

# ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMEDE İŞE ALIŞTIRMA EĞİTİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Tunç DEMİRBİLEK\*

## Özet

Örgütlerdeki farklı uygulamalar, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Bu uygulamalardan biri olan örgütsel sosyalleşme, işe girdikten sonra gerçekleşmekte ve çalışanın tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel sosyalleşmenin yeni çalışanların uyumunda temel bir rol oynadığı bilinmektedir. Örgütsel sosyalleşme; işe başlangıç aşamasındaki stresi azaltmakta, iş performansını yükseltmekte ve yeni çalışanın iş doyumunu ve işe bağlılığını artırmaktadır. İşe alıştırma eğitimi ise, işverenlerin çalışanlar için oluşturmaya çalıştıkları sosyalizasyon sürecinin bir parçası ya da unsurudur. Makale, yeni çalışanın sosyalleşmesinde işe alıştırma eğitiminin etkisi ile ilgilidir.

**Anahtar Kelimeler:** İşe alıştırma, eğitim, örgütsel sosyalleşme, yeni çalışan

## Abstract

Many different practices in organizations influence an individual's attitude and behaviours. The organizational socialization that occurs after employment is key element that impact critical employee attitude and behaviours. Organizational socialization is known to play a major role in newcomers' adjustment. Organizational socialization diminishes the stress of the early work period, enhances early work effectiveness, and improves new hires' job satisfaction and commitment. Orientation training program is also a part of or one component of the employer's new-employee socialization process. The current study focuses on evaluating the impact of a formal organizational-level orientation training program, used in socializing new hires.

**Key Words:** Orientation, training, organizational socialization, newcomer

## Giriş

Örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanların örgütün etkin bir üyesi olabilmek için gerekli olan davranış ve tutumları öğrendikleri bir süreçtir. İşe gir-

---

\* Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

dikten sonra gerçekleşen sosyalleşme, çalışanın tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Yeni çalışanların örgüte uyumlaştırılmasında temel bir rol oynayan örgütsel sosyalleşme, işe başlangıç aşamasındaki stresi azaltmakta, iş performansını yükseltmekte ve iş doyumunu ile işe bağlılığı artırmaktadır.

İş alıştırma eğitimi programları ise yeni çalışanlara işlerini, iş arkadaşlarını ve örgüt içinde işlerinin yerini tanıtmak için düzenlenmektedir. Yeni çalışanlar, bu eğitimde örgütün misyon ve amaçlarını öğrenmektedir. İşe alıştırma eğitimi, yeni çalışanların örgütüne ve çalışma çevresine uyarlanmasında ilgili bir etkinlik olduğundan, çalışanların sosyalleşmesi için kullanılan bir taktik niteliğindedir. Çalışmada, örgütsel sosyalleşmede işe alıştırma eğitiminin oynadığı rol ve taşıdığı önem incelenecektir.

### 1. Örgütsel Sosyalleşme Kavramı ve Niteliği

Sosyolojik açıdan sosyalleşme, bireyin toplumun kültürünü öğrenme ve içselleştirme sürecidir. En genel anlamda bir eğitim olan sosyalleşme aracılığıyla birey, toplumun bir üyesi haline gelir ve diğer bireylerle benzer davranışları gösterir (Bozkurt, 2006: 111). Birey toplumda sosyalleştiği gibi, örgüt içinde de sosyalleşmesine devam etmektedir. Bu bağlamda, bireyin zamanla örgütte neyin uygun davranış olup olmadığını, diğerleriyle nasıl iletişimde bulunması gerektiğini ve örgüt değerlerini öğrenmesi mümkün olmaktadır. Çalışanlar bunları hem kendi gözlemleriyle, hem de yöneticilerin kendilerine aktardıkları bilgilerle öğrenmektedirler (Akıncı Vural, 2003: 113-114).

Schein'a göre örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanın girdiği örgütü tanıdığı ve uyum sağladığı bir süreçtir. Bu süreç; örgütsel değerlerin aşılandığı, eğitim görülen ve örgüt içinde nelerin önemli olduğu konusunda ipuçlarının öğrenildiği bir nitelik taşır (Schein, 1980: 392, 394). Bu anlamda örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenmek ve ona uyum sağlamaktır. Bir örgüte yeni giren ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen çalışanlar, kendilerinden beklenen tutum değişikliklerini ve davranışları öğrenme sürecinden geçmektedirler (Bakan vd., 2004: 74). Çalışanlar, karşılarında yöneticilerin beklentilerinden iş sırasında kullanılan malzemelere kadar, kendi davranışlarını yönlendiren, kısıtlama ve kurallar getiren çok yönlü etkiler altında kalırlar (Tınar, 1997: 5).

Yeni çalışanlarda meydana gelen örgüt kaynaklı değişimler olarak da tanımlanan (Wanous, 1980: 168) örgütsel sosyalleşmenin en önemli işlevlerinden birisi, örgütsel bağlılığı ve sadakati sağlamaktır. Bunu sağlamak için örgütler yeni üyeye daha fazla zaman ayırırlar ve çaba gösterirler. Böylelik-

le, çalışanın daha fazla çalışması, daha hızlı öğrenmesi ve sadakati sağlanarak örgüt beklentilerinin karşılığını almış olur. Örgütler, diğer bir mekanizma olarak örgütsel değerleri benimseme ve kabul sayesinde çalışanın doyumunu sağlayacak bir dizi küçük davranışsal bağlılıklar oluşturarak yeni üyeyi kazanmaya çalışırlar. Böylece, yeni çalışan kendi sosyalleşmesinin ajanı konumuna gelir (Schein, 1980: 400). Örgüte uyumu, kariyerinde başarısı, iş doyumunu ve bağlılığı artar (Balcı, 2003: 12). Buna karşılık, bireyin başarısız bir sosyalleşme süreci geçirmesi rol belirsizliğinden işten ayrılmaya kadar geniş bir yelpazede ortaya çıkabilecek sonuçlara neden olabilir.

Yeni çalışanın işteki etkinliği;

- Beklenen doğru *bilgi* – yeni çalışanın örgütteki rolü hakkında açıklık ve belirlilik,
- İş için gerekli uygun *yetenek ve beceriler* ve
- En azından asgari düzeyde performans göstermeye yönelik *motivasyon*

şeklindeki faktörler tarafından belirlenmektedir. Bu faktörler, örgütsel sosyalleşmenin amaçlarını biçimlendirmektedir (Wanous, 1980: 168). Bu bağlamda, örgütsel sosyalleşme faaliyetlerinin temel amacı çalışanları örgütün etkin birer elemanı konumuna getirmektir (Bakan vd., 2004: 74.). Bir diğer anlatımla, sosyalleştirme faaliyetleri çalışanı örgütün etkili bir üyesi haline getirmek için bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirmek amacına hizmet etmektedir. Dolayısıyla, bir yandan personel seçimi aşamasında örgüt kültürünü oluşturan değerlere sahip bireyler örgüt bünyesinde istihdam edilmeye çalışılırken; diğer yandan sosyalleşme sürecinde ise çalışana eski tutum, değer ve davranışları olabildiğince terk ettirilmeye ve örgütsel değerler benimsetilmeye çalışılmaktadır (İshakoğlu, 1998: 71).

## 2. Örgütsel Sosyalleşme Modelleri Bakımından İşe Alıştırma Eğitimi

Örgütsel sosyalleşme modelleri içinde en fazla kabul gören dört model incelenecek ve bu modellerde işe alıştırma eğitiminin yeri ve önemi tartışılacaktır.

### 2.1. Buchanan'ın Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli

Bruce Buchanan (1974), beş hükümet acentesinde ve üç büyük üretim işletmesinde çalışan yeni yöneticiler üzerinde incelemelerde bulunmuştur.

Buchanan'ın araştırmasındaki amacı, bireyin başlangıçtaki sosyalleşme deneyimleri aracılığıyla etkilenen çalışanın örgütüne bağlılık düzeyini incelemektir (Wanous, 1980: 175).

Buchanan'ın sosyalleşme modeli üç aşamalıdır ve yeni çalışanların her aşamada yaşabilecekleri deneyimler Tablo 1'de gösterilmektedir (Bkz., Buchanan, 1974: 538).

**Tablo 1:** Buchanan'ın Varsayımları

<b>Deneyimler</b>	
<b><u>Aşama 1</u></b>	
-	Rol açıklığı
-	Çalışma grubuyla uyum
-	Örgüte yönelik grup tutumları
-	Beklentilerin gerçekleşmesi
-	Gerçeklik şoku
-	İlk yılda işle başa çıkma
-	Sadakat çatışmaları
<b><u>Aşama 2</u></b>	
-	Kişisel önem
-	Kişisel imajı güçlendirme
-	Başarısızlık korkusu
-	Örgütsel bağlılık normları
-	İşe bağlılık normları
<b><u>Aşama 3</u></b>	
-	Örgütsel güvenilirlik

Söz konusu üç aşama aşağıda kısaca ele alınacaktır:

### **Aşama 1: İlk Yıl**

İlk yıl, “temel eğitim ve üyeliğe kabul” olarak adlandırılan bir süreci ifade etmektedir ve bu aşamanın başlıca odak noktası yeni çalışanın iş güvencesi ile varlık ihtiyaçları (temel gereksinimleri)dır. Kariyer sürecindeki güvenlik anlamında olan iş güvencesi, örgütteki diğer kişilerle iyi ilişkiler kurmak ve örgüt tarafından kabul edilmek ile ilgili hususlardır. Kuşkusuz yeni çalışanlar, yeni bilgileri öğrenebildiklerini ve girdikleri yeni çevrenin taleplerini karşılayabildiklerini kanıtlamak konusunda istekli oldukları kadar, aynı zamanda. Bu genel ruh hali, örgütte sergilenecek davranışları yönlendiren birtakım deneyim türlerine ortam hazırlamaktadır. Başlangıçta, en etkili olarak nitelendirilebilecek deneyimler, yeni çalışanların kendilerinden neyin beklendiğini öğrendiği deneyimler olmaktadır. Rol açıklığı burada önem taşımaktadır. Kendisinden beklenenlere ulaşma konusunda bilgi, beceri ve yeteneklerine ilişkin olarak duyduğu kaygı, yeni çalışanın bu konudaki eği-

limlerini harekete geçirmekte ve kendisine rehberlik edip güven duygusu aşılacak olan önemli kişilerle ilişki kurmaya teşvik etmektedir. Arkadaş ya da çalışma grubuyla uyum içinde olma ve örgüte yönelik uyum ya da çatışma karakterli grup tutumları bu noktada ortaya çıkmaktadır. Başlangıçta bu tür ilişkilerin kurulması, yeni çalışan için en önemli deneyimlerden biridir. Diğer önemli deneyimler, yeni çalışanın örgütteki yaşama ilişkin olarak oluşturduğu beklentileri sınıadığı deneyimlerdir. Araştırmalar, örgütsel yaşama ilişkin beklentiler fazlaştıkça bağlılığın arttığını ortaya koymuştur. Beklentiler ve gerçeklik arasındaki önemli bir uyumsuzluk ise, ileriki dönemlerde meydana gelmesi olası bir bağlılığı sarsabilecektir. Bu durum, beklentilerin gerçekleşmesi düzeyine bağlı olan gerçeklik şoku olasılığıdır. Yeni işin gerekleriyle çalışanın başa çıkma derecesi, diğer önemli bir deneyimdir. Nihayet, yeni çalışan belirli bir düzeyde sadakat çatışmaları içerisinde olabilir. Bunun nedeni, gerek iş taleplerinden gerekse iş-özel yaşam taleplerinden kaynaklanan uyumsuzluktur (Buchanan, 1974: 535-536; Wanous, 1980: 175-176).

### **Aşama 2: İkinci Yıldan Dördüncü Yıla Kadar**

İkinci aşama, “performans” olarak da ifade edilmekte ve işteki ikinci, üçüncü ve dördüncü yılı kapsamaktadır. Bu aşama, yeni çalışanın başarıya ve gelişim ihtiyaçları ile ilgilidir. Söz konusu istekler konusundaki deneyimler, bu orta aşama süresince oluşacak bağlılığı etkileyebilir. Nitekim, yeni çalışanın kişisel olarak önemli olduğunu hissetme derecesi, onun yeni örgütüne uzun süreli olarak bağlılık göstermesi açısından önemlidir. Yeni çalışanın kişisel öneminin ve saygınlığının desteklenmesi iki tür sonuca yol açabilmektedir. İlk olarak, yeni çalışan çabalarının örgütün genel başarısında doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olduğunu gözlemlemektedir. İkinci olarak, yeni çalışan örgütteki önemli kişilerin güvenini kazanmaktadır. Bu bağlamda, ücret artışları, daha yüksek ikramiyeler, terfiler ve sosyal etkinliklere davet, örgütsel bir kişilik ve saygınlık kazanmanın göstergeleri olmaktadır. Ayrıca, mesleki anlamda kişisel imajı güçlendiren deneyimler, örgütsel bağlılığın güçlenmesine de katkıda bulunmaktadır. Bu aşamada gerçekleşmesi olası bir diğer etkili deneyim, başarısızlık korkusudur. Başarısız olma olasılığı, çalışanın, üstleri tarafından değerlendirilen faaliyetlerini canlı tutmaktadır. Bu şekilde bir korku, başarının değerinin bilinmesini teşvik ederek bağlılığı güçlendirmektedir. Yeni çalışan başarıya ihtiyacı ile başarısızlık korkusu arasındaki içsel çatışmayı kabul ederek davranmak durumundadır. Bu aşamadaki beşinci deneyim ise, yeni çalışanın bağlılık ve sadakat konusunda örgütsel normlara karşı duyarlı olacaktır. Yeni çalışanın örgüt içindeli yük-

selme durumu onun istenen sadakat düzeyini edinebilme düzeyine bağlı olabilecektir (Buchanan, 1974: 536-537; Wanous, 1980: 176).

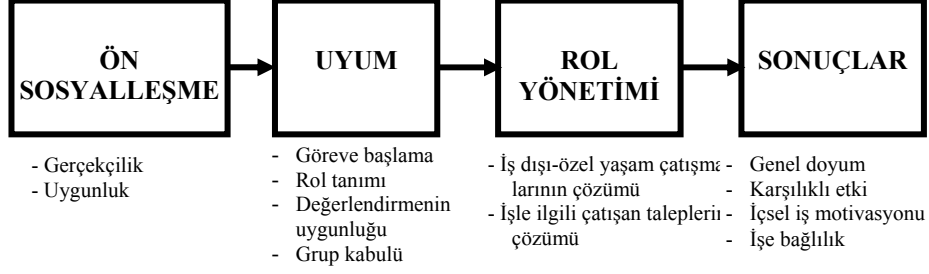
### **Aşama 3: Beşinci Yıl ve Sonrası**

“Örgütsel güvenilirlik” şeklinde nitelendirilen üçüncü aşama, bir çalışanın örgütteki üyeliğinin beşinci yıldönümü olup, sosyalleşmenin sonuç aşamasının başlangıcı olarak ifade edilmektedir. Bunun gerekçesi ise, çalışanın tutum ve davranışlarının bu zamana kadar doğru ve örgütçe kabul edilir hale gelmiş olmasıdır. Bu aşama, kariyer yaşamının büyük bir çoğunluğunu kapsamaktadır ve bu süreç boyunca bağlılığı desteklemesi olası deneyimlerin önceden bilinmesi zordur. Zamanla daha kıdemli duruma gelen çalışanların önemli beklentilerini kuvvetlendiren deneyimlerin daha etkili olduğu ifade edilebilmektedir. Diğer taraftan, örgütün beklentiler doğrultusunda istikrarlı bir biçimde çalışanlarını yönlendirmesine ilişkin akıcılığı bozan deneyimlerin örgüte olan bağlılığı bozması beklenmektedir. Üçüncü aşamada meydana gelmesi olası deneyim “örgütsel güvenilirlik”tir. Bazı deneyimler, bağlılığın gelişimini yıllar geçtikçe güçlendiren durumları içermektedir. Bunlar arasında ilgi çekici işler, kişisel önemi ifade eden göstergeler ve çalışma arkadaşlarıyla kurulan iyi ilişkiler bulunmaktadır. (Buchanan, 1974: 537-538; Wanous, 1980: 176).

Buchanan’ın modelinde işe alıştırma eğitimi ilk aşama olan ilk yılda yer almaktadır. Nitekim, modeldeki ilk aşama “temel eğitimlerin” verilip bu eğitimlerin sonucunda “üyeliğe kabulün” gerçekleştiği bir süreci ifade etmektedir. Yeni çalışan, işe alıştırma eğitimi aracılığıyla rolünün tam olarak ne olduğunu ve gereklerini bu aşamada öğrenmektedir.

## **2.2. Feldman’ın Üç Aşamalı Sosyalleşme Modeli**

Daniel Feldman (1976a,b), yeni işe alınmış hastane çalışanlarını temel alan araştırmasından hareketle üç aşamalı bir sosyalleşme modeli geliştirmiştir. Feldman’a göre, çalışanların örgütteki yeni işlerine alışma sürecinde maruz kaldıkları üç aşama; “ön sosyalleşme: seçilme ve giriş”, “uyum: alıştırma” ve “rol yönetimi: yerleşme” biçimindedir. Şekil 1’de, Feldman’ın örgütsel sosyalleşmeye ilişkin olarak geliştirdiği üç aşamalı süreç modeline yer verilmiştir.



### Şekil 1: Feldman'ın Sosyalleşme Süreci ve Sonuçları

Kaynak: Feldman,1976b: 434.

Söz konusu üç aşama aşağıda kısaca ele alınacaktır.

#### Aşama 1- Ön Sosyalleşme: Seçilme ve Giriş

Sosyalleşme süreci, çalışanlar örgüte giriş yapmadan önce başlamaktadır. Öncelikle çalışanlar örgüte giriş yapmadan ve fiilen işlerinin başına geçmeden, örgütteki hayatın nasıl olduğuna ilişkin genel bir fikir elde etmeye çalışır. İkinci olarak çalışanlar, yeteneklerini en iyi biçimde kullanmak ve iyi ilişkiler kurabilecekleri kişilerle çalışmak gibi nedenlerle, örgütte kendileri için en uygun işin hangisi olduğunu araştırır (Feldman, 1976a: 65). Dolayısıyla, sosyalleşme sürecinin ilk aşaması yeni çalışanın örgüte giriş yapmadan önce öğrendiği tüm bilgileri kapsamaktadır. Bireyin bu aşamada gerçekleştirdiği başlıca faaliyetler, işe ilişkin beklentiler oluşturma, birlikte çalışacağı çalışma arkadaşlarından bilgiler edinme ve bu bilgileri değerlendirme ile yerine getireceği görevle ilgili kararlar alma şeklinde ifade edilebilmektedir. Ön sosyalleşme aşamasında, sosyalleşme süreci boyunca gelişme ve ilerlemeyi ifade eden iki süreç değişkeni bulunmaktadır. Bunlar, “gerçekçilik” ve “uygunluk”tur. Gerçekçilik, çalışanların akıllarında örgütteki hayatın ne şekilde olduğuna ilişkin tam ve doğru bir fikir oluşturma derecesidir. Örgütte paylaşılan bilgileri nasıl başarılı bir şekilde edinip değerlendirdiklerine işaret eder. Uygunluk ise, örgütün kaynakları ile çalışanın ihtiyaç ve yeteneklerinin karşılıklı olarak tatmin olma derecesini ifade etmektedir. Ayrıca, çalışanların istihdamları konusunda aldıkları kararların başarı derecesidir (Feldman, 1976b: 434-435). Bu değişkenler, çalışanlar açısından ne kadar olumlu olursa, sonraki iki aşamanın da o kadar sorunsuz olacağı ileri sürülmektedir (Feldman, 1976a: 65).

### Aşama 2- Uyum: Alıştırma

Sosyalleşmenin, “uyum: alıştırma” olarak adlandırılan ikinci aşamasında, çalışan fiili olarak örgüte giriş yapmakta ve çalışma grubunun katılımcı bir üyesi olmak amacıyla girişimlerde bulunmaktadır. Bu aşamada yeni çalışanların gerçekleştirdiği dört temel faaliyet söz konusudur. Bu faaliyetler şunlardır (Feldman, 1976a: 65; Feldman, 1976b: 435):

- *Göreve başlama:* Göreve başlama, yeni çalışanın kendisinin yeterli olduğunu ve bir iş ortağı olarak kabul gördüğünü hissetme derecesidir. Bu değişken, çalışanın işinde yeni görevlerini başarılı bir biçimde nasıl öğrendiğini gösterir.
- *Gruba kabul edilme:* Kabul edilme, yeni çalışanın, çalışma arkadaşları tarafından kabul gördüğünü ve kendisine güvenildiğini hissetme derecesidir. Bu değişken, çalışanın yeni kişiler arası ilişkileri kurma konusunda nasıl başarılı olduğunun bir ifadesidir.
- *Rol tanımı:* Çalışanın çalışma grubuyla hangi görevlerin yerine getirileceği ve bu görevlerin öncelikleri ile zaman sürecindeki dağılımları konusunda uzlaşmaya varma derecesidir. Bu değişken, çalışanların rollerini tam anlamıyla açıklığa kavuşturma düzeyini gösterir.
- *Değerlendirme uygunluğu:* Bir çalışan ile yöneticinin, çalışanın örgüt içindeki gelişimini benzer şekilde değerlendirme derecesidir. Bu değişken, çalışanların örgüt içindeki gelişimleri ile onların güçlü ve zayıf yanları konusunda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki fikir birliğinin ne düzeyde olduğunu belirtmektedir.

Çalışan, ikinci aşamada yukarıda anlatılan faaliyetleri tam olarak yerine getirdiğinde, örgüt tarafından kabul görüp onaylandığını hissedecek ve bu olumlu duyguları işteki performansına da olumlu yansıyabilecektir. Aksi halde, çalışanın kendisini örgütte bir yabancı gibi hissetme olasılığı artacaktır.

### Aşama 3- Rol Yönetimi: Yerleşme

Sosyalleşmenin üçüncü aşamasında, çalışanlar kendi çalışma gruplarındaki sorunlara geçici de olsa çözümler getirmeye başlamışlardır ve diğer gruplarla kendi çalışma grupları arasındaki çatışmalarda aracılık yapmak durumundadırlar. Bu noktada, özellikle önemli iki çatışma türü bulunmaktadır. Bunlar, aşağıdaki gibidir (Feldman, 1976a: 69-70; Feldman, 1976b: 435):

- *İş yaşamı ve özel yaşam arasındaki çatışmalar:* Çalışılacak günlerin sayısı ile önceden programlanan tatil zamanları ve çalışanın ailesinin istek ve ihtiyaçları ile işin özel yaşamın kalitesi üzerindeki etkisi gibi.



- *Örgüt içindeki diğer gruplarla kendi çalışma grubu arasındaki çatışmalar*: İşbirliği gerektiren takım çalışmalarındaki fikir ayrılıkları, bazı görevler için belirlenen öncelikler gibi.

Çalışan sahip olduğu zamanı çalışma yaşamı ve özel yaşamı arasında dengeli bir biçimde paylaşmak durumundadır. Çalışan, ağırlığı diğer tarafın aleyhinde olacak şekilde tek bir yöne verdiği takdirde, yaşamının ikinci plana atılan yönünde sorunlar ve huzursuzluklar yaşanmaya başlaması olasıdır. Bunun olumsuz bir sonucu olarak da, çalışan ya kariyerinden ya da aile hayatından feragat etmek durumunda kalabilecektir. Kuşkusuz, bu durum hiç de arzu edilmeyen bir sonuçtur. Bu nedenle çalışan, yaşamının her iki yönünden de azami verimi alacak şekilde bir denge kurmak zorundadır.

Öte yandan, örgütsel sosyalleşmenin olası sonuçları olarak dört değişken tanımlanmıştır (Feldman, 1976b: 435-436):

- *Genel doyum*: Bu değişken, çalışanın işinde tam bir doyum ve mutlu olma düzeyinin ölçüsünü ifade etmektedir.
- *Karşılıklı etki*: Bu değişken, çalışanların bölümlerinde gerçekleştirilen işler üzerinde bir ölçüde güç ya da kontrol hissetme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Etkisizlik ise, yetersiz sosyalleşmenin en sıklıkla bahsedilen göstergelerinden biri durumundadır.
- *İşe ilişkin iç motivasyon*: Bu değişken, bir çalışanın işinde daha etkili bir performans gösterebilmek için kendisini motive etme düzeyi olup, genellikle iş performansı ile ilişkilendirilmektedir.
- *İşe bağlılık*: Bu değişken, çalışanların kişisel olarak işlerine bağlanma ve işlerini benimseme derecesidir. Literatürde, hem işe bağlanmanın sosyalleşme sürecinde öğrenilen değerler, hem de örgütsel amaçların özümseme derecesi ile bağdaştırılabileceği ifade edilmektedir.

Sosyalleşmeye ilişkin bir olasılık modeli geliştirmek için kullanılan değişkenlerin nedenselliğe dayanan bir sıralaması söz konusudur. İlk olarak, “ön sosyalleşme: seçilme ve giriş” aşamasının “uyum: alıştırma”dan önce geldiği farz edilmektedir. İkinci olarak, “uyum: alıştırma”nın “rol yönetimi: yerleşme” aşamasından önce meydana gelmesi gerektiği düşünülmektedir. Üçüncü olarak, her aşamadaki süreç değişkenlerinin bir sonraki aşamada bulunan değişkenleri doğrudan ve fakat daha sonraki aşamalarda bulunan değişkenleri dolaylı olarak etkilediği varsayılmaktadır. Son olarak, yalnızca “rol yönetimi: yerleşme” aşamasındaki süreç değişkenlerinin sosyalleşmeye

ilişkin sonuçlara ulaşılmasında etkili olduğuna inanılmaktadır (Feldman, 1976b: 436).

Feldman'ın modeli işe alıştırma eğitimi açısından değerlendirilecek olursa, bu eğitimlerin "ön sosyalleşme" aşamasının gerçekçilik değişkeninde gerçekleştiği sonucu çıkarabilir. Bunun nedeni, Feldman'ın (1976a: 65) gerçekçilik süreç değişkeninde "çalışanın ihtiyaç duyduğu ölçüde ve çeşitte eğitim alacağını" ifade etmesidir. Örgüte giriş öncesi bu dönemde örgütler, işe başvuran adaylara örgüt ve yapılacak işe ilişkin olarak doğru ve gerçekçi eğitimler vermek suretiyle örgüte giriş sonrası süreçte, hayal kırıklığının yarattığı olumsuz bir ortamın gelişmesini ve bunun da çalışanın verimini azaltmasını engelleyebilir.

### **2.3. Wanous'un Sosyalleşme Aşamalarına İlişkin Bütünleştirici Yaklaşımı**

John P. Wanous (1980), literatürde en fazla kabul gören sosyalleşme modellerinden yola çıkarak, sosyalleşme aşamalarını bütünleştirici bir yaklaşım oluşturmuştur. Buna göre Wanous'un modeli dört aşamadan meydana gelmektedir ve Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Wanous'un Sosyalleşme Sürecindeki Aşamaları**Aşama 1: Örgütsel Gerçek ile Yüz Yüze Gelme ve Kabul Etme**

- a) Beklentilerin gerçekleşmesi ya da gerçekleşmemesi
- b) Kişisel değerler ve ihtiyaçlar ile örgüt iklimi arasındaki çatışmalar
- c) Örgütün kendisini hangi konularda destekleyip desteklemeyeceğini ve cezalandıracağını keşfetme

**Aşama 2: Rolde açıklığına ulaşma**

- a) Yeni işin görev ve sorumluluklarının öğretilmesi
- b) Çalışanın kişilerarası rollerinin tanımlanması
  - iş arkadaşları bakımından
  - yöneticisi bakımından
- c) Değişime dirençle başa çıkmayı öğrenme
- d) Çalışanın kendisine ilişkin performans değerlendirmesiyle örgütün çalışana ilişkin performans değerlendirmesi arasındaki uyum
- e) Önceden belirlenmiş bir örgütsel yapı ve belirsizlik içerisinde çalışmayı öğrenme

**Aşama 3: Çalışanın örgütsel çevre içindeki yeri**

- a) Çalışanın kendisine ait davranış tarzlarının örgütle uyumlu olduğunu öğrenmesi
- b) İşteki ve iş ile iş dışındaki ilgi alanları arasındaki çatışmaları çözümü
- c) İlk yıl işin üstesinden gelmek suretiyle teşvik edilen örgüte ve işe bağlılık
- d) Yeni bir kişisel imaj, kişilerarası yeni ilişkiler oluşturma ve yeni değerleri benimseme

**Aşama 4: Başarılı sosyalleşmenin ipuçlarını belirleme**

- a) Örgütsel güvenilirliği ve bağlılığı gerçekleştirme
- b) Genel olarak yüksek doyum
- c) Karşılıklı kabul duyguları
- d) İşe bağlılık ve içsel iş motivasyonu
- e) Örgüt ve yeni çalışan arasında karşılıklı kabulün gerçekleştiğini gösteren "sinyaller"

**Kaynak:** Wanous, 1980: 180.

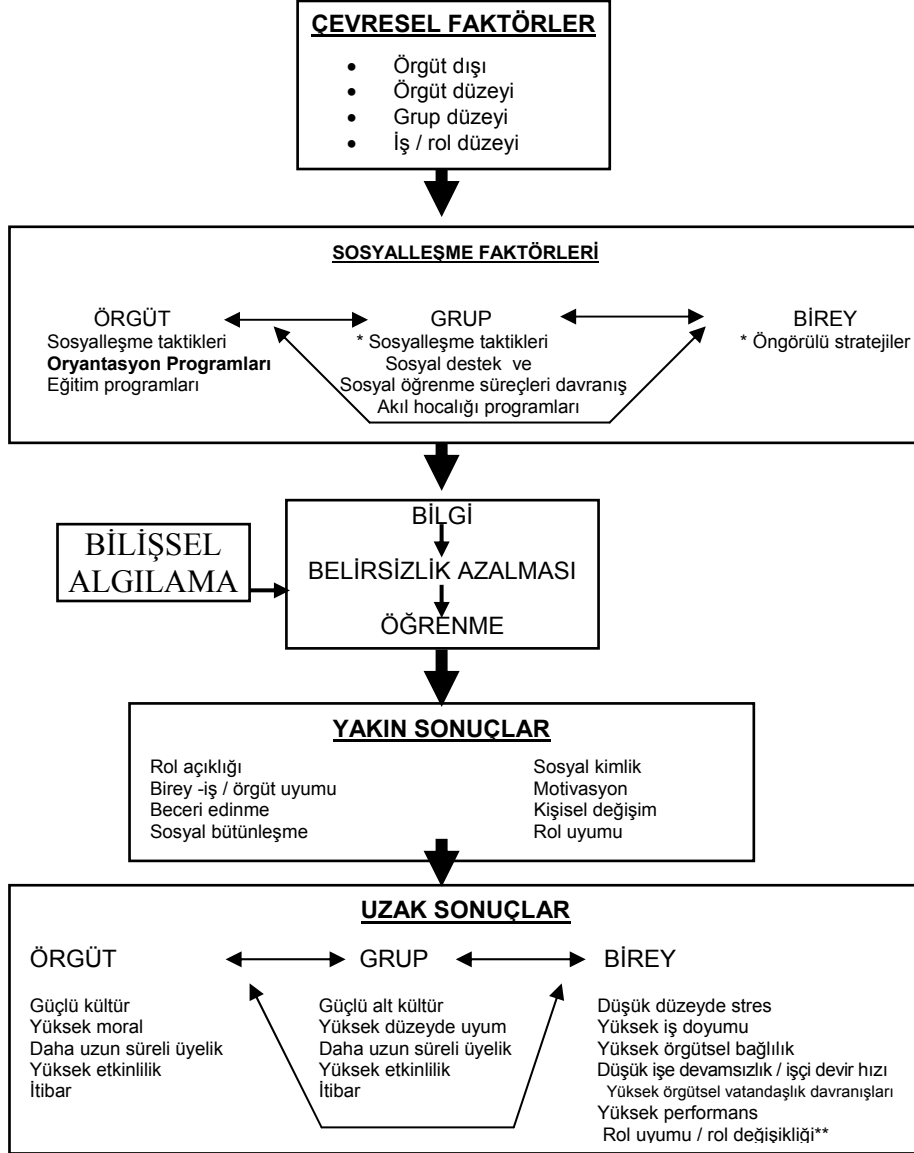
Wanous'un söz konusu bütünleştirici modelindeki ilk üç aşama sosyalleşme sürecindeki gelişmeleri, son aşama ise yeni çalışanın örgütün kalıcı üyeliğine geçişini ifade etmektedir. İlk aşama, çalışanın yeni örgütsel çevrenin gerçekte nasıl olduğunu görüp, önceden oluşturduğu beklentilerinin gerçekleştiği ya da gerçekleşmediğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, çalışan olası bir "giriş ya da gerçeklik şoku"nu bu aşamada yaşamaktadır. Çalışan, başlangıç aşamasında örgütün gerçek bir resmini görerek örgütsel değer ve normlara uygun ne tür tutum ve davranışların örgütçe kabul edilir nitelikte olduğunu araştırabilmektedir. Sosyalleşmenin ikinci aşaması ise, çalışanın görev ve sorumlulukları üzerine yapılandırılmıştır. Bu bağlamda çalışan, işinin gerektirdiği görev ve sorumluluklarını ve örgütçe kendisine uygun görülen rolünün örgütteki diğer roller arasındaki yerini ve ilişkilerini öğren-

mektedir. Bu aşamanın sonunda gerçekleşecek olan performans değerlendirilmesinin ise, çalışan ve örgüt açısından benzer bir sonucu ifade etmesi beklenmektedir. Üçüncü aşamaya gelindiğinde, çalışanın ilk aşamada öğrenme girişimlerinde bulunduğu davranış tarzlarını algılamış; iş ve iş dışındaki çatışmaları da bir çözüme ulaştırmış olması beklenmektedir. Örgütsel değer ve normları da benimsemekte olan çalışan, işine ve örgütüne bağlanmakta; örgütteki diğer kişilerle de iyi ilişkiler kurma yolunda gelişme kaydetmektedir. Dördüncü ve son aşamada, örgütsel bağlılık tam olarak gerçekleşmekte, örgüt ve çalışan arasında güçlü ve karşılıklı bir güvenilirlik oluşmaktadır. Çalışan örgütü tarafından kabul edilip onaylanmakta ve kendisi de aynı şekilde onay göstermektedir. Bu karşılıklı kabulün varlığını ortaya koyan birtakım etkileşimler de mevcut olmaktadır. Çalışan, işinin gerektirdiği görev ve sorumlulukları tam olarak öğrenip, örgütün tam bir üyesi olduğunu hissettiği için yüksek derecede bir motivasyon söz konusu olmakta ve bunların sonucunda işe duyulan ilgide ve genel doyum düzeyinde de bir yükselme ortaya çıkmaktadır (Wanous, 1980: 181-190):

Wanous'un bütünleşik yaklaşımında işe alıştırma eğitimi ikinci aşamada devreye girebilir. Bunun nedeni, ikinci aşamanın çalışana görev ve sorumlulukları ile örgüt içindeki rolünün öğretildiği aşama olmasıdır. Ayrıca, eğitim sonucunda gerçekleşen performans değerlendirmeden de bu aşamada söz edilmiştir.

#### **2.4. Saks ve Ashforth'un Çok Düzeyli Süreç Modeli**

Alan M. Saks ve Blake E. Ashforth'un (1997) çok düzeyli süreç modeli, örgütsel sosyalleşme konusundaki çeşitli teorilerinden hareketle bütünsel bir model geliştirme girişimidir. Modelin odak noktası, bilgi ve öğrenmedir ve Şekil 2'de yer almaktadır.

**ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME**

**Şekil 2:** Saks ve Ashforth'un Örgütsel Sosyalleşmenin Çok Düzeyli Süreç Modeli

\* Model, bireyselleşmiş sosyalleşme taktiklerinden çok kurumsallaşmış sosyalleşme taktiklerini esas alır.

\*\* Göreceli etki, grubun ve örgütün değerlerine bağlıdır.

**Kaynak:** Saks ve Ashforth, 1997: 239.

Öncelikle Model’de yer alan örgüt dışındaki çevresel (ulusal kültür, yasalar ve düzenlemeler gibi), örgütsel (strateji ve yapı gibi) ve grupsal (büyüklük ve demografik farklılıklar gibi) ve iş/rol (iş dizaynı, fiziksel soyutlanma gibi) değişkenlerin sosyalleşme faktörlerini etkilemesi mümkündür. Örgütsel sosyalleşme faktörleri, sosyalleşme taktikleri ile işe alıştırma, eğitim ve akıl hocalığı programlarından oluşmaktadır. Grup düzeyindeki sosyalleşme faktörleri, grup sosyalleşme taktiklerini, sosyal desteği ve özellikle sosyal öğrenme süreçlerini (gözlem, eğitim, desteklenme ve görüşme gibi) içermektedir. Bireysel sosyalleşme taktikleri de, yeni çalışanların öngörülü davranışlarının (bilgi edinme, ilişki kurma, özdenetim gibi) değişik biçimlerini kapsamaktadır. Sosyalleşmeye ilişkin faktörlere ait kutucuktaki çift yönlü oklar örgütsel, grupsal ve bireysel faktörlerin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemelerinin mümkün olduğunu ifade etmektedir. İkinci olarak, sosyalleşme faktörleri bilişsel algılama süreçleri ile birlikte bilgi edinmeyi doğrudan etkilemektedir. Üçüncü olarak bilgi edinme, yeni çalışanlardaki belirsizlik ve şüphelerin azalmasına yol açmakta ve sosyalleşmenin çeşitli alanlarına ilişkin (örgütsel amaçlar ve değerler, güç yapıları ve görevle ilgili bilgi) öğrenme ile sonuçlanmaktadır. Dördüncü olarak öğrenme, sosyalleşmenin ilk basamağındaki yakın sonuçların (rol açıklığı, birey-iş ve birey-örgüt uyumu, beceri edinme, sosyal bütünleşme, sosyal bir kimlik kazanma, motivasyon, kişisel değişim ve rol uyumu) oluşmasını sağlamaktadır. Beşinci olarak, ilk basamaktaki yakın sonuçların daha sonra örgüt, grup (güçlü kültür, yüksek moral ve bağlılık, kalıcı üyelik, yüksek düzeyde etkinlik ve itibar) ve birey (daha düşük düzeyde stres, işe devamsızlık ve işgücü devri; daha yüksek düzeyde iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans; grubun ve örgütün değerlerine bağlı olma, role uygunluk ve rol değişikliği) düzeyindeki sonuçları etkilemesi beklenmektedir. Uzak sonuçlar kutucuğundaki çift yönlü oklar da örgütsel, grupsal ve bireysel düzeylerdeki karşılıklı etkileşimi ifade etmektedir (Saks ve Ashforth, 1997: 238-241)

Saks ve Ashforth’un çok düzeyli süreç modelinde, işe alıştırma eğitimine ayrı bir önem verilmiş olduğu görülmektedir. İşe alıştırma eğitimi Model’de, bir sosyalleşme faktörü olarak incelenmiştir. Bu bağlamda, işe alıştırma eğitimi etkili, tek başına yeterli ve örgütsel sosyalleşmeyi doğrudan etkileyen bir faktör konumundadır.

### 3. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşe Alıştırma Eğitimi

#### 3.1. İşe Alıştırma Eğitiminin Tanımı ve Niteliği

İşe alıştırma, işe yeni alınan çalışanın iş ve örgüte alışması için yapılan çalışmalardır (Mathis ve Jackson, 1979: 205). Mesleki başarının en önemli belirleyicisi, yeni çalışanın işiyle ilgili olarak kazandığı ilk izlenimidir (Henderson, 1979: 1171). Yeni çalışan, örgüte girmeden önce gerilim içindedir ve yaşamındaki izlenimleriyle örgütün beklentilerinin karşılaştığı bir durumdadır (Aldemir vd., 2004: 195). Dolayısıyla, işe alıştırma eğitimi yeni çalışanın örgütüne, işine ve çalışma arkadaşlarına alıştırılması amacını taşıyan düzenli bir çabadır. Çalışanlara bilgi sunma amaçlı bir kanal ve verecekleri tepkileri etkileyen bir program olan bu eğitim, çalışanları örgütün tarihçesi, karakteri, ürettiği ürünleri ve felsefesi hakkında bilgilendirmekte (Scheer, 1969: 280, 283) ve tüm örgüte genel bir bakış sağlamaktadır (Yoder, 1970: 365). Bu eğitimde genel olarak; işin gerektirdiği bazı bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, bir diğer anlatımla en kısa zamanda işe uyumun sağlanması amaçlanmaktadır.

İşe alıştırma eğitimi bir örgütte yeni çalışanlarla birlikte, örgüt içinde görev yerleri değişenlere de uygulanmaktadır. Bu eğitim programları eğitilecek çalışan sayısına, yerine getirecekleri görevlerin çeşitliliğine ve yapacakları işlerin kendine özgü doğasına bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. Örneğin, üretimle ilgili çalışanlara sağlanan işe alıştırma çabaları, büro işleriyle uğraşan çalışanlarınkinden farklı özellikler taşımaktadır (Yoder, 1959: 349). Örgütler yeni çalışana, kendisinden beklenecek olan performansı yerine getirmesini sağlayacak görevleri tanıtmakla kalmayıp, kurallar ve personel politikaları hakkında bilgi aktarmakta, onu çalışma arkadaşları ile tanıştırmakta ve işinin örgüt içindeki yeri hakkında bir fikir sahibi olmasını da sağlamaktadır (Sayles ve Strauss, 1977: 202). Ayrıca, işe alıştırma eğitimi örgütün bir tanıtma ve tanıma işlevi biçiminde ele alınmalıdır. Bu anlamda, örgüt yönetim aracılığıyla kendini işine yeni başlayan bir kişiye tanıtırken; onu tanıma olanağını da bulmaktadır (Aldemir vd., 2004: 196,198).

İşe alıştırma eğitiminin en belirgin özelliği, bireye işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermesidir. Bu eğitim süreci içinde, çalışan bir yandan mesleki yeteneklerinin artmasını sağlarken, diğer yandan kişiliğinin gelişmesine yönelmektedir (Sabuncuoğlu, 1982: 69-70), Bu bağlamda işe alıştırma eğitiminin özellikleri şunlardır (Milkovich ve Boudreau, 1988: 551):

- İşe alıştırmada uyuma ilişkin olarak tek bir standart meydana getirilmesinden çok, aşırı davranış ve tutumların sınırlanması üzerine odaklanılmalıdır.
- İşe alıştırma süreci devamlı bir süreçtir ve bir anda meydana gelmemekte, çok yavaş olup zaman istemektedir.
- İşe alıştırma genellikle iş seçeneğinin ortaya çıkması ve bir kişinin var olan işe seçilmesinden önce başlamaktadır. Bütün eğitimlerde olduğu gibi, işe alıştırmada da değişim gerekmektedir. İşe alıştırma çoğunlukla belirli tutum, değer ve davranışlardan vazgeçilmesini kapsamaktadır.

İşe alıştırma eğitiminin unsurlarının ise, eğitim süresince verilen bilgilerin özellikleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda bilgiler; gayri resmi, ayrıntılı ve vurgulayıcı olarak ifade edilmekte ve eğitim programı üç unsurdan oluşmaktadır (Pigors ve Myers, 1969: 398):

- İnsan kaynakları bölümündeki grup toplantılarında ya da gayri resmi olarak verilen tanıtıcı bilgiler.
- Yeni çalışanın bölüm yöneticisi tarafından bölümsel olanak ve ihtiyaçlara ilişkin daha ayrıntılı bilgiler.
- Daha önceden verilmiş olan bilgileri tekrar vurgulamak ve soruları cevaplamak amacıyla insan kaynakları bölümünden bir temsilci ya da yeni çalışanın yöneticisi tarafından çalışanın işe başlamasından birkaç hafta sonra düzenlenen takip görüşmesi.

Sonuç olarak, örgütlerin gerek mevcut düzenlerinin devamında, gerekse gelişmelerinde bu eğitim önemli bir rol oynamaktadır. Bunun nedeni, örgütte çalışanlara uygulanan ilk eğitim programı olduğundan, çalışan ve dolayısıyla örgüt verimliliğinin artırılmasında etkin bir araç niteliği taşımasıdır.

### 3.2. Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşe Alıştırma Eğitiminin Rolü

İşe başlama ve uyum; bir yandan örgütün örgütsel amaçların başarılmasında etkili olacak bir birey yaratmak için uğraştığı sosyalleşme sürecinin, diğer yandan bireyin de kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmesi konusunda etkili olacak bir örgüt yaratmak için çaba harcadığı "*kaynaşma sürecinin*" önemli bir bölümünü meydana getirmektedir. Kaynaşma süreci, hem örgüt hem de birey açısından kişiselleştirme sürecinin eşzamanlı bir etkinliğidir. Örgüt amaçları ve birey amaçları arasındaki bütünleşme ve uyuşmanın dere-



cesi mümkün olduğunca yüksek olmalıdır. Örgüt, bu bütünleşme ve sosyalleşmenin gerçekleşmesi için uyumlu personeli seçmeyle işe başlar ve daha sonra onlara örgütün felsefeleri, politikaları ve iş yapma biçimlerini anlatmaya çalışır (Flippo, 1971: 141).

Örgütsel sosyalleşme, içerik ve taktikler olmak üzere iki alan açısından incelenmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin içerik boyutu, yeni çalışanlar tarafından kazanılan bilgiyi ifade etmektedir. Taktik boyutu ise, örgüt çevresi ve amaçlarına yeni çalışanın uyum sağlaması için kullanılan bir mekanizma ya da süreci yansıtmaktadır. İçerik açısından örgütsel sosyalleşme, resmi ya da gayri resmi sosyalleşme süreçleri aracılığıyla yeni çalışanın kazandığı dört bilgi unsuru üzerinde durmaktadır. Bu unsurlar; görev, rol, grup ve örgütsel alandır. Görev boyutu “görev becerisi ve işin nasıl yapılacağı” ile ilgiliyken, rol boyutu “sorumluluğun sınırlarını belirleme ve bir pozisyondaki kişinin uygun davranışın ne olduğunu öğrenmesi” üzerinde durmaktadır. Grup boyutunda ise “iş arkadaşlarıyla nasıl etkileşim içinde olacağı ve geçineceğini bilmesi” konusu ele alınırken, örgütsel alan “örgütün politikalarını, yetki, kültür ve değer sistemini öğrenmesini” ifade eder (Ostroff ve Kozlowski, 1992: 856). Bu anlamda, örgüte katılmak için ihtiyaç duyulan tutum ve davranışlara ilişkin yeni çalışanın bilgi elde edip etmemesi, örgütsel sosyalleşmenin başarısını belirleyecek ve iş doyumu, örgütsel bağlılık, işe bağlılık, rol uyumu, kıdem ve örgütsel vatandaşlık ortaya çıkacaktır. Nitekim, Klein ve Weaver (2000: 60-61), işe alıştırma eğitimine katılan işçilerde örgütsel bağlılığın katılmayanlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır. Dolayısıyla, yeni çalışan örgütsel sosyalleşmenin içeriği hakkında ne kadar fazla bilgi elde ederse, hem örgüte hem de kendisine fayda sağlayan katkı ve ödülleri anlama olasılığı da o kadar artacaktır. Bu boyutlar hakkında daha fazla bilgi toplamak için yeni çalışanın yeteneğinin belirleyicilerini inceleyen araştırmalar, işletmelerin düzenlediği “eğitim ve işe alıştırma programları”nı (Thomas ve Anderson, 1998, Klein ve Weaver, 2000) da irdelemiştir.

İşe alıştırma eğitimi, işverenlerin çalışanlar için oluşturmaya çalıştıkları sosyalleşme sürecinin bir parçası (DeCenzo ve Robbins, 1988: 213) ya da unsurdur (Dessler, 1999: 127). Yeni çalışanlara örgüt, birimleri ve işleri hakkında bilgi vermeyi amaçlayan (Dersal, 1962: 86) işe alıştırma eğitimi, yeni çalışanın iş arkadaşları ve örgüte uyumunu sağlar (Rue ve Byars, 1997: 259). Sosyalleşme süreci ise, bütün çalışanlara egemen olan tutum, kural ve değerleri aşılacaktır (Milkovich ve Boudreau, 1988: 127). Bir diğer anlamıyla, bir çalışanın örgütteki diğer çalışanların sahip olduğu değerleri, norm-

ları ve inançları anlamaya ve kabul etmeye başladığı sürekli bir süreçtir. İşe alıştırma eğitime giren bir kişi, örgüt değerleri, inançları ve geleneklerini yavaş yavaş edinip kabullenmektedir. Örgütün sosyalleşme süreci içinde örgüt kültür ve değerleri, bireyin kişiliği ile kaynaşıp bütünleşmektedir. Çalışanın yeni çevresiyle bütünleşmesi ve kaynaşması sağlandığı ölçüde, yetenekleri de en iyi yönde gelişebilecektir. Yeni çalışanın işe girmesini izleyen ilk günlerden başlayarak işe alıştırma eğitime tabi tutulması, düzenleyici ve uyumu hızlandırıcı bir role sahiptir (Tınaz, 2000: 87). Bu anlamda, işe alıştırma eğitimi birkaç günden birkaç haftaya (Cascio, 1992: 147), hatta altı aydan bir yıla (Imundo, 1980: 59) kadar süreyle gerçekleştirilebilmektedir.

Bir “sosyalleştirici” olarak işe alıştırma eğitimi, çalışanların sosyalleşmesi amacıyla gerçekleştirilen bir “sosyalleşme aracı” konumundadır. Çalışanın işe alıştırılması ile örgütsel sosyalleşmenin ortak unsurları ya da benzerlikleri olduğu kadar önemli farklılıkları da bulunmaktadır. İşe alıştırma ve sosyalleşme, aday toplama ve seçim gibi örgüte ilişkin diğer konularla kıyaslandığında örgüte giriş sonrası dönem ile ilgili olduğundan, birbirleriyle daha fazla benzerlik göstermektedir. İkinci bir benzerlik ise, örgüt - birey uyumuna ilişkin konularda ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, işe alıştırma ve sosyalleşmenin birbirlerinden farklılık gösterdikleri beş konu bulunmaktadır. Bu beş konudan ilk üçü sosyalleşmeye göre üzerinde daha fazla durulan işe alıştırma ile ilgilidir. İlk olarak, işe alıştırma için örgüte giriş sonrası süreç göreceli olarak kısadır (1. gün ile 1 hafta arası). İkinci olarak, sosyalleşme kapsamında olan çalışanlar ile kıyaslandığında, işe alıştırma kapsamında olan çalışanların sayısı daha azdır, bir diğer anlatımla sosyalleşme süreçleri tüm çalışanları etkilemektedir. Üçüncü fark ise, sosyalleşmeye kıyasla işe alıştırma eğitimi programının mevcut kapsamıyla ilgilidir. Sosyalleşmenin bir kişinin yaşamında işiyle ilgili tüm alanlarla ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Dördüncü farklılık, yeni çalışanların işe alıştırılmasının örgütsel sosyalleşmeyle kıyaslandığında sahip olduğu benzersiz görünümüdür. Örgüt dışından içine doğru olan hareket, aynı zamanda sınırlar arası bir hareket anlamına da gelmektedir. Her şey yenidir ve öğrenilmesi gereken çok şey bulunmaktadır. Kişinin yerine getirmesi gereken roller kendisine yabancıdır. Bu nedenle, rol belirsizliği yeni çalışanlarda en yoğun yaşanan durum olmakta ve söz konusu belirsizlik çalışmanı strese sürüklemektedir. İşe alıştırmanın sosyalleşmeden ayrıldığı beşinci ve son nokta, bu eğitim programının genellikle bir sürecin aksine bir program/olay oluşudur. İşe alıştırma, sosyalleşmeden bağımsız olarak incelenen ve örgüte girişten sonraki başlangıç

süreçlerinde meydana gelen olayların bir birleşimi olarak düşünülebilmektedir. Örgütsel sosyalleşmenin ne zaman başlayıp ne zaman sona erdiği ya da sona erip ermediği araştırmacıların karşı karşıya kaldığı başlıca sorun iken, işe alıştırmanın kısa bir zaman dilimiyle sınırlandırılan bir program olarak ifade edilmesi onlara konuyu deneysel olarak inceleme olanağı vermektedir (Wanous ve Reichers, 2000: 437-439).

### Sonuç

Örgütsel sosyalleşme bir süreçtir. Bu süreçte yeni çalışan uygun rol davranışlarını öğrenmekte, işe ilişkin yetenek ve becerileri geliştirmekte, çalışma grubunun norm ve değerlerine uyum sağlamaktadır. Bu nedenle, örgüt başarısına katkı sağlayabilmesi için yeni çalışanın örgütsel sosyalleşme programı aracılığıyla iş ve örgüt çevresi hakkında bilgi edinmesi yönünde gerekli adımlar atılmalıdır. Bu noktada, yeni çalışanın sosyalleşmesi için örgütte kullanılan yaygın bir taktik, işe alıştırma eğitimi programlarıdır. Bu program sosyalleşmeye hizmet eden bir sosyalleştirici ya da bir araç olmaktadır. İşe alıştırma eğitimi programı yeni çalışanın örgüt ve işleyiş prosedürlerini tanımasına yardımcı olmakta, yapacağı işin önemli ve kendisinin yeni grubunun bir parçası olduğunu hissettirmekte ve böylece yeni işinde başarısını ve yükselmesini engelleyen korku ve endişelerin üstesinden gelmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, işe alıştırma eğitimleri örgütsel sosyalleşmeyi doğrudan etkileyen bir faktör konumundadır.

### Kaynakça

- Akıncı Vural, Beril Z. (2003); *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, Genişletilmiş Basım, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Aldemir Ceyhan, Atalol Alpay ve Budak, Gönül (2004); *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Bakan İsmail, Büyükbeşe Tuba ve Bedestenci Çetin (2004); *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Balcı, Ali (2003); *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*, 2. Bası, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Bozkurt, Veysel (2006); *Sosyoloji: Temeller, Kavramlar, Kurumlar*, Ekin Kitapevi, Bursa.
- Buchanan II, Bruce (1974); "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, Issue: 4, s. 533-546.

- Cascio, Wayne F. (1992); *Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits*, Third Edition, Mc Grill-Hill Company, New York.
- DeCenzo, David A. ve Robbins, Stephen P. (1988); *Personnel/Human Resource Management*, Third Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Dersal, William R. Van (1962); *The Successful Supervisor*, Harper and Brothers, New York, 1962.
- Dessler, Gary (1999); *Essentials Of Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Feldman, Daniel Charles (1976a); "A Practical Program For Employee Socialization", *Organizational Dynamics*, Vol. 5, Issue: 2, s. 64-80.
- Feldman, Daniel Charles (1976b); "A Contingency Theory Of Socialization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, Issue: 3, s. 433-452.
- İshakoğlu, Gülem (1998); *Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), DEÜ.,SBE., İzmir.
- Flippo, Edwin B. (1971); *Principles Of Personnel Management*, Third Edition, Mc Graw-Hill Company, New York.
- Henderson, Richard I. (1979); *Compensation Management: Rewarding Performance*, Second Edition, Prentice-Hall Company, New Jersey.
- Imundo, Louis V. (1980); *The Effective Supervisor's Handbook*, Third Printing, Amacom Publications, New York.
- Klein, Howard J. ve Weaver, Natasha A. (2000); "The Effectiveness Of An Organizational-Level Orientation Training Program In The Socialization Of New Hires", *Personnel Psychology*, Vol. 53, Issue: 1, s. 47-66.
- Mathis, Robert L. ve Jackson, John H. (1979); *Personel, Contemporary Perspectives And Applications*, Second Edition, West Publishing Company, St. Paul.
- Milkovich, George T. ve Boudreau, John W. (1988); *Personnel Human Resource Management: A Diagnostic Approach*, Fifth Edition, BPI, Illinois.
- Ostroff, Cheri ve Kozlowski, Steve W. J. (1992); "Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition", *Personnel Psychology*, Vol. 45, Issue: 4, s. 849-874.
- Pigors, Paul ve Myers, Charles, A. (1969); *Personnel Administration: A Point Of View And A Method*, Sixth Edition, Mc Graw - Hill Book Company, New York.
- Rue, Leslie W. ve Byars, Lloyd L. (1997); *Management, Skills and Application*, Eighth Edition, Irwin Books, Chicago.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1982); *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayın No: 10, Bursa.
- Saks, Alan M. ve Ashforth, Blake E. (1997); "Organizational Socialization: Making Sense Of The Past And Present as a Prologue For The Future", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, Issue: 2, s. 234-279.
- Sayles, Leonard R. ve STRAUSS, George (1977); *Managing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey.
- Scheer, Wilbert E. (1969); *Personnel Director's Handbook*, The Dartnell Corporation, Chicago.

- Schein, Edgar H. (1980); "Organizational Socialization and The Profession of Management", (Edt.: Louis E. Bone ve Donal D. Bowen), *The Great Writings in Management and Organizational Behaviour*, The PPC Boks Management Series, Tulsa.
- Thomas, Helena D. C. ve Anderson, Neil (1998): "Changes in Newcomers' Psychological Contracts during Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering the British Army", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.19, Issue: S1, s. 745-767.
- Tınar, Mustafa Yaşar (1997); "Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik", *DEÜ., İİBF. Dergisi*, C. 12, Sa: 1.
- Tınaz, Pınar (2000); *Organizasyonlarda Etkili Öğrenme Stratejileri*, MESS Yayınları No: 334, İstanbul.
- Wanous, John, P. (1980); *Organizational Entry: Recruitment, Selection And Socialization Of Newcomers*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Wanous, John P. ve Reichers, Arnon E. (2000); "New Employee Orientation Programs", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, Issue: 4, s. 437- 439.
- Yoder, Dale (1959); *Personnel Principles And Policies, Modern Manpower Management Series, Second Edition*, Prentice-Hall Company, New Jersey.
- Yoder, Dale (1970); *Personnel Management And Industrial Relations*, Sixth Edition, Prentice-Hall Company, New Jersey.