

Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde İşgörenlerin Yöneticilerine Dönük Algıları: Ankara'daki Otel İşletmelerinde Bir Değerlendirme

*Employees' Perceptions About Their Managers in the Organizational Socialization Process:
an Evaluation of Lodging Operations in Ankara*

Alptekin SÖKMEN

Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

ÖZ

Bu çalışma, otel işletmelerinde görev yapan işgörenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde, yöneticilerin görevlerini ne ölçüde gerçekleştirdiklerinin ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 882 işgörene, "Örgütsel Sosyalleşmede Yönetici Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Soru Kağıdı" uygulanmıştır. Soru kağıdı üzerinde, örgütsel sosyalleşme sürecinde yöneticilerinin görevlerine ilişkin algılarının tespit edilmesi amacıyla frekans, yüzde ve aritmetik ortalama değerleri dikkate alınmış, işgörenlerin düşüncelerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla da t-testi uygulanmış ve işgörenlerin algıları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar sözcükler: Sosyalleşme, örgütsel sosyalleşme, otel işletmeleri, Ankara

ABSTRACT

This research is aimed to find out how well managers perform their duties in the process of hotel employees' organizational socialization. In that matter, at four and five star rated hotels operating in Ankara, 882 employees have been asked to fill out a questionnaire that addresses the "Managers' Effect on Organizational Socialization". In order to understand the employees' perceptions of their managers' duties in Organizational Socialization process, frequencies, percentages, and arithmetical averages have been looked into. A T-test has been implemented to find out if employees' perceptions significantly vary according to their gender and no difference has been discovered.

Key words: socialization, organizational socialization, hospitality operations, Ankara

GİRİŞ

Bireylerin, toplumun birlikte çözülmesi gereken sorunlarının ve birlikte sağlanması gereken ihtiyaçlarının çokluğu ve sürekliliği nedeniyle birbirleri ile sürekli dayanışma içinde olmaları gerekmektedir. Söz konusu bu durum da, toplumun çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Başaran 1998). Örgütlerin üretimlerini işgörenler sağlamakta, mal, hizmet ve fikir üretimi sürecinin niteliği de işgören niteliğine bağlı olarak değişmektedir. İşgörenlerin yeterliliğinden söz edebilmek için işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe özgü tutumlar, işgörenlerin davranış ve ilişkilerinde temel alacakları değerler ve bunlara

ilişkin yargılar da büyük önem taşımaktadır (Pehlivan 1998). Örgütlerin, belirlenen niteliklere uygun eleman seçiminde değişik eğilimler içine girdikleri görülmektedir (Huczynski ve Buchanan 1991). Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütsel bütünlüğü sağlamak için değişik alt kültürden gelen bu insanların, ortak bir kültür çerçevesinde bütünlendirilmesi gerekmektedir (Algan 1998). Örgütler, özellikle kişilerin yeterliliklerini ve niteliklerini örgüte uyumlu hale getirmeye çalışırlar (Ostroff ve Rothausen 1997).

İşgörenlerin işte başarılı olmaları isteniyorsa, örgütlerin birer sosyal sistem, bireylerin de özgün varlıklar olduğu unutulmamalıdır. Yeni işgören,

daha önceki kişisel görev deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileriyle birlikte örgüte katılır. Bu tutum ve beklentiler, yeni pozisyonun sosyal ve görevsel nitelikleriyle uyumlu ya da uyumsuz olabilir (Can vd. 2001). Örgütler, karmaşık sosyal sistemlerdir. Bu nedenle hem işgörenlerin, hem de örgütlerin kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları vardır. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi ise, tamamen örgütsel ve bireysel tutum, değer ve davranışların uyumunu ile mümkündür (Can 1999). İşgörenin örgüte uyumu sağlanmasında, örgütteki değer, norm ve tutumlara uygun hareket edebilmesinde sosyalleşme sürecinin önemi yadsınmaz. Bu açıdan bakıldığında gerek işgörenin yaptığı işten tatmin sağlanması, gerekse örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi sosyalleşme sürecinin etkinliğine bağlıdır.

Seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere çeşitli ihtiyaçlarını yerine getirebilmek için yapılandırılmış olan otel işletmeleri de (Kasavana ve Brooks 2005), rekabet üstünlüğü sağlayabilmek, yüksek doluluk oranları ile kar marjlarına ulaşabilmek için işgörenlerinin, etkin ve verimli bir şekilde performans göstermelerini sağlamak zorunluluğundadır. Bu açıdan yaklaşıldığında örgütsel sosyalleşme süreci, otel işletmeleri yöneticilerinin işgörenlerinin örgütsel değerleri, normları ve davranışları benimsemesi hususunda önde gelen araçlarından biri olarak kabul edilmektedir (Woods 2002).

Örgütsel Sosyalleşmenin Tanımı, Amacı ve Önemi

Sosyologlar, sosyalleşmeyi öğrenme olarak ele alırken (O'Sullivan 1997), Porter ve arkadaşları (1981), sosyalleşmenin bireyin grup standartlarına uyumu olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel sosyalleşme çalışmalarına ilişkin incelemelerde, sosyalleşmenin örgütün bir parçası olduğu ortaya çıkmakta (Porter vd. 1981) ve sosyalleşme, örgütsel rolün gerçekleştirilmesi için gerekli uyum ve kazanım süreci olarak belirtilmektedir (Etzioni 1975). Örgütsel sosyalleşmede bireyin örgüte uyumunun esas alındığı ilgili literatürden anlaşılmakta ve uyumun örgüt tarafından bireye sağlanan öğretim süreci (Schein 1975) ile bireyin örgütsel değerleri ve davranışları öğrenmesi süreci (Chatman 1991) şeklinde iki biçimde ele alındığı anlaşılmaktadır. Yukarıdaki açıklamalar ışığında örgütsel sosyalleşme ile ilgili bazı tanımlara yer verilmesinde yarar görülmektedir. Schein (1975), örgütsel sosyalleşmeyi, kuralların öğrenilmesi, benimsetilmesi ve eğitilmesi, bir örgütte veya bazı alt birimlerde nelerin önemli olduğunu öğretme sürecidir şeklinde açıklarken diğer

bir yazar, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı işe geçen işgörenlerin kendilerinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme süreci olarak açıklamıştır (Can 1999).

Örgütsel sosyalleşmenin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi durumuna getirmektir (Can 1999). Bireyin başarılı bir sosyalleşme yaşaması onun işe bağlılığını, uyumunu ve başarısını artırırken (Balci 2000), işgörenin örgüte katılarak bir kariyere başlaması ve bu kariyerde ilerlemesi, örgüt tarafından uygulanan sosyalleşme programına ve bireyin bu programdaki başarısına bağlı olmaktadır (Can vd. 2001). İşgören işe başladığında kendi inanç, norm ve perspektiflerini de örgüte getirmiş olur. Bu kapsamda örgütsel sosyalleşme, iletişim kanalı görevi yapar (Etzioni 1975).

Örgütün yeni bir üyesi durumundaki her bireyin, uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını en aza indirmek amacı ile mutlaka bir sosyalleşme sürecinden geçmesi gerekir (Doğan 1997; Yüksel 1997). Başarılı sosyalleşme çalışmaları işgörenlerde yüksek iş tatminine, düşük strese yol açar ve örgütte kalma isteği artar (Nelson ve Quick 1997). Ayrıca sosyalleşme, işgörenin örgüte bağlılığını sağladığı gibi, örgütsel değerlere, kurallara, normlara, yöntemlere ve sosyal ilişkilere uyumunu da kolaylaştırır (Hellriegel vd. 1998). İşgörenin yaşadığı başarısız sosyalleşme ise, onun örgütten ayrılmasına neden olabilecek ve bu durumdan hem işgören hem de örgüt zarar görecektir (Balci 2000).

Örgütsel Sosyalleşmenin Özellikleri ve Aşamaları

Örgütsel sosyalleşmenin dikkat çeken özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Feldman 1980; Feldman ve Arnold 1983; İshakoğlu 1998; Can 1999; Jones ve Goffee 2000; Kartal 2003; Özkan 2004):

- *Değer, tutum ve davranışların değişimi.* Örgütsel sosyalleşme değişimi içerir. Bu değişim eski tutum, değer ve davranışlardan vazgeçmeyi ya da yeni beceriler, tutum ve imaj edinmeyi kapsar.
- *Örgütsel sosyalleşme sürecinin sürekliliği.* Sosyalleşme yalnızca bir noktada yapılabilen değil, sürekli ve yavaş gerçekleşen bir süreçtir.
- *Yeni işe, çalışma arkadaşlarına ve örgütsel uygulamalara uyum.* Örgütsel sosyalleşme yalnızca yeni işe uyumu kapsamaz, aynı zamanda yeni örgüt uygulamalarına ve yeni çalışma arkadaşlarına uyumu da kapsar.
- *Grup ve grup normlarına uyum.* Örgütsel sosyalleşme sürecinin önemli bir parçası da, yeni işgörenlerin çalışma gruplarına uyumudur.

- *Yeni işgörenler ile yöneticiler arasında karşılıklı etkileşim.* Bazı değişimler iş beklentilerinin yerini alır. Bireyler, örgütün isteklerine tamamen uymayabilirler. Örgüt, değişimi yeni işgörenlerin beklenti ve davranışları yönünde değiştirir ve örgüt yöneticileri, yeni işgörenlerin güçlü yanlarını avantaja çevirirken, zayıf yanlarını da minimize ederler.
- *Sosyalleşmede ilk dönemin analiz edilmesi.* İlk örgütsel öğrenme dönemi olarak belirtilen mesleki gelişim sürecinde, işgörenlerin ilk yıllarda çeşitli nedenlerden dolayı hayal kırıklığına uğradıkları belirlenmiştir. Bu açıdan, sosyalleşme sürecinde yeni işgörenlerin ilk dönemi sürekli analiz edilmelidir.
- *Sosyalleşmenin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki yönlü bir süreci kapsaması.* Birey ve örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. Örgüt ve birey arasında uyum olduğu sürece beklentiler devam edecektir.
- *Sosyalleşme boyunca yeni işgörenlerin ilgisinin genel özelliklerden özele doğru çekilmesi.* İşgören örgüte girmeden önce genel olarak yönetim yaklaşımları ile ilgilenir ve gerek değerlere, gerekse tutumlara ilgisi bu yöndedir. Sosyalleşme süreci, yeni işgöreni, yeni çevresiyle uyumlu hale getirir.

Örgütsel sosyalleşme kapsamında işgören, literatüre göre aşağıdaki aşamalardan geçer (Schein 1975; Feldman 1980; Wanous 1980; Porter vd. 1981; Blau 1988; Chatman 1991; İshakoğlu 1998; Pehlivan 1999; Zoba 2000; Balcı 2000; Can vd. 2001; Kartal 2003; Çalık 2003):

- *Ön sosyalleşme.* Bu aşama, bireyin örgüte girmeden ya da örgütte bir başka görevi üstlenmeden önce yapılan faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetlerin temel amacı, işgörene örgüt ve yeni görevi hakkında bilgi vermektir.
- *Seçme.* Sosyalleşme süreci, giriş aşamasındaki adayların dikkatli seçilmesi ile başlar. Belirlenen özelliklere, bilgi ve becerilere sahip işgörenlerin alımına dikkat edilir.
- *İşe alıştırma.* Bu aşamada birey, örgütü tanımaya başlar ve çeşitli faaliyetler yardımıyla bireyin işe aktif katılımı sağlanır. İşe alıştırma kapsamında ilişkiler geliştirilir, görevler öğrenilir, roller açıklığa kavuşturulur ve işin gereklerini yerine getirebilmek için yapılan katkı ve gelişimler değerlendirilir.
- *Yetiştirme programları.* Yetiştirme programları, temel ve planlı sosyalleşme prosedürlerinden birisi ve yeni gelenlerin çoğunlukla ilk deneyimlerini kazandıkları bir süreçtir. Bu programların etkilerinin araştırılmasında, yetiştirilenlerin tepkileri,

öğrenme ve davranış değişimini izleyen örgütsel çıktılar incelenmelidir.

- *Arkadaş grupları.* Arkadaş grupları örgütsel normları destekliyorsa, bireyin sosyalleşmesi için etkili bir araçtır ve bireyin teşvik edilmesi yönünde güdüleme sağlar. Ters durumda, arkadaş gruplarının oluşturdukları normların sosyalleşmeye karşı bir güç olarak ortaya çıkması, sabotaj ve ayaklanma olasılıkları da vardır.
- *Deneme ve yanılma.* Büyük ölçüde programsız ve sosyalleşmenin şansa bırakılmasını kapsayan bir modeldir. Birey, örgüte girdikten sonra farklı davranışları tesadüfen veya plansız uygulayarak öğrenir. Ancak, deneme ve yanılma yoluyla öğrenme, örgüt açısından zaman ve emek kaybına neden olabileceği gibi, hata oranını artırarak üretim kaybına da neden olabilir.
- *Çıraklık.* Çıraklık yeni işgörene örgüt değerleri açıklandığı için tercih edilen bir modeldir. Çıraklık, örgütün tecrübeli üyesi ile örgüte yeni gelen işgören arasındaki ilişkiyi kapsar.

Sosyalleşme Sürecinde Gerçekleştirilmesi Gereken Görevler

Yeni bir örgütte göreve başlayan işgörenlerin, örgütün ve/veya ait oldukları çalışma gruplarının tam anlamıyla faal üyeleri olmaları için yerine getirmek zorunda oldukları sosyal rolleri ve sorumlulukları vardır. Bu sosyal sorumluk ve roller de, onlara öncelikli olarak yöneticileri tarafından öğretilir. Bu araştırmada incelenen sosyalleşme sürecinde yöneticilere düşen görevler, aynı zamanda soru kağıdının da içeriğini oluşturmaktadır. Sosyalleşme sürecinde, işgörenlerin bilgilendirme çabaları ile ilgili çalışmalara dayanarak, bireyin aktif olarak sosyalleşmesinde görev gereklerinin açıklanması, rol açıklığını sağlama, kültüre yönelik etkinlikler ve sosyal bütünleşmeyi sağlama görevlerinin yapılması gerekir (Morrison 1993).

1. *Görev gereklerinin açıklanması.* Yeni işgörenler öncelikli olarak kendi işlerinin nasıl yapılması gerektiğini öğrenmelidir. Bu görevleri başarmak için yeni gelenler, işte gerekli olan bilgi ve becerileri kazanmaya ihtiyaç duyarlar. Teknik bilgi ve görevlerine yönelik araştırma yaparlar ve işlerinde daha etkili olabilmek için uzmanlaşmaya çalışırlar. Buna ek olarak, görev hükümlerinde işgörenin başarısı geri bildirim ile ilişkilendirilerek geri bildirim başarısının sosyalleşme süreci içindeki önemi belirlenmiştir (Morrison 1993). Görevler, günlük yapılacak işleri kapsar ve görevlerini yerine getirmeyi öğrenme örgüt

kültürü ile ilişkilidir. Yeni işgörenler ayrıca, işlerine ne zaman başlayıp bitirmeleri konusunda da yöneticilerin ve tecrübeli iş arkadaşlarının rehberliğine ihtiyaç duyarlar (Çalık 2003). Birey, bu süreç içinde, işi yaparken hangi araçları kullanacağını, hangi performans kriterlerine göre çalışacağını ve işini yaparken hangi yetenek ve bilgilerini kullanacağını da öğrenmektedir (İshakoğlu 1998).

2. *Rol açıklığının sağlanması.* İkinci olarak, yeni işgörenlerin örgütteki rol açıklığının sağlanması gerekir. Bu görevleri başarmak için örgütün beklediği davranışlar hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar ve rol açıklığında, geri bildirim başarısının pozitif etkisi vardır (Morrison 1993). Örgüte yeni giren işgörenin çalışma grubu içindeki rolünü öğrenmesi, sosyalleşmenin kritik bir görevidir (Adkins 1995). Başarılı örgütsel sosyalleşmede rol açıklığı vardır (Çelik 1998). Bazı kültürler, sosyalleşme sürecinde yeni gelenleri ciddi bir baskı altına almaktadır. Bu nedenle, yeni gelenler, örgütün değerlerini ve normlarını kabul etmeye daha açık olacaktırlar (Çalık 2003).
3. *Kültüre yönelik etkinlikler.* Üçüncü önemli görev, yeni işgörenin örgütün kültürünü anlayarak kazanmasıdır. Yeni işgören, örgütçe benimsemiş davranış ve tutumlar hakkında bilgi sahibi olmak ister (Morrison 1993). Bu kapsamda, örgütün norm ve değerleri hakkında bilgilendirilmesi gerekir ve örgüt kültürü, örgütün işleyen sistemini gözlemleyerek kazanılır. Örgütsel sosyalleşme, aslında örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenerek, bunlara uyum sağlama sürecidir (Çalık 2000).
4. *Sosyal bütünleşmeyi sağlama.* Sosyalleşme kapsamında yerine getirilmesi gereken son görev, işgörenin iş grubuyla bütünleşmesidir. Yeni işgörenlerin işe girmeden önce sahip oldukları davranış ve tutumların örgüte uygun olup olmadığını diğer meslektaşları değerlendirirler. Bu kapsamda, yeni işgörenlerin iş grubu normlarına ve beklentilerine uymalarına da meslektaşlar katkıda bulunur. Yeni işgören, eski üyeler ve örgüt içinde yer alan diğer bireyler ile ilişki kurarak, örgüt hakkında, çalışma grubu hakkında ve kendisine verilen iş hakkında bilgi edinir. Bu bilgi edinme, resmi ve/veya gayri resmi ilişkiler kurularak sağlanabilir (İshakoğlu 1998). Ayrıca yeni gelenler, sosyalleşme sürecinin farklı evrelerinde farklı bilgiler arama eğiliminde olacaktırlar (Bauer ve Taylor 2001). Sonuç olarak, sosyal bütünleşme, yeni işgörenlerin doğru bilgiye erişmelerine ve işleri ile ilgili olarak geri bildirim almalarına pozitif etki yapar (Morrison 1993).

Yöneticilerin yeni işgörenlerin iş sorumluluklarını öğrenmelerinde yardımcı olmaları gerekir. Kurulacak ilişkinin, iş kalitesinin yükselmesi ile yeni işgörenlerin rollerinin açıklığı ve başarılarının artışı arasında anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (Blau 1988). Bunun tersi olarak yeni işgören ile yönetici arasındaki iş ilişkisi zayıf ise, işgörenin rol açıklığı oldukça belirgin olsa da başarı artmaz (Kartal 2003). Örgüt kültürünün yeni işgörenlere aktarılmasında yönetici temel bir rol oynamaktadır. İşe yeni başlayanlar, örgüt kültürünü örgütün yeni üyesi olarak yöneticilerden öğrenirler. Sosyalleşme, eleme sürecinden sonra kültürün öğrenilmesi olarak düşünüldüğünde, yöneticilerin yeni işgörenlerin örgüt kültürünü benimsemelerindeki rolü, daha da önem kazanmaktadır. Nihayetinde, yukarıda dört grup altında incelenen sosyalleşme görevlerinin tümü, ancak yöneticilerin etkin ve verimli olarak sosyalleşme çalışmalarına katılmalarıyla mümkün olabilecektir.

Örgütsel Sosyalleşmenin Sonuçları

Örgüt ile birey uyumunun sağlanmasında, kişinin bireysel değer yargıları ile örgüte egemen olan örgüt kültürü arasında denge sağlanması, ancak sosyalleşme faaliyetleri ile mümkündür. Sosyalleşme bu dengeyi sağladığı gibi, işgöreni örgütün etkin bir üyesi yaparak bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirir (Baron 1986). Tüm örgütler ve gruplar, yeni üyelerini sosyalleştirmek için çeşitli yollar denerler. Genellikle hızlı bir sosyalleşme avantajlı gözükmektedir. Bununla birlikte hızlı sosyalleşme, bireyde endişe yaratabilir (Kartal 2003). Bireyin verimli hale gelmesi, başarılı olması, kültüre ve değişikliklere uyum sağlamasında sosyalleşme, kritik roller üstlenir. Literatürde tanımlanan sosyalleşme ile ilgili birçok sonuç ve kriter dört grupta incelenebilir (Çalık 2003):

1. Motivasyon ve başarı ölçütleri (devamsızlık ve üretkenlik)
2. Örgüte bağlılık ve özdeşleşmenin seviyesini gösteren değişkenler (örgütsel bağlılık ve işgören devri)
3. Kişiler arası özellikler (işbirliği yapabilme)
4. İşin genelinde ve çeşitli yönlerinde yetenek ve özgüven (mutluluk ve hoşnutluk hisleri)

Sosyalleşme, bireylerin gerekli olan bilgileri kazanmalarında ve işin yapılmasını sağlayacak olan becerilerin edinilmesinde önemli bir süreçtir (Tierney 1997). Sosyalleşme ile işgörenler; (1) örgütün temel amaçlarını, (2) bu amaçlara ulaşmak için tercih

edilen araçları, (3) örgütün bir üyesi olarak üstlenmeleri gereken rol sorumluluklarını, (4) rolünü etkin bir şekilde başarabilmesi için istenilen davranış kalıplarını, (5) örgütün kimliği ile bütünleşmeyi sağlayan kural ve ilkeleri, (6) örgütteki sembol ve seremonileri ve (7) olayların anlamlarını öğrenirler (Yüksel 1997). Örgütsel sosyalleşme sürecinin sonuçları aşağıda Tablo 1'de verilmiştir:

Tablo 1'den de takip edilebileceği gibi başarılı sosyalleşme sonucu işgörenler işlerinden tatmin duymakta, rollerini net olarak benimsemekte, yüksek iş motivasyonu ve yüksek örgütsel bağlılık göstererek örgütü için elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadır. Bu tür işgörenler örgüt değerlerini de kendileriyle özdeşleştirmekte ve işlerine yüksek düzeyde ilgi göstermektedir. Başarılı sosyalleşme sonucu işgörenler, mevcut işlerinde kalabilmek için yoğun istek de duymaktadırlar. İş tatminsizliği, düşük motivasyon ve düşük bağlılık, başarısız sosyalleşmenin önemli sonuçlarının başında gelmektedir. Sosyalleşmede başarısız olan işgörenler, rol belirsizliği ve çatışması da yaşamakta, işlerine düşük ilgi göstererek işte bulunmayı istememekteler. Bu tür işgörenler, yoğun ikilem yaşayarak örgüt değerlerini de reddetmektedirler.

Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Sosyalleşme Araştırması

Araştırmanın bu kısmında, Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan işgörelere yönelik olarak gerçekleştirilen örgütsel sosyalleşme araştırmasıyla ilgili bulgular paylaşılacaktır.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, göreve yeni başlayan veya görev yeri değişen işgörenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde yöneticilerinin görevlerine ilişkin algıları

Tablo 1. Sosyalleşme sürecinin sonuçları

Başarılı Sosyalleşme	Başarısız Sosyalleşme
İş tatmini	İş tatminsizliği
Rol açıklığı	Rol belirsizliği ve çatışması
Yüksek iş motivasyonu	Düşük iş motivasyonu
İşe yüksek oranda ilgi	İşe düşük oranda ilgi
Örgüte yüksek düzeyde bağlılık	Örgüte düşük düzeyde bağlılık
İşte kalabilme istek ve hakkı	Görevi istememe
Yüksek performans	Düşük performans
İçselleştirilmiş değerler	Değerlerin reddedilmesi

Kaynak: Hellriegel vd., 1998: 566.

nın belirlenmesi amaçlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, göreve yeni başlayan otel işletmesi işgörenlerinin sosyalleşmesine yöneticilerinin etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilecek bulgular yardımıyla, otel yöneticilerinin işgörelere örgütsel sosyalleşme süreçlerinde ne derece yardımcı olabilecekleri ve varsa eksiklikleri tespit edilebilecektir. Bu bağlamda, araştırma sonuçları hem otel yöneticilerinin rollerini daha etkin bir şekilde yerine getirmelerine katkı sağlayabilecek, hem de göreve yeni başlayan işgörelere sosyalleşme süreçlerini daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için yararlı birtakım bulgulara konmasına yardımcı olacaktır.

Araştırmanın Evreni, Örnekleme, Uygulanması ve Sınırlılıklar

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren toplam 38 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde görev yapan ve son üç yıl içinde işe başlayan veya işletme içinde görev yeri değişen toplam 1720 işgörel oluşturmuştur. Bu rakamlar, ilgili otel işletmelerinin insan kaynakları bölümleriyle görüşülerek ortaya konulmuştur. Araştırmanın örnekleme ise, bu işgörel arasından ilgili otel işletmelerinde soru kağıdını dolduran toplam 882 işgörelenden meydana gelmektedir. Bu kapsamda seçilen yargısal örneklem, araştırma evreninin yaklaşık % 51'ini oluşturmaktadır.

Araştırma, 2006 yılı kasım ve aralık aylarında yürütülmüştür. Hazırlanan soru kağıdı, iki bölümden oluşmaktadır. Formun ilk kısmında, işgörelere araştırmayla ilgili bilgi verilmekte, ayrıca işgörelere yönelik birtakım demografik verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın ikinci kısmı ise, 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanan 28 sorudan oluşmaktadır. Araştırmaya yönelik olarak öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Bu testlere ilişkin sonuçlara izleyen başlık altında yer verilmiştir. Elde edilen verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve t-testi gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Söz konusu analizler yapılırken "SPSS 12.0 for Windows" paket programından faydalanılmıştır.

Araştırma, Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde son üç yıl içinde göreve başlayan veya görev yeri değiştirilen işgörelle sınırlandırılmıştır. Belirtilmesi gereken diğer bir sınırlılık da, kullanılan soru kağıdındaki kimi soruların (14, 23 ve 24. sorular gibi) yanıtlanması mümkün olmadığı için, konuklarla teması hiç olmayan işgörelere araştırma dışı bırakılmasıdır. Bu işgörelere toplam sayısı 64'dür. Araştırmanın

gerek pilot uygulamasında, gerekse sonraki aşamada işgörenlerin demografik soruları cevaplamada isteksiz olmaları, diğer önemli bir sınırlılığı gündeme getirmiştir. Sorulara gerçekçi cevaplar verilmesi amaçlandığından, bu konuda ısrarcı olunmamıştır. Bu yüzden demografik anlamda sadece işgörenlerin cinsiyetleri elde edilebilmiş, dolayısıyla analizlerde de demografik verilerden sadece cinsiyete yönelik çalışmalar yapılabilmiştir. Yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve çalışma süresi gibi önemli demografik özellikler ile araştırma soruları ilişkilendirilememiştir.

Araştırmada Kullanılan Soru Kağıdı ve Ölçeğin Güvenilirliği

Araştırma kapsamında Özkan (2004) tarafından düzenlenen ve kullanılan Örgütsel Sosyalleşmede Yönetici Etkisi Soru Kağıdı temel alınmıştır. Yazar, Ordu ilinde öğretmenlere yönelik olarak gerçekleştirdiği araştırmada güvenilirlik ve geçerlilik ile ilgili gerekli çalışmaları yapmıştır. Bu soru kağıdının konaklama sektöründe uygulanabilmesi amacıyla, ilgili literatür de göz önüne alınarak sorular, tekrar gözden geçirilmiş ve konaklama sektörü açısından yeniden düzenlenmiştir. Uygulanacak soru kağıdında birtakım sorularda değişikliğe gidildiği ve farklı bir sektörde uygulandığı için güvenilirlik çalışmalarının tekrardan yapılması zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları için 56 işgörene yönelik bir ön uygulama yapılmıştır. Bu ön uygulama kapsamında elde edilen verilerin, ilgili istatistik programında güvenilirlik analizi yapılmıştır. Veri toplama aracının güvenilirlik boyutu için, her bir boyutun kendi içinde güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Uygulanan soru kağıdında yer alan alt boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerleri ve madde toplam korelasyonları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2'den izlenebileceği gibi, sosyalleşme sürecinde gerçekleştirilmesi gereken görevlere yönelik olarak oluşturulan veri toplama aracı, literatür kısmında da belirtildiği gibi dört boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçeğin birinci boyutunda görev hükümlerinin açıklanmasına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Dokuz maddenin (2, 3, 5, 7, 8, 15, 16, 17 ve 26) yer aldığı bu boyuta ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,88 olarak hesaplanmıştır. Boyutta yer alan maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ise, 0,58 ile 0,75 arasında değişmektedir.

Rol açıklığını sağlama olarak ifade edilen ikinci boyutta yer alan maddelerin (1, 4, 9, 22 ve 27) Cron-

Tablo 2. Soru kağıdında yer alan alt boyutlara ilişkin madde toplam korelasyonları ve Cronbach Alpha değerleri

Boyutlar	Maddeler	Madde Toplam Korelasyonları	Cronbach Alpha Değerleri
Görev Gerekerini Açıklama	M2	.70	.88
	M3	.61	
	M5	.63	
	M7	.62	
	M8	.71	
	M15	.75	
	M16	.58	
	M17	.70	
Rol Açıklığını Sağlama	M1	.60	.77
	M4	.77	
	M9	.73	
	M22	.49	
	M27	.41	
Kültüre Yönelik Etkinlikler	M6	.74	.93
	M10	.82	
	M11	.76	
	M13	.72	
	M18	.75	
Sosyal Bütünleşmeyi Sağlama	M12	.70	.79
	M14	.69	
	M19	.73	
	M20	.55	
	M23	.65	
	M24	.69	
	M25	.71	
M28	.58		

bach Alpha katsayısı 0,77 olarak hesaplanmıştır. Tablo 2'de görüldüğü gibi, bu boyutta yer alan ifadelerin madde toplam korelasyonları, 0,41 ile 0,77 arasında değişen değerlerde yer almıştır.

Soru kağıdında yer alan alt boyutlardan üçüncüsü, kültüre yönelik etkinliklerle ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Bu maddelerin (6, 10, 11, 13, 18 ve 21) Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,93 olarak hesaplanmış, ifadelerin madde toplam korelasyonları da, 0,72 ile 0,82 arasında değişmiştir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi, örgütsel sosyalleşme ölçeğinin dördüncü boyutunda sosyal bütünleşmeyi sağlamaya yönelik maddeler (12, 14, 19, 20, 23, 24, 25 ve 28) yer almaktadır. Bu boyutta sekiz madde yer almış ve Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,79 olarak hesaplanmıştır. Bu boyutta yer alan ifadelerin madde toplam korelasyonları, 0,55 ile 0,73 arasında değişmektedir.

Araştırmanın veri toplama aracının yapısal geçerliliği, orijinal çalışmada belirlenmiştir. Buna rağmen, ilgili alt boyutlara ilişkin ifadeler ve bu boyutu temsil edip etmedikleri yeniden incelenerek gerekli düzenlemeler yapılmış ve konaklama sektörüne uygun hale getirilmiştir. Geçerlilik boyutlarından yüzeysel geçerlilik sübjektif bir değerlendirmeye dayandığı (Karatepe 1999; Sökmen 2003), araştırma soruları da, ilgili konaklama işletmeleri işgörenleri tarafından şahsen cevaplandırıldığı ve araştırma bizzat tarafımızdan yürütüldüğü için, yüzeysel geçerlilikle ilgili bir soruna karşılaşılmadığı da rahatlıkla ifade edilebilir.

Araştırma Bulguları

Araştırmanın birinci bölümünde, otel çalışanlarının örgütsel sosyalleşme sürecinde yöneticilerinin görevlerine ilişkin algılarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla frekans, yüzde ve aritmetik ortalama değerleri dikkate alınmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise, işgörenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde yöneticilerinin etkisine yönelik düşüncelerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda, ilgili bulguların elde edilmesi amacıyla t-testi uygulanmıştır. Bu test, iki grubun veya örneklem bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı (önemli) olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Ural ve Kılıç 2005; Erdoğan 1997). Araştırmaya katılan işgörenlerin sayısının 882 olduğu önceki kısımda belirtilmiştir. Bu işgörenlerin 420'si kadın (yaklaşık % 48), 462'si ise (yaklaşık %52) erkektir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin, yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinin görevlerinden olan "görev gereklerinin açıklanması" boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 3'de verilmiştir. Buna göre "bana sorumluluklarımı açıklar" ifadesi incelendiğinde, işgörenlerin % 41,2'sinin bu fikre orta düzeyde, yaklaşık % 45'inin ise oldukça ve tamamen katıldığı ortaya çıkmıştır. Buna göre ilgili işletmelerde yöneticilerin, işgörenlerine sorumluluklarını açıkladıkları ifade edilebilir. İlgili otel işletmelerinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun işgörenlerine disiplin olayları konusunda yardımcı oldukları görülmektedir. Özellikle işe alıştırma uygulamaları kapsamında, disiplin konusunda birçok işletmede bilgilendirici çalışmalar yapıldığı tespit edilmiştir.

Tablo 3'den görüleceği gibi işgörenlerin yaklaşık % 35'i, yöneticilerinin çalışmaları sırasında kendilerine deneyimleriyle destek olmadığını ifade

etmişlerdir. Buna karşılık % 37,1'i orta düzeyde, % 14, 3'ü oldukça ve % 13, 6'sı ise tamamen, çalışmalarını sırasında kendilerine yöneticilerinin tecrübeleriyle yardımcı olduğu fikrine katılmışlardır. "Oteldeki çeşitli kurul ve toplulukların çalışmalarını hakkında bilgi verir" ifadesine işgörenlerin % 35,4'ü orta düzeyde, % 22,8'i oldukça ve % 28,6'sı tamamen katılmışlardır. Elde edilen bu bulgudan, işgörelere otelin kurul ve topluluklarının dikkatli bir şekilde tanıtıldığı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde, araştırma yapılan otel işletmelerinde, işgörelere ihtiyaç duydukları araç ve gereci sağlamada yöneticilerinin yardımcı olduğu ortaya çıkmaktadır. İşgörelerin yaklaşık % 55'i bu fikre oldukça ve tamamen katılmaktadırlar. Elde edilen bulgulardan "konuklara yönelik hizmetlerin nasıl yürütüleceği konusunda bilgi verir" ifadesine işgörelerin % 38,1'inin orta düzeyde, yaklaşık % 37'sinin de oldukça ve tamamen katıldığı ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinin varlıklarını devam ettirmeleri için konuk istek ve ihtiyaçlarının üst seviyede karşılanması zorunluluğu düşünüldüğünde, ilgili otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, buna yönelik olarak işgörelerin hazırladıkları ifade edilebilir. Elde edilen bulgulardan "iş planlarının hazırlanmasında ve dağıtılmasında yardımcı olur" fikrine işgörelerin yaklaşık % 40'ının katılmadığı, % 35,4'ünün ise orta düzeyde katıldığı ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda yöneticilerin, işgörelere iş planlarını aktarmada ve duyurmada sıkıntı çektikleri düşünülebilir. Tablo 3 incelendiğinde, yöneticilerin işgörelere diğer bölümlerin faaliyetleri hakkında yeterli bilgi verdikleri ve onları performans değerlendirme ile ücretlendirme konularında bilgilendirdikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4'de, örgütsel sosyalleşme görevlerinden "rol açıklığını sağlama" boyutuna ilişkin görüşlerin dağılımı verilmiştir. "Görevimi yaparken umutsuzluğa kapıldığımda beni cesaretlendirir" ifadesine işgörelerin % 27,6'sı tamamen, % 33,7'si oldukça ve % 14,6'sı orta düzeyde katılmışlardır. Buna göre, ilgili işletmelerde yöneticilerin işgörelere sıkıntılı dönemlerde önemli moral destek verdikleri düşünülmektedir. Aynı şekilde, "görevimle ilgili davranışlarımda yapıcı açıklamalarda bulunur" ifadesine de işgörelerin % 32,7'si orta düzeyde, % 21,8'i oldukça, % 28,2'si ise tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Tablo 4 incelendiğinde, işgörelere büyük çoğunluğunun, yöneticilerinin kendilerine kişisel yeteneklerine uygun görevler verdiğine inandıkları görülmektedir. Aynı şekilde "otelin amaçları hakkında bana bilgi verir" ve "denetim mekanizmasını mesleki gelişim için bir araç olarak

Tablo 3. Görev gereklerinin açıklanması boyutuna ilişkin görüşlerin dağılımı

	Cevap Seçenekleri										\bar{X}
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
Maddeler	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
M2. Bana sorumluluklarımı açıklar.	30	3,4	93	10,5	363	41,2	180	20,4	216	24,5	3.48
M3. Disiplin olaylarıyla karşılaştığımda bana yardımcı olur	21	2,4	51	5,8	315	36,0	225	25,7	264	30,1	3.78
M5.Çalışmalarım esnasında bana deneyimleriyle destek olur	81	9,2	222	25,2	327	37,1	126	14,3	120	13,6	3.02
M7. Oteldeki çeşitli kurul ve toplulukların çalışmaları hakkında bilgi verir.	27	3,1	90	10,2	312	35,4	201	22,8	252	28,6	3.64
M8. Gerekli araç ve gereci sağlamada yardımcı olur.	114	12,9	33	3,7	249	28,2	213	24,1	273	31,0	3.68
M15. Konuklara yönelik hizmetlerin nasıl yürütüleceği konusunda bilgi verir.	54	6,1	165	18,7	336	38,1	213	24,1	111	12,6	3.18
M16. İş planlarının hazırlanmasında ve dağıtılmasında yardımcı olur.	255	28,9	102	11,6	312	35,4	72	8,2	141	16,0	2.96
M17. Diğer bölümlerin/departmanların faaliyetleri hakkında bilgi verir	66	7,5	210	23,8	138	15,6	348	39,5	111	12,6	3.04
M26. Performans değerlendirme ve ücretlendirme hakkında bilgilendirir.	78	8,8	51	5,8	336	38,1	186	21,1	231	26,2	3.56

kullanır" ifadelerine işgörenlerin % 80 dolaylarında katıldıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının "kültüre yönelik etkinlikler" boyutuna verdikleri cevapların dağılımı, Tablo 5'de verilmiştir. Buna göre işgörenlerin yaklaşık % 74'ü "otelin amaçlarını gerçekleştirmek için severek çalışmamı sağlar" ifadesine katıldıklarını ifade etmişlerdir. Buna göre, yöneticilerin motivasyon çalışmalarını başarılı bir şekilde yürüttükleri düşünülebilir. Aynı şekilde "otele uyum sağlamam için her türlü yardıma

hazırdır" ifadesine işgörenlerin sadece % 18,3'lük kısmı katılmamışlardır. Geri kalan grup, yöneticilerin uyum sağlama konusunda kendilerine her an yardımcı olabileceğini düşünmektedir. Tablo 5'den görülebileceği gibi, "örgüt kültürü hakkında bilgi verir" ve "her konuda adil davranır" ifadelerine işgörenlerin yaklaşık % 80'i olumlu görüş belirtmişlerdir.

"Kendime güven duymamı sağlar" ifadesine işgörenlerin yaklaşık % 29'u katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşılık % 70'lik bir kısım ise,

Tablo 4. Rol açıklığını sağlama boyutuna ilişkin görüşlerin dağılımı

	Cevap Seçenekleri										\bar{X}
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
Maddeler	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
M1. Görevimi yaparken umutsuzluğa kapıldığımda beni cesaretlendirir	63	7,1	147	16,7	129	14,6	297	33,7	243	27,6	3.16
M4. Görevimle ilgili davranışlarımda yapıcı açıklamalarda bulunur.	27	3,1	123	13,9	288	32,7	192	21,8	249	28,2	3.06
M9. Yeteneklerime uygun görevler verir.	102	11,6	27	3,1	210	23,8	297	33,7	243	27,6	3.58
M22. Otelin amaçları hakkında bana bilgi verir.	75	8,5	18	2,0	312	35,4	246	27,9	231	26,2	3.28
M27. Denetim mekanizmasını mesleki gelişim için bir araç olarak kullanır.	60	6,8	132	15,0	327	37,1	213	24,1	147	16,7	3.61

Tablo 5. Kültüre yönelik etkinlikler boyutuna ilişkin görüşlerin dağılımı

Maddeler	Cevap Seçenekleri										\bar{X}
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
M6. Otelin amaçlarını gerçekleştirmek için severek çalışmamı sağlar.	168	19,0	54	6,1	315	35,7	195	22,1	147	16,7	3.08
M10. Otele uyum sağlamam için her türlü yardıma hazırım.	48	5,4	114	12,9	192	21,8	270	30,6	258	29,3	3.54
M11. Örgüt kültürü hakkında bilgi verir.	117	13,3	48	5,4	366	41,8	198	22,4	147	16,7	3.32
M13. Her konuda adil davranır.	57	6,5	132	15,0	186	21,1	231	26,2	273	31,0	3.02
M18. Kendime güven duymamı sağlar.	75	8,5	180	20,4	288	32,7	171	19,4	168	19,0	3.42
M21. Otelde beni de ilgilendiren kimi kararlara katılmamı sağlar.	84	9,5	30	3,4	306	34,7	201	22,8	261	29,6	3.66

olumlu görüş belirtmişlerdir. "Otelde beni de ilgilendiren kimi kararlara katılmamı sağlar" ifadesine işgörenlerin % 34,7'si orta düzeyde, % 22,8'i oldukça, % 29,6'sı ise tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen bu bulgulardan, söz konusu otel işletmelerinde işgören katılımı sağlanarak bazı kararların alındığı görülmektedir. Söz konusu bu yaklaşımın, işgörenin performansını ve dolaylı olarak da konuk tatmininin artırıcı önemli bir uygulama olduğu rahatlıkla ifade edilebilir. Tablo 5

genel olarak incelendiğinde, Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerindeki sosyalleşme çalışmalarında, özellikle kültüre yönelik etkinlikler kapsamında büyük bir başarı sağlandığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin, yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinin görevlerinden olan "sosyal bütünleşmeyi sağlama" boyutuna ilişkin görüşlerinin dağılımı, Tablo 6'da verilmiştir. Buna göre "bölümde herkesin ortak bir inanç etrafında

Tablo 6. Sosyal bütünleşmeyi sağlama boyutuna ilişkin görüşlerin dağılımı

Maddeler	Cevap Seçenekleri										\bar{X}
	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Orta Düzeyde Katılıyorum		Oldukça Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
M12. Bölümde/departmanda herkesin ortak bir inanç etrafında toplanması için çaba gösterir.	111	12,6	75	8,5	168	19,0	297	33,7	228	25,9	3.21
M14. Konuklarla iletişim kurmada yardımcı olur.	66	7,5	171	19,4	393	44,6	117	13,3	132	15,0	3.15
M19. Bu otelde işbirliği ortamının oluşması için çaba gösterir.	24	2,7	132	15,0	216	24,5	255	28,9	246	27,9	3.26
M20. Karşılıklı ilişkilerimiz her zaman saygıya dayalıdır.	18	2,0	48	5,4	138	15,6	234	26,5	435	49,3	3.81
M23. Konuklarla ve çalışma grubumla iyi ilişkiler kurmada yardımcı olur.	156	17,7	63	7,1	339	38,4	183	20,7	135	15,3	3.04
M24. Çevreyi tanımamda yardımcı olur.	63	7,1	180	20,4	150	17,0	336	38,1	153	17,3	3.09
M25. Diğer işgörenlerle kaynaşmamda yardımcı olur.	171	19,4	72	8,2	303	34,4	171	19,4	162	18,4	3.22
M28. İşgörenler arasında hizmet kalitesini ve konuk tatminini artırıcı bir ortam oluşturur.	93	10,5	315	35,7	216	24,5	111	12,6	147	16,7	3.01

toplanması için çaba gösterir" ifadesine işgörenlerin yaklaşık % 20'si katılmadıklarını, geriye kalan % 80'lik bir kısmı ise katıldıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, ilgili otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin sosyal bütünleşmeyi sağlama kapsamında işgörenlerini başarıyla biraraya getirdikleri düşünülebilir. "Konuklarla iletişim kurmamda yardımcı olur" ifadesine işgörenlerin % 44,6'sı orta düzeyde, % 13,3'ü oldukça ve %15'i de tamamen katıldıklarını ifade etmişlerdir. Konuklarla başarılı bir şekilde iletişim kurabilen işgörenlerin, görev yaptıkları bölümlerde kendilerini daha rahat kabul ettirebilecekleri gibi, konuk tatmini konusunda da başarılı olabilecekleri düşünülmektedir. "Bu otelde işbirliği oluşması için çaba gösterir" ifadesine işgörenlerin yaklaşık % 83'ü, "karşılıklı ilişkilerimiz her zaman saygıya dayalıdır" ifadesine de işgörenlerin yaklaşık % 92'si olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 6 incelendiğinde, "konuklarla ve çalışma grubumla iyi ilişkiler kurmamda yardımcı olur" ifadesine işgörenlerin yaklaşık % 25'lik bir kısmı katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Geri kalan % 75'lik kısım olumlu görüş belirtirken, elde edilen bu bulgu, "konuklarla iletişim kurmamda yardımcı olur" ifadesinden elde edilen bulguya paralellik göstermiştir. "Çevreyi tanımamda yardımcı olur" ifadesine işgörenlerin % 7,1'i kesinlikle katılmadıklarını, % 20,4'ü ise katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Söz konusu otel işletmelerinde, yöneticilerin işgörelere otel çevresini yeterince tanıtamadıkları düşünülebilir. Departman veya bölüm içinde sağlanan bütünleşmenin ve işbirliğinin gerçek anlamda başarılı olabilmesi, işgörenlerin diğer bölüm ve departmanlarla başarılı bir şekilde çalışmalarını uyumlaştırmalarından geçmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde bu durum, daha da önem kazanmaktadır. Aynı şekilde, "diğer işgörenlerle kaynaşmamda yardımcı olur" ifadesine işgörenlerin yaklaşık % 28'lik bir kısmı olumsuz görüş belirtmişlerdir. Bununla birlikte, her iki ifadeyle ilgili olarak da, işgörenlerin yaklaşık % 70'inin olumlu görüş bildirdikleri unutulmamalıdır. Bu açıdan, ilgili yöneticilerin bu iki ifade kapsamında sosyalleşme görevlerinde sıkıntı yaşadıkları ama genel olarak başarısız ilan edilemeyecekleri düşünülmektedir.

"İşgörenler arasında hizmet kalitesini ve konuk tatminini artırıcı bir ortam oluşturur" ifadesine işgörenlerin yaklaşık % 46'sı katılmadıklarını ifade ederlerken, % 24,5'i ise orta düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadeye oldukça katılanların oranı % 12,6, tamamen katılanların oranı ise % 3,01 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgulardan işgörenlerin, mevcut hizmet kalitesi ve dolaylı ola-

rak da konuk tatmini sağlama konusunda tereddüt yaşadıkları açık bir şekilde ortaya çıkmıştır. Söz konusu otel işletmelerinde, sosyalleşme sürecinde hizmet kalitesine yönelik birtakım çalışmalar yapılması (eğitim gibi), bu sıkıntıların giderilmesine yardımcı olabilecektir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin, örgütsel sosyalleşme sürecinde görev gereklerinin açıklanması, rol açıklığını sağlama, kültüre yönelik etkinlikler ve sosyal bütünleşmeyi sağlama boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklı olup olmadığının tespit edilmesi için yapılan t-testi sonuçları aşağıda Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7 incelendiğinde, görev gereklerini açıklama boyutuna ilişkin olarak araştırmaya katılan işgörenlerin algıları arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır [$t(880)=1.696, p>0,05$]. Bu boyuta ilişkin olarak bayan işgörenlerin algı ortalamaları 3,25 iken, bu değer erkek işgörenlerde 3,44 olmuştur. Elde edilen bu bulgu, sosyalleşme sürecinin görev gereklerini açıklama boyutuna ilişkin olarak bay ve bayan işgörenlerin algılarının benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmekle birlikte erkek işgörenlerin, bu boyuta yönelik olarak daha olumlu bir tutum içinde oldukları düşünülebilir.

Rol açıklığını sağlama boyutunda da, işgörenlerin görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır [$t(880)=1,224, p>0,05$]. Bayan işgörenlerin bu boyuttaki algı ortalaması 3,45 iken, erkek işgörenlerin algı puanlarının ortalaması 3,59 olarak tespit edilmiştir. Bu bulgu, sosyalleşme sürecinin görev hükümlerini açıklama boyutuna ilişkin olarak bay ve bayan işgörenlerin algılarının benzer olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Örgütsel sosyalleşme sürecinin kültüre yönelik etkinlikler boyutuna ilişkin olarak araştırmaya katılan otel çalışanlarının algıları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t(880)=1,314, p>0,05$]. Kültüre yönelik etkinliklerle ilgili olarak bayan işgörenlerin görüşlerinin ortalaması 3,35 iken, erkek işgörenlerin ortalaması 3,56 olmuştur. Aradaki sayısal farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Sosyal bütünleşmeyi sağlama boyutuna ilişkin olarak da, araştırmaya katılan otel çalışanlarının algıları arasında cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olmadığı ortaya çıkmıştır [$t(880)=1,648, p>0,05$]. Sosyal bütünleşmenin sağlanmasına ilişkin olarak erkek işgörenlerin algı puanları ortalamasının (3,44), bayan işgörenlerin algı puanları ortalama-

Tablo 7. Örgütsel sosyalleşme boyutlarına ilişkin görüşlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımı

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	sd	p																																
Görev Gereklere Açıklama	1. Kadın	420	3,25	,85	1,696	880	,091																																
	2. Erkek	462	3,44	,78				Rol Açıklığını Sağlama	1. Kadın	420	3,45	,92	1,224	880	,223	2. Erkek	462	3,59	,88	Kültüre Yönelik Etkinlikler	1. Kadın	420	3,35	,98	1,314	880	,191	2. Erkek	462	3,56	,96	Sosyal Bütünleşmeyi Sağlama	1. Kadın	420	3,25	,94	1,648	880	,102
Rol Açıklığını Sağlama	1. Kadın	420	3,45	,92	1,224	880	,223																																
	2. Erkek	462	3,59	,88				Kültüre Yönelik Etkinlikler	1. Kadın	420	3,35	,98	1,314	880	,191	2. Erkek	462	3,56	,96	Sosyal Bütünleşmeyi Sağlama	1. Kadın	420	3,25	,94	1,648	880	,102	2. Erkek	462	3,44	,84								
Kültüre Yönelik Etkinlikler	1. Kadın	420	3,35	,98	1,314	880	,191																																
	2. Erkek	462	3,56	,96				Sosyal Bütünleşmeyi Sağlama	1. Kadın	420	3,25	,94	1,648	880	,102	2. Erkek	462	3,44	,84																				
Sosyal Bütünleşmeyi Sağlama	1. Kadın	420	3,25	,94	1,648	880	,102																																
	2. Erkek	462	3,44	,84																																			

sından (3,25) daha olumlu olduğu görülmekle birlikte, elde edilen bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ankara ilinde faaliyet gösteren 38 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilen bu araştırmada, son üç yıl içinde göreve başlayan ve/veya görev yeri değişen işgörenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde yöneticilerinin görevlerine ilişkin algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda otel yöneticilerinin, sosyalleşme sürecindeki görevlerini kapsayan rol açıklığı sağlama, görev gereklere açıklama, kültüre yönelik etkinlikler ve sosyal bütünleşmeyi sağlama boyutlarının, çalışanlar tarafından değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Göreve yeni başlayan otel işgörenlerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde, yöneticilerinin "görev gereklere açıklama" boyutu ile ilgili görevlerini yerine getirmelerine yönelik ifadeler orta düzey ile oldukça düzeyleri arasında katılmakta oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin algılarına göre, yöneticilerin sorumlulukları açıklama, disiplin olaylarında yardımcı olma, çeşitli kurul ve topluluklar hakkında bilgilendirme, gerekli araç ve gereci sağlama, hizmetlerin nasıl yürütüleceği hakkında bilgi verme, performans değerlendirme konularında yeterli düzeyde yardımcı oldukları tespit edilirken, deneyimleriyle destek olma, iş planlarının hazırlanması ve dağıtımını ile diğer birimlerin faaliyetleri hakkında bilgi verme konularında kısmen yeterli oldukları sonucuna varılmıştır. İş planlarının nasıl hazırlandığı konusunda işgörelere bilgi verilmesi, onların sorumluluklarını daha iyi anlamalarına ve benimsemelerine yardımcı olabilecektir. Bunun için, periyodik olarak gerçekleştirilen bölüm/departman toplantıları, yöneticilere yardımcı olacaktır. Otel çalışanlarının diğer birimlerin faaliyetleri hakkında da yeterli bil-

giye sahip olmaları zorunluluktur. Özellikle sınır birimlerde çalışan işgörenlerin, konukların çeşitli sorularını cevaplandırmak için, otel içinde faaliyet gösteren tüm departmanlarla ilgili bilgilere ihtiyacı olabilmektedir. Bu kapsamda özellikle, işe alıştırma programlarından yararlanmak gerektiği düşünülmektedir.

Rol açıklığını sağlama boyutuna ilişkin olarak işgören algılarının orta ve oldukça düzeyleri arasında değiştiği belirlenmiştir. Yeteneklere uygun görevler verme, denetim mekanizmasını mesleki gelişim için bir araç olarak kullanma, umutsuzluğa kapılma durumlarında cesaretlendirme ve otelin amaçları hakkında bilgilendirme konularında ilgili yöneticilerin yeterli düzeyde yardımcı oldukları görülmektedir. Görevle ilgili davranışlarda yapıcı açıklamalarda bulunma konusunda ise ilgili otel yöneticileri, işgörenleri tarafından % 50 dolayında oldukça ve tamamen yeterli görülmektedirler.

Kültüre yönelik etkinlikler boyutuyla ilgili olarak işgörenlerin yöneticilerinin görevlerine ilişkin düşüncelerinin oldukça ve orta düzeyleri arasında değiştiği görülmektedir. Otel yöneticileri, yeni işgörenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinde kültüre yönelik etkinliklerin birçoğunu yerine getirmede başarılı bulunmuşlardır. Araştırmaya katılan işgörenlerin, otel yöneticilerinin kültüre yönelik etkinliklerini uyum sağlamada yardım, örgüt kültürü hakkında bilgilendirme, kendine güven duyma ve kendini ilgilendiren kimi kararlara katılma konularında yeterli görürken, otelin amaçlarını severek gerçekleştirme ve her konuda adil davranma konularında yeterli görmektedirler. Bu ifadeler % 57 oranında oldukça ve tamamen katılım olduğu belirlenmiştir. Otel çalışanlarının, özellikle her konuda adil davranma konusunda yöneticilerine yönelik kuşkuvarının giderilmesi, işlerine bağlılıklarını arttırabileceği gibi performanslarını da olumlu etkileyebilecektir. Bu kapsamda yöneticiler, işgörenlerinin adalet konusundaki kuşkuvarını giderici

uygulamalar yapmalıdırlar. Örneğin, performans değerlendirme kriterlerinin nasıl belirlendiği ve uygulandığı veya görev dağılımının nasıl yapıldığı, işgörenlere açıkça anlatılmalıdır.

Sosyal bütünleşmeyi sağlama boyutuyla ilgili olarak da işgören düşüncelerinin orta ile oldukça düzeyleri arasında değiştiği, elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan otel çalışanları, herkesin ortak bir inanç etrafında toplanması, konuklarla iletişim kurma, işbirliği ortamının oluşması, karşılıklı ilişkilerde saygı ve diğer işgörenlerle kaynaşma konularında yöneticilerinin görevlerini yeterli düzeyde yerine getirdiğini belirtirken, konuklarla, çalışma grubuyla iyi ilişki kurma, çevreyi tanıma, işgörenler arasında hizmet kalitesini ve konuk tatminini artırıcı ortam oluşturma konularında yeterli olduklarını belirtmişlerdir. Konuklarla iyi ilişki kurma konusunda göreve yeni başlayan işgörenlere yapılacak yardım, doğrudan hizmet kalitesini etkileyebilecek ve otelin doluluk oranı ile karının artmasına yardımcı olabilecektir. Bu kapsamda işgörenlerin gerek işbaşı, gerekse konuk ilişkilerine yönelik eğitimlerinin, yöneticilerin kullanması gereken en önemli araçlar olduğu unutulmamalıdır.

Otel yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinin görevlerinden, görev hükümlerini açıklama, rol açıklığını sağlama, kültüre yönelik etkinlikler ve sosyal bütünleşmeyi sağlama boyutlarına ilişkin olarak araştırmaya katılan işgörenlerin algıları arasında cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte, tüm boyutlarda aritmetik ortalama değerleri dikkate alındığında bayan işgörenlerin ortalamalarının, erkek işgörenlere oranla daha düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen tüm veriler birarada düşünüldüğünde, Ankara'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde son üç yıl içinde göreve başlayan ve/veya görev yeri değişen işgörenlerin, yöneticilerinin örgütsel sosyalleşme sürecinde yerine getirmeleri gereken görevleri konusunda şaşırtıcı derecede olumlu bir düşünce içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuç, işgörenlerin anket formlarını cevaplandırırken sosyal beğenilirlik etkisinde hareket etmiş olabilecekleri kuşkusunu yaratmaktadır.

Nihayetinde bu çalışma, sadece sosyalleşme sürecinde yöneticilerin görevlerini ne ölçüde yerine getirebildiklerinin işgörenlerin bakış açısından tespit edilmesine yöneliktir. Bununla birlikte, konaklama işletmelerinde örgütsel sosyalleşme sürecinin özellikle olumlu sonuçlarının (bağlılık, performans, iş tatmini ve kabullenme gibi) araştırılmasının da, ilgili literatür kapsamında önemli birtakım verilerin

elde edilmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, 2007 yılı içinde ilgili konaklama işletmelerinde örgütsel sosyalleşme düzeylerinin iş tatmini, örgütsel bağlılık, işgören performansı ve kabullenme boyutları kapsamında tespit edilmesine yönelik yeni bir araştırma yapılması planlanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adkins, C. L. (1995). Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination, *Academy of Management Journal*, 38 (3): 839-862.
- Algan, E. (1998). Örgütsel Kültür Öğelerinin Etki Düzeyi, *Çağdaş Eğitim*, 244, 15-19.
- Angelo, R. M. ve Vladimir, A. N. (2001). *Hospitality Today An Introduction*. Dördüncü Baskı, Michigan: Educational Institute of AH&LA.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in Organizations*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bauer, T. ve Taylor, S. (2001). Toward a Globalized Conceptualization of Organizational Socializations. İçinde N. Anderson, D. S. Ones ve H. K. Sinangil (Editörler), *Handbook of Industrial Work Organizational Psychology* (ss. 409-423). London: Sage Publications.
- Blau, G. (1988). An Investigation of the Apprenticeship Organizational Socialization Strategy, *Journal of Vocational Behavior*, 32: 176-195.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Beşinci Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly*, (36): 459-484.
- Çalık, T. (2000). *Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çalık, T. (2003). İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme), *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1 (2): 163-177.
- Çelik, V. (1998). Alan Dışından Gelen Sınıf Öğretmenlerinin Sosyalizasyonu, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4 (14): 191-208.
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü, *Amme İdaresi Dergisi*, 30 (4): 53-74.
- Erdoğan, İ. (1997). *SPSS Kullanım Örnekleriyle Araştırma Dizayını ve İstatistik Yöntemleri*. Ankara: Emel Matbaası.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations on Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: The Free Press.
- Feldman, D. C. (1980). A Socialization Process That Help New Recruits Succeed. İçinde J. R. Hackman, E. E. Lawler ve L. W. Porter (Editörler), *Perspectives on Behavior in Organizations* (ss. 170-178). U.S.: McGraw-Hill Book Company.
- Feldman, D. C. ve Arnold, H. J. (1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. U.S.: McGraw-Hill Book Company.

- Hellriegel, D., Slocum, J. W. ve Woodman, R. W. (1998). *Organizational Behavior*. Sekizinci Basım, New York: South-Western College Publishing.
- Huczyski, A. A. ve Buchanan, D. A. (1991). *Organizational Behavior*. İkinci Baskı, New York: Prentice Hall.
- İshakoğlu, G. (1998). Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi (*Basılmamış Doktora Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jones, G. R. ve Goffee, R. (2000). *Kurum Kültürü* (Çev. K. Kutman). Ankara: Kapital Medya A. Ş.
- Karatepe, O. M. (1999). Hizmet Kalitesi Ölçeği İle Yapılan Ampirik Çalışmaların Güvenilirlik ve Geçerlilik Boyutlarına Yönelik Bir Değerlendirme, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 54 (4): 47-66.
- Kartal, S. (2003). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (*Basılmamış Doktora Tezi*). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kasavana, M. L. ve Brooks, R. M. (2005). *Managing Front Office Operations*. Yedinci Baskı, Michigan: Educational Institute of AH&LA.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization, *Journal of Applied Psychology*, 78 (2): 173-188.
- Nelson, D. L. ve Quick, J. C. (1997). *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. New York: West Publishing Company.
- O'Sullivan, F. (1997). Learning Organizations-Reengineering Schools for Effective Learning, *School Leadership and Management*, 17 (2): 217-229.
- Ostroff, C. ve Rothausen, T. J. (1997). The Moderating Effect of Managers in Person-Environment Fit: A Field Study in Educational Organizations, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 173-188.
- Özkan, Y. (2004). Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Okul Yöneticilerinin Görevlerine İlişkin Algıları (*Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (1999). İşgören Seçiminde Görüşme Yöntemi ve Öğretmen Seçiminde Kullanılabilecek Görüşme Soruları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18: 181-192.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. ve Hackman, R. J. (1981). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Mc. Graw-Hill International Book Company.
- Schein, E. H. (1975). Örgütsel Sosyalleşme ve Yönetim Mesleği (Çev. H. Can), *Amme İdaresi Dergisi*, 8 (2): 167-183.
- Sökmen, A. (2003). Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin Etkinliği ve İşgören Performansı İlişkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinin Sınır Birimlerinde Ampirik Bir Uygulama, *Turizm Akademik*, (2): 9-27.
- Tierney, W. G. (1997). Organizational Socialization in Higher Education, *Journal of Higher Education*, 68 (1): 1-16.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational Entry Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. New Jersey: Addison-Wesley Publishing Company.
- Woods, R.H. (2002). *Managing Hospitality Human Resources*. Üçüncü Baskı, Michigan: Educational Institute of AH&LA.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zoba, A. (2000). İlköğretim Okullarında Varolan Örgütsel Değerlerle Öğretmenlerin Sosyalleşmesi Arasındaki İlişki (*Yayımlanmamış Doktora Tezi*). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gönderilme tarihi : 05 Şubat 2007
Birinci düzeltme : 20 Mart 2007
İkinci düzeltme : 11 Nisan 2007
Üçüncü düzeltme : 15 Mayıs 2007
Kabul : 20 Mayıs 2007

Yrd. Doç. Dr. Alptekin Sökmen, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Bağlıca Kampusu, Eskişehir Yolu 20. km, Etimesgut, Ankara
E-posta: asokmen@baskent.edu.tr