

ÖRGÜTSEL SOSYALİZASYON TAKTİKLERİNİN İŞGÖRENLERİN KARIYER PLANLAMALARI ÜZERİNE ETKİSİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION TACTICS ON EMPLOYEES' CAREER PLANNING: A STUDY IN FIVE-STAR HOTELS

Elbeyi PELİT

Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, AFYONKARAHİSAR
(*elbeyipelit@aku.edu.tr*)

Mehmet KAHYAOĞLU

Bitlis Eren Üniversitesi, Adilcevaz Meslek Yüksekokulu, BİTLİS
(*mkahyaoglu@hotmail.com*)

ÖZ

Bu çalışmada, otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerine etkisini belirlemek amacıyla, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 407 işgörene anket uygulanmıştır. Ankete katılanların örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlamaya ilişkin görüşleri arasındaki ilişki "korelasyon", "basit ve çoklu doğrusal regresyon" analizleri ile tespit edilmiştir. İşgörenlerin örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlamaya ilişkin görüşleri arasındaki ilişkinin tespiti için yapılan korelasyon analizi sonucu " $r=0,759$ " düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda ise "kolektife karşı bireysel", "atamaya karşı yoksun bırakma" ve "sabite karşı değişken" boyutlarının işgörenlerin genel kariyer planlamaları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel sosyalizasyon, Kariyer planlama, Otel işletmeleri işgörenleri

ABSTRACT

In this study survey was applied to 407 employees who were working in five stars hotel establishments in Istanbul to define effects of organizational socialization tactics on employees' career planning. And the relation between the opinions of participants about organizational socialization tactics was tested to find a correlation with career planning, using correlation and regression analysis. According to results of correlation analysis to define correlation between organizational socialization tactics and career planning, a positive and strong correlation was found at the level of " $r=0,759$ ". According to Regression Analysis results, the most important dimensions of the organizational socialization tactics which affected general career planning are "collective versus individual", "investiture versus divestiture" and "fixed versus variable"

Keywords: Organizational socialization, Career planning, Employee of hotel establishments

1. Giriş

Günümüz ekonomisinde örgütler, insan sermayesini örgüte çekme, onları geliştirme ve elde tutma yetileri sayesinde rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu sebeple, işe alınan bireylerin örgüte uyum konusu giderek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda işgörenler için uygun işe alım prosedürlerinin geliştirilmesi, eğitimlerin düzenlenmesi ve işgörenin kariyerine yönelik uygulamalara ağırlık verilmesi birey-iş ve birey-örgüt uyumunun anahtarı olarak düşünülebilir. İşte bu uyum sürecinde etkili olan temel iki kavram da, örgütsel sosyalizasyon ve bireylerin kariyer planlamaları olarak düşünülebilir. Örgütsel sosyalizasyon; örgüte yeni giren bireyi örgütün amaçlarına, kurallarına ve yapması gereken davranışlara yöneltme sürecidir. Sosyalizasyon işe yeni giren bireyi örgüte uygun hale getirir. Örgüte yeni giren ya da örgüt içinde başka bir göreve atanan bireyler yeni işe uyum sağlamak için örgütün değerler sistemini, normlarını ve davranış kalıplarını öğrenerek sosyalleşirler (Keleş ve Özbek, 2008). Çağdaş örgüt ve yönetim kuramları, işgörenlerin uyumunun, örgüte ve işgörene yarar sağlayacağını öngörmektedir. Örgüt içindeki işgörenlerin çalıştıkları ortamdaki doyum sağlamaları, performanslarının istenilen şekilde olması, kendilerini örgütün etkin bir üyesi olmalarını hissedebilmeleri, örgüt-birey uyumunun sağlanması ile gerçekleşir (Balci, 2000). Örgüte yeni katılan işgörenlerin etkili bir örgütsel sosyalizasyon süreci geçirmeleri; kendileri ile seçtikleri işler arasında uyuma olması, işlerine ve iş ortamlarına kolayca uyum sağlamaları, işlerinde üretken, doyum sağlayıcı olmaları, sağlıklı bir kariyer elde etmeleri ve işte mutlu olmaları açısından önemlidir (Çalık, 2006). Bir kişinin kariyeri sadece onun sahip olduğu işler değil, çalıştığı işletmede pozisyonuna ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, yetenek ve çalışma arzusu ile yükselmesi, ilerlemesi, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi anlamını taşır.

Kariyer planlama, çalışanların değerleri ve ihtiyaçları ile iş deneyimleri ve fırsatları arasında en uygun ilişkiyi kurmayı amaçlayan bir sorun çözme ve karar alma sürecidir. Çalışanların daha mutlu ve işlerinde daha verimli olmalarını sağlar. Geleceğini tahmin edebilen, kendisini neyin beklediğini bilen, amacını ona göre belirleyen, yüksek motivasyona sahip, kendini işine adanmış çalışanlar yaratır (Barutçugil, 2004). Bireyler ileride yer alacakları örgütlerde kendilerinden istenecek görevleri yerine getirebilmek için görevin gerektirdiği gelişimi sağlamak zorundadırlar. Kişinin yukarıda sözü edilen gelişimleri sağlaması da etkili bir örgütsel sosyalizasyon süreci ile sağlanacaktır (Öztürk ve Teber, 2006). Turizm endüstrisinin içinde yer alan konaklama işletmeleri, büyük oranda fiziksel verilere dayanmakla birlikte, işletmelerin başarıları bütünü ile insan gücünün etkinliğine dayanmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2009). Etkili bir iş gücü potansiyelinin oluşturulmasında iyi organize edilmiş bir örgütsel sosyalizasyon sürecinin olumlu etkileri olacaktır. Bireyin örgüte uyumu, başarısı, kariyer yapması ve iş doyumunu, sosyalizasyon ile doğru orantılıdır. Dolayısıyla örgütün ve bireyin varlığı sosyalizasyon ile yakından ilişkilidir (Balci, 2000). Bu doğrultuda, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütlerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerine ilişkin algılamalarının kariyer planlamaları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada söz konusu kavramlara ilişkin kavramsal çerçeve çizilmiştir. İzleyen kısımlarda ise İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden anket aracılığıyla elde edilen bulgulara yer verilerek araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır.

2. Örgütsel Sosyalizasyon

Sosyalizasyon terimi genel bir ifade ile bir toplumdaki yaşlı üyelerinin o toplumun genç üyelerinin toplumun işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli sosyal yeteneklerin

ve bilgilerin aktarılması olarak tanımlanabilir. Örgütsel boyutta düşünöldüğünde, örgütsel sosyalizasyon için de benzer bir tanım yapılabilir. Kıdemli çalışanların, yeni işğörenlere örgüt kültürünü, örgütsel rollerini aktarma süreci örgütsel sosyalizasyon olarak tanımlanabilir (Özçelik, 2008). Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde birçok bilimsel çalışmada örgütsel sosyalizasyon kavramı ile ilgili farklı tanımlarla karşılaşılması muhtemeldir. Keleşçe ve Özbek (2008) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni giren ya da örgüt içinde başka bir göreve atanan bireyler yeni işe uyum sağlamak için örgütün değerler sistemini, normlarını ve davranış kalıplarını öğrenerek sosyalleşmesi olarak tanımlanmıştır. Van Manen ve Schein (1979), örgütsel sosyalizasyonu, örgüt tarafından tanımlanmış, değerlerin, normların ve davranışların bireye öğretilmesi süreci olarak tanımlamışlardır. Pascale (1985)'e göre örgütsel sosyalizasyon, bireyin grubun bir üyesi haline getirilmesi, bireye ipuçlarının, işlerin yapılması için gerekli iletişimin öğelerinin öğretilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon, Balcı (2000) tarafından çalışanların kuralları, normları, örgütün kültürünü; örgüt tarafından kendine verilen rolleri, işleri iyi yapmaları için kaçınılmaz teknik becerileri öğrendikleri bir süreç şeklinde tanımlanmıştır. Örgütsel sosyalizasyona ilişkin farklı tanımlar bulunmasına karşın, bu tanımların ortak noktası, bireyin çalıştığı işletmenin üyesi olması ve tam anlamıyla uyum sağlaması için edinmesi gereken tutum, davranış ve bilgi birikiminin bireye aktarılması olarak ifade edilebilir.

Temel amacı, işğörenin örgüte uyumunu sağlamak ve örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmek olan örgütsel sosyalizasyonun amaçlarını genel olarak; işin gereklerini öğrenmek, bireyler arası sağlıklı ilişkiler kurulmasını sağlamak, örgüt içi güç odaklarını tanıtmak, örgüt tarihini öğretmek ve örgütsel amaç ve değerleri öğretmek sıralamak mümkündür (İshakoğlu, 1998, akt. Özçelik, 2008; Memduhoğlu, 2008; Garip, 2009; İplik, 2009; Kartal 2007). Örgütsel sosyalizasyona ilişkin sunulan bu amaçlar doğrultusunda işi ve üyesi olacağı örgüt hakkındaki konularda bilgi edinen işğören, örgütsel sosyalizasyon aracılığıyla belirsizliklerden kurtulur ve örgütün etkin bir üyesi haline gelir. Sosyalizasyon teorisi üzerinde yapılan çalışmalarda "aşama modelleri" geliştirmeye büyük çaba harcanmıştır. Bu modeller, yeni işğörenlerin "içeriden biri" olma statüsüne geçerken yaşadıkları tipik tecrübeleri tanımlamayı amaçlamaktadırlar. Ortaya atılan modellerin çoğu, şu aşamaların birkaçını veya da hepsini içerirler (Nicholson, 1998: 523, Akt. Çalık, 2003:5):

1. Örgütsel gerçeklikle yüzleşme ve kabul etme,
2. Rol belirginliğini başarma,
3. Bireyi örgütsel bağlamda uygun pozisyona yerleştirme ve
4. Başarılı sosyalizasyon işaretlerini ortaya çıkarmadır.

Örgütün bütünlüğünü sürdürebilmek açısından genellikle ve kuralların işğörenler tarafından anlaşılmasını kapsayan örgütsel sosyalizasyon süreci, rol alma, yeni işğörenin kimliğinin biçimlenmesi, uyumu, tutum ve davranışları gibi unsurları kapsamaktadır (İplik, 2009). Sosyalizasyonun farklı aşamalarında farklı deneyimler işğören tarafından elde edilir (Young, 2003). Bu doğrultuda işğören seçim sürecinde en fazla uyum gösterme potansiyeline sahip adayların örgüte alınmasıyla birlikte sosyalizasyon faaliyetleri için harcanacak zaman ve çaba büyük ölçüde azalacaktır (Levine ve Moreland, 1999). Sürekliliği olan ve uzun dönemi kapsayan örgütsel sosyalizasyon sürecinde genellikle öngörme, karşılaşma ve değişim olmak üzere üç aşama bulunmaktadır (Chiu 2007, Akt. İplik, 2009).

Örgütsel sosyalizasyon sürecinin uygulanmasında örgütler tarafından seçilen taktikler de sürecin verimli olması için önem arz etmektedir. Söz konusu bu taktiklere çalışmanın izleyen bölümünde açıklık getirilmiştir.

3. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

Van Maanen ve Schein (1979) işe yeni başlayan işgörenin öğrenme ve tepkilerinin nasıl etkilendiğini incelemiş ve bu etkiyi yaratan tutum ve davranışları örgütsel sosyalizasyon taktikleri olarak isimlendirerek, örgütsel sosyalizasyona ilişkin kuramsal temeli oluşturmuştur. Jones (1986) örgütsel sosyalizasyonu, kurumsal ve bireysel olmak üzere birbirine zıt uçlarda konumlanan aynı düzlemde ele almış, ayrıca işin sosyal, kapsam ve içerik boyutlarını göz önüne alarak, örgütsel sosyalizasyon taktiklerini sınıflandırmış, bunları açıklamak üzere kuramsal temeli genişletmiştir. Örgütsel sosyalizasyon uygulamaları birey ve örgüt bakış açıları esas alınarak, farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Konu ile ilgili çalışmalarda Van Maanen ve Schein(1979) tarafından geliştirilen, birbirine zıt fakat aynı düzlemde bulunan 6 çiftten oluşan 12 ayrı sosyalizasyon taktiği genel olarak kabul görmüştür. Tablo 1, Örgütsel sosyalizasyonun boyut ve dayandığı temeller yönünden sınıflandırılmasını içermektedir.

Tablo 1. Sosyalizasyon Taktiklerinin Boyutsal Sınıflandırılması

Sosyalizasyon Boyut/ Temel	Kurumsal	Bireysel
Kapsam	Kolektif Biçimsel	Bireysel Biçimsel Olmayan
İçerik	Ardışık Sabit	Rastgele Değişken
Sosyallik	Sıralı Atama	Kopuk Yoksun bırakma

Kaynak: Jones, G.R. (1986). *Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations*, *Academy of Management Journal*, 29 (2), 263

Van Maanen ile Schein (1979)'un, her bir taktiği iki ayrı ucu olan çift kutuplu bir süreç olarak ele almakta olup söz konusu bu iki uçtan ilki olan "kurumsal sosyalizasyon taktikleri", sosyalizasyonu yönlendiren grup süreci ile ilgilenir ve tamamen örgüt tarafından yönetilir. Diğer uç olan "bireysel sosyalizasyon taktikleri" ise, örgüt tarafından daha az yönlendirilir ve grup sosyalizasyonuna daha az odaklanır. Sözü edilen bu taktikler bir örgüt içindeki tüm sosyalizasyon çerçevesini tanımlamaktadır (Çalık, 2003).

Kurumsal sosyalizasyon programı işe yeni başlayan işgörenlerin var olan örgütsel norm ve davranışları kabul etmesini destekleyen bir programdır. Bu durumun aksine bireysel sosyalizasyon uygulamalarında ise belirsizlik hakimdir. Bireysel sosyalizasyon uygulamalarında herhangi bir yapının olmaması doğrultusunda işgörenlerin kendi yaklaşım ve yöntemlerini kullanarak olayları ele almaları söz konusudur (Young 2003: 290). Bu çerçevede geleneksel rol uyumunu amaçlayan örgütsel sosyalizasyon uygulamaları kurumsal, yaratıcı rol uyumunu amaçlayan sosyalizasyon uygulamaları ise bireysel sosyalizasyon taktikleri kapsamında olarak ele alınmaktadır. Sonuç olarak bireysel, biçimsel olmayan, rastgele, değişken, kopuk ve yoksun bırakma bireysel; kolektif, biçimsel, ardışık, sabit, sıralı ve atama ise kurumsal sosyalizasyon taktikleri olarak ele alınmaktadır (Jones 1986).

Konaklama işletmeleri de dahil olmak üzere işletmelerin çoğu formel oryantasyon programlarını sosyalleşme sürecinin bir parçası olarak uygulamaktadırlar. Fakat oryantasyon programı başarılı sosyalleşme için tek başına yeterli olmamaktadır. Bu süreçte, yeni işğörenlerin öğrenmelerini etkileyecek çeşitli sosyalleşme taktikleri bulunmaktadır (İplik, 2009). Çalışmanın uygulama kısmında ele alınmış olan “kurumsal” ve “bireysel” olmak üzere iki ayrı ucu olan çift kutuplu söz konusu sosyalleşme taktiklerine ilişkin genel açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

3.1. Kolektife Karşı Bireysel

Bu taktik işe yeni başlayan işğörenlerin sosyalleşme sürecine bireysel veya grup olarak tabi tutulmaları ile ilgilidir. Bu doğrultuda, işğörenin grup halinde bir dizi ortak deneyim elde etmesini sağlayan kolektif taktikler aracılığıyla yeni üyeler birbirlerinden pek çok şey öğrenmekte ve grup ortamında birbirlerinden etkilenmektedirler (Van Manen ve Schein 1979; Ashforth vd. 2007). Kolektif sosyalleşme taktiği, yeni gelenlerin her birini teker teker ele almak yerine onları gruplamak ve bir dizi ortak deneyimlerden geçirmektir. Kolektif sosyalleşme aynı rolde birçok yeni işğören olduğu zaman, içeriğin kolayca açıklanabilir olduğu durumlarda, örgütün, sosyalleşen grubun içinde bir dayanışma, kendi aralarında bir bağlılık kurmak istediği anlarda kullanılır (Çalık, 2003). Yeni bireylere ayrı, ayrı farklı programların aktarılması ise bireysel sosyalleşme taktiği olarak tanımlanabilir. Kolektif sosyalleşme faaliyetleri bağlılık ve iş doyumunu artırmakta, ancak yeni işğörenlerin rol ve görevlerinin gereklerini pasif olarak kabullenmeleri nedeniyle yaratıcılık ve değişimi azaltmaktadır. Buna karşılık, yeni işğörenlere grup eğitimi yerine işbaşında eğitimin verildiği bireysel sosyalleşme uygulamaları ile her işğörene öğrenme deneyimlerinin setleri tek tek verilmekte ve işğörenlerin tepkilerinin farklılaşmasına olanak sağlanmaktadır nedenle bireysel sosyalleşme taktiği rol çatışması ve belirsizliğe yol açmakta, ancak değişimi de artırmaktadır (İplik, 2009). Otel işletmelerinde yaygın olarak uygulanan oryantasyon programları kapsamında işe yeni başlayan işğörenlere görsel, yazılı ve sözlü olarak örgütün misyonu, işğörenlerden beklenen hizmet düzeyi hakkında bilgi verilmesi ve böylece tüm yeni işğörenlerin belirli durumlarda aynı tavırları göstermeleri garanti altına alınmak istenmesi kolektif taktikler kapsamında değerlendirilebilir. Bireysel sosyalleşme taktiğinin uygulandığı konaklama işletmelerinde ise yeni işğörenlere işbaşında eğitim yoluyla bilgi iletilmesi söz konusudur (Young 2003).

3.2. Biçimsel Karşı Biçimsel Olmayan

Bu taktik; işe yeni başlayan bireylerin sosyalleşme süreci boyunca tecrübeli çalışanlarla bir arada olmaları veya onlardan tamamen ayrı bir şekilde bu süreci geçirmeleri ile ilgilidir (Mutdoğan, 2011). Yeni işğörenin rol sorumluluklarını öğrenene kadar örgütün mevcut üyelerinden ayrılması ve tamamen düzenlenmiş bir sosyalleşme deneyimine tabi tutulması biçimsel sosyalleşme taktiğinin bir gereğidir. Biçimsel olmayan taktikte ise yeni işğörenler iş grubunun bir parçası olmaktadır (Miller 2006; Saks vd. 2007). Bireysel taktik olarak değerlendirilen ve yeni işğörenlerin işi öğrenirken iş grubundaki diğer işğörenlerle bir araya gelmelerini sağlayan işbaşında eğitim biçimsel olmayan sosyalleşme taktiği kapsamına girmektedir. Biçimsel ve kolektif taktikler biçimsel olmayan ve bireysel taktiklere oranla işğörenlerin belirli bir duruma sabit ve standart davranışla yanıt vermelerini sağlamaktadır (Young 2003).

Çoğu örgütlerde kolektif taktiklerin kullanımı biçimsel taktiklerin kullanımı anlamına gelir; yani işğörenlerin sürekli olarak gelişim toplantıları yapan eğitim grupları olarak ayrılması gibi. Biçimsel sosyalleşme taktikleri genellikle işğörenleri sınırlar; özellikle örgüt ile birey arasındaki kültürel fark çok büyük olduğunda, yapılan işin doğası yeni işğörenler, deneyimli eř çalışanlar, müşteriler ve örgüt için çok büyük riskler taşıdığında kullanılır (Çalık, 2003).

3.3. Ardışığa Karşı Rastgele

Bir örgüt veya mesleki grubun, işe tam olarak hakim olmaya götüren basamaklar belirleyip belirlememesidir (Özkan, 2005). Ardışık taktiklerde kişinin işi tam olarak öğrenmesine yönelik belirli bir program vardır ve bu programın basamakları ve program üniteleri belirlenmiştir. Rastgele taktiklerde ise basamaklar belirsiz veya değişkendir. Ardışık taktiklerin söz konusu olduğu bir mesleğe örnek vermek gerekirse, doktorluk bunlardan birisidir. Genel müdür olmak da rastgele taktiklere verilebilecek örneklerdendir. Yöneticilik eğitimi bağlantısız ve kopuk iken, teknoloji eğitimi ardışık olabilir (Çalık, 2003).

3.4. Sabite Karşı Değişken

Yukarıda belirtilen basamakların bir zaman çizelgesine bağlanıp bağlanmadığı ve yeni gelen işgörene bildirilip bildirilmediği ile ilgilidir. Yöneticiler için başlıca düşünce ise; yabancıdan içeridekine kadar ki değişikliğin sabit ya da değişebilir zaman periyodunda olup olmamasıdır. Van maanen ve Schein sabit taktiklerin rol uyumuna götürebileceğini ve aynı zamanda değişken taktiklerin örgütün bireyin gözlenmesi gerektiği üzerinde durmuşlardır. Çünkü değişkenlik kaygıya neden olabilmektedir. Bu da insanı güçlü bir şekilde uyuma doğru harekete geçirtir. Bununla birlikte, gelecek yeni işgören için kararsızlıktır, özellikle örgüt içinde değişken taktikler bireyin hareketlerinde cesaretlenmeye neden olacaktır. Benzer nedenler için, sabit sosyalleşme taktikleri, değişen tepkilere öncülük etmez ve program basamaklarının süreleri belirlidir. Fakat bireyler başlangıç noktasından gelecek statülerini açıkça gözlemlemek isteyebilirler, bu da örgüte olan uyumları artıracak, istekleri ise donmayacaktır. Sabit bir programda, değişiklik tek bir tipe indirildiğinden dolayı yeni üye için belirsizlik azalır. Sabit taktikler sürecinin içindeki her bir adım eksiksizdir. Buna karşın değişken sosyalizasyon taktikleri öğrenme sürecinde kesin adımlara ulaşabildiği zaman bilgi sağlamaz ve böyle olduğu zaman süreç rastgeledir. Yeni işgörenler o adımların sırasını bilmeyebilirler. Böylece, rastgele ve değişken uygulamalar yeni gelenlerin kararsızlığının düzeyini artırabilir. Yeni gelenlerin örgütsel gelecekleri hakkındaki bilgileri eksiktir. Sabit ya da ardışık sosyalizasyon taktikleri objektif bilgi sağlamaya çalışmaktadır (Özçelik, 2008).

3.5. Sıralıya Karşı Kopuk

Aynı pozisyonda tecrübeli örgüt üyelerinin olup olmadığı ve bunların rol-model alınıp alınmadıkları ile ilgilidir. Sıralı modelde yeni işgörene bir rol-model veya bir gözetmen sağlanır. Sıralı süreç, deneyimli işgörenlerin, örgüte yeni katılan işgörenleri eğittikleri, işe hazırladıkları, benzer tipteki görevleri almaya istekli hâle getirdikleri bir süreçtir. Deneyimli işgörenler, örgüte yeni katılan işgörenlere modellik yaparlar. Kendilerini yolun birkaç yıl aşığınsında görürler (Garip, 2009). Kopuk süreç ise, bir rol modelin bulunmadığı ve yeni işgörenlerin deneyimli işgörenlerin ayakizlerini takip edemediği süreçtir. Kadınların erkeklerin çalışma dünyasına girmesi bu tür sürece iyi bir örnek olabilir. Bu tür süreç, eski korumanın değiştirilip yerine yenilerinin getirilmesinde de ortaya çıkar. Örgüte yeni katılan işgörenlerle deneyimli işgörenler arasındaki açığın kapatılması; tarihî, sosyal ve ideolojik mesafe ile ilgilidir (Mutdoğan, 2011). Sıralı sosyalizasyon, sınırdan dahil edilme ile ilgili bir süreçtir. Bireyin bir yere dahil edilebilmesi için bireyin, diğerlerine benzemeye ihtiyacı vardır. Sıralı sosyalizasyon taktikleri, geçişin becerilerde, değerlerde ve tutumlarda sürekliliğe ihtiyacı olduğu durumlarda hiyerarşik ve fonksiyonel sınırlarda bulunur. Sıralı taktikler var olan davranışların korunmasına yönelik iken kopuk taktikler özellikler edindirmeye yöneliktir (Çalık, 2003).

3.6. Atamaya Karşı Yoksun Bırakma

Sosyalleşme sürecinin yeni işgörenin kimliğini doğrulayıp doğrulamadığı, diğer bir deyişle örgüte getirdiği bireysel karakteristikler bakımından kabul edilebilirliği ile ilgili taktiklerdir. Yeni işgörenler, örgüte giriş sonrasında deneyimli örgüt üyelerinden olumlu ya da olumsuz yönde destek alırlar. Bu kategoriler, sosyalleşme sürecinin sosyal ya da kişilerarası yönünü yansıtır (Miller, 2006. Akt. İplik, 2009). Kişilerarası çevre yeni işgörenlerin örgütün objektif yönünü anlamasına yardımcı olur. Atama taktiklerinde yeni işgörenin kimliği onaylanır ve ona uygun görevler verilir. Diğer bir deyişle atama taktiklerinde yeni gelen üyenin kişisel özellikleri ve kişiliğini reddetmek yerine, onların mevcut yetenek ve görüşlerine değer verilmektedir (Argun, 2007). Yoksun bırakma taktiklerinde ise, deneyimli işgörenler yeni işgörenin mevcut yeteneklerini, özgüven duygularını, örgütsel imaja ilişkin düşüncelerini ve geçmiş deneyimlerinden edindikleri iş yapma becerilerini dikkate almayıp bireyin kimliğini inkâr etme ya da değiştirme yoluna gitmektedirler (Van Maanen ve Schein 1979; Jones 1986; Raschke 2003; Miller 2006; Saks vd. 2007. Akt. İplik, 2009).

Örgütsel sosyalizasyon sürecinin muhtemel sonuçları olan iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi konuların kariyer planlama ile de ilişkili olduğu yapılan alan yazı taramasında teorik olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim sosyalleşme sürecinde önemli bir süreci oluşturan bu durumun kişilerin kariyerlerine de katkı da bulunacakları şüphesizdir. Öte taraftan, kariyer planlama turizm işletmeleri açısından incelendiğinde, gerek hizmet kalitesinin, işgücü verimliliğinin, misafir memnuniyetinin artırılması, işgücü planlamasının sağlanması ve işgören devir hızının azaltılması gibi örgütsel nedenler, gerekse işgörenlerin işinde motive olması, işlerinden yüksek düzeyde tatmin olması gibi bireysel nedenlerden dolayı büyük önem taşımaktadır (Kozak, 2001). Bu kapsamda çalışmanın izleyen kısmında kariyer ve kariyer planlaması kavramı ve gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan önemi üzerinde durularak, takibinde örgütsel sosyalizasyon ile ilişkisi noktasında bir uygulamaya yer verilmiştir.

4. Kariyer ve Kariyer Planlama

Kariyer, genel anlamıyla seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda sorumluluk üstlenmek, statü kazanmak ve saygınlık elde etmek anlamı taşımaktadır. Diğer bir tanıma göre ise kariyer, bir bireyin yaşam süreci boyunca iş ile ilgili pozisyonları ardı ardına gerçekleştirmesi durumudur (Kılıç, 2008). Başka bir tanıma göre, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimidir (Karagöl, 2004). İşgören davranışları üzerine araştırmalar yapan bilim adamları genel olarak birbirine benzeyen, özellikle kişisel gelişme üzerinde odaklanan çeşitli tanımlamalar yapmışlardır (Kırç, 2007). Redman (2001) kariyeri; bilgi birikimi, becerinin işte somutlaştırılması, çalışanın konusunda uzmanlaşması, zaman içinde kazanılan iş tecrübesi ve geliştirilmiş iş ilişkileri şeklinde tanımlamıştır.

Kariyer planlama, bireysel kariyer hedeflerinin ve bireyin bu hedeflere ulaşabilmesi için gereken araçların belirlenmesidir. Kariyer planlama hem bireyi hem de örgütü etkilemektedir. Birey, bu planın uygulayıcısı olsa da örgütün desteklemesi gerekmektedir (Can Vd., 2001). Kariyer planlama, işgörenin tutum, yetenek ve amaçları çerçevesinde işleri tasarlamak için örgütler tarafından gösterilen sistematik bir çabadır (Klinger, 1979).

Kariyer planlama, bireyin mesleğini seçmesinin ve izleyeceği yolu planlamasının bireysel süreci olarak tanımlanmaktadır (Crane, 1986). Kariyer planlama, çalışan birinin kariyer yolunu tespitindeki kişisel karardır (Boone ve Kurtz, 1992). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kariyer plan-

lama hem örgütü hem de bireyi etkilemektedir. Özetle kariyer planlama da birey ve örgüt her biri farklı alanlarda sorumludur. Burada önemli olan örgütlerin gereksinimleri ile bireylerin beklentileri arasında denge sağlamaktır (Aytaç, 2005). Kariyer planlama sistemi birey ve örgüt odaklı olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Örgütsel kariyer planlama, bireyin işine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kariyer yolları ile ilgili iken bireysel kariyer planlaması işten çok birey üzerine odaklanmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir (Kırçı, 2007).

4.1. Örgütsel Kariyer Planlama

Kariyer planlamada başarı önemli ölçüde yönetim desteğine bağlıdır. Pek çok işletme bu süreçte, işgörenlere yardımcı olmak için sistemler oluşturmaktadırlar. İşletme içi isteklendirmenin ve sürekliliğin sağlanabilmesi için; işletmelerin kariyer planlama ve kariyer yönetim planları oluşturmaları gerekmektedir.

Örgütsel kariyer planlama, örgüt tarafından gerçekleştirilen bir eylemdir. Örgüt yöneticileri, amaçlar ve stratejiler çerçevesinde bireylerin kariyer planlarının oluşturulması ve değerlendirilmesi sürecini bir döngü halinde gerçekleştirirler. Örgütsel kariyer planlama, özellikle bireysel kariyer planlamaları ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki çalışmalara destek ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyulanması konusunu içermektedir. Örgüt, işgörenlerin başarılarını değerlemedeki çalışmalar ve karşılıklı olumlu beşeri ilişkiler sonucu, bir ilerleme kaydedecektir. Aslında, işgöreni işe alma, eğitime ve başarısını değerlendirme ile örgütün işi bitmemektedir. Yeni gelişmelere ayak uydurmak, mevcut performansı korumak ve verimliliği arttırmak amacıyla yönetim, çalışanlar için dikkatli bir kariyer planlama yapmak durumundadır (Özgen Vd., 2005). Örgütlerde insan faktörünün öneminin anlaşılması üzerine, bireye ve onun ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik programlar hazırlanarak uygulanmaya başlanmıştır. Bu programların "kariyerin farkında olma" veya motivasyon başarımlarını eğitimi üzerine odaklandıkları görülmektedir. Konu üzerine yapılan araştırmalara göre kariyer planlama programları, insan kaynakları yönetim sisteminin temel elemanları olarak belirtilmektedir (Aytaç, 2005). Bu bölümde kariyer planlama sisteminin örgütsel boyutu olan örgütsel kariyer planlama kavramına açıklık getirmek amaçlanmıştır. Kariyer planlama sisteminin bir diğer boyutu olan bireysel kariyer planlama kavramına ilişkin bilgiler ise çalışmanın izleyen bölümünde yer almaktadır.

4.2. Bireysel Kariyer Planlama

Bireyler yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğinden işin, bireylerin hayatında oldukça önemli yere sahip olduğu bilinmektedir. Bu nedenle çalışan her bireyin, kariyerini planlayabilmek için, mesleğindeki ilerleme olanaklarını iyi belirlemesi gerekmektedir. Belirlenen kariyer olanakları, bireyin kim olduğunu ve nerede durduğunu anlamasına yardımcı olmaktadır. Yaşamları boyunca amaçsız bir hayat sürmemek için bireyler, kariyerlerini planlama yönelimi içerisine girmektedir (Erdoğan, 2009). Bireysel kariyer planlama, bireyin kendi kendini değerlendirme ve gelişim planlamasıdır (Kırçı, 2007). Bireysel kariyer planlama, bireyin yaşamı boyunca yapmayı tasarladığı görevleri, ulaşmak istediği hedef ve pozisyonları kısacası kendi geleceğini birbirine kenetlenen halkalar halinde planlaması anlamına gelir.

5. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı; beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerine etkisini belirlemektir. Günümüzde artan rekabet koşulları ve bu rekabetçi ortamlarda ayakta kalma çabasında olan işletmelerin üretimi

gerçekleştirebilmesi için gerekli olan faktörlerini etkin bir şekilde kullanması hayati önem taşımaktadır. Otel işletmeleri açısından bu durum göz önüne alındığında üretim faktörlerinin en önemlisi olarak emek faktörü düşünölmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinde işgörenlerin etkin bir şekilde üretimde yer alması örgütün değer, kültür ve normlarına uyum sağlamaları ile mümkün olur ve otel işletmelerini rekabetçi ortamlarda ulusal ve uluslararası düzeyde daha etkili kılar.

Örgütsel sosyalizasyon kapsadığı unsurlar ve sahip olduğu fonksiyonlar, bu sürecin örgüt ve işgörenler açısından önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yüksek işgören devri ve yeni işgörenlerin işe alım, seçim ve eğitim süreçlerindeki maliyetler göz önüne alındığında bireysel değerler ile örgütsel değerler arasında uyum sağlamayı gerektiren örgütsel sosyalizasyon otel işletmelerinde oldukça önemli bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. şüphesiz ki kurumsal ve bireysel olmak üzere iki kutuplu gerçekleşen örgütsel sosyalizasyon uygulamalarının otel işletmeleri çalışanları üzerinde önemli etkisi olacaktır. İlgili alanyazında işgörenin örgüte katılması ve bir kariyere başlayarak bu kariyerde ilerlemesi, örgüt tarafından uygulanan sosyalizasyon programına bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Can vd. 2001). Ancak alanyazında iki konu üzerine yapılan çalışmalar genelde ayrı ayrı incelenmiş ve iki konunun ilişkini tespit etmek amacıyla yapılan ve turizm sektörü veya alt bileşenleri olan işletmelerde uygulanan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Nitekim konuyla ilgili gerçekleştirilen alanyazın taramasında birçok çalışmada örgütsel sosyalizasyonun kariyer üzerine olumlu etkilerinin belirtilmesine rağmen otel işletmeleri üzerine yapılan herhangi bir alan araştırmasına rastlanmamıştır. Bu konuda yapılacak bir çalışmanın alanyazına ve sektöre faydalı olacağının düşünöncesiyle bu çalışma gerçekleştirilmiştir. Hem bireysel hem de örgütsel anlamda önemli bir kavram olarak karşımıza çıkan kariyer planlamaları üzerine etkisi olacağı düşünölen örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile arasındaki ilişkinin incelenmesi ve öneriler sunmak bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacını taşıyan bu araştırmanın temel hipotezi; "otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerinde etkisi vardır" şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada aşağıdaki sorulara da cevap aranmıştır.

- Otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile işgörenlerin kariyer planlamaları arasında ne yönde bir ilişki vardır?
- Otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin alt boyutlarının bireysel kariyer planlama üzerinde ne gibi bir etkisi vardır?
- Otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin alt boyutlarının örgütsel kariyer planlama üzerinde ne gibi bir etkisi vardır?

6. Yöntem

6.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren Turizm işletme belgesine sahip beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Öte taraftan araştırmada evreni oluşturan kişi sayısı on binden büyük olduğundan, ilgili alanyazında (Özdamar, 2001) sınırsız evrenler ($N > 10.000$) ve nicel araştırmalar için önerilen örnekleme hacmi hesaplama formülünden yararlanılarak, minimum örneklem büyüklüğü olarak hesaplanan en az 384 çalışana ulaşılması

hedeflenmiştir. Diğer taraftan evren olarak alınan otel işletmesi işgörenlerinin çalıştığı işletmeler, seçilen yerin (İstanbul'un) özelliğinden dolayı 2 kıtada (Avrupa ve Asya) bulunduğundan söz konusu bu ölçütler araştırmada tabaka olarak kabul edilmiş ve evren İstanbul'un Avrupa ve Asya kıtasındaki otel işletmeleri olarak tabakalanmış, öte yandan her bir tabakadaki otel işletmesi ise kümelenecek örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Bu doğrultuda, Avrupa yakasından üç yerli, üç yabancı zincir ve iki bağımsız Asya yakasından da iki yerli zincir, bir yabancı zincir ve bir bağımsız otel işletmesi küme olarak belirlenmiş; ilgili otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticileriyle bağlantı kurularak her bir otel işletmesi için 50'şer anket bırakılmıştır. Bu doğrultuda toplam analize tabi tutulan anketlerin %46,3'ünü oluşturan 5 adet yerli zincir otel işletmesine 250 anket; %35,5'ini oluşturan 4 adet yabancı zincir otel işletmesine 200 anket ve %18,1'ini oluşturan 3 adet bağımsız otel işletmesine 150 anket olmak üzere toplam 600 anket dağıtılmıştır. Dağıtılan 600 anketten 445 adet geri dönmüştür. Bazı çalışanların iş yüklerinin fazla olması nedeniyle anketleri doldurmak istememeleri ve anketlerin eksik doldurmasından veya hatalı-eksik doldurulmasından kaynaklanan sebeplerle geri dönen 445 anketten 407 adeti geçerli kabul edilerek analize tabi tutulmuştur.

6.2. Veri Toplama Yöntemi

Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerine etkisini belirlemek amacıyla, araştırmanın uygulama kısmında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak seçilen anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; işgörenler ve işletmeye ait tanımlayıcı özellikleri belirlemek için cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, yaş, işletmede çalışma süresi, sektörde çalışma süresi, çalışılan bölüm, işletmenin sahiplik türü soruları yer almıştır. Anketin ikinci bölümünde Jones (1986), tarafından oluşturulan ve işletmelerde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerini belirlemeye yönelik olan 6 boyut ve 30 sorudan oluşan ölçek yer almıştır. Bu ölçekte Van Maanen ve Schein (1979) tarafından kuramsal temeli oluşturulan ve Jones (1986) tarafından ölçek olarak geliştirilmiş, 6 boyut ve 12 taktiği (kolektife karşı bireysel, biçimsele karşı biçimsel olmayan, ardışığa karşı rastgele, sabite karşı değişken, sıralıya karşı kopuk, atamaya karşı yoksun bırakma) belirlemeye yönelik önermeler yer almıştır. Anketin üçüncü bölümünde ilgili alanyazın taraması yapılarak ve uzman görüşlerinden yararlanılarak oluşturulan kariyer planlama ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçeğin oluşturulmasında örgütsel kariyer planlama boyutundaki ifadelerin oluşturulmasında Kılıç, 2008 tarafından geliştirilen ölçekteki ifadelerden yararlanılmıştır. Bireysel kariyer planlama düzeylerini belirlemeye yönelik ifadeler ise Erdoğan, 2009 tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Ankette yer alan ölçeklere ilişkin katılımcıların görüşleri "5: Tamamen katılıyorum", "4: Çok katılıyorum", "3: Orta düzeyde katılıyorum", "2: Az katılıyorum", "1: Hiç katılmıyorum" aralığında puanlamaya tabi tutulmuştur.

6.3. Verilerin Analizi

Ankette yer alan ölçekleri ilişkin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Çalışanların görüşlerine göre örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlaması arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Basit Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Ayrıca örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlaması arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Ölçeklerin faktör analizine uygunluğu KMO değerleri ile belirlenmiştir. Örgütsel Sosyalizasyon taktikleri ölçeğinin KMO değeri 0,903, Kariyer Planlama Ölçeğinin ise 0,895 olarak tespit edilmiştir.

Bu değerler leceklerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeklere ilişkin faktör yükleri Tablo 2 ve Tablo 3'te belirtilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre, kariyer planlama leğinin öz değeri 1'den büyük ve toplam varyansın 70,92'sini açıklayan 2 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda bireysel kariyer planlama faktörü 39,30, örgütsel kariyer planlama faktörü ise 31,62 varyans oranına sahiptir (Tablo 2). Örgütsel sosyalizasyon taktikleri leğinin ise öz değeri 1'den büyük ve toplam varyansın 69,397'sini oluşturan 6 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Bu durum orijinal ölçek ile uyum göstermektedir. Yine bu doğrultuda kolektife karşı bireysel faktörü 40,305, biçimsele karşı biçimsel olmayan faktörü 9,683, atamaya karşı yoksun bırakma faktörü 5,947, ardışığa karşı rastgele faktörü 5,214, sıralıya karşı kopuk faktörü 4,731 ve sabite karşı değişken faktörü ise 3,517 varyans oranına sahiptir (Tablo 3).

Tablo 2. Kariyer Planlaması leğine Ait Faktör ve Güvenirlik Analizi

İfadeler	Faktörler ve Yükleri	
	Bireysel Kariyer Planlama	rgtsel Kariyer Planlama
İfade 1	0,739	
İfade 2	0,725	
İfade 3	0,720	
İfade 4	0,715	
İfade 5	0,696	
İfade 6	0,682	
İfade 7	0,661	
İfade 8	0,651	
İfade 9	0,624	
İfade 10	0,613	
İfade 11	0,584	
İfade 12	0,561	
İfade 13	0,536	
İfade 14	0,514	
İfade 15	0,463	
İfade 16	0,463	
İfade 17	0,428	
İfade 18	0,535	
İfade 19		0,718
İfade 20		0,694
İfade 21		0,634
İfade 22		0,629
İfade 23		0,551
İfade 24		0,519
İfade 25		0,508
İfade 26		0,494
İfade 27		0,494
Varyansı Açıklama Oranı	39,30	31,62
Birikimli (Kümülatif) Varyans Oranı	39,30	70,92
Cronbach's Alpha	0,871	0,904
Genel (Cronbach's Alpha)	0,927	

Tablo 3. Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenirlilik Analizi

İfadeler	Faktörler ve Yükleri					
	Kolektife Karşı Bireysel	Biçimsel Karşı Biçimsel Olmayan	Atamaya Karşı Yoksun Bırakma	Ardışığa Karşı Rastgele	Sıralıya Karşı Kopuk	Sabite Karşı Değişken
İfade 1	0,734					
İfade 2	0,848					
İfade 3	0,871					
İfade 4	0,791					
İfade 5	0,856					
İfade 6		0,782				
İfade 7		0,722				
İfade 8		0,668				
İfade 9		0,629				
İfade 10		0,658				
İfade 11			0,655			
İfade 12			0,699			
İfade 13			0,609			
İfade 14			0,682			
İfade 15			0,588			
İfade 16				0,516		
İfade 17				0,635		
İfade 18				0,691		
İfade 19				0,618		
İfade 20				0,545		
İfade 21					0,597	
İfade 22					0,420	
İfade 23					0,450	
İfade 24					0,525	
İfade 25					0,605	
İfade 26						0,466
İfade 27						0,451
İfade 28						0,497
İfade 29						0,560
İfade 30						0,464
Varyansı Açıklama Oranı	40,305	9,683	5,947	5,214	4,731	3,517
Birikimli (Kümülatif) Varyans Oranı	40,305	49,988	55,935	61,149	65,88	69,397
Cronbach's Alpha	0,847	0,774	0,730	0,776	0,794	0,839
Genel (Cronbach's Alpha)	0,943					

7. Bulgular ve Tartışma

Çalışmanın bu kısmında, İstanbul'da faaliyet gösteren 12 adet beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 407 işgörene uygulanan anket aracılığıyla elde edilen bulgulara yer verilerek sonuçlar araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunu erkek (%60,3); bekar (%48,39), 28-32 yaş arası (%29,2) ve yiyecek ve içecek departmanında çalışan (%38,2) işgörenlerden oluştuğu tespit edilmiştir. Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin genel olarak ve alt boyutları ile kariyer planlama arasındaki ilişkiye ait «Korelasyon Matrisi» Tablo 4'te sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan "Korelasyon Analizi" ile ilgili olarak, değişkenler arasındaki ilişki düzeyine ilişkin ilgili alanyazında (Büyüköztürk, 2003; Akgül ve Çevik, 2003.; Akt. Pelit, 2008:), korelasyon katsayısının 0-0,20 arasında olması durumunda çok zayıf; 0,20-0,40 arasında olması durumunda zayıf; 0,40-0,60 arasında olması durumunda orta; 0,60-0,80 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek ve 0,80-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek düzeyde ilişki olduğu şeklinde değerlendirmeler mevcuttur. Söz konusu bu husus, araştırma verilerinin yorumlanmasında da dikkate alınmıştır. Bu durum göz önüne alınarak araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde,örgütsel sosyalizasyon taktikleri (genel) ile kariyer planlama arasında kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=0,759). Diğer bir ifade ile kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin yoğun olarak uygulandığı işletmelerde kariyer planlama sürecinin de olumlu bir şekilde devam ettiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 5. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel) ve Alt Boyutları İle Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi (n=407)

Değişkenler	Pearson Korelasyon Katsayısı	Bireysel Kariyer Planlama	Örgütsel Kariyer Planlama	Kariyer Planlama (Genel)
Kolektife Karşı Bireysel	r	0,560*	0,618*	0,647*
	p	0,000*	0,000*	0,000*
Biçimsele Karşı Biçimsel Olmayan	r	0,427	0,610	0,551
	p	0,000*	0,000*	0,000*
Atamaya Karşı Yoksun Bırakma	r	0,572	0,615	0,653
	p	0,000*	0,000*	0,000*
Ardışığa Karşı Rastgele	r	0,474	0,619	0,587
	p	0,000*	0,000*	0,000*
Sıralıya Karşı Kopuk	r	0,569	0,599	0,643
	p	0,000*	0,000*	0,000*
Sabite Karşı Değişken	r	0,567	0,655	0,666
	p	0,000*	0,000*	0,000*
Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel)	r	0,641	0,753	0,759
	p	0,000*	0,000*	0,000*

* : p<0,001; Bağımlı Değişken: Kariyer planlama, Bağımsız Değişken: Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin kariyer planlamanın alt boyutları ile ilişkisi incelendiğinde; bireysel kariyer planlama ile kuvvetli bir ilişki ($r=0,641$), aynı şekilde örgütsel kariyer planlama ile de kuvvetli bir ilişkisi ($r=0,753$) olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin tüm alt boyutları ile kariyer planlama ve tüm alt boyutları arasındaki anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bağlamda, Bireysel kariyer planlama ile en kuvvetli ilişkiye sahip örgütsel sosyalizasyon taktikleri boyutu, sıralıya karşı kopuk taktikler($r=0,569$), örgütsel kariyer planlama ile en kuvvetli ilişkiye sahip örgütsel sosyalizasyon boyutu sabite karşı değişken taktikler ($r=0,655$) ve genel kariyer planlama ile en kuvvetli ilişkiye sahip örgütsel sosyalizasyon taktikleri boyutu yine sabite karşı değişken taktikler boyutudur. Genel olarak örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin alt boyutları ile genel kariyer planlama ve alt boyutları arasında orta derecede ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın ilerleyen bölümünde örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlama arasında tespit edilen ilişkinin varlığını desteklemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. İlk olarak örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin alt boyutlarının örgütsel kariyer planlama üzerine etkisini belirlemek için “çoklu doğrusal regresyon analizi” sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5’de verilen bulgular doğrultusunda “kolektife karşı bireysel”, “biçimsele karşı biçimsel olmayan” ve “sabite karşı değişken” örgütsel kariyer planlama üzerinde anlamlı veya önemli bir etkiye sahip olduğu buna karşılık “atamaya karşı yoksun bırakma”, “ardışığa karşı rastgele” ve sıralıya karşı kopuk boyutlarının örgütsel kariyer planlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri ile Örgütsel Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β_j	t	p	R ²	Anlamlılık
Sabit	0,314	2,306	0,022	0,586	F=94,212***
Kolektife Karşı Bireysel	0,243	6,245	0,000		
Biçimsele Karşı Biçimsel Olmayan	0,179	4,228	0,000		
Atamaya Karşı Yoksun Bırakma	0,127	2,432	0,015		
Ardışığa Karşı Rastgele	0,066	1,218	0,224		
Sıralıya Karşı Kopuk	0,005	0,086	0,932		
Sabite Karşı Değişken	0,234	5,001	0,000		

***: $p < 0,001$; Bağımlı Değişken: Örgütsel Kariyer planlama, Bağımsız Değişken: Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

Tablo 6’da örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin alt boyutlarının bireysel kariyer planlama üzerindeki etkisini tespit etmek üzere yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, “kolektife karşı bireysel” ve “sabite karşı değişken” boyutlarının bireysel kariyer planlama üzerinde anlamlı veya önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken, “biçimsele karşı biçimsel olmayan”, atamaya karşı yoksun bırakma”, “ardışığa karşı rastgele” ve “sıralıya karşı kopuk” boyutlarının bireysel kariyer planlama üzerine önemli bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri ile Bireysel Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β_j	t	p	R ²	Anlamlılık
Sabit	1,739	13,908	0,000	0,453	F= 55,204 ***
Kolektife Karşı Bireysel	0,187	5,248	0,000		
Biçimsele Karşı Biçimsel Olmayan	0,011	0,272	0,786		
Atamaya Karşı Yoksun Bırakma	0,142	2,959	0,003		
Ardışığa Karşı Rastgele	0,074	-1,499	0,135		
Sıralıya Karşı Kopuk	0,102	2,011	0,045		
Sabite Karşı Değişken	0,210	4,877	0,000		

***: $p < 0,001$; Bağımlı Değişken: Bireysel Kariyer planlama, Bağımsız Değişken: Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

Tablo 7’de örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin alt boyutlarının genel kariyer planlama üzerine olan etkisini tespit etmek için yapılan “çoklu doğrusal regresyon analizi” sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri ile Kariyer Planlama (Genel) Arasındaki İlişkiye Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β_j	t	p	R ²	Anlamlılık
Sabit	1,267	12,239	0,000	0,606	F=102,661 ***
Kolektife Karşı Bireysel	0,207	6,995	0,000		
Biçimsele Karşı Biçimsel Olmayan	0,066	2,059	0,040		
Atamaya Karşı Yoksun Bırakma	0,139	3,497	0,001		
Ardışığa Karşı Rastgele	-0,028	-0,674	0,501		
Sıralıya Karşı Kopuk	0,068	1,612	0,108		
Sabite Karşı Değişken	0,217	6,088	0,000		

***: $p < 0,001$; Bağımlı Değişken: Kariyer planlama (Genel), Bağımsız Değişken: Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri

Elde edilen bulgular doğrultusunda, “kolektife karşı bireysel”, “atamaya karşı yoksun bırakma” ve “sabite karşı değişken” boyutlarının genel kariyer planlama üzerine anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilirken, “biçimsele karşı biçimsel olmayan”, “ardışığa karşı rastgele” ve “sıralıya karşı kopuk” boyutlarının genel kariyer planlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 7). Araştırmada örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlama arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapılmış olan analizlerden sonuncusu olarak genel örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin genel kariyer planlama üzerine etkisini tespit etmek üzere basit doğrusal regresyon analizine yer verilmiştir (Tablo 8).

Tablo 9. Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri ile Kariyer Planlama Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β_j	S(bj)	t	p	R ²	Anlamlılık
Sabit	1,258	0,106	11,916	0,000	0,576	F=550,857 P=0,000
Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel)	0,675	0,029	23,470	0,000		

***: $p < 0,001$; Bağımlı Değişken: Kariyer planlama, Bağımsız Değişken: Örgütsel Sosyalizasyon Taktikleri (Genel)

Tablo 8'de yer alan bulgular doğrultusunda genel örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin genel kariyer planlama üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan "otel işletmelerinde uygulanan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin işgörenlerin kariyer planlamaları üzerinde etkisi vardır" hipotezinin kabul edildiğini ortaya konmuştur.

8. Sonuç

Son yıllarda insan kaynaklarının önemini kavrayan örgütlerde, işe yeni başlayan işgörenlerin işe, gruba ve örgüte uyumları üzerinde büyük etkisi olan sosyalizasyon programlarının etkin bir şekilde oluşturulması önem kazanmaktadır. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve rekabetçi ortamlarda avantajlı hale geçebilmeleri açısından önemli olan örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin kariyer planlama üzerine etkisinelirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlama arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon katsayısı 0,759 olarak hesaplanmış ve bu değer örgütsel sosyalizasyon taktikleri ve kariyer planlama arasındaki anlamlı ilişkiyi istatistiki olarak ortaya koymuştur. Bu doğrultuda kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin uygulandığı beş yıldızlı otel işletmelerinde kariyer planlama sürecinin de daha olumlu devam ettiği araştırma sonucu elde edilen bulgulardandır. Yine örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile işgörenlerin bireysel kariyer planlama düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, korelasyon katsayısı 0,641 olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin uygulandığı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel kariyer planlama sürecinin daha olumlu ilerlediği sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile örgütsel kariyer planlama arasındaki ilişki incelendiğinde ise korelasyon katsayısının 0,753 olarak tespit edildiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin uygulandığı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütlerinde uygulanan örgütsel kariyer planlama uygulamalarına yönelik algıları da oldukça olumludur.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel sosyalizasyon taktiklerinin alt boyutlarının bazılarının bireysel kariyer planlama, örgütsel kariyer planlama ve genel kariyer planlama üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre; kolektife karşı bireysel, biçimsele karşı biçimsel olmayan ve sabite karşı değişken boyutları örgütsel kariyer planlama üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yine kolektife karşı bireysel ve sabite karşı değişken boyutları bireysel kariyer planlama üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Buna ilave olarak, kolektife karşı bireysel, atamaya karşı yoksun bırakma ve sabite karşı değişken boyutları genel kariyer planlama üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bu çalışmada örgütsel sosyalizasyon, kolektife karşı bireysel, biçimsele karşı biçimsel olmayan, atamaya karşı yoksun bırakma, ardışığa karşı rastgele, sıralıya karşı kopuk, sabite karşı değişken boyutları olmak üzere altı boyut olarak, kariyer planlama ise örgütsel kariyer planlama ve bireysel kariyer planlama olmak üzere iki boyut olarak ele alınmıştır. Örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile kariyer planlama arasında kuvvetli ve pozitif yönlü bir ilişkinin tespit edilmiş olması; kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin uygulandığı otel işletmelerinde örgütsel kariyer planlamalarının da daha verimli gerçekleştiği, ayrıca kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin uygulanıyor olması işgörenlerin bireysel kariyer planlama sürecine de olumlu etkilerinin olacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar yeni işgörenlerin, birebir eğitimin gerçekleştirildiği bireysel uçlu sosyalizasyon taktiklerinin faydalı olmasına rağmen, belirsizlik ve karmaşıklık önlemesi açısından kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerini daha çok tercih ettiklerini göstermektedir (Cardon 2001).

İşletme yöneticileri açısından ise bireysel uçlu sosyalizasyon taktiklerine göre daha düşük işgören devri sağlaması nedeniyle kurumsal uçlu sosyalizasyon taktikleri tercih edilmektedir (Donavan vd. 2004). Bu bağlamda bu olumlu sonuçları içerisinde barındıran kurumsal uçlu sosyalizasyon taktiklerinin araştırmaya tabi tutulan otel işletmelerinde uygulanıyor olması olumlu bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda turizm sektörüne, alanyazına ve araştırmacılara yönelik öneriler şu şekilde özetlenebilir;

- Kolektife karşı bireysel taktikler içerisinden kolektif taktiklerin ağırlıklı uygulanması sağlanmalı bu doğrultuda, örgüte yeni giren işgörenler grup halinde sosyalizasyon sürecine tabi tutulmalı ve ortak yetenekler elde etmeleri sağlanmalıdır.
- Örgütsel sosyalizasyon sürecinde biçimsel olmayan taktiklerden ziyade biçimsel taktikler tercih edilmeli yeni işgören rol ve sorumluluklarını öğrenene kadar örgütün eski çalışanlarından ayrı tutulmalıdır. Bu süreç özellikle kolektif taktiklerle birleştirildiği sürece daha verimli sonuçlar elde edilecektir.
- Ardişığa karşı rastgele boyutuna ilişkin, otel işletmeleri işgörenleri işe tam olarak hkim olmaya götüren basamaklar belirlemeyi kapsayan ardişık taktikleri belirleyerek işgörenlerin zihnindeki belirsizlikleri azaltmaları gerekmektedir.
- Değişken taktiklerden daha yoğun olarak sabit taktikler uygulanmalı ve ardişık taktikleri aracılığıyla belirlenen sosyalizasyon ile ilgili basamaklar zaman çizelgesine bağlanmalı, değişken taktiklerin de rastgele taktikler gibi işgörenlerin zihninde yaratacağı belirsizlikler ortadan kaldırılmalıdır.
- Örgüte yeni giren işgörenlere rol model olarak gösterilebilecek kişilerin örgüt içerisinde yer alması işgörenin örgütün etkin bir yesi olması için önemlidir.
- Atamaya karşı yoksun bırakma taktikleri içerisinden kurumsal uçlu olana atama taktiklerin seçilerek işgörenin örgüte girmeden önceki kimliğinin tanınması ve kimliğine uygun rollerin seçilmesi önerilir.
- İşgörenlerin bireysel kariyer planlamalarına önem vermesi işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri açısından önemlidir. Araştırmanın bulguları doğrultusunda örgütte uygulanan sosyalizasyon taktiklerinin kurumsal uçlu olması, işgörenlerin bireysel kariyer planlama düzeylerine de olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda otel işletmeleri yöneticileri işgörenlerin bireysel kariyer planlama düzeylerini arttırmak için örgütlerinde uygulanan sosyalizasyon uygulamalarının kurumsal uçlu olarak uygulanmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirmelidir.
- Örgütsel sosyalizasyon taktikleri ile örgütsel kariyer planlama arasında karşılaşılan ilişki kurumsal uçlu taktiklerin seçildiği otel işletmelerinde örgütsel kariyer planlamaya yönelik işgören algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda işletme yönetiminin uygulayacağı kurumsal sosyalizasyon taktikleri örgütsel sosyalizasyon sürecini olumlu etkileyecektir.

Alanyazın taramasında örgütsel sosyalizasyona ilişkin çalışmaların ağırlıklı olarak eğitim alanında gerçekleştirildiği görülmektedir (Memduhoğlu, 2008; Kartal, 2003; Balcı, 2000; Uğurlu Vd., 2011). Bu durumun aksine hizmet endüstrisi ve turizm sektörüne yönelik çalışmaya az sayıda rastlanmıştır. Ayrıca ne turizm sektörüne ne de başka sektörlerle yönelik yapılan çalışmalar içerisinde örgütsel sosyalizasyon ile kariyerin ilişkilendirildiği çok fazla çalışmaya rastlanılmamıştır. Örgütsel sosyalizasyon ve kariyer konusunun farklı boyutları ile turizm sektörü ve otel işletmeleri açısından incelenmesi gelecekte yapılacak çalışmalar için yol gösterici olabilir.

Araştırma, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı olduğu için bütün Türkiye'ye genellemek mümkün değildir. Söz konusu bu çalışma her ne kadar İstanbul'daki işletmelere ve konuyla ilgilenen araştırmacılara önemli birtakım ipuçları ve öneriler sunsa da araştırmanın daha geniş bir coğrafyayı kapsayan örnekleri gelecekte yapılacak çalışmalarda yer alabilir. Özellikle başka bölgelerde yapılacak benzer çalışmalarla bu çalışmanın sonuçları karşılaştırılabilir; sonuçların hangi boyutlara ve hangi demografik özelliklere göre farklılaştıkları tartışılabilir. Otel işletmeleri dışında turizm sektörünün diğer alt bileşenleri olan seyahat acentaları, yiyecek, içecek işletmeleri gibi diğer işletmelerde örgütsel sosyalizasyonun kariyer planlamaya veya başka kavramlara olan etkisinin incelenmesi önerilebilir.

Kaynakça

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri, "Spss'te İşletme Yönetimi Uygulamaları". Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Argun, M. (2007) Kurumsal Sosyalizasyon Uygulamalarının Birey-Kurum Uyumuna Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M. ve Saks, A.M. (2007). "Socialization Tactics, Proactive Behavior, And Newcomer Learning: Integrating Socialization Models", Journal Of Vocational Behavior, Vol.70, 447-462.
- Aytaç, S. (1997). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlanması, Geliştirilmesi, Sorunları. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Aytaç, S. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Balcı, A. (2000). Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler (1. Baskı). Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Boone, Lois E. ve David L. Kurtz. (1992). Management, New York: Mcgraw-Hill.
- Büyükoztürk, Ş. (2003). Sosyal Bilimler İçin veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cardon, M.S. (2001). Organizational Socialization and Knowledge Integration of Newcomers: The Role of Anticipated Tenure Yayınlanmamış doktora tezi, Columbia University.
- Cascio, F. Wayne. (1989). Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits, New York: Mcgraw Hill Publishing Company.
- Chiu, Ming-Hsin (2007). Making Sense Of Organizational Socialization: Exploring Information Seeking Behavior Of Newcomer Digital Librarians İn Academic Libraries. Yayınlanmamış doktora tezi, University Of Wisconsin, Madison.
- Crane Donald P. (1986), Personnel/the Management of Human Resources (4. Baskı). Boston: Kent Publishing Company.

- Çalık, C. (2006). "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 1-10.
- Çalık, T. (2003). "İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme)", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 163-177.
- Donavan D.T., Xiang, F., Bendapudi, N. ve Singh, S.N. (2004). "Applying Interactional Psychology to Salesforce Management: A Socialization Illustration, Qualitative", *Market Research:An International Journal*, 7 (2): 139-152.
- Erdoğan, H. T., (2009). Bireysel Kariyer Planlama İle Kişisel Başarı Arasındaki İlişkiye Yönelik Dumlupınar Üniversitesinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Eryiğit, N. (2007). Örgütsel Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya
- Garip, N. E. (2009). Okul Yöneticilerinin, Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde, Sosyalleştirme Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin İncelenmesi (Tekirdağ İli Örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- İplik, F. N. (2009). "Türkiye'deki Dört ve Beş Yıldızlı Oteller Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20 (2), 185-196.
- İshakoğlu, G. (1998). Örgüt Birey Uyumunun Sağlanması Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Jones, G.R. (1986). "Socialization Tactics, Self -Efficacy, And Newcomers' Adjustments To Organizations", *Academy Of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Karagöl, H. (2004). Kariyer Planlamasının Turizm Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik İstanbul Yöresinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kartal, S. (2003). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Kartal, S. (2007). Eğitimde Örgütsel Sosyalleşme, Ankara: Maya Akademi Yayınları.
- Kelepçe, M. ve Özbek, O. (2008). "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğün Personelinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri", *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 113-123
- Kılıç, G. (2008) Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2009). "Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60
- Kırçı Z. (2007), Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Klinger, Donald E. (1979). "Career-Life Planning And Development Management", *Public Personnel Management*, Vol.8, 382-390.
- Kozak, A. M. (2001). Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi
- Levine J.M. ve Moreland, R.L. (1999). Knowledge Transmission In Work Groups: Helping Newcomers To Succeed, New Jersey: Mahwah.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). "Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci", *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 137-153.
- Miller, E.A. (2006). Assessing The Relationship Between Organizational Socialization Tactics And Culture In HighTechnology Organizations. Yayınlanmamış Doktora Tezi, TheUniversity Of Alabama, Alabama.
- Mutdoğan, K. (2011). Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Nicholson, N. (1998). *Encyclopedic Dictionary Of Organizational Behavior*, U.S.A. : Blackwell Publishers Inc.
- Özçelik, F. (2008). *Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdamar, K. (2001). *Paket Programlar ve İstatistiksel veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler) (4. Baskı)*. Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Özgen H, Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevleri.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi (Ordu İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Öztürk, Z. ve Teber, S. (2006). "Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havaçılık Komutanlığı Örneği", *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.19, 67-91.
- Pascale, R. (1985). "The Paradox Of "Corporate Culture" Reconciling Ourselves To Socialization", *California Management Review*, 17(2), 26-41.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Raschke, S. (2003). *Socialization Of New School Business Administrators From Outside The Educational Field*. Yayınlanmamış doktora tezi, Eastern Michigan University, Michigan.
- Redman, Tom ve Wilkinson, Adrian. (2001). *Contemporary Human Resource Management*, London: Financial Times/Prentice Hall.
- Saks, A.M., Uggerslev, K.L. ve Fassina, N.E. (2007). "Socialization Tactics And Newcomer Adjustment: A Meta-Analytic Review And Test Of A Model" *Journal Of Vocational Behavior*, Vol. 70, 413-446.
- Şimşek, M. S., Çelik, A., Akgemci, T., Sosyal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uğurlu, Z., Kırıl, E. ve Aksoy G. (2011). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Sosyalleşmesinde Kullandıkları Örgütsel Sosyalleşme Strateji ve Taktikleri*, Ankara: Siyasal Kitapevi,
- Van Maanen, J.; Schein, E.H. (1979). "Toward A Theory Of Organizational Socialization" In B. Staw (Ed.). *In the Research In Organizational Behavior*. Greenwich : Ct : Jai Press.
- Young, C.A. (2003). *Organizational Socialization: Messages, Meanings And Making Sense*. In the *Managing Employee Attitudes And Behaviors In The Tourism And Hospitality Industry (289-308)*. Usa: Nova Science Publishers, Inc.