

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME SÜRECİNDE EĞİTİMİN DEĞİŞEN ROLÜ VE ÖNEMİ

Cemal ÇALIK

Gazi Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Ankara.

Özet

İşgörenlerin örgütlerinde geçirdikleri ilk yılları meslek yaşamının zor ve zor olduğu kadar da önemli yıllardır. Örgütsel sosyalleşme olarak kavramsallaştırılmış olan bu sürecin nasıl meydana geldiğini analiz eden çok çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu süreçte örgüte yeni katılan bireyin başarılı bir şekilde örgüte uyumunu sağlamak için örgüt tarafından bireye hazırlayıcı ve temel eğitim gibi çeşitli adlar altında bazı sosyalleşme eğitimi programları sunulmaktadır. Bu programların etkili olması için sosyalleşme sürecinin nasıl meydana geldiğinin ayrıntılı bir şekilde ortaya konması ve buna uygun eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gereklidir. Bu makalede etkili sosyalleşme eğitiminin nasıl sağlanması gerektiği sorusuna yanıt aranmıştır. Sonuç olarak bireylerin pasif alıcı olarak kabul edildiği ve yalnızca belirli süreli eğitim faaliyetleri ile sınırlı sosyalleşme programları yerine bireylerin aktif oldukları, sürekli eğitime dayalı ancak yalnızca eğitim programları ile sınırlı olmayıp, tanışma kaynaşma toplantılarından danışmanlığa kadar uzanan çeşitli etkileşimsel etkinlikleri içeren programlar olması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: Örgütsel sosyalleşme, sosyalleşme eğitimi, göreve yeni başlayan işgörenler

THE CHANGING ROLE AND IMPORTANCE OF TRAINING IN THE ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION PROCESS

Abstract

The first years of newcomers in organization are not only difficult but also important. There have been managed various studies on the process which has been conceptualized as "organizational socialization". In this process various training and other activities have been provided newcomers by the organization like preparation course and basic education. It is necessary to analyze the socialization process in detail to develop an effective socialization program. In this study it has been explored that how to provide socialization training by organization. At the result of the study it has found out that traditional socialization programs must be transformed into interactive process instead of the programs that newcomers are assumed as passive recipient of training. And also socialization programs must be based on continuously learning activities in the workplace instead of short period training courses and it should include activities from official meetings to counseling.

Keywords: Organizational socialization, socialization training, newcomers

Giriş

Göreve yeni başlayan işgörenlerin, iş yaşamına uyum sağlamaları oldukça karmaşık bir süreçtir. Üniversiteden yeni mezun olmuş bir bireyin başarılı bir işgörene dönüşmesi veya bir görevden diğerine geçen bir işgörenin yeni işine ve örgütüne uyum sağlaması oldukça zor bir geçiş dönemini gerektirmektedir. Örgütler bu geçiş döneminde bireyin sosyalleşmesini tesadüflere bırakmadan, planlanmış çeşitli eğitim programları sunarak başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için çaba harcarlar.

Örgütsel sosyalleşme konusuna ilişkin alanyazın incelendiğinde, sosyalleşme konusundaki araştırmaların iki yaklaşım temelinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Tartışmalı noktaların kaynağında bu iki yaklaşımın olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımlar; (1) fonksiyonalist ve (2) diyalektik yaklaşımlar olarak sıralanmıştır (Cheng ve Pang, 1997:196). Fonksiyonalist bakış açısı sosyalleşen kişiyi sosyalleşme sürecinin pasif nesnesi olarak görür. Bu yaklaşıma göre “sosyalleşme bireyi topluma uydurur”. Diyalektik bakış açısı ise daha kompleks, etkileşimli, müzakereli ve geçici süreçleri olan bir sosyalleşme sürecini savunmaktadır. Diyalektik yaklaşıma göre kişi, içinde yaşamakta olduğu toplumun yaratıcı bir gücü, çözümler için bir araştırmacı ve paylaşma potansiyeline sahip bir üyesidir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar genelde bu ikinci yaklaşıma dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Böylece sosyalleşme doğrusal bir süreç olmaktan ziyade bir etkileşim süreci olarak görülmektedir (Zeichner ve Tabachnick, 1985:2).

Yukarıda anılan iki yaklaşım, örgütün bireye bakış açısı ile doğrudan ilişkilidir. Bu yüzden bireyin örgütte yaşadığı tüm süreçlerin bu bakış açılarından etkilendiği söylenebilir. Örneğin birinci yaklaşımı yani fonksiyonalist yaklaşımı benimsemiş bir örgütte, yeni katılan tüm bireylere yönelik standartlaşmış ve belli sürelerle kısıtlı eğitim programları sunma yoluna gidilecektir. Göreve yeni başlayan birey bu eğitim etkinliklerinin pasif alıcısıdır. Bu aşamada verilen eğitimleri alan bireyler işe ve örgüte uyumlu hale gelmiş sayılır. Örgütte sosyalleşmeye yönelik etkinlikler böylece tamamlanır. Daha sonraki dönemlerde yılda bir kez veya belirli zamanlarda hizmetçi eğitim etkinliklerine katılarak işgörenlerin bazı sosyalleşme eksiklikleri tamamlanır.

Diyalektik yaklaşım ise bireyi sosyalleşme sürecinin aktif bir alıcısı ve bu arada örgüte de etki eden bir verici olarak kabul eder. Bu yaklaşıma göre sosyalleşme belli eğitim etkinlikleri ile kısıtlanabilecek bir süreç değildir. Sosyalleşme eğitim programının sonunda veya ondan sonra değil aynı zamanda görev ve alan uygulamaları esnasında meydana gelir. (Cheng ve Pang, 1997:196). Bu anlamda bireyin örgüte katılmadan önceki yaşantıları dahi ele alınarak, başarılı bir sosyalleşmenin meslek öncesinde başlaması gerektiğini savunulur. Bu yüzden sosyalleşme faaliyetlerinin belli eğitim programları ile sınırlandırılmaması gerektiği söylenebilir. Sosyalleşme bireyin örgütte bulunduğu her an için gerçekleşmekte olan bir süreçtir. Buna ilave olarak sosyalleşme sadece mesleğin başlangıç aşamasında değil emekliliği dahi kapsayan bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel Sosyalleşme Nedir?

Örgütlerin sosyal sistemler olduğu artık herkesçe bilinmektedir. Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken nokta örgütleri oluşturan en temel unsur olan bireylerin de özgün varlıklar olduğudur. Yeni işgörenler, daha önceki kişisel ve görevsel deneyimleri yoluyla kazandığı tutum ve beklentileriyle birlikte örgüte katılır. Örgüte yeni katılan işgören, örgütün işleyişini (kurallar, ödeme sistemi vb.), çalışma grubu içinde nasıl hareket edeceğini (isimleri, görev sorumluluklarını, eş çalışanlarla ve denetçilerle olumlu ilişkiler kurmayı, normları, kültürü, politik davranışlarla, değişime olan direnmelerle, eş çalışanların yeteneksizlikleri ile baş etmeyi) ve görevi ile ilgili bilişsel içeriği (teknik terimleri ve becerileri, prosedürleri, kuralları, olguları) öğrenmek zorundadır (Fisher, 1986:101-145). Bu öğrenme süreci ise örgütsel sosyalleşme ile gerçekleşir.

Sosyalizasyon ile ilgili yukarıdaki üç öğrenme alanı birbirleriyle yakından ilişkili olarak kabul edilmektedir. Diğer bazı sosyalizasyon araştırmacıları ise biraz daha ileri giderek yeni işgörenlerin “davranış ve değerlerinde” meydana gelen değişimleri de bu süreç içerisinde dahil etmişlerdir. Bunlar, bilginin, stratejik bir temelin veya da örgütsel amaçların öğrenilmesinden farklıdır. Eğer davranış ve değerler değişirse, bir birey olarak yeni işgören de değişir ve örgüte daha derin bir bağlanma başarılmış olur (Çalık, 2003:167).

Örgütsel sosyalleşme, örgütün kendisindeki değişimlerden çok, yeni işgörenlerdeki değişimleri ifade etmektedir. Bu nedenle sosyalleşme, davranış değişikliği, itaat, uyum, nüfuz, sadakat ve bağlılığın gelişimi gibi genel psikolojik süreçlere özel bir örnektir (Nicholson, 1998:523). Bu nedenle verimli bir sosyalleşme tanımlaması, içeriğe odaklanırken aynı zamanda sosyo-psikolojik perspektifleri de içermelidir. Sosyalleşme kavramı örgütlerin içine, psikolojiden ve sosyolojiden ödünç alarak uyarlanmıştır. Değişik bilim alanlarından bütünleştirilerek bir tanım yapmak gerekirse, sosyalleşme bireyin, belirli bir sosyal grubun ya da toplumun oluşturulmuş normlarını ve yollarını öğrenmesi ya da bunları genel olarak kabul etmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Sosyalleşme Sürecinin Görevleri

Örgütsel sosyalleşme sürecinde gerçekleştirilmesi amaçlanan bazı sosyalleşme görevleri vardır. Bu süreçte yapılan eğitim faaliyetleri bu görevlerle ilişkilidir. Örgütlerde sosyalleşme etkinlikleri, gerek temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve hizmetiçi eğitim programları ve gerekse eğitim programları dışındaki formal ve informal sosyalleşme araçları vasıtasıyla genellikle örgüt tarafından gerçekleştirilir. Bu faaliyetlerin tümü işgörenlerin İşgörenlerin sosyalleşme süreci ile ilgili yapılan çalışmalara dayanarak bu sosyalleşme görevleri üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar: bireyin aktif olarak sosyalleşmesinde (1) görev hükümlerinin açıklanması, (2) rol açıklığını sağlama, (3) kültürleme etkinlikleri ve (4) sosyal bütünleşmeyi sağlama görevleri olarak sıralanmıştır (Morrison, 1993:174).

1- Görev Hükümlerinin Açıklanması: Yeni iş görenlerin ilk önce kendi işlerinin nasıl yapılması gerektiğini öğrenmeleri gerekir. Bu görevleri başarmak için, yeni gelenler işte gerekli olan bilgi becerileri kazanmaya ihtiyaç duyarlar. Yeni iş görenler teknik bilgi ya da görevleri ile ilgili işleri nasıl icra edecekleri konusunda araştırma yaparlar, işlerinde daha etkili olabilmek için uzman olmaya çalışırlar. Buna ek olarak görev hükümlerinde, iş görenin başarısı geri dönüt ile ilişkilendirilerek, geri dönüt başarısının sosyalleşme süreci içerisindeki önemini belirlenmiştir.

2- Rol Açıklığının Sağlanması: İkinci olarak yeni iş görenlerin örgütteki rol açıklığının sağlanması gerekmektedir. Başarılı örgütsel sosyalleşmede rol açıklığı vardır (Çelik, 1998:194). Bu görevleri başarmak için örgütün beklediği davranışları hakkında bilgiye ihtiyaç duyarlar. Rol açıklığında geri dönüt başarısının pozitif bir işlevi vardır. Geri dönüt, yeni gelenlerin rol beklentilerini karşılamak ve ihtiyaç duyulduğu zaman uyumlu olabilmelerini sağlamaktadır (Morrison, 1993:174). Örgüte yeni giren iş görenin çalışma grubu içindeki rolünü öğrenmesi sosyalleşmenin kritik bir görevidir (Adkins, 1995:841).

3- Kültürlenme Etkinlikleri: Üçüncüsü görev, yeni iş görenin örgütün kültürünü anlayarak kazanmasıdır. Örgütsel sosyalleşme, aslında örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır. Örgütsel sosyalleşme örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar, gelenekler ve kuralları öğrenme ve bunlara uyum sağlama sürecidir (Çelik, 2000:56).

4) Sosyal Bütünleşmeyi Sağlama: Son görev, iş görenin iş grubuna bütünleşmesidir. Kültürlenme etkinliklerine benzer şekilde, sosyal bütünleşme örgüt kültürü hakkında bilgi edinmeyi ve iş görenin sosyal davranışının nasıl değerlendirileceği konusunda da bireye fikir verir. Yeni iş görenlerin işe girmeden önce sahip oldukları davranış ve tutumların örgüte uygun olup olmadığını diğer meslektaşları değerlendirirler.

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sosyalleşme Eğitimi

İnsan kaynakları yönetiminin görevi sadece bireylerin seçilmesi ve örgüte kazandırılması değildir. Örgüte yeni katılan bireylerin verimli çalışan ve yaptığı işten mutlu olan bir insan haline getirmesi gerekir. Bu faaliyetler de yeni gelenlerin sosyalleştirilmesi ile başlar (Yüksel, 2000:126). Yeni personelin kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenmesi önemli bir süreçtir ve bu süreçte yardıma ihtiyacı vardır (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002:133). Onların içinde buldukları yeni ortam ve insanlara uyum sağlamalarını kolaylaştıracak oryantasyonun sağlanması ise genellikle işletmelerdeki insan kaynakları yönetiminin görevidir.

İnsan kaynakları yönetiminin sosyalleşme sürecini daha etkili yönetebilmesi için bazı stratejiler geliştirilmiştir. Bu stratejiler aşağıda sıralanarak açıklanmıştır (Feldman ve Arnold, 1985'ten akt. Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001:157):

1. **İlk işin önemli bir iş olmasını sağlamak.** Görevin başarılması, yapılan işin sevilmesine, yapılan işi sevilmesi de yine iş başarılarının elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Bu duruma görev hoşlanma spirali denilir.
2. **Eğitim.** Örgütlerde, eğitim programları yeni personele ihtiyaç duyulduğu ya da öğrenmek istedikleri bilgiyi sağlamak amacıyla tasarlanır.
3. **Etkili bir başarı değerlendirme süreci.** Değerlendirme sisteminin başarılı olabilmesi için subjektif ölçütlerden çok objektif ve ölçülebilir kriterlere göre yapılması gerekmektedir.
4. **Sosyalizasyondan sorumlu bir gözetmen.** Bir gözetmen sosyalizasyon sürecini başarılı bir şekilde sürdürülmesine önemli katkılar sağlayabilir. Gözetmen işin özellikleri konusunda yeni işgöreni doğrudan eğitebilir ve güdüler. Gözetmenler ayrıca yeni personelin çatışmalardan korunmalarını da sağlayabilir ve çatışmanın üstesinden gelmede onlara yardımcı olabilir.
5. **Etkili bir işe alıştırma programı.** İşe alıştırma, yeni personelin planlı biçimde örgüt ve görev çevresine uyumlu duruma getirilmesi sürecidir.
6. **Personeli yüksek moralli iş gruplarına yerleştirme.** İşe yeni başlayan bir personelin, örgütteki yeni değer ve inançları benimsemesi, iş arkadaşlarıyla olumlu etkileşim kurmasıyla kolaylaşır. Eğer örgütte veya grupta kişilerarası çatışma varsa yeni personel diğerleriyle etkileşime girmekten kaçınacak ve kendini güven altına almaya yönelecektir.

Bireyi işe almakla örgüt bir risk yüklenmektedir ve bu riskin en aza indirmesi gerekmektedir (Yüksel, 2000:128). Bu anlamda, örgütsel etkililiğin temel koşullarından biri, her düzeydeki görevlinin eğitim faaliyetleri aracılığıyla geliştirilmesidir (Canman, 2000:93). Örgütler açısından tanımlandığında eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve

başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denilebilir (Sabunuoğlu, 2000:110). Tüm bu aşamaları başarılı bir şekilde yaşayan personelin işteki verimliliği ve bağlılığı yüksek olacaktır. Aksi her durum kişinin gerilim, kaygı ve dolayısıyla stres yaşamasına neden olacaktır. Yaşanan bu stres ise kişinin verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002:136).

Eğitimin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. Bu yönüyle ele alındığında, işe yeni alınan kişilere uygulanmakta olan sosyalleşme eğitimi, daha fazla ilgi çekmekte ve bireyin verimliliğinin artırılması açısından anahtar rol üstlenmektedir (Keser, 2005).

Verimlilik, "bir iş sisteminde ortaya konan hizmet ya da üretim çıktısı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki ya da üretim faktörünün etkin kullanımı" olarak tanımlanmaktadır. Üretim faktörlerinden birisi olan beşeri sermayenin etkin kullanılması, bireyin motivasyonunun ve verimliliğinin artırılmasını gerektirmektedir. Burada örgütsel sosyalleşme eğitiminin yeniden değerlendirilmesi oldukça önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla işletmelerde verimliliğinin artırılmasında pek çok yöntem (yeni tesis, makine ve donanım sağlanması, üretim planlama, bütçe ve maliyet kontrolü gibi çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanma) kullanılmakla birlikte, Örgütsel sosyalleşme eğitimi, örgütte bireyin iş ortamına uyum sağlamasında, örgüt kültürüne adapte olabilmesinde kullanılan en etkili verimlilik artırıcı yöntemlerden birisi olarak görülmelidir (Keser, 2005).

Ayrıca sosyalleşme sürecinin etkililiğinin değerlendirilmesi önemli bir husustur. Özellikle yeni işe başlayan personelin karşılaştıkları sorunlar yakından gözlenmelidir. İşten ayrılmalar ve devamsızlıklar analiz edilmeli ve nedenleri mutlaka ortaya çıkarılmalıdır. Eğer bu durumların nedenleri sosyalleşme sürecinden kaynaklanıyorsa gerekli değişikliklerin hemen yapılması gerekir (Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002:139).

Formal eğitim yanında sosyolojik ve psikolojik etkileme yöntemleriyle sağlanan sosyalleştirme faaliyetlerinden beklenen yararlar şöyle sıralanabilir (Glueck, 1982; Yüksel, 2000:128; Özgen, Öztürk, Yalçın, 2002:138):

1. Sosyalleştirme yeni işgörenlerin işi kısa zamanda öğrenerek beklenen standartlara ulaşmasını ve başlangıç maliyetlerinin düşürülmesini sağlar. Böylece, yeni personelin işe başlama maliyetlerini düşürür.
2. Sosyalleştirme yeni işgörenlerdeki gerginliklerin azalmasını sağlayarak işteki başarısızlık korkusu önler. Yeni işe başlayan kimse kendisini istenmeyen, ihtiyaç duyulmayan, sevilmeyen biri gibi hisseerse işten ayrılmak ister. Sosyalleştirme bu olumsuz duyguları olumlu duygulara dönüştürmeye yardım eder.
3. Sosyalleştirme eğitimi verilmediğinde işe yeni giren, öğrenmek istediklerini sürekli en yakın amirine veya iş arkadaşlarına sorarak, onların zaman kaybetmesine neden olur. Sosyalleştirme gerekli bilgilerin verilmesiyle bu zaman kaybını önler.
4. Sosyalleşme, iş hakkındaki gerçek beklentilerin oluşmasına, kişide olumlu tutumların geliştirilmesine ve kişinin iş tatminine ulaşmasına yardımcı olur.

Örgütlerde Gerçekleşen Geleneksel Sosyalleşme Süreçleri ve Eğitim

Geleneksel örgütlerde ilişkiler genellikle formal kurallar dahilinde gerçekleşir. Göreve yeni başlayan bir işgörene karşı ise yöneticisi genellikle daha formal bir tutum takınır. Ancak başarılı bir sosyalleşme süreci için yöneticilerin çalışanlarının sosyalleşmesini sağlamada gayri resmi ilişkileri artırması ve hiyerarşik farklılıkları sınırlamaları gerekli olduğu savunulmaktadır. Bu resmiyetten ve hiyerarşiden tamamen uzaklaşma anlamına gelmez. Resmiyet ve hiyerarşi özenle ele alındığı zaman sosyalleşmeye olumlu etki yapabilir (Jones ve Goffee, 2000:236-240).

Yeni iş görenlerin çoğunun ilk yıllarda işlerini sevmemeye başladıkları, çalışmalarında rutin ve teknik konuların dışında çalıştıkları tespit edilmiştir. Bunun sebepleri arasında performans değerlendirilmesinin objektif kriterlere göre yapılmaması, denetim birimleri tarafından informal iletişime ağırlık verilmemesi ve örgütte ilerleme olanağının kısıtlı olması gibi durumlar sıralanmıştır (Feldman ve Arnold, 1983:79). Bu anlamda geleneksel örgütlerin göreve yeni başlayan işgörenleri sosyaleştirmede başarılı olmadıkları ve sosyalleşmenin sorunsal bir durum olduğu söylenebilir.

Örgüte giriş sırasında, yeni işgörenler belki de daha önce hiç karşılaşmadıkları kadar resmi bir ortamın içine adımlarını atmaktadırlar. Buna rağmen çok çeşitli informal sosyalleşme uygulamaları ile karşılaşılır. İnfomal sosyalleşme uygulamalarına örnek olarak şunlar sayılabilir: Yeni gelenlere arkadaşları tarafından yapılan standart şakalar, tecrübeli bir meslektaş veya amirle yaşanan dostça bir ilişki, meslektaşlarla birlikte sosyal bir etkinlik ve işteki diğer insanlarla yapılan bir iş gezisi. Bunlar genelde örgüt tarafından tamamıyla denetim altına alınmaz ama diğer yandan kontrolü en zor olan insanlar için bile çok etkilidir.

Türkiye’de, resmi kurum ve kuruluşlarda göreve yeni başlayan işgörenler aday memur olarak kabul edilir. “Aday Memurların Yetiştirilmelerine Dair Genel Yönetmelik”te aday memurların yetiştirilmesi için uygulanacak eğitim programlarını, eğitim sürelerini, eğitimlerde uygulanacak sınavları, sınav değerlendirme esaslarını ve ilgili diğer hususları belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Bu yönetmelik hükümlerine bağlı olarak aday memur temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staja uygulamalarına katılırlar. Bu çalışmalar aracılığıyla aday memurun sosyalleşme süreci resmen başlatılır. Bu sosyalleşme programının ilgili yönetmelikte şöyle açıklanmıştır.

1. *Temel Eğitim:* Bütün aday memurların, asli memur olabilmeleri için tabi tutuldukları, Devlet memurlarının ortak vasıfları ile ilgili hususları kapsayan eğitimidir. Temel eğitimin hedefi; aday memurlara, Devlet memurlarının ortak vasıfları ile ilgili bilinmesi gereken, asgari bilgileri vermektir. Bu eğitim her sınıf ve kadrodaki memura ortak bir program dahilinde ve aday memurların öğrenim durumları dikkate alınarak uygulanır.
2. *Hazırlayıcı Eğitim:* Aday memurların atandığı kurum veya kuruluşu, sınıfı ve görevi ile ilgili olarak yapılan eğitimidir. Hazırlayıcı eğitimin hedefi; Aday memurların işgal ettikleri kadro ve görevleri dikkate alınarak bu görevlerin yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak ve görevlerine intibakını sağlamaktır. Hazırlayıcı eğitim bir aydan az 3 aydan çok olamaz.

3. *Staj*: Aday memurlara kurum veya kuruluşlarındaki görevleri ile ilgili olarak yapılan uygulamalı eğitim. Stajın hedefi; aday memurlara hazırlayıcı eğitim döneminde verilen teorik bilgileri ve işgal ettikleri kadro ve görevleri ile ilgili diğer bilgi ve işlemleri ve kazandırılan becerileri uygulamak suretiyle tecrübe kazandırmaktır. Staj; aday memurun görev ile ilgili olmak üzere diğer bir kurum veya kuruluşa yaptırılabilir. Staj iki aydan az olmamak kaydıyla adaylık süresi içinde tamamlanır.

Sosyalleşme etkinlikleri bu eğitim programları ile bitmemektedir. Özellikle uygulamalı eğitim sürecinde adayın kurum yönetimi tarafından sosyalleşme sürecinin dikkatle yürütülmesi gerekir. Yeni çalışanın formal olarak sosyalleşmesi yalnızca ilk yıl aldıkları eğitimlerle sınırlı kalmayıp, kurumlarının düzenlediği hizmetiçi eğitim çalışmalarıyla sürdürülmelidir.

Yeni gelenlerin çoğu kere ilk deneyimlerini kazandıkları yukarıda eğitim programları ile gerçekleştirmektedir. Ülkemizde kurumsal olarak düzenlenen örgütsel sosyalleşmeye yönelik yegâne etkinliklerin bunlar olduğu söylenebilir. Bu tür yetiştirme programları yeni işe gelenler için temel sosyalleşme aracı olarak kullanılmakta, ancak yeni gelenleri sosyalleştirmelerine etkileri konusunda çok az şey bilinmektedir. Yetiştirme programlarının etkilerinin araştırılmasında, yetiştirilenlerin tepkileri, öğrenme, davranış değişimini izleyen örgütsel çıktılar hesaba katılmalıdır (Balci, 2000:18). Yetiştirme programları ile yeni davranış ve iş aktiviteleri öğrenilir. Ek olarak, yetiştirme programlarıyla diğer sosyalleştirme faaliyetleri olarak, bireyin düşüncesini değiştirme, yeni ilişkiler ve değerler kazandırma, yeni becerilere uyum sağlama imkanları da verilmiş olur. Sosyalleşme aktiviteleri örgütte uygulanan programlar aracılığıyla yapılacağı gibi, bazen de yetiştirme programının amacı değilken birey bazı şeyleri de program boyunca öğrenebilir (Porter ve Diğerleri, 1981:168). Bu program boyunca yoğun yönlendirme ve davranış açıklayıcı modeller geliştirerek yeni üyelerin örgütsel bağlılığını artırma, gruba güvenmelerini sağlama, geniş kapsamlı ödül sistemini kurma, onay görme gibi sosyalleşmeyi sağlamada önemli teknikler uygulanır. Bu teknikler uygulanırken örgütsel olaylar yorumlanabilir ve kültürel değerleri güçlendirme amacıyla mesajlar oluşturulabilir. Sembol olarak dil, örgütsel gelenek ve törenlerden yararlanılabilir (Çelik, 2000:86). Eğitim ile ilgili gerekli hazırlıkların yapılması aşamasında yönetim, eğitimin amacını net olarak belirlemelidir. Böylelikle amaca yönelik eğitim planlaması kolaylaşacaktır (İshakoğlu, 1998:78).

Yeni iş görenlerin işleri ile ilgili bilgi ve beceri ve davranışlarını en uygun şekilde yapmalarına yardımcı olmada bazı temel konular vardır (Baron ve Greenberg, 1986:63; Kartal, 2003:33-34): Birincisi; yetiştirme programı maksimum öğrenmeyi sağlayacak şekilde olmalıdır. Bu uygulama miktarı, yeni görevlerin benimsenmesi ve geri dönüt süreci hakkında bilgilendirmenin sağlanması ile olur. Yapılan araştırmalardan uzun süreli bilgilendirme çalışmalarından ziyade, kısa süreli uygulama çalışmalarının daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Sağlıklı ve açık geri dönüt çalışmaları iş görenin yeni becerilerde ilerlemesinde pozitif etki yaratmaktadır. Dolayısı ile sayılan bu etkenlerin düzenli işleme yetiştirme programının başarı derecesini artırmaktadır. İkincisi; yetiştirme programı işle ilgili konuları kapsayacak şekilde düzenlenmelidir. Doğaldır ki yetiştirme programı iş görenlerin işle ilgili ihtiyaçlarını giderici, nitelikte olduğu takdirde beceriler daha kolay öğrenilmektedir. Üçüncüsü; iyi bir seçme sürecinin uygulanması yetiştirme programından daha iyi verim alınmasını sağlamaktadır. Bu

durum ayrıca yüksek motivasyon, anlayış ve sorumluluk getirmektedir. Sonuç olarak, yeni iş görenlerin yetiştirilmesinde, etkili programların oluşturulmasında öğrenmenin temel prensipleri dikkatlice oluşturulmalıdır. Böyle bir çalışma bireyin gelişiminde yarar sağladığı gibi, örgüte de fayda sağlayacaktır.

Sosyalleşme Sürecine Yeni Bir Yaklaşım

Sosyalleşme sürecine ilişkin yeni yaklaşımlar, yeni işgörenlerin sosyalleşmesi sürecinde yöneticiye yeni roller önermektedir. Bu anlamda, 1980'lerin ortalarına kadar, yeni gelenlere uygulanan sosyalleşme etkinliklerine yöneticiler katılmıyorlardı. Bunun sebebi eski yönetim yaklaşımlarına göre çalışanlar ve işverenler arasındaki mesafenin oldukça uzak olmasıydı. Ancak günümüzde küreselleşmeye ayak uydurmak için değişim yönetimini uygulayan şirketler, ayakta kalabilmek için her alanda olduğu gibi, yeni gelenin sosyalleşmesi konusunda da değişime uyum sağlanmasının önemini bilincinde olmalıydılar. Yöneticilerin de sosyalleşme programına dahil olması, hem çalışanların yöneticilerin artık daha "ulaşılabilir" kişiler olduğunu görmeleri ve onlarla doğrudan iletişim kurabilmeleri hem de yöneticilerin çalışanların sorunlarını dinleyebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Böylelikle yöneticiler "gözlemleme" şansına sahip olmaktadır. Bunun yanı sıra, yöneticilerin ilk gün yeni geleni karşılaması, onunla ilgilenmesi, karşılıklı beklentiler hakkında konuşması, işe yeni başlayan çalışanın da kendini daha rahat hissetmesini ve en doğru şekilde ortaya koyabilmesini sağlayabilmektedir. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5065>

Eğitim etkinliklerinin yanısıra sosyalleşmeyi artırmanın bir diğer yolu da "umursayan" bir kültür yaratmaktır. Burada da yine yöneticilere roller düşmektedir. Umursamak, icraatla ilintilidir ve yöneticiler de böylesi bir kurumsal kültürü kurabilmeyi ancak kendileri de bu konuda diğerlerine örnek olarak becerebilirler (Jones ve Goffee, 2000:236).

Örgütsel sosyalleşme **sosyolojik** ve **psikolojik** olmak üzere iki açıdan ele alınabilir: Sosyolojik yönden sosyalleştirme stratejilerinin uygulanmasında beş aşamalı bir model önerilmektedir (Wanous, 1980'den akt. Yüksel, 2000:127):

- Birinci aşama "**yetiştirme**"dir. Bu aşamada yarı zamanlı veya tam zamanlı programlarla yeni işgörene yeni bilgi ve beceriler verilir.
- İkinci aşama "**öğretme**"dir. Bu aşamada yeni gelene politikalar, normlar, yöntemler öğretilir. Yetiştirme ile öğretme birlikte yürütülebilir. Burada amaç katı tutumlu bireyi inceltirek örgüt toplumunda aktif, üretken bir rol almasını sağlamaktır.
- Üçüncü aşama "**çıraklık**"tır. Çıraklık yeni işgörenin amiri ile çok yakın temas içinde çalışmasıdır.
- Dördüncü aşama yeni geleni "**çözme**" stratejisidir. Yeni gelen eski değerlerinden, inançlarından sökülerek, mütevazı bir insan haline getirilir; böylece örgütün kendisini etkilemesi sağlanır.
- Beşinci aşama yeni gelenin "**aklını çelmek**"tir. Örgüt yeni geleni önce kabul eder, sonra da içine emmeye çalışır. Bu amaçla bireye akıl çeldirici imkânlar sunulur. Yeni gelen bu imkânlar arasından seçim yapar; yeni gelen rasyonel seçim yaptığını zannederken, aslında örgütün istediğini seçmektedir.

Sosyalleştirmenin **psikolojik** yönü, bireyin iç tutum ve davranışlarını değiştirmesi ve gönülbağı ile örgüte bağlanmasıdır. Bunun için yeni gelenin büyük bir çaba, zaman ve enerji harcamasına çalışılır. Harcadığı enerji karşılığında örgütten elde ettiği getiriler bireye cazip gelir; çünkü birey yaptığı seçimleri kendi zihninde rasyonalize etmektedir (Yüksel, 2000:128).

Sosyalleşme sürecine eğitim etkinlikleri birçok yararlar sağlayabilir. Ancak aşağıda belirtilen sınırlılıklar da söz konusudur (Canman, 2000:99): (a) Eğitim, örgütteki yanlışlıkları düzeltmez esasen, örgüt yapısındaki aksaklıklar, eğitimle edinilen bilgi ve becerilerin uygulanmasına engel oluşturur; bu nedenle öğrenme sürecini olumsuz etkiler. (b) Eğitim, personel sistemindeki eksiklik ve aksaklıkları da düzeltmez. Saklı yeteneklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır; ancak yeni bir potansiyel yaratmaz. (c) Eğitim, sadece öğrenme ortamı yaratır; yoksa hiç kimseye kendiliğinden bir şey öğretmez.

Sonuç ve Sosyalleşme Eğitimi İçin Çıkarımlar

Yeni işgörenler işlerine ilk başladıkları zaman birçok acı deneyimlerle karşılaşmakta ve daha başta yılgınlık hissetmektedirler. Görevin ilk zamanlarındaki bu deneyimler ise tüm iş yaşamını etkileyecek düzeyde kalıcı olabilmektedir. Sosyalleşmeye yönelik eğitim programı bu sorunu hesaba katacak şekilde hazırlanmalıdır ve yeni işgören bu süreçten olumlu bir şekilde çıkmalıdır. Bunu sağlayacak eğitim programının yeni işgörenin mesleğine daha profesyonel ve gerçekçi bir bakış açısı geliştirmesini sağlamalıdır. Oysa göreve yeni başlayan ve çoğu zaman da aşırı iş yükü ile karşılaşan bireyler profesyonel tepkiler vermek yerine duygusal tepkiler verebilmektedir. Bu duygusal tepkiler örgüte uyumu olumsuz etkilemektedir.

Sosyalleşme sürecinin başarı ile gerçekleşebilmesi için sadece eğitim programları, diğer çeşitli faaliyetler ile birlikte desteklenmiş bile yeterli değildir. Sosyalleşme tüm çalışma sürecinin bir parçası olmalı, özellikle yöneticiler ve kıdemli diğer çalışanlar da bu süreçte görev almalı, davranışlarıyla yeni işgörenler için model oluşturmalarıdır.

Sosyalleşmenin gerçekleşebilmesinde işgörenin kişisel tutumları da etkili olduğundan bireyler işe veya bir eğitim programına alınmadan önce bir eğilim testinden geçirilebilirler. Bu ön inceleme hem işgören alımı hem de mevcut işgörenlerin doğru eğitimler alması açısından yararlı olabilir.

Son olarak iki temel değişiklikten söz edilebilir. Birincisi, sosyalleşme eğitimi programlarında saha deneyiminin ağırlığı daha da artmalıdır. Bu eğitimlerde yeni işgörenler ile mevcut işgörenlerin işbirliğini gerektiren faaliyetler düzenlenmelidir. İkinci temel değişiklik ise işbirliğinin gelişmesi açısından da hayati öneme sahip olan mesleki davranışların artırılmasıdır. Çalışanlar arasındaki mesleki ilişkiler yönetim tarafından teşvik edilmeli ve desteklenmelidir.

Kaynaklar

1. *Aday Memurların Yetiştirilmelerine Dair Genel Yönetmelik*. 27.6.1983 Tarih ve 18090 no'lu Resmi Gazete.
2. Adkins, L. Cherly. (1995). *Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination*. **Academy of Management Journal**. 38 (3), 839-862.

3. Balcı, Ali. (2000). **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**. Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
4. Baron, A. Robert & Greenberg, J. (1986). **Behavior in Organizations**. Boston: Allyn and Bacon.
5. Can, H.; Akgün, A.; Kavuncubaşı, Ş. (2001). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara : Siyasal Kitabevi.
6. Canman, Doğan (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Yayınevi.
7. Cheng, M. H. & K. C. Pang (1997). *Teacher Socialization: Implications for the design and management of initial teacher education programmes*.
8. Çalık, Temel. (2003). *İş görenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme)*. **Türk Eğitim Bilimler Dergisi**. 1(2), 163-177.
9. Çelik, Vehbi. (1998). *Alan Dışından Gelen Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme*. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 4(14), 191-208.
10. Feldman, Daniel C. ve H. J. Arnold. (1983). **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**. McGraw- Hill Book Company.
11. Fisher, C.D. (1986). Organizational Socialization : an integrative review. In K.M. Rowland and G.R. Ferris (Eds) **Research in personel in human resources management** 4. Greenwich, C.T. : JAI Press.
12. Jablin, F. (1982). *Organizational Communication : An assimilation approach*. In M.E. Roloff & C.R. Berger (Eds). **Social Cognition and Communication**. Sage Publications.
13. Jones, Gareth R. ve R. Goffee. (2000). **Kurum Kültürü**. (Çeviren: Kıvanç Kutman). Ankara: Kapital Medya A.Ş.
14. İshakoğlu, Gülem. (1998). **Örgüt-Birey Uyumunun Sağlanmasında Personel Seçimi ve Sosyalleşmenin Önemi**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
15. Kartal, Sadık. (2003). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış doktora tezi).
16. Keser, Aşkın. (2005) *İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi*. www.insankaynaklari.com adresinden 28.11.2005 tarihinde alınmıştır.
17. Morrison, W. Elizabeth. (1993). *Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization*. **Journal of Applied Psychology**, 78(2), 173-183.
18. Nicholson, N. (1998). *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. U.S.A. : Blackwell Publishers Inc.
19. Özgen, H.; A.Öztürk.; A. Yalçın. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi.
20. Porter, L. W., E. E., Lawler. & J. R., Hackman. (1981). **Behavior in Organizations**. (International Student Edition). Mc Graw- Hill International Book Company.
21. Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
22. Zeichner, K.M. & Tabachnick, B.R. (1985). *The Development of Teacher Perspectives: Social Strategies and Institutional Control in The Socialization of Beginning Teachers*. **Journal of Education of Teaching**. Vol. 11, No.1, pp.1-25.
23. Yüksel, Öznur (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.