

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME: BİR LİTERATÜR TARAMASI
ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION: A LITERATURE REVIEW

Aylin ARAZA¹

Gonca ASLAN²

Çağrı BULUT³

ÖZET

Günümüzde iş görme şekillerinin ve araçlarının modern iş yaşamında değişmesi, bilgi ekonomisinin ürettiği bilgi işçilerinin istihdamdaki tutumları ve beklentileri, örgütsel sosyalleşmenin yeniden güncellenerek tartışılması ve araştırılması açısından önem arz etmektedir. Örgütsel sosyalleşme üzerine gelecekte yapılacak çalışmaların, yazında ihtiyaç duyulan kavramın düzey ve sonuç ölçümlerinin sadeleştirilmesine yönelik olması beklenmektedir (Liang ve Hsieh, 2008:212). Bu çalışma, bir işgören adayının, kariyer hedefleri doğrultusunda çalışmaya başlayacağı işyerinin tam bir üyesi olma sürecini hızlandıran örgütsel sosyalleşme taktiklerini, mevcut yazından yola çıkarak ilgili faktörlerle sentezlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşmenin farklı çalışmalarda, görece farklı şekillerde ilişkilendirildiği kavramlardan bazıları da kavramın nomolojik ağ oluşumuna destek sağlamak üzere ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sosyalleşme, örgütsel sosyalleşme taktikleri, yeni işgören (newcomer)

¹ Doktor Adayı , Yaşar Üniversitesi, İşletme Anabilimdalı Sosyal Bilimler Enstitüsü

² Ar. Gör., Yaşar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

³ Doç. Dr., Yaşar Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

ABSTRACT

Today, because of the change in forms and tools of modern business life, the attitudes and expectations of employment produced by the economy of knowledge workers, it's considered crucial for the organizational socialization concept to get updated in order to be discussed and researched thoroughly. It's accepted that the future studies are in need of assessments which refine levels and outcomes of socialization (Liang ve Hsieh, 2008: 212). In this study, the few studies' complex results that focus on socialization tactics within organizational socialization is examined. Furthermore, for providing a support for the nomological network formation of the concept, some related contextual factors in different researches that are related to organizational socialization is also discussed.

Key Words: *Organizational socialization, organizational socialization tactics, newcomer*

GİRİŞ

Örgütsel sosyalleşme, bir işgören adayının veya yeni bir işgörenin (newcomer), kurumunun tüm performansla çalışabilen bir işgöreni olması amacıyla, tam üye adaylığı yolunda olan bireye öğretilen veya belirli bir iş ortamındaki bireyin kurumsal rollerine ilişkin gerekli bilgi, görgü, yetki, sorumluluk ve bunlara ait becerilerin edinimi ile ilgili süreçlerin toplamını ve yönetimini ifade etmektedir. Söz konusu yeni işgörenlerin, örgüte girerken öğrendikleri belli bir türde ve kapsamdaki bilgiye atıfta bulunan örgütsel sosyalleşme (Mitus, 2006: 13), örgütler için sürekliliği olan, yavaş şekilde gerçekleşen, sistematik bir süreç olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca, etkin yönetildiği takdirde, kavramın çıktıları olarak kabul edilen kurum ile özdeşleşmiş işgörenler ile kavramın bir değişim yönetimi sürecine işaret ettiği de anlaşılmaktadır. Buna ek olarak örgütsel sosyalleşmenin, iş hayatına ilk defa başlayan yeni işgören adayının veya işgörenin yanı sıra, tecrübeli bir işgören adayı veya yeni işgörenin sosyalleşmesi süreçlerini de kapsadığı söylenebilmektedir. Yeni işgören açısından bu süreçte; iş yeri ve iş arkadaşlarına uyum, iş tatmini, kariyer başarısı, örgüte bağlılık gibi olumlu sonuçların yanında, sürecin etkin yönetilmemesi durumlarında işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir.

Yeni işgören için doğru strateji olarak kabul edilen örgütsel sosyalleşme programları, işgörenin işe uyumunu kolaylaştırabilmektedir. Araştırmacıların, sosyalleşmenin, örgütsel kültür ve onun normlar üzerindeki önemini kuramlaştırdıkları görülse de sosyalleşmenin rolleri ile söz konusu normları birbirlerinden ayırt edemedikleri anlaşılmaktadır (McClaren vd., 2010: 97). Sosyalleşmenin, iş yerinde süregelen sıradan ve sıra dışı konulara katlanabilmek için kültürel perspektifi öğrenme gereğini doğurduğu da bilinmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 4).

Sosyalleşme sürecinin sonuçlarının, (yeni işgörenin eski deneyimleri, işgörenin örgüte ait değerlerle ve normlarla çatışır halde olması, işgören kişilikleri, vb.) çok farklı faktörlerden etkilenebildiği anlaşılmaktadır. Çoğunlukla, örgüte uyum süreci olarak anlaşılan örgütsel sosyalleşmenin, üzerinde geliştirilmiş farklı aşamaları, stratejileri ve taktikleri ile yapılan nicel yoğun çalışmaların çelişkili ve karmaşık sonuçlar ortaya koyması, araştırmaların ele alınış şekillerinin gözden geçirilmesi gereğini doğurmaktadır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde, örgütsel sosyalleşme sürecini konu alan araştırmalardaki aşamalar ve taktikler ile bunlarla birlikte birçok kez ele alındığı görülen kavramlardan bazıları ortaya konmaya çalışılacaktır.

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME KAVRAMI

Yeni işgörenler için kritik bir zaman olan örgüte giriş (King vd., 2005: 28) ile başlayan örgütsel sosyalleşme sürecinde, bireysel ve örgütsel amaçların birleştirilmesi ile işgörenlerin örgütün etkili üyeleri durumuna getirilmesi istenmektedir. Sosyalleşme ile örgütün etkili üyeleri haline gelen işgörenlerin, örgüt ile bütünleşme yolunda oldukları söylenebilmektedir. İşgörenlerin, örgüt içindeki sosyalleşme sürecini sorunsuz şekilde yaşamaları, bu bütünleşmenin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Örgütlerdeki yeni işgörenlerin sosyalleşmesi, örgüte giriş ile birlikte ortaya çıkarak devam eden bir süreci anlatmaktadır (Nelson, 1987: 317). Yeni işgörenlerin örgüte bağlanma çabaları, sosyalleşme sürecinin hızına ve etkinliğine bağlı olmaktadır. Örgütsel bağlılığın en istenen formu olan içselleşme ile, başka bir deyişle işgörenlerin örgütün değerlerini, tutumlarını ve normlarını kendilerinin olarak kabul etmeleri sayesinde, yeni işgörenler açısından bireysel ve örgütsel değerlerin birlikte uyumunun gerçekleşmiş olduğu söylenebilmektedir.

Schein (1988: 20) örgütsel sosyalleşmeyi, yeni işgörenlerin iş ortamının kültürünü ve kendi rollerini öğrenmeleri süreci olarak da tanımlamaktadır. Yeni işgörelere sosyalleşme sürecinde öğretilen söz konusu örgüt değerleri ve normları, örgütün kültürünün bir yansımasını oluşturmaktadır (Schein, 2004: 22). Örgütsel kültür, sosyalleşme çerçevesinin önemli bir ögesi sayılmaktadır (Nelson, 1987: 318). Örgütsel kültüre ait olan değerlerin ve normların işgörenler tarafından öğrenilmesi ve uygulanması, örgütün amaçlarına ulaşılmasına hizmet etmektedir.

Örgütsel sosyalleşme, işgörenlerin örgütte bulunduğu her an gerçekleşen, sistematik öğrenme ve örgüt kültürünün öğrenilmesi, örgüt kültürüne uyum sağlanması sürecini temsil etmektedir. Örgütsel sosyalleşme ile ilgili olan öğrenme; bir işgörenin hem kendi iş performansı hem de örgütteki genel fonksiyonu için önemli olan yeni bilgileri bilmesini, stratejik bir temel kazanarak problemleri çözmesini, karar verme stratejisi oluşturmasını ve de örgütün misyonunu, amacını, beklentilerini anlamasını içermektedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 3). Söz konusu süreç, işgörenin örgüt üyeliği ve örgütsel rolü için gerekli olan değerlerin, yeteneklerin, beklenen davranışların ve sosyal bilginin kazanılması olarak da tanımlanmaktadır (Louis, 1980: 229-230; Chao vd., 1994: 730).

Örgütler, bireysel inançların ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için işgörenlerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirmektedirler. Söz konusu uyumun sağlanmasında önemli olanın, işin gerektirdiği beceri ve kabiliyetlerin ve uygun rol davranışının kazandırılması ve çalışma gruplarının normlarına ve değerlerine uygun davranış gösterilmesi olduğu söylenebilmektedir (Feldman, 1980: 170). Yeni işgörenler daha önceki kişisel ve mesleki deneyimleri yoluyla sahip oldukları tutumları, davranışları ve beklentileri ile örgüte katılmaktadırlar. Bu bağlamda örgütsel sosyalleşmenin, örgütün kendisindeki değişimlerden çok, yeni işgörendeki değişimleri ifade ettiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle sosyalleşme; duygu, düşünce ve davranış değişikliği, itaat, uyum, etki

etme, tatmin ve bağlılığın yönlerini ve düzeyini etkilemesi gibi genel psikolojik süreçlere özel bir örnek oluşturmaktadır (Nicholson, 1998: 523). Başka bir deyişle örgütsel sosyalleşmenin, davranış değişikliği ve örgütsel bağlılığın gelişimi gibi psikolojik süreçleri içerdiği anlaşılmaktadır. Yeni işgörenlerin örgüte bağlanmaları, örgüte karşı geliştirdikleri duyarlılıkla oluşmaktadır.

Yeni işgören açısından sosyalleşme sürecinin kariyer geliştirmeye yakından ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Kariyer kararları hakkında etraflıca düşünenlerin, gelecek kariyer hedeflerine erişmede daha başarılı oldukları öngörülmekte ve bu sebeple bir işletmeye girerken kariyeri hakkında daha kararlı olanların, o işletmede daha uzun süre kalmaları beklenmektedir (Earl vd., 2011: 249). Özetle, yeni işgörenin örgütsel sosyalleşme sürecindeki başarısının, örgütle yeni işgörenin karşılıklı amaçlarının bütünleşmesini sağlamak olduğu görülmektedir (Berberoğlu, 1991: 139). İşgörenin kariyerinde sosyalleşme, işine ve çevresine uyumu olarak da ele alınmaktadır. İşgörenin, aynı örgüt içinde başka göreve getirilmesi ya da üyesi olduğu örgütten ayrılarak bir başkasına geçmesi, kariyer yaşamında yeniden sosyalleşme olarak ifade edilmektedir.

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME AŞAMALARI

Örgütsel sosyalleşme süreci, yeni işgörenin örgüt tarafından onaylanan değerleri ve normları öğrenmesi olarak nitelendirilmektedir. Bir merdivenin basamakları şeklinde ifade edilen ve örgüte giriş ile başlayan sosyalleşme, sonunda örgütü yönetecek olanların davranışlarının, sosyalleşme normları ve fırsatları ile şekillendirilmesi süreci olarak ele alınmaktadır (Denison, 1997: 159). İşgörenin yeni üye olarak örgüte kabul edilmeden önce sahip olduğu tüm bilgisi (ön sosyalleşme); işe kabul edilen yeni işgörenin, örgüt hakkındaki görüşleri ile bazı değerlerinde, yeteneklerinde ve tutumlarında meydana gelen değişiklikler sayesinde göreve uyumu (alıştırma); yeni örgüt üyelerinin, işin gereği olan yeteneklerde ustalaşmaları, çalışma grubuna, örgütsel değer ve hedeflere tutminkar düzeyde uyum sağlamaları ve kendi grubu ile kendinden beklentileri olabilecek diğer gruplar arasındaki çatışmalarla uğraşmaları (rol yönetimi); örgütsel sosyalleşmenin üç evresi olarak ifade edilmektedir (Feldman, 1981: 380). Örgütsel sosyalleşmenin aşamaları, bireyin, örgüt üyeliği ve örgütsel rolü için gerekli olan değerleri, yetenekleri, beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi kazandığı süreç olarak tanımlanmaktadır (Chao vd., 1994: 730). Yeni işgörenin örgüt üyeliğine kabulü, bu süreci verimli olarak yaşamasına bağlı olmaktadır. Aynı zamanda bir uyum süreci olarak da ele alınan örgütsel sosyalleşme, yeni işgörenin örgüt kültürünü özümsemesi (örgütün değerlerini ve normlarını öğrenerek kabul etmesi) anlamına da gelmektedir. Bu süreçte, örgüt-yeni işgören etkileşiminin karşılıklı olarak devam ettiği anlaşılmaktadır.

Sosyalleşme teorisi üzerine yapılan çalışmalarda, aşama modelleri geliştirmeye büyük çaba harcadığı görülmektedir (Çalık, 2003: 167). Ortaya atılan modellerin çoğu; örgütsel gerçeklikle

yüzleşme ve kabul etme, rol belirginliğini başarma, bireyi örgütsel bağlamda uygun pozisyona yerleştirme ve başarılı sosyalleşme işaretlerini ortaya çıkarma gibi aşamalarının birkaçını veya hepsini içermektedir (Nicholson, 1998: 523). Araştırmalarda en çok üç aşamalı (ön sosyalleşme, alıştırma ve rol yönetimi) modelin kullanıldığı görülmektedir. Araştırmacılar tarafından, söz konusu aşamalara ilişkin tanımların birden çok şekilde ortaya konulduğu bilinmektedir. Örgütsel sosyalleşme sürecinin konu edildiği araştırmalarda çıkan sonuçların farklılığının bir nedeni olarak, söz konusu sürecin aşamalarının farklı şekillerde ele alınması söylenebilmektedir.

Ön Sosyalleşme

Sosyalleşme sürecinin ilk aşaması olan ön sosyalleşme, giriş veya tahmin edilen sosyalleşme şeklinde tanımlanmaktadır (Çalık, 2003: 172). Söz konusu sosyalleşme süreci, işgörenlerin örgüte girmesinden bile önce başlamaktadır (Feldman, 1976b: 65). Yeni işgörenin sosyalleşmesinde, örgüte karşı tutumlarını şekillendiren bir çeşit tecrübenin oluştuğu ruh halinden ibaret olan ilk yılının büyük önemi bulunmaktadır (Buchanan, 1974: 535). Sosyalleşme sürecinin, söz konusu aşamayı yaşayanlar açısından sorunsuz geçmesini sağlayan ön sosyalleşme aşamasında iki önemli konu olarak ele alınan realizm ve uygunluk göstergelerinden bahsedilmekte ve bu göstergelerin pozitif olmalarının, sürecin ilerleyen aşamalarının da sorunsuz geçmesini sağlayabileceği belirtilmektedir (Feldman, 1976b: 65). Realizm, örgüte yeni katılan işgören ile ilgili olarak, karşılıklı gerçekçi beklentilerin belirlenmesi anlamında kullanılmaktadır. Başka bir deyişle realizm, yeni işgörenin örgüt ve iş hakkındaki realist beklentilerinin derecesini ifade etmektedir. Realistik düşünce ile işe giren yeni işgörenin, görev ve rol anlamında kendinden beklenenleri keşfederken daha kolay zaman geçirdiği anlaşılmaktadır (Nelson, 1987: 314-315; Memduhoğlu, 2008:137). Uygunlukta ise amacın, beklentilerin birbiriyle eşleştirilmesi olduğu görülmektedir. Kendi değerleri örgütün değerleri ile uyuşan yeni işgörenlerden, yeni işleri ile ilgili genel tatminlerinin ve motivasyonlarının daha çok olmaları ve örgütte daha uzun süre kalmaları beklenebilmekte iken, işin gerektirdikleri ile işgörenin ihtiyaçları arasındaki uyumun düşük olması halinde, büyük ölçüde iş tatminsizliğinin yaşanması muhtemel bir sonuç olarak görülebilmektedir (Feldman, 1976b: 66).

Örgüte giriş, yeni işgörenler için kritik bir zaman olarak ele alınmaktadır (King vd., 2005: 28). Yeni işgörenlerin örgüt hakkındaki bakış açılarını şekillendirmeye yardım eden bu dönemdeki tecrübeleri, kendilerinin daha sonraki tutum ve davranışlarının uzun ömürlü fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan sonuçlarını da oluşturmaktadır (Lee vd., 1992: 18). Schein (1968) ve Van Maanen'in (1976) ortaya koydukları çalışmalarında, örgütlerin, yeni işgörenlerin değerlerini ve davranışlarını onaylayarak ve onaylamayarak, yabancı olan yeni işgörenleri, üyeleri haline dönüştürebildiklerini vurgulamaktadırlar (King vd., 2005: 28).

Alıştırma

Örgütsel sosyalleşmenin ikinci aşaması olan alıştırma aşaması, işgörenin işe alınmasından sonra ortaya çıkan aşama olarak ifade edilmektedir. Feldman (1981) söz konusu aşamayı; işe kabul edilen yeni işgörenin, örgüt hakkındaki görüşleri ile bazı değerlerinde, yeteneklerinde ve tutumlarında meydana gelen değişiklikler sayesinde göreve uyumu şeklinde açıklamaktadır (Feldman, 1981: 380). Söz konusu süreç, diğer işgörenler ile yeni ilişkilerin kurulması, rol belirsizliklerinin ortadan kalkarak yeni işgören için rolünün netleşmesi, bireysel ve örgütsel performans değerlendirme ölçütleri arasında paralellik sağlanması aşamaları ile devam etmektedir. Bu dönemde yeni işgören, yapısal norm ve olasılıkları deşifre ederek, görevsel kimliğini oluşturmak ve kuvvetlendirmekle ilgilenmektedir (Reichers, 1987: 280). Çoğunlukla belirsizliklerin yarattığı endişeden dolayı işgören için stres dolu bir süreç olarak da tanımlanmaktadır.

Rol Yönetimi

Rol yönetimi aşamasında, örgüte katılan yeni işgörenlerin beklentileri ile örgütün talep ve beklentileri arasında bir örtüşme sağlanmasına çalışılmaktadır. Değişim ve kazanım, karşılıklı kabul diye de nitelendirilen bu süreç, yeni işgören açısından örgüt içindeki (iş gerçekleri, çalışma grubu, örgütün tümü) ve dışındaki (ev yaşantısı) çatışmaların sonuçlarının ortaya konduğu uyumlanma süreci olarak da bilinmektedir. Feldman'ın (1981) söz konusu süreci; yeni örgüt üyelerinin, işin gereği olan yeteneklerde ustalaşmaları, çalışma grubuna, örgütsel değer ve hedeflere tatminkar düzeyde uyum sağlamaları ve kendi grubu ile kendinden beklentileri olabilecek diğer gruplar arasındaki çatışmalarla uğraşmaları şeklinde tanımladığı bilinmektedir (Feldman, 1981: 380). Fisher (1986) ise çalışmada, yeni işgörenin, söz konusu çatışmaları başarılı bir şekilde çözmesi ve örgütün bu duruma destek vermesinin, işgörenin uygun rol davranışlarını kazanmasını sağladığını belirtmektedir (Chao vd., 1994: 732).

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME TAKTİKLERİ

Örgütsel sosyalleşme, örgüte kabul edilen yeni işgörenlerin örgüt kültürünü yeniden üretmesiyle devam eden bir süreç olarak ifade edilmektedir. Örgütsel sosyalleşme taktikleri, yeni işgörenlerin ilk iş tecrübelerini yapılandırmada kullanılmaktadır. Van Maanen ve Schein (1979: 37) örgütler tarafından kullanılabilir olan, yeni işgörenlerin sosyalleşme tecrübelerini yapılandırmak için altı tane çift kutuplu taktik önermektedir. Bu taktikler, yeni işgörenlerin örgüte uyumlarının sağlanması için örgüt tarafından uygulanan rol oryantasyonu sürecini etkilemektedir (Saks ve

Ashforth, 1997a: 236). Örgütler, sosyalleşme taktiklerine, yeni işgörenlerin yeni rollerinde uzmanlaşmaları için başvurmakta ve aynı zamanda, farklı kombinasyonlar şeklinde kullandıkları söz konusu taktikler ile yeni işgörenlerin öğrenimlerini de etkilemeye çabalamaktadırlar (Cooper-Thomas ve Anderson, 2002: 424). Bu uygulamaların tümü, örgütlerin yeni işgörenlerin örgüte adapte olmaları için kullandıkları yöntemler olarak kabul edilmektedir (Meyer, 2006: 239).

Sosyalleşme uygulamaları ile işgören tutumları arasındaki ilişkinin tam olarak bilinmemesi, sosyalleşme sürecinin bazıları tarafından örgüt yaşamının bir parçası olduğunun inkar edilmesine sebep olabilmektedir (Louis vd., 1983: 557). Söz konusu sosyalleşme taktikleri, yeni örgüt üyelerinin resmi eğitim oturumuna veya belirli bir rol için gerekli görülen görevlere yönelik bir çeşit oryantasyon programına katılmaları için örgüt yönetimi tarafından bilinçli olarak seçilmektedirler (Van Maanen ve Schein, 1979: 34). Bu bağlamda örgütlerin, yeni işgörenleri örgüte alıştırmak için büyük oranda zaman ve para harcadıkları bilinmektedir. Oluşan maliyetlerin, söz konusu oryantasyon ve sosyalleşme programları geliştirilmesiyle azalma olasılığının bulunması, örgüt yöneticilerini teşvik etmektedir (Louis, vd., 1983: 558).

Van Maanen (1978) tarafından, örgütsel sosyalleşmenin yapısal yanını açıklamak üzere en az altı önemli taktiksel boyutun ortaya konulduğu bilinmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 37). Van Maanen ve Schein'in (1979) vurguladıkları sosyalleşme taktiklerinin söz konusu altı boyutunun, her boyutun çift kutuplu bir süreci anlatan şekilde nitelendirildiği belirtilmektedir (King ve diğ., 2005: 29).

Sosyalleşmenin içeriği, kolektife karşı bireysel ve formale karşı informal olmak üzere değişmektedir (Allen, 2006: 240). Sosyalleşmenin ilk iki taktiği, örgütlerin yeni işgörelere sağladıkları bilginin, bağlam açısından değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır (Jones, 1986: 264). Kolektif taktikler, koruyucu rol oryantasyonları üreterek, yeni işgörenlerin statükoyu, görev ve rollerini kabul edeceklerini ifade etmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979: 38). Söz konusu sosyalleşme taktiği, yeni işgörenlerin gruplandırılarak, her birine benzersiz, bir takım deneyimler kazandırmak yerine, benzer deneyimlere sahip olmalarına çalışılması şeklinde ifade edilmektedir (Griffin vd., 2000: 461). Başka bir deyişle, kolektif taktiklerin, nispeten benzer sonuçların ortaya çıkması için yeni işgören topluluğundaki her yeni üyeye, aynı bir takım deneyimlerin sağlanmasını içerdiği bilinmektedir (Fanagin ve Waldeck, 2004: 148).

Bireysel taktikler ise yeni işgörelere, rolleri için yenilikçi oryantasyonlar uyarlayabilme imkanı vermekte ve söz konusu işgörelere, bu oryantasyonlarla rollerini uygulama metotlarını hatta görevlerini bile değiştirebilmektedirler (Jones, 1986: 264). Başka bir deyişle bireysel sosyalleşme, yeni işgörenin tek başına gerçekleştirdiği üst düzey ortaklık ve bireyin kendisi veya örgüt tarafından kendine yüklenen soyutlanma olarak ifade etmektedir (Flanagin ve Waldeck, 2004: 148). Formal taktiklerin, yeni işgörelere, açıkça tanımlanmış sosyalleşme uygulamaları olan kendi rollerini eğitim

sınıflarında öğrenmelerini, informal taktiklerin ise işi, açıkça sosyalleşme uygulamaları olarak ifade edilmeyen faaliyetler sırasında öğrenmelerini içerdiği anlaşılmaktadır (Allen, 2006: 240). Formal taktikleri kullanan örgütlerin uygulamaları arasında, örgüt içindeki mevcut üyelerden ayırdıkları bireyin rollerinin netleştirilmesinin ve söz konusu uygulamalarda yer almalarının olduğu anlaşılmaktadır (Tuttle, 2002: 73). Formal sosyalleşme pratikleri, tüzel üniversiteler veya sınıf eğitim oturumları gibi devam eden çalışma (iş) düzenlemelerindeki bağlamdan ayrılmakta iken, daha az formal olan programlar ise deneyimli üyenin, yeni işgören tarafından bir süre için gölgelendiğini ifade etmektedir (Flanagin vd., 2004: 148). Özetle, formale karşı informal sosyalleşme; belirlenen sosyalleşme dönemi sırasında yeni işgörenlerin, mevcut örgüt üyelerinden ayrılmasına karşı, yeni gelenlerin daha deneyimli olan örgüt üyeleri ile kaynaşması anlamlarında kullanılmaktadırlar (Griffin vd., 2000: 461).

Sosyalleşme sürecinin içeriği, öğrenme faaliyetlerinin ve tecrübelerinin sonucuna göre ardışığa karşı rastgele ve sabite karşı değişken olmak üzere farklılaşmaktadır (Jones, 1986: 264). Ardışık taktikler, faaliyetlerin sonucu ile ilgili belirli bilgi sağlarken, rastgele sürecine ait olanların sonuçlarının belirsiz olduğu bilinmektedir (Allen, 2006: 240). Sabite karşı değişken taktikler, sosyalleşme süreci için belirlenen bir zaman çerçevesi olmasının karşıtı olan, sosyalleşme için örgüt tarafından bir zaman diliminin belirlenmeyerek, her bireyin ilerlemesinin benzersiz bir süreci ifade etmesi şeklinde anlatılmaktadır (Tuttle, 2002: 73). Sabit taktikler ile sosyalleşme sürecinin geçilen aşamaları hakkında detaylı olarak bilgilenilirken, değişken taktiklerin yaşandığı süreçte, geride bırakılan öğrenme aşaması ile ilgili bilgiler elde edilememektedir (Gruman vd., 2006: 92).

Sosyal bilginin sosyalleşme süreci sırasında sağlanması, sıralıya karşı kopuk ve atamaya karşı yoksun bırakma boyutlarına göre farklılaşmaktadır (Jones, 1986: 265). Sıralı taktikler, tecrübeli örgüt üyelerine rol model veya mentor olarak atıfta bulunulmasına imkan verirken, kopuk taktiklerde bu mümkün olmamaktadır (Allen, 2006: 240). Kopuk taktiklerde yeni işgörenler, edindikleri tecrübeleri kendi başlarına anlamlandırmaktadırlar (Gruman vd., 2006: 92). Sosyalleşmenin atama sürecine karşı yoksun bırakma sürecinde, odaklanılanın; örgüte yeni gelenin kimliği ve kişisel özelliklerinin kabul edilmesine karşı, söz konusu özelliklerden uzaklaşılması (genellikle moral bozucu bir şekilde) olduğu ifade edilmektedir (Griffin vd., 2000: 461). Başka bir deyişle atama taktikleri, yeni işgörenlerin örgütün tecrübeli üyelerinden pozitif sosyal destek almalarına olanak tanırken, yoksun bırakma taktikleri ile yeni işgörenlerin, örgüte uyum gösterene kadar negatif sosyal geribildirim sağlanacağı belirtilmektedir (Allen, 2006: 240).

Sosyalleşme taktikleri ile ilgili ilk görgül çalışmada Jones (1986) söz konusu taktikleri; kurumsallaşmış (kollektif, formal, ardışık, sabit, sıralı ve atama) ve bireyselleşmiş (bireysel, informal, rastgele, değişken, kopuk ve yoksun bırakma) şeklinde sınıflandırmaktadır (Gruman vd., 2006: 92).

Kurumsallaşmış sosyalleşme deneyimleri yaşayan yeni işgörenler, var olana uyan rol davranışlarını benimseyerek, örgüte uyum sağlamaya daha yatkın olmakta (Nicholson, 1998: 524); bireyselleşmiş sosyalleşme tecrübeleri yaşayanlar ise var olanı sorgulayarak, yenilikçi rol oryantasyonları üretip, yeni yaklaşımlara açık olmaktadır (Jones, 1986: 265). Kurumsallaşmış taktiklerin bireyselleşmiş olanlara kıyasla, yeni işgörenlerin rollerine ve örgütün bir parçası olmalarına yardımcı olan sosyal ve örgütsel çevreyi sağladıkları görülmektedir (King vd., 2005: 33).

Sosyalleşme taktiklerine bir boyut daha eklenerek söz konusu boyut, turnuvaya karşılık müsabaka olarak adlandırılmaktadır (Van Maanen, 1978: 29). Seçilmiş yığınlar halindeki yeni üyelerin değişik sosyalleşme programlarına veya tahminlenen yetenek, hırs veya geçmiş durum farklılıklarına göre ayrılmaları, sürecin turnuva boyutunun özünü oluşturmaktadır (Van Maanen, 1978: 30). Schein 1990 yılındaki çalışmasında söz konusu süreci, bireyin hata yapması ile örgütten çıkarılmasını “eleme turnuvasına” benzetmektedir (Akbaba, 1990/2002: 19). Müsabaka boyutunun anlatıldığı süreçte ise çeşitli sosyalleşme programlarının, hareket kanalları açık bırakılarak, gözlemlenen yeteneklere ve de belirtilen ilgilere dayandırıldığı görülmektedir (Van Maanen, 1978: 30).

Özetle, karşılıklı zıtlıklar ile ifade edilen bu altı taktiğin, örgütün, üyelerinin sosyalleşmesinde kullandığı kritik seçimlerine işaret ettiği anlaşılmaktadır. Bu anlayışla sosyalleşme, yeni işgörenlerin katıldıkları örgütü tanımaları açısından, örgütün önemli bir parçası olarak ele alınmaktadır (Fogarty, 2000: 3). Ayrıca yeni işgörenin, örgüte dahil olma sürecindeki söz konusu sosyalleşme taktikleri ile örgüt içinde daha fazla bağlantı kurabileceği ve bu sayede kendisini örgütte daha yerleşik hissetmesinin sağlanabileceği ifade edilmektedir (Allen, 2006: 240).

Tablo1: Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

	Kurumsallaşmış	Bireyselleşmiş	Taktiklerin İlgileri
1	Kollektif	Bireysel	Bağlam
2	Formal	İnformal	
3	Ardışık	Rastgele	İçerik
4	Sabit	Değişken	
5	Sıralı	Kopuk	Sosyal Yönler
6	Atama	Yoksun bırakma	
7*	Turnuva	Müsabaka	

Kaynak: Jones ,G. R., (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustment to organizations, *The Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.

* Van Maanen, J. (1978). People processing: strategies of organizational socialization, *Organizational Dynamics*, Summer, 19-36 'den eklenmiştir.

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME İLE İLİŞKİLENDİRİLEN KAVRAMLAR VE SONUÇLARI

Örgütler, Van Maanen ve Schein tarafından önerilen altı sosyalleşme taktiğini, yeni işgörenlerin sosyalleşme tecrübelerini yapılandırmak için kullanmaktadırlar (Ashforth ve Saks, 1996: 149). Bazı sosyalleşme taktikleri, bireysel sonuçların düzeyini pozitif yönde etkilerken, (iş bırakma niyeti, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve rol oryantasyonu gibi) diğer taktikler de bireysel sonuçların düzeyini negatif yönde etkileyebilmektedir (Aguilera vd., 2006: 14). Diğer bir takım sosyalleşme uygulamalarının ise (oryantasyon, eğitim, mentor olan yardımcı çalışanlar) bireysel tutum ve davranış düzeylerini etkilemede daha etkin oldukları anlaşılmaktadır (Ostroff ve Kozlowski, 1992: 867). Birçok çalışmada, Jones'un (1986) ölçümü kullanılarak, çeşitli sosyalleşme taktiklerinin, örgütsel sonuç değişkenlerinden olan rol çatışması, rol belirsizliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki farklılaşan etkilerinin incelendiği görülmektedir (King vd., 2005: 30). Geri kalan çalışmalarda, sosyalleşmenin örgüte bağlılığı artırdığı öne sürülmektedir (Wharton vd., 2004: 4). Örgüte giriş öncesinde meydana gelen bağlılığın nasıl ölçüleceğinin belli olmadığı da savunulan görüşler arasında yer almaktadır (Allen ve Meyer, 1990a: 14). Aynı yıl içerisinde yapılan başka bir çalışmada, sosyalleşme taktikleri ile rol oryantasyonu ve örgütsel bağlılık kavramlarının, uzun süreli araştırma tasarımı ile incelenerek, Jones'un (1986) çalışmasının genişletmesinin amaçlandığı görülmektedir (Allen ve Meyer, 1990b: 850). Sosyalleşme taktikleri, yeni işgörenlerin örgütlerdeki yerleşikliğinin sağlanmasında kullanılan bir yöntem olarak ele alınmakta ve söz konusu yerleşiklik, sosyalleşme taktiklerinin iş bırakma niyetini etkilemesi ile oluşan bir mekanizma olarak sayılabilmektedir.

Çok sayıdaki çalışmada, sosyalleşme taktiklerinin yeni işgörenin devamlılığı ve devir hızı ile bağlantılı olduğu sonucuna varılmaktadır (Allen, 2006: 239). Yeni işgörenin örgüte uyumu ile ilişkilendirilen sayısız çalışma olmasının yanında (Ashforth ve Saks, 1996; Cable ve Parsons, 2001; Jones, 1986; Kim vd., 2005), sadece az sayıdaki çalışmalarda söz konusu taktiklerin altında yatan mekanizmanın etkilerinin incelendiği görülmektedir (Gruman vd., 2006: 92). Sosyalleşmenin, yeni işgörenin örgüte uyumu ile ilişkilendirildiği söz konusu araştırmalarda, konu ile ilgili literatürün büyük bir bölümünden de sosyalleşme sürecinin çalışıldığı anlaşılmaktadır (Chao vd., 1994: 730). Yeni işgörenin sosyalleşme aşamaları ile örgütün üyesi olmaya çalışmasının anlatıldığı araştırmaların yanında, örgütün yeni işgörenlerin bilgi edinimi ve geribildirim beklentisi davranışlarına odaklanılan yeni araştırmaların sayısının arttığı da görülmektedir (Chao vd., 1994: 731).

Diğer bazı çalışmalarda, süreçte zaman içinde yaşanan değişimler veya sürecin erken aşamaları sırasında elde edilen bilginin, öğrenme ve adaptasyon ile nasıl ilişkilendirildiğinin de merak konusu olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi toplamakla başlayan ve işin bileşenleri ile ilgili uzmanlaşmaya

geçişle devam eden sürecin etkinliğinin, sosyalleşme sonuçlarını etkilediği, başka bir deyişle, Van Maanen ve Schein (1979) ve Feldman'a (1981) ait çalışmalarda ortaya konduğu üzere, örneğin etkisiz sosyalleşmenin, işi bırakma, azalan performans, iş memnuniyetsizliği, negatif iş tutumları ve stres ile ilişkili olduğu görülmektedir (Ostroff ve Kozlowski, 1992: 854). Başarılı sosyalleşmede ise yeni işgörenlerin performanslarının ve iş tatminlerinin yüksek olması beklenmektedir (Çalık, 2003: 174-175).

Allen ve Meyer (1991) çalışmalarında, davranışsal ve tutumsal bağlılık arasında var olan ayrımın ötesine geçerek, psikolojik durum olarak ifade ettikleri bağlılığın, parçalanabilir az üç bileşenin; bir isteği (duygusal bağlılık), bir ihtiyacı (devamlılık bağlılığı) ve bir zorunluluğu (normatif bağlılık) yansıtarak, örgütte istihdamın sağlanmasına yardımcı olduklarını tartıştıkları görülmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 61). Örgütlerin, işgörenlerinin örgüte karşı duygusal bağlılıklarının gelişmesine yardımcı olabildiklerine ve yeni işgörenlerinin ihtiyaçlarını ve tercihlerini belirleyerek, işteki ilk deneyimlerinin uygun şekilde oluşması girişiminde bulunabildiklerine inanılmaktadır (Meyer vd., 1991: 730). Aynı zamanda yeni işgörelere öğretilen örgütün kültürünün, kurallarının ve prosedürlerinin, işgörenlerin birbirlerini tanımalarının ve aralarında ilişki kurulmasının sağlanmasına şans tanındığı da bilinmektedir (Wharton vd., 2004: 4).

Soyut bir sistem olarak ele alınan sosyalleşme bilgisi, tanınan, tarif edilen ve bireyleri gerçek motivasyon ve işe karşı artan ilgileri sayesinde verimli hale getirdiği şekli ile gelişmiş görülmektedir (Fogarty ve Dirsmith, 1991: 258). İşe yarayabilecek bir yaklaşım, sosyalleşme sürecinde yer alan sonuç değişkenlerinden katılma (dahil olma) (Schein, 1968) ve benimseme (özümseme) süreçlerinin doğrudan yansımalarına odaklanmak olabilmektedir (Fisher, 1986; akt., Ostroff vd., 1992: 854). Kilit adımların aşamalarından oluşan bir döngüyü anlatmaktan çok, devamlılığı olan bir sürece işaret eden ve hala üzerinde yeteri kadar araştırma yapılmayan bir fenomen olarak kabul edilen sosyalleşme, başta, yabancılar olarak algılanan bireylerin, zamanla örgütün çalışan üyeleri haline gelmelerinin sağlandığı süreci ifade etmektedir (Adkins, 1995: 859).

Bu anlamda, örgütsel sosyalleşme aşamalarını ve aşamalarda kullanılan taktikleri içeren araştırmaların, sürecin boyutlarını sadeleştirmekle, konu ile ilgili ilişkilendirilmek istenen kavramların, ele alınan konuyu açıklama güçlerinin artırılmasına destek olacakları söylenebilmektedir.

Tablo2: Örgütsel Sosyalleşmeyi Konu Alan Çalışmalarda Konu ile İlişkilendirilen Kavramlar

No	Yazar(lar)	İlişkilendirilen Kavram(lar)
1.	Schein, 1970	Mesleki Sosyalleşme İnovasyon Rolü
2.	Buchanan, 1974	Yöneticilerin Sosyalleşmesi Örgütsel Bağlılık
3.	Feldman, 1976	Çalışan Sosyalleşmesi
4.	Van Maanen, 1978	Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri
5.	Van Maanen ve Schein, 1979	Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları
6.	Louis Posner ve Powell, 1983	Sosyalleşme Uygulamaları
7.	Wanous, Reichers ve Malik, 1984	Örgütsel Sosyalleşme Grup Gelişimi
8.	Jones, 1986	Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri
9.	Reichers, 1987	Yeni İşgören Sosyalleşme Oranları Etkileşimci Perspektif
10.	Nelson, 1987	Örgütsel Sosyalleşme Stres Perspektifi
11.	Blau, 1988	Örgütsel Sosyalleşme Stratejileri Örgütsel Bağlılık
12.	Chao, 1988	Örgütsel Sosyalleşme Aşamaları
13.	Allen ve Meyer, 1990	Örgütsel Sosyalleşme Örgütsel Bağlılık -Duygusal Bağlılık -Devamlılık Bağlılığı -Normatif Bağlılık
14.	Nelson ve Quick, 1991	Yeni İşgörenin Uyumu Sosyal Destek
15.	Chatman, 1991	Örgütsel Sosyalleşme İşe Alma Birey-Organizasyon Uyumu
16.	Baker III ve Feldman, 1991	Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri Kurumsal İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri
17.	Ostroff ve Kozlowski, 1992	Öğrenme Süreci Olarak Örgütsel Sosyalleşme Bilgi Edinmenin Rolü
18.	Morrison, 1993	Yeni İşgören Sosyalleşmesi Bilgi Edinme Gücü
19.	Chao, O'Leary, Wolf, Klein ve Gardner, 1994	Örgütsel Sosyalleşme Kapsamı ve Sonuçları

20.	Taormina, 1994	Örgütsel Sosyalleşme Envanteri
21.	Adkins, 1995	Örgütsel Sosyalleşme Bir Önceki İş Deneyimi
22.	Heck, 1995	Örgütsel ve Profesyonel Sosyalleşme
23.	Major, Kozlowski, Chao ve Gardner, 1995	Yeni İşgörenin Beklentileri Erken Sosyalleşmenin Çıktıları Rol Gelişimi Faktörleri
24.	Wanous, Reichers ve Malik, 1996	Örgütsel Sosyalleşme Grup Gelişimi
25.	Asforth ve Saks, 1996	Sosyalleşme Taktikleri Yeni işgörenin Uyumu
26.	Saks ve Ashforth, 1997	Örgütsel Sosyalleşme Geleceğe Başlangıç Adına Geçmişi ve Şimdiyi Anlamlandırma
27.	Settoon ve Adkins, 1997	Yeni İşgören Sosyalleşmesi Yönetici, İş Arkadaş, Arkadaş ve Aile Üyeleri Rolleri
28.	Bauer ve Green, 1998	Yeni İşgörenin Bilgi Arayışı ve Yönetici Davranışının Sosyalleşme Üzerindeki Birleşik Etkileri
29.	Feldman ve Bolino, 1999	Yabancı Ülkede Yaşayan Sosyalleşmesi Yerinde Mentorluk
30.	Allen, Mc Manus ve Russel, 1999	Yeni İşgören Sosyalleşmesi Strese Karşı Mentorluk
31.	Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000	Sosyalleşme Süreci Proaktivitenin Yordayıcıları ve Çıktıları
32.	Klein ve Weaver, 2000	İşe Yeni Alınanların Sosyalleşmeleri Örgütsel Düzeyde Oryantasyon Eğitimi Programı Etkililiği
33.	Fogarty, 2000	Örgütsel Sosyalleşme İş Performansı Örgütsel Çıktılar
34.	Taormina ve Law, 2000	Bireysel Stres Yönetimi ve Örgütsel Sosyalleşme Tükenmişliği Önleme Yaklaşımları
35.	Griffin, Colella ve Goparaju, 2000	Yeni İşgören ve Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri Etkileşimci Perspektif
36.	Cable ve Parsons, 2001	Sosyalleşme Taktikleri Birey-Organizasyon Uyumu

37.	Cooper-Thomas ve Anderson, 2002	Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri Bilgi Edinme ve Tutumlar
38.	Moreland ve Levine, 2002	İş Gruplarında Sosyalleşme ve Güven
39.	Peterson ve Ruiz-Quintanilla, 2003	İçsel İş Motivasyonu Kaynağı Olarak Kültürel Sosyalleşme
40.	Ahuja ve Galvin, 2003	Sanal Gruplarda Sosyalleşme
41.	Taormina, 2004	Örgütsel Sosyalleşme Çakışan Doğrulama Ölçümleri
42.	Warthon, Potter ve Parry, 2004	Sosyalleşme Sonuçları İşyerinde Adalet İşyerinde Bağlılık
43.	Flanagin ve Waldeck, 2004	Yeni İşgörenin Örgütsel Sosyalleşmesi Teknoloji Kullanımı
44.	Cooper-Thomas ve Anderson, 2005	Örgütsel Sosyalleşme Sosyalleşme Başarısı ve Oranı
45.	King, Xia, Quick ve Sethi, 2005	Sosyalleşme Taktikleri Role Alışma Örgütsel Bağlılık
46.	Kim, Cable ve Kim, 2005	Sosyalleşme Taktikleri İşgören Proaktivitesi Birey-Organizasyon Uyumu
47.	Mitus, 2006	Duygusal Bağlılık
48.	Allen, 2006	Sosyalleşme Taktikleri Yeni İşgören Devamlılığı ve Devir Hızı (İşten Ayrılma)
49.	Gruman, Saks ve Zweig, 2006	Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri Yeni İşgörenin Proaktif Davranışları
50.	Bauer, Bodner, Erdoğan, Truxillo ve Tucker, 2007	Örgütsel Sosyalleşme Yeni İşgörenin Alışması
51.	Liang ve Hsiesh, 2008	Tükenmişlik
52.	Yang, 2008	Yeni İşgörenin Sosyalleşmesi Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi
53.	Korte, 2009	Yeni İşgörenin Sosyalleşmesi Örgütün Sosyal Normlarının Öğrenilmesi
54.	Jokisaari ve Nurmi, 2009	Yeni İşgörenin Örgütsel Sosyalleşmesi Sosyalleşme Çıktıları
55.	McClaren, Adam ve Vocino, 2010	Örgütsel ve Profesyonel Sosyalleşme İşe İlişkin Normlar ve Etik Algılar

56.	Chen ve Eldridge, 2010	Örgütsel Sosyalleşme Taktikleri Yeni İşgörenin Uyumu
57.	Earl, Minbashian, Sukijakhamin ve Bright, 2011	Kariyer Kararı Durumu İstifa Davranışı
58.	Salavati, Ahmadi, Sheikhesmaeili ve Mirzaei, 2011	Örgütsel Sosyalleşme Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
59.	Kammeyer-Mueller, Livington ve Liao, 2011	Algılanan Benzerlik Proaktif Uyum
60.	Saeed, Abu Mansor, Siddiques, Anis-Ul-Hags ve Ishaq, 2012	Örgütsel Sosyalleşme Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar

SONUÇ VE ÖNERİLER

Geniş bir araştırma alanı olan örgütsel sosyalleşmenin, birçok aşamaları, süreçleri ve çok boyutlu etkileri bulunmaktadır (Chao vd., 1994: 742). Örgütsel sosyalleşme süreci, iş arayanların herhangi bir işi bulmalarından çok, kendilerine tam olarak uyduğuna inandıkları işi bulmalarına duydukları ihtiyaçtan (Saks ve Ashforth, 1997b: 422) yola çıkılarak oluşturulan, işe uyumdaki değişimin yaratıcısı olarak nitelendirilmektedir. Başka bir deyişle, yeni işgörenlerin örgütün bir üyesi olmasını; rol alarak, kültürlenerek, davranışlarını değiştirerek sağlayan bir süreç olarak anlaşılmaktadır. Sosyalleşme konusunun örgütle sınırlı kalmayarak, tüm dünya sisteminde anlaşılmasının gereğine işaret eden bazı araştırmacılar olduğu gibi, bu sürecin sadece örgüt ile işgören arasındaki zıtlıkların öğrenilmesine yaradığını ifade eden araştırmacılar da bulunmaktadır. Sosyalleşmenin, işgörenin birey olarak varlığına izin veren, fakat örgütün önceliğini ve haklılığını savunan bir süreç olduğunun savunulduğu araştırmaların yanında, sürecin aşamalarının yetersizliğini ortaya koyan araştırmalara da rastlanmaktadır. Örgütsel sosyalleşme ile ilgili yapılan çalışmaların yetersizliği ve var olan söz konusu çalışmaların genelinin, örgütsel sosyalleşmenin sürecine odaklanması sebebiyle, farklı bakış açılarından, konunun içeriksel olarak incelenmesinin gereği olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel sosyalleşmenin, bireylerin yaşamları boyunca deneyimleyecekleri bir süreç olarak düşünülmesi, konunun daha detaylı olarak incelenmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Örgütsel sosyalleşme üzerine yapılan çalışmaların, bu süreci tanımlayıcı kavramsal ve kuramsal modeller oluşturma konusunda ilerleme gösterdiği, fakat bu modelleri test eden görgül çalışmaların oldukça geri kaldığı anlaşılmaktadır (Van Maanen, 1975; Feldman, 1976a: 433). Feldman (1981) sosyalleşmenin etkisinin geliştirilmesinin gereğine işaret ederken, Chao (1994), konu ile ilgili

geliştirilmiş olan teorik modellerin görgül olarak değerlendirilmesi gereğini vurgulamaktadır (Chao vd., 1994: 732-742). İlerleyen çalışmalarda, sosyalleşme konusu hakkında bilgi sahibi olunmasına, sürecin anlaşılmasına ve yeni işgörenler ile örgütlerin rolleri hakkında önemli bilgilerin öğrenilmesine katkıda bulunduğu belirlenmektedir (Saks ve Ashforth, 1997a: 273). En yeni görgül çalışmalarda ise örgütsel sosyalleşme sürecinin kritik değişkenlerini açıklama gayreti içinde bulunduğu (duygusal bağlılık, tükenmişlik, örgütsel ve profesyonel sosyalleşme, algılanan benzerlik ve proaktif uyum, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel ve örgütsel sonuçlar) veya yine bu sürecin nasıl çalıştığını anlama üzerine odaklanıldığı görülmektedir (Mitus, 2006; Liang ve Hsieh, 2008; McClaren vd., 2010; Kammeyer-Mueller vd., 2011; Salavati vd., 2011; Saeed vd., 2012). Başka bir deyişle, konu ile ilgili yapılan son çalışmalarda, sosyalleşme sürecinin yeni ve farklı değişkenler (proaktif uyum, kariyer kararı, yönetimsel mentorluk vb.) üzerindeki rolünün anlaşılması için çaba gösterilmesine devam edildiği anlaşılmaktadır. Örneğin, bireyin, yöneticisi ile ilişki kurarak proaktif uyum davranışı sergilemesi ve yöneticisinin bireyin kariyer başarısı üzerinde direkt etkisi olduğunun anlaşılması ile örgütsel sosyalleşmesine katkı sağladığı vurgulanmaktadır (Kammeyer-Mueller vd., 2011: 227). Buna ek olarak, bireysel öğrenmenin ve yetkinliğin, bireyin öğrenmesi ve gelişmesi ile ilişkilendirilerek, astın, söz konusu özelliklere sahip olması ile yönetimsel mentorluk ve astın kariyeri konularının incelenmesine çalışılmakta ve yöneticilerin bilgi, tecrübe ve statülerini kullanarak, astlarının gelişmelerine yardımcı olabildikleri ifade edilmektedir (Pan vd., 2011: 264-265). Yönetimsel mentorluğun, astların örgüt hayatını öğrenmelerine ve fırsatlar karşısında hazır olmalarına yardımcı olduğu anlaşılmaktadır (Pan vd., 2011: 265). Örgütsel sosyalleşmenin dolaylı etkilerinin (örneğin, örgütsel bağlılığın, psikolojik sözleşme ile ilişkisinin sonuçlarının, örgütsel sosyalleşme sürecine dolaylı etkilerinin olmasının beklenmesi gibi), söz konusu kavramla ilişkilendirilen değişkenlerin alt başlıklarda incelenmesiyle de görüldüğü anlaşılmaktadır (Cassar ve Briner, 2011: 283).

Örgütsel ve profesyonel sosyalleşmenin ise örgütlerle ve uzmanlıklarla ilgili olan norm ve davranışların sosyal olarak öğrenilmesini yansıttığı anlaşılmaktadır (McClaren vd., 2010: 95). Teorisyenler, profesyonel sosyalleşmeyi, bir mesleğin (uzmanlığın) üyesi olma ve zaman içinde uzmanlıkla birlikte tanımlanma süreçleri şeklinde ifade etmektedirler (Heck, 1995: 32). Bireylerin örgütlerde sosyalleşmelerinin; alıştırma, eğitim, işe kabul edilme, örgütteki ilk yıllarda kaydedilen performans etmenleri ve görevlerinin ilk yıllarındaki bağlılığın ötesinde bir bağlılık tarafından etkilendiği bilinmektedir (McClaren vd., 2010: 98).

Örgütsel sosyalleşme, birbirinden bağımsız birçok boyuttan oluşarak, var olan söz konusu boyutların, yapısal olarak geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu bir sürece işaret etmektedir. Bu alanda yapılacak içerik boyutlarını tanımlayan araştırmalar, örgütsel sosyalleşme başarısının doğru şekilde

değerlendirilebileceği ölçütleri tanımlamak açısından önem arz etmektedir. Bu kavramın dinamik doğası, sosyalleşmeye içerik yaklaşımını gerekli kılmaktadır (Chao vd., 1994: 731).

Buna ek olarak araştırmaların genelini, nicel araştırma yöntemleriyle incelenmiş olması sebebiyle, örgütsel sosyalleşme ile ilgili olan bilginin sınırlandırıldığı düşüncesi bulunmaktadır. Söz konusu nicel araştırma sonuçlarının, batılı ülkeler bağlamında elde edildiği ve çok azının diğer dünya ülkeleri bağlamında çalışıldığı da bilinmektedir.

Örgütsel sosyalleşmenin ilişkilendirildiği kavramların; birbirlerine benzerlikleri, sürecin genelini açıklamaya yönelik olarak ele alınmaları, nicel yaklaşımlarla sonuca gidilmeye çalışılması ve tekrarlanan çalışmalarla elde edilen sonuçların şaşırtıcı karmaşıklığı, bu konudaki araştırmaların yön değiştirmesi gereğini ortaya koymaktadır. Örgütsel sosyalleşme program içeriklerinin, örgüt bazında incelenmesinin veya bu süreçte örgüt tarafından kullanılan stratejilerin, yeni işgörenin sosyalleşme derecesini ölçer nitelikte olmasının, yeni araştırmaların çıkış noktası olabileceğine inanılmaktadır. Sonuçlara uygun olarak sosyalleşme taktiklerinin seçilmesi ile örgütsel sosyalleşme sürecine yönelik yeni strateji ve taktiklerin geliştirilmesine olanak sağlanması mümkün görünmektedir.

Örneklem seçiminde üzerinde durulması gereken noktalar; işgörenlerin örgüte yeni katılanlar olmalarına dikkat edilmesi, araştırmanın yürütüldüğü zaman zarfında örgüt yaşamlarındaki değişikliklerin dikkate alınması (işten ayrılma, pozisyon değiştirme vb.), araştırmanın kişisel raporlamaya dayanması durumunda ikinci bir tamamlayıcı araştırma tasarımından yardım alınması şeklinde sıralanabilmekte ve söz konusu konulara önem gösterilmesi ile araştırmanın sağlıklı sonuçlar ortaya koyması sağlanabilmektedir (King vd., 2005: 46-47). Buna ek olarak, farklı yeni işgören popülasyonları arasında yaşanan sosyalleşme değişim modellerinin benzerliklerinin ve farklılıklarının ele alındığı araştırmaların yok denecek kadar olmasından ötürü (Cooper-Thomas vd., 2005: 116), araştırmada örneklem karşılaştırmalarına gidilmesinin anlamlı olacağı da söylenebilmektedir.

Son günlerde yaşanan teknolojik, ekonomik, sosyal ve örgütsel değişimlerin, gelecek araştırmaların dikkate değer ek konuları ve ele alınabilecek faktörleri olarak, sosyalleşme perspektiflerinin uzantıları oldukları önerisinde bulunulduğu görülmektedir (Flanagin vd., 2004: 155). Slaughter ve Zickar (2006) çalışmalarında, örgüt içindeki bireylerin, yeni işgörenin sosyalleşmesini kolaylaştırmak için neler yapabilecekleri konusundaki ileriki araştırmalar için, sosyalleşme sürecini geliştirmek adına atılacak bir sonraki önemli adımın, örgüt içindeki bireylerin davranışları ile yeni işgörenin proaktivitesinin birleştirilmesi ve söz konusu fikirlerin çalışan örgütlere yayılmasını öngördükleri saptanmaktadır (Slaughter ve Zickar, 2006: 286).

Örgütsel sosyalleşmenin, örgütsel davranış literatüründe yeterli dikkati çekmesinin yanında, konu ile ilgili yapılan önceki çalışmaların, keşifsel veya kesitsel tasarımla incelenen örneklemelerden, sürecin geçmişe ait öneminin ortaya konmasından ibaret oldukları bilinmektedir (Adkins, 1995: 839).

Sürecin görece uzun bir zaman dilimini kapsıyor olması, uzun süreli araştırma tasarımının kullanımını gerekli kılmaktadır. Yakın zamanda yapılan görgül çalışmalarda örgütsel sosyalleşmenin uzun süreli araştırma tasarımı ile ele alınmaya çalışıldığı görülmektedir (Taormina, 2004: 76). Bu araştırma tasarımının kullanımı, sosyalleşme sürecinin anlaşılmasında önemli bir fark yaratmaktadır (Saks ve Ashforth, 1997a: 234). Konunun nicel olarak ele alınması dahilinde, örgütsel sosyalleşmedeki değişimin gerçekçi bir gözle izlenebilmesinin gereği olarak söz konusu araştırma tasarımının kullanılması doğru olmaktadır. Fogarty'ın (2000) çalışmasında, LISREL'in doğrulayıcı analiz yeteneklerinin, tüm değişkenlerin boyutluluğunun değerlendirilmesinde kullanıldığı görülmektedir (Fogarty, 2000: 8).

Bireylerin, örgütsel sosyalleşmeye verdikleri anlamların araştırılması, ilerleyen çalışmalar için önem arz etmektedir. Kendiliğinden oluşan sosyalleşme etkisinin inceliklerini yakalama kapasitesine sahip olan etnografik çalışmaların yapılması da öneriler arasında yer almaktadır. Etnografik model, sosyal örgütün bütününe anlama girişiminde kullanılmaktadır (Denison, 1997: 237). Verilerin zaman içinde bir noktada toplanıyor olması, sürekliliği olan sosyalleşme sürecinin dinamizmine aykırı bulunmaktadır. Sosyalleşme konusunda yapılan önceki çalışmalar ile önemli bir temel sağlanmış da olsa, uzun süreli araştırma tasarımını kullanarak varılacak bulgulara dayandırılacak hipotezlerin test edilmeleri ile bu temelin üzerine çıkılması mümkün olabilmektedir (Fisher, 1986; akt., Adkins, 1995: 839). Tanımlanmış boyutlar arası belirgin değişimlerinden çok, incelikli değişimler ve bu değişimlere alışma süreci olarak tanımlanan sosyalleşme (Adkins, 1995: 859) ile ilgili yapılan çalışmaların geneline bakıldığında, kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliğinde çelişkilerin yaşandığı da bilinmektedir. Bu amaçla, örgütsel sosyalleşmenin ve diğer kavramlarla ilişkilerinin daha iyi tanımlanabilmesi için öncelikli olarak alternatif ve objektif ölçeklere önemle ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

KAYNAKLAR

Adkins, Cherly L. (1995), "Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No: 3, s. 839-862.

Aguilera, Ruth V. - Dencker, John C. - Yalabik, Zeynep Y. (2006), "Institutions and Organizational Socialization: Integrating Employees in Cross-Border Mergers and Acquisitions", Griffith, David A. - Cavusgil, Tamer S. - Hult, Tomas G. M. – Lewin, Arie Y. (Eds.), *Emerging Research Frontiers International Business Studies*, Vol. 2, s. 1-55.

Ahuja, Manju K.. - Galvin, John E. (2003), "Socialization in Virtual Groups", *Journal of Management*, Vol. 29, No:2, s. 161-185.

Akbaba, Atilla (2002), "Örgütsel Kültür", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, s. 1-32, (Çev. Atilla Akbaba). Schein, Edgar, H. (1990), "Organizational Culture", *American Psychologist*, Vol. 45, No: 2, s. 109-119.

Allen, Natalie J. - Meyer, John P. (1990a), "The measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization", *Journal of Occupational Psychology*, No: 63, s. 1-18.

Allen, Natalie J. - Meyer, John P. (1990b): "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No:4,s. 847-858.

Allen, David G. (2006), "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?", *Journal of Management*, Vol. 32, No: 2, s. 237-256.

Ashforth, Blake E. - Saks, Alan M. (1996), "Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No: 1, s. 149-178.

Ashforth, Blake E. - Saks, Alan M. - Lee, Raymond T. (1997), "On The Dimensionality of Jones' (1986) Measures of Organizational Socialization Tactics", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 5, No: 4, s. 200-214.

Balcı, Ali (2003), "Örgütsel Sosyalleşme", 2. Basım, Pegem Yayınları, Ankara.

Bauer, Talya N. - Green, Stephen G. (1998), "Testing The Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No: 1, s. 72-83.

Bauer, Talya N. - Bodner, Todd - Erdoğan, Berrin - Truxillo, Donald M. - Tucker, Jennifer S. (2007), "Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No: 3, s. 707–721.

Berberoğlu, Güneş N. (1991), "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 1, s. 135-153.

Buchanan II, Bruce. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, December 1, s. 533-546.

Cable, Daniel M. - Parsons, Charles K. (2001), "Socialization Tactics and Person-Organization Fit", *Personnel Psychology*, Vol. 54, No: 1, s. 1-23.

Cassar, Vincent - Briner, Rob S. (2011), "The Relationship Between Psychological Contract Breach and Organizational Commitment: Exchange Imbalance as a Moderator of The Mediating Role of Violation", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 78, s. 283-289.

Chao Georgia T. - O'Leary-Kelly, Anne M. - Wolf, Samantha - Klein, Howard J. - Gardner, Philip D. (1994), "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No: 5, s. 730-743.

Chatman, Jennifer A. (1991), "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, s. 459-484.

Chen, Jie - Eldridge, Derek (2010), "Organizational Socialization Tactics and Newcomer Adjustment in The Chinese Context: Perceived Organizational Support as Mediator", *Organisations in Development Working Papers*, Vol. 1, s. 1-43.

Cooper-Thomas, Helena - Anderson, Neil (2002), "Newcomer Adjustment: The Relationship Between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition and Attitudes", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, s. 423-437.

Cooper-Thomas, Helena - Anderson, Neil (2005), "Organizational Socialization: A Field Study into Socialization Success and Rate", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 13, No: 2, s. 116-128.

Çalık, Cemal (2006), "Örgütsel Sosyalleşme Sürecinde Eğitimin Değişen Rolü ve Önemi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, s. 1-10.

Çalık, Temel (2003), "İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme)",

[http:// www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2003_cilt1/sayi_2/163-178.PDF](http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2003_cilt1/sayi_2/163-178.PDF), 01.02.2013.

Denison, Daniel R. (1997), "*Corporate Culture and Organizational Effectiveness*", Denisonculture, Los Angeles, CA.

Earl, Joanne K. - Minbashian, Amirali - Sukijjakhamin, Aun - Bright, Jim, E. H. (2011), "Career Decision Status as a Predictor of Resignation Behavior Five Years Later", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 78, s. 248-252.

Feldman, Daniel C. (1976a), "A Contingency Theory of Socialization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, s. 433-452.

Feldman, Daniel C. (1976b), "A Practical Program for Employee Socialization", *Organizational Dynamics*, Autumn, s. 64-80.

Feldman, Daniel C. (1980), "A Socialization Process That Help New Recruits Succeed", Hackman, J. R.- Lawler, E. E. - Porter, L.W. (Ed.). *Perspectives on Behaviour in Organization*, s. 170-178, Mc Graw-Hill Book Company.

Feldman, Daniel C. (1981), "The Multiple Socialization of Organization Members: A Longitudinal Study", *Academy of Management Proceeding*, August 1, s. 380-384.

Feldman, Daniel C. - Bolino, Mark C. (1999), "The Impact of On-Site Mentoring on Expatriate Socialization: A Structural Equation Modelling Approach", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No: 1, s. 54-71.

Fisher, Cynthia D. (1986), Organizational Socialization: An Integrative Review. In Rowland K, Ferris G (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 4, s. 101-145, Greenwich, CT: JAI Press.

Flanagin, Andrew J. - Waldeck, Jennifer H. (2004), "Technology Use and Organizational Newcomer Socialization", *Journal of Business Communication*, Vol. 4, No: 2, s. 137-165.

Fogarty, Timothy J. (2000), "Socialization and Organizational Outcomes in Large Public Accounting Firms", *Journal of Managerial Issues*, Vol.12, No: 1, s. 1-35.

Fogarty, Timothy J. - Dirsmith, Mark W. (2001), "Organizational Socialization as Instrument and Symbol: An Extended Institutional Theory Perspective", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No: 3, s. 247-266.

Griffin, Andrea E. C. - Coella, Adrienne - Goparaju, Srikanth (2000), "Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective", *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No: 4, s. 453-474.

Gruman, Jannie A. - Saks, Allan M. - Zweig, David I. (2006), "Organizational Socialization Tactics and Newcomer Proactive Behaviors: An Integrative Study", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, s. 90-104.

Heck, Ronald H. (1995), "Organizational and Professional Socialization: Its Impact on The Performance of New Administrators", *The Urban Review*, Vol. 27, No: 1, s. 31-49.

Jokisaari, Markku – Nurmi, Jari-Erik E. (2009), "Change in Newcomers' Supervisor Support and Socialization Outcomes After Organizational Entry", *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No: 3, s. 537-544.

Jones, Gareth R. (1986), "Socialization Tactics Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations", *The Academy of Journal*, Vol. 29, No: 2, s. 262-279.

Kammeyer-Mueller, John D. - Livingston, Beth A. - Liao, Hui (2011), "Perceived Similarity, Proactive Adjustment and Organizational Socialization", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 78, s. 225-236.

Kartal, Sadık (2008), "Eğitim Çalışanlarının Örgütsel Sosyalleşmelerinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Katkıları ve İki Örnek Olay", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 15, s. 75-88.

Kim Tae-Yeol - Cable, Daniel M. - Kim, Sang-Pyo (2005), "Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No: 2, s. 232-241.

King, Ruth C. - Xia, Weidong - Quick, James C. - Sethi, Vikram (2005), "Socialization and Organizational Outcomes of Information Technology Professionals", *Career Development International*, Vol. 10, No: 1, s. 26-51.

Klein, Howard J. - Weaver, Natasha A. (2000), "The Effectiveness of An Organizational-Level Orientation Training Program in The Socialization of New Hires", *Personnel Psychology*, Vol. 53, s. 47-66.

Korte, Russel F. (2009), "How Newcomers Learn Social Norms of An Organization: A Case Study of The Socialization of Newly Hired Engineers", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 20, No: 3, s. 285-306.

Lee, Thomas W. - Ashford, Susan J. - Walsh, James P. - Mowday, Richard T. (1992), "Commitment Propensity, Organizational Commitment and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes", *Journal of Management*, Vol.18, No: 1, s. 15-32.

Liang, Su-Chiun - Hsieh, An-Teien (2008), "The Role of Organizational Socialization in Burnout: A Taiwanese Example", *Social Behavior and Personality*, Vol. 36, No:2, s. 197-216.

Louis, Meryl R. - Posner, Barry Z. - Powell, Garry N. (1983), "The Availability and Helpfulness of Socialization Practices", *Personnel Psychology*, Vol. 36, s. 857-866.

Major, Debra A. - Kozlowski, Steve W. J. - Chao, Georgia T. - Gardner, Philip. D. (1995), "A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and The Moderating Effect of Role Development Factors", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No: 3, s. 418-431.

McClaren, Nicholas - Adam, Stewart - Vocino, Andrea (2010), "Investigating Socialization, Work-Related Norms, and The Ethical Perceptions of Marketing Practitioners", *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, s. 95-115.

Memduhoğlu, Hasan B. (2008), "Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci", *Yüzüncüyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: V, Sayı: II, s. 137-153.

Meyer, John P. - Bobocel, Ramona D. - Allen, Natalie J. (1991), "Development of Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences", *Journal of Management*, Vol. 17, No: 4, s. 717-733.

Meyer, John P. - Allen, Natalie J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No: 1, s. 61-89.

Mitus, Jamie S. (2006), "Organizational Socialization From A Content Perspective and Its Effect on The Affective Commitment of Newly Hired Rehabilitation Counselors", *Journal of Rehabilitation*, Vol. 72, No: 2, s. 12-20.

Moreland, Richard L. - Levine, John M. (2002), "Socialization and Trust in Work Groups", *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 5, No: 3, s. 285-201.

Morrison, Elizabeth W. (1993), "Longitudinal Study of The Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No: 2, s. 173-183.

Nelson, Debra L. (1987), "Organizational Socialization: A Stress Perspective", *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 8, s. 311-324.

Nelson, Debra L. - Quick, James A. C. (1991), "Social Support and Newcomer Adjustment in Organizations: Attachment Theory at Work?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, s. 543-554.

Nicholson, Nigel (1998), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, The Blackwell Business Publishers Inc., USA.

Ostroff, Cheri - Kozlowski, Steve W. J. (1992), "Organizational Socialization as A Learning Process: The Role of Information Acquisition", *Personnel Psychology*, Vol. 45, No: 4, s.849-874.

Pan, Wen - Sun, Li-Yun - Chow, Irene Hau. S. (2011) "The Impact of Supervisory Mentoring on Personal Learning and Career Outcomes: The Dual Moderating Effect of Self-Efficacy", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 78, s. 264-273.

Peterson, Mark F. - Ruiz-Quintanilla, Antonio S. (2003), "Cultural Socialization as A Source of Intrinsic Work Motivation", *Group & Organization Management*, Vol. 28, No: 2, s. 188-216.

Reichers, Arnon E. (1987), "An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No: 2, s. 278-287.

Saeed, Tahir - Abu Mansor, Nur Naha - Siddique, Samera - Anis-UI-Hag, M. - Ishaq, Hafiz M. (2012), "Organizational Socialization: Individual and Organizational Consequences", *International Journal of Academic Research*, Vol. 4, No: 3, s. 96-101.

Saks, Alan M. (1995), "Longitudinal Field Investigation of The Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on The Relationship Between Training and Newcomer Adjustment", *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, s. 211–225.

Saks, Alan M. - Ashforth, Blake E. (1997a), "Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as A Prologue for The Future", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, s. 234-279.

Saks, Alan M. - Ashforth, Blake E. (1997b), "A Longitudinal Investigation of The Relationships Between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit and Work Outcomes", *Personnel Psychology*, Vol. 50, s. 395-426.

Salavati, Adel - Ahmadi, Freyedon - Shikhesmaeili, Saman - Mirzaei, Maryam (2011), "Effects of Organizational Socialization (OS) on Organizational Citizenship Behavior (OCB)", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, Vol. 3, No: 5, s. 395-410.

Schein, Edgar H. (1968), "Organizational Socialization and The Profession of Management", *Industrial of Management Review*, Vol. 9, s. 1-16.

Schein, Edgar H. (1970), "Occupation Socialization in The Professions: The Case of Role Innovation", *Carnegie Commission Project on the Form and Timing of Higher Education, Research Report Number 2*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Schein, Edgar H. (1988), "Organizational Culture", MIT Sloan working paper, s. 1-50.

Schein, Edgar H. (2004), "Organizational Culture and Leadership", 3. Edition, , Jossey-Bass, San Francisco.

Settoon, Randall P. - Adkins, Cheryl L. (1997), "Newcomer Socialization: The Role of Supervisors, Coworkers, Friends and Family Members", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 11, No: 4, s. 507-516.

Slaughter, Jerel E. - Zickar Michael J. (2006), "A New Look at The Role of Insiders in The Newcomer Socialization Process", *Group & Organization Management*, Vol. 31, No: 2, s. 264-290.

Taormina, Robert J. (2004), "Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No: 1, s. 76-94.

Taormina, Robert J. - Law, C. M. (2000), "Approaches to Preventing Burnout: The Effects of Personal Stres Management and Organizational Socialization", *Journal of Nursing Management*, Vol. 8, s. 89–99.

Taormina, Robert J. (1994), "Organizational Socialization Inventory", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 2, No: 3, s. 133-144.

Tuttle, Monica (2002), "A Review and Critique of Van Maanen and Schein's "Toward A Theory of Organizaitonal Socialization" and Implications for Human Resource Development", *Human Resource Development Review*, Vol. 1, s. 66-90.

Van Maanen, John (1976), "Breaking in: Socialization to Work", In R. Dublin (Ed.), *Handbook of Work Organizaiton and Society*, s. 67-130, Rand Mc Nally , Chicago.

Van Maanen, John (1978), "People Processing: Strategies of Organizational Socialization", *Organizational Dynamics*, Summer, s. 19-36.

Van Maanen, John - Schein, Edgar H. (1979), "Towards A Theory of Organizational Socialization", MIT Sloan working paper, s. 1-89.

Wanberg, Connie R. - Kammeyer-Mueller John D. (2000), "Predictors and Outcomes of Proactivity in The Socialization Process", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No: 3, s. 373-38.

Wanous, John P. - Reichers, Arnon E. - Malik, S. D. (1984), "Organizational Socialization and Group Development: Toward An Integrative Perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 9, s. 670–683.

Warthon, Robert - Potter, Paula - Parry, Linda E. (2004), "Keeping The Faculty: Issues of Socialization, Justice, and Commitment to The Workplace", *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 6, No: 1, s. 4-20.

Yang, Jen-Te (2008), "Effect of Newcomer Socialization and Organizaitonal Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention in The Hotel Industry", *The Service Industries Journal*, Vol. 28, N