



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri

Kutay Mutdoğan

Doktora Tezi

Ankara, 2011

KURUMSAL SOSYALLEŞME TAKTİKLERİNİN BİREY ÖRGÜT UYUMUNA ETKİLERİ

Kutay MUTDOĞAN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İŞletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

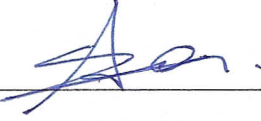
Ankara, 2011

KABUL VE ONAY

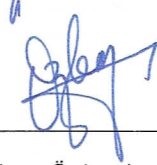
Kutay Mutdoğan tarafından hazırlanan "Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri" başlıklı bu çalışma, 7 Ocak 2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



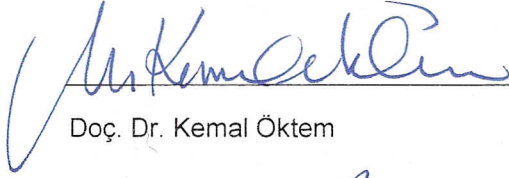
Prof. Dr. Azize Ergeneli (Başkan)



Prof. Dr. Semra Güney (Danışman)



Prof. Dr. Özlem Özkanlı



Doç. Dr. Kemal Öktem



Doç. Dr. Mustafa Kılıç

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. İrfan Çakın

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

7 Ocak 2011



Kutay Mutdoğan

TEŞEKKÜR

Öncelikle tüm doktora tez çalışmam boyunca bana her zaman destek veren, süre gelen iş hayatımla beraber bana her türlü kolaylığı sağlayan, bilgi birikimi ve deneyimleri ile doktora tezimin olgunlaşmasını sağlayan tez danışmanım Prof. Dr. Semra GÜNEY'e, doktora programının başından beri birçok konuda bana yol gösteren, hem akademik hem de yaşam görüşlerim açısından örnek aldığım, tez çalışmamda da bana bilgi birikimi ile ciddi destekler veren Prof. Dr. Azize ERGENELİ'ye sonsuz teşekkürü borç bilirim.

İş hayatımı ve akademik çalışmalarımı bir arada yürütmeye çalışırken yorulduğum her anda bana destek veren ve beni cesaretlendirmekten bıkmayan ismini sayamayacağım iş ve sosyal hayattaki tüm dostlarıma,

Sadece doktora hayatım ve tezim boyunca değil, hayatımın her alanında daima koşulsuz bir biçimde destek veren, güler yüzünü hiç esirgemeyen ve benim daima hayata karşı hazır ve güçlü hissetmemi sağlayan güzel eşim Selin MUTDOĞAN'a,

Doğduğum günden bu yana beni doğru bir şekilde yetiştirmek için hayatlarını adayan ve koşulsuz bir biçimde bana hep destek veren annem Esen MUTDOĞAN ve babam Oğuz MUTDOĞAN'a, diğer yandan benden daha iyilerini yapacağına her zaman emin olduğum canım kardeşim Korhan MUTDOĞAN'a,

Tez'imde yer alan tüm istatistiksel çalışmalarda işini gücünü bir kenara bırakıp, bana büyük destek veren kuzenim Burçe ÜNVER ve ailesine,

Doktora çalışmalarım boyunca bana her türlü esnekliği sağlayan, tolerans gösteren ve destek veren geçmiş dönemdeki Müdürlerim, Bora ŞEN'e ve Tolga VARLI'ya

Zaman ve emek vererek anket sorularımı yanıtlayan tüm katılımcılara da ayrıca teşekkürü borç bilirim.

ÖZET

MUTDOĞAN, Kutay. *Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri*, Doktora Tezi, 2011.

Rekabet koşullarının sürekli ağırlaştığı, firmaların tüm kaynaklarını en doğru ve verimli bir şekilde kullanma gayreti ile her geçen gün yeni yöntemler aradığı günümüz iş dünyasında sahip olunan en değerli kaynak belki de firmaların sahip olduğu insan kaynağı yani çalışanlarıdır. Firmaların, sahip oldukları bu en değerli kaynağından azami verim alabilmesinin koşullardan bir tanesi de, bu çalışanların çalışmakta oldukları firmalara ve sahip oldukları rollere en hızlı ve yüksek seviyede uyum sağlayabilmeleridir. Örgütsel sosyalleşme süreci, çalışanların gerek işe yeni başladıkları süreçte gerekse çalıştıkları tüm dönemler boyunca kullanılan ve çalışanların firmaları ile uyumunu en yüksek seviyeye çıkarabilmek adına uygulanan faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilmektedir. Literatürde yapılmış olan çalışmalar genel olarak firmaların uygulamakta oldukları sosyalleşme taktiklerine ve bunların çalışanlar üzerindeki etkilerine ve örgütsel sonuçlarına; kişi-örgüt uyumu ile ilgili araştırmalara, firma ve birey değerleri arasındaki uyuma ve bu uyumun örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Bu araştırma tüm bu kavramların bir arada incelenmesi gerekliliğini vurgulamak, bu inceleme yapılırken de büyük bir firmanın uygulamakta olduğu detaylı bir sosyalleşme modeli örnek alınarak ve ortaya çıkacak sonuçları işe yeni başlayan satış temsilcilerinin örgütsel çıktıları açısından sorgulamak adına yapılmıştır. Araştırmaya konu olan XYZ firmasının geliştirdiği ‘Yeni Eğitim ve Gelişim Modeli’ içerdiği faaliyetler ve kurgusu bakımından literatürde daha önce tanımlanmış olan ‘Kurumsal Sosyalleşme Taktikleri’ açısından ayrıca incelenmiştir. Bu çalışma; geliştirilen yeni modelin gerek literatürde önceden tanımlanmış olan ‘Kurumsal Sosyalleşme Taktikleri’ne uygunluğunu değerlendirmek gerekse bu taktiklerin, bireyler üzerindeki etkilerini bir arada incelemek adına ayrıca ilgi çekici olarak kabul edilebilecektir.

Çalışmada; amacına uygun bir biçimde örnek olarak belirlenen XYZ firmasında uygulanan ‘Kurumsal’ sosyalleşme taktikleri ile işe yeni başlayan satış temsilcilerinin

işe girmeden önceki bireysel değerlerinin, firma değerleri doğrultusundaki olası değişimi ve aynı bireylerin öznel kişi-örgüt uyumları sentezlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda öncelikle, araştırmada yer alan bağımlı değişkenleri ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler sorgulanmaya çalışılmıştır. Bu değişkenler; işe giriş öncesi ve sonrası değer uyumları, öznel kişi-örgüt uyumları, yeni başlayan bireylerin işe girdikleri esnada aldıkları iş teklifi sayısı, önceki iş tecrübeleri, yeni başlayanların XYZ firmasında işe girdikleri andan itibaren firmada bulunma süreleri ve sosyalleşme taktikleri kategorileridir (oluş biçimine göre, içeriğe göre, sosyal etkenlere göre). Uygulamaya konu olan veriler, toplam 10 aylık bir zaman diliminde, farklı üç zaman biriminde (t1, t2, t3) ve XYZ firmasında işe yeni başlayan tüm satış temsilcileri araştırmaya dahil edilerek toplanmaya çalışılmıştır. Çalışmada bireylerin algıları yönünde kendilerini ve firma değerlerini değerlendirmeleri; O'Reilly'nin (1991) geliştirmiş olduğu indirgenmiş haliyle 'Örgütsel Kültür Profili – Organizational Culture Profile' ölçeği kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada yer alan diğer bir değişken 'Öznel Kişi-Örgüt Uyumu' ise; Cable ve Judge'nin (1996) geliştirdiği iki soruluk bir soru formu ile değerlendirilmiştir. Sorulardan ilki, bireylerin firmaları ile uyumlarını sorgularken, ikinci soru ise ilk soruya verilen cevapların güvenilirliğini test edebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Katılımcıların, XYZ firmasının uyguladığı sosyalleşme taktiklerini gerek içeriğe, oluş biçimine ve sosyal etkenlere göre değerlendirdiği, gerekse bu taktiklerin 'Kurumsal' ya da 'Bireysel' olup olmadıklarını sorgulayan diğer bir değişken olan işe yeni başlayan bireylerin 'Sosyalleşme Tecrübeleri' ise; Jones'un (1986) geliştirmiş olduğu 'Sosyalleşme Tecrübeleri Ölçütü' den yola çıkarak ancak bu ölçeğin indirgenmiş hali olan ve Cable ve Parsons'un (2001) geliştirmiş olduğu ölçek kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan diğer değişkenlerden bireylerin 'Önceki İş Deneyimleri', katılımcıların özgeçmişlerinden elde edilmiştir. Kalan diğer iki değişkenden bireylerin 'Firmaya Kabul Edildikleri Esnada Aldıkları İş Teklifi Sayısı', kendilerine doğrudan sorularak; 'Firmada Bulunma Süresi' değişkeni de katılımcıların firmadaki kayıtlarından elde edilerek araştırmaya dahil edilmiştir.

Mann Whitney U Testi sonuçları, araştırmada yer alan hipotezlerin ilk bölümlerini oluşturan ve 'Öznel Kişi-Örgüt Uyumu' ile 'Oluş Biçimine', 'İçeriğe' ve 'Sosyal Etkenlere' yönelik sosyalleşme taktikleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde;

firmaların ‘Kurumsal’ sosyalleşme taktikleri kullanma düzeyi ile işe yeni başlayan bireylerin ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ları arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra ortaya çıkan sonuçlarda, ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ ile bireylerin ‘Firmada Bulunma Süresi’ arasında da anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ ile bireylerin ‘İşe Kabul Edildikleri Esnada Aldıkları İş Teklifi Sayısı’ ve ‘Önceki İş Tecrübeleri’ arasında anlamlı bir ilişki olmadığı da testin sonunda ortaya çıkmaktadır. Araştırmada yer alan hipotezlerin ikinci bölümlerinde ise, diğer bağımlı değişken olan ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ ile diğer değişkenler arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Yine Mann Whitney U Testi sonucunda; firmaların uyguladığı ‘Kurumsal’ sosyalleşme taktiklerini kullanma düzeyi ile işe yeni başlayan bireylerin değerleri ve aynı bireylerin firmanın değerlerini algılayışları arasında bulunan uyum düzeyindeki değişim arasında olumlu ilişki mevcut olduğu söylenebilmektedir. Diğer taraftan ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ ile açıklanan diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı da test sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak; firmaların ‘Kurumsal’ sosyalleşme taktiklerine yapacağı yatırım, işe yeni başlayan bireylerin algılayacakları kişi-örgüt uyumuna yapabileceği etki anlamında çok değerli olabilmektedir. Sosyalleşme sürecinin veriliş şeklinin, süreç boyunca uygulanan faaliyetlerin içeriklerinin ve yine süreç boyunca firmada yer alan sosyal etkenlerin olabileceği en etkin ve kaliteli düzeylerde olması, işe yeni başlayan çalışanların firma ile aralarındaki değer uyumlarına yapacağı katkı anlamında ve aynı çalışanların çalıştıkları firma ile tamamen uyuşmalarında çok gerekli olabilmektedir.

Anahtar Sözcükler

Sosyalleşme, Öznel Kişi-Örgüt Uyumu, Kurumsal Sosyalleşme Taktikleri, Bireysel Sosyalleşme Taktikleri, Birey ve Firma Değer Uyumu

ABSTRACT

MUTDOĞAN, Kutay. *The Effects of Corporate Socialization Tactics on the Fit between the Person and the Company*, Ph.D. dissertation, 2011.

Human resources, that is, employees, are perhaps the most valuable resource of companies in the present-day business world, where the competitive conditions continuously become more difficult and where new methods are sought every day with the effort of using all of the resources of the companies in the most suitable and productive manner. One of the conditions of the companies for being able to obtain the maximum productivity from this most valuable resource of theirs is for these employees to be able to obtain harmony at the most rapid and highest level with their roles at the companies where they work. The organizational socialization process can be defined as all of the activities implemented in order to raise the level of the fit of the companies and the employees to the highest level, both during the period when individuals are newly employed and throughout the entire employment period. Generally the studies made in the literature are focused on the effects of the socialization tactics implemented by the companies and their effects on the employees and their organizational results; the research related to person-organization fit, fit between company and individual values and the organizational outputs of this fit. This study was made in order to emphasize the necessity of examining all of these concepts together and to examine the results that would appear from the aspect of organizational outputs of the newly employed sales representatives by using as a model the detailed socialization implemented by an important company when making this examination. The structure and activities of the “New Training and Development Model”, which is the subject of the study, and was developed by the XYZ company, were examined from the aspect of the “Corporate Socialization Tactics”, which were previously defined in the literature. This study may also attract attention, both for evaluating the suitability of the new model mentioned in the “Corporate Socialization Tactics” previously defined in the literature and for examining together the effects of these tactics on the individual.

In this study, it was attempted to determine the probable changes of the individual values of newly employed sales representatives prior to employment, in accordance with the company values, with the “Corporate” socialization tactics implemented by the XYZ company, which was determined as an appropriate sample for this objective, and it was endeavored to synthesize the subjective person-organization fit of the same individuals. With this objective, first of all, it was attempted to question the relationships between the dependent variables and the other variables included in the study. These variables are the pre-entry and post-entry value fits, perceptions of subjective person-organization fit, the number of job offers obtained by the individuals when they were newly employed, the previous work experiences of the same individuals, the periods of being at the company as of the moment they were employed at the XYZ company of those who were newly employed and the socialization tactics categories (according to; context, contents, social aspects). It was attempted to gather the data put into practice by including in the study all of the sales representatives, who were newly employed at the XYZ company, in a total 10-month period segment and in three different time units (t1, t2, t3). In the study, the evaluations of the perceptions of the individuals of their own and company values were made by using the “Organizational Culture Profile” in its reduced form that was developed by O’Reilly (1991). Whereas, the “Subjective Person-Organization Fit” that is another variable included in the study, was evaluated with a two-question questionnaire developed by Cable and Judge (1996). The first of the questions, asks the fits of the individuals with the companies, whereas, the second question was prepared with the objective of being able to test the reliability of the answers given to the first question. Another variable, the “Socialization Experiences” of the individuals who were newly employed, in which the participants evaluate both the socialization tactics implemented by the XYZ company according to content, context and social aspects, and questions whether or not these tactics are “Corporate” or “Individual” uses a scale that Cable and Parsons (2001) developed by reducing the “Socialization Experiences Scale” developed by Jones (1986). It was evaluated by using the scale that was formed by Cable and Parsons, which is the reduced state of this scale. The “Previous Work Experiences” of the individuals, one of the other variables used in the study, were obtained from the curriculum vitae of the participants. The remaining two variables were included in the

study by asking the individuals directly the “Number of Job Offers Obtained When Accepted by the Company” and the “Period of Being at the Company” variable was obtained from the records of the participants at the company.

In the evaluation of the relationship between socialization tactics aimed at “Subjective Person-Organization Fit” and “Context”, “Content” and “Social Aspects”, which constitute the first parts of the hypotheses included in the study, the Mann Whitney U Test results set forth that there was a positive relationship between the use level of the “Corporate” socialization tactics of the company and the “Subjective Person-Organization Fit” perceptions of the individuals who were newly employed. Furthermore, in the results, a significant relationship emerged between the perception of “Subjective Person-Organization Fit” and the “Period of Being at the Company” of the individuals. On the other hand, it has been concluded that there is no significant relationship between the “Number of Job Offers Obtained When Being Accepted for the Job” and “Pre-entry Experiences” on the perception of “Subjective Person-Organization Fit” of the individuals. Whereas, in the second part of the hypotheses included in the study, the relationship between the “Post-entry Value Fit”, which is another dependent variable, and the other variables were questioned. Likewise, as a result of the Mann Whitney U Test, it can be said that a positive relationship exists between the change in the fit level with the level of use of the “Corporate” socialization tactics implemented by the companies and the values of the individuals newly employed and between the perceptions of the values of the company by the same individuals. On the other hand, as a result of the test, it emerged that there is no significant relationship between the “Post-entry Value Fit” and the other variables mentioned above.

All of these results show that the investments of the companies that will be made for “Corporate” socialization tactics could be very valuable for the effects they will make to the person-organization fit that will be perceived by the newly employed individuals. Maintaining the context of providing the socialization process, the contents of the activities implemented throughout the process and the social aspects included in the company throughout the process at the most effective and high quality levels, has the meaning of contributing to the value fits between the newly employed and the company

and could be very necessary in the complete harmony between these employees and the company.

Key Words

Socialization, Subjective Person-Organization Fit, Corporate Socialization Tactics, Individual Socialization Tactics, Individual and Company Value Fit

İÇİNDEKİLER

KABUL ve ONAY.....	i
BİLDİRİM.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	xi
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	xvii
GİRİŞ.....	xviii

BÖLÜM I

GENEL SOSYALLEŞME, KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE FİRMALARIN UYGULADIKLARI SOSYALLEŞME TAKTİKLERİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE ARAŞTIRMALAR

1.1. SOSYALLEŞME.....	1
1.1.1. Proaktif Sosyalleşme Süreci ve Mentörlük.....	5
1.1.2. Sosyalleşme Sürecinde Elde Edilen Bilgi Türleri ve Öğrenme Süreci.....	10
1.1.3. Sosyalleşme Süreci Sonunda Örgütsel Çıktılar.....	13
1.1.4. Bireysel Farklılıklar ve Firma Beklentilerinin Sosyalleşme Sürecine Etkileri.....	17
1.1.5. Sosyalleşme Süreci Etkileri ve Üzerine Yapılan Araştırmalardaki Zaman Farklılıkları.....	19
1.1.6. Sosyalleşme Sürecinde Firmada Yer Alan Çalışmaların Sürece Olan Etkisi.....	20
1.2. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE SOSYALLEŞME İLİŞKİSİ.....	23
1.2.1.Kişİ-Örgütsel Kültür Uyumu.....	30

1.3. SOSYALLEŞME TAKTİKLERİ.....	31
1.3.1. Kurumsal-Bireysel Sosyalleşme Süreci Sınıflandırmaları-Jones'un Modeli.....	35
1.3.2. Sosyalleşme Taktikleri ile Örgütsel Çıktılar ve Kişilik Özellikleri Arasında İlişki.....	38

BÖLÜM II

YENİ BİR ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME MODELİ-XYZ FİRMASI YENİ 'EĞİTİM VE GELİŞİM MODELİ'

2.1. XYZ FİRMASININ TANITILMASI VE YENİ BİR SOSYALLEŞME SÜRECİ MODELİNE İHTİYAÇ DUYMA NEDENLERİ.....	42
2.2. XYZ FİRMASINDA OLUŞTURULAN YENİ MODELİN İÇERİĞİ VE MODELDE YER ALAN SÜREÇLER.....	45
2.3. YENİ 'EĞİTİM VE GELİŞİM MODELİ'NDEKİ' EVRELER.....	53
2.3.1. Bilgisayar Temelli Teorik Eğitimler.....	53
2.3.2. İş Başı Eğitim (On the Job Training).....	61
2.3.3. Takip (Shadowing).....	72
2.4. YENİ 'EĞİTİM VE GELİŞİM MODELİ'NDE YER ALAN EVRELERİN SOSYAL İLİŞKİLER AÇISINDAN ÖNEMİ VE XYZ FİRMASINA GETİRİLERİ.....	77

BÖLÜM III

XYZ FİRMASININ UYGULAMAKTA OLDUĞU YENİ ‘EĞİTİM VE GELİŞİM MODELİ’NİN ÇALIŞANLARIN ÖZNEL KİŞİ-ÖRGÜT UYUMLARINA YAPMIŞ OLDUĞU ETKİYİ ANLAMAYA YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	80
3.1.1. Araştırmada İncelenen Personelin Satış Fonksiyonu İçinde Yer Almasının Önemi.....	82
3.1.2. Araştırmanın Kültürel Farklılıklara Uygun Bakış Açısına Göre Önemi.....	85
3.2. ARAŞTIRMADA YER ALAN MODELİN İNCELENMESİ VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	86
3.2.1. Oluş Biçimine Yönelik Sosyalleşme Taktikleri.....	87
3.2.2. İçeriğe Yönelik Sosyalleşme Taktikleri.....	89
3.2.3. Sosyal Etkenlere Yönelik Sosyalleşme Taktikleri.....	91
3.2.4. Araştırmada İncelenen Modelin Kurumsal Sosyalleşme Taktik Kategorilerine Göre Değerlendirilmesi.....	93
3.2.5. Hipotezlerin Testinde Kullanılacak Olan Diğer İlgili Değişkenler....	97
3.2.5.1. İşe Yeni Başlayanların İşe Girişten Önceki Değer Uyumları.....	98
3.2.5.2. Önceki İş Deneyimleri.....	99
3.2.5.3. Firmaya Kabul Edildikleri Sırada Aldıkları İş Teklifi Sayısı.....	99
3.2.5.4. Firmada Bulunma Süresi.....	100
3.3. METODOLOJİ.....	101
3.3.1. Anket-Soru Formlarının Hazırlanması ve Değişkenlerin Belirlenmesi.....	101
3.3.2. Ölçümler, Hazırlanan Anket-Soru Formlarının ve Belirlenen Değişkenlerin Ayrıntılı Açıklamaları.....	103
3.3.2.1. Firma Değerleri.....	103

3.3.2.2. Bireylerin Değerleri.....	108
3.3.2.3. Değer Uyumu.....	110
3.3.2.4. Öznel Kişi-Örgüt Uyumları.....	114
3.3.2.5. Sosyalleşme Tecrübeleri.....	115
3.3.2.6. Önceki İş Deneyimleri.....	121
3.3.2.7. Firmaya Kabul Edildikleri Sırada Aldıkları İş Teklifi Sayısı.....	122
3.3.2.8. Firmada Bulunma Süresi.....	122
3.3.3. Verilerin Toplanması.....	123
3.3.3.1. t1 - İşe Yeni Başlayacak Olan Çalışanların İş Görüşmeleri Zamanı.....	123
3.3.3.2. t2 - Sosyalleşme Süreci Bitiş Zamanı.....	125
3.3.3.3. t3 – Sosyalleşme Sürecinin Ardından Firmaya Uyumun Tamamlanma Zamanı.....	129
3.4. EVREN VE ARAŞTIRMA ÖRNEKLERİNİN BELİRLENMESİ.....	130
3.5. UYGULAMA.....	131
3.5.1. Uygulama Kapsamı ve Düzeni.....	131
3.5.2. Araştırmada Yer Alan Anketlerin – Soru Formlarının Geri Dönme Oranları.....	132
3.6. ÖN ANALİZLER.....	136
3.6.1. Araştırma Örneklemine Ait Sorular.....	137
3.6.2. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bilgiler.....	137
3.7. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİNE DAİR VERİ ANALİZİ.....	139
3.7.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizleri.....	139
3.7.1.1. ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ Korelasyon İlişkisi.....	141

3.7.1.1.1. ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ ve ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ Arasındaki Korelasyon.....	142
3.7.1.1.2. ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ ve ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ Arasındaki Korelasyon.....	142
3.7.1.1.3. ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ ve Sosyalleşme Taktikleri Arasındaki Korelasyon.....	143
3.7.1.2. ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ Korelasyon İlişkisi.....	144
3.7.1.2.1. ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ ve ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ Arasındaki Korelasyon.....	145
3.7.1.2.2. ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ ve Sosyalleşme Taktikleri Arasındaki Korelasyon.....	145
3.7.1.3. ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ Korelasyon İlişkisi.....	146
3.7.1.3.1. ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ ve Sosyalleşme Taktikleri Arasındaki Korelasyon.....	147
3.7.1.4. Araştırmada Geride Kalan Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkileri.....	147
3.7.2. XYZ Firmasından Ayrılan Kişilerin ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ ve Öznel ‘Kişi-Örgüt Uyumu’ Değişkenleri Açısından Analizi.....	149
3.7.3. Hipotezlerin Test Edilmesine Dair Veri ve Yöntem Analizleri.....	153
3.7.4. Verilerin Düzenlenmesi ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	154
3.7.5. Hipotezlerin Test Edilmesine Dair İstatistiksel Analizler.....	157

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Genel Değerlendirme.....	162
Araştırmadaki Sınırlılıklar ve Güçlü Yönler.....	167
Araştırmadaki Sınırlılıklar.....	167
Araştırmadaki Güçlü Yönler.....	174
Sonuçlar.....	177
KAYNAKÇA.....	192
EKLER.....	225

ÇİZELGELER DİZİNİ

Tablo 1: Yeni ‘Eğitim ve Gelişim Modeli’ Zaman Akışı.....	53
Tablo 2: ‘İşe Başlangıç’ Eğitim Programı İçeriği ve Zaman Tablosu.....	59
Tablo 3: t1’de Araştırmaya Katılmış Olan Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	137
Tablo 4: t1’de Araştırmaya Katılmış Olan Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	138
Tablo 5: t1’de Araştırmaya Katılmış Olan Katılımcıların Önceki İş Tecrübeleri Dağılımı.....	138
Tablo 6: Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkiler.....	140
Tablo 7: t3’de Araştırmaya Devam Edemeyen Kişiler ile Bu Kişiler İçinden Kendi İstekleri ile Görevlerini Bırakmış Grup (J) (Araştırmacı Tarafından, Araştırmanın Kendi İçinde “1” Olarak Kodlandırılmış Kişiler) Arasındaki İlişki.....	150
Tablo 8: ‘İşten Ayrılma’ Değişkeni (J) ile ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ (A) ve ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ (C) Değişkenleri Arasındaki İlişki.....	151
Tablo 9: Bağımlı Değişkenlerden Biri Olan ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’nun (C) Bağımsız Değişkenlerle İlişisini İnceleyen ‘Mann Whitney U Testi’nin Sonuçları...157	157
Tablo 10: Bağımlı Değişkenlerden ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’nun (B) Bağımsız Değişkenlerle İlişisini İnceleyen ‘Mann Whitney U Testi’nin Sonuçları.....	159
Tablo 11: Bağımsız Değişkenlerin, ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ (B) Kontrol Değişkenine Olan Etkisi (Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları).....	160

GİRİŞ

Günümüz küreselleşen iş dünyasında zorlaşan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek adına firmalar, kaynaklarını azami seviyede etkin ve verimli kullanma gayretindedirler. Tahmin edileceği üzere firmaların en önemli kaynaklarından bir tanesi de çalışanlarıdır. Gerek firmanın yapısına uygun çalışanların seçilmesi, gerekse bu çalışanların en yüksek seviyede firmalarına uyum sağlamaları ve onlara verilen görev ve sorumlulukları en doğru şekilde anlamaları ve uyguluyor olmaları firmalar için çok değerli olarak kabul edilebilmektedir. Uygun olduğu düşünülen adayların firmalarında işe başlangıç evresi tüm bu arzulanan uyum sürecinin yaşanabilmesi için en önemli evrelerin başında gelmektedir. Bu evre temel anlamda örgütsel sosyalleşme süreci olarak kabul edilebilecektir. Sosyalleşme süreci ile ilgili bugüne kadar birçok araştırmada farklı tanımlamalar yapıyor olsa da, örgütsel sosyalleşmenin; işe yeni başlayan bireylerin firmalarında sürdürecekleri görevlerine ve rollerine uyum sağlayabilmeleri adına gerekli olan tüm tutum ve davranışları öğrenme süreci olarak tanımlanması (Fisher, 1986; Van Maanen, 1976; Van Maanen ve Schein, 1979) çok geçerli bir tanımlama olarak kabul edilebilmektedir.

Örgütsel sosyalleşme süreci ile ilgili analizler yapılırken, bu analizde sadece firmayı veya işe yeni başlayan bireyi tek başına incelemek süreç ile ilgili sonuçların yetersiz olabileceği riskini beraberinde getirecektir. Yapılan analizlerde bireyi ve firmayı bir arada değerlendirmek yapılan araştırmayı çok daha açıklayıcı ve kolay anlaşılır bir hale getirebilecektir. Reichers (1987) araştırmasında; sosyalleşme süreci ile ilgili var olan eylemlerin, kişiler ve firmaları birbirlerini tamamlar nitelikte bir şekle soktuğu söylenebilmektedir. Bu anlamda literatürde sosyalleşme sürecini üç aşamada tanımlamak mümkün olmaktadır.

- 1) Bireylerin dış dünyadan firmanın bir parçası haline geldikleri ve firmanın içine dahil oldukları aşama (ör. Buchanan, 1974; Feldman, 1976; Porter, Lawler ve Hackman, 1975; Schein, 1978; Van Maanen, 1976),
- 2) Firmalar tarafından kullanılan sosyalleşme taktikleri (ör. Cogswell, 1968; Gomersall ve Meyers, 1966; Van Maanen ve Schein, 1979) ve

3) İŖe yeni başlayan bireylerin yeni çevrelerinde gelişen olayları nasıl algıladıkları ve yorumladıkları ile ilgili süreç (r. Falcione ve Wilson, 1988; Feldman ve Brett, 1983; Louis, 1980).

Sosyalleşme sürecinde bireyi ve firmayı bir arada değerlendirme gerekliliği, literatürde belirli evrimler sonucunda ortaya konabilmiştir. Yapılan araştırmalardaki bu gelişimde ilk çalışmalar, firmaların işe yeni başlayanların sosyalleşebilmesi adına yaptıkları ile ilgili olmuştur (Fisher, 1986; Van Maanen, 1976; Wanous ve Colella, 1989). 1980'lerin sonunda birçok araştırmacı sosyalleşme literatürünün etkileşimli bir bakış açısı alması gerektiğini belirtmişlerdir (Jones, 1983; Reichers, 1987; Schneider, 1983). Bu araştırmaları takiben 1990'larda kişilerin kendi sosyalleşme süreçlerini oluşturduklarına dair araştırmalar hız kazanmıştır (r. Ashford ve Taylor, 1990; Bauer ve arkadaşları,1998).

Birey ve firmanın bir arada incelendiği sosyalleşme araştırmalarında, süreçte yer alan birçok farklı unsur ile ilgili analizler yapılmıştır. Sosyalleşme ile ilgili yapılan çalışmalarda incelenen kavramlar genel olarak; rol uyumu, öğrenme, bilgi alış verişi, rollere uygun bilgi türleri, sosyal destek, mentörlük, gözleme, sosyal öğrenme, geri bildirim, bireysel performans, grup ve firma performansı, örgütsel normlar ve politikalar, firma kültürü ve değerleri, örgütsel çıktılar, firmaların bireylerden beklentileri, işe ilk giriş anındaki endişe, uyum, firma içinden kişilerle ilişkiler, ilişki türleri, bireylerin kişisel özellikleri ve proaktif davranışları, güdüleme, kişi-örgüt uyumu, sosyal kimlik perspektifi ve firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktikleri şeklinde özetlenebilmektedir.

Sosyalleşme sürecinin doğru yönetiliyor olması, işe yeni başlayan bireyin kişisel performansına ve genel anlamda firmanın performansına ciddi anlamda olumlu katkı yapabilecektir. Araştırmacıların ve firmaların bahsedilen performans artışını gzlemleyebilmesinin en doğru yolu, işe yeni başlayan bireylerin mümkün olan örgütsel çıktılarını analiz edebilmeleriyle mümkün olabilecektir. Bu durumun tersi de doğal olarak geçerli olacaktır. Yani sosyalleşme sürecini olumsuz ve verimsiz olarak yöneten firmalar yine olumsuz ve verimsiz örgütsel çıktılar ile karşılaşabilecektir. Uygulanan

birçok araştırmada verimsiz sosyalleşmenin artan işten ayrılmalar, daha dūřuk performans, iř memnuniyetsizliği, olumsuz iř davranışları ve strese yol açabileceği iddia edilmiştir (Feldman,1981, 1989; Louis ve arkadaşları, 1983; Nelson, 1987; Van Maanen ve Schein, 1979).

Yapılan tūm bu analizler ve araştırmalar aslında iře yeni başlayan bireyin gerek iře başlangıcında gerekse sonraki dōnemlerde çalıştığı firma ile uyumun sağlanıp sağlanamadığını anlayabilmek adına yapılmıştır. Bu doğrultuda bazı araştırmalar kiři-ōrgūt uyumuna odaklanmıştır. Bu alanda yapılan çalışmaların birçoğunda firmaların kendi karakterlerine uygun çalışanları seçtikleri, benzer bir biçimde çalışanların da kendi karakterlerine uygun firmaları tercih ettiklerini ortaya koyan ōrneklere ve uygulamalara ilgi gōsterilmiřtir (Scheneider, 1987). Kiři-ōrgūt uyumu incelenirken ōncelikle literatūrde ōnemli bir yer tutan ve birçok araştırmaya konu olan Scheneider'ın (1987) 'Firma-Kiři Seçim Modeli' ortaya konmuştur. Modele gōre bireyler ve firmalar, yeni bir iř başlangıcı yapılacağı zaman kendi değerlerine ve anlayışlarına uygun olan firmaları ve kişileri seçmeye ōzen gōstermektedirler. Kiři-ōrgūt uyumu ile ilgili yapılan çalışmalarda çoğunlukla bireylerin ōznel uyumları dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda Cable ve Parsons (2001), firması ile uyum sağlayamayan bireylerin ya kişisel değer algılarını değiştirebildiklerinden ya da iře başladıkları firmadan ayrılabildiklerinden bahsetmişlerdir.

Kiři-ōrgūt uyumunu inceleyen araştırmalarda incelenmesi en zor kavramlardan biri olarak birey ve firma arasındaki 'uyum' kavramının tanımlanması ortaya çıkmıştır. O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) yapmış oldukları çalışmada bu zorluğun; bireylerin kişisel ōzellikleri normatif bir şekilde açıklanırken, firma ōzellikleri ve/veya yapılan iři tarif eden tanımlamalar için gōreli olarak çok daha geniş sınıflandırılmalar yapıyor olmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra kiři-ōrgūt uyumu kavramında 'birey'e odaklanan bazı araştırmalar, bahsedilen uyumun sağlanmasında bireylerin kişisel farkındalıklarının çok ōnemli olabileceğine vurgu yapmışlardır. Bu araştırmalardan Jones'un (1986) alışmasında, bireylerin kişisel etkileri ile ilgili beklentileri; geçmişlerindeki başarıları ile ilgili algıları ve gelecekte başarı olarak kabul edecekleri konular ile ilgili algıları birbirlerine bağımlı olacak şekilde

ilişkilendirilmiştir. Konuyu biraz daha açmak gerekirse, Jones'un (1986) araştırmasında; bireylerin geçmiş tecrübelerinden elde ettikleri bilgilerin ve aynı zamanda geçmişte belirsizliğe ve karışıklığa karşı uygulamış oldukları stratejilerin, onların yeni koşullarda ve çevrelerde verecekleri kararlarda etkili olabileceği ifade edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda, bireyin çalıştığı firma ile uyumunda üstünde en çok durulan konulardan biri de firmaların bu uyumu sağlayabilmek adına neler yaptıkları olmuştur. Yapılan araştırmalara göre firmaların % 64 - % 93'ü işe yeni başlayan çalışanların çevrelerine uyum sağlayabilmeleri adına, oryantasyon programları, eğitimler veya benzeri yöntemleri kullanmaktadırlar (Anderson, Cunningham-Snell ve Haigh, 1996; Louis, Posner ve Powell, 1983). Bu anlamda yapılacak olan işleri gözden geçirme, eğitim, bilgi verme, işbirliği, çıraklık ve mentörlük gibi yöntemler bireylerin sosyalleşebilmesi adına firmalar tarafından kullanılabilirler (Barksdale, Bellenger, Boles ve Brashear, 2003). Tüm bu faaliyetleri geneller nitelikte Baker ve Feldman (1991) yapmış oldukları çalışmada sosyalleşme teknikleri veya taktiklerini; işe yeni başlayan çalışanın ilk işe giriş sürecinde firmanın, işe başlayan bireyin firmanın kendi amaçlarına uygun davranışlar oluşturabilmesi adına ve firmanın ihtiyaçlarının karşılanabilmesine destek verecek şekilde sonuçlar meydana getirebilmesi adına uğraş verdiği faaliyetlerin bütünü olarak tanımlamışlardır.

Sosyalleşme taktikleri ile ilgili yapılmış olan çalışmaların birçoğunda Van Maanen ve Schein'in (1979) tanımlamış olduğu sosyalleşme taktikleri temel alınmıştır ve bu çalışma sosyalleşme taktikleri ile ilgili çalışmalarda bir mihenk taşı olma niteliğini kazanmıştır. Araştırmacılar firmaların uyguladığı sosyalleşme taktiklerini ayrı altı kategoride incelemeye çalışmışlardır. Bu çalışmadan yola çıkarak Jones (1986) bahsedilen bu farklı altı taktik kategoriyi 'Kurumsal' olup olmadıklarına göre değerlendirmiş ve bu kategorileri üç ayrı başlık altında incelemiştir. Jones (1986) yapmış olduğu çalışmada, tanımlanan altı kategoriyi, 'Oluş Biçimine', 'İçeriğe' ve 'Sosyal Etkenlere' yönelik olarak üç farklı başlık altında değerlendirmiştir. Bu sayede Jones (1986), firmaların uyguladıkları sosyalleşme taktiklerini bu üç başlığa göre ayrı

ayrı ‘Kurumsal’ ya da ‘Bireysel’ olarak niteleyerek diğer araştırmacılar için de önemli bir tanımlama yapmıştır.

Jones’un (1986) yapmış olduğu tanımlamalardan yola çıkan bazı araştırmacılar, ‘Kurumsal’ sosyalleşme taktikleri ile işe yeni başlayan bireylerin örgütsel çıktıları arasında bağ kurmaya çalışmışlar ve buna göre analizlerini şekillendirmişlerdir. Ashforth ve Saks, 1996’da; Bauer ve arkadaşları ise 1998’de, sosyalleşme süreçleri ve taktikleri anlamında yüksek seviyede kurumsallaşabilmiş firmaların, işe yeni başlayan çalışanların belirsizliklerden ötürü oluşan rahatsızlıklarını ortadan kaldırebildiklerini iddia etmişlerdir. Bu çalışmalara ek olarak, rahatsızlıkları ortadan kalkan bireylerin çalıştıkları firmalara uyum sağlama anlamında da çok daha etkin yol aldıklarına dair çalışmalarda takip eden süreçte ortaya çıkmıştır. Cable ve Parson’un (2001) çalışmalarına göre; işe yeni başlayan bireylerin, yüksek seviyede kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri sayesinde kişi-örgüt uyumu algılamaları da olumlu olarak etkilenebilmektedir.

Yapılan tüm bu çalışmalara paralel olarak; bireyin firma ile olan ilişkisinde karşılıklı etkileşim üzerinde duran araştırmalar da ortaya konmuştur. Nicholson ve West (1988); işe yeni başlayan çalışanların yeni iş çevrelerine uyum sağlayabilmeleri adına kendi değerlerini, davranışlarını, kişiliklerini ve kariyer planlarını değiştirebilmeleri fikrini ‘kişi değişimi’ (person change) olarak isimlendirmişlerdir. Cushman, 1986’da ve Stradling, Crowe ve Tuohy, 1993’de; bireylerde uyum sağlayabilmek adına meydana gelen bazı kalıcı değişimlerin, koşullara bağlı olarak, örneğin çok kuvvetli firma kültürlerine sahip veya tamamen kurumsallaşmasını tamamlayabilmiş firmalarda ortaya çıkabildiklerini iddia etmişlerdir.

Bu çalışma bahsedilen tüm kavramların birarada incelenebildiği nadir çalışmalardan biri olma niteliğini taşımaktadır. Bu çalışmada; kendi pazarında çok önemli bir yere sahip bir firma olan XYZ’de tasarlanmış olan ‘Yeni Eğitim ve Gelişim Modeli’ doğrultusunda, işe yeni başlayan satış temsilcilerinin uygulanan kurumsal sosyalleşme taktikleri sonucunda kişisel değerlerinin, firma değerleri doğrultusunda değişip değişmediği ve aynı bireylerin öznel kişi-örgüt uyumlarındaki değişimin olumlu yönde

olup olmadığı sorgulanmıştır. Çalışmada ilgi çekici olan ve bugüne dek yapılmış çalışmalarda rastlanmayan bir biçimde yer alan diğer bir konu ise, XYZ firmasında uygulanan ‘Kurumsal’ sosyalleşme taktiklerinin aynı zamanda bugüne dek tanımlanmış olan ‘Kurumsal’ sosyalleşme taktiklerine ne denli uyduğunun da ayrıca sorgulanıyor olmasıdır.

Çalışmanın amaçları doğrultusunda birinci bölümde; sosyalleşme, kişi-örgüt uyumu ve sosyalleşme ilişkisi ve firmaların uyguladığı sosyalleşme taktikleri hakkında literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, XYZ firmasının ‘Yeni Eğitim ve Gelişim Modeli’ incelenmiştir. Bu doğrultuda öncelikle XYZ firması ile ilgili genel bilgiler verilmiş ve yeni bir modele ihtiyaç duyulma nedenlerinden bahsedilmiştir. Daha sonra bu yeni modelde yer alan süreçlerden bahsedilmiş ve her evre detaylı bir şekilde açıklanmış, literatürde yer alan örneklerle modelde yer alan süreçlerin birarada değerlendirilmesine yer verilmiştir. İkinci bölümün son kısmında ise; ‘Yeni Eğitim ve Gelişim Modeli’nde yer alan evrelerin sosyal ilişkiler açısından önemi ve bu modelin XYZ firmasına getirilerinden bahsedilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın amacına yönelik alan çalışması yer almıştır. Bu doğrultuda öncelikle araştırmanın amacı ve önemi bir kez daha hatırlatılmış, araştırmada kurgulanan bilimsel modelin incelenmesi ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümün takip eden kısmında araştırmada kullanılan metodolojiden bahsedilmiştir. Metodoloji ile ilgili kısımda araştırmada kullanılan anketlerin hazırlanmasından, değişkenlerin belirlenmesinden ve verilerin toplanmasından bahsedilmiştir. Üçüncü bölümün son kısımlarında ise, ortaya konan hipotezlerin test edilmesine yönelik; uygulama, ön analizler, hipotezlerin test edilmesine dair veri analizi ve verilerin düzenlenmesi ve tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Araştırmada yer alan son ve dördüncü bölümde ise; sonuçların irdelendiği genel değerlendirmeye, araştırmadaki sınırlılıklar ve güçlü yönler, genel sonuçlara ve araştırmanın son olarak genel anlamda özetlenmesine yer verilmiştir.

BÖLÜM I

GENEL SOSYALLEŞME, KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE FİRMALARIN UYGULADIKLARI SOSYALLEŞME TAKTİKLERİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE ARAŞTIRMALAR

1.1. SOSYALLEŞME

Birçok araştırmacı; firmalarda işe giriş sürecinin ilk aşamalarının, diğer bir deyişle sosyalleşme (socialization) sürecinin, çalışanların davranışlarını şekillendirmede çok önemli olabileceğini belirtmişlerdir (ör. Buchanan, 1974; Hall, 1976; Wanous, 1980). Bu süreç boyunca firmalar, işe yeni başlayan çalışanlarına özel bir dikkat göstermektedir (Feldman, 1976; Van Maanen ve Schein, 1979).

Sosyalleşme süreci ile ilgili bugüne kadar birçok araştırmada farklı tanımlamalar yapılıyor olsa da, temel anlamda örgütsel sosyalleşme süreci ile anlatılmak istenen sosyalleşmenin; işe yeni başlayan bireylerin firmalarda sürdürecekleri görevlerine ve rollerine uyum sağlayabilmeleri adına gerekli olan tüm tutum ve davranışları öğrenme süreci olmasıdır (Fisher, 1986; Van Maanen, 1976; Van Maanen ve Schein, 1979).

Benzer bir şekilde diğer bazı araştırmacılar iş yerinde sosyalleşmeyi; işe yeni başlayan çalışanların gerek sürdürecekleri görevlerinin anlamını gerekse firmanın bir bireyi olarak kendi rollerini yeniden gözden geçirecekleri dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadır (Lance ve arkadaşları, 2000; Louis, 1980). Bu görüşten farklı olarak bazı araştırmacılar ise iş sosyalleşmesini; işe yeni başlayan çalışanların iş çevrelerini bireysel ihtiyaçlarına uygun bir biçimde değiştirme çabaları olarak açıklamaktadır (Feij, Whitely, Peiro ve Tarris, 1995; Lerner, 1984; De Lange, Taris, Kompier, Houtman ve Bongers, 2005).

Başka bir bakış açısına göre başarılı sosyalleşme süreci; hem işe yeni başlayan kişiye hem de işe başladığı firmaya faydalı sonuçlar meydana getirebilen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu başarının ortaya çıkabilmesi için bir 'başlangıç katalizörüne' ihtiyaç olmaktadır, bu da verilen görev ile ilgili beklentiler ile gerçekleştirenlerin ne oranda birbirleriyle örtüştüğü ile belirlenebilmektedir (Lance ve arkadaşları, 2000).

Dolayısıyla, sosyalleşme süreci ile ilgili var olan eylemlerin, kişiler ve firmaları birbirlerini tamamlar nitelikte bir yapıya soktuğu söylenebilmektedir (Reichers, 1987).

Benzer bir şekilde Jablin (1987) örgütsel sosyalleşmeyi, bireyin firmanın bir parçası, bir üyesi haline gelme süreci olarak tanımlamaktadır. Albrecht ve Bach'a (1997) göre sosyalleşme süreci; bireyin uygun olan değerlere, beklenen davranışlara, firma içinde sahip olduğu rol gereği sahip olması gereken bilgiye ulaşabilmesi ve firmanın bir üyesi olabilmesi için gerekli olan zaman dilimidir (Cawyer, Simonds ve Davis, 2002). Bauer, Morrison ve Callister'a (1998) göre sosyalleşme süreci; yaptığı etkiden ötürü çok önemli bir süreç olarak kabul edilmelidir. Araştırmacılara göre sosyalleşme süreci, tüm çalışanların davranışlarına etki yapmakta ve bu sayede firma kültürünün oluşumunda çok etkin bir hal alabilmektedir.

Yine Jablin'in 1987'deki çalışmasında örgütsel sosyalleşme; işe yeni başlayan bireylerle firmada uzman kimliğinde olan kişilerin bilgi alış verişi şeklinde ifade edilmiştir. Bu görüşe destek olacak şekilde, diğer bazı çalışmalarda; sosyalleşme sürecinde işe yeni başlayan birey, örgütsel rolü ile ilgili bilgiler alırken firmada da bireye yardımcı olabilecek bilgilerin verildiği ifade edilmiştir (Smith ve Turner, 1995; Tierney ve Rhoads, 1994).

Birçok araştırmacı bu görüşleri desteklemiştir ve sosyalleşmenin 'firmada çalışmakta olan kişiler (insiders) ile mümkün olabileceğini belirtmişlerdir (Feldman, 1981; Louis, 1990; Reichers, 1987). Yapılan araştırmalar, 'içerden olanların' ne kadar önemli olabileceğini, bu kişilerin işe yeni başlayanlara verecekleri faydalı bilgiler nedeniyle olduğunu belirtmişler ve bu bilgiler sayesinde işe yeni başlayanların firmalarına bağlanacaklarını ifade etmişlerdir. Kurulan bu ilişkiler sayesinde işe yeni başlayanların öğrenmeleri ve firma ile bütünleşebilmeleri çok daha etkili ve hızlı olabilmektedir (ör. Brass, 1995; Burt, 1992; Ibarra, 1995).

Ayrıca içerden olan bu kişilerin çoğunlukla diğer çalışanlar ve yöneticiler olabileceği belirtilmiştir (Louis, Posner ve Powell, 1983; Morrison, 1993; Ostroff ve Kozlowski, 1992). Bu bilgi alışverişinde bireyin örgütsel rolü ile ilgili beklentileri, örgütsel yaşamın

gerçeklerine göre değerlendirilmekte, önceliklendirilmekte ve dikkate alınabilmektedir (Bullis ve Bach, 1989).

Araştırmalarda açıklanan bu ilişkiler, çok önemli olmasına rağmen etkili sosyalleşme için ne türde ilişkilerin daha etkili olduğu ile ilgili çok sınırlı sayıda araştırma yapılabilmektedir (Morrison, 1993). Sosyal ilişkileri inceleyen araştırmacılar; firma yapısını, kavramını ve sonuçlarını anlamada sadece var olan ilişkileri incelemenin yeterli olmayacağını, bunun yanı sıra bu ilişkilerin kendi dinamiklerinin de incelenmesini gerekebileceğini belirtmişlerdir (Brass, 1995).

Örneğin Burt (1992) ve Podolny ve Baron (1997) araştırmalarında, kendileri çok sağlam ilişki ağı içinde olmayan çalışanlarla kurulan ilişkinin, işe yeni başlayan çalışana verilebilecek bilgi anlamında ne denli faydalı olabileceğini sorgulamaya çalışmışlardır. Granovetter (1973), bu tarz ilişkilerde kurulan temasların çok zayıf olabileceğini belirtmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda Ostroff ve Kozlowski 1992'deki araştırmalarında; daha az çalışanla ama yoğun bir ilişkinin yani başlamak üzere olan görevin gereklilikleri ile ilgili bilgi sahibi olan sayılı çalışanlarla kurulacak ilişkinin, işe yeni başlayan çalışanın işine ve firmadaki rolüne uyum sağlayabilmesi adına en doğru ilişki biçimi olabileceğini iddia etmişlerdir.

İşe yeni başlayan çalışanlar için firma içindeki ilişkileri inceleyen araştırmacılar, yeni başlayanların farklı kanallarda, örneğin firma içindeki farklı bölümlerden çalışanlarla kuracakları ilişkilerin çok faydalı olabileceğini belirtmişlerdir. Böylelikle birbirinden çok farklı bilgiler alınabilmektedir ve bu çeşitliliğe 'ilişki çeşitliliği' ismini vermişlerdir (Campell, Marsden ve Hurlburt, 1986).

Ayrıca araştırmacılar, işe yeni başlayan çalışanların yüksek statüdeki çalışanlar ile kuracakları ilişkilerin politik avantajlarına vurgu yapmışlardır (Ibarra,1995). Diğer bazı araştırmacılar bu avantajın sadece politik değil bilgi anlamında da olabileceğini ifade etmişlerdir; yüksek statüdeki çalışanlarla kurulan ilişkilerin düşük statüdeki çalışanlarla kurulacak olan ilişkilere göre daha iyi bilgi kaynakları olabileceği belirtilmiştir (Louis, 1990; Ostroff ve Kozlowski, 1992).

Chao ve arkadaşlarına (1994) ve Klein ve Weaver'a (2000) göre sosyalleşmenin içeriği; politika, tarih, insanlar, performans yeterliliği, dil ve amaçlar/değerler şeklinde altı farklı boyutta incelenmiştir. Thomas ve Anderson 2005'deki çalışmalarında örgütsel sosyalleşmeyi; bireylerin işe ve firmaya seçilme süreçlerinin ardından aynı kişilerin örgütsel standart ve normlara ulaşabilmeleri için uyum ve öğrenme süreci olarak tanımlamaktadır.

Saks ve Ashforth (1997) çalışmalarında farklı açılardan aynı anda konuya yaklaşan bir örgütsel sosyalleşme teoreminin olmadığını belirtmektedirler. Chao ve arkadaşlarının 1994'deki çalışmaları, örgütsel sosyalleşmenin hem içerik, hem de süreç olarak birarada incelendiği nadir çalışmalardan biridir.

Benzer bir biçimde Saks ve Ashforth (1997) araştırmalarında, içerik ve süreci birarada incelemişler ve 'Çoklu-Seviye Örgütsel Sosyalleşme Süreci Modeli'nde, örgütsel sosyalleşmenin tüm detayları ile bütün girdiler (ör. örgütsel sosyalleşme taktikleri, sosyal destek) ve çıktılar (ör. sosyal bütünleşme, iş memnuniyeti) arasındaki ilişkileri irdelemişlerdir.

Sosyalleşme süreci ile ilgili yapılan araştırmaların çok büyük bir çoğunluğunda süreç üç aşamada incelenmiştir:

- 1) Bireylerin dış dünyadan firmanın bir parçası haline geldikleri ve firmanın içine dahil oldukları aşama (ör. Buchanan, 1974; Feldman, 1976; Porter, Lawler ve Hackman, 1975; Schein, 1978; Van Maanen, 1976),
- 2) Firmalar tarafından kullanılan sosyalleşme taktikleri (ör. Cogswell, 1968; Gomersall ve Meyers, 1966; Van Maanen ve Schein, 1979)
- 3) İşe yeni başlayan bireylerin yeni çevrelerinde gelişen olayları nasıl algıladıkları ve yorumladıkları ile ilgili süreç (ör. Falcione ve Wilson, 1988; Feldman ve Brett, 1983; Louis, 1980).

Benzer bir biçimde Feldman'ın (1981) ve Fisher'ın (1986) çalışmalarında, sosyalleşme boyunca oluşan öğrenme süreci dört farklı boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar; işle ilgili görevler, çalışan rolleri, grup süreçleri ve örgütsel nitelikler şeklinde tanımlanmıştır.

Sosyalleşme sürecini içeren ilk çalışmalar, firmaların işe yeni başlayanların sosyalleşebilmesi adına yaptıkları ile ilgili olmuştur (Fisher, 1986; Van Maanen, 1976; Wanous ve Colella, 1989). 1980'lerin sonunda birçok araştırmacı sosyalleşme literatürünün etkileşimli bir bakış açısı alması gerektiğini belirtmiştir (Jones, 1983; Reichers, 1987; Schneider, 1983). Bu araştırmaları takiben 1990'larda kişilerin kendi sosyalleşme süreçlerini oluşturduklarına dair araştırmalar hız kazanmıştır (ör. Ashford ve Taylor, 1990; Bauer ve arkadaşları,1998).

Bu doğrultuda yapılan bazı araştırmalarda, işe yeni başlayan kişilerin iş beceri ve kabiliyetlerindeki gelişimlerinde birey tarafından bazı değişikliklerin tecrübe edilebildiği savunulmuştur. Bu araştırmalardan bir tanesinde açıklanan bu değişikliklerin, bireylerin benimsedikleri rol davranışlarında ve firmanın norm ve değerlerine uyum ile ilgili olanlar olduğu belirtilmiştir (Feldman, 1981).

Konunun incelenme aşamalarına bakıldığında, sosyalleşme sürecine ya birey ya da firma açılarından bakılmasının ardından bu iki faktörün birbirlerine bağlı olduğunu varsayan enteraktif bakış açısı getirilmiş ve 'kişi-örgüt' uyumu ile ilgili araştırmalar da bu açıdan daha fazla önem kazanmıştır. Açıklanan bu uyuma geçmeden önce literatürde çok sayıda araştırma ile irdelenen diğer bir konu olan proaktif sosyalleşme sürecinden bahsetmek gerekmektedir.

1.1.1.Proaktif Sosyalleşme Süreci ve Mentörlük

Proaktif sosyalleşme süreci ile ilgili örgütsel bilim literatüründe birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalara örnek verecek olursak; Ashford ve Black (1996), Bauer ve Green (1994; 1998), Brett, Feldman ve Weingart (1990), Chao ve arkadaşları (1992), Fedor ve arkadaşları (1992), Heimann ve Pittenger (1996), Holder (1996) ve Morrison'un (1993; 1995) çalışmalarından bahsedilebilir. Tüm bu çalışmalarda; farklı değişkenler dikkate alınmış, farklı bağımlı değişkenler incelenmiş, değişik meslek grupları konu edilmiş ve yapılan çalışmaların tasarımları da süre anlamında uzunca süreçlere dayanan veya belirli bir süreyi temel alan değişen süreçlerde incelenmiştir.

Literatürde proaktif sosyalleşme süreci ile ilgili yapılan çalışmalarda, işe yeni başlayanlar ve firmaların ilişkileri ile ilgili irdelenen kavramlar sıralanacak olursa bunları; performans geri bildirim arayışı, teknik kaynaklardan alınmak istenen bilgi arayışı, diğer çalışanlardan alınmak istenen bilgi arayışı, amirlerden alınmak istenen bilgi arayışı, diğer çalışanlarla kurulan ilişkiler, amirlerle kurulan ilişkiler, gayri resmi mentorluk, görev değişimi antlaşması, iş ile ilgili aktivitelere katılım, davranışsal kişisel-yönetim ve gözlemeleme/modelleme şeklinde özetlemek mümkündür (Griffin, Colella ve Goparaju, 2000).

Proaktif sosyalleşme sürecinde incelenen davranışlardan ‘ilişki kurabilmek; diğer çalışanlarla, amirlerle, mentörlere’ ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır ve bu kavramın sosyalleşme sürecinin önemli bir parçası olduğunu Louis (1980) ve Reichers (1987)’daki çalışmalarında belirtmişlerdir. İşe yeni başlayan bireylerin kurmuş oldukları bu ilişkiler onlara bilgi, tavsiye, sosyal destek, stres azaltımı ve/veya yetenek ve rol davranış talimatları olarak geri dönebilmektedir (Louis, Posner ve Powell, 1983; Major, Kozlowski, Chao ve Gardner, 1995; Nelson ve Quick, 1991; Reichers, 1987). Buna ek olarak, bazı deneysel araştırmalar; işe yeni başlayan bireylerin diğer çalışanlarla ve amirleriyle ilişki kurma çabalarının sosyalleşme süreci için çok önemli olduğunu göstermiştir (ör. Ashford ve Black, 1996; Settoon ve Adkins, 1997).

Proaktif sosyalleşme süreci ile ilgili yapılan diğer bir araştırma konu başlığı ise işe yeni başlayan bireylerin kuracakları gayri resmi mentör ilişkileridir (Chao, Walz ve Gardner; 1992). Yapılan araştırmaların birçoğunda, mentör ilişkilerinin işe yeni başlayan bireylerin görevlerine uyumlarında olumlu etkiler yapabildiğine dair sonuçlar elde edilmiştir (ör. Chatman, 1991; Dreher ve Ash, 1990; Kram, 1985). Bu kavramla ilişkili olarak Wright 1992’deki çalışmasında, geleneksel mentör anlayışını; tecrübeli bir kişinin, kimliğini arayan ve belirginleştirmek isteyen daha genç bir kişiye uyguladığı ‘öğretmen, yönlendirici, rehber, koruyucu’ kimlikleriyle yardımcı olabilmesidir tanımını kullanmıştır (Cawyer, Simonds ve Davis, 2002).

Sosyalleşme süreci ile ilgili yapılan birçok araştırmada önemli bir yer tutan mentörlük bu çalışma için de çok anlamlıdır. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde mentör olarak

kabul edilebilecek firmanın eski çalışanlarının, işe yeni başlayan çalışanların sosyalleşme sürecine bu anlamda yaptıkları katkı ortaya konacaktır.

Psikolojik perspektifden bakıldığında, mentörlük; danışmanlık, yakınlık kurmak ve arkadaşlık şeklinde tanımlanabilmektedir (Cawyer, Simonds ve Davis, 2002). Anderson ve Shannon (1998), mentörlüğü üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamışlardır. Açıklanan araştırmacılara göre ilk aşamada mentör; rol modeli, terbiye eden ve gözeten karakterinde davranmakla yükümlüdür. İkinci aşamada mentör; destek veren, cesaretlendiren, öğreten ve arkadaş olan kimliği ile mentörlük sürecinin hem kariyer hem de psikolojik açıdan tamamlanmasını sağlamaktadır. Son aşamada ise mentörün dahil olması gereken aktiviteler sıralanmıştır, bunlar; geri bildirim veren bir gözlemci olabilmek; diğerlerinin, yapılan işi gözlemleyerek öğrenmesini sağlayan sunuşlarda bulunabilmek ve sosyal destek sağlayacak şekilde işe yeni başlayan bireyle toplantılar düzenleyebilmek şeklinde ifade edilmiştir (Anderson ve Shannon, 1998: 38-42).

Diğer bazı araştırmacılar sosyalleşme sürecinde mentörlük ilişkisini farklı açılardan değerlendirmişlerdir. Burlew'a (1991) göre 3 çeşit mentörlük ilişkisi bulunmaktadır; Bir mentör, işe yeni başlayan çalışana işin nasıl yönetileceğini gösteren bir hazırlayıcı olabilmektedir veya işe yeni başlayan çalışanı, yeni pozisyonuna ve yeni sorumluluklarına hazırlayan bir eğitimci olabilmektedir. Burlew'a göre son olarak da, bir mentör işe yeni başlayan bireyin gelişimini hazırlayan bir gelişimcidir.

Konuya başka bir açıdan yaklaşan Phillips-Jones (1982) mentörlüğü tanımlarken, işe yeni başlayan bireyin hayatında bir avukat veya bir eğitimci gibi var olan geleneksel mentörlükten yani görünmeyen bir ebeveynden, işe yeni başlayan çalışanın çalışmalarının arkasında var olan mentörlüğe kadar uzanan 6 çeşit mentörlük olabileceğinden söz etmektedir. Açıklanan tüm bu farklı türdeki mentörler, kaynakları (ör. Finansal kaynaklar, manevi kaynaklar vb.) işe yeni başlayan birey için kullanmaktadırlar.

Noe (1988) ise, resmi ve resmi olmayan mentörlük ilişkilerine dikkat çekmiştir. Bu doğrultuda Noe, resmi olmayan mentörlük ilişkisinin (ör. Doğal yollarla ortaya çıkan),

işe yeni başlayan bireyler için resmi olanlara göre daha faydalı olduğunu iddia etmektedir.

Alexander'a (1992) göre mentörlük; sosyalleşme sürecinde işe yeni başlayan çalışanın başarılı olabilmesi adına, yeni başlayan çalışana mentörlük yapan kişinin yazılı olmayan kurallar doğrultusunda aynı kişiye profesyonel destek vermesiyle mümkün olabilmektedir. Yine sosyalleşme sürecinde Eastman ve Williams 1993'deki çalışmalarında; mentörlük ve iş memnuniyeti arasında olumlu anlamda bir ilişki olduğunu belirtirlerken, Pearson ve Trent (1985) başarılı kadın çalışanların genel olarak erkek mentörlerden destek aldıklarını belirtmişlerdir.

Sosyalleşme sürecinde mentörlüğe zıt bir açıdan yaklaşan Johnsrud (1990), tarafların beklentilerinin açık bir şekilde ortaya konup, paylaşılmadığı durumlarda mentörlük ilişkisinin işe yeni başlayan bireye olumsuz etki yapabileceğini iddia etmektedir. Örneğin, mentörün kendi kariyer planlarını öne çıkarması, kendi kariyeri için daha fazla çaba göstermesi vb. sebepler, işe yeni başlayan çalışanın performansına olumsuz etki yapabilecektir (Cawyer, Simonds ve Davis, 2002).

Literatürde araştırmalar yapılan proaktif sosyalleşme taktiklerinden diğer bir tanesi de 'görev değişimi antlaşması'dır. Bu süreç, işe yeni başlayan kişilerin sosyalleşme sürecinde kontrolü kazanabilmeleri ve belirsizliği azaltabilmeleri için diğer bir yöntemdir (Ashford ve Black, 1996; Dawis ve Lofquist, 1978; Nicholson, 1984). Bu proaktif davranış, işe yeni başlayanların kendi görevlerini sürdürürken, görevlerini veya yaptıkları işin tanımlarını değiştirmeleri anlamına gelmektedir. Bu davranış türünün, yapılan deneysel çalışmalarda işe yeni başlayan bireylerin performanslarını ve iş memnuniyetlerini arttırdığı gözlemlenebilmektedir (Griffin, Colella ve Goparaju, 2000).

Proaktif sosyalleşme kavramında önemli olan taktiklerden bir tanesi de 'iş ile ilgili aktivitelere katılım' olarak tanımlanabilmektedir. Bu aktiviteler, işe yeni başlayan bireylerin görevlerinden bağımsız olarak katıldıkları etkinlikleri ifade etmektedir (Griffin, Colella ve Goparaju, 2000). Buna örnek olarak Bauer ve Green'in 1994'deki çalışmalarında, 'profosyonel katılım'ın – seminerlere katılım, sosyal aktivitelere katılım

gibi ek rol aktivitelerinin; bireylerin performansına, firmaya duydukları sadakatin artmasına ve firmada kabul görmelerine olumlu katkı yaptığını belirtmişlerdir.

Saks ve Ashford 1997'deki çalışmalarında; 'davranışsal kişisel yönetimi' taktiklerinin, proaktif sosyalleşme sürecinin bir biçimi olarak ne denli etkili olduğunu irdelemişlerdir. Yapılan çalışmada incelenen bireylerin davranışları; kişisel gözlem, hedef koyma, kişisel ödüllendirme ve cezalandırma şeklinde sıralanmışlardır ve bu davranışların bireylerde erken gelen endişenin önüne geçtiğini tespit etmişlerdir ve yine bu sayede bireylerin kişisel performanslarını ve öğrenme yeteneklerini geliştirdiklerini belirtmişlerdir.

Proaktif sosyalleşme taktiklerinden 'Sosyal Öğrenme Teori'si, bireylerin uygun olan diğer davranışları gözleme ve modellemesi olarak en etkin öğrenme yollarından bir tanesidir ve sosyalleşmenin en önemli görevlerinden birini yerine getirmektedir (Bandura, 1971). Diğer birçok araştırmacıya göre de gözleme ve modelleme, sosyalleşme boyunca öğrenmenin en önemli yollarından bir tanesi olarak tanımlanmıştır (Miller ve Jablin, 1991; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Smith ve Kozlowski, 1994; Weiss, 1978). Ostroff ve Kozlowski 1992'deki çalışmalarında daha da ileri giderek, işe yeni başlayan kişilerin görevlerini öğrenirken kullandıkları en yaygın yöntemin gözlem ve modelleme olduğunu belirtmişlerdir.

Proaktif sosyalleşme süreci ile ilgili yapılan araştırmalarda en çok irdelenen konulardan biri de; işe yeni başlayan bireylerin bilgi arama ve toplama, bireyler arası iletişim ve geri bildirim alma ile ilgili çabaları ve gayretleri üzerine olmuştur (Ashford ve Taylor, 1990; Louis, 1980, 1990; Miller ve Jablin, 1991). İşe yeni başlayan bireylerde bilgi arayışı çok önemli olabilmektedir, çünkü öncelikle edinilen bilgi belirsizliğini azaltabilmektedir (Berger, 1979; Berlyne, 1960; Lanzetta, 1971) ve bu sayede işe yeni başlayan bireyler çevrelerinde gelişen olayları tahmin edebilmekte, anlayabilmekte ve kontrol edebilmektedirler. Alınacak bilgilerin diğer bir önemi de; işe yeni başlayan bireyler, yürütecekleri görevleri daha iyi kavrayabilmekte böylelikle de bağlı oldukları firma ile daha çabuk bütünleşebilmektedirler (Dirsmith ve Covaleski, 1985; Graen, Orris ve Johnson, 1973; Jablin, 1984).

Yeni çevrelerine uyum sağlamaya çalışırken işe yeni başlayanlar için, belirsizliği azaltabilmenin yollarından bir tanesi de iletişimin farklı bir şekli olan ‘sosyal destek’dir (Albrecht ve Adelman, 1987). Miller’a (1995) göre sosyal destek, 3 temel fonksiyonu içermektedir. Bunlar:

- 1) Duygusal destek vermek, işe yeni başlayan bireyle ilgilenildiğini göstermek adına bireyle iletişim kurabilmek,
- 2) Gerçekleri ve tavsiyeleri içeren bilgi desteğini verebilmek,
- 3) İşe yeni başlayan bireyin stres ile başa çıkabilmesi adına araçsal destek vermek ve fiziksel yardımda bulunabilmek şeklinde tanımlanmıştır.

Cawyer ve Friedrich 1998’deki çalışmalarında; sosyal desteğin sadece mentörlüğün önemli bir parçası olmadığını aynı zamanda sosyalleşme sürecinin kendisi için de önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan araştırmalara göre başarılı bir sosyalleşme süreci için işe yeni başlayan bireyin hem sosyal hem de göreviyle ilgili konulara hakim olması gerekebilmektedir ki; sosyal destek ile her iki koşul da sağlanabilmektedir (Johnson, Staton, ve Jorgensen-Earp, 1995).

1.1.2. Sosyalleşme Sürecinde Elde Edilen Bilgi Türleri ve Öğrenme Süreci

İşe yeni başlayan çalışanların sosyalleşme süreci boyunca en çok ihtiyaç duydukları konulardan biri de çalışacakları firma, görevleri, diğer çalışanlar ve var olan süreçlerle ilgili elde etmek istedikleri bilgiler ve bu konudaki öğrenme çabalarıdır.

Kişilerin edinmeye çalıştıkları bilgi türlerini sınıflandırabilmek mümkündür. Örneğin işe yeni başlayan bireylerin yeni görevlerini nasıl başaracakları ancak görevleriyle ilgili becerileri ve araçları bilmesiyle mümkün olabilmektedir (Dubinsky, Howell, Ingram ve Bellenger, 1986; Feldman, 1976, 1981; Fisher, 1986; Katz, 1980; Louis, 1980; Reichers, 1987; Van Maanen, 1976; Van Maanen ve Schein, 1979). Bu bilgi alışverişi sürerken kullanılan araçlar genel olarak yazılı bilgiler, gözlemlene ve deneysel yollar olarak özetlenebilmektedir (Feldman, 1976; Louis, Posner ve Powell, 1983; Miller ve Jablin, 1991; Ashford, 1986; Schein, 1988).

Yazılı bilgiler; firma politikaları ve prosedürler ile ilgili genel bilgi ve görev tanımları şeklinde özetlenebilmektedir (Ostroff ve Kozlowski, 1992). İşe yeni başlayan çalışanların gözlemleme ve deneysel yollar ile öğrenme konusunda ise; firmanın diğer çalışanların davranışlarını ve çabalarını değerlendirdiği ödül ve ceza sistemi örnek olarak verilebilmektedir (Schein, 1988). Diğer yandan, işe yeni başlayanların diğer çalışanların belli başlı konulardaki – bir işi nasıl yaptıkları, davranışlarını nasıl sergiledikleri, hangi değerleri öne çıkardıkları (Miller ve Jablin, 1991) – tutum ve davranışlarını gözlemlemeleri de sosyalleşme anlamında çok önemli olabilmektedir (Bandura, 1971).

İş ile ilgili bazı bilgiler, kişi işe girmeden ve gayri resmi olarak verilebiliyor olsa da, bu tarz bilgilerin, kişi işe başladıktan sonra verilmesi daha doğru olabilmektedir (Comer, 1991; Dirsmith ve Covaleski, 1985). Bu tanımlamalardan yola çıkarak denilebilir ki, işe yeni başlayan kişilerin aradıkları bilgi türlerinden bir tanesi *teknik bilgi* veya başlayacakları görevlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan bilgi türüdür (Morrison, 2002a).

Bunun dışında araştırmacılar işe yeni başlayan kişilerin firma içinde kendi rollerini tanımlayabilmelerinin önemi üstünde de durmuşlardır (Feldman, 1976, 1981; Katz, 1980, 1985; Louis, 1980; Reichers, 1987; Schein, 1968). Bireylerin firma içindeki rollerini anlayabilmeleri için, firmadaki diğer kişilerin onlardan ne beklediklerini bilmeleri gerekmektedir (Louis, 1980; Katz, 1980, 1985). Dolayısıyla işe yeni başlayanların aradıkları bilgiler içinde diğer bir tür olan *referans bilgi*'den veya kişilerin rol beklentileri veya taleplerini tanımlayan bilgi türünden bahsetmek mümkündür (Miller ve Jablin, 1991).

Tanımlanmış olan bu bilgi türlerini, bireyin bir firmanın kültürüne uyum sağlayabilmesi ve bir çalışma grubuna dahil olması adına tanımlanmış bilgi türleri olarak nitelendirmek mümkündür (Feldman, 1976; Fisher, 1986; Katz, 1980, 1985; Louis, 1980; Reichers, 1987; Schein, 1968). Kişiler, firma içinde kendilerine verilen görevleri etkili bir şekilde yerine getirmek adına firmada geçerli olan norm ve değerleri de bilmeleri gerekli

olmaktadır. Bu sebeple *normatif bilgi* veya beklenen davranış veya tutumları sorgulayan bilgi türünden bahsetmek de mümkündür (Comer, 1991; Louis, 1990).

Yeni işe başlayanlar için araştırmalarda konu edilen diğer bir bilgi türü ise; işe yeni başlayan bireylerin sürdürecekları görevlere ve bağlı buldukları firmaya uyum sağlayabilmek adına ihtiyaç duyduklarına inanılan geri bildirimdir (Feldman, 1976; Katz, 1980; Louis, 1980; Miller ve Jablin, 1991). Kişiler, aldıkları geri bildirim sayesinde davranış veya performanslarındaki uygunsuzlukları düzeltme imkanı bulabilmekte ve gerekli olan değişiklikleri yapmak için harekete geçebilmektedirler (Morrison, 2002b).

İşe yeni başlayan bireylerin, ihtiyaç duydukları geri bildirim de farklı biçimleriyle sınıflandırılabilir; bunlardan bir tanesi bireyin iş performansının nasıl kabul edildiğine ve değerlendirildiğine yönelik *performans geri bildirimi* (Ashford, 1986), bir diğerisi ise kişinin iş dışındaki davranışlarının nasıl algılandığına dair ihtiyaç duyduğu *sosyal geri bildirim* veya *ilişkisel bilgi* olarak adlandırılmaktadır (Miller ve Jablin, 1991).

Alınmak istenen bilgi için, tanımlanmış olan bu kavramlara benzer bir şekilde Feldman (1981), Fisher (1986) ve Katz (1980) çalışmalarında sosyalleşme sırasındaki öğrenme sürecini başka bir açıdan yorumlamışlardır. Bu araştırmacılar, sosyalleşme sırasındaki öğrenmenin, firma yapısına istinaden; görev için yapılması istenilenler, verilen rolün gereklilikleri, çalışma grubu normları ve örgütsel iklim ve kültür kavramlarını bilmek ile mümkün olabileceğini belirtmişlerdir.

Bu araştırmalarda, görev için yapılması istenilenler; görevin detaylarını anlama, verilen işleri, öncelikleri, donanımın nasıl kullanılacağını, sıradan problemlerle nasıl başa çıkılacağını ve diğer konuları anlayabilmek şeklinde özetlenmektedir. Araştırmalarda açıklanan verilen rolün gereklilikleri ise; otorite ve sorumluluğun sınırlarına odaklanmakta ve kişinin pozisyonuna uygun beklentileri ve uygun davranışları belirten özellik olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmalarda açıklanan çalışma grubu normları ile çalışanlar arasındaki etkileşim ve çalışma grubunun normlara dayalı yapısı ifade edilmiştir. Örgütsel kültür ve iklim’de ise; firmanın politikaları, firma içi güç dengesi, örgütsel sistemdeki değerler bütünü, firmanın misyonu, firma içerisinde kullanılan liderlik türü, firmaya özgü olarak kullanılan dil vb. kavramları ifade edilmektedir.

Yapılan birçok çalışmada, işe yeni başlayan çalışanların, genel anlamda işe başladıkları firmada daha memnun ve daha verimli olabilmeleri için bazı bilgilere ihtiyaç duydukları belirtilmiştir. Olası farklı bilgi kaynaklarının irdelenmesinin ardından yapılan bazı çalışmalarda bu bilgi kaynaklarından hangisinin daha doğru ve gerekli bilgiyi verdiği analiz edilmiştir böylelikle alınan bilginin kaynağı ile bilginin kendisi arasındaki ilişki vurgulanmıştır. Yapılan bu araştırmalarda, bazı bilgi kaynaklarının diğerlerine göre, bilginin doğruluğu ve işe yararlılığı konusunda daha uygun olduğu öne sürülmüştür (Ostroff ve Kozlowski, 1992).

Sosyalleşme sürecinde işe yeni başlayan çalışanların edindikleri bilginin türü, işe yararlılığı ve bu çalışmada açıklanan diğer sosyalleşme unsurlarının amacı, işe yeni başlayan çalışanın firma içindeki verimliliğini azami seviyeye yükseltmektir.

1.1.3. Sosyalleşme Süreci Sonundaki Örgütsel Çıktılar

İşe yeni giren çalışanların bilgileri toplama aşamasından işe uygun davranışları yansıtma aşamasına dek süren geçiş sürecinin verimliliğinin, sosyalleşme sürecinden ötürü ortaya çıkan sonuçların üzerinde etkisi olduğu vurgulanmıştır (Ostroff ve Kozlowski, 1992). Uygulanan birçok araştırmada verimsiz sosyalleşmenin artan işten ayrılmalar, daha düşük performans, iş memnuniyetsizliği, olumsuz iş davranışları ve strese yol açabileceği iddia edilmiştir (Feldman,1981, 1989; Louis ve arkadaşları, 1983; Nelson, 1987; Van Maanen ve Schein, 1979).

Bu araştırmalara destek olarak Louis, Powell ve Posner 1983’deki çalışmalarında; başarılı bir sosyalleşme sürecinin, firmadaki çalışanların performanslarına dolayısıyla

içinde buldukları çalışma gruplarının performansına, sonuç olarak da firmanın genel performansına olumlu etki yaptığı belirtilmiştir. Benzer bir şekilde ortaya konmuş diğer bazı çalışmalarda, örgütsel sosyalleşme; artan firma sadakati, işi sahiplenme, verilen rolün kabullenilmesi gibi birçok önemli örgütsel çıktı ile bağlantılı olarak kabul edilmiştir (Allen ve Mayer, 1990a; Bauer, Morrison ve Callister, 1998; Fisher, 1986).

Yine doğru sosyalleşme sürecinin verimliliği ve bu süreçte işe yeni başlayanların artan bilgi alışları ve/veya artan ‘öğrenme’lerinin; rollerin belirginleşmesi, artan sosyal ilişkiler, iş memnuniyeti, performans ve azalan işten ayrılmalar gibi gelişen örgütsel sonuçlar ortaya çıkardığını Anderson ve Thomas (1996), Morrison (2002), Saks ve Ashfort (1997) yaptıkları çalışmalarda belirtmişlerdir.

Sosyalleşme sürecinin etkin bir şekilde uygulanmaması bir anlamda firmanın işe yeni başlayan bireyden beklentilerinin de karşılanmadığı anlamına gelmektedir (Taris, Feij ve Capel, 2006). Bu durum, daha düşük seviyelerde işe katılım ve bireyin firmayla kimliğini örtüştürememesi (Ashforth ve Saks, 2000), daha yüksek seviyede gönüllü işten ayrılmalar (Buckley, Fedor, Veres, Wiese ve Carraher, 1998; Lance ve arkadaşları, 2000; Pearson, 1995; Wanous, Poland, Premack ve Davis; 1992), daha düşük iş memnuniyeti (Major, Kozlowski, Chao ve Gardner, 1995; Nelson ve Sutton, 1991; Turnley ve Feldman, 2000; Wanous ve arkadaşları, 1992), yüksek seviyelerde stres ve gerginlik (Nelson ve Sutton, 1991), daha düşük sadakat (Arnold, 1990; Major ve arkadaşları, 1995; Wanous ve arkadaşları, 1992) ve daha düşük seviyede kişiler arası güven (Robinson, 1996; Young ve Perrew, 2000) anlamına gelebilmektedir.

Bazı araştırmacılar önceden de belirtildiği üzere sosyalleşme sürecini, işe yeni başlayan birey ile bağlı bulunduğu firma arasındaki ilişki alışverişi olarak tanımlayabilmektedirler (Taris, Feij ve Capel, 2006). İşe yeni başlayan çalışanlardan beklentilerin karşılanabilir olması ile bağıntılı olarak, işe yeni başlayan kişiler bahsi geçen bu ilişkiye yatırım yapabilmektedirler (ör. İşe ayrılan zaman, kabiliyetler, çaba, isteklendirme) (Taris, Feij ve Capel, 2006).

Eğer işe yeni başlayan çalışan yaptığı yatırımların karşılığını; iş güvenliği, çeşitlilik, memnuniyet, daha fazla gelişim için fırsatlar, diğer çalışanlar tarafından fark edilmek gibi unsurlarla alamayacak olursa, firmayla yapılan gözükmeyen alışveriş yetersiz kabul edilmektedir (Adams, 1965). Böylelikle işe yeni başlayan çalışan bu alışverişin adil ve yeterli olabilmesi için yapmış olduğu yatırımları azaltma yoluna gidecektir (Taris, Van Horn, Schaufeli ve Schreurs, 2004).

Düşük seviyelerdeki firmaya sadakat ve işe katılım, açıklanan firma ve birey arasındaki alışverişin dengesizliğinin bir sonucu olarak kabul edilebilir ve genel olarak işten ayrılmalara sebep olabilmektedir (Stringlhamber ve Vandenberghe, 2003). Benzer bir şekilde bu alışverişteki dengesizliğin, birey üzerinde oluşan stres ile bağıntılı olarak daha az iş memnuniyeti doğurduğu söylenebilmektedir (Taris, Feij ve Capel, 2006).

Diğer bir bakış açısına göre, firmanın beklentileri ile işe yeni başlayan çalışanın tecrübeleri arasındaki fark ne kadar büyük olursa, yeni başlayan çalışanın geliştirip, tamamlaması gereken açıklar daha da büyük olacaktır ve çalışan aynı oranda bu açıkları kapama gayretine girecektir (Taris, Feij ve Capel, 2006). Bu anlamda işe yeni başlayan çalışandan istenen ve karşılanamayan beklentiler, çalışan için katlanılması gereken bir stres faktörü haline gelebilmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984).

Ancak yine bu çalışmalarda açıklanan bu olumsuz sonuçların diğer birçok faktöre (ör. isteklenme-güdülenme, performans, örgüt iklimi, iş özellikleri vb.) bağlı olabileceği de belirtildiğinden ötürü, bu sonuçların direk sosyalleşme sonucu olarak ortaya çıkmalarının doğru olmayacağı belirtilmektedir (Ostroff ve Kozlowski, 1992).

Bu görüşü destekleyen ancak sayıları çok da fazla olmayan bazı deneysel çalışmalarda; işe yeni başlayanların davranışlarının örgütsel sosyalleşme süreci boyunca değişebileceğini ve bahsi geçen olumlu örgütsel sonuçlarda bilgi alışverişi ve 'öğrenme'nin mi yoksa diğer bazı faktörlerin mi olumlu sonuçlar doğurabileceği sorgulanmıştır (Thomas ve Anderson, 1998). Diğer yandan doğru sosyalleşme ile işe yeni başlayanların sürdürecekleri görevlere ve bağlı buldukları firmalara etkili ve

verimli bir uyum sürecine girebilme imkânlarının yüksek oranda olduğu aynı çalışmalarda muhakkak belirtilmiştir (Ostroff ve Kozlowski, 1992).

Örgütsel çıktılarla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, sosyalleşme sürecinde işe yeni başlayan kişilerin öğrenme ve anlamalarının daha iyi örgütsel çıktılara sebep olabileceği ifade edilmiştir (Chao ve arkadaşları, 1994; Bauer ve arkadaşları, 1998). Bu nedenle ‘öğrenme’yi örgütsel sosyalleşmenin merkezine koymak gayet anlamlı olacaktır (Thomas ve Anderson, 1998).

Fakat sadece ‘öğrenme’yi kendi başına belirleyici olarak kabul etmek bazı sorunlara neden olabilecektir. Öncelikle örgütsel sosyalleşmenin başarılı olabilmesi için gerekli olan ‘öğrenme’ seviyesi ölçülebilir bir kavram olamamaktadır (Thomas ve Anderson, 1998). Örneğin Chao ve arkadaşlarına göre (1994) öğrenmenin başarısını ölçebilmek için; sosyalleşme sürecinin içeriğini ve boyutlarını belirleyebiliyor olmak, sürecin kendi başarısına yönelik kıstaslar konuyor olabilmesi ve ancak bu sayede sürecin başarısını yargılayabilmek mümkün olabilmektedir.

İkinci olarak, sadece ‘öğrenme’ye odaklanmak, zaman içinde oluşabilecek ve başka nedenlerle ilişkili diğer örgütsel çıktıları reddetmek anlamına gelebilmektedir. Yani olası kişisel davranışlarla, firmanın kimliğinin baskın hale gelmesi ve kişisel performans ile ilgili konular göz ardı edilebilmektedir. Üçüncü olarak, yine sadece ‘öğrenme’ye odaklanarak, olası başarılı örgütsel çıktıların kendi arasındaki ilişkiler ihmal edilebilecektir (Feldman, 1976; Van Maanen, 1975).

Firmalar, işe yeni başlayan çalışanlarının sosyalleşebilmeleri adına çokça zaman ve para harcayabilmektedirler. Firmaların bu şekilde doğrudan maliyetleri olabileceği gibi, işe yeni başlayan çalışanların kavramları öğrenme sürecinde tam anlamıyla katkı yapamayabildiklerinden ve/veya sosyalleşme sürecindeki olası verimsizliklerden ötürü doğrudan olmayan maliyetleri de olabilecektir. Bu nedenle firmaların sosyalleşme sürecini ve programlarını geliştirmeleri olası maliyetlerini azaltmasını sağlayacaktır (Louis, Posner ve Powell, 1983).

Açıklanan bu uyum süreci için gerekli olabilecek bilgi alışverişi her işe yeni başlayan kişi için farklı boyutlarda ve hızda olabilmektedir (Feldman, 1981). Bazı kişiler bilgileri daha hızlı alıp ve daha hızlı uyum sağlarken, diğer bazı kişiler bilgileri daha yavaş bir biçimde alıp, daha geç uyum sağlayabilmektedir (Ostroff ve Kozlowski, 1992).

Yine Ostroff ve Kozlowski'ye (1992) göre, sosyalleşme sonuçlarına etki yaptığı inanılan bilgi kaynaklarındaki olumlu değişim kişinin performans, verimlilik ve memnuniyetine olumlu etki yapabilirken, olumsuz değişimler kişiyi etkileyen bu faktörlerde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu noktada sosyalleşme sürecindeki bireysel farklılıklardan bahsetmek gerekmektedir.

1.1.4. Bireysel Farklılıklar ve Firma Beklentilerinin Sosyalleşme Sürecine Etkileri

Örgütsel sosyalleşme süreci ve olası etkilerinin bireyler için farklılık gösterebileceği fikri, Taris, Feij ve Capel'e (2006) göre; bireylerin değer verdikleri – işlerindeki çeşitlilik ve otorite – gibi kavramlara bağlıdır. Firma beklentilerinin bireyler üstünde farklılaşabilmeleri aynı zamanda bu bireylerin örgütsel çıktılarında ve verimliliklerinde de farklılıklar meydana getirebilmektedir. Durumlar veya davranışlardaki kişisel farklılıklar her bireyin güdülenmesini sağlayan kilit davranışlara ve tepkilere neden olacaktır.

Feather (1995), bu durumu 'Beklenti Değer Teoremi' (Expectancy Value Theory-EVT) ile açıklamıştır. Teoreme göre; işe yeni başlayan bireylerin bazı durumlara yönelimi (valence) konuya ilgili ve önem veren bir biçimde yani olumlu olacaktır, diğer bazı durumlara yönelimi ise olumlu olmayacaktır (Vansteenkiste, Lens, DeWitte ve Feather, 2005). İşe yeni başlayan birey için olumlu kabul edilebilecek durumlar, bireyin harekete geçebilmesi için çok kuvvetli güdüleyici faktörler haline gelebilmektedir (ör. Feather, 1995; Taris, Heesink, Feij, 1995). Özetlenecek olursa; sosyalleşme sürecinde işe yeni başlayan bireyin işe ve firmaya uyumu sadece bireyin tecrübeleri ve firmanın beklentileri arasındaki uyumla belirlenmemektedir, aynı zamanda, bireyin konulara yönelimi de çok önemli olabilmektedir (Taris, Feij ve Capel, 2006).

İşe yeni başlayan bireylerde oluşabilecek farklılıklar yine sadece bireylerin konulara yönelimi ile ilgili olmayabilmektedir. Araştırmamın diğer bazı kısımlarında da belirtildiği gibi kişi ve firmanın kendisinin ve/veya firmanın içindeki diğer çalışanların birbirleriyle uyumu da çok önemlidir. Firma tarafından uygulanan sosyalleşme süreci genel anlamda çalışanlar seviyesinde uygulandığından, karakter özellikleri çalışanların içerisinde birbirlerine benzer diğer çalışan karakterine uymayan bazı bireylere, farklı bir bakış ve davranış tarzı uygulanabilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Eğer bu farklı bakış ve davranış şekli karakter özelliği, her çalışma ekibi genel karakterine uymayan tüm yeni bireyler için geçerli olursa firmaya yabancı yeni çalışanların sayısı gittikçe artmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989).

İşe yeni başlayan ve karakter özellikleri çalışma gruplarındaki diğer çalışanlarla bağdaşmayan bireyin, diğer çalışanlar ve/veya firma tarafından maruz kaldığı davranışlar ve bakış açısı Scheneider'ın (1987) çalışmasında 'ASA' modeli olarak tanımlanmıştır. Modele göre firmalar; birbirine benzer çalışanlarla çalışabilmek adına belirli değerlerini ön plana çıkarmış ve sadece bu değerleri benimseyebilecek çalışanların firmada çalışmaya devam etmelerini sağlamak istemiş ve bunlara uyamayacak olanların firmadan ayrılacağını hesap etmişlerdir. Bu sayede firmaların, kendilerine uygun bireylerle çalışmaya devam etmeleri mümkün olabilecektir.

Benzer bir şekilde, sosyal kimlik bakış açısına göre; bireyler kendilerini ve diğerlerini sosyal gruplara göre sınıflandırma eğilimindedirler (Ashforth ve Mael, 1989; Tajfel ve Turner, 1985). Bu görüşün devamı olarak, firma içinde başta cinsiyet ve demografik özellikler olmak üzere diğerlerinden farklı olan çalışanlar, çalışma ekiplerine ve firmalarına daha az bağlılık hissedebilmekte ve diğer ekip üyeleriyle ilişkileri daha sınırlı olabilmektedir (Chattopadhyay, 1999; Tsui ve arkadaşları, 1992).

Sosyalleşme sürecinin başarılı olabilmesi için önemli ve gerekli kabul edilebilecek diğer bir etken ise bireyin tamamlamakla yükümlü olduğu işin firma için önemidir (Taris, Feij ve Capel, 2006). Firmanın karşılanamayan beklentileri, işin önemi firma için bir değer taşıyorsa, işe yeni başlayan bireyde stres oluşturabilmektedir (Hobfoll, 1989).

1.1.5. Sosyalleşme Süreci Etkileri ve Üzerine Yapılan Araştırmalardaki Zaman Farklılıkları

Sosyalleşme ve uyum süreci bireylere göre daha hızlı veya daha fazla olabileceği gibi firmalar için de sosyalleşme süreçleri, zamanlamalar ve bu sürecin doğru bir biçimde sürdürülebilir olması açısından çok önemli olmaktadır. Yapılan bazı çalışmalar, olumlu sosyalleşme sürecinin ve bunun olası olumlu örgütsel çıktılarının işe girişin ardından 4 aydan – 2 yıla yani belirli süre aralıklarında farklılaşabileceğini belirtmişlerdir (Adkins, 1995; Ashforth ve Saks, 1996; Chatman, 1991; Jones, 1986; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Robinson ve Rousseau, 1994; Saks, 1995).

Bu görüşlerle uyumlu olarak diğer bazı araştırmacılar işe yeni giren bireylerin, işten ayrılma eğilimlerinin 4 aydan 2 yıla uzanan süreç boyunca artmakta olabileceğini belirtmişler ancak bu zamanlamalardaki farkların nedeni sorgulanmamıştır (Ashforth ve Saks, 1996; Ostroff ve Kozlowski, 1992; Robinson ve Rousseau, 1994; Wanberg ve Kammeyer-Mueller, 2000).

Süreçlerdeki açıklanan bu farklılıklar göz önüne alındığında, işe yeni başlayan bireyler için yapılan araştırmaların işe girişin hemen ardından yapılıyor olması daha mantıklı sonuçlar verebilmesinden ötürü tercih edilmektedir. Yapılan bazı araştırmalar, işe yeni başlayan kişilerin 4 hafta gibi çok kısa süre dilimlerinde işe uyum sağlayabildiklerini belirtmişlerdir (Chan ve Schmitt, 2000; Chen ve Klimoski, 2003; Major, Kozlowski, Chao ve Gardner, 1995; Thomas ve Anderson, 1998).

Böylelikle başta kişilerin davranışları olmak üzere birçok karakter özellikleri işe girişin hemen ardından çok daha gerçekçi olabilecektir. Bu nedenle, işe yeni başlayan kişilerle ilgili ilk zamanlar yapılan araştırmaların, sonradan yapılan araştırmalara göre daha gerçekçi sonuçlar verebileceği kabul edilmektedir (Ashforth ve Saks, 1996; Bauer ve Green, 1994; Liden, Wayne ve Stilwell, 1993). Aynı zamanda bu araştırmalar sonradan yapılanlara göre daha dengeli ve gelecekteki çıktılara karar vermek anlamında daha önemli olarak kabul edilmektedir (Ostroff ve Kozlowski, 1992; Morrison, 1993a,b).

İşe girişin hemen ardından yapılan araştırmaların verimliliklerinden bahsedildiği gibi, belirli bir sürece yayılan ve bu süreç boyunca farklı zamanlarda ölçüm yapılan birçok araştırma da bulunmaktadır. Örneğin Chan ve Schmitt 2000 yılındaki çalışmalarında; sadece işe yeni başlayan kişilerin giriş performansını değil aynı zamanda performanslarındaki gelişimler de gözlemlenmeye çalışılmıştır. İşe yeni başlayan bireylerde performans gelişimlerini etkileyen en önemli faktörlerden biri de işe başladıkları firmalardaki çalışanlar ve/veya dahil olacakları çalışma ekipleri ile karşılıklı oluşan etkileşimdir.

1.1.6. Sosyalleşme Sürecinde Firmada Yer Alan Çalışanların Sürece Olan Etkisi

Kozlowski ve Klein'de 2000 yılındaki çalışmalarında yine farklı zaman dilimlerinde ölçümlerini takip ederken, sosyalleşmeyi uzun bir süreç olarak incelemeyi tercih etmişlerdir. Araştırmacılar aynı zamanda bu süreci karşılıklı bir etkileşim süreci olarak kabul etmişler ve sosyalleşme süreci boyunca işe yeni giren ve çalışan bireylerin ve grupların birbirlerine olan etkilerini sorgulamaya çalışmışlardır.

İşe yeni başlayan kişilerin girdikleri firmalara uyumları ve/veya performans değişimleri ve ilerlemeleri söz konusu olduğunda, 2003 yılında Chen ve Klimoski yaptıkları araştırmada; proje takımlarına dahil olan işe yeni başlayan çalışanların performanslarının:

- 1) Tarif edilen şekilde işlerini yapmaları,
- 2) İstenilen şekilde yeteneklerini kullanarak firma içinde kariyerlerini ilerletebilmeleri,
- 3) Yeni ve yaratıcı fikirlerle ortaya çıkabilmeleri,
- 4) Müşteri ve tüketicilerin isteklerine cevap verebiliyor olmaları,
- 5) Diğer çalışanlarla ekip çalışması yapabiliyor olmaları,
- 6) Firma ihtiyaçlarını bireysel ihtiyaçlardan üstte tutmaları şeklinde belirlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Kişilerin işe girdikleri bu ilk dönemlerde bazı araştırmacılar bu kişilerin performanslarının sürece bağlı olarak ve sürecin kendisi ile birlikte artabileceğini

belirtmişlerdir. Bu performans artışının, özellikle sosyalleşme, eğitim, örgütsel değişim gibi çalışanların yeni iş çevrelerine uyum sağlamaları için tasarlanmış ortamlarda olabileceği gibi geçiş dönemi sayılabilecek zamanlarda da mümkün olabileceği belirtilmiştir (Keil ve Cortina, 2001; Murphy, 1989).

Bazı araştırmacılar, birçok işe yeni başlayan çalışanın sosyalleşme süreci boyunca bağlı buldukları firmaya başarılı bir şekilde uyum sağladıklarını ve ortalama performans gelişimlerini sağlayabildiklerini belirtse de, bu performans kişiden kişiye değişkenlik gösterebilmektedir (ör. Hoffman ve arkadaşları, 1993). Bu görüşe ek olarak Ployhart ve Hakel (1998) ve Chan ve Schmitt (2000) yapmış oldukları araştırmalarda, açıklanan bu performansın gerçekleşmesinde gerek sosyalleşme sürecinin ilk zamanlarında gerekse sonraki gelişiminde etkili olan birçok başka faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Thomas ve Velthouse'a (1990) göre psikolojik güçlenme, 4 ayrı güdüleyici faktörden meydana gelmektedir. Bunlar:

- 1) Etki (çalışanın çevresini ne ölçüde etkilediği),
 - 2) Yetkinlik (iş ile ilgili görevleri tamamlama kabiliyeti),
 - 3) Anlamlılık (yapılan işlerle ilgili içgüdüsel kazanımlar),
 - 4) Tercih (bireyin iş yerinde kendi kararlarını vermesi ve otoritesi)
- şeklinde sıralanmıştır.

İşe girişin ilk aşamalarında, birey güçlenmeyi ilk giriş güdülenmesi ile yakalayabilmektedir; bu da bireyin yürüteceği görevinde kendine yararlı olacak bilgi ve yetenekleri öğenebilmesi ile mümkündür (Hall, 1996; Katz, 1997).

İşe giriş sırasında psikolojik güçlenmeyi daha sağlıklı yaşayan bireyler, daha fazlasını öğrenebilmek ve yeteneklerini geliştirebilmek adına fırsatlar yakalayabilmektedirler (Chen, 2005). Açıklanan bu araştırmalar ve teoremler ile ilintili olarak bazı araştırmacılara göre yüksek güçlenme duygusu ile işlerine başlayan çalışanlar görevlerini tamamlarken daha yüksek bir gayret gösterebilmektedirler ve bu gayreti zamana yayabilmektedirler. Bu sayede de bu çalışanlar performans gelişimi

sağlayabilmektedirler (Liden, Wayne ve Sparrow, 2000; Spreitzer, 1995; Thomas ve Velthouse, 1990).

Bazı araştırmacılar tarafından işe yeni başlayan çalışanların performanslarını etkileyen etkenlerden bir tanesi de ekip beklentileri olarak tanımlanmaktadır. Chen ve Klimoski (2003), ekip beklentilerini; ekibi oluşturan bireylerin ve ekip liderinin, işe yeni başlayan çalışanın ekiplerinde nasıl bir performans göstereceğine dair paylaştıkları beklentiler olarak tanımlamışlardır.

Bu beklentiler oluşmasının sebebi sürdürülen görev boyunca, ekipteki bireylerin yaptıkları işler ile diğer ekiplerle paylaşılan işlerin birbirlerine bağımlı olmasıdır (Zacarro ve Marks, 1999). Bu beklentiler, işe yeni başlayan çalışanların sosyalleşme süreçlerinde çok önemli olabilmektedir nk sosyalleşme sürecinde işe yeni başlayan çalışan ile ekipteki diğer çalışanların bu beklentiler doğrultusunda çabucak etkileşimler başlayabilmektedir (Liden, Wayne ve Stilwell, 1993) ve aynı zamanda geçen zaman içinde bu beklentiler bir dengeye oturabilmektedir (Eden, 1990). Bütün bu araştırmaların sonucunda Chen (2005), gerçekçi ve doğru tanımlanmış ekip beklentilerinin işe yeni başlayan çalışanın ilk sosyalleşme sürecinde bireyin performansını olumlu etki yapabileceğini belirtmiştir.

Ekip beklentilerine benzer olarak, Anderson ve Thomas (1996) yapmış oldukları çalışmada ekiplerin öncelikli etkinliklerinin, hem sosyalleşme sürecini hem de işe yeni başlayan çalışanın ekip içindeki performansını etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Bu sonuca benzer bir şekilde Hackman (1992), etkili ekiplerin yüksek üretim normları oluşturduğunu ve bu normların işe yeni başlayan çalışanları gdleyebildiğini, bu durumun da işe yeni başlayan bireylerin yüksek performans gösterebilmelerine destek verebileceğini belirtmiştir.

Firmalar; tüm bu sosyalleşme süreci programlarını kendi kurumlarına uygun olduklarını düşündükleri çalışanlar için uygulamak istemektedirler. Bu noktada firmaların talep ettikleri çalışanlar, gerek işe alım sürecinde gerekse çalışma hayatları boyunca kendilerine en çok uyum sağladığı düşünülenler olmaktadır. Bu nedenle firmalar, kişi-

örgüt uyumuna önem verebilmekte ve bu uyumun artabilmesi için farklı çalışmalar yapabilmektedirler.

1.2. KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE SOSYALLEŞME İLİŞKİSİ

Kişi – Örgüt uyumu (Person-Organization Fit) ve/veya bireylerin içinde çalıştığı firma ile birbirlerini tamamlamaları; esnek bir çalışma ortamı ve çalışanların bağlılıklarının arttığı bir ortam yaratır böylelikle rekabetçi bir pazarda firmalar kendilerine avantaj sağlayabilmektedir (Bowen, Ledford ve Nathan, 1991). Araştırmaların birçoğunda bu gerçekten yola çıkarak, firmaların kendi karakterlerine uygun çalışanları seçtikleri, benzer bir biçimde çalışanların da kendi karakterlerine uygun firmaları tercih ettiklerini ortaya koyan örnekler ve uygulamalara ilgi gösterilmiştir (Schneider, 1987).

Bu karşılıklı benzerlikleri ve tercihleri konu alan araştırmalar göstermektedir ki; iş başvurusu yapanlar bilinçli olarak kişi-örgüt uyumuna uygun olduklarını düşündükleri firmaları tercih ederlerken, firmalarda işe alımdan sorumlu birimler de kurumlarına uygun insanları değerlendirip, seçerken yine kişi-örgüt uyumuna uygun olduklarını düşündükleri kişileri önceliklendirmektedirler (Cable ve Judge, 1997).

Kişi-örgüt uyumu sadece bireyin firmaya alınması aşamasında değil aynı zamanda ilerleyen zamanda gerçekleşen uyum ve sosyalleşme evrelerinde de ortaya çıkabilmektedir. Sosyalleşme; bireyin katıldığı firmanın bir üyesi olabilmek için uyum sağladığı davranışlar, tutumlar ve gerekli olan bilgiye sahip olma süreci olarak tanımlanabilir (Bauer, Morrison ve Callister, 1998). Bu süreç, yeni bireylerin var olan iş ve çalışma iklimine en hızlı şekilde uyum sağlamalarını sağlayarak rekabetçi pazarlarda asgari risk ve zaman kaybı ile sonuç verebilmektedir.

Sosyalleşme süreci boyunca, firmalara yeni katılanların değerleri firmanın değerleri ile uyum sağladıkça, bu bireyler çalıştıkları firmaya daha sadık hale gelmektedirler ve firmalardan ayrılma oranları düşmektedir. Bu da firmaların işe alımda, doğru bireyleri seçmelerinde önemli bir etken olmakta ve bu sayede yeni bireylere verdikleri eğitim

yatırımlarının geri dönüşlerinin çok daha yüksek olmasını sağlamaktadır (Cable ve Parsons, 2001).

Kişi-örgüt uyumu ve sosyalleşme ilişkisi çok önemli olmasına rağmen çok fazla araştırmaya konu olmamıştır. Bir takım araştırmalar, işe yeni başlayan kişilerin firma içinde kurdukları mentor ilişkisi ile firmanın değerlerini içselleştirmeleri arasındaki bağı incelemiştir (Chatman, 1991). Diğer bazı araştırmalar ise kişi-örgüt uyumunun farklı boyutlarını inceleyen türdedir, örneğin kişi-kariyer seçeneklerini konu alan Holland'ın (1985) araştırması, iş seçimlerini konu alan Hackman ve Oldham'ın çalışması (1980) ve örgüt iklimi ile kişi uyumunu konu alan Joyce ve Slocum'un (1984) araştırmaları bunlardan bazılarıdır.

Yeni bir firmada işe yeni başlayanlar, genellikle stres ve gerginlik içinde olabilmektedirler; işlerin nasıl yürütüldüğünü, diğerlerinin nasıl tepki verebileceklerini ve etrafında gelişen olayları çözümlenmeye çalışırken birçok bilinmezle karşı karşıya kalabilmektedirler (Van Maanen ve Schein, 1979).

Böylelikle firmaya yeni katılanlar, gerçeklerle karşılaştıkları için şoka uğrayabilmektedir (Louis, 1980), çünkü yeni başlayanlar, firmadaki diğer çalışanların gelişen olaylara ve diğer kişilere nasıl davranacakları ile ilgili varsayımlarını yeniden gözden geçirmeleri gerekmekte, bu nedenle sürekli bilgi arayışı içinde olabilmektedirler (Jones, 1986). Bu süreçte firmadaki gerekli programlar ve yeni başlayanlar için geliştirilebilecek süreçler; yeni başlayanların yapılan işi ve firma kültürünü anlamalarında çok büyük önem kazanmaktadır.

İşe yeni başlayanların ilk başta kendilerine; 'Ben buraya nasıl uyum sağlarım?' diye soruyor olması mümkündür. Böylelikle firmaların sosyalleşme taktiklerinin; kişi-örgüt uyumuna iki olası etkisinden bahsetmek mümkün olacaktır: Bunlardan ilki; işe yeni başlayan bireyin öznel kişi-örgüt uyumu algısına olan etkisidir. Diğerisi ise; işe yeni başlayan bireylerin katıldığı firmaya uyum derecesine olan inançlarına yapmış olduğu etkidir (Cable ve Parsons, 2001).

Dolayısıyla işe yeni başlayan bireyin, kişi-örgüt uyumu algısına yönelik, firmaların uygulayacağı farklı türlerdeki sosyalleşme taktiklerinin ne oranda başarılı olacaklarını değerlendirmek önemlidir. Çünkü sürecin sonunda ortaya çıkan kişi-örgüt uyumu sonuçları firma için önemlidir ve firmalar bu sonuçları (ör. Esneklik, işten ayrılmalar vb.) dikkatle takip etmektedir (Major, Kozlowski, Chao ve Gardner, 1995).

Firmaların sosyalleşme taktikleri sadece bireylerin algılarına yönelik değildir, aynı zamanda bireyin var olan değerlerine etki yapıyor olması da çok mümkündür. İşe yeni başlayan bireyin; firmanın ona sunduğu değerler karşısında gerek işe ve firmaya uyum ihtiyacından gerekse firmanın sunmuş olduğu değerleri kendi için uygun bulma ihtimali sebebiyle firmanın sunduğu değerlerden ciddi bir biçimde etkilenmesi mümkündür. Bu nedenle işe yeni başlayan bireyin değerleri işe giriş süreci ile birlikte değişebilmektedir (Cable ve Parsons, 2001).

İşe giriş sürecinde bireyin değerleri ve işe başlayacağı firmanın değerleri arasındaki farklılıklar nedeniyle birey uyumsuzluk hissedebilmektedir. Bu uyumsuzluğun nedeni bireyin başarıya ulaşma ölçütleri ile firma ölçütleri arasındaki farklılık olarak düşünülebilir. Bireylerin hissetmiş oldukları uyumsuzluk hissini artması ile birlikte kendileri için var olan seçenekler azalabilmektedir. Bu durumda olan bireyler ya kişisel algılarını (ör. Kişisel değerlerini) değiştirebilmektedirler ya da işe başladıkları firmadan ayrılmaları söz konusu olabilmektedir (Cable ve Parsons, 2001).

Bu kavram ile bağlantılı olarak Holland'ın 1985'de ve Super'in 1957'deki araştırmalarında, araştırmacılar; bireyin kariyer tercihini kişisel özelliklerine göre belirleme ihtiyacı içinde olabileceğini belirtmişlerdir. Bu belirlemelere ek olarak Mount ve Muchinsky'nin 1978'deki ve Spokane'nin 1985'deki çalışmalarında bireylerin kişilikleri ve yaptıkları işler arasında pozitif bir bağlantı olduğu deneysel olarak ortaya konmuştur.

Aynı zamanda Meir ve Hasson'un 1982'deki çalışmalarında bu olumlu ilişkinin, kişilerin buldukları firmada kalıcı olmalarını sağladığı da tespit edilmiştir. Graham (1976), Keon ve arkadaşları (1982) ve Tom (1971)'de araştırmalarında hep bu ilişkiyi

destekler nitelikte sonuçlara ulaşmışlardır. Konuyu farklı bir boyuttan inceleyen ve bireylerin isteklendirme/güdülendirme ihtiyaçları ve işin gereklilikleri arasında bağ kuran Hackman ve Oldham 1980'deki çalışmalarında; oluştuğu düşünülen bu bağ ile kişi-örgüt uyumunu açıklamaya çalışmışlardır.

Kişi-örgüt uyumunu inceleyen tüm araştırmalarda ortaya çıkan en büyük sorunlardan bir tanesi 'uyum' kavramının tam anlamıyla açıklanabilir ve tarif edilebilir olamadığı fikridir (Rynes ve Gerhart, 1990). Bunun nedeni; bireylerin kişisel özellikleri normatif bir şekilde açıklanmaya gayret edilirken, firma özellikleri ve/veya yapılan işi tarif eden tanımlamalar için görece olarak çok daha geniş sınıflandırmalar yapılmaktadır (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991).

Bunun sonucunda; bireyler ve kişisel özellikleri farklı bir 'dil' ile tanımlanırken, firmalar ve/veya yapılan işler ve görevler çok daha farklı bir 'dil' ile tanımlanabilmektedir (Graham, 1976; Pervin, 1968; Springfield, 1988). Bu durum, kişi-görev/iş uyumundaki gelişmeleri inceleyen ve deneye dayalı değerlendirmeler yapan birçok araştırmayı olumsuz olarak etkileyebilmektedir (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991).

Kişi-örgüt uyumunun etkilerini inceleyen araştırmalardan hemen hiçbiri A.B.D. dışındaki toplumlarda bu süreci yaşayan bireyleri araştırmamışlardır. Bu sebeple farklı kültürlerdeki bireylerin sahip olduğu farklı değerlerin, farklı sonuçlar ortaya çıkarabileceği düşüncesini hem bu çalışmada hem de ileride yapılabilecek tamamen farklı kültürel özelliklerin etkilerini inceleyen araştırmalarda görmek mümkün olacaktır.

Farklı kültürel özelliklerin, gelişen süreçlerde farklı sonuçlar doğurabileceği ile ilgili az da olsa bir takım araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları; Hofstede'nin 1980'de; Schwartz & Bardi'nin 2001'de ve Triandis'in 1995'deki çalışmalarıdır ki bu çalışmalar sosyalleşme sürecini de etkileyebilmiş araştırmalar olmuştur. Bu çalışmalar, Asya kültürel özelliklerini benimseyen çalışanların, Amerikan kültürel özelliklerini benimseyen ve uygulayan çalışanlara oranla takım çalışmasına daha yatkın olduklarını ortaya koymuşlardır.

Buna ek olarak, bu tip araştırmaların sonuçları da göstermektedir ki; olası kişi-örgüt algılamaları ve firmaların uyguladığı sosyalleşme taktiklerinin sonuçlarında, Asya kültür özelliklerini benimseyen çalışanlarda, Amerikan kültür özelliklerini benimseyen çalışanlara göre farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Bauer, Morrison ve Callister, 1998).

Bireylerin çalışmaya başladıkları firmalarda gösterecekleri performans, kişilerin o firmalara kendilerini ne kadar yakın hissettikleri ve o firma yapısı içinde kendilerini ne denli rahat hissettikleri ile ilgili olabilmektedir. Bireyler, bir firmaya yeni başladıklarında ve gerçeklerle yüzleştiklerinde üç nedenden ötürü şoka girebilmektedirler (Van Maanen ve Schein, 1979): Bunlardan birincisi, işe giriş aşamasındaki beklentileri ile karşılaştıkları gerçeklerin arasındaki farklılıklarla yüzleşmek zorunda kalmalarıdır. İkinci olarak; kişiler firmadaki diğer bireylerin olaylara ve etkileşimlere verecekleri cevapları tahmin edememektedirler ve bu tepkileri tahmin etmeye gayret etmektedirler, dolayısıyla her yeni etkileşimde düşüncelerini yeniden değerlendirmeye çabalamaktadırlar. Üçüncü neden ise; çoğu zaman firmaların işe yeni başlayan bireylerden isteklerinin net bir biçimde anlaşılabilmesi olabilmektedir. Başka bir deyişle, birey kendinden talep edilen işlerle etrafında yürüyen aktiviteleri ve gelişen olayları bağdaştırmakta sorunlar yaşayabilmektedir. Bu nedenle birey, kişisel performansı ve firmaya uyumu ile ilgili endişe duymaktadır.

Araştırmacıların belirlemiş olduğu bu 3 nedenden ötürü, firmaların ‘sosyalleşme’ uygulamaları ve ‘birey gelişim süreçleri’ (Van Maanen ve Schein, 1979), bireylerin yeni çevrelerine nasıl uyum sağladıkları ve nasıl tepki vereceklerini yönlendiren ve etkileyen önemli faktörler haline gelmektedirler (Jones, 1986).

Bireylerin, yeni bağlandıkları firmalarda zaman zaman gergin ve huzursuz hissedebilmelerinin nedenlerinden biri de, onların kontrol edilme ve yönlendirilme istek ve arzularıdır (Ashford ve Black, 1996). Bu güdüleri istediği ölçülerde yaşayamayan birey; belirsizliğe olan tahamülsüzlüğu, olayları tahmin edebilme arzusu ve kontrol arzusunun tatmin edilememesinden ötürü stres ve gerginlik yaşayabilmektedir (Ashford ve Black, 1996; Fisher, 1986; White, 1959).

İşe yeni başlayan kişi, etrafında gelişen olayları tahmin etmeye gayret etme, onları kontrol edebilme ve yönlendirilme ihtiyacı güdüsü yüzünden önlem alma ihtiyacı duyabilmektedir. Bu önlem alma ihtiyacı doğal olarak her bireyde farklı yansımalar ortaya çıkarabilmektedir ve bu ihtiyaç, kurumsallaşmış firmaların oluşturduğu 'sosyalleşme' süreçlerinde çok daha etkili bir biçimde yönlendirilebilmektedir (Ashford ve Black, 1996; Crant 2000).

Bireylerin bu süreçte gösterecekleri tepkileri inceleyen araştırmalardan bir tanesi de; Ashford ve Black'e (1996) aittir. Araştırmada bireyin göstereceği proaktivite üç şekilde ortaya çıkabilmektedir, bunlar; 'olumlu davranış' (çevreyi olumlu bir biçimde kabullenme), 'anlam arayışı' (bilgi ve geri bildirim arama isteği), ve 'ilişki inşa etme' (genel anlamda sosyalleşme, bağlantılar kurma ve iş arkadaşları ve amirlerle ilişki inşa etme) şeklinde tanımlanmıştır.

Bu bağlamda ortaya çıkan kişi-örgüt uyumunda; firmanın göstereceği sosyalleşme stratejileri kişinin daha yaratıcı olabilmesine ve kendi firma dünyasını tanımlayabilmesine neden olabilmektedir. Ancak bu sosyalleşme stratejilerinin etkileri; etrafa duyduğu ilgi ve merak hisleri ve proaktif yönü yüksek olan bireylerde, diğer çalışanlarda meydana gelen etkiler gibi olamamaktadır (Jones, 1986). Tüm bunlar göstermektedir ki, kişilerin özellikleri de kişi-örgüt uyumunda önemli olan faktörlerden bir tanesidir.

Bununla bağlantılı olarak; Jones 1986'da ortaya koyduğu araştırmasında, firmaların uyguladıkları sosyalleşme taktiklerinin, kişi-örgüt uyumuna etkisinin, bireylerin sosyal etkinliklerine bağlı olduğunu belirtmiştir. Saks ise 1995'deki çalışmasında; ilk işe giriş aşamasındaki firma eğitimlerinin bireye olan etkisini incelemiş ve bireyin kişisel özelliklerinin, kişi-örgüt uyumunu etkilediği sonucuna varmıştır. Benzer bir biçimde Ashford ve Black 1996'da yapmış oldukları çalışmada; bireylerin işe giriş esnasında sahip olabilecekleri kontrol edilme arzularının ve gösterecekleri proaktif aktivitelerin birbirlerinden ciddi anlamda farklılık gösterebileceklerini belirtmişlerdir.

Bireylerin kişisel tepkileri ve olumlu tavırlarının sosyalleşme sürecinde etkili olduğu düşüncesi de birçok araştırmacı tarafından irdelenmiştir. Örneğin Taylor ve Brown 1988'de yaptıkları araştırmada; bireysel tutum ve olumlu yaklaşımları bireylerin stres seviyeleri ile ilişkilendirmiş ve bu olumlu yaklaşımların, ortaya çıkan yaratıcı ve üretken işe olan etkileri ile ilgili tespitlerde bulunmuşlardır. Benzer bir şekilde Wanberg ve Kammeyer-Mueller 2000'de yapmış oldukları çalışmada, işe yeni başlayan bir grup çalışan örnekleminde, işe başlamalarının ardından geçen 1-2 ay sonunda gelişen olaylara daha olumlu bakanların, işlerinden daha çok tatmin olduklarını ortaya koymuşlardır.

Jones 1986'daki çalışmasında, bireylerin kişisel etkileri ile ilgili farkındalıklarının, onların yeni ortam ve koşullara ne denli uyum göstereceklerine dair kuvvetli bir belirti olarak tanımlamıştır. Yine Jones'un (1986) çalışmasında, bireylerin kişisel etkileri ile ilgili beklentileri; geçmişlerindeki başarıları ile ilgili algıları ve gelecekte başarı olarak kabul edecekleri konular ile ilgili algıları birbirlerine bağımlı olacak şekilde ilişkilendirilmiştir. Konuyu biraz daha açmak gerekirse, Jones'un (1986) araştırmasında; bireylerin geçmiş tecrübelerinden elde ettikleri bilgilerin ve aynı zamanda geçmişte belirsizliğe ve karışıklığa karşı uygulamış oldukları stratejilerin, onların yeni koşullarda ve çevrelerde verecekleri kararlarda etkili olabileceği ifade edilmiştir.

Jones'a (1986) göre, kişisel etkilerinin yüksek olduğunun farkında olan bireyler, yeni başladıkları firmalarda onlara verilen görevlerde, firmaların uyguladıkları sosyalleşme stratejilerinden bağımsız olarak firma içinde bürünmek istedikleri rolleri kendileri belirlemektedirler ve bu bireyler firmaların uygulamalarından bağımsız olarak kendi yetkinliklerini ve yeteneklerini göstermek istemektedirler. Bu durumun aksine, kişisel etki düzeylerini düşük olarak algılayan bireyler, firmaların kendileri için belirledikleri rolleri kolaylıkla kabullenebilmektedirler.

Sosyalleşme sürecinde olan bireylerin, kişi-örgüt uyumlarında kişiyi ilgilendiren ve bu anlamda incelenen diğer önemli bir boyut ise kişi-örgütsel kültür uyumudur. Kişi-örgüt uyumu ile ilgili genel anlamda yapılan araştırmaların ardından son yıllarda

araştırmacıların ilgisini daha çok kişiler ile onlara uygun firma kültürlerinin arasındaki ilişki çekmiştir (ör. Wilkins ve Ouchi, 1983).

1.2.1. Kişi-Örgütsel Kültür Uyumu

Birçok araştırmacı, kişilerin ve grupların firma içindeki davranışlarını; ritüel, mitler, dil, seremoni gibi kültürel kavramlarla bağıntılı olarak açıklamaya çalışmışlardır (ör. Ouchi ve Wilkins, 1985; Smircich, 1983; Swidler, 1986; Trice ve Beyer, 1984). ‘Firma kültür’ünün tanımı ile ilgili birçok farklı görüşün ardından araştırmacılar genel olarak ‘firma kültürü’nü, sosyal bir birime mensup kişiler tarafından paylaşılan bilgi demeti olarak tanımlamışlardır (ör. Geertz, 1973; Smircich, 1983).

Firma kültürü ile ilgili yapılan tüm bu araştırmalarda; bireylerin, firma kültürünü oluşturan değerlerin tamamına uygun olarak firma içindeki rollerini, görevlerini ve hatta hangi firmada çalışacakları kararını verebildikleri belirtilmiştir (Albert ve Whetten, 1985; Sampson, 1978; Stryker ve Serpe, 1982).

Bu durumu destekler nitelikte birçok araştırmacı, firmalarında kendi kültürel değerlerine uygun kişilerle çalışmayı tercih edebildiklerini ve bu değerlere uygun olan bireylerin zaman içinde gerekli sosyalleşme evresini tamamlayıp, işlerine devam ettiklerini belirtmişlerdir (O’Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991). Böylelikle kişi-örgüt uyumunu sağlayan dinamiklerden bir tanesinin de, kişi-firma kültürü uyumu olduğu araştırmacılar tarafından ortaya konmaktadır.

Yapılan araştırmalar; kişi-firma kültürü uyumu sağlandığında, tıpkı kişi-örgüt uyumu sağlandığında iddia edildiği gibi, kişilerin daha fazla performans gösterdiklerini, daha fazla iş memnuniyeti hissettiklerini ve içinde buldukları firmaya karşı daha fazla sadakat hissiyle bağlandıklarını belirtmişlerdir. Ancak çok az araştırma bu aradaki ilişkiyi, ölçümlemedeki zorluklardan ötürü ortaya koyabilme fırsatı bulabilmiştir (Holland, 1985; Meir ve Hasson, 1982; Mount ve Muchinsky, 1978).

Daha önce belirtildiği gibi işe yeni başlayan bireylerin kişilik özelliklerinden ve farklarından bağımsız olarak, bireyler bağlı buldukları firmalara uyum sağlayabilmek adına firmalarındaki kişileri, süreçleri, firma kültürünü tanıyıp, anlamak için ciddi anlamda çaba gösterebileceklerdir. Bu çaba, firmalar tarafından en uygun sosyalleşme taktikleri ile yönlendirilebilmektedir; ancak bu taktiklerin doğru bir şekilde tasarlanıp, uygulanması çok gerekli olabilmektedir. Bu noktada firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme stratejilerini analiz etmek faydalı olacaktır.

1.3. SOSYALLEŞME TAKTİKLERİ

İşe yeni başlayan çalışanlar, bağlı buldukları firmaya ve sürdürecekları görevlere uyum sağlamaya çalışırken gösterecekleri performans ile ilgili endişe duymaktadırlar (Cable ve Parsons, 2001). İşe yeni başlayan çalışanlar, yapmış oldukları hareketlerde veya gelişen olaylarda, firmadaki diğer çalışanların değerlendirmeleri ve verecekleri tepkiler, işe girmeden önce tahmin ettikleri şekilde olmadığı takdirde bir gerçeklik şoku (Hughes, 1958) veya sürpriz (Louis, 1980) hissi yaşayabilmektedirler. Bu nedenle bu çalışanlar yeni çevreleri ile ilgili daha fazlasını öğrenmek isteyeceklerdir (Jones, 1983b; Van Maanen, 1977). Firmalar bu öğrenme sürecini belirli sosyalleşme taktikleri kullanarak etkileyebilmektedir (Jones, 1986).

Yapılan araştırmalara göre firmaların % 64 - % 93'ü bu endişeleri giderebilmek ve işe yeni başlayan çalışanların çevrelerine uyum sağlayabilmeleri adına, oryantasyon programları, eğitimler veya benzeri yöntemleri kullanmaktadır (Anderson, Cunningham-Snell ve Haigh, 1996; Louis, Posner ve Powell, 1983). Araştırmacılar tarafından ortaya konan genel görüş, bu programların belirtilen nedenlerle ortaya konan sosyalleşme sürecinin sürdürülebilmesi adına tasarlandığı ve uygulamaya konulduğu yönündedir (Wesson ve Gogus, 2005).

Firmalar, bireylerin işe alınmalarının ardından geçen ilk aylarda bireylere nasıl davranılacağı, onlardan neler beklendiği ve işe girdikleri firmalara nasıl uyum sağlayacakları ile ilgili açık sinyaller vermektedir (Cable ve Parsons, 2001). Bu nedenle,

firmaların sosyalleşme uygulamaları veya ‘insan süreçleri’ taktikleri (Van Maanen ve Schein, 1979), bireylerin yeni çevrelerine nasıl tepki gösterecekleri ve nasıl uyum sağlayacaklarına ilişkin iyi bir tahmin aracı olabilmektedir (Jones, 1986).

Yapılacak olan işleri gözden geçirme, eğitim, bilgi verme, işbirliği, çıraklık ve mentörlük gibi yöntemler bireylerin sosyalleşebilmesi adına firmalar tarafından kullanılabilir (Barksdale, Bellenger, Boles ve Brashear, 2003). Bir diğer tanımlamaya göre sosyalleşme teknikleri veya taktikleri; işe yeni başlayan çalışanın ilk işe giriş sürecinde firmanın, işe başlayan bireyin firmanın kendi amaçlarına uygun davranışlar oluşturabilmesi adına ve firmanın ihtiyaçlarının karşılanabilmesine destek verecek şekilde sonuçlar meydana getirebilmesi adına uğraş verdiği faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Baker ve Feldman, 1991).

Açıklanan bu taktikleri kavramlaştıran, sınıflandıran ve sosyalleşme ile ilgili yapılacak olan araştırmalara, bu sınıflandırmalara göre yön veren en önemli çalışmalardan biri Van Maanen ve Schein’e (1979) aittir. Araştırmacılara göre bu taktiklerden ilki; sosyalleşme sürecinin kolektif veya bireysel olması açısından tanımlanmaktadır. Bu kıyaslamada, işe yeni başlayan bireylerin ortak bir sürece dahil edilip, benzer tecrübelerle sosyalleşme sürecini yaşamaları veya işe yeni başlayan bireylere özgü sosyalleşme süreçlerinin oluşturulması arasındaki farklar irdelenmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979).

Griffin, Colella ve Goparaju (2000)’a göre sosyalleşme sürecinde diğer bazı taktikler de mevcuttur. Araştırmacıların belirlediği ikinci taktik; sosyalleşme sürecinin biçimsel veya biçimsel olmayan şekli olarak irdelenmektedir. Bu taktikte; işe yeni başlayan bireylerin sosyalleşme süreçleri boyunca hale hazırda firmada yer alan tecrübeli çalışanlarla birarada olmaları veya onlardan tamamen ayrı bir şekilde bu süreci geçirmeleri ile ilgili fark incelenmektedir.

Üçüncü taktik, sosyalleşme sürecinin sıralı veya rastgele olması ile ilgilidir. Yapılan kıyaslamada bu süreç; ya işe yeni başlayan bireyin bağlı bulunduğu firmayı ve yapacağı görevini daha iyi idrak edebileceği şekilde, sosyalleşme adımlarının belirli bir sırayla

uygulandığı ya da bu süreçteki adımların karmaşık ve belirli bir sıra ile uygulanmadığı şekilde olabilmektedir.

Diğer bir taktik ise, sosyalleşme sürecinin sabit veya değişken olması ile ilgilidir. Bu taktik tanımlanırken; sürecin sabit olması, işe giriş aşamasında tüm sosyalleşme evresinin ve bütünleşme eylemlerinin belirli bir zaman tablosuna uygun olarak sürdürülüyor anlamına gelmemektedir. Öte yandan sürecin değişken olması ise; tüm bu faaliyetlerin herhangi bir zaman tablosuna bağlı kalınmadan yapıldığını ifade etmektedir.

Bunları takip eden diğer bir taktik ise sosyalleşme sürecinin seri halde veya ayrılan bir biçimde olup olmadığı ile ilgilenmektedir. Tanımlamalara göre seri sosyalleşme sürecinde; işe yeni başlayacak olan çalışan, sosyalleşme sürecini firmada tecrübeli diğer bir çalışan ile geçirmektedir. Diğer taraftan ayrılan sosyalleşme sürecinde ise; belirli rol modelleri üzerinde durulmamaktadır.

Son olarak tanımlanan taktikte ise; işe yeni başlayan çalışanın varlığı ve kimliği işe girişi ile birlikte fark edilip, takdir edilebilmesi (investiture) veya bu kişinin varlığı ve özelliklerinin takdir edilmeyip, göz ardı edilebilmesi (divestiture) arasındaki farklar irdelenmektedir.

Bireyler, bağlı buldukları firmaların uyguladığı sosyalleşme taktiklerine göre çalışma ortamlarında birçok farklı rolleri üstlenebilmektedirler (Anakwe ve Greenhaus, 1999; Ashford ve Black, 1996; Ashford, Saks ve Lee; 1998; Ashford ve Saks, 1996; Cooper-Thomas ve Anderson; 2002; Hart, Miller ve Johnson, 2003; Barge ve Schlueter, 2004). Bazı firmalar, yüksek seviyede kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri kullanabilmektedir (Jones, 1986). Bu şekilde açıklanan firmalar; işe yeni başlayan çalışanları kendi hallerine bırakmak yerine onlara ortak kullanılabilir bir takım öğrenme setleri ve teorik eğitimler vererek tamamen yapılacak işe ve girilen firmaya özgün tecrübeler yaşatabilmektedir (Cable ve Parsons, 2001).

Yine yüksek seviyede kurumsallaşmış sosyalleşme süreci oluşturan firmalar, işe yeni başlayan çalışanlarla aynı zamanda yeni çevrelerinde süre gelen faaliyetlerin zamanlamaları ve sıralamalarını da paylaşabilmektedir. Buna örnek olarak da bu tarz firmalar, yeni başlayan çalışanlara firmanın sunduğu kariyer planlarını ve işteki ilk yıllarındaki iş rotasyon planlarını paylaşabilmektedir. Bu firmalar aynı zamanda; işe yeni başlayan çalışanlara sosyal destek verip, bu çalışanları uzakta tutmak yerine onları tecrübeli çalışanlarla kaynaştırıp bir araya getirebilmektedirler. Böylelikle bu modelde firma, işe yeni başlayan çalışanlara hale hazırda firmada yer alan çalışanların rol modeli olduğu ve yenilerin uyum sürecine yardım ettikleri bir mentörlük süreci oluşturabilmektedirler (Cable ve Parsons, 2001).

Tüm bu süreçlerden anlaşıldığı üzere, sosyalleşme süreçleri ve taktikleri anlamında yüksek seviyede kurumsallaşabilmiş firmalar, işe yeni başlayan çalışanların belirsizliklerden ötürü oluşan rahatsızlıklarını ortadan kaldırabilmektedir (Ashforth ve Saks, 1996; Bauer ve arkadaşları, 1998). Bu firmalarda işe yeni başlayan çalışanlar, bağlı bulduklarının firmaların değerleri ile ilgili ortak mesajlar alabilmektedir ve bu sayede gelişen konulara gerekli tepkileri verebilmektedirler (Ashforth, Saks ve Lee, 1998; Jones, 1986; Van Maanen ve Schein, 1979). İşe yeni başlayan çalışanların azalan gerginlikleri, artan örgütsel bağlılık, iletişim memnuniyeti ve amirlerine karşı güven duygusu oluşturabilmektedir (Mignery, Rubin ve Gorden, 1995).

Cable ve Parson'un (2001) çalışmalarına göre, işe yeni başlayan bireylerin, yüksek seviyede kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri sayesinde kişi-örgüt uyumu algılamaları da olumlu olarak etkilenebilmektedir. Diğer bir bakış açısına göre bu durumun aksine kurumsallaşamamış sosyalleşme taktikleri, bireyler üstünde tedirginlik yaratabilmekte, bireyleri var olan durumu bozmaya zorlayabilmekte ve bu durumlar karşısında kendi çözüm yollarını ortaya koymaya zorlayabilmektedir. Bu durum bireylerin yaratıcılık özelliklerini ortaya çıkartabiliyor olsa da, kişi-örgüt uyumunu olumsuz etkileyebilmektedir (Bauer ve arkadaşları, 1998; Jones, 1986).

1.3.1. Kurumsal – Bireysel Sosyalleşme Süreci Sınıflandırmaları – Jones’un Modeli

Jones (1986) yapmış olduğu çalışmada, firmaların uygulamakta olduğu kurumsal taktikleri tecrübe eden yeni çalışanların, bireysel taktikleri tecrübe eden yeni çalışanlara göre firmalarına daha fazla bağlılık gösterebileceklerini belirtmiştir. Jones’a (1986) göre bunun nedeni, kurumsallaşmış taktikler daha çok yapılandırılmış ve bilgiye dayalı tecrübeler sunabilmektedir, bu nedenle de yeni başlayan çalışanlarda, firmalarında yürütecekleri rolleri ile ilgili endişe, kafa karışıklığı ve gerginlik daha az olacaktır. Burada açıklanan örgütsel bağlılık ise; bireyin paylaşılan ortak değerleri benimsemesi, firmada kalıcı olmak isteği ve kendi adına gösterebileceği tüm çabayı göstermesi olarak tanımlanabilmektedir (Mowday, Steers ve Porter, 1979).

Daha önce de belirtildiği üzere, Van Maanen ve Schein (1979) çalışmalarında, farklı 6 adet sosyalleşme taktiği tanımlamışlardır. Jones (1986) yapmış olduğu çalışmada bu 6 taktiği, tek bir kurumsallık çizgisinde 3 ayrı şekilde gruplandırmıştır.

Bu çalışmayı esas alan birçok araştırmacı, sosyalleşme taktiklerinin birbirleriyle yüksek seviyede ilişki içinde olabileceklerini ve bu taktiklerin benzer bir biçimde iş memnuniyeti, rol uyumu (Ashforth ve Saks, 1996; Jones, 1986) gibi çalışan sonuçlarına olumlu etki yapabildiklerini bilmesine rağmen, bahsi geçen araştırmacılar sosyalleşme çıktılarını tahmin edebilmek adına tek bir kurumsallık çizgisinde ve süreklilikte çalışmalarını sürdürmüşlerdir (ör. Ashforth ve arkadaşları, 1998; Bauer ve arkadaşları, 1998; Lueke ve Svyantek, 2000).

Jones (1986) çalışmasında, belirtilen üç farklı gruptan ilkinin tanımlayabilmek için; sosyalleşme taktiklerinden bireysel-kolektif teknikleri ile biçimsel-biçimsel olmayan tekniklerini birleştirmiş ve ‘oluş biçimi ile ilişkili -context related’ taktiği tanımlamıştır. Kolektif/Biçimsel taktikler birarada, belirtilen kurumsal çizginin en kurumsal ucunu temsil etmektedirler.

Jones’a (1986) göre sıralı-rastgele ve sabit-değişken teknikler birarada ‘içerik ilişkili (içeriğe göre)-content related’ sosyalleşme grubunu meydana getirmektedirler.

Sıralı/sabit teknikler birarada yine kurumsal çizginin en kurumsal ucunda yer almaktadırlar.

Son olarak; seri-ayrılan ve işe girişte fark edilen-fark edilmeyen taktikler birarada ‘sosyal ilişkili (sosyal etkenlere göre)-social related’ sosyalleşme grubunu meydana getirmektedirler (Jones, 1986). Açıklanan bu grupta ise; seri/girişte fark edilen taktikler birarada kurumsal çizgide en kurumsal ucu temsil etmektedirler.

İşe yeni başlayan çalışanların resmi olarak çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için faaliyetler düzenleyenler, sabit bir kariyer yolu oluşturanlar, firmanın içinden bazı çalışanları rol modeli olarak yeni başlayan çalışanlara sunanlar, çalışanlar arası destek verdirtenler ve yeni başlayan çalışanların farkında olup, onları takdir eden yani daha kurumsal taktikleri kullanan firmalarda; işe yeni başlayan çalışanların, firma değerlerini daha iyi anladıkları ve kabul ettikleri ifade edilebilmektedir (Griffin, Colella ve Goparaju, 2000).

Diğer taraftan, bireyci/bireysel sosyalleşme taktiklerini – bireysel uyum taktikleri, daha değişken kariyer ilerlemeleri, daha az rol modelleri ve yeni gelen bireylerin kişisel kimliklerini değiştirmeye zorlama – kullanan firmalar ise işe yeni başlayan çalışanların daha yaratıcı olabilmelerine ve bu çalışanları var olan koşulları değiştirmeye zorlayabilmektedir (Allen ve Mayer, 1990; Jones, 1986; Van Maanen ve Schein, 1979).

Jones (1986) çalışmasında, kurumsal çizgisinde sosyalleşme taktiklerini kurumsal ve bireysel uçlar şeklinde ayırtılmakla beraber, işe yeni başlayan çalışanları da bu kurumsal çizgisinde ‘rol yaratıcılığı’ (role innovation) ve ‘korunmalı uyum’ (custodial orientation) uçlarına yerleştirmiştir. Bu tanıma göre, kurumsallaşmış uçtaki sosyalleşme taktiklerini tecrübe eden yeni çalışanlar, firma içindeki rollerine bireysel sosyalleşme taktiklerini tecrübe eden yeni çalışanlara göre daha korunaklı (custodial) bir biçimde uyum gösterebilmektedirler.

Jones’a (1986) göre, kolektif ve biçimsel sosyalleşme sürecini tecrübe eden işe yeni başlayan çalışanlar ortak bir eğitime ve uyum sürecine dahil edildiklerinden, tüm bu

süreç boyunca firmanın günlük operasyonlarından uzak kalmaktadırlar. Bu sebeple işe yeni başlayan bu çalışanlar, iş ile ilgili gelişen konuları daha kısıtlı gözlemleyebilmektedirler. Jones (1986), bu nedenle kurumsallaşmış taktiklerin yaratıcılığı engellediği görüşünü ortaya koymuştur.

Aynı şekilde Jones'a (1986) göre, diğer tüm kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri de benzer sonuçlar doğurabilmektedir. Seri taktikleri tecrübe eden yeni gelenler, korunaklı uyum (oryantasyon) programları dahilinde; hale hazırda aynı işi yapan diğer bir çalışandan açık bir biçimde görevi ile ilgili detayları öğrenirken, bireysel taktikleri tecrübe eden diğer bir çalışanın böyle bir imkanı olmadığı için kendi başına daha fazla konu öğrenmeye gayret edebilmekte, bu da çalışana özgü, yaratıcı yeni kavramlar bulmasına yardımcı olabilmektedir.

Benzer bir şekilde sıralı ve sabit taktikleri tecrübe eden yeni gelenler, firma içindeki olası ilerlemelerinin sıralamasını ve zamanlamasını öğrendikleri için yeni bilgilere ve kavramlara ulaşabilmek adına gayret göstermeyebileceklerdir (Jones, 1986). Jones'a (1986) göre, firmaların taktiklerini kurumsallaşmış olarak farklı hale getiren son taktik olan, girerken kabul görme taktiğinde de durum aynıdır. Kurumsal olmayan yani bireysel bir taktik olarak kabul edilen, işe girişte kimliğinin kabul edilmeyip, fark edilmemesi hali işe yeni başlayan çalışanı, kendi davranışları konusunda tahminler üretip, bu davranışlarını geliştirmek ve iyileştirmek üzerinde yönlendirmekte ve çalışanı yeni arayışlara sokabilmektedir.

Jones'un (1986) yapmış olduğu bu çalışmada ortaya koyduğu görüşler, çalışmasını yaparken esinlendiği ve ortaya koymuş oldukları sosyalleşme taktiklerini yeniden düzenlediği Van Maanen ve Schein'in (1979) görüşlerine aykırı olmuştur.

Öncelikle Van Maanen ve Schein'e (1979) göre, firmaların uyguladıkları sabit taktiklerde; bu taktiklerin getirileri sebebiyle işe yeni başlayan çalışanlara gerekli olan bilgi verildiğinden, kesin bilgiler ortaya konabilmektedir. Bu sayede de çalışanların, gelecek ile ilgili tedirginliklerinin ortadan kalkabileceği ve Jones'un (1986) aksine yine bu sayede işe yeni başlayan çalışanların daha yaratıcı olabilecekleri belirtilmiştir.

İkinci olarak Van Maanen ve Schein'e (1979) göre; taktiklerden biri olan 'işe girerken kabul görme' taktiği sayesinde, yeni gelenler kendi yetkinlikleri konusunda daha fazla özgüven sahibi olabilmekte ve böylelikle yaratıcı özelliklerini daha fazla ortaya koyabilmektedirler. Önceden de belirtildiği üzere Jones (1986) ise; kabul görme taktiğinin, işe yeni başlayan çalışanın kabul edilebilmek için yapacağı tahminleri yapmamasından ve geliştirebileceği yeni davranışları bulmaya çabalamamasından ötürü, yaratıcılığın ortadan kaybolacağını belirtmiştir.

1.3.2. Sosyalleşme Taktikleri ile Örgütsel Çıktılar ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Çalışmanın önceki bölümlerinde de bahsedildiği üzere firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktikleri çalışanların daha verimli olması ve bu kişilerden daha olumlu örgütsel çıktılar alabilmek adına tasarlanabilmektedir. Bazı durumlarda ise çalışanların kişilikleri, firmaların uyguladıkları sosyalleşme taktiklerinden bağımsız olarak sosyalleşme sürecinde belirleyici olabilmektedir.

Uygulanan kurumsal sosyalleşme taktiklerinin işe yeni başlayan çalışanlar üzerindeki etkileri ile alakalı Jones'da (1986) yapmış olduğu çalışmada, kurumsal sosyalleşme taktiklerinin; rol belirsizliği, rol karmaşıklığı ve işi bırakma isteği ile ters ilişki içinde olduğunu ancak bu taktikler ile iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında doğru bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Konu ile ilgili yapılmış olan diğer bir çalışmada Baker (1989); benzer bir biçimde kurumsallaşmış sosyalleşmenin işi bırakma eğilimi ile ters ancak iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ile doğru bir ilişki içinde olduğunu belirlemiştir. Aynı şekilde Baker (1992), Allen ve Meyer (1990) ve Ashforth ve Saks (1996) yaptıkları çalışmalarında, kurumsallaşmış sosyalleşme ile örgütsel bağlılık arasında doğru bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Baker ve Feldman (1990), kurumsallaşmış sosyalleşme ile; diğer çalışma arkadaşlarına güven duygusu, amirine güven duygusu, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında doğru bir ilişki bulmuş ancak iş gerginliği duygusu ile arasında anlamlı bir ilişki kuramamış ve işe dahil olma (job involvement) ile arasında herhangi bir ilişki olmadığını belirtmiştir.

Mignerey ve arkadaşları (1995), konu ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçlarına benzer bir şekilde kurumsal sosyalleşmenin; rol karmaşıklığı ile ters ilişkili olduğunu ancak örgütsel bağlılık, firma içi iletişimden memnun olma ve bireyin yöneticisinin algıları ile ilgili güven duyma konuları ile doğru bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Zahrly ve Tosi (1989) ise çalışmalarında; işe yeni başlayan çalışanları, kurumsallaşmış veya bireysel sosyalleşme grupları şeklinde ayırmış ve kurumsal gruptaki çalışanlarla iş memnuniyeti arasında doğru; rol karmaşıklığı arasında ters ilişki tespit edip, bu iki gruptan herhangi bir tanesine mensup olmak ile işe dahil olma ve rol belirsizliği arasında anlamlı bir ilişki kurmamıştır.

Ancak Jones'un (1986) çalışmasını esas alıp, buna göre araştırmalarını yapan tüm araştırmacılar içinde sadece Allen ve Mayer (1990) boylamsal çalışmalar gerçekleştirmiştir. Boylamsal çalışmaları Spenner ve Otto (1985); bireyin aynı firma içinde var olan çalışma geçmişinin, bireyin kendi ile ilgili kavramlar ve değerlendirmeleri üzerinde kuvvetli etki bıraktığı durumlar olarak nitelendirmektedirler.

Firmaların uyguladıkları sosyalleşme taktiklerinin sonuçları ile ilgili, işe yeni başlayan kişilerin proaktivite seviyeleri de çok önemli olabilmektedir. Her ne kadar firmalar, işe yeni başlayan çalışanlara, onları firmaya uyum sağlayabilmek ve onları yönetebilmek adına birçok farklı sosyalleşme süreci taktikleri uyguladıkları da (Bauer ve arkadaşları, 1998; Jones, 1986; Van Maanen ve Schein, 1979), kişilerin proaktif tutumları genel anlamda sosyalleşme sürecini etkileyebilmektedir (Cable ve Parsons, 2001).

Örneğin firmalar; bireylerin yaratıcılık özelliklerini ortaya çıkarabilmek adına düşük seviyede kurumsallaşmış sosyalleşme taktikleri uygulayabiliyor olsalarda, bu

uygulamalar yüksek seviyede proaktif olan, sürekli bilgi almaya çalışan ve bağlı bulunduğu firma ile bir an önce sosyalleşmeyi hedefleyen bireyler üzerinde etkili olmayabilmektedir (Cable ve Parsons, 2001).

Sosyalleşme sürecinin başında bulunan yeni gelenler için, Louis yapmış olduğu çalışmada (1980); bu kişilerin öncelikle firmaların uyguladıkları taktikler karşısında konuları öğrenebilmek ve kişiler arası ilişkileri daha iyi anlayabilmek adına daha dengeli durabildiklerini belirtmiştir. Ancak işe yeni başlayan kişilerin, firmaların uygulamaya çalıştıkları sosyalleşme faaliyetlerine yönelik nasıl tepki verebilecekleri birçok diğer çalışmaya da konu olmuştur.

Reichers'a (1987) göre; belirsizliğe karşı tolerans, ilişkilere karşı duyulan bağımlılık gibi kişisel farkları gösteren değişkenler, bu tip bireyleri sosyalleşme sürecinde daha proaktif bir hale getirebilmektedir. Benzer bir çalışmada Ashford ve Black (1992); daha çok kontrole ihtiyaç duyan bireylerin daha çok bilgi arayışında olacaklarını, diğer çalışanlarla daha fazla ilişkiye girme isteğinde bulunabileceklerini, daha fazla görev değişimi arayışında olabileceklerini ve daha olumlu bir tutum gösterebileceklerini belirtmişlerdir.

İşe yeni başlayan bireylerin, firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktiklerine karşın nasıl bir tutum göstereceklerine ve gösterecekleri bu tutumların nedenlerini sorgulamaya yönelik diğer bir çalışmayı ise Major ve Kozlowski 1997'de yapmışlardır. Araştırmacılar, işe yeni başlayanların bireysel etkinliklerinin rolü üstünde durmuşlardır ve firmanın taktiklerine karşın bireylerin gösterecekleri tutumlarda, bu tutum ve davranışların sonuçlarının kendileri üstündeki etkilerini düşündüklerini belirterek; eğer tutumları olumsuz sonuçlar vermekte ise, bireylerin bu tutumlarını tekrar etmeyebileceklerini belirtmişlerdir.

Bu görüşe paralel olarak son dönemde yapılan birçok çalışmada; işe yeni başlayan bireylerin kişiliklerinden bağımsız olarak, firmaların uygulayacağı taktiklerin bireylerin davranışlarını yönlendirebileceği görüşü de geçerli olabilmektedir (Bauer ve arkadaşları, 1998). Bu ve benzeri çalışmalar, belirli firma sosyalleşme taktikleri ile

kişinin karakter özelliklerinin uyup uymadığına dair yeni bir bakış açısıyla araştırmaların yapılmasına yön vermiştir.

Bu doğrultuda Kristof 1996'daki çalışmasında, örgütsel uyumu; birey ve firmanın değerlerinin uyuşması veya bireyin yeteneklerinin, firmanın ihtiyaçları ile uyuşması olarak tanımlamıştır. Örneğin, belirsizlikleri ortadan kaldırabilmek için amirlerinden veya diğer çalışanlardan bilgi alabilmek için arayışta olan yeni çalışanlar ile bu bireyleri gruplar halinde sosyalleşme sürecine (ör. Kolektif taktikler) dahil eden firmalar arasında zayıf bir uyum olacağından bahsedilmektedir. Bu ve benzeri koşullar, işe yeni başlayan bireylerin bağlı buldukları firmada kalıcı olup olamayacaklarını gösterebilmektedir (Griffin, Colella ve Goparaju, 2000).

Bu konuda yapılmış diğer bir çalışmada Nicholson ve West (1988), işe yeni başlayan çalışanların yeni iş çevrelerine uyum sağlayabilmeleri adına kendi değerlerini, davranışlarını, kişiliklerini ve kariyer planlarını değiştirebilmeleri fikrini 'kişi değişimi' (person change) olarak isimlendirmişlerdir.

Diğer yandan, değerler ve kişilik gibi kavramlar tamamen bireyin kendi adına benimsediği kavramlar olduğundan, bağlı buldukları firmaya uyum sağlayabilmek için tutum ve davranışlarında meydana gelen değişimler genel anlamda geçici ve belirli süreleri içerir şekilde olabilmektedir (Schein, 1971). Fakat bazı kalıcı değişimler, koşullara bağlı olarak, örneğin çok kuvvetli firma kültürlerine sahip veya tamamen kurumsallaşmasını tamamlayabilmiş firmalarda ortaya çıkabilmektedir (Cushman, 1986; Stradling, Crowe ve Tuohy, 1993).

Tanımlanmış olan kurumsal sosyalleşme taktiklerinin hepsi yeni başlayan çalışanı var olan düzene uyum sağlamaya yönlendirebilmekte ve bu durum bireylerde 'kişi değişimi' haline yön verebilmektedir. Ancak kurumsal taktiklerden biri olan kişiyi 'kabul etme' (investiture), bireyi olduğu hali ile takdir etme ve kabul etme fikrini benimsediğinden 'kişi değişimi'ni bu taktikte gözlemlemek mümkün olmayacaktır (Van Maanen ve Schein, 1979).

BÖLÜM II

YENİ BİR ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME MODELİ-XYZ FİRMASI YENİ 'EĞİTİM VE GELİŞİM MODELİ'

Literatürde yer alan sosyalleşme taktiklerinden bir kısmını tasarlayan ve uygulamaya koyan XYZ firması sosyalleşme sürecini bir bütün halinde tek bir modelle hayata geçirmeye çalışmıştır. Uygulanan modelin XYZ firmasında görev alan satış personeli üzerindeki etkisi ve onlar açısından ne tip örgütsel çıktılar sağladığı, sosyalleşme sürecini tecrübe eden personelin görüş ve değerleri vb. sonuçları yorumlamadan ve aralarındaki ilişkiden bahsetmeden önce tüm model akışının ilgili açıklamaları ile birlikte anlatılması gerekmektedir.

2.1. XYZ FİRMASININ TANITILMASI VE YENİ BİR SOSYALLEŞME SÜRECİ MODELİNE İHTİYAÇ DUYMA NEDENLERİ

Modelin uygulandığı XYZ firması Türkiye hızlı tüketim pazarında yer alan dünyanın en yüksek ciro yapan ve çokuluslu firmalarından biridir. Dünyada sahip olduğu yaklaşık % 18 pazar payı ile hacimsel anlamda kendi sektöründe dünyanın en büyük 2. firmasıdır.

Ürünlerini 180 ülke pazarında pazarlayan ve satan firma, bu ülke pazarlarının 50 tanesinde pazar lideri durumundadır. Tüm dünyada sahip olduğu 44 fabrika ile operasyonlarına devam eden XYZ firması, yine dünya çapında 55,000 kişiye istihdam sağlamak ve 300'ün üzerinde markayı tüketicilere sunmaktadır.

Türkiye pazarına Ekim 2002'de giren XYZ firması, Türkiye'de de fabrikasını kurarak Türkiye pazarı için çıkardığı ürünleri bu fabrikada ürettiği gibi aynı zamanda fabrikanın kapasitesinden ötürü operasyonun ve üretiminin bir kısmını da komşu ülkelerde bulunan şubelerine ihraç etmektedir.

XYZ firması, Türkiye pazarına girdiği ilk 5 sene içinde sadece Ticari Pazarlama ve Marka Pazarlama faaliyetlerinde bulunmuş olup, ürünlerinin satış faaliyetlerini ise Türkiye'de yer alan büyük firmaların bir tanesi üzerinden yürütmüştür. Ancak 2007

senesinin başı ile birlikte, firma ürünlerinin dağıtımını ve satışını tamamen kendi yürütmeye başlamıştır.

XYZ firması, 2008 yılının başında var olduğu sektörde, Türkiye'nin devlet kontrolünde olan ve sektörde en büyük hacimsel pazar paylarından birine sahip olan yerli üretim organizasyonunu, açılan ihale sonunda bünyesine katmıştır. Türkiye'nin o güne kadar yapılmış olan en büyük 5. özelleştirmesini gerçekleştiren firma, bünyesine kattığı bu yapının da yapmış olduğu katkı ile % 36'lık hacimsel pazar payı rakamına ulaşmış ve Türkiye'de var olan tüm hızlı tüketim pazarının ve içinde bulunduğu sektörün Türkiye'deki en büyük 2. firması haline gelmiştir.

Türkiye pazarında 2200 kişiye çalışma imkanı sağlayan bu firma, yapılan özelleştirme sonucu bünyesine kattığı fabrikalarla birlikte Türkiye'de 3 adet fabrikaya sahip olmuştur ve aynı firmanın Türkiye'ye yapmış olduğu doğrudan yatırım miktarı bu çalışmanın yapıldığı tarihe kadar 2 milyar \$'ı geçen bir seviyeye kadar yükselmiştir.

XYZ firması, 2007 yılının başında ürünlerinin Türkiye pazarındaki satış ve dağıtım operasyonlarını üstüne alana dek daha az sayıda kadro ile çalışmakta olup, bu kadronun içinde doğrudan satış yapan veya satışı yapan çalışanları yöneten kadroları idare etmemiştir. Bunun yerine XYZ firması, bünyesinde sadece pazarlamaya yönelik ekipler bulundurup, satış ile ilgili personeli sadece firmanın hedefleri, stratejisi ve uygulamaları ile ilgili konularda yönlendirmiştir. Bu yönlendirmeler, ilgili personele çeşitli toplantı, seminer ve/veya düzenlenmiş olduğu eğitimler yolu ile olmuştur. Bünyesinde bulunan pazarlama ekipleri için ise belirli dönemlerde eğitimler düzenlemekte ve bu sayede ilgili personelin rekabete uygun ve güncel kalmasını sağlamak ve piyasa koşullarına uyum sağlamaları için gayret göstermiştir.

Kendi personeline vereceği eğitimlerin zamanlaması her operasyon yılının başında belli olmakla beraber sene içinde farklı zamanlarda işe başlayan çalışanlar ancak bu eğitimlere dahil olabilmektedir. Bu eğitimler senede 1 ya da 2 defa gerçekleşmekte olup, Türkiye'nin tüm Bölge Müdürlüklerinden eğitime katılması gereken çalışanlar, bu tarihlerde daha önceden belirlenmiş olan eğitimin yapılacağı şehir ve otelde bulunmakla

yükümlü olup, ayrılan süre içinde alınması gereken eğitimleri tamamlamaktadır. XYZ firmasının bu dönemde işe yeni başlayan çalışanlar için hazırladığı sosyalleşme süreci, senede 1–2 defa düzenlenen eğitimlerden ve senede bir defa düzenlenen ve tüm Türkiye’deki çalışanların davet edildiği yıllık toplantıdan ibaret olmuştur.

Firmanın, öncelikle 2007’nin başında satış ve dağıtım üzerine alması daha sonra da özelleşen yerli üretici firmayı bünyesine katması ile beraber önceden uygulanan ve kurumsal sosyalleşme adına sadece yılda 1–2 kez verilen eğitimler yeterli görülmemeye başlanmıştır. Bu nedenle XYZ firması, gelişen koşulların ve büyüyen yapısının gereği olarak, 2007 yılının sonlarında, ‘Pazarlama Organizasyonel Gelişim’ ekibinden yeni bir ‘Eğitim ve Gelişim’ yapısı oluşturmasını talep etmiştir.

XYZ firması ‘Pazarlama Organizasyonel Gelişim’ ekibinin bir parçası olabilmek ve oluşturulan yeni modelin tasarlanması ve uygulanmaya başlanmasında etkin rollerden birine sahip olmak suretiyle; çalışmada bu modelin firma üzerindeki etkileri, varsa faydaları veya zararları ve işe yeni başlayan çalışanların olası örgütsel çıktıları gibi tüm konuları akademik anlamda değerlendirip, sonuçlarını analiz etme fırsatı doğmuştur.

Bu model aynı zamanda, firmanın sürekli değişen yapısı ve yine sürekli değişen piyasa koşulları da göz önüne alındığında daha rekabetçi, daha esnek, daha hızlı olabilmesi için de tasarlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Çalışmada, oluşturulan yeni modelin firmaya sağlamış olduğu maddi ve zaman anlamındaki katkılarından da ayrıca bahsedilecektir.

Modelin; uygulanmakta olunan sosyalleşme taktikleri ve aynı şekilde işe yeni başlayan bireylerin kişi-örgüt uyumu algıları açısından incelendiğinde neler getirdiği analiz edilmeden önce içeriğinin ne olduğunun, hangi aşamalardan oluştuğunun ve bireyin firmayla uyumunun hangi yollar ile sağlanabildiğinin anlaşılması gerekmektedir.

2.2. XYZ FİRMASINDA OLUŞTURULAN YENİ MODELİN İÇERİĞİ VE MODELDE YER ALAN SÜREÇLER

XYZ firmasında uygulanan ve yeni ‘Eğitim ve Gelişim’ yapısını tarif eden bu model, sadece firmanın satış, dağıtım ve ticari pazarlama bölümlerinde yer alan saha personeli için tasarlanmış ve bu personelin içinde sahip olunan ünvan farklılıklarına ve personelin içinde bulunduğu fonksiyona göre ufak farklar yaratılarak uygulanması planlanmıştır. Bu çalışmada yer alan bahsi geçen tüm personel değil, sadece satış fonksiyonu içinde yer alan ‘Satış Temsilcileri’ olmuştur.

XYZ firması için hazırlanmış yeni ‘Eğitim ve Gelişim’ yapısını içeren modelin akışından kısaca bahsetmek gerektiğinde, model sırasıyla; teorik eğitimleri, iş sırasındaki eğitimi, yapılan işin uzmanı olarak kabul edilen satış temsilcilerini gözlemlemeyi ve bunun sonucunda geri bildirim almaya dayanan ‘Takip’ (shadowing) sürecini ve satışın yapılacağı rotayı tanıyabilmek adına sürdürülen müşteri ziyaretlerini içermektedir.

Aslında model, satış temsilcisinin işe girmesinin ardından tam 1 sene sonra uzman bir temsilci olabilmesi için alması gereken son uzmanlık teorik eğitimine dek uzanmaktadır. Ancak bu çalışmada, adı geçen satış temsilcisinin uzmanlaşma evreleri değil, sadece sosyalleşme sürecinde meydana gelen etkiler incelediğinden, çalışanın işe girmesinin ardından geçen 2 aylık sosyalleşme süreci temel alınacak ve incelenecektir.

Tasarlanan yeni ‘Eğitim ve Gelişim’ modelinde satış temsilcisi, işe alınmasının hemen ardından bilgisayar ortamında ve bire bir şekilde amirinden teorik eğitimini almaya başlamaktadır. Bu teorik eğitim, ‘İşe Giriş’ ve ‘İşe Başlangıç’ isminde iki ana başlıktan oluşmaktadır. Bu iki eğitim, satış temsilcisine yürüteceği görevine başlatmaksızın 9–10 günü kapsayan süre içinde verilmektedir. Açıklanan bu eğitimlerin içerikleri çalışmada ayrıca detaylı olarak açıklanacaktır.

İki teorik eğitimden biri olan ‘İşe Başlangıç’ eğitim programı devam ederken, satış temsilcisinin iş ile ilgili bazı kısımları daha iyi anlayabilmesi için belirli günlerin içinde

2 ya da 3 saat amiri ile birlikte satışın yapıldığı sahaya çıkması ön görülmüş olup, bu sayede bazı konuları daha net gözlemleyebilmesi ve analiz edebilmesi sağlanmak istenmiştir.

Modelin tasarlanmış olan akışına göre; teorik eğitimlerin ardından gelen 6 iş günü boyunca satış temsilcisi, görev yapacağı rotada, aynı rotada kendinden önce görev yapan satış temsilcisi ile birlikte satışa çıkacaktır. Birarada satışa çıkılmasındaki amaç; düzenli ziyaretler yapılacak olan rotadaki müşteri adreslerinin öğrenilmesi, aynı rotada o güne kadar satış yapan satış temsilcisi ile birlikte müşterilere devir durumunun açıklanması ve aynı müşterilerle tanışma ortamının sağlanması olarak açıklanabilmektedir.

Modelin amaç ve stratejileri doğrultusunda sosyalleşme sürecinin bu kısmında, satış temsilcisinin rotasını devir alacağı arkadaşından iş ile ilgili herhangi bir eğitim ve herhangi bir tekniği öğrenmesi beklenmemektedir, bu beklenti sosyalleşme sürecinin ilerleyen aşamalarında ortaya çıkacaktır.

Yeni satış temsilcisinin, rotayı devir alacağı arkadaşından işin yapılışı ile ilgili herhangi bir şey öğrenmesinin beklenmeyişindeki temel neden ise; rotayı devredecek olan temsilcinin her zaman XYZ'nin örnek uygulamalar yaptığına inandığı çalışanlardan biri olmayabileceği olasılığından ileri gelmektedir. Yani örneğin rotayı devredecek olan satış temsilcisi eğer performansı vasat ve gelişim alanları çok olan bir çalışan ise, işe yeni giren satış temsilcisinin sosyalleşme süreci ciddi bir biçimde zarara uğrayabilecektir.

Modelin tasarlanan akışına göre önceden açıklanan süreçlerin hemen ardından, yaklaşık 15 ya da 16. günün sonunda işe yeni başlayan satış temsilcisi tek başına görev yapacağı rotada aktif olarak satışa çıkmaktadır. Kendi başına satışa çıktığı 5 iş gününün ardından ilk 'İş Başı Eğitim' süreci başlayacaktır. Tasarlanan modelde, bu sürecin 2 iş günü devam etmesi planlanmıştır.

‘İş Başı Eğitim’ süreci; temsilcinin birebir amiriyle satışa çıktığı ve amirinin, temsilcinin yaptığı işin kalitesini ve doğruluğunu gözlemlediği, analiz ettiği ve yine amirinin, temsilcinin iş uygulamalarındaki gelişim alanları ile ilgili temsilciye geri bildirim verdiği aktiviteleri içermektedir.

‘İş Başı Eğitim’ süreci boyunca temsilciye, amiri tarafından hangi konulara dikkat edileceği, nelerin kontrol edildiği, günün sonunda geri bildirim hangi yollarla verileceği ve verilen geri bildirim nasıl olması gerektiği ile ilgili bilgiler, çalışmanın ilerleyen kısımlarında detaylı bir biçimde ifade edilecektir.

Tasarlanan modelin akışı içinde devam eden sosyalleşme sürecinde, satış temsilcisi ‘İş Başı Eğitim’ sürecinin hemen ardından yaklaşık olarak 12–13 iş günü boyunca tekrar görev yaptığı rotada satış yapması için serbest bırakılmaktadır. Bu süre zarfında Bölge Yöneticisi tarafından temsilciden, yapılan iş ile ilgili tespit edilen eksikleri geliştirmek için çaba göstermesi ve gelişim alanlarını tamamlaması istenmektedir.

Bu yaklaşık 2 haftalık zamana denk gelen kişisel gelişim için ayrılan sürenin devamında, modelin tasarlanan akışı içinde sırada ‘Takip’ (Shadowing) süreci gelmektedir. Bu süreç boyunca yeni satış temsilcisinin satış rotasına, bölgede yedek olarak bekleyen satış temsilcilerinden biri atanmakta ve satışı yedek temsilci yapmaktadır.

‘Takip’ sürecinde; işe yeni giren satış temsilcisi, bölgede ‘Uzman satış temsilcisi / Eğitimci satış temsilcisi’ olarak Bölge Müdürü ve/veya Distribütör şefi tarafından önceden belirlenmiş ve yapmış olduğu işte en iyilerden biri olarak kabul edilen satış temsilcisinin yanında, onun satış yaptığı rotada gözlemci olarak satışa katılmaktadır.

Tasarlanan modelde ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’ nin seçiminde, sadece işini en iyi yapan satış temsilcilerinden biri olmak yeterli olmamakta, aynı zamanda bu kişinin bildiklerini en iyi şekilde aktarma yetkinliği olan satış temsilcilerinden biri olması da istenmektedir. ‘Takip’ sürecinin 2 gün sürmesi planlanmıştır.

‘Takip’ süreci başlamadan 1 gün önce Bölge Müdürü ve/veya Distribütör şefi, ‘İş Başı Eğitim’ sırasında işe yeni başlayan satış temsilcisine ait tespit etmiş olduğu gelişim alanlarını, ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’ ile paylaşmakta, işe yeni başlayan satış temsilcisine ise hatırlatmaktadır.

‘Takip’ sürecinde amaç; işe yeni başlayan satış temsilcisinin yapılan tüm işi baştan aşağı gözlemlemesi ve her gördüğünü sürdüreceği görevi için kopyalaması değil, sadece eksik görülen ve gelişim alanı olarak tespit edilen konu başlıklarında ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’ni izlemesi, o konu başlıkları ile ilgili sorular sorması ve doğruları öğrenmesini sağlamaktır.

‘Takip’ süreci başlamadan önce Bölge Yöneticisi tarafından, ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’nden gün boyunca işe yeni başlayan satış temsilcisinin gelişim gerektiren yönünün üzerinde durulması ve gerek bayi ziyaretleri esnasında gerekse ziyaretler arası geçen sürede yeni temsilciye gelişim alanları ile ilgili bilgi verilmesi ve sorulan soruların cevaplanması istenmektedir.

Gerekli bilgiler verilirken, ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’ne takınması gereken tutum ve davranışlar ile ilgili tavsiyelerde bulunmaktadır. Ondan bir amir, bir yönetici gibi hükmeden ve sadece talimatlar veren bir davranış bütünü yapısı ile değil aksine bir iş ortağı, bir mentör gibi davranması ve yapıcı bir biçimde gerekli olan bilgileri vermesi beklenmektedir.

‘Takip’ sürecinin satışa ait kısmı tasarlanan bu aktivitelerle tamamlanmaktadır. Günlük ziyaret programının ardından temsilciler Bölge ofisine dönmekte ve Bölge Yöneticisi tarafından her iki temsilciden de ayrı ayrı geri bildirim istenmektedir. Ancak bu sayede Bölge Yöneticisi, gelişim alanı olarak tespit ettiği konuların üstünde durulduğundan ve o yönde her iki temsilcinin de çaba gösterdiğinden emin bir hale gelebilmektedir.

Tasarlanan modelin içinde ‘Takip’ süreci iki yönden çok faydalı olmaktadır. Bunlardan birincisi ve modelin temelde hedeflediği yön, sosyalleşme süreci içinde işe yeni başlayan satış temsilcilerinin eksik bulunan yönlerini, sadece amirinin verdiği geri

bildirim yolu ile değil aynı zamanda işi, yapılırken gözlemleyerek öğrenebilme fırsatını yakalıyor olabilmektedir.

Gelişim ihtiyacı tespit edilen konularda en iyi uygulamaları gerçekleştirebilen iş arkadaşından, konunun yerinde uygulanışını gözlemek ve konu ile ilgili aklına takılan soruları sorup, cevaplarını alabilmek işe yeni başlayan temsilci için çok önemli olabilmektedir. Bu sayede yeni satış temsilcisinin, amirinin yanında olabileceği gibi çekingen ve soru sormaya ürken bir ruh halinde değil aksine normal bir iş arkadaşı ile sohbet etme rahatlığında tüm eksikliklerini giderebilmesi hedeflenmektedir.

Modelin 'Takip' süreci içinde önemli olarak kabul edilen konulardan bir tanesi de 'Eğitimci Satış Temsilcisi'nin yeni satış temsilcisine işin gerektirdiği her konuda rahatlıkla bilgiler verip, tüm konuları öğretebileceği halde sadece Bölge Yöneticisinin belirlediği konularda gerekli bilgileri yeni temsilciye vermekle yükümlü olmasıdır.

Bunun nedeni ise; işe yeni başlayan satış temsilcisi, işin gerekliliklerini bir bütün olarak gerek teorik eğitimlerde gerekse 'İş Başı Eğitim' esnasında öğreniyor olmasıdır. Özellikle 'İş Başı Eğitim' süreci esnasında tüm bu gereklilikler Bölge Yöneticisi tarafından sorgulanmakta olup sadece eksik bulunan ve gelişim ihtiyacı gözlemlenen konularda ilerleme beklenmektedir. Kalan diğer konularla ilgili ise, yeni satış temsilcisinin işini iyi öğrendiği ve uyguladığı düşüncesine sahip olunmaktadır.

Modelde yer alan 'Takip' süreci boyunca, işe yeni başlayan satış temsilcisi eğer işin tüm gerekliliklerini 'Eğitimci Satış Temsilcisi'nden öğreniyor olsaydı, tüm konulara aynı anda odaklanmakta zorluk çekebileceği düşünülmektedir. Ayrıca uzman olan satış temsilcisinin; bir yandan işini sürdürürken, yapılan işin tüm gerekliliklerini anlatabilecek kadar gerekli olan zamanı ve yoğunlaşmayı yeterli seviyede sağlayamayabileceği de düşünülmüştür. Bunun yanı sıra uzman temsilcinin, tüm işi baştan sona öğretebilecek yetkinliğinin henüz oluşup oluşmadığı da sorgulanabilmektedir. Bunların haricinde işin gerekliliklerini sadece uzman satış temsilcisinden öğrenmeye çalışsaydı, işe yeni başlayan satış temsilcisinin firmanın

önemli kaynaklarını oluşturan teorik eğitim kısımlarından ve Bölge Yöneticisi bilgi ve tecrübelerinden mahrum kalabileceği düşünülmüştür.

Anlatılan bu faaliyetler doğrultusunda, 'Eğitim ve Gelişim' modeli içindeki sosyalleşme sürecinde hedef; her yönüyle birbirlerine tamamen benzeyen çalışanlar oluşturmak değil, aksine işin temel gereksinimleri karşılanabildikten sonra her temsilcinin bilgili olduğu konulara kendi bakış açısını yansıtırabilmesi olarak planlanmıştır. Bu sayede bireylerin yaratıcılık özelliklerinin korunabilmesi ve bu özellikleri işlerine yansıtılabilmeleri hedeflenmiştir.

Sonuç olarak tasarlanan model içinde yer alan 'Takip' süreci sayesinde işe yeni başlayan satış temsilcilerinin iyi oldukları konularda; işin gerekliliklerinin ve rol ve sorumluluklarının elverdiği ölçüde, kendi bakış açılarına göre inisiyatif kullanabilmeleri ve fakat eksik oldukları konularda ise 'en iyi'yi kopyalayabilmeleri hedeflenmiştir.

Çalışmada 'Takip' sürecinin iki faydası olduğu belirtilmişti ve bu faydalardan ilkinin sosyalleşme süreci içindeki getirilerinden önceki kısımda bahsedilmiş oldu. Bu sürecin XYZ firması açısından diğer faydası ise, işinde uzmanlaşmış ve belirli bir olgunluğa erişmiş 'Uzman Satış Temsilcileri'ni ödüllendirebilmektir. Bu satış temsilcilerinden, işe yeni başlayan bireylerin eksik yönlerini gidermelerini istemek aslında kendilerine tam olarak güvenildiğini belirtmenin ve gelecekteki kariyer adımları için doğru yolda olduklarını gösterebilmenin diğer bir yolu olmaktadır.

Ayrı bir araştırma konusu olduğu halde tasarlanan yeni 'Eğitim ve Gelişim Modeli' sayesinde uzman veya eğitimci olarak kabul edilen satış temsilcilerinin iş memnuniyetlerinin, firma sadakatlerinin ve güdülendirilmelerinin bir hayli artacağı olgusu, XYZ firması tarafından tahmin edilmekte ve net bir biçimde gözlemlenebilmektedir.

XYZ firması tarafından 'Eğitimci/Uzman' satış temsilcileri belirlenirken; aynı zamanda işinde belirli bir süredir çalışan ancak uzman veya eğitimci satış temsilcisi olarak Bölge Yöneticisi tarafından seçilmemiş satış temsilcileri için bu role ulaşabilmenin bir hedef

haline gelmesi de planlanmıştır. Yani tasarlanan bu model sayesinde satış kadrolarındaki tüm satış temsilcilerinin bu seçim kavramından ötürü olumlu yönde etkilenmesi, XYZ firmasının beklentileri arasına girmiştir.

Tasarlan model akışı içinde, ‘Takip’ sürecinin ardından yaklaşık 4–5 iş günü yeni satış temsilcisi yine kendi başına görevli olduğu rotada satış yapması için serbest bırakılmaktadır. Bu süre zarfında iş yeni başlayan satış temsilcilerinin; ‘İş Başı Eğitim’ sırasında amirinin üzerinde durduğu eksiklikleri giderme yolunda atılması gereken adımları düşünmeleri ve ‘Takip’ sırasında ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’nin eksik bulunan konularla ilgili verdiği tavsiyelere uymaları ve gözlemlemiş olduğu uygulamalara odaklanmaları planlanmıştır.

Uygulanan yeni modelin planlanan akışı içinde, temsilcinin kendi başına işini yürüttüğü bu sürecin hemen ardından ikinci ‘İş Başı Eğitim’ süreci başlamaktadır. Bu süreçte, yeni satış temsilcisi, Bölge amiri ile ikinci kez satış rotasına çıkmaktadır. Bu aşamada Bölge Yöneticisinin takip ettiği kontrol listesi; birinci ‘İş Başı Eğitim’ sonucu temsilci ile birlikte oluşturdukları ‘Gelişim Planı’nda bulunan gelişim alanları ve ‘Takip’ süreci boyunca gerek yeni satış temsilcisinden gerekse ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’den aldığı geri bildirimler sonucu almış olduğu notlarından oluşmaktadır. Bölge Yöneticisinin bu kontrol listesi üzerinden yeni satış temsilcisini gün boyunca işini yaparken gözlemlemesi ve analiz etmesi beklenmektedir.

İkinci ‘İş Başı Eğitim’ sürecinin sonunda Bölge Yöneticisinin, yeni satış temsilcisinin kendisi ile ilgili önceden bildirilmiş ve notlar alınmış olan eksik görülen alanlarında ilerleme olup olmadığını tespit etmesi ve yeni satış temsilcisine gerekli geri bildirimleri vermesi beklenmektedir. Bu ikinci ‘İş Başı Eğitim’ sürecinin de 2 gün sürmesi planlanmıştır.

Tasarlanan model akışı içinde tüm bu süreçlerin, haftada 6 iş günü üzerinden (satış temsilcileri XYZ firmasında Cumartesi günleri de yerine ve koşullara bağlı olarak yarım ya da tam gün çalışmaktadırlar); 7,5–8 hafta veya 2 ay sürmesi planlanmıştır. Planlanan 2 aylık sürecin sonunda karar noktasına gelinecektir; XYZ firmasının, yasal anlamda da

deneme süresi olarak kabul edilen 2 aylık sürecin sonunda, işe yeni alınan satış temsilcisinin firmanın bir çalışanı olarak devam edip edemeyeceğine, Bölge Yöneticisinin yeni satış temsilcisi ile ilgili vereceği geri bildirimler temel alınarak karar vermesi planlanmıştır.

Ortaya konan modelde, sosyalleşme süreci sonunda; firmanın değerlerine ve çalışma ilkelerine ve usullerine uyum gösterebilmiş veya en azından bu yönde istekliliğini ortaya koyabilmiş yeni çalışanların çalışmaya devam etmesi planlanmıştır. Bu sürecin sonunda yapacağı işi ve bağlı bulunacağı firmayı iyice tanıyan ve anlatılan koşullarda çalışmaya devam etmek istemeyen veya çalışması firma tarafından uygun bulunmayan yeni adayların ise XYZ firmasında çalışmaya devam etmemeleri uygun görülmüştür.

Bu noktada önemli olan konulardan bir tanesi de 2 aylık sosyalleşme ve uyum süreci boyunca, işe yeni başlayan satış temsilcisinin performansı ve örgüt çıktılarının sorgulanmıyor olmasıdır. Tasarlanan modelin içinde açıklanan süreçlerin hiç birinde işe yeni başlayan satış temsilcisinin performansı belirli ölçütler dahilinde ölçülüp, sınıflandırılmamaktadır ve notlandırılmamaktadır. Aksine bu süreç, yeni çalışanın tamamen yapacağı işi ve çalışacağı firmanın değerlerini anlayabilmesi, operasyonel işleyişi, takım arkadaşlarını ve Bölge Yöneticisini tanıyabilmesi ve firmaya başarılı bir şekilde uyum sağlayabilmesi için tasarlanmıştır. Bu sayede işe yeni başlayan çalışan, işini kaybetme korkusu ile huzursuz ve gergin olmaksızın tamamen açıklanan konulara odaklanabilecektir.

Sosyalleşme sürecinin sonunda değerlendirilen konu, yeni başlayan çalışanın bağlı bulunacağı firmanın değerlerini ve ilkelerini ne denli anladığı ve aynı firmada kalma ve çalışma istekliliğidir. Tasarlanan modelin; işe yeni başlayan çalışanın, 2 aylık deneme süresi sonucunda çalışmaya devam etmesi durumunda, performansına nasıl ve ne denli etki yaptığı ve aynı çalışanın örgütsel çıktılarında nelerin gözlemleneceği ise bu araştırmanın konusunu ve amacını oluşturmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar, çalışanın ilerdeki performansı ile ilgili ipuçları vereceği gibi çalışmada asıl hedeflenen konu, tasarlanan yeni 'Eğitim ve Gelişim' modelinin, sosyalleşme adına başarılı olup olmadığını sorgulayabilmektir.

Kurulan modelde gelişen süreçlerin daha detaylı olarak ilerleyen kısımlarda anlatılacak olmasıyla beraber, modelin akışı şematik olarak Tablo 1’de sunulmaktadır. Şekilde, önceden de bahsedildiği gibi araştırma açısından önemli olan ilk 8 haftalık yani ilk 2 aylık süreçtir, sonrası XYZ firmasının işe yeni başlayan satış temsilcisinin kariyerinin devamı adına koymuş olduğu adımların gösterimidir.

Tablo 1 – Yeni ‘Eğitim ve Gelişim Modeli’ Zaman Akışı

	Gün 1	Gün 2	Gün 3	Gün 4	Gün 5	Gün 6
Hafta 1	İşe Giriş Programı	İşe Başlangıç Programı				
Hafta 2	İşe Başlangıç Programı			Satış Rotasını Tanıma		
Hafta 3	Satış Rotasını Tanıma			Başlangıç	Günlük Satış Ziyaretleri	
Hafta 4	Günlük Satış Ziyaretleri			İş Üstünde Eğitim		G.Satış Z.
Hafta 5	Günlük Satış Ziyaretleri					
Hafta 6	Günlük Satış Ziyaretleri					
Hafta 7	Takip Süreci		Günlük Satış Ziyaretleri			
Hafta 8	2. İş Üstünde Eğitim		KARAR!	Günlük Satış Ziyaretleri		
Hafta 9-12 ay	Günlük Satış Ziyaretleri ve Belirli Zamanlar Rota Kontrolleri					
1. yılın sonu	Satış ve Rota Kontrolleri			Uzmanlık Eğitim Programı		

2.3. YENİ ‘EĞİTİM VE GELİŞİM MODELİ’NDEKİ EVRELER

2.3.1. Bilgisayar Temelli Teorik Eğitimler

Tasarlanan modelde tanımlanan sosyalleşme evrelerini daha detaylı açıklamak gerekmektedir, bu sebepten öncelikle işe yeni başlayan satış temsilcisinin alması gereken teorik eğitimler olan ‘İşe Giriş’ ve ‘İşe Başlangıç’ başlıklı kısımlar anlatılacaktır.

Modelde satış temsilcisi, işe girmesiyle birlikte alması gereken teorik eğitimleri amiri olan, Bayi kullanılan Bölgelerde Bayi şefi veya doğrudan satış yapılan büyük illerde Ticari Pazarlama ve Satış Bölge Müdürü ile; birebir anlatım yolu kullanılarak; firmanın iç bilgi işlem şebeke sistemine kurulan eğitim modüllerini gerekli görsellerle, videolarla ve bilgi seviyesini ölçen sorular ile geliştirilmiş şekilde içeren haliyle amirinin bilgisayarını üstünden almaya başlamaktadır.

Modelin en önemli kısımlarından biri de bilgisayar üzerinden eğitim verebilme kavramıdır. Bu durum, tasarlanan modelde kilit rol oynamaktadır, çünkü tüm Türkiye’de işe yeni başlayan satış temsilcileri bilgisayar-temelli eğitim sayesinde, işe kabul edildikleri an bağlı buldukları Bölgelerde hemen eğitime ve sosyalleşme süreçlerine başlayabilmektedirler.

XYZ firmasının iç şebeke sistemine yerleştirilmiş bu teorik eğitimler düzenli olarak ‘Pazarlama Organizasyonel Gelişim Ekibi’ tarafından güncelleştirilmektedir ve aynı zamanda çeşitli video ve görseller eklemek suretiyle düzenli olarak geliştirilmektedir.

Önceden de belirtildiği gibi firmanın bilgi işlem ağına erişme şansı olan gerek ana dağıtım yapılan illerde bulunan ‘Ticari Pazarlama ve Satış Bölge Müdürleri’ gerekse bayi dağıtım bölgelerinde bulunan ‘Bayi Satış Şefleri’; bilgisayarları üzerinden hem yeni gelen satış temsilcilerini eğitime şansı yakalamakta hem de ekibinde bulunan tüm temsilcilerin görevlerini sürdürürlerken eksik olduklarına inandıkları tüm konuları, bilgisayarları üzerinden bire bir ilgili satış temsilcilerine anlatabilme imkanına sahip olmaktadır.

Aynı zamanda tüm Bölge Yöneticileri, yine firmanın bilgi işlem ağına ‘Pazarlama Organizasyonel Gelişim Ekibi’ tarafından yerleştirilmiş olan ‘Eğitimcinin Eğitimi’ programı sayesinde verecekleri eğitimlerde dikkat edecekleri hususları, eğitimin içinde yer alan kilit noktaları ve interaktif olarak gerçekleşecek olan eğitimlerde karşı tarafın nasıl dinleneceğini, nasıl anlaşılacağını, nasıl cevap verileceğini ve geri bildirim verirken nelere dikkat etmeleri gerektiğini öğrenebilecekler ve kendilerini sürekli olarak güncel tutmayı başarabileceklerdir.

Modelde belirtilen bu amaçlar da göstermektedir ki; bu yeni ‘Eğitim ve Gelişim Model’inin, sürekli ilerleme ve gelişme kavramını esas alması planlanmıştır. Bu model, işe yeni başlayan temsilcilerin sosyalleşme süreci için çok önemli bir model olduğu gibi aynı zamanda firmada yer alan tüm satış temsilcilerinin sürekli ve aralıksız gelişimleri için de çok önemli bir model olarak kabul edilebilecektir.

XYZ firmasının bilgi işlem şebekesine yerleştirilmiş olan bu eğitimler, işe yeni başlayan temsilcilere ve firmanın genelinde yer alan tüm satış temsilcilerine faydalı olmanın yanı sıra zaman ve maliyet anlamında da önemli faydalar sağlamaktadır. XYZ firması bu sayede, Türkiye çapında işe başlayan temsilcileri belirli bir sayıya ulaşana kadar bekleyip, daha sonra bu temsilcileri toplu olarak teorik eğitime almak zorunluluğundan kurtulmuş olmakta, bu da çok ciddi zaman ve para kazanımına sebep olmaktadır. Diğer yandan, farklı zamanlarda ve toplu olarak verilen eğitimlerde konuların içerikleri ve işlenişleri de birbirlerinden farklı olacağından, bilgisayar üzerinden verilen eğitimler sürekli güncel ve standart olmaları açısından da çok faydalı olabilmektedir.

Bilgisayar-temelli eğitimde belirtilmesi gereken diğer bir fayda ise; firmanın bilgi işlem şebekesine tüm fonksiyonların eğitimleri yüklendiği için, farklı fonksiyonlardaki çalışanların diğer çalışanları ilgilendiren konularda fikir ve bilgi sahibi olabilmeleri de bu sayede mümkün olmasıdır.

Tasarlanan modelde örneğin bir Bölge Yöneticisi, ekibinde bulunan yeni veya deneyimli herhangi bir satış temsilcisine veya tüm satış ekibine, şebekede yüklenmiş olan Ticari Pazarlama eğitimini veya otel, restoran gibi yerlerde kullanılan pazarlama stratejilerini içeren 'Ho-re-ca; Hotel, Restoran, Cafe Pazarlama' eğitimini; ekibindekilerin ufkunu açabilmek, satış için gerekli olan diğer unsurları da gösterebilmek adına rahatlıkla verebilmektedir.

Adı geçen teorik eğitim, önceden de belirtildiği gibi tüm sosyalleşme süreci içinde 'İşe Giriş' ve 'İşe Başlangıç' kısımları olarak ayrılmaktadır. İşe yeni başlayan satış temsilcisinin başlar başlamaz tecrübe ettiği 'İşe Giriş' eğitiminin Bölge Yöneticisi tarafından sahadan uzak olunacak şekilde yalnızca 1 gün sürmesi planlanmıştır.

Eğitimin bu kısmında hedeflenen, satış temsilcilerine sırası ile;

- 1) Firmanın içinde bulunduğu sektörün tanıtımı, özellikleri ve XYZ firmasının Türkiye sektörü içindeki yeri ve önemini,
- 2) XYZ'nin küresel stratejisinin, yine XYZ'nin vizyonuna ulaşabilmesi için sahip olduğu rolü ve önemini,
- 3) XYZ'nin küresel marka stratejilerini ve yaklaşımlarını,
- 4) XYZ'nin ticari hedeflerine nasıl ulaşacağını,
- 5) XYZ'nin Türkiye'de kurmuş olduğu operasyonunu,
- 6) Satış temsilcilerinin de içinde olduğu XYZ Ticari Pazarlama ve Satış Bölümünün stratejilerini ve bu stratejilerin operasyonun genelinde sahip olduğu önemi öğretmek ve anlatabilmektir.

Program, işe yeni başlayan çalışan ve yöneticisi arasında bire bir sürdürülmektedir ve eğer eğitim verilen dönemde bölgede işe yeni başlayan çalışan sayısı birden fazla ise, bu çalışanların hepsi aynı programa dahil edilmektedir. Bu da sürdürülen programın daha interaktif, tartışmalara açık ve fikir alışverişleri barındıracak şekilde geçmesini sağlamaktadır. Program boyunca gerek işe yeni başlayan çalışan(lar)ın gerekse eğitimi verecek olan Bölge Yöneticisinin günlük işlerini bırakıp, sadece eğitime odaklanmaları planlanmıştır.

İşe yeni başlayan çalışana, 'İşe Giriş' eğitim programında içerik olarak;

- 1) Küresel olarak XYZ'nin yapısı,
- 2) Türkiye pazarında XYZ'nin yapısı
- 3) Türkiye pazarında faaliyetlerini sürdürürken XYZ firmasının 'Ticari Pazarlama ve Satış' bölümleri anlatılmaktadır.

Bu eğitim programı, çalışanlara bağlı buldukları Bölge Müdürlüklerinde verildiği için aynı zamanda, işe yeni başlayan çalışanın görev alacağı Bölge Müdürlüğü ile ilgili bilgi alış verişini yapabilmesi için de uygun bir fırsat haline dönüşebilmektedir.

Teorik eğitimin bu bölümünde içerik olarak XYZ firmasının Dünyada ve Türkiye'deki tarihçesinden bahsedilmektedir. Bu boyut aynı zamanda firma içinde benimsenen

gelenekleri, mitleri, başarı hikayelerini ve buna benzer bilgileri içermektedir. Bu da işe yeni başlayan çalışanın firmanın geçmişi ile ilgili daha fazla bilgi elde edip, daha fazla sosyalleşebilmesine olanak vermektedir (Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein ve Gardner, 1994). Ayrıca yine teorik eğitimin bu bölümünde işe yeni başlayan çalışana; firmaya, işin kendisine ve sahip olunan statüye uygun olarak kullanılan lisan ve jargondan da bahsedilmektedir. Bu da işe yeni başlayan çalışanın kullanılan lisan boyutunda sosyalleşebilmesine yardımcı olabilecektir (Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein ve Gardner, 1994).

‘İşe Giriş’ bölümünde ayrıca firmanın Dünya ve Türkiye üzerindeki misyonu, çalışma yeri ilkeleri ve firmanın amaçları/değerleri anlatılmaktadır. Bu konular işe yeni başlayan çalışanın, firmanın hem biçimsel hem de biçimsel olmayan amaçları ve değerlerini anlayabilmesini ve bunları içselleştirmesine imkan verebilmektedir (Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, Klein ve Gardner, 1994). Firmanın amaç ve değerlerinin bu tarz bir teorik eğitimde sunuluyor, sistemli ve ikna edici bir şekilde anlatılıyor olması, yeni başlayan çalışanın bu amaç ve değerleri içselleştirebilmesi olanağını arttırabiliyor anlamına da gelebilmektedir (Latham, Erez ve Locke, 1988).

İşe yeni başlayan çalışan, daha sonra teorik eğitiminin devamı olarak ‘İşe Başlangıç’ programına devam etmek durumundadır. Sosyalleşme süreci içinde bu eğitim programını uygularken, tasarlanan modelin ve XYZ firmasının hedefi satış temsilcilerine sırası ile;

- 1) İşe yeni başlayan satış temsilcilerinin yeni rollerini ve sorumluluklarını anlatmak,
- 2) Pazar ortamının dinamiklerini kavramalarını ve günlük işlerinde kullanacakları temel bilgi ve teknikleri bu program sayesinde edinmelerini sağlamak şeklinde özetlenebilmektedir.

Bu hedeflerine ulaşmaya çalışırken, ‘İşe Başlangıç’ eğitim programının içeriği şu şekilde sıralanabilir;

- 1) Ticari Pazarlama ve Satış rolleri ve sorumlulukları,
- 2) XYZ’nin pazarladığı ürünlerle ilgili bilgi,
- 3) Markaları geliştirme,

- 4) Fiyatlandırma ve vergilendirme,
- 5) Satış kanalı sınıflandırması,
- 6) Satış temsilcilerinin günlük olarak yapacakları bayi ziyaretlerinin adımları,
- 7) Satış temsilcisi performans ölçümü olan kilit performans belirleyicileri,
- 8) İşletme politikaları ve ilkeleri,
- 9) Satış temsilcisinin günlük iş akışı,
- 10) Satış temsilcilerinin günlük tüm ziyaretlerinde faydalanacağı elektronik aygıtların kullanımının yolları ve satış esnasında kullanılan yazılımın anlatılması.

Tasarlanan yeni 'Eğitim ve Gelişim' yapısının bir gereği olan ve sosyalleşme sürecinin bir parçası olan 'İşe Başlangıç' programı, işe yeni başlayan satış temsilcisinin fiilen göreve başlamasının ardından ve 1 gün içinde biten 'İşe Giriş' programının arkasından verilmesi gerekmektedir ve 8-10 iş günü içerisinde bitirilmesi planlanmıştır.

Önceden de belirtildiği üzere 'İşe Başlangıç' programının belirli kısımlarında, satış temsilcisinin aynı zamanda satışın yapıldığı sahaya çıkması ve o kısımlara özgün konuları daha iyi anlayabilmesi adına, sahada işin uygulanışını amirinden öğrenmesi tasarlanmıştır. Bu sebeple hale hazırda sürdürülen 'İşe Başlangıç' eğitim programında 1 ya da 2 gün, gün içinde satış temsilcisi ve yöneticisi sahaya çıkmakta ve yeni satış temsilcisi teoride anlatılanların gerçek hayattaki uygulamalarını da tecrübe edebilmektedir.

Bu program boyunca da aynı 'İşe Giriş' eğitim programında olduğu gibi; gerek işe yeni başlayan çalışan(lar)ın gerekse eğitimi verecek olan Bölge Yöneticisinin günlük işlerini bırakıp, sadece eğitime odaklanmaları planlanmıştır.

'İşe Başlangıç' eğitim programında, işe yeni başlayan satış temsilcisinin alacağı eğitim kısımları ve bu kısımların günlere göre ayırımı Tablo 2'deki gibidir,

Tablo 2 – ‘İşe Başlangıç’ Eğitim Programı İçeriği ve Zaman Tablosu

		Gün1	Gün2	Gün3	Gün4	Gün5	Gün6	Gün7	Gün8
1	TM&S Roller ve Sorumluluklar	Sınıf							
2	Ürün Bilgisi	Sınıf							
3	Markaları Geliştirme		Sınıf						
4	Fiyatlandırma ve Vergilendirme		Sınıf						
5	Satış Kanalı Sınıflandırması			1/2 Sınıf+1/2 İş üstü					
6	Ziyaretin Adımları				Sınıf	İş üstü			
7	KPI's – Satış temsilcisi Performans Ölçümü						Sınıf		
8	Politikalar ve İlkeler						Sınıf		
9	Satış Tem. Günlük İş Akışı						Sınıf		
10	Bilgi İşlem Sistemi Eğitimi							Sınıf	İş üstü

Modelde; bilgisayar üzerinden verilen bu teorik eğitimlerin tüm içeriğini barındıran eğitim klasörlerinin, satış temsilci(ler)ine tüm teorik eğitimler boyunca ve sonrasında sürekli faydalanabilmesi ve bilgilerini tazeleyebilmesi için iade etmesi istenmeden verilmesi planlanmıştır. Yani XYZ firmasında tasarlanan modelde; işe yeni başlayan satış temsilcisi ilerleyen kariyeri boyunca gerek bu klasörlerden gerekse Bölge Yöneticisinin izniyle yöneticisinin bilgisayarından, takıldığı ve pekiştirmek istediği konulara her zaman bakabilmektedir.

Bilgileri, eğitimlerin ardından bu şekilde klasörlerden veya bilgisayardan tazeliyor olabilmelerin avantajlarından biri, kariyerleri devam ederken satış temsilci(ler)inin diğer kişilere sorular sorarak firma içindeki imaj(lar)ının zedelenmesi riskine girmiyor olmasıdır (Sproull ve Kiesler, 1986). Bu kaynaklardan faydalanmanın, yeni başlayan çalışan açısından diğer bir faydası ise; bu kaynaklardan alınan bilgilerin, kişilerden alınan bilgiye göre daha açık ve objektif olabilmeleridir (Daft ve Lengel, 1984; Fiske ve Taylor, 1984).

Sosyalleşme literatürü incelendiğinde; sosyalleşme süreci içindeki eğitim alanında meydana gelen en belirgin gelişimlerden biri, firmalarda verilen bilgisayar-temelli eğitim sayılarında olağanüstü artışlar olduğudur (Bassi ve Van Buren, 1999; Brown, 2001; Lawless ve Brown, 1997). Bilgisayar-temelli eğitim, personelin herhangi bir eğitimci anlatımı olmadan, sadece kendi başına bilgisayar üzerinden eğitim konularını incelemesiyle birlikte öğrenme deneyimini kişiselleştirmesi olarak tanımlanabilmektedir (Filipzack, 1996). Bilgisayar-temelli eğitim, öğrenme sorumluluğunun eğitimciden alınıp kişinin kendisine verilmesidir (Brown, 2001). Günümüzde birçok firmada grup-temelli uyum süreçlerinden, bilgisayar-temelli uyum süreçlerine geçiş yapılmaktadır (Garvey, 2001). Bu geçişlerdeki temel neden; bir yandan bilgisayar ortamında verilen eğitimlerin kapasiteleri oldukça gelişirken diğer taraftan firmaların katlanmak zorunda olduğu maliyetlerin de ciddi anlamda düştüğü gerçeğidir (Berry, 2000).

Bilgisayar-temelli eğitimlerde değişken birçok interaktif boyut olmasına rağmen bunlardan en popülerleri, verilen eğitimleri geliştirmek için kullanılan grafiklerin, animasyonların ve videoların kullanıldığı çoklu-medya eğitimleridir (Gordon, 1996). XYZ firmasında yer alan modelin bilgisayar-temelli verilen teorik eğitim kısmında da birçok çoklu-medya aracı kullanılmaktadır. Bunların içinden en dikkat çekici olanı, teorik eğitimlerin içine yerleştirilmiş olan videolardır. Bunlar:

- 1) XYZ firmasının tarihçesi ve kuruluş hikâyesi,
- 2) XYZ firmasının Türkiye şubesinin tarihçesi ve kuruluş hikâyesi,
- 3) XYZ firması Küresel Başkanının, XYZ firmasının Türkiye'deki yapılanmasını içeren konuşması,
- 4) XYZ firmasının Türkiye Başkanı'nın yeni başlayan satış temsilcilerine 'Hoş geldiniz!' başlıklı konuşması,
- 5) Yeni başlayan satış temsilcilerinin görevleri boyunca satacakları ürünün yetiştirilmesinden son tüketiciye ulaşana kadar gelişen olaylar ve süreçler, ve belkide en önemlisi,
- 6) XYZ firmasında ideal bir satış temsilcisinin işini nasıl yaptığını gösteren, senaryosu 'Pazarlama Organizasyonel Gelişim Ekibi' tarafından yazılmış olup ekibin bulunduğu profesyonel oyuncularla gerçeğe uygun mekanlarda ve koşullarda tamamen eğitim amacıyla çekilen video.

Sosyalleşme sürecinde bilgisayar-temelli eğitimin birçok avantajı olmasına rağmen bazı dezavantajları da olabilmektedir. Ortak kullanılan birçok bilgisayar programı, özellikle de eğitim amacıyla kullanılanlar, bilgiyi aktarma yetisi anlamında sosyal zenginliklerden mahrumdurlar (Lombard ve Ditton; 1997; Vinkatesh ve Johnson, 2002). Daft ve Lengel'e (1986) göre bir iletişim yönteminin *sosyal zenginliğe* sahip olması, verilen mesajların sosyal ipuçları içerebilmesi ve bu sayede belirsizliği azaltabilmesiyle mümkün olabilmektedir.

Açıklanan sosyal ipuçlarının, işe yeni başlayan satış temsilcisine eğitiminin kapsadığı her konuda verilmesi gerekmeyebilmektedir. Özellikle teorik eğitimde yer alan; firma içinde yer alan çalışan yapısı, firma içi politikalar, örgütsel hedefler ve firmanın değerleri konuları sosyal zenginlik gerektiren ve yeni başlayan temsilcinin kendi başına öğrenmesinin ve irdelemesinin yeterli olmayabileceği konulardır. Bunun aksine sadece firmanın tarihçesi ve firmada kullanılan dil gibi konularda sosyal zenginlik çok gerekli olmayabilmektedir (Wesson ve Gogus, 2005).

Araştırmacılar, mesajın doğru miktarda sosyal zenginlikle veriliyor olabildiğinin, başarılı iletişime dolayısıyla başarılı eğitime sebep olabileceğini ifade etmişlerdir (Wesson ve Gogus, 2005). Bu nedenle XYZ firmasında tasarlanan modelde; modelin akışında ve içeriğinde de belirtildiği gibi, bilgisayar-temelli eğitim sosyal zenginlik taşıyacak şekilde işe yeni başlayan satış temsilcisine Bölge Yöneticisi tarafından verilmekte olup, ancak ilerleyen dönemlerde yeni satış temsilcisi ihtiyaç hissettiği konularda yöneticisinin bilgisayarından kendi başına araştırma yapabilmektedir.

2.3.2. 'İş Başı Eğitim' (On the Job Training)

'İşe Giriş' ve 'İşe Başlangıç' isimli teorik eğitimlerin ardından, önceden de belirtildiği gibi sosyalleşme sürecinde sırada 'İş Başı Eğitim – On the Job Training (TOJ)' yer almaktadır. 'İş Başı Eğitim' ile ilgili temel bir tanım yapmak gerekirse; yöneticilerin, satış temsilcilerinin bayilere yaptıkları ziyaretler boyunca bilgi ve yetenek seviyelerini koçluk yapmak koşulu ile yükseltmeye çalışmak, yaptıkları işlerde ve aktivitelerde

azami düzeyde etkililik ve etkenliklerini, kilit performans göstergelerini de olumlu olarak etkileyecek biçimde arttırabilmek için tüm süreci yönetebilmesi olarak ifade edilebilmektedir.

Bu süreç, daha öncede belirtildiği gibi sosyalleşme süreci içinde işe yeni başlayan satış temsilcisinin ve yöneticisinin sahaya çıkarak, işin uygulanış biçimleri ile ilgili konuların daha iyi anlaşılabilmesi için yerinde ve uygulamalı eğitim ilkesinden yola çıkmaktadır. Yine önceden ifade edildiği gibi bu süreç boyunca, çalışana herhangi bir puan sistemine göre veya benzeri bir biçimde değerlendirme yapılmamaktadır.

‘İş Başı Eğitim’ süreci boyunca Bölge Yöneticisi tarafından, işe yeni başlayan çalışanın aldığı teorik eğitimlerin ardından işin uygulamaları ile ilgili eksik ve gelişime açık bulunan yönler tespit edilmektedir. Bu alanları bulmaya çalışırken Bölge Yöneticisi, işteki uygulamaları genel olarak içeren bir hatırlatma formundan faydalanmaktadır ve o formdaki seçenekleri ve ziyaret akışını sırayla kontrol edip etmediğini formda işaret koyarak takip edebilmektedir (Ek1: ‘İş’te Eğitim’ Bölge Yöneticisi formu).

Bölge Yöneticisinin kendini kontrol etmek amacıyla kullandığı ve işin gerekliliklerini eksiksiz olarak kontrol edebilmesini sağlayan ziyaret akış tablosu sırasıyla aşağıdaki gibidir;

- 1) **Planlama;** Gözlemler, belirlenen gelişim alanları, eğer varsa önceki ‘İş Başı Eğitim’ tecrübeleri ve mutabık kalınan gelişim planı şeklinde odaklanılacak alanların belirlenmesi ve bu alanların not edilmesini içermektedir.
- 2) **Hazırlık;** Kişi ile ilgili gerekli bilgi ve materyallerin toplanması sonucu yazılacak notları yani ‘Gelişim Kitabı’, döngü (cycle) hedefleri, rota planı ve karar verilen eylem planlarını içermektedir.
- 3) **Gün Başı;** Günün başında uyulması gereken ilkeleri, prosedürleri ve kontrol edilmesi gereken detayları içermektedir.
- 4) **Geliştirme;** Satış temsilcisinin sıcak satış için yaptığı ziyaretler esnasında uyması gereken iş ile ilgili kuralları ve temsilcinin firma, sektör, marka ve ürün bilgilerini kontrol eden kontrol listesini içermektedir.

5) **Gün Sonu Geri Bildirim;** Genel anlamda günün değerlendirmesi ile ilgili ve neden bu sürecin yapıldığına dair temsilcinin ve amirinin yapacağı yorumları içermektedir.

Gün sonu geri bildirim aşamasında; öncelikle satış temsilcisinin, Bölge Yöneticisine kendi yaptığı iş ile ilgili geri bildirim vermesi istenmiştir. Daha sonra Bölge Yöneticisinin, önce yapılan işin olumlu taraflarını anlatması ve hemen ardından satış temsilcisinin gelişim alanları ile ilgili geri bildirim vermesi planlanmıştır. Bunun ardından Bölge Yöneticisinin, satış temsilcisine gün boyu sürdürülen ‘İş Başı Eğitim’ sürecinin kendisi ile ilgili geri bildirim vermesi planlanmıştır. En son aşamada ise, yine Bölge Yöneticisinin satış temsilcisine en güçlü olduğu yönleri ve gelişim alanlarını toplu olarak bildirmesi tasarlanmıştır.

Tasarlanan modelin geri bildirim aşamasındaki en önemli konulardan biri, verilen geri bildirim somut temellere dayandırılabilir olmasıdır. Satış temsilcisine, gerek güçlü yönleri ve yaptığı işin olumlu tarafları anlatılırken gerekse geliştirmesi gereken alanlar belirtilirken somut kavramların kullanılması planlanmıştır. Örneğin, ‘İşini çok iyi yapıyorsun!’ veya ‘Hazırlığını yapmamışsın, çok tembelsin!’ gibi geri bildirim cümleleri kurmak yerine, ‘Ürünlerin dizilimini yapmayı unuttun!’ gibi somut kavramlara dayanan ifadeler, sosyalleşme evresindeki geri bildirim, satış temsilcisi için çok sağlıklı olabilmesine imkan vermektedir.

6) **Kapanış;** Karşılıklı olarak tespit edilen gelişim alanları ile ilgili verilmesi gereken açık görevler, ölçüm araçları ve bu alanların geliştirilebilmesi için gerekli olan süre ile ilgili yorumları içermektedir (Eylem Planı). Bunlar ‘İş Başı Eğitim’ kontrol dokümanının kapağına yazılmaktadır ve bir kopyası da satış temsilcisine verilecek şekilde, satış temsilcisinin dosyasında saklanmaktadır.

7) **İdare;** İş başı eğitim dokümanının son haline getirildiğinin, dokümanların hem temsilci hem de Bölge yöneticisi tarafından imzalandığının ve mutabakata varıldığının ve ilgili dokümanın, her temsilci için tutulan ‘Eğitim ve Gelişim’ kitapçığına konduğunun kontrol edildiği bölümü içermektedir.

Açıklanan akışın içinde en önemli evre; satış temsilcisinin ziyaretleri esnasında yapmış olduğu uygulamalar ile ilgili gözlemleri içeren ‘Geliştirme’ başlıklı (EK 2: İş Baş Eğitim Dökümanı ‘Geliştirme’ Bölümü) evredir. Bunun nedeni akış içindeki diğer maddeler, sürecin doğru yürütülmesi adına Bölge yöneticisi için bir kontrol listesi olma niteliğini taşıırken, ‘Geliştirme’ evresinde; satış temsilcisinin yaptığı iş ile ilgili somut eksiklikler tespit edilebilmekte ve ilerisi için hazırlanacak olan ‘Eylem Planı’, burada belirlenen gelişim alanlarına göre oluşturulabilmektedir.

‘Geliştirme’ formu da 12 ayrı başlıktan oluşmaktadır, bunlar sırasıyla;

- 1) Satış ziyaretleri adımlarının doğru uygulanması,
- 2) Satış temsilcisinin müşterilerle kurduğu ilişkinin değerlendirilmesi,
- 3) Etkili bulunurluk ve görünürlük değerlendirilmesi,
- 4) Ürün ön yüz görünüm payı değerlendirilmesi,
- 5) Ürün kalitesi kontrolü,
- 6) Rakip faaliyetlerinin izlenmesi,
- 7) Tanzim ve teşhir yerleşimi ve kurulumunun değerlendirilmesi,
- 8) Rota sıralaması değerlendirilmesi,
- 9) Zaman dilimleri ve iş yükünün değerlendirilmesi,
- 10) Yeni müşteriler ve potansiyellerinin değerlendirilmesi,
- 11) Güvenlik normları kontrolü,
- 12) Marka stratejisinin değerlendirilmesi.

Önceden de belirtildiği üzere ‘İş Baş Eğitim’ sürecinin son bölümünde, temsilcinin tüm gelişim alanlarının bulunmasının ardından bu alanlar temsilciye ziyaret sonunda verilen geri bildirim yoluyla söylenmektedir. Burada kritik olan konu, bu alanların tespit edilmesinde temsilcinin de onayının alınmasıdır. Başka bir deyişle, Bölge Yöneticisi, sadece gözlemleri doğrultusunda kendi fikirlerini yazıp, yönlendirmemektedir.

Tasarlanan modele göre Bölge Yöneticisi, gün boyu edindiği izlenimleri ve bu noktada gelişim alanı olarak gördüğü konuları satış temsilcisi ile paylaşmalıdır ve temsilcinin de fikrini almak suretiyle temsilcinin gelişim alanları ile ilgili hem fikir olmaları gerekmektedir. Ancak ondan sonra, açıklanan bu gelişim alanları somut bir biçimde ‘İş

Başı Eğitim' dokümanının kapak sayfasına yazılmaktadır (EK 3: İş Başı Eğitim Dökümanı Kapak – Gelişim Eylem Planı)

Bu sayfada sadece somut gelişim alanlarının değil, aynı zamanda bunları geliştirilebilmesi için her gelişim alanının karşısına, planlanan sonraki ziyarette kontrol edilmek üzere bir 'Eylem Planı'nın da yazıldığı daha önce belirtilmişti. Planlanan modele göre 'Eylem Planı'nda yer alan gelişim alanları için alınması gereken önlemlere ve yapılması gereken faaliyetlere de satış temsilcisi ve yöneticisi tarafından birarada karar verilmelidir.

Bunların yanı sıra aynı sayfada, uygulanması gereken eylem planlarının ardından ne kadar süre içinde tekrar aynı gelişim alanlarının kontrol edileceği de net bir biçimde yazılmaktadır. Son olarak, gelişimin sağlandığını net bir şekilde anlayabilmek adına belirlenmiş somut ölçüm kıstasları da aynı form da yazılmaktadır. Yani tasarlanan modelde satış temsilcisinin, gelişim alanlarını hangi faaliyetlerle gidereceğini, bunun için ne kadar süresi olduğunu ve başarılı kabul edilebilmesi için ne tip ölçütler kullanılacağını net bir biçimde anlaması ve ona göre hazırlıklarının yapması planlanmıştır.

Bu şekilde tamamlanan 'İş Başı Eğitim' dokümanı, bir kopyası da kendisine verilmek şartıyla, her birey için oluşturulan 'Eğitim ve Gelişim Klasörleri'nde satış temsilcisinin dosyasına konulmaktadır. Kurulan modelde satış temsilcileri için kişiye özel olarak hazırlanan bu dosya sadece sosyalleşme sürecinde kullanılan bir araç olarak planlanmamıştır.

Aynı dosyada, işe devam ettiği varsayılan temsilcinin, önceden çalışmış olduğu firmalarda ve XYZ'deki çalışma hayatı boyunca almış olduğu eğitimler ile ilgili bilgiler, uzmanlaştıktan sonra zaman içinde kendisi ile ilgili 'Rota Kontrolü' ismiyle yapılan performans değerlendirmeleri, aylık satış hedefleri, gün/ay/yıl satış hedefleri ve gerçekleşme oranları, XYZ'deki çalışma hayatlarında almış oldukları ödüller ve cezalar ve kişiye ait firma dışı seminer ve bunun gibi diğer gelişim notları da bulunmaktadır.

Tasarlanan modelde, işe yeni başlayan çalışana uygulanan sosyalleşme taktikleri ile aynı kişinin kişi-örgüt uyumu algılarının daha fazla uyuşabilmesi adına, işe yeni başlayan çalışanın daha proaktif olması da hedeflenmiştir. Bunu yapabilmenin yollarından bir tanesi de, yeni başlayan çalışanın çevresinde gelişen olaylara ve işlere tehdit olarak değil, zorlayıcı unsurlar olarak görmesini sağlamak ve bu anlamda destekleyici olabilmektir (Kim, Cable ve Kim, 2005). Bu sayede işe yeni başlayan çalışan, kendini proaktif hissedebilmekte ve girmiş olduğu yeni çevrede başarılı olma şansı ortaya çıkmaktadır (Ashford ve Black, 1996). ‘İş Başı Eğitim’ süreci de tam olarak bu amaca hizmet edebilsin ve işe yeni başlayan çalışanlar gelişen olaylar ile ilgili olumlu duygular hissedebilsin diye tasarlanmıştır.

Bu konuda yapılmış olan çalışmalardan bir tanesi de Wanberg ve Kammeyer-Mueller’e (2000) aittir. Araştırmacılar, işe yeni başlayan çalışanlar içinden konulara ve işe daha olumlu yaklaşanların, diğerlerine göre ilerleyen aylarda işinden daha fazla memnuniyet hissi duyabildiklerini belirtmişlerdir. Modelde, sosyalleşme sürecinin başında uygulanmak üzere planlanan teorik eğitimlerde, ‘İş Başı Eğitim’ süreci de yeni başlayan çalışanların yapacakları işe ve XYZ firmasına daha olumlu bakabilmesi anlamında da tasarlanmıştır.

‘İş Başı Eğitim’ sürecinin, işe yeni başlayan bireyleri daha proaktif hale getirebiliyor olmasının diğer bir nedeni de; bireylerin ihtiyaç duydukları geri bildirim süreci boyunca veriliyor olmasıdır, çünkü bireyler ancak bu yolla çevrelerinde oluşabilecek sürprizlerle başa çıkabileceklerine inanmaktadırlar (Ashford ve Black, 1996).

Bireyler, iş ortamları ve var olan sosyal beklentileri ile ilgili bilgi sahibi oldukça ve performansları ve yaptıkları faaliyetler ile ilgili geri bildirim alabildikçe belirsizliği azaltabilmekte ve firma içindeki konuları ile ilgili fikir sahibi olabilmektedirler (Miller ve Jablin, 1991). Bu nedenle yeni çevrelerinde oluşabilecek sürprizler karşısında daha fazla bilgi arayan ve daha fazla geri bildirim ihtiyacı duyan yeni başlayanlar firma değerleri ve o değerlere nasıl uyum sağlayacakları ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olabilmektedirler. ‘İş Başı Eğitim’ sürecinde de tam olarak, açıklanan konular ile ilgili

yeni başlayan çalışana bilgi ve geri bildirim, o kişinin yöneticisi tarafından verilmektedir.

‘İş Başı Eğitim’ sürecinin yeni başlayan çalışanın sosyalleşmesine yaptığı katkı bir başka açıdan da değerlendirilebilmektedir. İşe yeni başlayanlar çalışanlar, gözlemlene sürecinde olmasa da, bire bir bilgi arayışlarında bilgiyi alacakları kaynakları doğru seçmek durumundadırlar (Greller ve Herold, 1975; Hanser ve Muchinsky, 1978). Yeni başlayan çalışanlar bu bilgiyi, amirlerinden, tecrübeli diğer çalışanlardan ve diğer yeni başlayanlardan almak isteyebilmektedirler (Fisher, 1986; Louis, 1990; Miller ve Jablin, 1991).

Yapılan araştırmaların birçoğunda; çalışanın yöneticisinin ve iş arkadaşlarının, yeni başlayan çalışanın bilgiyi alırken en çok başvurduğu kaynaklar olarak ortaya çıkmaktadır, çünkü bu kaynaklar hem yapılan işi iyi bilmekte hem de kolay ulaşılabilir olmaktadır (Dalton ve Thompson, 1986; Evan, 1963; Louis, Posner ve Powell, 1983).

Ulaşılabilirlik ve işe hakimiyet bu durumda kaynak seçiminde önemli belirleyiciler olmaktadır (Beach, Mitchell, Deaton ve Prothero, 1978; Carp ve Wheeler, 1972; Gertsberger ve Allen, 1968; Menzel ve Katz, 1955; O’Reilly, 1982). XYZ firmasında tasarlanan modelde yer alan sosyalleşme sürecinde bulunan teorik eğitimler, ‘İş Başı Eğitim’ ve ‘Takip’ evreleri tüm bu bilgi kaynaklarının, işe yeni başlayan çalışanlar tarafından kullanılmasını sağlamaktadır.

Ancak diğer bazı çalışmalarda, var olan bilgi kaynaklarının farklı türdeki ihtiyaçlar için daha uygun olabileceği üzerinde durulmuştur. Örneğin Comer’e (1991) göre işe yeni başlayan çalışanlar, teknik bilgiyi amirlerinden ziyade diğer iş arkadaşlarından almayı tercih etmektedirler çünkü diğer çalışanlar işi yapan bireyler olarak konu ile ilgili en uzman kişiler olabilmektedirler. Bu görüşe destek olarak Burke ve Bolf (1986) yapmış oldukları çalışmada, yönetici konumundaki çalışanların, teknik konuları öğrenebilmek adına başvurdukları en doğru kaynağın kendi iş arkadaşları olarak tespit ettiklerini belirtmişlerdir.

Louis (1990) çalışmasında, işe yeni başlayanların teknik bilgi anlamında iş arkadaşlarını kaynak olarak görmelerinin nedenini; yöneticileri her ne kadar yapılan işe hakim olsalar da, işi uygulama anlamında çalışanlar kadar başarılı olamayabileceklerini düşündüklerini belirtmiştir. Ayrıca yöneticilerinin statülerinden ve otoritelerinden ötürü, yeni başlayan çalışanların yöneticilerine teknik anlamda sorular sorarak onları rahatsız edebilecekleri endişesi de ortaya konmuştur (Comer, 1991; Louis, 1990).

Bu doğrultuda XYZ firmasında tasarlanan model tüm bu görüşleri destekler nitelikte uygulanmaktadır. Bunun nedeni, XYZ firmasında işe yeni başlayan temsilci, yöneticisiyle 'İş Baş EĞitim' sürecinde ihtiyaç duyabileceği bazı bilgileri aldıktan sonra 'Takip' sürecinde gelişim alanları tespit edilen konularda iş arkadaşı ile birarada olmaktadır. Bu konular ise, yüksek olasılıkla, önceden belirtilen nedenlerden ötürü, yeni başlayanın amirinden net bir şekilde öğrenemediği konuları içerebilmektedir.

Geri bildirim anlamında da benzer bir durum geçerli olmaktadır. Bireyler sosyal anlamda ihtiyaç duydukları geri bildirim iş arkadaşlarından almayı tercih edebilmektedirler çünkü sosyal geri bildirim insanların davranışlarını değerlendirmeyi içermektedir. Sosyal geri bildirim kavramı, bir biçimde firma içinde sosyal anlamda nasıl davranılması gerektirdiğini içerdiğinden, iş arkadaşlarından bu anlamda alınan geri bildirim çok daha gerekli ve önemli olabilmektedir (Brickman ve Bulman, 1977; Miller, 1976).

İş arkadaşları ile paylaşılan konular daha az resmi olabilmekte ve insanların davranışlarının rahatça konuşulabilmesine imkan verebilmektedir, bu nedenle sosyal geri bildirim bu platformda daha rahat yapılabilmektedir (Dalton ve Thompson, 1986; Falcione ve Wilson, 1988; Kram, 1985; Louis, 1990). XYZ firmasında tasarlanan modelde, işe yeni başlayan çalışan gerek adresleri öğrenmek için görev yapacağı rotada kendinden önce görev yapan iş arkadaşı ile gerekse 'Takip' esnasında 'Uzman' satış temsilcisi ile sosyal geri bildirim alabilmek için uygun bir platforma ulaşabilmektedir.

Ancak işe yeni başlayan çalışanların, bazı bilgileri ve geri bildirimleri yöneticilerinden almaları daha uygun olabilmektedir. Genel anlamda verilen görevler ve sorumluluklar,

yeni başlayan çalışanın yöneticisi tarafından verildiğinden, aynı yöneticiler referans bilgi kaynağı olarak tercih edilebilmektedir (Morrison, 1993). Ayrıca yöneticilerin, işe yeni başlayan çalışanların performansını değerlendiren ve ödüllendiren birim olmalarından ötürü performans geri bildirim açısından da yöneticiler tercih edilen kaynak olabilmektedirler. Bu görüş Greller ve Herold'un (1975) yapmış oldukları çalışma ile de desteklenmiştir. Yapılan çalışmada araştırmacılar çalışanların, yöneticilerini rol bilgisi açısından ve değerlendirme bilgileri açısından iş arkadaşlarına göre çok daha önemli ve gerekli bir kaynak olarak ifade ettiklerini belirtmişlerdir.

Daha önce de ifade edildiği gibi, XYZ firmasında tasarlanan modelde sahada bulunan yöneticilerin yeni başlayan satış temsilcisine, teorik eğitimlerde ve de özellikle 'İş Baş EĞitim' süreçlerinde kendisine ait rol bilgileri, performans bilgileri ve ileride gelişebilecek olan olaylarla ilgili kaynak bilgileri veriyor olması tasarlanmış ve model bu doğrultuda uygulanmaya konmuştur.

Buna benzer olarak yapılan diğer bazı çalışmalarda yöneticilerin, işe yeni başlayan çalışanların gelişen durumlar karşısındaki başarı ve başarısızlıklarında etkili olduğu (Berlew ve Hall, 1966; Graen, 1976; Hanser ve Muchinsky, 1978; Schein, 1988), karşılanamayan beklentilerin oluşturduğu gerilimi azaltabildikleri (Major, Kozlowski, Chao ve Gardner, 1992), paylaşılan ortak değerlerin benimsetilmesinde etken oldukları (Kozlowski ve Doherty, 1989) ve sosyalleşmede anahtar bir role sahip oldukları (Feldman, 1977; Louis ve arkadaşları, 1983) belirtilmiştir.

Aynı zamanda yöneticilerin, mentör gibi davrandıkları sürece işe yeni başlayan çalışanlara koçluk yaparak destek sağladıkları, tavsiye ve 'firmanın içi' ile ilgili bilgi verdikleri ve onları oluşabilecek etkenlerden koruyabildikleri de belirtilmiştir (Kram, 1985). XYZ firmasında kullanılan sosyalleşme sürecinde de; yöneticinin, yürütülen tüm faaliyetlerde işe yeni başlayan çalışana koçluk yapıyor olması ve o bireyi dış etkilerden koruması mantığı güdülmüştür.

Çalışmanın literatür taraması bölümünde de belirtildiği üzere Burlew'in (1991) yapmış olduğu çalışmaya göre; sosyalleşme sürecinde, işe yeni başlayan çalışana fayda

getireceği inanılan farklı türde mentörlük ilişkileri bulunabilmektedir. Mentör, işe yeni başlayana işin uygulanmasını gösterebilen bir eğitimci, işe yeni başlayan çalışanı yeni pozisyonuna ve yeni sorumluluklarına hazırlayan bir öğretici veya işe yeni başlayan çalışanın gelişimi ile ilgilenen bir gelişimci olabilmektedir.

Bu çalışmaya konu olan tasarlanmış modelde; XYZ firmasında Bölge Yöneticilerinin tüm sosyalleşme sürecinde özellikle de 'İş Başı Eğitim' sürecinde bu farklı mentör rollerinin hepsini gerçekleştirmesi planlanmıştır. XYZ firmasında uygulanan modelde ortaya konan mentörlük ilişkisinde önemli olan diğer bir ayrıntı ise, süre gelen modelde mentör rolündeki Bölge Yöneticisi ve işe yeni başlayan satış temsilcisi özellikle 'İş Başı Eğitim' sürecinde beklentilerini karşılıklı olarak açıkça dile getirebilmektedirler. Bunun nedeni ise, açıklanan bu açık iletişimin olmaması durumunda mentörlük ilişkilerinin olumsuz sonuçlar doğurabilecek olmasıdır (Johnsrud, 1990).

Sonuç olarak mentörlük ilişkisinin, işe yeni başlayan çalışan için her ne kadar sosyalleşme sürecinde kariyer anlamında ve profesyonel fırsatlara ulaşma anlamında faydalı etkiler oluşturduğu düşünülse de (ör. Fagenson, 1989; Scandura, 1992) bazı zamanlarda açık olmayan iletişim ve/veya kişisel tercihler gibi bazı nedenlerden ötürü bu ilişki olumsuz sonuçlar da doğurabilecektir. Çalışmada incelenen XYZ firmasının modelinde, mentörlüğün olumsuz etkilerinin oluşmaması için mentör rolündeki Bölge Yöneticisinin, sosyalleşme sürecinde yeni başlayan temsilciye yapması ve söylemesi gereken her şey Bölge Yöneticisine firmanın ilgili birimleri tarafından detaylı bir biçimde anlatılmaktadır. Ancak mentörlük kavramının sosyalleşme süreci üzerindeki doğrudan etkisinin, yapılacak olan diğer çalışmalarla irdelenmesi yararlı olacaktır.

Yöneticilerin, sosyalleşme sürecine yaptıkları katkı ile ilgili ayrıca Ostroff ve Kozlowski'nin (1992) yaptıkları araştırmada; yöneticilerin, yeni başlayanları iş ile ilgili konularda sürekli ve istikrarlı bir biçimde etkileyebildikleri ancak diğer çalışanların etkilerinin ise kısa süreli olabileceği belirtilmiştir. Diğer bazı çalışmalarda ise yöneticilerin, işe yeni başlayan çalışanların firmalarına uyumlarında ve duydukları memnuniyette en potansiyel kaynak oldukları belirtilmiştir (Berlew ve Hall, 1966; Graen, 1976).

Ostroff ve Kozlowski'nin (1992) çalışmalarında ayrıca işe yeni başlayan çalışanların, yöneticilerinden aldıkları bilgi miktarı ne kadar artarsa aynı oranda memnuniyetlerinin, sadakatlerinin ve uyumlarının da artacağı ve hissettikleri stresin de aynı oranda düşebileceği belirtilmiştir. Bu nedenle de XYZ firmasında uygulanan modelde, Bölge Yöneticisinin başta teorik eğitimler ve 'İş Başı Eğitim' olmak üzere tüm sosyalleşme sürecini kontrol ediyor ve yönetiyor olması işe yeni başlayan temsilciler için çok avantajlı olabilmektedir.

Tasarlanan modelde, 'İş Başı Eğitim' sürecinin doğru uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı konular vardır. Öncelikle, Bölge Yöneticisinin anlık kararlarla değil tasarlanan modeldeki akış sıralamalarına uygun olarak planlı bir şekilde ziyarete çıkması ve bu zamanlamayı satış temsilcisine önceden bildirmesi planlanmıştır.

Bunun yanı sıra, Bölge Yöneticisinin 'İş Başı Eğitim' esnasında yapılan işin tümüne odaklanıp, yorum yapmak yerine sadece satış temsilcisinin eksik olduğuna inandığı gelişim alanlarına odaklanması planlanmıştır. Bunun amacı ise satış temsilcisinin dikkatinin dağılmasını ve yaptığı her işin sorgulandığını düşünmesini engellemek ve doğru bilgi sayesinde gerçekten eksik olduğu alanlardaki gelişimine odaklanmasını sağlamak olarak belirlenmiştir.

Planlanan modeldeki 'İş Başı Eğitim' evresinde dikkat edilecek diğer bir konu ise verilecek olan geri bildirim zamanlamasıdır. Ziyaretler boyunca sürekli bilgi verip, satış temsilcisini rahatsız edip, odaklanmasını dağıtmak yerine, önceden de belirtildiği gibi gerekli görülen gelişim alanları ile ilgili günün sonunda temsilcinin tamamen kendi ile ilgili geri bildirim hazır ve açık olduğu bir anda bilginin veriliyor olması planlanmıştır. Bununla bağlantılı olarak, tüm bu süreç boyunca satış temsilcisinin işi bildiği şekilde yapması ve Bölge yöneticisinin sadece gözlemci olup, işi temsilcinin adına yapmaması planlanmıştır.

Burada önemli olan konulardan bir tanesi de; önceden de belirtildiği üzere 'İş Başı Eğitim' dokümanının, yapılan bu çalışmada her ne kadar sosyalleşme sürecinde kullanılan bir araç gibi gözüküyor olsa da aslında sadece işe yeni başlayan temsilciler

için değil, hale hazırda çalışan ve gelişim alanları tespit edilen tüm satış temsilcileri için XYZ firması tarafından kullanılıyor olmasıdır.

Firma genel anlamda süreç odaklılık ve sonuç odaklılık yaklaşımının dengesine inandığından, sadece temsilcilerin ortaya koymuş olduğu ürün ile değil aynı zamanda o ürünü elde ederken hangi yolların izlendiği üstünde de yoğun bir biçimde odaklanmaktadır. Bu sebeple firma, temsilcinin somut ölçütlere göre belirli sistemlerle notlandırılmasını nadir zamanlarda uygulayıp, 'İş Başı Eğitim' formunu ve gelişim alanlarını tüm satış temsilcileri için sıklıkta kullanmaktadır.

Firma tasarladığı modelde, çalışanların performans değerlendirmelerinde sonuç ve süreç odaklılığı dengeleyerek; çalışanları belirli aralıklarla notlandırıp, ona göre yıllık performans değerlendirmelerinin alt yapısını oluşturmakla, sadece performans ölçütlerine bağımlı kalmadan kişilerin gelişimlerine odaklanabilmektedir. Bu durumun kişide ve firmada nasıl bir üretkenlik ortaya çıkarabileceğini analiz etmek ise tamamen ayrı bir araştırma konusu olmaya uygundur.

2.3.3. Takip (Shadowing)

Yapılandırılmış yeni 'Eğitim ve Gelişim Modeli'nde, sağlanmak istenen sağlıklı sosyalleşme sürecinde teorik eğitimler ve 'İş Başı Eğitim'den sonra tasarlanan evre önceden de belirtildiği üzere 'Takip' evresidir. Modelin içeriğinde de tarif edildiği üzere 'Takip' süreci; işe yeni başlayan satış temsilcisinin, Bölge Yöneticisi tarafından önceden belirlenmiş 'Uzman/Eğitimci Satış Temsilcisi' ile birlikte 'Eğitimci Satış Temsilcisi'nin rotasına çıkmasıdır. Gerek yeni temsilcinin gerekse eğitimci temsilcinin, yeni temsilcinin gelişim alanlarına odaklanarak, bu alanlarda yeni satış temsilcisinin ilerleme kaydedebilmesi için planlanmış bir süreçtir. Bu süreci aynı zamanda bir 'sosyal öğrenme' süreci olarak da değerlendirebilmek mümkündür.

‘Takip’ sürecinin hem yeni satış temsilcisine hem de ‘Eğitimci Satış Temsilcisine’ birçok faydası vardır. Bu faydalar, modelin akışı içinde detaylı bir biçimde anlatılmıştı. Bu faydaları kısa kavramlar olarak hatırlatmak gerekirse;

- 1) Ekip içinde bilgi paylaşımı,
- 2) Ekip çalışmasını geliştirmesi,
- 3) Satış ekiplerinin sahadaki uygulamalarında kalite ve verimliliği sağlaması,
 - Yeni başlayan satış temsilcisini beklenen seviyeye taşıması,
 - ‘En iyiler/Uzmanlar/Eğitimciler’ güdülenmesini sağlaması ve tüm temsilcilere bu şekilde hedef koyabilmesi,
 - Eğitimci temsilcilerin, kariyer basamaklarında bir sonraki pozisyonlarına hazır hale getirilmesi,
- 4) Yeni satış temsilcileri için tasarlanan model içinde sosyalleşme süreçlerine çok önemli katkılar sağlaması, şeklinde sıralanabilmektedir.

Tasarlanan ‘Takip’ süreci ile ilgili önemli diğer bir ayrıntı ise, modelin akışında da belirtildiği gibi ‘Eğitimci Satış Temsilcileri’nin seçimidir. Bu çalışanların, sadece işlerini en iyi şekilde uygulayan temsilcilerden biri olmaları yeterli olmamaktadır, aynı zamanda bildiklerini de en net şekilde aktarabilen temsilcilerden olmaları gerekmektedir. Ancak bu sayede yeni satış temsilcilerine iş ile ilgili verilmesi gereken bilgi faydalı ve işe yarar olabilecektir.

Ashford ve Cummings (1983) yapmış oldukları çalışmada, sosyalleşme sürecinde yer alan çalışanların bilgi almaya çalışırken kullanabilecekleri en doğru ve sağlıklı yollardan birinin ‘gözlemleme’ olabileceğini belirtmişlerdir. Bu sayede çalışanlar iş ile ilgili diğer çalışanların davranışlarını ve onların olaylara yaklaşım tarzlarını görme şansına sahip olabilmekte ve iş ile ilgili ipuçlarını yakalayabilmektedirler. Modelde tanımlanan ‘Takip’ süreci de tam olarak işe yeni başlayan çalışanın bu imkanlara sahip olabilmesi için çok uygun bir platform oluşturmaktadır.

Çalışmanın diğer kısımlarında da belirtildiği gibi, işe yeni başlayan çalışanların sosyalleşme sürecinde en çok başvurdukları bilgi alma yollarından bir tanesi de bu kişilerin iş arkadaşlarına ve yöneticilerine takıldığı konular ile ilgili sorular sorarak

öğrenmeye gayret etmeleridir. Ancak doğrudan sorular soruyor olmasının işe yeni başlayan çalışana bazı maliyetleri olabilmektedir, çünkü anlamadığı soruları sormak işe yeni başlayan çalışanın diğer çalışanların gözündeki izlenimini kötü anlamda etkileyebilmektedir.

Yeni başlayan çalışanın sorular sorması, o çalışanı güvensiz veya yetersiz gösterebileceği gibi sorulan kişiyi de bir süre sonra rahatsız edebilmektedir (Ashford ve Cummings, 1983; Miller ve Jablin, 1991). Bu nedenle işe yeni başlayanlar, doğrudan sorular sormaktansa gözlemlene yolunu çoğunlukla tercih edebilmektedirler (Ashford, 1986).

Çalışmada konu olan sosyalleşme sürecinde uygulanan 'Takip' süreci bu anlamda da çok yararlı olabilmektedir. Yani başlayan çalışan, yöneticisine teorik eğitimlerde ve 'İş Başı Eğitim' süreçleri boyunca önceden açıklanan maliyetlerinden ötürü sormaktan çekinebileceği bazı soruları, 'Takip' sürecinde 'Eğitimci Satış Temsilcisi'nin uygulamalarından rahatlıkla gözlemleyebilecektir.

Bu görüşlere destek olacak şekilde bazı araştırmacılara göre, işe yeni başlayan çalışanın yapacağı iş ile ilgili alması gereken *teknik* bilgiyi öğrenebilmesinin en iyi yolu aynı kişinin gözlemler yapıyor olmasıdır. Örneğin Comer (1991) yapmış olduğu çalışmada gözlemlenmenin; görevin bütünü ile ilgili alınacak bilgi anlamında verimsiz bir yöntem olabileceğini ancak işin içindeki teknik unsurlarla ilgili eğer gözlemlediği kişi de tamamen aynı işi yapıyorsa ve yapılan iş gözlemlemeye uygunsa, en gerekli yöntem olabileceğini vurgulamıştır. XYZ firmasında tasarlanan modelde de, teorik eğitimlerin ve 'İş Başı Eğitim' süreçlerinin Bölge yöneticisiyle yürütülüyor olması ve devamında uygulanan 'Takip' süreçleri tam da bu görüşlere uygun olarak, işe yeni başlayan satış temsilcisinin sahip olması gereken bilgi türlerini en iyi şekilde alabilmesi için çok doğru bir model olarak kabul edilebilecektir.

'Takip' sürecinin diğer bir önemi de, sürecin içinde yer alan 'Eğitimci Satış Temsilcisi'nin ayrıca bir mentör rolüne sahip olmasıdır. Çalışmanın literatür taraması bölümünde ve modelin anlatımı içinde yer alan 'İş Başı Eğitim' sürecinde Bölge

Yöneticisinin üstlendiği mentörlük görevinin sosyalleşme sürecine katkısından bahsedilmiştir.

Bu noktada hatırlanması gereken konu ise, firmada sadece yöneticilerin değil aynı zamanda firma içindeki deneyimli çalışanların da mentör olabileceği kavramıdır. Murray (1991) yapmış olduğu çalışmada resmi mentörlüğün; firma içinde yer alan deneyimsiz çalışanla deneyimli çalışanın eşleştirilmesi sonucu, deneyimsiz çalışanın yetkinliklerinin geliştirilmesi demek olduğunu ifade etmiştir. Buna ek olarak Wright (1992) yapmış olduğu çalışmada; tanım ve amaç olarak mentörün, iş ortamındaki en deneyimli çalışanlardan/veteranlardan biri olması gerektiğini belirtmiştir. XYZ firmasında kullanılan modelde yer alan ‘Takip’ sürecinde de, uzman satış temsilcisinin işe yeni başlayan temsilcinin yetkinliklerini geliştirmesi ve ilgili konularda yeni başlayan çalışanı desteklemesi planlanmıştır.

‘Takip’ sürecinin aşamalarını detaylı bir şekilde açıklamak, modelin içinde sahip olduğu rolü gösterebilmek adına çok gerekli ve önemlidir. Bu aşamalar sırasıyla;

1) **Planlama;** Bölge yöneticisi, yeni satış temsilcisinin gelişim gerektiren alanlarını ve yanında çıkaracağı ‘Eğitimci Satış Temsilcisini’ tespit etmeli ve ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’ne öğretmesi gereken ve sorumlu olduğu alanları önceden bildirmelidir. Aynı zamanda yöneticinin işin aksamaması adına, ‘Takip’in olduğu günü de önceden belirleyip, o gün için yeni satış temsilcisinin rotasına yedek satış temsilcilerinden birini yerleştirmesi planlanmıştır.

2) **Kişisel hedeflerin belirlenmesi;** Bölge yöneticisinin bu aşamada gerek yeni temsilciye gerekse uzman temsilciye süreç ile ilgili hedefler koyması, bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini takip etmesi ve bunları doküman haline getirip, ilgili temsilcilerin dosyasına koyması planlanmıştır.

3) **‘Eğitimci Satış Temsilcisi’ gelişimi;** Bu aşamada Bölge Yöneticisinin, uzman temsilciye hangi yönlerde kuvvetli olduğunu hatırlatması, bildiklerini yeni temsilciye aktarmasını sağlaması, neden bu sürecin yapıldığını uzman temsilcinin de anlamasını sağlaması ve uzman temsilciye hangi konularda yeni temsilcinin gelişime ihtiyaç duyduğunu net bir biçimde anlatması planlanmıştır.

4) **Önceliklendirme planı;** Süreç boyu sürdürülecek olan faaliyetlerin önceliklerinin doğru şekilde planlanması gerekmektedir. Bunu yaparken Bölge Yöneticisinin, yeni temsilcinin gelişmesi gereken alanları doğru bir biçimde tespit edebiliyor olması ve kaynakların doğru bir şekilde kullanımını sağlayabilmesi planlanmıştır.

5) **Yönetim;** ‘Takip’ başlamadan önce Bölge yöneticisinin, uzman temsilcinin, yeni temsilcinin ve onun yerine satışa çıkacak olan yedek temsilcinin rotalarını gözden geçirmesi ve gün başlamadan önce gerek uzman temsilciye gerekse yeni satış temsilcisine gün boyu sürdürülecek faaliyetlerden beklentilerini bir kez daha hatırlatması planlanmıştır.

6) **Değerlendirme;** Günün sonunda Bölge yöneticisinin, hem yeni satış temsilcisinden hem de uzman satış temsilcisinden ‘Takip’ süreci ile ilgili geri bildirim alması ve yeni satış temsilcisinin gün boyu edinmiş olduğu bilgileri ölçebilmek adına beraber satışa çıkacakları bir sonraki ‘İş Başı Eğitim’ sürecinde yeni satış temsilcisinin gelişim alanlarına bir kez daha aldığı geri bildirimler doğrultusunda odaklanması planlanmıştır.

Tasarlanan modelde yer alan ‘Takip’ sürecinde uzak durulan bazı hususlar vardır. Öncelikle Bölge yöneticisi, ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’ni bu süreç için kesinlikle ayrı bir eğitime tabi tutmamaktadır. Modele göre, ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’ne bu görev zaten uzman olduğu için verilmiştir ve vereceği bilgilerin faydalı olacağı düşünülerek bu süreç yürütülmektedir. Bu nedenle, Bölge Yöneticisinin konularla ilgili verilecek olan bilgilere ek yaparak, etki yapıyor olması sürecin verimliliğini düşürebilecektir. Öte yandan modelde hedeflenen sosyalleşme sürecinin tam anlamıyla sağlıklı olabilmesi için, ‘Takip’ sürecinin sonuçları ve yeni satış temsilcisinin gelişimine yapması gereken katkı mutlaka takip ve kontrol edilmektedir.

Bireylerin, sosyalleşme süreçlerinde daha proaktif davranarak, oluşan belirsizlikleri azaltabildikleri, verimliliklerini ve firmayla uyumlarını arttırabildikleri çalışmanın önceki kısımlarında ifade edilmiştir. Bunun yollarından bir tanesinin de firmadakilerle ilişkiler kurabilmek olduğu yine önceki bölümlerde ifade edilmiştir. Bazı bireyler, diğerlerine nazaran iş ortamına girdiklerinde firmada yer alan diğer çalışanlar ile daha fazla etkileşime girmek isteyebilmektedirler (Morrison, 2002a; Reichers, 1987).

Proaktif ilişki kurabilme davranışları; firma içi çevre oluşturmakla (ör. Bir proje hakkında ilgili insanlarla konuşmak), yönetici ile ilişki kurmakla (ör. Yönetici ile öğlen yemeğine çıkıp, yöneticinin geçmişini öğrenmeye çalışmak) ve genel anlamda sosyalleşme ile (ör. Firmanın resmi olarak düzenlediği ofis partilerine katılmak) mümkün olabilmektedir ve bu davranışlar bireyin firma içi kimliğini bulmasında ve arkadaş çevresi oluşturmasında çok faydalı olabilmektedir (Nelson ve Quick, 1991). Bu davranışlar ayrıca bireyin, firma kurallarını ve değerlerini anlamasında ve gerekli olan yetkinlikleri ve rol beklentilerini öğrenmesinde de çok faydalı olabilmektedirler (Ashford ve Black, 1996; Morrison, 1993, 2002a; Reichers, 1987).

XYZ firmasında tasarlanan modelde; gerek baştaki teorik eğitimlerde, gerek 'İş Başı Eğitim' sürecinde gerekse 'Takip' sürecinde önceden tanımlanmış olan sosyal ilişkileri inşa edebilmek mümkündür. Tasarlanan model, yeni başlayan çalışana bu anlamda da fayda sağlayabilmektedir.

2.4. YENİ 'EĞİTİM VE GELİŞİM MODELİ'NDE YER ALAN EVRELERİN SOSYAL İLİŞKİLER AÇISINDAN ÖNEMİ VE XYZ FİRMASINA GETİRİLERİ

XYZ firmasında tasarlanan modelde önemli olan konulardan bir tanesi de işe yeni başlayan çalışanların kurdukları bağlantı adetlerinin sayısı ve yoğunluğudur. Morrison (2002) yapmış olduğu çalışmada, işe yeni başlayanların ihtiyaç duyacakları bilgi türü ile aynı kişilerin firma içinde kurmuş oldukları ilişki ağının büyüklüğünü ve yoğunluğunu ilişkilendirmiştir.

Morrison'a (2002) göre, işe yeni başlayan çalışan için; bir firmanın yapısı, kuralları, kültürü ve benzer kavramlar ile ilgili konular söz konusu olduğunda birbiriyle ilişkili olmayan, az yoğunluklu ve çok sayıda kişi ile kurulacak tipte bir ilişki ağı yeterli ve yerinde olacaktır. Bunun nedeni, olabildiğince çok kişiden firma ile alakalı alınabilecek bilgi, çok çeşitli görüşü barındırabilmekte ve firmayla ilgili o oranda fikir edindirebilmektedir. Bu durumun aksine işe yeni başlayan çalışanın işini doğru bir

şekilde öğrenebilmesi ve ona verilen rolü daha net bir şekilde yerine getirebilmesi için bireyin daha az sayıda ve birbirine daha bağlı bir ilişki ağı kurması gerekmektedir.

XYZ firmasında tasarlanan modelde, işe yeni başlayan çalışanın daha az sayıda kişiyle ve birbirine bağlı, daha yoğun bir ilişki ağı kurabilmesi planlanmıştır. Gerek, firmanın içinde bulunduğu sektörün dinamizmi ve firma çalışanlarının yoğun iş temposu gerekse modelin işe yeni başlayan satış temsilcileri için geliştirilmiş olması bu tarz bir seçimde etken olmuştur.

Satış personeli, çalışmanın önceki kısımlarında da belirtildiği gibi, bilgiyi ancak ihtiyaç duyduğu zaman almak isteyecektir. İşe yeni başlayan satış temsilcisine zaten firmanın kuralları, politikaları, kültürü ve benzeri konular, teorik eğitimler olan 'İşe Giriş' ve 'İşe Başlangıç' süreçlerinde verilmektedir. Ancak tasarlanan modele göre, yeni başlayan temsilcinin sosyalleşme sürecini; işini en iyi yapmanın yollarını öğrenerek ve rolünü iyice anlayarak, bir yandan da firmaya fayda getirecek şekilde tamamlaması planlanmıştır. Bu nedenle yeni başlayan temsilcinin, az sayıda ama sıkı ve yoğun ilişki ağı ile görevine başlıyor olması uygun olarak kabul edilmiştir.

Yapılan bazı araştırmalara göre, kurulan ilişki ağı anlamında sosyalleşme sürecinin başarılı kabul edilebilmesi için işe yeni başlayan çalışanlar kendilerini hem bağlı buldukları takımın bir parçası hem de genel anlamda bağlı buldukları firmanın bir parçası gibi hissetmek durumundadırlar (Bauer ve arkadaşları, 1998; Feldman, 1981; Reichers, 1987). Yeni başlayanların, takımlarının bir parçası gibi hissetmeleri sosyal bütünleşme (Morrison, 1993), kendilerini firmaya ait hissetmeleri ise örgütsel sadakat olarak adlandırılmaktadır (Morrison, 2002).

Yine yapılan bazı çalışmalara göre, yeni başlayan çalışanların hem takımlarına hem de firmalarına karşı aidiyet hissedebilmeleri için, kendilerine aidiyet ve kimlik sahibi hissini yaşatacak arkadaşlıklara ve ilişki ağına ihtiyaç duymaktadırlar (Brass, 1984; Ibarra, 1992; Krackhardt ve Brass, 1994; Podolny ve Baron, 1997). XYZ firmasında tasarlanan model, başta modelin getirdiği sosyalleşme ve uyum kavramıyla, firmayla ilgili verilen tam ve eksiksiz bilgiyle ve yeni temsilciye yapacağı işe uygun verilen bazı

imkanlarla önce XYZ firmasına daha sonra da; modelin içinde tasarlanmış süreçlerle de yeni başlayan temsilcinin bağlı bulunacağı yöneticiye ve takıma dair aidiyet hissi hissettirebilmek için planlanmıştır.

Tasarlanan yeni 'Eğitim ve Gelişim Modeli', XYZ firmasına çok yararlı ve rekabetçi bir yön kazandırmıştır. Model, hem yeni işe başlayan satış kadrolarının sosyalleşme süreçlerini oluşturmakta hem de var olan satış kadrolarının sürekli, aralıksız, güncel ve standartlaştırılmış eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanmıştır.

Modelin, firmanın hem yeni işe başlayan, hem de çalışmakta olan satış temsilcilerini daha verimli ve etkili hale getirmesi beklendiği gibi aynı zamanda firmaya ciddi anlamda bir zaman ve maliyet katkısı yapması da beklenmektedir. Bu çalışmanın amacı; modelin, firmanın işe yeni başlayan satış temsilcilerine yaptığı düşünülen katkıyı, bu bireylerin modeli tecrübe ettikten sonraki örgüt çıktılarına bakarak test edebilmektir.

BÖLÜM III

XYZ FİRMASININ UYGULAMAKTA OLDUĞU YENİ 'EĞİTİM VE GELİŞİM MODELİ'NİN ÇALIŞANLARIN ÖZNEL KİŞİ-ÖRGÜT UYUMLARINA YAPMIŞ OLDUĞU ETKİYİ ANLAMAYA YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Firmaların sosyalleşme taktiklerinin, işe yeni başlayanların firmayı kabul etmelerinde ve uyum sağlamalarında önemli bir etken olabileceği bilinmektedir (Jones, 1986). Firmaya girmeleri ile birlikte işe yeni başlayan çalışanlar, bağlı buldukları firmaya nasıl uyum sağlayabilecekleri ile ilgili endişe ve stres duygularını yaşayabileceklerdir. Bu noktada işe yeni başlayan bireylerin bağlı buldukları firmaların neler yapacakları, onları kazanmak adına hangi sosyalleşme taktiklerini uygulayacakları; bu bireylerin öznel kişi-örgüt uyumlarına ve firmaya sağlayacakları uyum konularına büyük ölçüde etki yapabilecektir.

Bu nedenle planlanan ve kullanılan sosyalleşme taktiklerinin, işe yeni başlayan bireyin algıları ile ilişkisini analiz etmek ve değerlendirmek gerekmektedir, çünkü firmalar için önemli olan bireylerin bu algıları sonucu ortaya koydukları bazı çıktılar olabilmektedir. Bu çıktılardan bazıları esneklik, işten ayrılmalar (Major, Kozlowski, Chao ve Gardner; 1995) olabilirken, bu çalışmada hangi çıktıların üzerinde durulacağı detaylı bir biçimde anlatılacaktır.

Firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktikleri, bireylerin algılarını etkilediği gibi, çalışmanın önceki kısımlarında belirtildiği gibi aynı zamanda bu taktikler bireylerin var olan değerlerini de etkileyip, değiştirebilmektedirler. Bu kişisel değerlerdeki değişim, firmanın değerlerine yönelik olabilmektedir.

İşe yeni başlayan çalışanların değerlerinin, firmanın değerleri ile uyuşmaması onları rahatsız edebilmekte ve huzursuz bir hale getirebilmektedir çünkü başarılı olmak için gerektiğine inandıkları değerler, bağlı buldukları firmada onları başarıya taşıyamayabilecektir. Bu durum gerçekleştiği takdirde ise, bireyler ya var olan

değerlerini değiştirme yoluna gidebilecekler ya da işe yeni başlayacakları firmalardan ayrılacaklardır.

Firmalarda yer alan sosyalleşme süreçleri ile ilgili iki temel bakış açısı geliştirilmiştir. Bunlardan ilki, firma tarafından yürütülen sosyalleşme taktikleridir; bu bakış açısında, firmaların kullandıkları belirli taktikler temel alınarak (ör. Dubinsky ve arkadaşları, 1986; Grant ve Bush, 1996; Lopez ve McMillan-Capehart, 2002) araştırmalar yapılmıştır.

Bu araştırmalarda; çalışmanın önceki kısımlarında da ifade edildiği gibi, firmaların sosyalleşme taktiklerine inandıkları ve onları iyi kullandıkları ölçüde, firmaya yeni başlayan bireylerde aynı oranda sosyal verimlilik sağlandığı gözlemlenmiştir (ör. Riordan ve arkadaşları, 2001). İkinci bakış açısı ise; işe yeni başlayan bireylerin sosyalleşme süreçleri boyunca oluşan proaktif taktiklerinin, aynı bireylerin tutum ve davranışlarındaki meydana getirdiği etkilenmeyi incelemektedir (ör. Morrison, 1993a).

Ancak hem firmaların kullandıkları sosyalleşme taktiklerinin etkilerini hem de bu taktikler doğrultusunda bireylerin değerlerindeki etkilenmeleri ve değişimleri birarada inceleyen araştırmalar az sayıda yapılmıştır. Bu çalışmada yer alan XYZ firmasında tasarlanan model doğrultusunda; firmanın uyguladığı sosyalleşme taktikleri ve işe yeni başlayan bireylerin kabulleri yönündeki davranış ve algı değişimleri, kişi-örgüt uyumu ile irdelenmeye çalışılmış olup, açıklanan iki ayrı bakış açısı birarada incelenmeye gayret edilmiştir. Araştırmanın açıklanan bu temel öneminin yanı sıra; aynı zamanda araştırmanın satış personeli incelenerek yapılıyor olması ve farklı kültürel bakış açılarının irdelenmesi açısından da araştırma ayrıca çok önemli olarak kabul edilebilmektedir.

3.1.1. Araştırmada İncelenen Personelin Satış Fonksiyonu İçinde Yer Almasının Önemi

Firma sosyalleşme taktikleri ve kişilerin proaktif tutumları birarada incelenirken; en önemli avantajlardan biri araştırmaya konu olan katılımcı grubun satış personelinin oluşuyor olmasıdır. Açıklanan avantajlardan biri 'satış ve satış personeli' ile ilgili geliştirilmiş ayrı bir literatürün var olması ve çalışmada bundan faydalanılmasıdır. İkinci önemli avantaj ise, satış personelinin kendine has gelişim ve işi uygulama ihtiyaçlarının varlığıdır. Ingram, LaForge ve Leigh (2002: 566) yapmış oldukları çalışmada; 'hiçbir firma satış personeline, onlar yaptıkları işte ihtiyaç hissetmeden gerekli olan tüm bilgi ve yetkinlikleri veremez. Tüm satış personeli, istikrarlı bir biçimde firmanın var olan kaynakları dahilinde kendilerini geliştirmelidirler' ifadesinde bulunmuşlardır.

Bunların haricinde yapılan diğer bazı çalışmalarda; firmaların, işe yeni başlayan satış personelinin sosyalleşmesi ve gelişimi ile ilgili birçok uğraş veriyor olsalar da (Leigh ve Marshall, 2001), kendilerine bağlı bulunan satış personeline, özellikle de kişisel gelişimlerine ve kariyerlerine değer verilen personelin kendine yetebilmesi için daha da ciddi yatırımlar yapması gerekliliğinden bahsedilmiştir (Ingram, LaForge ve Leigh, 2002). Bu doğrultuda, XYZ firmasında tasarlanan model tarif edildiği üzere özellikle satış personelinin hedeflemiş olup; sadece işe yeni başlayan çalışanları değil, tüm satış personelinin gelişimi için tasarlanmıştır. Ancak yine belirtildiği gibi, bu çalışmada modelin sadece işe yeni başlayan çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Sosyalleşme literatüründe satış personelinin diğer çalışma gruplarına göre belirlenen farklılıklarından biri de; satış personelinin firmalarına uyumunun sadece sosyalleşme ile mümkün olamayacağı, ayrıca görev tanımlarının ve sosyal bütünleşmelerinin de tam anlamıyla belirginleştirilmesi gerektiği yapılan çalışmalarda belirtilmiştir (ör. Bauer ve Green, 1998; Dubinsky ve arkadaşları, 1986; Morrison, 1993a; Menguc, Han ve Auh, 2007). Bu çalışmada XYZ firmasında tasarlanan modelin, satış personelinin sosyalleşme süreci haricinde aynı zamanda sosyal bütünleşme anlamında da neler getirdiği ayrıca belirtilmiştir.

Satış personelinin sosyalleşme süreci, önceden de belirtildiği gibi literatürde ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Literatür anlamında verilen bu önem doğal olarak firmaların bu konuya verdiği önemin bir yansıması olarak ifade edilebilir. Diğer meslek gruplarından farklı olarak, satış personelinin yetersiz sosyalleşmesi, özellikle de XYZ firmasının içinde bulunduğu gibi çok dinamik ve değişken olan hızlı tüketim ürünlerinin olduğu sektörde, çok kötü sonuçlara sebep olabilmektedir. Kısa vadede yetersiz sosyalleşme süreci yaşamış satış personeli çok değerli olan müşteri ilişkilerine zarar verebilecektir (Barksdale, Bellenger, Boles ve Brashear, 2003). Uzun vadede ise; yetersiz sosyalleşme süreci yaşayan satış personeli, daha yetersiz firma sadakatine, yüksek oranda iş bırakmalara ve ciddi miktarda satış kaybına sebep olabilecektir (Barksdale, Bellenger, Boles ve Brashear, 2003).

XYZ firmasında tasarlanan modelin akışı ve içeriğinden de anlaşılacağı gibi, satış personeli sosyalleşme sürecinin en önemli parçalarından biri satış eğitimidir. Dünya üzerindeki firmaların düzenlemiş olduğu tüm eğitim programları içerisinde satış personeline verilen eğitimler en büyük kısmını oluşturmaktadır. 2001 senesinde dünyadaki firmaların, satış personelleri için harcamış olduğu eğitim maliyeti 57 milyar \$ rakamına ulaşmıştır (Galvin, 2001). Satış personeline verilen eğitimlerin önemini daha çok vurgulayabilmek adına; tüm meslek grupları içerisinde satış personeli, süre anlamında, ortalama yılda 37 saat ile en fazla eğitim alan meslek grubudur verisi önem taşımaktadır (1994 Sanayi Raporu, 1994).

Yine '1994 Sanayi Raporu'na göre, raporun yazıldığı aynı sene içinde dünya üzerinde satış eğitimleri için ayrılan süre, firmaların düzenlemiş olduğu tüm eğitimler için ayırmış olduğu sürenin % 11,3'ünü oluşturmuştur. Bu veriden de yola çıkılacak olursa; firmaların satış personeli için yapmış olduğu yatırımları geri alması ayları hatta seneleri kapsayabilmektedir (Reichheld, 1996). Kendisine verilen eğitimlerin maliyeti karşılanmadan bağlı bulunduğu firmadan ayrılan bir satış personeli, firmanın karlılığını önemli derecede zarara uğratabilmektedir.

Bu nedenlerden ötürü firmalar, satış personellerinin eğitim ve sosyalleşme süreçlerini geliştirmeye ve daha etkin bir hale getirmeye çabalamaktadırlar (Barksdale, Bellenger,

Boles ve Brashear, 2003). Yine aynı sebepten XYZ firmasında öncelikli olarak satış personelinin sosyalleşme sürecini geliştirmeye yönelik ve genel anlamda da firmada eğitim ve gelişim fonksiyonlarını iyileştirmeye yönelik yeni bir model oluşturma ihtiyacı doğmuştur. Yapılan bu çalışmada da; hem kurulan model ile birlikte XYZ firmasının sosyalleşmeye verdiği önem anlatılmış, hem de modelin sonunda satış personelinin firma adına beklenen örgütsel çıktılar incelenmiştir.

Yapılan bu çalışmanın diğer bir amacı da; bu çalışmada sadece satış personelinin eğitimine verilen önem incelenmekle kalmayıp, aynı zamanda eğitimi de içerecek bir biçimde aslında hakkında çok az araştırma yapılan satış personelinin bağlı bulunduğu firmada sosyalleşme sürecinin de inceleniyor olmasıdır. 'Satış Personelinin Sosyalleşme Süreci' başlığı 1992 ve 1999 yıllarında 'Kişisel Satış ve Satış Yönetimi' konulu düzenlenen AMA Fakülte Konsorsiyumlarında da katılımcılar tarafından 'gelecek dönemde yapılacak araştırmalar için kilit konu' olarak nitelendirilmiştir (Ingram, 1992; Marshall ve Michaels, 2001).

Bu doğrultuda Leigh ve Marshall'ın (2001) 'Satış Stratejilerinde ve Performanslarında Araştırma Öncelikleri' başlıklı çalışmalarında; Chally Grubu tarafından belirlenmiş yedi farklı 'en iyi uygulama'yı ve bu uygulamaların akademik anlamda, satış araştırmalarındaki sonuçları tartışılmıştır. Bu çalışmayı da yakından ilgilendiren bir biçimde yapmış oldukları analizde; sosyalleşme sürecinin, hem işe ilk girişte hem de satış personelinin kariyeri boyunca gerekli olan gelişimi için gerekli olabileceğini belirtmişlerdir.

XYZ firmasında tasarlanan model de, modelin akışı ve içeriğinde belirtildiği gibi öncelikli olarak işe yeni başlayan satış temsilcilerinin sosyalleşmesi süreci için tasarlanmış olmakla beraber firmadaki tüm satış personelinin kapsamakta ve kariyerleri süresince bu personelin gelişimini sağlayabilmek için de planlanmıştır.

Satış personelinin kendine has yapısı ve mesleğin kendine özgü bazı özelliklerine rağmen, önceden de ifade edildiği gibi literatürde 'satış personelinin sosyalleşmesi' süreci ile ilgili çok az çalışma yapılmıştır. Evans ve arkadaşlarının (1995), Kennedy ve

Lawton'un (1992), Dubinsky ve arkadaşlarının (1986) çalışmaları, bu az sayıda çalışmalardan birkaçıdır.

3.1.2. Araştırmanın Kültürel Farklılıklara Uygun Bakış Açısına Göre Önemi

Bu çalışmada hedeflenen amaçlardan bir diğeri de; yapılan araştırmanın, Hofstede'nin 1980'de yapmış olduğu çalışmada belirlemiş olduğu sınıflardan biri olan 'kolektivist' bir kültüre mensup olan Türk satış temsilcileri arasında yapıyor olmasıdır. Önceden yapılmış olan çalışmalarda, sosyalleşme araştırmalarının 'bireysel' kültüre mensup çalışanlar arasında yapılmakta olduğu ve bu çalışmaların kolektivist kültürde yer alan çalışanlarla yapıldığı takdirde daha anlamlı olabileceği üzerinde durulmuştur (ör. Taormina ve Bauer, 2000).

Sosyalleşme ile ilgili önceden uygulanmış olan çalışmaların çoğu batı kültürlerinde, özellikle de A.B.D.'de yapılmıştır. Çok az örnek dışında (ör. Kim, Cable ve Kim, 2005; Taormina ve Bauer, 2000), sosyalleşme sürecinin Batı kültürleri haricinde uygulanıp uygulanamayacağı ve nasıl uygulanacağı ile ilgili çalışmalar yapılmamıştır. Açıklanan bu az sayıda çalışmaların bazılarında da sosyalleşme süreci, örgütsel bir süreç olarak benimsenmiş ve kolektivist toplumlarda var olan firma hayatının içinde ne denli önemli bir yere sahip olduğu belirtilmiştir (ör. Taormina ve Bauer, 2000).

Bu çalışma; önceden de ifade edildiği gibi araştırmanın kolektivist bir kültürü benimsemiş çalışanlar ile yapıyor olması anlamında önemli olabilecektir. Ancak bu çalışmadaki amaç, uygulanan sosyalleşme sürecinin etkilerinin, kültürel anlamda getirdiği ve/veya getirebileceği farklar üzerinde durmak değildir. Kültürel farklılıklardan ötürü oluşabilecek sosyalleşme süreci sonrası meydana gelen örgütsel çıktılardaki farklılıkların, bu çalışma da temel alınarak ileride yapılabilecek olan çalışmalarda inceleniyor olması çok faydalı olabilecektir.

3.2. ARAŞTIRMADA YER ALAN MODELİN İNCELENMESİ VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Adı geçen kavramlara ve XYZ firmasında geliştirilen yeni 'Eğitim ve Gelişim Modeli'ne uygun olarak bu çalışmada; sosyalleşme taktiklerine, işe yeni başlayanların kişi-örgüt uyumu algılarına ve işe yeni başlayanların sahip oldukları değerlerdeki değişime odaklanılacaktır. Sosyalleşme literatüründe hatırlanacağı üzere Van Maanen ve Schein'in (1979) ortaya koymuş olduğu 6 sosyalleşme taktiği bu çalışmada oluşturulan modelde belirleyici olmuştur. Bunlar; kolektif-bireysel, biçimsel-biçimsel olmayan, sıralı-rastgele, sabit-değişken, seri-ayrılan ve işe girişte kabul gören-işe girişte kabul görmeyen şeklinde gruplandırılmışlardır.

Yine sosyalleşme literatüründe, bu gruplandırmayı ayrıca sınıflandıran ve buna göre sonradan yapılan birçok çalışmayı yönlendirebilmiş olan Jones'un (1986) çalışması yer almaktadır. Jones'a göre açıklanan bu 6 sosyalleşme taktiği kendi içinde 3 ayrı grupta yer almaktadır, bunlar; oluş biçimine yönelik olanlar, içeriğe yönelik olanlar ve sosyal etkenlere yönelik olanlar şeklinde gruplandırılmıştır. Jones'un çalışmasından yola çıkan bazı araştırmacılar, sosyalleşme taktiklerini tek bir kurumsallık çizgisinde değerlendirmişler ve bu çizginin iki ucunu *kurumsallaşmış* ve *bireyselleşmiş* olarak isimlendirmişlerdir (ör. Bauer ve arkadaşları, 1998).

Araştırmacıların, bu iki uçtaki firma sosyalleşme taktikleri ile ilgili yaptıkları tanım hatırlanacak olursa, kurumsal taktikler; yeni işe giren bireylerin endişelerini düşürmeye, var olan örgütsel normları ve koşulları kabul ettirmeye yönelik olarak yapılandırılmış sosyalleşme taktikleri olarak tanımlanmıştır. Bireysel taktikler ise; sabit bir yapısı bulunmayan, işe yeni giren bireylerin duydukları endişeyi arttırabilecek ve onlardan var olanı sorgulamalarını bekleyip, gelişen olaylara kendi yaklaşımlarını getirmelerini bekleyen sosyalleşme taktikleri olarak tanımlanmıştır (Ashfort ve Saks, 1996).

Bu çalışmada Jones'un (1986) sosyalleşme literatürüne katmış olduğu 3 gruba ayrılmış sosyalleşme taktikleri kullanılacaktır. Bunun amacı; hem XYZ firmasının kullanmakta olduğu sosyalleşme taktiklerini her yönüyle analiz edebilmek, hem de işe yeni başlayan

bireylerin örgütsel çıktılarını kısıtlı sayıda sosyalleşme taktiğine göre değerlendirmek yerine çok daha fazla adette etkene göre hipotezleri oluşturup, ona göre değerlendirme yapabilmektir.

Araştırmayı yaparken; öncelikle Jones'un (1986) sınıflandırmış olduğu oluş biçimine, içeriğe ve sosyal etkenlere yönelik sosyalleşme taktiklerinin bireylerin kişi-örgüt uyumu algularını ve kişisel değerlerindeki değişimi nasıl etkileyebileceğini analiz etmek gerekmektedir.

3.2.1. Oluş Biçimine Yönelik Sosyalleşme Taktikleri

Oluş biçimine yönelik sosyalleşme taktikleri; Jones'un tanımlamış olduğu gibi bir tarafta kolektif ve biçimsel taktikleri, diğer tarafta ise bireysel ve biçimsel olmayan taktikleri barındırmak suretiyle 'firmaların, bireylere bilgiyi verme şekillerine göre diğer sosyalleşme taktiklerinden ayrılmaktadırlar' (1986: 264).

Çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi firmaların uygulamakta olduğu *kolektif* taktikler; işe yeni başlayanları grup olarak ortak eğitim faaliyetleri ile karşılarken, *bireysel* taktikler ise; işe yeni başlayan bireyleri tamamen kendilerine özgün öğrenme deneyimleri ile karşılamaktadır. Diğer yandan *biçimsel* sosyalleşme taktikleri; işe yeni başlayan bireyleri günlük operasyonlardan uzak tutup sadece işi öğrenmelerine odaklanırken, *biçimsel olmayan* sosyalleşme taktiklerinde ise; firmaların, bu bireyleri günlük işlerin içine hemen dahil etmeyi içerip, onların işlerini yaparken rol ve sorumluluklarını öğrenmeleri beklenmektedir.

Yine çalışmanın önceki kısımlarında belirtildiği gibi firmaların uygulamakta oldukları kolektif ve biçimsel taktikler, işe yeni başlayan bireylere firmanın değerleri ve olaylar karşısında nasıl tepki vermeleri gerektiği ile ilgili ortak mesajlar verebilmek amacıyla uygulanabilmektedirler (Van Maanen ve Schein, 1979).

Konunun başında belirtilen çalışmalarda yer aldığı ve deneysel bir biçimde de desteklendiği üzere işe yeni başlayan bireyler, yeni çevreleri ile ilgili huzursuz ve tedirgin hissedebilmektedirler. Yapılan bu çalışmada, firmanın değerleri, firma içinde nasıl bir role sahip olacakları, hangi davranış ve tutumları uygularsa takdir edilip kabul edilecekleri, işin yapılışı ile ilgili teknik ve kavramsal yetilerin ne olması gerektiği (Ashforth ve Saks, 1996; Bauer ve arkadaşları, 1998) ve bunun gibi sosyalleşmenin gerekliliklerini barındıran birçok konuda; işe yeni başlayan çalışanların bilgi ve fikir sahibi olmalarının, onların firmalarına daha bağlı bir hale getirebildiği düşünülmektedir.

Bu sebeple firmaların uygulamakta olduğu kolektif ve biçimsel sosyalleşme taktiklerinin, yeni başlayan çalışanlarda daha fazla kişi-örgüt uyumu algısına sebep olduğu düşünülmektedir. Bunu test edebilmek adına, tarif edilen hipotez şu şekildedir;

Hipotez 1a; Firmaların kolektif ve biçimsel sosyalleşme taktiklerini, bireysel ve biçimsel olmayan taktiklere karşın, kullanma düzeyleri ile işe yeni başlayan bireylerin öznel kişi-örgüt uyumları arasında olumlu ilişki vardır.

Bu çalışmada aynı zamanda firmaların uygulamakta oldukları kolektif ve biçimsel sosyalleşme taktiklerinin, işe yeni başlayan bireylerin kişisel değerleri ile onların firma değerleri arasındaki uyumu da arttırdığı düşünülmektedir. Bunun altındaki neden ise; üzerlerinde endişe ve gerginlik hissi kalmayan yeni çalışanlar, bu rahatlıkla firmaların onlara sunduklarını kabul etme ve uyum sağlama yolunda gidebilmektedirler, ayrıca artan şekilde paylaşılan ortak değerler (firma ve birey arasında) sayesinde çalışmalarına rahatlıkla devam edebilmektedirler düşüncesi yatmaktadır (Van Maanen ve Schein,1979).

Firmanın sunduğu değerleri net bir biçimde anlayıp, değerlendirdikten sonra yeni başlayan çalışanlar, bağlı buldukları firmada kalıp kalmama kararını verebilmektedirler. Firmada kalabilmenin yolu da, o firmanın sunmuş olduğu değerleri içselleştirebilmektir. Yapılan bu çalışmaya göre bu durum da ancak her yeni giren bireye gerek duydukları bilgileri standart bir biçimde veren bir sistemle yani biçimsel ve

kolektif sosyalleşme yoluyla gerçekleşebilecektir. Bu durumu test edebilmek adına tarif edilen hipotez aşağıdaki gibidir;

Hipotez 1b; Firmaların kolektif ve biçimsel sosyalleşme taktiklerini, bireysel ve biçimsel olmayan taktiklere karşın, kullanma düzeyleri ile işe yeni başlayan bireylerin değerleri ve aynı bireylerin firmanın değerlerini algılayışları arasında bulunan uyum düzeyindeki değişim arasında olumlu ilişki vardır.

3.2.2. İçeriğe Yönelik Sosyalleşme Taktikleri

İçeriğe yönelik sosyalleşme taktikleri açısından konuya yaklaşıldığında; Jones'un (1986: 164) belirtmiş olduğu gibi, 'sosyalleşme süreci boyunca işe yeni giren bireylere verilen bilgilerin içeriğine odaklanmış, iki taktik kategorisi; sıralı taktiğe karşı rastgele taktik ve sabit taktiğe karşı değişken taktik'den bahsetmek mümkün olacaktır.

Sıralı taktikler; çalışmanın önceki bölümlerinde de anlatıldığı gibi, işe yeni başlayan çalışana yeni çevrelerinde dahil olacakları faaliyetlerin sırası ile ilgili açık ve net bilgi vermek düşüncesini tarif ederken, rastgele taktiklerde; yeni çalışana aktivitelerin sırası ile hiçbir bilgi verilmemektedir.

İçeriğe yönelik olarak tanımlanan taktiklerden bir diğeri de sabit taktiklerdir. Sabit taktikler; işe yeni başlayan çalışanlara sosyalleşme süreci boyunca tamamlayacakları aşamaların zamanlamalarının gösterilmesini içerirken, değişken taktiklerde ise; firmalar yeni başlayan çalışanlara, bu çalışanlar öğrenme süreçlerinde belirli bir aşamaya gelene dek hiçbir bilgi vermemektedir (Jones, 1986: 264).

Yapılan bu çalışmada, işe yeni başlayan çalışanların bağlı buldukları firmalarda sürdürecekleri kariyerleri boyunca nelerle karşılaşacaklarını bilmelerinin, onların kişi-örgüt uyumu algılarına olumlu katkı yapacağı düşünülmektedir. Ayrıca yine bu çalışmada, işe yeni başlayan çalışanların sabit ve sıralı sosyalleşme taktiklerini tecrübe

ettikleri takdirde firmanın değerlerini kabul etme fikrinde de olumlu bir değişim olacağı düşünölmektedir.

Bu göröş, Van Maanen ve Schein'in (1979) yapmış olduğu çalışmada da desteklenmiştir. Araştırmacılar, işe yeni başlayan çalışanların, gelecekle ilgili hiçbir fikir sahibi olmamalarındansa, işe ilk girdikleri andan itibaren gelecek olan adımları ve ilerideki statülerinin ne olacağı hakkında fikir sahibi olmalarının onların firma değerlerini çok daha fazla benimseyip, bu değerleri takip etmelerini sağlayacaktır görüşünü savunmuşlardır. Bunun yanı sıra önceki taktik açıklamalarında da belirtildiği gibi firma değerlerini içselleştiremeyen yeni çalışanlar ya bağlı buldukları firmada devam etmeyecekler ya da kendi değerlerini firma değerlerine yaklaştırmak zorunda kalacaklardır.

Bu çalışmada, sabit ve sıralı sosyalleşme taktiklerine karşı, rastgele ve değişken sosyalleşme taktiklerinin yeni başlayanlar için belirsizlik yarattığı ve onları yeni çevrelerine uyum sağlamak ve başarılı olmak adına daha yaratıcı ve bireysel yollar bulmaya zorladığı düşünölmektedir. Bu doğrultuda, rastgele ve değişken taktiklerin işe yeni başlayan bireyde birçok farklı değeri ortaya çıkardığı ve bu sayede firmanın değerlerinin benimsenmesinin mümkün olamayacağı düşünölmektedir. Adı geçen bu iki durumu test edebilmek adına tarif edilen hipotezler aşağıdaki gibidir;

Hipotez 2a; Firmaların sıralı ve sabit sosyalleşme taktiklerini (rastgele ve değişkene taktiklere karşı) kullanma düzeyleri ile işe yeni başlayan bireylerin öznel kişi-örgüt uyumları arasında olumlu ilişi vardır.

Hipotez 2b; Firmaların sıralı ve sabit sosyalleşme taktiklerini (rastgele ve değişkene taktiklere karşı) kullanma düzeyleri ile işe yeni başlayan bireylerin değerleri ve aynı bireylerin firmanın değerlerini algılayışları arasında bulunan uyum düzeyindeki değişim arasında olumlu ilişi vardır.

3.2.3. Sosyal Etkenlere Yönelik Sosyalleşme Taktikleri

Jones'un (1986) sınıflandırdığı son kategori ise sosyal etkenlere yönelik sosyalleşme taktikleridir. Sosyal etkenlere yönelik sosyalleşme taktikleri; işe yeni başlayan çalışanın sosyalleşme sürecinde firmanın içindeki sosyal faktörlerle ulaşabilmesini tanımlamaktadır. Seri ve işe girişte kabul gören sosyalleşme taktikleri bu kategoride kurumsallaşmış tarafı temsil etmektedirler ve bu taktiklerde firmanın içinde bazı deneyimli çalışanlar rol modeli olarak yeni çalışana sunulurken (ör. mentör programları) aynı zamanda yeni başlayanlar firmadaki diğer çalışanlar tarafından da kabul görmekte ve hoş bir biçimde karşılanmaktadır (Jones, 1986).

Bu taktiklerin aksine yine sosyal etkenlere yönelik sosyalleşme kategorisinde diğer taktikler ise ayrılan ve işe girişte kabul görmeyen sosyalleşme taktikleridir. Ayrılan taktikler; işe yeni başlayan çalışana firma içinden herhangi tecrübeli bir çalışanın yardımı olmaksızın, gelişen durumlara karşı kendi tanımlarını oluşturmayı tecrübe ettirmektedir. İşe girişte kabul görmeyen taktiklerde ise; işe yeni başlayan çalışan kendinden beklenenleri tam olarak verene dek, firma içindeki diğer çalışanlar tarafından olumsuz sosyal iletişimi tecrübe etmektedir (Jones, 1986).

Bu çalışmada, işe yeni başlayan çalışanların firma içinde yer alan tecrübeli çalışanlardan konuları öğrendiklerinde ve firmadaki tüm çalışanlardan olumlu sosyal destek aldıklarında, yeni başlayanların algılarında yüksek seviyede kişi-örgüt uyumu oluşacağı düşünülmektedir. Bunun aynı zamanda yeni başlayanın gerginliğini de düşüreceği düşünülmektedir. Çalışmanın önceki kısımlarında da belirtildiği gibi azalan gerginlikler, yeni başlayan çalışanın yeni çevresine uyum sağlayabilmesi için çok önemlidir. Bu durumu test edebilmek adına tarif edilen hipotez aşağıdaki gibidir;

Hipotez 3a; Firmaların seri ve işe girişte kabul gören sosyalleşme taktiklerini (ayrılan ve işe girişte kabul görmeyen taktiklere karşı) kullanma düzeyleri ile işe yeni başlayan bireylerin öznel kişi-örgüt uyumları arasında olumlu ilişki vardır.

Bu çalışmada ayrıca seri ve işe girişte kabul gören sosyalleşme taktiklerinin, işe yeni başlayan çalışanların kişisel değerlerini firma değerleri doğrultusunda değiştirmeye yöneltecekleri düşünülmüştür (Jones, 1986). Bunun altındaki neden ise; işe yeni başlayan çalışana firmanın tecrübeli çalışanları tarafından verilecek olan desteğin, yeni çalışanın firma değerlerini benimsemesi ve sevmesi yönünde katkı yapacağı düşünülmesidir.

Bunun yanı sıra bu çalışmada ayrılan ve işe girişte kabul görmeyen taktiklerin; diğer bireysel taktiklerde olduğu gibi bireyin kendi değerlerini ön plana çıkartmaya yönlendirdiği düşünüldüğünden, birey firmanın değerleri yerine kendi değerlerini ön plana çıkaracaktır (Van Maanen ve Schein, 1979) düşüncesi kabul görmektedir. Ayrıca bireylerin öğrenme evrelerinde diğer çalışanlardan gelecek olan olumlu yaklaşımların, olumsuz olanlara nazaran çok daha etkili olabileceği birçok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur (ör. Kostandov ve Azurmanov, 1991). Gelecek olan olumsuz yaklaşımların, bireylerin gelişen olaylarda ortaya çıkan firma değerlerini sorgulamalarını bu nedenle de aynı bireylerin, firmanın normları yerine kendi değerlerini ön plana çıkarabilecekleri de belirtilmiştir (Jones, 1986).

Bu görüşlere ek olarak Chatman (1991) yapmış olduğu çalışmada, işe yeni giren bireylerin firmada yer alan ve mentör olarak kabul edilebilecek çalışanlarla daha fazla geçirecekleri sosyal zamanın, onların firma değerlerini daha fazla içselleştirmelerini sağlayabileceğini belirtmiştir. Bu durumu test edebilmek adına tarif edilen hipotez aşağıdaki gibidir;

Hipotez 3b; Firmaların seri ve işe girişte kabul gören sosyalleşme taktiklerini (ayrılan ve işe girişte kabul görmeyen taktiklere karşı) kullanma düzeyleri ile işe yeni başlayan bireylerin değerleri ve aynı bireylerin firmanın değerlerini algılayışları arasında bulunan uyum düzeyindeki değişim arasında olumlu ilişki vardır.

Hipotezlerin, test edilip sonuçları ile ilgili görüş bildirmeden önce XYZ firmasında tasarlanmış ve bu çalışmaya konu olan 'Eğitim ve Gelişim Modeli'nin sosyalleşme literatüründe yer alan kavramlarla ne kadar örtüştüğünün, hipotezlerde yer alan

sosyalleşme taktikleriyle modelde açıklanan firma taktiklerinin ne kadar örtüştüğünün ve modelde tasarlanmış ve gerçekte de uygulanmaya başlanmış olan modele ait faaliyetlerin aynı şekilde sosyalleşme literatüründeki yerlerinin irdelenmesi gerekmektedir.

3.2.4. Araştırmada İncelenen Modelin Kurumsal Sosyalleşme Taktik Kategorilerine Göre Değerlendirilmesi

Öncelikle tasarlanan bu modelde önceden yapılmış araştırmalarda tamamen kurumsallaşmış olarak nitelendirilen sosyalleşme taktiklerinin kullanıldığını belirtmek ve modeldeki aşamalarda bu taktiklerin nasıl kullanılmaya çalışıldığını göstermek gerekmektedir. Bunu yapabilmek için Van Maanen ve Schein'in (1979) ortaya koymuş olduğu sosyalleşme taktiklerini ve ardından Jones'un (1986) bu 6 sosyalleşme taktiğini bölmüş olduğu 3 kategoriyi, XYZ firmasında uygulanan model ile birlikte değerlendirmek gerekmektedir.

Hatırlanacak olursa Jones'un (1986) sınıflandırdığı 3 kategoriden ilki oluş biçimine yönelik sosyalleşme taktikleriydi. Bu kategorinin kurumsallaşmış ucunda kolektif ve biçimsel, bireysel ucunda ise bireysel ve biçimsel olmayan sosyalleşme taktikleri yer almaktaydı. Bu anlamda XYZ firmasında geliştirilmiş olan yeni 'Eğitim ve Gelişim Model'inde hedeflenmiş olan sosyalleşme sürecinin oluş biçimine yönelik olarak kurumsal olduğu rahatlıkla söylenebilmektedir.

Model, işe yeni başlayan her satış temsilcisine aynı sosyalleşme sürecini tecrübe ettirdiğinden, bu modelin kişilerin kendilerine özgün bir giriş sunmadığı kesindir. XYZ firması satış kadrosunda her yeni işe başlayan satış temsilcisi sırasıyla; alması gereken 'İşe Giriş' ve 'İşe Başlangıç' teorik eğitimlerin ardından müşterileri tanıma adına görev yapacağı rotanın eski sahibiyile beraber çıkılan satış, yöneticisiyle birlikte tecrübe ettiği 'İş Başı Eğitim', kendi başına çıkacağı ve eksiklerini gidermeye çalıştığı bireysel satışın ardından çıkan ikinci 'İş Başı Eğitim' süreci ve 'Takip' süreciyle birlikte sosyalleşme evrelerini tamamlamaktadır.

Bu süreç kimi zaman; işe girilen dönemde ilgili Bölge'ye 1 kişi alınmışsa 1 kişinin, aynı anda aynı Bölge'ye birden fazla kişi işe alınmışsa tüm o bireylerin birarada tecrübe edeceği bir süreç olmaktadır. Fakat bu durum XYZ firmasının, yer aldığı dinamik sektörde daha esnek olabilmek adına uyguladığı bir sistemdir ve modelin getirdiği kolektif anlayışa bir zarar getirmemektedir çünkü önceden de belirtildiği gibi, sosyalleşme adına firma, tüm yeni satış temsilcilerine aynı öğrenme ve uyum tecrübelerini yaşatmaktadır.

Oluş biçimine yönelik sosyalleşme taktiklerinden bir diğeri olan biçimsel ve biçimsel olmayan taktiklerle birlikte firmanın modeli kıyaslandığında; modelin biçimsel taktikleri tecrübe ettirdiği net bir şekilde söylenebilmektedir. Bunun nedeni, modeldeki sosyalleşme süreci yeni başlayanları bir an önce yapacakları işe ve sürdürecekleri göreve sokmamaktadır, aynı zamanda da yaptıkları ile değerlendirmemektedir. Hatırlanacağı üzere tasarlanan modelde işe yeni başlayan çalışanlar, tamamen sosyalleşme sürecindeki evreleri tamamlamakla yükümlüdürler ve bu süreç gerek yeni başlayanın yöneticisi gerekse firma tarafından takip edilmekte ve her aşamada geri bildirim almak ve vermek suretiyle, yeni başlayanın firmaya tam uyumu beklenmektedir.

Tasarlanan model, içeriğe yönelik sosyalleşme taktikleriyle birarada değerlendirildiğinde irdelenmesi gereken sıralı ve sabit taktikler ile rastgele ve değişken taktiklerin uygulanıp uygulanmadığıdır. Tasarlanan modeldeki sosyalleşme süreci, oluş biçimine yönelik kategoride olduğu gibi içeriğe yönelik kategoride de kurumsal uçta yer almaktadır.

Öncelikle modelde öngörülen sosyalleşme süreci, işe yeni başlayan çalışana işe girer girmez de bilgisi verildiği gibi belirli bir faaliyet sırası ile uygulanmaktadır (modelin getirdiği süreçteki faaliyet sıralaması çalışmanın önceki kısımlarında belirtilmiştir). Modelin uygulanmasında hem bu belirtilen sıraya uyulmaktadır, hem de işe yeni başlayan çalışan sosyalleşme süreci boyunca faaliyetleri hangi sırayla tecrübe edeceğini gerekeçleri ile birlikte öğrenebilmektedir.

İçeriğe yönelik kategorisindeki diğer taktik ayırımı bakıldığında, araştırmada incelenen model aynı zamanda sabit sosyalleşme taktiğini içermektedir. Modelin içeriğinde de net ve detaylı bir şekilde anlatıldığı gibi; XYZ firmasında işe yeni başlayan çalışan sosyalleşme süreci boyunca yapacağı faaliyetlerin zamanlamalarını ve bu faaliyetlerin her birinin ne kadar süreceğini net bir şekilde görebilmektedirler. Yeni başlayanlara sosyalleşme süreci, modelin içeriğinde belirtilen zaman ve faaliyetleri belirten tablo aracılığı ile gerek yöneticisi tarafından gerekse teorik eğitimini almasını sağlayan bilgi işlem şebekesine yüklenmiş olarak gösterilmektedir.

Son olarak, tasarlanan model sosyal etkenlere yönelik sosyalleşme kategorisi ile birlikte değerlendirildiğinde, incelenecek olan firmanın kullandığı taktiklerin seri-ayrılan tip taktikler olup olmadıkları ve işe girişte kabul gören veya işe girişte kabul görmeyen taktikler olup olmadıklarıdır. Sosyal etkenlere yönelik sosyalleşme taktiklerine bakıldığında da oluş biçimine ve içeriğe yönelik olarak kategorize edilen taktik gruplarında olduğu gibi, XYZ firmasında tasarlanan modelin yine kurumsal uçtaki taktikleri benimsediği söylenebilmektedir.

Öncelikle kullanılan modelde tecrübeli firma çalışanları, işe yeni başlayan çalışanlara rol modeli olarak sunulmaktadır. Bu rol modeli gösterme durumu, tasarlanan modelde hem 'İş Başu Eğitim' sırasında yeni başlayan çalışanın yöneticisi kimliğinde hem de 'Takip' sırasında 'Uzman/Eğitimci' satış temsilcisi kimliğinde sosyalleşme sürecinde yerini almaktadır. Bu yüzden bu model seri sosyalleşme taktiklerini öngörmektedir.

Teorik eğitimlerden başlayarak tüm sosyalleşme sürecinin Bölge Yöneticisi tarafından yönetiliyor ve takip ediliyor olması, Bölge Yöneticisinin hem firmada tecrübeli bir çalışan olarak hem de yeni satış temsilcisinin kendini bekleyen ilerdeki süreçlerle ilgili fikir alabilmesi bakımından ideal bir rol modeli olması sebebiyle model; tam anlamıyla seri taktiklere uygun bir sosyalleşme süreci oluşturmaktadır. Bu model içinde Bölge Yöneticisi, işe yeni başlayan satış temsilcisi için aynı zamanda bir mentör görevi de üstlenebilmektedir.

İkinci olarak çalışmanın önceki kısımlarında da belirtildiği gibi, modelin sosyalleşme süreci akışı içinde yeni satış temsilcisi, ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’ ile, ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’nin rotasında, gelişim göstermesi gereken konuları daha net anlayıp, öğrenebilmesi için satışa çıkmaktadır.

Tasarlanan modelde hatırlanacağı üzere; Bölge Yöneticisinin talimatları doğrultusunda, ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’ sadece odaklanması gereken gelişim alanlarında, yeni satış temsilcisine yardımcı olmaktadır. Yeni satış temsilcisi de Bölge Yöneticisinden aldığı geri bildirimler doğrultusunda, eksik görülen alanlarını geliştirmek adına Bölgenin en tecrübeli satış temsilcilerinden biriyle satışa çıkmakta ve onu gözlemleyip, sorular sormak suretiyle ‘Eğitimci Satış Temsilcisi’nin bilgi ve tecrübelerinden faydalanmaktadır. Modelde yer alan bu faaliyetin amacı ise hatırlanacağı üzere, ‘Uzman Satış Temsilcisi’nin iyi yönlerini bir nevi kopyalamaktır, bu sebeple uzman temsilci de bu durumda yeni satış temsilcisi için gerçek bir rol modeli olarak ortaya çıkabilmektedir.

Tasarlanan modelde sosyalleşme süreci boyunca, açıklanan faaliyetler dahilinde işe yeni başlayan satış temsilcisinin firma içindeki tecrübeli çalışanları rol modeli olarak görüyor olması, firmanın kullandığı sosyalleşme taktiklerinin seri taktikler olduğunu net bir şekilde göstermektedir.

Sosyal etkenlere yönelik sosyalleşme kategorisinde irdelenen diğer taktik türleri ise, firmanın uygulamakta olduğu taktiklerin işe girişte kabul gören veya görmeyen tip taktikler olup olmadığıdır. Tasarlanan modelde uygulanan taktikler, tamamen işe yeni başlayan temsilcinin işe girişte kabul göreceği ve takdir edilen bir biçimde karşılanacağı şekilde tasarlanmıştır.

İşe yeni başlayan temsilci, tasarlanan modelin akışı içinde anlatılan tüm faaliyetlerde sosyal destek görmektedir. Öncelikle yeni satış temsilcisinin yöneticisi, teorik eğitimlerde ve ‘İş Başı Eğitim’ süreçlerinde yeni başlayan temsilciyle birebir ilgilenmekte ve bilgileri birinci elden doğru ve net bir biçimde aktarmaktadır. ‘Takip’ sürecini ise, hem yeni hem de uzman temsilciye verdiği geri bildirimlerle, gün bitiminde

süreç ile ilgili aldığı geri bildirimlerle ve bu sonuçları not ettiği, her temsilci için ayrı olarak tutulan ‘Eğitim Gelişim Kitabı’na koymasıyla dolaylı olarak yönetmekte ve bu anlamda yeni temsilciye sosyal destek verip, onun firmaya girişini kabul etmekte ve yardımcı olmaktadır.

İşe yeni başlayan satış temsilcisi, bunların yanı sıra aynı ‘Takip’ sürecinde uzman olan temsilciden; ayrıca göreve başlayacağı rotasındaki müşterileri tanımak ve adresleri öğrenmek için aynı rotada bir önce satışa çıkan satış temsilcisinden ve Bölgedeki diğer tüm satış temsilcilerinden ciddi anlamda sosyal destek almaktadır. Tasarlanan modelde uygulanmakta olan tüm bu faaliyetler göstermektedir ki; firmada kullanılan model sosyal etkenlere yönelik olarak da kurumsal uçtadır ve modelde seri ve işe girişte kabul gören sosyalleşme taktikleri kullanılmaktadır.

İşe yeni başlayan çalışanın kendi değerlerini, firma değerlerine yakın hissedebilmesi sadece modeldeki sosyalleşme faaliyetleri sayesinde verilen işin uygulanaşına yönelik net bilgi ile değil aynı zamanda, modelin akışı ve içeriğinin anlatıldığı bölümden de hatırlanacağı üzere verilen bilginin içeriği ile de ilgilidir.

Tasarlanan modelde en başta teorik eğitimlerinin içeriğinde olmak üzere, diğer süreçlerde de sadece işin doğru uygulanaşısı değil, XYZ firmasının Dünyada ve Türkiye pazarında hangi değerler üzerine kurulduğu, hangi değerler ve ilkelerle başarıya ulaşmak istediği ve birey olarak yeni satış temsilcisinden firma değerleri anlamında neler beklendiği ve bu beklentileri karşıladığı takdirde kariyerinde hangi yollardan geçerek başarıya ulaşacağı bilgisi de net bir biçimde verilmektedir. Bu da yeni başlayan temsilcinin, XYZ firmasının değerlerini içselleştirmesinde önemli bir yere sahip olabilmektedir.

3.2.5. Hipotezlerin Testinde Kullanılacak Olan Diğer İlgili Değişkenler

Sosyalleşme taktiklerine ek olarak, sosyalleşme taktiklerinin kişi-örgüt uyumunda sahip olduğu rolü daha iyi anlayabilmek adına bu çalışmada dört adet tahmin kıstası daha

kullanılmıştır. Bunlar; işe yeni başlayanların ‘İşe Girişten Önceki Değer Uyumları’ (congruence), ‘Önceki İş Deneyimleri’, işe alındıkları esnada kendilerine yapılan ‘İş Tekliflerinin Sayısı’ ve ‘Firmada Bulunma Süresi’ (tenure) olarak sıralanabilmektedir. Bu etkenlerin çalışmadaki etkilerini anlayabilmek için her birini ayrı ayrı açıklamak gerekmektedir.

3.2.5.1. İşe Yeni Başlayanların İşe Girişten Önceki Değer Uyumları

Her birey, bağlı bulunduğu firmada çalışmaya başlamadan önce bir takım değerlere sahip olmaktadır ve yapılan çalışmalar göstermektedir ki, bireyler kendi değerlerine yakın değerlere sahip olduğuna inandıkları firmalarda çalışmaya başlamak istemektedirler (Cable ve Judge, 1996). Bu çalışmada, bireylerin işe başlamadan önceki değerleri ve işe girmelerinin ardından firmanın değerleri ile ilgili algıları ve kabulleri arasındaki uyum; işe yeni başlayanların ‘İşe Girişten Önceki Değer Uyumları’ olarak kabul edilmektedir.

Bu anlamda yeni başlayanların önceki değer uyumları, onların öznel kişi-örgüt uyumları ile ilişkili olmak durumundadır, çünkü teorik anlamda bireylerin uyum algıları, kişisel değerleri ve firmanın sahip olduğu değerler ile ilgili inançları arasındaki benzerlikten etkilenmektedir (Cable ve Judge, 1996; Schneider, 1987). Bu nedenle, bu çalışmada önceki değer uyumları, bireylerin öznel kişi-örgüt uyumları ile ilişkilidir ve sosyalleşme taktikleri ile öznel kişi-örgüt uyumları arasındaki ilişki incelenirken, bu ‘Değer Uyumu’ değişkeni kontrol değişkeni olacaktır.

Önceki değer uyumları; sosyalleşme taktiklerinin yeni başlayanların değer uyumlarında oluşan değişimlere olan etkisini anlamada da gerekli bir kavramdır (Chatman, 1991). Anlatılan bu nedenlerden ötürü bu çalışmada, yeni başlayanların değer uyumlarındaki değişimi bulabilmek için öncelikle ‘İşe Girişten Önceki Değer Uyumları’ kontrol edilecek ve daha sonra sosyalleşme taktikleri ile işe girişin ardından ortaya çıkan değer uyumları arasındaki ilişki incelenecektir (Cohen ve Cohen, 1983).

3.2.5.2. Önceki İş Deneyimleri

Bu çalışmada, işe yeni başlayan bireylerin öznel kişi-örgüt uyumlarını ve aynı bireylerin işe girmelerinin ardından değer uyumlarını bulmaya çalışırken, önceki iş deneyimleri de kontrol edilmektedir. Bu önemli bir kontrol aracıdır, çünkü bu çalışmada önceden daha fazla iş deneyimine sahip yeni başlayanların diğerlerine nazaran kendi değerlerini bilmede ve istedikleri, arzuladıkları tipte firmada çalışmayı isteyebilme anlamında yetilerinin daha fazla olabileceği (Feldman ve Arnold, 1978) düşünülmektedir. Bu tip çalışanlar, hangi firmaya daha fazla uyum sağlayabileceklerini diğerlerine göre daha iyi seçebilmektedirler.

Bunun yanı sıra, önceden daha fazla iş deneyimine sahip yeni başlayanlar, herhangi bir firmaya dahil olduklarında, firmanın temel değerleri ile ilgili bilgileri nereden ve nasıl öğreneceklerini daha iyi bilebilmektedirler. Bu nedenle önceden daha fazla iş deneyimine sahip olan yeni çalışanlar, firmanın değerlerini öğrenmeye ve içselleştirmeye diğerlerine göre daha fazla uyum gösterebilmektedirler görüşü ortaya çıkabilmektedir.

Bu konuda Adkins'in (1995) çalışmasında her ne kadar iş deneyimlerinin örgütsel uyuma çok az bir etkisi olduğu belirlenmiş olsa da, Bauer ve arkadaşlarının (1998: 170) yapmış olduğu bir diğer çalışmada, "Önceki İş Deneyimleri'nin, ilerde sürdürülecek olan sosyalleşme süreçlerinde sahip olduğu rolün iyice araştırılması gerekmektedir" görüşü ortaya konmuştur.

3.2.5.3. Firmaya Kabul Edildikleri Sırada Aldıkları İş Teklifi Sayısı

Bu kavramın işe yeni başlayan çalışanların hem öznel kişi-örgüt uyumları ile hem de değer uyumlarındaki değişim ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Öznel kişi-örgüt uyumlarına bakıldığında; işe giriş esnasında daha fazla teklif alan yeni başlayanların, yeni başladıkları firmaya giriş yaptıkları an diğerlerine nazaran daha fazla uyum sağlayabileceği düşünülmektedir. Bunun nedeni, işe giriş esnasında gelen birçok teklif

arasından çalışılacak olan firmayı seçerken, çalışan ilerideki düşüncelerini de etkileyecek şekilde gireceği firmayı kendi içinde çeşitli kereler değerlendirebilmektedir görüşünün varlığıdır (Staw, 1980).

Bu görüşe destek olarak, O'Reilly ve Caldwell (1981) yapmış oldukları çalışmada, iş seçimi esnasında daha fazla teklif alan bireylerin diğerlerine göre daha fazla memnuniyet hissi yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Bu çalışmada daha fazla kişi-örgüt uyumu algısının tersi olarak, işe yeni başlayan çalışanın değerlerinin uyumundaki değişimin, işe giriş esnasında daha fazla teklif alan bireylerde olumsuz anlamda ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir. Bunun nedeni; işe giriş esnasında birçok seçeneği olan birey, bu firmalar arasında kendi değerlerine en yakın olduğunu düşündüğü firmayı seçebilme gibi bir lükse sahip olmaktadır, bu da yeni çalışana işe girişin ardından daha az değerini değiştirmesini sağlayabilmektedir.

Bunların yanı sıra tahmin edileceği üzere işe girişte daha fazla iş teklifi alan bireyler diğerlerine nazaran eğer işe giriş esnasında daha zayıf uyum sağlayabilmektelerse, birçok seçenekleri olduğunu da bilmekte ve bu sebeple diğer yeni başlayanlara göre değerlerini değiştirme konusunda daha az seviyede güdülenebilmektedir.

3.2.5.4. Firmada Bulunma Süresi

Bireyler ne kadar uzun süre bir firmada çalışırlarsa, aynı firma ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olabilecekleri bilindiğinden, bu çalışmada sosyalleşme süreci içinde yeni başlayanların firmada bulunma süresi de bu sebeple kontrol edilmesi gereken önemli bir değişken olmaktadır. Bu görüşü destekler nitelikte Schneider'in (1987) çalışmasında geliştirmiş olduğu modele göre, bireyler uyum sağlayamadıklarını düşündükleri firmalardan ayrılmaktadırlar. Tüm bu görüşler, bu çalışmada işe yeni başlayan çalışanların firmada bulunma süreleri ile kişi-örgüt uyumu algılarının olumlu ilişkilendirilmesi gerekmektedir görüşünü ortaya çıkarmaktadır.

3.3. METODOLOJİ

Bu bölümde öncelikle araştırmada yer alan saha çalışmasında kullanılan soru formlarının katılımcılara hangi zamanlarda, hangi koşullarda dağıtıldığı, hangi koşullarda geri toplandığı yani özetle verilerin toplanması ile ilgili bilgiler verilecektir. Daha sonra aynı soru formlarının literatürde nasıl oluşturuldukları, hangi çalışmalarda kimler tarafından geliştirildikleri, neler içerdikleri, güvenilirlik analizlerinin nasıl yapıldıkları ve çalışmada yer alan hipotezleri test ederken ne amaçla kullanıldıkları, içeriklerinde yer alan sorularla birlikte açıklanacaktır. Bu inceleme sadece araştırmada yer alan soru formlarını içermemekte aynı zamanda hipotezleri test edebilmek için kullanılan değişkenlerin de neler olduğunu ve nasıl elde edildiklerini de ayrıca kapsayacak ve araştırmanın daha net bir şekilde anlaşılmasına imkan sağlayacaktır.

3.3.1. Anket-Soru Formlarının Hazırlanması ve Değişkenlerin Belirlenmesi

Bu çalışmanın temel amacı, XYZ firmasında işe yeni başlayan satış temsilcilerinin firma bünyesinde oluşturulan yeni 'Eğitim ve Gelişim Modeli' kapsamında öncelikle tecrübe ettikleri sosyalleşme sürecinin literatürde tanımlanan kurumsal sosyalleşme taktikleriyle örtüştüğünü görmek, daha sonra da, uygulanmakta olan sosyalleşme taktiklerinin; aynı bireylerin öznel kişi-örgüt uyumlarına ve sahip oldukları değerler bütünü ile firmanın sahip olduğuna inandıkları değerler bütünü arasındaki uyum algılarına yaptığı etkileri inceleyebilmektir. Bu amaca yönelik olarak literatürdeki eksiklikler ve daha önceden yapılmış çalışmalarda ele alınmış kavramlar göz önünde bulundurularak her biri kendi içinde 2 ayrı olguyu test edecek şekilde 3 farklı hipotez ortaya konmuştur.

Çalışmada kullanılan ölçekleri ve soru formlarını, irdelenen değişkenlerle birarada anlatmak daha açıklayıcı olacaktır. Çalışmada geçen ve bireylerin algıları ile değerlendirdikleri 'Firma Değerleri' için; indirgenmiş haliyle 'Örgütsel Kültür Profili – Organizational Culture Profile (OCP)' kullanılmıştır (Cable ve Judge, 1996, 1997; Chatman, 1991; O'Reilly ve arkadaşları, 1991). Bu değerlerin listesi tezin sonunda yer alan ekler kısmında belirtilmiştir (Ek 4: İndirgenmiş Örgütsel Kültür Profili Değerleri).

Araştırmada kullanılan diğerk bir değişken olan ‘Bireylerin Değerleri’nde; işe yeni başlayan satış temsilcilerinin sahip olduklarına inandıkları ve bu şekilde tanımladıkları değerler bütünü için de aynı şekilde indirgenmiş haliyle ‘Örgütsel Kültür Profili – Organizational Culture Profile (OCP)’ kullanılmıştır (Cable ve Judge, 1996; Cable ve Parsons, 2001).

Araştırmada kullanılan öznel ‘Kiş-i-Örgüt Uyum’ları için işe yeni başlayan satış temsilcilerine Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilen bir soru ve o sorunun güvenilirliğini test edebilmek için araştırmacılar tarafından ayrıca geliştirilen 2 farklı soru sorulmuştur. Bu sorulardan ve güvenilirlik analizlerinden çalışmanın ‘Ölçümler’ kısmında bahsedilecektir.

Araştırmada kullanılan diğerk bir değişken ise işe yeni başlayan satış temsilcilerinin işe girmelerinin ardından XYZ firmasının uygulamış olduğu ve yeni bireylerin tecrübe ettikleri sosyalleşme deneyimlerini anlayabilmek için kullanılan ‘Sosyalleşme Tecrübeleri’ değişkenidir. Bu değişkene ait bulguları belirleyebilmek için Jones’un (1986) geliştirmiş olduğu ‘Sosyalleşme Ölçütü’ kullanılmıştır. Bu ölçütte, yer alan soru formunda yeni başlayanlara sorulan sorular araştırmmanın önceki kısımlarında belirtildiği gibi Jones’un yapmış olduğu sınıflandırma mantığına dayanmaktadır. Bu doğrultuda sorular 3 ayrı kategoriye (oluş biçimine yönelik sosyalleşme taktikleri, içeriğe yönelik sosyalleşme taktikleri ve sosyal etkenlere yönelik sosyalleşme taktikleri) bölünmüş olup her kategori kendi içinde araştırmmanın önceki kısımlarında belirtildiği gibi Van Maanen ve Schein’in (1979) tanımlamış olduğu 6 ayrı sosyalleşme taktiği doğrultusunda ayrılmıştır. İşe yeni başlayan satış temsilcilerinin soru formundaki sorulara verdikleri cevaplar; onların uygulanmakta olan sosyalleşme faaliyetlerini, tanımlanan bu 6 farklı taktiğe göre nasıl değerlendirdiklerini ölçmektedir. Araştırmmanın ‘Ölçümler’ bölümünde, uygulanmış olan bu sosyalleşme ölçeği ile ilgili daha detaylı bilgi verilecektir.

Araştırmada kullanılan hipotezleri test edebilmek için gerekli olan değişkenlerden bir tanesi de ‘Önceki İş Tecrübeleri’dir. İşe yeni başlayan satış temsilcilerine XYZ firmasına katılmadan önceki iş tecrübeleri ay bazında sorulmaktadır. ‘İşe Girdikleri

Esnada Aldıkları İş Teklifi Sayısı’ ve ‘Firmada Bulunma Süreleri’ ise araştırmanın sonuçlandırılabilmesi için bilinmesi gereken öteki değişkenlerdir. Araştırmada yer alan tüm soru formlarını ve değişkenleri ve bunların araştırmadaki yerlerini teker teker irdelemek daha açıklayıcı olacaktır.

3.3.2. Ölçümler, Hazırlanan Anket-Soru Formlarının ve Belirlenen Değişkenlerin Ayrıntılı Açıklamaları

Çalışmanın bu bölümünde kurulan hipotezleri test etmek adına kullanılmış olan soru formları ve araştırmada kullanılan kontrol değişkenleri literatürde yer alan önceki uygulamaları ile birlikte detaylı bir şekilde açıklanacaktır. Bu açıklamalar sırasında açıklanan veri toplama zamanları; t1, t2 ve t3’den bahsedilecektir ancak bu zamanlar ile ilgili detaylı açıklama araştırmanın ilerleyen bölümlerinde yer alacaktır.

3.3.2.1. Firma Değerleri

‘Firma Değerleri’; araştırmaya katılan katılımcıların t2’de bağlı buldukları XYZ firmasının sahip olduğu değerleri nasıl algıladıklarını değerlendirebilmek için kullanılan bir ölçüt olmuştur. Önceden de bahsedildiği gibi, algılanan bu değerleri anlayabilmek için indirgenmiş haliyle ‘Örgütsel Kültür Profili – OCP’ kullanılmıştır (OCP; Cable ve Judge, 1996, 1997; Chatman, 1991; O’Reilly ve arkadaşları, 1991; Cable ve Parsons, 2001).

OCP; öncelikli olarak O’Reilly ve arkadaşları (1991) tarafından bireylerin firmalara girişleri aşamasında onların kişi-örgüt uyumlarını değerlendirmek üzere geliştirilmiştir (Chatman, 1989, 1991). Bu ilk geliştirilen OCP ölçeğinde katılımcıların değerlendirmelerine sunulan toplam 54 değer mevcuttur.

Öz OCP listesinde kullanılan değerler; bazı araştırmacıların (Davis, 1984; Deal ve Kennedy, 1982; Kilmann, 1984; Ouchi, 1981; Peters ve Waterman, 1982; Schein, 1985)

firma değerleri ve kültürü üzerine genişletilmiş olarak yapmış olduğu akademik ve uygulamalı araştırmaların sonucunda geliştirilmiştir. Geliştirilmiş bir biçimde yapılan bu incelemenin asıl amacı; hem bireyleri hem de firmaları aynı anda değerlendirebilecek değerler seti ortaya çıkarmaktır. OCP ölçeğini oluşturma amaçları aşağıdaki gibi ifade edilebilir;

- 1) Ortaya koyulan değerler listesi herhangi bir kişiyi ya da firmayı tanımlayabilmeli,
- 2) Bu değerler listesi tüm kişiler ya da firmalar için genel anlamda kullanılan tipte değerler olmamalı, ayırıştırıcı olabilmeli ve
- 3) Anlaşılması kolay olabilmelidir (O'Reilly ve arkadaşları, 1991: 495).

Açıklanan bu amaçlar doğrultusunda OCP listesini oluşturabilmek adına yapılan araştırmalarda öncelikle 110 değer ortaya çıkarılmıştır. Ancak bu sayıyı indirgeyebilmek ve son listeyi ortaya çıkarabilmek adına araştırmacılar, OCP'yi ortaya çıkarmadaki amaçları ile benzerlik gösterir şekilde, 4 farklı kıstas kullanmışlardır:

- 1) Genellenebilirlik – OCP listesinde kullanılan değerlerin her biri herhangi tipte bir firmayla; içinde bulunduğu sanayi kolundan, büyüklüğünden ve yapısından bağımsız olarak, ilişkili olabilmelidir;
- 2) Ayırıştırılabilirlik – OCP listesinde bulunan değerlerden hiçbiri tüm firmaları aynı anda ifade edebilen bir kategoride yer almamalıdır;
- 3) Okunabilirlik – OCP listesinde kullanılan değerlerin her biri her yerde ortak anlamlar ifade edebilecek şekilde kolay anlaşılabilir olmalıdır;
- 4) Gereksiz olmamak – OCP listesinde bulunan değerlerin her birinin birbirlerinin yerine kullanılmayacak şekilde kendilerine özgün anlamları olabilmelidir (O'Reilly ve arkadaşları, 1991: 495).

Tüm bu kıstaslarda göz önüne alınarak araştırmacılar, yapılan literatür taramasının yanı sıra açıklanan kıstaslara göre listeyi oluşturabilmek adına değerlerin hepsine ampirik testler de uygulamışlardır (O'Reilly ve arkadaşları, 1991). Araştırmacılar daha sonra, gönüllü bir geri bildirim programında 38 üniversite öğrencisine, üniversitelerindeki iş idaresi programında yüksek lisans yapan tüm öğrencilere ve 4 fakülte mensubuna ilk etapta oluşan 110 değerlik listeyi vermişlerdir.

Kendi belirledikleri kıstaslara uygun olarak katılımcılardan bu 110 değerden; gereksiz olanları, ilgisiz olanları ve anlaşılması zor olanları tespit etmelerini istemişlerdir. Araştırmacılar, bu çalışma grubundan ayrıca listeye dahil edilmediğini düşündükleri ve firma kültürünü yansıtan başka herhangi bir değer(ler) varsa, o değer(ler)i de listeye eklemelerini istemişlerdir. Araştırmacılar, daha sonra bu çalışmanın aynısını bir grup firma çalışanı ile ayrıca tekrarlamışlardır (O'Reilly ve arkadaşları, 1991: 495). Birçok deneme ve düzeltmenin ardından araştırmacılar, ilk etapta ortaya çıkan 110 değerlik listeyi, 54 değerden oluşan OCP listesine indirgeyebilmişlerdir.

OCP'yi oluşturan değerler ortaya çıktıktan sonra, iş dünyasından geniş deneyimleri olan bir grup katılımcıya; OCP'de yer alan 54 değeri bağlı buldukları firmaları yansıtabilmesi açısından sıralamaları istenmiştir (O'Reilly ve arkadaşları, 1991). Katılımcılar, değerler listesini aldıklarında şu tarz bir bilgilendirme ile karşılaşmışlardır: “Önemli değerler; neyin önemli olduğu, nasıl davranılması gerektiği ve hangi davranışların uygun olabileceği ile ilgili normlar veya paylaşılan deneyimler şeklinde ifade edilebilmektedir. Lütfen elinizde bulunan 54 değerın ayrı ayrı yazılı olduğu kartları, 9 kategoriden oluşacak şekilde bir tarafında firma kültürünüzü en çok yansıtan değerlerden başlayarak en az yansıtan değerlere doğru sütunlar halinde bulunan kutulara yerleştiriniz” (O'Reilly ve arkadaşları, 1991: 495).

Yani katılımcılardan, önlerinde duran 9 kutudan birincisine; kendi algılarına göre bağlı buldukları firmayı en çok yansıtan 2 değerın yazılı olduğu kartı atmaları istenmiştir. Benzer bir mantıkla kalan 52 değer içinden yine kendi algılarına göre bağlı buldukları firmayı en az yansıtan 2 değeri 9. kutuya atmaları istenmiştir. Daha sonra geriye kalan 50 değerden bağlı buldukları firmayı en çok yansıttıklarını düşündükleri bu kez 4 değeri 2. kutuya atmaları istenmiştir ve bu şekilde 9 ayrı kutuyu değer kartları ile doldurmaları istenmiştir. Bahsi geçen araştırmada katılımcılar firmalarını en çok yansıtan değerlerden en az yansıtan değerlere göre 9 ayrı kategoride yapacakları sınıflandırmayı şu sıralama ile yapmışlardır; 2-4-6-9-12-9-6-4-2. Araştırmacılar uçlardaki (en çok yansıtan, en az yansıtan) kutularda daha az sayıda değer, ortalarda yani daha dengeli kısımlarda ise daha fazla değere yer vermek istemişlerdir.

Sadece değerleri belirlemeye ve belirlenen bu değerleri sınıflandırmaya yönelik O'Reilly ve arkadaşlarının (1991) yapmış olduğu çalışmadan da yola çıkarak, bu araştırmada da kullanılan ve bireylerin kendilerini ve firmalarını değerlendirdikleri OCP yontemini anlayabilmek için yontemin birey ve firma değerlerini anlamada ilk olarak kullanıldığı araştırmaları ve yontemin nasıl kullanıldığını detaylı bir biçimde anlamak gerekmektedir. Chatman'ın (1989, 1991) da algılanan firma değerlerini değerlendirebilmek için, öz OCP değerler listesini de kullanmak suretiyle geliştirmiş olduğu yontem; kart-sıralama yontemidir. Bu çalışmalarda, adaylardan kendilerine verilen 54 değeri 9 ayrı kategoride sınıflandırmaları istenmiş ve bu sınıflandırmayı, O'Reilly ve arkadaşlarının (1991) geliştirdiği şekilde; bağlı buldukları firmanın sahip olduğuna inandıkları ve firmalarına en çok yakıştırdıkları, firmanın karakter ozelliklerini en çok yansıtan değerlerden başlayarak firmalarına hiç yakıştırmadıkları, firmanın karakter ozelliklerini en az yansıtan değerlerle sonlanacak şekilde yapmaları istenmiştir.

Her ne kadar öz OCP 54 değerden oluşuyor olsa ve bu değerlerin geliştirilmesinin ardından yapılan araştırmalarda kullanılan soru formları ve değerlendirmeler bu 54 değere göre yapılmış olsa da; daha sonra yayımlanmış bazı çalışmalarda uygulandığı gibi (Cable ve Judge, 1996, 1997; Cable ve Parsons, 2001), bu çalışmada da OCP leği indirgenmiş olup toplamda 40 değeri içermektedir. Cable ve Judge (1996) yapmış oldukları çalışmada açıklanan 54 değerin bazılarının birbirlerine çok benzediklerini ve bu değerlerin aynı anlama gelebileceklerini (r. Tolerans ve uyarlanabilir olmak) iddia ederek, bu 54 değerin içinden 14 tanesini elemişlerdir.

Bu eleme işlemini sağlıklı olarak yapabilmek için Cable ve Judge (1996) açıklanan 54 değeri, 10 adet firma araştırmacısına vermişler ve bu araştırmacılardan 54 değerlik listenin içinden aynı anlama gelebilecek ve gruplandırılabilir değerleri elemelerini istemişler ve geriye kalan değerlerin gerçek anlamda özgün anlam taşıyabilmelerini talep etmişlerdir. 10 araştırmacının her biri elenmek üzere asgari 15 değer belirlemişler fakat sadece bu 10 araştırmacının hepsinin hem fikir olduğu 14 değer listeden elenmiştir ve liste indirgenebilmiştir. Açıklanan bu 40 değerden oluşan ve bu araştırmada da kullanılan OCP listesi eklerde yer almaktadır (Ek 4: İndirgenmiş OCP değer listesi).

Yine bu çalışmada öz OCP değer listesi ve kullanımından farklı olarak; elde bulunan kaynakların verimli ve etkili kullanılabilmesi adına aslında bir kart seçme ve kutulara yerleştirme süreci olarak tasarlanan ilk yöntem farklılaştırılmıştır. Tıpkı Cable ve Parsons'ın (2001) yayımlanmış olan araştırmalarında yaptıkları gibi; bireylerin firmalarını değerlendirdikleri indirgenmiş OCP ölçütü ve değerlendirmesi kağıt ve kalem ile yapılmıştır.

Araştırmada yer alan katılımcılara indirgenmiş olan ve 40 değerden oluşan OCP değerler listesi verilmiş olup; “Aşağıda belirtilmiş olan 40 adet farklı değeri/kavramı temel alarak; ‘Bu değerler, çalışmakta olduğunuz *firmanın* karakter özelliklerini nasıl yansıtır?’ sorusunu, size sırasıyla sorulacak olan sorular ve istenilen sıralama doğrultusunda cevaplamanız istenmektedir” bilgisi verilmiştir. Cable ve Parson'un (2001) yapmış oldukları çalışmada da yapıldığı gibi katılımcılardan sırasıyla, öz OCP ölçeği uygulamasındakine benzer bir biçimde, kategorilerde bulunması gereken adetler (2-3-4-7-8-7-4-3-2) doğrultusunda ve iki uçta çalıştıkları firmayı en çok yansıtan ve en az yansıtan özellikler olmak üzere tüm listeyi 9 ayrı kategoride sınıflandırmaları istenmiştir.

Bunu yaparken katılımcılardan öncelikle firmalarını en fazla yansıtan 2 değeri, ‘1’ diye numaralandırmaları istenmiş ve bu seçilen 2 değer ‘1’ numaralı kategoriye oluşturmuştur. Daha sonra katılımcılardan geriye kalan 38 değer için firmalarını en az yansıtan 2 değeri, ‘9’ diye numaralandırmaları istenmiş ve bu seçilen 2 değer ‘9’ numaralı kategoriye oluşturmuştur.

Aynı mantıkla katılımcıların, listedeki değerleri yalnızca 1 kez kullanmak suretiyle 9 kategoriye oluşturmaları sağlanmıştır. Bu sınıflandırmanın sonucunda araştırmaya katılan tüm katılımcıların doldurduğu soru formlarında; 1 ve 9 numaralı kategorilerde 2’şer; 2 ve 8 numaralı kategorilerde 3’er; 3 ve 7 numaralı kategorilerde 4’er; 4 ve 6 numaralı kategorilerde 7’şer ve son olarak 5 numaralı kategoride yer alan 8 adet değer araştırmanın devamı için hazır hale gelmiştir. Bireylerin, çalıştıkları firmanın sahip olduğuna inandıkları değerleri değerlendiren ‘Firma Değerleri’ başlıklı soru formunun tamamı eklerdedir (Ek 5: Soru formu/Firmanın Değerleri).

Bu araştırmada, indirgenmiş olan OCP ölçeğinin kullanımı özetlenmek istenirse; Cable ve Parsons'dan (2001) farklı olarak seçilen değerler sırasıyla soru formu üzerinde karalanmamış ve sadece en son geriye kalan 8 adet değere odaklanılmamıştır. Ancak diğer yandan, Cable ve Parsons'un (2001) alışmasına benzer şekilde katılımcıların değer seğimleri; değerlerin üzerinde yazılı olduğu kartların 9 ayrı kutuya atılması ile değil soru formu üzerinde kağıt kalem yolu ile gerçekleşmiştir.

Başka bir açıdan ise bu çalışmada; O'Reilly ve arkadaşlarının (1991) ve Chatman'ın (1989, 1991) yapmış oldukları çalışmalarda olduğu gibi katılımcılar, listedeki değerleri istenilen şekilde ve adetlerde sınıflandırmışlardır. Ancak bu araştırmada katılımcılar sınıflandırma yaparken; O'Reilly ve arkadaşlarının (1991) yapmış olduğu gibi 54 değerden oluşan öz OCP listesinden değil, 40 değerden oluşan indirgenmiş OCP listesinden faydalanmışlardır. Bunun yanı sıra O'Reilly ve arkadaşlarından (1991) farklı olarak sınıflandırma; üstünde hangi değerin yazılı olduğu kartların kutulara atılması ile değil, katılımcıların ilgili değerleri soru formu üzerinde istenilen nitelikte ve adetlerde numaralandırmasıyla mümkün olmuştur.

3.3.2.2. Bireylerin Değerleri

Bireylerin Değerleri; indirgenmiş OCP ölçeği, 'Bireylerin Değerleri' değişkenini oluştururken de bireylerin kendi değerlerini nasıl algıladıklarına yönelik değerlendirme yöntemi olarak kullanılmıştır (Cable ve Judge, 1996; Cable ve Parsons, 2001). Araştırmada yer alan bu değerlendirme, t1 ve t3'de yer alan tüm katılımcılar tarafından yapılmıştır. Katılımcılardan yine kendilerine verilen 40 değeri, 9 ayrı kategoride karakter özelliklerini en çok yansıtandan en az yansıtana doğru sınıflandırmaları istenmiştir. Ancak bu kez yapılan sınıflandırma; katılımcıların firmanın sahip olduğuna inandıkları değerler ile ilgili değil, katılımcıların kendilerinin sahip olduklarını düşündükleri değerler ile ilgili olmuştur.

Araştırmada yer alan bu ölçümde de katılımcılara indirgenmiş olan ve 40 değerden oluşan OCP değerler listesi verilmiş olup; "Aşağıda belirtilmiş olan 40 adet farklı

değeri/kavramı temel alarak; ‘Bu değerler karakter özelliklerimi nasıl yansıtır?’ sorusunu, size sırasıyla sorulacak olan sorular ve istenilen sıralama doğrultusunda cevaplamanız istenmektedir” bilgisi verilmiştir.

Katılımcılardan firmanın sahip olduğu değerleri değerlendirmelerinde istendiği gibi ve yine Cable ve Parson’un (2001) çalışmalarında da indirgenmiş OCP listesi kullanılarak uygulandığı gibi, öz OCP ölçeği uygulamasındakine de benzer bir biçimde; katılımcılardan, kategorilerde bulunması gereken adetler (2-3-4-7-8-7-4-3-2) doğrultusunda ve iki uçta kendilerini en çok yansıtan ve en az yansıtan özellikler olmak kaydıyla yine tüm listeyi 9 ayrı kategoride sınıflandırmaları istenmiştir.

t1 ve t3’de kendi değerlerini değerlendirirken, katılımcılardan; firma değer algılarında da istendiği gibi, sınıflandırma yaparken istenilen nitelikte ve adetlerde listedeki değerleri numaralandırmaları istenmiştir. Bunu yaparken katılımcılardan öncelikle kendilerini en fazla yansıtan 2 değeri, ‘1’ diye numaralandırmaları istenmiş ve bu seçilen 2 değer ‘1’ numaralı kategoriyi oluşturmuştur. Daha sonra katılımcılardan geriye kalan 38 değer için kendilerini en az yansıtan 2 değeri, ‘9’ diye numaralandırmaları istenmiş ve bu seçilen 2 değer ‘9’ numaralı kategoriyi oluşturmuştur.

Aynı mantıkla katılımcıların, listedeki değerleri yalnızca 1 kez kullanmak suretiyle 9 kategoriyi oluşturmaları sağlanmıştır. Bu sınıflandırmanın sonucunda tıpkı firmalarını değerlendirdikleri ölçekte olduğu gibi araştırmaya katılan tüm katılımcıların doldurduğu soru formlarında; 1 ve 9 numaralı kategorilerde 2’şer; 2 ve 8 numaralı kategorilerde 3’er; 3 ve 7 numaralı kategorilerde 4’er; 4 ve 6 numaralı kategorilerde 7’şer ve son olarak 5 numaralı kategoride yer alan 8 adet değer araştırmanın devamı için hazır hale gelmektedir. Katılımcıların, kendilerinin sahip olduklarına inandıkları değerleri değerlendiren ‘Bireylerin Değerleri’ başlıklı soru formunun tamamı eklerde (Ek 6: Soru formu / Bireylerin Değerleri).

3.3.2.3. Değer Uyumu

Araştırmada ortaya koyulan hipotezleri test edebilmek amacıyla kullanılan kontrol değişkenlerinden bir tanesi de ‘Değer Uyumu’dur. Değer uyumu ile ortaya konmak istenen değişken; bireylerin t1 ve t3’de kendileri ile ilgili algıladıkları ve bu algılamalarına yönelik sınıflandırdıkları değerler bütünü ile aynı bireylerin t2’de bağlı oldukları firmanın sahip olduğunu algıladıkları ve bu algılarına göre sınıflandırdıkları değerler bütünü arasındaki ilişkiyi tanımlayabilmektir (Chatman, 1991).

‘Değer Uyumu’ değişkeni oluşturulurken, önceden bu araştırmadakine benzer amaçlarla yapılmış veya sadece kişi-örgüt ilişkisinin incelenmesi gibi farklı amaçlarla ortaya konan bazı araştırmalarda (ör. Chatman, 1991; O’Reilly ve arkadaşları, 1991; Cable ve Parsons, 2001); araştırmalara katılan her bireyin kendi algı profilinin ve bağlı bulunduğu firmanın profilinin korelasyona bağımlı tutulduğu uygulamaları görmek mümkündür. Açıklanan bu araştırmalarda, katılımcıların tek tek kendileri ve firmaları ile ilgili algıladıkları ve sınıflandırdıkları değerler bütününe korelasyon ilişkileri incelenmiş ve devam eden tüm testlerinde ve ilişki modellerinde hesaplanmış olan bu korelasyon puanları kullanılmıştır.

Bu araştırmada da; XYZ firmasında geliştirilen yeni ‘Eğitim ve Gelişim Modeli’nin ortaya koyduğu sosyalleşme taktiklerinin işe yeni başlayan satış temsilcilerine yapmış olduğu etkileri test edebilmek amacıyla ‘Değer Uyumu’ kontrol değişkeni iki kez kullanılmıştır. Bu iki değişken sırasıyla; katılımcıların t1’de kendi değerleri ile ilgili algılamaları ile aynı katılımcıların t2’de çalıştıkları XYZ firmasının değerleri ile ilgili algılamaları arasındaki ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ (Cable ve Parsons, 2001) ve t3’de yer alan katılımcıların kendi değerleri ile ilgili algılamaları ile aynı katılımcıların t2’de çalıştıkları XYZ firmasının değerleri ile ilgili algılamaları arasındaki ‘İşe Giriş Sonrasındaki Değer Uyumu’ değişkenleridir (Cable ve Parsons, 2001).

Doğal olarak ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ hesaplanırken, t2’de de araştırmaya katılmaya devam edebilmiş bireylerin t1 ve t2’deki değerleri eşleştirilmiştir ve aynı

şekilde ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ hesaplanırken de, t3’de araştırmaya katılmaya devam edebilmiş bireylerin t2 ve t3’deki değerleri eşleştirilmiştir (Cable ve Parsons, 2001). Bu nedenle işe giriş öncesi ve sonrasında hesaplanan değer uyumlarındaki katılımcı adetleri birbirlerinden farklı olmuştur.

Bu araştırmada yer alan ‘Değer Uyumu’ değişkeninin oluşturulmasında; konu ile ilgili önceden yapılmış olan diğer bazı araştırmalardan farklı olarak (ör. Chatman, 1991; O’Reilly ve arkadaşları, 1991; Cable ve Parsons, 2001) katılımcıların kendileri ile ilgili sınıflandırdıkları değerler bütünü ile aynı katılımcıların çalıştıkları firmayla ilgili sınıflandırdıkları değerler bütünüün birebir korelasyon skorları yerine katılımcıların t1 ve t3’de kendileri ile ilgili sınıflandırmış oldukları değerler bütünü ile t2’de XYZ firması ile ilgili sınıflandırdıkları değerler bütünü arasındaki ortak kategorilerde yer alan değerlerin adetleri dikkate alınmıştır.

Aynı sınıfta yer alan değer adetlerinin kullanılmasının daha iyi anlaşılabilmesi için daha detaylı açıklama yapmak gerekmektedir. Bilindiği üzere bu araştırmada ‘Bireylerin Değerleri’ ve ‘Firma Değerleri’ değişkenleri oluşturulurken katılımcılar, kendilerini ve çalıştıkları firmaları değerlendirirken ilgili değerleri, en fazla yansıtandan en az yansıtana doğru 9 ayrı kategoride sınıflandırma yapmışlardır. Bu nedenle örneğin aynı birey her iki değişkenle ilgili değerlendirme yaparken ‘en fazla yansıtan’ı temsilen 1 numaralı kategorisinde, 40 değerden oluşan indirgenmiş OCP listesinden 2 farklı değeri ‘1’ şeklinde numaralandırmaktaydı. Aynı birey benzer şekilde her iki değişken için de (birey değerleri, firma değerleri) örneğin ‘en az yansıtan’ı temsilen 9 numaralı kategorisinde yine indirgenmiş OCP listesinden başka 2 değeri ‘9’ şeklinde numaralandırmaktaydı. Yine benzer bir biçimde örneğin aynı birey kendini veya çalıştığı firmayı ne tam yansıtan ne de tam yansıtmayan 8 adet değeri, ‘5’ diye numaralandırdığı kategoriye yerleştirmektedir. Hatırlanacağı şekilde katılımcı bu düşünce doğrultusunda hem ‘Bireylerin Değerleri’ hem de ‘Firma Değerleri’nde sırasıyla 2-3-4-7-8-7-4-3-2 adette değeri 9 ayrı kategoriye yerleştirmektedir.

Değer uyumu hesaplamalarında kolaylık olabilmesi için katılımcılara yansıtılmadan, onlara verilen soru formlarındaki her değere 1’den 40’a kadar farklı bir rakam

verilmiştir (ör. İndirgenmiş OCP listesinde ‘Rekabetçi’ değeri sadece araştırmacının bileceği şekilde 22 numara olarak kabul edilmiştir veya ‘Sinirli’ 28 numara olarak kabul edilmiştir vb.). Bu noktada katılımcının, hem kendi hem de firma için oluşturmuş olduğu aynı numaralı kategorilerde aynı kaç adet değer konumlandığı o bireyin değer uyumu için bir puan vermiş olmaktadır.

Tüm bu değerlendirmelerin sonucunda katılımcının ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ değişkeni hesaplanırken; t1’de ‘Bireylerin Değerleri’nde belirlemiş olduğu birbirinden farklı değerlerden oluşan 9 kategoride yer alan değerlerle, aynı katılımcının t2’de ‘Firmanın Değerleri’nde birbirinden farklı değerlerden oluşan 9 kategoride yer alan değerleri eşleştirilmektedir.

Örneğin katılımcı t1’de ‘Bireylerin Değerleri’nde ‘1’ numaralı kategoriye, 21 (kararlı) ve 33 (sakin olmak) numaralı değerleri yerleştirmiştir; aynı katılımcı t2’de ‘Firma Değerleri’nde ‘1’ numaralı kategoriye, 21 (Kararlı) ve 39 (Kaliteye önem vermek) numaralı değerleri yerleştirmiştir. Dolayısıyla katılımcının iki değişkeninde oluşturduğu ‘1’ numaralı kategorilerde sadece 1 adet değer aynıdır. Değer uyumu hesaplamasında; bu düşünceyle katılımcının her iki değişken (Birey ve firma değerlendirmesi) için oluşturduğu 9 ayrı kategori kendi içinde eşleştirilmiştir ve aynı kategorilerde yer alan ortak değer adetlerinin toplamı katılımcının değer uyumu skorunu oluşturmuştur.

Örnek olarak herhangi bir katılımcı için araştırmada kullanılmış olan bir ‘Değer Uyumu’ puanının hesaplanmasının tamamen anlatılması konunun net bir biçimde anlaşılması için daha verimli olacaktır: Katılımcı A, t1’de ‘Bireylerin Değerleri’ başlıklı soru formunda 1 numaralı kategorisine 1 ve 2 numaralı değerleri; 2 numaralı kategorisine 3,4 ve 5; 3 numaralı kategorisine 6,7,8 ve 9; 4 numaralı kategorisine 10,11,12,13,14,15 ve 16; 5 numaralı kategorisine 17,18,19,20,21,22,23 ve 24; 6 numaralı kategorisine 25,26,27,28,29,30 ve 31; 7 numaralı kategorisine 32,33,34 ve 35; 8 numaralı kategorisine 36,37 ve 38 ve son olarak 9 numaralı kategorisine 39 ve 40 numaralı değerleri yerleştirmiştir.

Katılımcı A, t2'de 'Firmanın Değerleri' başlıklı soru formunda 1 numaralı kategorisine 1 ve 4; 2 numaralı kategorisine 2,3 ve 5; 3 numaralı kategorisine 8,9,12 ve 13; 4 numaralı kategorisine 10,11,18,19,20,24 ve 26; 5 numaralı kategorisine 14,15,16,21,22,23,25 ve 27; 6 numaralı kategorisine 28,29,30,35,38,39 ve 40; 7 numaralı kategorisine 33,34,36 ve 37; 8 numaralı kategorisine 6,7 ve 17 ve son olarak 9 numaralı kategorisine 31 ve 32 numaralı değerleri yerleştirmiştir.

Katılımcı A'nın 'İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu' skoru; 1 (1. kategoride aynı olan değerler) + 2 (2. kategoride aynı olan değerler) + 2 (3.de aynı olan değerler) + 2 (4.de aynı olan değerler) + 3 (5.de aynı olan değerler) + 3 (6.da aynı olan değerler) + 2 (7.de aynı olan değerler) + 0 (8.de aynı olan değerler) + 0 (9.da aynı olan değerler) olmak üzere toplamda 15 olarak hesaplanmaktadır.

Önceden yapılmış ve örnek olarak gösterilen araştırmalarda uygulanan (ör. Chatman, 1991; O'Reilly ve arkadaşları, 1991; Cable ve Parsons, 2001) korelasyon puanlarının bu araştırmada hesaplanmamasındaki en önemli etken kavramsal değerlerin korelasyonlarının hesaplanmasındaki zorluktur. 'Değer Uyumu' kavramının kullanıldığı tüm araştırmalarda asıl amaç bireyin sahip olduğunu düşündüğü değerler ile çalıştığı firmanın sahip olduğunu düşündüğü değerlerin ne oranda örtüştüğünü gözlemleyebilmektir. Bu nedenle bu araştırmada kullanılan hem 'Bireylerin Değerleri'nde hem de 'Firma Değerleri'nde aynı konumda yer alan değer adetlerinin toplamlarının 'Değer Uyumu' puanını vermesinde ve bu puanların geliştirilen hipotezleri test etmek için kullanılan modellerde yer almasında herhangi bir sakınca görülmemiştir. Bunun nedeni, katılımcının aynı konumda olan aynı değerlere yer veriyor olması aynı zamanda o değerlere hem kişisel anlamda hem de örgütsel anlamda aynı oranda sahip olduğunu düşündüğünü göstermektedir ki bu da tanımsal olarak 'Değer Uyumu' tanımı ile örtüşmektedir.

3.3.2.4. Öznel Kişi-Örgüt Uyumları

Araştırmada hipotezleri test edebilmek için kullanılan kontrol değişkenlerinden bir tanesi de katılımcıların ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumları’dır. Araştırmada bu değişken, katılımcılara t2’de dağıtılan soru formlarının cevaplarının toplanması sonucunda oluşturulabilmiştir. Bu değişkene ait değerleri bulabilmek için Cable ve Judge’ın (1996) geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte katılımcılara dağıtılan soru formunda yer alan 3 sorudan sadece ilk sorunun cevabı araştırmanın devamında kullanılmıştır. Soru formunda yer alan diğer 2 soru ise; katılımcıların ilk soruya verdikleri cevapların güvenilirliğine emin olabilmek için kullanılmıştır (Cable ve Judge, 1996).

Katılımcılardan, kişi-örgüt uyumu algılarını bulabilmek amacıyla sorulan tek sorunun güvenilirliğini test edebilmek için kullanılan diğer 2 soruyu ilk sorudan belirli bir süre sonra aynı katılımcılara soran Cable ve Judge’dan (1996) farklı olarak bu araştırmada; 2. ve 3. sorular, değişkene ait veriyi veren ilk soru ile birlikte aynı soru formunda yer almaktadır. Bu 3 sorunun aynı anda soruluyor olması, Cable ve Parsons’un (2001) yapmış oldukları çalışmadaki uygulama ile benzerlik göstermektedir. Katılımcılardan, cevaplarını 5’li Likert ölçeğine göre vermeleri istenmiştir.

Katılımcıların t2’de verilen soru formlarını cevaplarırken; “Aşağıda yer alan ve sizin, çalışmakta olduğunuz firmayla uyumunuzu sorgulayan soruları/ifadeleri lütfen sırasıyla cevaplayınız; Soruları/ifadeleri cevaplarırken, **1:Hiç** – **5:Tamamen**; tanımlamalarına uygun olarak 1 ve 5 puanları da dahil olmak üzere, 1–5 ölçü birimi içinde bir puan vermeniz istenmektedir. Lütfen cevap olarak vereceğiniz puanı yuvarlak içine alınız” bilgisi verilmiştir.

Katılımcılara, çalıştıkları XYZ firması ile ilgili algıladıkları kişi-örgüt uyumunu ölçebilmek için kullanılan ilk soru; “Hangi ölçüde değerlerinizin; firmanızın ve bu firmadaki diğer çalışanların değerleri ile uyum gösterdiğini veya eşleştiğini (aynı olduğunu) hissediyorsunuz?”dur (Cable ve Judge, 1996). Bu ilk sorunun güvenilirliğini test edebilmek için aynı soru formunda kullanılan diğer 2 soru/ifade ise sırasıyla; “Sahip olduğum değerler, firmadaki diğer çalışanların sahip oldukları değerler ile eşleşmektedir

(aynıdır).” ve “Çalışmakta olduğunuz firmanızın sahip olduğu değerlerin ve ‘kişiliğinin’, sizin sahip olduğunuz değerleri ve kişiliğinizi yansıttığını düşünüyor musunuz?”dur (Cable ve Judge, 1996). Katılımcıların t2’de kendileri ile çalıştıkları firma arasındaki uyum algılarını değerlendiren ve bu sayede ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumları’ değişkenini oluşturmaya yarayan soru formu eklerdedir (Ek 7: Soru formu / Bireylerin Öznel Kişi-Örgüt Uyumları).

Cable ve Judge’ın (1996) yapmış oldukları araştırmada; ‘Kişi-Örgüt Uyumu’ için gerekli olan ilk soruya verilecek cevapların güvenilirliğini test edebilmek için diğer 2 soruyu/kavramı kullanmalarının nedeni; sadece bir adet soruya verilecek olan cevap ile oluşturulan ölçeğin kusurlu olabileceğini (Judge ve Ferris, 1993; Scarpello ve Campbell, 1983) bilmeleri ve bu ölçeğin güvenilirliğinin sorgulanabilir olduğunu düşünmeleridir (Cable ve Judge, 1996; 299).

Önceden belirtildiği gibi bu araştırmada da, dağıtılan soru formlarında katılımcılara 3 soru/kavram verilmiş ancak araştırmanın devamında kullanılmak üzere sadece ilk soruya verilen cevaplar dikkate alınmıştır. 2. ve 3. soru/kavramlar ise ilk soruya verilen cevapların güvenilirliğini test edebilmek amacıyla katılımcılara yöneltilmiştir. Sonuç olarak katılımcılardan gelen cevaplar doğrultusunda bu 3 soruluk/kavramlık ölçeğin kendi içinde tutarlılığı 0,9 çıkmıştır ve yine katılımcıların 2. ve 3. soruya verdikleri cevapların tamamen ilk soruya verdikleri cevaplarla benzerlik gösterdiği ve belirgin bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple katılımcıların ilk soruya verdikleri cevapların araştırmanın devamında kullanılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

3.3.2.5. Sosyalleşme Tecrübeleri

‘Sosyalleşme Tecrübeleri’; bu araştırmada geliştirilen hipotezleri test edebilmek amacıyla kullanılan değişkenlerden bir diğeridir. Araştırmaya katılan katılımcılar için kullanılan ‘Sosyalleşme Tecrübeleri’ ölçeği, Jones’un (1986) yapmış olduğu çalışmada geliştirilen sosyalleşme taktikleri ölçeği olmuştur.

Ancak bu araştırmada, araştırmanın uzun zamana yayılan yapısı ve katılımcılara sunulan soru formlarını cevaplamamanın isteğe bağlı olarak tasarlanması göz önüne alındığında Jones'un (1986) geliştirmiş olduğu 'Sosyalleşme Tecrübeleri' soru formunun tamamı kullanılmamıştır. Bunun yerine Cable ve Parsons'un (2001) yapmış oldukları çalışmada olduğu gibi, Jones'un (1986) geliştirdiği öz 'Sosyalleşme Tecrübeleri' soru formunun indirgenmiş ve kısa tutulmuş bir şekli kullanılmıştır. Bu nedenle de Cable ve Parsons'un (2001) yapmış oldukları çalışmada kullanılan indirgenmiş 'Sosyalleşme Tecrübeleri' soru formunun aynısı kullanılmıştır.

Bu doğrultuda öz 'Sosyalleşme Tecrübeleri' soru formunun içinden; Jones'un (1986) geliştirmiş olduğu sosyalleşme taktikleri kategorilerinin her birinden (oluş biçimine yönelik, içeriğe yönelik ve sosyal etkenlere yönelik sosyalleşme taktikleri) her kategoriye oluşturan zıt iki taktiği (ör. Oluş Biçimine Yönelik Kategori – Bireysel veya Kolektif taktikler) sorgulayan 2'şer soru/kavram seçilmiş olup toplamda 12 adet soru/kavram kullanılmıştır (Cable ve Parsons, 2001: 12). Jones'un (1986) geliştirmiş olduğu soru formunun içinden seçilen sorular/kavramlar; yine Jones'un (1986) çalışmasında sosyalleşme taktikleri değişkenlerine uyguladığı faktör analizi sonucu en yüksek faktör değerleri almış olan sorular/kavramlardır.

Katılımcıların, tecrübe ettikleri sosyalleşme taktiklerini değerlendirdikleri soru formuna 7'li Likert ölçeğine uygun şekilde cevap vermeleri tasarlanmıştır. Soru formunun başında katılımcılara "Çalışmakta olduğunuz firmanın; işe girmenizle birlikte uygulamış olduğu süreçlerin irdelenmesi adına lütfen aşağıdaki ifadeleri sırasıyla 1 – 7 puan ölçeğinde değerlendiriniz. Kavramları değerlendirirken, **1:Kesinlikle katılmıyorum – 7:Kesinlikle katılıyorum**; tanımlamalarına uygun olarak 1 ve 7 puanları da dahil olmak üzere, 1–7 ölçü birimi içinde bir puan vermeniz istenmektedir. Lütfen cevap olarak vereceğiniz puanı yuvarlak içine alınız." bilgisi verilmiştir. Katılımcıların t2'de XYZ firmasında tecrübe ettikleri sosyalleşme taktiklerini değerlendirdikleri soru formunun tamamı eklerdedir (Ek 8: Soru formu / Sosyalleşme taktikleri tecrübeleri).

Önceden de belirtildiği gibi araştırmada kullanılan soru formu, Jones'un (1986) tanımlamış olduğu 3 ayrı sosyalleşme taktikleri kategorisine göre sınıflandırılmıştır ve

her kategoride; kategorinin kendini oluşturan 2 zıt tanımlı sosyalleşme taktiği sorgulanmaktadır. Örneğin soru formunda ayrıştırılmış bir biçimde yer alan ‘Oluş Biçimine Yönelik Sosyalleşme Taktikleri’ kategorisinde, firmanın uyguladığı taktiklerin her birinin; ‘Bireysel-Kolektif’ ve ‘Biçimsel-Biçimsel Olmayan Taktikler’ olup olmadığını sorgulayan 4 farklı soru/kavram yer almaktadır. Aynı durum ‘İçeriğe Yönelik’ ve ‘Sosyal Etkenlere Yönelik’ sosyalleşme taktikleri kategorilerinde de mevcuttur.

Araştırmanın devamında soru formunda yer alan sorulara tek tek verilen cevapların bir anlam ifade etmemesinden, tanımsal olarak da her kategorinin ayrı bir anlam taşımasından ve geliştirilen hipotezlerin bu birbirinden farklı 3 kategoriye uygun olarak geliştirilmesinden ötürü ‘Sosyalleşme Tecrübeleri’ soru formuna gelen cevaplara *faktör analizi* uygulanmıştır. Bu sayede her kategori kendi içinde barındırdığı 2 farklı sosyalleşme taktiği değişkeni ile diğer kategorilerden ayrılmaktadır ve bu 2 sosyalleşme taktiğinin firma tarafından uygulanıp uygulanmaması genel anlamda ilgili kategoriyi tanımlayabilmektedir. Katılımcıların 12 soru/kavramdan oluşan ‘Sosyalleşme Tecrübeleri’ soru formuna verdikleri cevaplar doğrultusunda yapılan faktör analizinin sonuçları eklerde (Ek 9: Faktör Analizi Bulguları).

Araştırmanın bu bölümünde neden faktör analizi kullanıldığını daha açık bir şekilde anlatabilmek için faktör analizini daha detaylı bir biçimde açıklamak gerekecektir. Faktör analizi; birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir (Kleinbaum, Kupper, Miller, 1998: 601).

Faktör analizi terimi, birbirinden farklı fakat aynı zamanda birbiriyle ilişkili teknikleri içerir. Bunlardan en yaygın kullanılanı *Temel Bileşenler Analizi*’dir (Principal Component Analysis-PCA). Bu yöntemde, değişkenler arasındaki azami varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanır, kalan azami miktardaki varyansı açıklamak için ikinci faktör hesaplanır ve bu durum böylece devam eder. Burada önemli olan nokta, analiz sonucu elde edilen faktörlerin arasında korelasyon olmaması, başka bir deyişle elde edilen faktörlerin ortogonal olmasıdır (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 321).

Faktör analizinde, örneğin regresyon analizinde olduğu gibi bağımlı değişken ve bu değişkeni açıklamaya çalışan bağımsız değişkenler seti mevcut değildir. Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenlerin başka bir deyişle faktörleri oluşturulması söz konusudur. Burada amaç;

- 1) Değişken sayısını azaltmak,
- 2) Değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak; başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 321).

Bu araştırmada geliştirilen hipotezleri test edebilmek için kullanılan modelde; oluş biçimine, içeriğe ve sosyal etkenlere yönelik sosyalleşme taktikleri kategorilerinin ayrı ayrı irdelenmesi ve kullanılması gerekmektedir ayrıca her kategoriye tanımlayan farklı 4 cevabın sadeleştirilmesi ve kurulacak olan regresyon modelinde her kategoriye ait tek bir verinin bulunması gerekmektedir. Bunlar haricinde bu araştırmada, gerek tanım olarak gerekse sorguladığı kavramlar anlamında her kategorinin kendi içinde bir anlam ifade ediyor olması ve diğer kategorilerle bir ilgisinin olmuyor olmasından ötürü faktör analizi kullanılmıştır ve araştırmanın devamında açıklanan bu 3 ayrı kategori, 3 farklı değişkeni temsil edecek şekilde kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan faktör analizinin yapılabilmesi ve sağlıklı sonuçlar verebilmesi için sadece kavramsal olarak kendi içinde ilişkili ancak birbirlerinden bağımsız değişkenlere sahip olmak yetmemektedir, bunun yanı sıra bazı istatistikî testler de yapmak gerekmektedir. Veri setinin faktör analizi için uygunluğunu değerlendirmek için kullanılan 3 yöntem bulunmaktadır, bunlar; korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testleridir (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 321).

Bu araştırmada verilerin faktör analizine uygunluğunu test edebilmek için Barlett Testi ve Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçütü birarada kullanılmıştır. Neden bu testlerin uygulandığını açıklayabilmek için öncelikle bu testlerin hangi amaçlarla kullanıldığını açıklamak gerekmektedir. *Barlett Testi*; ilgileşim matrisinde en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğunu test eder. Analize devam

edilebilmesi için “Korelasyon matrisi birim matristir” sıfır hipotezinin test edilmesi gerekir. Eğer sıfır hipotezi reddedilirse, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Hair ve arkadaşları, 1998: 374).

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçütü; gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının 0,5’in üzerinde olması gerekir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapabilmek için o kadar iyidir denebilir. KMO değerleri ve yorumları şu şekildedir:

- 1) 0,9; Mükemmel,
- 2) 0,8; Çok iyi,
- 3) 0,7; İyi,
- 4) 0,6; Orta,
- 5) 0,5; Zayıf,
- 6) 0,5’nin altı; Kabul edilemez (Sharma, 1996: 116).

Bu araştırmada uygulanan KMO örneklem yeterliliği ölçütünde ortaya çıkan değer 0,8’in üzerindedir, bu sebeple önceden açıklandığı şekilde araştırmada kullanılan veriler faktör analizi yapabilmek için ‘çok iyi’ verilerdir (Ek 9: Faktör Analizi Bulguları). Aynı zamanda önceden de belirtildiği gibi Barlett testi de uygulanmıştır ve buna göre ‘Korelasyon matrisi birim matristir’ sıfır hipotezi reddedilmiştir (Ek 9: Faktör Analizi Bulguları). Bu anlamda da araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizi için uygunluğu bir kez daha gözlemlenebilmiştir.

Bunların yanı sıra faktörler oluşturulurken amaç; değişkenler arasındaki ilişkileri en yüksek derecede temsil edecek az sayıda faktör elde edebilmektir. Kaç faktör elde edileceği ile ilgili çeşitli kıstaslar söz konusudur (Dunteman, 1989: 16). Bu araştırmada bu kıstaslardan; ‘özdeğer (eigenvalue) istatistiği’, ‘açıklanan varyans kıstası’ ve ‘faktör sayısının araştırmacı tarafından belirlenmesi’ kıstasları birarada kullanılmıştır. Buna göre *özdeğer istatistiği*; özdeğer istatistiği 1’den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilir. Özdeğer istatistiği 1’den küçük olan faktörler dikkate alınmaz (Dunteman, 1989: 16). Araştırmada belirlenen 3 faktörün özdeğeri de 1’den büyüktür (Ek 9: Faktör Analizi Bulguları).

Açıklanan varyans kıstası; varyansın % 90'ını açıklayan faktör sayısı kabul edilir (Dunteman, 1989: 16) tanımı olmasına rağmen bu araştırmada oluşturulan faktörler varyansın % 60'ını açıklamaktadırlar. Ancak bu yüzden; Cable ve Parsons'un (2001) yapmış oldukları çalışmada oluşturdukları faktörlerin, varyansın % 59'unu açıklamasının yeterli görülmesi gibi bu araştırmada da yeterli olarak görülmesinde bir sakınca görülmemiştir (Ek 9: Faktör Analizi Bulguları). Faktör sayısının araştırmacı tarafından belirlenmesi kıstasına bakıldığında ise; araştırmanın önceki kısımlarında belirtildiği gibi geliştirilen hipotezleri test edebilmek için önceden yapılmış araştırmalara ve literatür taramasına da uygun olarak bu araştırmada; oluş biçimine, içeriğe ve sosyal etkenlere yönelik olmak üzere 3 farklı faktörün varlığına göre hareket edilmiştir.

Araştırmada bu aşamadan sonra faktör analizine devam edebilmek için faktör rotasyonu yapmak gerekmiştir. Faktör rotasyonundaki amaç, isimlendirilebilir ve yorumlanabilir faktörler elde etmektir (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 322). Araştırmada rotasyonda en çok kullanılan yöntemlerden biri olan 'orthogonal rotasyon' kullanılmıştır. Bunun nedeni ortagonal rotasyonda; elde edilen faktörler birbirleri ile korelasyon içinde değildirler (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 322) ki bu durum bu araştırmada yer alan faktörler için de geçerlidir (Faktörleri oluşturan veri, her biri kendi içinde anlamlı olacak faktörleri oluşturmaktadır). Bu araştırmada ayrıca orthogonal rotasyonda en çok kullanılan teknik (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 323) olan *varimax* tekniği kullanılmıştır. Önceden yapılmış bazı çalışmalarda (Jones, 1986; Cable ve Parsons, 2001); sosyalleşme taktiklerine Jones'un (1986) geliştirmiş olduğu soru formuna uygun olarak yapılan faktör analizlerinde, araştırmalarda kullanılan verilerin yapısına uygun olarak ortaya konan faktör ağırlıkları araştırmacıların sosyalleşme kategorileri ile ilgili düşüncelerine uygun bir şekilde 3-faktörlü yapıyı doğrulamışlardır.

Jones'un (1986) ve Cable ve Parsons'un (2001) araştırmalarında; belirlenen faktörlerin uygun kabul edilebilmesi için ilgili faktörü oluşturan birimlerin faktör ağırlıklarının 0.40 seviyesinde ve bu değer üstünde olması uygun görülmüştür. Bu araştırmada da yapılan faktör analizi sonucunda faktör ağırlıklarının 0,40'ın üzerinde olduğu değerler, başlangıçta tasarlanmış kategorilere de uygun olarak 3-faktörlü bir yapıyı ortaya

çıkarmıştır. Tanımlanmış faktörlere uygun olarak, faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör ağırlıkları ile ilgili değerler eklerdedir (Ek 9: Faktör Analizi Bulguları).

Araştırmanın devamında bu 3 faktör veya kategori; kurulan regresyon modelinde veya hipotezleri test edecek olan istatistik modelinde ve var olan değişkenlerle kurulan korelasyonlarda bağımsız birer değişken olarak kullanılırken, soru formunda kategoriye veya faktörü oluşturan 4 sorunun cevaplarının toplamı dikkate alınmıştır. Araştırmada uygulanmış olan korelasyon analizinde; ‘Sosyalleşme Tecrübeleri’ soru formuna verilen cevaplarda 7’li Likert ölçek tipinin kullanıldığı düşünülürse her 3 değişkende; asgari 4, azami 28 puandan oluşacaktır çünkü hatırlanacağı üzere her kategori veya faktör kendi içinde 4 sorudan oluşmuştur.

Diğer yandan hipotezleri test edebilmek için geliştirilmiş modellerde (ör. regresyon analizinde); belirtilen 3 farklı değişken ve/veya faktör için faktör analizi sonucu ortaya çıkan ve her biri farklı tanımlanmış faktörler kullanılmıştır. Faktör analizi sonucu elde edilen faktörler, bu araştırmada da yapıldığı gibi başka analizlerde (ör. Çoklu Doğrusal Regresyon veya Ayırma Analizleri) değişken olarak kullanılabilir (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 326).

3.3.2.6. Önceki İş Deneyimleri

Araştırmada geliştirilen hipotezleri test edebilmek için kullanılan değişkenlerden bir tanesi de ‘Önceki İş Deneyimleri’dir (Cable ve Parsons, 2001: 12). Katılımcılarla ilgili olarak t1’de toplanan bu veri araştırmanın önceki kısımlarında da belirtildiği gibi, katılımcıların XYZ firmasına başvurabilmek için firmaya verdikleri özgeçmişlerinden elde edilmektedir. Bazı katılımcıların XYZ’den önceki iş tecrübeleri 1 yıldan az olduğu için toplanan veri yıl biriminde değil ay biriminde toplanmıştır.

3.3.2.7. Firmaya Kabul Edildikleri Sırada Aldıkları İş Teklifi Sayısı

Firmaya kabul edildikleri esnada aldıkları iş teklifi sayısı; bu kavramda, geliştirilen hipotezlerin test edilebilmesi için araştırmada kullanılan değişkenlerden bir diğeridir (Cable ve Parsons, 2001). Katılımcılardan t2’de toplanan bu veriyi elde edebilmek için onlara dağıtılan soru formunda; “Şu an yürütmekte olduğunuz işinize, XYZ firması başlamanız için size teklif getirdiği ve sizin de kabul ettiğiniz esnada diğer firmalardan toplamda kaç iş teklifi almaktaydınız?” sorusu yöneltilmiştir.

3.3.2.8. Firmada Bulunma Süresi

Araştırmada son olarak katılımcıların firmada bulunma süreleri de geliştirilen hipotezleri test edebilmek amacıyla kullanılan diğer bir değişken olmuştur (Cable ve Parsons, 2001).

Katılımcılarla ilgili t2’de toplanan bu veri, herhangi bir soru formu aracılığı ile değil, katılımcıların firmada yer alan kayıtlarından elde edilebilmiştir. Hatırlanacağı üzere XYZ firmasının yapısında yer alan bölgesel farklılıklardan ötürü Türkiye’nin farklı Bölgelerinde işe başlayan satış temsilcilerinin XYZ firmasında bulunma süreleri de verinin toplandığı t2 zamanında bu yüzden farklılaşmıştır. Bu verinin toplandığı esnada da henüz hiçbir satış temsilcisi XYZ firmasında 1 yılını bile doldurmadığı için, toplanan veri ay biriminde derlenmiştir.

Araştırmada yer alan soru formlarının detaylı bir şekilde açıklanmasının ve hipotezleri test etmek için gerekli olan değişkenlerin tanımlanmasından ve nasıl elde edildiklerinden açıklanmasının ardından, katılımcılardan ilgili verilerin toplanma süreçlerinden bahsetmek gerekmektedir.

3.3.3. Verilerin Toplanması

Yapılan bu araştırma ve araştırmada kullanılan soru formları ve ölçütler, tek bir zaman biriminde değil, boylamsal bir süreçte incelenmektedir. Elde edilen veriler işe yeni başlayan satış temsilcilerinin XYZ firmasına dahil olabilmek için katıldıkları iş görüşmeleri evresinden başlamış olup, sosyalleşme süreçlerinin bitimindeki evre ile devam etmekte ve toplamda işe kabul edilmelerinin ardından geçen on aylık sürenin sonunda sonuçlanmaktadır. Yani gerekli olan verilerin toplanması toplamda 10 aylık bir süreci kapsamış olup 3 ayrı zaman biriminde değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmanın devamında bu zaman birimleri t1, t2 ve t3 olarak tanımlanacaktır.

3.3.3.1. t1 - İşe Yeni Başlayacak Olan Çalışanların İş Görüşmeleri Zamanı

t1; işe yeni başlayan satış temsilcilerinin henüz XYZ firması çalışanı olmadan, firmanın bir çalışanı olabilmek için katıldıkları iş görüşmeleri için geldikleri günü tanımlamaktadır; yani t1=iş görüşmeleri evresi olarak tanımlanabilir. XYZ firması artan ihtiyacı sonucunda tüm Türkiye’de işe alım süreçleri başlatmış olup yüzlerce aday bu amaçla Türkiye’nin dört bir yanında değerlendirmeye almıştır. Bu süreç boyunca t1’de XYZ firmasında çalışan aday olan tüm bireylere araştırma için gerekli olan soru formları verilip bu formların geri toplanması mümkün olmuştur.

Araştırmanın devamı için önemli olabilecek konulardan biri de; açıklanan bu iş görüşmelerinin ve devamında gelen XYZ firmasında çalışması uygun bulunan adayların belirlenmesinin tüm Türkiye’de eş zamanlı olarak yürütülmüş olmasıdır. Yine tüm Türkiye’de satış temsilcisi olarak işe başlayacak kişiler aynı anda belirlenmiş olup, işe başlayacakları bölgelerin kendilerine özgün şartlarından ötürü fiili olarak işe başlama zamanları başlayacakları bölgelere göre farklılık göstermiştir. Ancak XYZ firması tarafından, Türkiye çapında belirlenmiş olan bu adayların hepsinin işe başlamasının toplamda 1,5 ay gibi bir zaman diliminde gerçekleşmesi planlanmıştır.

Araştırmanın yapısı gereği Türkiye çapında dahil olunabilen tüm iş görüşmeleri boyunca toplam 327 kişiye t1'de cevaplanması gereken soru formları dağıtılmıştır. Bu 327 kişiden, 271 tanesi bu soru formlarını cevaplayarak geri dönüş yapmıştır bu nedenle t1'de soru formlarını cevaplama oranı % 83 olmuştur. Ancak belirtilen 271 kişiden hangilerinin XYZ firmasına kabul edildikleri ve firmanın bir çalışanı olarak devam edecekleri t1'de henüz belli değildir. Geri dönüş yapmayan adaylar ise bu tarz bir araştırmada katılımcı olmak istemediklerini belirterek verilen soru formlarını cevaplamamışlardır.

Adaylara soru formu verilirken, verecekleri cevapların XYZ firmasına girebilmek için geldikleri iş görüşmeleri ile hiçbir ilgisi olmadığı ve bu iş görüşmelerinin sonuçlarına hiçbir etki yapmayacağı açıkça ve vurgulanılarak belirtilmiştir. Adaylara t1'de soru formları kapalı bir zarfın içinde verilmiş olup aynı şekilde cevapları da kapalı zarfın içinde teslim alınmıştır.

Soru formlarına verecekleri cevapların bir doktora tezinde kullanılacağı ve yayınlanabilecek hiçbir çalışmada adayların isimlerinin hiçbir şekilde açıklanmayacağı da ayrıca belirtilmiştir. Soruları cevaplayan kişilerin isimlerinin gizli tutulmak istenmesinin en büyük nedeni, araştırmaya dahil edilen bireylerin kendilerini tanımladıkları değerler bütününe ve t2'de algılayıp, yorumlayacakları firmanın değerler bütününe; bireyin eğer çalışacak olursa XYZ firmasında, çalışmayacak olursa da diğer firmalarda kendi değerlerinin diğer firmalar ve/veya insanlar tarafından biliniyor olması endişesine saygı duymaktır. Bu nedeni doğrular nitelikte, işe başlamaya aday bireyler de yapılacak olan araştırma(lar)da isimlerinin gizli tutulmasını talep etmişlerdir.

İsimlerin gizli tutulacağına dair verilen güvence; özellikle XYZ firmasında çalışmaya devam edecek olan bireylerin, araştırmanın devamında verecekleri cevapların doğruluğu ve sağlıklı olabilmesi için çok önemlidir. Bunun nedeni; bireylerin verecekleri cevaplarla çalıştıkları görevde ve kurumda itibarlarının veya iş güvencelerinin zedelenebileceği düşünüp bu anlamda aslında gerçeği yansıtmayan cevapları verebilmeleri ihtimalinin ortaya çıkıyor olmasıdır.

t1'de, adaylara özgü; 'Önceki İş Tecrübeleri' – ay olarak, demografik özellikleri (Yaş, cinsiyet, ırk, eğitim seviyeleri) ve 'Giriş' kısmında belirtilen kendilerini nasıl tanımladıkları ve algıladıklarını anlamaya yönelik 'Bireylerin Değerleri' isimli değişkenlere ait veriler toplanmıştır. Belirtilen bu verilerden; 'Bireylerin Değerleri' adayların kendilerine verilen soru formlarına verdikleri cevaplar ile 'Ölçümler' bölümünde açıklanmıştır. 'Önceki İş Tecrübeleri' ve demografik özellikler ise adayların XYZ firmasına başvurabilmek için XYZ firmasına gönderdikleri özgeçmişlerinden toplanmıştır.

3.3.3.2. t2 - Sosyalleşme Süreci Bitiş Zamanı

t2; araştırmada planlanmış olan ve verilerin toplanacağı 2. zamandır ve t1'den 4 ay sonrası olarak planlanmıştır. Yine önceki kısımlarda belirtildiği üzere XYZ firmasının satış temsilciliği pozisyonu için iş görüşmeleri aynı anda başlamış olmakta ancak uygun görülen adayların işe başlayacakları Bölgelerin şartlarına özgü olarak, fiilen işe başlama zamanları farklılaşmaktadır ve bu farkın da toplamda azami olarak 1,5 ayı içermesi planlanmıştır.

Yani örneğin işe başlanacak Bölge'nin ihtiyacına uygun olarak bazı yeni satış temsilcileri hemen görüşmelerin yani t1'in ardından işe başlarken, fiilen en geç işe başlayacak Bölge'deki satış temsilcisi de ilk başlayan satış temsilcisinden 1,5 ay sonra işe başlamış bulunmaktadır. Araştırmanın sağlıklı olabilmesi ve firmanın uygulamış olduğu sosyalleşme taktiklerinin etkilerinin net gözlemlenebilmesi için t2'nin hemen XYZ firmasının uygulamakta olduğu sosyalleşme sürecinin sonunda uygulanması planlanmıştır; yani t2=sosyalleşme süreçlerinin bitim evresi olarak tanımlanabilir.

Araştırmaya konu olan sosyalleşme modeli bilindiği üzere 2 aylık bir süreci içermektedir. Bölgelerde açıklanan zamansal farklılıklar da bu süreye dahil edildiğinde, t2 için belirlenmiş olan 4 aylık süre işe en geç başlayan Bölgedeki satış temsilcisinin bile sosyalleşme sürecini kapsayabilmektedir. Yani t2; işe başlayan tüm satış temsilcileri için 4 ay olurken, işe en geç başlayan Bölgedeki satış temsilcisi için t2'de

firmada çalıştığı süre 2,5 ay olarak kayda geçmiştir (4 - 1,5). t2’de toplanan veriler tüm yeni satış temsilcileri için aynı anda toplandığından, bireylerin işe başlangıç zamanlamasındaki bu farklılıklar, aynı bireylerin araştırmada kullanılan değişkenlerden biri olan, ‘Firmada Bulunma Süreleri’ni farklılaştırmıştır.

Belirtildiği üzere her ne kadar araştırmada kullanılan t2 zamanının, işe yeni başlayan satış temsilcilerinin tecrübe ettikleri sosyalleşme sürecinin hemen bitiminde oluyor olması istense de, Bölgelerdeki zamansal farklılıklar buna engel olmuştur ve bazı satış temsilcilerinden, uygulanan sosyalleşme sürecinin ardından 2 ay geçtikten sonra veriler toplanabilmiştir. Bu noktada araştırmaya katılan tüm bireylerden, 2 aylık sosyalleşme sürecinin hemen bitiminde istenilen verilerin toplanması; yani tüm katılımcıları birer birer takip edip sosyalleşme süreçlerinin sonunu yakalamaya çalışmak da alternatif bir yöntem olabilirdi. Ancak verilerin toplanabilmesinin eşzamanlı, sağlıklı ve kolay olabilmesi adına ve de bu araştırma için ayrılan kaynak ve zaman göz önüne alındığında tüm katılımcılar için tek bir t2 olması bu şartlarda en uygun tercih olarak belirlenmiştir.

t2’de katılımcılara özgü, araştırmadaki değişkenlerden: XYZ firmasında kabul edildikleri esnada başka kaç firmadan teklif aldıkları; fiilen işe başlamalarının ardından ne kadar süre geçtiği (firmada bulunma süreleri); firmanın uygulamış olduğu sosyalleşme taktiklerini değerlendirebilecekleri ve Jones’un (1986) geliştirdiği ‘Sosyalleşme Ölçütü’nün indirgenmiş hali; XYZ firmasının sahip olduğu değerleri algılamalarına yönelik ‘Firma Değerleri’ ve yine katılımcıların öznel ‘Kişi-Örgüt’ uyumlarını içeren veriler toplanmıştır. Bu veri grubu içerisinde sadece ‘Firmada Bulunma Süreleri’, firmanın elindeki kayıtlardan alınmış olup diğer tüm veriler katılımcılara dağıtılan soru formlarına verilen cevaplar neticesinde elde edilmiştir.

t2’de; yeni başlayan satış temsilcilerinin cevaplaması istenen tüm soru formları katılımcıların isimleriyle birlikte aynı katılımcıların bağlı buldukları Bölgelerdeki Bölge yöneticilerine elektronik posta yolu ile iletilmiştir. Daha sonra Bölge yöneticilerinden basılı bir şekilde cevaplanmış olan bu soru formlarının geri XYZ firması merkez ofisinde yer alan ‘Pazarlama Organizasyonel Gelişim’ ekibine göndermeleri istenmiştir.

Cevapları geri gönderecek olan Bölge Yöneticilerinden; merkez ofise gönderilecek olan cevapların hiçbir şekilde okunmaması, bu soru formlarının ve o formlara verilecek olan cevapların firmanın bir talebi olmadığı ve verilecek olan cevapların bir Doktora tezinde kullanılacağı vurgulanarak belirtilmiş ve cevaplanmış her formun ayrı ayrı zarflara konarak geri gönderilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra gizlilik prensibinin işler olabilmesi için katılımcılara da haber verilerek; verecekleri cevapların yöneticileri tarafından okunmaması gerektiği, böyle bir şey tespit ettikleri an durumu ‘Pazarlama Organizasyonel Gelişim Ekibi’ne bildirmeleri istenmiştir.

Buradaki gizliliğin amacı; hatırlanacağı üzere katılımcıların verdikleri cevaplar sonucu firma içindeki itibarlarının ve iş güvenliklerinin zedelenebileceği düşüncesini ortadan kaldırmaktır, ancak, bu sayede katılımcıların verecekleri cevapların gerçekçi ve sağlıklı olabileceği düşünülmüştür. t2 zamanında sağlanmak istenen gizliliğin diğer bir amacı ise; katılımcıların sosyalleşme tecrübelerini değerlendirdikleri soru formuna verecekleri cevapların, firma için bir iç denetim mekanizması olmasıdır. t2’nin sonunda Bölgelerin, uygulamakla yükümlü olduğu sosyalleşme taktiklerini ne denli uygulayıp uygulamadıkları verilen cevaplar ile tespit edilmiştir, bu sayede de ‘Pazarlama Organizasyonel Gelişim Ekibi’nin Bölgelere dair bir iç denetim yapabilmesi mümkün olmuştur.

Açıklanan bu iç denetim, sadece firmanın uygulamakla yükümlü olduğu sosyalleşme sürecinin değerlendirildiği ‘Sosyalleşme Ölçüt’ü temel alınarak yapılabilmektedir çünkü ancak bu sayede uygulamaların yapılıp yapılmadığı anlaşılabilir. Bu noktada bireylerin algılarına dayalı değerlendirmelerde; Bölge Yöneticisi gerekli olan uygulamaları yapsa dahi katılımcıların, sosyalleşme adına yapılan uygulamaları yeterli görmemeleri veya kendilerine sorulan sorularla firmanın uygulamalarını bağdaştırmamaları ihtimali de bulunmaktadır.

Ancak herhangi bir bölgeden gelen tüm katılımcı cevaplarının, sosyalleşme taktiklerinin uygulanmadığına dair verecekleri ortak ‘en düşük’ puanlar ve/veya puan vermek yerine ‘Bu bölgede böyle bir uygulama yapılmadı’ şeklindeki yorum yazılı cevaplar, ilgili formların araştırmaya dahil edilmemesini ve yine ilgili Bölge Yöneticilerine t2

sürecinin sonunda sosyalleşme taktiklerinin uygulanmasına dair yapılan uyarıları beraberinde getirmiştir. Bu sayede hem toplanan veri araştırmaya uygun bir şekilde kullanılabilmiştir hem de XYZ firması tasarlanan yeni modelin tüm bölgelerde uygulanıp uygulanmadığını görmüş buna göre önlemlerini alabilmiştir.

Bu şekilde belirlenmiş cevaplar araştırmaya dahil edilmemiştir çünkü bu araştırmanın amacı, planlanan sosyalleşme modelinin uygulanıp uygulanmadığını test etmek değil; modelin, planlandığı şekilde uygulanması durumunda işe yeni başlayan bireylere yapmış olduğu etkiyi tespit edebilmektir.

t2’de, işe yeni başlayan satış temsilcilerinden t1’in sonunda verileri toplanan 271 kişinin içinden sadece 96 kişiden dönüş alınabilmiştir. Bu nedenle t2’de soru formlarını ‘tahmini’ cevaplama oranı % 35 olmuştur ve katılım çok düşük bir oranda gerçekleşmiştir. Geri dönüş alınamayan bireyler; t1’de işe girdiği henüz kesinleşmemiş 271 kişiden yapılan iş görüşmeleri sonucunda XYZ firmasına kabul edilmeyen kişiler veya; soru formlarını cevaplamak zorunlu olmadığı için vakit harcamak istemeyip sorulara cevap vermeyen kişiler veya; modelin anlatımında belirtildiği gibi 2 aylık sosyalleşme sürecinin sonunda XYZ firması tarafından haklarında çalışmasına devam edilmemesi yönünde karar verilmiş kişiler veya; yine sosyalleşme sürecinin sonunda kendinden beklenenleri veremeyeceğini düşünüp, XYZ firmasından kendi isteğiyle ayrılan kişiler veya; önceden bahsedildiği gibi Bölge Yöneticisinin gerekli olan sosyalleşme süreci faaliyetlerini yapmadığı (sadece 1 Bölgede bu durum tespit edilmiştir) ve bu yüzden verdikleri cevapların geçersiz olduğu tespit edilen kişiler olarak tanımlanmaktadır.

t2’de araştırmaya dahil edilen katılımcılar ile t1’de araştırmaya dahil edilmiş ancak önceden bahsedilmiş olan nedenlerden ötürü t2’de araştırmada yer almamış katılımcılar arasında demografik özellikler ve önceki iş tecrübeleri açısından karşılaştırma yapılmış ve belirgin bir farklılık gözlemlenmemiştir (Ek 10: t1 ve t2 zamanında araştırmaya katılan katılımcıların karşılaştırılması).

3.3.3.3. t3 – Sosyalleşme Sürecinin Ardından Firmaya Uyumun Tamamlanma Zamanı

t3; araştırmada verilerin toplanacağı ve değerlendirileceği 3. zamandır ve t2'den 6 ay sonra, t1'den ise 10 ay sonrasını ifade etmektedir. t3'ün, genel anlamda sosyalleşme sürecinin sonu olan t2'den 6 ay sonra olmasına karar verilmesi, geçmişte yapılan araştırmalara dayanarak planlanmıştır. Cable ve Judge (1996), Irving ve Meyer (1999) ve Cable ve Parsons (2001) yapmış oldukları çalışmalarda; firmada geçirilen 6 aylık sürenin, işe yeni başlayan çalışanın firmada olup bitenleri anlayabilmesi ve firmanın işleyişinin farkına varabilmesi için yeterli bir süre olduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan bu araştırmada da işe yeni başlayan çalışanın, sosyalleşme deneyimleri için ayrılan sürenin ardından fiilen ve herhangi bir yan uğraş olmadan geçireceği asgari 6 aylık sürenin; firmanın kendisine tam olarak neler getirdiğini anlaması, kendi değerlerini geçen süre zarfında daha iyi süzmesi ve kendi değerlerini, firmanın değerleri ile ilişkilendirerek değerlendirilebilmesinin çok daha geçerli ve doğru olacağı düşünülmüştür.

Bu noktada, t3 zamanında işe yeni başlayan tüm satış temsilcilerinin firma içindeki bulunma süreleri farklılıklar göstermiştir. Önceden de belirtildiği gibi bölgesel farklılıklara göre Türkiye çapında satış temsilcilerinin görevlerine başlama zamanları, 1,5 aylık zaman dilimi içinde farklılıklar göstermiştir. Bu nedenle bazı yeni başlayan satış temsilcileri, t3 zamanında; firma içinde toplamda 10 aylık bir süreyi doldürmüşken bazı yeni satış temsilcileri ise firma içinde ancak 8,5 aylık sürelerini doldürmüşlardır, bazı temsilciler ise 8,5 – 10 ay arası bir zaman diliminde XYZ firmasının çalışanları olabilmüşlerdir.

t3 zamanında toplanmak istenen veri, araştırmaya katılmaya devam eden satış temsilcilerinin tıpkı t1'de olduğu gibi kendi değerlerini nasıl algıladıklarını değerlendirmeye yönelik 'Bireylerin Değerleri' başlıklı değişkene ait sonuçları içermektedir. Toplanmak istenen veriye yönelik soru formları; t2'de olduğu gibi ilgili katılımcıların Bölge Yöneticilerine, soru formlarının verilmesi gereken katılımcı

isimleriyle birlikte elektronik posta yolu ile gönderilmiş ve Bölge Yöneticilerinden cevaplanmış olan soru formlarını yazılan cevapları okumadan ayrı ayrı zarfların içinde XYZ firması merkez ofisinde bulunan 'Pazarlama Organizasyonel Gelişim Ekibi'ne geri göndermeleri istenmiştir. Katılımcılara da haber verilerek; cevaplarının gizliliği konusunda t2'de yapılan uyarıların aynısı yapılmış ve yine t1 ve t2'de olduğu gibi katılım serbest bırakılmıştır.

Araştırmanın devamlılığı ve araştırılan bazı ilişkilerin sonuçlanabilmesi için katılımcı grubunun öncelikli olarak t2'de yer alan 96 kişiden oluşuyor olması planlanmıştır. Ancak t2'de yer almış olup; t3'de XYZ firmasından ayrılmış olan çalışanlardan, XYZ firmasının çalışmasına devam etmemesi yönünde karar alınmış çalışanlardan ve kendi istekleriyle çalışmaya katılmaya devam etmek istemeyen çalışanlardan t3'de toplanması gereken veri toplanamamıştır. Toplanabilen veri, toplamda 77 katılımcıdan sağlanabilmiştir yani t2'de yer alan 96 kişi içinden t3'de cevap alınabilenlerin oranı % 80 olmuştur ('tahmini' cevap oranı).

Toplanan verinin sağlıklı ve güvenilir olup olmadığını anlamak için t2'de yer alıp t3'de yer almayan katılımcılar ile t3'de yer alan katılımcılar demografik özellikleri, önceki iş tecrübeleri, XYZ'ye kabul edildikleri esnada aldıkları iş teklifi sayısı ve işe giriş öncesi değer uyumları açısından karşılaştırılmışlar ve belirgin bir farklılık gözlemlenmemiştir. (Ek 11: T2 ve t3 zamanlarında araştırmaya katılan katılımcıların karşılaştırılması).

3.4. EVREN VE ARAŞTIRMA ÖRNEKLERİNİN BELİRLENMESİ

Genel anlamda uygulamaya ve bir anlamda araştırmada yer alan zaman birimlerinde (t1, t2, t3) oluşan cevap verme oranları ve geri dönüş oranlarını incelemeye önce bu çalışmada; genel olarak işe yeni başlayan tüm satış temsilcilerinin incelenen özelliklerini bulmak adına nitelikleri bakımından seçilmiş ve diğerlerinden ayrılan belirli bir katılımcı grubunun (örneklem) kullanılmadığını belirtmek gerekmektedir.

Bunun yerine bu araştırmada; belirli bir zaman aralığı içinde XYZ firmasında satış temsilciliği pozisyonu için başvuruda bulunmuş; yine satış temsilcisi olarak XYZ firmasında sosyalleşme sürecini geçirmiş ve son olarak XYZ firmasında geçirdikleri sosyalleşme sürecinin ardından araştırmada belirlenmiş olan 6 aylık zaman diliminin ardından aynı firmada çalışmaya devam etmiş olan satış temsilcilerinin tümü araştırmaya katılımcı olarak dahil edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında bu araştırmaya dahil edilmiş olan katılımcılar, genel anlamda tüm firmalarda işe yeni başlayan satış temsilcilerinin firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktikleri karşısındaki tepkilerini tahmin eden ve bu yönde çıkarımlar yapmaya yarayan bir tahmin aracı değillerdir. Bu nedenle araştırmada yer alan katılımcılar genel anlamda belirli bir grubu yansıtacak belirli kıstaslara göre seçilmiş özel bir grubu oluşturmamaktadır. Burada amaç tüm katılımcıların ayırım yapmaksızın araştırmadaki etkilerini anlayıp, sorgulayabilmek olarak ortaya çıkmaktadır.

3.5. UYGULAMA

Uygulama bölümünde öncelikle yapılan araştırmadaki alan çalışmasının kapsamı ve ilgili zaman birimleri ‘Verilerin Toplanması’ bölümünde detaylı bir şekilde açıklanmasının ardından bir kez daha özetlenecek daha sonra da araştırmada kullanılan soru formlarına geri dönüş oranları ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılacaktır.

3.5.1. Uygulama Kapsamı ve Düzeni

Bilindiği üzere araştırmada toplanan veriler; t1, t2 ve t3 diye tanımlanmış olan 3 farklı zamanda toplanmıştır ve verilerin toplanması için ayrılmış olan zaman toplamda 10 ay olarak belirlenmiştir. Hatırlanacağı üzere t1; Türkiye çapında eş zamanlı olarak yürütülen XYZ firmasında satış temsilciliği pozisyonu için yapılan iş görüşmelerine gelen adayların, görüşmeye geldikleri günü ifade etmektedir. t2 ise; t1’in ardından, asgari olarak işe yeni başlayan satış temsilcilerinin firma tarafından tasarlanmış sosyalleşme süreçlerini de kapsayacak şekilde geçen 4 aylık sürenin sonunu ifade

etmektedir. Son olarak t3 ise; araştırmada yer alan ‘Verilerin Toplanması’ bölümünde nedenleri ile açıklandığı gibi t2’den 6 ay, t1’den ise 10 ay sonrasını ifade etmektedir.

Araştırmada kullanılan her zaman biriminde, araştırmaya dahil edilmek istenen katılımcı rakamlarında dağıtılan soru form adetleri düşünöldüğünde, değişen miktarlarda elenmeler olmuştur; bu nedenle de araştırmada geçen her zaman biriminde belirli yüzdelerde geri dönüş alınabildiğinden bahsedilebilmektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken konu, bu araştırmada yer alan her zaman biriminin sonunda alınabilmiş ‘tahmini’ cevap oranları ile araştırmada ayrı bir anlam ifade eden geri dönüş oranlarının tanımsal olarak birbirinden farklı olduğudur. Her zaman biriminin sonunda alınan ‘tahmini’ cevap oranları; katılımcının cevap verememesindeki neden dikkate alınmaksızın toplam soru formu dağıtılan kişi sayısının yüzde kaçından cevap alınabildiğini göstermektedir.

3.5.2. Araştırmada Yer Alan Anketlerin – Soru Formlarının Geri Dönme Oranları

Araştırmaların birçoğunda geri dönüş oranı; araştırmada alınan cevapların, araştırmada yer alması gereken tüm kitleye bölünmesiyle elde edilebilmektedir. Ancak bu yöntem çoğu araştırma için çok basit bir yöntem olabilmekte ve araştırmanın karmaşık tasarımına zarar verebilmektedir. Bu nedenle ‘Amerikan Araştırma Organizasyonu Kurulu’ (CASRO), araştırmalarda oluşabilecek farklı cevap verme oranları ile ilgili bir yöntem geliştirmiştir. Bu yöntem aynı zamanda cevap verme oranları hesaplamalarında bir standart geliştiren ‘Amerikan Toplum Fikirleri Araştırması Kuruluşu’ (AAPOR) için bir temel oluşturmuştur. Bu standart daha sonra ‘Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Kuruluşu’ (ISER) tarafından rafine edilmiştir¹. Bu kuruluşların tanımlamalarına göre; ulaşılabilir katılımcıların sayısının bilinmediği durumlarda, araştırmanın daha sağlıklı sonuçlar verebilmesi için bu katılımcıların da fiziksel olarak kapsama alanında oldukları varsayılmaktadır ve bu oran ‘e’ harfi ile sembolize edilmektedir. Araştırmalarda bu

¹ <http://www.quantitativeskills.com/sisa/calculations/resprhlp.htm>, erişim: 25.01.2009

koşulu da içeren tüm koşullarda değişebilen cevap verme oranları hesaplamalarına, bu kuruluşlardan biri olan AAPOR'un Internet sayfasından ulaşılabilmektedir².

Araştırmanın önceki kısımlarında gelen cevapların, olması gereken katılım sayısına bölünmesi 'tahmini' cevap oranı olarak adlandırılmıştır. Bunun nedeni, alınan yanıtlarda yanıt veremeyen kişilerin, yanıt verememe nedenlerinin yanıtların alındığı an bilinmemesinden ileri gelmektedir. Ancak daha sonra yapılan tespitlerin ardından, yanıt alınamamasındaki nedenler öğrenilebilmektedir. Bu sebeple ilk elde edilen oranlar, önceden da tanımlandığı üzere 'tahmini' cevap oranları olarak adlandırılmıştır. Ancak yanıt alınamama sebepleri öğrenildikten sonra, fiziksel kapsamın içinde olan kişilerin adetleri dikkate alınarak gerçek geri dönüş veya cevap verme oranları hesaplanmıştır. Gerçek anlamda cevap verme veya geri dönüş oranları; fiziksel olarak kapsam dahilinde olabilen kişilerden alınabilen cevap oranlarını içermektedir³. Bu kavramlara ait tanımları ve hesaplamaları daha detaylı bir biçimde anlatmak gerekmektedir.

Bu araştırmada ve literatürde kullanılan soru formları geri dönüş oranlarında; kapsama alanı içindeki katılımcılar dikkate alınmaktadır. Yani araştırmaya katılması istenen kişilerden fiziksel nedenlerden ötürü cevaplar alınamamışsa, bu kişilerin sayısı geri dönüş hesaplamalarında kullanılmamaktadır. Örneğin herhangi bir firmada 30 kişiye uygulanacak olan bir soru formunda eğer bu kişilerden 10 tanesi firmadan ayrılmışlarsa ve firmayı ilgilendiren araştırma konusunda artık araştırmaya dahil olmaları herhangi bir anlam taşıyorsa bu kişiler kapsama alanı dışına çıkmışlardır ve soru formuna geri dönüş oranları hesaplanmasında, sayıları ana katılımcı sayısından çıkartılmaktadır.

Konunun daha iyi açıklanması adına önceden verilen örnek genişletilecek olursa; ilgili araştırmada toplamda 30 katılımcıdan 10'unun çalıştıkları firmadan ayrıldıklarını varsayalım, kalan 20 kişiden de 5 kişinin istemedikleri için soru formlarını cevaplamadıklarını varsayalım. Geriye kalan 15 kişinin ise verilen soru formlarını eksiksiz tamamladıklarını varsayalım. Bu örnekte soru formlarının 'tahmini'

² <http://www.aapor.org/responseratesanoverview>, erişim: 25.01.2009

³ http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP_DS_QUALITY/TAB47143233/STANDARD%20QUALITY%20INDICATORS.PDF, erişim: 25.01.2009

cevaplanma oranı % 50 (15/30) olurken, soru formlarına geri dönüş (cevaplama) oranı ise % 75 (15/20) olmaktadır çünkü firmadan ayrılan 10 kişi fiziksel olarak araştırmaya dahil edilemeyeceğinden ötürü kapsama alanı dışında kalmışlardır ve geri dönüş oranı hesaplamasına dahil edilmemişlerdir.

Tekrar araştırmada meydana gelen cevap verme ve geri dönüş oranlarına dönülecek olursa; ‘Verilerin Toplanması’ bölümünde t1, t2 ve t3 zamanlarında katılımcıların verdikleri cevaplar ile ilgili oranlar cevaplanma oranlarıdır, yani hedeflenen kişilerden, kapsama alanında olup olmadığına bakılmaksızın ne kadarından dönüş alındığı belirtilmiştir. Hatırlanacağı üzere t1’de ‘tahmini’ cevaplanma oranı % 83 olarak belirtilmiştir. XYZ firmasına satış temsilciliği için Türkiye çapında gelen adayların hepsine yani 327 kişiye t1’de verilmesi gereken soru formları dağıtılmıştır. Yine hatırlanacağı üzere bu kişilerin içinden 271 kişiden dönüş alınabilmiştir ve bu da % 83’lük ‘tahmini’ cevaplanma oranını oluşturmaktadır. t1 için bu oran aynı zamanda akademik anlamda geçerli olan geri dönüş oranını da temsil etmektedir. Bunun nedeni t1 zamanında var olan tüm kişilere, yani 327 kişiye ilgili soru formları dağıtılmıştır ve tüm bu kişiler kapsama alanının içindedir çünkü katılımlarına engel olan herhangi fiziksel bir neden olmamıştır. t1’de dönüş alınamayan kişilerin tamamının araştırmaya katılmama nedeni bu kişilerin araştırmaya katılmak istememleridir. Araştırmanın her aşamasında olduğu gibi t1’de de katılımcıların soru formlarına cevap vermeleri isteğe bağlı olarak serbest bırakılmıştır. Bu nedenle araştırmaya katılmayan katılımcılar, kendi istekleri ile araştırmaya katılmamayı tercih etmişlerdir yorumu yapılabilecektir.

‘Verilerin Toplanması’ bölümünde de belirtildiği gibi t2 zamanında ilgili soru formlarına katılımcıların ‘tahmini’ cevap verme oranları % 35’dir; hatırlanacağı üzere t2’ye katılması hedeflenen 271 kişinin içinden sadece 96 kişiden cevap alınabilmiştir. Yine önceden belirtildiği üzere t2’de araştırmaya katılmayan kişiler; t1’de araştırmaya katılıp t1’in sonunda işe alınmamış olan ve bu sebeple t2’de yer almayan kişiler, firmanın uyguladığı sosyalleşme süreci sonunda firmanın çalışmasına devam etmeme kararı aldığı kişiler, yine firmanın uyguladığı sosyalleşme süreci sonunda kendi istekleri ile çalışmaya devam etmemeyi tercih eden kişiler, uygulamakla yükümlü olduğu halde tasarlanan sosyalleşme sürecinin gerekli olan faaliyetlerini uygulamayan ilgili Bölge

Yöneticisine bağlı olan kişiler ve yine gönüllü katılımın istendiği t2’de kendi istekleriyle araştırmaya katılmaya devam etmek istemeyen kişiler olarak sıralanmaktadır.

‘Tahmini’ cevap verme ve geri dönüş oranları arasındaki tanımsal fark açısından araştırmaya katılmamış kişilerin katılmama nedenlerini irdelemek ve buna göre tanımlama yapmak gerekmektedir. t2’de ‘tahmini’ cevap verme oranı önceden belirtilmişti. Belirtildiği üzere bu oranın hesaplanmasında, araştırmaya katılmamış kişilerin kapsama alanında olup olmamalarının herhangi bir önemi yoktur. Ancak akademik ve istatistiksel anlamda değer taşıyan t2’deki soru formlarına geri dönüş oranının hesaplanmasında; araştırmaya katılmamış kişilerin içinden t1 ve t2 sonunda XYZ firması tarafından çalışmasına devam etmeme kararı alınmış kişilerin, t2 sonunda kendi istekleriyle XYZ firmasında çalışmamayı tercih eden kişilerin ve bağlı bulunduğu bölgede, Bölge Yöneticisinin ihmali yüzünden tasarlanan sosyalleşme sürecini yaşayamayan kişilerin hesaplama dahil edilmemesi gerekmektedir. Bu kişiler geri dönüş oranı hesaplamasına dahil edilmemektedirler çünkü fiziksel olarak bu kişilerin t2 sonunda araştırmaya katılım göstermeleri mümkün olamamıştır ve kapsama alanının dışında kalmışlardır.

t2’de araştırmaya katılmayan kişilerin içinden sadece kendi istekleriyle araştırmaya katılmamış kişilerin geri dönüş oranı hesaplamasına dahil edilmesi gerekmektedir. t2’de araştırmaya katılmamış olan 175 kişinin içinden sadece 40 tanesi kendi istekleriyle araştırmaya katılım göstermemişlerdir. Bu nedenle t2 sonunda araştırmaya geri dönüş oranı % 71 olarak kabul edilmiştir.

Bu oranı hesaplarken; kullanılan kapsama alanındaki kişi sayısı 136’dır (271 – 135). Geri dönüş oranı ise 96/136 işleminin sonucu olan % 71 olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada bağlı bulunduğu Bölge’de gerekli olan sosyalleşme faaliyetleri uygulanmadığı için kapsama alanına dahil edilmemiş kişilerin durumu ayrıca irdelenmelidir.

Bu katılımcıların kapsama alanına dahil edilmemelerinin nedeni; yapılan araştırmalar açısından sosyalleşme sürecine dahil edilmemelerinin, firmadan ayrılmaları veya işten

çıkarılmaları ile hiçbir farkının bulunmamasıdır. Önceden de belirtildiği gibi bu araştırmanın amacı XYZ firmasının operasyonunun devam ettiği tüm Bölgelerde tasarlanan yeni 'Eğitim ve Gelişim Modeli'nin uygulanıp uygulanmadığını test etmek değildir. Burada amaç; tasarlanan yeni modelin, uygulandığı Bölgelerde çalışan yeni satış temsilcilerinin üzerindeki etkilerini anlayabilmektir. Bu nedenle, bağlı bulunduğu Bölge'de sosyalleşme faaliyetlerinin uygulanmadığı satış temsilcilerinin araştırmanın kapsama alanına sokulmamalarında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Yine 'Verilerin Toplanması' bölümünde belirtildiği gibi t3 zamanında gerçekleşen 'tahmini' cevap verme oranı % 80 oranında olmuştur. t3'de araştırmaya katılması hedeflenen 96 kişinin içinden ancak 77 kişiden dağıtılan soru formlarına cevap alınabilmiştir. Hatırlanacağı üzere t3'de araştırmaya katılmamış kişiler; XYZ firmasının hakkında çalışmaya devam etmemesi yönünde karar aldığı kişiler, kendi istekleriyle çalışmaya devam etmeme kararı almış kişiler ve kendi istekleriyle araştırmaya katılmamayı tercih etmiş kişiler olarak sıralanmıştır. Bu noktada tıpkı t2'de olduğu gibi XYZ firmasının işten çıkardığı kişiler ve kendi istekleriyle işinden ayrılmış olan kişiler hesaplanacak olan geri dönüş oranında dikkate alınmamıştır. t2 ve t3 zamanları arasında işten çıkarılmış veya kendi istekleriyle işinden ayrılmış ve t3'de araştırmaya bu sebeple katılmamış kişilerin adedi 15'dir. Böylelikle t3'de araştırmaya geri dönüş oranı % 95 olmuştur; kapsama alanındaki kişiler, (96-15)'den 81 olarak kabul edilecek olursa, geri dönüş oranını da (77/81)'den % 95 olarak ifade etmek mümkün olmaktadır.

3.6. ÖN ANALİZLER

Bu bölümde öncelikle genel anlamda araştırmada incelenen katılımcı grup ile ilgili genel bir tanımlama yapılacak ve araştırmada dikkate alınan farklı zaman birimlerinde yer alan ilgili katılımcılar arasındaki fark sorgulanacaktır. Daha sonra açıklanan bu farklı zaman birimlerinde yer alan katılımcıların araştırmadaki etkisini sorgulamak adına demografik özellikleri ortaya konacak ve bu özellikler ile ilgili yorumlar yapılacaktır.

3.6.1. Araştırma Örneklemine Ait Sorular

Araştırmada geçen farklı zamanlarda araştırmaya katılan katılımcıların, demografik özelliklerini ve araştırmaya katılmadan önceki iş tecrübeleri sürelerini belirtmek araştırmanın ne tip bir katılımcı profili ile yapıldığının anlaşılması adına önemlidir. Araştırmanın önceki bölümlerinde farklı zamanlarda araştırmaya devam eden ve aynı zaman birimlerinde araştırmaya katılmaya devam etmeyen katılımcılar arasında açıklanan bu demografik özellikler ve diğer unsurlar anlamında belirgin bir farklılığın olmadığı ve bu sebeple araştırmaya devam etmede herhangi bir sakınca olmadığı belirtilmiştir.

Bu nedenle araştırmanın hangi görüntüde bir katılımcı grubuyla yapıldığını göstermek adına, sadece t1'de yer alan katılımcıların demografik özelliklerini tablolar halinde vermenin yeterli olacağı düşünülmüştür. Bunun nedeni; t2 ve t3'de araştırmaya devam eden katılımcılar yine t1'de yer almış katılımcılardan oluşmaktadır ve araştırmada yer alan farklı zaman birimlerinde toplanan veri, araştırmanın devamında ortaya çıkacak sonuçlar açısından herhangi bir farklılık yaratmamıştır.

3.6.2. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bilgiler

Araştırmada t1 zamanında toplanan verilerden, katılımcı profilleri ve demografik özellikleri belirli değer aralıkları kullanılarak tablolar halinde gösterilmiştir. Bu değer aralıkları herhangi bir kıstasa göre belirlenmemiştir. Hatırlanacağı üzere araştırmaya tüm zaman birimlerinde katılan ve belirli zaman birimlerinde araştırmaya katılmaya devam etmeyen katılımcılar arasında araştırmada kullanılan unsurlar bakımından belirgin bir farklılık gözlemlenmediğinden, tablolar halinde verilecek olan ve gösterimde kolaylık olsun ve katılımcı görüntüleri daha net anlaşılabilir diye kullanılan değer aralıklarının da herhangi bir anlam taşımadığı rahatlıkla ifade edilebilmektedir. Tablolar halinde katılımcı görüntülerinin belirli değer aralıkları ile verilmesinin tek sebebi; araştırmaya ışık tutmak ve araştırmanın kimler üzerinde yapıldığı hakkında daha genel bir fikir verebilmektir.

t1'e katılan katılımcıların görüntülerini yansıtabilmek adına sırasıyla katılımcıların cinsiyet ve tesadüfî olarak belirlenmiş değer aralıkları kullanılarak oluşturulan yaş ve önceki iş tecrübeleri dağılımlarını gösteren tablolar aşağıdaki belirtilmiştir;

Tablo 3: t1'de Araştırmaya Katılmış Olan Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	264	97,4%
	Kadın	7	2,6%

Görüldüğü üzere t1'de araştırmaya katılmış olan katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%97) erkeklerden oluşmaktadır. Gerek satış temsilciliği pozisyonunun fiziksel koşullar açısından zorluğu gerekse bu görev sırasında ziyaret edilecek olan müşterilerin kültürel yapısı göz önüne alındığından kadınlar bu mesleği genel anlamda çok fazla tercih etmemektedirler.

Tablo 4: t1'de Araştırmaya Katılmış Olan Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde
17-20	93	34,3%
21-24	129	47,6%
25-28	32	11,8%
29-32	17	6,3%

t1'de araştırmaya katılan katılımcılardan; yaşı en küçük olan 17, yaşı en büyük olan ise 32 yaşındadır, tüm katılımcıların yaş ortalaması ise 22,1'dir.

Tablo 5: t1'de Araştırmaya Katılmış Olan Katılımcıların Önceki İş Tecrübeleri Dağılımı

Tecrübe (ay)	Frekans	Yüzde
0-12	125	46,1%
13-24	95	35,1%
25-36	33	12,2%
37-48	17	6,3%
49-60	1	0,4%

t1'de araştırmaya katılan katılımcılardan; önceki iş tecrübesi en az olanın hiçbir iş tecrübesi yokken ve XYZ firmasındaki işi, ilgili katılımcının ilk işi olurken, en fazla iş tecrübesi olan katılımcının 52 aylık (4 yıl, 4 ay) iş tecrübesi bulunmaktadır. t1'deki tüm katılımcıların ortalama iş tecrübesi 16 ay'dır.

t1’de araştırmaya katılmış olan katılımcıların hepsi Türkiye Cumhuriyeti vatandaşıdır ve kendilerini Türk olarak tanımlamışlardır bu sebeple ırk dağılımına dayalı ayrıca bir analiz yapılmamış ve herhangi bir tablo oluşturulmamıştır. Bunun yanı sıra katılımcıların eğitim seviyesine bakıldığında yine çok büyük bir yüzdenin niversite mezunu olmasından ötürü eğitim seviyesi, ayrıca üzerine analiz yapılması gereken bir özellik olarak görülmemiştir. Üniversite mezunu katılımcıların çoğunlukla mezun oldukları fakülteler ‘İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri’ olurken, yine niversite mezunu katılımcıların çoğunlukla bitirmiş oldukları bölüm ‘İşletme’ olarak kayıtlara geçmiştir.

3.7. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİNE DAİR VERİ ANALİZİ

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyon ilişkileri tek tek incelenecektir. Değişkenler arasındaki ilişkiler, araştırmanın amacına ve hipotezlerin testine yönelik olarak ayrı ayrı yorumlanmaya çalışılacaktır. Bu analizden sonra hipotezlerin test edilmesine dair veri analizine gelmektedir. Bu bölümde de öncelikle test edilecek olan hipotezler bir kez daha ortaya konacak, daha sonra verilerin düzenlenmesi ve test için gerekli olan istatistiksel yöntemlerin analizi gerçekleştirilecektir.

Daha sonra elde edilen verilerin, araştırmaya özgün olarak hipotezleri test etmeye yönelik uygun bir hale getirilmesi detaylı bir biçimde anlatılacaktır. Takip eden son bölümde ise sıra; yapılan çalışmanın temel amacı olan hipotezler, uygun yöntemlerle test edilecektir. Bu bölümde var olan hipotezler, alt maddeleri ile birlikte sırasıyla test edilecek ve elde edilen sonuçlar ilgili yorumlarla birlikte irdelenecektir.

3.7.1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizleri

Araştırmada yer alan hipotezleri test edecek modelleri ve gerekli analizleri yapmadan önce, araştırmada irdelenmesi gereken korelasyon analizlerini göstermek ve bu

korelasyonlarla ilgili yorum yapmak gerekmektedir. Araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin birbirleriyle korelasyon ilişkileri incelenmiştir. Hatırlatmak gerekirse bu değişkenler sırasıyla; İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu / İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu / Öznel Kişi-Örgüt Uyumları / İşe Girdikleri Esnada Aldıkları İş Teklifi Sayısı / İşe Yeni Başlayan Satış Temsilcilerinin Önceki İş Tecrübeleri / İşe girdikleri andan itibaren XYZ Firmasında Bulunma Süreleri / Oluş Biçimine Yönelik Sosyalleşme Taktikleri / İçeriğe Yönelik Sosyalleşme Taktikleri / Sosyal Etkenlere Yönelik Sosyalleşme Taktikleri olarak sıralanabilmektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenler arasında kullanılan korelasyon ilişkileri aşağıda yer alan Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6 – Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkiler

		A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	r	1	0,927	0,808	-0,053	-0,119	0,047	0,487	0,659	0,493
	p	.	0,000	0,000	0,607	0,249	0,647	0,000	0,000	0,000
	N	96	77	96	96	96	96	96	96	96
B	r	0,927	1	0,694	-0,026	-0,052	-0,051	0,457	0,580	0,425
	p	0,000	.	0,000	0,825	0,651	0,662	0,000	0,000	0,000
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77
C	r	0,808	0,694	1	-0,094	-0,124	0,120	0,596	0,718	0,633
	p	0,000	0,000	.	0,363	0,230	0,245	0,000	0,000	0,000
	N	96	77	96	96	96	96	96	96	96
D	r	-0,053	-0,026	-0,094	1	0,797	0,070	-0,045	-0,062	-0,034
	p	0,607	0,825	0,363	.	0,000	0,497	0,663	0,546	0,744
	N	96	77	96	96	96	96	96	96	96
E	r	-0,119	-0,052	-0,124	0,797	1	0,032	-0,081	-0,141	0,040
	p	0,249	0,651	0,230	0,000	.	0,759	0,430	0,171	0,697
	N	96	77	96	96	96	96	96	96	96
F	r	0,047	-0,051	0,120	0,070	0,032	1	-0,001	0,125	0,115
	p	0,647	0,662	0,245	0,497	0,759	.	0,990	0,226	0,263
	N	96	77	96	96	96	96	96	96	96
G	r	0,487	0,457	0,596	-0,045	-0,081	-0,001	1	0,637	0,555
	p	0,000	0,000	0,000	0,663	0,430	0,990	.	0,000	0,000
	N	96	77	96	96	96	96	96	96	96
H	r	0,659	0,580	0,718	-0,062	-0,141	0,125	0,637	1	0,564
	p	0,000	0,000	0,000	0,546	0,171	0,226	0,000	.	0,000
	N	96	77	96	96	96	96	96	96	96
I	r	0,493	0,425	0,633	-0,034	0,040	0,115	0,555	0,564	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,744	0,697	0,263	0,000	0,000	.
	N	96	77	96	96	96	96	96	96	96

Değişkenler arasında anlamlı korelasyon skorları koyu renkle gösterilmiştir ($p < 0,05$).

Araştırmada yapılan analizlerde kolaylık sağlanabilmesi için her değişken farklı bir

harfle adlandırılmıştır. Bu harfler, araştırmanın devamında da aynı değişkenleri temsilen kullanılmaya devam edilecektir. Buna göre harfler sırasıyla şu değişkenleri temsil etmektedirler;

A; İşe giriş öncesi değer uyumu

B; İşe giriş sonrası değer uyumu

C; Öznel kişi-örgüt uyumları

D; İşe kabul edildikleri esnada yeni başlayan satış temsilcilerinin aldıkları iş teklifi adeti

E; Yeni başlayan satış temsilcilerinin, XYZ firmasından önceki iş tecrübeleri

F; Yeni başlayan satış temsilcilerinin XYZ firmasına girdikleri andan itibaren firmada bulunma süreleri

G; Verilen soru formlarında farklı 4 soru ile anlaşılmaya çalışılan ‘Oluş Biçimine Yönelik Sosyalleşme Taktikleri’ nin tek bir değişken olarak ifadesi

H; Verilen soru formlarında farklı 4 soru ile anlaşılmaya çalışılan ‘İçeriğe Yönelik Sosyalleşme Taktikleri’ nin tek bir değişken olarak ifadesi

I; Verilen soru formlarında farklı 4 soru ile anlaşılmaya çalışılan ‘Sosyal Etkenlere Yönelik Sosyalleşme Taktikleri’ nin tek bir değişken olarak ifadesi

Hatırlanacağı üzere araştırmanın ‘Metodoloji’ bölümünde burada ifade edilen her değişkenin, nasıl elde edildiği, hangi soru formlarının aracılığı ile oluşturulduğu, hangi ölçü birimlerinde istenilen verilerin toplandığı ve tam olarak bu değişkenlerin ne ifade etmek istediklerine dair tüm bilgiler detaylı bir biçimde açıklanmıştır.

3.7.1.1. ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ Korelasyon İlişkisi

İlgili tabloda gösterilen korelasyon ilişkilerine geri dönülecek olursa; XYZ firmasında işe yeni başlayan satış temsilcilerinin ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyum’u değişkeninin (A), sırası ile aynı bireylerin; İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu / Öznel Kişi-Örgüt Uyumları / Oluş Biçimine Yönelik Sosyalleşme Taktikleri / İçeriğe Yönelik Sosyalleşme Taktikleri / Sosyal Etkenlere Yönelik Sosyalleşme Taktikleri arasında

istatistiksel anlamda anlamlı ve aynı yönde ilişkilere sahip olduğu gözlemlenebilmektedir.

3.7.1.1.1. ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ ve ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ Arasındaki Korelasyon

Hatırlanacağı üzere işe yeni başlayan satış temsilcilerinin, işe girmeden önceki sahip olduklarını düşündükleri değerlerle, işe girmelerinin ardından çalıştıkları XYZ firmasının sahip olduğuna inandıkları değerler arasındaki uyum, ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ olarak adlandırılmaktadır. Benzer bir biçimde, yeni başlayan satış temsilcilerinin işe girmelerinin ardından ortalama 10 ay sonra sahip olduklarını düşündükleri değerler ile yine ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ ölçülürken olduğu gibi, t2 zamanında XYZ firmasının sahip olduğuna inandıkları değerler bütünü ile ilişkilendirilen uyum ise ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ olarak adlandırılmaktadır.

Araştırmada bu iki değişkenin, yapılan korelasyon analizi sonucunda birbirleri ile kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu görülebilmektedir. Bunun nedeni olarak da; elde edilen verilere de bakılarak, işe yeni başlayan satış temsilcilerinin çok büyük bir oranla işe girmeden önce sahip olduklarını düşündükleri değerlerin, aradan geçen ortalama 10 ayın ardından da aynı değerlere sahip olduklarını düşünmelerinden ötürü fazla değişkenlik göstermemesi olarak ifade edilebilmektedir.

3.7.1.1.2. ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ ve ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ Arasındaki Korelasyon

‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ değişkeninin yüksek ilişkide olduğu gözlemlenen diğer bir değişken ise işe yeni başlayan satış temsilcilerinin ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumları’dır. Bu noktada, araştırmanın önceki kısımlarında da belirtildiği gibi, bireylerin kendi değerlerine uygun olduğunu düşündükleri firmalarda çalışmak istedikleri ve bu şekilde

düşündükleri firmalarla kendileri arasında yüksek seviyede uyum algıladıkları bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın literatür bölümünde; işe yeni başlayan bireylerin kendilerine uygun olduklarını düşündükleri firmalarda çalışmayı her zaman tercih ettikleri, diğer yandan firmaların da kendilerine uygun olduğunu düşündükleri çalışan adaylarını tercih ettiklerini ve görev vermek istediklerini birçok farklı çalışma örnek gösterilerek belirtilmiştir. Bu anlamda, işe giriş öncesinde kendi değerleri ile işe girmelerinin ardından firmanın da benzer değerlere sahip olduğunu düşünen yeni başlayan satış temsilcilerinin, çalıştıkları firmanın sahip olduğuna inandıkları değerleri değerlendirdikleri t2 zamanında, kişi-örgüt uyumlarını yüksek seviyede olarak değerlendirmeleri gayet olağan ve akla yatkın gözükmektedir.

Diğer yandan kendi değerleri ile çalıştıkları XYZ firmasının değerlerinin çok fazla uymadığını düşünen yeni satış temsilcilerinin, kişi-örgüt uyumu değerlendirmelerinin düşük seviyede olarak belirtmeleri de aynı şekilde olağan ve akla yatkın gözükmektedir. Bu nedenlerden, 'İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu' değişkeni ile 'Öznel Kişi-Örgüt Uyumu' değişkeni arasında yüksek seviyede ve aynı yönde korelasyon mevcut olması açıklanabilmektedir.

3.7.1.1.3. 'İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu' ve Sosyalleşme Taktikleri Arasındaki Korelasyon

'İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu' değişkeni ayrıca tüm sosyalleşme taktikleri ile anlamlı ve aynı yönde korelasyon ilişkisine sahiptir. Bu noktada, her bir sosyalleşme taktiği ile kurulan ilişkiye farklı bir yorum yapmak yerine denilebilir ki; işe giriş öncesi kendi sahip olduğu değerler ile XYZ firmasının sahip olduğuna inandıkları değerlerin uyduğuna inanan yeni satış temsilcileri, firmanın uygulamakta olduğu sosyalleşme taktiklerini de benimsemekte olup, kullanılan taktiklerin kurumsal anlamda XYZ firmasına uyum sağlamaları hususunda kullanıldığını düşündükleri ifade edilebilmektedir.

Bu yüksek korelasyon oranı, ayrıca işe giriş öncesi değer uyumu düşük olan yeni satış temsilcilerinin XYZ firmasının uygulamakta olduğu sosyalleşme taktiklerini benimsemedikleri ve istenilen şekilde sosyalleşme taktiklerini değerlendirmedikleri sonucunu ortaya çıkarabilmektedir. Bunun nedeni, korelasyon tablosundan da görüleceği gibi, ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ değişkeni ve ‘Oluş Biçimine’, ‘İçeriğe’ ve ‘Sosyal etkenlere’ yönelik sosyalleşme taktikleri arasındaki ilişkinin aynı yönlü olmasıdır. Ancak eldeki verilere bakılarak da denilebilir ki; işe giriş öncesi değer uyumu ve ayrı ayrı tüm sosyalleşme taktikleri arasındaki yüksek korelasyon, temel olarak her iki değişken için de yüksek değerlendirme skorları veren yeni satış temsilcilerinin bu yöndeki görüşleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

3.7.1.2. ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ Korelasyon İlişkisi

Korelasyon ilişkileri incelenen diğer bir değişken ise ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’dur. Hatırlanacağı üzere işe yeni başlayan satış temsilcilerinin, XYZ firmasındaki görevlerine başlamalarının ardından geçen yaklaşık 10 aylık sürenin ardından, işe girmeden önce değerlendirdikleri gibi sahip olduklarını düşündükleri değerlerle, bu süreden daha önce t2 zamanında XYZ firmasının sahip olduğunu düşündükleri değerler arasındaki uyum, ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ olarak tanımlanmaktadır.

Korelasyon tablosuna bakıldığı zaman ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’nun (B); sırasıyla ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ değişkeni ve ‘Oluş Biçimine’, ‘İçeriğe’ ve ‘Sosyal etkenlere’ yönelik sosyalleşme taktikleri değişkenleri ile yüksek seviyede ve aynı oranda ilişki içinde olduğu gözlemlenebilmektedir. İşe girmelerinin ardından değerlendirdikleri değer uyumu skorlarının tıpkı işe girmeden önceki değer uyumu skorlarında olduğu gibi ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ değerleri ile yüksek oranda ve aynı yönde ilişki içinde olması yine olağan olarak kabul edilebilecektir.

3.7.1.2.1. ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ ve ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ Arasındaki Korelasyon

Daha önceden de belirtildiği gibi işe yeni başlayan satış temsilcilerinin kendi değerleri ile çalıştıkları firmanın sahip olduğuna inandıkları değerlerin uyuşuyor olması demek aynı zamanda kişi-örgüt uyumu algılarının da benzer şekilde yüksek olarak algılanıyor olması anlamına gelebilmektedir. Diğer yandan bu durumun tersi olarak kendi değerlerinin, XYZ firmasının değerleri ile uyuşmadığını düşünen yeni satış temsilcilerinin, kişi-örgüt uyumu algılarında da düşük seviyelerde değerlendirme yapıyor olmaları gayet olağan ve anlaşılabilir olmaktadır. Bu nedenlerle ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ ve ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ değişkenleri arasındaki ilişki anlamlı ve aynı doğrultuda olabilmektedir.

3.7.1.2.2. ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ ve Sosyalleşme Taktikleri Arasındaki Korelasyon

Öte yandan ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ değişkeni ile, tıpkı ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ değişkeni ile olduğu gibi ‘Oluş Biçimine’, ‘İçeriğe’ ve ‘Sosyal etkenlere’ yönelik sosyalleşme taktikleri arasında da anlamlı ve aynı doğrultuda korelasyon mevcuttur. Bu noktada birbirlerinden ayırmadan genel anlamda XYZ firmasının kullanmakta olduğu sosyalleşme taktikleri; tıpkı ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ değişkeni ile olduğu gibi, ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ değişkeni ile de birbirlerini kavramsal olarak tamamlamaktadırlar. Burada yapılabilecek yorum, kendi değerler bütünü ile çalıştıkları XYZ firmasının sahip olduğuna inandıkları değerler bütününe uyuşturduğuna inanan yeni satış temsilcileri, firmalarına uyum sürecini kapsayan sosyalleşme taktiklerini firmanın uygulamaya çalıştığı şekilde benimsemişler ve istenilen şekilde uygulandığını tespit etmişlerdir.

Öte yandan, kendi değerler bütünü ile firmanın değerler bütününe uyuşmadığını düşünen yeni satış temsilcileri de yine tutarlı bir şekilde XYZ firmasının uygulamakta olduğu sosyalleşme taktiklerini, firmanın uygulanmasını istediği gibi algılamamışlar ve

o yönde değerlendirmemişlerdir. Bu anlamda hem daha önce yorumlanan ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ değişkeni ile hem de ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ ile genel anlamda tüm sosyalleşme taktikleri arasındaki anlamlı ve aynı yöndeki ilişkide, yeni satış temsilcilerinin her iki değişkene de düşük puanlar verdiği durumlar için iki ihtimalden bahsetmek mümkün olabilecektir.

İşe yeni başlayan satış temsilcileri, değerlerinin de uyuşmadığına inandıkları XYZ firmasının uygulamakta olduğu hiçbir sosyalleşme sürecini anlamlı bulmayarak ve taktiklerin kendi uyum süreçlerine yapması planlanan katkıyı, uygulanan taktiklerinin içeriğine, şekline ve sosyal anlamdaki etkilerinden bağımsız olarak irdeleme ihtiyacında bulunmayarak olumlu olarak değerlendirmemiş olabilmektedirler.

Diğer bir ihtimale göre ise; işe yeni başlayan satış temsilcileri, çalışmakta oldukları XYZ firması ile bireysel olarak algıladıkları değer uyuşmazlıklarına bakmaksızın ve aynı zamanda XYZ firmasının uygulamakta olduğu sosyalleşme taktiklerinin, kendilerinin firmaya uyumlarına ne denli katkı yaptığı değerlendirmesinde de bulunmadan sadece uygulanan taktikleri sorulan sorular doğrultusunda değerlendirmiş olabilmektedirler. Bu doğrultuda da uygulanan sosyalleşme taktiklerini düşük puanlarla değerlendiren yeni satış temsilcileri, bu taktikleri XYZ firmasının uygulamak ve yansıtmak istediği şekilde kurumsal anlamda değerlendirmemiş olabilmekte ve bu taktikleri farklı anlamlarda kabul etmiş olabilmektedirler. Bu durumda da işe yeni başlayan satış temsilcisi, uygulanan sosyalleşme sürecini benimsememiş değil, sadece bu süreci XYZ firmasının uygulamak istediği şekilde algılamamış olup, o şekilde değerlendirmemiş olacaktır.

3.7.1.3. ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ Korelasyon İlişkisi

Korelasyon ilişkileri incelenen diğer bir değişken ise ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’dur (C). Bu değişkenin, ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ ve ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ değişkenleriyle olan ilişkisi önceden açıklanmıştır. Bunların haricinde korelasyon tablosuna bakıldığında; bu değişkenin sırasıyla ‘Oluş biçimine’, ‘İçeriğe’ ve ‘Sosyal

etkenlere yönelik' sosyalleşme taktikleriyle anlamlı ve aynı yönde bir ilişki içinde olduğu gözlemlenebilmektedir.

3.7.1.3.1. 'Öznel Kişi-Örgüt Uyumu' ve Sosyalleşme Taktikleri Arasındaki Korelasyon

İşe yeni başlayan satış temsilcilerinin, kendilerini XYZ firmasında bulunan diğer çalışanlarla ve XYZ firmasının kendisi ile uyumlu olarak algılamaları, XYZ firmasının uygulamakta olduğu sosyalleşme taktiklerini de istenilen şekilde algıladıklarını ve kabul ettiklerini gösteriyor olabilmektedir. Bu da yeni satış temsilcilerinin, kişi-örgüt uyumu algıları için yaptıkları yüksek puanlı değerlendirmeler ile birlikte bu değerlendirmelere paralel olarak yine aynı kişilerin XYZ firmasının uygulamakta olduğu sosyalleşme taktikleri için de yüksek skorlu değerlendirmeler yapmalarına neden olabilmektedir.

Kişi-örgüt uyumu ile sosyalleşme taktiklerinin birbirleriyle ilişkili olarak her ikisinin de düşük skorlu olabilmelerinin sebebi ise işe giriş öncesi ve sonrası değer uyumlarında olduğu gibi; yeni satış temsilcilerinin, XYZ firmasının düzenlemekte olduğu taktikleri, firmayla uyuşmadıkları için uygulanan taktikleri benimsememeleri veya yeni satış temsilcilerinin kişi-örgüt uyumu algılarından bağımsız olarak, uygulanan sosyalleşme taktiklerinin firmasının istediği kurumsal biçimde algılamadıklarını gösterebilmektedir.

3.7.1.4. Araştırmada Geride Kalan Değişkenler Arasındaki Korelasyon İlişkileri

Araştırmada irdelenen korelasyon ilişkilerinden bir diğeri de korelasyon tablosundan da anlaşılacağı gibi işe kabul edildikleri esnada yeni başlayan satış temsilcilerinin 'Aldıkları İş Teklifi Sayısı' değişkeni ile yeni başlayan satış temsilcilerinin, XYZ firmasından 'Önceki İş Tecrübeleri' değişkeni arasındaki anlamlı ve aynı yöndeki ilişkidir. İşe yeni başlayan satış temsilcilerinin, önceki iş tecrübelerinin süre olarak artması ile buna paralel olarak aldıkları iş teklifi adetlerinin fazlalaşması gayet olağan ve mantıklı bir ilişkiyi göstermektedir.

Bu durumun tersine işe yeni başlayan satış temsilcilerinin, önceki iş tecrübelerindeki sürenin azlığına paralel olarak yine aynı satış temsilcilerinin aldıkları iş tekliflerinin az olması da aynı şekilde olağan ve mantıklı olarak kabul edilebilmektedir. Araştırmaya konu olan örnekten de bağımsız olarak bireylerin iş tecrübelerinin fazla olması çoğu zaman çoğu iş kolunda, aynı bireylerin firmalar tarafından daha fazla tercih edilebilir olması sonucunu ortaya çıkarabilmektedir.

İncelenen ve korelasyon tablosunda da gözüktüğü şekilde ‘Oluş Biçimine’, ‘İçeriğe’ ve ‘Sosyal Etkenlere’ yönelik sosyalleşme taktiklerinin kendi aralarında da anlamlı ve aynı yönde ilişkilerin mevcut olduğu gözlemlenebilmektedir. Bu noktada işe yeni başlayan satış temsilcilerinin XYZ firmasının uygulamakta olduğu sosyalleşme taktiklerini bir bütün olarak gördüğünü ve bu sürecin kendilerine verilme şeklini, uygulanan programların içeriğini ve yine uygulanan programların firmadaki diğer çalışanlarla kendilerini ne ölçüde yakınlaştırdığını bir bütün olarak benimsediklerini ve uygulanan faaliyetleri tek bir kurumsal çizgide kabul ettiklerini veya yine tek bir çizgide bu faaliyetleri kurumsal olarak kabul etmediklerini ifade etmek hatalı olmayacaktır.

Yeni satış temsilcileri, XYZ firmasında tasarlanan sosyalleşme sürecinin parçalarını (şekil, içerik, sosyal etkenler) birbirlerinden ayırmamışlardır ve bu sürece yönelik değerlendirmelerini ya bir bütün olarak ‘kurumsal’ kabul etmişler ya da bu parçaları bir bütün olarak ‘bireysel’ uygulamalar olarak kabul etmişlerdir. Bu nedenle yapılan korelasyon analizi sonucunda, sosyalleşme taktikleri kategorileri arasında yüksek oranda, anlamlı ve aynı yönde bir ilişki ortaya çıkmaktadır.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda araştırmada kullanılan değişkenler arasında önceden açıklanan ilişkiler haricinde istatistiksel olarak anlamlı başka herhangi bir ilişki gözlemlenmemiştir. Bu nedenle araştırmada kullanılan bazı değişkenler arasında bahsi geçmeyen olası ilişkiler hakkında herhangi bir yorum yapılmamaktadır çünkü bu araştırmaya özgün olarak bahsi geçmeyen değerler arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin mevcut olduğu düşünülmemektedir.

3.7.2. XYZ Firmasından Ayrılan Kişilerin ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ ve Öznel ‘Kişi-Örgüt Uyumu’ Değişkenleri Açısından Analizi

Bu araştırmada test edilen hipotez modellerinden ve bu modelleri test edebilmek için kullanılan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini gözlemleyebilmek için yapılan ve açıklanan korelasyon analizlerinin yanı sıra iki farklı ilişki analizi daha yapılmıştır. Bu analizlerin yapılma ihtiyacı; t2’den t3’e uzanan zaman dilimi boyunca ve de t3 zamanında kendi isteğiyle XYZ firmasından ayrılan bir grup yeni satış temsilcisinin bu ayrılma isteklerinin araştırma açısından anlamlandırılabilmesi için ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda açıklanan zaman dilimi içerisinde, kendi istekleriyle XYZ firmasından ayrılmış olan yeni satış temsilcilerinin ayrılma durumları ile aynı kişilerin ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumları’nın ve ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumları’nın aralarındaki ilişkiler incelenmeye çalışılmıştır.

Açıklanan bu ilişki analizleri yapılırken kolaylık sağlanabilmesi için t2’den t3’e uzanan zaman diliminde ve t3 zamanında, XYZ firmasından kendi istekleriyle ayrılan çalışanlar “1” olarak kodlandırılmış olup halen XYZ firmasında çalışmaya devam eden yeni satış temsilcileri ise “0” olarak kodlandırılmışlardır. Böylelikle araştırmada yer alan korelasyon analizinde kullanılmak üzere analize sokulabilecek şekilde bir veri seti elde edilebilmiştir.

Sonuç olarak en son yapılmış olan bu korelasyon analizinde; yeni oluşturulan ve ‘İşten Ayrılma’ ismi verilen değişkenin sırasıyla ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ ve ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ değişkenleri arasındaki ilişki incelemiş bulunmaktadır. Bu noktada araştırmada kullanılan analizlerde kolaylık sağlanabilmesi için yeni oluşturulan ‘İşten Ayrılma’ değişkeni ‘J’ harfi ile adlandırılmış olup devam eden analizlerde de bu harfle adlandırılmaya devam edilecektir.

Hatırlanacağı üzere t2 zamanında araştırmaya katılmış olup (96 kişi) önceden bahsedilmiş olan çeşitli nedenlerden ötürü t3 zamanında araştırmaya katılmamış belirli bir sayıda katılımcı (19 kişi) mevcut bulunmaktadır. Bu sebeple t3 zamanında araştırmaya katılabilmemiş olan 77 kişi bulunmaktadır. Korelasyon analizi yapılan ‘İşten

Ayrılma' değişkeninde incelenen 12 kişi ise önceden açıklanan t3 zamanında araştırmaya katılamamış 19 kişilik grubun içinden meydana gelmektedir. Yani t3 zamanında araştırmaya katılamayan 19 kişiden, 12 tanesi XYZ firmasındaki görevlerini bırakıp firmadan ayrılan kişilerdir, geriye kalan 7 kişi ise ya XYZ firmasının sonraki dönemde çalışmasını uygun bulmayarak işine son verdiği kişiler ya da araştırmaya kendi istekleriyle devam etmek istemeyen kişiler olarak kayıtlara geçmiştir.

Sonuç olarak t2 zamanında yer almış olup t3 zamanında araştırmaya katılamayan kişilerin % 63,2'si kendi istekleri doğrultusunda XYZ firmasında çalışmaya devam etmek istemeyen kişilerden oluşmaktadır ve 'İşten Ayrılma' değişkeni de bu kişiler temel alınarak meydana getirilmiştir. Açıklanan bu oranlardan ötürü t3'de araştırmaya devam edemeyen kişiler ile bu kişiler içinden kendi istekleri ile görevlerini bırakmış grup arasında anlamlı bir bağımlılık görülmektedir (Tablo 7). Yani t3'de araştırmaya katılamayan tüm katılımcılar içinde, kendi istekleriyle firmadan ayrılmış kişiler anlamlı bir adet oluşturmaktadır. t3'de araştırmaya katılamayan kişiler içinden kendi istekleriyle görevlerini bırakmış kişiler herhangi bir istatistiksel test yapabilmek için anlamlı bir grup oluşturmamaktadır.

Tablo 7 - t3'de Araştırmaya Devam Edemeyen Kişiler İle Bu Kişiler İçinden Kendi İstekleri İle Görevlerini Bırakmış Grup (J) Arasındaki İlişi

		J			
		0	1	Total	
T3	0	n	77	0	77
		% within T3	100	0	100
		% within J	91,7	0	80,2
	1	Count	7	12	19
		% within T3	36,8	63,2	100
		% within J	8,3	100	19,8
		Count	84	12	96
	Total	% within T3	87,5	12,5	100
		% within J	100	100	100
	Fisher's Exact , p=0,000<0,05				

'İşten Ayrılma' değişkeni ile 'İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu' ve 'Öznel Kişi-Örgüt Uyumu' değişkenleri arasındaki ilişi istatistiksel olarak *Mann-Whitney U Testi*

uygulanarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu teknik aralıksız olarak ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların testi için kullanılmaktadır. Bu test bağımsız örnekler için uygulanan t-testlerinin parametrik olmayan alternatifidir. T-testinde olduğu gibi, iki grubun ortalamalarının karşılaştırılması yerine Mann-Whitney U Testi, grupların medyanlarını karşılaştırmaktadır. Sürekli değişkenlerin, iki grup içerisinde değerlerini sıralı hale dönüştürmektedir, böylece iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirmektedir. Değerler sıralı hale dönüştürüldüğü için değerlerin asıl dağılımları önemli değildir (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 100).

Sonuç olarak ‘İşten Ayrılma’ değişkeni (J) ile ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ (A) ve ‘Öznel Kişi-örgüt Uyumu’ (C) değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde ortaya çıkan sonuç Tablo 8’deki gibidir.

Tablo 8 - ‘İşten Ayrılma’ değişkeni (J) ile ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ (A) ve ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ (C) değişkenleri arasındaki ilişki

	J	n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p
A	0	84	29,8	34	16	36	6,7	49,0	465	0,662
	1	12	28,0	32,5	15	36	8,4	45,3		
C	0	84	4,6	5	3	5	0,6	49,6	409,5	0,207
	1	12	4,4	4,5	3	5	0,7	40,6		

XYZ firmasından kendi istekleriyle ayrılmış olan grubun 12 kişiden oluşuyor olması ve elde edilen verinin sağlıklı bir analiz için yeterli olmamasından ötürü istatistiksel anlamda anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Yani ‘İşten Ayrılma’ değişkeninde (J) “0” ve “1” olarak kodlanan çalışanlar arasında ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ (A) değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$). Ancak istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte ‘İşten Ayrılma’ değişkeninde (J), “1” olarak kodlanan çalışanların, ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ (A) skorları daha düşük olarak gözlemlenmektedir (Ortalama (Mean) ve Sıra ort. değerleri, J değeri “0” olanlara oranla daha düşük).

Yani istatistiksel olarak anlamlı olarak ifade edilemese de, kendi isteğiyle XYZ firmasından ayrılan çalışanların işe girmeden önce sahip olduklarını düşündükleri

değerler bütünü ile XYZ firmasının sahip olduğunu düşündükleri değerler bütünü arasındaki uyumun diğer çalışanlara göre daha düşük olduğunu gözlemlendiğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

Aynı şekilde elde edilen verilerin yeterli olmamasından ötürü ‘İşten Ayrılma’ değişkeninde (J) “0” ve “1” olarak kodlanan çalışanlar arasında ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ (C) değişkeni açısından da anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>0,05$). Ancak tıpkı ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ değişkeninde gözlemlendiği gibi, istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte ‘İşten Ayrılma’ değişkeninde (J), “1” olarak kodlanan çalışanların, ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ (C) skorları da daha düşük olarak gözlemlenmektedir (Ortalama (Mean) ve Sıra ort. değerleri, J değeri “0” olanlara oranla daha düşük).

Sonuç olarak istatistiksel olarak anlamlı olarak ifade edilemese de, kendi isteğiyle XYZ firmasından ayrılan çalışanların kendileri ve XYZ firması arasındaki algıladıkları uyum seviyesinin diğer çalışanlara göre daha düşük olduğunu gözlemlendiğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

Bu konu ile ilgili önceden yapılmış bazı çalışmalara benzer olarak (ör. Schneider, 1987; Cable ve Parsons, 2001) elde edilen veriler sonucu yapılmış olan analizler ve yapılmış olan gözlemler göstermektedir ki; işe girmeden önce çalışmak üzere oldukları firmalarla değer uyumunun düşük olduğunu düşünen ve işe girmelerinin ardından kendileri ile çalıştıkları firma arasındaki uyumun az olduğunu düşünen çalışanların diğerlerine nazaran çalışmakta oldukları firmalardan ayrılmaları daha olası ve mümkün gözükebilmektedir. Ancak örnek verilen çalışmalardan farklı olarak yapılan bu çalışmada ortaya konan sonuç, elde edilen verilerin yetersizliğinden ötürü istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde ifade edilememiştir.

3.7.3. Hipotezlerin Test Edilmesine Dair Veri ve Yöntem Analizleri

Araştırmada yer alan hipotezleri test edebilmek amacıyla araştırmada yer alan ilgili değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak sınıflandırılması ve buna uygun modellerin geliştirilmesi gerekmektedir. Modeli oluşturmadan ve geliştirilen modeli uygun istatistiksel yöntem ile test etmeden önce araştırmada kullanılan hipotezleri hatırlamak, daha sonra da bu hipotezlere uygun olarak araştırmada kullanılan değişkenleri uygun şekilde sınıflandırmak gerekmektedir. Araştırmada kullanılan hipotezler hatırlanacağı üzere aşağıdaki gibidir;

Hipotez 1a; Firmaların kolektif ve biçimsel sosyalleşme taktiklerini (bireysel ve biçimsel olmayan taktiklere karşı) kullanma düzeyleri ile (G-G1+G2+G3+G4) işe yeni başlayan bireylerin öznel kişi-örgüt uyumları (C) arasında olumlu ilişki vardır.

Hipotez 1b; Firmaların kolektif ve biçimsel sosyalleşme taktiklerini (bireysel ve biçimsel olmayan taktiklere karşı) kullanma düzeyleri (G-G1+G2+G3+G4) ile işe yeni başlayan bireylerin değerleri ve aynı bireylerin firmanın değerlerini algılayışları arasında bulunan uyum düzeyindeki değişim (B) arasında olumlu ilişki vardır.

Hipotez 2a; Firmaların sıralı ve sabit sosyalleşme taktiklerini (rastgele ve değişkene taktiklere karşı) kullanma düzeyleri ile (H-H1+H2+H3+H4) işe yeni başlayan bireylerin öznel kişi-örgüt uyumları (C) arasında olumlu ilişki vardır.

Hipotez 2b; Firmaların sıralı ve sabit sosyalleşme taktiklerini (rastgele ve değişkene taktiklere karşı) kullanma düzeyleri ile (H-H1+H2+H3+H4) işe yeni başlayan bireylerin değerleri ve aynı bireylerin firmanın değerlerini algılayışları arasında bulunan uyum düzeyindeki değişim (B) arasında olumlu ilişki vardır.

Hipotez 3a; Firmaların seri ve işe girişte kabul gören sosyalleşme taktiklerini (ayrılan ve işe girişte kabul görmeyen taktiklere karşı) kullanma düzeyleri ile (I-I1+I2+I3+I4) işe yeni başlayan bireylerin öznel kişi-örgüt uyumları (C) arasında olumlu ilişki vardır.

Hipotez 3b; Firmaların seri ve işe girişte kabul gören sosyalleşme taktiklerini (ayrılan ve işe girişte kabul görmeyen taktiklere karşı) kullanma düzeyleri ile (I-I1+I2+I3+I4) işe yeni başlayan bireylerin değerleri ve aynı bireylerin firmanın değerlerini algılayışları arasında bulunan uyum düzeyindeki değişim (B) arasında olumlu ilişki vardır.

Araştırmada kullanılan hipotezlerdeki ifadelerden de çok net anlaşılacağı gibi burada irdelenen ve üzerine model oluşturulmak istenen bağımlı değişkenler sırasıyla ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ değişkeni (C) ile ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ (B) değişkenidir. Araştırmada kullanılan öteki değişkenlerin, bahsi geçen iki değişken ile nasıl bir ilişkide olduğunun analiz edilmesi ve öteki değişkenlerin bu iki değişkene yapacağı etkiyi anlayabilmek, araştırmada kullanılan hipotezleri test edebilmek için gerekli olmaktadır.

3.7.4. Verilerin Düzenlenmesi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Açıklanan nedenlerden ötürü araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiyi anlayabilmek ve hipotezleri test edebilmek amacıyla öncelikle bağımlı değişkenlerin istatistiksel analize uygun hale getirilebilmeleri gerekmektedir. Değişkenlere ait verilerin istatistiksel olarak uygun hale getirmenin ne ifade ettiğini anlatabilmek için öncelikle hipotezleri test edebilmek için kullanılan istatistiksel yöntemlerden bahsetmek gerekecektir. Bağımlı değişkenlerle, bağımsız değişkenlerin arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için sırasıyla bu değişkenleri içeren ‘Mann Whitney U Testi’ ve ‘Lojistik Regresyon analizi’ yapılması uygun bulunmuştur.

Kullanılan bu iki yöntemden bir tanesi olan ‘Mann Whitney U Testi’nin seçilmesinin nedeni, eldeki verilerin parametrik hipotez varsayımlarını karşılamamasından kaynaklanmaktadır. Bu varsayımlar sırasıyla; “Veriler aralıklı ya da oransal olmalıdır / Veriler normal dağılıma uymalıdır / Grup varyansları eşit olmalıdır” (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 73). Eğer bu 3 varsayımdan en az biri ihlal edilmişse, parametrik olmayan bir hipotez testi olan ‘Mann Whitney U Testi’nin uygulanması uygun olacaktır (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 74). Bu araştırmada bağımlı değişkenlere ait veriler normal dağılıma uygun olmadığı için parametrik olmayan bir hipotez testi olan ‘Mann

Whitney U Testi' kullanılmıştır. Bu test gibi parametrik olmayan tekniklerde nominal (kategorik) ve ordinal (sıralı) verilerin kullanılması daha uygun olmaktadır (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 85). Bu şekilde, parametrik olmayan testlerle nominal, ordinal ya da normal dışı dağılım gösteren sayısal veriler analiz edilebilmektedirler (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 85).

Araştırmada kullanılan hipotezleri test edebilmek amacıyla kullanılmasına karar verilen 'Mann Whitney U Testi'nin sağlıklı olabilmesi için önceki kısımda belirtildiği gibi verilerin de teste uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle sıralama düzeyinde ölçülen ve 5'li Likert sonucu elde edilen 'Öznel Kişi-Örgüt Uyumu' (C) bağımlı değişkenine ait olan veriler ve yine normal dağılım varsayımından uzak ve birey ve firma değerleri arasındaki eş kategoriler arasında uyuşan ve aynı olan değer adetlerinin belirlendiği 'İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu' (B) bağımlı değişkenine ait olan verilerin nominal (kategorik) bir şekle dönüştürülmesine karar verilmiştir. Bu anlamda gerek 'Öznel Kişi-Örgüt Uyumu' (C) gerekse 'İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu' (B) bağımlı değişkenine ait verilerde belirlenmiş skorların üstündeki değerlerin "olumlu" veya "yüksek", yine aynı belirlenmiş skorların altındaki değerlerin ise "olumsuz" veya "düşük" olarak tanımlandırılmasına ve bu şekilde hipotezlerin test edilmesine karar verilmiştir.

Bu doğrultuda, 'Öznel Kişi-Örgüt Uyumu' (C) değişkenine ait verilerin içinden 4 ve 5 skorlarının "olumlu"; 1,2 ve 3 skorlarının ise "olumsuz" olarak tanımlanmasına karar verilmiştir. C değişkenine ait verilerin toplandığı soru formunda 1 numaralı skorun "Hiç" düşüncesini, 5 numaralı skorun ise "Tamamen" düşüncesini ifade ettiği düşünülürse ve ortalama değerlendirilecek düşüncelerin 3 numaralı skorla değerlendirileceği düşünülürse, 4 ve 5 numaralı skorların "olumlu" olarak tanımlanması araştırma açısından mantıklı ve gerçekçi olarak kabul edilmektedir.

Diğer yandan 'İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu' değişkenine ait veriler hatırlanacağı üzere asgari 1 azami ise 40 puanlarını oluşturabilmektedir. Yine hatırlanacağı üzere; araştırmaya katılan bireylerin farklı adetlerde değerleri, 9 ayrı kategoride değerlendirdiği ve kendi sahip olduğunu düşündüğü değerler bütünü ile XYZ firmasının

sahip olduğunu düşündüğü değerler bütünü farklı zamanlarda değerlendirdiği süreçler sonucunda bu değerlerin her iki değerlendirmede içinde yer aldığı kategorilerde kaç tanesinin aynı olduğunun belirlenmesi sonucu oluşan değişkene ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ (B) tanımlaması yapılmaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın sağlıklı bir biçimde devam edebilmesi için B değişkenine ait verilerin de nominal (kategorik) veriye dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu nedenle toplamda 40 değer üzerinden aynı olan 25 adet değer üzeri “yüksek”, aynı olan 25 adet değer ve bundan daha az adetlerde aynı değerlerin bulunması ise “düşük” olarak kabul edilmiştir. Bireyin kendini ve XYZ firmasını farklı zamanlardaki değerlendirmeleri sonucunda toplamda var olan 40 değerden 20 tanesinin aynı kategorilerde konumlandırılıyor ve uyuşturuyor olmasının yarı yarıya bir değerler uyumunu işaret ettiği kabul edilirse, 25 adet üzerinde aynı kategorilerde yer alan aynı değerlerin “yüksek” olarak kabul ediliyor olması yine bu araştırmada mantıklı ve gerçekçi olarak kabul edilmektedir.

Bu noktada unutulmaması gereken; araştırmada kullanılan iki bağımlı değişkene ait verilerin, nominal (kategorik) yapılabilmesi ve istatistiksel olarak araştırmanın devamında daha sağlıklı bir biçimde kullanılabilmesini sağlayabilmek amacıyla her iki değişkene ait verilerin önceden tanımlanan “olumlu” ve “olumsuz” veya “yüksek” ve “düşük” olma tanımlamaları tamamen bu araştırmaya özgün olmaktadır ve yine önceden açıklanan nedenlerden ötürü yine sadece bu araştırmaya özgün olarak önerilmiş tanımlamalardır.

Araştırmada yer alan hipotezleri test edebilmek amacıyla kullanılan ve bir anlamda da uygulanmakta olan ‘Mann Whitney U Testi’nden gelecek sonuçları onaylamak ve güçlendirebilmek amacıyla kullanılan diğer bir yöntem ise ‘Lojistik Regresyon Analizi’dir. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yer aldığı bir modelde, bağımlı değişken nominal ölçekli ise lojistik regresyon, kullanabilecek olan tekniklerden bir tanesidir (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 273). Lojistik regresyon modelinin parametreleri, analitik olarak elde edilmediğinden iteratif bir yöntem olan maksimum olabilirlik

(Maximum Likelihood = ML) tekniğiyle tahmin edilmektedir (Albayrak ve arkadaşları, 2005: 273).

3.7.5. Hipotezlerin Test Edilmesine Dair İstatistiksel Analizler

Bağımlı değişkenlere ait verilerin yeniden yapılandırılıp, tanımlandırılması ve bağımlı değişkenlerin, bağımsız değişkenlerle ilişkisini anlayabilmek amacıyla kullanılan istatistiksel yöntemlerin kullanılma nedenleri ve koşullarından ifade edilmesinin ardından, hipotezleri test etmek için kullanılan ‘Mann Whitney U Testi’ ve ‘Lojistik Regresyon Analizi’ sonuçlarını her iki farklı bağımlı değişken açısından göstermek gerekmektedir.

Öncelikle araştırmada kullanılan 3 farklı hipotezin ‘a’ maddelerini test etmeye yarayan ve bağımlı değişkenlerden ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’nun (C) bağımsız değişkenlerle ilişkisini inceleyen ‘Mann Whitney U Testi’nin sonuçları gösterilmiştir (Tablo 9).

Tablo 9 - Bağımlı Değişkenlerden Biri Olan ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’nun (C) Bağımsız Değişkenlerle İlişkisini İnceleyen ‘Mann Whitney U Testi’nin Sonuçları

	C	n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra ort.	Mann-Whitney U	p
D	Olumlu	92	1,1	1	0	4	1,1	48,3	161	0,659
	Olumsuz	4	1,3	1,5	0	2	1,0	54,3		
E	Olumlu	92	16,4	14	0	52	13,9	48,3	165	0,727
	Olumsuz	4	18,8	17,5	2	38	17,1	53,3		
F	Olumlu	92	3,4	3,5	2,5	4	0,6	49,8	65	0,022
	Olumsuz	4	2,8	2,75	2,5	3	0,3	18,8		
G	Olumlu	92	24,7	25	20	28	2,0	50,1	34,5	0,006
	Olumsuz	4	19,8	19	17	24	3,1	11,1		
H	Olumlu	92	22,4	22	16	28	3,0	50,5	0,5	0,001
	Olumsuz	4	15,0	15	14	16	0,8	2,6		
I	Olumlu	92	24,5	25	20	28	2,2	49,9	51	0,014
	Olumsuz	4	19,8	18,5	17	25	3,8	15,3		

‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ (C) değişkenini araştırmanın önceki kısımlarında tanımlandığı şekilde “olumlu” ve “olumsuz” olarak iki gruba ayırdığımızda, “olumsuz” grupta 4 adet katılımcının bulunduğu, “olumlu” grupta ise 92 katılımcının yer aldığı

gözlemlenmektedir. Gruplarda yer alan katılımcı sayılarındaki dengesizlik, istatistiksel bir karşılaştırma yapmayı zorlaştırmaktadır. Bu şartlarda iki grup arasında farklılık karşılaştırılması Mann-Whitney-U testi ile test edildiğinde şu sonuca ulaşabiliriz; F, G, H ve I değerleri “olumsuz” grupta anlamlı derecede düşük görülmektedir ($p < 0,05$).

Hatırlanacağı üzere araştırmanın önceki kısımlarında G, H ve I değişkenleri sırasıyla ‘Oluş biçimine’, ‘İçeriğe’ ve ‘Sosyal etkenlere yönelik’ sosyalleşme taktikleri değişkenlerini ifade eden harfler olarak belirtilmiştir. Ortaya çıkan bu sonuçların ardından Hipotezler 1a, 2a ve 3a test edilmiş ve doğrulanmış bulunmaktadır. Yani özetle; firmaların kullandığı ‘kurumsal’ (kolektif, biçimsel, sıralı, sabit, seri ve işe girişte kabul gören sosyalleşme taktikleri) sosyalleşme taktiklerini kullanma düzeyleri ile işe yeni başlayan bireylerin öznel kişi-örgüt uyumları arasında olumlu ilişkinin mevcut olduğu söylenebilmektedir.

Bunların yanı sıra ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ (C) ile işe yeni başlayan satış temsilcilerinin ‘Firmada Bulunma Süreleri’ni (F) ifade eden değişken arasında da anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bu noktada işe yeni başlayan satış temsilcilerinin firmada kaldıkları süreler arttıkça, bu kişilerin XYZ firmasına ve koşullarına daha fazla uyum sağladıkları ve kendilerini firmalarıyla daha uyumlu olarak algılayabildiklerinden bahsetmek mümkün olabilecektir. Ancak araştırmanın yapıldığı zaman birimleri (t1, t2 ve t3) göz önüne alındığında, araştırmaya dahil edilen katılımcılardan en fazla süreyle firmada kalan katılımcı ile en az süreyle firmada yer alan katılımcı arasında olası olarak azami 1,5 aylık bir süre fark edeceğinden, önceden açıklanan sonucu ifade etmek çok da gerçekçi olmayabilecektir.

Yapılan testte incelen diğer iki değişken ise; işe yeni başlayan satış temsilcilerinin, XYZ firması tarafından işe kabul edilmeleri esnasında aldıkları ‘İş Teklifi Sayısı’ (D) ve aynı kişilerin süre olarak ‘Önceki İş Tecrübeleri’dir (E). Yapılan analiz göstermektedir ki; açıklanan bu iki değişkenin de bireylerin ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ ile anlamlı bir ilişkisi mevcut değildir. Bu sonuç, değişkenlerden bir tanesi olan “‘Önceki İş Tecrübeleri’, firmaya uyumda çok az bir etkiye sahiptir.” sonucuna ulaşan Adkins’in (1995: 854) düşünceleri ile paralellik göstermektedir.

Önceden de belirtildiği üzere yapılan ‘Mann Whitney U Testi’nden çıkan sonuçları destekleyebilmek ve güçlendirebilmek amacıyla kullanılması tasarlanan diğer tekniğin ‘Lojistik Regresyon’ olduğu belirtilmiştir. Ancak ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ (C) değişkeni bu analiz için de “olumlu” ve “olumsuz” olarak gruplandırıldığında, “olumsuz” grupta yer alan 4 adetlik çok düşük bir seviyede kalan katılımcı rakamının yetersiz olmasından ötürü bu koşullarda ‘Lojistik Regresyon Analizi’ yapılamamaktadır.

Sırada araştırmada kullanılan 3 farklı hipotezin ‘b’ maddelerini test etmeye yarayan ve bağımlı değişkenlerden ‘işe giriş sonrası değer uyumu’nun (B) bağımsız değişkenlerle ilişkisini inceleyen ‘Mann Whitney U Testi’nin sonuçları gösterilecektir (Tablo 10).

Tablo 10 - Bağımlı Değişkenlerden ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’nun (B) Bağımsız Değişkenlerle İlişkisini İnceleyen ‘Mann Whitney U Testi’nin Sonuçları

	B	N	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss	Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p
D	Yüksek Puan	64	1,1	1	0	4	1,0	39,4	391,5	0,726
	Düşük Puan	13	1,0	1	0	3	1,1	37,1		
E	Yüksek Puan	64	15,8	12	0	52	13,9	38,7	394,5	0,77
	Düşük Puan	13	17,0	17	0	45	14,5	40,7		
F	Yüksek Puan	64	3,4	3,5	2,5	4	0,6	39,5	384,5	0,653
	Düşük Puan	13	3,3	3,5	2,5	4	0,6	36,6		
G	Yüksek Puan	64	25,0	25	20	28	2,1	43,0	162,5	0,000*
	Düşük Puan	13	22,3	23	17	25	2,5	19,5		
H	Yüksek Puan	64	23,2	23	18	28	2,8	43,5	131	0,000*
	Düşük Puan	13	19,2	20	14	26	3,0	17,1		
I	Yüksek Puan	64	24,9	25	20	28	2,0	41,8	235,5	0,013*
	Düşük Puan	13	22,5	22	17	27	3,2	25,1		

B değişkenine ait değerleri önceden anlatılan şekilde “yüksek” ve “düşük” şeklinde gruplandığımızda düşük puan grubunda 13 adet katılımcı, yüksek puan grubunda ise 64 katılımcının yer aldığı gözlemlenmektedir. D, E, F, G, H ve I değişkenlerine ait puanlarını düşük ve yüksek puan grupları arasında karşılaştığımızda G, H ve I değişkenlerine ait puanların, gruplar arasında anlamlı derecede farklı olduğu ve B değişkeninin düşük puan gruplarında G, H ve I puanlarının daha düşük olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

G, H ve I değişkenlerinin sırasıyla ‘Oluş biçimine’, ‘İçeriğe’ ve ‘Sosyal etkenlere yönelik’ sosyalleşme taktiklerini temsil eden harfler olduğu tekrar hatırlanacak olursa; ortaya çıkan bu sonuçların ardından Hipotezler 1b, 2b ve 3b test edilmiş ve doğrulanmış bulunmaktadır. Yani özetle; firmaların kullandığı ‘kurumsal’ (kolektif, biçimsel, sıralı, sabit, seri ve işe girişte kabul gören sosyalleşme taktikleri) sosyalleşme taktiklerini kullanma düzeyleri ile işe yeni başlayan bireylerin değerleri ve aynı bireylerin firmanın değerlerini algılayışları arasında bulunan uyum düzeyindeki değişim (B) arasında olumlu ilişki mevcut olduğu söylenebilmektedir. Sosyalleşme taktikleri ile ilgili değişkenler haricinde hiçbir değişkenin ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumunu’ bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı da yapılan analiz sonucu ortaya çıkmaktadır.

‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumunu’ (B) bağımlı değişkenine ait veriler önceden tanımlanan şekilde “yüksek” ve “düşük” olarak gruplandırıldığında, iki grupta yer alan katılımcıların adedi bu kez ‘Lojistik Regresyon Analizi’ yapabilmek için yeterli olmaktadır. Hatırlanacağı üzere bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken ile ilgili ihtimal ve olasılık hesabına dayanan bu analiz, ‘Mann Whitney U Testi’ sonucu ortaya çıkan sonuçları destekleyebilmek ve güçlendirebilmek amacıyla yapılmaktadır. Bağımsız değişkenlerin, ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumunu’ (B) kontrol değişkenine olan etkisini anlayabilmek için yapılmış olan ‘Lojistik Regresyon Analizi’ sonuçları aşağıdaki gibidir (Tablo 11).

Tablo 11 - Bağımsız Değişkenlerin, ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumunu’ (B) Kontrol Değişkenine Olan Etkisi (Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları)

	B	p	Exp(B)	95,0% C.I.for EXP(B)	
				Lower	Upper
D	-0,73	0,24	0,48	0,14	1,63
E	0,04	0,39	1,04	0,95	1,13
F	0,11	0,87	1,11	0,30	4,09
G	-0,25	0,28	0,78	0,49	1,23
H	-0,37	0,04	0,69	0,48	0,99
I	-0,14	0,47	0,87	0,59	1,27

Lojistik regresyon analizinde bağımsız değişken olarak D, E, F, G, H ve I değişkenlerini aldığımızda; H değişkeninin, modele anlamlı katkı yaptığı görülmektedir ($p < 0,05$). H

değişkenindeki bir birimlik artış B değişkeninin düşük grup olma ihtimalini azalmaktadır. Diğer bir değişle H değişkeni azaldıkça B değerinin düşük grupta olma ihtimali artmaktadır denebilir (OR=0,69).

Yani 'İçeriğe Yönelik Sosyalleşme Taktiklerinde' azalma oldukça, 'İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu'nun düşük olma ihtimalinin artacağı söylenebilmektedir. Bu sonuç, yalnızca Hipotez 3b'yi desteklemektedir; kategorik olarak 'Şekil', 'İçerik' ve 'Sosyal etkenlere yönelik' sosyalleşme taktiklerinden geliştirilen modelde sadece 'İçeriğe Yönelik' (H) sosyalleşme taktiklerinin, 'İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu' (B) ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu gözlemlenmektedir.

Bu sonuç, tüm sosyalleşme taktikleri kategorilerinin 'İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu' değişkeni (B) ile ilişkili olduğunu belirleyen 'Mann Whitney U Testi' sonuçları ile birebir uyuşmasa da olasılık kavramına dayanan 'Lojistik Regresyon Analizi', 'İçeriğe Yönelik Sosyalleşme Taktikleri'nin modele yapmış olduğu etkiyi tespit etmek adına destekleyici ve güçlendirici bir analiz olabilmiştir. Bu noktada 'Lojistik Regresyon Analizi'nin, 'İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu' kontrol değişkeninin diğer tüm değişkenler birarada modele sokulduğunda nasıl etkilendiğinin sonucunu verdiğini unutmamak gerekmektedir. Yani 'Mann Whitney U Testi'nde bağımlı değişken ile diğer değişkenlerin ilişkisi tek tek incelenirken, 'Lojistik Regresyon Analizi'nde 'İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu'nun (B) tüm değişkenlerle ilişkileri birarada ve aynı anda incelendiğinde, sadece 'İçeriğe Yönelik Sosyalleşme Taktikleri' (H) tarafından anlamlı bir şekilde etkilendiğini bilmek gerekmektedir.

Ayrıca yapılan 'Lojistik Regresyon Analizi' sonucunda sadece 'Oluş biçimine' ve 'Sosyal etkenlere' yönelik sosyalleşme taktiklerinin değil; XYZ firmasında kabul edildikleri esnada işe yeni başlayan satış temsilcilerinin 'Aldıkları İş Teklifi Sayısı'nın (D), aynı bireylerin 'Önceki İş Tecrübelerinin' (E) ve 'Firmada Bulunma Süreleri'nin (F) de işe yeni başlayan satış temsilcilerinin 'İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu'na anlamlı bir katkı yapmadığı gözlemlenmektedir.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Araştırmaya ait genel değerlendirme ve sonuç bölümü aktarılırken, öncelikle sonuçların irdelendiği genel bir değerlendirme, daha sonra araştırmanın güçlü yönleri ve sınırlılıkları ve sonunda da elde edilen genel sonuçlardan bahsedilip, araştırmanın genel bir özeti aktarılacaktır.

Genel Değerlendirme

Önceden yapılmış bazı araştırmalar; işe yeni başlamaya aday çalışanların kendi değerlerine uygun firmaları tercih etmeye gayret ederek, işe başlayacakları firmaları belirleyebildiğini (Schneider, 1987; Cable ve Judge, 1996; Tom, 1971) ve firmalarında, kendi kültürel değerlerine uyan adayları işe başlatmak için önemli kaynaklar ayırabildiğini göstermektedir (Cable ve Judge, 1997; Rynes ve Gerhart, 1990).

Her ne kadar örgütsel araştırmacılar sosyalleşme sürecinin; örgütsel kültürü iletmede ve firmanın değerlerini benimsetmede en önemli faktörlerden biri olduğunu öne sürselerde, firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktiklerinin bireylerin kişi-örgüt algılarına yapmış olduğu katkı bugüne kadar az sayıda araştırmada incelenmiştir (ör. Bauer ve arkadaşları, 1998; Louis, 1980; Van Maanen ve Schein, 1979). Bu çalışmada ise; literatürde çok fazla incelenmeyen bu konu irdelenmiş olup Jones'un (1986) geliştirmiş olduğu sosyalleşme taktikleri kategorilerinin, işe yeni başlayan çalışanların kişi-örgüt uyumu algılarına ve aynı bireylerin kişisel değerlerindeki değişime yapmış olduğu etkiye odaklanılmıştır.

Araştırmada ön plana çıkan, uygulanmakta olan sosyalleşme faaliyetlerinin, işe yeni başlayan bireylerin öznel kişi-örgüt uyumlarına ve firmanın sahip olduğuna inanılan değerler doğrultusunda bireylerin kendi değerlerinin değişme eğilimine yapmış olduğu etkiden söz etmeden önce araştırmada kullanılan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinden bahsetmek gerekmektedir. Yeni başlayan bireylerin işe başlamadan önce kendi değerleri ile firmanın sahip olduğunu düşündükleri değerler arasındaki uyumun, aynı bireylerin işe başladıktan sonraki değer uyumu ile aynı yönde ve yüksek bir

ilişkiye sahip olması, birindeki değişimin, diğerine ciddi anlamda etki yapabiliyor olması anlamına gelebilmektedir.

Araştırmanın önceki kısımlarında da belirtildiği gibi, bireylerin sahip olduklarını düşündükleri değerlerin ilerleyen zaman içinde çok büyük ölçüde değişmemesi, var olan az miktardaki değişimin de çalışmakta oldukları firmanın sahip olduğuna inandıkları değerler doğrultusunda olması belirleyici etken olmaktadır. Bunun yanı sıra bu durum işe giriş öncesi ve sonrası değer uyumlarının birbirleri ile yüksek seviyede ve aynı yönde ilişki içinde olması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Yeni başlayan bireylerin, işe girmeden önceki değer uyumlarının bununla birlikte bu uyum ile yüksek seviyede ve aynı yönde ilişki içinde bulunduğu tespit edilen işe giriş sonrası değer uyumlarının; kişi-örgüt uyumu algıları ile yüksek seviyede ve aynı yönde ilişki içinde olması da çok şaşırtıcı olmamaktadır. Bireylerin ve firmaların birarada çalışma kararlarında kendi değerlerine uygun olduklarını düşündükleri kişilerle ve firmalarla çalışmayı isteme tercihleri çalışmanın önceki kısımlarında ifade edilmiştir. Bu doğrultuda, çalıştıkları firmalarla aynı değerlere sahip olduklarını düşünen bireylerin, aynı firmayla uyum içinde olduklarını düşünmeleri veya bunun tersi olarak, değerlerinin çalıştıkları firmayla uyuşmadığını düşünen bireylerin aynı firma ile uyum sağlayamadıklarını düşünmeleri şaşırtıcı değildir.

Benzer bir biçimde, yeni başlayanların, işe giriş öncesi ve sonrası değer uyumlarının, aynı bireylerin firmanın uygulamakta olduğu sosyalleşme taktikleri ile ilgili düşünceleri ile arasındaki ilişkinin yüksek seviyede ve aynı yönde olması da akla uygun olarak kabul edilmektedir. Uygulanan sosyalleşme taktiklerinin, bireyin üzerinde oluşturduğu etkiler sadece olduğu tespit edilen yüksek seviyedeki ilişkiler ile değil aynı zamanda bu etkilerin ne tip etkiler olduğu ve bireyin firmada bulunduğu süre boyunca ne tarz sonuçlar yaratabileceği ile ilgili de gerekli yorumlar yapılacaktır.

İşe yeni başlayanların, işe girmelerinin ardından sahip oldukları değerler ile çalıştıkları firmanın sahip olduğunu düşündükleri değerler arasındaki uyumun kontrol edilmesi gereklidir. Bu koşulda araştırmada ortaya çıkan sonuçlar; ilgili bireylere sabit ve sıralı

sosyalleşme taktikleri uygulandığı takdirde, rastgele ve değişken sosyalleşme taktiklerine karşın bu bireylerin olumlu kişi-örgüt uyumu algısına sahip olabildiklerini ortaya koymaktadır.

Sonuçlar, ayrıca işe yeni başlayan bireylerin, kolektif ve biçimsel sosyalleşme taktiklerini tecrübe ettikleri takdirde, bireysel ve biçimsel olmayan sosyalleşme taktiklerine karşın olumlu kişi-örgüt uyumu algısına sahip olabildiklerini göstermektedir. Benzer bir biçimde işe yeni başlayan bireylerin, seri ve işe girişte kabul gören sosyalleşme taktiklerini tecrübe ettikleri takdirde, ayrılan ve işe girişte kabul görmeyen sosyalleşme taktiklerine karşın diğer kurumsal taktiklerde olduğu gibi olumlu kişi-örgüt uyumu algısına sahip olabildikleri araştırmada ortaya konabilmiştir. Açıklanan kolektif ve biçimsel sosyalleşme taktikleri ile ilgili sonuçlar ayrıca Ashforth ve Saks (1996) ve Bauer ve arkadaşlarının (1998) bulmuş oldukları sonuçlarla da benzeşmektedir.

Firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktiklerinin, işe yeni başlayan bireylerin kişi-örgüt uyumu algılarına yaptığı etki ile ilgili daha birçok çalışmanın yapılmasının gerekliliğine rağmen, bu çalışmada; işe yeni başlayan bireylerin, işe başlangıç anlarındaki belirsizlik sürecini, aynı bireylerin işe ilk başladıkları süreçte azaltmaya çalışan bir firmada kendilerinin firma ile daha fazla uyum hissedebildikleri ortaya konmaktadır. Bu çalışmada, ilgili analizin çok az sayıda katılımcı ile inceleniyor olmasının da büyük etkisiyle, istatistiksel olarak anlamlı olmasa da denebilir ki; kişi-örgüt uyumu algısı düşük olan bireyler, kendi istekleriyle çalışmakta oldukları firmalardan ayrılabilirler. Bu sebeple, kurumsal olmayan sosyalleşme taktiklerini uygulamakta olan firmaların bu sonuçları dikkate alarak tasarladıkları sosyalleşme süreçlerini bir kez daha gözden geçirmeleri, ellerindeki yetenekli ve değerli çalışanları kaybetmemek adına çok gerekli olabilmektedir.

Bu çalışmada işe yeni başlayan satış temsilcilerinin öznel kişi-örgüt uyumu ile firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktiklerinin ilişkisi incelenmiştir. Bunun yanı sıra ortaya çıkan sonuçlar, firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktiklerinin işe yeni başlayan bireylerin sahip olduklarını düşündükleri değerlerdeki değişime olan

etkisini de ortaya koymaktadır. İŖe yeni başlayan satış temsilcileri; iŖe başlamalarının ardından çalışmakta oldukları firma ile algıladıkları değer uyumu, uygulanan kurumsal (kolektif, biçimsel, sıralı, sabit, iŖe girişte kabul gören ve seri sosyalleşme taktikleri) sosyalleşme taktikleri sonucu olumlu anlamda etkilenmektedir. Bu sonuç aynı zamanda ilgili bireylerin sahip oldukları değerlerin, çalıştıkları firmanın sahip olduğunu dşdndkleri değerlere doğru yönleniyor olması anlamına gelmektedir.

Hatırlanacağı üzere ‘İŖe Giriş Sonrası Değer Uyumu’; bireylerin iŖe girmelerinin ardından yaklaşık olarak geçen 10 ayın ardından kendi değerlerini değerlendirmeleri ve bu değerleri, firmanın sahip olduğuna inandıkları değerlerle karşılaştırmaları sonucu meydana gelmektedir. Bu sebeple uygulanan kurumsal sosyalleşme taktiklerinin ardından bu değer uyumu puanlarının olumlu olarak etkileniyor olması, ilgili bireylerin değerlerindeki değişimin ve dolayısıyla firmanın değerleri ile oluşan değer uyumunun da olumlu olarak etkileniyor olması anlamına gelmektedir. Bu sonuç aynı zamanda bireylerin sahip olduğu değerlerin, firmanın değerleri yönünde değişiyor olması anlamına da gelmektedir.

Araştırmada ortaya çıkan bu sonuçlar, ‘sıralı’ ve ‘sabit’ sosyalleşme taktiklerinin yeni başlayanların var olan örgütsel normları kabul etmelerinde etkili olduğunu belirten ve daha kurumsal bir uyum sürecinin yeni başlayanların firmalarına uyum sürecinde çok önemli ve etkili olduğunu belirten Jones (1986) ve Ashforth ve Saks’in (1996) yapmış oldukları çalışmaların sonucunda ortaya çıkan sonuçlar ile önemli ölçüde benzerlik göstermektedir.

Bu araştırma; kurumsal sosyalleşme taktiklerinin, bireylerin değerlerinin firmanın değerlerine yaklaşıyor olması sonucunu ortaya çıkmaktadır. Bireylerin çalışmaya devam ettikleri süreçte firma ile olan uyumlarının bu etki sebebiyle daha kuvvetli veya tersi halinde daha zayıf olabileceği hatırlanacak olursa; kurumsal olmayan sosyalleşme taktiklerinin ortaya çıkaracağı sonuçlar firmalar için daha riskli bir hal alabilmektedir.

Ancak araştırmanın literatür taraması bölümünde de belirtildiği gibi, işten ayrılmanın doğuracağı maliyetleri de göz önüne alarak, değişimi ve bu değişim sürecine uyumu

isteyen firmaların kurumsal olmayan sosyalleşme taktiklerini tercih edebileceği görüşü de unutulmamalıdır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar ayrıca ‘seri’ ve ‘işe girişte kabul gören’ sosyalleşme taktiklerinin de bireyin sahip olduğu değerlerin, firmanın sahip olduğuna inandığı değerlere yaklaşmasını sağlamaktadır görüşünü de ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda, her ne kadar Ashforth ve Saks’in (1996) yapmış oldukları çalışmada ortaya koydukları; olumlu sosyal desteğin bireylerin değerlerini değiştirmede çok az etkisi olduğu sonucu ile çok uyumuna da, bu çalışmada ortaya konan sonuç, Jones’un (1986) çalışmasında ortaya koymuş olduğu firmanın içinden tecrübeli çalışanlarla kurulacak olumlu sosyal ilişkilerin var olan örgütsel normları kabulde çok önemli ve etkili olduğu sonucu ile benzerlik göstermektedir.

Bu çalışmada ‘seri’ ve ‘işe girişte kabul gören’ sosyalleşme taktiklerine dair bulunan sonuçlar ayrıca Chatman’ın (1991) yapmış olduğu çalışmada ortaya koyduğu, işe yeni başlayan bireylerin firma içinden çalışanlarla daha fazla sosyal vakit geçirildiği takdirde aynı bireylerin çalışmakta olduğu firmanın değerlerini daha fazla içselleştirebileceğini belirten sonucu ile de çok benzerlik göstermektedir. İleride yapılacak olan çalışmalarda, işe yeni başlayan bireylerin yeni çevrelerinde başarılı olmak ve ayakta kalmak adına ne ölçüye kadar çalışmakta oldukları firmanın değerlerini içselleştirdiklerinin irdelenmesi de ilginç olacaktır.

Bu çalışmada ayrıca ‘kolektif’ ve ‘biçimsel’ sosyalleşme taktiklerinin de bireylerin değerlerinin, firmanın değerleri doğrultusunda değişmesinde etkili olduğu sonucu da ortaya konmuştur. Bu sonuç, Van Maanen ve Schein’in (1979) yapmış olduğu çalışmada ortaya koymuş olduğu, işe yeni başlayan bireylerin birarada benzer sosyalleşme faaliyetlerini tecrübe ediyor olmalarının çok kuvvetli bir etki yarattığı ve firmanın değerlerini kabulde kolaylık sağladığı sonucu ile de önemli bir şekilde benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmada; uygulanan sosyalleşme taktikleri sayesinde bireylerin firmalar ile değer uyumlarında, kişisel değerlerin firmanın sahip olduğuna inanılan değerlere doğru

yönlenmesi fikri üzerinde durulmuştur. Yine bu çalışmada yer alan, uygulanan sosyalleşme taktiklerinin bireylerin öznel kişi-örgüt uyumlarına yapmış olduğu etki benzeri çalışmalarla da desteklenmeli ve farklı sosyalleşme taktiklerinin bireylerin değer yargılarına yapacağı etki incelenmeye devam edilmelidir. Bunun yanı sıra, bu çalışmada ortaya konduğu gibi tasarlanmış bazı faaliyetlerin bugüne kadar tanımlanmış olan sosyalleşme faaliyetleri ile ne derece uyum sağladığı ve bu taktiklerin farklı bir şekilde yorumlanabileceği farklı faaliyetlerin de tanımlanıp, ortaya koyulmaları ayrıca gerekli olmaktadır.

Araştırmadaki Sınırlılıklar ve Güçlü Yönler

Bu çalışmanın oluşumu, odaklandığı konular ve araştırmada var olan koşullar ile ilgili güçlü yönler ve sınırlılıklar mevcuttur. Bu güçlü yönlerin ve sınırlılıkların ortaya konması ile, bu çalışmanın değerlendirilmesinde ve gelecekte bu çalışma göz önüne alınarak yapılacak olan diğer bazı çalışmalara ışık tutmak anlamında önemli faydalar sağlanabilecektir.

Araştırmadaki Sınırlılıklar

Bu araştırmada, işe yeni başlayan bireylerin değerleri ile çalışmakta oldukları firmanın sahip olduğuna inandıkları değerler arasındaki uyum irdelenmektedir. Açıklanan değerlerin, kişi-örgüt uyumu kavramının ve firmaya giriş sürecinin çok önemli parçaları olduğu araştırmanın önceki bölümlerinde belirtilmiştir. Bu çalışmada, değer uyumu ölçümü ve kişi-örgüt uyumu algıları birbirlerini tamamlayan bir biçimde kullanılıyor olsalar da değer uyumu kavramının incelenebileceği çok başka boyutlar da (ör. Bireysel amaçlar) gelecek çalışmalarda kullanılabilir.

Araştırmada; uygulanan sosyalleşme taktiklerinin bireylerin değerlerine olan etkisinden ve bu etkinin, bireylerin işe ilk başlangıç zamanlarında hissettikleri belirsizlik ve endişe duygularının azaltılmasında sahip olduğu önemden bahsedilmiştir. Ancak bireylerin değerlerinde meydana gelen değişimlerin, etkilerin ve bireylerin işe başlangıç süreçlerinde hissettikleri birçok duygunun farklı sebeplerle ve açıklamalarla da

incelenebiliyor olması gelecekte yapılacak olan araştırmalar için çok gerekli olabilecektir.

Ayrıca bireylerin karakter özellikleri farklarından ötürü oluşabilecek bireysel farklılıklar da bu çalışmada sınırlı olarak ele alınmıştır. Her bireyin kendini yansıttığına inandığı ‘Bireylerin Değerleri’ ölçümleri bir kenara konulacak olursa, gelecekte konu ile ilgili yapılacak çalışmalarda, çalışmaya katılacak olan bireylerin detaylı karakter analizlerinin yapılıyor olması ve bu analizler ile firmalarının uyguladığı sosyalleşme taktiklerinin aynı bireyler üzerindeki etkilerinin birarada inceleniyor olması da örgüt literatürüne önemli katkılar yapabilecektir.

Bunun yanı sıra işe yeni başlayan bireylerin kendilerini çalıştıkları firmalar ile uyum içinde hissediyor olmalarının, bu çalışanların var oldukları ülke ve sektör koşulları da dahil edilerek gelecekte yapılacak olan çalışmalarda inceleniyor olması da çok ilgi çekici olabilecektir. Bireylerin kendilerini firmaları ile uyum içinde hissetmelerinin veya uygulanan sosyalleşme taktiklerine verecekleri tepkilerin tüm ülkelerde ve/veya sektörlerde aynı olmasını beklemek hatalı olabilecektir. İş bulmanın ve iş değiştirmenin çok kolay olduğu rahat çevre koşulları ile bu imkanların çok kısıtlı olduğu çevre koşullarında birey düşünce ve davranışlarının da farklılaşabiliyor olması çok mümkün olabilecektir.

Bu çalışmada üstünde durulabilecek diğer bir konu ise; araştırmaya katılan tüm katılımcıların aynı firmada işe başlıyor olmaları ve bu firmanın uygulamakta olduğu aynı sosyalleşme sürecini tecrübe ediyor olmalarıdır. Araştırmaya konu olan personelin, satış personeli olarak seçiliyor olması ve araştırmada incelenen hipotezlere temel oluşturan modelin XYZ firmasında tasarlanmış ve uygulamaya konmuş olması, bu araştırmanın sadece XYZ firmasında işe yeni başlayan satış temsilcilerinin katılımcı olmaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, bu çalışmadakine benzer detaylandırılmış ve tasarlanmış başka sosyalleşme süreçlerinin, diğer birçok sektörde, birden fazla firmanın çalışanları dahil edilerek yapılıyor olması farklı bakış açıları ortaya koyabilmek adına faydalı ve önemli olacaktır.

Bu konu ile ilgili geliştirilebilecek farklı bir yaklaşım daha oluşturulabilmektedir. Bilindiği üzere araştırmaya dahil edilen katılımcıların tümü XYZ firmasında tasarlanmış modele uygun olarak sosyalleşme sürecini tecrübe etmişlerdir. Araştırmada; geliştirilen hipotezlerde bireysel taktiklere karşın uygulanan kurumsal sosyalleşme taktiklerinin etkileri sorgulanmaktadır ancak uygulanan kurumsal taktiklere karşın aynı bireylerin tecrübe ettikleri herhangi bir bireysel sosyalleşme taktiği mevcut değildir. Bu sebeple bireylerin, sosyalleşme taktiklerini değerlendirmesinde gerçek bir karşılaştırma yapılamamaktadır, sadece literatürde tanımları çok net bir biçimde belirlenmiş kurumsal taktiklerin uygulanmadığı durumların bireysel taktiklerin ortaya çıkacağı varsayımıyla hareket edilmiştir. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, işe yeni başlayan bireylerin tüm detayları belirlenmiş iki farklı sosyalleşme sürecini (kurumsala karşın bireysel taktikler ile tasarlanmış süreçler) eş zamanlarda tecrübe etmeleri ve bu doğrultuda değerlendirme yapmaları çok daha faydalı olabilecektir.

Ayrıca çalışma boyunca yeni başlayan çalışanlardan toplanan verilerin, aynı firmanın 'Pazarlama Organizasyonel Gelişim' ekibinden bir kişiye yollanıyor olması ve çoğu zaman da 'gizli kalacaktır' uyarısına rağmen bu verilerin, yeni başlayanların yöneticileri tarafından toplanıp, gönderiliyor olması ise yine araştırmada toplanan verilerin gerçekliği ve güvenilirliği açısından şüphe doğurabilmektedir.

Araştırma boyunca ve daha sonra yapılabilecek olan tüm çalışmalarda verilerin gizli tutulacağı garantisine verilmesine rağmen işe yeni başlayan bireyler, soru formlarına verdikleri cevapların XYZ firmasının merkez ofisinde yer alan bir yönetici tarafından okunuyor ve biliniyor olmasından ötürü tedirgin olup kişi-örgüt uyumu değerlendirmelerine yüksek puanlar vermiş olabilmektedirler. Bununla paralel olarak, işe yeni başlayan bireyler, kendi değerlerini ve XYZ firmasının değerlerini belirlerken, eğitimlerden ve sohbetlerden öğrendikleri kadarıyla firmanın kendilerinden beklentilerini ön plana çıkarmış olup, bu değerlendirmelerinde de gerçekçi yanıtlar vermemiş olabilmektedirler. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, araştırmayı yapan birey ile araştırmaya katılan bireylerin aynı firmada olmaması daha gerçekçi sonuçlara sebep olabilecektir.

Bu araştırmada irdelenmesi gereken diğer bir konu da; araştırmaya katılan bireylerin, kişi-örgüt uyumu algılarını değerlendirirken, kendi değerlerinin çalışmakta oldukları firmanın değerleri ile uyumu değerlendirmelerinden ne ölçüde etkilendiklerinin tam olarak bilinmemesidir. Başka bir deyişle; araştırmaya katılan bireyler, kişi-örgüt uyumu değerlendirmelerini, bu değerlendirmeden daha önce değerlendirdikleri kişi-örgüt değer uyumu algılarının etkisinde kalarak mı, yoksa bu değerlendirmeden tamamen bağımsız olarak mı yaptıklarının yanıtı verilerin daha sağlıklı olabilmesi adına önemli bir unsur olmasına rağmen, bu sorunun cevabı net bir biçimde bilinmemektedir.

Bunun yanı sıra işe yeni başlayan bireylerin sosyalleşme sürecinin sonunda (t2) cevapladıkları kişi-örgüt uyumu algıları değerlendirmeleri, aynı bireylerin XYZ firmasında çalışmaya devam etmelerinden ötürü ne kadar tarafsız olabilmiftir sorusu da ayrıca sorulmalıdır. Halen çalışmaya devam ettikleri firma ile uyum sağlayamadıklarını belirtmeleri kendileri için de inandırıcı olmayabileceği için bu değerlendirmeye yüksek puanlar verebilmeleri de çok mümkün olabilmektedir. Gelecekte yapılacak olan araştırmalarda, kişi-örgüt uyumu algısı değerlendirmelerinin, bireylerin işe tercihi yaptıkları aşamada soruluyor olması ve bunun ardından işe başladıkları firma ile değer uyumunun sorgulanıyor olması daha gerçekçi cevaplara neden olabilecektir.

Bu çalışmada, çalışmaya katılan bireylerden çalıştıkları firmanın sahip olduğunu düşündükleri değerlerini belirtmeleri istenmektedir. Ancak firma kültürünün tam ve anlaşılır bir biçimde tanımlanabiliyor olabilmesi için firmanın içinden diğer çalışanların ve/veya yöneticilerin konu ile ilgili fikirlerinin alınıyor olabilmesi de çok önemli ve gerekli olabilmektedir. Araştırmada incelenen firma değerlerinin işe yeni başlayanlar haricinde firmanın içinden insanlar tarafından tanımlanıyor olması, firma kültürünün gücünü ortaya koyabilmek ve algılanan değerlerin bu firma kültürünün neresinde olduğunu anlayabilmek için gerekli olabilmektedir. Bu çalışmada ise firmanın içinden çalışanlar ve yöneticiler tarafından tanımlanmış bir firma kültürünün üzerine yoğunlaşmak yerine, işe yeni başlayan satış temsilcilerinin var olan bir liste üzerinden çalışmakta oldukları firmayı en iyi tanımladıklarını düşündükleri değerler belirlenerek hareket edilmiştir.

Uygulanan bu yöntemle paralel olarak Cable ve Judge (1997) yapmış oldukları çalışmada; bireylerin algıladıkları değer uyumları belirlenirken, yine aynı bireylerin kişisel görüşlerinin, firmanın içinden kişilerin tanımlamakta olduğu firma kültürü ve uyum değerlendirmelerinden daha anlamlı ve geçerli olabileceğini belirtmişlerdir. Buna rağmen gelecekte yapılacak olan çalışmalarda tanımlanmış ve sınırları belirlenmiş bir firma kültürü üzerinden, yeni başlayanların duygu ve düşüncelerini aktarıyor olması ise yeni ve ilginç diğer sonuçlara sebep olabilecektir.

Araştırmada üzerinde durulması gereken diğer bir konu ise bireylerin düşüncelerinin değerlendirildiği farklı zamanlamalardır. Hatırlanacağı üzere ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ ve ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ değişkenleri hesaplanırken, bireylerin kendi değerlerini değerlendirdikleri zamanlar t1 ve t3 olarak belirlenmiştir. Ancak diğer taraftan her iki farklı uyum için de bireylerin çalışmakta oldukları XYZ firmasının sahip olduğu düşünülen değerleri değerlendirdikleri zaman ise t2 olmuştur. Yani bireylerin kendi değerlerindeki değerlendirmelerinde; farklı zamanlarda ölçüm yapılmak kaydıyla zaman içindeki gelişebilecek olası değişimler göz önüne alınırken, aynı bireylerin çalıştıkları firma ile ilgili değerlendirmeleri tek bir zamanda (t2) yapıldığından, bireylerin firmanın değerleri ile ilgili olası duygu ve düşünce değişikliklerinin göz önüne alınamadığı ifade edilebilecektir.

Fakat diğer yandan Irving ve Meyer’in (1999) yapmış oldukları çalışmada; işe yeni başlayanların, çalışmakta oldukları firmalarda geçirdikleri birkaç ayın ardından çalıştıkları firmanın değerleri ile ilgili mantıklı tahminler yapabilmelidirler görüşü ise açıklanan bu sınırlılığın karşısında bir görüş olarak yerini almaktadır. Yani işe yeni başlayan bireylerin, işe girmelerinin ardından geçen ortalama 4 aylık süre (t2), Irving ve Meyer’in (1999) görüşüne göre yeni başlayanların çalıştıkları firmanın değerlerini değerlendirmekte yeterli bir süre olabilmektedir ve sadece bir kez yapılacak olan bir firma değerleri değerlendirmesi bu anlamda bir sorun olmamaktadır.

Bu çalışmada üstünde durulabilecek diğer bir sınırlılık ise araştırmada kullanılan değer uyumlarının; bireylerin kendilerini ve firmalarını değerlendirmeleri ve iki değerlendirme (profil) arasında benzerlikleri bulma yoluyla hesaplanıyor olmasıdır. Her

ne kadar bu tarz profil benzerlikleri kişi-örgüt uyumu araştırmacıları tarafından kullanılıyor ve tavsiye ediliyor olsa da (Chatman, 1991; O'Reilly ve arkadaşları, 1991), bu yöntemi eleştiren araştırmacılar da bulunmaktadır (Edwards, 1993). Bu anlamda yapılan eleştiriler, bireyler ile firmalar arasındaki uyumun sadece belirli boyutlarda incelenmesi gerekliliği ile ilgilidir, yapılan eleştirilere göre bireyler ile firmaları arasındaki uyum tüm boyutları içeren bir şekilde olmamalıdır. Başka bir deyişle işe yeni başlayan bireylerin, kendilerini ve çalıştıkları firmaları değerlendirirken var olan tüm değerlerin uyuşup uyuşmadığını anlamaya çalışmak bahsi geçen araştırmacılar tarafından eleştirilmektedir.

Değer uyumlarını bulabilmek için kullanılan tüm yöntemlerin kendilerine ait sınırlılıkları olsa da; bu araştırmada kullanılan indirgenmiş OCP ölçeğinin, oluşturulurken üzerinde denenmiş olduğu yüksek adette firma sayısı ve ölçeğin aynı zamanda araştırmalar yapabilmek için makul sayılabilecek sayıda değeri içermesi bu ölçeğin kullanımının ve analizinin kolay olmasını sağlamaktadır. Bu sebeple de bu araştırmada indirgenmiş OCP ölçeğinin tercih edildiği ifade edilebilmektedir. Aynı zamanda OCP ölçeğinin uygulanma yönteminde; bireylerin var olan değerler içinden uygun olanları tercih etmeleri sağlandığından diğer kişilerin oluşturduğu belirli kalıpları değerlendirmek yerine belirli sınırlar içinde de olsa, bireylerin kendi tercihlerini yapıyor olabilmeleri önemli ve değerli olarak kabul edilmektedir. Bireylerin seğimine dayanan ve yapılan seğimleri önem sıralamasına göre sınıflandırmaya yarayan OCP ve benzeri ölçeklerin ve yöntemlerin; firmaların, bireyleri olmalarını umut ettikleri tarzda birer kişi olabilmek için neler istediklerinin daha net anlaşılabilmesi adına da çok değerli ve önemli olabildiği de ifade edilmektedir (Meglino ve Ravlin, 1998: 360).

Bu araştırma ile ilgili üzerine düşünülmesi gereken diğer bir sınırlılık ise eldeki verilerin yapısının değiştirilmiş olmasıdır. Araştırmanın 'Hipotezlerin Test Edilmesine Dair İstatistiksel Analizler' kısmında da belirtildiği gibi eldeki verilerin, araştırmada geliştirilen hipotezleri test edebilmek için uygulanan Mann Whitney U Testi'ne uygun bir hale getirilebilmesi için ilgili veriler normatif bir hale getirilmişlerdir. Farklı iki değişkene ait veriler "olumlu" / "olumsuz" ve "yüksek" / "düşük" olarak gruplandırılmışlardır. Yine 'Hipotezlerin Test Edilmesine Dair İstatistiksel Analizler'

kısımında belirtildiği gibi, yapılan gruplandırılmaların hangi nedenlerle ve hangi kıstaslara göre bölüldüğü tamamen bu araştırmaya ve bu araştırmadaki verilere özgün olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmada ortaya konması gereken diğer bir sınırlılık ise araştırma boyunca soru formlarının dağıtıldığı ve cevapların toplandığı t1, t2 ve t3 zamanlarındaki düşük ‘tahmini’ cevaplama oranlarıdır. Her ne kadar açıklanan zamanlarda kapsama alanı içindeki katılımcılardan geri dönüş oranları yüksek olarak kabul edilebilse de, kapsama alanının içine dahil olamadığı için araştırmaya katılmaya devam edemeyen kişilerden ötürü, özellikle de t2 zamanında (‘tahmini’ cevap verme oranı % 35) alınabilen cevap adeti ciddi anlamda daralmıştır ve araştırmanın devamında bu daralan adetlerde devam edilmiştir. Bu da elde edilen verilerle paralel olarak yapılan analizlerin daha net olabilmesini engellemiş olabilmektedir.

Bu araştırmada hatırlanması gereken durum, araştırma boyunca dağıtılan tüm soru formlarının; cevap verebilecek ve kapsama alanında olan yani araştırmaya dahil olan herkese uygulanmış olmasıdır. Yani genelin özelliklerini tahmin etmeye yarayan bir örneklem kitlesi kullanılmamıştır, bunun yerine eğer cevap vermeyi istiyorlarsa ve fiziksel koşullardan (işten ayrılma, işten atılma vb.) ötürü cevap vermelerine bir engel yoksa yeni başlayanların tümü araştırmaya dahil edilmiştir. Bu sebeple araştırmada belirlenmiş örneklem gruplarından ve o gruplarda olması gereken katılımcı adetlerinden bahsetmek mümkün olmamaktadır.

Ancak ileride yapılabilecek olan araştırmalarda genele ait yorumlar yapabilmeyi sağlayacak olan çok büyük örneklem grupları ile çalışmak veya bu araştırmada olduğu gibi katılımcıların hepsi ile çalışılacaksa, çok daha yüksek adetlerde katılımcının araştırmalara dahil edilebiliyor olması, elde edilecek sonuçların (ör. Faktör analizi sonuçları, Regresyon analizi sonuçları vb.) daha sağlıklı bir şekilde tartışılıyor ve inceleniyor olmasını da beraberinde getirecektir.

Şu ana kadar araştırma ile ilgili sınırlılıkların oluşmasını sağlayan araştırmaya özgün bazı konular, literatürde geçen benzeri durumlar ile ilgili olumlu ve olumsuz görüşler de

örneklerek ortaya konulmuştur. Ancak bu araştırmanın, gelecekte yapılabilecek olan birçok çalışma için faydalı olabilecek birçok güçlü tarafı da mevcuttur.

Araştırmadaki Güçlü Yönler

Öncelikle bu çalışmada önceden de bahsedildiği gibi kişi-örgüt uyumu literatürü ile Van Maanen ve Schein (1979) ve Jones'un (1986) tanımlamış olduğu ve sınıflandırdığı sosyalleşme taktikleri ve kategorileri kavramları birarada incelenmiştir ki bu yeni kuramlar geliştirmek anlamında önemlidir. Bauer ve arkadaşlarına (1998) göre; sosyalleşme sürecinin temel amacı, yeni başlayan bireylerin değerlerini, çalışmakta oldukları firmanın değerlerine yaklaştırabilmek ve bu bireyleri yeni örgütsel rollerine hazır hale getirebilmektir.

Bu çalışmanın diğer önemli bir yanı; anlatılan konuların ve elde edilen verilerin yöneticilere, çalışanlar hakkında ciddi anlamda fikir verebilme özelliğinde yatmaktadır. Bu ve benzeri çalışmalar sayesinde yöneticiler, farklı sosyalleşme taktiklerinin yeni başlayanlar üzerindeki görece etkilerini anlayabilmekte kolaylık sağlayabileceklerdir. Her ne kadar bu çalışmada, yeni başlayanların sahip olduğu değerler ile farklı sosyalleşme taktiklerinin aynı bireyler üzerindeki etkisi ve değer uyumu ve sosyalleşme etkileri arasındaki ilişkiyi inceliyor olsa da; yeni başlayanların farklı sosyalleşme taktikleri karşısında nasıl tepki vereceklerine odaklanan ve daha belirgin testlerin uygulandığı gelecekte yapılacak araştırmalar konunun devamı için çok gerekli olabilecektir. Bunun dışında uygulanan sosyalleşme taktiklerinin, işe yeni başlayan bireylerin değerlerinde hangi nedenlerle değişim meydana getirdiklerinin sorgulanması ileride yapılacak olan araştırmalarda sosyalleşme faaliyetlerinin içeriklerine de odaklanılmasını sağlayacaktır; bu durum hem akademik hem de profesyonel anlamda çok değerli olabilecektir.

Bu çalışmanın güçlü yanlarından bir diğeri de; literatürde bugüne kadar tanımlanmış olan ve yapılan tanımlamalar doğrultusunda hangi faaliyetlerin uygulandığı ya çok az belirten (sadece başlıklar olarak) ya da hiç belirtilmeyen sosyalleşme taktikleri ile ilgili detaylı bir açılım getiriyor olmasıdır. Bir anlamda bu çalışma, satış personelinin

sosyalleşme süreci aşamaları ile ilgili daha “büyük resmi” ortaya koyabilmektedir. Bugüne kadar yapılmış araştırmalarda, firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme süreçleri ve bu süreçleri oluşturan faaliyetler ile ilgili bu çalışmada olduğu gibi detaylı, her faaliyetin amaçları ve olası etkileri belirtilmiş ve yeni başlayanların her anının özenli bir biçimde anlatıldığı hiçbir çalışmaya rastlanmamasının bu çalışmayı ayrıca daha ilgi çekici ve daha önemli bir hale getirdiği düşünülmektedir.

Araştırmada detaylı bir biçimde anlatılan modelin içinde, sosyalleşme sürecini besleyen; rol modeli olgusu, eğitim, iş başında eğitim, işbirliği, mentörlük gibi birçok sosyalleşme faaliyeti birarada kullanılmış ve anlatılmıştır. Benzer bir biçimde satış literatüründe kendine çok az yer bulan öğrenmeye dayanan bir uyum süreci ile iş sırasında bir uyum süreci karşılaştırması da (Sujan, 1986; Sujan, Weitz ve Kumar, 1994) bu çalışmada bir anlamda incelenmiş ve bu sayede gelecekte açıklanan karşılaştırmayı içeren çalışmalar için bu çalışmayı önemli bir kaynak haline getirmiştir.

Bu çalışmada dikkat edilmesi gereken diğer bir güçlü yön ise; çalışmanın kişi-örgüt uyumunu kavramsallaştırmaya yarayan iki önemli olgu; bireylerin değerlerindeki değişim, bireylerin öznel kişi-örgüt uyumları ile (Kristof, 1996) sosyalleşme taktiklerinin nasıl bir ilişkide olduğunu belirlemeye çalışmasıdır.

Bu çalışmanın, gelecek çalışmalar için önemli bir kaynak olabilmesinin diğer bir sebebi ise, araştırmada incelenmiş olan kişilerin meslekleridir. Çalışmanın önceki kısımlarından da hatırlanacağı gibi satış kavramı ve satış personeline odaklanmış ve detaylı incelemeler yapan bir firma yönetimi literatürü mevcuttur. Gerek satış alanında çalışan personelin kendine ait özellikleri gerekse satış alanının kendine ait dinamikleri ve firmaların bu alana verdikleri önem sebebiyle, satış temsilcilerinin sosyalleşme süreçleri ile ilgili araştırmalar yapmak gelecekte konu ile ilgili yapılabilecek olan çalışmalar için çok değerli olabilecektir.

Açıklanan bu değer; araştırmanın önceki bölümlerinde detaylı bir şekilde anlatıldığı gibi, firmaların satış personelinin uyum süreçlerinde ayırdığı zaman ve bütçe ile de paralel olmaktadır. Akademi ve iş dünyasında konuya verilen önem; konu ile ilgili

düzenlenen konferanslarda ve yapılan birçok çalışmada, ‘Satış Personelinin Sosyalleşme Süreci’ gelecekte üzerine çalışma yapılabilir konu başlıkları arasında en çok üzerinde durulması gerekenlerden biri olarak kabul edilmesiyle kendini belli etmektedir.

Araştırmada dikkat çeken ve üzerinde durulması gereken diğer bir konu ise, araştırmanın önceki bölümlerinde de değinildiği gibi; çalışmaya konu olan katılımcıların bağlı bulunduğu kültürel değerlerdir. Bilindiği üzere araştırmaya katılan grubun tamamı Türk vatandaşıdır. Yine hatırlanacağı gibi, bireylerin mensubu oldukları kültürlerin ve kültürel değerlerin, aynı bireylerin davranışları üzerinde etki yapabiliyor olması da mümkün olabilmektedir. Literatürde sosyalleşme süreci ile ilgili yapılmış çalışmaların çok büyük bir bölümünün Batı toplumlarına mensup kişilere odaklanılarak yapıldığından araştırmanın önceki bölümlerinde bahsedilmektedir; bu nedenle yapılan bu çalışma ayrıca önemli bir konuma sahip olmaktadır. Her ne kadar bu çalışma bireylerin mensubu oldukları uluslara göre oluşabilecek farklılıkları ve benimsemiş olduğu kültürel değer farklılıklarını irdelemiyor olsa da, gelecekte bu anlamda yapılabilecek olan çalışmalar için önemli bir kaynak olabilecektir.

Bu çalışmanın güçlü yönlerinden bir diğeri ise; çalışmanın, değer uyumlarındaki değişimin neden olabileceğini anlamaya yönelik, yeni başlayanların tüm örgütsel giriş sürecini içeren 10 aylık bir zaman diliminden oluşuyor olması ve farklı verilerin toplandığı 3 farklı zaman biriminin (t1, t2, t3) temel alınarak inceleniyor olmasıdır. Bugüne kadar kişi-örgüt uyumu ve örgütsel giriş süreci ile ilgili yapılmış birçok çalışmada araştırmacılar; işe yeni başlayan bireylerin değerlerini, aynı bireylerin iş girmelerinin hemen ardından ölçmeyi tercih etmişlerdir. Bu sebeple yeni başlayan bireylerin tüm işe giriş sürecini ve bu süreçte oluşabilecek olası değer değişimlerini gözden kaçırmış olabilmektedirler.

Olası değer değişimlerinin gözden kaçmaması adına, diğer bazı çalışmalarda da işe yeni başlayan çalışanlar ile ilgili alınan ölçümler 2 yıl gibi sürelerle de uzanabilmektedir. Bir kısım araştırma göstermektedir ki; işe yeni başlayan çalışanlar, 4 haftalık kısa bir zaman diliminde firmalarına uyum sağlayabilmektedirler (Chan ve Schmitt, 2000; Chen ve

Klimoski, 2003; Major, Kozlowski, Chao ve Gardner, 1995; Thomas ve Anderson, 1998) ve bu sayede işe girişin hemen ardından yapılan ölçümler (ör. davranış ölçümleri vb.), örgütsel çıktılar tahmin edebilmek adına çok daha uzun vadede yapılabilecek ölçümlere nazaran daha dengeli ve önemli olabilmektedirler (Ostroff ve Kozlowski, 1992; Morrison, 1993a, b).

Yapılan bu çalışmada yer alan ölçümleme zamanlamaları; gerek bireylerin değerlerinde oluşabilecek değişimleri gözlemleyebilecek şekilde tasarlandığı için gerekse bu zamanlamayı çok uzun vadeye yaymadan sosyalleşme süreci etkilerinin hemen gözlemlenebilmesine uygun olarak tasarlandığı için bu anlamda sağlıklı sonuçlar alınabildiği bilinmekte ve gelecekte yapılacak çalışmalar için bir kaynak olabilme niteliğini taşıyabilmektedir diye düşünülmektedir. Ancak gelecekte yapılabilecek olan çalışmalarda, araştırmaya katılım gösteren bireylerin değer ölçümlerinin veya buna benzer ölçümlerin 2 yıl sonunda, hatta daha da ileri bir zamanda tekrar alınmıyor olması, aynı bireylerin verdikleri cevapların daha dengeli olarak kabul edilebilmesini de sağlayabilecektir.

Sonuçlar

Rekabet koşullarına dayanmaya çalışan, var olan tüm kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde kullanmaya çalışan, elindeki kaynaklardan en önemlisinin maddi bir takım imkanlar haricinde bünyesinde çalışan insanlar olduğuna inanan ve hem var olduğu pazarlarda hem içinde bulunduğu ekonomik koşullarda sürekliliği yakalamak isteyen firmalar için dikkat edilmesi, tasarlanması ve sonuçlarının takip edilmesi gereken en önemli konulardan biri örgütsel sosyalleşme sürecidir. Çalışmanın başlarında literatürde sosyalleşme süreci ile ilgili yapılmış birçok tanımlamaya yer verilmiştir.

Yapılan tüm tanımlamalar, konuya farklı açılardan yaklaşmaya çalışmışlardır. Ancak temel olarak örgütsel sosyalleşme; işe yeni başlayan bireylerin, firmada sürdürecekleri görevlerine ve rollerine uyum sağlayabilmeleri adına gerekli olan tüm tutum ve davranışları öğrenme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Fisher, 1986; Van Maanen, 1976; Van Maanen ve Schein, 1979). Bu noktada üstünde durulması gereken konu,

sosyalleşme sürecinin sadece işe yeni başlayan çalışanlar için değil, firmanın tüm çalışanları için geçerli olabileceğidir. Bu kavramı doğrular nitelikte Lance, Vandenberg ve Self, 2000 ve Louis, 1980 yapmış oldukları çalışmada; sosyalleşme sürecini, firmanın tüm çalışanlarının kendi rollerini yeniden gözden geçirecekleri dinamik bir süreç olarak tanımlamaktadırlar.

Bu çalışmada bir sosyalleşme süreci olarak tanımlanmış ‘Yeni Eğitim ve Gelişim Modeli’ aslında XYZ firmasında yer alan tüm çalışanların sürekli gelişim ilkesi göz önüne alınarak oluşturulmuş ve uzun vadede tüm çalışanlara katkı sağlayabilmesi için tasarlanmıştır. Ancak bu çalışmada irdelenen; tasarlanan modelin XYZ firmasındaki tüm çalışanlara ve de bunun sonucunda XYZ firmasına yapmış olduğu düşünülen katkıyı görmek değil, sadece işe yeni başlayan satış temsilcilerinin oluşturulan sosyalleşme sürecinden nasıl etkilendiğini gözlemlemek ve bu sayede XYZ firması ile sağlamaları beklenen uyum seviyelerini tespit edebilmektir. Bu nedenle katılımcılar sadece XYZ firmasında işe yeni başlayan satış temsilcileri olmuştur.

Araştırmanın ilk bölümlerinde de belirtildiği gibi literatürde genel anlamda sosyalleşme süreci ile ilintili olarak tanımlanan olgular; rol uyumu, öğrenme, bilgi alış veriş, rollere uygun bilgi türleri, sosyal destek, mentörlük, gözleme, sosyal öğrenme, geri bildirim, bireysel performans, grup ve firma performansı, örgütsel normlar ve politikalar, firma kültürü ve değerleri, örgütsel çıktılar, firmaların bireylerden beklentileri, işe ilk giriş anındaki endişe, uyum, firma içinden kişilerle ilişkiler, ilişki türleri, bireylerin kişisel özellikleri ve proaktif davranışları, güdüleme, kişi-örgüt uyumu, sosyal kimlik perspektifi ve firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktikleri olarak sıralanmıştır.

Açıklanan bu olguların, sosyalleşme süreci ile ilişkileri, sosyalleşme sürecinin neresinde yer aldıkları ve yine bu olguların sosyalleşme sürecine yaptıkları etki veya sosyalleşme sürecinin bu olgulara yaptığı etkinin yeni başlayan bireylerin örgütsel çıktılarına ve genel anlamda firmanın performansına nasıl yansıdığı da yine literatürde bu olgular ile ilgili araştırma yapmış araştırmacıların ortaya koymuş olduğu düşüncelerle birlikte ortaya konmuştur.

Literatürde yer alan sosyalleşme süreci ile ilgili olgulara ait tanımlamaların ardından araştırmayı birebir etkileyecek olan kişi-örgüt uyumu ve firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktikleri de araştırmada yerini almıştır. Kişi-örgüt uyumu ve bu uyumun firmaların uygulamakta oldukları sosyalleşme sürecine ne gibi etkileri olduğu veya bunun tersi olarak sosyalleşme sürecinin kişi-örgüt uyumuna ne gibi etkileri olduğu, araştırmada incelenen hipotezleri ve sorulan soruları da yakından ilgilendirdiğinden detaylı olarak ortaya konmuştur. Hatırlanacağı üzere işe yeni başlayan satış temsilcilerine, XYZ firmasının uygulamakta olduğu sosyalleşme taktikleri sonucu aynı bireylerin kişi-örgüt uyumu algılarında ve sahip oldukları değerlerdeki değişimlerde olabilecek etkiler araştırmada yer alan hipotezlerle sorgulanmaktadır.

Kişi-örgüt uyumu incelenirken öncelikle literatürde önemli bir yer tutan ve birçok araştırmaya konu olan Scheneider'in (1987) 'Firma-Kişi Seçim Modeli' ortaya konmuştur. Modele göre bireyler ve firmalar, yeni bir iş başlangıcı yapılacağı zaman kendi değerlerine ve anlayışlarına uygun olan firmaları ve kişileri seçmeye özen göstermektedirler. Önceden de belirtildiği gibi yapılan literatür çalışmalarına göre; bu henüz iş başlamadan önce aranan uyum, firmalar ve bireyler tarafından birarada olma durumu devam ettikçe sağlanmaya ve sürdürülmeye çalışılmaktadır. Yine çalışmanın başında firmaların kişi-örgüt uyumuna verdikleri önemin, ortaya çıkacak örgütsel çıktılarının olumlu olabilmesi ve bireylere yapılan yatırımların geri dönüşünü alabilmek düşüncesiyle ön plana çıkartıldığından bahsedilmiştir.

Önceden de birkaç kez ifade edildiği gibi bu çalışmada, literatürde çok fazla rastlanmayan bir biçimde kişi-örgüt uyumu ile firmaların uygulamakta oldukları sosyalleşme taktikleri ilişkilendirilmiş ve birbirlerine yapabilecekleri etki her yönüyle incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmada kişi-örgüt uyumu ihtiyacının, bireylerin işe ilk girdikleri zaman hissedebildikleri endişe ve rahatsızlık duyguları sonucu oluşan uyum sağlama ve rahatlama ihtiyacından ötürü ortaya çıktığı ve sosyalleşme taktiklerinin de bu ihtiyaca yönelik tasarlandığı ve uygulandığından bahsedilmiştir.

Neticede uygulanan bu taktiklerin, işe yeni başlayan bireyin öznel kişi-örgüt uyumuna ve yine aynı kişinin firmasına uyum derecesine duyduğu inancı etkileyebildiği ve bu

etkinin bireyin performansında ve firmaya duyduğu bağlılık ve sadakat duygularında belirleyici olabileceğinden, yine literatürde konu ile ilgili yapılmış çalışmalar da örnek gösterilerek bahsedilmiştir. Çalışmada bireylerin, açıklanan bu kişi-örgüt uyumunu sağlayabilme ihtiyaçlarının önemi ve sağlayamadıklarında çalışmakta oldukları firmalardan ayrılacakları veya uyum sağlayabilme adına sahip oldukları değerleri firmanın değerleri doğrultusunda değiştirebilecekleri düşünceleri yine örnekler verilerek açıklanılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın devamında kişi-örgüt uyumu kavramında yer alan 'uyum' kavramının tanımlanmasında ve ölçülmesinde karşılaşılan zorluklardan ve bu yönde farklı araştırmacıların çabalarından ve denemelerinden bahsedilmiştir. Bunun yanı sıra firmaların ve bireylerin içinde bulunduğu kültürlerin ve benimsediği kültürel değerlerin, yeni başlayanların kişi-örgüt uyumunda veya firmaların uyguladığı sosyalleşme taktiklerinde farklılıklara sebep olabileceği yine literatürden verilen örneklerle ortaya konmuştur.

Araştırmada, kişi-örgüt uyumu kavramının sosyalleşme taktikleri ile ilişkilendirilmesi; bireylerin işe ilk başladıkları dönemde hissedebilecekleri endişe ve belirsizlik duygularının kontrol edilmesi gerekliliğinin firmalar tarafından doğru tasarlanmış sosyalleşme süreçleri ile sağlanması gerekliliği ile açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada firmaların, bireylerin doğru bir biçimde çalıştıkları firmalara uyum sağlamasını gerçekleştirecek sosyalleşme süreçlerini tasarlayarak ve uygulayarak, açıklanan bu endişe ve gerginlik hissini ortadan kaldıracabilecekleri yine firma araştırmalarında yapılmış benzeri örneklerle açıklanılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada ayrıca firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktiklerinin, yeni başlayanların kişi-örgüt uyumuna etkisinin, bireylerin kişisel özelliklerine, geçmiş tecrübelerine, kişisel etkinliklerinin farkındalık seviyelerine ve tutum ve davranışlarına göre farklılaşabileceğinden bahsedilmiş, benzer bir biçimde proaktif bireylerin arayışlarının onları daha farklı bir konuma yerleştirebileceği de belirtilmiştir. Bunun dışında araştırmada, literatürde yer alan firma kültürünün de sosyalleşme sürecinde çok önemli bir yer tuttuğundan ve bireylerin uygulanan sosyalleşme süreci sonunda kişi-

örgüt uyumu algılarının belirlenmesinde firma kültürünün çok etkin olabileceğine dair yapılmış çalışmalardan bahsedilmiştir.

Araştırmada yer alan hipotezlerin sorgulanabilmesi adına anlatılan kavramların ardından gelen konu ise; literatürde yer alan tanımlamaları ve örnekleri ile firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktikleridir. Araştırmada, işe yeni başlayanlar için kullanılan sosyalleşme süreçlerinin firma ve birey açısından incelenmesinin ardından bu araştırmada yer alan hipotezleri sorgularken de kullanılan Van Maanen ve Schein'in (1979) tanımlamış olduğu sosyalleşme taktikleri anlatılmıştır. Daha sonra yine araştırmadaki hipotezleri test etmek için kullanılan, Jones'un (1986) geliştirmiş olduğu, var olan sosyalleşme taktiklerini kategorize eden ve bu taktikleri 'Oluş biçimine göre', 'İçeriğe göre' ve 'Sosyal etkenlere yönelik' olarak sınıflandırılan sosyalleşme taktikleri kategorileri tanımlanmıştır.

Çalışma, bu şekilde ayrılmış sosyalleşme taktikleri kategorilerinin her birinin 'kurumsal' veya 'bireysel' uçta olmalarının ne ifade ettiğine yönelik tanımlamaların, literatürde yer alan görüş ve örneklerle birlikte anlatılması ile devam etmiştir. Araştırmanın devamında sosyalleşme taktikleri kategorilerinin ve bu kategorilerin uygulanmasının bireyler üzerindeki etkilerinin ne denli önemli olacağı düşünüldüğünde, bu kategoriler ve kategorilerin hangi uçta yer alabilecekleri literatürde yer alan tüm örnekleri ile detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Yine bu tanımlamaların devamı olarak uygulanan sosyalleşme taktiklerinin, bireylerin örgütsel çıktılarında ve genel anlamda firmanın performansında ne tip sonuçlar verebileceği de yapılmış çalışmaların sonuçları ile ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu noktada kurumsal taktik kategorilerinin, çalışanların ve firmaların beklentileri ve performanslarında ortaya koyabileceği sonuçlar ile bireysel kategorilerin ortaya koyabileceği sonuçlar arasındaki farklar incelenmiş ve özellikle kurumsal taktiklerin bireyler üzerinde oluşturabileceği birçok avantajdan detaylı bir biçimde söz edilmiştir.

Çalışmanın devamında uygulanan sosyalleşme taktiklerine karşın bireylerin nasıl tepkiler verebilecekleri ayrı bir konu başlığı olarak anlatılmış ve bireylerin firmaları ile

uyumlarında bu bireysel farklılıkların öneminden bahsedilmiştir. Ancak bu çalışmada bireylerin verecekleri tepkiler ile ilgili oluşabilecek farklılıklar göz önüne alınmadan, genel nitelikteki sonuçlara ulaşılmak istendiği de unutulmamalıdır.

Araştırmada yer alan hipotezleri test edebilmek için genel anlamda sosyalleşme, kişi-örgüt uyumu ve sosyalleşme taktikleri ile ilgili yapılmış olan kavramsal tanımlamaların ardından araştırmaya konu olan XYZ firması tanıtılmış ve bu firmada yer alan ‘Yeni Eğitim ve Gelişim Modeli’nin ortaya koyulma gerekçelerinden bahsedilmiştir. Modelin iş dünyasında ve akademik dünyada ortaya koyabileceği değer, nedenleri ile birlikte açıklanılmaya çalışılmıştır. Bunun bir devamı olarak, yapılan araştırmanın da hem iş dünyasında hem de akademik anlamda önemli bir kaynak olabilme özelliği vurgulanmıştır. Modelin, firma içinde yer alan tüm saha personelini hedeflediği ancak bu çalışmanın bu tüm saha personeli içinde sadece satış temsilcilerini hedeflediği nedenleriyle birlikte ortaya konmuştur.

Araştırmanın devamında işe yeni başlayan satış temsilcilerinin sosyalleşme ve uyum süreçlerini oluşturan, model içinde yer alan faaliyetler sırasıyla belirtilmiş ve tüm bu faaliyetler detayları ile açıklanmıştır. Sosyalleşme modelinde yer alan faaliyetler sırasıyla; ‘İşe Giriş’ ve ‘İşe Başlangıç’ başlıklı teorik eğitimlerden ve bunları takiben ‘İş Başında Eğitim’ ve ‘Takip’ uygulamalarından oluşmaktadır. Tasarlanan modelin, detaylı uygulanma programı, uygulanma şekli, zaman tabloları ve faaliyetlerin içeriklerinin açıklamalı anlatımları hem bu modelin kurumsal bir sosyalleşme süreci ile ne ölçüde bağdaştığının gözlemlenebilmesi hem de ilgili modelin aşamalarının ne amaçlarla uygulandıklarının net bir biçimde anlaşılması adına tarif edilmiştir. Açıklanan bu süreçte sadece yapılması planlanan faaliyetler ve zamanlamaları değil aynı zamanda faaliyete dahil olan kişiler ve bu kişilerin uygun bir kurumsal sosyalleşme süreci adına uygulaması gereken davranış biçimleri de gerektiği şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.

Tüm bu faaliyetlerin anlatımı, faaliyetlerin firmaya ve işe yeni başlayan bireylere getireceği faydalar ile birlikte literatürde ilgili konu başlıklarının ayrı ayrı incelenmesi sonucu araştırmacıların sundukları görüşler ile birlikte anlatılmıştır. Bunun ardından

özellikle sosyalleşme sürecinin başında yer alan teorik eğitimlerin bilgisayar temelli olduğu hatırlatılmış ve literatürde konu ile ilgili çalışmalardan bahsedilmiştir.

Çalışmaya, modelin içinde uygulanması planlanan faaliyetlerden ‘İş Başı Eğitim’ ve ‘Takip’ süreçleri için tasarlanan formlar ve bu formlar ile birlikte yeni başlayan veya firmada çalışan tüm satış personelinin için tutulan ‘Eğitim ve Gelişim’ klasörlerinin anlatımı ile devam edilmiştir. Bu klasörler sayesinde, modelin esas hedefi olan sürekli eğitim ve gelişim amacının gerçekleştirilebileceği nedenleri ile anlatılmıştır. Çalışmanın devamında modelin, sürekli eğitim ve gelişimi hedeflemesinin yanı sıra genel anlamda firmaya sağladığı yararlarından da bahsedilmiştir.

Modelin, bilgisayar-temelli olması ve Türkiye’nin tüm Bölgelerinden tasarlanmış olan teorik eğitimlere ulaşılabilen bir yapı sağlaması sayesinde XYZ firmasının maliyet ve zaman kazancı, sürecin uygulanışının anlatılmasıyla birlikte tekrar vurgulanmıştır. Bunun dışında aynı firma içi bilgisayar şebeke sisteminde sadece satışa yönelik eğitimlerin olmaması ve çoklu seviye görsel sunumlar ve videolar ile birlikte işe yeni başlayan satış temsilcilerinin kendilerini geliştirmelerini sağlayan birçok pazarlama ve benzeri eğitimlerin de bulunması sayesinde işe yeni başlayanların ‘büyük resmi’ görmelerinin sağlanmasının da hedeflendiği belirtilmiştir.

Çalışmada yer alan tüm aşamaların ve faaliyetlerin detaylı bir şekilde anlatımı kapsamında teorik eğitimlerin içerikleri ve bu içeriklerle amaçlananların detaylı bir şekilde anlatımı ayrı bir önem taşımaktadır. Çalışmada bu önem; işe yeni başlayan çalışanların işe giriş aşamasında tecrübe ettikleri ve öğrendikleri bilginin neyi içerdiğinin, sosyalleşme ve uyumda çok özel bir yere sahip olduğunun ifade edilmesiyle açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada daha sonra ‘İş Başı Eğitim’ sürecinde yer alan mentörlük, geri bildirim ve yönetici desteklerinin modeldeki kullanımları ve bu kullanımlarının sahip olabileceği önem literatürde yer alan örnekleri ile birlikte anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın devamında bireylerin sosyalleşme sürecinde ihtiyaç duyduğu firma içi ilişki ağlarının

çeşitlerinden ve bu farklı ilişki ağlarının yeni başlayan bireyler üzerindeki olası etkilerinden de bahsedilmiştir.

Çalışmanın takip eden bölümünde genel olarak XYZ firmasında tasarlanmış modelin, bu çalışmada üzerinde durulan konular ile ne ölçüde uyduğundan ve modelin birbirinden farklı bölümlerinin literatürde yapılmış benzeri çalışmalarla ilişkilendirilmesinden bahsedilmeye çalışılmıştır. Bu kısımda öncelikle sosyalleşme faaliyetlerinin, bireylerin firmalarında işlerine yeni başlarken sahip olduğu değerlerin değişimine yapabileceği etkiden bir kez daha bahsedilmiştir. Daha sonra araştırmada da konu olan katılımcı grubun, satış temsilcileri olduğu tekrar hatırlatılarak ve bu grubun kendilerine has özellikleri ve yine bu grubun sosyalleşme sürecinin önemi ile ilgili literatürde ve konferanslarda yer almış çalışmalar anlatılarak yapılan bu çalışmanın önemi bir kez daha vurgulanmıştır.

Araştırmanın devamında firmaların uygulamakta olduğu sosyalleşme taktikleri araştırmaya yönelik olarak bir kez daha tanımlanmış ve özellikle Jones'un (1986) geliştirmiş olduğu sosyalleşme taktikleri kategorileri üzerinde yine çalışmada geliştirilen hipotezlerde de kullanıldığı için özellikle tekrar durulmuştur. Bunu takip eden bölümde, araştırmada geliştirilen hipotezler yer almaktadır. Her biri 2 farklı seçenekten oluşan 3 farklı hipotez sırasıyla belirtilmiştir.

Bu üç hipotezin her birinde önceden tanımlanmış olan sosyalleşme taktikleri kategorilerinden her birinin öncelikle işe yeni başlayan satış temsilcilerinin öznel kişi-örgüt uyumlarına daha sonra da aynı bireylerin işe başlarken sahip olduklarını düşündükleri değerlerle, çalıştıkları firmanın sahip olduğuna inandıkları değerler arasındaki değer uyumlarına yapmış olabileceği etki sorgulanmıştır. Bu sorgulama yapılırken, çalışmada neden bu hipotezlerin geliştirildiği ve yapılan sorgulamalarda ne yönde düşünüldüğü literatürde konular ile ilgili yapılmış çalışmalar da örnek gösterilerek, gerekçeleri ile birlikte anlatılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada ortaya konan hipotezlerin ardından literatürde sosyalleşme taktikleri adına uygun görülen tüm uygulamalar ile bu çalışmaya konu olan tasarlanmış modelde yer

alan tüm faaliyetlerin nasıl ve ne denli uyuştuğu çok ayrıntılı bir şekilde ve kanıtları ile gösterilmeye çalışılmıştır. Çalışmada bunların ardından kullanılması tasarlanan tüm değişkenler sırasıyla tanımlanmış ve bu değişkenlerin neden geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde kullanıldıkları yine sırasıyla ifade edilmeye çalışılmıştır. Bu değişkenler sırasıyla; işe yeni başlayanların önceki (işe girişten önce) değer uyumları (congruence), önceki iş deneyimleri, işe alındıkları esnada kendilerine yapılan iş tekliflerinin sayısı ve firmada bulunma süreleri (tenure) olarak çalışmada yerlerini almıştır.

Tüm hipotezlerin ortaya konmasının ve değişkenlerin tanımlanmasının ardından araştırmada sıra kullanılmış olan yöntemleri açıklamaya ve ortaya çıkan bulguları analiz edebilmeye gelmiştir. Araştırmada kullanılan 'Değer Uyumu' değişkenleri için (hem işe giriş öncesi hem de işe giriş sonrası) O'Reilly ve arkadaşları (1991) tarafından geliştirilen indirgenmiş haliyle 'Örgütsel Kültür Profili – Organizational Culture Profile (OCP)' kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan öznel 'Kişi-Örgüt Uyumu'ları için işe yeni başlayan satış temsilcilerine Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilen bir soru ve o sorunun güvenilirliğini test edebilmek için araştırmacılar tarafından ayrıca geliştirilen 2 farklı soru sorulmuştur. 'Sosyalleşme Tecrübeleri' değişkenine ait bulguları belirleyebilmek için Jones'un (1986) geliştirmiş olduğu sosyalleşme ölçütü kullanılmıştır.

Çalışmanın takip eden kısmında, araştırmada verilerin toplandığı 3 farklı zamandan (t1, t2, t3) bahsedilmiştir. Bu anların arasındaki zaman dilimlerinden, bu zaman dilimlerinin neye göre belirlendiğinden ve hangi zamanda hangi ölçümün kullanıldığının anlatımı da çalışmanın takip eden bölümlerinde açıklanmıştır. Farklı zaman birimlerinin açıklanması ile birlikte, bu farklı zaman birimlerinde yer alan katılımcı adetlerinden, çalışmaya katılmayan katılımcı adetlerinden, katılmama sebeplerinden ve buna bağlı olarak 'tahmini' cevap verme ve geri dönüş oranlarından, verilere ulaşılabilmesi için uygulanan ölçümlerin hangi soru formları ile elde edilmeye çalışıldığından, bu soru formlarının katılımcılara hangi koşullarda dağıtıldığından ve hangi koşullarda geri toplandığından çalışmanın takip eden bölümünde bahsedilmiştir. Bunların dışında soru formları ile belirlenmeyen değişkenlerin, hangi kaynaklardan alınan bilgilerle oluşturulduğu da ayrıca belirtilmiştir.

Bu ölçümlerden bahsedilirken, özellikle indirgenmiş OCP ile elde edilen ‘birey’ ve ‘firma’ değerleri arasındaki ‘Değer Uyumu’ değişkenlerinin (İşe giriş öncesi ve sonrası için) hesaplanmasında literatürden farklı olarak bu çalışmada hesaplamaların nasıl yapıldığı, neler düşünülerek bu hesaplamaların yapıldığı da detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Benzer bir biçimde Jones’un (1986) geliştirmiş olduğu sosyalleşme taktikleri kategorileri ölçümü ile birlikte yapılan faktör analizinin gerekçeleri, neden yapıldığı ve sonuçları ile ne elde edilmek istendiği de birarada açıklanılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte faktör analizinin yapılabilmesi için gerekli olan verilerin uygunluğu ve var olan koşullar, ilgili istatistiksel testlerle birlikte gösterilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın takip eden bölümünde araştırmanın farklı zamanlarında cevap verebilen ve cevap veremeyen katılımcı oranları ile ilgili detaylı hesaplamalara ve açıklamalara istatistiksel olarak değinilmeye çalışılmıştır. Bu bölümü takiben de, araştırmanın başında araştırmaya katılan tüm katılımcıların cinsiyet, yaş grubu ve önceki iş tecrübeleri ile ilgili rakamsal analizlerin yer aldığı tablolar ve gerekli açıklamaların yapıldığı bölüm gelmiştir.

Tüm bu hipotezlerin ve değişkenlerin tanımlanmalarının ve araştırmada kullanılan zaman birimlerinde tüm verilerin toplanmasının ardından çalışmada sırada sonucu bulmaya yönelik istatistiksel analizlerin yapılmasına gelinmiştir. Hipotezleri test etmeye yönelik modelleri geliştirmeden önce araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda, öncelikle ‘Değer Uyumu’ değişkenini temsilen kullanılan iki değişkenin yani ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ ile ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ arasında yüksek seviyede ve aynı yönde bir korelasyon puanına rastlanmıştır. Araştırmanın önceki kısımlarında ‘Değer Uyumu’ değişkeninin tekil olarak kullanılmasını doğru çıkaracak şekilde, açıklanan bu iki değişken birbirlerine çok bağıdırlar ve birinde olabilecek bir değişim diğerini de aynı şekilde etkileyecektir. Çalışmada bu yüksek korelasyon puanları ve nedenleri detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Bu iki değişkenden biri olan ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ değişkeninin geliştirilen

hipotezlerde kontrol değişkeni olarak kullanılması, istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmıyor olsa da, hipotezlerde oluşturulan kurgu anlamında anlamlıdır ve kullanılması uygun görülmüştür.

Çalışmanın devamında bağımlı değişkenler olan ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ ve ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’nun sırasıyla araştırmada kullanılan öteki değişkenlerle olan ilişkisi sorgulanmış ve birbirleriyle olan yüksek korelasyonları haricinde her iki değişkenin de sosyalleşme taktiklerini temsilen mevcut olan ‘Oluş biçimine yönelik’, ‘İçeriğe yönelik’ ve ‘Sosyal etkenlere yönelik’ sosyalleşme taktikleri ile yüksek seviyede ve aynı yönde korelasyon ilişkisinde oldukları tespit edilmiştir. Bu analiz sonucu ile ilgili yapılan yorumlar, düşünceler ve olası nedenler de çalışmanın devam eden bölümünde açıklanılmaya çalışılmıştır.

Bunların dışında yine sosyalleşme taktiklerini temsil eden değişkenlerin birbirleri ile yüksek ve aynı yönde korelasyona sahip olmalarından, buna neden olduğu düşünülen açıklamalar ile birlikte bahsedilmiştir. Açıklanan bu korelasyon ilişkileri haricinde işe yeni başlayan satış temsilcilerinin önceki iş tecrübelerini temsilen kullanılan değişken ile işe girdikleri esnada aldıkları iş teklifini temsil eden değişkenin arasında da aynı yönlü ve anlamlı bir korelasyon ilişkisine rastlanmıştır; bu ilişki ile ilgili de gerekli açıklamalar ve yorumlar çalışmada yerini almıştır.

Çalışmada hipotezleri test edecek olan istatistiksel modeller kurulmadan önce incelenen ve test edilen bir ilişki daha olmuştur. Her ne kadar bu çalışmanın amacı olmasa da, araştırmada t2 zamanından t3 zamanına dek uzanan sürede ve t3 zamanında kendi istekleri ile XYZ firmasından ayrılan yeni başlayan satış temsilcilerine, işten ayrılma durumunun analiz edilebilmesi için farklı bir kodlama yapılmış ve yeni bir değişken oluşturulmuştur. Daha sonra bu yeni oluşturulan işten ayrılma durumu değişkeni ile sırasıyla ‘İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu’ ve ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ değişkeni arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Ortaya çıkan sonuçlarda, bu değişkenler arasında eldeki veri adetinin azlığından ötürü anlamlı bir ilişki bulunamamış olsa da, işten kendi istekleri ile ayrılan yeni satış

temsilcilerinin diğerlerine göre hem değer uyumları skorlarının hem de kişi-örgüt uyumu algılarının daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışmanın takip eden kısmında araştırmada geliştirilen hipotezleri test etmeye yarayacak modellerin kurulması ve analizi aşamasına gelinmiştir. Çalışmada öncelikle hipotezleri test edebilecek uygun istatistiksel yöntemler gerekçeleri ile birlikte anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmada yöntem olarak kullanılmasına karar verilen ‘Mann Whitney U Testi’ ve ‘Lojistik Regresyon’ analizlerinden; hangi zamanlar kullanılacağı, kullanılması için gerekli olan koşulların neler olduğu, yine kullanılması için gerekli olan verilerin nasıl olması gerekliliğinden oluşan içerikle birlikte bahsedilmiştir. Verilerin, açıklanan istatistiksel testlere uygun olabilmesi için biçim değiştirmeleri ve sınıflandırılmaları gerekliliğinden bahsedildikten sonra yine sadece bu araştırmaya özgün olarak iki bağımlı değişkenin verilerinin nasıl sınıflandırıldığından ve neye göre sınıflandırıldığından bahsedilmiştir.

Yöntemlere ve verilere dair yapılan tüm bu analizlerin ve yorumların ardından hipotezleri test etmek için kullanılan testler araştırmada yer alan tüm değişkenler kullanılarak yapılmıştır. Öncelikle araştırmada yer alan 3 farklı hipotezin ‘a’ maddelerini sorgulayan ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ değişkeni ile öteki değişkenlerin ilişkileri incelenmiştir. Her ne kadar hipotezleri test ederken ihtiyaç duyulan analiz, ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ değişkeni ile ayrı ayrı sosyalleşme taktikleri kategorileri değişkenleri arasındaki ilişki olsa da yine de analizin bir bütünlük sağlayabilmesi için analize tüm değişkenler dahil edilmiştir. Sonuç olarak ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’nun “olumsuz” olarak kabul edildiği düşük seviyelerde ‘Oluş biçimine’, ‘İçeriğe’ ve ‘Sosyal etkenlere’ yönelik sosyalleşme taktikleri anlamlı bir şekilde düşük çıkmaktadır. Bu sebeple ‘Oluş biçimine’, ‘İçeriğe’ ve ‘Sosyal etkenlere’ yönelik sosyalleşme taktikleri kategorileri ile ‘Öznel Kişi-Örgüt Uyumu’ değişkeni arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçları güçlendirebilmek amacıyla kullanılan ‘Lojistik Regresyon Analizi’ ise bu değişken için elde edilen verilerin yetersizliğinden ötürü yapılamamıştır.

Çalışmanın devamında bu kez hipotezlerin ‘b’ maddelerini test edebilmek amacıyla ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ ile araştırmada kullanılan öteki değişkenler arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Yine yapılan ‘Mann Whitney U Testi’ sonucunda, ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ değişkeni puanlarının “düşük” olarak kabul edildiği koşulda ‘Oluş biçimine’, ‘İçeriğe’ ve ‘Sosyal etkenlere’ yönelik sosyalleşme taktikleri kategorileri değişkenlerinin de anlamlı bir biçimde küçük olduğu gözlemlenmiştir.

Bu nedenle ‘Oluş biçimine’, ‘İçeriğe’ ve ‘Sosyal etkenlere’ yönelik sosyalleşme taktikleri kategorileri ile ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ değişkeni arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçları güçlendirebilmek amacıyla kullanılan ‘Lojistik Regresyon Analizi’ sonucuna göre ise ‘İçeriğe’ yönelik sosyalleşme taktiklerinde azalma oldukça, ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’nun düşük olma ihtimalinin artacağı sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu sonuç; tüm sosyalleşme taktikleri kategorilerinin, ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’ değişkeni ile ilişkili olduğunu belirleyen ‘Mann Whitney U Testi’ sonuçları ile birebir uyumasa da, olasılık kavramına dayanan ‘Lojistik Regresyon Analizi’, ‘İçeriğe’ yönelik sosyalleşme taktiklerinin modele yapmış olduğu etkiyi tespit etmek adına destekleyici ve güçlendirici bir analiz olabilmektedir. Diğer bir deyişle; tüm değişkenlerin birarada kontrol değişkeni olan ‘İşe Giriş Sonrası Değer Uyumu’na yaptığı etkiyi anlayabilmek için uygulanan ‘Lojistik Regresyon Analizi’nde, sadece ‘İçeriğe’ yönelik sosyalleşme taktiklerinin anlamlı bir etki yaptığından da bahsedilebilmektedir.

Çalışmanın devamında hipotezleri test edebilmek amacıyla yapılan tüm analizlerin ardından ve ortaya çıkan sonuçların tümüyle bir kez daha yorumlanmasının ardından araştırmada yer alan sınırlılıklardan ve araştırmanın güçlü olduğu yönlerden bahsedilmiştir. Araştırmada sonuca ulaşırken karşılaşılan tüm zorluklar ve eldeki imkanlar ve araştırmanın yapısından ötürü ortaya çıkan tüm engeller bu bölümde belirtilmiş ve bu konularla ilgili gelecekte yapılabilecek olan araştırmalar için tavsiyelerde bulunulmuştur. Aynı şekilde araştırmada yer alan tüm güçlü yönler bugüne kadar literatürde benzeri konularla ilgili yapılmış çalışmalar ve bu çalışmaların

yeterince üzerinde durmadığı ve durulmasını tavsiye ettiği konular örnek gösterilerek anlatılmaya çalışılmıştır.

Araştırmayı Bitirirken

Özetle denilebilir ki, sosyalleşme süreci; çalışanların işten ayrılmalarını, örgütsel sadakatlerini ve firmaların merkezi değer ve normlarını etkileyebilmektedir (Bauer ve arkadaşları, 1998). Firmaların başarı düzeylerinin de, firmanın sahip olduğu merkezi değer ve normlara sadık çalışanlarla mümkün olabileceği düşünülürse, bu çalışmada; sosyalleşme süreçlerinin, işe yeni başlayan çalışanların kendi kariyer basamaklarının zamanlamasını ve aşamalarını anlamasıyla sonuçlanması gerekliliği vurgulanılmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra bu araştırmada ortaya konan sonuçlar, işe yeni başlayan çalışanların firmada yer alan rol modellerini gözleme şanslarının olduğunu ve sosyalleşme süreçleri boyunca firmanın içinde yer alan çalışanlardan olumlu destek görebileceklerini göstermektedir.

Sosyalleşme süreci çok önemli olmasına rağmen kimi yöneticiler bu sürecin işe yeni başlayan çalışanlar üzerinde yapabileceği etkiyi çok fazla anlayamayabilmektedirler. İşe yeni başlayan çalışanların bakış açılarından özellikle sosyalleşme süreçlerinin ilk evreleri, ileride karşılaşılabilecekleri örnek uygulamaları ve problemleri anlayabilmek ve çözümleyebilmek için çok etkili ve değerli olabilmektedir. Firmaların, işe yeni başlayanların sosyalleşme süreçlerini geliştirebilmeleri için yöneticilerine konunun önemi ile ilgili eğitimler vermesi, aynı yöneticilerinin performans kıstasları içine yönettiği personelin gelişimlerini takip zorunluluğunu eklemesi ve bu çalışmadakine benzer bir biçimde detaylandırılmış ve tüm aşamaları amaca uygun olarak tasarlanmış sosyalleşme süreçlerini hayata geçirebiliyor olmaları gerekebilmektedir.

Sonuç olarak firmaların sosyalleşme taktiklerine yapacağı yatırım, işe yeni başlayan bireylerin algılayacakları kişi-örgüt uyumuna yapabileceği etki anlamında çok değerli olabilmektedir. Sosyalleşme sürecinin veriliş şeklinin, süreç boyunca uygulanan faaliyetlerin içeriklerinin ve yine süreç boyunca firmada yer alan sosyal etkenlerin olabileceği en etkin ve kaliteli düzeylerde olması, işe yeni başlayan çalışanların firma

ile aralarındaki değer uyumlarına yapacağı katkı anlamında ve aynı çalışanların çalıştıkları firma ile tamamen uyuşmalarında çok gerekli olabilmektedir.

KAYNAKÇA

- ADAMS, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. L. BERKOWITZ (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. 2. Baskı: 267-299. New York: Academic Press.
- ADKINS, C. L. (1995). Previous Work Experience and Organizational Socialization: A Longitudinal Examination. *Academy of Management Journal*, **38**, No:3, 839-862.
- ALBAYRAK, A. S. ve arkadaşları. (2005). Şeref KALAYCI (Ed.). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 1. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- ALBERT, S. ve WHETTEN, D. (1985). Organizational Identity. L. L. CUMMINGS ve B. M. STAW (Ed.). *Research in Organizational Behavior*. 7. Baskı: 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.
- ALBRECHT, T. ve ADELMAN, T. (1987). *Communicating Social Support*. Beverly Hills: Sage.
- ALBRECHT, T. ve BACH, B. (1997). *Communications in Complex Organizations: A Relational Approach*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- ALEXANDER, J. C., Jr. (1992). Mentoring on The Road to Tenure and Promotion. *ACA Bulletin*, **79**, 54-58.
- ALLEN, N. J. ve MEYER, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analyses of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, **33**, No:4, 847-858.
- American Association for Public Opinion Research (AAPOR) internet sitesi, <http://www.aapor.org/responseratesanoverview>.

- ANAKWE, U. P. ve GREENHAUS, J. H. (1999). Effective Socialization of Employees: Socialization Content Perspective. *Journal of Managerial Issues*, **11**, 315-329.
- ANDERSON, E. ve SHANNON, A. (1998). Toward A Conceptualization of Mentoring. *Journal of Teacher Education*, **58**, 38-42.
- ANDERSON, N. ve THOMAS, H. D. C. (1996). Work Group Socialization. M. A. WEST (Ed.). *Handbook of Work Groups*: 423-450. Chichester: Wiley.
- ANDERSON, N. R., CUNNINGHAM-SNELL, N. A. ve HAIGH, J. (1996). Induction Training as Socialization: Current Practice and Attitudes to Evaluation in British Organizations. *International Journal of Selection and Assessment*, **4**, 169-183.
- ARNOLD, J. (1990). Predictors of Career Commitment: A Test of Three Theoretical Models. *Journal of Vocational Behavior*, **37**, 285-302.
- ASHFORD, S. J. (1986). The Role of Feedback Seeking in Individual Adaptation: A Resource Perspective. *Academy of Management Journal*, **29**, 465-487.
- ASHFORD, S. J. ve BLACK, J. S. (1996). Proactivity During Organizational Entry: A Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, **1**, 199-214.
- ASHFORD, S. J. ve CUMMINGS, L. L. (1983). Feedback as An Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *Organizational Behavior and Human Performance*, **32**, 370-398.
- ASHFORD, S. J. ve TAYLOR, M. S. (1990). Adaptations to Work Transitions: An Integrative Approach. G. R. FERRIS ve K. M. ROWLAND (Ed.). *Research in Personnel and Human Resource Management*, 8. Baskı: 1-39. Greenwich, CT: JAI Press.

- ASHFORTH, B. E. ve MAEL, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *The Academy of Management Review*, **14**, 20-39.
- ASHFORTH, B. E. ve SAKS, A. M. (1996). Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment. *Academy of Management Journal*, **39**, No:1, 149-178.
- ASHFORTH, B. E. ve SAKS, A. M. (2000). Personal Control in Organizations: A Longitudinal Investigation With Newcomers. *Human Relations*, **53**, 311-339.
- ASHFORTH, B. E., SAKS, A. M. ve LEE, R. T. (1998). Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context. *Human Relations*, **51**, 897-926.
- BAKER, H. E., (1992). Employee Socialization Strategies and The Presence of Union Representation. *Labor Studies Journal*, **17**, 5-17.
- BAKER, H. E., ve FELDMAN, D. C. (1990). Strategies of Organizational Socialization and Their Impact on Newcomer Adjustment. *Journal of Managerial Issues*, **2**, 198-212.
- BAKER, H. Eugene, III ve FELDMAN, Daniel C. (1991). Linking Organizational Socialization Tactics with Corporate Human Resource Management Strategies. *Human Resource Management Review*, **1**, 193-202.
- BAKER, R. Z. (1989). *A Control Perspective of Organizational Socialization*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, D.C.
- BANDURA, A. (1971). *Social Learning Theory*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- BARGE, J. K. ve SCHLUETER, D. W. (2004). Memorable Messages and Newcomer Socialization. *Western Journal of Communication*, **68(3)**, Summer, 233-256.

- BARKSDALE Jr., HIRAM C.; BELLENGER, D. N.; BOLES, J. S. ve BRASHEAR, T. G. (2003). The Impact of Realistic Job Previews and Perceptions of Training on Sales Force Performance and Continuance Commitment: A Longitudinal Test. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **13**, No:2, Spring, 125-138.
- BASSI, L. J. ve VAN BUREN, M. E. (1999). Sharpening The Leading Edge. *Training and Development Magazine*, **53**, 23-30.
- BAUER, T. N. ve GREEN, S. G. (1994). The Effect of Newcomer Involvement in Work Related Activities: A Longitudinal Study of Socialization. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 211-223.
- BAUER, T. N. ve GREEN, S. G. (1998). Testing The Combined Effects of Newcomer Information Seeking and Manager Behavior on Socialization. *Journal of Applied Psychology*, **83**, No:1, 72-83.
- BAUER, T. N., MORRISON, E. W. ve CALLISTER, R. R. (1998). Organizational Socialization: A Review and Directions for Future Research. G. R. FERRIS (Ed.). *Research in Personnel and Human Resource Management*. 16. Baskı: 149-214. Greenwich, CT: JAI Press.
- BEACH, L. R., MITCHELL, T. R., DEATON, M. D. ve PROTHERO, J. (1978). Information Relevance, Content and Source Credibility in The Revision of Opinions. *Organizational and Human Performance*, **21**, 1-16.
- BERGER, B. C. (1979). Beyond Initial Understanding: Uncertainty, Understanding, and the Development of Interpersonal Relationships. H. GILES ve R. N. St. CLAIR (Ed.). *Language and Social Psychology*: 122-144. Oxford: Basil Blackwell.
- BERLEW, D. E. ve HALL, D. T. (1966). The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance. *Administrative Science Quarterly*, **11**, 207-223.

- BERLYNE, D. E. (1960). *Conflict, Arousal and Curiosity*. New York: McGraw-Hill.
- BERRY, J. (2000). Traditional Training Fades in Favor of E-Learning. *InternetWeek*, **14**, 33-35.
- BLACK, J. S. (1992). Socializing American Expatriate Managers Overseas: Tactics, Tenure, and Role Innovation. *Group and Organization Management*, **17**, 171-192.
- BOWEN, D. E., LEDFORD, G. E. ve NATHAN, B. R. (1991). Hiring for The Organization, Not The Job. *Academy of Management Executive*, **5**, 35-51.
- BRASS, D. J. (1984). Being in The Right Place: A Structural Analyses of Individual Influence in An Organization. *Administrative Science Quarterly*, **29**, 518-539.
- BRASS, D. J. (1995). A Social Network Perspective on Human Resources Management. G. R. FERRIS (Ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*. 13. Baskı: 39-79. Greenwich, CT: JAI Press.
- BRETT, J. M., FELDMAN, D. C. ve WEINGART, L. R. (1990). Feedback Seeking Behavior of New Hires and Job Changers. *Journal of Management*, **16**, 737-749.
- BRICKMAN, P. ve BULMAN, R. J. (1977). Pleasure and Pain in Social Comparison. J. SULLS ve R. L. MILLER (Ed.). *Social Comparison Processes: Theoretical and Empirical Perspectives*: 149-186. Washington, DC: Halsted-Wiley.
- BROWN, K. G. (2001). Using Computers to Deliver Training: Which Employees Learn and Why? *Personnel Psychology*, **54**, 271-296.
- BUCHANAN, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, **19**, 533-546.

- BUCKLEY, R. M., FEDOR, D. B., VERES, J. G., WIESE, D. S. ve CARRAHER, S. M. (1998). Investigating Newcomer Expectations and Job Related Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, **83**, 452-461.
- BULLIS, C. ve BACH, B. W. (1989). Socialization Turning Points: An Examination of Change in Organizational Identification. *Western Journal of Speech Communication*, **53**, 273-293.
- BURKE, R. J. ve BOLF, C. (1986). Learning within Organizations: Sources and Content. *Psychological Reports*, **59**, 1187-1198.
- BURLEW, L. (1991). Multiple Mentor Model: A Conceptual Framework. *Journal of Career Development*, **17**, 213-220.
- BURT, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard Press.
- CABLE, D. M. ve JUDGE, T. A. (1996). Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **67**, No:3, September, 294-311.
- CABLE, D. M. ve JUDGE, T. A. (1997). Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*, **82**, No:4, 546-561.
- CABLE, D. M. ve PARSONS, C. K. (2001). Socialization Tactics and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, **54**, 1-23.
- CAMPBELL, K. E., MARSDEN, P. V. ve HURLBERT, J. S. (1986). Social Resources and Socioeconomic Status. *Social Networks*, **8**, 97-117.

- CARP, R. ve WHEELER, R. (1972). Sink or Swim: The Socialization of A Federal District Judge. *Journal of Public Law*, **21**, 359-393.
- CAWYER, C. S. ve FRIEDRICH, G. W. (1998). Organizational Socialization Processes for New Communication Faculty. *Communication Education*, **47**, 342-356.
- CAWYER, C. S., SIMONDS, C. ve DAVIS, Shannon. (2002). Mentoring to Facilitate Socialization: The Case of the New Faculty Member. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, **15**, No:2, 225-242.
- CHAN, D. ve SCHMITT, N. (2000). Interindividual Differences in Interindividual Changes in Proactivity During Organizational Entry: A Latent Growth Modeling Approach to Understanding Newcomer Adaptation. *Journal of Applied Psychology*, **85**, No:2, 190-210.
- CHAO, G. T., O'LEARY-KELLY, A. M., WOLF, S., KLEIN, H. J. ve GARDNER, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 730-743.
- CHAO, G. T., WALZ, P. M. ve GARDNER, P. D. (1992). Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast With Non-Mentored Counterparts. *Personnel Psychology*, **45**, 619-636.
- CHATMAN, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, **14**, 333-349.
- CHATMAN, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, **36**, No:3, September, 459-484.

- CHATTOPADHYAY, P. (1999). Beyond Direct and Symmetrical Effects: The Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, **42**, 273-287.
- CHEN, G. (2005). Newcomer Adaptation in Teams: Multilevel Antecedents and Outcomes. *Academy of Management Journal*, **48**, No:1, 101-116.
- CHEN, G. ve KLIMOSKI, R. J. (2003). The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics, Social Exchanges, and Empowerment. *Academy of Management Journal*, **46**, No:5, 591-607.
- COGSWELL, B. E. (1968). Some Structural Properties Influencing Socialization. *Administrative Science Quarterly*, **13**, 417-440.
- COHEN, J. ve COHEN, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analyses for The Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- COMER, D. R. (1991). Organizational Newcomers' Acquisition of Information From Peers. *Management Communication Quarterly*, **5**, 64-89.
- COOPER-THOMAS, H. D. ve ANDERSON, N. (2002). Newcomer Adjustment: The Relationship Between Organizational Socialization Tactics, Information Acquisition, and Attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **75**, 423-437.
- COOPER-THOMAS, H. D. ve ANDERSON, N.. (2005). Organizational Socialization: A Field Study Into Socialization Success and Rate. *International Journal of Selection and Assessment*, **13**, No:2, June, 116-128.
- CRANT, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, **26**, 435-462.

- CUSHMAN, P. (1986). The Self Besieged: Recruitment-Indoctrination Processes in Restrictive Groups. *Journal for The Theory of Social Behavior*, **16**, 1-32.
- DAFT, R. L. ve LENGEL, R. H. (1984). Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. B. M. STAW ve L. L. CUMMINGS (Ed.). *Research in Organizational Behavior*. 6. Baskı: 191-234. Greenwich, CT: JAI Press.
- DAFT, R. L. ve LENGEL, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, **32**, 554-571.
- DALTON, G W. ve THOMPSON, P. H. (1986). *Novations: Strategies for Career Management*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- DAVIS, S. (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge, MA: Ballinger.
- DAVIS, R. V. ve LOFQUIST, L. H. (1978). A Note on the Dynamics of Work Adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, **12**, 76-79.
- DEAL, T. ve KENNEDY, A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DE LANGE, A. H., TARIS, T. W., KOMPIER, M. A. J., HOUTMAN, I. L. D. ve BONGERS, P. M. (2005). How Does Mental Health Affect Work Characteristics? A Longitudinal Test of Eight Mechanisms. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, **31**, 3-14.
- DIRSMITH, M. W. ve COVALESKI, M. A. (1985). Informal Communications, Nonformal Communications, and Mentoring in Public Accounting Firms. *Accounting, Organizations and Society*. 10. Baskı:149-169.

- DREHER, G. F. ve ASH, R. A. (1990). A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional and Technical Positions. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 539-546.
- DUBINSKY, A. J., HOWELL, R. D. ve INGRAM, T. N. ve BELLENGER, D. N. (1986). Salesforce Socialization. *Journal of Marketing*, **50**, No:4, 192-207.
- DUNTEMAN, G. H. (1989). Principal Components Analysis. *Quantitative Applications in The Social Sciences Series*, No: 69.
- EASTMAN, K. ve WILLIAMS, D. L. (1993). Relationship Between Mentoring and Career Development of Agricultural Education Faculty. *Journal of Agricultural Education*, **34**, 71-79.
- EDEN, D. (1990). *Pygmalion in Management: Productivity as A Self-Fulfilling Prophecy*. Lexington, MA: Lexington Books.
- EDWARDS, J. F. (1993). Problems with the Use of Profile Similarity Indices in the Study of Congruence in Organizational Research. *Personel Psychology*, **46**, 641-665.
- EVAN, W. M. (1963). Peer Group Interaction and Organizational Socialization: A Study of Employee Turnover. *American Sociological Review*, **28**, 436-440.
- EVANS, K., DWAYNE, D. G., SCHLACTER, J. L. ve WOLFE, W. G. (1995). The Impact of Salesperson Socialization on Organizational Commitment, Satisfaction and Performance in a Professional Service Organization, *Journal of Professional Services Marketing*, **11**, No:2, 139-156.
- FAGENSON, E. A. (1989). The Mentor Advantage: Perceived Career/Job Experiences of Proteges Versus Nonproteges. *Journal of Organizational Behavior*, **10**, 309-320.

- FALCIONE, R. L. ve WILSON, C. E. (1988). Socialization Processes in Organizations. G. M. GOLDHABER ve G. A. BARNETT (Ed.). *Handbook of Organizational Communication*: 151-169. Norwood, NJ: Ablex.
- FEATHER, N. T. (1995). Values, Valences, and Choice: The Influences of Values on The Perceived Attractiveness and Choice of Alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, **68**, 1135-1151.
- FEDOR, D. B., RENSVOLD, R. B. ve ADAMS, S. M. (1992). An Investigation of Factors Expected to Affect Feedback Seeking: A Longitudinal Field Study. *Personnel Psychology*, **45**, 779-805.
- FEIJ, J. A., WHITELEY, W. T., PEIRO, J. M. ve TARIS, T. W. (1995). The Development of Career-Enhancing Strategies and Content Innovation: A Longitudinal Study of New Workers. *Journal of Vocational Behavior*, **46**, 231-256.
- FELDMAN, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, **21**, 433-452.
- FELDMAN, D. C. (1977). The Role of Initiation Activities in Socialization. *Human Relations*, **30**, 977-990.
- FELDMAN, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, **6**, 309-318.
- FELDMAN, D. C. (1989). Socialization, Resocialization, and Training: Reframing The Research Agenda. I. GOLDSTEIN (Ed.). *Training and Development in Organizations*: 376-416. San Francisco: Jossey-Bass.

- FELDMAN, D. C. ve ARNOLD, H. J. (1978). Position Choice: Comparing The Importance of Organizational and Job Factors. *Journal of Applied Psychology*, **63**, 706-710.
- FELDMAN, D.C. ve BRETT, J. M. (1983). Coping With New Jobs: A Comparative Study of New New Hires and Job Changers. *Academy of Management Journal*, **26**, 258-272.
- FILIPZACK, B. (1996). Training on Intranets: The Hope and The Hype. *Training*, **33**, 24-32.
- FISHER, C. D. (1986). Organizational Socialization: An integrative review. G. F. FERRIS ve K. M. ROWLAND (Ed.). *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol.4: 101-145. Greenwich, CT: JAI Press.
- FISKE, S. T. ve TAYLOR, S. E. (1984). *Social Cognition*. New York: Random House.
- GALVIN, T. (2001). 2001 Industry Report, *Training*, **38**, 42.
- ‘1994 Sanayi Raporu’: Who Gets the Training? (1994). *Training*, **31**, 30-46.
- GARVEY, C. (2001). The Whirlwind of A New Job. *HR Magazine*, **46**, 110-118.
- GEERTZ, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- GERSTBERGER, P. G. ve ALLEN, T. J. (1968). Criteria Used by Research and Development Engineers in The Selection of An Information Source. *Journal of Applied Psychology*, **52**, 272-279.
- GOMERSALL, E. R., ve MEYERS, M. S. (1966). Breakthrough in On-The-Job Training. *Harvard Business Review*, **44**, No:4, 62-72.

- GORDON, J. (1996). Multimedia Training in The Fortune 1000. *Training*, **33**, 53-60.
- GRAEN, G. B. (1976). Role Making Processes within Complex Organizations. M. D. DUNNETTE (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*: 1201-1244. Chicago: Rand McNally.
- GRAEN, G., ORRIS, J. B. ve JOHNSON, T. W. (1973). Role Assimilation Processes in A Complex Organization. *Journal of Vocational Behavior*, **3**, 395-420.
- GRAHAM, W. (1976). Commensurate Characterization of Persons, Groups and Organizations: Development of The Trait Ascription Questionnaire (TAQ). *Human Relations*, **29**, 607-622.
- GRANOVETTER, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, **78**, 1360-1380.
- GRANT, E. S. ve BUSH, A. J. (1996). Salesforce Socialization Tactics: Building Organizational Value Congruence. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **16**, No:3, 17-32.
- GRELLER, M. M. ve HEROLD, D. M. (1975). Sources of Feedback: A Preliminary Investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, **13**, 244-256.
- GRIFFIN, A. E. C., COLELLA A. ve GOPARAJU, S. (2000). Newcomer and Organizational Socialization Tactics: An Interactionist Perspective. *Human Resources Management Review*, **10**, No:4, 453-474.
- HACKMAN, J. R. (1992). Group Influences on Individuals in Organizations. M. D. Dunnette ve L. M. HOUGH (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 3. Baskı: 199-267. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

- HACKMAN, J. R. ve OLDHAM, G. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. ve BLACK, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. NJ: Prentice Hall.
- HALL, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing.
- HALL, D. T. (1996). Protean Careers of The Twenty-First Century. *Academy of Management Executive*, **10**, No:4, 8-16.
- HANSER, L. M. ve MUCHINSKY, P. M. (1978). Work as An Information Environment. *Organizational and Human Performance*, **21**, 47-60.
- HART, Z. P., MILLER, V. D. ve JOHNSON, J. R. (2003). Socialization, Resocialization, and Communication Relationships in The Context of Organizational Change. *Communication Studies*, **54**, 483-495.
- HEIMANN, B. ve PITTENGER, K. K. S. (1996). The Impact of Formal Mentorship on Socialization and Commitment of Newcomers. *Journal of Managerial Issues*, **8**, 108-117.
- HOBFOLL, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, **44**, 513-524.
- HOFMANN, D. A., JACOBS, R. ve BARATTA, J. E. (1993). Dynamic Criteria and The Measurement of Change. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 194-204.
- HOFSTEDE, G. H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

- HOLDER, T. (1996). Women in Nontraditional Occupations: Information Seeking During Organizational Entry. *Journal of Business Communication*, **33**, 6-26.
- HOLLAND, J. L. (1985). *Making Vocational Choices*. 2. Baskı. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- HSIUNG, T. L. ve HSIEH, A. T. (2003). Newcomer Soialization: The Role of Job Standardization. *Public Personnel Management*, **32**, No:4, Winter, 579-589.
- HUGHES, E. C. (1958). *Men and Their Work*. Glencoe, III.: Free Pres.
- IBARRA, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in An Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly*, **37**, 422-447.
- IBARRA, H. (1995). Race, Opportunity, and Divesity of Social Circles in Managerial Networks. *Academy of Management Journal*, **38**, 673-703.
- INGRAM, T. N. (1992). From The Editor. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **12**, No:4, 7-8.
- INGRAM, T. N., La FORGE, R. W., LEIGH, T. W. (2002). Selling in The New Millennium. *Industrial Marketing Management*, **31**, No:7, 559-567.
- IRVING, P. G. ve MEYER, J. E. (1999). On Using Residual Differences Scores in The Measurement of Congruence: The Case of Met Expectations Research. *Personnel Psychology*, **52**, 85-95.
- JABLIN, F. M. (1984). Assimilating New Members into Organizations. R. BOSTROM (Ed.). *Communication Yearbook*. 8. Baskı: 594-626. Beverly Hills: Sage.

- JABLIN, F. M. (1987). Organization Entry, Assimilation, and Exit. F. M. JABLIN, L. L. PUTNAM, K. H. ROBERTS ve L. W. PORTER (Ed.). *Handbook of Organizational Commitment*: 679-740. Newbury Park, CA:Sage.
- JOHNSON, G., STATON, A. ve JORGENSEN-EARP, C. (1995). An Ecological Perspective on The Transition of New University Freshmen. *Communication Education*, **44**, 336-352.
- JOHNSRUD, L. (1990). Mentoring Relationships: Those That Help and Those That Hinder. *New Direcitons for Higher Education*, **72**, 57-66.
- JONES, G. R. (1983a). Psychological Orientation and The Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective. *Academy of Management Review*, **8**, 464-474.
- JONES, G. R. (1983b). Organizational Socialization As Information Processing Activity: A Life History Analyses. *Human Organization*, **42**, 314-320.
- JONES, Gareth R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, **29**, No:2, 262-279.
- JOYCE, W. ve SLOCUM, J. (1984). Collective Climate: Agreement as A Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations. *Academy of Management Journal*, **27**, 721-742.
- JUDGE, T. A. ve FERRIS, G. R. (1993). Social Context of Performance Evaluation Decisions. *Academy of Management Journal*, **36**, 80-105.
- KATZ, R. (1980). Time and Work: Toward An Integrative Perspective. B. M. STAW ve L.L. CUMMINGS (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, 2. Baskı: 81-127. Greenwich, CT: JAI Press.

- KATZ, R. (1985). Organizational Stress and Early Socialization Experiences. T. A. BEEHR ve R. S. BHAGAT (Ed.). *Human Stress and Cognition in Organizations*: 117-139. New York: Wiley.
- KATZ, R. (1997). *The Human Side of Managing Technological Innovation: A Collection of Readings*. New York: Oxford University Press.
- KEIL, C. T. ve CORTINA, J. M. (2001). Degradation of Validity Over Time: A Test and Extension of Ackerman's Model. *Psychological Bulletin*, **127**, 673-697.
- KENNEDY, E. J. ve LAWTON, L. (1992). Men and Women in Industrial Sales: Satisfaction and Outcomes, *Industrial Marketing Management*, **21**, No:1, 5-14.
- KEON, T., LATAACK, J. ve WANOUS, J. (1982). Image Congruence and The Treatment of Different Scores in Organizational Choice Research. *Human Relations*, **35**, 155-165.
- KILMANN, R. (1984). *Beyond The Quick Fix*. San Francisco: Jossey-Bass.
- KIM, Tae-Yeol, CABLE, D. M. ve KIM, Sang-Pyo. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, **90**, No:2, 232-241.
- KLEIN, H. J. ve WEAVER, N. A. (2000). The Effectiveness of An Organizational-Level Orientation Training Program In The Socialization of New Hires. *Personnel Psychology*, **53**, 47-66.
- KLEINBAUM, D. G., KUPPER, L. L. ve MILLER, K. E. (1998). *Applied Regression Analyses and Other Multivariable Methods*. Duxbury Press.

- KOSTANDOV, E. A. ve AZURMANOV, Y. L. (1991). The Significance of Unrecognized Feedback Stimuli in Cognitive Activity. *Neuroscience and Behavioral Psychology*, **21**, 17-23.
- KOZLOWSKI, S. W. J. ve DOHERTY, M. L. (1989). Integration of Climate and Leadership: Examination of A Neglected Issue. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 546-553.
- KOZLOWSKI, S. W. J. ve KLEIN, K. J. (2000). A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations: Contextual, Temporal, and Emergent Processes. K.J.
- KLEIN ve S. W. J. KOZLOWSKI (Ed.). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*: 3-90. San Francisco: Jossey-Bass.
- KRACKHARDT, D. ve BRASS, D. J. (1994). Inter-Organizational Networks: The Micro Side. S. WASSERMAN ve J. GALASKIEWICZ (Ed.). *Advances in Social Network Analyses: Research in The Social and Behavioral Sciences*: 207- 229. Thousand Oaks, CA: Sage.
- KRAM, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- KRISTOF, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualization, Measurement and Implications. *Personnel Psychology*, **49**, 1-49.
- LANCE, C. E., VANDENBERG, R. J. ve SELF, R. M. (2000). Latent Growth Models of Individual Change: The Case of Newcomer Adjustment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **83**, 107-140.

- LANZETTA, J. T. (1971). The Motivational Properties of Uncertainty. H. I. DAY, D. E. BERLYNE ve D. E. HUNT (Ed.). *Intrinsic Motivation: A New Direction in Education*: 134-147. Toronto: Holt, Rinehart.
- LATHAM, G. P., EREZ, M. ve LOCKE, E. A. (1988). Resolving Scientific Disputes by The Joint Design of Crucial Experiments by The Antagonists: Application to The Erez-Latham Dispute Regarding Participation in Goal Setting. *Journal of Applied Psychology Monograph*, **73**, 753-772.
- LAWLESS, K. A. ve BROWN, K. G. (1997). Multimedia Learning Environments: Issues of Learner Control and Navigation. *Instructional Science*, **25**, 117-131.
- LAZARUS, R. W. ve FOLKMAN, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- LEIGH, T. W. ve MARSHALL, G. W. (2001). Research Priorities in Sales Strategy and Performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **21**, No:2, 83-93.
- LERNER, R.M. (1984). *On The Nature of Human Plasticity*. New York: Cambridge University Press.
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J. ve SPARROW, R. T. (2000). An Examination of The Mediating Role of Psychological Empowerment on The Relations Between The Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 407-416.
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J. ve STILWELL, D. (1993). A Longitudinal Study of The Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology*, **78**, No:4, 662-674.

- LOMBARD, M. ve DITTON, T. (1997). At The Heart of It All: The Concept of Presence. *Journal of Computer Mediated Communication*, **3**, 1-43.
- LOPEZ, T. ve Mc MILLAN-CAPEHART, A. (2002). How Outgroup Salespeople Fit in Or Fail to Fir in: A Proposed Acculturation Effects Framework, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **22**, No:4, 297-309.
- LOUIS, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, **25**, 226-251.
- LOUIS, M. R. (1990). Acculturation In The Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers. B. SCHNEIDER (Ed.). *Organizational Climate and Culture*: 85-129. San Francisco: Jossey-Bass.
- LOUIS, M. R., POSNER, B. Z. ve POWELL, G. N. (1983). The Avaliability and Helpfulness of Socialization Practices. *Personnel Psychology*, **36**, 857-881.
- LUEKE, S. B. ve SVYANTEK, D. J. (2000). Organizational Socialization in The Host Country: The Missing Link in Reducing Expatriate Turnover. *International Journal of Organizational Analyses*, **8**, 380-440.
- LYNN, P., BEERTEN, R, LAHIO, J. ve MARTIN, J. (2001). *Recommended Standard Final Outcome Categories and Standard Definitons of Response Rates for Social Surveys*. Colchester, Essex: ISER. Erişim: 25.01.2009, <http://www.quantitativeskills.com/sisa/calculations/resprhlp.htm>
- MAJOR, D. A. ve KOZLOWSKI, S. W. J. (1997). Newcomer Information Seeking: Individual and Contextual Influences. *International Journal of Selection and Assesment*, **5**, 16-28.

- MAJOR, D. A., KOZLOWSKI, S. W. J., CHAO, G. T. ve GARDNER, P. D. (1992). *Newcomer Expectations and Early Socialization Outcomes: The Moderating Effect of Role Development Factor*. Endüstri ve Örgütsel Psikoloji Topluluğu 7. Yıllık Konferansı, Montreal.
- MAJOR, D. A., KOZLOWSKI, S. W. J., CHAO, G. T. ve GARDNER, P. D. (1995). A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes and The Moderating Effect of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology*, **80**, 418-431.
- MARSHALL, G. W. ve MICHEALS, R. E. (2001). Research in Selling and Sales Management in The Next Millennium: An Agenda from The AMA Faculty Consortium. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **21**,No:1,15-18.
- MEGLINO, B. M. ve RAVLIN, E.C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, **24**, 351-389.
- MEIR, E. ve HASSON, R. (1982). Congruence Between Personality Type and Environment Type as A Predictor of Stay in An Environment. *Journal of Vocational Behavior*, **21**, 309-317.
- MENGUC, B., HAN, Sang-Lin ve AUH, S. (2007). A Test of A Model of New Salespeople's Socialization And Adjustment In A Collectivist Culture. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, **27**, No:2, Spring, 149-167.
- MENZEL, H. ve KATZ, E. (1955). Social Relations and Innovation in The Medical Profession. *Public Opinion Quarterly*, **19**, 337-352.
- MIGNEREY, J. T., RUBIN, R. B. ve GORDEN, W. I. (1995). Organizational Entry: An Investigation of Newcomer Communication Behavior and Uncertainty. *Communication Research*, **22**, 54-85.

- MILLER, D. T. (1976). Ego Involvement and Attributions for Success and Failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, **34**, 901-906.
- MILLER, K. (1995). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Belmont, CA: Wadsworth.
- MILLER, V. D. ve JABLIN, F. M. (1991). Information Seeking During Organizational Entry: Influence, Tactics and a Model of The Process. *Academy of Management Review*, **16**, 92-120.
- MORRISON, E. W. (1993). Longitudinal Study of The Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 173-183.
- MORRISON, E. W. (1993a). Learning The Ropes: Information Acquisition During Socialization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, No:2, 173-183.
- MORRISON, E. W. (1993b). Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, **36**, No:3, 557-589.
- MORRISON, E. W. (1995). Information Usefulness and Acquisition During Organizational Encounter. *Management Communication Quarterly*, **9**, 131-155.
- MORRISON, E. W. (2002a). Information Seeking Within Organizations. *Human Communication Research*, **28**, No:2, 229-242.
- MORRISON, E. W. (2002b). Newcomers' Relationships: The Role of Social Network Ties During Socialization. *Academy of Management Journal*, **45**, No:6, 1149-1160.

- MOUNT, M. ve MUCHINSKY, P. (1978). Person-Environment Congruence and Employee Job Satisfaction: A Test of Holland's Theory. *Journal of Vocational Behavior*, **13**, 84-100.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. ve PORTER, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **14**, 223-247.
- MURPHY, K. R. (1989). Is The Relationship Between Cognitive Ability and Job Performance Stable Over Time? *Human Performance*, **2**, 183-200.
- MURRAY, M. (1991). *Beyond The Myths and Magic of Mentoring*. San Francisco: Jossey-Bass.
- NELSON, D. L. (1987). Organizational Socialization: A Stress Perspective. *Journal of Occupational Behavior*, **8**, 311-324.
- NELSON, D. L. ve QUICK, J. C. (1991). Social Support and Newcomer Adjustment in Organization: Attachment Theory at Work? *Journal of Organizational Behavior*, **12**, 543-554.
- NELSON, D. L. ve SUTTON, C. D. (1991). The Relationship Between Newcomer Expectations of Job Stressors and Adjustment to The New Job. *Work and Stress*, **5**, 241-251.
- NICHOLSON, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, **29**, 172-191.
- NICHOLSON, N. ve WEST, M. A. (1988). *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- NOE, R. A. (1988). An Investigation of The Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology*, **41**, 457-479.

- O'REILLY, C. A., III. (1982). Variations in Decision Makers' Use of Information Sources. *Academy of Management Journal*, **25**, 756-771.
- O'REILLY, C. A. ve CALDWELL, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification. *Administrative Science Quarterly*, **26**, 597-616.
- O'REILLY III, C. A., CHATMAN, J. ve CALDWELL, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, **34**, No:3, 487-516.
- OSTROFF, C. ve KOZLOWSKI, S. W. J. (1992). Organizational Socialization As A Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personel Psychology*, **45**, 849-874.
- OUCHI, W. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- OUCHI, W. ve WILKINS, A. (1985). Organizational Culture. R. TURNER (Ed.). *Annual Review of Sociology*. 11. Baskı: 457-483. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- PEARSON, C. A. L. (1995). The Turnover Process in Organizations: An Exploration of The Role of Unmet Expectations. *Human Relations*, **48**, 405-420.
- PEARSON, J. C. ve TRENT, J. S. (1985). Successful Women in Speech Communication: A National Survey of Strategies and Skills, Contributions, and Conflicts. *ACA Bulletin*, **56**, 70-76.
- PERVIN, L. (1968). Performance and Satisfaciton as A Function of Individual-Environment Fit. *Psychological Bulletin*, **69**, 56-68.
- PETERS, T. ve WATERMAN, R. (1982). *In Research of Excellence*. New York: Harper & Row.

- PHILLIPS-JONES, L. (1982). *Mentors and Proteges*. New York: Arbor House.
- PLOYHART, R. E. ve HAKEL, M. D. (1998). The Substantive Nature of Performance Variability: Predicting Interindividual Differences in Intraindividual Performance. *Personnel Psychology*, **51**, 859-901.
- PODOLNY, J. M. ve BARON, J. N. (1997). Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. *American Sociological Review*, **62**, 673-693.
- PORTER, L. W., LAWLER, E. E. III ve HACKMAN, J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- REICHERS, A. E. (1987). An Interactionist Perspective on Newcomer Socialization Rates. *Academy of Management Review*, **12**, 278-287.
- REICHHELD, F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
- RIORDAN, C. M., WEATHERLY, E. W., VANDENBERG, R. J. ve SELF, R. M. (2001). The Effects of Pre-Entry Experiences and Socialization Tactics on Newcomer Attitudes and Turnover. *Journal of Managerial Issues*, **13**, 159-176.
- ROBINSON, S. L. (1996). Trust and Breach of The Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, **41**, 574-599.
- ROBINSON, S. L. ve ROUSSEAU, D. M. (1994). Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm. *Journal of Organizational Behavior*, **15**, 245-259.
- ROLLAG, K. (2007). Defining the Term 'New' in New Employee Research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **80**, 63-75.

- RYNES, S. ve GERHART, B. (1990). Interviewer Assessments of Applicant 'fit': An Exploratory Investigation. *Personal Psychology*, **43**, 13-34.
- SAKS, A. M. (1995). Longitudinal Field Investigations of The Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on The Relationship Between Training and Newcomer Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, **80**, No:2, 211-225.
- SAKS, A. M., ASHFORTH, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present As A Prologue For The Future. *Journal of Vocational Behavior*, **51**, 234-379.
- SAMPSON, E. (1978). Personality and The Location of Identity. *Journal of Personality*, **46**, 552-568.
- SCANDURA, T. A. (1992). Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, **13**, 169-174.
- SCARPELLO, V. ve CAMPBELL, J. P. (1983). Job Satisfaction: Are All The Parts There? *Personnel Psychology*, **36**, 577-600.
- SCHEIN, E. H. (1968). Organizational Socialization and The Professional Management. *Industrial Management Review*, **9**, No:2, 1-16.
- SCHEIN, E.H. (1971). The Individual, The Organization, and The Career: A Conceptual Scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, **7**, 401-426.
- SCHEIN, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- SCHEIN, E.H. (1988). Organizational Socialization and The Profession of Management. *Sloan Management Review*, **30**, 53-65.
- SCHNEIDER, B. E. (1983). Interactional Psychology and Organizational Behavior. L. L. CUMMINGS ve B. M. STAW (Ed.). *Research in Organizational Behavior*. 5. Baskı: 1-31. Greenwich, CT: JAI Press.
- SCHNEIDER, Benjamin. (1987). The People Make The Place. *Personnel Psychology*, **40**, 437-453.
- SCHWARTZ, S. H. ve BARDI, A. (2001). Value Hierarchies Across Cultures: Taking A Similarities Perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, **32**, 268-290.
- SETTOON, R. P. ve ADKINS, C. L. (1997). Newcomer Socialization: The Role of Supervisors, Coworkers, Friends and Family Members. *Journal of Business and Psychology*, **11**, 112-124.
- SHARMA, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. NY: John Wiley & Sons Inc.
- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analyses. *Administrative Science Quarterly*, **28**, 339-359.
- SMITH, E. M. ve KOZLOWSKI, S. W. J. (1994). Socialization and Adaptation: Individual and Contextual Influences on Social Learning Strategies. S. W. J. KOZLOWSKI (Ed.). *Transitions During Organizational Socialization: Newcomer expectation, information seeking and Learning Outcomes*. Endüstri ve Örgütsel Psikoloji Topluluğu 9. Yıllık Konferans için düzenlenen Sempozyum, Nashville, TN. April.
- SMITH, R. C. ve TURNER, P. K. (1995). A Social Constructionist Reconfiguration of Metaphor Analysis: An Application of SCMA to Organizational Socialization Theorizing. *Communication Monographs*, **62**, 152-181.

- SPENNER, K. I. ve OTTO, L. B. (1985). Work and Self Concept: Selection and Socialization in The Early Career. A. C. KERCKHOFF (Ed.). *Research in Sociology of Education and Socialization*. 5. Baskı: 197-235. Greenwich, CT: JAI Press.
- SPOKANE, A. (1985). A Review of Research on Person-Environment Congruence in Holland's Theory of Careers. *Journal of Vocational Behavior*, **26**, 306-343.
- SPREITZER, G. M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, **38**, 1442-1465.
- SPRINGFIELD, A. (1988). An Aristotelian Resolution of The Idiographic Versus Nomothetic Tension. *American Psychologist*, **43**, 425-430.
- SPROULL, L. ve KIESLER, S. (1986). Reducing Social Context Cues: Electronic Mail in Organizational Communication. *Management Science*, **12**, 1492-1512.
- Standard Quality Indicators. (2005). 23-24 Mayıs 2005 tarihlerinde *Avrupa Birliği Resmi İstatistik Kuruluşu (EUROSTAT) "Quality in Statistics" başlıklı 7. Toplantı Raporu*. Luxembourg: Room Ampere, Bech Building. Erişim: 25.01.2009, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/pls/portal/docs/PAGE/PGP_DS_QUALITY/TAB47143233/STANDARD%20QUALITY%20INDICATORS.PDF.
- STAW, B. M. (1980). Rationality and Justification in Organizational Life. L. CUMMINGS, B. STAW (Ed.). *Research in Organizational Behavior*. 2. Baskı:45-80. Greenwich, CT: JAI Press.
- STINGLHAMBER, F. ve VANDENBERGHE, C. (2003). Organizations and Supervisors As Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 251-270.

- STRADLING, S. G., CROWE, G. ve TUOHY, A. P. (1993). Changes in Self-Concept During Occupational Socialization of New Recruits to The Police. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, **3**, 131-147.
- STRYKER, E. ve SERPE, R. (1982). Commitment, Identity Saliency, and Role Behavior: Theory and Research Example. W. ICKES ve E. KNOWLES (Ed.). *Personality, Roles and Social Behavior*: 119-218. New York: Springer-Verlag.
- SUJAN, H. (1986). Smarter versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation. *Journal of Marketing Research*, **23**, 41-49.
- SUJAN, H., WEITZ, B. A. ve KUMAR, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, **58**, 39-52.
- SUPER, D. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper ve Row.
- SWIDLER, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, **51**, 273-286.
- TAJFEL, H. ve TURNER, J. C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. S. WORCHEL ve W. G. AUSTIN (Ed.). *Psychology of Intergroup Relations*. 2. Baskı: 7-24. Chicago: Nelson-Hall.
- TAORMINA, R. J. (2004). Convergent Validation of Two Measures of Organizational Socialization. *International Journal of Human Resources Management*, **15**, No:1, February, 76-94.
- TAORMINA, R. J. ve BAUER, T. N. (2000). Organizational Socialization in Two Cultures: Results from the United States and Hong Kong. *International Journal of Organizational Analyses*, **8**, No:3, 262-289.

- TARIS, T. W.; FEIJ, J. A. ve CAPEL, S. (2006). Great Expectations – and What Comes of it: The Effects of Unmet Expectations on Work Motivation and Outcomes Among Newcomers. *International Journal of Selection and Assessment*, **14**, No:3, September, 256-268.
- TARIS, T. W., HEESINK, J. A. M. ve FEIJ, J. A. (1995). The Evaluation of Unemployment and Job-Searching Behavior: A Longitudinal Study. *Journal of Psychology*, **129**, 301-314.
- TARIS, T. W., VAN HORN, J. E., SCHAUFELI, W. B., ve SCHREURS, P. J. G. (2004). Inequity, Burnout and Psychological Withdrawal Among Teachers: A Dynamic Exchange Model. *Anxiety, Stress, and Coping*, **17**, 103-133.
- TAYLOR, S. E. ve BROWN, J. D. (1988). Illusion and Well-Being: A Social Psychological Perspective on Mental Health. *Psychological Bulletin*, **103**, 193-210.
- THE AMERICAN ASSOCIATION FOR PUBLIC OPINION RESEARCH. (2000). *Standart Definitons: Final Dispositions of Case Codes and Outcome Rates for Surveys*. Lenaxa, Kansas: AAPOR. Erişim: 25.01.2009, <http://www.quantitativeskills.com/sisa/calculations/resprhlp.htm>.
- THOMAS, H. D. C. ve ANDERSON, N. (1998). Changes in Newcomers' Psychological Contracts During Organizational Socialization: A Study of Recruits Entering The British Army. *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 745-767.
- THOMAS, H. D. C. ve ANDERSON, N. (1999). *Employee Adjustment Survey*. Chiswick, UK: ASE/NFER-Nelson.
- THOMAS, K. W. ve VELTHOUSE, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An 'interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, **15**, 666-681.

- TIERNEY, W. ve RHOADS, R. (1994). *Enhancing Promotion, Tenure, and Beyond: Faculty Socialization as A Cultural Process*. (Rapor No: EDO-HE-96-6). Washington, DC: George Washington University. (ED No: 368 321).
- TOM, V. (1971). The Role of Personality and Organizational Images in The Recruiting Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, **6**, 573-592.
- TRIANDIS, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westview Pres.
- TRICE, H. ve BEYER, J. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, **9**, 653-669.
- TSUI, A. S., EGAN, T. ve O'REILLY, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, **37**, 549-579.
- TURNLEY, W. H. ve FELDMAN, D. C. (2000). Re-examining The Effect of Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, **21**, 25-42.
- VAN MAANEN, J. (1975). Police Socialization: A Longitudinal Examination of Job Attitudes in An Urban Police Department. *Administrative Science Quarterly*, **20**, 207-228.
- VAN MAANEN, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. R. DUBIN (Ed.). *Handbook of Work, Organization and Society*: 7-130. Chicago: Rand McNally.
- VAN MAANEN, J. (1977). Experiencing Organizations. J. VAN MAANEN (Ed.). *Organizational Careers: Some New Perspectives*: 15-45. New York: John Wiley & Sons.

- VAN MAANEN, J. ve SCHEIN, E. H. (1979). Towards A Theory of Organizational Socialization. In B. M. STAW (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 1: 209-264. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- VANSTEENKISTE, M., LENS, W., DE WITTE, H. ve FEATHER, N. T. (2005). Understanding Unemployed People's Job Search Behavior, Unemployment Experience and Wellbeing: A Comparison of Expectancy-Value Theory and Self-Determination Theory. *British Journal of Social Psychology*, **44**, 269-287.
- VINKATESH, V. ve JOHNSON, P. (2002). Telecommunicating Technology Implementations: A within- and between- Subjects Longitudinal Field Study. *Personnel Psychology*, **55**, 661-687.
- WANBERG, C. R. ve KAMMEYER-MUELLER, J. D. (2000). Predictors and Outcomes of Proactivity in The Socialization Process. *Journal of Applied Psychology*, **83**, No:3, 373-385.
- WANOUS, J. P. (1980). *Organization Entry*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- WANOUS, J. P. ve COLELLA, A. (1989). Organizational Entry Research: Current Status and Future Directions. G. R. FERRIS ve K. M. ROWLAND (Ed.). *Research in Personnel and Human Resource Management*. 7. Baskı: 59-120. Greenwich, CT: JAI Press.
- WANOUS, J. P., POLAND, T. D., PREMACK, S. L. ve DAVIS, K. S. (1992). The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analyses. *Journal of Applied Psychology*, **77**, 288-297.
- WEISS, H. M. (1978). Social Learning of Work Values in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, **26**, 83-85.

- WESSON, M. J. ve GOGUS, C. I. (2005). Shaking Hands With a Computer: An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation. *Journal of Applied Psychology*, **90**, No:5, 1018-1026.
- WHITE, R. W. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. *Psychological Review*, **66**, 297-333.
- WILKINS, A. ve OUCHI, W. (1983). Efficient Cultures: Exploring The Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, **28**, 468-481.
- WRIGHT, K. S. (1992). From The Odyssey to The University: What is This Thing Called Mentoring? *ACA Bulletin*, **79**, 45-53.
- YOUNG, A. M. ve PERREWE, P. L. (2000). What Did You Expect? An Examination of Career-Related Support and Social Support Among Mentors and Proteges. *Journal of Management*, **26**, 611-632.
- ZACARRO, S. J. ve MARKS, M. A. (1999). The Roles of Leaders in High-Performance Teams. E. SUNDSTROM ve kurmayları (Ed.). *Supporting Work Team Effectiveness: Best Management Practices for Fostering High Performance*: 95-125. San Francisco: Jossey-Bass.
- ZAHRLY, J. ve TOSI, H. (1989). The Differential Effect of Organizational Induction Process on Early Work Role Adjustment. *Journal of Organizational Behavior*, **10**, 59-74.

EKLER

EK 1: ‘İş’te Eğitim’ Bölge Yöneticisi formu

İş’te eğitim aşamaları (Yönetici için kılavuz ve gerekirse geri bildirim alanları)

1) Planlama

Odaklanılacak alanları belirleyin (Belirlenen gelişim alanları/Önceki iş’te eğitim tecrübeleri/Mutabık kalınan gelişim planı)

--

2) Hazırlık

Kişi ile ilgili gerekli bilgi ve materyallerin toplanması sonucu yazılacak notlar (Gelişim kitabı, cycle hedefleri, rota planı, karar verilen aksiyon planları)

--

3) Günün Başı

Günün başındaki prosedürler kontrol edilecek

	Evet	Hayır
1) Güne başlayacak uygun yer belirlendi		
2) Günün hedef ve amacını tanımlanması		
3) Odaklanmış beklentilerini tanımlanması		
4) Dış görünüm ve kılık-kıyafet kontrolünün yapılması		
5) Araçla ilgili unsurların kontrol edilmesi		
5a)Lastik ve hava basıncı		
5b)Su ve yakıt		
5c)Motor gürültüleri		

5d)Aracın alarmı		
5e)Tüm kilitlerin doğru çalışıp çalışmadığı		
5f)Ehliyet kontrolü		
6)Temsilcinin yanında bulunması gereken materyal ve dokümanların kontrol edilmesi		
6a)Günün satış amacı-hedefi		
6b)El terminali ve yedek pili		
6c)Yazıcı için kağıt		
6d)Doğru senkronizasyon ve günlük rota		
6e)Planogram kartı		
6f)El faturası gerekliyse		
6g)Merchandising araçları ve malzemeleri		

4) Geliştirme (EK 2)

5) Günün Sonu Geri Bildirim

	Evet	Hayır
1) Günü kapamak için uygun bir yer bulundu		
2) Gün boyu aldığınız notları kullanıldı		
3) Günün amaç & hedefini ve 'Neden orada bulunduğunuzu' bir kez daha özetlendi		

6) Kapanış

	Evet	Hayır
1) Açık görevler verildi		
2) Sonuçların gözlemleneceği açık tarihler verildi		
3) Ölçüm araçları belirlendi		

7) İdare

	Evet	Hayır
1) İş'te eğitim dokümanının son haline getirilmesi		
2) Dokümanların imzalanması (SR ve Bölge Yöneticisi)		
3) Dokümanların eğitim/gelişim kitapçığına konması		

EK 2: İş Başı Eğitim Dökümanı 'Geliştirme' Bölümü

Katılımcının gösterdiği davranışlara göre ilgili kutucuğu işaretleyiniz.

Davranışlar		Değerlendirme			
		Hiçbir zaman	Nadiren	Sık Sık	Her zaman
1	Ziyaretin adımları doğru uygulanıyor				
2	SR'm müşterilerle ilişkilerini değerlendirin				
2a	Müşterilerini tanıyor mu?				
2b	Müşterileri SR'm ismini biliyor mu?				
2c	Firmanın yararına olacak şekilde, güvene dayalı atmosfer yaratıyor mu?				
2d	Stok seviyelerini kontrol için bayi izin veriyor mu?				
3	Etkili bulunurluk ve görünürlük				
4	Ön yüz payı				
5	Ürün kalitesi kontrolü				
6	Rakiplerin aktivitelerini izlemek				
6a	Fiyatlar, indirimler, markalar, OOS seviyeleri				
6b	Markaların performansları ve ilgili bayi promosyonları				
6c	Merchandising, özel anlaşmalar				
6d	Ziyaret sıklığı, dağıtım sistemleri, diğer FMCG ziyaretleri				
6e	Pazar payları				
7	Merchandising yerleşimi ve kurulumu				
7a	Göz seviyesi POP kontrolü				
7b	Temizlik ve düzgün görünüm				
7c	Malzemelerin doğru konumlandırılması				
7d	Ürün teşhiri				
7e	Tanımlanan stratejiyle planogramın uyumlu olması				
7f	BAT ve rakiplerin mağaza içi konumları				
8	Rota sıralaması				

7	Zaman dilimleri ve iş yükü				
7a	Araçta yeterli ürün çeşitlenmesi var				
7b	Yüklenen ürün yeterli				
7c	Para ve dokümanların doğru miktarlarda ayarlanması				
7d	El terminali yazıcısının yavaşlığı				
7e	El terminali arızaları				
7f	Satış için gerekli adımlar				
7g	Markaya ve/veya kanala özgü OOS				
7h	Mantıksız rota dizilimi				
7ı	Rota dışındaki müşterilerin araştırılması				
7j	Müşteri ile kurulan ilişkinin avantaja çevirilebilmesi				
7k	Rota dışı ziyaret				
8	Yeni müşteriler ve potansiyelleri				
8a	Yüksek hacimli noktalar, HQ noktalar				
8b	Rakibin ziyaret ettiği noktalar				
8c	Rakipler tarafından asgari alım yapan olarak tanımlanan noktalar				
8d	Olası toptancılar				
9	Güvenlik normları				
9a	Emniyet kemeri kullanımı				
9b	Araç terk edilirken alarmin devreye sokulması				
9c	Araçdaki olası arızalar için para bulundurulması				
9d	Tehlikeli bölgelerde rota sıralaması				
9e	Tehlikeli durumları önceden sezme ve alternatif rota oluşturabilmek				
9f	Defansif sürüş				

10	Marka stratejisi				
10a	Cycle için karar verilen planogramları uygulamak				
10b	Marka yüzlerini göstermek				
10c	Nokta tipine uygun olan Merchandising materyallerini bulundurmak, mağaza içi kapsam				
	defansif sürüş				
	defansif sürüş				
	Genel toplam				

Bu form ziyaret edilen noktaların tamamı göz önüne alınarak ziyaret günü sonunda çalışan ile birlikte doldurulmalıdır.

EK 3: İş Başu Eğitim Dökümanı Kapak – Gelişim Eylem Planı

XYZ Örgütü
Satış Temsilcisi
İş Başu Eğitim Dökümanı Kapak - Gelişim
Eylem Planı

İsim:
Tarih:

Yönetici:
Yöneticinin Pozisyonu:

Bu formun orjinal kopyası yönetici tarafından Bölge Eğitim ve Gelişim dosyasında saklanmalıdır.

Performans Gelişimi Öncelikleri

Kontrol listesini tamamladıktan sonra, gelişim için önceliklerini ve tanımlanan gelişim süresini belirleyiniz.

Açık Görevler	Ölçüm Yöntemi	Tarih
---------------	---------------	-------

Yönetici:.....

İmza:.....

Çalışan:

.....
 ...

İmza:.....

.....

Ek 4: İndirgenmiş Örgütsel Kültür Profili Değerleri

İndirgenmiş Örgütsel Kültür Profili (OCP) Değerleri

Uyum kabiliyeti olan	Kararlı (Kesin)
Dengeli	Rekabetçi
Konuları/olayları aksettirici	Yüksek seviyede planlı olan
Yenilikçi	Başarıya yönel(t)en
Fırsatlardan çabuk faydalanan	Açık rehber(lik) düşüncesi
Bireysel sorumluluk alan	Sonuç odaklı olmak
Risk alan	Yüksek performans beklentisi
Profesyonel gelişim fırsatları arayan	Sınırlı
Kendi kendini idare eden	İyi performans için yüksek ödeme isteyen/veren
Kural odaklı olmak	İş güvencesi
Analitik olmak	İyi performansı öven
Detaylara önem veren	Destekleyici olmak
Çatışmalara doğrudan karşılık vermek	Sakin olmak
Takım odaklı olmak	İş ortamında arkadaşlıklar kurmak
Bilgiyi özgürce paylaşmak	Sosyal olarak sorumlu olmak
İnsan odaklı olmak	İş için heyecan duyan
Adil olmak	Uzun saatler çalışmak
Kurallar tarafından sınırlanmayan	İyi anlamda itibar sahibi olmak
Hoşgörülü olmak	Kaliteye önem vermek
Resmi olmamak	Ayırt edici olmak

Ek 5: Soru formu/Firmanın Değerleri

Soru Formu – Firmanın Değerleri

Aşağıda belirtilmiş olan 40 adet farklı değeri/kavramı temel alarak; ‘Bu değerler, çalışmakta olduğunuz *firmanın* karakter özelliklerini nasıl yansıtır?’ sorusunu, size sırasıyla sorulacak olan sorular ve istenilen sıralama doğrultusunda cevaplamanız istenmektedir,

Değerler:

Uyum kabiliyeti olan	Kararlı (Kesin)
Dengeli	Rekabetçi
Konuları/olayları aksettirici	Yüksek seviyede planlı olan
Yenilikçi	Başarıya yönel(t)en
Fırsatlardan çabuk faydalanan	Açık rehber(lik) düşüncesi
Bireysel sorumluluk alan	Sonuç odaklı olmak
Risk alan	Yüksek performans beklentisi
Profesyonel gelişim fırsatları arayan	Sinirli
Kendi kendini idare eden	İyi performans için yüksek ödeme isteyen/veren
Kural odaklı olmak	İş güvencesi
Analitik olmak	İyi performansı öven
Detaylara önem veren	Destekleyici olmak
Çatışmalara doğrudan karşılık vermek	Sakin olmak
Takım odaklı olmak	İş ortamında arkadaşlıklar kurmak
Bilgiyi özgürce paylaşmak	Sosyal olarak sorumlu olmak
İnsan odaklı olmak	İş için heyecan duyan
Adil olmak	Uzun saatler çalışmak
Kurallar tarafından sınırlanmayan	İyi anlamda itibar sahibi olmak
Hoşgörülü olmak	Kaliteye önem vermek
Resmi olmamak	Ayırt edici olmak

Sorular

- 1) Yukarıda belirtilmiş olan değerlerden/kavramlardan çalıştığınız firmanın karakter özelliklerini en çok yansıtan 2 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 1 yazarak numaralandırınız.
- 2) Numaralandırdığınız 2 değer/kavramın ardından geriye kalan 38 değer/kavram içinden çalıştığınız firmanın karakter özelliklerini en az yansıtan 2 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 9 yazarak numaralandırınız.
- 3) Numaralandırdığınız 4 değer/kavramın ardından geriye kalan 36 değer/kavram içinden çalıştığınız firmanın karakter özelliklerini en çok yansıtan 3 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 2 yazarak numaralandırınız.
- 4) Numaralandırdığınız 7 değer/kavramın ardından geriye kalan 33 değer/kavram içinden çalıştığınız firmanın karakter özelliklerini en az yansıtan 3 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 8 yazarak numaralandırınız.
- 5) Numaralandırdığınız 10 değer/kavramın ardından geriye kalan 30 değer/kavram içinden çalıştığınız firmanın karakter özelliklerini en çok yansıtan 4 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 3 yazarak numaralandırınız.
- 6) Numaralandırdığınız 14 değer/kavramın ardından geriye kalan 26 değer/kavram içinden çalıştığınız firmanın karakter özelliklerini en az yansıtan 4 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 7 yazarak numaralandırınız.
- 7) Numaralandırdığınız 18 değer/kavramın ardından geriye kalan 22 değer/kavram içinden çalıştığınız firmanın karakter özelliklerini en çok yansıtan 7 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 4 yazarak numaralandırınız.
- 8) Numaralandırdığınız 25 değer/kavramın ardından geriye kalan 15 değer/kavram içinden çalıştığınız firmanın karakter özelliklerini en az yansıtan 7 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 6 yazarak numaralandırınız.

İsim:

Soyadı:

Not: Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz. Verdiğiniz cevaplar, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalında yapılacak olan bir Doktora Tezi araştırmasında kullanılacaktır. Verdiğiniz cevaplar doğrultusunda yapılacak olan araştırma(lar)da isminiz gizli tutulacaktır...

Ek 6: Soru formu / Bireylerin Değerleri

Soru Formu – Bireylerin Değerleri

Aşağıda belirtilmiş olan 40 adet farklı değeri/kavramı temel alarak; ‘Bu değerler karakter özelliklerimi nasıl yansıtır?’ sorusunu, size sırasıyla sorulacak olan sorular ve istenilen sıralama doğrultusunda cevaplamanız istenmektedir,

Değerler:

Uyum kabiliyeti olan	Kararlı (Kesin)
Dengeli	Rekabetçi
Konuları/olayları aksettirici	Yüksek seviyede planlı olan
Yenilikçi	Başarıya yönel(t)en
Fırsatlardan çabuk faydalanan	Açık rehber(lik) düşüncesi
Bireysel sorumluluk alan	Sonuç odaklı olmak
Risk alan	Yüksek performans beklentisi
Profesyonel gelişim fırsatları arayan	Sinirli
Kendi kendini idare eden	İyi performans için yüksek ödeme isteyen/veren
Kural odaklı olmak	İş güvencesi
Analitik olmak	İyi performansı öven
Detaylara önem veren	Destekleyici olmak
Çatışmalara doğrudan karşılık vermek	Sakin olmak
Takım odaklı olmak	İş ortamında arkadaşlıklar kurmak
Bilgiyi özgürce paylaşmak	Sosyal olarak sorumlu olmak
İnsan odaklı olmak	İş için heyecan duyan
Adil olmak	Uzun saatler çalışmak
Kurallar tarafından sınırlanmayan	İyi anlamda itibar sahibi olmak
Hoşgörülü olmak	Kaliteye önem vermek
Resmi olmamak	Ayırt edici olmak

Sorular

- 1) Yukarıda belirtilmiş olan değerlerden/kavramlardan karakter özelliklerinizi en çok yansıtan 2 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 1 yazarak numaralandırınız.
- 2) Numaralandırdığınız 2 değer/kavramın ardından geriye kalan 38 değer/kavram içinden karakter özelliklerinizi en az yansıtan 2 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 9 yazarak numaralandırınız.
- 3) Numaralandırdığınız 4 değer/kavramın ardından geriye kalan 36 değer/kavram içinden karakter özelliklerinizi en çok yansıtan 3 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 2 yazarak numaralandırınız.
- 4) Numaralandırdığınız 7 değer/kavramın ardından geriye kalan 33 değer/kavram içinden karakter özelliklerinizi en az yansıtan 3 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 8 yazarak numaralandırınız.
- 5) Numaralandırdığınız 10 değer/kavramın ardından geriye kalan 30 değer/kavram içinden karakter özelliklerinizi en çok yansıtan 4 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 3 yazarak numaralandırınız.
- 6) Numaralandırdığınız 14 değer/kavramın ardından geriye kalan 26 değer/kavram içinden karakter özelliklerinizi en az yansıtan 4 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 7 yazarak numaralandırınız.
- 7) Numaralandırdığınız 18 değer/kavramın ardından geriye kalan 22 değer/kavram içinden karakter özelliklerinizi en çok yansıtan 7 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 4 yazarak numaralandırınız.
- 8) Numaralandırdığınız 25 değer/kavramın ardından geriye kalan 15 değer/kavram içinden karakter özelliklerinizi en az yansıtan 7 değer/kavramı seçiniz ve bu değerleri yanlarına 6 yazarak numaralandırınız.

İsim:

Soyadı:

Not: Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz. Verdiğiniz cevaplar, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalında yapılacak olan bir Doktora Tezi araştırmasında kullanılacaktır. Verdiğiniz cevaplar doğrultusunda yapılacak olan araştırma(lar)da isminiz gizli tutulacaktır...

Ek 7: Soru formu / Bireylerin Öznel Kişi-Örgüt Uyumları

Soru Formu – Bireylerin Öznel Kişi-Örgüt Uyumları

Aşağıda yer alan ve sizin, çalışmakta olduğunuz firma ile uyumunuzu sorgulayan soruları/ifadeleri lütfen sırasıyla cevaplayınız;

Soruları/ifadeleri cevaplarırken, **1:Hiç – 5:Tamamen**;

tanımlamalarına uygun olarak 1 ve 5 puanları da dâhil olmak üzere, 1–5 ölçü birimi içinde bir puan vermeniz istenmektedir. Lütfen cevap olarak vereceğiniz puanı yuvarlak içine alınız

- 1) Hangi ölçüde değerlerinizin; firmanızın ve bu firmadaki diğer çalışanların değerleri ile uyum gösterdiğini veya eşleştiğini (aynı olduğunu) hissediyorsunuz?

1 2 3 4 5

- 2) Sahip olduğum değerler, firmadaki diğer çalışanların sahip oldukları değerler ile eşleşmektedir (aynıdır).

1 2 3 4 5

- 3) Çalışmakta olduğunuz firmanızın sahip olduğu değerlerin ve 'kişiliğinin', sizin sahip olduğunuz değerleri ve kişiliğinizi yansıttığını düşünüyor musunuz?

1 2 3 4 5

İsim:

Soyadı:

Not: Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz; Verdiğiniz cevaplar, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalında yapılacak olan bir Doktora Tezi araştırmasında kullanılacaktır. Verdiğiniz cevaplar doğrultusunda yapılacak olan araştırma(lar)da isminiz gizli tutulacaktır...

Ek 8: Soru formu / Sosyalleşme taktikleri tecrübeleri**Soru Formu – Sosyalleşme Taktikleri Tecrübeleri**

Çalışmakta olduğunuz firmanın; işe girmenizle birlikte uygulamış olduğu süreçlerin irdelenmesi adına lütfen aşağıdaki ifadeleri sırasıyla 1 – 7 puan ölçeğinde değerlendiriniz.

Kavramları değerlendirirken, **1:Kesinlikle katılmıyorum – 7:Kesinlikle katılıyorum**; tanımlamalarına uygun olarak 1 ve 7 puanları da dâhil olmak üzere, 1–7 ölçü birimi içinde bir puan vermeniz istenmektedir. Lütfen cevap olarak vereceğiniz puanı yuvarlak içine alınız.

Sosyalleşme Taktikleri Ölçümü

Oluş Biçimine Yönelik Sosyalleşme Taktikleri:

Geride bıraktığım son dönem boyunca, işe yeni başlayan diğer çalışanlarla birlikte yoğun bir biçimde, iş ile ilgili ortak aktivitelere dâhil edildim.

1 2 3 4 5 6 7

Çalışmakta olduğum firma, işe yeni başlayan tüm satış temsilcilerine* aynı öğrenme süreçlerini tecrübe ettirmektedir.

1 2 3 4 5 6 7

Geride bıraktığım son dönem boyunca, verilen eğitimlerin hepsi; işe yeni başlayan satış temsilcilerine* iş ile ilgili yetenekleri içeren bilgiyi verebilmek için tasarlanmıştır

1 2 3 4 5 6 7

Bağlı bulunduğum birimin izleklerini (prosedürler) ve çalışma yöntemlerini iyice öğrenmeden, normal iş sorumluluklarımdan herhangi birini yerine getirmedim.

1 2 3 4 5 6 7

İşimi nasıl yapacağım ile ilgili firmada bulunan deneyimli çalışanlardan az miktarda rehberlik aldım.

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7**

Firmada yer alan uzman çalışanları gözlemleyerek, firma içindeki rolüm ile ilgili açık bir fikir sahibi olmuştum.

1 **2** **3** **4** **5** **6** **7**

İsim:

Soyadı:

Not: Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz; Verdiğiniz cevaplar, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalında yapılacak olan bir Doktora Tezi araştırmasında kullanılacaktır. Verdiğiniz cevaplar doğrultusunda yapılacak olan araştırma(lar)da isminiz gizli tutulacaktır...

Ek 9: Faktör Analizi Bulguları**Faktör Analizi Bulguları**

Rotated Component Matrix(a)			
	Component		
	1	2	3
G1	0,811	0,140	0,143
G2	0,786	0,086	0,328
G3	0,717	0,260	0,169
G4	0,703	0,444	0,076
H1	0,158	0,780	0,284
H2	0,333	0,760	-0,078
H3	0,073	0,739	0,456
H4	0,424	0,486	0,019
I1	0,294	0,384	0,420
I2	0,092	-0,046	0,861
I3	0,170	0,270	0,564
I4	0,253	0,223	0,463
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.			

Faktör 1: Oluş biçimine yönelik sosyalleşme taktikleri –G**Faktör 2:** İçeriğe yönelik sosyalleşme taktikleri – H**Faktör 3:** Sosyal etkenlere yönelik sosyalleşme taktikleri – I

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	464,91
	sd	66
	p	0,000

KMO > 0,8**Barlett's Test** (p < 0,05)

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,93	41,06	41,06	4,93	41,06	41,06	2,79	23,28	23,28
2	1,21	10,10	51,16	1,21	10,10	51,16	2,62	21,81	45,10
3	1,10	9,13	60,30	1,10	9,13	60,30	1,82	15,20	60,30

Özdeğer istatistikleri > 1**Açıklanan Varyans Kıstası.....% 60,30**

Ek 10: t1 ve t2 zamanında araştırmaya katılan katılımcıların karşılaştırılması

t1 ve t2 zamanında araştırmaya katılan katılımcıların karşılaştırılması

		t2					
		0		1		Total	
		n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Erkek	93	96,9	171	97,7	264	97,4
	Kadın	3	3,1	4	2,3	7	2,6
	Toplam	96	100	175	100	271	100

t2 0(devam edenler) ve 1(devam etmeyenler) olanlar arasında Cinsiyet ile t2 arasında anlamlı bir bağımlılık görülmemektedir.(p>0,05)

		t2						Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss			
Önceki iş tecrübeleri t1(ay)	0	96	16,5	14	0	52	13,9	133,5	8163	0,701
	1	175	15,7	14	0	48	9,7			
	Total	271	16,0	14	0	52	11,3			
Yaş	0	96	22,3	22	18	32	3,5	136,5	8353,5	0,939
	1	175	22,1	21	17	32	3,0			
	Total	271	22,1	21	17	32	3,2			

t2 0(devam edenler) ve 1(devam etmeyenler) olanlar arasında Önceki iş tecrübeleri t1(ay) değişkenş ve yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir. (p>0,05)

Ek 11: t2 ve t3 zamanlarında araştırmaya katılan katılımcıların karşılaştırılması

t2 ve t3 zamanlarında araştırmaya katılan katılımcıların karşılaştırılması

	t3	Count	Mean	Median	Min	Max	ss	Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p
Yaş	t2 de ve t3 de var	77	22,2	22	18	31	3,2	48,1	701	0,778
	t2 de var t3 de yok	19	22,8	22	18	32	4,3	50,1		

t2 de ve t3 de var olan grup ile t2 de var t3 de yok olan grup arasında yaş açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir.(p>0,05)

		t3					
		t2 de ve t3 de var		t2 de var t3 de yok		Total	
		n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Erkek	75	97,4	18	94,7	93	96,9
	Kadın	2	2,6	1	5,3	3	3,1
	Toplam	77	100	19	100	96	100

t2 de ve t3 de var grubunda olanların %97,4 ü Erkek olarak görülürken, t2 de var t3 de yok grubunda olanlarında %94,7 si Erkek olarak görülmektedir. Cinsiyet ile t3 arasında anlamlı bir bağımlılık görülmemektedir.

		t3						Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p
		Count	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss			
E	t2 de ve t3 de var	77	16,0	12	0	52	13,9	47,4	644	0,42
	t2 de var t3 de yok	19	18,7	15	0	48	14,2	53,1		

t2 de ve t3 de var olan grup ile t2 de var t3 de yok olan grup arasında 'Önceki İş Tecübeleri' (E) açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir.(p>0,05)

		t3						Sıra Ort.	Mann-Whitney U	p
		n	Mean	Median	Minimum	Maximum	ss			
A	t2 de ve t3 de var	77	30,2	34	16	36	6,5	50,6	572,5	0,139
	t2 de var t3 de yok	19	26,8	24	15	36	7,7	40,1		
D	t2 de ve t3 de var	77	1,1	1	0	4	1,0	47,7	672,5	0,571
	t2 de var t3 de yok	19	1,3	1	0	3	1,1	51,6		
	t2 de var t3 de yok	19	23,3	23	20	27	2,2	36,2		

t2 de ve t3 de var olan grup ile t2 de var t3 de yok olan grup arasından 'İşe Giriş Öncesi Değer Uyumu' (A) açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir.(p>0,05)

t2 de ve t3 de var olan grup ile t2 de var t3 de yok olan grup arasından 'Alınan İş Teklifi Sayısı' (D) açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir.(p>0,05)

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Kutay Mutdoğan
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara, 03/08/1979

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : ODTÜ-Petrol ve Doğalgaz Mühendisliği
Yüksek Lisans : Bilkent Üniversitesi – MBA
Öğrenimi
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar : Tepe Finans / TPAO Merkez / TPAO
Adıyaman Cendere Kuyu
Projeler : Global Vista Research-Danışmanlık / BAT
Türkiye-Project 'Troy'
Çalıştığı Kurumlar : Hitli International / MAN Kamyon ve
Otobüs Ticaret A.Ş. / British American
Tobacco Türkiye

İletişim

E-Posta Adresi : smutdogan@gmail.com

Tarih : 07.01.2011