

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZMART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTLERDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ
İLİŞKİSİ:
OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tez Danışmanı
Yrd.Doç. Dr. Şule Aydın TÜKELTÜRK**

**Hazırlayan
Ufuk GÖLER**

Çanakkale - 2008

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Ufuk GÖLER'e ait Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi
İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği adlı Çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği
Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan
Prof.Dr. Hüriye ÇATALCA

Üye
DoçDr. Murat GÜMÜŞ

Üye
Yrd.Doç.Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK (Danışman)

Üye
Yrd.Doç.Dr. Tülay GÜZEL

Üye
Yrd.Doç.Dr. Ali Şahin ÖRNEK

ÖZET

ÖRGÜTLERDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Ufuk GÖLER

Örgüt-içi çatışmalar; işletmede çalışan personel arasındaki farklı amaç, düşünce, kültür, beklenti, duygu, istek, ilgi ve benzeri unsurların neden olduğu; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam içinde, istemediği durumlarla karşı karşıya kaldığı ve sonuç almak için zorlandığı zamanlarda, bireyin kendi içinde veya iki yada daha fazla kişi veya grup arasında ortaya çıkan uyumsuzluk, zıtlasma, karşıtlık ve anlaşmazlık biçimindeki etkileşimdir.

Otel işletmelerinde örgüt-içi çatışmalar daha fazla önem taşımaktadır. Bunun temel nedeni; otel işletmelerinin emek yoğun özellik taşımasından kaynaklanan, çok sayıda personelin istihdam edilme zorunluluğudur. Otel işletmelerinin, faaliyetlerini sürdürebilmeleri için, çok sayıda personel istihdam etme zorunluluğu, otel içindeki çalışanlar arasında farklı görüş, düşünce ve uygulamaları da beraberinde getirmektedir. Bu durum ise; otelde yönetilmesi gereken çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Bu noktadan hareketle; çalışmanın amacını, otel işletmelerinde ortaya çıkan bu çatışmaların, çeşitli yönleri ele alınması ve kuramsal bilgilerin uygulama sonuçları ile desteklenmesi oluşturmaktadır. Bu amaçla; tezde öncelikle çatışma konusu kuramsal olarak incelenmiş ve daha sonra, Ege ve Akdeniz bölgesindeki bazı 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama yapılarak, yönetici ve işgörenlerin karşılaştıkları çatışma çeşitleri, uygulanan çözüm yolları ve çözümlenemediğinde ise iş bırakma davranışı ile ilgisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CONFLICT WITHIN ORGANIZATIONS AND THE TENDENCY TO QUIT WORK:
EXAMPLE OF HOTEL ORGANIZATIONS**

Ufuk GÖLER

Conflict within an organization is the disharmony, disagreement, hostility and the dispute within an individual, within people, group or within groups stemming from the different goal, opinion, culture, expectation, emotion and interest etc. among the workers in an organization; when s/he is faced to something not wanted and is subjected to decide in the social environment that the person is in.

Organizational conflicts are more important in hotel organizations. The main reason of this is the indispensability of hiring a great deal of people as the hotels are great labour demanding worksites. In order to keep on, hotel organizations' necessity of hiring a great deal of people brings the different opinion, ideas and the practice with it and that results in conflicts to resolve. Starting from this point, the aim of the study is the analysis of these conflicts in hotel organizations in different aspects and supporting theoretical knowledge with the consequences of the practices. Because of that, at first conflicts are analysed in theoretically in this thesis and after the practice of 4-5 star hotels in Aegean and Mediterranean Region; the types of conflicts that managers and workers are faced to, the resolutions and the relationship with behaviour of quitting the job if not solved have been tried to explained.

İÇİNDEKİLER

Juri Üyelerinin İmza ve Onay Sayfası	
Özet	i
Abstract	ii
İçindekiler	iii
Tablolar Cetveli	x
Şekiller Cetveli	xii
Önsöz	xiii
Giriş	1

1. BÖLÜM

GENEL OLARAK ÇATIŞMA KAVRAMI VE SÜRECİ

1.1. Çatışma Kavramı	3
1.2. Çatışma İle İlgili Genel Görüşler	6
1.2.1. Gelenekçi Görüş (The Traditional View)	6
1.2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı (Human Relations View)	7
1.2.3. Etkileşimci Görüş (The Interactionist View)	8
1.3. Çatışmanın Sınıflandırılması	9
1.3.1. Örgütün İçindeki Yerlerine Göre Çatışma	9
1.3.1.1. Yatay ve Dikey Çatışma	10
1.3.1.2. Emir-Komuta ve Kurmay Personel Arasındaki Çatışma	12
1.3.2. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma	13
1.3.2.1. Kişinin Kendi İç Çatışması (Bireysel Çatışma)	14
1.3.2.1.1. Hayal Kırıklığının Oluşturduğu Çatışma	16
1.3.2.1.2. Amaç çatışması	18
1.3.2.1.3. Rol Çatışması, Rol Belirsizliği	21

1.3.2.2.	Bireylerarası Çatışma	23
1.3.2.3.	Birey Grup Çatışması	26
1.3.2.4.	Grup-İçi Çatışma	28
1.3.2.5.	Gruplararası Çatışma	29
1.3.2.6.	Örgütlerarası Çatışma	31
1.4.	Çatışma Süreci	32
1.4.1.	Birinci Adım: Potansiyel Zıtlıklar	35
1.4.1.1.	İletişim	35
1.4.1.2.	Yapı	35
1.4.1.3.	Kişisel Değerler	36
1.4.2.	Gizli Çatışma Aşaması	37
1.4.3.	İkinci Adım: Kavrama ve Kişiselleştirme	37
1.4.3.1.	Algılanan Çatışma	38
1.4.3.2.	Hissedilen Çatışma	39
1.4.4.	Üçüncü Adım: Davranış (Açık Çatışma Aşaması)	40
1.4.5.	Dördüncü Adım: Sonuçlar	41
1.4.5.1.	İşlevsel Sonuçlar	42
1.4.5.2.	İşlevsel Olmayan Sonuçlar	43

2. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMAYI YARATAN ÇALIŞMA KOŞULLARI, NEDENLERİ, SONUÇLARI VE YÖNETİM TEKNİKLERİ

2.1.	Otel İşletmelerinde Çatışmayı Yaratabilecek Çalışma Koşulları	44
2.1.1.	Emek Yoğun Olma Özelliği	45
2.1.2.	Faaliyetlerin Sürekliliği	46
2.1.3.	İşgücü ve Ücretlerin Netliği	46

2.1.4. Konuk-İşgören Etkileşimi	47
2.1.5. Mevsimlik (Dönemsellik) Özelliği	48
2.2. Otel İşletmelerinde Örgüt-İçi Çatışmaların Önemi	50
2.2.1. Çatışmanın Yararları	52
2.2.2. Çatışmanın Zararları	54
2.3. Otel İşletmelerinde Çatışmaların Nedenleri	55
2.3.1. Bireysel Özelliklerden Kaynaklanan Nedenler	55
2.3.1.1. Kişilik ve Algılama Farklılıkları	56
2.3.1.2. Rol ve Statü Farklılıkları	57
2.3.1.3. Amaç Farklılıkları	59
2.3.2. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Nedenler	61
2.3.2.1. Kıt Kaynaklara Karşı Rekabet	61
2.3.2.2. İşbölümü	62
2.3.2.3. Bölümlerarası İşlevsel Bağımlılık	63
2.3.2.4. Otelin Büyüklüğü	65
2.3.2.5. Örgütsel Değişim	66
2.3.2.6. Oteldeki Örgütsel Bürokrasi	66
2.3.3. Yönetim Yapısından Kaynaklanan Nedenler	68
2.3.4. İletişim Sisteminden Kaynaklanan Nedenler	71
2.3.5. Diğer Nedenler	72
2.4. Otel İşletmelerinde Örgüt-İçi Çatışmaların Sonuçları	73
2.4.1. Çatışmaların Olumlu Sonuçları	74
2.4.2. Çatışmaların Olumsuz Sonuçları	76
2.5. Çatışma Yönetim Teknikleri	78
2.5.1. Rekabete Dayalı Yönetim Modeli	83
2.5.1.1. Kazan-Kazan Modeli	83
2.5.1.2. Kazan-Kaybet Modeli	84
2.5.1.3. Kaybet-Kaybet Modeli	85
2.5.2. Çatışmalara Kısa Vadeli Geçici Çözümler Getiren Yönetim Modelleri	86
2.5.2.1. Kaçınma	86
2.5.2.2. Güç (Yetki) Kullanma	87

2.5.2.3.	Yumuşatma	88
2.5.2.4.	Uzlaşma	89
2.5.2.5.	Oylama	90
2.5.2.6.	Kura Çekme	90
2.5.3.	Çatışmalara Uzun Vadeli Kalıcı Çözümler Getiren Yönetim Modelleri	92
2.5.3.1.	Sorun Çözme	92
2.5.3.2.	Kapsamlı Amaçlar Belirleme	93
2.5.3.3.	Kaynakların Arttırılması	94
2.5.3.4.	Yapısal Değişkenleri Değiştirme	95
2.5.3.5.	Davranış Değiştirme	95
2.5.3.6.	Örgütsel Ayna Tekniği	96
2.5.3.7.	Rol-Analiz Tekniği	97

3. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ BIRAKMA KAVRAMI, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

3.1.	İş Bırakma Kavramı	98
3.2.	Otel İşletmelerinde İş Bırakmanın Önemi	99
3.2.1.	Ekonomik Açıdan Önemi	100
3.2.2.	İşletmeler Açısından Önemi	101
3.2.3.	İşgörenler Açısından Önemi	103
3.3.	Otel İşletmelerinde İş Bırakma Nedenleri	105
3.3.1.	İşletme Dışı İş Bırakma Nedenleri	106
3.3.1.1.	Ekonomik Durum	106
3.3.1.2.	Teknolojik Gelişmeler	107
3.3.1.3.	İstikrarsızlık	108
3.3.1.4.	Sektörlerarası İşgücü Akışı	108

3.3.1.5.	Turizmin Mevsimsel Özelliği	109
3.3.1.6.	Toplumsal Değerlendirme	109
3.3.2.	İşletme İçi İş Bırakma Nedenleri	110
3.3.2.1.	Ücret	111
3.3.2.2.	Kariyer ve Terfi Olanakları	112
3.3.2.3.	Teşvik ve Ödüllendirme	113
3.3.2.4.	İş Tatmini	115
3.3.2.5.	İş Yerinde Taciz Olayları	117
3.3.2.6.	Fiziksel Çalışma Koşulları	118
3.3.2.7.	Stres	121
3.3.2.8.	İş Garantisi ve Sosyal Güvenlik	123
3.3.2.9.	İş ve Çalışma Koşulları	124
3.3.2.10.	Örgüt İçi İletişim	126
3.3.2.11.	İşletmenin Yönetim Anlayışı	128
3.3.2.12.	İş Bulma Olanakları	129
3.3.2.13.	Günlük Çalışma Süreleri	129
3.3.2.14.	İşyerinde İşlerin Karmaşık ve Belirsiz Olması	130
3.3.2.15.	Mesleki Eğitim Olanaklarının Etkisi	131
3.3.2.16.	İşletmelerde Oluşan Yüksek İşgücü Devrinin Etkisi	133
3.3.2.17.	Yabancı Dil Etkisi	134
3.3.2.18.	Çalışanların Ortak Kullanım Alanları	135
3.3.2.19.	Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları	136
3.4.	Otel İşletmelerinde İş Bırakmanın Sonuçları	137
3.4.1.	Maliyetlerin Artması	138
3.4.2.	Faaliyetlerin Kesilmesi	140
3.4.3.	Örgüt Üyelerinin Morallerinin Bozulması	141
3.4.4.	Verimlilik ve Hizmet Kalitesinin Düşmesi	142

4. BÖLÜM**OTEL İŞLETMELERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALARIN NEDEN OLDUĞU
İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

4.1. Araştırmanın Amacı	144
4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları	145
4.3. Araştırmanın Yöntemi	145
4.4. Araştırmanın Tekniği	146
4.4.1. Anket Formunun Hazırlanması	146
4.4.2. Araştırmanın Hedef Kitle	148
4.4.3. Güvenirlilik Analizi	148
4.4.4. Faktör Analizi	149
4.4.5. Anketin Analiz Yöntemi	153
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	153
4.6. Frekans Tabloları	156
4.6.1. Demografik Özellikler Frekans Tabloları	156
4.6.2. Çatışma-İş Bırakma İlişkisi Frekans Tabloları	158
4.6.3. Çatışma Kaynakları Frekans Tabloları	161
4.6.4. Çözüm Yöntemi Frekans Tabloları	164
4.6.5. Çatışma Sonuçları Frekans Tabloları	165
4.6.6. Çatışma Kaynağı-Çözüm Yöntemi Tanımlayıcı İstatistikleri	166
4.7. Hipotezlerin Analizi	167
4.7.1. İşgörenlerin Demografik Özellikleri İle Çatışma Kaynağı İlişkisi	167
4.7.1.1. Çatışma Kaynağı İle Yaş İlişkisi	168
4.7.1.2. Çatışma Kaynağı İle Cinsiyet İlişkisi	168
4.7.1.3. Çatışma Kaynağı İle Medeni Durum İlişkisi	169
4.7.1.4. Çatışma Kaynağı İle Eğitim Durumu İlişkisi	170

	ix
4.7.1.5. Çatışma Kaynağı İle Departman Durumu İlişkisi	171
4.7.1.6. Çatışma Kaynağı İle İşgören Pozisyonu İlişkisi	171
4.7.1.7. Çatışma Kaynağı İle İş Yerinde Çalışma Süresi İlişkisi	172
4.7.1.8. Çatışma Kaynağı İle Otelcilik Sektöründe Çalışma Süresi İlişkisi	172
4.7.1.9. Çatışma Kaynağı İle Çalışılan Otel Sayısı İlişkisi	173
4.7.1.10. Çatışma Kaynağı İle İşgörenin Kadro Durumu İlişkisi	174
4.7.1.11. Çatışma Kaynağı İle İşgörenin Maddi Durumu İlişkisi	174
4.7.2. Otel İşletmesinin Özellikleri İle Çatışma Kaynağı İlişkisi	175
4.7.2.1. Otel Sınıfı İle Çatışma Kaynağı İlişkisi	175
4.7.2.2. Otel Türü İle Çatışma Kaynağı İlişkisi	176
4.7.2.3. Otelin Faaliyet Süresi İle Çatışma Kaynağı İlişkisi	176
4.7.3. Adil Olmayan Yönetim Sebebiyle İşten Ayrılma İle Çatışma Kaynağı İlişkisi	177
4.7.4. Çatışmalara Sebebiyle İşten Ayrılma İle Çatışma Kaynağı İlişkisi	178
4.7.5. Çatışma Kaynağı İle İşten Ayrılma Arasındaki İlişki	179
4.7.6. Çatışma Kaynağı İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişki	179
4.7.7. Çatışma Kaynağı İle Çözüm Yöntemi İlişkisi	180
4.7.8. Otel Yönetimin İzlediği Yol İle Çatışma Sonuçları İlişkisi	182
4.7.9. Çözüm Yönteminin Çatışma Sonuçlarına Etkisi	185
4.7.9.1. Otel Performansı İle Çözüm Yöntemi İlişkisi	185
4.7.9.2. Otel Verimliliği İle Çözüm Yöntemi İlişkisi	186
4.7.9.3. Hizmet Kalitesi İle Çözüm Yöntemi İlişkisi	186
4.7.9.4. Çatışmanın Yaşanması İle Çözüm Yöntemi İlişkisi	187
4.7.9.5. Çatışma Ve Çözüm Yönteminin Günlük Yaşam İlişkisi	187
SONUÇ VE ÖNERİLER	188
KAYNAKÇA	193
EK	206

TABLOLAR CETVELİ

1	Anket Formu Likert Ölçeği	147
2	Çatışma Kaynakları Faktörleri	150
3	Çözüm Yöntemleri Faktörleri	152
4	İşgörenlerin Demografik Özellikleri	156
5	İşletmelerin Demografik Özellikleri	157
6	Önceki İş Yeri İle Çatışma İlişkisi Frekans Tablosu	158
7	Önceki İş Yeri İle Ayrılma Nedeni İlişkisi Frekans Tablosu	159
8	Önceki İş Yeri İle Ayrılma Düşüncesi İlişkisi	159
9	İşten Ayrılma Nedenleri Önem Derecesi Frekans Tablosu	160
10	Çatışma Kaynakları Frekans Tabloları	161
11	Çözüm Yöntemleri Frekans Tabloları	164
12	Çatışmanın Otel İşletmesine Etkisinin Frekans Tablosu	165
13	Faktörlerin Ortalama Dağılım Tablosu	166
14	Çatışma Kaynağı ile Yaş İlişkisi Tablosu	168
15	Çatışma Kaynağı ile Cinsiyet İlişkisi Tablosu	169
16	Çatışma Kaynağı ile Medeni Durum İlişkisi Tablosu	170
17	Çatışma Kaynağı ile Eğitim Durumu İlişkisi Tablosu	170
18	Çatışma Kaynağı ile Departman Durumu İlişkisi Tablosu	171
19	Çatışma Kaynağı ile İşgören Pozisyonu İlişkisi Tablosu	171
20	Çatışma Kaynağı ile İşyerinde Çalışma Süresi İlişkisi Tablosu	172
21	Çatışma Kaynağı ile Sektörde Çalışma Süresi İlişkisi Tablosu	173

22	Çatışma Kaynağı ile Çalışılan Otel Sayısı İlişkisi	173
23	Çatışma Kaynağı ile İşgören Kadro Durumu İlişkisi Tablosu	174
24	Çatışma Kaynağı ile İşgören Maddi Durumu İlişkisi Tablosu	174
25	Otelin Sınıflandırması ile Çatışma Kaynağı İlişkisi	175
26	Otel Türü İle Çatışma Kaynağı İlişkisi	176
27	Otelin Faaliyet Süresi İle Çatışma Kaynağı İlişkisi	176
28	Adil Olmayan Yönetim Nedeniyle İş Bırakma İle Çatışma Kaynağı İlişkisi	177
29	Çatışma Kaynağı İle “İşletmede Yaşanan Çatışmalar” sebebi İle İşten Ayrılma İlişkisi	178
30	Çatışma Kaynağı İle İşten Ayrılma İlişkisi	179
31	Çatışma Kaynağı İle İşten Ayrılma Düşüncesi İlişkisi	180
32	Çatışma Kaynağı İle İşgörelere Yönelik Çözüm Yöntemi İlişkisi	181
33	Çatışma Kaynağı İle Yönetimsel Çözüm Yöntemleri İlişkisi	181
34	Çatışma Kaynağı İle Amaç-Hedef Belirleme Çözüm Yöntemi İlişkisi	182
35	Otel Yönetimi Tarafından İzlenen Yol İle Çatışma Sonucu İlişkisi	183
36	Otel Performansı ile Çözüm Yöntemi İlişkisi	185
37	Otel Verimliliği ile Çözüm Yöntemi İlişkisi	186
38	Hizmet Kalitesi ile Çözüm Yöntemi İlişkisi	186
39	Çatışmanın Yaşanması İle Çözüm Yöntemi İlişkisi	187
40	Çatışma Ve Çözüm Yönteminin Günlük Yaşam İlişkisi	187

ŒEKİLLER CETVELİ

1	Çatışmaların Taraflarına Göre Sınıflandırılması	14
2	Hayal Kırıklığına Bağlı Çatışma Modeli	17
3	Çatışma Yorumunda Johari Penceresi	24
4	Çatışma Döngüsü	32
5	Çatışma Süreci	33
6	Çatışma Süreci (4 Adım)	34
7	İş Tatminsizliğini Yansıtırma Biçimleri	116

ÖNSÖZ

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların sonuçlarından biri de işgörenlerin işlerini bırakması olduğu düşünülürse, iş bırakmanın otelcilik sektöründe kalite ve verim düşüklüğünün yanında maliyet artışlarına da neden olduğu kabul edilebilir. Ayrıca bu konunun makro düzeyde ülke ekonomisini de etkilemesi, benim bu konuyu tez konusu seçmemde büyük rol oynamıştır.

Bu zorlu çalışmanın her aşamasında bilimsel katkı ve yardımlarını esirgemeyen başta tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Şule Aydın TÜKELTÜRK hocama özveri ve sabırlarından dolayı, yapılan anketlerin istatistiki verilerinin değerlendirilmesi ve yorumlanması konusunda Yrd.Doç.Dr. Mehmet AKSARAYLI hocama teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman büyük desteklerini gördüğüm sevgili eşim Necla Yeşim GÖLER'e, sevgili kızım Gülşah GÖLER ve sevgili Oğlum Berkay GÖLER'e göstermiş oldukları güven ve sabır nedeniyle teşekkürü borç biliyorum.

GİRİŞ

Otel işletmeleri; emek yoğun işletmeler olması nedeniyle, çok sayıda çalışanın bir araya gelmesi ile faaliyetlerini sürdüren örgütlerdir. Farklı kişilik ve karaktere sahip çok sayıda insanın bir araya gelmesi ile oluşan örgütler, çalışanlarının etkisi ile başarılı olabileceği gibi; bu farklılıkların etkisi ile, pek çok sorunla da karşı karşıya kalabilmektedirler. Otel işletmeleri için, insan kaynağı; anlaşılması ve kontrol edilmesi zor ve bunun yanında vazgeçilmez en önemli üretim faktörü olduğuna göre; bu işletmelerde, çatışma ile iç içe yaşamak bir zorunluluk halini almıştır.

Çatışma kavramı; aslında, çok sayıda ve farklı örgütsel davranışları kapsayan bir süreçtir. Otel işletmesi içerisinde yaşanan huzursuzluklar, gerginlikler, kararsızlıklar, açık veya gizli karşı koymalar, bunlara yol açan etmenler ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışları, çatışma kavramı ile açıklanmaktadır (Barutçugil 1989: 219).

Otel işletmelerinde, yönetimlerin en fazla sorun yaşadığı konuların başında işgücü devri gelmektedir. İşgören devri, işgörenlerin bir işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle işten ayrılmalarını veya işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. İşgörenin kendi isteği ve iradesiyle işi bırakması veya işgörenin işten işveren iradesi ile çıkarılması işgören devrini ifade etmektedir. Ancak bu çalışmada, işgörenin kendisinden kaynaklanan veya işletme içi/dışı etkilerden kaynaklanan çatışmaların neden olduğu sebeplerden dolayı kendi istekleri ile yani gönüllü olarak işten ayrılmaları üzerinde durulacak ve konu bu açıdan incelenecektir.

Bu bakış açısından hareketle bu çalışmada otel işletmelerinde ortaya çıkan çatışmaların nedenleri, en sık yaşanan çatışma türleri ve bu çatışmaların nasıl yönetildiği gibi konuların otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların işgörenlerin üzerine etkisini ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için, Ege ve Akdeniz

Bölgesinde bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma, temel olarak; dört bölümden meydana gelmiştir. Tezin ilk üç bölümü kuramsal bilgilerden oluşmaktadır. Dördüncü bölüm ise, elde edilen bilgilerden oluşan ilk üç bölüme dayanarak yapılan araştırma ile ilgili bilgileri ve bulguları içermektedir.

Birinci bölümde; esas olarak, çatışma kavramı ile ilgili temel tanımlar üzerinde durulmuştur. Öncelikle; çatışma kavramının tanımı, benzer kavramlarla ilişkisi ve yönetim kuramlarının çatışma olgusuna bakış açıları incelenmiş, çatışmanın sınıflandırılması, daha sonra beş aşamadan oluşan örgüt-içi çatışma süreci açıklanmıştır. Ayrıca, çatışmanın işletmeye olan yarar ve zararları incelenmiştir.

İkinci bölümde; otel işletmelerinde çalışma koşulları incelenmiş, örgüt-içi çatışmaların önemi üzerinde durulmuş ve çatışmaların nedenleri dikkate alınarak olumlu ve olumsuz sonuçları incelenerek çatışma yönetimi ve teknikleri hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; iş bırakma kavramı üzerinde durularak, işgören tarafından iş bırakmanın işletme, işgören ve ülke ekonomisine etkisi incelenmiştir. İş bırakma nedenleri ayrıntılı olarak izah edildikten sonra işgörenlerin iş bırakma davranışlarının otel işletmelerini nasıl etkilediği açıklanmıştır.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümü, Ege ve Akdeniz bölgesinde toplam 25 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesine uygulanan anketle ilgili bilgilere ayrılmıştır. Bu bölümde; öncelikle, kuram ile uygulama arasında bir bağ kurulduktan sonra; araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları, varsayımları, yöntemi açıklanmış ve son olarak araştırma bulgularına ve araştırma sonucuna yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK ÇATIŞMA KAVRAMI VE SÜRECİ

1.1. ÇATIŞMA KAVRAMI

Yönetim kişilerarası anlaşmaya dayalı uygulamaların bütünüdür. Bir başka tanımı ile yönetim, üretime dönük güçlerin dengelenmesi ve tespit edilen amaca yönlendirilmesi davranışıdır. İşletmenin etkinliği ve kişinin mutluluğu için sadece kişilerarası anlaşmanın yetmeyeceği de bir başka gerçektir. Kişinin kendisiyle, çevresiyle, içinde bulunduğu grupla anlaşması ve uyumlu davranışlar göstermesi gerekir. Yönetim ortamında istenen sonuç anlaşmadır. Buna rağmen istenmeyen çatışmalar ortaya çıkacağı gibi, bazen yönetici bilerek çatışma ajanı rolünü üstlenebilir ve emrindeki elemanlar arasında kontrollü olarak çatışma yaratmak isteyebilir. Kısacası çatışmanın istenen yönü olduğu gibi, istenmeyeni, önlenmeye çalışılanı da mevcuttur. Benzer şekilde çatışma kontrollü olabileceği gibi, kontrol dışı da ortaya çıkabilir. İşte tüm bu karmaşıklıkları nedeniyle çatışma işletme yönetiminde özellikli sayılan ve yöneticinin ilgi alanı içinde yer alan davranışlardandır (Erdoğan 1996: 145).

Örgütlerde, bireyler ya da gruplar arasında gerilim, çatışma veya rekabet olduğunda, ortaya çıkacak muhtemel sorunlar kolaylıkla kestirilebilir. Birey ya da grupların birbirlerini düşman olarak görmeleri; birbirlerini olumsuz değerlendirmeleri; aralarındaki ilişki ve iletişimi koparmaları; birbirlerinden bilgi saklamaları; kendilerinin hep doğru olan, diğerlerinin ise yanlış olan şeyleri yaptıklarını düşünmeleri bu kestirimlerden sadece bir kaçıdır. Ancak, örgütlerdeki çatışma ve bu çatışma içinde olan birey ya da grupların davranış şekilleri konusunda, genelde herkesin bir çok şey bilmesine rağmen, söz konusu çatışmanın olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırma yöntemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olanların sayısı çok azdır (Elma ve Demir 2003: 219).

Çatışma; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı (Erdoğan 1999: 146), aynı yada karşıt olan eşdeğer iki farklı durumdan birini tercih etmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık, uyuşmazlık (Başaran 1982: 220), bir seçeneği tercih etmede bireyin veya grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasının bozulması (Can 1999: 305), iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan bir anlaşmazlık durumu (Koçel 1993: 395), iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelde birbirine uyumlu olmaması (Tikici 2005: 664), bir örgütte iki kişi yada grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya tahsisi ile yine bu kişi yada gruplar arasındaki statü, amaç, değer yada algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık yada uyuşmazlık (Şimşek 2002: 285), veya bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar (Eren 2000: 527) olarak tanımlanabilmektedir. Çatışma; şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterdiği gibi, macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve akılcı düşünmeyi de gösterebilir (Aydın 1984: 9).

Rahim; (1985: 81) çatışmayı örgüt açısından inceleyerek “birey ve grupların kendi içindeki veya arasındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim” olarak tanımlamıştır. Thomas (1990: 258) ise çatışmayı daha çok süreç açısından ele alarak “tarafardan birinin diğeri tarafından engellendiği veya engelleneceğini hissettiği anda ortaya çıkan bir süreç” olarak nitelendirmiştir.

Çatışmanın birçok farklı tanımı yapılmıştır. Yukarıda yer verilen tanımlar dikkatle incelenirse, bazı ortak noktalar tespit edilebilir. Bu ortak noktalar; uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlasma, karşıtlık, birbirine ters düşme ve benzer ifadelerdir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında; söz konusu ortak kavramların aslında, çatışmayı oluşturan temel unsurlar olduğu anlaşılabilir.

Çatışmalar genelde dört durumda meydana gelebilir. Bunlardan birincisi, özel amaç ve değerler karşılaştığında veya ilgili gruplar tarafından çatışma olarak algılandığında ortaya çıkar. Örneğin, bir işletmede pazarlama ve teknik hizmetler bölümü aynı değer yargılarına sahip olmayabilir. Bunun sonucunda bölümler arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar çatışmalara yol açabilir. İkinci olarak işletme içinde karşıt, baskıcı, tepki oluşturabilecek davranışlar çatışma yaratır. En belirgin örneklerinden biri olarak sendika ve yönetim ilişkilerinin yarattığı çatışmalar verilebilir. Benzer şekilde pazarlama bölümü ulaşılmaz isteklerde bulunmasına karşı yiyecek içecek bölümü bu istekleri karşılayamadığında statüsü azalabilir, bu durumda bölümler arası çatışmalara yol açabilir. Üçüncü grup karşılıklı çıkar çatışmaları olduğunda ortaya çıkan çatışmalardır. Pazarlama ve teknik bölümün her ikisi de yönetimin gözüne girmeyi amaçladığı durumlarda çatışmalar ortaya çıkabilir. Bir grup diğer gruba göre üstünlük gösterip onları beceriksiz duruma sokmak istediğinde ortaya çıkan çatışma türüdür. Dördüncü çatışma şeklinde ise, karşılıklı olumlu olmayan ilişkiler söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Karar alma konusunda çeşitli zorlukların yanında değişik kişilerin veya grupların değişik görüşlere sahip olmaları nedeniyle çatışma konusu ön plana çıkar. Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmada kişilerin konulara değişik açıdan bakmaları ve farklı çevrelerden gelmeleri önemli bir etkidir (Özkalp 2001: 387).

Çatışma, iki veya daha çok insan arasında uyumsuzluk sonucu ortaya çıkabilir. Özellikle bir örgütün başarılı olması herşeyden önce çalışanların arasındaki uyuma bağlıdır. Bu nedenle çatışma konusu örgütsel açıdan büyük bir önem taşımaktadır. Herşeyden önce çatışmanın olup olmadığı taraflar tarafından algılaya bağlıdır. Eğer bir çatışmanın kimse farkında değilse, genelde çatışma olmadığı konusunda fikir birliğine varılır. Çatışma yaratabilecek bir durum olsa bile, grup üyeleri tarafından algılanmadıkça çatışma ortaya çıkmaz. Çatışma tanımlarında karşılaştığımız ortak kavramlar engellenme, zıtlasma, amaç çıkar çatışmalarıdır. Para, iş, prestij, güç kaybı gibi kavramlar olduğu sürece işletmelerde çatışma davranışının çıkması kaçınılmazdır (Tekarslan 2000: 239).

Bütün bu sebeplerle, yönetici, çatışma (conflict) olayı konusunda bilgi sahibi olmak zorundadır. Çünkü yöneticilik bir bakıma çatışma yöneticiliğidir. Ortaya çıkacak çatışmaları engelleyemeyen veya organizasyon amaçlarına uygun olarak yönetemeyen (sonuçlandıramayan) bir yöneticinin, o organizasyondaki görevini yerine getirmiş olduğu söylenemez (Koçel 2003: 663).

1.2. ÇATIŞMA İLE İLGİLİ GENEL GÖRÜŞLER

Örgütsel çatışma değişik yönetim kuramlarında farklı şekillerde yorumlanmıştır. Bir kısım yönetim kuramcıları örgüt için zararlı ve olmaması gereken bir olgu olarak görürken, bir kısmı ise varlığını kabul etmekle beraber en aza indirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bir kısım ise örgütsel çatışmanın var olması gerektiğini ancak yönetilmesi gereğini kabul etmektedirler. Bu görüşler kısaca açıklanacak olursa;

1.2.1. GELENEKÇİ GÖRÜŞ (THE TRADITIONAL VIEW)

Çatışma konusunda yapılan ilk çalışmalar, çatışmanın kötü bir durum olduğu üzerinedir. Çatışma olumsuz bir durumu pekiştirmek için şiddet, zarar, mantıksızlık gibi terimlerle eş kullanılmıştır. Bu nedenle çatışma olumsuzluğu ifade ettiği için kaçınılması gereken bir durum olarak görülmüş, E.MAYO, çatışmayı bir kötülük, toplumsal becerilerin yokluğunun belirtisi olarak değerlendirmiştir. 1930'lardan 1940'lara kadar geçerli olan bu yaklaşım, çatışmayı aile, okul ve din gibi kurumların öğretileri ile aynı paralelde ve yıkıcı olarak ele almıştır. Bir örgütte çatışmanın gelişip ortaya çıkması, ya yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini, örgütü yönlendirmede etkili bir şekilde kullanamamaları ya da yönetimle iş görenleri ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede yöneticilerin iletişim, güven ve açıklık işlevlerini başarıyla yerine getirememelerine bağlanabilir. Bu yaklaşıma göre yöneticilere düşen görev, çatışmanın nedenlerini tanımlamak, bu nedenleri analiz edip, örgütsel barış için yeniden düzenlemektir. Geleneksel görüş, çatışmanın bütünüyle zararlı olduğu varsayımından

yola çıkararak, çatışmadan kesinlikle kaçınmak gerektiğini savunur (Tikici 2005: 341-342).

Klasik yönetim kuramına göre, örgütte yaşanan her türlü çatışma gereksizdir ve örgütün bütününe zarar verir (Şimşek v.d. 2001: 238). Gerek birey, gerek grup ve gerekse örgüt düzeyinde olsun çatışma her zaman ve her şekilde zararlıdır (Robbins 1995: 435). Bir başka ifade ile çatışma, bireydeki, gruptaki, bölümdeki yada örgütteki kötü bir işlevin göstergesidir (Huczynski ve Buchanan 1991: 556).

Geleneksel görüşü savunan F.TAYLOR' a bir örgütte yapılacak işler bölümlere ayrılıp her bölümün sorumlusu belirlenerek belirli yetki ve sorumluluğun göçerilmesi ile işi yapacak kadar işgörenin gerekli teçhizat ile donatılıp, uygun ortamın hazırlanması halinde örgütlerde herhangi bir çatışma yaşanmayacağı aksi taktirde yetki ve sorumluluğun belirli olmaması, yeterli iletişimin sağlanmaması, örgüt kurallarının olmaması veya herkes tarafından bilinmemesi durumunda örgütler çatışmaya sürüklenirler şeklindedir. Burada insan üretimin bir parçası olarak görülmüş, insanın sosyal ve psikolojik tarafı ihmal edilmiştir (Tikici 2005: 342).

Hawthorne deneylerinde yapılan çalışmalarda çatışmanın bireylerde iletişim kopukluğu, güvensizlik, yöneticilerin çalışanları gereksinme ve isteklerine duyarsızlığı gibi sonuçlar yarattığı ortaya çıkmıştır. Çatışmaların olumsuz olduğu görüşü çatışmayı ortaya çıkaran bireylerin davranışlarını inceleme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Çatışmaların tümünden kaçınılması gerektiğinden, çatışmanın nedenlerini saptamak, grup ve örgüt performansını yükseltmek için çatışma yaratıcılarını ortadan kaldırmak gerekmektedir (Özkalp 2001: 389).

1.2.2. İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI (HUMAN RELATIONS VIEW).

Geleneksel kuramcılara anti-tez olarak çıkan insan ilişkileri yaklaşımında, çatışmanın gerçek olduğu kabul edilmiş ve benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre çatışma,

tüm örgüt ve gruplarda ortaya çıkabilecek doğal bir olaydır. Bu yüzden çatışma kaçınılmazdır ve bertaraf edilemez. Bu yaklaşım örgütü gereksinme, amaç, beklenti ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan insanlardan veya bunların meydana getirdikleri gruplardan oluşan toplumsal bir sistem olarak görmekte ve böyle bir sistemde azaltılabilen, fakat bütünüyle ortadan kaldırılamayan çelişkilerin bulunmasında şaşılacak bir durum olmadığını ifade etmektedir. Bu yaklaşım taraftarlarına göre, çok farklı nedenlere bağlı olarak bir takım çatışma veya uyumsuzluklar ortaya çıkabilir. Çatışma konusunda insan ilişkileri yaklaşımı, 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar etkisini sürdürmüştür. İnsan ilişkileri yaklaşımı çatışmanın doğal olduğunu, her grupta kaçınılmaz bir biçimde gündeme geleceğini ileri sürer. Zaman zaman çatışmanın grupsal yararlar bile sağlayabileceği görüşünü kabul eder. Bu görüşün zayıf yönü hem sosyal güçlerin önemi, hem de toplumdaki çatışmanın yaratıcı yönünün ihmal edilmesi olmuştur. Çatışma kötü gösterilmiş ve çatışmadan kaçınmanın örgütsel sağlık için gerekli olduğu vurgulanmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımının geleneksel yaklaşımdan farkı ise çatışmanın olabileceğini kabul etmesi, ancak örgütsel etkinlik için en aza indirilmesi gerektiği görüşünde olmasıdır (Tikici 2005: 342-343).

1.2.3. ETKİLEŞİMCİ GÖRÜŞ (THE INTERACTIONIST VIEW)

Etkileşimci yaklaşım ise uyumlu, barışçıl, işbirlikçi bir grubun yeniliğe ve değişime kayıtsız kalacağı görüşüne dayanarak çatışmayı olumlu göstermektedir. Bu nedenle etkileşimci yaklaşımın en büyük katkısı grubun kendini değerlendirebildiği, iyi bir liderlik modeli içinde yaratıcılığın kullanılabilirdiği bir ortam yaratabileceği düşüncesidir. İnsan ilişkileri yaklaşımı çatışmayı kabul etmekte, etkileşimci yaklaşım ise uyumlu, barışçıl, işbirlikçi bir grubun yeniliğe ve değişime kayıtsız kalamayacağı görüşüne dayanarak çatışmayı olumlu göstermektedir. Bu nedenle etkileşimci yaklaşımın en büyük katkısı grubun kendini, değerlendirebileceği iyi bir liderlik modeli içinde yaratıcılığın kullanabildiği bir ortam oluşturacağı düşüncesidir. Bu yaklaşıma göre yöneticiler, çatışmayı ortadan kaldırmaktan ziyade, ondan yararlanmak için optimal düzeyde çatışmayı tercih etmektedirler (Özkalp 2001: 389-390).

Etkileşimci görüş, çatışmanın olumlu bir güç olduğu kanısındadır. Hatta bu kanıyla da sınırlı kalmayıp, çatışmanın grubun etkili performans gösterebilmesi için gerekli olduğunu belirterek çatışmanın kaçınılmaz olduğunu savunur. İşletmelerde işgücü verimliliğinin artırılması ve örgüt performansının geliştirilmesi için belli bir seviyede çatışmanın olması gerektiği (Robbins 1998: 435) düşünülmektedir.

Etkileşimci yaklaşım, çatışmanın olmamasını örgüt için sakıncalı kabul eder. Çatışmanın olmadığı bir örgütte ilgisizliğin, durağanlığın ve tekdüzeliğin olacağını ve örgütün bozulmaya doğru gideceğini savunur. Çatışmanın zararlı ve ne pahasına olursa olsun önlenmesi gerektiğini savunan görüşler, yerlerini çatışmanın, şayet iyi yönetilirse örgütleri daha uygun ve daha etkin düzenlemelere götüreceğini içtenlikle benimsemiş olan yeni görüşlere bırakılmaktadırlar. Yukarıda ifade edilmeye çalışılan çatışma ile ilgili yaklaşımlardan geleneksel ve insan ilişkileri yaklaşımları klasik ve neo-klasik yönetim anlayışına, etkileşimci yaklaşım ise modern yönetim anlayışına uygunluk gösterdiği söylenebilir. Bu noktadan hareketle, ilk iki yaklaşım "geleneksel" üçüncü yaklaşım da "modern" yaklaşım olarak sınıflandırılmaktadır (Tikici 2005: 343-344).

1.3. ÇATIŞMANIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları ise iki şekilde sınıflandırmak mümkündür.

- Örgüt içindeki yerlerine göre sınıflandırma,
- Çatışmaya taraf olanlarla ilgili sınıflandırma,

1.3.1. ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERLERİNE GÖRE ÇATIŞMA

Çatışmanın sınıflandırılmasında kullanılan kriterlerden birisi, ortaya çıkış yeri ile ilgilidir. Örgütler, bir organizasyon şeması ile ve hiyerarşik bir yapı içerisinde çalışırlar.

Örgütün başarısında, bu organizasyon şemasının koordineli ve uyumlu şekilde işlemesi, belirleyici rol oynar. Bu nedenle olası çatışmaların organizasyon şeması içerisindeki yerleri önem arz etmektedir (Tikici 2005: 352).

Bir örgütte işgörenler arasındaki uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan çatışmalardır. Çıkar çatışması, amaç farklılıkları, algılamada farklılıklar bu tür çatışmalara yol açabilir. Farklı bölümlerde çalışanların birbirine zıt tutumları da çatışmalara neden olarak gösterilebilir (Özkalp 2001: 400).

Örgüt içindeki yerlerine göre çatışma yatay, dikey ve komuta kurmay çatışması olmak üzere üç şekilde sınıflandırılabilir.

1.3.1.1. YATAY VE DİKEY ÇATIŞMA

Çatışmanın örgüt içindeki yeri ve düzeyi onun dikey ya da yatay bir çatışma olup olmadığını belirler. Dikey çatışma, farklı hiyerarşi seviyesinde bulunan ast ile yönetici arasında olan çatışmadır. Bu tür çatışmalara genelde üstlerin astları fazla baskı altına almaları, zorlamaları ve azarlamaları sonucunda rastlanır. Astlar bu tür davranışlara karşı koyduklarında çatışmalar ortaya çıkar. Dikey çatışmalara örgütlerde çok sık rastlanır. Özellikle astların bekledikleri yönetim tarzı ile yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı arasında farklılığın olması, yetersiz iletişim, amaçlarda farklılık, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki eksiklik dikey çatışmalara yol açabilir (Tikici 2005: 353).

İşletmelerdeki hiyerarşik örgütlenme, diğer işletmelerde de olduğu gibi bir zorunluluktur. Çok sayıda personelin çalıştığı otel işletmelerinde, personelin çalışmalarını gruplandırmak ve bir disiplin içine amaca uygun olarak yönlendirmek için, hiyerarşik bir yapılanmaya ihtiyaç vardır. Hiyerarşik yapıda; görev, yetki ve sorumluluklar belirlendiği için, emirler üstlerden alt kademelere doğru iner ve her kademe bulunan çalışanlar, bir üst yöneticiye karşı sorumludurlar. Üst kademelere

gidildikçe otorite ve sorumluluk artmaktadır. Aşağıya doğru inildiğinde ise, bu sorumluluklar azalır. Alt ve üst kademedeki ilişkiler dikeydir. Hiyerarşik yapı içinde, aynı düzeydeki kademelerin ilişkileri ise yataydır (Tortop vd. 1999: 75).

Yatay çatışma, organizasyon içinde aynı hiyerarşi seviyesinde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmalardır. Farklı amaçları paylaşan, kıt kaynakları kullanan, birbirine rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki personel arasındaki çatışma örnek olarak gösterilebilir(Tikici 2005: 353).

Yatay çatışmalar, hiyerarşik kademedeki aynı düzeyde olan bölümler arasında yaşanır. Farklılaşmış amaçlara sahip iki veya daha fazla kişi, grup yada bölümler arasında fonksiyonel ilişkinin olduğu durumlarda yatay çatışmalara rastlanmaktadır. Bu tür çatışmalar, genellikle; işletme içindeki herhangi bir bölümün, diğer bölümleri düşünmeden kendi amaçlarını gerçekleştirmek için, dayatmalarda bulunmasından kaynaklanır (Aslan 2002: 230). Bununla birlikte; bir işletmede, eşdüzeyde bulunan birimlerin yöneticileri, genellikle birbirlerinin rakibidirler. Doğal olarak; her birimin yöneticisi, yukarı doğru terfi etmek; kendi biriminin ve işinin önemini kabul ettirmek ve öne geçmek ister. Bu çaba ve hareketler, aynı düzeydeki yöneticileri ve birimleri, birbirleri ile sürtüşmeye ve çekişmeye sürükler ve hatta, çatışmaya götürür (Peker ve Aytürk 2002: 244).

Dikey çatışmalar ise; daha çok üstlerin, astların karşı koymalarına rağmen çok katı ve yakından bir kontrol uygulamaya çalıştıkları durumlarda görülür. Astlar, işlerini yaparken çok yakın ve katı bir şekilde kontrol edilmenin, işlerine olan ilgilerini azaltacağına inanırlar. Bu nedenle, kontrol edilmekten tedirgin olurlar. Bununla birlikte; yetersiz iletişim, amaç çatışmaları, bilgi ve değerlerin algılanmasında karşılaşılan farklılıklar da dikey çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur (Aslan 2002: 229).

İşletmelerde, astlar ile üstler arasında yaşanan dikey çatışmaların bir diğer nedeni de karşılıklı beğenmezlik ve güvensizliktir. Bu nedenle; astlar üstünü, üstlerde astlarını

beğenmezler ve eleştirirler. Üstler astlarını genelde yetişmeleri gereken, bilgisiz, beceriksiz, tecrübesiz, kendi başlarına iş yapamayan, güvenilmez, sorumsuz kişiler olmakla; astlar da üstlerini kendini beğenmiş, her şeye karışan ve her şeyi bildiğini sanan, fakat; fazla bir şey bilmeyen, ayrıntı ile uğraşan, astlarına güvenmeyen ve onları himaye etmeyen, taraflı ve adaletsiz kişiler olmakla eleştirirler. Astlar ise üstlerinden daha üstün olduklarını; yetki verseler ondan daha iyi iş yapacaklarını ve işletmeyi daha iyi yöneteceklerini iddia ederler. Buna karşın üstler de kendilerini yerleri doldurulamaz, bilgili, becerikli, çalışkan bir lider olarak görürler (Peker ve Aytürk 2002: 244).

1.3.1.2. EMİR-KOMUTA VE KURMAY PERSONEL ARASINDAKİ ÇATIŞMA

Komuta kurmay çatışmaları genelde otorite ilişkilerinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin çoğu komuta bölümlerine ve yardımcı kurmay bölümlere sahiptir. Komuta yöneticileri, normalde işletmelerin mal ve hizmetlerinin tümünden veya bir kısmını meydana getiren süreçlerden sorumludurlar. Kurmay yöneticileri ise kontrol ve bazı süreçlerde tavsiye amacıyla bulunurlar. Özellikle teknik bilgi konusunda kurmay yöneticilere başvurulur. Kurmay birimde görev yapan personel genellikle konusunda uzman, iyi eğitim görmüş ve iyi yetişmiş personeldir. Emir komuta personeli üzerinde yaptırım gücü yoktur. Sadece onlara yapacakları işle ilgili yol gösterici ve tavsiye niteliğinde raporlar verebilir. Bu tavsiyelere uyup uymamak tamamen dikey yetkiye sahip emir-komuta personelinin bileceği işlerdir. Zira işin neticesinin başarısız olması halinde sorumluluk emir-komuta personeline aittir. Kurmay personelin dikey yetkisi yoktur. Uzmanlıktan kaynaklanan ve istişari mahiyette fikirlerini söyleme yetkisi vardır. Bunun yanında başarısızlık durumunda her hangi bir sorumluluğu da söz konusu değildir. Komuta yöneticileri genellikle kurmay yöneticilerin kendi otoritelerini sarsacağını düşünürler. Kurmay yöneticilerde önemli bir görevi üstlenmekle birlikte zaman zaman komuta yöneticilerinin gölgesinde kaldıklarını düşünürler. Bu durumda çatışmalara neden olur (Özkalp 2001: 401).

Komuta ve kurmay personel arasında yaşanan çatışmaların temelini, komuta ve kurmay elemanlarının birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açıları oluşturmaktadır. Komuta ve kurmay üyeleri, sorunlar karşısında farklı yaklaşımlara, farklı bakış açılara, farklı amaçlara ve farklı ilgi alanlarına sahiptir. Bu farklılıklar, komuta ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili biçimde yerine getirmesine imkan sağlarken, diğer yandan da iki grup arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Türkel 2000: 112). Bu tür çatışmalar; çoğunlukla, danışman niteliğindeki personelin, hiyerarşik personel üzerinde biçimsel otoritesi olmadığına ortaya çıkar (Erdoğan 1996: 174).

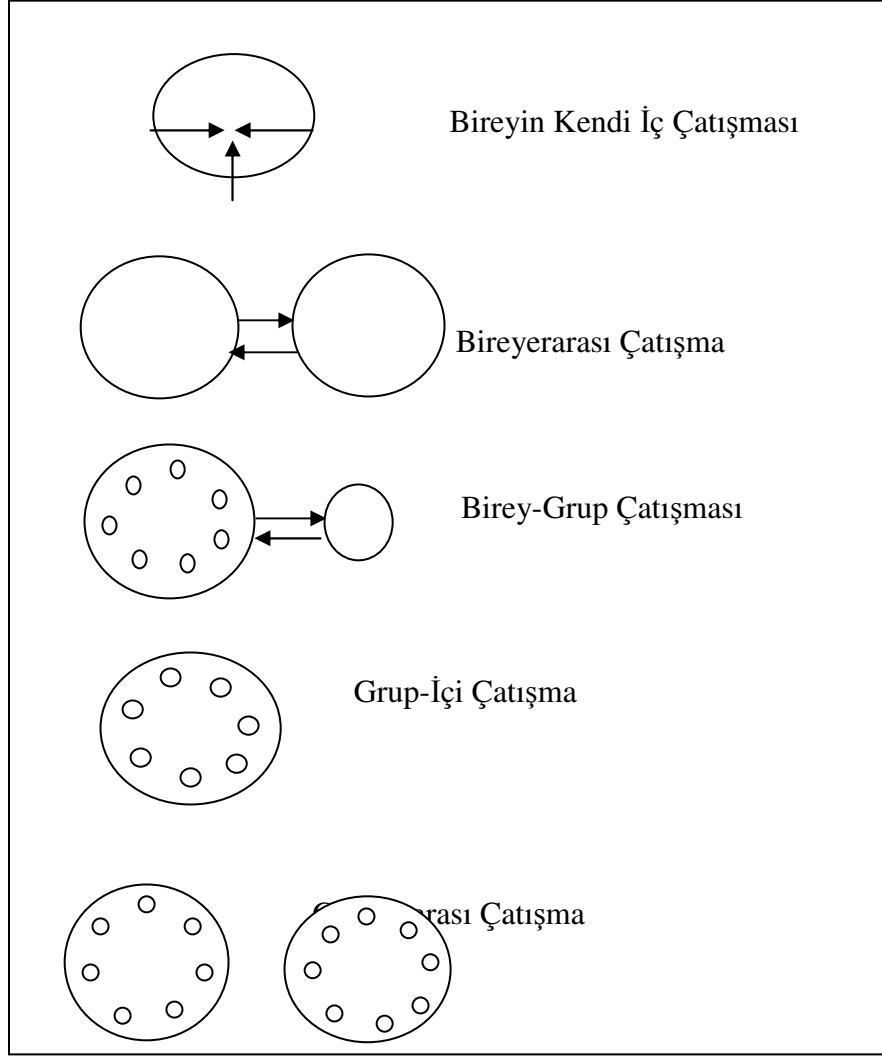
Hiç şüphesiz ki birbirlerini bu şekilde farklı algılayan iki grup arasında çatışmaların yaşanmaması neredeyse mümkün değildir. Örneğin; komuta yöneticileri, danışmanları çoğu kez soyut, teorik, pratik olmayan, deneyimsiz ve hatta çocuk kimseler olarak görmelerine karşın; danışmanlar da komuta yöneticilerini can sıkıcı, dar zihin ve görüş alanına sahip, esnekliği az çalışanlar olarak düşünürler (Kılınç 1985: 115).

İşletmelerde kurmay olarak görev yapan personel ile komuta personeli arasında yaşanan bu çatışmaya, bir anlamda statü çatışması olarak bakılabilir. Yapılan araştırmalar; uzmanların kendi işlerini, işi bizzat yapan görevlilerden farklı ve sosyal statü bakımından daha üstün saydıklarını ortaya çıkarmıştır (Ertekin 1982: 179).

1.3.2. ÇATIŞMAYA TARAF OLANLARLA İLGİLİ SINIFLANDIRMA

Çatışmaya taraf olanlar açısından çatışma türleri şekil.1’de de gösterildiği gibi; bireyin kendi iç çatışması, bireyler arasındaki çatışma, kişi-grup çatışması, gruplararası çatışma ve örgütler arası çatışma olarak sınıflandırılabilir.

Şekil. 1: Çatışmaların Taraflarına Göre Sınıflandırılması



Kaynak: Koçel T.(1993); İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım ve Yayım Dağıtım, s. 398.

1.3.2.1. KİŞİNİN KENDİ İÇ ÇATIŞMASI (BIREYSEL ÇATIŞMA)

Bireysel düzeyli çatışmalar, en genel anlamda; bireyin kendi kararlarını vermede, hareket tarzını seçmede yada eylemi yerine getirmede güçlüklerle karşılaşması sonucu ortaya çıkan durumları ifade eder (Baysal ve Tekarslan 1996: 292). Bireyin kendi iç

çatışması, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili davranışlar, kararlar vb. tutumlar beklediği yada kendisinden yapabileceğinin fazlasının beklediği durumlarda kendini hissettiren ve bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır (Koçel 1993: 397). Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma, kendisi ile kurduğu iletişimin bir sonucudur. Bu iletişim, çoğunlukla zihinsel bir süreci kapsar ve bu süreçte bireyler kendilerini sorgulamakta, sorular sormakta ve cevaplar vermektedir (Mısırlı 2003: 19).

Diğer taraftan; iki veya daha fazla değişik amacın, aynı kişi içinde yarışması da bireyin iç çatışma yaşamasına neden olur. Burada; birey ile amaç arasına bir engel girmemekle beraber, birden fazla amacın aynı anda bireyi etkisi altına alması ve bunlardan birinin tercih edilmesi gerekliliği kendisini hissettirmektedir (Eroğlu 2000: 307). Bu durumda; bireyler, olumlu yada olumsuz karşılıklı iki durumla karşılaşmakta ve hangi seçenekleri kullanabilecekleri konusunda çatışmaya düşmektedir (Hellriegel, Slocum ve Woodman 1995: 447). Böyle bir seçimin yada tercihin, bireyin zorlanmasına veya kendi içinde bir mücadeleye girişmesine yol açmaktadır. Bu iç mücadele, bir bakıma bireyin kendi içinde, kendisiyle giriştiği mücadeledir (Eroğlu 2000: 307).

İhtiyaçların dürtülere, dürtülerin güdülere, güdülerin ise davranışlara yol açacağı şeklindeki motivasyon süreci göz önüne alındığında; işgörenler ne kadar iyi güdülenirse güdülenirse, davranışlarında bulunurken kendisine yönelik beklentileri her zaman tam olarak yerine getiremeyecekleri kolaylıkla görülebilir. Çünkü; her bireyden, çevresindeki diğer birey yada grupların beklentileri olmakla birlikte; bireylerin kendi içlerinde de rekabetçi ihtiyaçlar ve roller, güdüler ve rolleri ifade etmeye yönelik değişik yollar, güdüler ile amaçlar arasında ortaya çıkması muhtemel engeller ve istenilen amaçlarla ilgili bir takım olumlu ve olumsuz özellikler bulunacaktır (Baysal ve Tekarslan 1996: 292).

Kişisel çatışmanın yarattığı gerilimin çok zararlı olup olmaması, işgörenin kişiliğine bağlıdır. Aynı durumda, bir işgören çok hafif bir çatışma yaşarken; başka bir

işgören çok daha ağır bir çatışma yaşayabilir. Yine; bazı işgörenler hemen her an çatışmaya düşecek neden bulurken, bazı işgörenler daha az sıklıkta çatışma nedeni ile karşı karşıya kalırlar (Başaran 1982: 222).

Bireyin uygun gördüğü iki alternatif arasında bir seçim yapmak istediği zaman meydana gelen bir kararsızlık anlaşmazlığı şeklinde olabildiği gibi, bireyin uygun görmediği iki alternatiften birini seçmek zorunda olduğu durumlarda ortaya çıkan, bireyi sıkıntıya ve strese iten durum olarak tanımlanabilir. Bireysel düzeyli çatışmalar en genel anlamda bireyin kendi kararını vermede, eylem tarzını seçmede ya da eylemi yerine getirmede güçlüklerle karşılaşması sonucu ortaya çıkan durumları ifade eder. Kişisel çatışma her zaman işgöreni uyumsuzluğa itmez. Kişisel çatışmanın şu yararları da görülebilir (Tikici 2005: 355).

- İşgören kendisi ile amacı arasına giren engeli kaldırmak için savaşıma girişebilir.
- İşgören amacına ulaşmak için değişik seçenekler, çözüm yolları araştırabilir. Bu onun yaratıcılığını işe koymasına olanak sağlar.
- İşgören amaçlarını yeniden gözden geçirebilir. Daha gerçekçi, ulaşılabilir amaçlar edinmesine yardım eder.

Kişinin iç çatışmasını, hayal kırıklığının oluşturduğu çatışma, amaç çatışması ve rol çatışması şeklinde analiz edebiliriz.

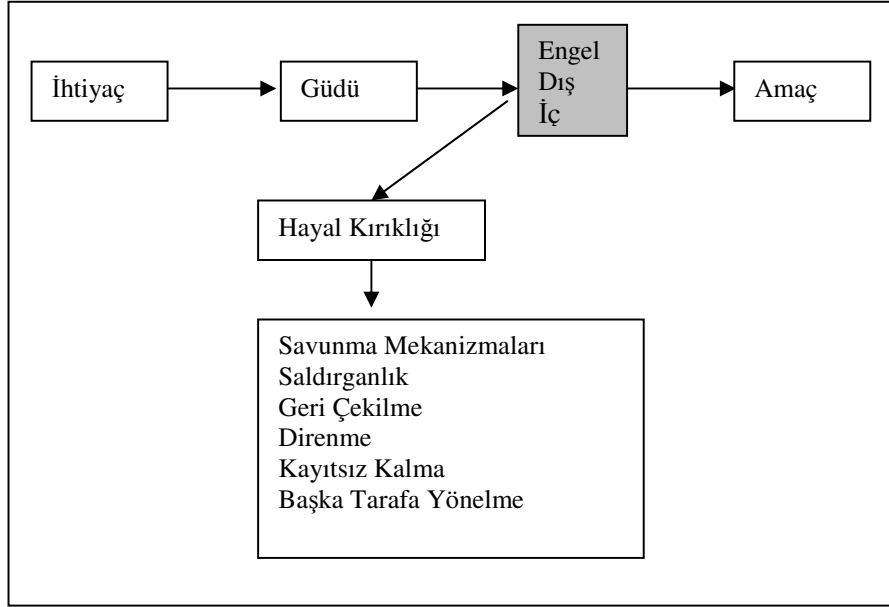
1.3.2.1.1. HAYAL KIRIKLIĞININ OLUŞTURDUĞU ÇATIŞMA

Bireysel çatışma, teşvik edilen güdü ile arzu edilen amaç arasında engeller var olduğu zaman oluşur (Bumin 1990: 57). Böyle bir durumda insan organizması bir dengesizlik içerisine girer ve bu yeni duruma uyum sağlamaya çalışır. Başka bir ifade ile karşılayamadığı ihtiyaçlarını tatmin etmeye ve gerçekleştiremediği amaçlarına başka yollardan ulaşmaya çaba gösterir (Tikici 2005: 356).

En basit bireysel çatışma şekli olan bu çatışma, bireyin arzuladığı bir hedefi ulaşma güdüsünün yada yeteneğinin, herhangi bir engel tarafından durdurulması durumunda ortaya çıkar. Bu engeller, fiziksel olarak gözle görülebilir engeller olabileceği gibi; zihinsel engeller biçiminde de olabilir (Baysal ve Tekarslan 1996: 292). Ancak; söz konusu olan, bireyin yönlendirilmiş ve planlanmış ihtiyaçlarının kendi bilgisi ve isteği dışında engellenmesidir (Erdoğan 1990: 8).

Hayal kırıklığına bağlı çatışma, işgörenlerin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum; bir çok araştırma tarafından da doğrulanmıştır. Bununla birlikte; engellenmenin, bireysel ve örgütsel verimlilik üzerinde olumlu etkilerinin de olduğunu gösteren pek çok örnek vardır. Bu durumda; işgören, engeli ortadan kaldırmayı daha çok isteyerek, daha fazla çalışacak yada örgütsel hedeflerle daha uyumlu olan, yeni yönelimler veya hedefler belirleyecektir (Baysal ve Tekarslan 1996:294).

Şekil.2: Hayal Kırıklığına Bağlı Çatışma Modeli



Kaynak: Bumin B.(1990): İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi. Ankara: Bizim Büro Basımevi, s. 61

Şekil-2’de de görüldüğü gibi; birey, ortaya çıkan herhangi bir ihtiyacını gidermek için buna uygun hareketlerde bulunur. Bu hareketlerinin önüne, gerek kendi iç dünyasından kaynaklanan, gerekse dışarıdan gelen herhangi bir engel çıkarsa, hayal kırıklığına uğrar. Bu durumda ise; ihtiyacının şiddetine göre saldırganlık, direnme, geri çekilme, kayıtsız kalma yada başka tarafa yönelme şeklinde davranışlar göstermeye başlar.

Kısacası; hayal kırıklığına bağlı çatışmanın, işgörenlerin verimliliği ve örgütsel amaçlar açısından, olumsuz olduğu ölçüde; olumlu sonuçlarının da olacağı bir gerçektir. Bununla birlikte; verimliliği azaltıcı sonuçların, işgörenlerin sosyal ve örgütsel çevresiyle ilişkilerini daha çok etkileme ihtimali yüksektir. Bu nedenle; işgörenleri, hayal kırıklığına uğratabilecek fiili veya potansiyel engellerin ortadan kaldırılması, yönetimin temel hedeflerinden biri olmalıdır (Baysal ve Tekarslan 1996: 295).

1.3.2.1.2. AMAÇ ÇATIŞMASI

Böyle bir çatışma için ya hem olumlu hem de olumsuz yönleri sahip olan, ya da rekabet halinde bulunan iki ve daha fazla amacın birey için mevcudiyeti gerekir. Diğer taraftan; hayal kırıklığında tek bir güdünün amaca ulaşmadan önce bloke edilmesine karşılık, amaç çatışmasında iki ya da daha fazla güdünün birbirini bloke ettikleri söylenebilir (Bumin 1990: 62).

Bireyler karar verirken; yalnız çevrelerinin karmaşıklığıyla, bilgi toplamanın güçlükleriyle uğraşmakla kalmazlar; bir de kendi çatışan isteklerini ve güdülerini uzlaştırmak zorunda kalırlar. Zaten; günlük yaşamda bile, özellikle önemli konularda karar vermenin ne kadar güç bir iş olduğu, herkes tarafından bilinir (Onaran 1971: 141).

Bireyin kendi içinde yaşadığı amaç çatışması; birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün, aynı anda bireyi etkilediği durumlarda, birey kendi içinde çatışma

yaşamaya başlar ve bu çatışma; güdülerin türlerine, şiddetine ve içinde bulunulan ortama göre değişiklik gösterir (Cüceloğlu 2000: 282).

Bu tür kişisel çatışmada, bir işgöreni çatışmaya düşüren veya çalışan ile çatışan başka birisi yoktur. işgören, olumlu yada olumsuz iki eşdeğer amacından birini gerçekleştirmek zorunda kaldığından, bunlardan hangisini seçeceğini belirlemede kararsız kalarak, kendi içinde çatışmaya düşer. Bu yüzden; bu tür çatışma, amaç çatışması veya güdü (gereksinme) çatışması olarak ifade edildiği gibi; kararsızlık yada ikircilik olarak da ifade edilebilir (Başaran 1982: 221).

Psikologlar, yukarıda ifade edilen ve bireyin kendi içinde yaşadığı, nasıl davranması gerektiğini tam olarak kestiremediği durumları açıklamaya çalışan bu çatışma türünü, yaklaşım-yaklaşım çatışması, yaklaşım-kaçınma çatışması ve kaçınma-kaçınma çatışması (Cüceloğlu 2000: 282) olmak üzere üçe ayırmaktadırlar.

Yaklaşım-yaklaşım çatışmasında; bireyler iki olumlu seçenek arasında bir seçim yapmak istediğinde ortaya çıkan çatışmadır. Bu çatışma durumunda, birey iki veya daha çok olumlu fakat birbirinden ayırık amaçlara teşvik edilir. Yani iki olumlu seçenek arasında bir seçim yapılmak istenildiğinde ortaya çıkan bir çatışmadır. İş arayan bir kişinin istediği şartlarda iki iş teklifi birden alınması örnek olarak verilebilir. Birey karar vermede biraz kaygı yaşamakla beraber, neticede kararını verdiği anda amaçlarından birine ulaşacaktır (Tikici 2005: 357).

Yaklaşım-kaçınma çatışmasında; bireyin vereceği kararın hem olumlu hem de olumsuz yanlarının olması sonucu ortaya çıkan çatışmadır. Örneğin; zincir işletmelerde çalışan bir işgörenin, zincire dahil olan ve taşrada yeni açılan bir başka işletmeye terfi ettirilmesi durumunda bu kişinin taşraya taşınmak istememesi nedeniyle teklifi kabul etmemeyi düşünmesiyle, terfi edeceği için de kabul etmek istemeyi düşünmesi bu çatışma türüne iyi bir örnek teşkil eder (Baysal ve Tekarslan 1996: 296).

Kaçınma-Kaçınma çatışmasında ise; bir bireyin kaçınmak istediği iki ya da daha fazla amaç arasında kararsız kalması durumunda ortaya çıkar (Baysal ve Tekarslan 1996: 296). Çatışmayı kaçınma-kaçınma yoluyla çözümlenmek kolaydır. İki olumsuz amaçla karşı karşıya kalan birey, her iki amacı da seçmeyebilir ve tamamen bu durumda kayıtsız kalır. Bu yapılabilirse çatışma hemen çözülür. Fakat, bazen birey iki olumsuz amaçla karşı karşıya kalınca amaçları terk etmez veya terk edemez. Hem uçaktan hem de otobüsten korkan birinin yolculuğa çıkmak zorunda olması (Kırel 1996: 212).

Bu çatışma türü, bireyin, olumsuz sonuç doğurma ihtimali olan iki seçenek arasından seçim yapması gereğinin ortaya çıkması halinde görülür. Çalışan için, çalışma koşullarının hem ağır; hem de ücretlerin düşük olması, bu duruma uygun örnek olur. Kaçınma-kaçınma çatışmasının da bireye etkisinin fazla olduğunu söylemek güçtür. Çünkü, bu çatışma türü de genelde kolayca çözülür. İşgören, bu durumdan ve ortamdaki ayrılıp kurtulduğunda, çatışmalar son bulabilir. İki olumsuz amaç ile karşılaşan birey, hiç birini seçmeyip, durumu olduğu gibi bırakabilir (Erdoğan 1999: 152).

Ancak; zorunlulukları olan veya buldukları ortamı terk edemeyecek olan çalışanların kararsızlıklarının, kendi üzerinde endişe gerginlik yaratacağı da bir gerçektir. Özellikle; üyelerinin kendi isteği dışında dahil oldukları örgütlerde, bu durum sıkça rastlanır. Yine; modern örgütsel yaşam gereği, çalışanların pek çoğu için, içinde bulunulan durumun terk edilmesi çok zordur. Örneğin, başka bir işletmede iş bulamama endişesi taşıyan işgörenin, yöneticisinden memnun olmamasına durumunda işletmeden kolayca ayrılamayacak ve kaçma-kaçma çatışmasını çözümlenmede güçlüklerle karşılaşacaktır (Baysal ve Tekarslan 1996: 295).

Açıklanmaya çalışılan üç tür çatışma şekli de işletmelerde çok sık yaşanır. Fakat, bunların bir çalışana çatışmaya düşürme güçleri aynı değildir. Gereksinimin yoğunluğu, çevre koşulları, çalışanların içinde bulunduğu ortam vb. kişisel ve çevresel koşullar eşit olduğunda, çalışanları en çok çatışmaya düşüren yaklaşma-kaçınma çatışması, daha sonra da kaçınma-kaçınma çatışmasıdır. Bu iki tür çatışmada da çalışanlar gereksinimlerine aykırı bir seçeneği seçerek, uygulamak zorunda kalır. Yaklaşma-

yaklaşma çatışmasında ise; iki veya daha çok istenilen seçenektan birini seçme söz konusu olduğundan, çatışma daha az sancılı olur (Başaran 1982: 222).

Bireyler, günlük yaşamda içinde sık sık yaşadığı tüm bu çatışmaları aşamaz ve kendisine sorun etmeye devam ederse; bu açmazlardan kurtulacak bir yol bulmaya çalışır. Çünkü; çatışma sırasında birey, sinirleri gergin ve yorgun bir duruma düşer. Bu gerginlikten kurtulmanın belki de en iyi yolu, sorunun ayrıntılarıyla düşünülüp bir karara varılması ve karara vardıktan sonra, bir daha bunun üzerinde durulmamasıdır. Ancak; bireyler, gerilimden kurtulmak için, her zaman böylesine bilinçli tepkilerde bulunmazlar. Bilinçsizce geliştirilen bu tür davranışlara, -uyum yada daha da bilinen adıyla- savunma mekanizmaları adı verilir (Can 1997: 305).

Aslında; örgütsel çatışma kavramının kapsamı içinde yer alması ile birlikte, daha çok psikoloji bilimini ilgilendiren, bireyin kendi içindeki çatışma türüne burada ayrıntılı bir şekilde yer verilmesinin nedeni; bireyin, diğer örgütsel çatışma türlerine olan tepkilerinin, genellikle bu tür çatışmaların etkisi altında şekillenmesidir. Güçlü bir içsel çatışmanın etkisiyle, gerilim içinde olan bir çalışan, bu gerilim nedeniyle; işletmede, oldukça sıradan bir nitelik gösteren uyuşmazlık veya benzeri durumlara, yıkıcı ve hatta işletme amaçlarına zarar verici bir şekilde tepki gösterebilir. Bu basit örnek bile; bireyin, kendi içinde yaşadığı çatışmaların dolaylı da olsa örgütsel çatışmalara ve işletme amaçlarına olan etkileri ile yakından ilişkilendirilebileceğini göstermektedir (Şimşek 2002: 295).

1.3.2.1.3. ROL ÇATIŞMASI VE ROL BELİRSİZLİĞİ

Bireysel çatışmanın bir diğer şekli ise rol çatışması ve rol belirsizliğidir. Rol terimi; bireyin, bulunduğu düzlemdeki sosyal ve biçimsel statüsünün belirlenmiş olduğu hak ve yükümlülüklerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Erdoğan 1983: 77). Diğer bir anlatımla ise, rol; belirli bir konumu işgal eden bir kimseden grup üyelerinin

gerçekleştirmesini, istedikleri görevler bütünüdür. Bu çeşit role ayrıca “beklenen rol” adı verilir. Her bireyin, ayrıca, kendisinden ne beklendiğine ilişkin kişisel bir algılayışı söz konusudur. Buna da “algılanan rol” denir. Birey başkalarının kendisinden olan beklentilerini algılama tarzına göre bu beklentileri gerçekleştirmeye gayret eder. Ortaya çıkan sonuç “oyunan rol” dır. Bu belirttiğimiz üç tip rol arasında uyumsuzluk söz konusu olduğu zaman rol çatışmasından söz edilir (Eren 2000: 298).

Rol Çatışması, bireyin aynı anda farklı rolleri gerçekleştirme zorunluluğunun sonucu ortaya çıkabileceği gibi, bireysel özellik ve yeteneklerin gerçekleştirilecek role uyumsuzluğundan da doğabilir. Bazen taşınan roller de rol çatışmasına yol açabilir. En genel şekli ile rol çatışması kişinin bulunduğu ortamda yapması gereken ile yaptığı arasındaki olumsuz farktır. Yapılan çalışmalar, bireylerin rol çatışması ile karşı karşıya kalmasının temelinde rol belirsizliğinin yattığını göstermektedir. Rol belirsizliği, rolü gerçekleştiren kişinin kendisinden beklenen davranışlar veya görevleri hakkındaki algılama yetersizliğinden ortaya çıkar (Erdoğan 1996: 158). Rol belirsizliği en basit bir ifadeyle bireyin ne yapacağını bilmemesidir. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki görev belirsizliğidir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir (Özkalp 2001: 399).

Bir bireyin aynı anda çelişen farklı rolleri üstlenmesi sonucunda ortaya çıkar. İş ve iş dışı rollerin çatışması bu tür çatışmalara örnek olarak verilebilir. Bireyin iç çatışmasının, örgütsel çatışma ile ilişkisi yok gibi görülsede örgüt üyesi olan bireyin kendi iç çatışması, diğer örgüt üyeleri ile olan ilişkilerini, iş verimliliğini olumsuz olarak etkileyecek, hatta iş kazalarının artmasına da sebep olabilecektir. Bu sebeplerden dolayı örgüt yöneticileri bireysel çatışmayı sadece kişisel boyutta görmeyip, örgütsel başarıyı engelleyen faktör olarak görmelidirler (Tikici 2005: 358).

1.3.2.2. BİREYLERARASI ÇATIŞMA

Örgütsel yaşamda sık sık yaşanan bu çatışma türü; iki yada daha fazla çalışan arasında meydana gelen bir çatışma türüdür ve kısaca; iki bireyin birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleri olarak tanımlanabilir (Eren 2000: 535).

Birbirleri ile etkileşim halinde bulunan iki yada daha fazla birey arasındaki çatışmaları ifade eden bireyler arası çatışma; bireylerin amaçları, planları ve davranış biçimleri üzerindeki anlaşmazlıkları ve öfke, güvensizlik, korku, reddetme, gücenme vb. olumsuz duygusal sorunları kapsar (Baysal ve Tekarslan 1996: 300). İşletmelerde en sık yaşanan çatışma türlerinden birini de bireylerarası (çalışanlar arasındaki) çatışmalar oluşturur.

Bu tür çatışmalar, önce sorun çatışması olarak başlar ve daha sonra kişilik çatışmasına dönüşür. Başka bir ifade ile; belli bir sorun üzerinde anlaşamamaktan ve örgütsel farklarla ilgili çelişkilerden ortaya çıkar (Ertekin 1982: 479).

Öte yandan; bireyler arası çatışmalara sadece, işletmeye zararı olan ve yıkıcı durumlar olarak yaklaşımda bulunmak yanlış olur. Bu tür çatışmaların olumsuz olduğu kadar, olumlu ve yapıcı faydaları da vardır. Bunlar, aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bumin 1990: 68).

Johari penceresi, farklı kişilik yapılarını ve bu yapıların özelliklerini ve sonuçlarını inceler ve birey ile diğer çalışanlar arasında oluşabilecek çatışma biçimlerini açıklamaya yönelmiştir (Bumin 1990: 74).

Johari penceresi, kişiler arası ilişkiye dayanan davranışların analizinde sıkça kullanılan kavramsal bir modeldir. Modelin temeli, ilişki sistemi içinde bireylerin kendilerini diğer insanlara ne kadar açtıklarını ve birbirlerinden nasıl geri besleme

aldıklarını gösteren şematik bir modeldir (Erdoğan 1996: 169). Kişilerarası bu etkileşimi dört boyutta incelemektedir. Şekil.3’de de görülen boyutlar; açık kişilik, saklı kişilik, kör kişilik ve keşfedilmemiş kişiliktir.

Şekil. 3 Çatışma Yorumunda Johari Penceresi

	Kişinin Diğeri Hakkında Bildiği	Kişinin Diğeri Hakkında Bilmediği
Kişinin Kendi Hakkında Bildiği	Açık Kişilik	Saklı Kişilik
Kişinin Kendi Hakkında Bilmediği	Kör Kişilik	Keşfedilmemiş Kişilik

Kaynak: Erdoğan İ. (1996); İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:266, Avcıol Basım Yayın, s. 170.

Açık kişilik bölgesi, kişinin kendisi ve diğeri hakkında bilgi sahibi olduğu bölgedir, kişi kendisini ve karşısındakini tanımaktadır, kişilerarası ilişkide bu bölgede genellikle açıklık ve uyum vardır. Kişilerin birbirleriyle ilişkilerinde bir tarafın savunmaya geçmesi için bir sebep yoktur. Açık kişilik yapısında kişi kendi his ve duygularını başkaları ile paylaşmaktadır, zamanla kişiler birbirlerini daha iyi tanıdııkça ilişkide açıklık oranı artacaktır. Açık bölgede kişi kendisini açacak, diğeri kişiye saygı gösterecek ve yakın davranacaktır. Böyle bir ilişkide anlaşmazlık, bireysel üstünlük sağlama gibi endişe olmadığı için çatışma olmaz (Erdoğan 1996: 170). Bu kişilik yapısındaki işgörenlerin çalıştığı bir otel işletmesinde karşılıklı anlayış ve uyum söz konusudur.

Saklı kişilik yapısında kişi kendini anlar ama diğeri kişi hakkında bilgisi yoktur.

Sonuçta kişi diğerinden saklanır. Çünkü diğerinin nasıl tepki göstereceğini bilmez. Kişi kendi doğru hislerini ve tutumunu saklı tutar ve diğerine açmaz. Böyle bir ilişki sisteminde kişinin yaptıklarının bazıları karşısındaki taraftan yorumlanamaz, taraflardan birisinin savunmaya geçmesi veya anlayamadığı ilişkilere tepki göstermesi mümkün olur. Böylesine bir gelişme de kişilerarası çatışmaya yol açar (Erdoğan 1996: 171). Böyle bir ortamda çalışan işgörenler arasında karşılıklı güvensizlik ve şüphe sürekli vardır ve her an birbirlerini suçlama durumuna gelebilirler.

Kör kişilik yapısında kişi diğer kişiyi tanır ama kendisini tam tanımaz. Kişi istemeden diğer kişinin canını sıkabilir. Diğer kişi bunu belirtebilir ama kişinin hislerini incitmekten çekinir. Sözü edilen çekingenlik bireyin davranışını kısıtlar, gerçekçi olmayan davranışlara dayalı bir ilişki geliştirilir. Bireyin davranışlarını kısıtlaması (kör kişilik hali) kişilerarası ilişkide potansiyel çatışma nedeni olarak karşımıza çıkar (Erdoğan 1999: 171). Kör alanda yaşanan iletişimde; bireyler, çoğunlukla farkında olmadan birbirlerini kızdırabilmekte ve tahrik edebilmektedirler. Birey; bu alanda yer alan yönünü tanımadığı için, farkında olmadığı yönünün ona anlatılması gerekmektedir. Ancak; bu, her zaman mümkün olmamaktadır. Özellikle, çok yakın olunmayan ve üst konumlarda bulunan otel personeline ve kapalı iletişimin var olduğu ortamlarda, bireylerin farkında olmadıkları bu davranışlarının yanlış olduğunu anlatmak oldukça zordur. Hatta; bireylere yakın olunsa bile, duygularının zedeleneceği ve kırılacağı endişesi ile anlatmaktan çekinilmektedir. Dolayısı ile; bu alanda yaşanan iletişim, bireyler arası çatışmalara yol açmaktadır (Aslan 2002: 218)

Johari Penceresi'nin son hali Keşfedilmemiş kişilik yapısıdır. Bireylerarası ilişkiler açısından keşfedilmemiş kişilik yapısı çatışmaya en açık durumdur. Kişi kendi ve diğeri hakkında bilgisizdir. Yani çok fazla yanlış anlaşılma vardır ve kişilerarası çatışma ortaya çıkar. Görüldüğü gibi Johari Penceresi yalnızca olası kişilerarası ilişkileri gösterir, muhtemel kişilerarası ilişkilerde tanımlamak yerine sadece analizine yardım eder (Erdoğan 1996: 171).

Bir işletmede, özellikle iletişim sürecinin aksamasından kaynaklanan çatışmaların en aza indirilebilmesi için, çalışanların hem kendilerini, hem de iletişimde buldukları diğer çalışanları iyi tanımaları gerekir. Çünkü; iyi iletişim, çalışanların Johari penceresindeki açık kişi boyutunu geniş tutmaları ile mümkündür. Diğer bir deyişle; otel çalışanları arasında ki iletişim, açık alanın genişliği ile doğru orantılıdır (Balcı 1995: 143).

1.3.2.3. BİREY-GRUP ÇATIŞMASI

Birey ile mensubu bulunduğu grup arasındaki ortaya çıkan çatışmalara kişi grup çatışması ismi verilmektedir. Eğer birey grubun belirlediği normlara uymuyor ise grup daha önce belirlediği normların dışında hareket ediyorsa kişi ile grup arasında çatışma çıkabilmektedir (Tikici 2005: 360).

Bu tür çatışmalar daha çok, çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır. Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler grup ile çatışma içine gireceklerdir. Grupça belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalan veya üstüne çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan bir birey gruba kızıp onunla çatışma içine girebilir (Özkalp 2001: 399).

Kişinin kendisini başkalarının nasıl değerlendirdiğinden emin olamadığı durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Değerlendirme kriteri açık olmadığından veya diğer çalışanlardan bir geribildirim alınmadığında bu belirsizlik tipi ortaya çıkar. Aynı rol çatışmasında olduğu gibi rol belirsizliği de çalışanlarda duygusal tepkilere yol açar. Belirsizlik durumlarında da iş tatminsizliği, iş gerilimi, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu ortaya çıkar (Özkalp 2001: 400).

Örgütlerde çatışma, kuşkusuz bireylere özgü bir olay olarak görülmektedir.

Ancak; işletmenin örgütsel yapısı, sadece çalışanlardan ibaret değildir. Bu örgüt yapısı içerisinde, çalışanların oluşturdukları gruplar da vardır (Eren 2003: 547). Belirli amaçlara ulaşmak için gruplar kurulur ve ortak çalışma yaparlar.

Grubu kısaca; birbirleri ile etkileşim durumunda olan ve belli amaç yada amaçlar için bir araya gelmiş olan insan kümeleri (Usal ve Kuşluvan 2000: 245) olarak tanımlamak mümkündür. Bu anlamda grup; örüntüleşmiş kalıplar içinde etkileşimde bulunan, belli değerleri, inançları ve amaçları paylaşan, üyelik duygusuna sahip iki veya daha fazla kişiden oluşur (Güney 2001: 550).

Bu gruplar; işletme içinde, kendilerine göre davranış normları ve hizmet standartları geliştirirler ve çoğu zaman; gruplar, kendilerini oluşturan bireylerin özelliklerinden farklı bazı özelliklere sahiptirler (Davis 1982: 595). işgören, gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan bu gruplar tarafından kabul edilmek ve böylece çeşitli sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, geliştirilen bu kural ve standartlara uymak zorundadırlar (Ertürk 1994: 125).

Birey-grup arasındaki çatışmalar, daha çok; bu çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için, onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır (Şimşek vd. 2001: 245). Başka bir ifade ile; birey-grup çatışması, işgörenin grubun amaçlarına, kurallarına, gelenek ve alışkanlıklarına ayak uyduramamasından kaynaklanır ve sonuçta işgören, grup standartlarını ya benimser yada grup dışına itilir (Sabuncuoğlu 2001: 198).

Bu tür çatışmalar; işgörenlerin yer aldığı grubun biçimsel ve biçimsel olmamasına göre, bir dereceye kadar farklılık gösterebilmektedir. Bununla beraber; genel çatışma şekillerinin, bireyin gruptaki rolü ile, grubun değerleri ile çatışması olduğu ifade edilebilir (Baysal ve Tekarslan 1996: 300).

1.3.2.4. GRUP-İÇİ ÇATIŞMA

Bütün örgütlerde, çok sayıdaki formel ve informal gruptan söz etmek mümkündür. Ortak ilgiler, sosyal ihtiyaçlar, görevler ve iş gerekleri yada en azından; basit arkadaşlıklar, bu grupların oluşum nedenidir (Şimşek vd 2001: 144).

Grup; iki yada daha fazla bireyin karşılıklı etkileşim içinde, belirli bir amaç doğrultusunda ve çeşitli gereksinimlerini gidermek üzere bir araya geldiği, üyeler arasındaki ilişkileri düzenleyici biçimsel kurallara, normlara ve “biz” bilincine sahip sosyal yapı (Kılınç 1990: 40) olarak ifade edildiğine göre; otel işletmelerinde grup olgusundan söz edebilmek için bazı temel özelliklerin bulunması gerekir. Bunlar (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001: 191).

- En az iki kişinin,
- Üyeler arasında iletişimin,
- Amaçlara ulaşma konusunda fikir birliğinin,
- Davranış biçimi üzerinde anlaşmanın,
- Her üyenin amaçlarının gerçekleştirilmesine katkısının,
- Üyeler arasında grubu yönetecek birisinin olması ve
- Bilinçli bir topluluk olarak yer alması gerekir .

Dinamik bir işletmede, hiçbir grup tam olarak uyum içinde olamaz. Aksine; grubun uyum kadar uyumsuzluğa da ihtiyacı vardır. Grup-İçi çatışma tamamen yıkıcı olmayıp; grubun oluşumu için anlaşma kadar, çatışmaya da ihtiyaç vardır. Grup ilişkileri açısından; çatışmanın, anlaşmanın gerçekleştirdiği olumlu ilişkiyi her zaman yıktığı söylenemez. Aksine; grup ilişkileri hem olumlu, hem olumsuz faktörlerce oluşturulur. Çatışmanın da işbirliği gibi işlevleri vardır. Bu nedenle; grup ilişkisi başlı

başına bir çatışma nedenidir (Erdoğan 1996: 172). Ancak; unutulmaması gereken nokta, çatışmaların bu aşamada iyi yönetilmesi gerektiğidir. Aksi takdirde; bu olumlu duruma rağmen, çatışmalar yıkıcı olabilir.

Grup-içi çatışmalar, çeşitli kişilik ve duygusal farklılıklardan kaynaklanan çatışmalardır ve otel işletmelerinde her zaman görülebilir. Grup üyelerinden birine yada bir kısmına tanınan ayrıcalık ve öncelikler; diğer üyeleri, onlara karşı tutum takınmaya sürükler. Aynı şekilde; grup üyeleri arasında yükselme ve kendini kabul ettirme duygusu, sık sık çatışmalara neden olabilir. Ancak; bu yönde çaba harcayan otel çalışanları, daha başarılı görünmek için rekabete girişeceklerinden, çatışmanın zaman içinde çalışmaya dönüşebileceği unutulmamalıdır. Bu yüzden, grup-içi çatışmanın her zaman korkulu ve tehlikeli bir gelişme olduğu söylenemez (Sabuncuoğlu 2001: 198).

Gruplarda çatışmayı yaratan davranışlar, çevreden gelen ve gizli kalmış çatışmayı oldukça değiştirebilen açık ilişkilerdir. Benzer şekilde; hem örgütsel ilişkiler hem de grup haricindeki dış güçler, bireyin kişiliğini etkiler ve hissedilen çatışma derecesini değiştirir. Gruplarda ve özellikle uzmanlık gruplarında, güç olarak birbirine dengeli olan kişilerin bulunduğu ortamlarda, gizli kalmış çatışmalara sık rastlanır. Bunların algılanma, hissedilme, açık hale gelme oranı güç dengesi ve üyelerin birbirlerine olan saygıları nedeniyle düşüktür (Erdoğan 1996: 173).

1.3.2.5. GRUPLARARASI ÇATIŞMA

Gruplararası çatışmaları, benzer fiziki yada sosyal ortamda bulunan ve birbirleri ile etkileşim içinde olan, iki veya daha fazla grubun çatışması (Erdoğan 1999: 155) yada farklı örgütsel amaçlara yönelik, iki yada daha fazla grubun, çeşitli örgütsel nedenlerden dolayı sürtüşme, uyumsuzluk veya rekabet içine girmesi (Kılınç 1990: 40) olarak tanımlamak mümkündür. Gruplararası çatışmalara sendika-yönetim ilişkileri örnek olarak verilebilir. Bu tür çatışmalar gerginliklere, işten ayrılmalara, grup ile ilgili

huzursuzluklara neden olabilir (Özkalp 2001: 400).

İşletme yönetiminin temel ilkelerinden biri olan "işbölümü ve uzmanlaşma", örgütün ana hedefine ulaşmasına hizmet eden çeşitli alt amaçların başarılması için, özgün grupların (departmanların) oluşturulmasını zorunlu kılmakta ve bu durumda pek çok çatışma kaynağını beraberinde getirmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel yapıda farklı amaçlara yönelen çeşitli departmanların mevcudiyeti; bu amaçların farklılığı, amaçlara ulaşma başarısını ödüllendirme sistemlerinin farklılığı, amaçlara ulaşmak için gerekli kaynakların sınırlılığı ve grupların kendi amaçlarını başarabilmelerinin diğer grupların amaçlarına ulaşma derecesine bağlı olma gibi pek çok nedenden ötürü, başlı başına bir çatışma potansiyeli olarak görülebilir. Örgütün bir bütün olarak etkinliğinin, bu farklı alt amaçların, bütünün amacı doğrultusunda koordine edilme derecesine bağlı olması da, söz konusu koordinasyonun yeterince sağlanamadığı durumlarda pek çok çatışmanın ortaya çıkmasına imkan sağlayacaktır (Tikici 2005: 360).

İşletmelerde, biçimsel olarak bölümler yada kısımlar arasında düşünce, planlama, ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal anlamda anlaşmazlıklar doğabilir. Aynı şekilde; aynı bölümde çalışan işgörenler, kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ayrılırlar. Bu gruplar arasındaki güç mücadeleleri, gruplararası çatışmaları oluşturur. Dolayısı ile; bu tür çatışmalar, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların, birbirleri ile mücadeleye girmelerinden doğar (Eren 2003: 617).

Gruplararası çatışmalar; ele alınış şekline göre, örgütün verimliliğini ve etkinliğini olumlu yada olumsuz yönde, önemli derecede etkileyen çatışmalardır. Bu yüzden; örgüt içinde yer alan gruplar arasındaki çatışmalarla ilgili araştırmaların sonuçlarına burada yer vermek gerekmektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre (Şimşek 2002: 296);

- Çatışmaya giren gruplardan her biri, kendi içindeki uyuşmalıkları bir kenara iterek, grup bağlılık ve dayanışmasını yükseltmiştir.

- Graplardan her biri diğetine üstün gelme amacı ile, yoğun bir çaba içine girmiş ve belirlenen hizmet standartlarının üstüne çıkmıştır.
- Taraflar, karşı gruptan gelebilecek baskılara karşı dirayetle koruyabilecek güçlü kişileri, kendilerine temsilci veya önder olarak seçme çabası içine girmiş ve böylece; kısa vadede, demokratik önderlikten otoriter önderliğe doğru bir gidiş eğilimi gözlenmiştir

Gruplararası rekabetin; grup-içi ilişkiler bakımından, yukarıda sıralanan etkileri yanında, gruplararası ilişkiler yönünden de oldukça önemli etkileri olmuştur. Bunlar ise (Şimşek vd. 2001: 247);

- Gruplararası bilgi alışverişi ve iletişim olanakları azalmaya başlamış ve bu durum, grupların birbirleri hakkında yanlış ve eksik bilgiler edinmeleri sonucunu birlikte getirmiştir.
- Yanlış ve eksik bilgi sonucunda, gruplar birbirleri hakkında gerçekçi olmaktan uzak; peşin değer yargıları ve kalıplar geliştirmeye başlamıştır.
- Bu iki faktörün etkisi ile, gruplardan her biri, diğetine karşı düşmanca tutum içine girmeye başlamıştır

Yukarıda da görüldüğü gibi gruplararası çatışmalar, örgütün verimliliğini arttırdığı gibi kontrol altına alınmazsa örgüt içinde düşmanlıklar ve ön yargılara sebep olarak ciddi çatışmaların yaşanmasına olanak verebilir.

1.3.3.6. ÖRGÜTLER ARASI ÇATIŞMA

Özellikle heberleşme ve bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmeler işletmelerin birbirlerinden daha fazla haberdar olmalarına neden olmuştur. Bu durum, işletmeleri rekabet ve çatışma içersine çekebilmektedir. Üretici organizasyon ile bayiler arasında,

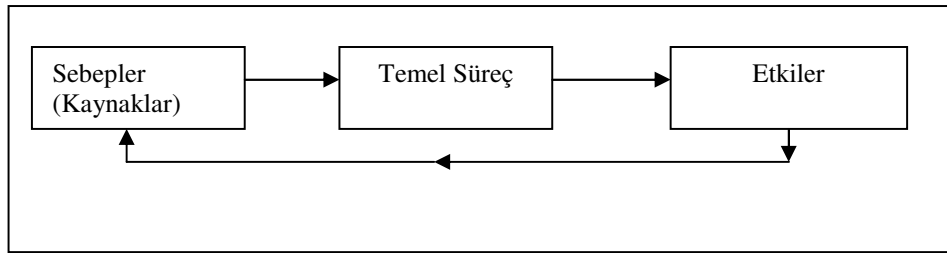
sendika ile organizasyon arasında, rakip organizasyonlar arasında veya farklı faaliyet alanlarında bulunan örgütler arasında da çatışmalar çıkabilmektedir. Örgütler arası çatışmalara rekabetsel açıdan yaklaşıldığında çatışan örgütlerin kendi iç yapılarında bütünleşmeye gideceği "Ortak düşmana yöneliş", bu örgütlerin dışında kalan çevrenin ise bu durumdan (fiyat, hizmet, kalite v.b. gibi konularda çatışan işletmelerin birlikte hareket edememelerinden dolayı) faydalanabileceği yöneticiler tarafından göz ardı edilmemelidir (Tikici 2005: 361).

1.4. ÇATIŞMA SÜRECİ

Süreç modeline göre çatışma, bir insanın kendini zorladığını ya da engellediğini algıladığında ve karşı koymaya başladığında ortaya çıkan bir süreçtir. (Başaran 1991: 271). Çatışmalar; taraflardan birinin ihtiyaç, istek ve değerlerini diğer tarafın engellemesi ile ortaya çıkar.” şeklindeki açıklaması ile McKenna'da (1995: 22)' de desteklemiştir.

Buna göre, bazı sebepler çatışmaların kaynaklarını oluşturur ve yaşanan çatışmalar bazı etki ve sonuçlara yol açarlar. Bu sonuçlar da, yeni çatışmaların sebeplerini oluştururlar ve yeni çatışmaların doğmasına neden olurlar. Bu tekrarlanarak devam edebilir. Aslında bu bir çatışma döngüsünden başka bir şey değildir. Bahsedilen bu çatışma döngüsü, Şekil-4' de gösterilmiştir.

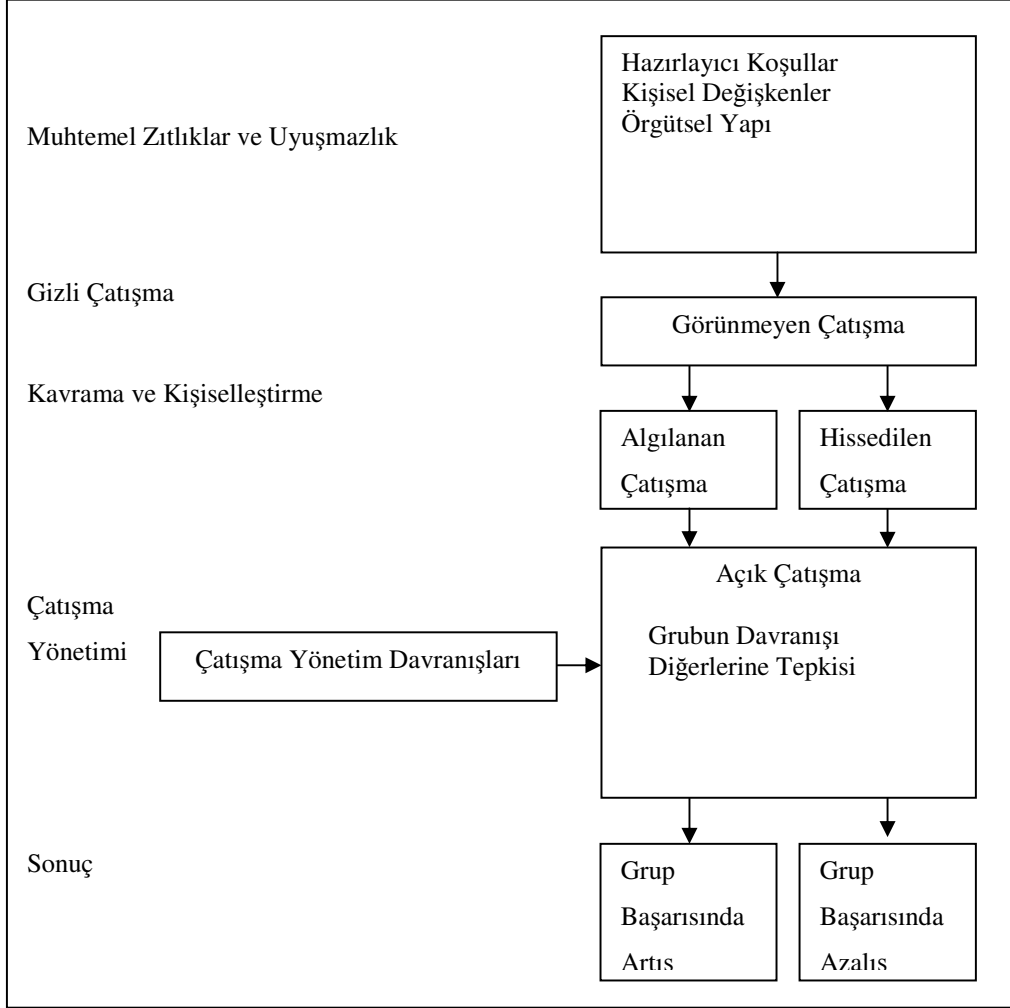
Şekil.4 Çatışma Döngüsü



Kaynak: Wall J. ve Callester R.(1995): “Conflicts and Its Management” Journal Of Management, s.21.

Şekil-5’de yer alan çatışma süreci, temelde beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; görünmez yada gizli çatışma aşaması, algılanan çatışma aşaması, hissedilen çatışma aşaması, açık çatışma aşaması ve çatışmanın sonucu aşamalarıdır. (Can 1997: 307; Robbins 1998: 522; Pondy 1990: 215; Filley 1975: 11; Özkalp ve Kirel 2001: 388).

Şekil.5 Çatışma Süreci

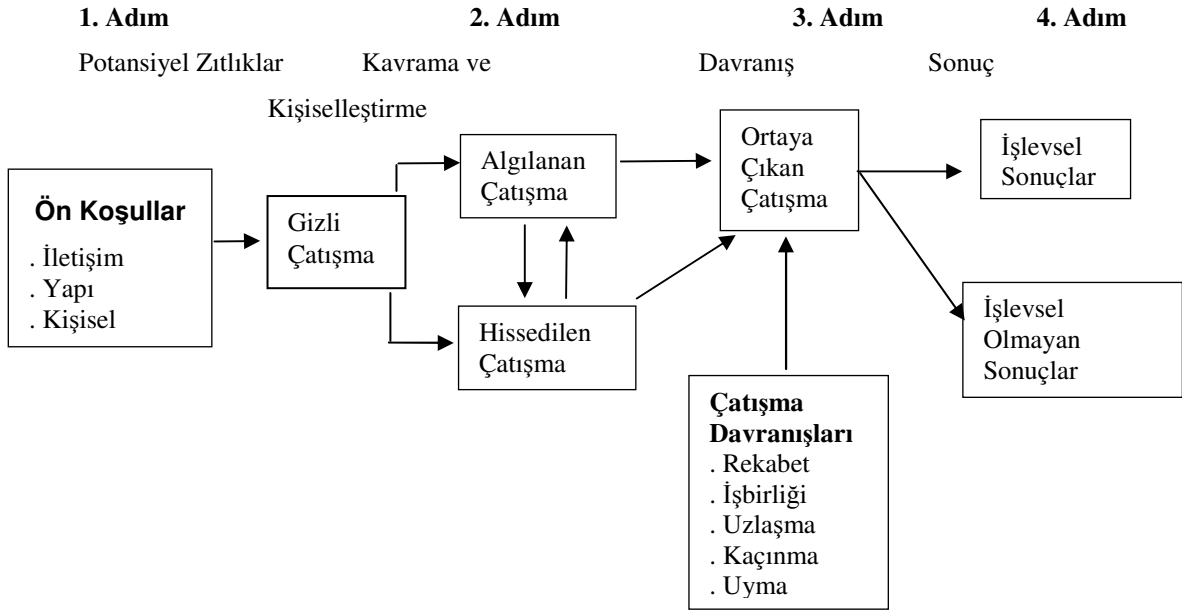


Kaynak: Can H.(1997); Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Adım Yayıncılık, s.307, Filley C.A.(1975); Interpersonal Conflict Resolution. Illionis: Scot Forestman and Company

Çatışmayı bir süreç olarak inceleyen tüm görüşler, aslında aynı olan bu süreci değişik şekillerde ele almışlardır. Bu bakımdan; Pondy (1990: 215), Filley (1975: 8),

Robbins (1998: 515), Can (1997: 307), Özkalp ve Kirel (2001: 388) gibi örgütsel çatışma alanında çalışmaları bulunan bilim adamlarının ortaya koydukları süreç Şekil-6'da da görülen çatışma sürecinden farklı değildir. Bu sürecinin her aşamasını anlamak, çatışmayı yönetmenin en temel işlevidir. Ancak bu yolla, işletmelerde etkin önlemler almak ve çatışmanın olumsuz etkilerini en alt düzeye indirmek söz konusudur.

Şekil.6 Çatışma Süreci (4 Adım)



Kaynak: Özkalp E. (2001); Örgütsel Davranış. Eskişehir: Etam A.Ş. Matb. Tes, s:392

Ancak çatışmaların her zaman yukarıda bahsedilen aşamaların her birinden geçmesi gerekmez. Diğer bir ifadeyle, işletme içinde yaşanan çatışmaların, bu aşamaları sırası ile takip etmesi beklenmemelidir. Kimi zaman, çatışmanın durumuna göre, yeni başlayan ve görünmez durumdaki bir çatışma, algılanan yada hissedilen çatışma aşamalarını hızla geçerek, aniden açık çatışma şekline dönüşebilir. Diğer taraftan; çatışma içinde olan taraflar aynı aşamada olmayabilirler. Örneğin, bir taraf açık çatışma aşamasındayken diğer taraf çatışmayı algılama aşamasında olabilir (Bumin 1990: 23).

1.4.1. BİRİNCİ ADIM: POTANSİYEL ZITLIKLAR

Çatışma sürecinde ilk adım çatışmanın doğması için fırsat yaratan koşulların varlığıdır. Bu koşulların doğrudan çatışma yaratması gerekmez. Bu koşullar genel anlamda ve bölümde toplanır. İletişim, yapı ve kişisel değişkenlerdir (Özkalp 2001: 392).

1.4.1.1. İLETİŞİM

İletişim bir örgütün vazgeçilmez unsurudur. İletişim eksikliği işletmelerde en büyük çatışma nedenlerinden birini oluşturur. Hepimizin iletişim kurmakta harcadığımız zamanı düşününce bu tür yargının doğru olduğu ortaya çıkar. İletişim eksikliği tüm çatışmaların nedeni değildir. Ancak iletişim insanlar arasında gerekli bir araç olduğundan çoğu zaman çatışmaya neden olur. Aynı zamanda çatışmaya engel olabilir (Özkalp 2001: 393).

Düşük seviyelerdeki iletişim, örgütte çatışmaya neden olabilir fakat, çatışmaların tümünün sebebi, düşük ve yetersiz seviyedeki iletişim değildir. İletişim, aynı zamanda çatışmaya engel olabilir. İnsanların birbirleriyle olan sıkı ilişkileri, bilgi alışverişleri çatışmayı azaltıcı unsurdur. Bununla birlikte iletişim sürecinde meydana gelen sorunların girdiyi azalttığı, işbirliğini geciktirdiği, yanlış anlamalara neden olduğu da ortaya çıkmıştır (Tikici 2005: 349-350).

1.4.1.2. YAPI

Yapı kavramına bakıldığında oldukça geniş bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Grup üyelerine verilen görevlerde uzmanlaşma ve standartlaşma üyelerin birbirinden

farklı olması, liderlik biçimleri, ödül sistemleri, grup arasındaki bağlılığın derecesi gibi kavramları kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Yapılan çalışmalar büyüklük ve uzmanlaşmanın çatışmayı ortaya çıkaran faktörler olduğunu göstermektedir. Grup ne kadar büyükse, faaliyetler ne kadar uzmanlaşmışsa çatışma olasılığı da o kadar fazladır. Çatışma süresi ve çatışmanın ters ilişkili olduğu bulunmuştur. Grup üyelerinin daha genç ve işgören devir hızı yüksek olduğu durumlarda çatışma potansiyeli daha fazladır (Özkalp 2001: 393).

Otoriter bir liderlik tarzının, yani diğerlerinin davranışlarını kısıtlayan kontrolün sıkı ve sürekli bir gözlemin, çatışma potansiyelini arttırdığını öne süren göstergeler olsa da deliller çok güçlü değildir. Çok fazla katılımcı bir lider modeli çatışmayı teşvik edebilir. Çünkü katılımla birlikte çıkar çatışmaları ortaya çıkabilir. Herkes kendi çıkarlarını gözetecek fikirler öne sürebilir. Örneğin bir üyenin kazancının diğerinin zararına yol açtığı ödül sistemleri de çatışmalara yol açabilir (Özkalp 2001: 393).

1.4.1.3. KİŞİSEL DEĞERLER

Kişilik farklılıkları her zaman görülebilir çatışma şeklidir. Çünkü bireylerin değişik çevre ortam ve kültürden gelmeleri başlı başına bir çatışma nedenidir. Kişiler örgütlere girerken değişik arzu ve ihtiyaçlarını karşılamaya, örgütün gereklerini ve isteklerini de yerine getirmeye çalışırlar. Kişilerin amaçları ve istekleri, örgüt amaçları ve istekleri, örgüt amaçları ve örgütte çalışan diğer kişilerin ihtiyaçları ile ters düşebilir. Kişilerin değer yargıları kişilerarası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargıları farklı olan kişilerde örgütte değişik davranışlar gösterirler. Bazı kişiler daha rasyonel davranış gösterirlerken diğerleri rasyonel olmayan davranışlara girebilirler. İnsanlar çıkarlarını çoğu zaman ön plana aldıklarından çıkar birliği olan kişiler zamanla aralarında grup oluşturup çatışma ortamı yaratabilirler. Kişilik farklılıkları dolayısıyla çatışma yaratan diğer bir durum ise kişilerin işle ilgili düşünceleri, gözetim şekli, ödüller ve mevkilerle ilgilidir (Özkalp 2001: 394).

1.4.2. GİZLİ ÇATIŞMA AŞAMASI

Çatışmada ilk aşama, çatışmanın doğmasına zemin hazırlayan koşulların varlığı olarak gösterilmektedir. Şekil-6'da da görüldüğü gibi; çatışmanın nedenleri olarak da gösterilen bu hazırlayıcı şartlar ve koşullar; kişisel değişkenler, örgütsel yapı, yönetim ve iletişim olarak gruplandırılmıştır. Çatışma süreci bu koşullardan birinin yada bir kaçının varlığı ile başlar. Kişisel farklılıklar, otel içindeki örgütsel yapıdan kaynaklanan tek düzelik, uzmanlaşma ve standart dereceler, hiyerarşik yapı, yöneticilerin davranışları, liderlik yaklaşımları, ve ödüllendirme sistemleri ve bölümler arası gruplaşma derecesi gibi nedenler oteldeki örgütiçi gizli yada görünmeyen çatışma olasılığını arttırmaktadır. Diğer taraftan; çıkarların varlığı, mutlaka bir çatışmanın varlığını gerekli kılmaz. Bazı durumlarda, tarafların birbirleriyle çelişen çıkarlarının varlığı, örtülü bir çatışma potansiyelini ortaya çıkartır. Bu durumda; taraflar, ya çıkar farklılığının farkında değildirler yada bunu açıkça ifade edecek durumda değildirler. Bu tür gizli çatışmalar, çoğunlukla güç mesafesinin yüksek olduğu yöneticiler ve astlar arasında görülür. Bunun sonucu olarak; astlar üstleri ile açıkça çatışmaya girmekten çok, çatışmayı örtülü bir şekilde sürdürmeyi tercih ederler (Arslan 2001: 33).

Çatışma sürecinde çatışmanın oluşması için fırsat yaratan koşulların ortaya çıkması doğrudan çatışmaya yol açması gerekmez. Ancak bu koşullardan birinin otel içinde ortaya çıkması, gizli çatışmanın oluşması için yeterlidir. Özetle, gizli çatışma aşaması aslında, açık çatışmayı ortaya çıkarabilecek hazırlayıcı koşulları ifade etmektedir. Gizli çatışma aşamasına, bir bakıma çatışmanın kaynağı da denebilir. Çatışmayı etken hale getirecek hazırlayıcı koşulların artması, çatışmanın algılanmasına ve hissedilmesine neden olarak, açık çatışmaya dönüşmesine zemin hazırlar (Özkalp 2001: 394).

1.4.3. İKİNCİ ADIM: KAVRAMA VE KİŞİSELLEŞTİRME

Eğer birinci aşamada açıklanan koşullar (İletişim, yapı, kişisel değişkenler)

engelleme oluşturuyorsa, ikinci aşamada gruplar arasında zıtlıklar gerçekleşir. Ancak bir veya daha fazla taraf çatışmadan etkilenirse ve çatışmanın bilincine varırsa o zaman çatışma ortaya çıkabilir. Her Şeyden önce çatışmanın varolduğunu algılamak gerekir. Ancak, bir çatışmanın algılanması, onun kişiselleştirildiği anlamına gelmez. Örneğin birey iş arkadaşı ile anlaşmazlık içinde olduğunun farkına varabilir. Buna rağmen, bu durum bireyi gergin ya da sinirli yapmayabilir. Ya da bu durum arkadaşına olan sevgisini etkilemeyebilir. Çatışma bireyin olaya bakış açısına, çatışmadan etkilenmesine göre değişir. Özellikle insanlar duygusal davranışlarında daha sinirli, gergin olabilirler ve engelleme veya düşmanca davranışlar içersine girebilirler (Özkalp 2001: 394).

1.4.3.1. ALGILANAN ATIşMA

Algı, “herhangi bir nesne, olay olgu, sözcük, kavram ve benzeri uyarıcının; kişinin duyu organlarının ve sezgilerinin yardımı ile düşünsel yapısında belirlenmesi, anlaşılması, tanımlanması, yorumlanması ve açıklanması” (Usal ve Kuşluvan 2000: 40) olarak tanımlanmaktadır.

Aslında atışmanın varlığı, algılanmasına, fark edilmesine bağlıdır. İnsanların deneyimleri, demografik özellikleri yaşam biçimleri ve yaşadıkları ortam birbirinden farklıdır. Bu nedenle; herkes olayları ve nesnelere aynı Şekillerde algılamayabilir. Bireylerin değer yargılarından kaynaklanan farklılıklar sonucu, çalışanların aynı olayları farklı Şekillerde algılamaları nedeniyle; çatışma, kavrama ve kişiselleştirme aşamasında, algılanan Şekli ile ortaya çıkar. Algılanan atışma aşaması, otel içindeki çatışmalı durumların taraflarca algılanması ile başlar. Bu aşamada; otel çalışanları, çatışma nedenini tam olarak algılayamazlar da çatışmanın farkındadırlar. Bu uyumsuzluk algılandığı anda ise, gerilim başlar (Kırel 1997: 481).

Ancak; bu aşamada, olaylar daha henüz algılama sürecinde olduğundan, dışarıdan doğrudan gözlenebilen bir davranış beklenemez. Gizli atışma aşamasında belirtilen

hazırlayıcı koşullar, otel işletmesinde çalışan işgörenler ve gruplar arasında bir engelleme oluşturmaya başladıktan sonra, bu işgörenler ve gruplar arasında zıtlıklar ve uyuşmazlıklar baş gösterir. Bu durumdan bir veya daha fazla taraf etkilenir ve çatışmanın bilincine varırsa, algılanan çatışma süreci ortaya çıkar (Özkalp ve Kırel 2001: 390).

Ayrıca; çatışma, kimi zaman, hazırlayıcı koşullar olmadığı halde algılanırken; kimi zaman, hazırlayıcı koşulların varlığına rağmen algılanmaz. Bunun nedeni; algılardaki farklılık ve algı yanılmalarıdır. Algılamayı farklılaştıran nedenler; çalışanların kendine özgü uyarıcı, dinleyici ve uyarılma ortamı ile ilgilidir. Belli bir uyarıcı veya olay, bazı bireyler tarafından benzer biçimde algılansa da herkesçe aynı tıpkı biçimde algılanmaz. Bu özellik kişiden kişiye algılamayı farklılaştırır (Usal ve Kuşlvan 2000: 40).

1.4.3.2. HİSSEDİLEN ÇATIŞMA

Algılanan çatışma, işgörenler arasında paylaşıldığında ve bu çalışanlar arasında görüş ayrılıkları ortaya çıktığında hissedilen çatışmaya dönüşmeye başlamıştır. Hislerin ve tutumların kaynağı olarak kültür, gelişme aşamasındaki tecrübeler, algılama süreçleri veya bireysel tecrübeler verilebilir. Kaynağı ne olursa olsun, görünen çatışmanın çözülmesinde hislerin önemli bir yeri vardır (Bumin 1990: 26).

Bir önceki aşama olan algılanan çatışma aşamasından, hissedilen çatışma aşamasına geçildiğinde; çatışmanın göstergeleri olan engelleme, isteksizlik ve stres gibi davranışlar belirgin bir şekilde kendini göstermeye başlamıştır (Özkalp ve Kırel 2001: 388).

Hissedilen çatışma aşaması; çatışma halindeki bireylerin, çatışma ile ilgili hissettiklerini, davranışlarını ve sözlerini içerdiği (Kılınç 1985: 112) ve çatışma

halindeki tarafların olaylar konusundaki hislerini ifade ettiği için, taraflar birbirlerine karşı örneğin; kırgın, endişeli, kızgın, ve hatta patlamaya hazır olabilirler. Bu anlamda hissedilen çatışma; engelleme, kaygı, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma ve benzeri belirtilerle, çatışmanın açıkça yaşanmasını ifade eder ve algılanan çatışma aşamasından farklı bir niteliğe bürünür (Tekarslan vd. 1989: 18). Kısacası; çatışmayı hissetme aşaması, algılama aşamasından farklı özellik taşıdığından, hissedilen çatışma aşamasında durum, kişiselleştirilmekte ve düşmanlık, tehdit, korku gibi duygular harekete geçirilmektedir (Kılınç 1985: 112).

1.4.4. ÜÇÜNCÜ ADIM: DAVRANIŞ (AÇIK ÇATIŞMA AŞAMASI)

Bir grup elemanı, diğerinin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ya da diğerlerinin çıkarlarını arttırmasını önleyen hareketler yaparsa çatışma sürecinin üçüncü aşamasına geçilmiştir. Bu bir diğerini engellemek için yapılmış bilinçli bir hareket olmalıdır. Gizli, dolaylı ve çok kontrol edilen sataşma tiplerinden doğrudan, saldırgan, şiddet içeren ve kontrol edilmeyen anlaşmazlıklara kadar geniş bir davranış yelpazesini kapsar. Sınıfta elini kaldıran ve öğretmenin söylediği bir konuyu sorgulayan bir öğrenci düşük düzeyde çatışmaya örnek verilebilir. Yüksek düzeyde çatışmada ise grevler, isyanlar ve savaşlar akla gelir. Üçüncü safhada aynı zamanda çatışmayı idare etme davranışları da başlar. Çatışma açığa çıktığında taraflar çatışmayı yönetecek bir yönetim geliştireceklerdir. Bu yöntem ikinci aşamada başlayan çatışma yönetimi davranışlarını dışlamaz. Ancak çoğu kez engellenmeyi azaltmak için kullanılan bu teknikler önleyici ölçüler olarak kullanılmaz, sadece çatışma gözlenebilir olduğunda kullanılır (Özkalp 2001: 395)

Açık çatışma aşamasında, taraflar açıkça davranışta bulunup, karşı tarafın amaçlarına ulaşmasını engellemeye çalışırlar. Bir otel çalışanının, diğerinin amaçlarına ulaşmasını engellediği yada diğerlerinin çıkarlarını önleyen hareket ve davranışlarda bulunduğu zaman başlar. Bu hareketler kasıtlıdır ve diğerini engellemek için bilinçli olarak yapılır (Kılınç 1985: 113).

Bir işgören, bu anlamda açıkça değil; fakat, bilinçli olarak başkasının amaçlarını engelliyorsa yada başkalarını amaçlarına ulaşmaktan alıkoyuyorsa, çatışmacı bir davranış içine giriyor demektir. Açık çatışma aşamasında, çatışma sadece algılanmakla ve hissedilmekle kalmaz; davranışlara da yansır ve söz yada davranışa dayalı açık bir eylem olarak kendini gösterir (Ertürk 1994: 127). Bu aşamada, işletme içindeki çatışmalar daha da belirginleşmiş ve dışarıdan hissedilir hale gelmiştir. Bir başka ifade ile; çatışma, bu aşamada çok belirgin bir şekilde ortaya çıkar. Çatışmaların çözümlenmesi de bu aşamada zorlaşabilir. Çatışmaların ilk aşamada çözümlenmesi daha kolaydır. Ancak; çatışmalar dışarıdan da gözlemlenebilir boyuta ulaşmış ise çözümü de yönetimi de çok güç hale gelmiştir (Özkalp ve Kırel 2001: 389).

Açık çatışma aşamasını bu şekilde açıkladıktan sonra, şöyle bir örnek vermek, konunun daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacaktır. Örneğin A, bilinçsiz olarak B'nin amaçlarına engel olmaktadır. Bu, çatışmaya neden olacak bir davranış değildir. Fakat; B, A'ya A'nın bu davranışını çatışmaya neden olacak bir davranış olarak algıladığını kendisine bildirirse ve eğer A bu mesajı alır ve bu davranışlarında ısrar ederse, açık çatışma artık başlamış demektir (Bumin 1990: 27).

1.4.5. DÖRDÜNCÜ ADIM: SONUÇLAR

Çatışmanın sonucunda, genellikle; tarafların tutumlarında ve hislerinde olumlu veya olumsuz değişimler ortaya çıkar. Belirgin bir yenilgi, bireylerde yoğun muhalefet hislerini arttırır ve bu da gelecekteki çatışmaları hazırlamalarına neden olur. Bu nedenle; taraflar, bir dahaki sefere kazanmak için çaba sarf ederler ve bütün enerjilerini çatışmayı kazanmaya verirler. Bu çabalar; daha az güven, daha az işbirliği ve daha az iletişimi de beraberinde getirir. Taraflar; anlaşma yolunu seçmişlerse, yaptıkları işbirliği, yine muhalefetçi bir anlayış içinde gelişecektir. Her iki taraf da verdiği aldığından daha çok olduğu hissiyle hareket edecektir. Gerçek anlamda hiçbir taraf, tam anlamı ile kaybetmemiş olsa bile; her iki tarafta yenilgi hissi olacaktır ve bir sonraki anlaşma

durumlarında, daha iyi pazarlık yapmak isteyeceklerdir. Bunun sonucunda; karşı tarafa daha az güven duyarak daha fazla bireyselleşmeye doğru gidilecek ve iletişim sık sık ve bilinçli olarak engellenecektir (Bumin 1990: 28).

Çatışma grup başarısını olumsuz etkileyebileceği gibi zaman zaman olumlu sonuçlara da yol açabilir. Çatışma grup başarısını olumlu etkiliyorsa bu işlevsel sonuçlar olarak nitelendirilebilir. Tam tersi grup başarısını olumsuz etkiliyorsa bu durumda da işlevsel değil olarak değerlendirilir (Özkalp 2001: 395).

Yaşanan çatışmaların sonuçlarını, büyük ölçüde, işletme yöneticilerinin uyguladıkları çatışma yönetimi davranışları belirleyecektir. Eğer yöneticiler, başarılı bir yönetim sergileyebilmişler ise; çatışma işletmeye zarar vermemiş olur. Aynı şekilde; eğer işletme yönetimi, çatışmayı rekabet ve fikir tartışması ortamına çekerek işletme lehine sonuçlandırmış ise; işletme bu çatışmadan olumlu sonuçlar elde etmiştir. Ancak; çatışmanın, her iki tarafı da memnun edemediği yada sadece bir tarafı memnun ederken, diğer tarafın çatışmadan yenilgi ile ayrılmasına neden olduğu veya böyle bir izlenim doğurmuş olduğu durumlarda, çatışmanın olumlu sonuçlarından söz etmek mümkün olmaz. Hatta bu gibi ortamlar ve sonuçlar, yeni çatışmaların başlangıcı bile olabilir. Öte yandan; ortak ilişkiye ilişkin his ve tutumlar, nihai davranışı etkileyecektir. İşbirliğine değer veren ve ilişkilerindeki başarının her iki tarafın ihtiyaçlarını tatmin edeceğine inanan taraflar, yıkıcı rekabet içinde olan ve tarafların birisinin muhakkak yenmesi gerektiği inancı ile hareket eden taraflardan daha az çatışmayı yaşayacaklardır. Bununla birlikte, taraflar arasındaki güven, beklenen çatışma durumlarının sonuçlarını önemli ölçüde etkileyecektir (Bumin 1990: 26).

1.4.5.1. İŞLEVSEL SONUÇLAR

Çatışma kararların kalitesini arttırdığında, yaratıcılığı ve yenilikleri güdülediğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde değişim ve özleştirme ortamını hızlandığında yapıcıdır. Yapılan araştırmalar katılımlı bir yönetimin, karar

almanın kalitesini yükselttiğini göstermiştir. Özellikle de alışılmamış olan ve azınlığın sahip olduğu fikirlerin önemli kararlarda ele alınması yoluyla kaliteyi arttırmaktadır. Çatışma, grup düşüncesi için bir panzehirdir. Çatışma statüyü zorlar ve yeni fikirler yaratılmasına, grup amaçlarının ve faaliyetlerinin tekrar değerlendirilmesini sağlar ve grubun değişime tepki gösterme olasılığı artırır (Özkalp 2001: 396).

1.4.5.2. İŞLEVSEL OLMAYAN SONUÇLAR

Çatışmanın bir grup ya da örgütün performansı üstündeki yıkıcı etkileri genellikle çok iyi bilinmektedir. Çatışmanın en arzulanmayan sonuçları arasında iletişimi geciktirmesi, grup bağlılığını azaltması ve grup amaçlarının öneminin üyeler arasındaki çatışma karşısında ikinci dereceye düşürmesi sayılabilir. Uç nokta da ise çatışma grubun işleyişini aksatabilir ve grubun yaşamını tehlikeye sokabilir. Çatışma hakkında yapılan araştırmalar henüz çatışmanın olumsuz olmaktan çok olumlu olduğu durumlarının daha fazla olduğunu göstermiştir. Çünkü örgütlerde bireylerde ortaya çıkan az miktardaki gerilimin çalışanları motive ederek performansı arttırdığı gözlenmiştir. Çatışmanın olmadığı bir ortamda bireylerin beklenti, istek, motivasyonları azalarak çalışma istekleri de tükenebilir (Özkalp 2001: 396).

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMAYI YARATAN ÇALIŞMA KOŞULLARI, NEDENLERİ, SONUÇLARI VE YÖNETİM TEKNİKLERİ

2.1. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA KOŞULLARI

Otel işletmelerini genelde şu şekilde tanımlamak mümkündür; “Kişilerin sürekli ikamet ettikleri yer dışında ve belirli bir ücret karşılığında geçici olarak konaklamalarına olanak sağlayan, yiyecek-içecek ve dinlenme gereksinmelerini karşılayabilen belirli ölçülerde çeşitli aktiviteleri sunan ve ülke ekonomisine belirli bir katkı sağlayan ticari amaçla kurulmuş işletmelerdir” (Tütüncü ve Demir 2002: 8). Konaklama ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için çok çeşitli işletme türleri kurulmuştur. Bunlar otel, motel, kamping, tatil köyü, pansiyon v.b. gibi işletmelerdir. Ancak, çalışmada otel işletmeleri hedef alındığından otel kavramının açıklanmasında fayda görülmektedir.

“Otel, yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmi beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir” (Olalı ve Korzay 1993: 25)

Çalışmada, otel işletmelerinde çatışma sebepleri araştırıldığından bu sebeplerin oluşum gösterdiği otel işletmelerinin özelliklerinin ortaya konulması gerekmektedir. Otel işletmelerinin özellikleri, emek yoğun olma, faaliyetlerin sürekliliği, işgücünün ve ücretlerin niteliği, konuk-işgören etkileşimi ve mevsimsellik (dönemsellik) özelliği başlığı altında incelenecektir.

2.1.1. EMEK YOĞUN OLMA ÖZELLİĞİ

Otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir (Şener 2001: 15) ve büyük ölçüde insan gücüne dayanır. Özellikle konaklama ve yeme içme işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan temel unsur insandır (Barutçugil 1989: 60). Hizmet üreten diğer işletmeler teknik gelişmelerden yararlanarak işgücü yerine makine kullanabilirler. Oysa müşteri ağırlama kişisel bir hizmete gereksinim gösterdiğinden, otel işletmelerinde hizmet üreten temel unsur insan gücüdür (Çetiner 1995: 10)

Otel işletmelerinde üretim çoğunlukla hizmet ağırlıklı olarak yapılmaktadır. Her ne kadar otel işletmeleri somut "mal (örneğin yemek, içki vb.) ürettiyor olsa bile yoğun olarak hizmet ağırlıklı üretimde buldukları görülmektedir (Denizer v.d. 1998: 8)

Otel işletmeleri hizmet sektöründe olmaları nedeni ile gerek hizmet sunmada, gerekse fonksiyonlarını yerine getirmede büyük ölçüde insan gücünden yararlanır. Hizmetlerin yürütülmesinde müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında insanın rolü ve önemi büyüktür. Bu nedenle otelcilik sektörü emek yoğun sektör olarak nitelenmektedir (Batman 1999: 15)

Günümüzde birçok sektör insan unsurunu mümkün olduğu kadar minimize etme çabası içinde bulunmaktadır. Otel işletmelerinde ise otomasyonun kullanılabilmesi alanlar sınırlıdır. Çünkü hizmetler ne makineleştirilebilir ne de otomatikleştirilebilir. Odaların temizlenmesi, yatakların yapılması, restoranların servise hazır duruma

getirilmesi, hatta konukların karşılanıp uğurlanması gibi hizmetler bizzat insanlar tarafından ve psikolojik tutumların da göz önünde tutularak yapılması gerekmektedir (Şener 2001: 14)

2.1.2. FAALİYETLERİN SÜREKLİLİĞİ

Konukların değişik zaman süreçleri içinde yapmış oldukları seyahatlerde konaklamaları sırasında hoşça vakit geçirebilmeleri için, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadırlar. Diğer bir ifade ile konuğa evindeki rahat ve huzurlu ortamı hazırlamalıdır (Şener 2001: 15). Bu sebeple, işgörenin sürekli müşteri memnuniyetini sağlması için çalışmaları gerekmektedir. Bundan dolayı otel işletmelerinde günün 24 saati haftanın 7 günü ve yılın 365 günü sürekli hizmet verilmesi gerekmektedir (Batman 1999: 15). Otel işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisi olan bu duruma yol açan etken insan gereksinmelerinin zamana bağlı olmayan bir çizgide olmasından kaynaklanmaktadır (Denizer vd. 1998: 8)

2.1.3. İŞGÜCÜ VE ÜCRETLERİN NİTELİĞİ

Bilindiği gibi otel işletmeleri ağırlıklı olarak hizmet üretmekte ve sunmaktadır. Bu hizmeti gerekli kalitede gerçekleştirebilmek içinse büyük miktarlarda ve de eğitilmiş kalifiyeli elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır (Kantarcı ve Yörükoğlu 1998: 12)

Zaten genel olarak turizm sektörünün bir hizmet sektörü oluşu, bu nedenle işgücünün temel üretim özelliği taşıyor olması, kısaca emek yoğun üretimin geçerli olması bu sektörde daha kalifiye, daha uzmanlaşmış ve daha masraflı bir işgücünün istihdamını ve verimli çalışmasını gerektirmektedir (Olalı 1990: 286). Örneğin bazı odalarda eşyaların eksik veya hatalı olması, yanlış kayıt tutulması nedeniyle aynı odanın birden fazla müşteriye satılması, müşteriler açısından çok önemli olan bir haberin otel

personeli tarafından müşteriye bildirilmemesi gibi hatalar müşterilerde otelle ilgili olarak son derece olumsuz etkiler yaratacaktır. Bu nedenle, bu tür hataların en aza indirilmesi için personelin etkin ve verimli çalışması ve iyi eğitilmesi gerekmektedir. Ancak nitelikli personel ile insan hatasından kaynaklanan bu tür hatalar ortadan kaldırılabilecektir (Şener 2001: 15)

Herhangi bir işgörenin olumsuz davranışı ile, konuk üzerinde gözlenen memnuniyetsizlik, otelde sunulan bütün hizmetleri kötü bir biçimde etkileyecektir. Bu nedenle de, değişik bölümlerde görev yapan işgörenler arasında verimliliği arttırmak ve işleyişi optimal düzeyde tutmak, üst düzeyde bir yardımlaşmayı ve koordinasyonu gerektirmektedir (Denizer vd. 1998: 9)

2.1.4. KONUK-İŞGÖREN ETKİLEŞİMİ

Otelde konaklayan ve otelin yiyecek-içecek hizmetlerinden veya otelin diğer hizmetlerinden faydalanan kişiler otelin müşterilerini oluşturmaktadır. Otel işletmesi, müşterileri her zaman memnun kalacak bir biçimde ağırlamak ve müşterilerinin otelde konakladığı sürece her yönden tatmin olmasını sağlamak mecburiyetindedir. Gerçekten son derece karmaşık olan otel hizmetlerinde, her şeyin son derece mükemmel olması ve her müşterinin aynı ölçüde memnun edilmesi mümkün değildir. Ancak, önemli olan azami sayıdaki müşteriye memnun olduğunca çok memnun edebilmektir (Maviş 1994: 70)

Ancak, müşterinin memnun edilebilmesi de kolay değildir. Çünkü otel işletmeleri hizmet üretiminin gereği olan güçlüklerle de karşı karşıyadır. Bunlardan en dikkate değer olanı, üretim ile tüketimin aynı zamanda olması nedeniyle üretimdeki yanlışların kusurlu hizmet biçiminde doğrudan tüketiciye yansımalarıdır. Böylece sonradan giderilmesi çok zor olan bir tüketici memnuniyetsizliği doğabilmektedir. Söz gelişi bir günlük beğenilmeyen konaklama hizmetinin otele geri verilip yenilenmesinin ya da

onarılmasının istenmesi söz konusu değildir. Dolayısıyla otel işletmelerinin hizmet üretimini ‘‘sıfır yanlış’’ ile gerçekleştirmesi gerekmektedir (Tütüncü ve Demir 2002: 11).

İnsanların başka insanlarla doğrudan ilişki kurması gerektiren doktorluk, avukatlık, öğretmenlik gibi meslek dallarından birini de turizm personeli oluşturmaktadır. Sektörde çalışan insanlara eşit hizmet etmek anlayışını, toleranslı bir dünya görüşünü ve hayatı bir hizmet olarak kabul etme ilkesini benimsemeleri gerekmektedir (Olalı 1990: 285).

Otellerde müşteri ile personelin ilişkileri çok yoğundur. Otel işletmelerinde işgörenlerin büyük bir kısmı (ön büro, kat hizmetleri, servis v.b.) her an müşteri ile karşı karşıyadır. Bu nedenle otel işletmelerinde personelin moral durumu ile müşteri tatmini arasında genellikle doğrusal bir ilişki söz konusudur. Morali bozuk olan bir işgören, işini iyi şekilde yerine getiremeyeceğinden, işgörenin olumsuz psikolojik durumu hizmet sunduğu müşteriye yansıtacaktır (Denizer vd. 1998: 9)

Kısacası, sektör, yoğun olarak insan unsuruna dayandığı için, hizmet sunanların tüketiciyi etkileme gücü fazladır. Bu durum, aynı zamanda müşterinin işletmeye tekrar gelmesi bakımından da önemlidir (İçöz 2001: 34)

2.1.5. MEVSİMSELLİK (DÖNEMSELLİK) ÖZELLİĞİ

Turistik işletmelerin büyük çoğunluğunun faaliyetleri mevsimsel olarak yürütülmektedir. Bu durumun sonucunda ise, otel işletmeleri açısından yüksek sezonda (talep yoğunluğunun olduğu) talebin maksimum olması veya optimum kapasiteyi aşmasına neden olabilmektedir. Talep maksimum kapasiteyi aşınca işletme potansiyel gelir kaybına uğramaktadır. Optimal seviyeyi aştığında ise yoğunluk nedeni ile

müşterilere sağlanan hizmet kalitesinde gerilemeler ortaya çıkabilmektedir (İçöz 2001: 38)

Türkiye gibi bazı ülkelerde turizmin genel özelliklerinden birisi de mevsimlik olmasıdır. Dünyanın küreselleşmesine ve evrensel teknolojik gelişmelere karşın turistik istem yine de mevsimlik özelliğinden henüz kurtulamamıştır (Usal ve Oral 2001: 30). Genellikle turizm mevsimi olarak bilinen Nisan-Ekim döneminde (Hacıoğlu 1995: 70) işletmelerin en yüksek doluluk oranına sahip olduğu ve en fazla işgörenin çalıştırıldığı bilinmektedir. Turizmin mevsimsellik özelliğinin getirdiği değişik dönemlerdeki işgücü talebine göre işletmelerin dönemler, hatta aylar itibariyle bile farklı sayıda işgören çalıştırdıkları görülmektedir. Yüksek sezon sonunda işletmelerin işgören sayısındaki düşüşler sezon sonunda işletmenin kapanmasıyla birlikte en düşük seviyeye inmektedir. Sezon sonunda işletmede yönetim kadrosu ile az sayıda çalışanın kalması bunun bir göstergesidir (Tütüncü ve Demir 2002: 115).

Otel işletmelerinde mevsimlik yoğunlaşmanın, işgörenler üzerinde de önemli sonuçları mevcuttur. Yoğun mevsim boyunca çok sayıda nitelikli işgörene ihtiyaç duyan sektör, diğer aylarda işgörenleri işten çıkarmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenlerden dolayı, mevsimlik işletmelerde işgörenlerle ilgili olarak aşağıda yer alan sorunlar yaşanmaktadır (Usta 2001: 140).

- Nitelikli işgören, geçici bir faaliyet için işe ciddiyetle bağlanmamaktadır.
- İşler mevsimin çok sınırlı bir döneminde, hatta haftanın belirli günlerinde yoğunlaştığı için işgören çoğunlukla tembelleşmekte, asıl iş zamanında ve günlerinde işlerini gereği gibi yapamaz. Bu durumda işler aksar, verimliliği düşen işgörenin işten çıkarılması kaçınılmaz olur.
- İş geçici olduğu için talep edilen ücretler, devamlı olan işletmelerdeki ücretlere oranla yüksek olmaktadır.
- Hizmetlerin işgörenlerin arasında paylaşımında, bazı işgörenlerin bahşiş alabilmek için sürekli olarak müşteri ile ilişki içinde olmaları, arka planda kalan

işgörenleri olumsuz etkileyeceği için yönetimin işgörenler arasında ücretler konusunda dengeleme yapması gereklidir. Yüksek ücret işletmeye ek bir maliyet getirirken, düşük ücret işgörenlerin işletmede tutulmasını güçleştirir.

- Mevsimlik faaliyette bulunan otel işletmelerinin bir kısmı özellikle servis ve bar çalışanlarını yüzde usulü ile çalıştırmaktadır. Bu şekilde çalışan işletmelerde işgörenler daha çok kazanmak amacıyla çok para harcayan ve/veya bahşiş veren müşterilere diğer müşterilerden farklı şekilde hizmet edecektir. İşgörenlerin bu şekilde davranmaları sürekli şikayet edilmelerini gerektirecektir.

Turizmin mevsimlik özelliği işletmeleri ucuz işgücü temin etme yollarına sürüklemektedir. Daha çok okullardan gelecek öğrenciler ile mesleğe yeni atılan deneyimsiz elemanların istihdam edilmesi işletmenin hizmet ve üretimde kayıpların artmasına neden olurken, yönetimin de işgörenden memnuniyetsizliğini ortaya koyacaktır (Tütüncü ve Demir 2002: 116).

Özetle, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin talepteki düşüş nedeniyle yılın belli döneminde işsiz kalması nedeniyle, çalışmakta oldukları işi geçici olarak görebilmektedir. Bunun yanı sıra, yoğun talep karşısında yüksek tempolu çalışma düzeni hizmet kalitesinde de düşüslere neden olabilmektedir. Ayrıca, işgörenin sezonluk çalışmasının sonucu olarak, ücretlerinin yüksekliğinin işletme açısından bir sorun olmasının yanında, işgörenin yüksek oranda bahşiş alma olanağının az olduğu işletmelerden, daha iyi olanaklara sahip olabilecekleri işletmelere geçişi de yaşanan sorunlardandır (Olalı ve Korzay 1993: 37)

2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTİÇİ ÇATIŞMALARIN ÖNEMİ

İnsanlar; öğrenme, duygu, hatırlama, düşünme ve fizyolojik özellikler bakımından birbirlerinden ayrılırlar. Bireysel ayrılıkların sonucunda farklı amaç, inanç, değer, tutum ve davranışlar ortaya çıkar. Bu bireysel farklılıklara; örgütsel yapıdan kaynaklanan

unsurların eklenmesi ile çatışma kaçınılmaz hale gelir. Bireyler ve örgütler kendilerine özgü süreklilik ve büyüme stratejileri olan yaşayan organizmalardır. Bireyin var oluş stratejisi, biçimsel örgütü yönlendiren strateji ile önemli alanlarda uyum içinde olmayabilir. Bu gayet olağan bir durum olmasının yanı sıra, birey ve örgüt içinde ardi arkası kesilmeyen çatışmalara neden olur (Bumin 1990: 1).

Diğer yandan bir insanın kendi içinde bazı içsel çatışmalar yaşaması veya başkalarıyla çatışması doğaldır ve bir gerekliliktir. Bu gereklilik, çatışmanın bazı yararlarından kaynaklanır. Bugün pek çok yeni görüş, fikir ve ürünler bireylerin kendi iç sel çatışmalarının ve diğer bireylerle çatışmasının bir sonucudur (Başaran 1982: 224).

Görüldüğü gibi; sosyal etkileşimin doğal bir sonucu olan çatışma, aynı zamanda örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir. Örgüt, ortak hareket ederek bir işi başarmak için bir araya gelen kişiler yada gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapı (Akat 1984: 105) veya bir grup insanın, bir yada birden fazla amaç için bir araya gelmelerinden oluşan işbirliği, sistem ve mekanizma olarak ifade edilir. Özellikle otel işletmeleri gibi hizmet sektörü içerisinde yer alan işletmelerde bu durum daha da fazla önem kazanmaktadır. Çünkü çok sayıda personel, daha fazla uyum sorunu anlamına gelir. Otel işletmeleri faaliyetlerini gerçekleştirirken çalışanları arasında işbirliğine önem vermek zorundadır. Çünkü bir otel işletmesinde hizmet kalitesinin başarısı yada başarısızlığı, otel çalışanları arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlıdır. Otel çalışanları, hizmetleri gerçekleştirebilmek için neyin, nasıl yapılacağına karar verirken ve bu kararları uygularken birbirleriyle ilişkide ve sıkı bir işbirliğinde bulunmaları gerekir (Tosun 1992: 20).

Ancak otelde çalışan işgörenler arasındaki ilişki ve iletişimin her zaman istenildiği şekilde olması mümkün olmamaktadır. Çünkü çalışanlar arasında amaç, inanç, değer, tutum ve davranışlar ile beklenti ve çıkar bakımından bireysel farklılıklar olmasına rağmen bu çalışanlar aynı otel işletmesinde birlikte çalışmak zorundadırlar (Appelbaum; Chahrazad ve Elbaz 1998: 211).

Bunun nedeni, çatışmaların yönetsel ve sosyal yaşamın doğal bir sonucu olmasıdır. Otel işletmelerinde çalışan personelin her biri, farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahip; görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır. Hiç kimse, aynı kişiliğe ve değer yargısına sahip değildir. Herkes farklı yapıdadır. Bu yüzden örgütsel yaşamda bu farklılıkların ortaya çıkması ve ortak noktada anlaşma sağlanamaması, örgüt içi çatışmalara yol açmaktadır (Peker ve Aytürk 2002: 240).

Örgütlerin yaşamlarının bir parçası da çatışmaların varlığıdır. İşletmelerin işleyişi ne kadar ussal olursa olsun çatışmanın sebebi daima vardır ve gereklidir. Bu yüzden otel işletmelerinde örgütsel anlamda bir uyum, sıkı bir işbirliği içinde çalışıyor görünse bile çatışmaların var olabileceği unutulmamalıdır (Aydın 1984: 7).

Bu bakımdan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin hem kişisel (iç) hem de ikili (başkaları ile) çatışması yönetsel davranış ve insan ilişkileri açısından önemlidir. Otel işletmelerinde, kişisel ve ikili çatışma; günlük, olağan bir olgudur. Otel çalışanlarının, kendilerini kurup yönetemediği ve ilişkilerini düzenlemede sınırlı olduğu bir ortamda, çatışmayı sürekli olarak yaşamak zorunda kalır (Başaran 1998: 197).

2.2.1. ÇATIŞMANIN YARARLARI

Çatışma iyi yönetildiğinde, örgüte birçok yarar sağlayabilir, bir güç olarak olumlu bir yönde çalıştırılabilir. Çatışmalardan sağlanabilecek yararlar şöyle sıralanabilir.

- Örgüt, kendine çeki düzen verebilir. Üretim eylemlerini ön plana çıkarabilir(Başaran 1991: 181).

- Çatışma, öğrenmeyi özendirmedi ve eleştiriyi daha hoş görülür olarak kabul etmede görülür. Grubun iç uyumunu da olumlu yönde etkiler (Ertekin 1982: 480).
- İşgörenler arasındaki dayanışma artabilir (Başaran 1991: 181).
- Tarafsız kalan örgüt bireylerinin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerin açıklamaya zorlanması sağlanacaktır (Eren 1993: 364).
- Örgüt, işlevsel hedefler peşinde daha çok koşabilir (Başaran 1991: 181).
- Örgütün onuru ve kimliği değişebilir (Başaran 1991: 181) .
- Çatışma, yenileşmenin önemli bir kaynağı ve ögesi olabilir(Başaran 1991: 181) .
- Çatışmaya yol açan kararsızlık ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırıldığında örgütü bütünleştirebilir (Başaran 1991: 181).
- Çatışmadan sonra örgütün havası iyileşebilir (Başaran 1991: 181).
- Çatışma, örgütte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçların çağdaşlaşmasına yol açabilir (Başaran 1991: 181) .
- Çatışma, işgörenleri güdüleyerek örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir (Başaran 1991: 181).
- Çatışma iş görenleri güdüler, iş görenler arasındaki iletişim kanallarının açılarak bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir (Başaran 1992: 266).
- Çatışma, işgörenlerin görüşlerini genişletebilir; ilgisini yeni alanlara yöneltebilir, dostluğunu pekiştirebilir, kendilerini sınamalarına yol açabilir (Başaran 1991: 181).
- Çatışma, örgütün sorunlarının su yüzüne çıkmasına, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açabilir (Başaran 1991: 181) .
- Örgütün içindeki yetki dağılımının dengesini sağlayabilir (Başaran 1991: 181).
- Örgütün kaynaklarının daha dengeli dağılımına yola açabilir(Başaran 1991: 181).

2.2.2. ÇATIŞMANIN ZARARLARI

İş görenlerin ruh sağlığı yönünden örgütte tehlikeli bir ortam oluşur. Emek, zaman, para savurganlığına yol açar, verimlilik düşmeye başlar ve amaçlardan sapılır (Başaran 1992: 266). Bir örgütte çatışma çoğaldığında ve yeğînleştiğinde, genellikle şu sorunlar ortaya çıkar (Başaran 1991: 181);

- Çatışanlar birbirlerini düşman görebilirler (Başaran 1991: 181).
- Görev ve sorumlulukların enerjisini başka yöne çevirir (Korkmaz 1994: 17)
- Yönetmenler giderek yetkeci bir yönetim biçimi geliştirebilirler (Başaran 1991: 181).
- Bölümler ya da takımlar, üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler, yaptıklarını hep doğru, karşı bölümün ya da takımın yaptıklarını hep yanlış görebilirler, güçlerini ve başarılarını abartabilirler, üyelerin düşüncelerini kısıtlayabilirler (Başaran 1991: 181).
- Çatışanlar, birbirlerine olumsuz kalıplaşmış algılar geliştirebilirler (Başaran 1991: 181).
- Çatışanlar, geçici de olsa sınırlı olabilirler (Başaran 1991: 181).
- Morali yok eder, bireyleri ve grupları kutuplaştırır, farklılıkları derinleştirir (Korkmaz 1994: 17)
- Çatışma yeğînleştiğinde, çatışanlar birbirlerine sabotaj düzenleyebilirler (Başaran 1991: 181).
- Ruh sağlığına elverişsiz bir ortam oluşabilir (Başaran 1991: 181).
- Sorumsuz davranışlara sebep olur, örgüt içinde şüphe ve güvensizlik yaratır (Korkmaz 1994: 18)
- Birlik çalışma hareketinin gelişmesini engeller ve çalışma ruhunu etkiler (Korkmaz 1994: 18)
- Emek, zaman, para savurganlığı artabilir (Başaran 1991: 181).
- Örgüt verimliliğini düşürür (Korkmaz 1994: 18)

- Örgütün amaçlarının savsaklandığı ve amaçlardan sapıldığı görülebilir (Başaran 1991: 181)

Çatışmaların örgüt açısından yararı olduğu kadar yukarıda da görüldüğü gibi kontrol edilmediğinde örgüte ciddi zararlar da verebilir. Bu nedenle yöneticilerin çatışmanın yararları ve zararlarını iyi analiz etmesi ve örgüte azami fayda sağlayacak şekilde personeli yönlendirmesi gerekmektedir.

2.3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ

Otel işletmesinde yaşanan çatışmalar, birçok etkene bağlı olarak ortaya çıktığı için çatışmaların kaynakları ve nedenleri çok olabilir. Kişiler arası ilişkilerden başlayıp; bireyin kişilik, davranış, tutum bileşenlerine; otel işletmesinin örgüt ve yönetim yapısından, iletişim sistemine kadar pek çok unsur, çatışmanın kaynakları arasında sıralanabilir (Özkalp ve Kirel 2001: 391).

Hem olumlu hem olumsuz etkileri olmasına rağmen, çeşitli şekillerde ve değişik taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların kaynaklarını bilmek ve tespit etmek, çatışmanın çözümü ve yönetimi açısından oldukça önemlidir (İleri ve Sezgin 1999: 57). Aşağıda çatışmanın kaynağını oluşturan bu nedenler başlıklar halinde gruplandırılarak açıklanmıştır.

2.3.1. BİREYSEL ÖZELLİKLERDEN KAYNAKLANAN NEDENLER

Otel işletmelerinde çalışan işgörenler arasında, arzu ve ihtiyaçların bireyden bireye farklılıklar göstermesinin nedeni, bireysel özelliklerin farklı oluşudur. Bu anlamda bireysel özellikteki çatışma nedenlerini; kişilik ve algılama farklılıkları, rol ve statü farklılıkları ve amaç farklılıkları olmak üzere üç başlıkta toplamak mümkündür.

Çatışmaların kaynağı olan bu söz konusu farklılıkların, otelin yararına olabilmesi için, çatışmaların etkin olarak yönetilmesi gerektiği hiçbir zaman unutulmamalıdır (Akkirman 1998: 1).

2.3.1.1. KİŞİLİK VE ALGILAMA FARKLILIKLARI

Kişilik, bireye özgü biyolojik, fizyolojik ve psikolojik özelliklerin bütünüdür. Kişilik; kişiye, birey özelliği kazandıran etmenlerdir (Usal ve Kuşlivan 2000: 75). Aslında kişilik, bir insanın psikolojik özelliklerinin kişiye özgü örgütlenmesi ile oluşur (Doğan 1987: 77).

Kişilik, kavram olarak “bireyin yaşama biçimi” olarak ifade edilebilir. Nasıl kültür, bir toplumun yaşama biçimini gösteriyorsa; kişilik de bir bireyin yaşama şeklini ifade etmektedir. Kişilik, bir bireyin bütün özelliklerini yansıtan bir kavramdır. İnsanlar arasında birtakım benzerlikler olsa bile; kişilik kavramı, insanlar arasındaki farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur. Buna göre; kişilik farklılığından söz etmek, temelde insanların taşıdığı özelliklerin farklılığından söz etmektir. Bu durumda, yeryüzünde hiçbir insan zihinsel, bedensel ve ruhsal bakımdan birbirinin aynı değildir (Eroğlu 2000: 139). İşte bireyler arasındaki bu farklılıklar, işletme için olası ortamını yaratır.

Algılama; birey, grup yada toplumların olaylara bakış açısını ifade etmektedir. Algılama farklılıkları ise; kişisel değerlere bağlı olarak değişmektedir. Bunun sonucunda; herhangi bir konuya, farklı değer yargılarına sahip bireyler, farklı yorumlar getirebilmektedir. Olaylar ve nesnelere, hiçbir zaman başı ve sonu kendileri ile sınırlı olarak algılanmamaktadır. Öyle olsaydı, zaten algılama farklılıkları ortaya çıkmazdı. Birey, dış çevreden gelen uyarıcıları tek tek ele alır ve onları bir bütünün çeşitli parçaları olarak birleştirir ve o durumla ilgili bir algı oluşturur. Bu bütünde, her bireyin kendine özgü ihtiyaçları ve dürtüleri kadar geçmiş yaşantısında kazanmış olduğu inançlar ve yargılar da rol oynar (Baltaş ve Baltaş 2002: 38)

Kişi veya grupların, belirli olaylar ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, bu kişi veya grupları birbirlerine zıt duruma düşürerek, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Yukarıda da değinildiği şekilde; amaç, değer, veri ve bilgi gibi çeşitli farklılıklardan kaynaklanan algı farklılıkları, bireyleri veya grupları zıt durumlara düşürebilecektir. Otel işletmeleri ise, bünyesinde değişik kişilik yapısına sahip çalışanları bir arada bulundurur. Bu değişik kişilik yapıları yüzünden, bireyler uyarıcıları farklı şekillerde algılamakta ve anlamlandırmaktadırlar (Şimşek 2002: 301).

Kişilik ve algılama farklılıkları bir işletmede en önemli çatışma kaynaklarından birisidir. Kişilik yapıları ve çatışma eğilimleri konusunda yapılan araştırmalar, otoriter ve baskıcı kişiliğin çatışmaları arttırdığı ve yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının, çatışmalara neden teşkil ettiğini ortaya çıkarmıştır (Baysal ve Tekarslan 1996: 315).

Otel işletmelerinde, kişilik çekişmeleri sık görülen olaylardan biridir. Kişilerin farklı değer yargısı, tutum, yetenek ve özellikte olmaları kişilik çekişmelerinin dolayısı ile de çatışmaların önemli bir nedenidir. Her birey farklı sosyal, politik ve ahlaki değerlere sahip oldukları için, olaylar karşısında tutum ve davranışları değişiktir (Güney 2001: 95). Dolayısıyla; değer yargıları farklı olan kişiler, işletmede değişik davranışlar sergilerler (Özalp 1989: 83) ve bu davranışlar, çatışmalara neden olabilir.

2.3.1.2. ROL VE STATÜ FARKLILIKLARI

Rol, bir kişinin içinde bulunduğu görev yerine göre gerçekleştirmek durumunda olduğu ve kendisinden beklenen davranışların dizinidir. Örgütsel ilişkiler açısından düşünüldüğünde ise; toplumsal yapı içinde kabul edilen kurallardan kaynaklanan ve kişi üzerinde beklentileri olan ilişkiler sistemidir (Erdoğan 1999: 157).

Rol farklılığından kaynaklanan çatışma; bireyin, aynı anda farklı rolleri gerçekleştirme zorunluluğunun sonucu olarak çıkabileceği gibi; bireysel özellik ve yeteneklerin, gerçekleştirilecek role uyumsuzluğundan da doğabilir. Diğer taraftan, bireylerin rol çatışması ile karşı karşıya kalmalarının temelinde, rol belirsizliğinin olduğunu göstermektedir (Erdoğan 1999: 158).

En genel anlamıyla, “bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu” şeklinde tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre ise, rol çatışmasını, “kişinin yerine getirmesi beklenen iki ya da daha fazla rolün, birbiriyle çelişki yaratacak şekilde üst üste gelmesinin sonucu olarak ele almaktır (Özkalp ve Kırel 2001: 398). Örnek olarak, otel yönetiminin, resepsiyon görevlilerinden hem odaları belirlenen en yüksek fiyattan satışa sunmasını istemesi hem de otelin boş olmasından resepsiyon görevlilerini sorumlu tutması, Konuşma bozukluğu olan bir çalışanın santralde görevlendirilmesi verilebilir.

Diğer yandan; statü, genel ve özel kurallar tarafından sınırlandırılarak belirlenmiş davranış alanı olan davranış düzlemi içerisinde, üstü kapalı bir alan olarak; bireylerin, toplum içindeki sınıfsal yerleri ile statü ve kimliklerinin sosyal sınıflama ve hiyerarşide işgal ettikleri alanları gösteren bir kavramdır (Eroğlu 2000: 78).

Statü, davranış düzlemi içerisinde gerçekleştirilmesi gereken etkinlikler topluluğu olarak düşünülürse; bu etkinlikler topluluğunun, uygun özellikteki bireyler tarafından istenen biçimde gerçekleştirilmesi de “rol” olarak ifade edilebilir. Rol ve statü arasındaki ilişki, bu şekilde ele alınırsa; rol, “statünün dinamik yönüdür” şeklinde ifade edilebilir. Aslında; bireyin, belirli bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri ortaya konduğunda, onun rolü belirlenmiş olacaktır. Yani; rol davranışı, statünün belirlediği görevler ve hakların bireyce kullanılması olarak görülür (Erdoğan 1990: 24).

Tüm örgütlerde olduğu gibi, otel işletmelerinde de belirli kişi veya gruplar, önbüroda çalışan bir personelin, mutfakta çalışan bir çalışandan daha önemli bir statüye

sahip olduğunu düşünmesi örneğinde olduğu gibi; kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestijli olduğunu iddia edebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar; iletişimi etkileyerek, bir çatışma nedeni şeklinde ortaya çıkabilir (Kılıç 2001: 95). Diğer yandan; ödül, göreve atama, çalışma koşulları ve statü sembollerine ilişkin algılamaların oluşturacağı sorunlar da statü çatışmalarını oluşturabilir. Eğer; otel çalışanları ya da otel içindeki herhangi bir bölüm, otel imkanlarından hak ettiğinden daha az yararlandığını düşünüyor, gerginlik ve tepki mekanizmaları kendini gösterecek ve bu şekilde düşünen otel çalışanları ile, bu kaynakları dağıtma sorumluluğunu taşıyan üst düzey yöneticiler veya daha fazla imkan tanınan bireylerle yada her ikisi arasında çatışma başlayacaktır (Bumin 1990: 17).

Gerçekte; pek çok insan, statüye fazla önem vermediklerini söylerler. Ancak; statünün önemini kabul ettiğimizde, statü derecelendirmesinde uyumsuzluk olması durumunda, çatışmanın ortaya çıkması doğaldır. Örneğin; otelde çalışan herhangi bir personelin kendisini algılama biçimi ile hizmet süresi, yaş, eğitim düzeyi ve ücret gibi statü boyutları açısından, bulunduğu konumun düzeyi arasında fark olması, çatışmanın yaşanmasına neden olur (Kılıç 2001: 95).

2.3.1.3. AMAÇ FARKLILIKLARI

Amaç farklılıkları, aynı karşılıklı bağımlılıkta görülen sınırlı kaynaklardan doğabileceği gibi, ödüllendirme sistemlerinin işbirliğinden çok rekabete dayandırılmasından, bireysel amaçlardaki farklılıklardan ve örgütsel amaçların öznel (subjektif) yorumlanmasından da ortaya çıkabilir (Can 1999: 308).

Her birey, farklı amaçları sahip olduğu için, olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişiktir. Bazen; bir işgörenin amaç ve değerleri, diğer bireylerin amaç ve değerlerine ters düşebilir (Eren 1993: 366).

Otel çalışanlarının, çalışmalarının karşılığı olarak; işletmeden, onların daha etkin ve verimli çalışmasını özendirecek daha iyi ücret ödenmesi, işletmedeki çalışma koşullarının daha güvenli ve sağlıklı kılınması gibi bazı beklentileri ve bu doğrultuda bazı amaçları vardır (Karalar 2001: 59). Söz konusu bu amaçlara ulaşmadaki engeller; otel çalışanlarını, kendi amaçlarına ulaşmak için, bu engellerin etkisini azaltma çabası içine itecek ve bu durum çatışmaya neden olacaktır. Aynı şekilde; kendi amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgüte dahil olan bireylerin, amaç ve hedefleri ile işletmenin hedef ve amaçları arasında zaman zaman uyumsuzluklar ve farklılıklar gözlemlenebilir. Böyle bir durumda; otelde, örgütiçi çatışmanın yaşanması kaçınılmaz hale gelebilir (Peker 1995: 144).

Örgüt içinde bir alt birim (grup-bölüm) uzmanlaştıkça benzer olmayan amaçlar geliştirmeye başlar. Bu farklı amaçlar her bir alt birim grupları arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olur (Can 1999: 308). Otel işletmesinde; çalışanların, farklı amaç taşımaları, farklı etkinlikler gerçekleştirmeleri ve farklı hedefler gözetmeleri, örgüt içi çatışmaların yaşanmasına neden olur (Peker ve Aytürk 2002: 241). Bu durumda; otel çalışanları, sahip oldukları bu amaç ve hedeflere ulaşamadıkları zaman, kendi amaç ve çıkarlarına ulaşmak için çatışmaya başlarlar.

Bireyler arasındaki amaç farklılıklarının, çatışmaya neden olması ile ilgili olarak; kişiler ve gruplar arasında ulaşılacak amaca götürecek yollar konusunda da farklı görüşlerin olması, çatışmalar için ortam yaratan bir diğer nedendir. Yöneticiler; otelin veya oteldeki bölümlerin amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak yollar konusunda farklı düşünebilecekleri gibi; yöneticilerle personel arasındaki düşünce farklılıkları da bir çatışma nedenidir (Koçel 1993: 401).

Özet olarak; grup ve bölüm amaçları, bireyler tarafından belirlenir. Birbirine benzeyen amaçları benimseyen insanların oluşturduğu bir otel işletmesinin, değişik çalışanlarının farklı amaçları olduğu bir otel işletmesine kıyasla, daha az çatışma yaşamaları kaçınılmazdır. Bu nedenle; daha personel işletmeye alınmadan önce, otel

yöneticilerinin tercih ettiği personel seçim yöntemleri, birey amaçlarının farklılığını ve örgüt içi çatışmayı etkileyeceğini ifade etmek yanlış olmaz (Bumin 1990: 15).

2.3.2. ÖRGÜT YAPISINDAN KAYNAKLANAN NEDENLER

Bireysel özelliklerle birlikte; örgütün yapısından kaynaklanan bazı durumlar da çatışmalara neden olabilmektedir. Otel işletmelerinde yaşanan örgütiçi çatışmaların, örgüt yapısından kaynaklanan nedenleri, doğrudan otel çalışanlarının kendilerinden daha çok, işletmedeki kurumsal yapıdan dolayı ortaya çıkar. Ancak; şunu da belirtmek gerekir ki bireysel nedenlerden kaynaklanan çatışma nedenleri, bazı durumlarda; örgüt yapısından kaynaklanan çatışmalara ortam da hazırlayabilir. Aşağıda, otel işletmelerinin örgütsel yapısından kaynaklanan çatışma nedenleri ayrı ayrı ele alınmaktadır.

2.3.2.1. KIT KAYNAKLARA KARŞI REKABET

Oteller işletmelerinin, üretim ve hizmet işlevlerini gerçekleştirebilmeleri için, diğer işletmelerde olduğu gibi; emek, sermaye, doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerinin ve diğer kaynakların bir araya getirilmesi gerekir (Mucuk 1997: 3).

Otel işletmelerinde; kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak, belirli kaynak paylaşımları ve kendi paylarını arttırmak için birbirleriyle rekabet, çatışma ihtimalini arttıran bir ortam hazırlamaktadır (Koçel 1993: 401).

Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan bölümler, görevlerini daha etkin ve verimli yapabilmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için, birtakım kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Kendilerine tahsis edilen bu kaynaklar aslında oldukça sınırlıdır. Amaç; bu sınırlı kaynaklardan, kendisine ayrılan payı daha da arttırmaktır. Çoğu çatışmaların kaynağını

da bu temel neden oluşturur. Daha çok para, materyal ve insan gücü gibi kaynaklara sahip olan bölüm, otel içinde daha güçlü ve yetkili bir duruma gelebilmektedir (Eren 2000: 528).

Çatışmaların en önemli kaynaklarından birisi olan ve iki yada daha fazla birey veya grubun, gereksinim duyulandan daha az olan ve tarafların tamamına istedikleri kadar tahsis edilemeyen kaynaklar; genellikle maddi unsur içerikli olsa da kimi zaman statü, statü sembolleri, sevgi, şefkat, ilgi, tanıma gibi manevi unsurlar da olabilir. Otel çalışanları, sadece maddi değil; bu manevi kaynaklar için de kıyasıya mücadele içinde olabilirler. Bu durum; taraflardan birinin kazanmasına ve diğerinin kaybetmesine neden olmasından dolayı, hızla çatışmaya dönüşebilmektedir (Baysal ve Tekarslan 1996: 314).

Bazı çatışmalar, aynı kaynağı otel içinde iki bölümün birlikte kullanmak zorunda olmalarından doğmaktadır. Örneğin; bir otelde, çamaşırhaneyi hem kat hizmetleri çarşaf, yastık kılıfı, yatak örtüsü vb. çeşitli çamaşırların yıkanması için; hem de yiyecek içecek bölümü kirli masa örtülerinin, peçetelerin ve personel üniformalarının temizlenmesi için ortak olarak kullanmak zorundadır. Bu ortak kullanım zorunluluğu, hem kat hizmetlerinin hem de yiyecek içecek bölümünün kendi çamaşırlarını acil olarak yıkatmak istemeleri kimi zaman istenmese de çatışmalara yol açmaktadır.

2.3.2.2. İŞBÖLÜMÜ

İşletmelerin büyümesi, bu işletmelerde çalışanların sayısının artması ve yapılan işlerin karmaşık hale gelmesiyle birlikte; örgüt yapısında zaman içinde bazı değişikliklere gidilmesine gerek duyulmuştur. Tekrarlanan işler, tek bir bölüm altında toplanırken; birbirinden farklı olan işlerin, ayrı bölümlerde ele alınması daha doğru olmaktadır. Böylece; her bölüm kendi faaliyetini yapan, uzman bölüm haline gelir. Uzmanlaşma sonucunda, işler daha hızlı ve daha kaliteli yapılır (Yozgat 1989: 247).

Otel işletmelerinde, iş bölümlenmesinin yapılması, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. İşletmeler; üstlendikleri görevleri başarabilmek için, işleri akılcı bir biçimde bölerek, çalışanlar arasında işbölümü oluştururlar (Ertürk 1994: 130).

Uzmanlaşma ve işbölümü nedeniyle; sürekli aynı işi yapan otel çalışanı, bir süre sonra, monotonluk nedeniyle sıkılacak ve yaptığı işten tatmin olmamaya başlayacaktır. Bununla birlikte; otel içindeki diğer bölümleri ve bu bölümlerdeki çalışanların işlerini küçümseyecek sanki otelde kendisi haricinde kimsenin çalışmadığı, kendinin ve yaptığı işin otel için çok önemli olduğu izlenimine kapılacaktır. Otelde çalışan diğer personelin yada bölümlerin, istek ve ihtiyaçlarını dikkate almayınca da, doğal olarak çatışma ortamı oluşacaktır. Öte yandan; işbölümü nedeniyle uzmanlaşmaların, farklılaşmaların ve yeni uzmanlıkların ortaya çıkması ve bunların da kendilerine uygun değer yargıları ve normları oluşturması; farklı algılamaların kaynağını teşkil etmekte, bireyler yada bölümler arası çatışmaları oluşturmaktadır (Aydın 1984: 11).

2.3.2.3. BÖLÜMLERARASI İŞLEVSEL BAĞIMLILIK

Özellikle takım çalışmasının bir zorunluluk olduğu otel işletmeleri, yürütülen işler ve sunulan hizmetler bakımından birbiriyle karşılıklı olarak bağımlı olan bölüm ve kısımlardan meydana gelmiştir. Bu bölümlerin her biri; çoğu zaman, kendi iş akışını sağlayabilmesi için, diğer bölümlerin bilgisine, hizmetine, yardımına yada kısacası; diğer bölümlerin çıktısına ihtiyaç duyar. Öyle ki otel işletmeleri açısından bu bağımlılık, sadece işletme içi ile sınırlı kalmayıp turizm endüstrisi kapsamında yer alan diğer tamamlayıcı işletmelere kadar uzanmaktadır (İçöz 2001: 36).

Bölümlerarası bağımlılık; görevlerin tamamlanmasında, iki yada daha fazla grubun, birbirine bağımlı olması anlamına gelmektedir. İşbölümü gereği, bir örgüt yapısında oluşan iki birimden birisinin, işlevini istenilen biçimde yerine getirmesinin, diğer birimin işlevini yerine getirmesine bağlı olması, bu iki birimin birbiriyle işlevsel

bağımlılık içinde olduklarını gösterir (Aydın 1984: 14). Bu bağımlılık, kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin zamanlamasından ve örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklardan doğar (Can 1997: 308). Otel işletmelerinde başarıya ulaşmak, işletmedeki personel ve bölümlerin çalışmasına bağlı olduğu kadar; bu personel ve bölümlerin, birlikte uyum içinde çalışmasına da bağlıdır (Özalp 1989: 90).

Otel işletmelerinde, işlevsel olarak birbirine bağlı bölümlerden birinin fonksiyonunu zamanında yerine getirememesi, bu bölümler arasındaki çatışmaların temel nedeni olur. Zaman nedeniyle meydana gelen aksaklıklar, otelin amacına ulaşmasını engelleyebilir (Ertürk 1995: 208). Örneğin; kat hizmetleri bölümü, çıkış yapılmış odaları zamanında hazır hale getiremez ise; bu odaları satmak durumunda olan önbüro bölümü, kat hizmetleri bölümüyle çatışma içine girebilir. Mutfak bölümü, satın alma bölümüne daha fazla bağımlı iken, satın alma bölümü mutfağa daha az bağımlıdır. Mutfak bölümü, istenilen malzemelerin alınması konusunda duyarsız davranan satın alma bölümüne baskı yapması durumunda bir çatışma yaşanabilir. Bir başka örnekte ise; önkasa ve resepsiyon arasındaki ilişki gösterilebilir. Eğer; resepsiyon, müşteri hesapları ile ilgili bilgileri, önkasaya zamanında iletmez ise; önkasa da hesabın tahsil edilmesi için gerekli raporu, zamanında resepsiyona yetiştiremez.

Bölümler arası işlevsel bağımlılığın getirdiği çatışma, otel işletmelerinde özellikle önemlidir. Çünkü, bu nedenden kaynaklanan çatışmaların olumsuz sonuçlarının tüketiciye yansması sonucu ürün mükemmel olsa bile turistik ürünle ilgili olarak, tüketicinin yanlış yargılara varmasına neden olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse, otelde konakladıktan sonra memnun bir şekilde otelden ayrılmaya hazırlanan bir turist; önbüro bölümündeki aksamadan kaynaklanan çıkış işleminin uzaması nedeniyle, otelle ilgili tüm olumlu fikirlerini bir anda değiştirebilir. Bu durumda; turist, sadece zaman kaybetmesine neden olan bölümle ilgili değil; tüm otel için olumsuz düşüncelere sahip olur.

Özet olarak; Otel içindeki bölümlerin hizmetleri sunabilmesi için birbirlerine karşılıklı bağımlı olmasının getirdiği bazı sorumluluklar ve bu sorumlulukların yerine getirilmemesinden kaynaklanan sorunlar; otelin tüm verimini etkilemekte ve etkinliğini düşürebilmektedir.

2.3.2.4. OTELİN BÜYÜKLÜĞÜ

Otel işletmesinin büyük olması, çatışma miktarının da fazla olması anlamına gelmektedir. Çünkü; işletme büyüdükçe birincil ilişkiler, ikincil ve kişisel olmayan ilişkilere döner. Resmi olmayan iletişim, resmileşmeye başlar. İletişim kanallarının sayısı artar ve hiyerarşik katlar arasındaki iletişim azalır. İşletme ölçeğinin büyümesinin bir çok faydası olmakla birlikte, beraberinde işbölümü kapsamında ele alındığı gibi, örgütsel farklılaşmayı da getirmektedir. Otel işletmesinin büyüklüğü ile birlikte; personelin uzmanlaşma düzeyi, otorite hiyerarşisindeki kademe sayısı ve örgütsel karmaşıklık, örgütsel farklılaşmanın ölçüsü sayılmaktadır. Konuya örgütsel çatışma açısından yaklaşıldığında; otellerde örgütsel farklılaşma arttıkça, çatışmanın da arttığı gözlemlenmektedir. Örgütsel büyüklük; örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa, iletişim ve koordinasyon sorunlarına yol açarak otel içinde çatışmaların yaşanmasına zemin hazırlar (Tengilimoğlu 1991: 134).

Kısacası, karmaşık örgütlerde işbirliği içinde çalışmak zorunda olan bireyler; örgütsel düzeylerin ve farklı uzmanlık alanlarının sayısı ve örgütteki insan gücünün dağılımı nedeniyle çatışmayı örgüt bütününde hissedeler. Örgütsel düzeylerin sayısının çok olması ise; grupların menfaat çatışması içine girmelerine de neden olur (Tengilimoğlu 1991: 135)

2.3.2.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Değişim, çevrede ortaya çıkan gelişmelere, işletme ve kuruluşların uyarlanması yada işletmelerin, planlı veya plansız bir biçimde belli bir durumdan başka bir duruma geçmesidir. Örgütsel değişim ise; işletmenin çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği (Dinçer 1994: 8) ve yeni bir düşüncenin, işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanmasını (Arslan 2001: 42) ifade eder.

İşletmedeki değişime direnilmesinin temelinde, örgütün mevcut değerlerine sahip çıkma güdüsü rol oynamaktadır. Özellikle; köklü değişikliklerin gerçekleşmesi durumunda muhafazakar kesimde, değişim önerileri örgütün değerlerine saldırı olarak nitelendirilebilir (Göksu 2001: 164). Bu durum, otelde örgüt içi çatışmayı kaçınılmaz hale getirir.

Uzmanlara göre, gerçekte hiçbir işsizliğe yol açmayacak olan bu değişime karşı gösterilen direnç; bir dereceye kadar, insanın saldırgan ve direnişçi tabiatıyla açıklanabilir (Baysal ve Tekarslan 1996: 314). Hangi nedenle olursa olsun, değişime karşı gösterilen direnç; örgüt içi çatışmaya yol açan önemli bir unsurdur.

2.3.2.6. OTELDEKİ ÖRGÜTSEL BÜROKRASİ

Bürokrasi, çoğunlukla; kırtasiyecilik, kuralcılık, işlerin ağır yürümesi, sorumluluktan kaçma, verimsizlik, yönetimde gizlilik, yetki devretmedeki isteksizlik ve otoriteye aşırı bağlılık gibi olumsuz davranış ve işlemleri akla getirmektedir. Ancak; bürokrasi kavramını en genel anlamda, belirli özelliklere sahip bir örgüt biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Bu konudaki egemen anlayış, yönetimde bürokrasi anlayışının öncülerinden olan Weber'in tanımı etrafında toplanmıştır. Weber'e göre bürokrasi;

işbölümü, otorite, hiyerarşi, yazılı kurallar, yazışmaların ve faaliyetlerin dosyalanması; disipline olmuş bir yapı ve resmi pozisyonlardan oluşan bir örgüt biçimidir (Eryılmaz 1994: 215).

Örgütsel bürokrasi ise, faaliyetlerin uygulanmasındaki yapı ve süreçlerin biçimsel durumunu ifade etmektedir. Bir işletmedeki örgütsel bürokrasinin yoğunluğu; mevcut işlerdeki biçimselleşme düzeyi, alınan kararların merkeziyetçi olma derecesi ve organizasyondaki kural, talimat ve işlemlerin yoğunluğu ile doğru orantılıdır (Korkmaz 1994: 26).

Otel işletmelerinde çatışmaya neden olan unsurlardan biri de bürokrasi ve bu bürokrasinin getirdiği bazı sıkıntılardır. Faaliyetler esnasında çalışanların karşısına çıkan bürokratik engeller, çalışanlarda, yılgınlık ve bıkkınlık meydana getirir. Bunun sonucunda ise diğer personel ile çatışma muhtemel hale gelir. Örneğin; otelin satın alma departmanı, işletmeye malzeme alımı sırasında, her seferinde genel müdürden onay alacak olması, işlerin yavaşlamasına neden olduğu gibi aynı zamanda bu durum otel içinde çatışma kaynağı haline de gelebilir. Aynı şekilde; önbüroya, odadaki teknik bir arızayı bildiren bir konunun şikayetinin giderilmesi için, teknik müdürün talimatını bekleyen bir teknik servis personeli ile önbüro personeli her an çatışma yaşayabilirler.

Bu nedenle; yoğun bürokrasi ile davranış talimatlarına uyulmaya zorlanan personelin çatışma yaşaması doğaldır. Davranış düzenleme mekanizması; standart yöntemler, kurallar ve politikaları kapsar. Bu davranış düzenleme mekanizması, çalışanlar üzerindeki denetimi artırır ve bu denetim tepki görür (Bumin 1990: 20).

Özellikle; işletmeler açısından yapılan araştırmalar, bürokrasinin üç temel ögesi olan rutinlik, uzmanlaşma ve standartlaşmanın, çatışmayla kısmen ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmalarda ortaya çıkan sonuç, bürokrasinin bu öğelerinin çatışmayı artırıcı ve azaltıcı yönde etkilediği şeklindedir (Baysal ve Tekarslan 1996: 311).

2.3.3. YÖNETİM YAPISINDAN KAYNAKLANAN NEDENLER

Otel işletmelerinde, çatışma nedenlerinden biri de; otel yöneticilerinin yönetim tarzlarıdır. Otel yönetiminin politikaları, bazı otel çalışanlarını hizmetlerin yerine getirilmesi konusunda güdülerken; bazı otel çalışanlarını da örgütiçi çatışma yaşamasına neden olur. Yönetim yapısından kaynaklanan nedenlerin temelinde, tamamen yöneticilerin vardır. Yöneticilerin oteli yönetirken hangi davranışları sergiledikleri, kararları nasıl aldıkları, personeli çalıştırma yöntemleri, otel içindeki yönetim düzenini nasıl oluşturdukları ve benzeri uygulamaları personeli olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilir. Bunun sonucunda ise, otelde çalışanlar arasında çatışmalar ortaya çıkabilir. Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden, zamanın kullanılmasına kadar, her yönetici değişik yollar izleyerek, değişik önceliklere sahip olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında, bu konularda önemli farklılıklar varsa; bunlar, birer çatışma nedeni olabilir (Koçel 1993: 402).

Her yöneticinin kendine göre yönetim biçiminin olması; karar verme, planlama, bunları uygulama ve uygulatma bakımından astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden, her birinin farklı yol ve yöntemlere sahip olması anlamına gelir (Eren 2003: 616). Bu farklılık; personel arasında huzursuzluğa neden olarak, çatışma ortamı hazırlar.

Otel içinde çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlendirmesi, bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Diğer bir husus da eğer yöneticinin benimsemiş olduğu yönetim biçimi ile çalışanların beklediği yönetim biçimi farklıysa çatışmaların zemini hazır demektir (Eren 2000: 534).

Otel içinde, ilişki içinde olan tarafların yetki sınırlarının açık ve seçik olmaması, çatışmayı arttıran nedenlerdendir. Birbirlerine bağlı sorumlulukları olan tarafların,

sorumluluklarının sınırları açık değil ise; bu ortamda çatışmanın gelişmesi doğaldır. Diğer yandan; rol tanımları belirgin olduğunda, her iki taraf da bir diğerinden belirli davranış bekler ve anlaşmazlık için çok az neden söz konusu olur. Büyük otel işletmelerinde, örgüt şemaları ve iş tanımları, bu tür sorunların çatışma yaratmasını bir anlamda önleyebilir (Bumin 1990: 14).

Örneğin; mutfak bölümü ile satın alma bölümü arasında geçen herhangi bir gıdanın satın alınması konusundaki anlaşmazlıklar veya odaların temizlenmesi konusunda, ön büro ile kat hizmetleri bölümü arasında yaşanan anlaşmazlıklar örnek verilebilir. Aynı şekilde; otel odalarının temizlenmesiyle, ilgili dile getirilen bir şikayetin nedenini, kat hizmetleri bölümü oda temizliği için yeterince süre verilmediğini, ön büro bölümü ise kat hizmetlerinin odaları yeterince iyi temizlemediğine bağlayabilir. Diğer taraftan; oda satışlarının yüksek olmasının nedenini, kat hizmetleri bölümünün odaları çok iyi hazırladığı; önbüro bölümünün çok iyi hizmet verdiği; satış bölümünün de pazarlama taktiklerini çok iyi seçtiği için kendilerinden kaynakladığını dile getirerek, başarının kendilerine ait olduğunu düşünebilirler. Doğaldır ki bu durum, çatışmalara ortam hazırlayacaktır. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür.

Aynı zamanda yönetimin sonuncu işlevi de olan denetim; belirlenen amaçlar ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması (Tatar ve Üner 1992: 67) yada arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırmak (Mucuk 1997: 186) anlamına gelmektedir. Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi; denetim, önceden alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını göstermesi için (Sabuncuoğlu ve Tokol 2001: 191), otelin tümünün ve ayrı ayrı bölümlerinin işleyişini değerlendirerek, bunları geliştirici değişiklikler yapmaktır (Karalar 2001: 209).

Otel işletmelerinde, çalışanların yerine getirdiği görevlerin ve çalışmaların gözlemlenmesi ve incelenmesi, denetim sürecinin önemli bir kısmını oluşturur (Kılınç vd. 1989: 111).

Yapılan araştırmalarda; birebir (yakın) denetim biçiminin, genel (sonuçsal) denetim biçimine nazaran, çatışmaya daha fazla neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Baysal ve Tekarslan 1996: 311). Bir başka deyişle; genel denetim tarzından çok, yakın denetim tarzının çatışma kaynağı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna gerekçe olarak da birebir denetimin, birey yada grubun rahat hareket etmesini engellemesi ve çalışma yöntem ve kurallarının kendisince belirlenmesine izin vermemesi gösterilmiştir (Kılınç vd. 1989: 111). Yakın denetimin, bireyin yaratıcı gücünü ortaya koymasına ve çalışma yöntem ve kurallarını kendince belirlemesine izin vermediği göz önüne alındığında, bu sonucun gayet doğal olacağı açıktır (Baysal ve Tekarslan 1996: 311).

Tüm işletmelerde olduğu gibi; otel işletmelerinde de çalışanların güdülenmesi işin daha kolay ve etkin yapılmasını sağlar. Bu nedenle; otel işletmelerinde, uygun ortamın sağlanabilmesi için, çalışanların ihtiyaçları belirlenerek, güdülenmeleri gerekir. Bu nedenle; belirli performansı gösteren işgörenlerin ödüllendirilmeleri yöneticilerin başvurduğu yöntemlerden biridir. Ancak; personeli ödüllendirmenin her zaman fayda sağlayacağı söylenemez; kimi zaman örgüt içi çatışmalara da neden olabilmektedir (Oral 1999: 145).

Aynı amaç doğrultusunda çalışan birey yada grupların; bu amaca ortak ulaşma çabaları göz önüne alınmadan, sadece birimlere ait alt amaçlara ulaştıran başarılar için ödüllendirilmesi durumunda, çatışma potansiyeli kuşkusuz artmaktadır (Tekarslan ve Kılınç 2000: 277).

Bu durumlara; müşteri memnuniyetini ödüllendirme unsuru olarak esas alan bir otel yönetiminin, bu alanındaki iyileştirmeleri, sadece pazarlama yada önbüro bölümü çalışanları için değerlemesi ve diğer birimlerin bu anlamdaki çabalarını göz ardı etmesi örnek gösterilebilir (Tekarslan ve Kılınç 2000: 277). Örnek vermek gerekirse, önbüro bölümüne oda satışları sonucu prim verilmesi, teknik hizmetler veya yiyecek içecek bölümü çalışanları arasında hoşnutsuzluğa yol açabilir. Başka bir durumda ise yine oda satışı için ön büro personeline prim verilmesi söz konusu olduğunda, primlerin tüm ön

büro personeli arasında paylaşılması şeklinde bir ödüllendirme sisteminde, çok satış yapan ön büro personelinin kazandığı primin tüm ön büro personeline dağıtılacak olması, çok satış yapan personelde hoşnutsuzluk yaratacağı, bu durumlarında sonuçta çatışmaya neden olacağı düşünülebilir.

Pek çok çatışmanın temelini, kişilerin gösterdikleri performans ölçüsünde ödüllendirilmemesi oluşturur. Ödüllendirme sistemleri, her ne kadar adil olsa da otel çalışanlarını rekabet içine sokmaktadır. Eğer; bu değerlendirme sistemine, değerlendirme hataları da eklenirse, işletme içinde otel çalışanlarının birbirlerine karşı düşmanca tutumlar sergilemeleri kaçınılmaz hale gelir (Eren 2003: 543).

Ödüllendirme sistemi; otel çalışanları arasında ayrımcılık yapmadan, iş ve işgören özelliklerini dikkate alarak hazırlanmalıdır. Her zaman, her yerde geçerli tek tip bir ödüllendirme sisteminin varlığından söz edilemez. Bu sistemin temel özelliği, çalışanlar arasında mümkün olduğunca adaletli davranılmasıdır. Bireyler, çevrelerindeki olayları ve nesnelere algılamaları sırasında, bunlar arasında uyumsuzluk ve tutarsızlık olmasından rahatsızlık duyarlar. Bu adaletsizlik ve tutarsızlıklara öfkeyle cevap verirler ve çalışanlar adaletsizlik duygusuna kapıldıkları zaman, kendisinden daha çok değer verilenlere ve bu değeri onlara veren yöneticilere karşı olumsuz düşünceler beslerler ve her an çatışmaya hazır hale gelirler (Başaran 1982: 110).

2.3.4. İLETİŞİM SİSTEMİNDEN KAYNAKLANAN NEDENLER

Belirli bir toplum ve sosyal gruplar içinde yer alan bireyler, yaşamlarının her anında sürekli iletişim kurarlar. Bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için kullandıkları araçların başında, zorunlu olarak iletişim gelmektedir. Sosyal bir varlık olan insan; deneyimlerini, düşüncelerini, tepkilerini, duygu paylaşımlarını iletişim aracılığı ile edinmekte ve diğer insanlara aktarmaktadır (Mısırlı 2003: 2). Bu anlamda insanlar, günlük yaşamlarının neredeyse %70 den fazlasını iletişim içinde geçirmekte,

yani; yaşam sürecinin önemli bir bölümünü iletişim çaba ve çalışmalarına ayırmaktadır (Bülbül 2000: 2).

İletişim, kısaca; bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme süreci (Eroğlu 2000: 207) veya bu süreç iki yönlü ele alınırsa, bireyler ve kurumlar arası bilgi, düşünce ve duygu alışverişi (Sabuncuoğlu 2001: 39) yada kişiler arası ilişkilerde gönderilen mesajların, karşılıklı olarak aynı zamanda hem alınıp verildiği; hem de yorumlanıp sonuç çıkarıldığı, başlangıcı ve sonu belli olmayan bir süreç (Mısırlı 2003: 1) olarak tanımlanabilir.

İletişimin temelinde; insanın diğer insanlar, toplumsal değerler, tutum ve davranışlar hakkında bilgi edinip; kendini, hem güçlü hem de güven içinde hissetme isteği yatmaktadır. Dolayısı ile; insan, çevresindeki varlıklarla ve özellikle insanlarla iletişim kurmadığı zaman, kendini zayıf, endişeli, güvensiz ve pasif hisseder (Güney 2001: 196). Bunun sonucunda; kendisini, diğer insanlarla çatışma içinde bulur.

2.3.5. DİĞER NEDENLER

Otel işletmelerinde çatışmaya neden olan temel unsurlar, gruplandırılarak yukarıda sıralanmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte; bu sayılan nedenlerden başka pek çok unsur, yukarıda açıklanan nedenler kadar etkili olmasa da kimi durumlarda, otel işletmelerinde çatışma nedeni olarak karşımıza çıkabilmektedir. Ancak; burada diğer tüm unsurların açıklamalarına yer verilmeyecek, sadece başlıklar halinde sıralanacaktır. Bunlar;

- Teknolojik yenilikler
- Çalışma koşulları
- Ekonomik faktörler

- İşçi ve işveren kutuplaşması
- Sendikaların tutum ve davranışları
- Otel içindeki hiyerarşik yapı
- Cinsiyet
- Daha önceki çözümlenmemiş çatışmalar

Otel işletmelerinde anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açan bu nedenlerin ve etkenlerin önceden bilinmesi, gerekli önlemlerin alınması, işletmelerde çatışmaları azaltıcı ve önleyici rol oynar. Buna karşın; hiçbir işletmede yada bölümde, bireyler ve gruplar arasında yaşanan anlaşmazlıklar, tamamen önlenemez yada ortadan kaldırılamaz. Çünkü; insan olan her yerde, zaman zaman anlaşmazlık ve çatışma olması doğaldır. Önemli olan, bu çatışmaların bireyler ve birimler arasında, dargınlığa ve kavgaya dönüşmeden, olumsuz sonuçlara yol açmadan yönetilmesi ve çözümlenmesidir (Peker ve Aytürk 2002: 242).

2.4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTİÇİ ÇATIŞMALARIN SONUÇLARI

Çatışma; işletmeler açısından çoğu zaman, bir sorun olarak kabul edilir. Çünkü; çatışmanın sonucunda, işletme faaliyetlerinin yavaşlama veya zarar görme ihtimali çok yüksektir. Diğer yandan; çatışmanın kimi zaman yapıcı etkileri de olabileceği kabul edilmiştir. İstenen ve beklenen düzeyde bir örgütsel çatışma, geniş çaplı bilgi değişimini ve sorun çözmede dinamik bir katılımı teşvik edebilir. Hatta; grup kararlarının söz konusu olduğu durumlarda, çatışmanın yokluğu, başlı başına bir sorun niteliği taşıyabilir (Aslan 2001: 33). Bu bölümde örgüt performansını etkileyen çatışmanın olumlu sonuçları ile örgüt performansını olumsuz etkileyen çatışmanın olumsuz sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.1. ÇATIŞMALARIN OLUMLU SONUÇLARI

En genel haliyle çatışmanın otel çalışanları üzerindeki olumlu etkileri; rekabet duygularını desteklemesi, bireyin kendisini yenileme yolunda harekete geçirmesi, ve başarıma hazzı duyması şeklinde sıralanabilir. Bireyin kontrolü altında olan, en azından sonuçlarını kontrol edebildiği çatışmayı yaşamayı, yeniliği araması ve kendi düşünce ve yargılarının dışındaki olguları görmesi için bir başlangıçtır. Çatışmayı yaşayan otel çalışanı, bu çatışmadan olumlu yönde etkilenirse, kendisini yenileyecek ve olaylara başka açılardan bakabilme yeteneği kazanacak; zamanla dinleme, kabul etme ve kendisini anlatma yönünde yetenek ve özelliklerini geliştirecektir. Ayrıca; otel içinde çatışma yaşayan çalışan, bir bakıma olgunlaşacak ve olayları göğüsleme, istenmeyen durumlar karşısında kontrolü elinde tutma gibi özel yeteneklerini de geliştirme olanağı elde edecektir (Erdoğan 1999:179).

Çatışma sonucunda, sadece yeni fikirler ortaya çıkmayacak aynı zamanda gruplar ve üyelerinin kendi haklılıklarını ortaya koyabilmek için, tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan otel çalışanlarının, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır. Diğer taraftan; çatışan bireyler veya gruplar, çatışma yardımı ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme fırsatı yakalayacaklar ve bu değerlendirme sonucu, eksik yönlerini görme ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma yoluna gidebileceklerdir (Eren 2000: 528).

Örgüt performansını uzun süredir olumsuz yönde etkileyen veya tehdit eden birçok sorun, çatışmalar sayesinde su yüzüne çıkacak; tansiyon, ilgi ve çözüm bir araya gelerek otel çalışanlarına yönelik güdülemeyi arttıracaktır. Böylece; çatışmadan kurtulmak için harcanacak çabaların, otel çalışanlarını harekete geçirici bir güç veya dürtü olması sağlanacaktır. Aynı şekilde; uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulamamış örgütsel veya bireysel sorunlar incelenerek, çözüm için

gereken enerji ve dikkat, bu sorunlar üzerine çekilip sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır (Eren 2000: 528).

Çatışmanın etkisi gruplar açısından ele alındığında da bazı genel ve özel sonuçlar elde edilir. Kontrollü ve istenen yöndeki çatışma; öncelikle, grup üyeleri arasındaki bağı güçlendirir. Çatışma halindeki otel çalışanlarından aynı yada benzer taraftaki üyeler arasındaki işbirliği, bu üyelerin kaynaşmasını sağlar. Bu durum ise, grubun işe daha kolay yönlendirilmesini sağlar. Üyeler arasındaki ilişki, dışsal baskılara daha dayanıklı ve işe daha fazla yönelimli olur (Erdoğan 1999: 180).

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların olumlu sonuçlarını yukarıda yer verilen açıklamalara dayanarak maddeler halinde aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Aslan 2002: 203):

- Çatışmalar, yapıcı sonuçlar doğuracak yaratıcılığı artırır.
- Çatışan taraflar, işletme için oldukça yararlı, yeni fikirler üretirler.
- Çatışmaların çözümlenmesi için, araştırma eğilimleri artacağından, yeni buluşlar ortaya çıkar.
- Çatışmalar, otelde monotonluk ve durgunluğu önleyeceğinden, yenileşmenin önemli bir kaynağını oluşturur.
- Çatışmalar, otel çalışanlarında öğrenmeyi özendirdiği gibi, eleştirileri hoşgörü ile karşılama alışkanlığı kazandırır.
- Çatışmalar, çatışan tarafların kendi güçlerinin ve yeteneklerinin farkına varmalarını sağlayarak, tarafların kendilerine olan güvenlerini geliştirir.
- Çatışmalar, tarafların biçimsel yapıya zarar vermeden, örneğin; biçimsel olmayan grup tartışmaları yoluyla, öfkelerini açığa vurup, rahatlamlarını sağlayacak ortamlar hazırlar.
- Çatışmalar, gizli kalmış sorunların fark edilmesine, uzun süredir çözümlenmemiş bireysel ve örgütsel sorunların ele alınarak çözümlenmesi için

gerekli önlemlerin alınmasına ve böylece, taraflardaki gerilimin sona ermesine yardımcı olur.

- Çatışmalar, otel içindeki yetki ve kaynak dağılımının daha dengeli yapılmasını sağlar.
- Otel çalışanları; çatışma sayesinde, kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme imkanı bulacaklarından, eksik kalan yönlerini görme şansına sahip olacaklardır.
- Çatışmalar, otel içindeki iletişimi güçlendirerek, çatışan taraflar arasında yakınlaşma sağlar.
- atışmalar, yeni plan ve politikaların belirlenmesinde otel yöneticilerine yeni bakış açıları kazandırır.
- Çatışmalar, tarafsız kalmaya çalışan ve görüş bildirmek istemeyen otel çalışanlarını, düşüncelerini açıklamaya zorlayabilir.
- Çatışmalar, otel çalışanlarını güdüleyerek ve oteldeki tembelliği ortadan kaldırarak, örgütsel etkinliği artırır.

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların, her zaman olumsuz sonuçlarının olduğunu ifade etmek doğru değildir (Bagshaw 1998: 206). Yukarıda sıralanan olumlu sonuçların elde edilebilmesi için otel yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

2.4.2. ÇATIŞMALARIN OLUMSUZ SONUÇLARI

Çatışma sonucunda; üyesi olduğu gruptan kendisini soyutlayan kişi, grup amaçlarından ayrılma ve bu amaçları benimsememe yoluna gidecektir. Sonuç, yalnızlık veya yeni arayışlar olacaktır. Benzer şekilde; istenmeyen çatışma yanlış yönetilirse, çatışmanın olumlu sonuçlarından yararlanılamayacağı gibi; otel çalışanlarının başarıya yönelik davranışlarının ve iş başarımlarının engellenmesi gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmak olasıdır. Ayrıca; çatışmanın, beklenen ve istenen düzeyden fazla olması otel çalışanları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. İstenmeyen ölçüdeki çatışma, öncelikle

kişilerde iş tatminsizliği, bulunduğu grubun dışına çıkma ve yalnızlığı tercih etme eğilimi yaratabilir (Erdoğan 1999: 180).

Çatışmaların birey, işletme ve toplum açısından olumlu olup olmadığının saptanabilmesi için; her şeyden önce, çatışmaların nasıl ve niçin yaşandığının bilinmesi ve çatışma türlerinin incelenmesi gerekmektedir (Aslan 2002: 204). Aşağıda, çatışmaların bir otel işletmesinde yaratabileceği olumsuz sonuçlar sıralanmıştır.

- Çatışmalar, otel çalışanları üzerinde davranış bozukluklarına ve ciddi sağlık sorunlarına neden olabilir.
- Çatışmalar, çatışan taraflar arasındaki işbirliği yapma duygusunu azaltabilir. Bu duygunun azalması da örgütsel performansı olumsuz etkiler.
- Çatışmalar, çatışma halindeki çalışanlar yada gruplar arasındaki güven ve saygı gibi hisleri zedeleyerek, taraflar arasında saldırganca davranışları ve düşmanlığı arttırabilir.
- Çatışma sonucundaki fikir ve görüş ayrılıkları, işletme için alınması gereken kararları geciktirebilir.
- Çatışmalar, otel çalışanlarının işletmeye yabancılaşmasına neden olarak; işletmeye, işletme amaçlarına ve çevresine, diğer çalışanlara ve yöneticilere, hatta; kendisine karşı kayıtsız ve ilgisiz kalmasına neden olabilir.
- Çatışmalar, otel çalışanlarını işe devamsızlığa itebilir. Bu durum, işgücü kaybının artmasına yol açabilir.
- Çatışmalar, işletmede disiplinsizliğe yol açarak; çatışan tarafların kendi çıkarlarını, işletme amaçlarının üstünde görmelerine ve dolayısıyla, otel içindeki düzen ve uyumun bozulmasına neden olabilir.
- Çatışmalar, para ve zaman gibi işletme kaynaklarının boşa gitmesine neden olabilir.
- Çatışmalar, işletme amaçlarının geçiştirilmesine ve amaçlardan uzaklaşılmasına neden olabilir.
- Çatışmalar, iş kazalarının artmasına yol açabilir.

Sonuç olarak; önemli olan konu, çatışmaların mutlaka zararlı ve önlenmesi gereken gerçekler olarak algılanmaması gerektiğidir. Kuşkusuz; olumsuz sonuçlanma olasılığı yüksek olan çatışmaların giderilmesi, çatışmanın yer aldığı ortamın verimliliği ve örgütsel performans açısından bir zorunluluktur. Bununla beraber; özellikle, rekabetten kaynaklanan çatışmaların, enerji ve motivasyonu arttırarak ve yaratıcılığı harekete geçirerek, örgütsel performansı yükselteceği gözden uzak tutulmamalıdır (Baysal ve Tekarslan 1996: 317).

Hatta; son zamanlarda yapılan araştırmalar, çatışmalara doğru yönetim modelleri ile müdahale edilmesi durumunda, sonuçlarının olumsuz olmaktan çok olumlu olduğu ve dolayısıyla, örgütsel performansı arttırdığı yönündeki görüşler; ağırlık kazandığını ortaya koymaktadır. Otel çalışanlarının, işletme içinde yaşadıkları az miktardaki gerilimin, çalışanları motive ederek performansı ve işgücü verimliliğini arttırdığı gözlenmiştir. Çatışmanın olmadığı bir ortamda, çalışanların beklenti, istek ve motivasyonları azalarak, çalışma istekleri tükenebilir ve bu durum; doğal olarak örgütsel performansı azaltabilir (Özkalp ve Kırel 2001: 396).

2.5. ÇATIŞMA YÖNETİM TEKNİKLERİ

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmalar, yeni fikirlerin ve görüşlerin üretilmesine imkan verdiği için, gerçekte örgütsel bir güçtür. Bu gücün iyi yönetilmesi, işletmenin var olan gücünü daha da arttırır. Kötü yönetilen yada başıboş bırakılan çatışma ise, işletmenin verimliliğini ve örgütün etkinliğini düşürür (Başaran 1998: 197).

Örgüt amaçlarından sapan ve işlevsel olmayan çatışmaların belirlenmesindeki en önemli ölçüt otel çalışanlarının ve bu çalışanların oluşturduğu grubun verimliliğidir. Bu nedenle; grup verimliliğini azaltacak ve amaçlardan uzaklaştıracak ve saptıracak işlevsel olmayan çatışmaları belirlenip, bunların ortaya çıkmaması ve tekrarlanmaması, ortaya çıktıklarında ise; zararlı ve yıkıcı etkilerini en aza indirecek çözümlerin

bulunması için çaba harcanması gerekir. Bunun yanı sıra; atalet ve durgunluk içindeki ve hiçbir çatışmaların yaşanmadığı otel işletmelerinde, çatışmaların oluşması için, otel içindeki dengelerin bozularak, rekabet ortamının yaratılması söz konusudur. Zaten; çatışma yönetimi kavramı da bu hususa işaret etmekte ve çatışmaların çözümlenmesi ve azaltılması stratejilerinin yanı sıra, çatışmaları ortaya çıkarabilecek ve belli bir hareketliliği sağlayacak stratejileri de kapsamaktadır (Aslan 2002: 231).

Bu nedenle, çatışma yönetimi; çatışmaların, otelin işgücü verimliliğini ve örgütsel etkinliğini arttırıcı bir özellik olarak ele alınmasını ifade etmektedir. Son derece dinamik bir ortamda yer alan, yeniliklere ve gelişmelere ayak uydurmak isteyen ve bunun için, yapısında farklı bilgi, inanç ve değer yargısı olan çalışanları bir arada bulunduran otel işletmelerinde çatışma her zaman yaşanacaktır (Erdoğan 1996: 181).

Çatışma yönetimi kavramı; çatışmaların, otel içindeki sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini arttırıcı bir şekilde değerlendirilmesi anlamını taşır (Baysal ve Tekarslan 1996: 332). Bu bakımdan; çatışma, otel işletmesi için bir güç kaynağı olduğu için büyük öneme sahiptir.

Diğer taraftan; çatışmanın bu benzeri faydalarından yararlanabilmek için, etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Dinçer ve Fidan 1996: 359). Dolayısı ile; çatışmaların başarılı bir şekilde yönetilmesi, otel için büyük önem taşımaktadır. Otel yönetimi, çatışmanın yönetimi konusunda dikkatli davranmalı ve farklılıkların yönetimi olan çatışmayı başarıyla yöneterek, örgüt amaçlarına uygun ve işletme için yararlı olacak biçimde sonuçlandırmalıdır (Ertürk 1995: 201).

Otel işletmelerinde, çatışmaları önlemek, çözmek ve yönetmek için, öncelikle çatışmaya sebep olan anlaşmazlığın kaynağına inmek ve nedenini bulmak gerekir. Bu nedenle; yönetici, ilk olarak çatışma nedenlerini nesnel olarak ortaya koymak ve daha sonra çatışma yönetimi ile ilgili teknikleri uygulamak zorundadır (Peker ve Aytürk 2002: 248).

Çatışma yönetim teknikleri; çatışmaların, otel içindeki sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini arttırıcı bir şekilde değerlendirilmesi ile yakından ilgilidir. Gerek sosyal, gerekse biçimsel yapılarda, çatışmaların kaçınılmaz olarak ortaya çıkması söz konusu olmakla birlikte; çatışmaların, bu yapıların yararına yada zararına sonuçlanma olasılığı, çeşitli nedenlere bağlı olacaktır. Çoğu zaman; çatışmalar, taraflara ve içinde bulunulan işletmeye ve sisteme zarar verici niteliğe sahiptirler. Ancak, bir sosyal sistemde hiç çatışma olmaması; yeniliğin, yaratıcılığın ve değişim süreçlerin engellenmesi anlamını taşıyacaktır. Bu nedenle; işletme açısından yararlı olabilecek çatışmaların, kontrollü bir şekilde desteklenmesi ve arttırılması, zararlı çatışmaların ise; azaltılması ve çeşitli yönetim modelleri ile ele alınması gerekir (Baysal ve Tekarslan 1996: 332).

Otel yöneticileri tarafından, çatışmayı azaltma tekniğinin tercih edilmesinin temel nedeni, çatışmanın sosyal ilişkilerin olağan bir durumu olmaktan çok örgütsel bir sorun şeklinde görmeleridir. Dolayısı ile; yönetimin temel görevi, çatışmayı azaltmak ve yok etmek; böylece, çatışma ortamından kurtulmaktır. Bu anlayışa göre; - işletmelerinde çatışmaların yaşandığı otel yöneticileri başarısız sayıldıklarından-sorumlu olduğu bölümde çatışma yaşanan bir yönetici, bu çatışmaları bastırma yolunu seçer. Diğer taraftan; artan çatışmadan hoşnut olmayan otel yöneticileri, kontrolü kaybetmemek için çatışmadan korunmak isterler. Çünkü; çatışmadan korunmak ve çatışmayı azaltmak, çoğu zaman yüksek seviyedeki bir çatışmayı yönetmekten daha kolaydır. Bu amaçla, yöneticiler çatışmaları azaltmak için (Güney 2001: 99);

- Örgütün bir bütün olarak amaçlarını ve verimliliğini vurgularlar.
- Otel çalışanlarına belirli ve iyi tanımlanmış görevler verirler.
- Otel çalışanları ve bu çalışanların oluşturdukları grupların arasındaki iletişimi daha etkin hale getirirler.
- Çatışmaya taraf olan otel çalışanlarını, ortak bir düşmana yönelterek, birlik ve takım olma duygusunu kuvvetlendirirler.
- Otel çalışanları için ortak hedef ve amaçlar geliştirirler

Otel yöneticilerin büyük bir kısmı, çatışmaların azaltılması konusu ile daha çok ilgilidirler (Şimşek vd. 2001: 255). Çünkü; belirli bir seviyeyi aşan çatışmalar, otel işletmeleri için zararlı hale gelmeye başlar. Bu nedenle; otel yöneticileri, işletmeye zarar vermeye sezinledikleri çatışmaların seviyesini aşağı çekmeye ve en uygun düzeye indirmenin yollarını aramalıdır. Otel işletmelerinde işlevsel olmayan, örgüte fayda yerine zarar veren çatışmaların önlenmesi için, şu noktalara daha fazla özen gösterilmelidir (Kılınç 1986: 150);

- Değerlendirmeler, otelde çalışan personelin ve bölümlerin, bireysel verimliliklerinden daha çok, toplam katkılarına göre yapılmalıdır.
- Grupların ve bireylerin iletişiminin ve haberleşmelerinin teşvik edilmesi, örgütsel ödüllerin, kısmen de olsa grupların ve bireylerin birbirlerine yardım etme derecelerine göre verilmelidir.
- Üyelerin, imkanlar dahilinde birbirlerinin sorunlarına karşılıklı anlayış ve ilgi ile bakabilmeleri için; otel çalışanları, gruplar arasında yada bölümler arasında rotasyona tabi tutulmalıdır.
- Çatışan tarafların işbirliğini zorunlu kılacak önemli örgütsel hedefler oluşturulmalıdır.
- Örgütsel ilişkilerde açıklık ve dürüstlük esas alınmalı, tarafların gösterişe yönelik davranışta bulunmalarından kaçınmaları sağlanmalı ve karşılıklı olarak güdü, tutum ve değerlerin öğrenilebileceği süreçler geliştirilmelidir.

Otel işletmelerinde çok fazla düzeydeki çatışmaların zararlı olabileceği gibi, çok az yada hiç çatışmanın olmaması da kayıtsızlık ve durağanlığa neden olur. Bu nedenle; örgütsel performansı arttıracak olan istenen düzeydeki çatışmalar, işletme için gereklidir.

Çatışmayı teşvik etme; düşük çatışma düzeyi ile birlikte, örgütsel performansın ve yaratıcılığın yeterli olmadığı otel işletmelerinde veya bunların çeşitli bölümlerinde, performansı arttırmak ve geliştirmek için, çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini

kapsar. Bu ve benzeri durumlarda, çatışmanın düzeyinin arttırılmak istenmesinin nedeni; yapıcı ve yaratıcı çatışmaların çok düşük olduğu otellerde çalışan personel, daha yeni ve daha iyi iş yapma yol ve yöntemlerini geliştirmeye çalışmak yerine, mevcut durumu pasif bir şekilde kabullenmeyi tercih edeceği düşüncesidir. Çevre koşullarının hızla değiştiği günümüz çalışma koşullarında, varlığını sürdürmek isteyen bir otel işletmesinde, böyle bir durumun sürekli hal alması mümkün olmayacağına göre; otel yönetiminin, örgüt yapısında yapıcı bazı çatışmaları harekete geçirmesi gerekir. Yönetimin, bu alanda alabileceği önlemler veya geliştirilebileceği öneriler şu şekilde sıralanabilir (Şimşek 2002: 302);

- Otele dışarıdan yeni eleman alınması,
- Otel içinde, haberleşme alanında yeni düzenlemelere gidilmesi,
- İşletmenin yeniden yapılandırılması,
- Rekabetin teşvik edilmesi,
- Uygun yöneticilerin seçilmesi

Otel işletmelerinde, çatışmayı arttırmanın bir yolu ise; üyeler ve departmanlar arasındaki bağımlılığı arttırmaktır. Herhangi bir departmanın işini tamamlayabilmesi için, başka bölüme yada bölümlere bağlı ise; bu durum etkileşimi, başka bakış açılarına olan gereksinimi ve uzlaşmayan konu ve amaçlar üzerinde görüşmeler yapılmasını gerektirir. Örneğin; otel yöneticileri, yapılan bir işi farklı kısımlara bölerek, her kısmın tamamlanması için, işi başka bir gruba yada bölüme verebilirler. Böylece; ne bir otel çalışanı yada nede bir bölüm şefi veya müdürün, diğer bölümlerin veya çalışanların yardımı olmadan, verilen işi tamamlayamayacağı için, bölümlerarası bağımlılık ve işbirliği artar. Bu uygulama; başlangıçta çatışmayı arttırsa bile, zamanla çatışmaları azaltabilir (Özkalp ve Kırel 2001: 408).

Çatışmaların çözümü ve yönetilmesi konusunda, pek çok yöntemin ortaya atıldığı; her birinin ayrı bir tekniğe sahip olduğu; etkinliklerinde ve örgütsel performansa etkilerinde farklılıklar gösterdiği bilinmektedir (Güney 2001: 98). Bu yönetim

modellerini üç ana bölümde toplamak mümkündür. Bunlar; rekabete dayalı yönetim modelleri, çatışmalara kısa vadeli ve geçici çözümler getiren yönetim modelleri ve çatışmalara uzun vadeli kalıcı çözümler getiren yönetim modelleri olarak sınıflama yapılabilir.

2.5.1. REKABETE DAYALI YÖNETİM MODELİ

Otel işletmelerinde, rekabet daha çok kişiler, gruplar ve departmanlar arasında yaşandığından bu yönetim modelinde; kazan-kazan modeli, kazan-kaybet modeli ve kaybet-kaybet modeli uygulanabilir. Rekabete dayalı yönetim modellerinin en etkin olanı, kazan-kazan modelidir. Ancak, diğer iki model de otel işletmelerinde sıkça kullanılır (Erdoğan 1996: 188).

2.5.1.1. KAZAN-KAZAN MODELİ

Çatışmaya taraf olanlar ve hatta otel yönetimi açısından en fazla arzulan ve en işlevsel sonuçlar veren modeldir. Bu modelde, çatışan her iki taraf için fayda sağlayacak, yaratıcı bir çözüm aranmaktadır. Dolayısı ile; çatışmanın sonucunda, tüm tarafların tatmin olmalarını sağlayan bir sonuç elde edilir. Çatışma çözümüne bu yaklaşım birey ve örgüt açısından en iyisidir. Enerji ve yaratıcılık, diğer tarafı yenmek yerine sorunu çözmeye yönelmiştir (Erdoğan 1996: 189).

Kazan-kazan modelinin istenen bir model olmasının temelinde, çatışan tarafların sahip oldukları enerji, bilgi, birikim ve yaratıcılığın karşı tarafa zarar vermekten çok, soruların çözümüne yönelik olması yatmaktadır (Tengilimoğlu 1991: 138). Bu nedenle; kaybeden taraf olmadığı gibi, her iki taraf da kazanmış olmaktadır.

Her ne kadar; bu model, istenen ve tercih edilen bir model olsa da, aslında bu yolla çatışmaları çözmek kolay değildir. Bu nedenle; ortak amaçlar ve bu amaçlar sayesinde refah düzeyini arttırmak, otel yönetiminin en önemli amacı olmalıdır. Bu gün; faaliyet gösteren işçi-yönetici konseylerinin pek çoğu bu modeli amaçlayarak kurulmuştur (Güney 2001: 99).

2.5.1.2. KAZAN-KAYBET MODELİ

Kazan-kaybet modeli, daha çok rekabetin yoğun olduğu toplumlarda, doğal bir strateji olarak görülebilir. Bu stratejide; kişi, kazanma hisleri ve duygularının baskısı altındadır. Bu nedenle; çatışma durumunda, taraflardan biri kazanmak için elindeki güçleri en etkin bir biçimde kullanırken, karşı tarafın yenilmesini içtenlikle istemektedir (Güney 2001: 98).

Tipik bir kazan-kaybet modelinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir(Bumin 1990: 73);

- Taraflar arasında kesin bir “ben-sen” yada “biz-onlar” ayrımı vardır.
- Taraflar; enerjilerini, kazanmak ve galip gelmek için kullanırlar.
- Taraflar; sorunları, sadece kendi bakış açılarından görmek isterler.
- Çatışmalar bireyselleştirilmiş ve kesin karar verilmiştir.
- Amaçlara ulaşmaktan çok, çözümler ve sonuçlar daha önemlidir.
- Tarafların sorunlara kısa dönem bakış açıları vardır

Kazan-kaybet modeli; ast-üst çatışmalarında, hat-kurmay çatışmalarında, sendika-yönetim çatışmalarında ve daha pek çok çatışma durumlarında başvurulabilen bir çatışma yönetim modelidir. Bu modelin olumlu yönleri, rekabeti teşvik ederek yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlaması ve özellikle de gruplararası çatışmada, çatışan

grupların kendi içindeki bağlılığın ve takım ruhunun gelişmesine yardım etmesi şeklinde özetlenebilir. Olumsuz yönleri ise; işbirliği ve karşılıklı sorun çözme fırsatlarını gözardı etmesi ve en önemlisi bir tarafın kaybetmesi kaçınılmaz olduğundan, zaman içinde kaybeden tarafın öç alma duygularını körüklemesi şeklinde sıralanabilir (Baysal ve Tekarslan 1996: 320).

Ayrıca; kazan yada kaybet biçimindeki bir durumun sonucu, kimi zaman kaybedenin durumu kabullenememesi ve taraflar arasındaki gerilim ve çatışmanın, rekabet başlamadan önceki duruma göre daha da yükselebileceği unutulmamalıdır.

2.5.1.3. KAYBET-KAYBET MODELİ

Çatışmanın bu yaklaşımla çözülmesinde, çatışmacı olan iki taraf da kaybeder. Bu yaklaşım pek çok şekil alabilir. Bunlardan biri uyuşma veya orta noktayı bulmadır. İkinci bir yaklaşım çatışmada bir tarafı tatmin ederek bertaraf etmektir. Bir diğer yaklaşım da üçüncü bir tarafı uzlaştırıcı olarak kullanmak olabilir. Bu stratejinin son tipi çatışmadaki taraflar çatışmayı çözmek için bürokratik kurallara başvurduğunda ortaya çıkar. Her dört yaklaşımda da çatışmadaki tüm taraflar kaybeder. Bu bazen çatışmanın tek çözüm yoludur ama genelde diğer stratejilerden daha az istenir (Erdoğan 1996: 188).

Kaybet-kaybet modeli; çatışmaya taraf olan otel çalışanının, kendi durumunun, önceki durumuna göre, daha kötüye gideceğini anladığı zaman benimsediği hareket tarzını ifade eder (Tengilimoğlu 1991: 136) ve sonuç, çatışma halinde olan hiç kimseyi tatmin etmez (Bumin 1990: 69).

Zaman zaman etkin çözümlere ulaşıldığı ve başarılı olduğu durumların bulunduğu görülse bile; en az etkili olan çatışma yönetimi tarzıdır (Aslan 2002: 221). Diğer taraftan; çatışma sonucunda, tarafların her ikisi de kaybettiği için, kazanma-

kaybetme ve özellikle kazanma-kazanma modellerine göre daha az tercih edilen bir yöntemdir (Baysal ve Tekarslan 1996: 320).

Otel işletmelerinde bu modele; resepsiyon şefinin, çatışan iki resepsiyon elemanının bahşisinde kesinti yapması yada otel yöneticisinin, ayırım yapmaksızın, çatışan tüm tarafları bazı sosyal haklardan mahrum bırakması örnek olarak verilebilir.

2.5.2. ÇATIŞMALARA KISA VADELİ GEÇİCİ ÇÖZÜMLER GETİREN YÖNETİM MODELLERİ

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmalara geçici çözümler getiren yönetim modelleri arasında aşağıdaki yaklaşımlar sıralanabilir.

2.5.2.1. KAÇINMA

Bu model, çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici, açık olarak taraf tutmaz; çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez ve çatışma ile ilgili alınacak kararları geciktirilir (Koçel 1993: 405). Bunun sonucu olarak; taraflar, sürekli olarak tatminsizlik içinde kalırlar (Şimşek 2002: 304). Kaçınma yaklaşımı, karşı tarafın isteklerinin de yerine getirilmesi için, hem işbirliği hem de kendi isteklerini karşılama için, fazla talepkar olmayan bir tarz olarak göze çarpmaktadır (Güney 2001: 102). Bir başka ifade; ile iddiasız ve işbiriksiz bir davranışı ifade eder. Bu durumda; otel çalışanları ne kendilerinin düşüncelerini ne de diğerlerini düşüncelerini desteklerler. Bir bakıma, çekilme davranışı göstererek, olaylara karşı kayıtsız davranırlar (Özkalp ve Kirel 2001: 405).

Kaçınılamaz bir biçimde çatışma çıkmış ise; ya buldukları bu ortamı terk eder yada çok önemli uğraşları varmış gibi, başka hiçbir şeyle ilgilenmeyip, sadece

yaptıkları işe bakarlar. Aslında; çatışan taraflarla konuşulduğunda, sanki hiçbir anlaşmazlık yokmuş gibi, sessiz kaldıkları yada çatışmayı inkar ettikleri görülür (Cüceloğlu 1987: 189).

Kaçınma yaklaşımı, çatışmanın ortaya çıkmasını engelleme girişimlerini içerir. Bu nedenle; çatışmaların önemsiz ve gereksiz nedenlerden kaynaklandığı, işlevsel olmadığı veya -kriz dönemlerinde olduğu gibi- çatışma ortaya çıktığında önlenmesi için çok hızlı olunması gerektiği durumlara uygun bir stratejidir (Aslan 2002: 227).

Bu yaklaşım; şüphesiz, çatışmaları çözmez. Kısa dönemde yararlı olan bu teknik, uzun dönemde çözüm getirmediği için, örgütsel performansı azaltacak ve ileride, çatışmaların tekrar yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Ancak; çatışmanın önemsiz olduğu veya gündemi daha önemli konuların meşgul ettiği, çatışmanın üstüne gidilmesinde ortaya çıkabilecek sorunların, var olandan daha ciddi sorunlar yaratması ihtimalinin yüksek olduğu, karşı tarafa durumu tekrar değerlendirmesi için zaman tanınması gerektiği, karar verme konusunda yeterli bilgiye sahip olunmadığı, çatışmayı çözmek ve yönetmek için zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu ve çatışmanın, çatışan taraflarca daha etkin çözümlenebileceği gibi bazı durumlarda yararlı olabilir (Koçel 1993: 405).

2.5.2.2. GÜÇ (YETKİ) KULLANMA

Otel yöneticisi, bu model ile güç ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözüme kavuşturmaya çalışır (Şimşek vd. 2001: 256). Bir başka ifade ile; çatışmaların, yöneticinin hiyerarşik yapıdan aldığı gücü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade eder. Yöneticinin önerdiği veya uyguladığı çözüm yolu, taraflardan birini yada her ikisini de birden tatmin etmeyebilir ve anlaşma sağlanamayabilir. Ancak; yöneticinin kararı, her iki tarafça kabul edilecektir (Akat vd. 1999: 334). Burada önemli olan husus; yöneticinin kullandığı yetkinin ve otoritenin, çatışmaya taraf olanların tamamı tarafından onaylanmalıdır (Ertürk 1995: 217).

Diğer taraftan; astları ile anlaşmazlık içinde olan bir üstün, kendini haklı çıkarmak için, çatışma durumunu rekabet stratejileri içerisinde geçen kazanma-kaybetme mücadelesine çevirmesi ve sonuçta gücünü ve otoritesini kullanarak kendini haklı çıkarması, bu modelin tipik bir örneğidir (Baysal ve Tekarslan 1996: 324).

Eğer yönetici bu yola sık sık başvuruyorsa ve bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesine bağlı ise; çatışmalar geçici olarak giderilecek; fakat bu durum, otel çalışanlarının moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaparak, verimliliğini düşürebilecek ve çatışma tehlikesi potansiyel olarak varlığını sürdürecektir. Güç kullanma yaklaşımı, her çatışmayı sindirerek çözümlenmeye çalıştığı için, işbirliğini azaltsa da otel işletmesi için önemli olan bazı acil durumlarda veya işletmenin uzun vadeli geleceği açısından önemli olan zamanlarda etkili olabilir (Akat vd. 1999: 334).

2.5.2.3. YUMUŞATMA

Kısa vadeli çıkar hesapları yerine, uzun vadede işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara getireceği yararları anlatmak ve durumun acil bir nitelik taşımadığını belirterek, çatışma durumunu olduğundan daha iyi gösterme çabaları, yumuşatma modelinin esasıdır. Burada; yönetici, çatışmanın kaynaklarına inmekte, analitik bir yaklaşımda bulunmamaktadır (Eren 2003: 622).

Yumuşatma yaklaşımı, “üzerinde anlaşabildiğimiz konularda birlik olalım, anlaşamadığımız konuları ise tartışmayalım” yada “güzel bir söz söylemeyeceksek hiçbir şey söylemeyelim” mantığı esasına dayanır. Bu, çatışmaya neden olan konuların konuşulmaması yada ortak noktaların konuşulmasını anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile, çatışan taraflar, birbirlerinin olumsuz yönlerini görmezlikten gelip; sadece olumlu yönlerini ele alırlar (Baysal ve Tekarsalan 1996: 324).

Bu çatışma yönetim modeli; çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkartılmasının yanı sıra, farklılıkların öneminin azaltılması esasına dayandığından; yönetici, çatışan tarafları dayanışma içinde olmaya teşvik eder. Örneğin “biz bir aile gibiyiz” şeklindeki düşünce tarzı, yumuşatma stratejisi ile ilgilidir. Ancak; yine de çatışmaya neden olan temel nedenler görmezlikten geldiğinden ve üzerine gidilmediğinden çözüm kısa vadeli (Akat vd. 1999: 334).

2.5.2.4. UZLAŞMA

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaları yönetmede oldukça kabul gören bir başka model olan uzlaşma yönteminin esası, çatışma ile doğrudan yüzleşmenin pek istenilen bir durum olmadığı; çünkü, bu durumda taraflardan birinin kazanıp, diğerinin kaybetmesi gerekeceğidir. Uzlaşma modeli, gerçekte; çatışmaların çoğunu, belli bir andaki öfkenin ve kızgınlığın açığa vurulması olarak görür ve bu duygular biraz bastırılıp olayın gelişmesi beklenirse, tarafları biraraya getirecek yolların bulunabileceği düşüncesine dayanır (Baysal ve Tekarsalan 1996: 325).

Otel yöneticileri, bu yaklaşımla; iki veya daha fazla grup arasında yaşanan çatışmaları, taraflar arasında ortak bir zemin bulma yoluyla çözmeye çalışırlar. Güç kullanma yaklaşımının tersine, uzlaşma yaklaşımının avantajı, uzlaşmaya varan tarafların birbirleri hakkında, çok daha az gizli kalmış düşmanca duygulara sahip olmalarıdır (Şimşek 2002: 305).

Bu çatışma yönetim modelinde; her iki taraf, kendi çıkarlarından vazgeçerek, ortak çıkarlar doğrultusunda birleştiği için (Özkalp ve Kirel 2001: 405) açıkça kazanan yada kaybeden yoktur. Aslında; uzlaşma sonucunda varılan nokta, hiçbir grubun idealindeki ve istediği sonuç değildir. İş hukukundaki toplu pazarlık yöntemi buna örnek verilebilir (Can 1997: 310). Bu yaklaşım, tarafların eşit güce sahip olduğu, zaman

baskısının yoğun olduğu ve çatışmalara geçici çözümler bulunmak istendiği durumlarda faydalı olur (Kılınç 1986: 154).

2.5.2.5. OYLAMA

Bu modelde ise, demokratik bir süreç uygulamaya geçirilerek, çatışma halindeki tarafların, sorunu “çoğunluk kazanır” ilkesine göre çözmeleridir. Otel içinde yaşanan çatışmaları, çoğunluğun oyu kuralı ile çözümlenmeye çalışmak; üyelerin, izlenen yolun adil olduğuna inanmaları durumunda etkili sonuçlar verebilir (Şimşek vd. 2001: 257). Bu bakımdan; bazı anlaşmazlık ve çatışmaların yönetiminde izlenecek en uygun yollardan biri, oy verecek komisyonun önünde tarafların kendi fikirlerini ayrı ayrı açıklama fırsatı verilmesi ve bunun sonucunda, komisyonun oyuna başvurulması, çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilmesidir (Eren 1993: 376).

Oylama yaklaşımının -demokratik olmasına karşılık- güçlü olanın zayıf olana üstün gelmesiyle sonuçlanabilir ve taraflardan biri, diğer gruptaki üyelerin oylarını serbestçe kullanmalarını engellemek sureti ile, çoğunluğu sağlama yoluna giderse; ulaşılan sonuç, demokratik olmaktan çıkıp baskı ve hakimiyet kurma durumuna dönüşmüş olur. Ayrıca; oylamada görevli olan komisyonun, çatışmaların çözümünde nesnel davranmaması gibi nedenlerle, yukarıda açıklanan diğer modellerde olduğu gibi, bu model de çatışmayı geçici olarak durdurmakla birlikte, çatışmanın kaynağına inemez (Baysal ve Tekarsalan 1996: 325).

2.5.2.6. KURA ÇEKME

Otel yöneticisi; çatışan tarafların hepsine birden hak verdiği gibi ve onların belirli bir noktada uzlaşmalarını gerekli gördüğü durumlarda, sorunun çözümü için,

taraflar arasında şanslarına yada kaderlerine razı olma yaklaşımını öne sürebilir. Bu takdirde; kurada, haklarını kaybeden taraf ya kaderine razı olacak; ancak, motivasyonu eksilerek örgütte kalmaya devam edecek yada prestij ve öneminin azaldığını görerek, işletmeyi terk edecektir. Bu nedenle; kura çekme yaklaşımı, çatışmayı çözerken, bazı önemli kayıplara da neden olabilmektedir (Eren 2003: 552).

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaları yönetmede yararlanılan bu modellerin yanı sıra, çatışmalara geçici çözümler getiren, başka çatışma yönetim modelleri daha vardır. Bunlar:

- Kadercilik,
- Yatıştırma,
- Baskı kurma,
- Zorlama
- Kayıtsızlık,
- Geri çekilm,
- Soyutlanma,
- Çekilme,
- Taviz verme,
- Ortak düşman saptama,
- Hakeme başvurma,
- Yüzleştirme,
- Politik araçlar kullanmadır.

Ancak, yukarıda sıralanan modeller, açıklanan modellere benzerlik gösterdiğinden sadece başlıklar şeklinde sıralanmıştır.

2.5.3. ÇATIŞMALARA UZUN VADELİ KALICI ÇÖZÜMLER GETİREN YÖNETİM MODELLERİ

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmalara uzun dönemli kalıcı çözümler getiren yönetim modelleri, sorunun kaynağına inerek, çatışmalara kalıcı çözümler üretirler. Bu modeller, aşağıda sırası ile ele alınmaktadır.

2.5.3.1. SORUN ÇÖZME

Çatışmalara kalıcı çözümler getiren en önemli tekniklerden biri olan bu model, çatışan tarafların sorunu tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, farklı seçenekler sunma ve her iki tarafın anlaşabileceği uygun bir faaliyet yolu seçme amacı ile bir araya gelmelerini içerir (Baysal ve Tekarslan 1996: 331).

Bu modeli uygulayan bir otel yöneticisi, çatışan tarafları bir araya getirmekte ve sorunu bütün yönleri ile tartışacak bir ortam hazırlamaktadır. Burada; taraflar, teker teker kendi görüşlerini gerekçeleri ile birlikte ortaya koyarken, karşı tarafın görüş ve iddialarını da cevaplandırmak için yoğun çaba harcarlar. Bu çalışmalar, taraflar belli bir anlaşmaya varıncaya kadar devam eder ve bu nedenle; oldukça uzun bir zaman alır. Taraflar; kararlarında dayatmacı davranmaz ve soruna iyi niyetle yaklaşırlarsa, bu tartışmalar kendilerine birçok konuda yararlar sağlayacaktır (Eren 2003: 622).

Sorun çözme modelinde; çatışan taraflar tarafından, tamamıyla kabul edilen bir çözüm yolu araştırılır ve böylece; taraflardan hiçbiri, herhangi bir fedakarlığa katlanmış olmaz. Çatışma halindeki otel çalışanları, sorunlarına en iyi çözüm yolu bulmak için bir araya geldiklerinden; bu yaklaşımda, çatışmanın nedenleri karşılıklı olarak tartışılır, araştırılır ve yöneticinin katkısı ile ayrıntılı bir şekilde tartışılması sağlanır. Böylece;

ortaya çıkan sonuçlar ışığında, çatışmaya kabul edilebilir ve farklı çözüm yolları önerilir (Şimşek 2002: 305).

Bu yaklaşım; özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadıkları ve aralarında etkin haberleşme olmadığı durumlarda sonuca götürücü ve etkili bir yol olmaktadır (Akat vd. 1997: 309). Diğer yandan, sorun çözme yaklaşımının; tarafların, tartışmalar sırasında birbirlerini gerçekten anlamalarını sağlaması nedeniyle; kavram kargaşası, anlam bozuklukları ve yanlış ve hatalı algılamalar gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmalar için, en etkin ve başarılı bir yol olarak görülebilir (Baysal ve Tekarslan 1996: 331).

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaları çözmeye en etkili teknik olarak kabul edilen bu modelde; amaç, suçluyu bulmak değil; temel görüş ayrılıklarının tespit edilmesidir. Bunun için; taraflar, temeldeki esas çatışma kaynağı ile yüz yüze getirilir. Sürekli etkileşim yolu ile, tarafların sahip oldukları ortak noktalar vurgulanmaya ve anlaşmazlığın temelindeki nedenler ortaya konmaya çalışılır. Sorun çözme yönteminin üstünlüğü, örgütiçi çatışmaları çözmeyi amaçlamasından ve bunun için çatışma nedenlerinin temeline inmesinden kaynaklanmaktadır (Aydın 1984: 34).

2.5.3.2. KAPSAMLI AMAÇLAR BELİRLEME

Bu yöntem, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyip; çatışan tarafları, aralarındaki farklılıkları bir yana bırakmaları sağlanarak, belirlenen bu önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlamak ile ilgilidir. Özellikle kriz dönemlerinde, yöneticilerin bu çatışma yönetimi modelini izledikleri görülmektedir. Örneğin; kriz dönemi atlatıldıktan sonra, çatışan tarafları bir araya getiren ortak amaç veya tehlike ortadan kalkacağından, çatışmalar tekrar baş göstermeye başlayacaktır (Koçel 1993: 406). Bu amaçlar, bir

grubun tek başına çözemeyeceği düzeydedir ve tarafları çatışmaya düşüren diğer amaçların üstündedir (Can 1997: 309).

Kapsamlı amaçlar yada üst hedefler belirleme yönteminin uygulanması, ortak bir hedefin tanımlanması ve çatışan tarafların bu hedefe, diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını görmesi ile başlar. Bunun sonucunda; çatışan taraflar, hedefi elde etmek için işbirliğine giderler. Bu işbirliği sırasında, tarafların sık etkileşimde bulunmalarını ve kendilerinin diğer çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlanarak, karşı tarafa açıkça anlatma olanağı verecektir. Dolayısı ile; gelişen güven ve açıklık ortamı, tarafların gerçekte birbirlerinden çok farklı düşünmediklerini anlamalarına ve çatışmalara sorun çözme tekniği ile yaklaşmalarına fırsat verecektir. Ancak; kapsamlı amaçlar belirleme modeli, sorun çözme modeli ile birlikte, en etkili çatışma yönetim modellerinden biri olmakla beraber, her çatışmalı durumda başvurulacak bir yöntem değildir (Baysal ve Tekarslan 1996: 331).

2.5.3.3. KAYNAKLARIN ARTTIRILMASI

Çatışma halindeki tarafların dışındaki otel çalışanları –özellikle yöneticiler- tarafından pek istenmese de bazı durumlarda faydalı olabilmektedir. Çünkü; kaynak sıkıntısı çeken grupların, bu ihtiyacı karşılandığında çatışma nedeni de doğal olarak ortadan kalkacak ve çatışma durumu çözüme kavuşmuş olacaktır (Bumin 1990: 131).

Kaynak arzının, tarafların isteklerini karşılayamaması durumu ile ortaya çıkan bu tür çatışmalarda, kaynakların arttırılması ile birlikte; kaynak yetersizliği nedeniyle birbirleriyle çatışma içine giren taraflar tatmin olabilirler. Ancak; unutulmaması gereken bir hususta, kaynakların arttırılması işletmeye yeni yük ve maliyetler getirir, ayrıca her istendiği bu kaynakların arttırılması da söz konusu olmayabilir.

2.5.3.4. YAPISAL DEĞİŞKENLERİ DEĞİŞTİRME

Bu yöntem; esas olarak, örgütiçi çatışmaların giderilmesinde, örgüt yapısının değiştirilmesine ve yenilenmesine dayanır (Kılınç 1986: 159). Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların nedenlerinin araştırılarak, örgüt yapısında bu çatışmaları çözümler getiren değişikliklerin yapılmasını kapsar.

Örgütsel yapının değiştirilmesinde, değişik yol ve yöntemler olabilir. Bu yol ve yöntemler arasında; çatışmaların yapısına, nedenine ve karakterine göre değişiklik göstermekle beraber; bölümler arasında rotasyon yapılması, koordinasyonu sağlayıcı mevkilerin oluşturulması, iletişim ve haberleşme kanallarının iyileştirilmesi, itiraz sisteminin geliştirilmesi, grup yada örgütün sınırlarının genişletilmesi, yeniden yapılanma, görev tanımlarının yenilenmesi ve iş bölümlerinin yeniden düzenlenmesi vb. uygulamalar yer almaktadır. Zaten, organizasyon yapısının günün koşullarına uygun hale getirilmesi ve yukarıda sıralanan uygulamalar, işletmeye pek çok yarar sağlamakla birlikte; çatışmalarında çözümünde ve yönetilmesinde büyük kolaylıklar sağlayacaktır (Baysal ve Tekarslan 1996: 329). Otel işletmelerinde yapılacak yeni düzenlemelerle, aralarında sıkı işbirliği olması gereken bölümler arasındaki koordinasyonsuzluk ve kopukluktan kaynaklanan çatışmaların önüne geçilebilir.

2.5.3.5. DAVRANIŞ DEĞİŞTİRME

Çatışmaların kalıcı çözümlere kavuşturulmasında diğer bir yöntem, otel çalışanlarının davranışları üzerine yoğunlaşmaktır. Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların çoğunluğu, bireysel algılamamanın bir sonucudur ve çatışma mücadelesindeki bireyin davranışlarının değiştirilmesi, çatışma kaynağını azaltmada önemli sonuçlar sağlar. İnsan davranışının değiştirilmesindeki temel yol ise, tutum ve inançları etkilemeye yönelik eğitsel çabalardır (Baysal ve Tekarslan 1996: 328).

Davranış değiştirme; yetersiz veya sorun olan davranışların belirlenmesi ve istenen davranış Şekillerinin tanımlanması için, gerekli pekiştiricilerin kullanılmasına ynelik bir müdahale tekniğidir (Dinçer 1994: 188). Bu model, genellikle; otel çalışanlarının, işletme kurallarına ve politikalarına uygun yönlendirme ve uyum sağlamasında, çalışanların orgtle ilgili davranış ve değer yargılarının değiştirilmesinde kullanılır (Ertürk 1994: 141).

Bu model, çatışma içinde olan grup üyelerinin davranışlarını değiştirmeye ynelik olduğu için, çatışmanın nedenleri ve bireylerin bununla ilgili tutum ve tavırları üzerinde durulur. Otel yöneticisi tarafından, çatışma halindeki grupların tamamı, bir eğitim programına alınır ve izlenen amacın, onlara karşılıklı algılarının ve ilişkilerinin incelenmesi olduğu aktarılır. Daha sonra; her gruptan, kendileri ve diğer gruplarla ilgili algı ve tutumlarını belirtmeleri istenir. Bir tür laboratuvar eğitimi olan bu yöntemle; gruplar, diğer gruplar ve bu grupların yeleri ile iletişimde bulunurken edindikleri algılarını düşünmek ve zmllemek üzere özel toplantılar yaparlar. Böylelikle, algı bozuklukları düzeltilmeye çalışılır (Can 1997: 310).

Davranış değiştirme modeli, çatışmanın sonucunu olduğu kadar, çatışmaya neden olan koşul ve etkenleri de etkiler. Bu yöntemle; sonucun alınması, maliyetli olsa ve uzun zaman gerektirse de alınan sonuç anlamlı, kalıcı ve etkilidir (Bumin 1990: 140).

2.5.3.6. ÖRGÜTSEL AYNA TEKNİğİ

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaları yönetme de kullanılan bir başka model olan orgtsel ayna tekniği, otel içindeki bir bireyin yada grubun, karşılıklı ilişkili olduğu diğer birey yada gruplardan, kendisi ile ilgili geri iletim alması esasına dayanır. Özellikle; bir grubun, kendi iş başarımını hakkında çelişkili bilgiler aldığı, çeşitli eleştirilerle karşılaştığı ve çalışmalarının diğer gruplar tarafından engellendiği zamanlarda uygulanabilen etkin bir tekniktir. Diğer gruplardan gelecek olan tepkiler

doğrultusunda, çatışma konusu ile ilgili kendi durumlarını gözden geçirme fırsatı yakalarlar. Bu anlamda gruplar, birbirleri için ayna görevi üstlenirler (Kılınç 1990: 64).

2.5.3.7. ROL ANALİZ TEKNİĞİ

Rol analiz tekniği ise; otel çalışanlarının ve otel içindeki bölümlerin çalışmalarının daha etkili ve verimli hale getirilmesi için, grup üyelerinin rol beklentilerinin ve sorumluluklarının açığa kavuşturulması esasına dayanır. Bu teknikte amaç, üyelerin rollerinin tam anlamı ile tanımlanması, mevcut gruptaki rol belirsizliği ve rol karmaşıklığının önlenmesidir (Dinçer 1994: 232). Böylece; Tüm personelin rollerinin tanımlanması ile, özellikle rol belirsizliğinden kaynaklanan çatışmaların önüne geçilmiş olur.

Çatışmaların olmadığı bir otel işletmesini düşünmek mümkün olmadığına göre, önemli olan çatışmaların yönetilmesidir. Çatışmanın yönetiminde yukarıda sıralanan yöntemlerden hangilerinin kullanılacağına karar vermek için, çatışmaya neden olan faktörlerin bilimsel olarak araştırılarak, buna uygun modelin yada modellerin uygulamaya konulması gerekir. Böylece çatışmanın örgütsel verimliliğe olan olumlu etkisi artırılabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ BIRAKMA KAVRAMI, ÖNEMİ, NEDEN VE SONUÇLARI

3.1. İŞ BIRAKMA KAVRAMI

Bir işletmede işgören verimliliğini ve karlılığı arttırmanın en önemli yollarından biri uygun insanı uygun işe yerleştirmektir. Pek çok araştırma göstermiştir ki işletmelerin bunu başarabilmesi için işin gerektirdiği yeteneklere, eğitim ve bilgi yeterliliğine, deneyime, ilgi ve güdülenmeye en uygun kişilerin seçilmesi gereklidir. Bu nedenle otel işletmelerinde, yönetimlerin en fazla sorun yaşadığı konuların başında işgücü devri gelmektedir www.sbe.deu.edu.tr, (11.03.2007).

İşgören devri (turnover), belirli bir dönemde işletmeden ayrılanların işletmede mevcut ortalama işgören sayısına oranını (Woods 1995: 345), yani bir işletmeye giren ve çıkan işgücü hareketliliği ifade etmektedir (Yalçın 2002: 66). Gönüllü ya da gönülsüz olarak bir iş pozisyonu terk edildiğinde, yeni bir işgören alınmakta ve eğitilmektedir. Bu yerine koyma döngüsü “işgören devri” olarak bilinmektedir. Mevcut ya da potansiyel bir işgören açığı ortaya çıktığında ise, işgören devri konusu dikkatleri üzerine toplamaktadır (Woods 1997: 359).

İşgören devrini oluşturan unsurların gönüllü ve gönülsüz işten ayrılmalar olduğu tanımlardan da anlaşılmaktadır. İşgören devri, işgörenlerin bir işletmenin kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle işten ayrılmalarını veya işletmeden uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. Özetle işgören devri, sebebi her ne olursa olsun

işgörenin işten ayrılması durumunu ifade etmektedir. Ancak, bu işten ayrılma sadece işgörenin çalıştığı iş yerini gönüllü olarak terk etmesini kapsamamaktadır. Aynı zamanda da işgören devri, işletmenin de işgöreni işten ayırmasını kapsamaktadır (Eren 2000: 259).

İş bırakma ise, işgören devrinde tanımlanan işten gönüllü ayrılmaları kapsamaktadır. Bu çalışmadan, işgörenin kendisinden kaynaklanan veya işletme içi/dışı etkilerden kaynaklanan çatışmaların neden olduğu sebeplerden dolayı işgörenlerin kendi istekleri ile işten ayrılmaları üzerinde durulacak ve bu konu incelenecektir.

İş bırakma, kendilerini tatminsiz ve gerilim altında hisseden bazı işgörenlerin, çalışma hayatının ortaya çıkardığı sıkıntı ve baskılardan kurtulmak amacıyla başvurdukları çözüm yollarındandır ve gönüllü olarak işten ayrılma veya istifa olarakta adlandırılabilir (Eroğlu 2000: 335).

Çalışma yaşamında kişi, beklentileri ile örgütün istekleri arasındaki aykırılıklardan kaynaklanan tehlike ve baskılarla karşılaşabilir. Böyle durumlarda kişinin kendini savunabilmesi için bazı davranışlarda bulunması gerekir. Bu savunma davranışlarından birisi de, tehlikenin kaynağı olarak örgütten uzaklaşmak ve işi bırakmak şeklinde ortaya çıkabilmektedir. İş bırakma, diğer bir deyişle gönüllü işten ayrılma değişim oranıda şu şekilde hesaplanabilmektedir (Aldemir vd. 2001: 249-250)

3.2. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ BIRAKMANIN ÖNEMİ

Çeşitli nedenlerle işsizliğin büyük boyutlara ulaştığı ülkemizde her gün çok sayıda kişinin iş yeri değiştirdiği bilinmektedir. İnsanların iş değiştirmelerinin altında yatan nedenler farklıdır (Demir ve Tütüncü 2002: 38).

İş bırakma, İşgören devrinin önemli bir kısmını meydana getirmektedir. İşletmenin çeşitli yatırımlarda bulunduğu ve işten ayrılması ile ciddi kayıplar yaşayacağı işgörenlerinin gönüllü olarak iş bırakmalarını önlemek işletmeler açısından çok önemlidir (Bingöl 1997: 161)

Bir işgören işten ayrıldığında işten ayrılan işgörenin yerine birisinin bulunması zorunluluğu, organizasyon açısından önemli bir sorun olmaktadır (Fitzenz 1984: 168). Özellikle bu konu, yeni işgörenlerin işe alınmalarında ortaya çıkan yüksek seçim ve eğitim maliyetleri nedeniyle yöneticilerin yakından ilgili oldukları bir konu haline gelmektedir (Arnold ve Feldman 1986: 94)

Gönüllü olarak işten ayrılmaların izlenmesi, insan kaynakları yönetiminde önemli bir çalışma alanıdır. İş bırakmanın gerçek nedenlerinin saptanması, örgütün doğrudan verimliliğini ve karlılığını etkileyeceğinden örgütün insan gücü politikalarının belirlenmesinde yararlanılacak veriler elde etme açısından çok önemlidir (Açıkalin 1994: 100)

İşgörenlerin beklentilerine cevap alamamaları ve sürekli iş değiştirmeleri bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, işgücü devrinin önemini daha iyi açıklayabilmek için konuyu ekonomik açıdan, işletmeler açısından ve işgörenler açısından ayrı ayrı incelemek gerekmektedir.

3.2.1. EKONOMİK AÇIDAN ÖNEMİ

İş bırakma konusu ekonomik açıdan incelendiğinde, işgören hareketliliğinin iki yönde olabileceği görülmektedir: İşgörenin halen yapmakta olduğu işten ayrılarak aynı sektörde, başka bir işletmede çalışması veya başka bir sektöre geçmesi. İşgörenin halen yapmakta olduğu işten ayrılarak aynı sektörde başka bir bölgede çalışmaya devam etmesi, bölgelerarası işgücü hareketliliğine neden olmaktadır. Bu tür bir hareketlilik her

ne kadar işletme açısından kayıp gibi gözüksede, ülke ekonomileri açısından yarar sağlamaktadır (Tütüncü ve Demir 2002: 38-39)

İşletmelerin işgörenlere yapmış olduğu yatırımlar aynı zamanda geleceğe yapılan bir yatırım olarak nitelendirilmektedir. İşgörenlerin işletmelere olan maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli miktarlarda yer tutmaktadır. Bu nedenle yetişmiş nitelikli elemanların aynı zaman içinde farklı bölgelerde, yer değiştirmeleri ekonomik açıdan yarar sağlayacaktır. Çünkü bu durumda işgörenlerin deneyim kazanıncaya kadar geçen süreçteki mesleki eğitim, sosyal güvenlik sigortası ilk başlangıcı ve işletme maliyetlerinin diğer bazı kalemlerinde önemli ölçüde azalmalar sağlanmayacaktır. Ancak işgörenlerin farklı sektörlerde yeni bir işe başlaması, işletmeye yeni bir işgücü maliyet kalemi oluşturacağı gibi daha önceki yapılan yatırımlarında bir kayıp olarak değerlendirilmesine neden olacaktır (Tütüncü ve Demir 2002: 38-39).

İşgörenin yaptığı işten farklı bir iş yapmak için farklı bir sektöre geçmesi veya yapmakta olduğu işi farklı bir sektörde yapmaya devam etmesi sektörler arası işgücü hareketliliğini doğurmaktadır. Örneğin, tarım sektöründe çalışan bir işgörenin hizmet sektörüne geçmesi, tarım sektöründe geçici işsizlikler yaratacağından ekonomi olumsuz yönde etkilenecektir. Çünkü, farklı bir sektöre geçmenin maliyetleri de ülke açısından önemli bir kayıptır. İşgörenin yeni çalışmaya başladığı sektördeki eğitimi ve deneyim kazanma çalışmaları kayıplara yol açacaktır. Kısacası, sektörlerarası işgören hareketliliğinin sakıncaları; işsizliği artırma ve işletmelere yüklediği yüksek işgören maliyetleri olarak özetlenebilir. Ancak, sektörlerarası işgücü hareketliliği işgücü yoğunluğunun fazla olduğu sektörden az olan sektöre doğru olursa işsizlik oranını azaltacağından dolayı faydadan bahsetmek mümkün olacaktır (Şimşek vd. 2001: 281)

3.2.2. İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

İşletmelerde işgören devir hızını sıfır düzeyde tutmaları mümkün değildir.

Emekliler, ölümler, kazalar ve askerlik gibi nedenlerle mutlaka bazı işgörenler işlerini bırakmak zorunda kalacaklardır. Ayrıca, zaten belirli bir düzeydeki işgören devir hızı işletmeye taze kan getireceğinden yararlı olduğu bile düşünülmektedir. İşgören devir hızının belirli bir düzeyde tutulması işletmede işgören devrinin dinamizmi olduğu düşünülmektedir (Sabuncuoğlu 2000: 42). Bu oran çok yüksek olup devamlılık gösteriyorsa işletmeye zarar vermeye başlar.

İşgören devrinin işletmeler açısından önemi incelendiğinde, kendi isteği ile işten ayrılan işgörenlerin işten uzaklaştırılmalarına göre işletmeye daha olumsuz etkisi olacağı bir gerçektir. Otel işletmelerinde özellikle iş yoğunluğunun olduğu dönemlerde işgörenlerin işten ayrılmaları işletmenin maliyetlerinin artmasına, diğer çalışanların daha yoğun şekilde çalışmalarına, hizmet ve üretimin kalitesinde belirli bir düşüş olacağı için müşteri memnuniyetsizliğinin oluşmasına neden olacaktır. Ayrıca, işgörenin işletmeye getirdiği yüksek maliyet işten ayrılması ile tamamen olumsuz bir etken olarak görülürken yeni bir elemanın alınması da ek bir maliyet getirecektir (Tütüncü ve Demir 2002: 39).

Devir hızının yüksek oluşu her şeyden önce çok değerli olan zamanın yitirilmesine neden olacaktır. Zaman, işletmeler açısından hem kıymetli hem de kıt bir kaynak olduğundan işgören devir hızının yüksekliği bu kaynağın iyi kullanılmamasına yol açmaktadır. İşgören devir hızının yüksekliği, verimliliği şu şekilde etkilenmektedir (Şimşek vd. 2001: 282).

- İşten ayrılmalar sonucunda işletmede kalan işgörenler arasında başlayan dedikodu ve endişe çalışma etkinliğini azaltmaktadır.
- Ayrılan işgörenin yerine yenisinin alınmasına kadar ki geçen sürede üretim kaybı ve gecikmeler yaşanmaktadır.
- Vasıfsız ve acemi işgörenlerin ellerindeki makine ve ekipmanların aşınma ve yıpranmalarına neden olmaktadır.

İş bırakma, özellikle işletme içinde belirli bir tecrübe ve yetenek gerektiren işlerde önemli sorunlara yol açmaktadır. Yüksek potansiyel ve yetenek gerektiren işlerde çalışan kilit konumundaki işgörenlerin işten ayrılmaları, hem aynı yetenekteki ve işletmeye katkıda bulunacak işgörenin bulunup yerine konmasının zorluğu hem de verimliliği etkilemesi açısından işletmeleri kilit konumundaki işgörenlerle ilgili olarak stratejiler geliştirmeye itmektedir (Gomez vd. 2001: 218)

Ayrıca, işletmeler açısından yüksek orandaki iş bırakmalar, örgütün çalışma ve çalıştırma açısından önemli olduğu kadar, işgörelere sağlanan hizmetlerin ve tatmin edici bir ücret ve terfi, sisteminin mevcut olup olmadığının da bir göstergesidir. Amirlerin emirlerinde çalışanlara kötü yaklaşımları ve çalışma koşullarının iyi olmamasıda devir hızını arttıran sebeplerdir (Eren 2000: 260).

İşten ayrılmalar ile ilgili istatistikler, insan kaynakları birimleri için bir performans kriteri niteliğini taşıyabilir. Değişim oranının çok yüksek olması, mevcut işlerin aksamasına, eğitim harcamalarının artmasına, oluşan ekiplerin sık sık dağılmasına ve kalanların moral grafiğinin gerilemesine yol açmaktadır. İşletmelerde işgücü devir hızının yüksekliği, belirli bir zaman sonra mevcut işgücü niteliklerinin düşmesine neden olacaktır. Nitelikli elemanlarda tedirginlik yaratacak ve bu tür işletmelerde çalışmak istemeyeceklerdir. İşgörelere rakip işletmelere geçmesi işletme açısından önemli bir kayıp olarak karşısına çıkacaktır. Bir işletmede vasıfsız işgücü oranının yükselmesi, kullanılan araç ve gereçlerin daha çabuk sürede bozulmasına neden olacaktır (Tütüncü ve Demir 2002: 40).

3.2.3. İŞGÖREN AÇISINDAN ÖNEMİ

İşgücü devrinin işgörelere açısından önemi ele alındığında, konuyu hem işgörelere olan yararları, hem de işgörelere kayıpları açısından incelemek gerekmektedir. Bu nedenle işgörelere işletmeden iki şekilde ayrılmış olacaktır (Tütüncü ve

Demir 2002: 40).

- Kendi isteği ile işten ayrılma
- İşveren tarafından işten çıkarılma

İşgörenin kendi isteği ile ayrılmasının temelinde yatan nedenler, kişisel, çevresel yada iş ortamından kaynaklanmaktadır. Kişisel nedenler, daha iyi fırsatları değerlendirme, çevresel nedenler, sosyal unsurlar olarak belirirken, iş ortamından kaynaklanan nedenler ise işletme ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerden kaynaklanmaktadır. İşgören kendi isteğiyle işten ayrılmayı düşündüğü zaman kendine belirli bir çıkar sağlama beklentisi içinde olmaktadır. Bu beklentileri aşağıda açıklamak mümkündür (Tütüncü ve Demir 2002: 41).

- Daha yüksek ücretle iş imkanı
- Daha uygun çalışma koşulları
- Terfi etmek
- Daha büyük bir işletme olması
- Kendi özelliklerine uygun bir iş olması

İş bırakma, sadece işletme açısından değil, aynı zamanda işgören açısından da bir maliyete katlanma mecburiyeti yaratmaktadır. Örneğin, işgörenin işletmeden kendi isteği ile ayrılması durumunda kıdem tazminatı alamaması, yeni iş bulana kadar ki ücret kayıpları ve iki iş arasındaki ücret farklılığından doğan kayıpların olması, işsizlik sigortası, sosyal güvenlik imkanları, ikramiye gibi avantajlardan mahrum kalması işgörenlerin işyerlerinden ayrıldıklarında karşılaşacakları muhtemel maliyetlerdir (Şimşek vd. 2001: 283)

İşgörenin, iş yerinden ayrılması sadece maddi değil, manevi ve moral açısından da kayıplara neden olmaktadır. İşinden ve alıştığı ortamdan kopan işgören kendisini yalnız

ve boşlukta hissedecek ve bunun yarattığı moral bozuklukları huzursuzluk duymasına neden olacaktır (Sabuncuoğlu 1997: 62)

İşgörenin işyeri değiştirmesinin işgören açısından diğer bir sakıncalı sonucu ise, yeni işyerine ve işine uyum sağlaması sırasında kaza yapma ve kazaya uğrama olasılığının artmasıdır. Çünkü, yeni iş yerindeki makineleri tanıma ve işleyişi gibi konularda yetersiz bilgiye sahip ise sorun yaşaması muhtemeldir. Yapılan araştırmalar iş kazalarının en çok hizmet süresi kısa olan işgörenler arasında görüldüğüne işaret etmektedir (Şimşek vd. 2001: 282)

3.3. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ BIRAKMA NEDENLERİ

Otel işletmeleri yöneticileri verimlilik, maliyetler ve yönetim gibi konularda kayıplara yol açabilecek olan işgören devri sorununun üzerinde önemle durmalıdırlar. Çünkü, işletmede işgören devir hızının makul bir seviyede tutulmasının sağlanması sayesinde otel işletmelerinin ve yöneticilerin amaçlarına ve başarıya ulaşmaları mümkün olacaktır. Bu nedenle, yöneticiler işgören devir hızını kontrol altında tutabilmek için öncelikle işgören devrine yol açan nedenleri belirlemek zorundadırlar (Türker 1998: 37).

İşletmelerde işgücü devir hızının oluşumuna etkin eden pek çok etken bulunmaktadır. Bu etkenler otelcilik sektöründe işletmeden işletmeye farklı olabileceği gibi, işletmenin sınıfı, türü, bulunduğu yöre ve en önemlisi de çalışanların özellikleri bakımından bile değişkenlik gösterebilmektedir. İşletme yöneticileri başarıya ulaşmak için değişim fikrine uzak olmamalıdır. Bu değişimi de müşterinin beklentileri doğrultusunda, işletme ve işgöreni fazla kayba uğratmayacak şekilde yapmaları gereklidir (Tütüncü ve Demir 2002: 48).

İş bırakma nedenlerini sınıflandırırken dikkat edilmesi gereken husus, iş bırakma

nedenlerinin, işletmeden ve işin kendisinden olduğu kadar, işgörenden de kaynaklanıyor olmasıdır. Literatürde de bu ayrım önlenebilir ve önlenemez (Şimşek vd., 2001; 283) veya kontrol edilebilir veya kontrol edilemez (Ninemier 1982: 16-17) şeklinde ifade edilmektedir.

Her ne kadar iş bırakma davranışı ile doğrudan bağlantılı unsur işletmelerse de, bazı durumlarda işletme ve işgören tarafından kontrol altında tutulmayacak dış çevre şartları da işletmeyi ve işgöreni etkileyerek bazen başlı başına işten ayrılma nedeni olabileceğinden sınıflandırmaya alınmasında yarar görülmektedir. Bu nedenle, iş bırakma nedenleri, işletme dışı, işletme içi ve bunların dışında kalan diğer olaylar olarak ele alınabilir.

3.3.1. İŞLETME DIŞI İŞ BIRAKMA NEDENLERİ

İşletmenin ve işgörenin dışında gelişen, işletme tarafından kontrol edilmesi güç, zamanı belirsiz nedenlerdir. Devletin veya siyasal otoritenin uygulamaları sonucunda, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörü etkileyen ve işgören devrine neden olan işletmenin kontrolü dışında olan etkenlerdir. Bunları aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür.

3.3.1.1. EKONOMİK DURUM

Ülke ekonomisindeki olumsuz bir gelişme tüm sektörler gibi Turizm sektörünü, dolayısıyla otelcilik sektörünü etkilemektedir. Yaşanan her ekonomik kriz sonrası işletmelerin giderlerini en az seviyede tutmaları kaçınılmaz olduğunda öncelikle işletmenin en büyük gider kalemi olan işgören maliyetlerinin düşürülmesi söz konusu olmaktadır (Tütüncü ve Demir 2002: 48). Bu sonucunda da, işletmeler zaman zaman ücret düzeyini düşürmekte, hatta işgörenlere sağlanan bazı sosyal hakları vermeme

yoluna gitmektedir. Bu durum, işgörenlerin işi bırakmalarına neden olabilmektedir. Bazen de aksi bir durum söz konusu olmakta, işletmeler büyümeye karar verip yeni işgören arayışı içine girmekte veya transfer yoluna gitmektedirler.

İş dünyasındaki değişimler ekonomik belirsizlikler yaratmaktadır. Ekonomide meydana gelen daralmalar ise, kişilerin artan oranda güvenlikleri hakkında endişelenmelerine neden olmaktadır. Çünkü, ekonomideki bu düşüş, sıklıkla işgören sayısında azalmalara, geçici işten çıkarmalara, daha az ücret ödenmesine, kısa çalışma saatlerine neden olmaktadır (Örnek ve Aydın 2006: 150)

3.3.1.2. TEKNOLOJİK GELİŞMELER

İşgücü piyasasını etkileyen ve işgücü devrine etki eden işletme dışı etkenlerden birisi de sürekli gelişen teknolojik yeniliklerdir. Gelişen teknoloji nedeniyle bazı işlerin yerini makinelerin alması işgücünü etkilemektedir (Abrahamson 1997: 491)

Genellikle otomasyon olanaklarının zor olduğu kabul edilen otel işletmelerinde, önbüro bölümünde bilgisayarların kullanılması, bu bölümde yapılan işleri daha kolaylaştırmış ve çalışan eleman sayısının azalmasına neden olmuştur. Otel işletmelerinin servis bölümünde kahve, çay, soğuk içecek makinelerinin konulması ve müşterilerin gereksinin duydukları yiyecek ve içecekleri doğrudan kendileri alması, servis yapacak işgören sayısının daha az olmasına neden olmaktadır. Yine stok işlemleri, muhasebe işlemleri, telefon santrali bu teknolojik gelişmelerin sonuçlarında yararlanan diğer bölümler olarak görülmektedir (Tütüncü ve Demir 2002: 48).

İşletmeler teknolojiyi yakından takip etmedikleri takdirde üretim verimliliği ve ürün kalitesi düşmektedir. Çünkü, yeni teknolojilerin tüketicilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamaya yardımcı olması yanında, üretim süreçlerini hızlandırarak işletmelerin verimini arttırmakta ve kayıp, hata ve fireler azalmaktadır. Bu şartlarda işletmelerin

yeni teknolojik değişimlere başvurmalarına sebep olmakta ve çalışanlar işlerini kaybetme durumuyla karşı karşıya kalmaktadır (Örnek ve Aydın 2006: 152)

3.3.1.3. İSTIKRARSIZLIK

Turist gönderen yada turist kabul eden ülkelerden birinde oluşabilecek herhangi bir olumsuz siyasal, sosyal ve ekonomik gelişme turizmi de olumsuz bir şekilde etkileyecektir. Sektörün kurumsallaşmamış, istikrarsız ve kırılğan yapısı nedeniyle yaşamakta olduğu sıkıntıların etkisiyle işletmeler ve işgörenlerin de etkileneceği olağandır (Solomon 1994: 72)

Politik istikrarsızlıklar ve siyasi iktidarın ve hükümetin sık sık değişiminin yarattığı belirsizlikler, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi, demokrasiye inançlarının kaybolmasına, korku ve tedirginlik içinde yarın endişesi ile hayatlarını geçirmelerine neden olabilmektedir (Örnek ve Aydın 2006: 151)

3.3.1.4. SEKTÖRLERARASI İŞGÜCÜ AKIŞI

Turizm sektöründe çalışan işgücünün diğer sektör çalışanlarından farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerinden birisi de çalışanların en az bir yabancı dil bilgisine sahip olması gerekliliğidir. Bu nedenle turizm sektöründe çalışanlar diğer sektör işletmeleri için hazır ve yetişmiş insan kaynağı olarak görülmektedir. Turizm sektöründe çalışan işgörenlerin bir kısmının bazı nedenlerden dolayı diğer sektörlerle geçmesi diğer sektörler için hazır işgücü olarak görülmektedir (Tütüncü ve Demir 2002: 49).

3.3.1.5. TURİZMİN MEVSİMSSEL ÖZELLİĞİ

Turizm sektöründeki işletmelerin büyük çoğunluğu yılın belirli dönemlerinde faaliyet göstermektedirler. Deniz, kum, güneş düşüncesine göre tatile çıkan insanlara yönelik faaliyette bulunan işletmeler Nisan ayından Kasım ayına kadar olan ve genellikle turizm sezonu olarak adlandırılan dönemde yoğun olarak eleman çalıştırmaktadırlar. Kış turizmine yönelik faaliyette bulunan otel işletmeleri için ise kış dönemi olarak Aralık-Mart aylarında açık olmaktadır. Bu dönemde faaliyette bulunan otel işletmelerinde çok sayıda işgücü istihdam edilmektedir. Otel sektöründe çalışacak işgücü, işin sürekli olmaması nedeniyle boş zamanlarında gelir kaybına uğramamak için sürekli çalışabileceği bir iş bulması durumunda ister istemez ayrılmak zorunda kalmaktadır (Tütüncü ve Demir 2002: 49-50).

3.3.1.6. TOPLUMSAL DEĞERLENDİRME

Turizm sektöründe çalışmak Türk toplumunda henüz bir fabrikada mühendis yada teknisyen, sağlık kurumunda çalışan doktor ya da hemşire veya öğretmen ya da toplumda saygınlık gören diğer meslekler kadar kabul görmemiştir (Topaloğlu ve Tuna 1998: 39)

Toplumsal etkenlerin baskısı nedeniyle otel işletmelerinde çalışan elemanların işten ayrılması söz konusu olabilmektedir. Bu ayrılmalar işletme açısından düşünüldüğünde büyük kayıplara sebep olurken aynı zamanda işgücü devir hızı oranının da yükselmesine neden olmaktadır (Tütüncü ve Demir 2002: 50).

3.3.2.

İŞLETME İÇİ İŞ BIRAKMA NEDENLERİ

Otel işletmelerinde işgücü devrini etkileyen en önemli temel etkenlerden bir diğeri de işletme içi etkenlerdir. Bu tür etkenler, zamanı ve nedeni bilinen aynı zamanda kontrol edilebilen nedenlerdir.

İşgörenler çeşitli nedenlerden dolayı işletmeden ayrılmaktadırlar. Genellikle bu nedenler işgörenlerin beklentilerinin işletme tarafından karşılanmamasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadırlar. Ancak, bir işletmede şartlar bütün işgörenler için aynı olmasına rağmen işgörenlerin işten ayrılma konusundaki şartlara tepkisi farklı olmaktadır. Bunun nedenini araştırmacılar işgörenlerin değişik profillerde olmasına bağlamakta ve işgörenlerin iş bırakma eylemi açısından dört grupta toplamaktadırlar (Carrel vd. 1992: 742).

- Birinci gruptaki işgörenler; işten son derece memnuniyetsizdirler, dış baskılara açıktırlar ve ilk fırsatta işten ayrılırlar.
- İkinci gruptaki işgöreneler; işlerini sevmezler fakat ücret, fayda veya diğer işle ilgili ödüller nedeniyle işte kalırlar.
- Üçüncü gruptaki işgörenler; işlerinden memnundurlar ve motivasyonları yüksektir, ancak dış baskılar önemli bir derecede ayrılabilirler.
- Dördüncü gruptaki işgörenler; işlerinden yüksek derecede memnundurlar ve motive olmuşlardır. İşlerinde kalmaya ve verimli olmaya devam ederler

İş bırakma nedenlerinin tespitinde çok sayıda çalışmanın olması sınıflandırmada çeşitlilik oluşturmaktadır. Bu çalışmada işletmeden kaynaklanan iş bırakma nedenlerini; ücret, kariyer ve terfi olanakları, teşvik ve ödüllendirme, iş tatmini, çatışma, iş yerinde taciz olayları, fiziksel çalışma koşulları, iş garantisi ve sosyal güvenlik, stres, iş ve çalışma koşulları, örgüt içi iletişim, işletmenin yönetim anlayışı (disiplin), iş bulma olanakları, günlük çalışma süreleri, iş yerinde işlerin belirsiz ve karmaşık olması,

mesleki eğitim olanaklarının etkisi, işletmelerde oluşan yüksek işgücü devrinin etkisi, yabancı dil etkisi, çalışanların ortak kullanım alanları, işletmede nitelikli işgörenlerin oranının etkisi altında incelenecektir.

3.3.2.1. ÜCRET

İş kanunundaki tanımlamaya göre genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağı kapsar (İş Kanunu: Madde 26)

İşletmelerin, işgörenlerin işyerinde kalmalarını sağlamak için kullandığı en önemli özendirme araçlarından biri ücrettir. İşgörenlerin işletmeden sağladığı bu tür ekonomik kazançlar, işgören için geçinme aracı olduğundan ücret belirleme ve ücret yönetimi işletmeler açısından çok önemlidir (Fındıkçı 2002: 399)

Otel İşletmelerinde yönetimin, en önemli işlevlerinden birisi de adil bir ücret sistemi kurmaktır. Ücret, zihinsel ve bedensel çalışma ya da emek karşılığı elde edilen paraya denilmektedir (Canman 1995: 175).

Çalışanların en çok önemsedikleri konu işletmeden alacakları ücret ve ek kazançlardır. Çünkü çalışanlar harcadığı emeğin karşılığını almak ister. Emeğinin karşılığını aldığına inanmayan kişinin mutsuz olması, iş doyumunu düşmesi, kuruma bağlılığının azalması gibi konular görülebilir. Bunların önlenmesi için ücret yönetimi dikkatli ve objektif biçimde yapılmalıdır. Çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücretten memnun olmama durumunda işten soğuma ve bunun sonucunda da hem psikolojik hem de fiziksel rahatsızlıklar görülebilmekte, dolayısıyla işgücü verimliliğinin düşmesine bağlı olarak işletmenin bazı kayıpları olmaktadır. Otelcilik sektöründe çalışanlara ödenen ücretler genellikle diğer sektörlerde ödenen ücretlerden daha düşüktür. Bu konuda yapılan araştırmalarda çalışanların şikayetçi oldukları

gözlendirmektedir. Son yıllarda, işletmelerin özellikle “Herşey Dahil” pansiyon şeklinde pazarlama çalışmaları nedeniyle işgörenlerin bahşiş vb. ek kazançlarının düşmesine neden olmaktadır. Yetersiz ücret ve diğer ek gelirler çalışanların güdülenmesini olumsuz olarak etkilemekte ve işten ayrılmaların en önemli nedenlerinden birisi olarak görülmektedir (Tütüncü ve Demir 2002: 56).

3.3.2.2. KARIYER VE TERFİ OLANAKLARI

İşgörenler, çalıştıkları işyerinde yükselme beklentisi içindedirler. Çünkü, kişiler işleri öğrenip tecrübe kazandıkça hem işleri onlara monotonlaşmış gibi gelecek, hem de sahip oldukları mevkiilerdeki yetkilerinin ve sorumluluklarının yetersiz olduğu izlenimi oluşacaktır. İlerleme ve yükselme olanakları tıkanan ya da engellenen işgörenin çalışma yeri hakkındaki düşünceleri negatif yönde gelişecek ve böylece işgörenlerin işletmeye bağlılıkları azalacaktır. Genel anlamda kariyer, kişinin seçtiği bir işte ilerleme ve gelişme derecesidir. Ancak, bu şekildeki bir tanımla işgörenin sadece iş yaşantısındaki değil, aynı zamanda sosyal ve aile yaşantısındaki gelişmelerden bahsedilmektedir. Bu tür yanlış anlamaları önlemek amacıyla kariyer hakkında şu genellemeleri sıralamak mümkündür (Can 1997: 318)

- Sadece üst düzeyde, yüksek statülü işler için değil her meslek için bir kariyer vardır. Bir genel müdürün, bir işçinin, bir akedemisyenin kendilerine özgü birer kariyer yaşantıları bulunmaktadır.
- Dikey hareketlilik yanında, aynı örgütsel kademede kalarak çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler edinilerek de kariyer kazanılabilir.
- Bireyin kariyerinde söz sahibi olan sadece yönetim değildir. Birey kendi kariyerini kendi planlamaktadır.
- Kariyeri bir örgüte üye olmakla kazanılan bir edinim şeklinde sınırlamamak gerekir. Birey iş dışındaki faaliyet ve yaşantıları ile kariyerine katkı yapabilmekte hatta hızla değişen dünyamızda birden fazla kariyere sahip insanların sayısı artmaktadır.

Çalışanların terfi ettirilmesinde başlıca esaslar kıdem ve yeterlidir. Günümüzde baskın olan görüş, terfinin yeterlilik esasına göre yapılması gerektiği, ancak nitelikleri birbirine yakın adaylar arasında kıdemli olana öncelik verilmesinin uygun olacağı yönündedir. Yeterlilik için ise geçmişteki performans ile çalışanın yetkinlikleri başlıca ölçütlerdir. Ancak geçmişteki başarının tek ölçüt alınmasının en önemli sakıncası, mevcut bir pozisyonda başarılı olan bireyin niteliklerinin, daha yüksek bir pozisyon için yeterli olamaması olasılığının bulunmasıdır. Bu nedenle yalnızca mevcut pozisyondaki başarısına bakılarak çalışanın terfi ettirme, hatalı bir politika olarak görülmektedir. Buna karşın sadece yetkinlikleri dikkate alarak terfi ettirme giderek daha fazla kabul görmektedir (Tütüncü ve Demir 2002: 57).

Terfi (ilerleme) nin çalışanlar üzerinde etkili olabilmesi için yapılacak değerlendirmenin adil olması gereklidir. Terfi değerlendirmesi sonucunda, terfi ettirilen kişi ile ilgili olarak, adam kayırma, çıkar ilişkileri, kişisel sorunlar, önyargı gibi herhangi bir konu gündeme geldiğinde ve çalışanların bu durumu hissettiğinde, çalışanların işletmeye olan güveni ve bağlılıkları çalışma istek ve hevesleri azalabilir (Tütüncü ve Demir 2002: 59).

Eğer bir işgören önünde ilerleme olanağı bulamadığına ve bu nedenle de ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bakmaya başlamakta ve daha iyi bir pozisyon ve terfi olanağı sağlayan başka bir iş arama eğilimine girmektedir (Eren 2000: 232).

3.3.2.3. TEŞVİK VE ÖDÜLLENDİRME

Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin güdülenmesinin önemli bir sorun olması işletmelerin teşvik ve ödül sistemlerine yönelmelerine neden olmaktadır. Bu amaçla işletmeler, teşvik ve ödül yönetimi ile işgörenlerin işletmeye bağlılığını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu yolla da işletmeler, işgörenlerin işi bırakmalarını önleyecek bir

tedbir olarak, işgören devrinin oranının düşük olmasını temin etmektedirler. Ancak teşviklerin etkili olabilmesi için araştırmacılar sekiz kritik özelliği taşıması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu kritik özellikler şunlardır (Aldemir vd. 2001: 360-361);

- Programlar, işgörenlerin rahatça anlayabileceği özel hedeflere ulaşmayı desteklemelidir.
- Hedefler, açık ve anlaşılır olmalıdır. Yöneticiler bazen ölçülmesi zor, subjektif ölçeklere dayalı hedefler koyabilmektedir.
- Performans ve verimliliği olumsuz etkileyecek etkenler ortadan kaldırılmalıdır.
- Hedefler ulaşılabilir olmalıdır.
- Ödüller başarıya özendirilecek düzeyde olmalıdır.
- Verimlilik ve performans artışı, terfi ve ücret gibi ödüllerle ilişkilendirilmelidir.
- Ödüller verimlilikle ilişkilendirilirse, işgörenler daha çok üreteceklerdir.
- Ödülün, eylemle bütünleşmesini sağlamak için, ödülün en kısa sürede dağıtılması uygun olacaktır.

Otel işletmelerinde teşvik ve ödüller, işgörelere çeşitli şekillerde uygulanmaktadır ve ödüllendirme işlemleri şu şekilde olmaktadır (Şener 2001: 113);

- Ayın personeli seçilmesi ve sözleşmede belirtilen miktarda ikramiye ödenmesi,
- Yılın personeli seçilmesi ve sözleşmede belirtilen miktarda ikramiye ödenmesi,
- Zincir otellerde başarı ölçütü belli puanın üzerinde olan işgöreni, zincire bağlı başka otellerde tatile gönderilmesi,
- Başarı ölçütü belli bir puan üzerinde olan ve bunu sürekli kılan işgörelere, ilave sigorta (hayat sigortası, sağlık sigortası vb) yaptırılması,

Örneğin, bir otel işletmesinde grup ödüllendirme sistemi kullanılarak, barda yapılan yüksek satış oranı nedeniyle tüm bar elamanlarının hepsinin birden ödüllendirilmeleri olumsuz etkiler de yaratabilir. Çünkü, daha fazla çaba sarf eden

işgören haksızlığa uğradığını düşünmesi veya nasıl olsa diğer barmenlerin yeterli çabayı harcadığını düşünerek rahat davranan bir barmenin işi gevşetmesine neden olabilir. Bu durumda da, teşvik ve ödüllendirme sisteminin geçerliliğini yok edebilmektedir (Woods 1997: 258).

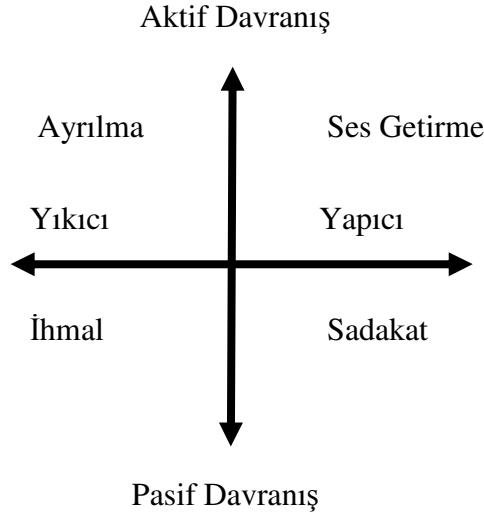
3.3.2.4. İŞ TATMİNİ

İşgörenlerin; çalışma hayatları boyunca işleri, işletmeleri ve iş çevrelerine ilişkin bir dizi deneyimleri oluşur ve ayrıca çeşitli bilgi ve duygu birikimleri oluştururlar. Bu birikimlerin sonunda da işlerine veya işletmelerine karşı bir tutum geliştirirler. Bu tutumlarda iş tatminin genel yapısını oluşturmaktadır. Kısacası, en basit haliyle iş tatmini “işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumdur” (Erdoğan 1999: 231) şeklinde tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise, iş tatmini “işgörenlerin iş ve onunla ilgili her şeyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesidir” (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001: 340).

İş tatmini konusu çok geniş bir konu olup çok sayıda ki değişkenle ilintilidir. Bu nedenle pek çok araştırma yapılmıştır. Bunlardan birisi de iş tatmini ve iş bırakma arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda araştırma bulgularında iş tatmininin işgörenlerin işi bırakma eğilimlerini doğrudan etkilediği görülmektedir (Şimşek vd. 2001: 285)

İş tatmini bulamayan kişiler bazen işten ayrılmak yerine şikayet etmeyi tercih etmektedirler. Bu davranış biçimi işgörenin kişi olarak aktif veya pasif davranışlı olması ile, yapısal olarak da yapıcı veya yıkıcı eğilimler taşıması ile ilgilidir. Kişinin işten ayrılma veya şikayet etmesi durumları ile iş tatminsizliğinin ilişkisi şu şekil ile gösterilmektedir (Erdoğan 1999: 253).

Şekil.7 İş Tatminsizliğini Yansıtırma Biçimleri



Kaynak: Erdoğan İ. (1999); İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak. İşletme İktisadı Ens. Araştırma ve Yardım Vakfı Yay. No:5. s.253.

Şekil 7.de de görüldüğü gibi aktif yapılı ve yıkıcı yaklaşımlı kişiler iş tatminsizliklerini işten ayrılarak göstermeyi tercih ederler. İş tatminsizliklerini göstermek için istifa ederler, istifa edeceklerini söylerler, iş ararlar ve bunun bilinmesinden rahatsızlık duymazlar. Buna karşılık, aktif ve yapıcı yaklaşımlı işgörenler ses getirme eğilimindedirler. Kendilerini rahatsız eden durumu düzeltmeye çalışmak, amirleri ile tartışmak tipik davranışlarıdır. Pasif davranışlı yıkıcı tiplerin ise tepkileri ihmaldir. Olumsuzluklar karşısında pasif kalarak işlerin daha da kötüye gitmesine neden olurlar (Erdoğan 1999: 254).

Özetle, işinden ve işletmeden beklediği şeyleri bulamayan işgörenlerin tepkisi daha sert ve yapıcılıktan uzak olmakta ve işlerini terk etmektedirler. Yapılan araştırmadan da anlaşıldığı üzere iş tatmini sağlayamayan iş görenlerin, iş tatmini sağlayan işgörelere göre işten ayrılma oranları %50 daha fazladır (Tütüncü ve Demir 2002: 60). Bu nedenle de iş bırakma niyeti ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

3.3.2.5. İŞ YERİNDE TACİZ OLAYLARI

Genel anlamda taciz, kişinin bir başka kişi üzerindeki düşünsel duygularını eyleme dönüştürmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Tütüncü ve Demir 2002: 64).

Taciz denilince ilk akla gelen cinsel tacizdir. Çünkü en sık rastlanan taciz türüdür. Ancak, sadece cinsellik yönüyle kalmayıp, sözlü, yazılı veya fiziksel rahatsızlık şeklinde verilen tüm rahatsızlıklar taciz olarak nitelendirilebilir (Greenberg ve Boron 1993: 235).

Cinsel taciz ise; kadın ya da erkek çalışanın onurunu zedeleyecek biçimde istenmeyen cinsel nitelikli davranışlar anlamına gelmektedir (Şimşek 1999: 80).

Avrupa komisyonu cinsel tacizi beş kategoriye ayırmaktadır (Wilson 1995: 213);

- Sözsüz taciz (şehvetli bakışlar, ıslık çalma, imalı hareketler vb),
- Fiziksel taciz (gereksiz dokunuşlar),
- Sözlü taciz,
- Gözdağı verme (giysiler, davranışlar veya performans hakkında saldırgan eleştiriler),
- Cinsel içerikli yazılı mesajlar.

Özellikle cinsel tacizlerde, genel olarak erkekler taciz eden, kadınlarsa tacize uğrayan taraf olarak kabul edilmektedir. Ters durumlarında olabilmesine rağmen kadınların erkeklere oranla daha fazla tacize uğradığı belirtilmekte ve tacize uğrayan kişinin çalışma ortamında yaşadığı bu tür baskılar, işgörenlerin daha uygun bir çalışma ortamı sağlamak için işyerinden ayrılmasıyla sonlanabilmektedir (Greenberg ve Boron 1993: 235).

Cinsel taciz, taciz edildiğini düşünen kişinin düşüncelerinde ortaya çıkmaktadır. Çünkü, tacizle suçlanan kişiler, kullandığı sözlerin, davranışların ve şakaların cinsel mesaj taşımadığını başkaları tarafından öyle algılandığını düşünebilmektedirler. Sonuç olarak, sebebi ve yapılış şekli ne olursa olsun başkaları tarafından tacize uğrayan işgören, kendini huzursuz hissedecek ve bu duygu baş edilmeyecek boyutlara geldiğinde işinden ayrılmak isteyecektir. Çünkü, taciz sonucunda işyerinde utanç ve düşmanlığa yol açan aşağılayıcı bir ortam yaratılarak işgörenin işinde rahat çalışması engellenmiş olmaktadır (Şimşek 1999: 80).

Yine cinsel tacizlerin genellikle üstlerin astlara karşı uyguladıkları bir davranış olduğu öne sürülmektedir. Genellikle de işten kovulma baskısı ile tehdit edilmelerinden dolayı maaş ve terfi gibi olanaklardan mahrum etmemek için şikayetçi olmadıkları düşünülmektedir (Tütüncü ve Demir 2002: 65).

Otel işletmelerinde de, diğer tüm işletmelerde olduğu gibi, çok sayıda kadının erkek yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla çalışıyor olmaları nedeniyle cinsel tacizlerin yaşanması olasılığını da artırmaktadır (Woods 1997: 23).

3.3.2.6. FİZİKSEL ÇALIŞMA KOŞULLARI

Otel işletmelerinde işgücü verimliliğinin sağlanmasının bir yolu da işgörelere uygun çalışma ortamının sağlanmasıdır. Uygun bir çalışma ortamı, işgörenin rahat ve verimli olmasını ve başarıyı sağlayan standartlara ulaşmasını temin etmektedir. Üstelik sadece doğrudan verimliliğin sağlanması değil, aynı zamanda kötü fiziksel çalışma koşullarından kaynaklanan stres de önlenmiş olacak ve performansı engelleyen şartlar ortadan kalkmış olacaktır (Hellriegel vd. 1995: 286).

Tüm bunların yanında, işgörenin fiziksel çalışma koşullarından kaynaklanan diğer bir olumsuz faktörde tehlikeli çalışma koşullarıdır. İşgörenlerin sağlığını tehdit eden

şartlar altında çalışmak, işgörenlere tedirginlik ve gerilim yaşatmaktadır. Bu şartlar altında sürekli çalışmak da hem sağlığı doğrudan etkileyebilmekte, hem de işgören üzerinde bıkkınlık ve yorgunluğa neden olmaktadır (Özkalp ve Kırel 2001: 343).

İş ortamındaki ışık, ses, nem, sıcaklık, kullanılan renkler, iş araç-gereçlerinin yeterliliği ve ergonomikliği fiziksel çalışma koşullarını oluşturan unsurlardır. İşyeri doktorları ve diğer araştırmacıların çalışmaları ısı, gürültü, ışık, titreşim, kirlilik vb. fiziksel koşullar işgörenlerin sadece fiziksel değil aynı zamanda da psikolojik rahatsızlıklar yaşamasına neden olduğunu ortaya koymaktadır (Akat vd. 1997: 359). Bu rahatsızlıklardan görme ve işitme bozuklukları, akciğer rahatsızlıkları, zehirlenmeler veya depresyon gibi örnekleri vermek mümkündür. Bu tür sorunlarda işgörenlerin işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Eren 2000: 278).

İşgöreni etkileyen fiziksel çalışma koşullarını oluşturan faktörleri, aydınlatma, havalandırma ve sıcaklık, gürültü ve kalabalık, bina içi yerleşim ve işten kaynaklanan tehlike unsuru olarak sıralayabiliriz. Örneğin, çalışma yerlerinin yeterince aydınlatılması ile işin kolayca yapılması ve verimlilik sağlanması arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur. Yapılan araştırmalar iyi bir aydınlatma ile üretimin %8-27 oranında arttırabildiğini ortaya koymaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001: 236). Aksine, kötü aydınlatılan bir iş ortamında ise, göz sinirlerinin yıpranması, zayıflaması veya görme kayıplarının yaşanması mümkündür. Yetersiz aydınlatmanın sıkça iş kazalarına neden olduğunu görülmektedir (Özkalp ve Kırel 2001: 338).

Bir diğer çalışma ortamı faktörü ise, havalandırma ve sıcaklık faktörüdür. Çalışma ortamının iyi bir şekilde havalandırılması hem optimum düzeydeki bir sıcaklığı sağlama, hem de aşırı veya düşük nem gibi problemleri ortadan kaldırmaktadır. Bunlara ek olarak da iş ortamından kaynaklanan kötü kokuların yok edilmesi sağlanabilecektir. Aşırı veya yetersiz ısı ve aşırı veya yetersiz nemli bir ortam, işgörende de sinirlilik, çabuk yorulma, kaza yapma, baş ağrısı, solunum yolu hastalıklarına neden olabilmektedir. Diğer yandan, teneffüs edilen havadaki oksijen oranı %14'ün altına,

karbondioksit oranı da %2.4'ün üzerine çıktığı durumlarda, sağlık için tehlikelere, bayılma ve boğulmalara neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001: 236).

Gürültü ve kalabalık ise; işgörenin olumsuz olarak etkileyen diğer fiziksel çalışma koşullarındandır. Gürültünün insanlarda yarattığı olumsuzlukların başlıca nedeni gürültü şiddeti ile ilgilidir. Aşırı gürültülü çalışma ortamında işgörenlerin karşılaşacağı sorunlar; işitme kaybı, sağırılık, kulak çınlaması, migren, ülser, kalın bağırsak iltihabı, yüksek tansiyon, kalp ve dolaşım bozukluklarıdır. Özellikle de gürültü titreşimle birleştiği zaman bazı davranış ve görme bozukluklarına, el ve parmak duyarsızlıklarına neden olmaktadır. Titreşimden etkilenen kısımda ağrı, zayıflık, güçsüzlük, kas krampları ve üşüme duygusu görülebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001: 235).

Ergonomi, iş çevresi ile işgören arasında ilişki kuran bir çalışma alanıdır. Amacı, işten kaynaklanan sağlık sorunlarının ortadan kaldırılması veya azaltılmasını sağlamaktır. Bunu, çalışma ortamını düzenleyerek ve işgörene adapte ederek gerçekleştirmektedir. Ergonomik olmayan çalışma ortamlarında çalışmak zorunda olan işgörenler el, bilek, eklem, sırt ve diğer organları da ilgilendirebilecek ciddi sakatlanmalarla karşılaşmaktadırlar (Aldemir vd. 2001: 243).

Otel işletmelerinin hizmet sektörü içinde bulunmaları ve dinlenme-eğlence ihtiyaçlarına cevap veriyor olmaları göz önüne alındığında fiziksel çalışma koşullarının önemi daha iyi anlaşılabilir. İşgörenin iyi koşullarda hizmet sunabilmesi fiziksel çalışma ortamının iyi koşullar sağlayabilmesine bağlıdır. Işıklandırılması iyi yapılmamış bir lobi, iyi havalandırma tesisatına sahip olmayan bir yemek salonu veya yeterli havalandırmaya sahip olmayan ve zemini sürekli kaymalara neden olan bir yapıya sahip bir çamaşırhane gibi unsurların yanında işgörenlerin kullandığı araçların yetersizliği işgörenlerde sıkıntı yaratan nedenlerdir ve bu durum hizmet kalitesinin de düşüşü anlamına gelmektedir (Oral 1999: 167).

3.3.2.7. STRES

Modern toplum hastalığı olarak ifade edilmekte olan stres, günlük hayatımızda ve iş hayatımızda çok sık karşılaştığımız olgu olmuştur. Hayatı boyunca tüm insanların tecrübe ettiği ve hissettiği stres, insanlara sıkıntı veren ve onların davranışlarını etkileyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın 2004b: 1)

Stres, kişi ile çevresi arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve genellikle kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlık yapısını etkileyen duygusal gerilim ve gerginliktir. Kısacası, stres dış çevre şartlarının organizmaya olan olumsuz etkisidir. Çok sayıdaki faktör stres nedeni olarak sayılabilmektedir. Ancak, genel olarak stres kaynaklarını bireyden kaynaklanan, çalışma hayatından kaynaklanan ve çevre şartlarından kaynaklanan stres faktörleri olarak üç grupta toplamak mümkündür (Peker ve Aytürk 2002: 257).

Bir otel işletmesinde, iş bırakma oranının yüksekliğini, işgörenlerin stres altında olmalarının bir belirtisi olarak görmek mümkündür. Çünkü, bir örgütte sürekli olarak yoğun stres altında çalışan işgören örgütsel bütünleşme ve iş tatmini konularında sorun yaşayabilmekte ve bunun sonucunda da işi bırakma eğilimine girebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001: 151).

Çalışma hayatında, işgören üzerinde stres yaratan birçok psiko-sosyal faktör mevcuttur. Özellikle otel işletmeleri gibi, emek yoğun olan işletmeler çok sayıda işgören istihdam etmektedir. Bu nedenle de, çalışma koşullarından kaynaklanan stresin yoğun olarak yaşanabileceği işletmeler arasındadır. Otel işletmelerinde, müşteriler ile sürekli yüz yüze hizmet veren işgörenlerin, müşteri memnuniyetinin sağlanmasında psikolojik durumları ve davranışları önem kazanmaktadır. Olumsuz ruhsal yapı ve davranış içindeki işgörenin de müşterinin tatmin olmasını sağlayacak hizmeti sunamayacağı düşünülürse, otel işletmelerinde çalışma koşullarından kaynaklanan stres faktörlerinin belirlenip çözüm üretilmesinin zorunlu olduğu açıktır (Aydın 2004b: 2)

İşletmelerde işgörenlerin yaşadıkları stresin iş bırakmaya etkisini ortaya koymak için stres nedenleri ile iş bırakma nedenlerinin karşılaştırılması amacıyla otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin karşılaştıkları stres nedenlerinin sıralanmasında yarar görmekteyiz. Yapılan bir çalışmada otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin yaşadıkları stresin nedenleri şu şekilde sıralanmıştır (Topaloğlu ve Tuna 1998: 42);

- Yetersiz maaş ve maddi koşullar
- Gürültü
- Önemsinmeme
- Kirlilik
- İş ve sosyal güvence
- Araç-gereç eksikliği
- Vardiya düzensizliği
- İşin yoruculuğu
- Üstlerle yaşanan problemler
- Üstlerin baskısı
- Kararlara katılamama
- Görev dağılımında adaletsizlik
- Başarının ödüllendirilmeme kaygısı
- Terfide objektif davranılmaması
- Görevin açıkça belirli olmaması
- Görevini yaparken engellenme
- Isı
- Mali sorumluluk altına girme
- Alınan kararları eleştirememe
- Astlara söz geçirememe
- Işık
- Şikayet edilme korkusu
- Karar almada zorlanma

Çalışma hayatında yaşanan stres, otel işletmeleri işgörenlerini fizyolojik ve psikolojik açıdan yıpratmakta ve hatta sağlığını etkilemektedir. Davranışsal açıdan ise, Örgütte daha az verimli ve etkili olmalarına neden olmaktadır. Stresin olumsuz sonuçlarından birisi de işgörenlerin işten ayrılmalarına neden olacak kadar işgöreni baskı altında hissettirmesidir (Tosi ve Hammer 1982: 115)

İşyerindeki stres oluşturan psiko-sosyal faktörlerin kaldırılmasını amaçlayan programlar sonucunda devamsızlıkların ve işten ayrılmaların azaldığının gözlemlenmesi bu düşüncenin haklılığını göstermektedir (İncir 1993: 72).

3.3.2.8. İŞ GARANTİSİ VE SOSYAL GÜVENLİK

Ekonomik güvenlik kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işgörene sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok gelişmiştir. Güvenlik duygusu çalışanlar için ekonomik olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. Belirli bir iş çevresinde ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir (Eren 1998: 430)

Teknolojinin gelişmesi, üretimin mekanizasyonu, üretimde işgörenin yerini daha az önemli konuma sokmuş ve çoğu zaman makine ve bilgisayarın başında duran kişiler durumuna getirmiştir. Her geçen gün yaşanan yeni teknolojik gelişmeler, işgörenlerin gelecekleri konusunda tedirginlikler içine girmelerine neden olmaktadır. Eğer işgörenler, işlerinin ellerinden gideceği tedirginliği içinde çalışırlarsa, örgütleri ve örgütlerin hedeflerine olan bağlılıklarını kaybedecek ve başka daha güvenli bir iş sağlayan işletmelere geçme eğiliminde olacaklardır (Marvin 1994: 9; Harkins 2002: 75).

İşgören için önemli bir motivasyon aracı olan iş güvenliği geleceğe ilişkin

düşünceleri, planları ve amaçlarına ulaşabilmesi yönünde önemli bir unsurdur. İşletmenin sağlayacağı güvenlik koşulları ekonomik boyutlu da olabilir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat ve işsizlik sigortaları gibi sosyal güvenlik araçları yanında işgörenin işini elinde tutma olanaklarının da olduğunu bilmesi işletmeye olan bağlılığını arttıracaktır. İşgörenlerin iş ve sosyal güvence altında olması işletmenin ekonomik koşullarına bağlı olarak değişebilmektedir. Ekonomik açıdan güçlü olmayan işletmelerin genellikle işgörenlerin bu tür istek ve haklarına cevap verememeleri, işgörenlerin ekonomik açıdan daha güçlü ve işgörenlerin haklarının sağlandığı işletmelere doğru akımın olması kaçınılmazdır. Bunun sonucu olarak da işletmelerde iş bırakma oranı artabilmektedir. (Tütüncü ve Demir 2002: 74).

Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında istihdamın en fazla olduğu otel işletmelerinde de işgörenlerin iş ve sosyal güvenliği bulunmamaktadır. Pek çok işletme turizm sezonu boyunca faaliyette buldukları için çok az sayıda çalışanları için sosyal güvenlik işlemleri yapmaktadırlar. Turizm sektöründeki işletmelerde sendikal oluşumların yaygın olmaması, denetimlerin zayıf olması ve faaliyetlerin mevsimlik özellik taşıması nedeniyle çalışanların bu tür hakları verilmemektedir (Tütüncü ve Demir 2002: 75).

3.3.2.9. İŞ VE ÇALIŞMA KOŞULLARI

İş koşullarından bahsederken öncelikli olarak işin monotonluğu, az iş yükü veya aşırı iş yükü, işlerin karmaşıklığı akla gelmektedir. İşlerin fazla monoton olması, işgörenin birbirine benzeyen hareketler yapmasına neden olmaktadır. İşgören hareketleri belli bir konsantrasyonda ve ezberlenmiş bir şekilde yapmakta ve zekâsını veya yaratıcılığını kullanmamaktadır. Dolayısı ile işi bir süre sonra hiç ilgi uyandırmamaya başlamakta, işgören de ise bıkkınlık ve tatminsizlik ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle de iş ve çalışma koşulları işgörenlerin işi bırakmalarına neden olmaktadır (Hinkin ve Tracey 2000: 15).

İş koşulları ile ilgili bir diğer husus da işlerin zorluğu veya karmaşıklığıdır. Bunun önlenmesi için de insan kaynakları yöneticilerinin iş ve görev tanımlamalarını uygun şekilde yapmaları gereklidir. İş tanımı, belirli bir işin en uygun şekilde yapılması için ne yapılmasını, hangi şartlarda ve nasıl yapılmasını belirleme sürecidir. Böylece, bir işin görev, yetki ve sorumlulukları, işlerin yapılış şekli ve sırası ortaya çıkarılmış olmaktadır (Akoğlan 1999: 21).

Çalışma sürelerinin belirlenmesinde önemli olan işgörenlerin verimliliğini sürekli tutmaktır. Günlük mesailerin uzatılarak işgörenlerin fazladan çalıştırılması ve bunun karşılığında da ayrıca ücret ödenmemesi işgörenin olumsuz güdülenmesine neden olacak, beklenenin aksine verimliliği ve üretimi düşecektir. Üstelikde daha rahat çalışma koşullarının sağlandığı işletmelere geçmeye yönelmelerine neden olabilecektir (Korman 1978: 388).

İşgörenler açısından iş saatlerinin düzenlenmesinde önemli bir husustur. Örneğin, çocuklu kadınların, uzak semtlerde oturanların veya özel durumları olanların (örneğin geceleri erken uyuyamayanların) durumları dikkate alınarak esnek çalışma saatleri uygulanmasının yapılması bu durumdaki işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını arttıracığından uygulanması gereken tedbirlerdir. Esnek çalışma, eleman bulmayı kolaylaştırdığı gibi, çalışma saatlerini ve günlerini seçme özgürlüğü vermesi sebebiyle iş tatmini, çalışma motivasyonu sağlamaktan ve iş verimini de etkilemektedir. Buna bağlı olarak da esnek çalışma sistemi uygulayan işletmelerde işten ayrılmalar azalmaktadır (Sabuncuoğlu 2000: 281).

Çalışma koşulları ile ilgili bir önemli husus da vardiyalı çalışma sistemidir ve otel işletmelerinde yaygın olarak kullanılan bir çalışma şeklidir. Hiç şüphe yok ki pek çok insan için gece çalışmak ya da vardiya düzeninde sürekli çalışma saatlerini değiştirerek çalışmak çok zordur. Çünkü vardiyalı çalışma sistemi işgörenlerde ritim bozukluğu, yorgunluk, bitkinlik, gastrit gibi çeşitli fiziksel rahatsızlıklara neden olabilmektedir. Aynı zamanda stres vb. psikolojik şikayetler doğurmaktadır. Bunun yanında da

vardiyalı çalışma düzeni, işgörenin sosyal ilişkilerini ve aile yaşamını etkileyeceğinden arzu edilmeyen bir çalışma sistemidir. Tüm bu sebepler de işgörenin işinden ayrılmasına neden olabilmektedir (Gardner 1986: 39).

3.3.2.10. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM

Genel olarak insanlar iletişim ile, bilgi edinme, başkalarını anlama, duygu ve düşüncülerini başkalarına anlatma amacını gütmektedirler (Sabuncuoğlu 2000: 112). Kişiler arası iletişim “bir kimseden diğerine, bilgilerin, fikirlerin, duyguların, tutumların, olayların ve kanatların sözlü ya da sözsüz olarak aktarılması işlemleri” şeklinde tanımlanmaktadır (Eroğlu 2000: 206).

Örgütsel anlamda ise iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgüt ve çevresi arasında devamlı bilgi ve düşünce alış-verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir (Dalay 2001: 380).

İşletmelerde etkin bir yönetim, iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır. İletişim süreci ise şu unsurlardan meydana gelmektedir (Eroğlu 2000: 211-215);

- Göndericiler
- Alıcılar
- Mesaj aktarıcı organlar ve mesaj alıcı organlar
- Mesajlar, kanallar ve gürültü (ortam)
- Mesajın kodlanması, çözülmesi
- Geri besleme

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörelere bu kanallardan düzenli

olarak bilgi verilmesi, işgörenlerin en fazla önem verdikleri taleplerinden olmaktadır. Çünkü, bir işgörenin bir işletmede ki ilk gününden itibaren birçok konuda bilgi gereksinimi mevcuttur. İşletmeyi, işini ve çevresini ancak bu sayede tanıyacak ve kendisinden beklenenleri bu yolla öğrenecektir. İşgören, bir anlamda da kendisine bilgi verilmesini ona ilgi göstermekle aynı anlamda olduğunu düşünebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001: 170).

Otel işletmelerinde de, gerek bölümler arası uyumlu çalışmayı ve gerekse biçimsel olmayan gruplar arası uyumu sağlamak, düzenli bir iletişim ağının var olmasına bağlıdır. Otel işletmeleri çalışanları otel yönetiminin aldığı kararlar, hazırladığı planlar ve işgören politikaları hakkında bilgi sahibi olmak isterler. İşgörenlerin biçimsel olmayan gruplara uyumu ve bu gruplar arasında doğacak çatışmaların önlenmesi de işletme içindeki düzenli bir iletişimin varlığına bağlıdır (Oral 1999: 166).

Bunlara ek olarak, örgütlerde bilgi ve değerlerin aktarılmasında iletişim önemli bir araçtır. Önemli olayların, bilgilerin, ortak yaşam ile ilgili faaliyetlerin, etiksel standartların iletilmesi ile kişiler ve bölümler arası birleşme sağlanarak örgütün kültürünün benimsenmeside sağlanmaktadır (Özkalp ve Kırel 2001: 608).

İletişimin fonksiyonunun bilgileri aktarmak olduğu göz önünde bulundurulursa, açık ve sürekli bir iletişim sistemi işgörenin moral unsurlarına doğrudan etkisi olacaktır. Çünkü, açık bir iletişim toplulukta ki bireylerin açık olmalarını ve düşündüklerini söylemelerini sağlayacağından, kendilerini ifade fırsatı vermektedir (Şimşek 2002: 337).

İşgörenlerin önlerinde tepkilerini, beklentilerini, şikayetlerini ve hatta önerilerini sunmakta engeller olmayacaktır. Bu sayede de işgörenler kendilerini önemsenmiş hissedecektir. Çünkü, kendisine bilgi verilmeyen veya kendisinden fikirleri alınmayan işgörenler kendilerini terk edilmiş ve önemsiz hissedeceklerinden işletmeyi terk etme eğilimine girebilirler (Marvin 1994: 8).

Özetle, otel işletmesi içinde hakim olan genel iletişim ortamı, işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Açık bir iletişim sistemi sayesinde, işgörenin sorunlarını, beklentilerini ve önerilerini yönetime aktarmasını sağlarken aynı zamanda da yönetimde faaliyetlerin gereği gibi sürdürülmesi için gerekli bilgileri işgörene aktarması mümkün olmaktadır(Akat 1997: 173).

3.3.2.11. İŞLETMENİN YÖNETİM ANLAYIŞI

Otel işletmelerinde yönetim, bireysel çalışmalarla değil, grup olarak çalışılması ile gerçekleşmektedir. Otel işletmelerinin departmanlar itibarıyla karmaşık ve birbirine sıkı sıkıya bağımlı hizmet yapısına sahip olduğunda göz önünde bulundurulursa, otel işletmesi yöneticilerinin otelde sunulan hizmetler ve yapılan faaliyetleri en iyi şekilde düzenleyebilmesi işgören ile sağlayabildiği olumlu iletişim ile mümkün olacaktır (Akat 2000: 146)

Yöneticilik mesleğinin temelinde iletişim yatmaktadır.Yönetici,astlarını işletmenin amaçları doğrultusunda istekle çalıştırmayı sağlamak ve işgörenler ile olumlu bir iletişim kurmayı başarmak zorundadır (Geylan 2001: 73). Örgütlerin maddi ve insan kaynaklarını örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik biçimde yönetmek zorunda olan yöneticilerin teknik malzemelere olduğu gibi insana da hükmedeceği bir gerçektir. Bu nedenle yöneticinin iyi bir davranış yorumlayıcısı lider olarak işgörenleri doğru yönde güdülemesi gerekmektedir (Bingöl 1997: 251).

Yönetici denilince iş gördüren veya başkaları aracılığı ile iş gören kişiler akla gelmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin temelde ki görevi çalışanları yönetmek ve onları işletme hedeflerine ulaşılacak şekilde çalışmaya sevk etmektir. Elbetteki işgörenleri iş yapmaya sevk etmenin çeşitli yolları mevcuttur. Baskı ile veya yönetime katılmalarını sağlayarak işgörenleri çalıştırmak mümkündür. Bu durum yöneticinin yönetim anlayışına göre şekillenecektir. (Oral 1999: 179)

3.3.2.12. İŞ BULMA OLANAKLARI

Günümüz ekonomik koşulları göz önüne alındığında ekonomik krizler ve bu krizlerin sonunda ki işsizlik oranında ki artışlar, işgücü pazarının durumu, teknolojik işsizlikler gibi nedenlerle kişiler iş bulma ve iş yeri değiştirme konularında zorlandıklarından dolayı geçinme ihtiyacını karşılamak için işyerlerinden ayrılma konusunda büyük tereddütler gösterebilmektedirler (Kırschenbaum ve Weisberg 2002: 111).

İş bırakma ve iş olanakları arasındaki ilişkiyi açıklamanın yolu mevcut iş yeri özellikleri ile alternatif iş yeri özelliklerinin karşılaştırılması ile mümkün olacaktır. Daha önce ki bölümlerde de bahsedildiği gibi, işgören, çalıştığı işletmedeki koşulların iş tatmini sağlamaması ve beklentileri karşılamaması nedeniyle iş yerini değiştirme davranışı içine girmektedir (Blau 1993: 433). Kısacası; işgörenler, çalıştığı işletmenin çalışma şartlarından memnuniyetsizliği sonucu işletmesini terk etmek istemektedir.

Ancak, bazı durumlarda söz konusu olan memnuniyetsizlikler değil, daha iyi imkanlar sağlama fırsatını değerlendirmek amaçlanmaktadır (Shaw vd. 1998: 512). Bu duruma paralel olarak, özellikle de daha iyi bir kariyer veya pozisyon elde etmek amacı ile işyerini bırakma gerçekleşmektedir (Kırschenbaum ve Weisberg 2002: 110).

3.3.2.13. GÜNLÜK ÇALIŞMA SÜRELERİ

Turizm sektöründe çalışanların en çok şikayet ettikleri konulardan birisi de çalışma zamanının karmaşıklığıdır. Günlük çalışma sürelerinin fazla olması, dönüşümlü çalışma (vardiya ya da turizm sektöründe kullanılan adıyla “shift”) zamanının işin yoğunluğuna göre düzenlenmesi, haftalık izinlerin belirsizliği gibi bir çok neden bu tür karmaşıklığı yaratmaktadır (Tütüncü ve Demir 2002: 66).

Otel işletmeleri, haftanın yedi günü 24 saat hizmet veren işletmelerdir. Bu nedenle oluşan değişken çalışma vardiyaları kişinin özel yaşantısını ve aile hayatını olumsuz bir biçimde etkilemektedir (Birdir 2000: 142-148). İnsanlar günlük çalışma saatlerinin fazla olmasını istememektedirler. Çünkü, zamanlarının büyük çoğunluğunu iş yerlerinde geçirmeleri durumunda özel yaşantılarına ayırdıkları zamanın daha da kısılacığının bilinci içersindedir. İş yerinde günlük çalışma sürelerinin uzaması yada fazla süre ile çalıştırılmaları yeterince dinlenememelerine neden olmakta ve yaşamlarında yapmaları gereken diğer işlerini olumsuz şekilde etkilemektedir (Tütüncü ve Demir 2002: 68). İşletmede işgörenlerin günlük çalışma sürelerinin fazla olması, işe devamsızlıkların artmasına neden olmaktadır (Eren 1993: 173)

Turizm sektöründe özellikle otel işletmelerinde uygulanan çalışma sistemlerinden biri “part time” olarak bilinen yarı zamanlı çalışma şeklidir (Roger 1992: 89-90). Bu şekilde yapılan uygulamanın işletme açısından yararlı olduğu gibi zararları da olmaktadır. Tam zamanlı çalışan işgörenlerin işleri yarı zamanlı çalışanlara yaptırmak istemeleri işletmenin işgörenlerden gerçek verimi alamamasına neden olur. Diğer taraftan yarı zamanlı çalışanların varlığı tam zamanlı çalışanlar üzerinde dolaylı olarak baskı yaratmaktadır. İşletmenin, istediği zaman ve gerekli gördüğü durumlarda tam zamanlı işgöreni işten çıkarması ve yerine yarı zamanlı çalışanlardan birisini alması kolay olacağı için, işgörenler üzerinde olumsuz etki yapacaktır (Tütüncü ve Demir 2002: 69).

3.3.2.14. İŞYERİNDE İŞLERİN KARMAŞIK VE BELİRSİZ OLMASI

İşletmede iş ortamında oluşan karmaşıklığın önlenmesi için öncelikle yapılan işlerin tanımlanması ve buna göre görev dağılımının yapılması gereklidir. Hatta eleman gereksinimi hangi nedene bağlı olursa olsun mutlak surette insan kaynakları yöneticilerinin elinde yazılı bir iş tanımı olmak zorundadır. Bu yazılı tanım, işten ayrılan bir elemanın pozisyonu ise, zaten var olduğu bilinen yazılı tanımlar ilgili birim amirleriyle yeniden gözden geçirilmelidir. Yeni ortaya çıkan bir gereksinim ise, bu defa

da gereksinim belirten birim yöneticilerinden, iş tanımı kapsamlı bir şekilde alınmalıdır. İş tanımında, tanımlanacak olan pozisyona ilişkin unvan, bağlı bulunduğu departman, işin tanımı, görevleri, yetkileri ve ilişkileri belirtmelidir. İş tanımı, yalnızca işletmede karmaşıklığın önlenmesi amacıyla kullanılmamaktadır. Örneğin, performans değerlendirmesi, iş tanımı, hedefler ve yetkinlikler doğrultusunda gerçekleştirilir. Performans değerlendirme sisteminin amacı işgörenlerin bilgi ve beceri düzeyini arttırmak, mesleki gelişimlerini sağlamak ve şirket içi iletişimi arttırmaktır. Kariyer planlaması ve eğitim politikaları sistemine destek vermekte ve performans geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Otel işletmeleri, turizm endüstrisi içerisinde iş ve görev farklılığı en fazla olan işletmelerdir. Hizmetin üretiminde ve sunumunda insan kaynağının önemli bir rol oynaması yapılan işlerin güç ve karmaşık bir özellikte olmasına neden olmaktadır. Her birimdeki işlerin kendine özgü farklı nitelikte işgören tarafından yapılması işgörenlerin farklı bölümlerde birbirlerinin yerine çalıştırılmasını da güçleştirmektedir (Tütüncü ve Demir 2002: 81).

Otel işletmelerinde iş ile ilgili olan karmaşıklığa neden olarak yalnızca iş ve görev tanımlaması şeklinde bir yaklaşımda bulunmak yanıltıcı olur. İşgörenleri etkileyen çeşitli sosyal haklar, çalışma statüsü, çalışma zamanı, işgörenler arası rekabet gibi bir çok konu işyerinde karmaşıklığa neden olmaktadır. İşletmede iş karmaşıklığının oluşması bir yönetim sorunu olarak değerlendirilmelidir. Otel işletmelerinde işgörenlerin yönetime katılma dereceleri diğer sektör işletmelerine göre daha düşüktür (Tütüncü ve Demir 2002: 81).

3.3.2.15. MESLEKİ EĞİTİM OLANAKLARININ ETKİSİ

Ekonomik kalkınmanın itici gücü olarak tanımlanan, yüksek bilgi ve beceri düzeyine sahip işgücüne olan talep de giderek artmaktadır. Artık işletmeler, sadece verilen işleri yapan, kas gücü ile çalışan değil, yaratıcı, değişime kolayca uyum sağlayabilen, sorunları en kısa zamanda çözebilen, öneriler getirebilen ve öğrenmeyi yaşamının bir parçası haline getirebilmiş işgücü istihdam etme eğilimindedirler.

İşgücünün bu niteliklere sahip olabilmesi için de sürekli kendini geliştirmesi ve mesleki eğitimi kaçınılmaz olmaktadır. Genel anlamda mesleki eğitim, belirli bir mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaya yönelik etkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Ancak işgücünün değişen nitelikleri, mesleki eğitime süreklilik kazandırırken, verilen eğitimin içeriğinde ve niteliğinde de değişiklikleri zorunlu kılmaktadır (Kapız 2001).

Otel işletmelerinde çalışanların sadece kendi işlerini yapmalarının ötesinde, kendileri dışındaki birimlerde gerçekleştirilen işler ve işletmenin genel durumu hakkında da bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu da, çalışanların bilgilerini ve niteliklerini sürekli geliştirmelerine olanak sağlayan bir mesleki eğitimden geçirilmeleriyle mümkündür (Tütüncü ve Demir 2002: 86).

Eğitimin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektedir. Bu yönüyle ele alındığında, işe yeni alınan kişilere uygulanmakta olan mesleki oryantasyon eğitimi, daha fazla ilgi çekmekte ve bireyin verimliliğinin artırılması açısından anahtar rol üstlenmektedir. Mesleki eğitim, çalışma yaşamına ilk kez katılanlara ve işletmelerde yerleri değişen işgörenlere uygulanan eğitim olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren işgörenlere işe başlama öncesi ve işe girilen ilk günlerde uygulanan ilk eğitim çabalarıdır. Yeni işin gereği olarak, yeni bilgilerin elde edilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması amacıyla eğitsel programlar uygulanır (Keser 1999).

Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya gizli yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, işgörenleri işletmeye bağlayan işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen ve toplumsal kaynaşmayı sağlayan bir görevler dizisini de yüklenmektedir. Eğitim, aynı zamanda, çalışanların güdülenmesi, güven duygusunun geliştirilmesi, bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları sağlanması, başarılı olmanın yollarının açılması ve bu

şekilde iş tatmininin sağlanması, örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Tütüncü ve Demir 2002: 88).

3.3.2.16. İŞLETMELERDE OLUŞAN YÜKSEK İŞGÜCÜ DEVRİNİN ETKİSİ

İşgörenler deneyim kazandıkça daha garantili işlerde çalışmak istemektedirler. İş ve sosyal güvencenin olduğu işletmeler daha çok büyük ölçekli ve güçlü sermayesi olan işletmelerdir. Deneyimli çalışılara verilen değerlerin ancak bu tür işletmelerde daha belirgin şekilde yansıdığı bir gerçektir. İşgici devri yüksek olan işletmelerde deneyimli çalışanları tutmak daha zordur. İşletmelerin kalifiye elemanların taleplerini karşılayamaması nedeniyle daha genç çalışanlar ile işe yeni başlayanları çalıştırdıkları görülmektedir. Belirli bir süre sonra deneyim kazanan işgörenlerin daha iyi imkanlar sunan işletmelere ya da diğer sektörlere geçmesi kaçınılmaz olmaktadır. Böyle bir durumda işletmenin zararları gözardı edilemeyecek kadar ciddi boyutlara ulaşmaktadır (Tütüncü ve Demir 2002: 76).

Otel işletmesinde yaşanan yüksek orandaki iş bırakma, işletmede kalan işgörenler açısından sorunlar yaratabilmektedir. Öncelikle işletmeden ayrılan her işgörenin yerine hemen yeni bir işgören alınmadığı takdirde, işletmede kalan işgörelere daha ağır bir iş yükü getirebilecektir. Üstelik de yeni işe başlayan işgörenin eğitilmesi ve işe alıştırılması süreci sırasında da bu sıkıntılara ve benzerlerine katlanmak zorunda kalacaklardır. Bu durumda da aşırı iş yükü ve sorumluluk bıktırıcı olacağından iş tatmini sorunu ortaya çıkarak işgörenin işletmeden ayrılmasına neden olabilecektir. Bununla birlikte ayrıca işten ayrılan bir işgörenin işletmede kalan arkadaşlarına bu ayrılışın negatif etkileri olmaktadır. Yapılan bir araştırma işletmede kalanların, ayrılışından sonra verimliliklerinde ve iş tatminlerinde azalma olduğunu göstermektedir. Özellikle de ayrılan işgörenin işletmeden olumsuz şartlardan dolayı ayrılması iş arkadaşlarının da işten ayrılmalarına neden olabilmektedir (Sheehan 1995: 65).

İşgörenlerin işten ayrılmasının diğer işgörenlerin de işi bırakmalarında sürükleyici bir etkisi olduğu görülmektedir. Bunun başlıca nedeni ise, ayrılan işgörenin yeni girdiği işyerinde mevcut iş olanakları için ayrıldığı işletmedeki arkadaşlarını işten ayrılmaları için ikna etmesidir. Özellikle otel işletmelerinde aynı otel işletmesinde ve aynı departmandaki işgörenlerin bir ekip halinde başka işletmelerle anlaşıp birlikte işten ayrılmaları yaşanan sonuçlardandır. Kısacası, bir işgörenin işten ayrılması işgören devri üzerinde bir sinerji yaratmaktadır (Dess ve Shaw 2001: 450).

İşgörenlerin işi bırakmalarının bir diğer etkisi de, işletmede kalan işgörenlerin kariyer planlarını etkileyerek arzu ettikleri ilerlemeyi sağlamalarını engellemesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Sürekli işgören devri olan bir işletmede sağlıklı bir kariyer planlaması yapılması mümkün olmayacağından, bireysel kariyer olanakları bulamayan işgörenin bu işyerinde uzun süreli çalışması beklentilerinin karşılanamaması nedeniyle mümkün olmayacaktır (Tütüncü ve Demir 2002: 76).

Ülkemizdeki otel işletmelerinde ise gözlenen “ kısa süreli çok sayıda personel çalıştırma” durumunun sonucu ortaya çıkan yüksek işgören devri hızı, işgörenlerin işletmeye olan bağlılığını yitirmesine ve kendisini güvende hissetmemesine neden olacaktır. Bu nedenle de, işgörenin kendini daha güvende hissedeceği başka bir işletmeye geçmesi kaçınılmaz olacaktır (Kozak 1994: 368).

3.3.2.17. YABANCI DİL ETKİSİ

Otel işletmelerinde istihdam edilen insan kaynaklarının niteliklerinin önemi çok büyüktür. Rekabette bir adım öne geçmek isteyen işletmeler deneyimli ve bilgili kişileri istihdam etme çabası içindedir. İşletmelerde faaliyetlerin eğitimli teknolojik gelişime açık, küresel düşünen, zihinsel esnekliği olan elemanlarla sürdürülebileceği düşünülmektedir. İş deneyimi, yabancı dil bilgisi, inisiyatif sahibi olma, ekip çalışmasına

yatkınlık, yaratıcılık ve yer değiştirebilme özellikleri de bu tür elemanlarda aranan niteliklerdir (Tütüncü ve Demir 2002: 77).

Otel işletmeleri müşterilerinin büyük çoğunluğu yabancı ülke vatandaşlarından oluşmaktadır. Her toplumu oluşturan insanlar farklıdır ve işletmeler çalışanlarıyla birlikte buna göre gerekli yapılanma sağlamalıdır. Bu nedenle müşterilerle anlaşabilmek için çalışan elemanların yabancı dil bilmeleri bir zorunluluk haline gelmektedir. Genellikle otel işletmelerinden, farklı ülke insanları aynı anda yararlanmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin birkaç dil bilen elemanları istihdam etmesi dil engelini giderir (İçöz 2001: 182)

3.3.2.18. ÇALIŞANLARIN ORTAK KULLANIM ALANLARI

Otel işletmelerinde çalışanların iş ortamı faktörlerinin iyileştirilmesi son derece önemlidir. İş ortamı faktörleri, hem fiziksel çalışma sahasını hem de çalışma atmosferini tanımlar. Yöneticiler, çalışanların işe gelirken kendilerini iyi hissedecekleri bir ortam yaratmalıdırlar. Bu, çalışan alanı temiz ve güvenli tutmaktan daha fazlasını kapsar. Turizm sektöründe çalışan işgörenlerin en önemli sorunlarından biri ortak kullanılan yemekhanelerdir. Yemekhanelerin bakımı, düzeni ve temizliği kadar yemek takımlarının da yeteri kadar hijyenik şartlarda korunması gereklidir. Personel yemek salonlarına gereken önem verilmesi, hatta yemek salonlarının güneş görmeyen yerlerde, rutubetli alanlarda kurulmasına çalışanların sağlığını tehdit etmesi açısından dikkat edilmelidir. Çalışanlara, güvenli, iyi düzenlenmiş çalışma ortamları sağlayarak kaliteli çalışma ortamı sunmak müşterilere daha kaliteli hizmet olarak yansır. Çalışanların soyunma odaları, dinlenme yerleri, çalışma büroları vb. gibi diğer kullanım alanlarının oldukça düzensiz olması çalışanlar arasında sorunlar yaratması karşılıklı gruplaşmaların oluşmasına neden olur. Bir işletmede bu tür gruplaşmaların sonucunda sorunların büyümesini önlemek için bazı çalışanlar işten çıkarılır ya da iş ortamında oluşan huzursuzluk nedeniyle bazı çalışanlar kendi isteğiyle ayrılır (Tütüncü ve Demir 2002: 79).

3.3.2.19. YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARA KARŞI ETİK SORUMLULUKLARI

Bir otel işletmesinde üretimi gerçekleştiren ve işletmenin asıl gücünü oluşturan o işletmenin işgörenleridir. İşletmede çalışan işgörenlerin hak ve yükümlülükleri de sözleşmelere tabidir. Ancak, artık günümüzde çalışanların haklarının korunması için bu sözleşmelerin yeterli olmadığı, işletmenin işgörene karşı aynı zamanda etik sorumluluklarının olduğu görüşü hakimdir (Özkalp ve Kırel 2001: 598). İşletmenin, işgörene karşı sahip oldukları sorumlulukları Şimşek şu şekilde sıralamıştır (Şimşek 1999: 70-83):

- Çalışma hakkına saygı gösterme sorumluluğu
- Adil ücret ödeme sorumluluğu
- Çalışanların özgür konuşma hakkını sağlama sorumluluğu
- İşgörenlerin dernek (sendika) kurma ve grev yapma hakkına engel olmama sorumluluğu
- Özel hayatın gizliliği hakkına saygılı olma sorumluluğu
- Güvenli ve sağlıklı koşullar yaratma ve çalışma hayatının kalitesini yükseltme sorumluluğu
- Çalışanlar arasında ayrımcılık yapmama ve cinsel tacizden sakınma sorumluluğu
- Çalışanların kararlara katılma hakkını sağlama sorumluluğu

Örgütsel bağlılık işgörenin işletmeye bakış açısını önemli ölçüde yansıttığından, yönetimin etik sorumluluklarını yerine getirmesi ve iş bırakma ilişkisini de açıklamaya yarayan bir araçtır. Çünkü, örgütsel bağlılık üç unsur içermektedir (Yüksel 2000: 176);

- Örgütün amaç ve değerlerine olan güçlü inanç
- Örgüt adına önemli ölçüde çaba sarf etme isteği
- Örgüt üyeliğini sürdürme hevesi

Örgütsel bağlılığın unsurlarından olan örgüt üyeliğini sürdürme hevesi, işletme yönetiminin iş etiği anlayışına bağlı olarak sürebileceğinden, yöneticilerin etik sorumluluklarını mutlaka yerine getirmeleri zorunludur. Yapılan çalışma, iş etiği ile iş bırakma arasında doğrudan bir ilişkinin varlığını işaret etmektedir (Staw 1991: 157). Çünkü, günümüzde iş arayan bireyler bile işletmenin ekonomik gücü yanında işletmenin etik yaklaşımlarını da araştırmaktadır. Aynı zamanda en verimli işgörenler de etiksel davranışları benimsemeyen işletmelerden ayrılmaktadırlar. İstifa oranında ki artışın etik normlarına uymayan davranışlara maruz kalan işgörenlerin işi bırakmalarıyla gerçekleştiği bir gerçektir (Özkalp ve Kirel 2001: 589).

3.4. OTEL İŞLETMELERİNDE İŞ BIRAKMANIN SONUÇLARI

Otel işletmelerinde de, sebebi her ne olursa olsun iş bırakmaya bağlı olarak ortaya çıkan işgören devri önemli bir konudur. Aslında, daha önce ki bölümlerde de belirtildiği gibi, işgören devri her zaman istenmeyen bir durum değildir. Zaman zaman ortaya çıkan işgücü devri, işletmeye yeni giren işgörenler sayesinde taze kan gelmesi nedeniyle, işletmeler açısından arzu edilen bir durum olabilir (Şimşek vd. 2001: 281).

Yüksek ve süreklilik arz eden iş bırakma oranı işletmeler açısından sakıncalıdır. Çünkü, işletmeler açısından maliyetlere neden olmaktadır ve çeşitli sorunlar ortaya çıkarmaktadır. İşgörenlerin işi bırakmalarının işletmeler açısından yarattığı olumsuz sonuçlar ise şunlardır (Geylan 2000: 41);

- Ayrılanların yerine yeni eleman bulma güçlüğü ve seçim sürecinin yol açtığı maliyet ve zaman kayıpları
- İşletmenin eğitim masraflarındaki artış
- Yeni elemanın işe ve işletmeye alıştırılması çabalarının yol açtığı maliyet ve zaman kayıpları
- İş kazalarının artması

- Üretim miktar ve kalitesinde azalma
- İşletme içindeki ücret adaletinin bozulması
- İşgörenin işletmeye olan güven ve bağımlılığının erozyona uğraması

Yukarıda sayılan sonuçları bazı gruplar altında toplayarak incelemek mümkündür. Bu çalışmada ise, iş bırakmanın örgütsel sonuçları; maliyetlerin artması, faaliyetlerin kesilmesi, örgüt üyelerinin morallerinin bozulması, hizmet kalitesinin ve verimliliğinin azalması başlıkları altında incelenecektir.

3.4.1. MALİYETLERİN ARTMASI

Bir işgörenin, gönüllü veya gönülsüz olarak işten ayrılması, işletmenin bazı maliyetlere katlanmasını gerektirmektedir. Ancak, bu maliyetlerin hesaplanması oldukça karışık işlemleri içermektedir. Yapılan çalışmalarda, araştırma sonuçları bir işgörenin işten ayrılması sonucu ortaya çıkan maliyetin 400 ile 4700 dolar arasında değiştiğini göstermektedir. Bu rakamlar işletmelere ve buldukları endüstrilere göre farklılıklar göstermekle beraber, işletmelerde önemli giderlere de neden olmaktadır (Gardner 1986: 1).

İstenmeyen işten ayrılmalar için, işgörene yıllık ödenen maaşın üç ile beş katı arasında daha fazla işletmeye maliyet yüklediği ortaya konmuştur. Yine aynı çalışmada, çalışmaya konu işletmelerin önlerindeki on yıl içerisinde yıllık işgören devir oranının %30-%40 arasında olacağını göstermektedir. Bu nedenle de bu işletmelerin özellikle kilit pozisyondaki işgörenlerin işten ayrılmak için verdikleri gözdağları karşısında tavırları ile ilgili kuralları değiştirmek zorunda kalmaktadırlar (Harkins 1998: 75).

Yapılan çalışmalarda sürekli iş bırakmaların yarattığı olumsuz maliyetlerden bahsedilmesinin üç nedeni mevcuttur. Birincisi, iş bırakmanın sonucunda her zaman işletmeler için bir maliyet oluşmaktadır ve bu maliyetler her zaman yeni alınan

işgörenin sağlayacağı faydadan daha fazla yöneticilerin gözüne batmakta ve onları rahatsız etmektedir. İkincisi, işletmelerdeki örgüt psikologlarının uygulamaları genellikle işgören bulma, seçme ve eğitime sorumluluğu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ve insan kaynakları departmanının en önemli fonksiyonlarından biri de işgören devri maliyetlerini düşürmek olduğundan ve örgütte bulunma amaçlarının en önemli sebebi bu olduğundan çalışmaları daha çok bu maliyetler üzerinde odaklanmaktadır. Üçüncüsü ise, örgüt psikologlarının araştırmalarının genellikle üst düzey çalışanları değil, mavi yakalılar denilen işgörenler ve onların bir üstündeki astları üzerinde yoğunlaşmasıdır. Genellikle işgören devrinin olumsuz sonuçları üzerine olan çalışmalar yönetimden çok işgörenleri kapsamaktadır (Staw 1991: 169).

İşgörenin işi bırakma maliyetleri; ayrılma maliyetleri, işin boş kalma maliyetleri, işe alma maliyetleri, eğitim maliyetleri ve performans farklılıkları maliyetleri başlıkları altında incelenecektir.

İşgörenlerin işi bırakmaları sonucu ortaya çıkan işten ayrılma maliyetleri, işgörenin işten ayrılmadan önceki yarattığı maliyetleri kapsamaktadır. İşten ayrılma maliyetlerine işgörenin işletmeden ayrılmadan önceki verimliliğinde yaşanan düşüşlerde dahildir. Bunun yanında işgörenin çıkışı için yapılan çıkış görüşmeleri için harcanan zaman bir diğer maliyet kalemidir. Bununla birlikte yönetimin bu aşamada yapılan idari görev giderleri ve diğer işgörenlerde ortaya çıkan moral bozukluğundan kaynaklanan performans kayıplarında maliyet olarak görmektedir (Jerrish 1999: 492).

Bir işgörenin işten ayrılıp, yerine yeni işgörenin işe alınması sırasında, yapılması gereken işin yapılmamasından doğan kayıplar söz konusudur. Emmerich'in (2001: 62) yaptığı çalışmaya göre boşalan işin doldurulmasının kırk bir ile elli bir gün aldığı düşünülürse, işin yapılmamasından kaynaklanan kayıplar yüksek olabilir.

İşgörenlerin işi bırakmalarının en net sonuçlarından biriside yeni işgören bulma faaliyetleri için harcanan bireysel enerji ve giderlerdir. Bir işgören örgütü terk ettiğinde,

genellikle yerine yeni bir işgörenin alınması şarttır ve bu durumda bir seçme ve işe alma sürecini beraberinde getirmektedir (Staw 1991: 170).

İşin boş kalmasından doğabilecek kayıplardan farklı olarak işe alma maliyetleri kaçınılmaz maliyetlerdir. Bu aşamada işletmenin muhtemel olarak yapacağı harcama kalemleri şunlardan oluşmaktadır (Jerris 1999: 492);

- Reklam
- Broşür
- İşçi bulma kurumu ücreti
- Başvuru formları
- Referansların kontrolü
- İşe alma görüşmesi
- Muhasebe ve bordro kayıtları
- İnsan kaynakları departmanı genel masrafları

Yeni bir işgören işe alındığında, işi bırakan işgören kadar performans göstereceği seviyeye gelmesi aylar alabilmektedir. Özellikle, eğer iş çok karmaşıksa çok uzun süreli bir eğitim gerekebilmektedir ya da yapılacak işle ilgili tanımlar ve prosedürler tanımlanmamış ve programlanmamışsa, işgörenin bu rolü kendisi oluşturmak için uzun süreye ihtiyacı olabilmektedir. Böylece, eğitim maliyetleri doğrudan iş bırakma davranışına bağlı maliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır (Staw 1991: 170).

3.4.2. FAALİYETLERİN KESİLMESİ

İşgören devrine bağlı olarak ortaya çıkan işe alma, seçme ve eğitime maliyetlerin yanında, önemli sayıda ki personelin toplu halde işi bırakması ya da kilit pozisyondaki bir işgörenin işten ayrılması ile faaliyetlerin durmasının da işletmeye maliyeti

olabilmektedir. Bu şekilde ayrılan işgörenler, örgüt içindeki rolünden dolayı, faaliyetlerini bu kişilere bağlı olarak sürdürebilen işgörenlerin üretimini olumsuz olarak etkileyebilirler. Kilit pozisyonundaki işgören ayrıldığında, eğer sistem tamamen bu kişiye dayalı veya bu kişinin uzmanlığına bağlı ise, bütün sistem işlemez hale gelmektedir. Pek çok işletme bu nedenle kilit pozisyonlar için yedek işgörenler bulundurmakta ve eğer çok sayıdaki rol gereklisede bu işgörenleri çok çeşitli özellikleri barındıracak yetenekler için yetiştirmektedirler. Hatta daha da ileri giderek, eğer bir grubun tüm üyeleri böyle bir misyonu taşıyor ve işi bırakma riskleri de varsa, işletme her bir üyesini bu kişilerin yerini alacak şekilde eğitme yoluna gitmektedir (Staw 1991: 171).

Bu şekilde önemli kilit noktasındaki işgörenlerin ayrılışı ya da toplu iş bırakmaların sonucunda üretimin durması işletmenin çok büyük kayıplar yaşamasına neden olacaktır. Yetiştirilmesi gereken siparişler nedeniyle işletme çok zor durumda kalabilir. Hatta piyasadaki güvenilirliğini bile kaybedebilmektedir (Will 2001: 30).

Hangi pozisyondaki işgörenin faaliyetlerin kesilmesinde daha önemli rol oynadığı ise o işgörenin işletme için anlamına bağlıdır. Kimi zaman tepe yöneticisinin bile işletmeden ayrılışı, işletmenin fonksiyonunu yürütmesi için gerekli prosedürlerin açık ve biliniyor olması nedeniyle faaliyetlerin durmasına neden olmazken, özel bir makine veya aletin tamirinden sorumlu bir işgörenin işten ayrılması, faaliyetlerin tamamen durmasına bile neden olabilmektedir. Yine bazı işletmeler toplu haldeki bir iş bırakma ihtimalini tahmin edip, yerine yeni işgörenleri almaları rutin bir hale gelmişken, bazen tek bir işgörenin yaptığı işi yapabilecek bir işgöreni yaptığı işin uzmanlık gerektirmesi nedeniyle bulamamaktadır (Staw 1991: 171).

3.4.3. ÖRGÜT ÜYELERİNİN MORALLERİNİN BOZULMASI

Bir işletmeden ayrılan işgörenler genellikle başka bir işletmeye transfer olmak için ayrılmaktadırlar. Bu işgörenlerin işi bırakmaları, işletmeden ayrılmayıp kalanları da

olumsuz davranışlara yönelmektedir. Çünkü, işletmede kalanlar işletmede gelecekte kalmak için daha az arzu duymakta ve kalmak için daha zor güdülenmektedir. Diğer işgörenlerin işi bırakmaları, işletmede kalanlar için bir nevi göze batan bir işaret ve bir rol modeli yaratmaktadır. Bu nedenle, işgörenlerin iş bırakma davranışları tek başına bile, diğer işten ayrılmaları tetikleyen bir rol üstlenmektedir. Böylelikle diğer maliyetlerde de olduğu gibi, örgütteki işgörenlerin morallerinin bozulmasında yeni bir maliyete işletmenin katlanmasını mecbur kılmaktadır. Yapılan çalışmalar, ayrılan kişi eğer örgütteki iç içe çalışan bir çalışma grubuna veya örgüt üyeleri içinde önemli bir sosyal statüye sahipse, bu işgörenin işi bırakması örgütte daha büyük moral bozukluklarına neden olmaktadır (Staw 1991: 171).

Grubunda görev yapan işgörenlerden birinin işten ayrılması ve yerine yeni işgörenin alınması sonucunda, hem yeni işgörenler uyum sorunu yaşamaktan dolayı, hem de ayrılmış olan işgören ile kolay iletişim kurma konusundaki rahatlığından mahrum olmanın etkisi ile kendini huzursuz hissetmesi işgörenlerin morallerinin bozulduğunu görülmektedir. Bu konuyla ilgili bir diğer husus ise, ayrılan işgörenin gittiği yeni işletmede daha yüksek prestijli bir role sahip olması halinde, kalan işgörenlerin mevcut işletmedeki uzun vadeli kariyer planlarına bakış açısı daha olumsuz olabilmekte ve güvensizlik duygusu yaşayabilmektedirler (Staw 1991: 172).

3.4.4. VERİMLİLİK VE HİZMET KALİTESİNİN DÜŞMESİ

Otel işletmelerinde yapılan bir araştırmaya göre işgörenlerin işi bırakmalarının işletmedeki performans ve dolayısıyla verimlilik üzerindeki olumsuz etkileri şöyle sıralanmıştır (Birdir 2000: 143);

- Yeni işe başlayanların yetersizliği
- Yeni işe başlayan işgörenlerin yakın çalışma arkadaşlarının performansına olumsuz etkileri

- İşten çıkan işgörenin işten çıkış sürecindeki düşük performansı
- İşten çıkan işgörenin yakın çalışma arkadaşlarındaki performans düşüklüğüne etkisi
- Yeni bir işgören alınana kadar boş kalan işte yaşanan iş kayıpları

Otel işletmelerinin emek yoğun işletmeler olduğu göze alınırsa, işletmenin hizmet kalitesi ve verimliğinde işgörenlerin, moral, motivasyon ve iş tatminleri de etkili faktör olduğundan, yaşanacak yüksek düzeydeki iş bırakma olayında, yeni işe alınan işgörenlerin eğitim sürecinden geçmesi ve işgörenlerin yaptıkları hata ve kazalar, diğer işgörenlerle uyum sorunları ve işgörenlerin morallerinin bozulması gibi sorunlar nedeniyle verimlilik ve hizmet kalitesi kaybı işgörenlerin işi bırakmalarının bir sonucu olarak karşımıza çıkabilecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE YAŞANAN ÇATIŞMALARIN NEDEN OLDUĞU İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışma, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin karşılaştıkları çatışma faktörlerini ve bu faktörlerin işgören devri üzerine etkilerini ortaya koymaya yöneliktir. Bu araştırmanın temel amacı; otel içinde yaşanan çatışmaların nedenlerini irdelemek, en sık karşılaşılan çatışma türlerini ortaya koymak, çatışmanın otel içinde en çok kimler arasında yaşandığı ve çatışmaların genelde yöneticiler tarafından nasıl yönetildiği ile iş bırakma eğilimine neden olan olayların ortaya konulmasına ve çatışmanın otelin verimliliği, hizmet kalitesi ve performansını nasıl etkileyebileceğini incelemektir. Buradan hareketle çalışma,

- Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların nedenlerini,
- Otel işletmelerinde en sık yaşanan çatışma türlerini,
- Otel işletmelerinde kimler arasında çatışmaların yaşandığını,
- Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların sonuçları,
- Otel işletmelerinde uygulanan çatışma yönetim tekniklerini,
- Otel işletmelerinde iş bırakmanın önemi ve sonuçlarını,
- Otel yöneticileri ile çalışanların çatışma sonucu ortaya çıkan iş bırakma eğilimine karşı davranışlarını, tutum ve düşüncelerini araştırmaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLARI

Araştırmanın örnek kütesini, Ege ve Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren Turizm İşletmesi Belgesi'ne sahip 4-5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma için Ege ve Akdeniz bölgesinin seçilmesi nedeni; bu bölgelerin Türk turizmde çok önemli yeri olan turizm merkezlerini barındırıyor olmasıdır. 4-5 yıldızlı otelleri seçilme nedenleri ise; niteliklerinin, hizmet türlerinin ve örgütsel ortamın diğer küçük otellere kıyasla farklı olmasıdır. 4-5 yıldızlı otellerin örgüt yapısının büyüklüğü, personel sayısının çokluğu, hizmet çeşidinin ve kalitesinin yüksek oluşu ve profesyonel yönetim anlayışına sahip olmaları seçilmelerinde etkili olmuştur.

Araştırmada; otel personelinin; önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, teknik, halkla ilişkiler, güvenlik, satınalma ve muhasebe departmanlarındaki işgörelere ve bunların yöneticilerine yer verilmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Temel araştırma yöntemleri; laboratuvar deneyi, alan deneyi, doğal deney, alan araştırması, survey ve arşiv araştırması olarak sıralanmaktadır. Survey yönteminde, sayısal (niceliksel) çalışma yapmak mümkün olduğundan, bu yöntemde hazırlanmış ölçeklerden yararlanılarak iyi bir örnekleme tekniği ile geniş kitleler hakkında çok değişik türde bilgi sahibi olunabilmektedir. İnsanların taşıdıkları karakteristiklerin, gösterdikleri davranışları, benimsedikleri kanı ya da görüşlerin ve sahip oldukları tutumların öğrenilmesinde belki de en güvenilir kaynak kendileri, onların sözlü ve yazılı açıklamalarıdır. Bu açıklamaları elde etmenin yolu ise; onlara sorular sorarak iletişime girmektir (Balcı 2001: 158). Araştırma sonuçlarından yararlanılarak büyük kitleler

hakkında genellemeler yapma olanağı sağlayacağından bu araştırmada da seçilen yöntem olmuştur.

4.4. ARAŞTIRMANIN TEKNİĞİ

Survey yönteminde genellikle kullanılan teknik, soru sorma tekniğidir ve bu sorular yazılı veya sözlü olabilmektedir. Anketler oldukça popüler veri toplama yöntemi olmakla birlikte, ancak uygun kullanılmaları halinde yarar sağlamaktadır. Bu nedenle anket uygulamasına girmeden önce, alternatif bilgi toplama yöntemleri, mevcut şartlar göz önüne alınarak incelenmelidir. Ancak, iyi bir örnekleme için örnek sayısının elden geldiğince fazla tutulması gerekeceğinden, çok sayıda kişi ile yapılacak olan araştırmalarda “yazılı soru sorma tekniğine” başvurmak en doğrusudur. Bu nedenle, survey yöntemiyle yapılmış olan araştırmalarda genellikle kullanılan “anket tekniği” bu çalışmada da tercih edilmiştir (Baş 2001: 21).

4.4.1. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI

Anket formunun oluşturulmasında benzer amaçla Tütüncü ve İlerinin çalışmalarından yararlanılmıştır. Ancak, adı geçen soru formları aynen kullanılmamış, değişiklikler ve eklemeler yapılmıştır. Çünkü, bu çalışmalar, çatışma ve işgören devrini ayrı ayrı ve genel olarak ele almaktadır. Daha önce yapılan bu çalışmalar, otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların iş bırakmaya etkileri ile ilgili varsayımları test etmeye yönelik olmadığından, yeni bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle de, ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılarak anket soru formuna son hali verilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde, işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmuştur.

İkinci bölüm ise, anketin uygulandığı otel işletmelerinin türü ve sınıfı (13-14) hakkında iki soru bulunmaktadır. Ayrıca, işgörenlerin otel işletmelerinde çatışma ile karşılaşmış ve karşılaşmadıklarını belirlemeye çalışan bir soru (15) sorulmuş olup daha çok işgörenlerin işten ayrılma nedenlerini (16), daha önceki işlerinden ayrılma durumu ve şimdiki işinden ayrılma düşüncesinin olup olmadığı hakkında sorulardan oluşmuştur (17-18).

Üçüncü ve son bölümde ise, likert ölçeği tipine göre düzenlenmiş olan otel işletmelerinde çatışma kaynaklarının belirlenmesini sağlayan on beş adet soru, çatışmaların daha çok kimler arasında yaşandığına yönelik on iki soru, otel işletmesi yöneticilerinin çatışma durumlarında nasıl bir yol izlemesine yönelik altı soru, çözüm yöntemi hakkında on beş soru ve otel işletmelerinde yaşanan çatışma sonuçları hakkında beş soru sorulmuştur. Likert tipi ölçek, çok maddeli ölçeklerden biridir. Likert tipi ölçek değerleri olumludan olumsuzaya göre, en büyük değer 5, en küçük değer de 1 olmak üzere tablo 1 de görüldüğü gibi düzenlenmiştir.

Tablo. 1 Anket Formu Likert Ölçeği

Ölçek Sıralaması	Ölçek Değeri
Kesinlikle Katılıyorum	1
Katılıyorum	2
Fikrim Yok	3
Katılmıyorum	4
Kesinlikle Katılmıyorum	5

4.4.2. ARAŞTIRMANIN HEDEF KİTLESİ

Araştırmanın hedef kitlesi “ Ege ve Akdeniz Bölgesi’nde faaliyet gösteren turistik işletme belgeli 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin değişik departmanlarında çalışan işgörenler” ve bunların yöneticileri olarak belirlenmiştir. Ege ve Akdeniz Bölgesindeki mevcut 4-5 yıldızlı otel işletmelerinin sayısı Turizm Bakanlığı’nın web sayfasında ilan ettiği illere göre otellerin dağılım tablolarından yola çıkılarak tespit edilmiştir. Buna göre Ege Bölgesinde yer alan İzmir, Manisa, Afyon illerinde bulunan 4-5 yıldızlı şehir ve kıyı otellerinden 13 otel ve Akdeniz Bölgesinde yer alan Muğla, Alanya, Antalya ve Mersin illerinde bulunan şehir ve kıyı otellerinden 12 otel seçilerek anket uygulanmıştır.

Anketlerin işletmelerde uygulanmaları için, genellikle işletmelere gidilerek yöneticiler aracılığıyla işgörelere dağıtılıp ve daha sonra tekrar toplanması yolu seçilmiştir. Anketlerin bir kısmı ise yöneticilerle telefon ile görüşüldükten sonra posta yoluyla gönderilerek cevaplanmaları istenmiştir. Anketlerin geri dönüş oranının çeşitli nedenlerle düşük olabileceği düşüncesi ile 25 otel işletmesine anketlerin ulaştırılıp cevaplanması istenmiştir. Bu işletmelerde değişik departmanlarında çalışan işgörenden 145’i anketleri cevaplamıştır. Anket formunu oluştururken, çatışma faktörleri ve iş bırakma nedenleri gibi çok sayıda değişkenin varlığı soru sayısının da yüksek olmasına neden olmuştur. Bu nedenle de anket oldukça uzun ve zaman alıcı olduğundan, ve anketlerin uygulandığı dönemlerde de işlerin yoğunluğu nedeniyle işgörenlerin anketleri cevaplama oranının düşmesine neden olmuştur.

4.4.3. GÜVENİRLİK ANALİZİ

Güvenirlilik, teknik bir sorun olup, bilimsel çalışmanın ilk koşullarındandır. Araştırmalarda, aynı süreçlerin izlenmesi ile aynı sonuçların alınabilmesi istenir. Aksi halde, hangi sonucun "güvenilir" olduğuna karar verilemez. Bu. bir bakıma,

araştırmalarda alınan bir sonucun, başka araştırmacılar tarafından da test edilebilmesidir. Bilim, ancak, bu tür "doğrulamalarla güvenilirlik ve saygınlık kazanır (Karasar 1999: 148).

Testlerin güvenilirliğini analiz etmek amacıyla güvenilirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Bu güne değin güvenilirlik analizi için bir çok yöntem geliştirilmiştir. Güvenirlik katsayılarından sıklıkla kullanılanları Cronbach Alfa Katsayısı ve Kuder Richardson Katsayılarıdır. Cronbach Alfa Katsayısı istatistik temelleri tutarlı ve tüm soruları dikkate alarak hesaplandığından, genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır (Özdamar,1997; 492).

Güvenirlik, şu ya da bu şekilde hesaplanmış bir korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değişen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaşıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir (Karasar 1999: 149).

Araştırmamızda yönelimlerle ilgili güvenilirlik analizinin sonucunda bulunan alfa değeri **0.874**'dir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği $0.80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Bu durumda güvenilirliğin 1'e yakın ve yüksek olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, 53 değişkenden oluşan anketin güvenilirlik analiz sonucu yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

4.4.4. FAKTÖR ANALİZİ

Anket birden çok sorudan oluşmuştur. Bu sorular arasında birbirleri ile olan ilişkiler incelenmesi maksadıyla faktör analizine başvurulmuştur. Faktör analizi, aynı yapıyı yada niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme yada ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma yada maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci

olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk 2002: 117). Analiz sonucunda faktörlerin, çatışma kaynakları ve çözüm yöntemleri olarak iki grup faktör altında toplandığı görülmektedir. Likert tipi ölçekle başlayan anket formlarındaki ilk grup ve ikinci grup sorular (A ve B grubu) çatışma kaynakları faktörü olarak gruplanmıştır. Tablo.2’de 4 grup halinde tespit edilen çatışma kaynakları faktörleri görülmektedir.

Tablo.2 Çatışma Kaynakları Faktörleri

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	
1. FAKTÖR (YETKİ BELİRSİZLİĞİ)	
1	Otel personeli arasındaki kişilik farklılıkları
2	Bölmüllerarası bağımlılık (bar-restoran-mutfak, önbüro-kat-çamaşırhane gibi)
3	İşletmede ast-üst çatışması yaşanır
4	Otel personelinin yetenekleri ile işletmedeki statülerinin uyumsuzluğu
5	Çalışanlar arasında adaletsizlik
2. FAKTÖR (İŞBÖLÜMÜ, PLANLAMA, İLETİŞİM)	
6	Her otel personelinin farklı amaçlarla işletmede çalışıyor olması
7	Otel içinde oluşturulan işbölümü
8	Ödüllendirme sistemindeki adaletsizlik
9	İşgörenler arasında iletişim sorunları
3. FAKTÖR (GÜÇ-SORUMLULUK ÇATIŞMASI)	
10	Otel personeli arasındaki örgüt içindeki güç mücadeleleri
11	Oteldeki yetki ve sorumluluğun tam olarak belirgin olmaması
4. FAKTÖR (BÜROKRASİ-YÖNETİCİ GÖRÜŞ FARKLILIKLARI)	
12	Otel içindeki bürokrasi (formalite) fazlalığı
13	Otel yöneticileri arasındaki görüş farklılıkları
14	Otel personelinin istemedikleri bir denetim şekli ile karşılaşmaları

Faktör sayısı belirlemede değişik yöntemler söz konusudur. Özdeğer (Eigenvalue) istatistiği 1 den büyük olan faktörler anlamlı olarak değerlendirilir (Kalaycı 2005: 328) Analize alınan 14 değişkenin, öz değeri 1'den büyük 4 faktör altında toplandığı belirlenmiştir. Faktörlerden birincisi, ölçeğe ilişkin toplam varyansın %18,2'sini, ikincisi toplam varyansın %16,231'ini, üçüncüsü % 12,231'ini, dördüncüsü % 11,599'unu ve bu 4 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyansın % 58,277 olduğu tespit edilmiştir.

Ankette bulunan çatışma kaynakları ile ilgili 14 sorunun birbirleriyle ilişkilerinin incelenmesi sonucunda; yetki belirsizliği 1. faktör, işbölümü-planlama-iletişim 2. faktör, güç-sorumluluk çatışması 3.faktör ve bürokrasi-yönetici görüş farklılıkları 4. faktör olarak belirlenmiştir.

Faktörlerin birbiri ile ilişkilerinin incelendiği veya başka bir deyişle birbirini etkileme derecesi denildiğinde yapılan analiz döndürülmüş faktör analizidir. Matriste orijinal değişken ve onun faktörü arasındaki korelasyonlar araştırılır. Bir değişkenin hangi faktör altında mutlak değer olarak büyük ağırlığa sahipse o değişken o faktör ile yakın ilişki içindedir demektir. 0,50 ve üzerindeki ağırlıklar oldukça iyi olarak kabul edilir (Hair v.d. 1998: 385)

Otel personelinin işletme kaynaklarından işi için daha fazla yaralanmak istemesi (0,676) en büyük ağırlığı 1. faktör altında almıştır. Bölümler arası bağımlılık da 1.faktör altında en yüksek ağırlığa sahiptir (0,646), Otel içinde oluşturulan iş bölümü (0,743), her otel personelinin farklı amaçlarla çalışıyor olması (0,670) 2. faktör altında en büyük ağırlığa sahiptir, Otel personeli arasındaki örgüt içindeki güç mücadeleleri (0,791) 3. faktör içinde en büyük ağırlığa sahiptir. Otel personelinin istemedikleri denetim şekli ile karşılaşmaları (0,684), Otel içindeki bürokrasi fazlalığı (0,683) ve Otel yöneticileri arasındaki görüş farklılıkları (0,660) bir birleriyle yakın ağırlık oranlarıyla 4. faktör içindeki önemlidirler.

Çözüm yöntemlerinin yer aldığı anket soruları D ve E olarak numaralanmış soru gruplarıdır. Bu soru grupları içinde yapılan istatistik analiz sonucunda Tablo.3’de görüldüğü gibi çözüm yöntemleri faktörleri 3 faktör olarak gruplanmıştır.

Tablo.3 Çözüm Yöntemleri Faktörleri

ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	
1. FAKTÖR (ÇALIŞANLARA YÖNELİK)	
1	Çatışmalar, taraflar ikna edilmeye çalışılarak çözümlenmektedir.
2	Çatışmalar, personel arasındaki farklılıklar giderilerek çözümlenmektedir.
3	Çatışmalar, tarafları daha kapsamlı ve daha önemli amaçlar üzerinde yoğunlaştırarak çözümlenmektedir.
4	Çatışmalar, personelin eğitilerek, çatışmaya yol açan davranışlarının değiştirilmesi ile çözümlenmektedir.
5	Çatışmalar, çatışan tarafların kendilerini karşı tarafın yerine koyması istenerek çözümlenmektedir.
2. FAKTÖR (YÖNETİMSEL ÇÖZÜMLER)	
6	Çatışmalar, yöneticinin otoritesi kullanılarak çözümlenmektedir.
7	Çatışmalar, hiyerarşik yapıda örgütsel değişiklikler yapılarak çözümlenmektedir.
8	Çatışmalar, örgüt içindeki yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenerek çözümlenmektedir.
9	Çatışmalar, iş tanımları ve görevler yeniden hazırlanarak çözümlenmektedir.
3. FAKTÖR (AMAÇ-HEDEF BELİRLENMESİ)	
10	Çatışmalar, ortak çıkarlar anlatılarak çözümlenmektedir.
11	Çatışmalar, çatışan taraflar arasında orta yol bulunarak çözümlenmektedir.
12	Çatışmalar, tarafsız bir hakemin görüşleri alınarak çözümlenmektedir.
13	Çatışmalar, çatışan taraflar için ortak hedefler belirlenerek çözümlenmektedir.

Ankette bulunan çatışmanın çözüm yöntemleri ile ilgili 13 sorunun birbirleriyle ilişkilerinin incelenmesi sonucunda, çalışanlara yönelik çözüm yöntemleri 1. faktör, yönetimsel çözüm yöntemleri 2. faktör ve amaç-hedef belirlenmesi 3.faktör şeklinde belirlenmiştir.

Çatışmanın çözüm yöntemleri ile ilgili analize alınan 13 değişkenin, öz değeri 1'den büyük 3 faktör altında toplandığı görülmektedir. Faktörlerden birincisi, ölçeğe ilişkin toplam varyansın %18,4'ünü, ikincisi toplam varyansın %16,048'ini, üçüncüsü % 15,107'sini, toplam varyansın % 49,860 olduğu görülmektedir.

Çatışmaların, taraflar ikna edilmeye çalışılarak (0,718) ve çatışmalar, personel arasındaki farklılıklar giderilerek çözümlenmektedir (0,709) 1. faktör'de en büyük ağırlığı, Çatışmalar iş tanımları ve görevler yeniden hazırlanarak çözümlenmektedir (0,809) ikinci, faktörde en büyük ağırlığı, üçüncü faktörde ise çatışmalar tarafsız bir hakemin görüşü alınarak çözümlenmektedir (0,729) görüşleri en yüksek ağırlığı almıştır.

4.4.5. ANKETİN ANALİZ YÖNTEMİ

Anket formlarının değerlendirilmesinde verilerin analizine ilişkin olarak SPSS programı 13.0 versiyonu kullanılmıştır. Amaca yönelik olarak da bu program yardımıyla;

- Frekans
- Anova
- Korelasyon
- Ki-Kare
- t-testi

oluşturularak değerlendirme ve yorumlamalar yapılmıştır.

4.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi açısından analizleri yapılmak üzere dokuz ana hipotez oluşturulmuştur. Ana hipotez yukarıda verilen anket soru gruplarını kapsayan niteliktedir. Ana hipotezler aşağıda verildiği gibidir:

Hipotez 1:

H_0 : İşgörenlerin demografik özelliklerinin çatışma kaynağına etkisi yoktur.

H_1 : İşgörenlerin demografik özelliklerinin çatışma kaynağına etkisi vardır.

Hipotez 2:

H_0 : Otel işletmesinin özelliğinin çatışma kaynağına etkisi yoktur.

H_1 : Otel işletmesinin özelliğinin çatışma kaynağına etkisi vardır.

Hipotez 3:

H_0 : Çatışma kaynağı ile “adil olmayan yönetim” sebebiyle işten ayrılma arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çatışma kaynağı ile “adil olmayan yönetim” sebebiyle işten ayrılma arasında ilişki vardır.

Hipotez 4:

H_0 : Çatışma kaynağı ile “işletmede yaşanan çatışmalar” sebebiyle işten ayrılma arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çatışma kaynağı ile “işletmede yaşanan çatışmalar” sebebiyle işten ayrılma arasında ilişki vardır.

Hipotez 5:

H₀: Çatışma kaynağı ile işten ayrılma sebebi arasında ilişki yoktur.

H₁: Çatışma kaynağı ile işten ayrılma sebebi arasında ilişki vardır.

Hipotez 6:

H₀: Çatışma kaynağının işten ayrılma düşüncesine etkisi yoktur.

H₁: Çatışma kaynağının işten ayrılma düşüncesine etkisi vardır.

Hipotez 7:

H₀: Çatışma kaynağı ile çözüm yöntemi arasında ilişki yoktur.

H₁: Çatışma kaynağı ile çözüm yöntemi arasında ilişki vardır.

Hipotez 8:

H₀: Çatışma yönetiminde otel yönetiminin izlediği yolun çatışma sonuçlarına etkisi yoktur.

H₁: Çatışma yönetiminde otel yönetiminin izlediği yolun çatışma sonuçlarına etkisi vardır.

Hipotez 9:

H₀: Çözüm yönteminin çatışma sonuçlarına etkisi yoktur.

H₁: Çözüm yönteminin çatışma sonuçlarına etkisi vardır.

Verilen ana hipotezin altında işletmenin farklı demografik özelliklerinin her biri için ayrı birer hipotez oluşturulup istatistiksel sonuçları yorumlanacaktır. Örneğin, işletmelerin demografik özelliklerinden olan işletmenin sınıfı, ihtiyacı karşılama türü, faaliyet süresi vb.'nin her biri için ayrı ayrı hipotezler kurulup istatistiki sınamalar ve ilgili yorumlar yapılacaktır. Benzer yaklaşım tüm ana hipotezler içinde geçerlidir.

4.6.1. FREKANS TABLOLARI

4.6.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER FREKANS TABLOLARI

Tablo.4 İşgörenlerin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Yaş		
Bay	112	77,2	18-28	78	53,8
Bayan	33	22,8	29-38	40	27,6
Toplam	145	100	39-48	18	12,4
Eğitim Durumu			49-+	9	6,2
İlköğretim	27	18,6	Toplam	145	100
Lise	55	37,9	Medeni Durum		
Önlisans	19	13,1	Evli	67	46,2
Lisans	36	24,8	Bekar	78	53,8
Y.Lisans-Doktora	8	5,5	Toplam	145	100
Toplam	145	100	Pozisyon		
Departman			Üst düzey	52	35,9
Önbüro	16	11,0	Orta düzey	62	42,8
Kat hizmetleri	43	29,7	İşgören	31	21,4
Yiyecek-İçecek	30	20,7	Toplam	145	100
Teknik	8	5,5	İş Yerinde Çalışma Zamanı		
Halkla İlişkiler	21	14,5	1 yıldan az	13	9
Güvenlik	11	7,6	1-3 yıl	39	26,9
Satınalma	4	2,8	4-7 yıl	56	38,6
Muhasebe	7	4,8	8 yıl ve üzeri	37	25,5
Diğer	5	3,4	Toplam	145	100
Toplam	145	100	Kaç otel İşl. Çalıştınız		
Otelcilik Sek. Çalışılan Süre			1	58	40,0
1 yıldan az	13	9,0	2	41	28,3
1-3 yıl	39	26,9	3	29	20,0
4-7 yıl	56	38,6	4 ve üzeri	17	11,7
8 yıl ve üzeri	37	25,5	Toplam	145	100
Toplam	145	100	Aylık Maaş		
Kadro Durumu			500-750 YTL.	26	17,9
Kadrolu	72	49,7	751-1000 YTL.	28	19,3
Stajyer	18	12,4	1001-1250 YTL.	26	17,9
Ekstra	34	23,4	1251-1500 YTL.	44	30,3
Part-Time	21	14,5	1501 ve üzeri	21	14,5
Toplam	145	100	Toplam	145	100

Araştırmanın 1-14'üncü soruları, İşgörenlerin ve işletmelerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla düzenlenen sorulardan oluşmuştur. Bu sorulara verilen cevapların frekans tabloları Tablo.4'de ve Tablo.5'de verilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin; % 77,2'sinin bay, % 22,8'inin bayan, büyük çoğunluk olarak Lise (%37,9) ve Üniversite (Lisans) mezunu (24,8) oldukları, 18-28 yaşında (%53,8) ve 29-38 (% 27,6) yaşında olanların çoğunlukta olduğu, % 46,2'sinin evli, % 53,8'inin bekar olduğu, Otelde % 42,8'sinin Orta düzey yönetici, % 35,9 Üst düzey yönetici, %21,4'ünün işgören olarak çalıştıkları, % 29,7'sinin kat hizmetleri, % 20,7'sinin yiyecek-içecek işletmesinde, % 14,5'inin halkla ilişkiler, % 11'inin Önbüro departmanında çalıştıkları, %38,6'sının 4-7 yıl, %26,9'unun 1-3 yıl, %25,5'i 8 yıl ve üzeri otelcilik sektöründe çalıştığı, %38,6'sının 4-7 yıldır, % 26,9'unun 1-3 yıldır, %25,5'inin 8 yıl ve üzeri aynı işyerinde çalıştığı, şimdiye kadar % 40'ının 1 otelde, % 28,3' ünün 2 otelde, % 20,0'sinin 3 otelde ve % 11,7'sinin 4 ve üzeri otelde çalışmış olduğu, % 30'unun 1251-1001 YTL., %19,3'ünün 751-1000 YTL., % 17,9'unun 500-750 YTL. Ve 1001-1250 YTL., %14,5'inin 1501 YTL ve üzeri aylık maaş aldığı tespit edilmiştir.

Tablo.5 İşletmelerin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Otel Türü			Faaliyet Süresi		
Şehir Oteli	48	33,1	Mevsimlik Otel	62	42,8
Kıyı Oteli	21	14,5	Devamlı Hizmet Veren Otel	83	57,2
Dağ Oteli	5	3,4	Toplam	145	100
Kaplıca Oteli	7	4,8	İşletmenin Sınıfı		
Liman Oteli	45	31,0	4 Yıldız	96	66,2
Havaalanı Oteli	12	8,3	5 Yıldız	49	33,8
Karayolu Oteli	7	4,8	Toplam	145	100
Toplam	145	100			

Araştırmada anket yapılan işletmelerin %33,1'inin şehir oteli, % 31'inin liman oteli, % 14,5'inin kıyı oteli olduğu, %42,8'inin mevsimlik otel olarak, %57,2'sinin devamlı hizmet verdiği ve % 66,2'sinin 4 yıldızlı, % 33,8'inin 5 yıldızlı otel olarak sınıflandırdığı tespit edilmiştir.

4.6.2. ÇATIŞMA-İŞ BIRAKMA İLİŞKİSİ FREKANS TABLOLARI

Araştırmanın 15-18'inci soruları, işgörenlerin daha önce çatışma yaşayıp yaşamadıklarının öğrenilmesi ve işten ayrılma nedenleri ile ilgili düşüncelerini belirlemek amacıyla düzenlenen sorulardan oluşmuştur. Bu sorulara verilen cevapların frekans tabloları Tablo.6, Tablo.7 ve Tablo.8'de verilmiştir.

Tablo.6 Önceki İş Yeri İle Çatışma İlişkisi Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
Evet	55	37,9
Hayır	63	43,4
Kararsızım	27	18,6
Toplam	145	100

Tablo.6'ya göre işgörenlerin % 43,4'ünün daha önceki işyerinde hiç çatışma yaşamadığı , % 37,9'unun ise çatışma yaşadığı belirtilmiştir.

Tablo.7 Önceki İş Yeri İle Ayrılma Nedeni İlişkisi Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
Kendim Ayrıldım	78	53,8
İşten Çıkarıldım	41	28,3
İşletme Kapatıldı	4	2,8
Diğer	21	14,5
Kayıp	1	0,7
Toplam	145	100

Tablo.7'ye göre, % 53,8'inin daha önceki işyerinden kendi isteğiyle ayrıldığı, % 28,3' ünün işten çıkarıldığı, %14,5'inin ise diğer nedenlerle işten ayrıldığı belirtilmiştir.

Tablo.8 Önceki İş Yeri İle Ayrılma Düşüncesi İlişkisi Frekans Tablosu

	Frekans	Yüzde
Evet	35	24,1
Hayır	66	45,5
Kararsızım	44	30,3
Toplam	145	100

Tablo.8'e göre % 45,5'inin çatışma nedeniyle işten ayrılmayı düşünmediği, % 24,1'inin çatışma nedeniyle işinden ayrılmayı düşündüğü öğrenilmiştir.

Tablo.9 İşten Ayrılma Nedenleri Önem Derecesi Frekans Tablosu

İşten Ayrılma Nedenleri	Frekans	Yüzde
Terfi Olanağının Azlığı	61	42,1
Yetersiz Maaş ve Ücret	55	37,9
Adil Olmayan Yönetim	21	14,5
Ailevi Nedenler	4	2,8
Çalışma Saatlerinin Uygun Olmaması	2	1,4
Eğitim	2	1,4
Toplam	145	100

Tablo.9'a göre, çalışanlara son çalıştıkları işletmelerden ayrılma nedenlerinin en önemli üç tanesini belirtmeleri istendiğinde; % 42,1'inin terfi olanağının azlığı, % 37,9'unun yetersiz maaş ve ücret nedeniyle, % 14,5'inin adil olmayan yönetim nedeniyle işinden ayrıldığını beyan etmiştir.

4.6.3. ÇATIŞMA KAYNAKLARI FREKANS TABLOLARI

Tablo.10 Çatışma Kaynakları Frekans Tabloları

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Frekans	Yüzde
İşletme İle İlgili Kararlarda Personel Kendi İçinde Çatışır.			Farklı Seçenekler Karşısında Personel Kendi İçinde Çatışır		
Kesinlikle Katılıyorum	38	26,2	Kesinlikle Katılıyorum	17	11,7
Katılıyorum	43	28,7	Katılıyorum	58	40,0
Fikrim Yok	22	15,2	Fikrim Yok	22	15,2
Katılmıyorum	29	20,0	Katılmıyorum	26	17,9
Kesinlikle Katılmıyorum	12	8,3	Kesinlikle Katılmıyorum	21	14,5
Missing	1	0,7	Missing	1	0,7
Toplam	145	100	Toplam	145	100
Otel Çalışanları Kendi Aralarında Birebir Çatışır.			Beraber Çalıştığı Gruptaki Diğer Personel İle Çatışır.		
Kesinlikle Katılıyorum	23	15,9	Kesinlikle Katılıyorum	27	18,6
Katılıyorum	37	25,5	Katılıyorum	34	23,4
Fikrim Yok	20	13,8	Fikrim Yok	35	24,1
Katılmıyorum	40	27,6	Katılmıyorum	30	20,7
Kesinlikle Katılmıyorum	24	16,6	Kesinlikle Katılmıyorum	29	20,0
Missing	1	0,7	Missing	3	2,1
Toplam	145	100	Toplam	145	100
Herhangi Bir Otel Çalışanı Tüm Otel Çalışanı İle Çatılır.			Otelde Aynı Grupta Çalışanlar Kendi Aralarında Çatışır.		
Kesinlikle Katılıyorum	14	9,7	Kesinlikle Katılıyorum	25	17,2
Katılıyorum	34	23,4	Katılıyorum	38	26,2
Fikrim Yok	35	24,1	Fikrim Yok	25	17,2
Katılmıyorum	41	28,3	Katılmıyorum	29	20,0
Kesinlikle Katılmıyorum	20	13,8	Kesinlikle Katılmıyorum	27	18,6
Missing	1	0,7	Missing	1	0,7
Toplam	145	100	Toplam	145	100

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Oteldeki Gruplar Birbirleri İle Çatışır			Oteldeki Herhangi Bir Grupla İşletmenin Bütünü Çatışır		
Kesinlikle Katılıyorum	16	11,0	Kesinlikle Katılıyorum	27	18,6
Katılıyorum	38	26,2	Katılıyorum	33	22,8
Fikrim Yok	30	27,2	Fikrim Yok	29	20,0
Katılmıyorum	36	24,8	Katılmıyorum	37	25,5
Kesinlikle Katılmıyorum	23	15,9	Kesinlikle Katılmıyorum	18	12,4
Missing	2	1,4	Missing	1	0,7
Toplam	145	100	Toplam	145	100
Ast-Üst Çatışması Yaşanır			Aynı Konumda Bulunan Personel Çatışır		
Kesinlikle Katılıyorum	26	17,9	Kesinlikle Katılıyorum	30	20,7
Katılıyorum	41	28,3	Katılıyorum	46	31,7
Fikrim Yok	26	17,9	Fikrim Yok	16	11,0
Katılmıyorum	36	24,8	Katılmıyorum	30	20,7
Kesinlikle Katılmıyorum	15	10,3	Kesinlikle Katılmıyorum	22	15,2
Missing	1	0,7	Missing	1	0,7
Toplam	145	100	Toplam	145	100
Otel Yöneticileri İle Danışmanlar Çatışır			Çalışanlar Özel Nedenlerle Çatışırlar		
Kesinlikle Katılıyorum	16	11,0	Kesinlikle Katılıyorum	13	9,0
Katılıyorum	33	22,8	Katılıyorum	32	22,1
Fikrim Yok	34	23,4	Fikrim Yok	37	25,5
Katılmıyorum	32	22,1	Katılmıyorum	31	21,4
Kesinlikle Katılmıyorum	28	19,3	Kesinlikle Katılmıyorum	31	21,4
Missing	2	1,4	Missing	1	0,7
Toplam	145	100	Toplam	145	100

İşletmeye ilişkin karar verilirken bir sorunla karşılaşıldığında;

- Ankete katılanların % 55,9'u (kesinlikle katılıyorum + katılıyorum) personelin kendi içinde çatıştığını,
- Ankete katılanların % 51,7'si farklı seçeneklerle karşılaşan personelin kendi içinde çatışabileceğine inandığı,
- Ankete katılanların % 41,4'ü otel çalışanlarının kendi aralarında birebir çatışabileceğini,

- Ankete katılanların % 42'si herhangi bir otel personeli beraber çalıştığı gruptaki (bölüm, departman gibi) diğer personel ile çatıştığına inandığı,
- Ankete katılanların % 33,1'i herhangi bir otel personelinin işletmedeki tüm otel çalışanları ile çatışabileceğini,
- Ankete katılanların % 43,4'ünün otelde aynı grupta çalışanların kendi aralarında çatışabileceğini,
- Ankete katılanların % 37,2'si oteldeki grupların birbirleriyle çatışabileceğini
- Ankete katılanların % 41,4'ünün oteldeki herhangi bir grupla işletmenin bütününün çatışabileceğini,
- Ankete katılanların % 46,2'si işletmelerde ast-üst çatışmasının yaşanabileceğini,
- Ankete katılanların % 52,4'ünün aynı konumda bulunan personelin çatışma yaşayabileceğini,
- Ankete katılanların % 33,8'inin otel yöneticileri ile danışmanlarının çatışma yaşadığını,
- Ankete katılanların % 31,1'i işletme dışı özel nedenlerden dolayı çatışma yaşayabileceği belirtmişlerdir.

4.6.4. ÇÖZÜM YÖNTEMİ FREKANS TABLOLARI

Tablo.11 Çözüm Yöntemleri Frekans Tabloları

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Çatışma Her İki Tarafın Lehine Sonuçlanarak Çözülür			Çatışma Birinin Aleyhine Diğer Tarafın lehine Sonuçlanarak Çözülür		
Kesinlikle Katılıyorum	22	15,2	Kesinlikle Katılıyorum	18	12,4
Katılıyorum	36	24,8	Katılıyorum	54	37,2
Fikrim Yok	30	20,7	Fikrim Yok	16	11,0
Katılmıyorum	33	22,8	Katılmıyorum	30	20,7
Kesinlikle Katılmıyorum	22	15,2	Kesinlikle Katılmıyorum	24	16,6
Missing	2	1,4	Missing	3	2,1
Toplam	145	100	Toplam	145	100
Çatışma Her İki Tarafın Aleyhine Sonuçlanarak Çözülür			Çatışmalar Görmezden Gelinir		
Kesinlikle Katılıyorum	14	9,7	Kesinlikle Katılıyorum	13	9,0
Katılıyorum	28	19,3	Katılıyorum	40	27,6
Fikrim Yok	23	15,9	Fikrim Yok	24	16,6
Katılmıyorum	43	29,7	Katılmıyorum	39	26,9
Kesinlikle Katılmıyorum	34	23,4	Kesinlikle Katılmıyorum	27	18,6
Missing	3	2,1	Missing	2	1,4
Toplam	145	100	Toplam	145	100
Çatışmalara Doğrudan Müdahale Edilir			Çatışmalara Kayıtsız Kalır		
Kesinlikle Katılıyorum	21	14,5	Kesinlikle Katılıyorum	23	15,9
Katılıyorum	33	22,8	Katılıyorum	37	25,5
Fikrim Yok	26	17,9	Fikrim Yok	14	9,7
Katılmıyorum	36	24,8	Katılmıyorum	36	24,8
Kesinlikle Katılmıyorum	27	18,6	Kesinlikle Katılmıyorum	33	22,8
Missing	2	1,4	Missing	2	1,4
Toplam	145	100	Toplam	145	100

- Ankete katılanların % 40'ı çatışmanın otel yönetimi tarafından çatışan her iki tarafın lehine çözümlendiğini,
- Ankete katılanların % 49,6'sı çatışmanın otel yönetimi tarafından çatışan taraflardan birinin aleyhine, diğerinin lehine çözümlendiğini,

- Ankete katılanların % 29'u otel yönetimi tarafından çatışmanın her iki tarafın aleyhine sonuçlanarak çözümlendiğini,
- Ankete katılanların % 36,6'sı otel yönetimi tarafından çatışmaların görmezden gelindiğini,
- Ankete katılanların % 37,3'ü otel yönetimi tarafından çatışmalara doğrudan müdahale edildiğini,
- Ankete katılanların % 41,4'ü otel yönetimi tarafından çatışmalara kayıtsız kalındığını bildirmişlerdir.

4.6.5. ÇATIŞMA SONUÇLARI FREKANS TABLOLARI

Tablo.12 Çatışmanın Otel İşletmesine Etkisinin Frekans Tablosu

Değişkenler	Frekans	Yüzde	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Çatışmalar Otelin Performansını Arttırır			Otelin Verimliliğini Düşürür		
Kesinlikle Katılıyorum	48	33,1	Kesinlikle Katılıyorum	35	24,1
Katılıyorum	46	31,7	Katılıyorum	48	33,1
Fikrim Yok	12	8,3	Fikrim Yok	9	6,2
Katılmıyorum	27	18,6	Katılmıyorum	34	23,4
Kesinlikle Katılmıyorum	11	7,6	Kesinlikle Katılmıyorum	19	13,1
Missing	1	0,7	Missing		
Toplam	145	100	Toplam	145	100
Otelin Hizmet Kalitesini Arttırır			Örgüt İçinde Çatışmaların Yaşanması Doğaldır		
Kesinlikle Katılıyorum	13	9,0	Kesinlikle Katılıyorum	15	10,3
Katılıyorum	23	15,9	Katılıyorum	50	34,5
Fikrim Yok	24	16,6	Fikrim Yok	23	15,9
Katılmıyorum	51	35,2	Katılmıyorum	33	22,8
Kesinlikle Katılmıyorum	34	23,4	Kesinlikle Katılmıyorum	24	16,6
Missing			Missing		
Toplam	145	100	Toplam	145	100
Çatışmalar Günlük Yaşamın Bir Parçasıdır					
Kesinlikle Katılıyorum	20	13,8			
Katılıyorum	30	20,7			
Fikrim Yok	25	17,2			
Katılmıyorum	35	24,1			
Kesinlikle Katılmıyorum	35	24,1			
Missing					
Toplam	145	100			

- Ankete katılanların % 64,8'i çatışmaların otelin performansını arttırdığını,
- Ankete katılanların % 57,2'si otelin verimliliğini düşürdüğünü,
- Ankete katılanların % 58,6'sı oteldeki hizmet kalitesini arttırmadığını,
- Ankete katılanların % 44,8'inin örgüt içinde çatışma yaşanmasının doğal olduğu,
- Ankete katılanların % 34,5'i, çatışmaların günlük yaşamın bir parçası olduğunu, bildirilmiştir.

4.6.6. ÇATIŞMA KAYNAĞI İLE ÇÖZÜM YÖNTEMİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ

Yapılan bir çalışmada, sadece verilere bakarak bunların yorumlanması ve anlamlı bir sonuç çıkarılması mümkün değildir. Bu verilerin bir takım özelliklerinin de sunulması gerekmektedir. Öncelikle, veri setinin ortalaması ve verilerin bu ortalama etrafında nasıl dağıldığı ve ortalamadan ne ölçüde saptığının değerlendirilmesi gerekmektedir (Kalaycı 2005: 51) Bu tanımdan hareketle, çatışma kaynağı ile çözüm yöntemi faktörlerinin ortalama etrafında ne kadar dağıldığı incelendiğinde Tablo.13'deki değerler elde edilmiştir.

Tablo.13 Faktörlerin Ortalama Dağılım Tablosu

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
Çatışma 1	2,3846	,80319
Çatışma 2	2,6066	,95888
Çatışma 3	2,5208	1,03078
Çatışma 4	2,3916	,83667
Çözüm 1	2,9569	,89510
Çözüm 2	2,9476	,93910
Çözüm 3	3,1215	,90003

5'li likert ölçeği kullanılarak (1= Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3= Fikrim Yok, 4=Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) yapılan çalışmada, İşletmede çatışma kaynaklarını belirtmeleri istenmiştir. Buna göre;

Buna göre; çatışma 1 olarak belirtilen yetki belirsizliği faktörünün ağırlıklı ortalaması 2,3846 olarak, çatışma.2 olarak belirtilen iş bölümü-planlama-iletişim faktörünün ağırlıklı ortalaması 2,6066 olarak, çatışma.3 olarak belirtilen güç-sorumluluk faktörü ortalaması 2,5208 olarak, çatışma.4 olarak belirtilen bürokrasi-yönetici görüş farklılıkları faktörünün ortalama ağırlığı 2,3916 olarak ortaya çıkmıştır. Çatışma kaynağı olarak işletmedeki yetki belirsizliği ile bürokrasi fazlalığı ve yönetici görüş farklılıklarının, iş bölümü, planlama ve iletişim ile güç ve sorumluluk paylaşımı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalardan daha önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Çözüm.1 olarak belirtilen çalışanlara yönelik çözüm yöntemleri faktörü; ağırlıklı ortalaması 2,9569 olarak, çözüm.2 olarak belirtilen yönetimsel çözüm yöntemleri faktörünün ağırlıklı ortalaması 2,9476 olarak, çözüm.3 olarak belirtilen amaç-hedef belirlenmesine yönelik çözüm yöntemleri faktörünün ağırlıklı ortalaması 3,1215 olarak ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda ankete katılan katılımcıların çözüm yöntemleri konusunda kararsız kaldıkları ve çözüm yöntemleri olarak ayırım yapamadıkları, her hangi bir fikirleri olmadığı ağırlıklı ortalamaların birbirine yakınlığından ortaya çıkarmaktadır (3= fikrim yok)

4.7. HİPOTEZLERİN ANALİZİ

Daha önce belirlenen 9 adet hipotez, Anova, Ki-kare , T Testi ve Korelasyon ile test edilerek, test sonuçları yorumlanmıştır.

4.7.1. İŞGÖRENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇATIŞMA KAYNAĞI İLİŞKİSİ.

H_0 : İşgörenlerin demografik özelliklerinin çatışma kaynağına etkisi yoktur.

H_1 : İşgörenlerin demografik özelliklerinin çatışma kaynağına etkisi vardır.

4.7.1.1. ÇATIŞMA KAYNAĞI İLE YAŞ İLİŞKİSİ

Hipotez Anova testi ile analiz edilmiştir. Anova testinde, Sig < 0.05 olduğunda değişkenler arası ilişkinin olmadığı H_0 hipotezinin reddedilmesi, aynı şekilde H_1 hipotezinin kabul edilmesi gerekmektedir.

Tablo.14 Çatışma Kaynağı ile Yaş İlişkisi Tablosu

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,048	R
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,070	K
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,687	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,824	K

Tablo.14'e göre; işgörenlerin yaşlarının, yetki belirsizliği nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etkisi vardır.

4.7.1.2. ÇATIŞMA KAYNAĞI İLE CİNSİYET İLİŞKİSİ

Çalışanların cinsiyetleri ile çatışma kaynaklarının Independent-samples t test ile analizi yapılmıştır.

Alfa (α) 0,05 olarak alınmıştır. Sig. (2 tailed) < 0.05 olduğunda değişkenler arası ilişkinin olmadığı H_0 hipotezi reddedilir, değişkenler arası anlamlı bir ilişkinin olduğu H_1 hipotezi kabul edilir. Sig. (2 tailed) >0,05 olduğunda H_0 hipotezi kabul edilir.

Tablo.15. Çatışma Kaynağı ile Cinsiyet İlişkisi Tablosu

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig. (2-tailed)	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,087	K
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,445	K
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,014	R
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,214	K

Tablo.15'e göre işletmede çalışanların cinsiyetlerinin güç ve sorumluluk paylaşımı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yetki belirsizliği, İşbölümü,planlama ve iletişim nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar ile bürokrasi ve yönetici görüş ayrılıkları nedeni ile ortaya çıkan çatışmalara etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

4.7.1.3. ÇATIŞMA KAYNAĞI İLE MEDENİ DURUM İLİŞKİSİ

Çalışanların medeni durumu ile çatışma kaynaklarının ilişkisi t test ile analiz edilmiştir.

Alfa (α) 0,05 olarak alınmıştır. Sig. (2 tailed) < 0,05 olduğunda değişkenler arası ilişkinin olmadığı H_0 hipotezi reddedilir, değişkenler arası anlamlı bir ilişkinin olduğu H_1 hipotezi kabul edilir. Sig. (2 tailed) >0,05 olduğunda H_0 hipotezi kabul edilir.

Tablo.16 Çatışma Kaynağı ile Medeni Durum İlişkisi Tablosu

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig. (2-tailed)	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,367	K
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,052	K
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,478	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,486	K

Tablo.16'ya göre çalışanların medeni durumları ile çatışma kaynaklarının bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir.

4.7.1.4. ÇATIŞMA KAYNAĞI İLE EĞİTİM DURUMU İLİŞKİSİ

Çalışanların eğitim durumu ile çatışma kaynaklarının ilişkisi Anova testi ile analiz edilmiştir.

Tablo.17 Çatışma Kaynağı ile Eğitim Durumu İlişkisi Tablosu

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,016	R
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,048	R
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,034	R
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,07	R

Tablo.17'de işgörenlerin eğitim durumunun çatışma kaynaklarına etkisinin olduğu yani çatışmalara sebep olduğu belirlenmiştir.

4.7.1.5. ÇATIŞMA KAYNAĞI İLE DEPARTMAN DURUMU İLİŞKİSİ

Çalışanların çalıştıkları departmanlar ile çatışma kaynağı ilişkisi Anova testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, Tablo.18'deki değerler elde edilmiştir.

Tablo.18 Çatışma Kaynağı ile Departman Durumu İlişkisi Tablosu

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,042	R
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,005	R
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,047	R
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,018	R

Tablo.18'deki değerlerin analizinden, otel çalışanlarının çalıştığı departmanların çatışmalara etkisinin olduğu yani çalışanların departmanları ile çatışma kaynaklarının arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

4.7.1.6. ÇATIŞMA KAYNAĞI İLE İŞGÖREN POZİSYONU İLİŞKİSİ

İşgören pozisyonu ile çatışma kaynaklarının ilişkisi Anova testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, Tablo.19'deki değerler elde edilmiştir.

Tablo.19 Çatışma Kaynağı ile İşgören Pozisyonu İlişkisi Tablosu

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,009	R
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,011	R
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,057	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,717	K

Tablo.19'deki değerlerin analizinden, otel çalışanlarının oteldeki pozisyonunun yetki belirsizliği ile işbölümü, planlama ve iletişim nedeniyle yaşanan çatışmalara etkisinin olduğu, g ve sorumluluk paylaşımı ile bürokrasi ve yönetici görüş farklılıklarının etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

4.7.1.7. ÇATIşMA KAYNAğI İLE İŞ YERİNDE ALIşMA SÜRESİ İLİŞKİSİ

İş yerinde çalışma süresi ile çatışma kaynaklarının ilişkisi Anova testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, Tablo.20'deki değerler elde edilmiştir.

Tablo.20 atışma Kaynağı ile İşyerinde alışma Süresi İlişkisi Tablosu

ÇATIşMA KAYNAKLARI	Sig	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,027	R
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,043	R
Çatışma 3 (G-Sorumluluk)	0,052	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,403	K

Tablo.20'deki değerlerin analizinden, otel çalışanlarının oteldeki çalışma süresinin, yetki belirsizliği ile işbölümü, planlama ve iletişim nedeniyle yaşanan çatışmalara etkisinin olduğu, g ve sorumluluk paylaşımı ile bürokrasi ve yönetici görüş farklılıklarının etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

4.7.1.8. ÇATIşMA KAYNAğI İLE OTELCİLİK SEKTÖRÜNDE ALIşMA SÜRESİ İLİŞKİSİ

İşgörenlerin otelcilik sektöründe çalışma süreleri Anova testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, Tablo.21'deki değerler elde edilmiştir.

Tablo.21 Çatışma Kaynağı ile Sektörde Çalışma Süresi İlişkisi Tablosu

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,087	K
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,013	R
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,096	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,093	K

Tablo.21'deki değerlerin analizinden, otelcilik sektöründe çalışma süresinin, işbölümü, planlama ve iletişim nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etkisi olduğu belirlenmiştir.

4.7.1.9. ÇATIŞMA KAYNAĞI İLE ÇALIŞILAN OTEL SAYISI İLİŞKİSİ

İşgörenlerin daha önce çalıştığı otel sayısı ile çatışma kaynaklarının ilişkisi Anova testi ile analiz edilmiştir. Buna göre;

Tablo.22 Çatışma Kaynağı ile Çalışılan Otel Sayısı İlişkisi

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,145	K
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,043	R
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,067	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,762	K

Tablo.22'deki değerlerin analizinden, daha önce çalışılan otel sayısının, işbölümü, planlama ve iletişim nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etkisi olduğu belirlenmiştir.

4.7.1.10. ÇATIŞMA KAYNAĞI İLE İŞGÖRENİN KADRO DURUMU İLİŞKİSİ

İşgörenlerin otel işletmesindeki kadro durumu ile çatışma kaynaklarının ilişkisi Anova testi ile analiz edilmiştir. Buna göre;

Tablo.23 Çatışma Kaynağı ile İşgören Kadro Durumu İlişkisi Tablosu

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,002	R
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,001	R
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,104	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,350	K

Tablo.23'deki analiz sonucunda, işgörenlerin işletmedeki kadro durumlarının yetki belirsizliği nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar ile işbölümü, planlama ve iletişim nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

4.7.1.11. ÇATIŞMA KAYNAĞI İLE İŞGÖRENİN MADDİ DURUMU İLİŞKİSİ

İşgörenlerin maddi durumu ile çatışma kaynaklarının ilişkisi Anova testi ile analiz edilmiştir. Buna göre;

Tablo.24 Çatışma Kaynağı ile İşgören Maddi Durumu İlişkisi Tablosu

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,147	K
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,013	R
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,050	R
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,082	K

Tablo.24'deki analiz sonucunda, işgörenlerin maddi durumlarının işbölümü, planlama ve iletişim nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar ile güç ve sorumluluk nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

4.7.2. OTEL İŞLETMESİNİN ÖZELLİKLERİ İLE ÇATIŞMA KAYNAĞI İLİŞKİSİ

H_0 : Otel işletmesinin özelliğinin çatışma kaynağına etkisi yoktur.

H_1 : Otel işletmesinin özelliğinin çatışma kaynağına etkisi vardır.

4.7.2.1. OTELİN SINIFI İLE ÇATIŞMA KAYNAĞI İLİŞKİSİ

Analiz t-testine göre yapılmıştır. Buna göre belirlenen analiz sonucu Tablo.25'de gösterilmiştir.

Tablo.25 Otelin Sınıflandırması ile Çatışma Kaynağı İlişkisi

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig. (2-tailed)	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,168	K
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,477	K
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,306	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,593	K

Araştırma, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerine yapılmıştır. Anketin analiz edilmesi sonucunda, Hipotez kabul edilmiş olup otel işletmelerinde yaşanan çatışmalarda otelin 4 veya 5 yıldızlı olmasının çatışma kaynağına etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.

4.7.2.2. OTEL TÜRÜ İLE ÇATIŞMA KAYNAĞI İLİŞKİSİ

Analiz Anova testine göre yapılmıştır. Buna göre belirlenen analiz sonucu Tablo.26’da gösterilmiştir.

Tablo.26 Otel Türü İle Çatışma Kaynağı İlişkisi

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,001	R
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,000	R
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,069	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,500	R

Araştırma daha çok şehir, liman ve kıyı otellerine yapıldığından, otel türü olarak bu tür otellerden bahsedilmektedir. Tablo.26’daki analiz sonucunda ise; Otel türünün yetki belirsizliği nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara, İş bölümü, planlama ve İletişim sorunlarından ortaya çıkan çatışmalara ve bürokrasi, yönetici görüş farklılıklarından ortaya çıkan çatışmalara etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

4.7.2.3. OTELİN FAALİYET SÜRESİ İLE ÇATIŞMA KAYNAĞI İLİŞKİSİ

Analiz t-testine göre yapılmıştır. Buna göre belirlenen analiz sonucu Tablo.27’de gösterilmiştir.

Tablo.27 Otelin Faaliyet Süresi İle Çatışma Kaynağı İlişkisi

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig. (2-tailed)	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,054	K
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,000	R
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,022	R
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,281	K

Ankette, mevsimlik ve devamlı hizmet veren otel işletmeleri olarak soru sorulmuştur. Tablo.27'ye göre, otel işletmesinin devamlı hizmet vermesi veya mevsimlik hizmet vermesi, işbölümü, planlama ve iletişim sorunları nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara ve güç ve sorumluluk paylaşımı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

4.7.3. ADİL OLMAYAN YÖNETİM SEBEBİYLE İŞTEN AYRILMA İLE ÇATIŞMA KAYNAĞI İLİŞKİSİ

H_0 : Çatışma kaynağı ile “adil olmayan yönetim” sebebiyle işten ayrılma arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çatışma kaynağı ile “adil olmayan yönetim” sebebiyle işten ayrılma arasında ilişki vardır.

Analiz t-testine göre yapılmıştır. Buna göre belirlenen analiz sonucu Tablo.28'de gösterilmiştir.

Tablo.28 “Adil Olmayan Yönetim” Nedeniyle İş Bırakma İle Çatışma Kaynağı İlişkisi

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig. (2-tailed)	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,196	K
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,027	R
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,843	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,380	K

Tablo.28'den “Adil olmayan yönetim” nedeniyle iş bırakma ile iş bölümü, planlama ve iletişim sorunları nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Kısaca, otel işletmesinde iş bölümü, planlama ve iletişim eksiklikleri

nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların adil olmayan yönetime sebep olduğu bununda iş bırakmayla sonuçlandığı tespit edilmiştir.

4.7.4. ÇATIŞMALAR SEBEBİYLE İŞTEN AYRILMA İLE ÇATIŞMA KAYNAĞI İLİŞKİSİ

H_0 : Çatışma kaynağı ile “işletmede yaşanan çatışmalar” sebebiyle işten ayrılma arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çatışma kaynağı ile “işletmede yaşanan çatışmalar” sebebiyle işten ayrılma arasında ilişki vardır.

Hipotezin analizi t testi ile yapılmıştır. Buna göre belirlenen analiz sonucu Tablo.29’da gösterilmiştir.

Tablo.29 Çatışma Kaynağı İle “İşletmede Yaşanan Çatışmalar” sebebi İle İşten Ayrılma İlişkisi

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig. (2-tailed)	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,284	K
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,947	K
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,578	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,261	K

Tablo.29’da, tüm faktörlerde Sig (2 tailed) sonucu (%95 güven aralığında sig. değeri 0,05’den büyük çıkmıştır) ve gruplar arası ortalamalar arasında anlamlı belirgin fark olmadığından H_0 hipotezi kabul edilir. Analiz sonucunda çatışma kaynağı ile işletmede yaşanan çatışmalar sebebiyle işten ayrılma arasında ilişki yoktur.

4.7.5. ÇATIŞMA KAYNAĞI İLE İŞTEN AYRILMA ARASINDAKİ İLİŞKİ

H_0 : Çatışma kaynağı ile işten ayrılma sebebi arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çatışma kaynağı ile işten ayrılma sebebi arasında ilişki vardır.

Otelde yaşanan çatışmalar ile işten ayrılma ilişkisi t testi ile analiz edilmiştir. Buna göre belirlenen analiz sonucu Tablo.30'da gösterilmiştir.

Tablo.30 Çatışma Kaynağı ile İşten Ayrılma İlişkisi

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig. (2-tailed)	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,001	R
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,000	R
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,497	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,007	R

Tablo.30 incelendiğinde, güç ve sorumluluk paylaşımı nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların işten ayrılma ile bir ilişkisinin olmadığı, yetki belirsizliği nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların, İş bölümü, planlama ve iletişim eksikliği nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların ve bürokrasi ve yönetici görüş ayrılıkları nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların iş bırakmaya etkili olduğu, ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

4.7.6. ÇATIŞMA KAYNAĞI İLE İŞTEN AYRILMA DÜŞÜNCESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

H_0 : Çatışma kaynağının işten ayrılma düşüncesine etkisi yoktur.

H_1 : Çatışma kaynağının işten ayrılma düşüncesine etkisi vardır.

Çatışma kaynakları ile işyerinden ayrılma düşüncesi arasındaki ilişki t test ile analiz edilmiştir. Tablo.31’de gösterilmiştir.

Tablo.31 Çatışma Kaynağı İle İşten Ayrılma Düşüncesi İlişkisi

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig. (2-tailed)	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,109	K
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,270	K
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,102	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,896	K

Tablo.31’in analizine göre, hipotez kabul edilir. Buna göre; çatışma kaynaklarının işten ayrılma düşüncesine etkisi yoktur.

4.7.7. ÇATIŞMA KAYNAĞI İLE ÇÖZÜM YÖNTEMİ İLİŞKİSİ

H_0 : Çatışma kaynağı ile çözüm yöntemi arasında ilişki yoktur.

H_1 : Çatışma kaynağı ile çözüm yöntemi arasında ilişki vardır.

Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişkenin de sürekli olmasını ve değişkenlerin birlikte (ikili olarak) normal dağılım göstermesini gerektirmektedir (Büyüköztürk 2002: 32).

Sig. Değeri 0,05 ten küçük ise (* ve ** değerleri ile belirtilir) ilgili 2 değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (H_0 red edilir). Eğer pearson

correlations değeri + ise pozitif bir ilişki vardır – ise negatif bir ilişki vardır. İlişki değeri 0 – 1 arasında değişir. 0,9- 1,0 arası çok yüksek ilişkiyi, 0,7 – 0,89 arası yüksek ilişkiyi, 0,5-0,69 orta ilişkiyi, 0,26 -0,49 zayıf ilişkiyi, 0,0 – 0,25 arası çok zayıf ilişkiyi ifade eder (Kalaycı 2005:116)

Tablo.32 Çatışma Kaynağı İle İşgörenlere Yönelik Çözüm Yöntemi İlişkisi

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation Katsayısı	ZAYIF/ KUVVETLİ İLİŞKİ	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,611	-0,043	ZAYIF/ NEGATİF	K
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,144	-0,123	ZAYIF/ NEGATİF	K
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,445	-0,064	ZAYIF/ NEGATİF	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,913	-0,009	ZAYIF/ NEGATİF	K

Tablo.32'den, çatışma kaynakları ile işgörenlere yönelik çözüm yöntemleri arasında ilişkinin olmadığı ve aralarında çok zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo.33 Çatışma Kaynağı İle Yönetimsel Çözüm Yöntemleri İlişkisi

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation Katsayısı	ZAYIF/ KUVVETLİ İLİŞKİ	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,143	0,123	ZAYIF/ POZİTİF	K
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,336	0,081	ZAYIF/ POZİTİF	K
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,619	0,042	ZAYIF/ POZİTİF	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,042	0,171	ZAYIF/ POZİTİF	R

Tablo.33'den, otel işletmelerinde bürokrasi ve yönetici görüş ayrılıkları nedeni ile ortaya çıkan çatışmaların yönetsel çözüm yöntemleri ile çözümlenebileceği ve aralarında zayıf ama pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo.34 Çatışma Kaynağı İle Amaç-Hedef Belirleme Çözüm Yöntemi İlişkisi

ÇATIŞMA KAYNAKLARI	Sig. (2-tailed)	Pearson Correlation Katsayısı	ZAYIF/ KUVVETLİ İLİŞKİ	KABUL RED
Çatışma 1 (Yetki Belirsizliği)	0,938	0,007	ZAYIF/ POZİTİF	K
Çatışma 2 (İş Bölümü-Planlama-İletişim)	0,139	-0,125	ZAYIF/ NEGATİF	K
Çatışma 3 (Güç-Sorumluluk)	0,142	-0,124	ZAYIF/ NEGATİF	K
Çatışma 4 (Bürokrasi-Yönetici Görüş Farklılıkları)	0,955	0,005	ZAYIF/ POZİTİF	K

Tablo.34'den, çatışma kaynakları ile amaç hedef belirlenerek uygulanan çözüm yöntemi arasında ilişki yoktur.

4.7.8. OTEL YÖNETİMİNİN İZLEDİĞİ YOL İLE ÇATIŞMA SONUÇLARI İLİŞKİSİ

H_0 : Çatışma yönetiminde otel yönetiminin izlediği yolun çatışma sonuçlarına etkisi yoktur.

H_1 : Çatışma yönetiminde otel yönetiminin izlediği yolun çatışma sonuçlarına etkisi vardır.

Ki-kare bağımsızlık testi iki veya daha fazla değişken grubu arasında ilişki bulunup bulunmadığını incelemek için kullanılır. SPSS tarafından hesaplanan X^2 (Pearson Chi-Square) değeri ile serbestlik derecesi (df)'ne karşılık gelen ve istatistik

analizlerde kullanılan X^2 tablo değerinden küçük ise H_0 red edilir. Veya SPSS’de elde ettiğimiz Sig (2-tailed) değeri 0,005 den küçük ise H_0 red edilir. Ayrıca expected count 1,00 dan küçük ise o tablo yorumlanmaz (Kalaycı 2005:90).

Tablo.35 Otel Yönetimi Tarafından İzlenen Yol İle Çatışma Sonucu İlişkisi

ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE OTEL YÖNETİMİNİN İZLEDİĞİ YOLUN ÇATIŞMA SONUÇLARINA ETKİSİ	χ^2	Exp.C.	s.d.	P	KABUL RED
Çatışmanın her iki tarafın lehine çözümlenmesinin otel performansına etkisi	39,645	1,39	16	0,001	R
Çatışmanın her iki tarafın lehine çözümlenmesinin otel verimliliğine etkisi	56,569	1,38	16	0,000	R
Çatışmanın her iki tarafın lehine çözümlenmesinin otelin hizmet kalitesine etkisi	29,870	2,00	16	0,019	K
Çatışmanın her iki tarafın lehine çözümlenmesi ile örgütiçi çatışma yaşanmasının doğal olması	43,667	2,15	16	0,000	R
Çatışmanın her iki tarafın lehine çözümlenmesi ile çatışmanın günlük yaşamın bir parçası olması	25,148	2,77	16	0,067	K
Çatışmanın bir tarafın lehine diğer tarafın aleyhine çözümlenmesinin otel performansına etkisi	36,581	1,02	16	0,002	R
Çatışmanın bir tarafın lehine diğer tarafın aleyhine çözümlenmesinin otel verimliliğine etkisi	53,789	1,01	16	0,000	R
Çatışmanın bir tarafın lehine diğer tarafın aleyhine çözümlenmesinin otelin hizmet kalitesine etkisi	27,363	1,46	16	0,038	K
Çatışmanın bir tarafın lehine diğer tarafın aleyhine çözümlenmesi ile örgütiçi çatışma yaşanmasının doğal olması	32,804	1,58	16	0,008	K
Çatışmanın bir tarafın lehine diğer tarafın aleyhine çözümlenmesi ile çatışmanın günlük yaşamın bir parçası olması	19,876	2,03	16	0,226	K
Çatışmanın her iki tarafın aleyhine çözümlenmesinin otel performansına etkisi	29,917	0,89	16	0,018	Yorumlanmaz
Çatışmanın her iki tarafın aleyhine çözümlenmesinin otel verimliliğine etkisi	20,982	0,89	16	0,179	Yorumlanmaz
Çatışmanın her iki tarafın aleyhine çözümlenmesinin otelin hizmet kalitesine etkisi	32,717	1,28	16	0,008	K
Çatışmanın her iki tarafın aleyhine çözümlenmesi ile örgütiçi çatışma yaşanmasının doğal olması	24,543	1,38	16	0,078	K
Çatışmanın her iki tarafın aleyhine çözümlenmesi ile çatışmanın günlük yaşamın bir parçası olması	53,136	1,77	16	0,000	R
Çatışmaların görmezden gelinmesinin otelin performansına etkisi	29,759	0,76	16	0,019	Yorumlanmaz
Çatışmaların görmezden gelinmesinin otelin verimliliğine etkisi	22,629	0,82	16	0,124	Yorumlanmaz
Çatışmaların görmezden gelinmesinin hizmet kalitesine etkisi	30,817	1,18	16	0,014	K

Çatışmaların görmezden gelinmesi ile örgütiçi çatışma yaşanmasının doğal olması	18,184	1,27	16	0,313	K
Çatışmaların görmezden gelinmesi ile çatışmanın günlük yaşamın bir parçası olması	26,346	1,64	16	0,049	K
Çatışmalara doğrudan müdahalenin otelin performansına etkisi	11,839	1,33	16	0,755	K
Çatışmalara doğrudan müdahalenin otelin verimliliğine etkisi	14,914	1,32	16	0,531	K
Çatışmalara doğrudan müdahalenin otelin hizmet kalitesine etkisi	24,540	1,91	16	0,078	K
Çatışmalara doğrudan müdahale yöntemi ile örgütiçi çatışma yaşanmasının doğal olması	47,028	2,06	16	0,000	R
Çatışmalara doğrudan müdahale yöntemi ile çatışmanın günlük yaşamın bir parçası olması	33,125	2,64	16	0,007	K
Çatışmalara kayıtsız kalınmasının otel performansına etkisi	21,155	0,89	16	0,173	Yorumlanmaz
Çatışmalara kayıtsız kalınmasının otel verimliliğine etkisi	22,009	0,88	16	0,143	Yorumlanmaz
Çatışmalara kayıtsız kalınmasının otelin hizmet kalitesine etkisi	16,855	1,27	16	0,395	K
Çatışmalara kayıtsız kalınması ile örgütiçi çatışma yaşanmasının doğal olması	37,585	1,37	16	0,002	R
Çatışmalara kayıtsız kalınması ile çatışmanın günlük yaşamın bir parçası olması	17,344	1,76	16	0,364	K

Tablo.35 incelendiğinde;

- Otelde yaşanan çatışmaların çözüm yöntemi olarak her iki tarafın lehine çözüm yöntemi uygulandığında otel performansını ve otelin verimliliğini etkilediği,
- Otel içinde çatışmaların her iki tarafın lehine çözümlenmesinin otel personeli tarafından doğal karşılandığı,
- Otelde yaşanan çatışmaların çözüm yöntemi olarak bir tarafın lehine diğer tarafın aleyhine çözüm yönteminin otel performansını ve verimliliğini etkilediği,
- Otelde yaşanan çatışmaların çözüm yöntemi olarak; her iki tarafın aleyhine çözümlenmesinin, doğrudan müdahale yönteminin ve çatışmalara kayıtsız kalınmasının günlük yaşamın bir parçası olduğu, bu çözüm yöntemlerinin zaman zaman uygulandığı ve bunun da son derece normal olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.7.9 ÇÖZÜM YÖNTEMİNİN ÇATIŞMA SONUÇLARINA ETKİSİ

H_0 : Çözüm yönteminin çatışma sonuçlarına etkisi yoktur.

H_1 : Çözüm yönteminin çatışma sonuçlarına etkisi vardır.

Otellerde yaşanan çatışmaların sonuçları ile çözüm yöntemleri faktörleri arasındaki ilişki Anova testi ile analiz edilmiştir.

4.7.9.1. OTEL PERFORMANSI İLE ÇÖZÜM YÖNTEMİ İLİŞKİSİ

Tablo.36 Otel Performansı ile Çözüm Yöntemi İlişkisi

ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	Sig	KABUL RED
Çözüm 1 (Çalışanlara Yönelik)	0,213	K
Çözüm 2 (Yönetimsel Çözüm Yöntemleri)	0,248	K
Çözüm 3 (Amaç-Hedef Belirlenmesi)	0,633	K

Tablo.36 incelendiğinde, üç faktör olarak belirlenen çözüm yöntemlerinin sig. değeri 0.05 den büyük olması nedeniyle H_0 kabul edilir. Sonuç olarak çözüm yöntemlerinin otel performansına etkisi olmadığı belirlenmiştir.

4.7.9.2. OTEL VERİMLİLİĞİ İLE ÇÖZÜM YÖNTEMİ İLİŞKİSİ

Tablo.37 Otel Verimliliği ile Çözüm Yöntemi İlişkisi

ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	Sig	KABUL RED
Çözüm 1 (Çalışanlara Yönelik)	0,000	R
Çözüm 2 (Yönetimsel Çözüm Yöntemleri)	0,009	R
Çözüm 3 (Amaç-Hedef Belirlenmesi)	0,000	R

Tablo.37 incelendiğinde, üç faktör olarak belirlenen çözüm yöntemlerinin sig. değeri 0.05 den küçük olması nedeniyle H_0 red edilir. Sonuç olarak çözüm yöntemlerinin otel verimliliğine etkisi olduğu tespit edilmiştir.

4.7.9.3. HİZMET KALİTESİ İLE ÇÖZÜM YÖNTEMİ İLİŞKİSİ

Tablo.38 Hizmet Kalitesi ile Çözüm Yöntemi İlişkisi

ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	Sig	KABUL RED
Çözüm 1 (Çalışanlara Yönelik)	0,016	R
Çözüm 2 (Yönetimsel Çözüm Yöntemleri)	0,000	R
Çözüm 3 (Amaç-Hedef Belirlenmesi)	0,000	R

Tablo.38 incelendiğinde üç faktör olarak belirlenen çözüm yöntemlerinin sig. değeri 0.05 den küçük olması nedeniyle H_0 red edilir. Sonuç olarak çözüm yöntemlerinin otelin hizmet kalitesine etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

4.7.9.4. ÇATIŞMANIN YAŞANMASI İLE ÇÖZÜM YÖNTEMİ İLİŞKİSİ

Tablo. 39 Çatışmanın Yaşanması İle Çözüm Yöntemi İlişkisi

ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	Sig	KABUL RED
Çözüm 1 (Çalışanlara Yönelik)	0,000	R
Çözüm 2 (Yönetimsel Çözüm Yöntemleri)	0,000	R
Çözüm 3 (Amaç-Hedef Belirlenmesi)	0,000	R

Tablo.39 incelendiğinde, üç faktör olarak belirlenen çözüm yöntemlerinin sig. değeri 0.05 den küçük olması nedeniyle H_0 red edilir. Sonuç olarak otel işletmelerinde çatışmaların yaşanmasının doğal olduğu ve çatışmaları çözümlmek amacıyla çözüm yöntemlerinin uygulanmasının da normal olduğu tespit edilmiştir.

4.7.9.5. ÇATIŞMA VE ÇÖZÜM YÖNTEMİNİN GÜNLÜK YAŞAM İLİŞKİSİ

Tablo. 40 Çatışma Ve Çözüm Yönteminin Günlük Yaşam İlişkisi

ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	Sig	KABUL RED
Çözüm 1 (Çalışanlara Yönelik)	0,001	R
Çözüm 2 (Yönetimsel Çözüm Yöntemleri)	0,000	R
Çözüm 3 (Amaç-Hedef Belirlenmesi)	0,001	R

Tablo.40 incelendiğinde, üç faktör olarak belirlenen çözüm yöntemlerinin sig. değeri 0.05 den küçük olması nedeniyle H_0 red edilir. Sonuç olarak otel işletmelerinde çatışmaların yaşanmasının ve çözüm yöntemlerinin uygulanmasının günlük yaşamın bir parçası olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinin emek yoğun işletmeler olması, çok sayıda farklı özelliklere sahip personelin aynı çatı altında, bir arada çalışması anlamına gelmektedir. Çok sayıda çalışanın bir arada bulunduğu ortamlarda, insanlar arasında etkileşimin olduğu her yerde çatışmaların ortaya çıkması son derece doğaldır.

Otel işletmelerinde yaşanan örgütiçi çatışmalar, farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Çoğunlukla; bireylerarası, gruplararası ve grupiçi çatışmalar ağırlıklı olarak kendisini hissettirse de otel işletmelerinde, zaman zaman birey-örgüt, birey-grup ve grup-örgüt şeklindeki çatışmalara da rastlanmaktadır. Özellikle gruplararası çatışmalar, rekabet ortamına çekilebilirse, işletme için çok yararlı hale gelebilir.

İş-gören devri, işgörenlerin gönüllü veya gönülsüz olarak işten ayrılmalarını kapsamaktadır. Gönüllü işten ayrılma, işgörenlerin kendi istek ve iradeleri ile iş yerinden ayrılmaları sonucu ortaya çıkarken, gönülsüz işten ayrılma, işgörenlerin işletmenin isteği üzerine işten çıkarılmalarını içermektedir. Bu çalışma da ise amaç, işgörenlerin, işten gönüllü olarak ayrılma yani iş bırakmaları nedenlerini ortaya koymak olduğundan, işletmelerinin işgörenleri işten çıkarmaları üzerinde durulmamıştır.

Bu çalışmada, işgörenlerin, çalışma ortamında çeşitli nedenlerle yaşadıkları çatışmaların, onları işlerini bırakmaya yöneltmesi konusunda ilişkilerini ortaya koymak için, yapılmıştır. Araştırmanın örnek kümesini, Ege ve Akdeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren Turizm İşletmesi Belgesi'ne sahip 4-5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma için Ege ve Akdeniz bölgesinin seçilmesi nedeni; bu bölgenin Türk turizmde çok önemli yeri olan turizm merkezlerini barındırıyor olmasıdır. 4-5 yıldızlı otelleri seçilme nedenleri ise; niteliklerinin, hizmet türlerinin ve örgütsel ortamın diğer küçük otellere kıyasla farklı olmasıdır. 4-5 yıldızlı otellerin örgüt yapısının büyüklüğü, personel sayısının çokluğu, hizmet çeşidinin ve kalitesinin yüksek oluşu ve profesyonel yönetim anlayışına sahip olmaları seçilmelerinde etkili olmuştur.

Araştırmada, otel personelinin; önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, teknik, halkla ilişkiler, güvenlik, satınalma ve muhasebe departmanlarındaki işgörelere ve bunların yöneticilerine yer verilmiştir. Ege Bölgesinde yer alan İzmir, Manisa, Afyon illerinde bulunan 4-5 yıldızlı 13 otel ve Akdeniz Bölgesinde yer alan Muğla, Alanya, Antalya ve Mersin illerinde bulunan 12 otel seçilerek anket uygulanmıştır. Bu işletmelerde değişik departmanlarında çalışan toplam 145 çalışan anketleri cevaplamıştır.

Araştırma, 0,874 güvenilirlik değeri ile oldukça yüksek ve güvenilir olarak belirlenmiştir. Çatışma kaynaklarının faktör analizi sonucunda, işgörelerin işletme kaynaklarından daha fazla yaralanmak istemesi, her otel personelinin farklı amaçlarla çalışıyor olması ve otel personeli arasındaki örgüt içindeki güç mücadeleleri en fazla ağırlığa sahip olması, çözüm yöntemlerinin faktör analizinde ise taraflar ikna edilmeye çalışılarak çözümlenmesi, personel arasındaki farklılıklar giderilerek çözümlenmesi ve iş tanımları ve görevlerin yeniden hazırlanarak çözümlenmesi en yüksek değeri almıştır.

İşletmelerin demografik özellikleri incelendiğinde, araştırmanın daha çok devamlı hizmet veren, 4 yıldızlı, şehir , kıyı ve liman otellerinde yapıldığı tespit edilmiştir.

İşgörelerin büyük çoğunluğunun daha önceki işyerinde hiç çatışma yaşamadığı, işyerinden kendi isteğiyle ayrıldığı ve çatışma nedeniyle işten ayrılmayı düşünmediği belirlenmiştir.

İşten ayrılma nedenleri, terfi olanağının azlığı, yetersiz maaş ve ücret ile adil olmayan yönetimin önem dereceleri olarak ilk üç neden olarak belirtilmiştir.

Çatışma kaynakları frekans tabloları incelendiğinde, ankete katılanların kendi içinde ve birbirleriyle çatışma yaşayabileceği, aynı konumda personelin kendi aralarında çatışma yaşadığı ve ast-üst çatışması yaşandığı görülmüştür.

Otel yöntemleri tarafından daha çok tarafların birinin lehine diğerinin aleyhine olan çözümlere başvurulduğu veya kayıtsız kalındığı tespit belirlenmiştir.

Çatışmanın sonuçlarında otel çalışanlarının performansını arttırdığı ancak otelin verimliliğini azalttığı ve hizmet kalitesini arttırmadığı izlenimi oluşmuştur.

Araştırmanın hipotezler bölümünden;

- İşgörenlerin yaşlarının, yetki belirsizliği nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etkisinin olduğu,
- İşgörenlerin cinsiyetleri güç ve sorumluluk paylaşımı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etki ettiği,
- Çalışanların medeni durumları ile çatışma kaynaklarının bir ilişkisinin olmadığı,
- İşgörenlerin eğitim durumunun çatışma kaynaklarına etkisinin olduğu,
- Otel çalışanlarının çalıştığı departmanların çatışmalara etkisinin olduğu,
- Otel çalışanlarının oteldeki pozisyonunun yetki belirsizliği ile işbölümü, planlama ve iletişim nedeniyle yaşanan çatışmalara etkisinin olduğu,
- Otel çalışanlarının oteldeki çalışma süresinin, yetki belirsizliği ile işbölümü, planlama ve iletişim nedeniyle yaşanan çatışmalara etkisinin olduğu,
- Otelcilik sektöründe çalışma süresinin, işbölümü, planlama ve iletişim nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etkisi olduğu,
- Daha önce çalışılan otel sayısının, işbölümü, planlama ve iletişim nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etkisi olduğu,
- İşgörenlerin işletmedeki kadro durumlarının yetki belirsizliği nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar ile işbölümü, planlama ve iletişim nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etkisinin olduğu,
- İşgörenlerin maddi durumlarının işbölümü, planlama ve iletişim nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar ile güç ve sorumluluk nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etkisinin olduğu,

- Otel işletmelerinde yaşanan çatışmalarda otelin 4 veya 5 yıldızlı olmasının çatışma kaynağına etkisi olmadığı,
- Otel türünün yetki belirsizliği nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara, İş bölümü, planlama ve İletişim sorunlarından ortaya çıkan çatışmalara ve bürokrasi, yönetici görüş farklılıklarından ortaya çıkan çatışmalara etkisinin olduğu,
- Otel işletmesinin devamlı hizmet vermesi veya mevsimlik hizmet vermesi, işbölümü, planlama ve iletişim sorunları nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara ve güç ve sorumluluk paylaşımı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalara etkisinin olduğu,
- “Adil olmayan yönetim” nedeniyle iş bırakma ile iş bölümü, planlama ve iletişim sorunları nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar arasında ilişki olduğu,
- Çatışma kaynağı ile işletmede yaşanan çatışmalar sebebiyle işten ayrılma arasında ilişkinin olmadığı,
- Yetki belirsizliği nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların, iş bölümü, planlama ve iletişim eksikliği nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların ve bürokrasi ve yönetici görüş ayrılıkları nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların iş bırakmaya etkili olduğu, ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.
- Çatışma kaynaklarının işten ayrılma düşüncesine etkisi yoktur.
- Çatışma kaynakları ile işgörenlere yönelik çözüm yöntemleri arasında ilişkinin olmadığı,
- Otel işletmelerinde bürokrasi ve yönetici görüş ayrılıkları nedeni ile ortaya çıkan çatışmaların yönetsel çözüm yöntemleri ile çözümlenebileceği,
- Çatışma kaynakları ile amaç hedef belirlenerek uygulanan çözüm yöntemi arasında ilişkinin olmadığı,
- Otelde yaşanan çatışmaların çözüm yöntemi olarak her iki tarafın lehine çözüm yöntemi uygulandığında otel performansını ve otelin verimliliğini etkilediği,
- Otel içinde çatışmaların her iki tarafın lehine çözümlenmesinin otel personeli

tarafından doğal karşılandığı,

- Otelde yaşanan çatışmaların çözüm yöntemi olarak bir tarafın lehine diğer tarafın aleyhine çözüm yönteminin otel performansını ve verimliliğini etkilediği,
- Otelde yaşanan çatışmaların çözüm yöntemi olarak; her iki tarafın aleyhine çözümlenmesinin, doğrudan müdahale yönteminin ve çatışmalara kayıtsız kalınmasının günlük yaşamın bir parçası olduğu, bu çözüm yöntemlerinin zaman zaman uygulandığı ve bunun da son derece normal olduğu,
- Çözüm yöntemlerinin otel performansına etkisi olmadığı,
- Sonuç olarak çözüm yöntemlerinin otel verimliliğine etkisi olduğu,
- Çözüm yöntemlerinin otelin hizmet kalitesine etkisinin olduğu,
- Otel işletmelerinde çatışmaların yaşanmasının doğal olduğu ve çatışmaları çözümlmek amacıyla çözüm yöntemlerinin uygulanmasının da normal olduğu,
- Otel işletmelerinde çatışmaların yaşanmasının ve çözüm yöntemlerinin uygulanmasının günlük yaşamın bir parçası olduğu

belirlenmiştir.

Çalışmanın araştırma sonuçlarının analizi yapılırken, daha çok genel bir çalışma yapmış olduğumu fark ettim. Sonuçları tüm otel olarak değerlendirmiş olduğumu fark ettim. Bu çalışmadan sonra benzer konularda yapılacak çalışmalarda, ast-üst çatışmalarının daha çok hangi departmanlarda yaşandığının, çatışmaların hangi departmanların verimini, performansını düşürdüğünün incelenmesini ve hangi departman çalışanlarının iş bırakma konusuna daha çok eğilimli olduğu, çatışmalar konusunda yöneticilerin davranışları hakkında çalışmaların yapılmasının faydalı olacağını değerlendiriyorum.

KAYNAKÇA

ABRAHAMSON, Eric

- 1997 “The Emergence and Prevalence of Employee Management Rhetorics: The Effects of Long Waves, Labor Unions, And Turnover, 1875 to 1992” Acedemy of Management Journal, 40, 3: 491-533

AÇIKALIN, Aytaç

- 1994 “Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi” Personel Eğitim Merkezi Yayınları (PAGEM), 7

AKAT, İlker

- 1984 İşletme Yönetimi. İzmir: Üçel Yayın Dağıtım

AKAT, İ., G. BUDAK ve G. BUDAK

- 1994 İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
1997 İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi
1999 İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 3. Baskı

AKAT, Ömer

- 2000 Turizm İşletmeciliği. Bursa: Ekin Kitabevi

AKKİRMAN, A. Deniz

- 1998 “Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13

AKOĞLAN, Meryem Kozak

- 1998 Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar. Ankara: Detay Yayıncılık

ALDEMİR, Ceyhan, A.ATAOL ve G. BUDAK

- 2001 İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 4.Baskı

APPELBAUM, H. S., A. CHAHRAZAD ve D. ELBAZ

- 1998 “The Management of Multicultural Group Conflict” The Performans Management, MCB University Press, 5: 2

ARSLAN, Mahmut

2001 Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

ARTAN, E. İnci

2002 “Örgütlerde Kişisel Gelişim” A. E. ASLAN (ed), Çatışma Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

ARNOLD, H. J. ve DANIEL, C. F.

1986 Organization Behavior. Singapore: Mcgraw-Hill Inc

AYDIN, Mustafa

1984 Örgütlerde Çatışma. Ankara: Bas-Yay. Matbaası

AYDIN, Şule

2004a Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri ile İş Bırakma İlişkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

2004b “Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması” D.E.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, D.E.Ü. Rektörlüğü Basımevi, 6: 4

BAGSHAW, Mike

1998 “Conflict Management and Mediation: Key Leadership Skills for the Millenium” Industrial and Commercial Training, 30: 6

BALCI, Ali

1995 Örgütsel Gelişim. Ankara: Pegem Yayınları

BALTAŞ, A. ve Z. BALTAŞ

2002 Stres ve Başa Çıkma Yolları. İstanbul: Remzi Kitabevi, 21. Baskı

BARUTÇUGİL, S. İsmet

1989 Turizm İşletmeciliği. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.

BAŞARAN, E. İbrahim

1982a Örgütsel Davranış. Ankara: Ankara Üniv. Basımevi, Ankara Üniv. Fakülteler Yayınları, Yay No: 108

1982b Örgütsel Davranış Yönetimi. Ankara: Sevinç Matbaası, Ankara Üniv. Fakülteler Yayınları, Yay No: 111

1991 Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi

1992 Yönetimde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi

1999 Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Gül Yayınevi, İkinci Kez Yeniden Basım

BATMAN, Orhan

1999 Otel İşletmelerinin Yönetimi. Adapazarı: Değişim Yayınevi

BAYSAL, A.C. ve E. TEKARSLAN

1996 İşletmeler İçin Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıol Basımevi, 2. Baskı

BİNGÖL, Dursun

1997 Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., Üçüncü Baskı

BİRDİR, Kemal

2000 "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri Ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma" Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 11, Eylül-Aralık: 142-148

BLAU, Gary

1993 Further Exploring The Relationship Between Job Search And Voluntary Individual Turnover. USA: Personel Psychology Inc

BUMİN, Birol

1990 İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Ve Çatışmanın Yönetimi. Ankara: Bizim Büro Basımevi

BÜLBÜL, Rıdvan

2000 Halkla İlişkiler ve Tanıtım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener

2002 Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2. Baskı

CAN, Halil

1997 Organizasyon Ve Yönetim. Ankara: Adım yayıncılık

1999 Organizasyon Ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi, 5. Baskı

CANMAN, Doğan

1995 Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları

- CARREL, M. R., F. E. KUZMITS ve N.F. ELBERT
1992 Management and Organizational Behavior. USA: Austen Press
- CÜCELOĞLU, Doğan
1987 İnsan İnsana. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınları
2000 İnsan ve Davranış. İstanbul: Remzi Kitabevi, Onuncu Basım
- ÇETİNER, Ertuğrul
1995 Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi. Ankara: Tutibay Ltd.Şti
- DALAY, İsmail
2001 Yönetim ve Organizasyon. Adapazarı:Sakarya Üniversitesi Yayınları, 43
- DAVIS, Keith
1988 “Örgütsel Davranış” (Çev. Kemal Tosun) İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, 98
- DESS, G.G ve J.D.SHAW
2001 “Voluntary Turnover, Social Capital and Organizational Performans”
Academy of Management Review, 26, 3: 446-456
- DENİZER, Dünder ve DİĞERLERİ
1998 Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar. Ankara: Turhan Kitabevi
- DİNÇER, Ömer
1994 Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler. İstanbul: Timaş Yayınları
- DİNÇER, Ö. ve Y. FİDAN
1996 İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Dağıtım ve Yayım
- DOĞAN, H. Zafer
1987 İnsan Davranışları-İnsan İlişkileri. İzmir: Uğur Ofset Matbaa
- ELMA, C ve K. DEMİR
2003 Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara: Anı Yayınları, 2. Baskı
- EMMERICH, Roxanne
2001 “Turnover” The Cpa Journal, October, 71, 10: 62-63

ERDOĞAN, İlhan

- 1983 İşletmelerde Davranış. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık
 1996 İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. Ankara: Avcıol Basım Yayım, İşletme Fakültesi Yayınları, 266
 1999 İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, 5

EREN, Erol

- 1993 Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş. Yenilenmiş 4. Baskı
 1998 Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.
 2000 Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş. 6. Baskı
 2003 Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım, 6. Baskı

EROĞLU, Feyzullah

- 2000 Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., 5. Baskı

ERTÜRK, Mümin

- 1994 “Organizasyonlarda Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinden Bir Anket Uygulaması” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kayseri, 11
 1995 İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş

ERTEKİN, Yücel

- 1982 “Örgütsel Çatışma. Yönetim Psikolojisi” Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara: 201

ERYILMAZ, Bilal

- 1994 Kamu Yönetimi. İzmir: Üniversite Kitabevi

FILLEY, C. Alan

- 1975 Interpersonal Conflict Resulation. Illinois: Scot Forestman and Company

FINDIKÇI, İlhami

- 2002 İnsan Kaynakları Yönetimi. Yönetim Dizisi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti, 4. Baskı

- FITZENS, Jack
1984 How to Measure: Human Resources management. Singapore: Mcgraw-Hill Inc.
- GARDNER, James.E
1986 Stabilicing The Workforce. USA: Quorum Boks
- GEYLAN, Ramazan
2001 Personel Yönetimi. Eskişehir: Birlik Yayınları
- GOMEZ, Majia., R. LUIS, D.B. BALKIN ve R.L. CARDY
2001 Managing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall, 3. Editions
- GÖKSU, Turkut
2001 Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayım ve Dağıtım
- GREENBERG, J. ve R.A. BARON
1993 Behaviour in Organizations. USA: Simon&Schuster Inc., Fourth Editions
- GÜNEY, Salih
2001a Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi. Ankara: Nobel Yayım ve Dağıtım
2001b “Yönetim ve Organizasyon” S. GÜNEY (Ed), Bireylerarası İletişim. Ankara: Nobel Yayım ve Dağıtım
- HACIOĞLU, Necdet
1995 Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi
- HAIR,J.F., R.E. ANDERSON, R.L. TATHAM ve W.C. BLACK
1998 Multiveriate Data Analysis. New Jersey: Prentice Hall
- HARKINS, Phillip J.
1998 “Why Employess Stay-Or Go?” Workforce, October, 77, 10: 74-78
- HELLRIGER, D., J.W. SLOCUM ve R. W. WOODMAN
1995 Organizational Behevriour. New York: West Publishing Company
- HINKIN, T.R. ve J.B. TRACEY
2000 “The Cost of Turnover” Cornell Quarterly Hotel and Restaurant Administrations, June, 41, 3: 52-61
- HUCZYNSKI, A. ve D. BUCHANAN
1991 Organizational Behaviour. New York: Prentice Hall, 2. Edition

İÇÖZ, Orhan

2001a Turizm İşletmelerinde Pazarlama. Ankara: Turhan Kitabevi

2001b Turizm İşletmelerinde Pazarlama; İlkeler ve Uygulamalar. Ankara: Turhan Kitabevi

İLERİ, H ve M. SEZGİN

1999 “Çatışma Yönetimi ve Otel İşletmelerinde Meydana Gelen Çatışmaların İncelenmesi Açısından Bir Araştırma” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi, İzmir: 3

İNCİR, Gülten

1998 “Vardiyalı Çalışma ve Kronobiyolojik Araştırmalar” MPM Yayını

Verimlilik Dergisi, Ankara: 59-72

İŞ KANUNU; Madde 26 –Değişik:29/7/1983-2869/5 md.

JERRIS, Linda A

1999 Human Resources Management for Hospitality. USA: Prentice Hall Inc.

KALAYCI, Ş. ve DİĞERLERİ

2005 SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Özgür İletim

KANTARCI, K. ve M.A.YÖRÜKOĞLU

1998 Konaklama İşletmelerinde Ön Büro ve Yönetimi. Ankara: Detay Yayınları

KAPIZ, Serap

2001 “2000’li Yıllarda Mesleki Eğitimi” İşgüç Dergisi, 3, 1

KARALAR, Rıdvan

2001 İşletme: Temel Bilgiler, İşlevler. Eskişehir: Birlik Ofset Yayınları
Düzeltilmiş 8. Baskı

KARASAR, Niyazi

2002 Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 068

KESER, Aşkın

1999 “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi” İşgüç Dergisi, 1,1

KILINÇ, Tanıl

- 1985 “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1
- 1986 “Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1
- 1990 “Gruplararası Çatışmaların Çözümünde Labaratuar Yaklaşımı” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 19, 1:2

KILINÇ, T. ve DİĞERLERİ

- 1989 Sosyal Psikoloji. İstanbul: Filiz Kitabevi

KIREL, Çiğdem

- 1996 Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 923
- 1997 “Örgütsel çatışma Ve Güç İlişkisi” Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimsel Fakültesi Dergisi, 1

KIRSCHENBAUM, A. ve J. WEISBERG

- 2002 “Employee’s Turnover Intentions and Job Destination Choices” Journal of Organizational Behavior, February, 23, 1: 109-125.

KOÇEL, Tamer

- 1993 İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4. Baskı
- 2003 İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 9. Baskı

KORKMAZ, Sezer

- 1994 “Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik” Verimlilik Dergisi, 1:77-94

KORKMAZ, Mehmet

- 1994 Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

KORMAN, Abraham K

- 1978 “Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji” (Çev. İlhan Akhun ve Cevat Alkan), Milli Eğitim Basımevi Öğretmen Kitapları, 141

KOZAK, Meryem

- 1994 “Konaklama Hizmet Endüstrisinde İstihdam Edilen Personelin Verimliliği Üzerine Bir İnceleme” II. Verimlilik Kongresi Bildirileri, 19-21 Ekim, Ankara: 21-35
- 1998 “Otel İşletmelerinde Stres Faktörleri” Turizmde Seçme Makaleler. 29. Şubat, Tugay Yayını No 46: 54-69

MARVIN, Bill

- 1994 From Turnover To Teamwork. USA: John Wiley&Sons Inc

MAVIŞ, Fermani

- 1994 Otel İşletmeciliği. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 843, Eskişehir Meslek Yüksekokulları Yayınları, 1

- MCKENNA, Stephan
1995 “The Business Impact of management Attitudes Towards Dealing With Conflict: A Cross-Cultural Assessment” Journal of Managerial Psychology, 10, 7
- MISIRLI, İrfan
2003 Genel İletişim: İlkeler-Yöntemler-Teknikler. Ankara: Detay Yayıncılık
- MUCUK, İsmet
1997 Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 7. Basım
- NINEMIER, Jack D
1982 “Reducing Employee Turnover” K. NEWTON (Ed), The Educational Institute of American Hotel&Motel Association
- OLALI, Hasan
1990 Turizm Politikası ve Planlaması. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 228, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 122
- OLALI, H. ve M. KORZAY
1993 Otel İşletmeciliği. İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- ONARAN, Oğuz
1971 Örgütlerde Karar Verme. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, 321, Sevinç Matbaası
- ORAL, Saime
1999 Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri. İzmir: Kanyılmaz Matbaası
- ÖRNEK, A.Ş. ve Ş. AYDIN
2006 Kriz ve Stres Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık
- ÖZALP, İnan
1989 “Örgütlerde Çatışma” Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Eskişehir: 7
- ÖZÇELİK, Ali D
1981 Araştırma Teknikleri. Ankara: ÜSYM Eğitim Yayınları, 4
- ÖZKALP, Enver
2001 Örgütsel Davranış. Eskişehir: Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri
- ÖZKALP, E ve Ç. KIREL
2001 Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, 149

- PEKER, Ömer
1995 Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları
- PEKER, Ö ve N. AYTÜRK
2002 Yönetim Becerileri. Ankara: yargı Yayınevi, 2. Baskı
- PONDY, R. Luis
1990 “Organizational Behevriour And Management” H. L. TOSI (Ed), Organizational Conflict Concepts And Models, Boston: PWS KENT Publishing Compony
- RAHİM, M. Afzalur
1985 “A Strategy For Managing Conflict In Complex Organizational” Journal of Human Relations, 3: 38
- ROGER, Beth
1992 “Companies Develop Benefits For Part Timers” HR Magazine, May, 37, 5: 89-90
- ROBBINS, P. Stephen
1996 Management. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat
1997 Çalışma Psikolojisi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi
2000 İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitabevi
2001 İşletmelerde Halkla İlişkiler. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 5. Baskı
- SABUNCUOĞLU, Z. ve T. TOKOL
2001 İşletme. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları
- SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ
2001 Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı
- SARGUT, A. Selami
1994 Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim. Ankara: Verso Yayıncılık, 1. Baskı
- SHAW, J.D., J. E. DELERY, G. D. JENKINS ve N. GUPTA
1998 “An Organization- Level Analysis Of Vouantry And Invluantry Turnover” Academy of Management Journal, USA, October, 41, 5: 511-525
- SHENNAN, Eugene P.
1995 “Affective Responses To Employee Turnover” The Journal of Social Psychology, February, 135: 63-69

- SOLOMON, Charlene Marmer
1994 "Work/Family's Failing Grade: Why Today's Initiatives Aren't Enough" Personel Journal, May, 73, 5: 72-87
- STAW, Barry M.
1991 Psychological Dimensions Of Organizational Behaviour. California: Maxwell Mcmillen Inc
- ŞENER, Burhan
2001 Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayınevi
- ŞİMŞEK, Birgül
1999 "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Ekim/Kasım/Aralık, 1, 3 : 70-83
- ŞİMŞEK, Şerif
2002 Yönetim ve Organizasyon. Konya: Günay Ofset, Yenilenmiş 7. Baskı
- ŞİMŞEK, Ş., T. AKGEMCİ ve A. ÇELİK
2001 Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 2 Baskı
- TATAR, T. ve M. ÜNER
1992 İşletmecilik İlkeleri. Ankara: Gazi Büro Yayınları
- TEKARSLAN, E. ve T. KILINÇ
2000 Davranışın Sosyal Psikolojisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları
- TEKARSLAN, E. ve DİĞERLERİ
1989 Sosyal Psikoloji. İstanbul: Filiz Kitabevi
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver
1991 "Kişilerarası Çatışma Ve Çatışmayı Teşhis Modelleri" Amme İdaresi Dergisi, Ankara: D.İ.E. Matbaası, 2
- THOMAS, W. Kenneth
1990 Conflict And Conflict Management. Boston: Pws Kent Publishing Company
- TİKİCİ, Mehmet
2005 Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

TOPALOĞLU, M. ve M. TUNA

1998 “Otel İşletmelerinde Stresin Değerlendirilmesi: Ampirik Bir Çalışma”
Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Eylül-Aralık, 9

TORTOP, N., E. G. İŞBİR ve B. AYKAÇ

1999 Yönetim Bilimi. Ankara: Yargı Yayınevi, Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı

TOSI, H. L. ve W.C. HAMMER

1982 Organizational Behevriour And Management. New York: John Wiley& Sons, Third Edition

TOSUN, Kemal

1992 İşletme Yönetimi. Ankara: Savaş Yayınları

TÜRKBAL, Aydın

1987 “Bilimsel Araştırma Metodları ve Uygulamalı İstatistik” Atatürk Üniversitesi Yayınları, 640, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, 85, Ders Kitapları Serisi, 24, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi

TÜRKEL, Asuman U.

2000 Grup Dinamiği Ve Çatışma Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi

TÜRKER, Nuray

1998 “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin İşten Ayrılma Ve Çıkarılma Nedenleri Ve İşgücü Devri: Uygulamalı Bir Çalışmanın Değerlendirilmesi” Turizmden Seçme Makaleler, TUGEV Yayınları, 47: 37-62

TÜTÜNCÜ, Özkan

2001 Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları, 1. Baskı

TÜTÜNCÜ, Ö. ve M. DEMİR

2002 Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İşgücü Hareketlerinin Analizi. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları

USAL, A. ve Z. KUŞLUVAN

2000 Davranış Bilimleri. İzmir. Anadolu Matbaası Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Yeniden Gözden Geçirilmiş 3. Baskı

USAL, A. ve S. ORAL

2001 Turizm Pazarlaması. İzmir: Kanyılmaz Matbaası

- USTA, Öcal
2001 Genel Turizm. İzmir: Anadolu Matbaası
- ÜLGEN, Hayri
1993 “İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 258, İstanbul: İşletme Enstitüsü Yayınları, 151
- WALL, J. ve R. CALLESTER
1995 “Conflict And Its Management” Journal of Management, 3: 21
- WILL, Melisa
2002 “Protecting Your Company From High Turnover” Women in Business, March-April, 52, 2 : 30-31
- WILSON, Fiona M.
1995 Organizational Behevriour And Gender. UK: McGraw-Hill Book Company
- WOODS, Robert H.
1995 “Managing Hospitality Human Resources” East Lansing-MI Educational Institue of the American Hotel&Motel Association, USA
- www.sbe.deu.edu.tr, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, 11.03.2007
- YALÇIN, Selçuk
2002 Personel Yönetimi. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- YÜKSEL, Öznur
2000 İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi
- YOZGAT, Osman
1989 “İşletme Yönetimi” Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yardım Vakfı Yayınları, Yedinci Baskı, İstanbul: 435-668

**ÖRGÜTLERDE YAŞANAN ÇATIŞMALAR VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ İLİŞKİSİ:
OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında hazırlanmakta olan yüksek lisans tezine veri oluşturması için yapılmaktadır. Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerindeki çatışmaların nedenlerini ortaya koymak, en sık karşılaşılan çatışma türlerini saptamak, otel işletmelerine ve çalışanlara olan etkisi ile işgörenlerin işten ayrılma ilişkisini tespit etmektir. Sizlerin **işletme kimliğini** belirtmeden konu hakkındaki görüşlerinizi anket formunda yer alan yönlendirmeler doğrultusunda belirtmeniz istenmektedir. Anket formunu doldurmanız **15 dakikadan fazla sürmeyecektir**. Doğru ve içten cevaplarınız bu alanda yapılan akademik çalışmalara fayda sağlayacaktır. İstedığınız taktirde çalışmanın bulguları tarafınıza bir rapor halinde verilebilecektir. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Yük.Lis.Öğr. Ufuk GÖLER (0 505 7475764) goleru@mynet.com

Yrd.Doç.Dr. Şule AYDIN

1. **Yaşınız:** () 18-28 () 29-38 () 39-48 () 49 ve üzeri
2. **Cinsiyetiniz:** () Kadın () Erkek
3. **Medeni Durumunuz:** () Evli () Bekar
4. **Eğitim Durumunuz:** () İlköğretim () Lise () Önlisans
() Lisan () Y.Lisans-Doktora
5. **Otelin hangi departmanında çalışmaktasınız ?**
() Önbüro () Kat Hizmetleri () Yiyecek-İçecek () Teknik
() Halkla İlişkiler () Güvenlik () Satınalma () Muhasebe
() Diğer
6. **Çalıştığınız otel işletmesinin sınıfı aşağıdakilerden hangisidir ?**
() 4 Yıldız () 5 Yıldız
7. **İşletmedeki Pozisyonunuz?** () Üst Düzey Yönetici () Orta Düzey () İşgören
8. **Çalıştığınız iş yerinde ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?**
() 1 Yıldan Az () 1-3 Yıl () 3-6 Yıl
() 6-10 Yıl () 10 Yıl Üstü

- 9. Kaç yıldır otelcilik sektöründe çalışıyorsunuz ?**
 1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8 yıl ve üzeri
- 10. Daha önce kaç otel işletmesinde çalıştınız ?** 1 2 3 4 ve üzeri
- 11. Çalıştığınız otel işletmesinde kadro durumunuz nedir ?**
 Kadrolu eleman Stajyer eleman Ekstra eleman Part-time eleman
- 12. Aldığınız Aylık Maaş:**
 500-750YTL 751-1000YTL 1001-1250YTL 1251-1500YTL
 1501 ve Üstü
- 13. Otelinizin karşıladıkları ihtiyaca göre türü nedir ?**
 Şehir Oteli Liman Oteli
 Kıyı Oteli Havaalanı Oteli
 Dağ Oteli (Oberj) Karayolu (Kavşak) Oteli
 Kaplıca Oteli
- 14. Oteliniz faaliyet süresi bakımından aşağıdakilerden hangi sınıfa girmektedir ?**
 Mevsimlik (sezonluk) Oteller
 Devamlı hizmet veren Oteller
- 15. Daha önce çalıştığımız iş yerlerinde çatışma yaşadınız mı ?**
 Evet Hayır Kararsızım
- 16. Son çalıştığımız iş yerlerinden ayrılma nedeninizin en önemli üç tanesini işaretleyiniz?**
 Terfi olanağının azlığı Çalışma saatlerinin uygun olmaması
 Yetersiz maaş ve ücret Başka bir şehre taşınma
 Adil olmayan yönetim Eğitim
 Ailevi nedenle İşletmede yaşanan çatışmalar
- 17. Daha önce çalıştığımız iş yerinden nasıl ayrıldınız ?**
 Kendim ayrıldım İşten çıkarıldım. İşletme kapatıldı Diğer
- 18. Daha önce çalıştığımız işyerinden çatışma nedeniyle ayrılmayı düşündünüz mü?**
 Evet Hayır Kararsızım

Çatışma, çeşitli görüş ayrılıkları ve uyumsuzluklardan dolayı iki veya daha fazla kişi veya grup arasında anlaşmazlığa sebep olan herhangi bir durum olarak tanımlanabilir. Otel içerisinde yaşanan huzursuzluklar, gerginlikler, karasızlıklar, açık veya gizli karşı koymalar, bunlara yol açan etmenler ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışları çatışma kavramı ile açıklanmaktadır. Ancak; bu anlaşmazlık ve uyumsuzlukların, yeni fikirlerin ve yeni bakış açılarının ortaya çıkmasını sağlayarak işletmedeki monotonluğun ve durgunluğun önüne geçmesi ve oteldeki değişimin ve gelişimin öncüsü olması çatışmanın yok edilmesinden daha çok **çatışmanın yönetimi** konusunu öne çıkarmıştır.

SİZCE OTELLERDE ÇATIŞMA KAYNAKLARI NELERDİR?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Otel personeli arasındaki kişilik farklılıkları (A1)					
Otel personelinin yetenekleri ile işletmedeki statülerinin uyumsuzluğu (A2)					
Her otel personelinin farklı amaçlarla işletmede çalışıyor olması (A3)					
Otel personelinin, işletme kaynaklarından işi için daha fazla yararlanmak istemesi (A4)					
Otel içinde oluşturulan işbölümü (A5)					
Bölümlerarası bağımlılık (bar-restoran-mutfak, önbüro-kat-çamaşırhane gibi) (A6)					

SİZCE OTELLERDE ÇATIŞMA KAYNAKLARI NELERDİR?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Otel içindeki bürokrasi (formalite) fazlalığı (B1)					
Otel personeli arasındaki örgüt içindeki güç mücadeleleri (B2)					
Otel yöneticileri arasındaki görüş farklılıkları (B3)					
Oteldeki yetki ve sorumluluğun tam olarak belirgin olmaması (B4)					
Otel personelinin istemedikleri bir denetim şekli ile karşılaşmaları (B5)					
Odüllendirme sistemindeki adaletsizlik (B6)					
Çalışanlar arasında adaletsizlik (B7)					
İşgörenler arasında iletişim sorunları (B8)					
Bölümlerarası iletişim sorunları (B9)					

SİZCE OTELLERDE ÇATIŞMALAR KİMLER ARASINDA YAŞANMAKTADIR ?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşletmeye ilişkin konularda karar verirken bir sorunla karşılaşan personel kendi içinde çatışır. (C1)					
İş ile ilgili karar verirken farklı seçeneklerle karşılaşan personel kendi içinde çatışır. (C2)					
Otel çalışanları kendi aralarında birebir çatışır. (C3)					
Herhangi bir otel personeli, beraber çalıştığı gruptaki (bölüm, departman gibi) diğer personel ile çatışır. (C4)					
Herhangi bir otel personeli, işletmedeki tüm otel çalışanları ile çatışır. (C5)					
Otelde aynı grupta (bölüm, departman gibi) çalışanlar kendi aralarında çatışır. (C6)					
Oteldeki gruplar (bölüm, departman gibi) birbirleri ile çatışır. (C7)					
Oteldeki herhangi bir grupla (bölüm, departman gibi) işletmenin bütünü çatışır. (C8)					
İşletmede ast-üst çatışması yaşanır. (C9)					
İşletmede aynı konumda (şef-şef, müdür-müdür gibi) bulunan personel çatışır. (C10)					
Otel yöneticileri ile yöneticilere yardımcı olan danışmanlar çatışır. (C11)					
Otel personeli, kendi aralarında iş gereği olmayan özel nedenlerden dolayı çatışır. (C12)					

ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE SİZCE OTEL YÖNETİMİ NASIL BİR YOL İZLEMEKTEDİR ?	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çatışmalar, çatışan her iki tarafın lehine sonuçlanarak çözülmektedir. (D1)					
Çatışmalar, çatışan taraflardan birinin lehine diğerinin aleyhine sonuçlanarak çözülmektedir. (D2)					
Çatışmalar, her iki tarafın aleyhine sonuçlanarak çözülmektedir. (D3)					
Çatışmalar görmezlikten gelinmektedir. (D4)					
Çatışmalara doğrudan müdahale edilmektedir. (D5)					
Çatışmalara karşı kayıtsız kalınmaktadır. (D6)					

ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE SİZCE OTEL YÖNETİMİ NASIL BİR ÇÖZÜM YÖNTEMİ UYGULAMAKTADIR ?	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Çatışmalar, yöneticinin otoritesi kullanılarak çözümlenmektedir. (E1)					
Çatışmalar, taraflar ikna edilmeye çalışılarak çözümlenmektedir. (E2)					
Çatışmalar, ortak çıkarlar anlatılarak çözümlenmektedir. (E3)					
Çatışmalar, personel arasındaki farklılıklar giderilerek çözümlenmektedir. (E4)					
Çatışmalar, çatışan taraflar arasında orta yol bulunarak çözümlenmektedir. (E5)					
Çatışmalar, çoğunluğun oyu kabul edilerek çözümlenmektedir. (E6)					
Çatışmalar, tarafsız bir hakemin görüşleri alınarak çözümlenmektedir. (E7)					
Çatışmalar, tarafları daha kapsamlı ve daha önemli amaçlar üzerinde yoğunlaştırarak çözümlenmektedir. (E8)					
Çatışmalar, çatışan taraflar için ortak hedefler belirlenerek çözümlenmektedir. (E9)					
Çatışmalar, işletmenin kaynakları arttırılarak çözümlenmektedir. (E10)					
Çatışmalar, hiyerarşik yapıda örgütsel değişiklikler yapılarak çözümlenmektedir. (E11)					
Çatışmalar, personelin eğitilerek, çatışmaya yol açan davranışlarının değiştirilmesi ile çözümlenmektedir. (E12)					
Çatışmalar, çatışan tarafların kendilerini karşı tarafın yerine koymasını istenerek çözümlenmektedir. (E13)					
Çatışmalar, örgüt içindeki yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenerek çözümlenmektedir. (E14)					
Çatışmalar, iş tanımları ve görevler yeniden hazırlanarak çözümlenmektedir. (E15)					

OTELLERDE YAŞANAN ÇATIŞMALARIN SONUÇLARI HAKKINDA DÜŞÜNCELERİNİZ NELERDİR ?	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Örgüt içi çatışmalar, genel olarak otelin performansını artırır. (F1)					
Örgüt içi çatışmalar, genel olarak otelin verimliliğini düşürür. (F2)					
Örgüt içi çatışmalar, genel olarak otelin hizmet kalitesini artırır. (F3)					
Otel işletmelerinde örgüt içi çatışmaların yaşanması doğaldır. (F4)					
Çatışmalar, günlük yaşamın bir parçasıdır. (F6)					

İLAVE ETMEK İSTEDİĞİNİZ HUSUSLAR