



# Turizm Akademik Dergisi

## Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



## Kronizm ve Motivasyon Algularının Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi: Otel İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma\*

Ömer SARAÇ\*\*<sup>a</sup>, Orhan BATMAN<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Kastamonu Üniversitesi, Cide Rıfat Ilgaz MYO, Otel, Lokanta ve İkrâm Hizmetleri Bölümü, Cide, Türkiye, E-Posta: o.sarach@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-4338-7394

<sup>b</sup> Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Sapanca, Türkiye, E-posta: obatman@subu.edu.tr, ORCID:0000-0001-7186-7064

### Öz

Otelde eşitlik ve adalet ilkelerine tezatlık gösteren kronizm algulamaları yönetsel faaliyetler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu uygulamalar yöneticilerin tasarrufunda bazen mecburiyetten bazen keyfi bazen de farkında olmadan gerçekleşmektedir. Otelde başarı sağlamak isteyen bir yönetici, işgören motivasyonunu arttırabilmek için kronizm uygulamalarının varlığından haberdar olmak, bu uygulamalara yer vermemek ya da bu uygulamanın motivasyona etkisinin asgari düzeyde tutulmasını sağlayacak çözüm önerileri geliştirmek zorundadır. Bu araştırmanın amacı otel işgörenlerinin kronizm ve motivasyon algularının yönetici gözüyle değerlendirilmesidir. Çalışma evreni olarak İstanbul ve Antalya'daki farklı yapısal özelliklere sahip oteller belirlenmiştir. Nitel olarak tasarlanan araştırmanın verileri otel yöneticilerinden görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Toplamda 26 otel yöneticisi ile yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; kıyı otellerindeki kronizm algısının şehir otellerine nispeten yüksek olduğu, motivasyonun ise düşük olduğu belirlenmiştir. Otelin yıldız sınıflamasına göre yapılan karşılaştırmada ise 4-5 yıldızlı otellerde kronizm algısının 3 yıldızlı otellere göre yüksek olduğu, motivasyonun ise düşük olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Otel İşletmeleri, Kronizm, Motivasyon, Kıyı Oteli, Şehir Oteli.

### The Evaluation of Cronyism and Motivation Perceptions by Managers: A Qualitative Research at Hotels

#### Abstract

The perception of cronyism, which contrasts with the principles of equality and justice in hotels, emerges from administrative activities. Sometimes, these practices take place at the disposal of managers due to necessity, arbitrariness, and unintendedness. In order to increase the motivation of hotel employees, hotel managers, who want to achieve success at the hotel, must be aware of the existence of cronyism practices. Henceforth, they should ensure that these practices are not included in hotel management. Instead, they should produce solutions to minimize the effect of these practices on motivation. This study aims to evaluate the cronyism and motivation perceptions of hotel employees from the perspective of the managers. As a sample within the scope of this study, hotels with different structural features in Istanbul and Antalya have been determined. The research data, which was designed qualitatively, was obtained from the hotel managers through the interview technique. The data obtained from in-depth interviews with 26 hotel managers in total were analyzed by content analysis. According to the research results, the perception of cronyism in resort hotels is relatively high, and the motivation is quite low in city hotels. According to the comparison made among the star classification of hotels, it has been determined that the perception of cronyism is higher in 4-5 star hotels compared to 3-star hotels, and the motivation is lower than expected.

**Keywords:** Hotels, Cronyism, Motivation, Resort Hotel, City Hotel.

JEL CODE: M12

#### Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 25.07.2020

Birinci Düzeltme : 01.03.2021

İkinci Düzeltme : 30.04.2021

Kabul : 26.05.2021

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Saraç, Ö. & Batman, O. (2021). Kronizm ve Motivasyon Algularının Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi: Otel İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma, Turizm Akademik Dergisi, 8 (1), 77-95.

\* Bu çalışma, Ömer SARAÇ'ın "Otellerdeki Kronizm Algısının İşgören Motivasyonuna Etkisi" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

Bu Çalışma İçin Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu'ndan 26428519/100/ sayılı ve 29.05.2020 tarihli "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

\*\* Sorumlu yazar e-posta: o.sarach@hotmail.com

## GİRİŞ

Sanayi devriminin başlangıcından 1980'li yıllara kadar işgörenlerin psikolojik boyutu göz ardı edilmiş ve işgörenler, örgütlerin hedefleri doğrultusunda yön verilen birer araç olarak kabul edilmiştir (Keskin, 2008: 15). Buna karşın günümüzün küreselleşen dünyasında şirket sürdürülebilirliğinin sağlanması; ancak işgörenlerin performans ve verimliliğinin artırılması için motive edilmelerine bağlıdır (Shahzadi vd., 2014:159). Motivasyon kavramı, yönetsel faaliyetler içerisinde Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne'da yapmış olduğu araştırmalar sonucunda değer kazanmaya başlamıştır (Koçel, 2018). Bunun en önemli nedeni sanayileşmesini büyük ölçüde tamamlamış bölgelerin motivasyona daha çok ihtiyaç duyulan hizmet işletmeciliği alanlarına yönelmiş olmasıdır.

Etkinlik ve verimliliğin sağlanmasında motivasyonun önemli olduğu hizmet işletmelerden biri de otellerdir (Hays & Hill, 2001). Çünkü motivasyonun çıkış noktası insan psikolojisidir. Oteller ise ağırlıklı olarak insan gücünün kullanıldığı emek yoğun işletmelerdir. İnsanlar bu işletmelerde ancak mutlu oldukları zaman verimli çalışabilmekte ve işlerinde performans gösterebilmektedir. Bu nedenle motivasyonun amacı işgörenlerin işlerinde istek ve arzuyu oluşturabilecek faktörlerin tespit edilip uygulanmasıdır (Tosun, 1990).

Otellerin başarıları tüm işletmelerde olduğu gibi işgörenlerin, örgüt menfaatleri doğrultusunda bilgi, beceri, yetenek ve güçlerini kullanmaları ile sağlanmaktadır (Latham & Pinder, 2005: 486). Bu nedenledir ki şirket sürdürülebilirliğinde motivasyon çok büyük önem taşımaktadır. Çünkü motive edilmemiş bir işgören, gereken performansı gösterememektedir (Koçel, 2018). Motive olmuş bir işgören ise örgüte bağlılığını kazanmakta, örgüt kültürünü benimsemekte ve örgüt amaçlarına ulaşmak için var gücüyle emek harcamaktadır (Kanbur & Kanbur, 2008: 27; Kınır, Koç, Tezcan & Saraç, 2020: 458). Buna karşın motivasyona olumsuz etki eden birçok faktör vardır. Kronizmin de bunlardan biri olduğu düşünülmektedir. Çünkü kronizm işe alma, işlem, terfi ve ücret gibi insan kaynakları uygulamalarında eşit ve adaletli yönetim yaklaşımına (Erdem & Meriç, 2012) tezat bir sistemdir. İşgörenlerin motive edilebilmesinde ise eşitlik ve adalet düsturları oldukça önemlidir (Adams, 1963; Koçel, 2018: 653; Eren, 2004: 543).

Yöneticilerin başarı elde edebilmesinde örgüt hedefleri doğrultusunda motive edilmiş işgörenler oldukça önemlidir (Peker & Aytürk, 1998). Bu nedenle yöneticilerin kronizm uygulamalarından önemli ölçüde sakınmaları, kronizmin motivasyona yönelik etkilerini ise asgari bir düzeyde tutmaları gerekmektedir. Bu da ancak motivasyona gereken önemi göstermeleri ve iş-

gören motivasyonu ile yakinen ilgilenmeleri ile mümkün olmaktadır (Genç, 2004). Bunun için de yönetsel faaliyetlerinde işgören motivasyonunun yapıtaşı olan eşitlik ve adalet ilkelerinin uygulanması hususunda azami ölçüde çaba göstermeleri gerekmektedir.

İşgörenlerde eşitlik ve adalet ilkelerine tezatlık gösteren kronizm algılamaları yöneticilerin yönetsel faaliyetlerindeki tasarrufları sonucunda gerçekleşmektedir. Bu uygulamalar bazen mecburiyetten bazen keyfi bazen de farkında olmadan gerçekleşmektedir. Oteldeki başarıyı arttırmak isteyen bir yöneticinin işgören motivasyonunu arttırabilmesi için kronizm uygulamalarının farkında olması, bu uygulamalara yer vermemesi ya da bu uygulamanın motivasyona etkisinin asgari düzeyde tutulmasını sağlayacak önlemler alması gerekmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın temel amacı yöneticilerin otel işletmelerindeki kronizm ve motivasyon hakkındaki düşüncelerini ortaya koymaktır. Çünkü kronizmin motivasyona etkisinin asgari düzeyde tutulmasını sağlayacak çözüm potansiyellerinin ancak bu şekilde belirleneceği düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda; otel işgörenlerinin kronizm algısı ne düzeydedir, otel işgörenlerinin motivasyon algısı ne düzeydedir, kronizm algısının motivasyona etkisi var mıdır, kronizm algısı otelin yerleşim yeri, otel yıldız sayısı ve sahiplik durumu değişkenlerine göre farklılık gösterir mi, kronizmin motivasyona etkisi otelin yerleşim yeri, otel yıldız sayısı ve sahiplik durumu değişkenlerine göre farklılık gösterir mi? gibi soruların cevapları aranmıştır.

Yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu nicel veri toplama yöntemiyle işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Literatür incelendiğinde kronizmin iş tatmini (Savaş, 2018), işten ayrılma niyeti (Karataş, 2013), işletme performansı (Eken, 2015), örgütsel bağlılık (Sezici & Yıldız, 2017), örgütsel adalet ve kurumsal itibar (Kartal, 2019) üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmada ise nitel veri toplama yöntemiyle otellerdeki kronizm ve motivasyon algıları araştırılmıştır. Araştırma farklı yapısal özelliklere sahip otel yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı)

Kronizm kavramı, Yunanca uzun süreden beri devam eden anlamına gelen "khronios" ve İngilizcede argo olarak kullanılan ahbap, yakın arkadaş anlamına gelen "crony" terimlerinden türemiştir. 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencileri arasında sıkça kullanılan crony kelimesi günümüzdeki anlamıyla ilk defa 18. yüzyılda Londrada kullanılmaya başlamıştır (Khatiri & Tsang, 2003: 290). Kelime anlamı olarak olumlu

bir çağrışım uyandırır da 1840'lı yıllardan günümüze kadar geçen süreç içerisinde olumsuz bir şekilde algılanmaya başlamıştır (Oxford English Reference Dictionary, 1989).

İlk olarak ABD başkanı Roosevelt, 1946 yılında kişisel yetenek ve yeterliliklerinin şüpheli olduğu düşünülen bireyleri kişisel münasebetinin bir gereği olarak kamu dairelerine atamıştır. Bu durum, Washington'da bir gazeteci tarafından kronizm olarak betimlenmiş ve bu kavramın politik bir tabir olarak kullanılmaya başlamasına neden olmuştur. Daha sonraki süreçte bu kavram politik işlerde arkadaşlık ilişkilerine bağlı olarak gerçekleştirilen bir yolsuzluk olarak tanımlanmıştır (Savaş, 1997: 13; Khatri & Tsang, 2003: 291; Özsemerci, 2003: 29; Yang & Bei, 2009; Aytaç, 2010a: 102). Bu durumun en önemli nedeni 1952 yılındaki ABD yönetiminde bulunan Truman'ın, kamu dairelerine atama yaparken yönetimin gerektirdiği nitelikleri gözardı etmesi, ilişkilerinin gereği olarak da göreve arkadaşlarını getirmiş olmasıdır. Yaşanan bu tür bir kayırmacı yolsuzluk sonucu kronizm, olumsuz anlamlara gelmeye başlamıştır (Khatri, Tsang & Begley, 2006: 62-63; Turhan, 2013).

Kronizmin ortaya çıkışından bugüne dek birçok tanım yapılmıştır. Bu doğrultuda yapılan kapsamlı bir tanıma göre; kronizm, kamu görevlileri ya da özel sektördeki işgörenlerin işe alma, terfi, işlem, görevlendirme ya da işgörenlerle alakalı kararlarda; işgörenlerin bilgi, beceri, kabiliyet, başarı ve eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerine bakmak yerine, aile ve akraba dışındaki tanıdıklık durumuna göre iltimas gösterilmesidir (Araslı & Tümer, 2008: 1239; Khatri, Wen, Fuei & Geok, 2008; İlhan & Aytaç, 2010: 62; Büte, 2011: 387; Drew, Kriz, Kreaing & Rowley, 2012: 2; Erdem, Çeribaş & Karataş, 2013: 55). Kronizm uygulamaları ile gösterilen bu iltimas sonucunda her ne kadar arkadaşlar ve üyeler arasında bağlar gelişse de şirket sürdürülebilirliği bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Aytaç, 2010b: 5). Çünkü kronizm uygulamaları gereği eş-dost ve tanıdıklara gösterilen tolerans diğer işgörelere gösterilmemektedir. Bu durum ise kayırılan işgörelerin daha rahat ve daha az çalışmalarına neden olmaktadır. Böylece işgörende eşitlik ve adalet ilkelerine aykırı davranıldığı algısı oluşmaktadır (Wong & Kleiner, 1994; Erdem & Meriç, 2012: 143).

Örgüte yapılan katkı ve alınan pay arasındaki eşitsizlik ve adaletsizlik ise işgörenin motivasyonunu, örgütsel güvenini, bağlılığını, iş doyumunu, performansını olumsuz etkilemekte ve böylece örgütte verimsizlik baş göstermektedir. Diğer yandan ücret sistemindeki eşitsizlik ve adaletsizlik ise işgörenlerin örgütten ayrılma niyetine etki etmektedir (Büte, 2009: 737). Bu durum ise işgören devir hızının artmasına ve kayırılmış bir homojen yapının oluşmasına neden olmaktadır. Bu-

nun yanı sıra kronizmin ortaya çıkartmış olduğu haksız rekabet ve verimsizlik, toplumsal maliyetlerin yükselmesine neden olmakta, toplumun kurumlara olan güvenini azaltarak bireylerin kişisel çıkarlara yönelmesine neden olmaktadır (Pearce, 2015: 41-43).

### Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramı, ilk kez 1880'li yıllarda İngiltere ve ABD'de yaşayan psikologların çalışmalarında yer almıştır (Selen, 2016: 36). Bu kavram İngilizce'de güdüleme anlamına gelen *motivation*, Latince'de hareket etmek anlamına gelen *movere*, *mot* ve *motum* köklerinden türemiştir. Motivasyon içten gelen itici bir güçle, belirli bir amaç doğrultusunda bilinçli bir şekilde hareket etme sürecidir (Porter, 1975: 5; Luthans, 1995; Nelson & Quick, 2003; Keser, 2006). Motivasyon, bireylerin harekete geçmelerini sağlayan ve hareketlerine yön veren bireylere ait hisler, düşünceler, umutlar, inançlar, arzular, ihtiyaçlar ve korkulardan oluşmaktadır (Fındıkçı, 2000: 373; Örcü & Kanbur, 2008: 86). Bu tanımlar doğrultusunda motivasyonun temelini oluşturan üç faktör bulunmaktadır. Bunlar; harekete geçirici (bireylerin bir davranış göstermesini sağlama), hareketi devam ettirici (davranışın yönlendirilmesi ve sürdürülmesini sağlama) ve hareketi olumlu yöne yönettici (bu davranışın yapılmasından dolayı özel bir mutluluk duyulmasını sağlama) faktörler olarak sıralanmaktadır (Eren, 2004: 494; Tutar, Yılmaz & Erdönmez, 2006: 150-151).

Türkçe'de motivasyon kavramı yerine güdüleme de kullanılmaktadır. Çünkü İngilizce ve Fransızca'da yer alan *motive* kelimesi Türkçe, güdü ve saik anlamına gelmektedir. Saik ise "sevki eden" ve "harekete geçirici" demektir (Eroğlu, 2009: 407). Türkçe'de motivasyon, bireyin eyleminin yönünü, etkisini ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtülerin etkisiyle eyleme geçmesini sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır (Selen, 2016: 37; TDK, 2020).

Kelime olarak motiv, bilinçli ve hedefli ya da bilinçsiz olarak davranışın doğmasına, devam etmesine ve yön kazanmasına neden olan her türlü güç, dürtü ve dürtüler bileşkesi olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon ise davranışın nasıl yönlendirileceği ve yönlendirilmiş davranışın yoğunluğunun nasıl arttırılacağı ile alakalı bir kavramdır. Bir başka ifadeyle motivasyon, bireyleri optimum ölçüde fayda sağlamaları için etkilemek anlamına gelmektedir (Kesici, 2006). Bunu yaparken bireylerin ihtiyaç ve istekleri oldukça önemlidir.

Örgütsel motivasyon, işgörenlerin örgüt hedefleri doğrultusunda tüm yetenek, bilgi, beceri ve enerjisini kullanmasını sağlamaktadır (Uygun & Göral, 2005: 121). Bu nedenle işgörenlerin örgüt amaçlarına inandırılması ve özendirilmesi için katlanılan uğraşlar moti-

vasyonun artmasına fayda sağlamaktadır (Eren, 2004). Örgütün bunu başarabilmesi için, işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerini tatmin edebilecek bir iş ortamının oluşturulması, işgörenin harekete geçmesi, etkilenmesi ve isteklendirilmesi gerekmektedir (Can, 1997: 168). Başka bir ifadeyle motivasyon, işgörenleri belirli bir hedefe doğru sürekli olarak harekete geçirmek için gerçekleştirilen çalışmaların tümüdür (Eren, 2006).

Motivasyon, işgörenlerin bir işi isteyerek ve hevesli bir şekilde yaparken o anda işle alakalı olarak yaşanan ve hissedilen güzel duygulardır (Bentley, 2000: 179). Bu durum işgörenlerin örgüt hedeflerini başarmak amacıyla kendi istek ve arzularıyla hareket etmelerini sağlamaktadır (Koçel, 2018: 639-640). Çünkü ifade edildiği üzere; *Birisini bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gereken arzu içimizden gelir ve motivasyon da içten zevk almamızı sağlayan içten gelen en büyük güçtür, kendini iyi hissetme ve verimlilik birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir* (Hagemann, 1997: 7).

Bunların yanı sıra motivasyon, işgörene enerji sağlamakta, belirli davranışlara yönlendirmekte ve belirli davranışların devamını sağlamaktadır. Bu yönüyle motivasyonun iş performansına etki eden, işgörenin verecek göreve her an hazırlıklı olmasını sağlayan önemli bir etken olduğu söylenebilmektedir (Eroğlu, 2009: 120).

### Otel İşletmelerinin Yapısal Özellikleri

Otel işletmeleri, konaklama nedenine göre iş ve tatil amaçlı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İş seyahatleri için genellikle şehir otelleri tercih edilmektedir. Şehir otelleri yoğun iş temposundan bunalan ya da işle alakalı internet erişimine ihtiyaç duyan misafirlerin, optimum seviyede yararlanabileceği fiziksel ve yönetsel yeterliliğe sahip işletmelerdir. Tatil amaçlı yapılan seyahatler ise daha çok deniz, dağ ve göl gibi doğal güzelliklerin etrafında, yeme içme ve rekreatif eğlence hizmetleri sunan işletmelerdir. Otel işletmeleri kullanım durumlarına göre şehir ve sayfiye (kıyı) otelleri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Rızaoğlu, 2004).

Şehir ve kıyı otelleri de kendi aralarında hem yıldız sayısına hem de sahiplik durumuna göre kategorize edilmektedir. Bu nedenle çalışmada oteller yapısal özelliklerine göre üç farklı kategoride değerlendirilmektedir;

- Yerleşim Yeri Göre Oteller: Şehir ve kıyı Otelleri.
- Yıldız Sayısına Göre Oteller: 3-4 ve 5 Yıldızlı Oteller.
- Sahiplik Durumuna Göre Oteller: Bağımsız (Şahıs) ve Zincir Oteller.

Yerleşim yerine göre oteller bu çalışmada kıyı ve şehir otelleri olarak ele alınmaktadır. İki otel grubunun sahip olduğu karakteristik özelliklerin, işgören kronizm ve motivasyon algılarının farklılaşmasında önemli değişkenler olduğu düşünülmektedir.

Kıyı otelleri birer tatil merkezi konumundadır. Bu otellerde sağlık, dinlenme, eğlenme ve tatil yapma amacı güden ziyaretçiler ağırlanmaktadır. Genellikle dağ, deniz, kum ve plaj gibi turizm çekiciliklerinin olduğu yerlerde konuşlanmaktadır. Kıyı otelleri ziyaretçilerin yüzme, yat gezintileri, balık tutma, dağa tırmanma ve kayak gibi aktiviteleri gerçekleştirebilecekleri bir donanıma sahip olmaktadır (Emir, 2007: 24; Genç & Erdoğan, 2013: 197). Kıyı otelleri Türkiye'de Akdeniz ve Ege bölgelerinde yer almaktadır. Bu nedenle de kıyı otelleri olarak adlandırılmaktadır (Kozak, 2008; Kılıç & Öztürk, 2010: 990). Diğer yandan kıyı otellerinin bir kısmı kongre ve toplantı amacıyla seyahat eden misafirlere hizmet vermektedir (Angelo & Viladimir, 2001: 156).

Kıyı otelleri faaliyetlerini rahat bir ortamda ve resmiyetten uzak bir şekilde sürdürmektedir. Bunun yanı sıra kıyı otelleri misafirlerinin stressiz yapıları memnuniyetlerinin daha kolay sağlanmasına vesile olmaktadır. Bu durum işgörenlerin stres altında çalışmalarına engel teşkil etmekte ve motivasyonlarının artmasına neden olmaktadır. İşgören motivasyonu açısından önem taşıyan bir diğer unsur ise kıyı otellerinin tatil beldelerinde yer almasıdır. Bu nedenle kıyı otellerinde çalışan işgörenler, çalışırken tatil yapabileme fırsatı bulabilmektedir. Buna karşın kıyı otellerinin büyük bir çoğunluğu dönemsel hizmet sunduğu için çalışma koşulları (mesai saatleri, çay kahve molaları, klima, hijyen şartları vb.) "günü kurtarma" mantığı üzerine kuruludur. Lojmanların fiziksel donanımı ise işgören motivasyonunun sağlanmasında yeterli değildir. Bahar ve özellikle yaz aylarında yoğun olan kıyı otelleri, ihtiyacı olan işgöreni karşılamakta güçlük çekmekte ve eğitimsiz işgörenler istihdam etmektedir. Eğitimsiz işgörenlerin verimliliğinin nispeten düşük olması ya da dönemsel olarak hizmet veren otel işletmelerinin kar maksimizasyonu sağlamak için az işgören çalıştırmaları, mevcut işgörenlerin iş yükünü ve stresini arttırmakta motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Böylece işgören devir hızı artış göstermekte, otellerin randımanlı işleyişi olumsuz etkilenmektedir.

Kıyı otellerinde dönemsel hizmet verilmekte (Oral, 2005), düşük maaş uygulamaları bulunmakta, kariyer imkanları nispeten sınırlı olmakta ve bu otellerin büyük bir çoğunluğundaki işin niteliği önemsenmemektedir. Bu durum, işe almada titiz bir davranış sergilemenin önüne geçmekte ve tanıdıklık ilişkisine bağlı olarak iş yapma yeterliliği olmayan işgörenler işe alınarak kıyı otellerinde işe alma kronizmine sıkça rastla-

nabilmektedir (Asunakutlu & Avcı, 2010; Büte, 2011). Diğer yandan işgören bulmada yaşanan zorluklar, kıyı oteli yöneticilerinin tanıdıkları işgörenlere daha fazla ücret ödemelerine ya da onları terfilendirmelerine neden olarak ücret kronizmi ve terfide kronizm yapılmasına neden olmaktadır (Karataş, 2013). Ayrıca tanıdıklık ilişkisine bağlı olarak bu iş görenler, otellerdeki işlemlerde de ayrıcalıklı bir konuma sahip olabilmekte ve işlem kronizmi yaşanmaktadır (Uncu, 2016).

Şehir otelleri ise konferans, toplantı, sergi gibi faaliyetlerin gerçekleştirildiği; misafirlerin restoran, bar, kafe, spor ve dinlenme salonu gibi çeşitli beklentilerini sosyal ve psikolojik olarak tatmin eden ve kent merkezinde yer alan işletmelerdir (Kantarıcı, 2004: 5). Şehir otelleri farklı büyüklüklere sahip 12 ay kesintisiz hizmet veren ve genelde kısa süreli konaklamaların gerçekleştirildiği işletmelerdir. Bu nedenle iş sirkülasyonu fazla, iş yükleri de kıyı otellerine nispeten ağırdır. Şehir otelleri, ziyaretçiler tarafından iş, spor, fuar ve kongre amacıyla kullanılmaktadır. Bu durumun bir neticesi olarak şehir otellerin tekrar tercih edilme olasılıkları yüksektir (Türker & Özeltin, 2010: 102). Bu nedenle şehir otelleri hizmet verirken hizmet kalitesine önem vermekte bir başka ifadeyle sürekli misafir (repeat guest) kavramını gözetmektedir. Şehir otellerinde misafirlerin, birer *sürekli misafir* olmalarının sağlanması için ilişkisel pazarlamaya önem verilmesi gerekmektedir.

Şehir otellerinin bu özellikleri yoğun ve stresli bir iş ortamının oluşmasına neden olmakta işgörenlerin motivasyonları bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir (Aslan & Cengiz, 2015). Diğer yandan şehir otellerinin kesintisiz hizmet vermesi, maaş ve prim uygulamalarının kıyı otellerine nispeten yüksek olması, kariyer imkânları sunması işgörenlerde aidiyetlik hissinin oluşmasını sağlarken aynı zamanda birer içsel ve dışsal motivatör görevi üstlenmektedir (Osterloh & Frey, 2000: 539; Wong & Pang, 2003; Ersarı & Naktiyok, 2012: 84). Diğer yandan şehir otellerinde ilişkisel pazarlamanın ancak işini iyi bilen, tecrübeli, misafirde olumlu bir intiba bırakan ve güler yüzlü işgörenler aracılığı ile başarıya ulaşması, işgören almada titiz davranılmasını gerekli kılmaktadır. Şehir otelleri sahip olduğu karakteristik özellikler gereği işgören bulmada kıyı otellerine nispeten daha az sorun yaşamakta ve şeffaf bir yönetim politikası izlemektedir. Bu nedenle işe alma, terfi, ücret ve işlem kronizmine daha az rastlanacağı izlenimini bırakmaktadır.

Yıldız sayısına göre oteller 1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı, 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otellerden oluşmaktadır (Batman, 2018). Bu oteller arasında marka, iş hacmi, üretilen ürünün yönetim ve standartları, otellerin büyüklüğü, işgören sayısı ve hizmet kalitesi bakımından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu tür farklılıkların

oluşmasında otellerin nitelik ve niceliksel özellikleri oldukça önemlidir. Araştırmada örnekleme 3 ve 4-5 yıldızlı oteller dâhil edilmiştir. Otellerin yıldız sayısına göre belirlenmiş uluslararası bir ölçüt bulunmama ile birlikte kabul gören bir sınıflandırmaya göre; 3 yıldızlı oteller en az 40, 4 yıldızlı oteller en az 80 ve 5 yıldızlı oteller en az 120 odadan oluşmaktadır (Kozak, ve ark., 2008: 17). Otellerde işgören kronizm ve motivasyon algılamaları üzerinde etkisi olan en önemli kriterin oda sayısı olduğu bir başka ifade ile niceliksel büyüklükleri olduğu düşünülmektedir.

Oda sayısının fazla olduğu otellerde iş hacminin büyük olması daha fazla işgören ile çalışılmasını zaruri kılmaktadır. Daha fazla işgörenin olduğu bir örgüt ortamında ise işlem, işe alım, terfilendirme ve ücretlendirme daha fazla yapılmakta, yöneticilerin kronizm uygulamalardan sakınmaları halinde bile istemeden yapabilmeye ya da yapmak zorunda kalma olasılıkları artmaktadır (Abdalla, Maghrabi & Raggad, 1998). Diğer yandan büyük otellerde işgörenler arası daha fazla diyalog gerçekleşmekte ve en kısa metrajlı diyaloglar bile uzun mesafe kat ederek tüm otelin duyabileceği bir malumat haline gelebilmektedir. Bu malumatlar bazen doğruyu yansıtırken bazen birilerinin yanlış anlayıp çevresindekilerle paylaşması sonucu da ortaya çıkabilmektedir. Buna karşın ortaya çıkan malumat, işgörenlerin algılamaları üzerinde büyük ehemmiyet taşımaktadır. Bu nedenle 4-5 yıldızlı otellerde kronizm uygulamalarına hiç başvurulmasa ya da bu uygulamalara asgari düzeyde dahi başvurulsa, işgörenlerin böyle bir algıya kapılmaları ya da kapılmak istemeleri kurmuş oldukları diyalog neticesinde tüm otele yayılmakta ve otel genelinde kronizm algısının oluşmasına neden olmaktadır.

Oda sayısının fazla olduğu 4-5 yıldızlı otellerdeki yoğun iş temposu, baskın hiyerarşik yapı ve emir komuta sistemi gibi demotive unsurlarının olmasına karşın bu otellerde işgörenlerin motivasyonunu arttırıcı içsel ve dışsal motivasyon araçları yer almaktadır (Mottaz, 1985: 366; Mahaney & Lederer, 2006: 42). Bu araçlar; 3 yıldızlı otellere göre daha tatminkâr maaş, düzenli ödenen sigorta, onları daha iyi çalışmalar yapmaya iten ve memnun bırakan prim sistemleri, çay ve kahve molaları, kendilerini geliştirme ve gerçekleştirme olanakları, terfi ve sosyal statü kazanma imkânlarıdır. Bu nedenle 3 ve 4-5 yıldızlı oteller arasında da işgören motivasyonu açısından farklılaşma bulunmaktadır.

Zincir oteller, bir otel markasının aynı şahıs ya da şirket grubuna ait farklı şubelerle hizmet veren işletmeler bileşkesidir. Zincir oteller, ulusal ve uluslararası zincir oteller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Küreselleşen hayatın bir gereği olarak, dünya pazarından kendilerine düşen payı almak isteyen otel şirketleri birta-

kım büyüme stratejileri izlemektedir. Bunlar; yeni otel yapımı, kiralama, ortak girişim, satın alma, yönetim anlaşması ve franchising'tir (Olsen, Crawford-Welch & Tse, 1991: 213-225; Tse & West, 1992: 118-134; Zhao & Olsen, 1997: 79-98). Bunlardan en çok tercih edilenleri yönetim sözleşmesi ve franchisingtir. Çünkü bu iki yatırım şeklinde de yatırım ve risk minimum düzeyde seyrederken büyüme ve karlılık oranları oldukça yüksektir (Met & Erdem, 2011: 337). Bu bağlamda, uluslararası zincir oteller, doğrudan ya da sözleşmeli anlaşmalar ile birden fazla ülkede şubesi olan işletmelerdir (Dunning & McQueen 1982: 83). Bu sözleşmeler batı ülkelerinde franchise olarak yaygın bir şekilde verilmekte iken yönetim sözleşmeleri gelişmekte olan ülkeler içerisindeki zincirler tarafından tercih edilmektedir (Yarcan, 1998: 77-78). Çünkü franchise; marka imajını oluşturmayı başarmış, hizmet ve yönetim standartlarının yeterli düzeye ulaştığı zincirler tarafından verilmektedir. Ters durumda ise yönetim sözleşmelerinin tercih edildiği görülmektedir (Dev, Erramilli & Agarwal, 2002: 99).

Bağımsız oteller diğer adıyla şahıs otelleridir. Bağımsız oteller bir şahsa ya da o şahsın sahip olduğu şirket grubuna bağlı küçük ya da büyük ölçekte otellerdir. Aynı şirket grubu ya da şahsa ait başka bir otel yoktur. Bu otel çeşitlerinde de kurumsallaşma bakımından farklılık olduğu düşünüldüğünden işgörenlerin kronizm ve motivasyon algılarının da bu otel çeşitlerinde farklılaşacağı düşünülmektedir.

## YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı otellerdeki kronizm ve motivasyon algılarının, otellerin yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin yönetici bakış açıları ile değerlendirilmesi ve ortaya çıkması muhtemel sorunlara karşı olası çözüm potansiyellerinin geliştirilmesidir. Bu doğrultuda nitel veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Bunun en önemli gerekçesi yöneticilere açık uçlu sorular yönelterek derinlemesine veriler elde etmek, veriler üzerinde çıkarsamalar yapıp daha geçerli önerilerde bulunabilmektir. Çünkü nitel yaklaşım; algi ve olayların doğal bir ortamda bütüncül bir şekilde gözlem ve görüşme gibi nitel veri toplama araçları ile incelenen araştırmalar olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2000).

Araştırmanın evreni, Türkiye'deki farklı yapısal özelliklere sahip otellerdeki (kıyı ve şehir, ulusal bağımsız, ulusal zincir ve uluslararası zincir, 3 - 4 ve 5 yıldızlı oteller) yöneticilerden oluşmaktadır. Bu doğrultuda İstanbul ve Antalya şehirleri *çalışma evreni* olarak belirlenmiştir. Bunun en önemli nedeni İstanbul'un şehir, Antalya'nın ise kıyı otelciliğinde ön plana çıkmış olmasıdır. Ayrıca söz konusu bu iki şehir bağımsız ve zincir oteller ile 3 - 4 ve 5 yıldızlı oteller bakımından

oldukça zengin ve Türkiye'nin turizm lokomotifi görevini üstlenmektedir. 2019 yılı verilerine bakıldığında bu düşüncenin desteklendiği görülmektedir. İstanbul ağırladığı 13,4 milyon turistle Antalya ise 12,4 milyon turistle dünyada en çok ziyaret edilen şehirler arasında yer bulmuştur (IHA, 2021).

Yöneticiler ile yapılacak görüşmeler için önceden randevu alınmış ve görüşme yüz yüze yapılmıştır. Görüşmede ilk önce yöneticilere araştırmanın amacı hakkında bilgiler verilmiş, kronizm ve motivasyon kavramlarının ne olduğu detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bunun yanı sıra yöneticilerden soruları direkt kendi otellerine göre değil daha önce çalışmışlıklarına ve tecrübelerine dayanarak cevaplandırmaları istenmiştir. Zira kronizm algısı, yöneticilerin kendi otelleriyle alakalı kabul edebilecekleri ya da kabul etseler bile bunu dile getirebilecekleri bir kavram değildir. Ancak genel bakış açıları ve tecrübeleriyle bu sorulara cevap vermelerinin istenmesi, aslında şu anda çalışmış oldukları otelleri de işin içine katarak soruları yanıtlamalarına olanak sağlamakta geçerli ve güvenilir verilere ulaşılmasına neden olmaktadır.

Araştırmada veri toplamak için hazırlanan görüşme formunun ilk bölümünde otelin yapısal bilgilerini ortaya koymaya yönelik üç soru yer almaktadır. İkinci bölümünde ise işgören kronizm ve motivasyon algılarını belirlemek ve bu algılar sonucunda ortaya çıkacak muhtemel olumsuzlukların önüne geçmek ve çözüm potansiyellerinin neler olacağını ortaya koymak üzere yazarlar tarafından geliştirilen beş soruya yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise yöneticilerin kişisel bilgilerini öğrenmeye yönelik dört soru mevcuttur.

Sorular geliştirilirken literatürde kronizm ile alakalı yapılmış çalışmalar araştırılmıştır. Daha önce yapılmış çalışmalarda (Khatrı ve Tsang, 2003; Erdem & Meriç, 2012; Karataş, 2013; Baş, 2019) kronizmin eşitlik ve adalet düsturuna aykırı uygulamalar olduğu ortaya koyulmuştur. Adams'a (1963) göre ise işgören motivasyonunun sağlanmasında işgörenler arasında eşitlik ilkesi esas alınmalıdır. Buna karşın kıyı-şehir otelleri, 3-4-5 yıldızlı oteller ve ulusal oteller-uluslararası zincir oteller farklı yapısal özelliklere sahiptir (Dunning & McQueen 1982: 83; Met, 2005: 132; Avcı, 2015: 9; Batman, 2018: 44 ). Bu nedenle sorular oluşturulurken kronizm ve motivasyon algılarının bu otellerde farklılık göstereceği düşüncesi gözetilmiş, sorular bu kapsamda oluşturulmuştur.

Elde edilen nitel verilerin yorumlanmasında içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, elde edilen veriler içerisinde belirlenen anahtar sözcük ve söz öbekleriyle objektif sonuçların sistematik bir şekilde elde edilmesini sağlayan bir araştırma tekniğidir (Stone, Dunphy & Smith, 1966: 213). Bu teknik yardımıyla mektup,

gazete, günlük, dergi makaleleri gibi kaynaklar taranarak veriler niceliksel olarak incelenebilmekte ve bu verilerin sayımı yapılabilmektedir (Tavşancıl & Aslan, 2001; Yüksel & Yüksel, 2004). Bu bağlamda yöneticilerin vermiş olduğu bilgilerin her biri farklı dosyalara kaydedilmiş ve numaralandırılmıştır. Cevaplar birbirine benzer anahtar söz öbekleri ve cümleler çerçevesinde kodlanarak analiz edilmiştir. Benzer söz öbeğini ve cümleleri kullanarak sorulara yanıt veren yöneticiler aynı cevabın alındığı kategori içinde yer almıştır. İçerik analiziyle alakalı oluşturulmuş tablonun sol kısmında kategorize edilmiş anahtar söz öbeklerine yer verilirken sağ kısmında yönetici cevaplarının niceliksel karşılığı yer almaktadır.

Nitel veriler, yapılan derinlemesine mülakatlar ile direkt otel yöneticilerinden kronizm ve motivasyona yönelik değerlendirmelerin açıkça betimlenmesi suretiyle elde edilmiştir. Derinlemesine mülakatlar, 15.01.2020-15.03.2020 tarihleri arasında yapılmıştır. Görüşme tekniği, önceden hazırlanan soruların örnekleme sorulması ve ondan cevap alınması şeklinde bir söyleşi olarak tanımlanmaktadır (Kuş, 2003). Bu teknik araştırılan konuda derinlemesine soru sorulması, cevabın açıklayıcı bir niteliğe kavuşmaması durumunda istenilen niteliğe ulaşana kadar tekrar sorulmasına imkan vermesi bakımından oldukça önemlidir (Çepni, 2009).

Derinlemesine mülakatlar 14 adedi İstanbul'daki otel yöneticileri ve 12 adedi ise Antalya'daki otel yöneticilerine ait olmak üzere toplamda 26 adet otel yöneticisi ile yapılmıştır. Bu araştırma için Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu'ndan 29.05.2020 tarihli ve 26428519/100/ sayılı etik kurulu izni alınmıştır. Otel yöneticilerine ait demografik bilgiler ve yöneticilerin çalıştıkları otellerin yapısal özellikleri Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve Otellerin Yapısal Nitelikleri

		n	%	Toplamlı Yüzde
Cinsiyet	Kadın	2	7,7	7,7
	Erkek	24	92,3	100
	Toplam	26	100	
Yaş	26-35	13	50	50
	36-45	11	42,3	92,3
	46-55	2	7,7	100
	Toplam	26	100	
Medeni Durum	Evli	16	61,5	61,5
	Bekar	10	38,5	100
	Toplam	26	100	
Pozisyon	Ön Büro Müdürü	12	46,2	46,2
	Odalar Bölümü Müdürü	2	7,7	53,9
	Yiyecek-İçecek Hizmetleri Müdürü	2	7,7	61,6
	İnsan Kaynakları Müdürü	1	3,8	65,4
	Müdür Yardımcısı	2	7,7	73,1
	Otel Müdürü	7	26,9	100
	Toplam	26	100	
Otelin	Kıyı Oteli	12	46,2	46,2
	Şehir Oteli	14	53,8	100
Yerleşim	Toplam	26	100	
Yeri Türü	3 Yıldızlı	9	34,6	34,6
	4-5 Yıldızlı	17	65,4	100
	Toplam	26	100	
Otelin	Ulusal Bağımsız	13	50	50
	Ulusal Zincir	6	23,1	83,1
Sahiplik	Toplam	7	26,9	100
Türü	Ulusal Zincir	7	26,9	100
	Toplam	26	100	

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo 2'de örneklemin, işgören kronizm ve motivasyon algılarına yönelik düşüncelerine yer verilmiştir. Tablo 2'de yer verilen sonuçlara göre, otellerde bazı zamanlar kayırmacı faaliyetlere rastlanmaktadır. Bunlardan en sık görüleni işe alma kronizmidir. İşe alma kronizmi referans alma yöntemiyle uygulanmaktadır. Yöneticiler bunu bir kayırma faaliyeti olarak değerlendirmemektedir. Bu, onlara göre işe alımda mutlaka başvurmaları gereken bir işlemdir. İşe alınacak işgörenin bireysel olarak tanınması için gereklidir. Bunun yanı sıra müdürlerden sadece üçü bazı otellerde ücrette de kronizm uygulamalarına rastlandığını belirtmiştir. Buna karşın tüm yöneticiler, referans ile işe alma metodu haricinde kronizm uygulamalarının işgören motivasyonunu olumsuz etkilediğini düşünmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, şehir otellerindeki kronizm algısı kıyı otellerine nispeten düşüktür. Bunun nedeni, yapılan işin boyutundan dolayı nitelikli işgören ihtiyacının olmasıdır. Böyle bir durumda sadece tanıdıklık ilişkisine bağlı olarak işgören işe alımı ya da

terfilendirilmesi yapılamamakta ve kronizm algısı düşmektedir. Bunun yanı sıra şehir otelleri kıyı otellerine göre daha kurumsal bir yapıya sahiptir ve kesintisiz çalışma imkanı sunmaktadır. Böyle bir durumda işgören seçimlerinde ve terfilendirilmelerinde yöneticiler daha titiz bir davranış sergilemektedir. Kıyı otellerinde ise sezon kapandıktan sonra yeni sezon için yeni işgörendenlerin işe alınması, yeterli olmasalar bile sadece işgören ihtiyacını tamamlayabilmek için bir önceki sezon çalışmış işgörendenlerin terfilendirilmesi ya da diğer işgörendenlere nazaran onlara daha yüksek maaşların teklif edilmesi kronizm algısının yükselmesine neden olmaktadır.

Yöneticilere göre kıyı otellerinde motivasyon daha düşüktür. Kronizm, motivasyonun kıyı otellerinde düşük olmasında etkilidir. Buna karşın kıyı otellerinde işgören motivasyonunun düşük olmasının tek nedeni kronizm uygulamalarının nispeten daha yüksek olması değildir. Kıyı otellerinde lojman, klima ve temizlik gibi sosyal ve çalışma şartlarının kötü olması, iş güvencelerinin olmaması onların motivasyonları üzerinde oldukça etkilidir. Öte yandan kıyı otellerinde, şehir otellerine nazaran misafir memnuniyetinin daha önemsiz olması, kıyı otellerinin işgörendenlere daha az stresli ve gayri resmi bir çalışma ortamı sunmasını sağlamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre; yöneticilerin bir kısmı 4-5 yıldızlı otellerde kronizmin nispeten düşük olduğunu belirtirken bir diğer kısmı kronizmin belirleyicisinin otelin kurumsal yapısı olduğunu savunmaktadır. Buna karşın büyük bir çoğunluğu 3 yıldızlı otellerde kronizm algısının 4-5 yıldızlı otellere nispeten daha düşük, motivasyonun ise daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Yöneticilerin bir kısmına göre; yıldız sayısı arttıkça profesyonelleşme artmaktadır. Yıldız sayısının artması, iş hacminin büyümesi, patronların başka işlerle uğraşmasına ve yönetimi profesyonellere bırakmasına neden olmaktadır. Bu nedenle kişiye göre iş değil de işe göre kişi ilkesi benimsenmekte işe alımda ve terfi işini en iyi yapan işgören seçilmektedir. Yıldız sayısı düşüktüğü yönetimler patronlara kalmakta, profesyonellik azalmakta ve patronunun otellerde tanıdıklarına yer verme ve onları her türlü işte kayırması durumu oluşmaktadır. Ayrıca kariyer yapma ve kendini geliştirme düşüncesi olan işgörendenlerin 4-5 yıldızlı otelleri seçmesi, işgören ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için daha yüksek ücretle işgören çalıştırıp ücret kronizmi yapılmasına da neden olmaktadır.

Başka bir düşünceye göre; yıldız sayısının artması ve buna paralel olarak iş hacminin büyümesi daha fazla işgören alımı, terfi, ücretlendirme ve işlemin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Böyle bir durumda adil bir yönetim olsa bile adaletin terazisi olamadığından kronizm uygulamalarının gerçekleşme ihtimali yükselmektedir. Ayrıca iş hacminin böyle yüksek olduğu

otellerde rekabetin de fazla olduğu kronizm uygulamaları olmasa bile dedikodular sonucu böyle bir algının oluşacağı kanaati oluşmaktadır.

Yöneticiler, 4-5 yıldızlı otellerde motivasyonun düşük olmasına kronizm haricinde neden olan başka unsurlar da bulunmaktadır. Ağır bir hiyerarşik yapının olması, yoğun iş temposunun ve misafir memnuniyetinin sağlanması, herhangi bir sıkıntının yaşanması durumunda işgörendenlerin, yöneticiler tarafından rencide edilmesi gibi durumlar, işgörendenlerin motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte 4-5 yıldızlı otellerde tatminkâr maaş, işgören dostu sigorta ve prim sisteminin olması, 8 saat çalışma ve çay-kahve-yemek molalarının bir standardının olması işgören motivasyonunun artmasına neden olmaktadır. Ayrıca işgörendenlerin kendilerini geliştirme, gerçekleştirme ve terfi alma gibi unsurların 4-5 yıldızlı otellerde olması motivasyonlarını arttıran diğer nedenler arasında sayılmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre ulusal bağımsız, ulusal zincir ya da uluslararası zincir oteller değişkenleri, işgörendenlerin kronizm motivasyon algılarının farklılaşmasında rol oynayan kriterler değildir. Zira ulusal zincir ya da uluslararası zincirin isim hakkı alınarak ulusal bağımsız otellerde görüldüğü gibi belirli standartlar dışında patron oteli zihniyeti ile yönetilebilmektedir. Önemli olan patronun zihniyeti, profesyonellik anlayışı ve kurumsallığa bakış açısidir. Ayrıca yönetim sözleşmeleri de yönetimin profesyoneller tarafından yürütülmesini sağlaması hasebiyle önem taşımaktadır.

Analiz sonuçlarına göre, kronizm algılamalarının düşürülmesi mümkün olmaktadır. İşe alımda yöneticinin insan kaynakları gözetiminde hür bırakılması gerekmektedir. Bunun haricinde terfi, işlem ya da ücretlendirmede asla herhangi bir kayırmacılık uygulamasının yapılmaması gerekmektedir. Bu amaçla bir liyakat sistemi kurulması, işe alma ve terfi uygulamalarında net kuralların olduğu herkesçe bilinen performans değerlendirme kurallarının olması ve bu kriterlere sadık kalınarak ve dahi taviz vermeden herkese eşit bir şekilde uygulanması kronizmin önüne geçilmesi bakımından oldukça önemlidir. Bunun haricinde işlem ve ücrette herhangi bir kayırmacı uygulamanın gerçekleştirilmesine özen gösterilmelidir.



**Tablo 2.** Yöneticilerin Kronizm ve Motivasyona İlişkin Düşünceleri

Soru 1	Otellerde kronizm var mıdır? Bu algı işgören motivasyonu üzerinde etkili midir?	n	Örneklem Numarası
	Otellerde, referans aracılığı ile ayrıcalıklı işe alım yapılmaktadır. Bunun önüne geçmek çok mümkün değildir. Şayet aynı ayrıcalık terfi, maaş üstünlüğü ve geç gelme gibi işlemlerde devam ederse, işgören motivasyonu bu durumdan oldukça olumsuz bir şekilde etkilenir. Böyle bir durumda diğer işgörenler kendilerini değersiz hisseder ve işten ayrılmak ister.	7	1,3,5,6,9,12,24
	Otellerde ayrımcılığa bazı dönemlerde rastlanmaktadır. Ayrımcılık algısı işgören motivasyonunu kesinlikle olumsuz etkilemektedir. Zira işgörenler emeklerinin karşılığını almak ve işlerinde yükselmek istemektedir. Birileri ayrıcalıklı olarak bunun önüne geçerse, işgörenin işletmeye güveni kalmaz, işten ayrılmak ister ve dahi işletmeye zarar vermeye başlar.	13	2,7,10,11,13,14,17,18,19,20,21,22,26
	Otellerde işe alımda referans usulü iltimas vardır. Bu, işe uygun işgören bulabilmek için gereklidir. Bazı otellerde aynı pozisyonda farklı maaş uygulamalarına da rastlanmaktadır. Farklı maaş uygulamalarında maaşı az olanın motivasyonu düşer, başarı bundan olumsuz etkilenir. Buna karşın, işgören terfi verme ve ödül-ceza gibi uygulamalarda iltimas olduğunu hissederse işgörenin motivasyonu bu durumdan etkilenir ve işe aidiyetliğini kaybeder.	3	4,8,16
	Otellerde iltimasa, referansla işe alımda rastlanmaktadır. İltimasla işe alma işgörenin bireysel olarak tanınması yönünden önemlidir. Ama bu referansla işe alınan işgörenin terfi, ücret ve işlemlerde ayrıcalıklara sahip olacağı anlamına gelmez. Şayet böyle bir durum yaşanırsa elbette işgören motivasyonu bundan olumsuz etkilenir.	3	15,23,25
Soru 2	Kıyı otelleri ile şehir otelleri arasında kronizm ve motivasyon algılamalarında farklılık var mıdır?	n	Örneklem Numarası
	Şehir otellerinde çalışacak işgörenlerin bilgi, beceri ve yabancı dil bakımından kıyı otellerine nispeten daha kalifiye olması beklenmektedir. Bu nedenle bu nitelikleri taşımayan kişilere referans ya da iltimas yapılması pek söz konusu olmamaktadır. Bu nedenle kıyı otellerinde kronizm şehir otellerine kıyasla daha yüksektir. Ancak motivasyonun daha düşük olmasının tek sebebi kronizm değildir. Kıyı otellerinde çalışma şartları ve sosyal hakların kısıtlı olması gibi nedenler, motivasyonun daha düşük olmasına sebep olan diğer unsurlardır.	1	1
	Kıyı otellerinde kronizm şehir otellerine göre daha yüksek motivasyon ise daha düşüktür. Bunun en önemli nedeni şehir otellerinin kıyı otellerine nispeten daha kurumsal olmasıdır. Kurumsal bir otelde kronizm minimum düzeyde, motivasyon ise optimum seviyededir. Zira kurumsal oteller işgörenlerine asıl müşterilerini memnun eden birincil müşteriler olarak bakmaktadır.	4	2,12,13,14
	Daha önceden kıyı otelcilğinde çalışmadığım için herhangi bir fikrim yoktur.	7	3,7,9,17,18,23,25
	Şehir otelleri iltimasa karşı daha önemli üstünlüklere sahiptir. Çünkü işgörenlerine 12 ay çalışma imkanı sunmaktadır. Kıyı otelleri sezonluk çalışmaktadır. Bu nedenle bu işletmelerde personel istihdamı oldukça zordur. Öyle ki, bazı kıyı otelleri farklı maaş politikaları ile işgören alımı yapmaktadır. Bu durum ise kıyı oteli işgörenlerin motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Kıyı oteli işgörenlerinin motivasyonlarının daha düşük olmasının bir diğer nedeni ise işgörenlerin dönemsel çalışıyor olmalarına koşut işletme aidiyetliği kazanamıyor olmalarıdır.	2	4,24
	Kıyı otelleri dönemsel çalışmaktadır. Bir önceki dönemde çalışan işgören yeni dönemde işe yeni başlayan işgörelere göre daha ayrıcalıklıdır. Çünkü onların iş, işleyiş ve otelle alakalı herhangi bir uyum sorunu kalmamıştır. Bu nedenle otele, kendilerinden daha üstün özelliklere sahip kişilerden bile daha fazla fayda sağlamaktadır. Bu durum ise onları daha da ayrıcalıklı kılmaktadır. Ayrıcalıklarının birçok alanda hissedilmesi ise diğer işgörenlerin motivasyonlarının düşmesine neden olmaktadır. Buna karşın kıyı otel işgörenlerinin motivasyonlarının düşük olmasının tek sebebi kronizm algılamaları değildir. Zira onlar çok ağır fiziksel ve psikolojik şartlarda çalışmaktadır. Kıyı otelcilğinde çalışan işgörenler, çalıştıkları yerde yaşamakta; lojman, klima olanakları, temizlik gibi hizmetler yetersiz kalmaktadır. Ayrıca bu işgörenlerin kışın işsiz kalacaklarını bilmeleri otele yönelik aidiyetliklerini yitirmelerine neden olmakta motivasyonlarını ve performanslarını olumsuz bir şekilde etkilemektedir.	10	5,6,8,10,11,15,16,19,20,26

**Tablo 2 (Devamı).** Yöneticilerin Kronizm ve Motivasyona İlişkin Düşünceleri

Soru 2	Kıyı otelleri ile şehir otelleri arasında kronizm ve motivasyon algılamalarında farklılık var mıdır?	n	Örneklem Numarası
	Kıyı otelleri, sahip olduğu oda sayısı ve her şey dahil gibi sistemler nedeniyle, daha yüksek personel kapasitesiyle çalışmak zorundadır. Misafir memnuniyeti ise şehir otellerine kıyasla daha az önemsenmektedir. Bu tip nedenler niceliğin artmasına, niteliğin ise azalmasına başka bir ifadeyle işin kalitesinin düşmesine neden olmakta, iş için en iyi işgören tercihinin tespit edilmeye çalışılması için çaba sarf edilmesi zaruriyetini ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle kayırmacılık algısı kıyı otellerinde daha fazla hissedilmektedir. Ayırmacılık algısı motivasyonu tabi ki olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bununla birlikte işgörenin motivasyonunun düşmesine neden olan başka sebepler de vardır. İşgörenlerin dönemsel çalışmaları, sosyal haklarının kısıtlı olması ve yöneticilerin işgören motivasyonunu önemsememeleri bu sebeplerin başlıcaları ve en önemlileridir. Bunun dışında kıyı otellerinin gayri resmi bir atmosferinin olması ve nispeten stresten uzak bir tatil beldesinde çalışma olanağı sunması işgörenlerin motivasyonunu arttırmaktadır.	1	21
	Daha önceden şehir otelcilğinde çalışmadığım için herhangi bir fikrim yoktur.	1	22
Soru 3	4-5 yıldızlı oteller ile 3 yıldızlı oteller arasında kronizm ve motivasyon algılamalarında farklılık var mıdır?	n	Örneklem Numarası
	4-5 yıldızlı otellerde kronizm algılamaları düşüktür. Çünkü bir otelde yıldız sayısı arttıkça profesyonellik de artmaktadır. İşgören işe ayırmacılıkla alınmış olsa dahi işin gereklerini yerine getirecek kadar yetenekli olmaması halinde orda çalışmaya devam edemeyecektir. Bu nedenle 4-5 yıldızlı otellerde işini iyi yapan işgörene yer verilmektedir. Bu düşünceye koşut olarak 4-5 yıldızlı otellerde; terfi, işlem ve ücretlendirmede de iltimas yapıma ihtimali 3 yıldızlı otellere göre düşüktür. Ayırmacılık algıları motivasyonu olumsuz etkilemektedir. 4-5 yıldızlı otellerde motivasyon daha düşük olabilir. Bilindiği üzere motivasyon üzerinde etkili olan tek unsur kronizm uygulamaları değildir. 4-5 yıldızlı otellerdeki işin yoğunluğu, müşteri memnuniyetinin sağlanması çabaları ve baskın hiyerarşik yapı işgören motivasyonunun nispeten düşük çıkmasına neden olmuş olabilir.	1	1
	3 yıldızlı otellerde kronizm algılamaları daha yüksektir. Çünkü nitelikli işgörenlerin kariyer hedefleri vardır. Bu nedenle de nitelikli işgörenler 4-5 yıldızlı otelleri tercih etmektedir. Bu durumda istihdam etmekte zorluk çeken 3 yıldızlı oteller, işgörenin yeterliliğini kontrol etmeden referans ile işe alım yapmak zorunda kalmaktadır. Bu durum 3 yıldızlı otellerdeki kronizm algısının artmasına motivasyonun düşmesine neden olmaktadır. 4-5 yıldızlı otellerde motivasyon, iş yükünün ağır olmasından dolayı 3 yıldızlı otellere göre daha düşük olabilir.	1	2
	4-5 yıldızlı otellerde kronizm algısı daha yüksektir. 4-5 yıldızlı oteller, 3 yıldızlı otellere göre (genellikle) daha çok oda, toplantı salonu ve etkinlik alanlarına sahiptir. Bu nedenle daha fazla sayıda işgörene ihtiyaç duymaktadır. Bir otelde işgören sayısının artması operasyonda daha fazla işlem yapılmasına neden olmaktadır. Yönetici her ne kadar adaletli hükmetmeye çalışsa da bilerek ya da bilmeyerek terfi ve işlemlerde ayırmacılık yapabilir. Referans yöntemiyle işe almada ayırmacılık yapılması ise işe en uygun işgörenin seçmesi için gereklidir. Tüm bunlar işgörenler tarafından yanlış algılanabilir; ayırmacılık olmasa ya da minimum düzeyde olsa dahi otelde kronizm algısı yüksek bir düzeye ulaşabilir. Çünkü bir otelde işgören sayısının fazla olması, çalışma ortamındaki rekabetle birlikte olumsuz algıların oluşmasına da neden olmaktadır. Dedikodular, ayırmacılık, değer verilmeme, ücreti az bulma gibi birçok unsur işgörenler arasında konuşulabilir ve konuşulanlar yayılabilir. 3 yıldızlı otellerde işgören sayısının daha az olması ve departman işgören sayısının da iş hacmine koşut düşük tutulması sebebiyle, olumsuz unsurların yayılması ya da motivasyona olumsuz etkileri nispeten daha düşüktür.	8	3,6,10, 11,12,19, 20,26
	Bu durum otelin yıldız sayısına göre değil kurumsal olup olmamasına bağlı olarak değişiklik göstermektedir.	8	4,5,7,13, 15,17,22,23
	4-5 yıldızlı otellerde kronizm algısı artmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasındaki neden işgören yapısı ve hiyerarşik düzendir.	5	8,9,16, 24,25

**Tablo 2 (Devamı).** Yöneticilerin Kronizm ve Motivasyona İlişkin Düşünceleri

Soru 3	4-5 yıldızlı oteller ile 3 yıldızlı oteller arasında kronizm ve motivasyon algılamalarında farklılık var mıdır?	n	Örneklem Numarası
	3 yıldızlı otellerde kronizm algısı daha yüksektir. Çünkü 3 yıldızlı otellerde işgören sayısı azdır. Bu oteller yönetim olarak patron idaresi altındadır. Patronlar ise genellikle, tanıdık kişileri kendilerine yakın tutmaktadır. 4-5 yıldızlı otellerde ise işgören sayısı artmakta, kurumsallık ön plana çıkmaktadır. Bu oteller bu nedenle daha profesyonel ve liyakat ilkesine bağlı bir şekilde yönetilmektedir. Buna karşın motivasyonun 4-5 yıldızlı otellerde nispeten düşük çıkmasının nedeni işgörenderin katlanmak zorunda oldukları iş yükü olabilir.	2	14,18
	4-5 yıldızlı otellerde kronizm algısı daha düşüktür. Çünkü 4-5 yıldızlı oteller 3 yıldızlı otellere kıyasla daha kurumsaldır. Kurumsal işletmelerde maaş skalası nispeten yüksek, işgörene verilen sosyal haklar daha tatminkârdır. 4-5 yıldızlı otellerin büyük bir çoğunluğunda elden ücret verilmemekte, sigorta brüt üzerinden bankaya yatırılmakta, prim sistemi uygulanmakta, öğle ve akşam yemeği, yakacak yardımı, sabit sekiz saat mesai, çay – kahve molaları, özel sigorta gibi olanaklar yer almaktadır. Diğer yandan 4-5 yıldızlı otel yatırımcılarının genelde tek bir sektörle ilgilenmiyor olması, yönetimi profesyonellere bırakmasına neden olmaktadır. Bu durum kronizmin önüne geçmekte işgören motivasyonunu arttırmaktadır.	1	21
Soru 4	Zincir oteller ile bağımsız oteller arasında kronizm ve motivasyon algılamalarında farklılık var mıdır?	n	Örneklem Numarası
	Bunun bağımsız otel ya da zincir otelle alakası yoktur. Bu işletmenin kurumsal yapısı ile ilgili bir durumdur. Standartları konusunda net kuralları olan işletmelerde personel ayırımı minimum düzeyde seyretmektedir.	12	5,6,7,9,10, 11,12,15,17, 22,23,24
	Otellerde kronizm algısının oluşumu zincir otel ya da bağımsız otellerden ziyade patronla alakalıdır. Patronun profesyonel yönetimi desteklemesi ve o bilince sahip olması durumunda kronizm algıları o işletmelerde gözükmecektir.	11	1,2,3,4,8 13,14,16, 18,19,20
	Kronizm algılamalarının bağımsız otel ya da zincir otellerle alakası yoktur. Yönetim sözleşmeli anlaşmalı otellerde bu algı minimum düzeyde yer alırken franchise ve şahıs otellerinde bu algı artmaktadır.	3	21,25,26
Soru 5	Otellerde kronizmin önüne geçilmeli mi, geçilebilir mi, geçilebilirse/geçilemezse ne yapılmalıdır?	n	Örneklem Numarası
	Otellerdeki işgören ayırmıcılığının önüne geçilmelidir. Bunu başarmak için işgören işe alım süreci, insan kaynakları yönetimi gözetiminde; fakat departman amirlerinin inisiyatifi doğrultusunda tamamlanmalıdır. Ayrıca otel bir şahıs oteliyse sahibiyile, işgören motivasyonunun otel için çok önemli olduğu ve oteldeki kronizm algısının motivasyonu olumsuz ölçüde etkilediği konuları istişare edilmeli, mutlak başarı için bu tür ayırmıcılık ilişkileri içerisine girmeyeceğine dair ondan taahhüt alınması gerekmektedir.	1	1
	Referansla alakalı iltimas oteller için oldukça önemlidir. Bu nedenle bunun önüne geçilmemelidir. Ancak burada kastedilen iltimas, pozisyona uygun işgören için verilen referanstır. Diğer yandan otellerde terfi, işlem ve ücretlendime adaletli olmalı ve iltimastan uzak durulmalıdır. Eğer otellerde iltimas yapıldığı algısı hüküm sürüyor ve işgören motivasyonu bundan olumsuz etkileniyorsa, otelde herkese eşit ve adil davranıldığı hissini oluşturulması gerekmektedir.	13	2,3,5,6,7, 9,14,15,20, 21,23,24,25
	Otellerde iltimasın önüne geçilmelidir. Bunu yapmak da mümkündür. Yapılması gereken ilk şey yönetim tarafından net kurallar koyulması sonrasında da herkes için eşit düzeyde uygulanmasıdır. Bu uygulamanın başarıya ulaşabilmesi için, alınan karardan asla taviz verilmemesi gerekmektedir.	2	4,26
	Otellerde iltimasın önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu ancak başarılı bir liyakat sisteminin kurulmasıyla mümkündür. Bu sisteme göre işe alma ve terfide tüm işgörenderle paylaşılmış belirli kriterler olmalı ve performans değerlendirme bu kriterlere göre yapılmalıdır. Böylece adaletsizliğin önüne geçilmekte ve kalifiye işgörender, yöneticilerinden hak ettiği değeri görmektedir. Hiçbir işgörene işlem ayırmıcılığı yapılmamalı, aynı pozisyonda çalışan tüm işgörender aynı ücreti almalıdır. Zira başarılı bir liyakat sisteminde daha üstün bilgi ve beceriye sahip işgörender terfi alarak kendinden daha düşük bilgi ve beceriye sahip işgörenderle aynı pozisyonu paylaşmamaktadır. Bunların uygulanabilmesi için otel sahiplerinin, motivasyon ve kronizm ilişkisi konusunda bilinçlendirilmeleri ve yönetimin uyguladığı liyakat sistemine sadık kalmaları sağlanmalıdır.	10	8,10,11,12, 13,16,17, 18,19,22

## SONUÇ

Bu araştırmanın sonuçlarına göre otel işletmelerinde kronizm algılamaları belirgin bir şekilde hissedilmemektedir. Daha önce yapılmış çalışmalar bu sonucu desteklemektedir. Bu çalışmalara göre; Erdem ve arkadaşlarının (2013) çalışmalarında işgörenlerin kronizm algısı 2,77 ortalama ile orta düzeydedir. Öte yandan Baş'ın (2019) çalışmasında işgörenlerin kronizm algısı 3,058 ortalama ile orta düzeyde seyretmektedir.

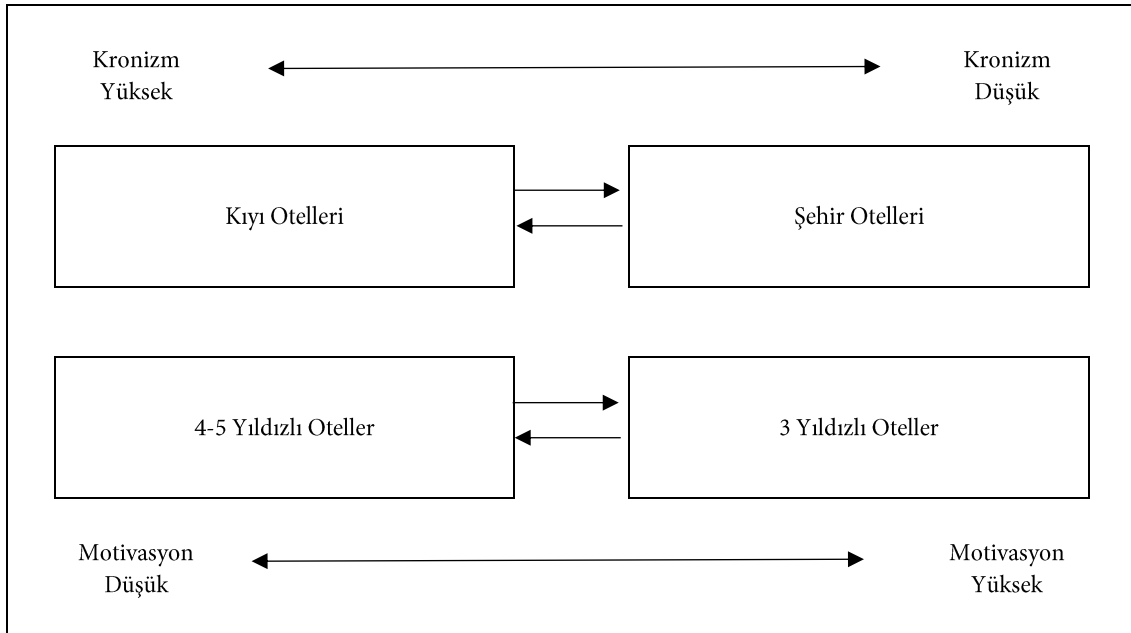
Araştırmada yöneticilere göre; kronizm işgören motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde kronizmin diğer yönetsel faaliyetler üzerinde de etkili olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, Karataş (2013) çalışmasında kronizmin işten ayrılma niyetini anlamlı ve olumlu, iş taminini ise anlamlı ve olumsuz olarak etkilediğini tespit etmiştir. Polat (2013) çalışmasında kronizmin örgütsel güveni anlamlı ve olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Özer ve Çağlayan (2016) çalışmalarında kronizm algılamalarının yöneticiye duyulan güveni yüksek oranda açıkladığını ifade etmişlerdir. Savaş (2018) çalışmasında kronizm algısının örgütsel adalet, iş tatmini ve yönetsel faktörler üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmada işgörenlerin Kronizm ve motivasyon algılarının otellerin karakteristik özelliklerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığa Şekil 1'de yer verilmektedir. Buna göre kıyı otellerinden şehir otellerine gidildikçe kronizm düşmekte motivasyon artmaktadır. Elde edilen diğer bir sonuçta ise 3 yıldızlı otellerden 4-5 yıldızlı otellere gidildikçe kronizm artmakta motivasyon ise düşmektedir.

Bu doğrultuda otel işletmelerindeki kronizm algılamalarının motivasyona olan etkisinin asgari düzeye düşürülmesini sağlamaya yönelik bazı önerileri aşağıda gibi sıralamak mümkündür;

### Sektöre yönelik öneriler

Otel işletmelerinde kronizmin asgari düzeyde bir algıya sahip olması için insan kaynakları yönetimi tarafından bir liyakat sistemi geliştirilmelidir. Bu sistemde işin tanımı, iş için gereken özellikler, performans değerlendirme, terfi verme ve ücretlendirme kriterleri belirlenmelidir. Bu kriterler herkes tarafından bilinen açık, şeffaf ve tutarlı olma özelliklerini taşımalı ve istisnasız herkese eşit bir şekilde uygulanmalıdır. İşgören işe alınmasında tek karar mercii, işgörenin alınacağı departmanın yöneticisi ve insan kaynakları müdürü



Şekil 1: Kronizm-motivasyon Matrisi

Araştırmada yöneticiler tarafından işgören motivasyonunun sağlanmaya çalışıldığı tespit edilmiştir. Zira kronizm algılamalarının daha yüksek bir düzeye ulaşması durumunda işgören motivasyonunun düşeceği örnekleme oluşturan yöneticilerin tamamı tarafından kabul görmektedir.

olmalı, işe alınacak işgören otel müdürünün sadece onayına sunulmalıdır. İşgören işe alınmasında sadece referans usulünün kullanılmamasına azami özen gösterilmeli, mecbur kalınması durumunda referansın neden tercih edildiğinin gerekçeleri işgörenlerle paylaşılmalıdır. Kıyı otelleri faaliyetlerini ya da maaş politikasını tüm yıla yaymaya çalışmalıdır. Özellikle 4-5 yıldızlı

yoğun iş hacmi ile çalışan otellerde, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen ceza-ödül ve terfi gibi işgörenler arasında adaletsiz ya da eşit olmayan bir algının oluşmasına neden olacak işlemlerin gerekçeleri ilgili işgörenlerle paylaşılmalıdır.

### **Araştırmacılara öneriler**

Yeni yapılacak araştırmalarda farklı illere ait kıyı ve şehir otellerindeki işgörenlerin kronizm ve motivasyon algılamaları ve kronizm algılarının işgören motivasyonuna etkisinin ölçülmesi üzerine araştırmalar yapılabilir. Kronizm ve motivasyon algılamalarının ölçüldüğü farklı araştırmaların olması karşılaştırma yapmak bakımından oldukça önemlidir. Böylece araştırmalar arasında kronizm ve motivasyon algılamaları bakımından farklılıkların ya da benzerliklerin tespit edilmesi, kronizm ve motivasyon algılamalarının otellerin başka özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilebilmesi açısından önem arz etmektedir. Diğer yandan turizm akademisyenlerinin kronizm ve motivasyon algılamaları ve kronizm algılarının motivasyona etkisinin ölçülmesi üzerine araştırmalar yapılabilir. Böylece turizm eğitimi almış özel sektör çalışanları ile devlet çalışanları arasında kronizm ve motivasyon ilişkine yönelik bir kıyaslama yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- Angelo, R. M. & Vladimir, A.N. (2001). *Hospitality today: An Introduction* (4. Baskı). Educational Institute of the American Hotel ve Lodging Association.
- Araslı, H. & Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus, *Social Behavior and Personality*, 36 (9), 1237 – 1250.
- Aslan, Z., & Cengiz, E. (2015). Akademisyenlerin iş stresi ile iş motivasyonu ilişkisi. *Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute of Social Science/ Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 6 (12), 25-43.
- Asunakutlu, T. (2010). Kayırmacılığın temelleri: Benzerlik ve benzemezlik. Ramazan Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde* (s.41-60). İstanbul: Beta Basım.
- Avcı, N. (2015). Otel işletmelerinde yönetici yetkinliklerinin analizi: İzmir örneği, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26 (1), 7-16.
- Aytaç, Ö. (2010a). Bürokratik kayırmacılık: Enformel bağlayıcılıkların yönetim ilişkilerine etkisi. R. Erdem içinde, *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık* (s. 86 - 109). İstanbul: Beta Basım.
- Aytaç, Ö. (2010b). Kayırmacı uygulamaları sosyolojik temeli, Ramazan Erdem (Ed.), *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde* (s.3-26). İstanbul: Beta Basım.
- Baş, A.T. (2019). Aile işletmelerinde çalışanların nepotizm ve kronizm algılarını belirlemeye yönelik bir çalışma. (Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Batman, O. (2018). *Otel İşletmelerinin Yönetimi* (5.Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Bentley, T. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme. İstanbul: Hayat Yayınları.*
- Büte, M. (2009). Aile işletmelerinde nepotizm: Trabzon ilinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Eskişehir 21-23 Mayıs.
- Büte, M. (2011). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 383-404.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çepni, S. (2009). *Araştırma ve Proje Çalışmalarına Giriş* (4. Baskı). Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- Dev, C. S., Erramilli, M. K., & Agarwal, S. (2002). Brands across borders: determining factors in choosing franchising or management contracts for entering international markets. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(6), 91-104.
- Drew, A., Kriz, A., Kreaing, B. & Rowley, C. (2012). Beyond cronyism: In pursuit of deep trust, *Cass Knowledge*, August, 1-21.
- Dunning, J. H., & McQueen, M. (1982). Multinational corporations in the international hotel industry. *Annals of Tourism Research*, 9(1), 69-90.
- Eken, Y. (2015). Nepotizm ve kronizmin çalışanların performansı üzerine etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Emir, O. (2007). Otel işletmelerinde müşterilerin hizmet beklentileri ve memnuniyet (tatmin) düzeylerinin değerlendirilmesi: Antalya'da bir araştırma, (Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Erdem, M. & Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 141-154.
- Erdem B. Çeribaş, S. & Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kronizm (eş – dost kayırmacılığı) algıları: İstanbul'da faaliyet gösteren bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17 (1), 51-69.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eroğlu, F. (2009). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Ersarı, G., & Naktiyok, A. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü/role of stress fighting techniques in internal and external motivation of employees. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Baskı). İstanbul: Alfa Basım.

- Gall, D. M., Borg, R. W. & Gall, P. J. (1996). Educational Research: An Introduction (6th ed.). New York: Longman.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon - Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yay. San. ve Tic. A.Ş.
- Genç, E. & Erdoğan, E. (2013). Otel işletmelerinde ilişki pazarlama uygulamaları: Zonguldak, Karabük ve Bartın illerinde bir araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 15 (2), 195-216.
- Hagemann, G. (1997). Motivasyon El Kitabı. *İstanbul: Rota Yayınları, Bireysel Yatırım Dizisi.*
- Hays, J. M., & Hill, A. V. (2001). A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality, *Journal of Operations Management*, 19(3), 335-349.
- IHA (2021, 6 Mart). İstanbul ve Antalya dünyanın en çok ziyaret edilen şehirleri arasında. Erişim adresi: <https://www.ihacom.tr/haber-istanbul-ve-antalya-dunyanin-en-cok-ziyaret-edilen-sehirleri-arasinda-832974/> (Erişim tarihi: 06.03.2021).
- İlhan, S. & Aytaç, Ö. (2010). Türkiye'de kayırmacı eğilimlerin oluşmasında toplumsal ve kültürel yapının rolü, R. Erdem (Ed.). *Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık içinde*. İstanbul: Beta Yayınları, 61-83.
- Kanbur, A., & Kanbur, E. (2008). Toplam kalite yönetiminin mavi yakalı işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: mobilya sektöründe ampirik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1) 16-27.
- Kantarci, K. (2004). Konaklama İşletmelerinde Önbüro İşlemleri ve Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Karataş, A. (2013). Otel işletmelerinde kronizmin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: Muğla ilinde bir araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kartal, M. (2019). İş hayatındaki kronizm davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algılarına ve kurum itibarına etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kesici, S. (2006). Bankalarda motivasyon ve iş tatmini ilişkisi ve uygulamadan bir örnek, (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Keskin, B. (2008). Çalışanların performanslarını arttırmada bir araç olarak motivasyon ve motivasyon teknikleri. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara.
- Khatri, N. & Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations, *Journal of Business Ethics*, 43 (4), 289-303.
- Khatri, N., Tsang, E. W. K. & Begley, T. M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37, 61-75.
- Khatri, N., Wen, C. Y., Fuei, L. W. & Geok, T. A. (2008). Cronyism: antecedents and consequences. [http://www3.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working\\_papers/10-99.pdf](http://www3.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/10-99.pdf). İndirme Tarihi: 16.10.2010.
- Kılıç, G. & Öztürk, Y. (2010). Kariyer yönetim sistemi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 10 (3), 981-1001.
- Kıngır, S., Koç, D. E., Tezcan, N. Ş., & Saraç, Ö. Küçük ve Orta Ölçekli Otelde Yönetimsel Etkinliğin İş Doyumuna Etkisi: Batı Karadeniz Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 457-474.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği (17. Baskı). *İstanbul: Beta Yayıncılık.*
- Kozak, Akoğlan, M., Azaltun, M., Sarıışık, M., Çakıcı, A.C., Sökmen, A. & Çetinöz, B.C. (2008). Otel İşletmeciliği. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N. (2008). Turizm Pazarlaması. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuş, E. (2003). Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nitel Mi, Nicel Mi?. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Latham, P.G., & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty - first century, *Annual Review of Psychology*, 56 (1), 485-516.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior* (7. Ed.). New York: McGraw Hill Inc.
- Mahaney C. R. & Lederer A. L. (2006). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success, *Project Management Journal*, 37 (4), 42-54.
- Met, Ö. (2005). Çokuluslu otel zincirlerinin büyüme ve uluslararasılaşma stratejileri, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (10), 111-138.
- Met, Ö. & Erdem, B. (2011). Türk otel zincirleri ve büyüme stratejileri, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (26), 333-350.
- Mottaz J. C. (1985) The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2003). *Organizational Behaviour: Foundation, Realities And Challenges*, Australia: Thomson South-Western.

- Olsen, M., Crawford-Welch, S. & Tse, E. (1991). The global hospitality industry of the 1990s. Cassel Educational LTD., London.
- Oral, S., & Kuşluvan, Z. (1997). Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve işletmelerde motivasyonu artırmaya yönelik olarak kullanılan araçlar. *Verimlilik Dergisi*, 3(3), 93-116.
- Oxford English Dictionary (1989). (second edition). Oxford: Clarendon Press.
- Örücü, E. & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 85-97.
- Osterloh, M. & Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transform and organisational forms, *Organisation Science*, 11 (5), 538-550.
- Özer, N., & Çağlayan, Z.A. (2016). Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve kronizm algıları arasındaki ilişki, *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 3 (5), 16-27.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Pearce, J. L. (2015). Cronyism and nepotism are bad for everyone: The research evidence, *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (1), 41-44.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation An Research Methods*. London: Sage Pub.
- Peker, Ö. & Aytürk, N. (1998). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Polat, R. (2013). Ortaöğretim kurumlarında kronizm algısının örgütsel güven üzerindeki etkisi, (Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Porter, R. M.-L. (1975). *Motivation and work behaviour*, McGraw-Hill Series in Management.
- Rızaoğlu, B. (2004). *Turizm Pazarlaması (4. Basım)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Savaş, V. F. (1997). *Anayasal İktisat*, İstanbul: Avcıol Basım – Yayın.
- Savaş, E.B. (2018). Örgütlerde kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. (Doktora Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Selen, U. (2016). Çalışanların iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi; Yerel yönetim örneği. (Doktora Tezi). Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Sezici, E. & Yıldız, B. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde istihdam edilebilirlik algısının aracı rolü, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 56-74.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6 (23), 159-166.
- Stone, P. J., Dunphy, D. C. & Smith, M. S. (1966). *The general inquirer: A computer approach to content analysis*, Oxford, England: M.I.T. Press.
- Tavşancıl, E. & Aslan, E. (2001). İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri. *İstanbul: Epsilon Yayınları*.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No:125, I. Cilt.
- Tse, E. C. & West, J. J. (1992). Development strategies for international hospitality markets. teare, R.ve Olsen, M. (Der.), *International Hospitality Management, Corporate Strategy in Practice içinde*, 118-134. New York John Wiley and Sons Inc.
- Turhan, M. (2013). Organizational Cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers, *Journal of Business Ethics*, DOI: 10.1007/s10551-013-1839-3.
- Tutar, H., Yılmaz, K. & Erdönmez, C. (2006). İşletme Becerileri Grup Çalışması. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (TDK) (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*.
- Türker, A. & Özeltin, G. (2010). Konaklama işletmelerinde müşteri ilişkileri yönetimi: İzmir ili örneği, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 81-104.
- Uncu, F. (2016). Küçük ve orta büyüklükteki hizmet işletmelerinde kayırmacılık algısının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uygur, A. & Göral, R. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Wong, L. C. & Kleiner, B. H. (1994). Nepotism, *Work Study*, 43 (5), 10 – 12.
- Yang, Y. & Bei, H. (2009). The antecedents of organizational cronyism, *International Conference on Management and Service Science*, 20-22 September 2009, Beijing, China.
- Yarcan, Ş. (1998). *Türkiye'de Turizm ve Uluslararasılaşma (2. Basım)*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



Yüksel, A. & Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitapevi.

Zhao, J. L. & Olsen, M. D. (1997). The antecedent factors influencing entry mode choices of multinational lodging firms, *International Journal of Hospitality Management*, 16 (1), 79-98.

**Destek Bilgisi:** Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde herhangi bir kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Çıkar çatışması yoktur.

**Etik Onay:** Bu çalışmanın tüm hazırlık süreçlerinde etik kurallara uyulmuştur. Aksi bir durum tespit edilirse Turizm Akademik Dergisinin sorumluluğu yoktur ve tüm sorumluluk yazara aittir.

**Bilgilendirilmiş Olur Formu:** Tüm taraflar çalışmaya rıza göstererek katılmıştır.

**Etik Komite Onayı:** Bu Çalışma İçin Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu'ndan 26428519/100/ sayılı ve 29.05.2020 tarihli "Etik Kurul Onayı" alınmıştır.

**Araştırmacıların Katkı Oranı:**

1. Yazar = %50

2. Yazar = %50

## Extensive Summary

### The Evaluation of Cronyism and Motivation Perceptions by Managers: A Qualitative Research at Hotels

Ömer SARAÇ\* Orhan BATMAN

#### INTRODUCTION

Ensuring company sustainability in today's globalizing world, however, depends on motivating employees to increase their performance and efficiency. Hotels are one of the service businesses in which motivation is essential in ensuring performance and efficiency. As in all businesses, the success of the hotels is accomplished by using the knowledge, skills, abilities and powers as well as the interests of the employees. For this reason, motivation is significant in corporate sustainability. However, there are many factors that negatively affect motivation. Cronyism is considered to be one of them because cronyism is a system that contrasts with the equitable and fair management approach in human resources practices such as recruitment, processing, promotion and salary. On the other hand, motivation is based on the principles of equality and justice. The perception of cronyism, which contradicts the principles of equality and justice in the employees, is realized due to the disposal of the managers in their administrative activities. The act of cronyism sometimes takes place due to necessity, arbitrariness and unintendedness. In order to increase the motivation of employees, a manager, who wants to increase the success of the hotel, should be aware of the cronyism practices, should not include these practices and should take measures to ensure that the effect of this practice on the motivation is minimized.

#### CONCEPTUAL FRAMEWORK

##### Cronyism

In the hiring; promotion, processing, assignment or decisions are related to the employers of cronyism, public officials or private-sector employees. Instead of looking at the personal characteristics of the employees such as knowledge, skills, abilities, success and education level, they are favoured according to their familiarity outside the family and relatives (Araslı & Tümer, 2008: 1239; Khatri et al., 2008; İlhan & Aytaç, 2010: 62; Büte, 2011: 387; Drew et al., 2012: 2; Erdem et al., 2013: 55). As a result of this favouritism along with cronyism practices, although the bonds between friends and members are developed, company sustainability is negatively affected by this situation (Aytaç, 2010b: 5).

Since the tolerance shown towards co-friends and acquaintances due to the practices of cronyism is not reflected in other employees. Henceforth, this situation causes the registered employees to work more comfortably and fewer hours. Thus, there is a perception that employees are treated in violation of equality and justice principles (Wong & Kleiner, 1994; Erdem & Meriç, 2012: 143).

##### Motivation

Motivation is the process of acting consciously for a specific purpose, with a genuine driving force (Porter, 1975: 5; Luthans, 1995; Nelson & Quick, 2003; Keser, 2006). Motivation in organizations enables employees to use all their skills, knowledge and energy in line with the goals of the organization (Uygur & Göral, 2005: 121). For this reason, the efforts to convince the employees about the organizational goals and encourage employees of hotel to increase the motivation (Eren, 2004). In order for the organization to achieve this, it is necessary to create a work environment that can satisfy the needs and wishes of the employees in order to take action, be affected and be motivated (Can, 1997: 168).

##### Hotels

Hotels differ from one another in the perception of cronyism and motivation according to their structural features. Resort hotels continue their activities in a relaxed atmosphere, unofficially. On the other hand, city hotels offer 12 months of uninterrupted service with different sizes and usually have short stays. For this reason, the business circulation is high, and the workloads are relatively hard in resort hotels compared to city hotels.

Hotels based on the number of stars consist of one-star, two-star, three-star, four-star and five-star hotels (Batman, 2018). Among these hotels, there are distinctive differences in brand, business volume, management and standards of the manufactured product, size of hotels, number of employees and service quality. The quality and quantitative features of the hotels are significant in the formation of such differences. Although there are no international criteria determined by the number of stars of the hotels, 3-star hotels consist of at least 40, 4-star hotels with at least 80 and 5-star hotels with at least 120 rooms in accordance with an accepted classification (Kozak et al., 2008: 17). It is considered that the most important criteria that has an impact on employee motivation in hotels is the number of rooms, in other words, their quantitative size.

*International chain hotels* are businesses that have branches in more than one country through direct or

\* Corresponding author at: Kastamonu University, Cide Rifat Ilgaz Vocational School, e-mail: o.sarach@hotmail.com.

contractual agreements (Dunning and McQueen 1982: 83). While these contracts are commonly given as franchises in western countries, management contracts are preferred by chains in developing countries (Yarcan, 1998: 77-78). *Independent hotels* are also individual hotels. *Independent hotels* are small or large hotels that belong to an individual or a group of companies owned by administrators of independent hotels. There is no same company group or any other personal hotel.

## METHOD

This study aims to evaluate whether the perception of cronyism and motivation in hotels differ according to the structural characteristics of the hotels from the perspective of the manager to the development of a potential solution against possible problems. The sample within the scope of this study consists of hotel managers in Turkey that have different structural properties. Qualitative data were obtained through in-depth interviews, a clear description of cronyism and motivation assessments directly from hotel managers. 26 hotel managers in total were interviewed, 14 hotel managers in Istanbul and 12 hotel managers in Antalya. Content analysis was used in the interpretation of the qualitative data which had been obtained before.

## FINDINGS

According to the findings of these investigations, the perception of cronyism in city hotels is relatively lower compared to the resort hotels. The reason for it is because of the size of the work done, and qualified employees are needed. According to managers, motivation is relatively low in resort hotels. However, this is not the only reason for the relatively high application of cronyism. Working conditions and social opportunities in resort hotels decrease motivation considerably.

The vast majority of managers stated that cronyism in 3-star hotels is lower than in 4-5-star hotels, and the motivation is relatively high. The most important reason for this is more recruitment, processing, promotion and pricing depending on the business volume. The complex hierarchical structure and stressful working environment are critical factors causing the motivation to decrease.

The variables of an independent national, national chain or international chain hotels are not criteria that play a role in determining the perception of cronyism and motivation. Because, as can be observed in independent national hotels by taking the name right of the national chain or international chain, it can be managed with the mentality of the hotel boss outside specific standards.

According to the results of the analysis, it is possible to reduce the perceptions of cronyism. For this reason, it is necessary to have hiring, processing, promotion, salary and performance practices known to all employees and to apply everyone equally and fairly.

## CONCLUSION

According to the research results, from the perspective of hotel managers, the perceptions of cronyism from 4-5-star hotels to 3-star hotels decrease, and motivation of hotel employees increases. On the other hand, the perceptions of cronyism from resort hotels to city hotels decrease and motivation of hotel employees increases.

