

TURİZM SEKTÖRÜNDE KADIN ÇALIŞANLARIN KARŞILAŞTIKLARI KARIYER ENGELLERİ VE CAM TAVAN SENDROMU: CAM TAVANI KIRMAYA YÖNELİK STRATEJİLER

Şule AYDIN TÜKELTÜRK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Nilüfer ŞAHİN PERÇİN

Nevşehir Üniversitesi

ABSTRACT

With the vanish of the territorial borders, the increasing competition makes the human fact come in to prominence. Especially for the service sector, the qualified staff becomes as an important tool to gain advantage in the competition. Besides, the wide rate of the male workers in the executive grades according to small rate of female workers, bring the issues of "gender discrimination" and the "inequality" to the agenda and render them worth to research. The women executives' being late for taking part in the work life and their unable to improve in their career because of the prejudices, have been handled as the topic of various researches. When it is examined on the side of our country the less of the women executives, takes attention. The "Glass Ceiling" which is used for the invisible obstacles which the women executives meet while they are moving to the upper executive positions, emphasizes the gender discrimination, prejudices and the family responsibilities that the women are loaded. In this study, it is tried to propose tendencies to break the "Glass Ceiling" especially in terms of the women executive work in Hotel establishments.

Keywords: Hotel Establishments, Women Executives, Carrier Obstacles, Glass Ceiling Syndrome.

GİRİŞ

Günümüz işletmelerinde insan kaynaklarının gelişimine verilen önemin artmasına paralel olarak kadınların yönetim kademelerine gelme amacı ile kendi gelişimlerine yaptıkları yatırım artmaktadır. Kadın çalışanların alt kademelerde çalışması ve yükselirken de stratejik yönetim kadrolarından uzak tutulmaları işletmelerde üst ve tepe yönetimde genellikle erkek yöneticilerin olmasına sebep

olmaktadır. Bunun yanı sıra kadınların iş ve aile yaşamı konusunda denge kurmasının zorluğu, aile yaşantısı konusunda daha fazla sorumluluk alması gerekliliği de yönetim kademelerinden uzak kalmalarına sebep olabilmektedir.

Hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm sektöründe her geçen gün kadın çalışanların sayısı giderek artmasına rağmen genel olarak işletmelerdeki sorun olan ayrımcılık burada da göze çarpmaktadır. Özellikle kadınların diğer sektörlere göre yüksek oranda istihdamını sağlayan turizm sektöründe, kadınların düşük oranda yönetici kademesine getirilmelerinin nedenlerinin tespit edilmesi önem taşımaktadır. Kadınların yönetim kademeleri önündeki engellerin toplumsal rol ve ailesel sorumluluklar gibi mecburiyetten mi kaynaklandığı, yoksa önyargılara dayanan bir ayrımcılığın mı neden olduğunun ortaya konulması gerekmektedir. Kariyer engellerinin ortadan kaldırılabilmesi içinde çözüm önerilerinin ve stratejilerin belirlenmesi sektörde çalışan kadınların iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi performansına doğrudan yansiyacak konularda sorun yaşamamaları için bir zorunluluktur.

Bu noktadan hareketle bu çalışmada, turizm işletmelerinde çalışan kadınların, üst ve tepe yönetime çıkarken karşılaştıkları engellerin ve bu engellerin nedenlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Aynı zamanda da kadın çalışanların bu engelleri aşabilmeleri için öneriler ve stratejiler sunulmaya çalışılmıştır.

Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ve Cam Tavan Etkisi

Yönetici kadrolarında yer alan çalışanların cinsiyetlerini yansıtan ILO'nun verilerine göre¹, kadınların yönetici pozisyonlarındaki paylarının artmaya devam ettiği bununla birlikte yükselme oranlarının yavaş olduğu, erkeklerin oranı ile eşit olmadığı görülmektedir. Bu gibi bir durum ise kadınların, işyerlerinde karşılaştıkları davranışsal önyargılarla birleşince, cesaret ve heves kırıcı bir sonuç ortaya çıkabilmektedir. Kadınların iş dünyasındaki pozisyonları ile ilgili istatistiklere ulaşılabilen ülkelerin bazılarında, bu konu ile ilgili az bir artış olduğu ya da hiç olmadığı ve hatta bazı ülkelerde kadın yöneticilerin oranında bir düşüşün söz konusu olduğu görülmektedir. Daha fazla kadın yöneticinin olması beklenen 'kadın odaklı' sektörlerde bile, birçok erkeğin yönetici pozisyonuna yükseltildiğine rastlanılmaktadır. 2007 Fortune 500 şirketlerinde bulunan kadın yöneticilerin oranlarına bakıldığında, 2006 yılında yöneticilerin %15,6'sinin kadın olduğu, 2007 yılında ise bu oranın %15,4 olduğu görülmektedir².

Türkiye'deki durum incelendiğinde ise, hizmet sektöründe çalışan kadınların oranı %42,4, erkeklerin oranı %57,6 iken, yönetici olarak görev yapan kadınların oranının %29,8 ve erkek yöneticilerin oranının %70,2 olduğu görülmektedir³. Bu

¹ International Labor Service (ILO), 'Breaking Glass Ceiling through the Women in Management, 2004 www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/kd00110.pdf.

² Catalyst, 'Women Board Directors of the Fortune 500', 2005, www.catalystwomen.org. (23.03.2006).

³ Devlet İstatistik Enstitüsü (D.İ.E.), 'Türkiye'de Kadın Bilgi Ağı', 2006, www.die.gov.tr/tkba/tkba_tr.htm. (30.11.2006).

veriler dikkate alındığında, Türkiye’de de kadın çalışanlar açısından kariyer engellerinin mevcut olabileceği düşünülebilir.

Günümüzde kadınlar eğitim, deneyim ve mesleki açıdan yeterli olsalar bile erkeklerden daha az yönetim ve şeflik görevlerinde bulunabilmektedirler. Kadınların yönetimde daha az temsil edilmeleri yönetim pozisyonuna girişlerdeki eşitsizliklerinden kaynaklanmaktadır. Bunlar cinsiyet ve iş ayrımcılığı şeklinde görülebilmektedir⁴. Cinsiyet ayrımcılığı hem yatay hem de dikey olarak ortaya çıkmaktadır. Yatay ayrımcılıkta; kadın ve erkek örgütte aynı mevkiye ve resmi role sahipken farklı görev ve sorumlulukları üzerine almaları olasıdır. Bunun sebebi aynı işin eşit sorumluluk, meydan okuma ve fırsat (daha fazla ilerleyebilmek için) içermemesidir. Dikey ayrımcılıkta ise kadınlar daha düşük pozisyonlarda ve daha az sorumlulukla çalıştıklarından profesyonel anlamda büyümeleri ve terfi etmeleri için daha az fırsatları olacaktır. Bu yüzden erkekler örgütlerde daha yüksek yerlerde kadınlar ise daha alt kademelerde yer almaktadırlar⁵.

Ailevi sorumluluklar kadının kendini hem işine hem de ailesine adanmasını gerektirmekte, bu da kadının üst düzeylere ulaşmasını engelleyebilmektedir. Profesyonel ve yönetsel işlerde tanınmak ve terfi alabilmek için uzun saatler boyunca çalışmak gerekmektedir. Kadınlar evlerini yönetmek ve çocuklarıyla ilgilenmek için uzun saatler harcamaktadır. Sonuç olarak kariyerleri uğruna çocukları ve evliliklerinden erkeklerden daha fazla vazgeçmek zorunda kalmaktadırlar. Kadınların karşılaştığı kariyer engelleri ve kadınların statüsünü etkileyen durumlar turizm sektörü de göz önüne alınarak şu şekilde sıralanabilir⁶;

- Cam tavan ve anneliğe özgü (maternal) duvarlar
- Göstermelik ödün verme (tokenism)
- Gelişim fırsatlarının azlığı
- Kadınların örgütteki yüksek kademelere gelmesiyle ilgili yasal düzenlemelerdeki eksiklikler

⁴ Aparna Mitra, ‘Breaking the Glass Ceiling: African-American Women in Management Positions’, *Equal Opportunities International*, No. 22 (2), 2003, s. 67.

Karen S. Lyness ve Michael K. Judiesch (1999), ‘Are Women More Likely to be Hired or Promoted into Management Positions?’, *Journal of Vocational Behavior*, No. 54, s. 158.

⁵ David Boddy, ‘Management: An Introduction’, Second Edition, (London: Prentice-Hall, 2002), ss. 27-28.

⁶ International Labor Service (ILO), ‘Will the Glass Ceiling Ever Be Broken?’, *World of Work*, February, No. 23, 1998, s. 13. ; Lorraine Gooch, ‘The Career Experiences of Women in Personnel’, *Women in Management Review*, No. 9 (1), 1994, ss. 18-19.; Camilla Veale ve Jeff Gold, ‘Smashing into the Glass Ceiling for Women Managers’, *Journal of Management Development*, No. 17 (1), 1998, ss. 21-22.; Janet Cooper Jackson, ‘Women Middle Managers’ Perception of the Glass Ceiling’, *Women In Management Review*, No. 16 (1), 2001, ss. 32-37. ; Sharon Mavin, ‘Women’s Career in Theory and Practice: Time for Change?’, *Women in Management Review*, No. 16 (4), 2001, s. 186.; Boddy, ‘Management: An Introduction’, ss. 27-29. ; Pamela L. Perrew ve Debra L. Nelson, ‘Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill’, *Organizational Dynamics*, No. 33 (4), 2004, ss.366-368. ; Alison Eyring ve Bette Ann Stead (1998), ‘Shattering The Glass Ceiling: Some Successful Corporate Practices’, *Journal of Business Ethics*, No. 17, ss. 247. ; Birgit Weyer, ‘Twenty Years Later: Explaining the Persistence of the Glass Ceiling for Women Leaders’, *Women in Management Review*, No. 22 (6), 2007, ss. 483.

- Örgüt iklimi
- Resmi olmayan iletişim ağlarına ulaşamamaları veya dışında bırakılmaları (old boys' network),
- Geleneksel işe alma metotları
- İş-aile çatışması,
- İş yükünün fazla olması (ev işleri, çocuk bakımı vs.)
- Sosyal olmayan uzun çalışma saatleri
- Esnek çalışma saatlerinin yokluğu
- Eğitim ve hizmet içi eğitimde eşitsizlikler
- Toplum ve ailenin beklentileri
- Yetersiz çocuk bakımı düzenlemeleri
- 'Kadının yeri evidir' gibi önyargılar
- 'Erkekler ekmek kazanır' ve 'kadın daha az kariyer düşünmelidir' gibi cinsiyet ayrımcılığı.

Cam tavan kadınları üst yönetim seviyelerine yükselmelerindeki engeller olarak tanımlanmaktadır. Gelişmelere rağmen kadınlar hala nadiren üst yönetim düzeylerinde görülmektedir. Ek olarak kadınların kazançları hala erkeklerinkine eşit değildir⁷. Bir diğer ifade ile cam tavan, kadınların yetenek ve başarılarının göz ardı edilerek kadınları işletme içerisinde daha üst basamaklara çıkmaktan alıkoyan, görünmez ve kırılmaz bir engeldir⁸. Cam tavan kadınların örgüt merdivenlerini tırmanırken karşılaştıkları görülmez bariyerleri tanımlamakta kullanılmaktadır. Kadınların hala liderlik rolü açısından çok az temsil edilmeye devam etmesi ve kadın yöneticilerin sayısı açısından bakıldığında hala açık bir şekilde cam tavanın var olduğu görülmektedir.

Cam tavan kavramı, zaman zaman değişik çalışmalarda değişik isimlerle anılmakla birlikte, temelde tüm bu kavramlar, kadınların kariyer basamaklarında ilerlemelerine mani olan görünmez engelleri ifade etmektedirler. Örneğin, Ryan ve Halsam⁹ (2006) çalışmalarında, liderlik pozisyonundaki kadınların başarısızlık riskini artırdıkları, kadın liderlerin üst yönetim pozisyonları için tehlikeli olduğu ve negatif olaylar oluşturduğu düşünüldüğünü belirtmekte ve bu durumu 'cam uçurum' olarak adlandırılmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin karakteristiği olan piramit yapıda üst düzey yöneticilik için anahtar olan finansman ve ürün geliştirme gibi stratejik alanlarda hala kadınların ilerlemesine izin verilmemektedir. Bu engeller ise 'cam duvarlar' olarak nitelendirilmektedir¹⁰. Kadınların sosyal ve ekonomik yaşamdan ayrı

⁷ Samuel C. Certo, *Modern Management*, Ninth Edition, (New Jersey: Pearson Education Inc., 2003), s. 80; Perrewe ve Nelson, 'Gender and Career Success: ...', s.366.

⁸ David A. Cotter, Joan M. Hermsen, Seth Ovidia ve Reeve Vanneman, 'The Glass Ceiling Effect', *Social Forces*, December, No. 80 (2), 2001, ss. 655-682.; Thomas S. Bateman ve Scott S. Snell, *Management*, Sixth Edition, (New York: Mcgraw Hill, 2004), s. 333.

⁹ Michelle Ryan ve Alex Haslam, 'What Lies Beyond The Glass Ceiling?: The Glass Cliff and The Potential Precariousness of Women's Leadership Positions', *Human Resource Management International Digest*, 14 (3), 2006, s. 3.

¹⁰ International Labor Service(ILO), 'Will the Glass Ceiling...?'

tutulmaları ise, ‘bambu perde’ kavramı ile ifade edilmekte ve kadınların sosyal ve ekonomik hayata katılım şansı bulabilseler bile, aileleri ve erkek egemen toplum sebebiyle cam tavanın altında kaldıklarını vurgulamak için kullanılmaktadır. Tüm bunlar nedeniyle dünyanın birçok yerinde kadınlar kurban rolüne düşmeyi reddederek kendileri için fırsat yaratmakta ve girişimci olmaktadır¹¹.

Çocuk sahibi kadınların sınırlı kariyer (ilerleme) fırsatları ve istenilen işlerin daha az verilmesi anneliğe özgü duvarlar (maternal walls) olarak adlandırılmaktadır. Bu bakış açısı, çocuklu kadınların iyi çalışan olamayacakları, çünkü önceliklerinin organizasyon değil çocukları olduğu varsayımına dayanmaktadır. Cam duvarlar ise kadınların ilerlemesinin desteklenmemesi veya ilerlemeleri için çok az şans verilmesini ifade etmektedir. Kadınlar sık sık kendilerini daha az kazanç, daha az sorumluluk, daha az görünürlülüğü olan daha düşük potansiyel işlerde ve örgütteki düşük pozisyonlarda sıkışmış olarak bulmaktadırlar. Düşük seviyelerdeki pozisyonlar, daha az kaynak, teknoloji, bilgi ve insanlar üzerinde daha az kontrol imkânı olduğu için güç azlığına sebep olmaktadır¹².

Bir diğer kariyer engeli olarak görülen ‘tokenizm’, erkek egemen iktidarda ve/veya kurumsal düzenlemelerde herhangi bir değişikliğe yol açmayacak şekilde, özellikle azınlık gruplar ve her grupta yer alan kadınlara karşı zorunluluklarını son derece sınırlı çaba ya da jestlerle yerine getiriyor görünme çabası olarak ifade edilmektedir. Tokenizm bir kuruluşun cins, farklılık, engellilik, ırk, yaş, din, ya da etnik kimliklere karşı duyarsızlık suçlamasından kurtulmak amacıyla tek bir bireyi, ya da önemsiz sayıda insanı saflarına almasını anlatmak için kullanılmaktadır. Sembolizm olarak da adlandırılan tokenizmi azaltmak için; eğitim programları hazırlanmalı, gruplar orantılı olarak dağıtılmalı, kadınlar iletişim ağı kuralmalıdır¹³.

Kadınların kariyer engellerinden birisini de hemcinslerinin bir kadın yönetici ile çalışmayı istememeleri oluşturmaktadır. Kadınların kadın yöneticileri istememeleri ‘kraliçe arı sendromu’ ile açıklanmaktadır. Kadın yöneticiler yükseldikleri noktada tek olmak amacıyla diğer kadınların yükselmelerine çok fazla destek olmayabilmektedir¹⁴.

‘Cam tavan’ konusunda yapılan bazı araştırmalar, değişik sektörlerde kadının yönetici pozisyonuna getirilmelerinde yaşadıkları güçlükler üzerinde durmuştur.

¹¹ Justin Tan, ‘Breaking the ‘Bamboo Curtain’ and the ‘Glass Ceiling’: The Experience of Women Entrepreneurs in High-Tech Industries in an Emerging Market’, *Journal of Business Ethics*, Spring, 2007.

¹² Perrewe ve Nelson, ‘Gender and Career Success: ...’, ss. 366-368.

¹³ Tokenism, <http://www.bianet.org/2006/01/23/bilgi25.htm> (12.12.2007); Jenene G. Garey, (), ‘Women in Hospitality Management’ İçinde *Hospitality Management: An Introduction to the Industry*, Editor: Robert A. Brymer, Sixth Edition, (Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Company, 1991), s. 228.; Certo, *Modern Management*, s. 79.

¹⁴ Azize Ergeneli ve Ceren Akçamete, ‘Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları’, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No. 22 (2), 2004, s. 90.

Örneğin Jackson (2000)¹⁵, orta kademe kadın yöneticilerin cam tavan algılamaları konusunda yaptığı çalışmada örgütlerdeki kariyer engellerini, bu engelleri kaldırmada üstlendikleri inisiyatifleri ve kariyer gelişimlerinde kendilerine sunulan fırsatları incelemiştir. Mattis (2004)¹⁶ ise, kadın girişimcilerle ilgili Amerika’da yapmış olduğu çalışmada, kadınların hangi nedenlerden dolayı çalıştıkları işletmelerden ayrılıp kendi işletmelerini kurmayı tercih ettikleri üzerinde durmuştur. Araştırma sonucunda ise, kadınların 1/3’ünün bu kararı almalarında etken olan faktörün, kariyer gelişimleri açısından olumsuz olarak algıladıkları çeşitli durumlarla karşılaşmaları olduğu görülmektedir.

Lockwood (2004), yaptığı çalışmada ise, bir işyerinde cinsiyet ayrımcılığının varlığının nasıl tespit edilebileceğini araştırmıştır. Bu çalışmaya göre ayrımcılığın tespiti için gereken kanıtlar görünmeyen, örtülü veya açık olabilir. Cam tavanın varlığının en belirgin göstergesi kadınla erkek arasındaki ücret farklılıklarıdır. Aynı iş yerinde aynı pozisyonlarda çalışan bir kadın ve erkeğin maaşlarının veya kazançlarının farklı olması cinsiyet ayrımcılığının ya da cam tavanın en açık halidir. Örneğin 2002’de Amerika’da yapılan bir çalışmada, erkek CEO’ların ortalama gelirlerinin, kadınların ortalama gelirinden %50 daha fazla olduğu saptanmıştır. İşyerinde cam tavan olduğunu gösteren bir başka gösterge ise, kadınların ilerlemesine engel olan iyice kökleşmiş örgüt kültürüdür. Bunun bir örneği örgüt politikaları ve uygulamalarının erkeklerin geleneksel olarak kökleşmiş gücünü desteklemesidir¹⁷.

‘Kadın Girişimciler: İşletmeler Neden Kadın Yetenekleri Kaybeder ve Bu Konuda Ne Yapmaları Gerekir?’ adlı raporda kadınlar, cam tavanın yapısını tarif etmişlerdir. Bu raporda; kadınların yardımlarının kabul edilmediği ve değer verilmediği, ciddiye alınmadıkları, izole edildikleri, gayri resmi iletişim ağlarının dışında bırakıldıkları ya da sunulan eğitim fırsatlarından yararlanmalarının engellenmesi gibi çeşitli durumlar sonucunda ‘cam tavan’ın oluştuğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Kadınların birçoğu, çok da misafirperver olmayan bir örgütle karşılaştıklarını söylemişlerdir¹⁸.

Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu

Hizmet sektörü içinde yer alan diğer iş alanlarında (hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik vb.) olduğu gibi, turizm endüstrisinde de yapılan işlerin önemli bir bölümü ‘kadınsı’ olarak kabul edildiğinden, (örn; yemek pişirme, karşılama, yatak yapımı, temizlik, servis yapmak vb.) çalışan işgücünün kadın olması tercih edilmektedir. Bu nedenle endüstri, emek-yoğun olduğu kadar ‘kadın-yoğun’ iş alanı

¹⁵ Jackson, ‘Women Middle Managers’ ..., ss. 30–41.

¹⁶ Mary C. Mattis, ‘Women Entrepreneurs: Out From Under the Glass Ceiling’, *Women in Management Review*, No. 19 (3), 2004, ss. 154–163.

¹⁷ Erçen, Ayşe Esmeray Yoğun, Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2008, ss. 6-24.

¹⁸ Charlene Marmet Solomon, ‘Cracks in the Glass Ceiling’, *Workforce*, No. 79 (9), 2000, s. 88.

özelliği de göstermektedir¹⁹. Ancak, bu yoğunluk daha çok alt seviyelerde görülmektedir²⁰. Diğer pek çok sektörde olduğu gibi, turizmde de işgücü piyasası açısından önemli bir ‘dikey’ ve ‘yatay’ cinsiyet ayrımı vardır. Yatay olarak kadın ve erkek farklı işlerde yer almaktadır. Kadın; garson, temizlikçi, oda hizmetçisi, seyahat acentası satış elemanı olarak istihdam edilirken; erkekler garson, barmen, sürücü olarak istihdam edilmektedir. Dikey olarak turizm sektöründe tipik cinsel piramit yaygındır. Tipik ‘cinsiyet piramidi’ turizm sektöründe de yaygındır; yönetici pozisyonundaki anahtar işlerde erkekler egemenken, kadınlar çok az kariyer geliştirme fırsatı olan ve düşük seviyelerdeki işlerde yoğunlaşmaktadır²¹.

Yoğun olarak kadın çalışanın olduğu konaklama sektöründe de, dünyada çalışan kadınların sayısı önemli ölçüde artmasına rağmen, sadece birkaç kadın yönetim kademelerine ulaşmayı başarabilmektedir²². Turizm endüstrisi ile ilgili göstergelere bakıldığında ise, dünyada turizm sektöründe çalışan kadınların oranı %46’dır. Birçok ülkede de turizmin gelişimi ile doğru orantılı olarak, bu endüstride çalışan kadınların oranı %2 ile %80 arasında değişmektedir²³. DİE’nin verilerine göre ise, ülkemizde otelcilik endüstrisinde çalışan kadınların oranı %23 civarındadır²⁴.

‘Üst düzey yöneticilik’ denildiğinde; kadın yöneticilere, sektörel koşullar nedeniyle ne derece uygun ortam sağlanabildiği gündeme gelmiştir²⁵. Otel yöneticisi konumundaki kadınlarla yapılan bir çalışmada, kadınları kariyer gelişimleri açısından olumsuz yönde etkileyen birtakım durumlar üzerinde durulmuştur. Sektörün yapısından kaynaklanan bu zorluklar, kadın yöneticilerin özellikle iş ve aile hayatlarını dengelemede problem yaşamalarına neden olmaktadır. Bunlar²⁶:

- Diğer sektörlere göre turizm sektöründe, haftanın 7 günü ve 24 saat hizmet verme zorunluluğu nedeniyle yoğun çalışma saatleri söz konusudur. Özellikle hafta sonlarında ve tatil dönemlerinde çalışmak durumunda kalınması, ailenin ve özel yaşamın bir ölçüde ihmal edilmesi anlamına geldiğinden, kadınların bir yönetici olarak zorlanabilecekleri önyargısını doğurmaktadır.

¹⁹ Meryem Akoğlan Kozak, ‘Konaklama Endüstrisinde Kadının Konumu’, *Anatolia*, Eylül- Aralık, 1996, s. 16–23.

²⁰ Cathy Burgess, ‘Gender And Salaries in Hotel Financial Management’, *Women in Management Review*, No. 18(1/2), 2003, ss. 50-59.

²¹ Minu Hemmati, ‘Women’s Employment and Participation in Tourism’, *Sustainable Travel&Tourism*, 2000, s. 18.

²² Garey, ‘Women in..’, s. 25.

²³ Hemmati, ‘Women’s Employment..’, ss. 17–20.

²⁴ Devlet İstatistik enstitüsü (D.İ.E.), ‘Türkiye’de Kadın..’.

²⁵ Meryem Akoğlan Kozak, ‘Turizm Sektöründe Yönetici Kadınlar’, *Anatolia*, Ocak-Haziran, 1994, ss.48-49.

²⁶ Irma S. Mann ve Stephanie Seacord, ‘What Glass Ceiling?’, *Lodging Hospitality*, March, No. 15, 2003, s. 39.

- Otelcilikte, özellikle acentalar ve tur operatörleriyle anlaşmalar yapmak, çeşitli turizm fuarlarına katılmak gibi yöneticiliğin gerektirdiği bazı zorunlulukların varlığı, ‘coğrafi’ olarak çoğu zaman yer değiştirme gerekliliğine yol açabilmektedir. Böyle bir zorunluluk, özellikle evli ve çocuklu kadınların bu türden bir duruma ne ölçüde katlanabileceği sorusunu da beraberinde getirmektedir.

Turizm sektöründe kadınların üst düzey yöneticiliğe gelmelerinde karşılaştıkları engelleri inceleyen birçok araştırma mevcuttur. Brownell (1998)²⁷ otel işletmelerinin uzun saatler çalışılması, kriz yönetimi ve problem çözme gibi stres ve yorucu işleri içermesinin kadının iş ve özel yaşamını dengelemesinde zorlanmasına yol açtığı belirtmiştir. Yine Brownell (1994)²⁸, otel genel müdürleri üzerinde yapmış olduğu diğer araştırmasında da, kişisel gelişim ve kariyer gelişiminde cinsiyet farklılıklarını araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin kariyer engellerinden kurtulabilmesi ve kariyer gelişimi için, kararlı bir duruş, hırs, olumlu davranışlar, kişisel beceriler ve sıkı çalışma gibi faktörlerin etki edebileceği bulgularına erişilmiştir.

Turizm sektöründe yapılmış bir diğer araştırma ise Kattara (2005)²⁹ tarafından Mısır’da gerçekleştirilmiştir. 5 yıldızlı otellerde çalışan kadın yöneticilerin profilini incelediği araştırmasında, kadınların kat hizmetleri, pazarlama ve insan kaynakları gibi departmanlarda yönetici olarak yer alabildikleri; genel müdürlük, finans ve muhasebe müdürlüğü, yiyecek-içecek müdürlüğü gibi pozisyonlarda ise sayılarının az olduğu sonucunu elde etmiştir. Ayrıca çalışmada otel işletmelerinde kadın yöneticilerin ilerlemesi konusunda olumsuz bir imajın var olduğu belirtilmiştir. Woods ve Viehland’in (2000)³⁰ otel işletmelerinde yapmış oldukları araştırmaya göre ise, toplam yöneticilerin sadece %13,9’unun kadınlardan oluştuğu anlaşılmaktadır.

Bu bulguları destekler sonuçlara ulaşan bir başka çalışma ise Singapur’da yapılmıştır. Asya otellerinde çalışan kadın yöneticilerin profillerinin ve kariyerlerinde karşılaştıkları engellerin araştırıldığı bu çalışmada ulaşılan 77 adet otelde yalnızca 2 kadının genel müdürlük pozisyonunda olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada aynı zamanda kadınların üst kademelere gelmelerinin engelleri tespit edilmeye çalışılmış

²⁷ Judi Brownell, ‘Striking the Balance: the Future Work and Family Issues in the Hospitality Industry’, *Marriage&Family Review*, No. 28 (1-2), 1998, ss. 109-123.

²⁸ Judi Brownell, ‘Women in Hospitality Management: General Managers' Perceptions of Factors Related to Career Development’, *International Journal of Hospitality Management*, June, No. 13(2), 1994, ss. 101-117.

²⁹ Hanan Kattara, ‘Career Challenges for Female Managers in Egyptian Hotels’, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 17(3), 2005, s. 238-251.

³⁰ Robert H. Woods ve Douglas Viehland, ‘Women in Hotel Management’, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, No. 41 (5), 2000, ss. 51-54.

ve iş-aile dengesinin kurulabilme zorluğu, örgüt içinde etkin olabilme sorunu ve ailenin desteğinin eksikliği şeklinde bulgular elde edilmiştir³¹.

Turizm sektöründeki cam tavan sendromu hakkında yapılmış araştırmalar için dünyadan bir diğer örnek ise, Knutson ve Schmidgall'ın Amerika'da yaptıkları araştırmadır. Bu araştırmada ise, kadınların otel işletmelerinde genel müdür seviyesine ulaşabilmek için erkeklerden daha fazla çalışmak ve daha deneyimli olmak zorunda kalmaları, iş ortamında ve aile içerisinde meslekleri konusunda destek aramaları, birçok konuda kişisel fedakârlıklarda bulunmaları gerektiği gibi konular ön plana çıkmıştır³².

Türkiye'de turizm sektöründeki kadınların kariyer engelleri üzerine yapılmış olan araştırmada ise, otel işletmelerinde çalışan kadınların cam tavanla karşı karşıya olup olmadıklarını ve bunun hangi nedenlerden kaynaklandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre ise, otel işletmelerinde çalışmakta olan kadınların gerçekte bir cam tavanla karşı karşıya olduklarına inandıkları ortaya çıkmıştır. Cam tavanın varlığının nedenlerinin tespitine yönelik bulgulara göre ise, kadınların iş-aile hayatı dengesi kurmakta gerçekten çok zorlandıklarını, ancak buna rağmen hem kendilerinin hem de ailelerinin kariyerlerinde ilerlemelerini istedikleri belirlenmiştir. Ancak, bu dengeyi kurmakta zorlanmaları nedeniyle, aile hayatları ve aile içindeki rollerinden kaynaklanan bir cam tavanın varlığından bahsetmenin mümkün olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanında, otel işletmelerinde çalışan kadınlara (erkeklerle oranla) üst kademelere getirilmede, yönetim tarafından eşit fırsatlar tanınmadığı ve bu konuda cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı inanışının da yaygın olduğu görülmektedir³³.

Turizm Sektöründe Cam Tavan Engeliyle Mücadele Yöntemleri

Turizm sektöründe çalışan kadın yöneticilerin, üst ve tepe yönetimine çıkmakta karşılaştıkları engeller ve bu engellerin nedenlerinin belirlenmesi birçok araştırmaya konu olmuştur. Literatür taramasında yer alan cinsiyet ayrımcılığı ve iş-aile dengesinin kurulması gibi faktörlerin turizm endüstrisinin zorluklarıyla birleşerek kadınların kariyer gelişimini etkilediği görülmektedir.

Turizm sektöründe kadınların üst kademelere çıkabilmek için daha fazla çalışmaları gerektiği, kadınların yeteneklerine göre daha düşük pozisyonlarda çalıştırılıyor olmaları ve erkeklerle daha fazla fırsat tanındığı gibi önyargılar ön plana çıkmaktadır. Kadın ve erkeklerle eşit eğitim imkânı verilmesi ve kadınların terfi, maaş, prim ve statü gibi açılardan ayrımcılığa maruz kalmasalar da mesleklerini

³¹ Lan Li ve Roberta Wang Leung, 'Female Managers in Asian Hotels: Profile and Career Challenges', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 13 (4), 2001, ss. 189-196.

³² Bonnie J. Knutson ve Raymond S. Schmidgall, 'Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospitality Industry', *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, 1999, ss. 64-75.

³³ Şule Aydın., Emrah Özkul, Gülnur Tandoğan ve Nilüfer Şahin, 'Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma', 15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya, 2007, ss. 312-319.

yürütmelerinde ve yöneticilik konumuna getirilmelerinde bazı engellerin var olduğu fikri birçok araştırmanın konusu olmaktadır³⁴.

Kadınların çok fazla ailevi sorumluluk üstlenmesi, kariyer gelişimi için sosyal hayatından ve aile hayatından fedakârlık yapması, tatil dönemlerinde ve uzun saatler çalışıyor olmayı ailenin hoş karşılamaması kadınların iş-aile dengesini oluşturmak için çok fazla zorlanmalarına neden olan unsurları işaret etmektedir. Bununla birlikte kadın yöneticiler aile yaşantılarını olumsuz etkilemesine rağmen kariyerinde gelişmeyi tercih edebilmekte ve birçok değerden erkeklerden daha fazla vazgeçmek zorunda kalabilmektedir. Kadın yöneticiler iş-aile dengesini kurmanın tüm zorluklarına rağmen kadınların bir üst pozisyona gelmeye istekli olmalarına rağmen yükselmelerine engel olanın kendileri dışındaki faktörlerden etkilenmektedir³⁵.

Resmi olmayan iletişim kanallarından yoksun bırakılma, maaşlarda eşitsizlik, cinsel taciz, kadınların yetenekleri ve kariyerleri konusunda oluşmuş bir takım önyargılar kadınların iş hayatlarında çeşitli alternatifler üretmelerine yol açabilmektedir. Örneğin; kadınların işi bırakıp kendi işletmelerini kurmaları ya da ilerleyebilecekleri daha küçük işletmelerde çalışmayı tercih etmeleri bu tavırlardan bazılarıdır. Bunun sebebi olarak; daha esnek çalışma ihtiyacı, iş tatminsizliği, ‘cam tavan’ ile ilgili yaşanan deneyimler, iş çevresinden kaynaklanan hoşnutsuzluk ve işte mücadele olasılığının eksikliği gösterilmektedir³⁶.

Problemleri çözme, bilgiyi yakalayıp kullanabilme gibi günümüzün gerektirdiği mesleki becerilere kadınların fazlasıyla sahip olmasına rağmen³⁷ eşit fırsatlara sahip olması için yöneticilerin, işletmelerin ve hükümetlerin bazı düzenlemeleri yapması gereklidir. Kadınların yönetimde yükselmeleri için hükümetler ve turizm işletmeleri açısından yapılması gereken düzenlemeler³⁸;

- Cinsiyet ayrımcılığını giderecek yasal yapı ve düzenleyici mekanizmalar
- Gerçek anlamda ayrımcılık konusunda tutumların değiştirilmesine yönelik olumlu davranışlar ve kılavuz

³⁴ Kattara, ‘Career Challenges...’, ss. 239–243.; Woods ve Viehland, ‘Women in ...’, ss. 51–54.; Li ve Leung, ‘Female ...’, ss. 189–190.; Knutson ve Schmidgall, ‘Dimensions of ...’, ss. 67–75.

³⁵ Jane Simon, ‘The Double-Glazed Glass Ceiling in Australian Libraries’, *Women in Management Review*, No. 10(8), 1995, s. 20.; Mustafa Çelikten ve Yeliz Yeni, ‘Okul Müdürlerinin Liderlik Ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi’, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, No. 12 (2), 2004, s. 313.; Kattara, ‘Career Challenges...’, s. 241.; Aydın, Özkul, Tandoğan ve Şahin, ‘Otel İşletmelerinde...’; Li ve Leung, ‘Female Managers ...’, ss. 189–193.; Sally Ann Davies-Netzley, ‘Women Above The Glass Ceiling: Perception on Corporate Mobility and Strategies for Success’, *Gender&Society*, No. 12 (3), 1998, s. 351.

³⁶ Garey, ‘Women in...’, s. 230.; Mattis, ‘Women Entrepreneurs: ...’, s. 156.; Solomon, ‘Cracks in ...’, s. 88.

³⁷ Solomon, ‘Cracks in ...’, s. 88.

³⁸ International Labor Service (ILO), ‘Will the ...’; Gerald Cole, *Management: Theory and Practice*, Sixth Edition, (London: Thomson, 2004), s. 117.; HR Reporter (The Executive View on Human Resource Management), ‘Avoid Perception You’re A Glass Ceiling Employer’, July, No. 18 (7), 2001, s. 2.; Jackson, ‘Women Middle Managers’ ...’, ss. 34-35.; Mann ve Seacord, ‘What Glass...’, ss. 39-40.; Eyring ve Stead, ‘Shattering The Glass ...’, s. 246.

- Eşit iş kanunlarının uygulanması ve personelin haklarının ve sorumluluklarının farkında olmasını sağlamak için işletmelerin, kurumların ve hükümetin uygun adımları benimsemesi
- İşe alma ve terfi ettirme konusunda kadınlara eşit fırsatların ve yaklaşım biçiminin sağlanması, işte eşit fırsat politikaları ve olumlu davranışlar
- Aile yaşamının ve kariyer düzenlemelerinin hem erkek hem de kadın açısından eşitlenmesi ve mümkün olması için; daha esnek çalışma saatleri, azaltılmış çalışma saatleri ve yeterli çocuk, yaşlı bakım faaliyetlerini içeren gelişme yolları
- Kadınların profesyonel yeteneklerini geliştirmelerini ve ilerlemelerini sağlamak için danışmanlık
- Kadın yatırımcılara eşit fırsatlar
- İşletmelerde işe alımlarda uygun kaynaklar kullanılması, sadece bir kaynaktan işe alım yapılmaması
- İşletmelerde personel alımlarında önyargıların kullanılmasından kaçınılması
- Terfi kriterlerinin herkese açıklanması,
- İşletmelerin cinsiyet körlüğünden kurtulması, liyakata göre davranılması şeklinde sıralanabilir.

Ayrıca işletmeler, çalışanların performanslarını değerlendirmede ve terfi konularında ayrımcı bir tutum sergilememelidir. Bunun için ³⁹;

- Part-time veya alternatif iş yeri sunma gibi daha esnek iş düzenlemeleri oluşturmak
- Çalışanlara, kendi kariyer adımlarını uyarlamalarına izin vermek
- Kadın çalışanların, satış faaliyetleri gibi durumlarda kendilerini göstermelerini sağlamak
- Girişimsel yetenek ve ilgileri olan kadın çalışanları henüz kariyerlerinin başında ortaya çıkarmak
- Sonuca gidilmesine yardımcı olan kadın çalışanların farkına vararak ödüllendirmek
- İşletmenin verimliliğine doğrudan katkıda bulunan kadınların kapsamını denetlemek gerekmektedir.

Kadın yöneticilerin ve özellikle turizm sektöründe çalışan kadın yöneticilerin cam tavanı kırmasına yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir ⁴⁰;

³⁹ Solomon, 'Cracks in ..', s. 89.

⁴⁰ The Toughest Hurdle- Moving From Middle to Top Management http://www.advancingwomen.com/career/toughest_hurdle.html (07/10/2007) ;Perrew ve Nelson, 'Gender and Career ..', ss. 366-368. ;Veale, ve Gold, 'Smashing into ..', s. 25. ; Knutson ve Schmidgall, 'Dimensions of the ..', ss. 66-75. ;Hemmati, 'Women's Employment ..', ss. 18-20.; Gillian A. Maxwell, 'Hotel General Management: Views From Above the Glass Ceiling', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 9 (5/6), 1997, ss. 232-234.; Davies-Netzley, 'Women Above ..', s. 348.

- Üst yöneticiler önemli konulara odaklanmalıdır. Etkili yönetim ve başarı stratejilerini geliştirmeyi öğrenmelidir.
- Risk almayı öğrenmelidir. Yeni fırsatlar aramalı, sorumluluk almalı, kimsenin üzerine almak istemediği sorunları çözmelidir. Kadınlar daima daha sıkı çalışmak ve daha iyi performans göstermek zorundadır. Orta yöneticilikten üst yöneticiliğe geçmek isteyen biri bilinçli bir şekilde birçok alışkanlığını ve tutumunu değiştirme üzerinde çalışmalıdır.
- Kendine inanmalı, sağlam kararlarla ileriye doğru hareket etmelidir.
- Liderlik yeteneklerini geliştirmelidir.
- Fark yaratacağı ve dikkate alınacağı özel avantajlara sahip stratejik bir mevki bulmalıdır.
- Gelişmeleri takip etmeli, kendini eğitmeye devam etmeli ve kariyerinin hızını artırmalıdır. Mesleği ile ilgili profesyonel sertifikalar kazanmalıdır.
- İşletmeden olmayan diğer meslektaşlarla bir iletişim ağı kurmalıdır.
- Büyük problemlerin üstesinden gelmeli, küçük problemleri başkasına bırakmalıdır.
- Politik yeteneklerini geliştirmeli, kendine güvenmeli ve kendini sevdirmelidir.
- Gerekli olan her şeyi öğrenmeli, işletmenin kültürünü avantajına olacak şekilde iletmeli, şirketin amaçları doğrultusunda olağan dışı başarılar elde etmelidir.
- Kariyerini planlamalı ve kariyer danışmanı bulmalıdır. Bu işte başarıya ulaşmış kişilerden danışmanlık almalı ve bu kişilerle bir iletişim ağı oluşturmalıdır.
- Örgüt kültürünü yeniden şekillendirmelidir.

Kadınlar pozitif cinsiyet ayrımcılığı yani kendi yararlarına olacak davranışları da istememektedir. Bunun çözümden çok daha fazla probleme yol açacağını düşünmekte, özel davranışlardan ziyade eşit fırsatlar verilmesini, yasalarda ve politikalarda eşitlik sağlanmasını istemektedirler⁴¹. Cam tavan kırılmamasına rağmen, günümüzde kadınların kendilerini geliştirmek için daha fazla fırsata sahip oldukları bir gerçektir. Fakat üst kademeye ilerlemede sert iş koşulları ve aşılması zor engeller, kadınları 'cam tavan' ya da 'cam duvarlar' konusunda daha az hoşgörülü ya da sabırsız tavırlar sergilemeye yöneltmiştir⁴².

Sonuç

İş hayatındaki kadın çalışanların kariyerleri açısından ancak belli bir kademeye kadar gelip, tam olarak adlandırılmayan sebeplerden ve önyargılardan ötürü, üst ya da tepe yönetime gelmelerinin engellenmesi, bir anlamda yönetim

⁴¹ Veale ve Gold, 'Smashing into ..', s. 24.

⁴² Solomon, 'Cracks in ..', ss. 87-88.

kadrolarından uzak tutulmaları anlamında kullanılan cam tavan sendromu, son dönemlerde araştırmacıların üzerinde çok fazla durdukları bir konu haline gelmiştir. Kadın çalışanların, işlerinde ilerlemek isteyip de görünmeyen bir engel ya da engeller tarafından önlendiklerinin farkına varmaları sonucunda, uğradıkları hayal kırıklıklarının örgüte olan etkileri açısından bakıldığında, konunun araştırılması ve çözümlerin tespit edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Kadınların daha üst kademelere gelmelerindeki engellerin nedenleri incelendiğinde, temel nedenin kadınların toplumsal ve ailevi rol ve sorumluluklarından kaynaklanan iş-aile yaşantısı kurmakta zorlanmaları gibi görünse de, birçok kadın çalışan aile yaşantılarını olumsuz etkilemesine rağmen kariyerinde gelişmeyi tercih edebilmekte ve bunun için gerekli tüm fedakarlıkları yapabilmektedir. Buna rağmen bir takım önyargılara dayanan bir ayrımcılık nedeniyle kadınlar üst ve tepe yönetime getirilmede görünmez bir engelle karşılaşabilmektedirler. Bunun sonucu olarak da işletmeler, işten ayrılmalar, iş tatminsizliği, işyerine bağlılık duymama, verimliliğin düşmesi gibi sonuçlara katlanmak zorunda kalmaktadırlar.

Yerine getirilen hizmetler açısından “kadınsı” işlerin yoğun olarak bulunduğu ve “emek-yoğun” olduğu kadar “kadın-yoğun” bir istihdam özelliği gösteren turizm işletmelerinde de cam tavan sorunu çözülmesi gereken önemli bir konudur. Özellikle her geçen gün çalışan kadın sayısının daha fazla artması, ancak buna paralel şekilde kadın yönetici oranında artışların olmaması, turizm sektöründe de bir cam tavan engelini varlığının olduğunun düşünülmesine neden olabilmektedir. Özellikle iş devamsızlığı ve işgören devri oranlarının çok yüksek olduğu ve bu sorunları çözebilmek için büyük uğraşlar verildiği turizm işletmelerinde, bu sorunun çözülmesi büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, sektörde yapılacak bir takım düzenlemeler, özellikle de işletmelerde ki personel politikalarında bu tarz bir engeli yok etmeye yönelik çabalar, kadın çalışanlardan da, üst düzey kademelerde daha çok yararlanmayı sağlayabilecektir.

İşletmelerin bu tür sorunları ortadan kaldıracı adıma, kadın çalışanlara eşit kariyer fırsatı sağlayabilecek şekilde bir esnek çalışma saati uygulaması gerçekleştirmek, tüm çalışanlara kariyer basamaklarını planlamakta eşit imkânlar sunmak, başarıların ödüllendirilmesinde kadınların göz ardı edilmemesini sağlamak, eşit ücret ve eşit eğitim olanakları sağlamak gibi tedbirlerle kadın çalışanlara da terfi basamaklarında eşit şartlar sağlamak, önyargılara dayalı bir ayrımcılığı ortadan kaldırarak terfi sisteminde liyakatı esas almak gibi tedbirleri almaları yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Aydın, Şule, Emrah Özkul, Gülnur Tandoğan ve Nilüfer Şahin, ‘Otel İşletmelerinde Kadınların Üst ve Tepe Yönetime Yükseltilmesinde Cam Tavan Etkisi Üzerine Bir Araştırma’, *15.Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Sakarya, 2007, ss. 312-319.

Bateman, Thomas S. and Scott S. Snell, *Management*, Sixth Edition, (New York: Mcgraw Hill, 2004.

- Boddy, David, *Management: An Introduction*, Second Edition, (London: Prentice-Hall, 2002).
- Brownell, Judi, 'Women in Hospitality Management: General Managers' Perceptions of Factors Related to Career Development', *International Journal of Hospitality Management*, June No. 13(2), 1994, ss.101-117.
- Brownell, Judi, 'Striking the Balance: the Future Work and Family Issues in the Hospitality Industry', *Marriage&Family Review*, No. 28 (1-2), 1998, ss. 109-123.
- Burgess, Cathy, 'Gender And Salaries in Hotel Financial Management', *Women in Management Review*, No. 18 (1/2), 2003, ss. 50-59.
- Catalyst, 'Women Board Directors of the Fortune 500', 2005, www.catalystwomen.org. (23.03.2006).
- Certo, Samuel C., *Modern Management*, Ninth Edition, (New Jersey: Pearson Education Inc., 2003).
- Cole, Gerald, *Management: Theory and Practice*, Sixth Edition, (London: Thomson, 2004).
- Cotter, David A., Hermsen, Joan M., Ovadia, Seth ve Reeve Vanneman, 'The Glass Ceiling Effect', *Social Forces*, December, No. 80 (2), 2001, ss. 655-682.
- Çelikten, Mustafa ve Yeliz Yeni, 'Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi', *Kastamonu Eğitim Dergisi*, No. 12 (2), 2004, ss. 305-314.
- Devlet İstatistik Enstitüsü (D.İ.E.), 'Türkiye'de Kadın Bilgi Ağı', 2006 www.die.gov.tr/tkba/tkba_tr.htm. (30.11.2006).
- Davies-Netzley, Sally Ann, 'Women Above The Glass Ceiling: Perception on Corporate Mobility and Strategies for Success', *Gender&Society*, 12 (3), 1998, ss. 339-355.
- Erçen, Ayşe Esmeray Yoğun, "Kadınların Cam Tavanı Aşma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Adana, 2008.
- Ergeneli, Azize ve Akçamete, Ceren. (2004), 'Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları', *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No. 22 (2), ss. 85-109.
- Eyring, Alison and Bette Ann Stead, 'Shattering The Glass Ceiling: Some Successful Corporate Practices', *Journal of Business Ethics*, No. 17, 1998, ss. 245-251.
- Garey, Jenene G., 'Women in Hospitality Management' İçinde Hospitality Management: An Introduction to the Industry, Editor: Robert A. Brymer, Sixth Edition, (Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Company, 1991).
- Gooch, Lorraine, 'The Career Experiences of Women in Personel', *Women in Management Review*, No. 9 (1), 1994, ss. 17-20.

- Hemmati, Minu, 'Women's Employment and Participation in Tourism', *Sustainable Travel&Tourism*, 2000, ss. 17-20.
- HR Reporter (The Executive View on Human Resource Management), 'Avoid Perception You're A Glass Ceiling Employer', July, No. 18 (7), 2001, ss. 1-2.
- International Labor Service (ILO), 'Will the Glass Ceiling Ever Be Broken?', World of Work, February, 1998, No: 23.
- International Labor Service (ILO), 'Breaking Glass Ceiling through the Women in Management', 2004, www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/kd001110.pdf
- Jackson, Janet Cooper, 'Women Middle Managers' Perception of the Glass Ceiling', *Women In Management Review*, 16(1), 2001, ss. 30-41.
- Kattara, Hanan, 'Career Challenges For Female Managers in Egyptian Hotels', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 17 (3), 2005, ss. 238-251.
- Knutson, Bonnie J. ve Raymond S. Schmidgall, 'Dimensions of the Glass Ceiling in the Hospitality Industry', *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, 1999, ss. 64-75.
- Kozak, Meryem Akoğlan, 'Turizm Sektöründe Yönetici Kadınlar', *Anatolia*, Ocak-Haziran, 1994, ss.48-49.
- Kozak, Meryem Akoğlan, 'Konaklama Endüstrisinde Kadının Konumu', *Anatolia*, Eylül- Aralık, 1996, ss. 16-23.
- Li, Lan ve Roberta Wang Leung, 'Female Managers in Asian Hotels: Profile and Career Challenges', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 13 (4), 2001, ss. 189-196.
- Lyness, Karen S. ve Michael K. Judiesch, 'Are Women More Likely to be Hired or Promoted into Management Positions?', *Journal of Vocational Behavior*, No. 54, 1999, ss. 158-173.
- Mann, Irma S. and Stephanie Seacord, 'What Glass Ceiling?', *Lodging Hospitality*, March 15, 2003.
- Mattis, Mary C., 'Women Entrepreneurs: Out From Under the Glass Ceiling', *Women in Management Review*, No. 19 (3), 2004, ss. 154-163.
- Mavin, Sharon, 'Women's Career in Theory And Practice: Time for Change?', *Women in Management Review*, 16 (4), 2001, ss. 183-192.
- Maxwell, Gillian A., 'Hotel General Management: Views From Above the Glass Ceiling', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No. 9 (5/6), 1997, ss. 230-235.
- Mitra, Aparna, 'Breaking the Glass Ceiling: African-American Women in Management Positions', *Equal Opportunies International*, No. 22 (2), 2003, ss. 67-79.

- Perrewe, Pamela L. ve Debra L. Nelson, 'Gender and Career Success: The Facilitative Role of Political Skill', *Organizational Dynamics*, No. 33 (4), 2004, ss. 366-378.
- Ryan, Michelle and Alex Haslam, 'What Lies Beyond The Glass Ceiling?: The Glass Cliff and The Potential Precariousness of Women's Leadership Positions', *Human Resource Management International Digest*, No. 14 (3), 2006, ss. 3-5.
- Simon, Jane, 'The Double-Glazed Glass Ceiling in Australian Libraries', *Women in Management Review*, 10(8), 1995, ss. 19-29.
- Solomon, Charlene Marmet, 'Cracks in the Glass Ceiling', *Workforce*, No. 79 (9), 2000, ss. 87-90.
- Tan, Justin, 'Breaking the 'Bamboo Curtain' and the 'Glass Ceiling': The Experience of Women Entrepreneurs in High-Tech Industries in an Emerging Market', *Journal of Business Ethics*, Spring, 2007.
- The Toughest Hurdle- Moving From Middle to Top Management
http://www.advancingwomen.com/career/toughest_hurdle.html (07.10.2007)
- Tokenism, <http://www.bianet.org/2006/01/23/bilgi25.htm> (12.12.2007)
- Veale, Camilla ve Jeff Gold, Smashing into the Glass Ceiling for Women Managers, *Journal of Management Development*, No. 17 (1), 1998, ss. 17-26.
- Weyer, Birgit, Twenty Years Later: Explaining the Persistence of the Glass Ceiling for Women Leaders, *Women in Management Review*, 22 (6), 2007, ss. 482-496
- Woods, Robert H.ve Douglas Viehland, 'Women in Hotel Management', *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, No. 41(5), 2000, ss. 51-54.