



Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma

Mahmut Demir *

Özet

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde karar merkezindeki yöneticilerin duygusal zeka (DZ) özelliklerinin insan kaynaklarının temini ve seçimi üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu amaçla, oluşturulan soru formunda DZ boyutlarının etkilerini ölçmek için daha önce kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış olan MSCEIT DZ modeli örnek alınmıştır. Veriler, konaklama işletmelerinin yöneticilerinden soru formu ile toplanmıştır. Veriler faktör analizi ve regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinde yöneticilerin insan kaynakları temini ve seçiminde DZ özelliklerinin karar vermede etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Konaklama işletmeleri, duygusal zeka, insan kaynakları seçimi, yöneticiler

The effects of emotional intelligence on human resources selection: A research on managers of accommodation enterprises

Abstract

The purpose of this study is to determine the effect of emotional intelligence characteristics of managers on human resources selection in the accommodation enterprises. Previously questionnaire was developed from MSCEIT. Data were gathered from hotel managers with the help of a questionnaire which is conducted face to face. Data was tested with factor analysis and regression analysis on SPSS. The results of the study show that emotional intelligence characteristics of managers in the accommodation enterprises, effect on their decision of human resources selection.

Keywords: Accommodation enterprises, emotional intelligence, human resources selection, managers

* Yrd. Doç. Dr., Muğla Üniversitesi, Turizm İşl. ve Otelcilik YO., mdemir1@gmail.com

Giriş

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları temini ve seçim süreci ilgili çalışmalar yöneticilerin önem verdikleri ve üzerinde oldukça fazla zaman harcadıkları konuların başında gelmektedir. Bu süreç, işletmelere aynı zamanda ekonomik olarak önemli bir maliyet de yüklemektedir. Karar verme konumundaki yöneticilerin insan kaynakları seçim sürecini en kısa zamanda ve düşük maliyetle yönetmesi kadar doğru ve isabetli bir seçim yapması da gerekmektedir. Bu nedenle yöneticilerin kavramsal, teknik ve yönetsel becerilerinin yanında birtakım farklı özelliklerinin de olması gerekmektedir. Bu özelliklerin başında da DZ gelmektedir.

DZ kavramı ile ilgili olarak araştırmacılar tarafından çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bar-On (2005) DZ'yı, kişinin çevresel faktörlerin etkilerine ve bu nedenle oluşan isteklere cevap verebilmek için başarılı olma yetisinde duygusal ve sosyal yeteneklerin bir bütün olarak kullanılması şeklinde tanımlamıştır. Salovey ve Mayer'e (1990) göre DZ, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olarak sorunların çözümünde davranışlarını kontrol edebilme, bunları ayırt ederek başarıya ulaşma ve insanlarla iyi ilişkiler kurarak bu süreçten elde ettiği bilgiyi düşünce ve eyleminde etkin bir şekilde kullanabilmesi olarak ifade edilmektedir.

Goleman (1995: 51), DZ'yı bireyin yaşamı zenginleştirecek biçimde duygularını düzenleyebilmesi ve başkalarının duygularına empati beslemesi yetisi şeklinde açıklarken DZ özelliklerinin, bilişsel zekadan daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Cooper ve Sawaf'a (1996:12) göre, DZ, "duyguların gücünü ve algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneği" olarak açıklanmaktadır.

DZ, insan kaynakları yönetiminde farklı boyutlarda ele alınarak sosyal zeka, çoklu zeka veya bunlara dayanan içsel zeka olarak da incelenmesi, araştırmacılara oldukça geniş bir uygulama alanı yaratmaktadır (Bar-On, 2005; Cooper ve Sawaf, 1996:12; Freedman, 2002; Goleman, 2000: 393). Bununla birlikte DZ ile ilgili yapılmış çalışmaların ortak yanı, sosyal yaşamda yüksek başarı için gerekli olan özelliklerin çalışma yaşamında da etkili olduğunu ortaya koymalarıdır. Bu özellikler duygusal algılama, anlama ve değerlendirme ile ilgili kişisel yetenek ve yeterliliklerden oluşmaktadır (Springs ve Kritsonis, 2008; Morris, 2002: 304). DZ ile çalışmaların çoğunda "duygusal algılama" ve "duygusal anlama"nın temel özellikler olarak yer aldığı görülmektedir (Eichinger ve Lombardo, 1999; Freedman, 2003).

Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Diğer yandan duygusal değerlendirme ise, “duyguların kullanımı” ve “duyguların yönetimi” olarak ifade edilmektedir (Day ve Carroll, 2008).

Genel olarak farklı boyutlarda ve isimlerde incelenen DZ, bu çalışmada Mayer, Salovey ve Caruso'nun geliştirdiği MSCEIT modeli çerçevesinde dört boyutta değerlendirilmektedir. MSCEIT bir önceki model olan MEIS'in geliştirilmiş şeklidir. MEIS, yaklaşık olarak 40 sayfa ve 402 değişkenli bir DZ ölçme modelidir (Brackett ve Salovey, 2006; Mayer vd., 2003; Weinberger, 2003). Geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış olan bu model çok sayıdaki araştırmacı tarafından kullanılmakta ve “MSCEIT V2.0” olarak adlandırılmaktadır.

DZ, insan kaynakları yönetiminin her aşamasında etkili olabilmektedir. İşletmelerde DZ özellikleri gelişmiş işgörenlerin daha başarılı oldukları, insan ilişkilerinin yapıcı, birbirini destekleyici ve aynı zamanda daha düzeyli olduğu bilinmektedir (Day ve Carroll, 2008; Sy vd., 2006). DZ özellikleri, hem yöneticilerin hem de işgörenlerin karşılıklı etkileşimi, başarımlarını değerlendirme, kariyer gelişimi ve planlaması, güdüleme, eğitim vb. gibi pek çok konuda belirleyici ve önemli birer ölçüt olarak kullanılmaktadır (Demir, 2009).

DZ, insanların sosyal ve çalışma yaşamlarında çevreleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesinde ve geliştirilmesinde önemli bir etken olarak görülmektedir. Çünkü DZ yönetsel kavramların uygulanması aşamasında yöneticilere ve işgörelere önemli ölçüde kolaylık sağlamak, bireysel ve örgütsel başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır (Cooper ve Sawaf 1996; Goleman 2000). Bu nedenle işletmelerde insan kaynakları temini, seçimi, eğitimi, kariyer planlama, kadrolama konularıyla ilgili karar verme aşamasında DZ özellikleri adaylar ya da işgörelar arasında önemli bir fark yaratarak büyük avantaj sağlamaktadır (Kulkarni vd., 2009; Day ve Carroll, 2008; Sy vd., 2006; Orioli ve Cooper 2005).

Bu çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde insan kaynakları temini ve seçiminde karar merkezindeki yöneticilerin bir işe doğru elemanın yerleştirilmesinde DZ faktörlerinin etkilerini ortaya koymaktır.

İnsan kaynakları temini ve seçimi ile DZ ilişkisi

DZ, örgütlerde yöneticilerin çok boyutlu düşünmelerini kolaylaştırarak kapsamlı ve farklı düşüncelerin üretilmesine katkı sağlayabilir. Bununla birlikte yönetsel kararlar üzerindeki olumlu etkisi nedeniyle de yönetimin etkinliğini arttırabilmektedir (Cadman ve Brewer, 2001). Yöneticilerin DZ düzeyinin yüksek olması önemli bir farklılık yaratmakta,

Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

ancak başarılı ve etkin ekiplerin yaratılabilmesi, güdülenmesi, verimlilik ve iş doyumunun sağlanması yalnızca yöneticilerin değil aynı zamanda çalışanların da DZ düzeylerinin yüksek olmasına bağlıdır (Demir, 2009).

Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının temini ve seçimi, ekonomik ve beşeri kaynakların etkin kullanılmasını gerektirdiği gibi harcanan zaman da dikkate alındığında oldukça zor ve sorumluluk isteyen bir iştir. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın yalnızca temin ve seçim süreci ile sınırlı olmaması, aynı zamanda işten ayrılma sürecinin sonuna kadar örgütsel faaliyetlere katkısı nedeniyle konaklama işletmelerinde “insan kaynakları temini ve seçimi” daha da önemli olmaktadır.

Yöneticilerin DZ özellikleri, kapsamlı değerlendirebilme yeteneğinin bir sonucu olarak insanların gerçek ile rol yapma davranışları arasındaki farkın kolaylıkla anlaşılmasını sağlamaktadır (Dimitriades, 2007; Leban ve Zulauf, 2004). Özellikle iş başvurusu, seçim süreci ve değerlendirme aşamasında adayların tutum ve davranışlarının gerçek kişilik özelliklerini gizleyerek işe özgü özellikleri sergilemeleri sonraki dönemlerde büyük sorunların oluşmasına neden olabilmektedir (Douglas vd., 2008; Harvey ve Dasborough, 2006). Duygusal algılama, empati yaparak insanların duygularını özümsemeyi sağlamaktadır. Duyguların, aynı zamanda bir kişilik yansıması olarak değerlendirilmesi nedeniyle bu aşamada doğru kararların verilebilmesi için yöneticilerin DZ özelliklerini etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir (Cherniss, 2000; Kellett vd, 2006; Kramer ve Hess, 2002; Vakola vd., 2004).

DZ'sı yüksek kişilerin işe alınması yalnızca temin ve seçim sürecinde değil aynı zamanda kadrolama aşamasında da işletmelere önemli yararlar sağlamaktadır (Demir, 2009). Bu özellikteki kişilerin seçilmesinin insan kaynaklarının eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer çalışmalarında düşük maliyetlerle önemli çıktılar elde edilmesini (Blank, 2008), güdülenmesi ve iş doyumunun daha kolay sağlanması, örgütsel bağlılığın oluşmasını ve buna bağlı olarak hizmet kalitesinin yükselmesini (Hosseinian vd., 2008; Naeem vd., 2008), kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıyla da yüksek karlılığa ulaşılmasını daha da kolaylaştırabilmektedir (Kerr, vd., 2006; Freedman ve Everett, 2004; Leban ve Zulauf, 2004). İnsan kaynakları seçim sürecinde DZ özelliklerinin kullanılmasıyla yalnızca adaylar değerlendirilmemekte, aynı zamanda onlara işletmenin kurumsallığı da yansıtılmaktadır (Ashkanasy vd., 2004; Fatt, 2002). Adaylar işe alınmayacaklarını bilseler dahi objektif bir değerlendirme yapıldığını ve kendilerine değer verildiğini düşünerek, ileri ki dönemlerde bu işletmede görev alabilmek için gerekli olan

Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

özellikleri kazanma çabasına girebilmektedir (Ashour, 2005; Demir, 2009). İnsan kaynakları seçim sürecinde adayların işletmenin saygınlığını algılaması, yöneticilerin DZ özelliklerini kullanabilmesinin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

İnsan kaynakları seçim sürecinde yöneticilerin DZ özelliklerini kullanarak vermiş oldukları kararlar örgütün geleceğini de etkilemektedir. Fiedelvey-Van Dijk ve Freedman (2004), örgüt için çalışanların DZ özelliklerinin teknik kapasite ve becerilerinden daha önemli olduğunu ifade etmektedir. Diğer yandan, DZ özelliklerinin hem yönetici hem de çalışanların kişisel ve örgütsel başarısında önemli katkıları bulunduğu bilinmektedir (Sy vd., 2006; Weisinger, 1998, 14). Bu nedenle örgütsel başarı ve rekabet avantajı yaratmak, hem çalışanların hem de yöneticilerin DZ özelliklerinin yüksek olmasına, aynı zamanda etkin bir şekilde kullanılmasına bağlıdır.

Örgüt yönetiminin her aşamasında olduğu gibi insan kaynakları seçim sürecinde DZ özelliklerinin etkisi, olumsuz koşullarda bile olumlu düşünme tarzını koruyarak kişilik ve rol çatışmasının kolaylıkla ortaya konulmasını sağlayabilmektedir (Kaushal ve Kwantes, 2006; Quebbeman1 ve Rozell, 2002). Özellikle insan kaynakları değerlendirme ve seçim sürecinde DZ düzeyi düşük kişilerin saldırganlık, sapma ve sapkın davranışlarda bulunması uygulanan seçim yöntemiyle kendini gösterebilmektedir (Blank, 2008; Morand, 2001).

İşletmelerde DZ'nı kullanan işgörenler ve yöneticilerin daha başarılı oldukları bir gerçektir (Sen ve Shiel, 2006; Langhorn, 2004). İnsan kaynakları seçim sürecinde DZ özelliklerinin doğru elemanın seçilmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir (Ashour, 2005; Fox ve Spector, 2002; Sy ve Cote, 2004). Bu nedenle, insan kaynakları temini ve seçiminde DZ'nın gerek yönetsel faaliyetler (Fox ve Spector, 2002), gerekse işgören performansına önemli katkılarının olması (Rosete ve Ciarrochi, 2005; Sy vd., 2006) nedeniyle konaklama işletmelerine önemli yararlar sağlayabilmektedir. Çünkü bu özelliklere sahip kişilerin insan ilişkilerinin daha iyi olması, hem kendi duygularının farkında olmasına hem de başkalarına empati duyarak onları anlamasına olanak sağlamaktadır. Amerika Birleşik Devletlerinde otelcilik sektöründe yapılan bir araştırmada insan kaynaklarına verilen DZ eğitiminin ardından müşteri doyumunu ve pazar payının arttığı, buna karşın işgücü devir oranını düşüştüğü belirtilmektedir (Freedman ve Everett 2004).

DZ'dan yararlanılarak hem bireysel hem de örgütsel başarıya ve yapıcı sonuçlara ulaşıldığı, belirlenen hedeflerin gerçekleştirildiği yapılan çalışmalardan da izlenmesi (Sy vd.,

Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

2006; Weisinger, 1998: 14) insan kaynakları yönetimi açısından DZ'nın önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının yeterli düzeyde mesleki bilgi ve teknik donanıma sahip olması kadar sosyal ilişkilerinin de güçlü olması gerekir. İnsan kaynakları planlamasının amacına ulaşması ancak doğru elemanın seçilmesi ile mümkün olabilmektedir. Seçim sürecinde verilen yanlış bir kararın maliyeti ve işletmeye olan zararı, sonradan doğru eleman bulunsa da oldukça yüksek olabilmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinde insan kaynakları seçme ve yerleştirme sürecinin amacı, mevcut açık pozisyonları kurum kültürüne ve hedeflerine, temel yetkinlikler ve görev özelliklerine en uygun adayı bulmak ve yerleştirmektir.

Son dönemde yapılan çalışmalar liderlik, yenilikçi ve etkin yöneticiler için başarıda DZ'nın en önemli etkenlerden biri olduğunu göstermektedir (Downey vd., 2006; Dulewicz ve Higgs, 2005; Higgs ve Aitken, 2003). Bu özellikteki yöneticilerin kadroları oluştururken DZ yetenekleri sayesinde doğru elemanı seçmesi kolay olabilmektedir. Bir insanın kendini tanıması, diğer insanları tanımasında da etkili olacağından, işe alma sırasında empati yaparak aday sağlıklı bir şekilde değerlendirebilir.

DZ, insan kaynakları seçiminde en önemli ölçütlerden birisi olarak görülmektedir (Fatt, 2002). İnsan kaynakları seçim sürecinde yöneticilerin DZ kullanmaları ile doğru adayı belirlemedeki başarı oranlarının %90 olduğu (Watkin, 2000) ve bu özellikteki işgörenlerin işletmede tutulmasıyla örgütsel verimliliğin büyük ölçüde arttığı (Cherniss, 2001) yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır. Adayların DZ yeterliliklerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar başlangıçta işe alım maliyetlerinin artmasına neden olurken uzun vadede işletmeye ekonomik ve sosyal açıdan önemli katkıları olabilmektedir (Langley, 2000). İşletmede tutulan işgörenlerin DZ yeterliliklerine sahip kişilerarası ilişkileri güçlü bireylerden oluşması (Cadman ve Brewer, 2001; Chrusciel, 2006) seçim sürecinde doğru kararlar verildiğinin bir göstergesidir.

Konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma

Bu araştırma Day ve Carroll, (2008) çalışması ile MSCEIT (The Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test) DZ modeli üzerine yapılandırılmıştır. Buna göre oluşturulan anket tekniği ile konaklama işletmelerinde işgörenlerin temini ve seçiminde karar

Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

merkezindeki yöneticilerin seçim ve değerlendirme yöntemlerinde DZ özelliklerinin etkilerini ortaya koymak üzere yapılmıştır.

Ankette katılımcıların demografik özelliklerine yönelik olmak üzere 7 adet kapalı uçlu soru, 21 adet bağımsız değişken ve 2 adet bağımlı değişken olmak üzere 23 adet Likert (5'li) ölçeğinde soru, konu ile ilgili 2 adet açık uçlu genel soru olmak üzere toplam 32 soru yer almaktadır. Likert yöntemine göre hazırlanan sorular, 5-kesinlikle katılıyorum seçeneğinden 1-kesinlikle katılmıyorum seçeneğine doğru beşli aralıkta sıralanmıştır.

Muğla bölgesinde, İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2009) verilerine göre toplam 109 adet 4-5 yıldızlı konaklama tesisi bulunmaktadır. Bunların içinde tesadüfî örnekleme yöntemiyle 32 işletme seçilmiş olup bu işletmelerin toplam içindeki oranı % 30 dur. Farklı birimlerde insan kaynakları seçim ve kadrolama sürecinde karar verme yetkisine sahip toplam 132 bölüm ve birim yöneticisi ile yapılmış olan anket verileri sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınarak öncelikle verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla, verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmıştır. Daha sonra ilgili faktörlerin önem derecelerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma bulguları

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular incelendiğinde (tablo 1) yöneticilerin yaklaşık % 81'inin 40 yaşın altında olduğu görülmektedir. Bunların % 70'i erkeklerden, % 30'u da kadınlardan oluşurken, kadınların büyük bir kısmı kat hizmetleri birimi yöneticileridir. Yöneticilerin % 56'sı evli iken, % 44'ünü bekarlar oluşturmaktadır. Yöneticilerin % 63'ü üniversite mezunudur. Görev yaptıkları bölümler bakımından İnsan Kaynakları, Önbüro, Yiyecek-İçecek ve Kat Hizmetleri bölümlerinin yöneticileri toplam içinde yaklaşık % 80'i oluşturmaktadır. Ankete katılan yöneticilerin % 31'inin 10 yılın üzerinde yöneticilik yaptıkları, diğerlerinin ise 10 yılın altında yöneticilik deneyimine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Diğer yandan halen görev yaptıkları işletmede 4 yılın altında yöneticilik yapanların oranı % 81'dir. Bu durum, işletmelerde yöneticilerin uzun süre görev yapmadıklarını göstermektedir.

Demografik verilere ilişkin bulgulardan sonra çalışmanın güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Verilerin genel güvenilirliği (Cronbach alpha) 0,81 düzeyinde ve değerlerin

Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

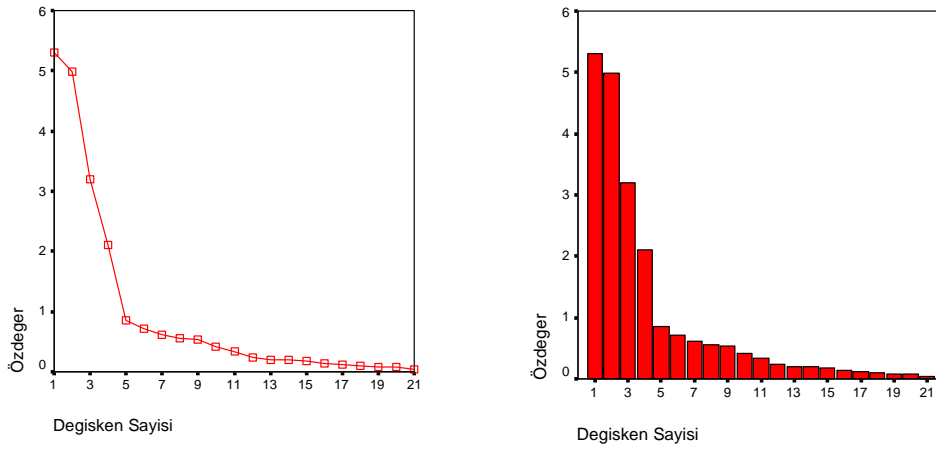
genel ortalaması 3,92 olarak gerçekleşmiştir. Çalışmanın güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu (Özdamar, 1999: 522; Sekaran, 2000, 308) ve istatistiksel ölçümlerinin de $F=19,6023$ ve $p=0,001$ düzeyinde gerçekleştiği bulgulardan anlaşılmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

YAŞ	Sayı	Yüzde	KATILIMCILARIN EĞİTİM DURUMU	Sayı	Yüzde
26'dan küçük	9	6,81	İlköğretim	7	5,30
26-30	21	15,91	Lise	42	31,82
31-35	34	25,76	Üniversite	83	62,88
36-40	42	31,82	TOPLAM	132	100
40'dan büyük	26	19,70			
TOPLAM	132	100			
CİNSİYET	Sayı	Yüzde	ÇALIŞTIĞI BÖLÜM	Sayı	Yüzde
Kadın	39	29,55	İnsan kaynakları	28	21,21
Erkek	93	70,45	Önbüro	30	22,73
TOPLAM	132	100	Yiyecek-İçecek	26	19,70
			Kat Hizmetleri	23	17,42
MEDENİ HALİ	Sayı	Yüzde	Mutfak	10	7,58
Bekar	58	43,94	Muhasebe	9	6,82
Evli	74	56,06	Diğer	6	4,54
TOPLAM	132	100	TOPLAM	132	100
KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE TOPLAM YÖNETİCİLİK SÜRESİ	Sayı	Yüzde	SON İŞLETMEDE YÖNETİCİ OLARAK ÇALIŞMA SÜRESİ	Sayı	Yüzde
1-3 yıl	9	6,82	1 yıl ve 1 yıldan az	49	37,12
4-6 yıl	23	17,42	2 yıl	32	24,24
7-9 yıl	59	44,70	3 yıl	26	19,70
10 yıl ve üzeri	41	31,06	4 yıl ve 4 yıldan fazla	25	18,94
TOPLAM	132	100	TOPLAM	132	100

Sonraki aşamada güvenilirlik testi (Cronbach alpha) sonucuna göre, verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,788; Barlett Testi sonucu 2469,193 değeri ve $p<0,001$ düzeyinde gerçekleşmiştir. Verilere uygulanan temel bileşenler (Principal Component) analizinde, döndürme (Varimax) seçeneği kullanılmış ve elde edilen özdeğerlerin (Scree Plot) dağılımına göre 1'in üzerinde olan veriler değerlendirmeye alınmıştır. Bununla birlikte şekil 1'de sunulan Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot) grafiğinde de görüldüğü gibi dördüncü değerden sonra verilerde bir değişiklik olmadığı saptanmıştır. Özdeğerlerin dağılım grafiğinin daha iyi anlaşılır olması amacıyla aynı analiz bar grafik modeli seçilerek de sunulmuştur. Özdeğerlerin dağılımı (Scree Plot) teorik çerçevede sunulan dört bağımsız değişken yapısını grafiksel olarak da desteklemektedir.

Şekil 1. Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot)



Araştırmada sonuçların daha belirgin bir şekilde ortaya konulması amacıyla faktör analizinde yükleme oranları 0,40'dan az olan değişkenlere (suppress absolute values less than) yer verilmemiştir. Kapsam dışı tutulan değerler çalışmanın bütünlüğü açısından, faktör yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamıştır. Faktör analizi tablosundan da görüldüğü gibi dört faktör grubu altında toplam 21 değişkenden oluşan yapının toplam farkı (varyansı) % 74,303 oranında tanımladığı anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen bağımsız değişkenler dört faktör grubu oluşturmuştur. Bu faktörler MSCEIT modelinde yer alan DZ boyutları temel alınarak sınıflandırılmıştır. Bunlar, “Duyguları Algılama”, “Duyguları Anlama”, “Duyguları Kullanma” ve “Duyguları Yönetme” olarak ifade edilmiştir.

Birinci faktör olan “duyguları algılama” diğer bir deyişle duygusal farkındalık, bir yetenek olarak, bireyin kendini anlama ve değiştirme yolunda belirleyici ve duyguları kontrol edebilme açısından da son derece önemlidir. Duyguları algılamak, insanların duygularını yüzlerde resimlerde tanıma olarak zekaya bilgi girdisi sağlar. Özellikle iş başvurusunda, adayların doldurdukları formlar, yapılan sınav ve mülakatlarda yüz ifadeleri, resimleri vb. veriler değerlendirme aşamasında yönetici kararlarını etkilemektedir.

Altı değişkenden oluşan “duyguları algılama” faktörünün özdeğeri 5,309; tanımladığı fark yüzdesi 25,283; ortalama değer 3,69; F değeri 5,5522; güvenilirlik derecesi 0,96 ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre konaklama işletmelerinde yöneticilerin işgören temini ve seçiminde DZ özelliklerini kullanarak karar verdikleri söylenebilir. Çünkü seçim aşamasında mesleki yeterlilikten çok insan ilişkilerine ve

Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

davranışlara önem verildiği, adayların sosyal varlık olarak algılama ve kavrama becerilerinin önemli bir unsur olarak etkili olduğu faktör değişkenlerine ilişkin bulgulardan anlaşılmaktadır.

Tablo 2. Faktör Analizi Sonuçları

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER	TANIMLANAN FARK YÜZDESİ	ORTALAMA	F DEĞERİ	ALPHA	p
1.FAKTÖR : DUYGULARI ALGILAMA		5,309	25,283	3,6869	5,5522	96	,001
Ayırt edebilme	,943						
Yaşamın bir parçası	,940						
Deneyimler	,915						
İnsanların yaşamı	,914						
Yüz ifadeleri	,912						
Sosyal belirtiler	,797						
2. FAKTÖR : DUYGULARI ANLAMA		4,984	23,734	3,6561	15,4637	,90	,001
İnsanları anlama	,932						
Ses tonu	,914						
Dış görünüşler	,889						
Kendini ifade etme	,821						
İnsan davranışları	,568						
3. FAKTÖR : DUYGULARI KULLANMA		3,204	15,257	4,2242	10,9149	,92	,001
Duyguları paylaşma	,932						
Sorunları çözme	,919						
Karar verme	,889						
Olumlu duyguları sürdürme	,856						
İyi izlenim	,696						
4. FAKTÖR : DUYGULARI YÖNETME		2,106	10,028	4,1409	5,2913	,78	,003
Engelleri geçme	,834						
Duyguların kontrolü	,763						
Güdüleme	,730						
Duyguları yönlendirme	,728						
Yardım etme	,534						

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü=0,788 ve $p < 0,001$; Toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı % 74,303

“Duyguları anlama” faktörünün özdeğeri 4,984; tanımladığı fark yüzdesi 23,734; ortalama değer 3,66; F değeri 15,4637; güvenilirlik derecesi 0,90 ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Duyguları anlamak, insan ilişkilerinin kurulması ve

Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

geliştirilmesinde başlangıç ya da sona erdirme için karar aşamasıdır. Öyle ki, bir duygudan diğerine geçişler ve duygular hakkındaki bilgilere ilişkin duygusal bilgiyi değerlendirme yeteneği olarak, “insanları anlama”, “ses tonu”, “dış görünüşler”, “kendini ifade etme” ve “insan davranışları” değişkenleri kişinin kendisini ifade etmesi kadar karşıdaki kişinin de anlamasını etkileyen unsurlardır. İnsan kaynakları seçim sürecinde aday ile karar merkezi konumundakilerin karşılıklı olarak duygularını anlamaları gerekmektedir. Aynı şekilde işgörenlerin seçim sürecinde başarılı olsa bile işletmede tutulmasında duyguları anlamının önemli bir etken olduğu değişkenlerin analiz sonuçlarından da anlaşılmaktadır.

Üçüncü faktör olarak “duyguları kullanma” ve bunu ifade eden beş değişken belirlenmiştir. Duyguların kullanılması insanların yaşamına yön veren unsurların başında yer almaktadır. Çalışmada bu faktörü oluşturan değişkenler incelendiğinde duyguların karşılıklı olarak paylaşılması, olumlu duyguların sürdürülmesi, duyguları kullanarak diğerleri üzerinde iyi bir izlenim verilmesi, sorunları çözme ve karar verme olarak görülmektedir. Bu faktöre ilişkin verilere ilişkin bulgularda bunu desteklemektedir. İlgili faktörün özdeğeri 3,204; tanımladığı fark yüzdesi 15,257; ortalama değer 4,22; F değeri 10,9149; güvenilirlik derecesi 0,92 ve $p=0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar yöneticilerin duygusal bilgiyi kontrol edebilme ve düşünceyi zenginleştirmek için onlara yön verebilme yeteneği olarak işe alım ve kadrolama sürecinde DZ’den yararlanarak geleceğe yönelik düşüncelerini düzenleyebilmektedir.

Bir diğer faktör “duyguları yönetme” olarak belirlenmiştir. Duyguları yönetme, algılama, anlama ve kullanmanın son aşaması olarak, karşılaşılan engelleri geçme, kendini ve diğerlerini duygularla güdüleme, duyguları kontrol edebilme, onları yönlendirme ve bir yardım aracı olarak duyguları kullanabilme yeteneğidir. Diğer bir deyişle kişilerarası iletişimi sağlayabilmek için duyguları ve duygusal ilişkileri yönetme yeteneği olarak insan kaynakları işlevlerini yapılandırmada etkinliğini gösterebilmektir. Duyguları yönetme, algılamayı, anlamayı ve duyguları kullanarak doğru kararların verilmesini sağlayarak hem insan kaynakları temini ve seçiminde hem de işletmede tutulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Faktör değerleri incelendiğinde özdeğeri 2,106; tanımladığı fark yüzdesi 10,028; ortalama değer 4,14; F değeri 5,2913; güvenilirlik derecesi 0,78 ve $p=0,003$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiş olması, duyguları yönetmenin karar sürecinde önemli olduğunun bir göstergesidir.

Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Çalışmada daha geçerli ve destekleyici sonuçlar ortaya koymak için bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ve önemlerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. İki bağımlı değişkenin yer aldığı çalışmada, bir tanesine yer verilmiş olup diğer bağımlı değişken insan kaynaklarının işletmede tutulmasına (kadrolama) yönelik olduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirmeye alınan bağımlı değişkenin üzerinde faktör gruplarının etkisine yönelik sonuçlar tablo 3’de açıklanmıştır.

“İnsan kaynakları temini ve seçiminde yöneticilerin DZ özellikleri etkili olur” şeklinde ifade edilen bağımlı değişken ile DZ boyutlarına göre gruplandırılan faktörler arasındaki etkileşimi ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizine göre bazı saptamalarda bulunmak mümkündür.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları temini ve seçiminde yöneticilerin doğru adayı belirleyebilmesi için DZ özelliklerinin gelişmiş ve bunu da etkin bir şekilde kullanması gerekir. Bu durum bağımlı değişkene ilişkin regresyon analizi sonuçlarından da anlaşılmaktadır. Bu bağımlı değişkenin regresyon analizi sonuçlarına göre F değerinin 103,187; $p=0,001$ düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bununla beraber $R=0,874$; $R^2 = 0,765$ ve düzeltilmiş $R^2 = 0,750$ olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlar incelendiğinde faktör gruplarının bu bağımlı değişkeni % 87 oranında ($R= 0,874$) açıkladığı (etkilediği) görülmektedir. Diğer yandan Beta değerleri ve anlam düzeyleri de DZ faktörlerinin yöneticilerin, insan kaynakları temini ve seçiminde etkili olduğu görüşünü desteklemektedir

Tablo 3. Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	β	t	Sig t
SABİT		21,739	,001
Duyguları Algılama	,542	10,935	,001
Duyguları Anlama	,481	9,341	,001
Duyguları Kullanma	,303	4,606	,001
Duyguları Yönetme	,358	5,741	,001
R= ,874; R ² = ,765; Düzeltilmiş R ² = ,750; F= 103,187; Sig F=,001			

Regresyon analizinde verilen t değerleri faktörü oluşturan değişkenlerin grup içindeki önemini ifade etmektedir. Genel olarak bu değer 2’den daha büyük olması, parametrelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir (De Muth, 2006: 170; Demir, 2009:168; Kinnear ve Gray, 2004:169; Mitchell ve Jolley, 2009: 371). Bu çalışmada yapılan regresyon

Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

analizinde tüm faktörlere ait t değerlerinin 2'den büyük çıkmış olması faktörlerle bağımlı değişken ilişkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Sonuç

Konaklama işletmelerinde insan kaynaklarının temini ve seçimiyle ilgili farklı yöntemler uygulanmaktadır. Bu çalışmada incelenen DZ konusu bir seçim yöntemi değil aksine tüm yöntemlerde kullanılabilir olacak geçerliliğe sahip yetenek ve yeterliliklerden oluşan kişisel özelliklerdir.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları temin ve seçimi oldukça fazla önem taşıyan, yetki ve sorumluluk isteyen bir konudur. Örgütsel başarının sağlanmasında insan kaynaklarının rolü ve önemi oldukça fazladır. İnsan kaynaklarının DZ düzeylerinin yüksek olması işletmelere ekonomik ve sosyal kazançlar sağlamanın yanında hizmet sunumunda telafisi mümkün olmayan riski en aza indirmektedir. Diğer yandan insan kaynaklarının DZ düzeylerinin düşük olması nedeniyle insan ilişkilerinin bozulması, hizmet kalitesinin düşmesi ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetsizliği, olumsuz işletme imajı, ekonomik kayıplar, çalışma yaşamı kalitesinin bozulması, işyerinde örgütsel sapma davranışları gibi benzer pek çok durum insan kaynakları adayları arasından yanlış seçim sonucunda oluşmaktadır.

İnsan kaynakları seçim sürecinde etkili olan DZ, duyguların algılanıp ifade edilmesiyle başlamaktadır. Adayların yüz ifadelerindeki, ses tonundaki, giyim şekillerindeki, iletişim kanallarındaki duyguları hissedebilmek, ancak duygusal algılama özelliği ile başarılabilir. Çünkü duygusal algılama, DZ'nin gelecekte sağlayacağı ve yönlendirici özelliği olarak değerlendirilmektedir. Duyguları algılama yeteneği yalnızca insan kaynakları temini, seçimi ve işletmede tutulmasında değil, günlük yaşamda etkin iletişim kurmak için de oldukça önemlidir.

Duyguların en iyi şekilde anlaşılması bir yetenek olarak yöneticilerin de önemli özelliklerinden birisidir. Etkin yöneticiler farklı duyguları ayırt etme ve farklı durumlardan ortaya çıkacak duyguları ve değişik duyguların bileşimlerini anlama yeteneğine sahiptirler. Değişik koşullarda duygusal gelişmelerin oluşabileceğini anlamak, DZ düzeyi yüksek bireylerin özelliğidir. Duyguları anlama, insan kaynaklarının seçiminde yöneticilere doğru kararların verilmesinde önemli kolaylıklar sağlayabilmektedir.

Çalışmada elde edilen bulgular incelendiğinde, değişkenlere ilişkin faktör yüklerinin oldukça yüksek olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum ilgili değişkenlerin ait oldukları faktör gruplarına göre uygun olduğunu ve ifadelerin anlaşılır bir şekilde oluşturulduğunu

Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

göstermektedir. Bu nedenle faktör analizi sonuçlarından da anlaşılacağı gibi dört faktör grubunun insan kaynakları temin ve seçiminde karar merkezindeki yöneticilerin DZ düzeylerinin önemli olduğunu ve bu özelliklere sahip yöneticilerin doğru adayları belirlemede daha başarılı olduklarını göstermektedir.

Aynı şekilde regresyon analizi sonuçları da bağımlı değişken ile faktör grupları arasında ilişkiyi anlamlı bir şekilde desteklemektedir. Duyguların algılanması ve anlaşılması kadar kullanılması ve yönetilmesinin de insan kaynakları temini ve seçimi sürecinde doğru adayların belirlenmesinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

Kaynaklar

- Ashkanasy, N.M. ve Diğerleri (2004). "Performance Impacts Of Appraisal And Coping With Stress In Workplace Settings: The Role Of Affect And Emotional Intelligence" *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 1-43.
- Ashour, A.S. (2005). *Building The Emotional Competencies Of Organizations*, Egypt: Alexandria University Publications.
- Bar-On, R. (2005). The Bar-On model of emotional-social intelligence, In P. Fernández-Berrocá and N. Extremera (Guest Editors), *Special Issue on Emotional Intelligence. Psicothema*, 17.
- Blank, I. (2008). "Selecting Employees Based on Emotional Intelligence Competencies: Reap the Rewards and Minimize the Risk, *Employee Relations Law Journal*, 34, (3), 77-85.
- Brackett, M.A. ve Salovey, P. (2006). "Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test" (MSCEIT), *Psicothema*, 18,34-41.
- Cadman, C. ve Brewer, J. (2001). "Emotional intelligence: a vital prerequisite for recruitment in nursing", *Journal of Nursing Management*, 9, 321-324.
- Cherniss, C. (2001). "Emotional Intelligence And Organizational Effectiveness", (Ed. C. Cherniss, D. Goleman) *The Emotionally Intelligent Workplace*, USA: J.Wiley&Sons.
- Cherniss, C. (2000). "Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters" *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, Piscataway, NJ; Rutgers University Publications.
- Chrusciel, D. (2006). "Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management", *Management Decision*, 44, (5), 644-657.
- Cooper, R. ve Sawaf, A. (1996). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*, New York, NY: Berkley Publishing Group.
- Day, A. L. ve Carroll, S. A. (2008). "Faking emotional intelligence (EI): comparing response distortion on ability and trait-based EI measures", *Journal of Organizational Behavior*, 29, 761-784.
- De Muth, J.E. (2006). *Basic statistics and pharmaceutical statistical applications*. New York: Marcel Dekker.
- Demir, M. (2009) *Konaklama İşletmelerinde DZ, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Ün. SBE., İzmir.

- Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>
-
- Dimitriadis, Z. S. (2007). "Managing emotionally intelligent service workers", *Journal of European Industrial Training*, 31, (3), 223-240
- Douglas, S.C. ve Diğerleri (2008). "Cognitions, Emotions, And Evaluations: An Elaboration Likelihood Model For Workplace Aggression", *Academy of Management Review*, 33, (2), 425-451.
- Downey, L.A. ve Diğerleri (2006), "Examining the Relationship Between Leadership, Emotional Intelligence and Intuition in Senior Female Managers", *Leadership & Organization Development Journal*, 27, (4), 250-264.
- Dulewicz, V. ve Higgs, M. (2005). "Assessing leadership styles and organisational context", *Journal of Managerial Psychology*, 20, (2), 105-123
- Eichinger, R.W. ve Lombardo, M. M. (1999) "A Note about EQ (a.k.a. EI)", http://www.lominger.com/71_344.htm, (01.05.2009)
- Fatt, J.P.T. (2002). Emotional Intelligence: For Human Resource Managers, *Management Research News*, 25, (11), 57-74.
- Fiedeldey-Van Dijk, C. ve Freedman, J. (2004) "Dimensions of Organizational Climate" *OCI Research Report: USA; Six Seconds*, 1-15.
- Fox, S. ve Spector, P.E. (2002). "Emotions in the workplace The neglected side of organizational life introduction", *Human Resource Management Review*, 12, 167-171.
- Freedman, J. (2002). Emotional WHAT? Definitions and History of EQ, *EQ Today, Six Seconds*-November.
- Freedman, J. (2003) "Emotional WHAT?", *EQ Today, Six Seconds*, (2002-2003), 5-22.
- Freedman, J. ve Everett, T. (2004) *The Business Case for Emotional Intelligence, EQ: At the Heart of Performance*, USA; Six Seconds Institute.
- Goleman, D. (1995), *DZ*, (Çev.Banu Seçkin Yüksel), İstanbul; Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2000) *İşbaşında DZ* (çev. H. Balkara), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Harvey, P. ve Dasborough, M.T. (2006). "Consequences of employee attributions in the workplace: The role of emotional intelligence", *Psicothema*, 18, (sup), 145-151.
- Higgs, M. ve Aitken, P. (2003), "An Exploration of The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Potential", *Journal of Managerial Psychology*, 18, (8), 814-823.
- Hosseinian, S. ve Diğerleri (2008). "Emotional Intelligence And Job Satisfaction", *Journal Of Applied Sciences*, 8, (5), 903-906.
- İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2009). *Konaklama Tesisleri İstatistikleri*, Muğla.
- Kaushal, R. ve Kwantes, C.T. (2006). "The role of culture and personality in choice of conflict management strategy", *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 579-603.
- Kellett, J.B. ve Diğerleri (2006). "Empathy and the emergence of task and relations leaders", *The Leadership Quarterly*, 17, 146- 162.
- Kerr, R. ve Diğerleri (2006). "Emotional intelligence and leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, 27, (4), 265-279.
- Kinncar, P.R. ve Gray, C.D. (2004). *SPSS 12 made simple*, USA: Taylor & Francis.
- Kramer, M.W. ve Hess, J.A. (2002). "Communication Rules For The Display Of Emotions In Organizational Settings", *Management Communication Quarterly*, 16,(1), 66-80.
- Kulkarni, P.M. ve Diğerleri (2009). "Emotional Intelligence and Employee Performance as an Indicator for Promotion, a Study of Automobile Industry in the City of Belgaum, Karnataka, India", *International Journal of Business and Management*, 4, (4), 161-170.

- Demir, M. (2010). Duygusal zekanın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 7:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>
-
- Langhorn, S. (2004). "How Emotional Intelligence Can Improve Management Performance", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, (4), 220-230.
- Langley, A. (2000). "Emotional intelligence: a new evaluation for management development?", *Career Development International*, 5, (3), 177-183.
- Leban, W. ve Zulauf, C. (2004). "Linking Emotional Intelligence Abilities And Transformational Leadership Styles", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25, (7), 554-564
- Mayer, J. ve Diğerleri (2003). "Measuring Emotional Intelligence With the MSCEIT V2.0", *Emotion*, 3, (1), 97-105.
- Mitchell, M.L. ve Jolley, J.M. (2009). *Research Design Explained*. USA: Cengage Learning.
- Morand, D.A. (2001). "The Emotional Intelligence Of Managers: Assessing The Construct Validity Of A Nonverbal Measure Of "People Skills", *Journal Of Business And Psychology*, 16, (1), 21-33.
- Morris, C.G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak: Psikolojiye Giriş*, (çev. H.B.Ayvaşık ve M.Sayı), Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Naeem, H. ve Diğerleri (2008). "Emotional Intelligence And Its Impact On Service Quality – Empirical Evidence From The Pakistani Banking Sector", *International Business & Economics Research Journal*, 7,(12), 55-61.
- Orioli, E. ve Cooper, R. (2005) "Emotional Developing" <http://www.qmetricseq.com>, (01.05.2009)
- Özdamar, K. (1999) *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Quebbeman1, A.J. ve Rozell, E.J. (2002). "Emotional intelligence and dispositional affectivity as moderators of workplace aggression: The impact on behavior choice", *Human Resource Management Review*, 12, 125-143.
- Rosete, D. ve Ciarrochi, J. (2005). "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, 26, (5), 388-399.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Sekaran, U. (2000) *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sen, F. ve Shiel, M. (2006). "From business process outsourcing (BPO) to knowledge process outsourcing (KPO): Some issues, *Human Systems Management*, 25, 145-155.
- Springs, M.A. ve Kritsonis, W.A. (2008). "Emotional Intelligence: A New Definition for "Smart", *The Lamar University Electronic Journal of Student Research*, Fall.
- Sy, T. ve Diğerleri (2006). "Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance", *Journal of Vocational Behavior*, 68, 461-473.
- Sy, T. ve Cote, S. (2004). "Emotional intelligence A key ability to succeed in the matrix organization", *Journal of Management Development*, 23, (5), 437-455.
- Vakola, M. ve Diğerleri (2004). "The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change", *Journal of Managerial Psychology*, 19, (2), 88-110.
- Watkin, C. (2000). "Developing Emotional Intelligence", *International Journal Of Selection And Assessment*, 8, (2), 89-92.
- Weinberger, L.A. (2003). An Examination Of The Relationship Between Emotional Intelligence, Leadership Style And Perceived Leadership Effectiveness, *Human Resource Development Research Center*, St. Paul; Swanson & Associates
- Weisinger, H. (1998) *İş Yaşamında DZ*, İstanbul: Mns Yayıncılık.