

DUYGUSAL ZEKA İLE DUYGUSAL EMEK ARASINDAKİ İLİŞKİ: İŞLETMELERDE DUYGU YÖNETİMİ¹

Doç. Dr. Gürhan UYSAL²

Orkhan MAMMADOV³

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı hizmet sektöründe çalışan personelin duygusal zekası ile duygusal emek düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. İŞletmelerde duygusal zeka duygusal emek ile sonuçlanmaktadır. Duygusal emek çalışanda oluşan pozitif bir örgütsel davranıştır ve müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Bu araştırmanın varsayımına göre personel duygusal emek sahibi olursa müşteriye daha iyi hizmet sunar. Bu nedenle bir öncül olarak işletme yönetimleri çalışanalarda duygusal zeka geliştirmelidir. Araştırma evrenini Orta Karadeniz Bölgesi restoran çalışanaları, örneklemini ise Samsun ili çalışanaları oluşturmaktadır. Toplamda 395 adet restoran çalışanına ulaşılmış ve veri toplanmıştır. Veriler Pearson Korelasyon analizi yöntemi ile ve SPSS 23.0 programı analiz edilmiştir. Veri analizi H1 ana hipotezi doğrulamıştır. Buna göre, işletmelerde duygusal zeka ile duygusal emek düzeyi arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Müşteriye etkin hizmet için çalışanda duygusal emek ve duygusal zekaya ihtiyaç vardır. Araştırmanın temel bulgusu ve yazına katkısı bu sonuçtur. Bu nedenle bir işletme yönetimi, çalışanalarda duygusal zeka geliştirme için duyarlılık eğitimleri düzenleyebilir ve duygusal emek geliştirmek için çalışan ile müşteri arasında iletişimi kuvvetlendirebilir. Çünkü duygusal zeka, duygusal emeğin bir öncülüdür ama çalışan ile müşteri arasındaki iletişim becerisi de çalışanda duygusal emek geliştirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, Duygusal Zeka, Müşteri, Hizmet Sektörü

RESEARCH ON RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND EMOTIONAL LABOR: GOVERNANCE OF EMOTIONS

ABSTRACT

This study aims to search for relationship between emotional intelligence (EQ) and emotional labor. Top management needs EQ in firm management for positive psychological capital in addition to IQ. IQ od personnel is not good enough for effectively serving for customers. Emotional labor is needed for effectively serving for customers that results in customer happiness. Antecedents of emotional labor is emotional inttelligence. Therefore, managers are to develop EQ in employees to develop emotional labor. Perason Correlation and SPSS 23.0 are used in this study for data analysis. Population of the study is restaurants' employees in Middle Blacksea Region, Turkey. Sample is Samsun city's reaturants' personnel. 395 surveys returned from personnel in Samsun. Results support H1 hypothesis. Main result of the study is that there is significant and positive relationship between emotional intelligence and emotional labor. Therefore, top management should strengthen emotional intelligence in organization as an antecedent to develop emetional labor in employees. Firm management may organise sensitivity training or t-training to develop EQ in employees; and may strengthen communication ability in employees to develop emotional labor.

Keywords: Emotional Labor, Emotional Intelligence, Customers, Service Industry

¹ Bu çalışma Ondokuz Mayıs Üniversitesi SBE İŞletme Anabilim dalında, Doç. Dr. Gürhan UYSAL'ın danıŐmanlığında, Orkhan MAMMADOV tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İİBF, İŞletme Bölümü, uysal_g@omu.edu.tr

³ Bilim Uzmanı, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, orkhan777@mail.ru

GİRİŞ

Bu araştırmada duygusal zeka ile duygusal emek arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Temel araştırma sorusu; işletme çalışanlarının sahip olduğu duygusal zeka duygusal emek geliştirir mi, biçimindedir. Araştırma örneklemini hizmet sektöründe görev yapan restoran çalışanlarıdır. Araştırmada önce zeka ve duygunun tanımlaması yapılacaktır.

Zeka bireyin anlaması, öğrenme kapasitesi ve çevreye uyumu ile ilgilidir (Garett, 1954, Storddard, 1956, Paiget, 1959). Zeka aynı zamanda bilgi ile de ilgilidir. Zeka bilişsel ve duygusal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Zeka ile ilgili tanımlarda (Konrad, Hell, 2002, Morgan, 1981, Terman, 1944, Alaylıoğlu, Oğuzkan, 1976, Brockert, Braun, 2000, Çağlar, 1979) daha çok dış çevreye uyum ve zihinsel süreçler ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışma zekayı anlama, öğrenme, kavrama yeteneği ve dış çevre ile ilişkiler olarak tanımlamaktadır. Hizmet sektöründe çalışan personelin duygusal zeka geliştirmesi bu faktörler ile mümkün olabilir. Bu araştırmanın varsayımı; duygusal zeka geliştiren çalışan müşteriye iyi hizmet sunmada duygusal emek de geliştirir.

Bilişsel zeka örgütlerde bilgi, örgütsel öğrenme ve entelektüel sermaye ile ilgilidir. Fakat bilişsel zekaları yüksek olan bireylerin (IQ), her zaman işletme yönetimi ve diğer bireylerle ilişkilerde başarılı olmadığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle zeka konusunda duygu ön plana çıkmış, ve duygusal zeka gelişmiştir (Goleman, 1995).

Duygusal zeka bireyin diğerlerinin duygularını anlaması ve yorumlaması ve bilişsel süreçlere aktarmasıdır (Goleman, 1995, Maier, 1999: 34). İngilizce’de emotion kelimesi ile nitelenen sözcüğün kökü movere’dir. Yani bireyi eylem ve harekete geçiren güç anlamına gelmektedir. Duygu kişinin iç dünyası ve bilinçaltı düşünceleriyle ilgilidir (Goleman, 2009, Frijda, 2008: 69). Bu durumda duygu, kişiyi harekete geçiren ve davranışa yönlendiren iç dünyadaki bilinçaltı düşüncelerdir. Türkçe’de duygu, his ile tanımlanmaktadır (TDK, 2011). Bu nedenle duygu oluşumu, belirli olay, nesne ve bireylerin kişinin iç dünyasında oluşturduğu etkiye bağlı olabilir.

Duygu-zeka ilişkisinde tarihi dönemde duyguların işyerinde olmaması gerektiği tartışılmıştır. Duygu muhakemeyi engellemekte ve işi yavaşlatmaktadır (Yan, 2008:9). 21.yüzyıl sanayi ve dijital toplumunda ise yönetim psikolojisi bağlamında duygulara işyerinde yer verilebilir. Duygu-zeka ilişkisi öğrenme ile ortaya çıkmaktadır. Duygu düşünce aracılığı ile bireyin davranışlarına yön vermekte, bu bağlamda yönetici çalışanların duygularını anlamalı, öğrenmeli ve duygusal zeka sahibi olmalıdır. Bu manada çalışanların örgütsel davranışları yorumlanabilir. Duygusal emek de bir örgütsel davranıştır.

1. DUYGUSAL ZEKA: ÖĞRENME

Mayer ve Geher (1996), duygusal zekayı sosyal zekanın bir alt boyutu olarak kabul etmekte ve bireyin hem kendisi hem de diğerlerinin duygularını izleme ve elde ettiği bilgiyi davranışa dönüştürme olarak tanımlamıştır. Salovey ve Mayer (1990) duygusal zekayı duyguları fark edebilme ve gözlemlenme becerisi olarak tanımlamaktadır. Yine duygusal zeka bilişsel zeka ile ilgilidir ve başkalarının değerlerine saygı duyma ile elde edilebilir. Bilişsel zeka aracılığı ile ve kişisel değerlere saygı duyma ile birey başkalarının duygularını anlayabilir ve yorumlayabilir.

Duygusal zekanın alt boyutları öz bilinç, özyönetim ve empatidir. Öz bilinçte kişi sahip olduğu içsel duyguları çevre ile iletişimde kullanır. Öz bilinçte kişi duygularının farkındadır ve düzenleyebilir. Çevresi ile ilgili bilinçli değerlendirme yapan birey duygu ve düşüncelerine yön verir ve dış çevresine karşı olumlu davranışlar geliştirir (Weisinger, 1998, Yerli, 2009: 16). Öz bilinç bilişsel zeka ile de ilgilidir ve duygusal zeka gelişiminde etkin rol oynar (Goleman vd, 2002: 16).

Öz bilinç kişide özyönetim ile sonuçlanmaktadır. Özyönetim, çevresel uyarıcılara karşı kişinin duygularını kontrol etmesi ve yönetmesidir. Acar'a göre (2001), duygusal zekası yüksek çalışanlar diğerlerine karşı (müşteri) olumlu tepki verebilir. Özyönetim çalışanların duygularını kontrol ve yönetmesidir. Öz bilinçteki farkında olmadan artık duyguların yönetilmesi ve kontrolü aşamasına geçilmiştir.

Empati ise algılama ve anlama ile ilgilidir. Bu aşamada kişi diğerlerinin duygularının anlaşılması ve yorumlanması ile artık duygusal zeka geliştirmiştir. Empati iletişim becerisi ile ilgilidir ve empatik personel çevreyi daha iyi anlamakta ve yorumlamaktadır. Örneğin, üst yönetici ile çalışanın birbirini doğru anlaması, müşteri ile çalışan arasında iyi iletişim kurulması, örgütte iyi işler ortaya konulmasını sağlar (Eymen, 2007: 27).

2. DUYGUSAL EMEK

Duygusal emek neşeli ve dostane duygularla müşteriye hizmet etmesi ve işyerinde çaba ve çalışma sarfetmesidir. Duygusal emek özyönetim ve duygu yönetimi gerektirmektedir. Duygusal emek kavramı müşteriye hizmet ile ilgilidir ve bu süreçte çalışanların duygularını açıklamaya yöneliktir (Hoshschild, 1983, Brotheridge, Grande, 2002). Duygusal emek çalışanların geliştirdiği duygusal zeka ile müşteriye olumlu duygular beslemesi ve daha iyi hizmet etmesidir. Duygusal zeka ile duygusal emek arasında aracı değişken iletişim kurma becerisi olabilir. Duygusal zeka aracılığı ile çalışan müşteri ile daha iyi iletişim kurar.

Hoschild (1983) duygusal emek kavramını literatürde öneren ilk bilim insanıdır. Daha sonra Ashforth, Humphrey (1993), Morris, Feldman (1996), Grandey (2000) yine bu konuda çalışmışlardır. Hoschild'e göre (1983), duygusal emek duygu yönetimi, çaba, duygu kontrolü ile ilgilidir. Hoschild (1983) restoran çalışanlarının duygusal emeğe tabi olan altı meslek grubundan bir tanesi olduğunu ifade etmektedir.

Ashforth ve Humphrey'e göre (1993) duygusal emek hizmet sunumunda çalışanların müşterilere beklenen olumlu duyguları göstermesidir. Duygusal emek davranış ile ilgilidir ve müşterilerin pozitif hizmet değerlendirmesi çalışanların davranışlarına bağlıdır.

Morris ve Feldman (1996), duygusal emeğin öncül ve sonuçlarını araştırmıştır. Duygusal emek hizmet işlemi sırasında örgüt tarafından arzu edilen duyguların ifade edilmesidir (Morris, Feldman, 1996: 987). Grandey ise (2000) duygusal emeği örgütsel amaçlar yönünde değerlendirmiş ve davranış ve duyguların düzenlenmesi olarak tanımlamıştır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada temel amaç, duygusal zeka ile duygusal emek düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. 21.yüzyıl ekonomisinde tarım, turizm, ve sanayi sektörlerine ek olarak hizmet sektörü de önem kazanmıştır. ABD ve Avrupa başta olmak üzere Batılı ekonomilerde hizmet sektörü ekonomide önemli paya sahiptir. Bu kapsamda bu çalışmada müşteriye iyi hizmet sunma bağlamında, hizmet sektöründe duygusal zeka - duygusal emek ilişkisi araştırılacaktır.

Araştırmanın evrenini hizmet sektörü, restoran çalışanları ve Orta Karadeniz Bölgesi oluşturmaktadır. Örneklem ise Samsun İli restoran çalışanlarıdır. Araştırmada denek çalışanlar rassal seçilmiş ve kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. N=395 çalışandan geri dönüş alınmıştır. Veriler Şubat 2019 tarihinde toplanmıştır. Anket üç bölüm ve 35 ifadeden oluşmaktadır. Duygusal zeka ölçeğine ilişkin 16 ifade ve duygusal emek ölçeğine ilişkin 13 ifade vardır. Duygusal zeka ölçeği için Atilla (2012) tarafından Türkçe güvenilirliği yapılan Wong ve Law ölçeği (2002), duygusal emek ölçeği için ise Boothby ve Tunç (2015) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği yapılan Grandey (1999) ölçeği kullanılmıştır.

Duygusal zeka ölçeğinde dört boyut vardır. Bunlar: Kendi duygularını değerlendirme; başkalarının duygularını değerlendirme; duyguların kullanılması; ve duyguların düzenlenmesi. Duygusal emek ölçeği ise üç alt boyuttan oluşmaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Güvenilirlik analizine göre, duygusal zeka ölçeği alpha katsayısı 0.87 ve duygusal emek ölçeği alpha değeri 0.86 olarak oldukça yüksektir.

4. VERİ ANALİZİ, HİPOTEZ VE BULGULAR

Araştırmada anket yöntemi ile toplanan veriler SPSS 23.0 programı ile veri analizine tabi tutulmuştur. Veri analiz yöntemi olarak Pearson Korelasyon tekniği kullanılmıştır. Normallik analizine göre araştırmada veriler normal dağıldığı için Pearson Korelasyon yöntemi kullanılabilmiştir.

Araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H1: Hizmet sektöründe çalışanların duygusal zekası ile duygusal emek düzeyi arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H1a: Çalışanların kendi duygularını değerlendirmesi ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H1b: Çalışanların başkalarının duygularını değerlendirmeleri ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H1c: Çalışanların duygularını kullanmaları ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H1d: Çalışanların duygularını düzenlemesi ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Hipotez ve veri analizi ile Tablo 1'deki korelasyon tablosu oluşmuştur:

Tablo 1: Korelasyon Analizi Sonuçları

	Duygusal Emek	p	N
Kendi Duygularını Değerlendirme	0.395**	0.000	395
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0.486**	0.000	395
Duyguların Kullanılması	0.396**	0.000	395
Duyguların Düzenlenmesi	0.262**	0.000	395

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, duygusal zeka ile duygusal emek düzeyi arasında orta şiddetli anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Aynı zamanda duygusal zekanın dört alt boyutu ile duygusal emek düzeyi arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır. Buna göre H1a, H1b, H1c ve H1d alt hipotezleri kabul edilmiştir. Alt hipotezler kabul edildiği için, duygusal zeka ile duygusal emek arasındaki H1 ana hipotezi de kabul edilmiştir. Buna göre, bu araştırmanın temel bulgusu, hizmet sektöründe çalışanların sahip olduğu duygusal zeka ile duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

SONUÇ

Araştırmanın temel hipotezi olan duygusal zeka, ve bunun duygusal emek ile ilişkisi, kabul edilmiştir. Buna göre örgütte müşteriye iyi hizmet sunmanın öncülü çalışanda duygusal zeka olmasıdır. Çünkü duygusal zeka, duygusal emek ile sonuçlanmaktadır.

Duygusal zeka çalışanda, duyarlılık eğitimleri ile gelişebilir (t-training). Duyarlılık eğitiminin içeriği duygusal zekanın dört alt boyutu olabilir. Duyarlılık eğitimi ile birey, kendi ve başkalarının duygularını değerlendirme becerisi elde etmeli (özbilinç); duygularını kullanmalı ve duygularını düzenleyebilmelidir (özyönetim). Yazında duygusal zekanın bir başka üç boyutu vardır: Özbilinç, özyönetim ve empati. Duyarlılık eğitimleri aynı zamanda bu üç konuya da odaklanmalıdır. Çünkü duygusal zeka geliştirme müşteriye etkin hizmet ile sonuçlanmaktadır.

Zeka kişinin anlama ve kavrama yeteneği ile ilgilidir. Bu nedenle duygusal zeka empati geliştirme yeteneği ile ilgilidir. Kişi karşısındakinin duygularını anlamalı ve kavramalıdır. Duygusal zeka geliştirmede biliş (cognitive) önemlidir. Kişi bilişsel zekaya sahip olursa, duygusal zeka geliştirebilir. Duygusal emek kişinin müşteriye pozitif duygularla hizmet etmesidir. Pozitif duygularla hizmet müşteri memnuniyeti ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle hizmet sektörü çalışanları, müşteriye etkin hizmet için önce duygusal zeka ve empati sahibi olmalıdır. Bu araştırmanın bilimsel bulgusuna göre duygusal zeka ile duygusal emek arasında pozitif ilişki vardır. Bu kapsamda işletme yönetimi müşteri memnuniyeti elde etmek ve Pazar payı artırmak için çalışanlarda duygusal zeka ve empati yeteneği geliştirmelidir. Çünkü duygusal zeka duygusal emek ile sonuçlanmakta, o da müşteri memnuniyetine etki etmektedir.

Araştırmada dört alt hipotez vardır. İlk iki alt hipotez (H1a, H1b) duygusal zeka ile ilgilidir. Son iki alt hipotez (H1c, H1d) ise duygusal emek ile ilgilidir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlarda yeterli duygusal zeka vardır. Kendi duyguları ve müşterilerin duygularını değerlendirmekte ve dikkate almaktadırlar. Fakat duygusal emek boyutları zayıf olabilir. Çalışanlar duygusal zekayı duygusal emeğe yansıtamamaktadır. Bunun nedeni yoğun iş temposu olabilir. Çünkü duyguların düzenlenmesi alt boyutu zayıftır.

Araştırmanın alt hipotezleri sonuçlarına göre, çalışanlar kendi duyguları ve başkalarının duygularını değerlendirmekte ve dikkate almaktadır (H1a, H1b). Bu manada işletmede duygu yönetimi vardır. Fakat duyguların kullanılması ve düzenlenmesi önemlidir (H1c, H1d). Çünkü ilk iki alt hipotez duygusal zeka ile ilgilidir ve bu örnekleme vardır. Son iki alt hipotez ise (H1c, H1d) duygusal emek ile ilgilidir. Bu hipotez sonuçlarına bakıldığında duyguların düzenlenmesinde sorun olabilir. Bunun nedeni hizmet sektöründe yoğun iş temposu olabilir. H1c ve H1d sonuçlarına göre çalışanların duygu dünyası karışık ve karmaşık olabilir ve bu, duygusal emek düzeyini azaltabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2001). Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsan Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashford, B.E. & Humphrey, R.H (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, 2, 9-54.
- Ashkanasy, N.M. (2003). Emotions in Organizations. *Multilevel Issues in Organizational Behaviour and Strategy*, 2, 9-54.
- Atilla, G. (2012). Hastanelerde Duygusal Zeka Hasta Memnuniyeti İlişkisi: Isparta İl Merkezi Örneği. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Bağcı, Z. & Mohan Bursalı, y. (2015). Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(10), 69-90.
- Boothby, M. & Tunç, P. (2015). Duygusal Emek Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özellikleri. *Psikolojik Danışma ve Eğitim Dergisi*, 1, 1-11.
- Brotheridge, C. & Grandey, A.(2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of People Work. *Journal of Vocational Behaviour*, 60, 17-39.

- Carmeli, A. & Josman, Z.E. (2006). The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance and Organizational Citizenship Behaviours, *Human Performance*, 19(4), 403-419.
- Chang, Heng-Yen (2011). Restaurant Service Providers' Emotional Labor. Purdue University, Indiana, USA.
- Cheung, F.Y. & Tang, C.S. (2010). Effects of Age, Gender and Emotional Labor Strategies on Job Outcomes. *Applied Psychology: Health and Wellbeing*, 2(3),323-339.
- Chu, K.H. & Murrman, S.K. (2006). Development and Validation of the Hospitality Emotional Labor Scale. *Tourism Management*, 27, 1181-1191.
- Demirel, H.G. (2017). Duygusal Emek. *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Diefendorff, J., Croyle, M. & Gosserand, R. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategy. *Journal of Vocational Behaviour*, 339-357.
- Eymen, E.U. (2007). Duygusal Zeka. Kalite Ofisi Yayınları (www.kaliteofisi.com)
- Frijda, N.H. (2008). The Psychologists Point of View. Handbook of Emotion. Guilford Press, London.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Matters More Than IQ. Bantam Books.
- Goleman, D. (2005a). Duygusal Zeka. Varlık Yayınları, İstanbul
- Goleman, D. (2005b). İşbaşında Duygusal Zeka. Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (2012). İşbaşında Zeka. Varlık Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D., McKee, A. & Boyatzis, R. (2002). Yeni Liderler. (Çev. Deniztekin, O.)
- Grandey, A.A.(2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.
- Heisch, C.W. (2009). Emotional Labor in Public Service Roles. Florida State University.
- Hochschild, A.R. (1983). The Managed Heart: Commercialization of the Human Feeling, University of California Press.
- Hwa, M. & Amin, H. (2016). Why Emotion at Work Matters: Examining the Influence of Emotional Labor and Emotional Intelligence on Workplace Behaviours among Service Workers in East Malaysia. *Kajian Malaysia*, 79-105.
- Karim, J. & Weisz, R. (2010). Emotional Labor, Emotional Intelligence and Psychological Distress. *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, 36(2), 187-196.
- Köksel, L. (2009). İş Yaşamında Duygusal Emek ve Ampirik Bir Çalışma, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Konrad, S. & Hendl, C. (2002). Duygularla Güçlenmek. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Maier, M.D. (1999). Move over Technology: Make Room for Emotions, *TMA Journal*, 4, 34-37.
- Mastracci, S.H., Newman, M.A. & Guy, M.E. (2010). Emotional Labor: Why and How to Teach It? *Journal of Public Affairs Education*, 16(2), 123-141.
- Morgan, C. (2009). Psikolojiye Giriş (Çev. Sibel Karakaş, Rükzan Eski), Eğitim Yayınları, İstanbul, 18.Baskı.
- Morris, A. & Feldman, D. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor, *Academy of Management Journal*, 21(4), 989-1010.

- Nunan, D. & Knox, S. (2005). A Conceptual Model of Emotional Labor in the Service Encounter. *Australian and New Zealand Marketing Academy*.
- Oral, L. & Köse, S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile İş Doyumu ve ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Othman, A., Abdullah, H.S. & Ahmad, J. (2008). Emotional Intelligence, Emotional Labor and Work Effectiveness in Service Organisations: A Proposed Model. *The Journal of Business Perspectives*, 12 (1), 31-42.
- Öz, E. (2007). Effect of Emotional Labor on Employees' Work Outcomes. Graduate School of Marmara University.
- Özgen, I. (2010). Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük (2005). 10. Baskı. Ankara Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 212.
- Weisinger, H. (1998). İş Yaşamında Duygusal Zeka. MNS Yayıncılık, İstanbul.
- Wong, C.S. & Law, K. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence and Performance and Attitude: An Expolratpry Study. *The Leadership Quarterly*, 243-274.
- Yan, İ. (2008). Duygu- Zeka İlişkisi ve Duygusal Zekanın Yöneticiler Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.