

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL ZEKÂNIN İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ:
ANKARA PURSAKLAR İLÇESİNDEKİ OTOMOTİV
YETKİLİ BAYİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kıvanç YALÇIN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

MAYIS 2017

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DUYGUSAL ZEKÂNIN İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİ:
ANKARA PURSAKLAR İLÇESİNDEKİ OTOMOTİV
YETKİLİ BAYİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kıvanç YALÇIN

1403810515

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

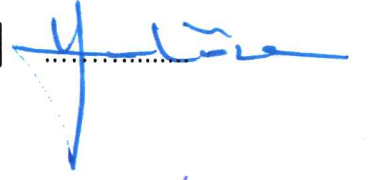
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yaşar KÖSE

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1403810515 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, Kıvanç YALÇIN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Duygusal Zekanın İş Performansına Etkileri: Ankara Pursaklar İlçesindeki Otomotiv Yetkili Bayileri Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Yaşar KÖSE

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

☒ ☐

Jüri Üyeleri

: Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN

Gazi Üniversitesi

Kabul/Red

☒ ☐

: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

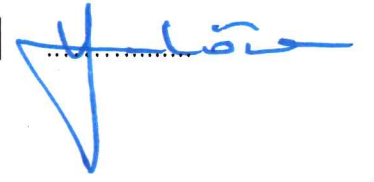
Kabul/Red

☒ ☐

: Doç. Dr. Yaşar KÖSE

Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

☒ ☐

Tez Savunma Tarihi: 22 Mayıs 2017

ONAY

Yrd. Doç. Dr. Ruhi KILIÇ

Enstitü Müdürü

Tarih: 13.../06.../2017



TÜRK HAVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Duygusal Zekânın İş Performansına Olan Etkileri: Ankara Pursaklar İlçesi’ndeki Otomotiv Yetkili Bayileri Üzerinde Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



15.05.2017

Kıvanç YALÇIN

ÖNSÖZ

“Duygusal Zekânın İş Performansına Olan Etkileri: Ankara Pursaklar İlçesin deki Otomotiv Yetkili Bayileri Üzerinde Bir Araştırma” adlı bu çalışma Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

Yüksek Lisans tez danışmanlığımı üstlenerek, her türlü çalışmanın yürütülmesi esnasında yardım ve desteklerini esirgemeyen gerek mesleki gerekse de kişilik açısından daima örnek alacağım Doç. Dr. Yaşar KÖSE’ ye, beni bu yola çıkımda cesaretlendiren eşim Yrd. Doç. Dr. Meryem YALÇIN’a, annem Dr. Gönül YALÇIN’a, ablam Dr. Aslıgül Yalçın Chin’e ve araştırmam esnasında desteklerini esirgemeyen şirketimizin Yönetim Kurulu Üyesi Osman Yıldırım’a şükranlarımı bir borç bilirim.

Tezimi yazdığım süre boyunca, babaları ile çok az zaman geçirebilen çocuklarım Ece İdil Yalçın ve Atilla Tegin Yalçın’a, gösterdikleri sabırlardan dolayı teşekkür ederim.

Yazdığım bu Yüksek Lisans Tezini, her zaman bu şekilde bir akademik çalışma yapmamı isteyen, rahmetli babam Prof. Dr. Atilla YALÇIN’ın anısına hediye ederim.

Nisan, 2017

Kıvanç YALÇIN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	5
1. DUYGUSAL ZEKÂ	5
1.1 Duygusal Zekâ	5
1.2 Duygusal Zekânın Pozitif Etkileri	6
1.3 Duygusal Zekânın Geçmişi ve Günümüzdeki Önemi	7
1.4 Duygusal Zekânın Unsurları	8
1.4.1 İçsel Yönetim	8
1.4.2 Motivasyon	8
1.4.3 Empati Kurma	9
1.4.4 Beşeri Yetenek	9
1.5 Duygusal Zekânın Kuramları	9
1.5.1 Mayer ve Salovey Yetenek Modeli	10
1.5.2 Bar-On Modeli	10
1.5.3 Cooper ve Sawaf Modeli	10
1.5.4 Goleman Modeli	10
1.6 Duygusal Zekânın İş Hayatındaki Rolü ve Önemi	11
1.7 Duygusal Zekânın Çalışanlar Tarafından Geliştirilmesi	11
1.8 Yenilikçilik Kavramı	13
1.8.1 Üründe Yenilikçilik	13
1.8.2 Süreçte Yenilikçilik	14
1.8.3 Pazarlamada Yenilikçilik	14
1.8.4 Organizasyonda Yenilikçilik	14
1.9 Yenilikçilik Kültürü	14
İKİNCİ BÖLÜM	17
2. İŞ PERFORMANSI	17
2.1 İş Performansı	17
2.2 Duygusal Zekânın İş Performansına Etkileri	18
2.3 Yenilikçilik ve İş Performansı	25
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	27
3. OTOMOTİV SEKTÖRÜ YETKİLİ BAYİLER BAZINDA İŞ PERFORMANSINA BAKIŞ VE DUYGUSAL ZEKÂ İLE İŞ PERFORMANSI ÖLÇÜM METOTLARI	27
3.1 Otomotiv Sektöründe Duygusal Zekâ ve İş Performansı	27
3.2 Duygusal Zekâ'nın Ölçülmesi; Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği	30

3.3 Otomotiv Sektörü Yetkili Bayiler Bazında İş Performansı Ölçümleri	32
3.3.1 Beyaz Yakalıların İş Performansı ve Ölçüm Metotları.....	33
3.3.1.1 Servis danışmanları (araç kabul)	33
3.3.1.2 Yedek parça çalışanları	34
3.3.1.3 Sigorta satış danışmanları.....	36
3.3.1.4 Satış danışmanları.....	37
3.3.1.5 Formenler	40
3.3.2 Mavi Yakalıların İş Performansı ve Ölçüm Metotları	41
3.3.2.1 Mekanik-elektrik teknisyenleri.....	41
3.3.2.2 Kaporta-boya teknisyenleri	43
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	45
4. OTOMOTİV SEKTÖRÜ YETKİLİ BAYİLER BAZINDA DUYGUSAL ZEKÂNIN İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI	45
4.1 Problem Cümlesi	45
4.2 Model.....	46
4.3 Hipotezler	47
4.4 Yöntem	49
4.5 Evren ve Örneklem	50
4.6 Kısıtlar	50
4.7 Veriler	51
4.8 Veri Analiz Süreci	54
4.8.1 Güvenirlilik Testi	55
4.8.2 Normal Dağılım Testi	56
4.8.3 Reel Performans Değerleri.....	59
4.9 Bulgular	70
BEŞİNCİ BÖLÜM	73
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	73
KAYNAKÇA	78
EKLER	83
Ek-A: Anket Formu.....	84
ÖZGEÇMİŞ	88

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1	: Duygusal zeka ile iş performansı literatür tablosu.	24
Tablo 4.1	: Mekanik-elektrik teknisyenleri EQ puanları.	52
Tablo 4.2	: Kaporta-boya teknisyenleri EQ puanları.	52
Tablo 4.3	: Araç kabul servis danışmanları EQ puanları.	53
Tablo 4.4	: Yedek parça personeli EQ puanları.	53
Tablo 4.5	: Sigorta personeli EQ puanları.	53
Tablo 4.6	: Satış danışmanları EQ puanları.	54
Tablo 4.7	: Formenler EQ puanları.	54
Tablo 4.8	: Güvenirlilik testi toplam Cronbach's Alpha değeri.	55
Tablo 4.9	: Bütün sorular için Cronbach's Alpha değeri.	55
Tablo 4.10	: A2-B2.2 soruları normal dağılım test değerleri.	57
Tablo 4.11	: B2.3-B4.2 soruları normal dağılım test değerleri.	57
Tablo 4.12	: B4.3-B5.2 soruları normal dağılım test değerleri.	57
Tablo 4.13	: C1.1-C3.1 soruları normal dağılım test değerleri.	58
Tablo 4.14	: C3.2-D2.1 soruları normal dağılım test değerleri.	58
Tablo 4.15	: D3.1-D5.1 soruları normal dağılım test değerleri.	58
Tablo 4.16	: Mekanik-elektrik atölyesi EQ-iş performansı değerleri.	59
Tablo 4.17	: Kaporta-boya atölyesi EQ-iş performansı değerleri.	61
Tablo 4.18	: Servis danışmanları EQ-iş performansı değerleri.	63
Tablo 4.19	: Yedek parça personeli EQ-iş performansı değerleri.	65
Tablo 4.20	: Sigorta personeli, EQ-iş performansı değerleri.	66
Tablo 4.21	: Satış danışmanı, EQ-iş performansı değerleri.	67
Tablo 4.22	: Formenlerin, EQ-iş performansı değerleri.	68
Tablo 4.23	: Kümülatif EQ puanları, eğitim durumları.	69

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 3.1	: Duygusal zeka, müşteri memnuniyeti döngüsü.....	30
Şekil 3.2	: Şirket organizasyon yapısı.	32
Şekil 4.1	: Araştırma modeli.....	46
Şekil 4.2	: Mekanik-elektrik atölyesi, EQ-etkinlik.....	60
Şekil 4.3	: Mekanik-elektrik atölyesi, EQ-üretkenlik.....	61
Şekil 4.4	: Kaporta-boya atölyesi, EQ-etkinlik.....	62
Şekil 4.5	: Kaporta-boya atölyesi, EQ-üretkenlik.....	63
Şekil 4.6	: Servis danışmanları, EQ-iş emri adetleri.....	64
Şekil 4.7	: Servis danışmanları, EQ-ciro.	64
Şekil 4.8	: Servis danışmanları, EQ-CSS.	65
Şekil 4.9	: Yedek parça personeli, EQ-yedek parça satış.	66
Şekil 4.10	: Sigorta personeli, EQ-poliçe satış adetleri.	66
Şekil 4.11	: Satış danışmanı, EQ-satış adetleri.	67
Şekil 4.12	: Formenlerin, EQ-arıza çözüm adetleri.	68
Şekil 4.13	: Kümülatif EQ değerleri-eğitim durumu.	69

ÖZET

DUYGUSAL ZEKÂNIN İŞ PERFORMANSINA OLAN ETKİLERİ: ANKARA PURSAKLAR İLÇESİNDEKİ OTOMOTİV YETKİLİ BAYİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YALÇIN, Kıvanç

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yaşar KÖSE

Nisan, 2017, 88 sayfa

Bu araştırmanın amacı, Otomotiv perakende sektöründe çalışan kişilerin, duygusal zekâlarının iş performanslarına etkilerini incelemek ve aralarında anlamlı bir ilişki bulunup, bulunmadığının araştırılmasıdır. Bu iki konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Gerçek performans verileri ile duygusal zekâ ölçümlmeleri karşılaştırılmıştır.

Otomotiv Perakende sektörüne genel olarak bakıldığında, ana hizmet sektörlerinden biri olduğu görülmektedir. Hizmet sektörlerinde her zaman öncelik müşteri memnuniyeti ve devamlılığıdır. Bu tip sektörlerde devamlı hizmet üretilmekte ve ancak hizmet alanlar memnunsal, bu sektörde faaliyet gösteren şirketler yaşayabilmektedirler. Şirketler devamlı çalışanlarının iş performanslarını ölçmekte, incelemekte ve artırmaya çalışmaktadırlar. Şirketlerin bu performans ve verimlilik artırma çalışmalarında “Duygusal Zekâ” önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, otomotiv perakende sektöründe faaliyet gösteren Ankara Pursaklar ilçesinde ki bir otomotiv yetkili bayisi üstünde araştırma yapılmıştır. Bu yetkili bayide araştırma, Satış ve Servis bölümlerinde yürütülmüştür. Satış bölümünde beyaz yakalı çalışan satış danışmanları ve sigorta danışmanları araştırmaya dâhil edilmiştir. Servis bölümünde ise beyaz yakalı çalışan servis danışmanları, yedek parça çalışanları, formenler ve mavi yakalı çalışan mekanik-

elektrik teknisyenleri, kaporta-boya teknisyenleri araştırma kapsamına alınmıştır. Bu verilen yedi ana görev tanımında çalışan mavi ve beyaz yakalı kişilerin duygusal zekâ seviyeleri Schutte zekâ ölçeği ile ölçülmüş ve reel iş performansı değerleri ile karşılaştırılmıştır. Duygusal Zekâ ölçümleri ile reel iş performansı verileri grafikler çizilerek incelenmiş ve aralarında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Özet olarak, bu projedeki araştırmaların ve çalışmaların sonuçlarına bakıldığında, şu gerçekler ortaya çıkmaktadır; Duygusal Zekâsını geliştirmiş ve üst seviye çıkarmış çalışanlar modern dünyanın gerekliliklerini daha iyi uygulamakta ve iş hayatlarındaki performanslarını artırarak daha başarılı olmaktadır. Bundan dolayı, Duygusal Zekâsı gelişmiş kişilerin liderlik rolünü üstlendikleri görülmektedir.

Anahtar Kelime: Duygusal zekâ, iş performansı, Schutte zekâ ölçeği, mavi yakalı, beyaz yakalı.

ABSTRACT

THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON BUSINESS PERFORMANCE: AN INVESTIGATION ON AUTOMOTIVE AUTHORIZED DEALERS FROM ANKARA PURSAKLAR

YALÇIN, Kıvanç

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Doç. Dr. Yaşar KÖSE

April, 2017, 88 pages

The aim of this research is to examine the effects of emotional intelligence on the business performance of people working in the automotive retail sector and to find out if there is a meaningful relationship between them. Literature review has been done on these two subjects. Actual performance data and emotional intelligence measures were compared.

Automotive When it comes to the retail sector in general, it seems to be one of the main service sectors. In the service sector, priority is always customer satisfaction and continuity. Continuous service is being produced in these types of sectors and if service providers are satisfied, companies operating in this sector can live. Companies are constantly measuring, reviewing and increasing their work performance. "Emotional Intelligence" emerges as an important concept in companies' efforts to improve their performance and productivity.

In this study, a study was conducted on an automotive authorized dealer in the Ankara Pursaklar district, which is active in the automotive retail sector. This competent resident was carried out in research, sales and service departments. In the sales department, white-collar sales consultants and insurance consultants were involved in the research. In the service department, white-collar service consultants, spare parts workers, formeners and mechanics-electric technicians working with

blue-collar and body paint technicians were included in the research. Emotional intelligence levels of blue and white-collar workers working in these seven main job descriptions were measured by the Schutte intelligence scale and compared with real business performance values. Emotional intelligence measurements and real work performance were examined by drawing graphs and it was seen that there was a meaningful relationship between them.

In summary, while looking at the results of the researches and studies in this project, the following facts emerge; High-level employees who have developed Emotional Intelligence are better able to better meet the needs of the modern world and increase their performance in the workplace. Therefore, it is seen that emotional intelligence advanced people take the leadership role.

Key Words: Emotional intelligence, job performance, Schutte intelligence scale, blue-collar, white-collar.

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşen dünyanın şartlarına bakıldığında, hem ticari hayattaki rekabetin hem de ülkeler arasındaki siyasi çekişmenin çoğalarak arttığı gözlenmektedir. Ülkeler mevcut refahlarını öncelikle korumak ve daha iyiye taşımak için saldırgan bir çatışmanın tam ortasında mücadele etmektedirler. Bu durum nedeniyle bir ülkeye ait tüm şirketlerin ve kurumların da hedeflerini yüksek tutmaları ve devamlı iyileştirme çalışmaları içinde olmaları gerekmektedir. İşte tam bu noktada şirketlerde ve kurumlarda daha yüksek hedefler konuşulmaya başlanmış ve yenilikçi fikirler tartışılmaya başlanmıştır. Şirketler ve kurumlar hızlı bir değişim sürecine girmişlerdir. Bu değişim sürecinde yüksek hedefler tartışılmakta ve sürekli geliştirmeler gündeme gelmektedir.

Bu ortamda, çalışanlarında kendilerini hızlı bir şekilde geliştirmeleri ve performanslarını artırmaları beklenmektedir. Çalışanlar üstündeki araştırmalar, performanslarının nasıl arttırılacağı üstüne yoğunlaştırılmıştır. Ancak çalışanlarını hızlı bir şekilde yeniliklere adapte eden şirketler ve kurumlar, bu küresel rekabette öne çıkmakta ve ülkelerini ileri doğru taşımaktadırlar. Çalışanların performansları gündeme alındığında birçok kavram tartışılmakta ve araştırılmaktadır. Bu kavramlar içinde, en önemli olanlarında birisi “Duygusal Zekâ” der. İşte bu projede bu durum incelenecektir.

Duygusal zekâ kavramı ile ilgili ilk makaleler Salovey ile May er tarafından 1990 yılında yayınlanmıştır. Bu kavramla ilgili bu makaleler yayınlandığında kimse bu konunun ileride bu kadar popüler olacağını ve gittikçe çok daha fazla araştırılacağını tahmin etmemiştir (Goleman 1995: 11). Yine Goleman’e göre IQ, EQ’dan daha önemlidir. Günümüzde bu konuyla ilgili birçok makale ve çalışma yapılmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek insanların becerilerini daha iyi kullandıkları, beşeri ilişkilerde daha iyi oldukları ve risklere karşı daha cesur kararlar aldıklarını göstermektedir (Baltaş 2005: 8). Bu da duygusal zekâsı kuvvetli çalışanların yöneticilik becerilerinin daha iyi olduğunu ve iş performanslarının daha yüksek

olduğunu göstermektedir. Duygusal zekâ bir diğer deyişle süreçleri sonuç odaklı yönetmek anlamına gelmektedir. Duygusal zekâsı gelişmiş çalışanların bulundukları durumları her zaman pozitif çevirme konusunda bir becerileri bulunmaktadır. Bu beceri hangi konumda olursa olsun, çalışanların çabuk netice almalarını ve bulundukları konumları her zaman geliştirdikleri bilinmektedir.

Duygusal Zekâyâ sahip insanların çalışma ortamlarında kurduğu ilişkilerde daha başarılı oldukları ve stresli iş ortamlarına karşı daha dayanıklı oldukları çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Robbins 2005, Turgut v.d., 2013: 96). Yine duygusal zekâsı gelişmiş olan çalışanların beşeri ilişkilerde başarı oldukları, bunu çalışma hayatlarında çok iyi kullandıkları bilinmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında kendi duygularını özümsemiş ve pozitif, negatif yönlerinin farkında olan insanların çalışma ortamında diğer kişilere karşı iletişimlerinin de güçlü olduğu görülmüştür (Çetinkaya & Alparslan, 2011: 364). Yine Duygusal Zekâyâ sahip insanların liderlik görevine daha yatkın oldukları görülmüştür (Günbeyi & Delice, 2013: 209-210). Günümüzde yapılan birçok araştırmada IQ'nın yerini, EQ (Duygusal Zekâ) 'nın aldığı görülmektedir. Üst Düzey yöneticiler yetenekleri açısından incelendiğinde, duygusal zekâlarının % 80 - % 100 arasında olduğu görülmektedir (Goleman, 1995: 14). CEO kademesine gelmiş bir çok yöneticinin de duygusal zekâsının azlığını nedeniyle işini kaybettiği bilinmektedir (Goleman, 1995: 14). Bu projede aktif olarak Otomotiv Perakende sektöründe faaliyet gösteren yetkili bir bayinin gerçek personel iş performansı değerleri, şirket raporlarından alınmış ve yapılan personel “Duygusal Zekâ” anket ölçümleri ile karşılaştırılmıştır. Buradan gerçek verilere dayanarak, “Duygusal Zekâ” ve “İş Performansı” arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Bu araştırmada duygusal zekâ ile iş performansı arasında bir ilişki olup olmadığı beş ana bölümde incelenmiştir. Birinci bölümde duygusal zekâ kavramı, duygusal zekânın geçmişi ve önemi, duygusal zekânın unsurları, kuramları, iş hayatındaki rolü ve yenilikçilik kavramı tanımlanmıştır. İkinci bölümde duygusal zekânın iş performansına etkileri ve yenilikçilik ile iş performansı arasında ki ilişki üzerine literatür araştırması yapılmıştır. Literatür araştırması üzerine bu kavramlar yorumlanmıştır. Üçüncü bölümün içeriğinde otomotiv sektörü özelinde duygusal zekâ ile iş performansı ilişkine bakılmıştır. Bu bölümde duygusal zekâ ölçümlemesinde kullanılan Schutte zekâ ölçeği anlatılmıştır. Diğer bir yandan yine

üçüncü bölümde otomotiv perakende sektöründe duygusal zekâsı ölçülen mavi ve beyaz yakalıların tanımları verilmiştir. Bu mavi ve beyaz yakalıların hangi reel iş performansı verileri ile ölçüldüğü anlatılmıştır. Dördüncü bölümde, araştırmanın problem cümlesi, araştırma modeli, hipotezler, evren ve örneklem, kısıtlar, veri analiz süreci ve bulgular anlatılmıştır. Son bölüm beşinci bölümde ise araştırmanın değerlendirmesi yapılmış ve sonuçlar tartışılmıştır. Beşinci bölümde otomotiv sektöründe iş performansı artırmak için yapılması gereken önerilerde sıralanmıştır. Bu öneriler özellikle duygusal zekânın etkisi göz önünde bulundurularak verilmiştir.

Araştırma Sorunu

Bu araştırmanın kapsamında, otomotiv perakende sektöründe faaliyet gösteren yetkili marka bayileri gündeme alınacak ve önemli bir sorunları incelenecektir. Bu sorunda hiç şüphesiz ki karlılık ve buna bağlı olarak iş performansıdır. Bu tip yetkili bayilerin gün geçtikçe ilk yatırım maliyetlerinin büyüdüğü, kuruluş fırsatlarının azaldığı ve büyük operasyonel giderlerinin olduğu bilinmektedir. Bu gelişmeler neticesinde yetkili bayilerin gün geçtikçe karlılıklarının düşmekte olduğu ve faaliyet maliyetlerinin arttığı görülmektedir. Bu tespitlerin neticesinde; gün geçtikçe teknolojinin ilerlediği, hızla yeni buluşların ve güncellemelerin yapıldığı, müşterilerin beklentilerinin çok hızlı ilerlediği, geliştiği ve rekabetin gün geçtikçe acımasız bir hale geldiği anlaşılmaktadır.

Günümüz koşullarında bu yetkili bayilerin sürdürebilir şirketler olmasının tek şartı, karlılıklarının akılcı ve mantıksal yöntemlerle korunmasıdır. Maliyetler konusunda inceleme yapıldığında, en büyük giderlerin personel maliyetleri konusunda yoğunlaştığı bilinmektedir. Ancak bu maliyet düşürülürse, bu tip şirketlerin devamlılığı garanti altına alınmış olacaktır. Ana sorun burada gündeme gelmektedir. Personel maliyetlerinin nasıl düşürüleceği ve bunun bir şirket kültürü haline nasıl getirilebileceği tartışılacaktır.

Personel maliyetlerin düşürülmesi için ödenen maaşların veya primlerin azaltılması veya bir anda satın alınan girdilerin düşürülmesi çok zordur. Zaten yetkili bayiler mevcut koşullarda, çok zor kalifiye personel bulmaktadırlar. Zor koşullarda bulunan bir personelin maliyetinin düşürülmesi veya satın alınan girdilerin bir anda düşürülmesi mümkün değildir.

Bu konu detaylı ele alındığında, ancak personeller daha verimli kullanılarak ve iş performansları artırılarak maliyetlerinin düşürülebileceği gözükmemektedir. Bir

personelin iş performansı artırılırsa veya iş performansı daha yüksek personellerle çalışılırsa, bir personel başına düşen hizmet üretimi artırılacak ve karlılıklar korunabilecektir. Bu yetkili bayilerin devamlılıklarını sağlayacaktır. Peki, iş performansı nasıl mevcut durumdan daha yükseğe taşınır. Personellerin hangi özellikleri iş performansını etkilemektedir. Şirketlerin devamlılığını sağlamak isteyen yetkili bayiler, personellerinin iş performanslarını ölçmeli ve bunu etkileyen faktörleri araştırmak zorundadırlar. İşte burada “Duygusal Zekâ” faktörü devreye girmektedir. Duygusal zekâ kavramının çalışanların iş hayatlarında etkileri bu çalışmada araştırılacak ve şirketlerin çalışanlarını seçerken bu faktörü dikkate alıp, almamaları gerektiği tartışılacaktır. İş performansı düşük çalışanlarla dolu şirketlerin yaşama şanslarının olmadığı net olarak söylenebilmektedir.

Araştırmanın sorunu, iş hayatında çalışan kişilerin duygusal zekâları ile iş performansları arasında bir ilişki olup olmadığının otomotiv perakende sektöründe araştırılmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

1.1 Duygusal Zekâ

Duygusal Zekâ, kendimizin ve başkalarının istekleri, düşüncelerini analiz etme ve onları anlayarak yaşamı bu şekilde yönetme anlamına gelmektedir. Bu cümleye paralel olarak düşünürsek, empati yaparak başkalarının neye ihtiyaç duyduklarını anlayabilmek ve bunun sonucunda karşımıza çıkan stresli ortamları çok daha kolay bir şekilde yönetebilmek anlamına da gelir. Bu şekilde insanlar çevrelerinde bulunan tüm paydaşlarına ve kendilerine istedikleri gibi bir hayat sağlayabileceklerdir (Baltaş, 2005: 7).

Duygusal zekâ konusu, yaklaşık iki bin yıldır var olan, tarihte geçmişten bugüne birçok tıp bilimci, sosyolog, felsefeci tarafından incelenmiş bir kavramdır. İnsanların yaşamları üzerindeki etkisi azımsanmayacak kadar önemlidir. Geçmiş dönemlerde filozofların duygularla ilgili görüşlerine bakıldığında, duyguların bilişsel zekâyâ bağımlı, rasyonel görüş üzerine bir yaklaşım olarak görüldüğü bilinmektedir. Aristoteles'in düşüncelerine bakıldığında, duygular mutlu ve mutsuz anlarımızda bize refakat eden algılarımız veya varsayımlarımızdır. Duygular genelde istekle ortaya çıkar fakat bağımsız ölçüler olmadıkları için bilinçaltı ile beraber davranış gösterirler. Duyguların akılcı bir mantık çerçevesinde türediğini savunmuş ve düşüncelerden türediklerini varsaymıştır (Kondrad ve Hendl, 2003: 22).

Platon, insanların öğrenme süreçlerinin aslında bir duygusal altyapıya bağımlı olduğunu ve bunun da yaklaşık iki bin yıl öncesine kadar dayandığını iddia etmektedir. Bir çok araştırmacının yaptıkları çalışmalardan çıkan öngörülere göre; IQ (zeka katsayısı) başarı seviyesini gösteren tek ölçü değildir. 19. yüzyıldan sonra EQ (duygusal zeka)'nın da başarıyı etkileyen önemli bir faktör olduğu gündeme alınmıştır (Adil Oğulları, 2011: 14). Bugün insanların bireysel zekâsı IQ'nun

geliştirilmesi neredeyse mümkün değilken; duygusal zekâ EQ'nun geliştirilebileceği tartışılmakta ve yapılan bir çok araştırma ile desteklenmektedir.

Duygusal Zekâ, insanların özdenetim ve buna benzer yeteneklerinin temelinde ne durumda olduğunu belirler. Fakat bu yetenekleri iş başında kullanmak için duygusal yeterliliğe sahip olmak gerekmektedir. Müşterilerle birebir bir temasta olan kişilerin muhakkak duygusal yeterliliğe sahip olmaları ve bunu da çalıştıkları ortamlarda ekip çalışmasına yansıtmaları beklenmektedir (Goleman, 1995: 15). Duygusal yeterliliğe sahip olmak, özünde karşısındaki kişilerin duygularını anlayabilmek anlamına gelir. Günlük hayatımızda yaşadığımız olayları anlamak ve davranışlarımızı bilerek, bilinçli bir şekilde yönlendirebilmek tam da bu noktada önem kazanmaktadır. İnsanlar çoğu zaman hissettikleri gibi davranmaktan çekinmekte, istedikleri davranışları sergilemekten kaçınmakta ve toplumun onlara çizdiği kalıplar halinde hayatlarını sürdürmektedirler. Bu da duygularımızı anlamakta ve başkalarının duygularını anlamaya çalışmakta bize engel olmaktadır. İşte duygusal yeterlilik bu sorunu aşmada insana kılavuz olan bir kavramdır.

1.2 Duygusal Zekânın Pozitif Etkileri

Duygusal Zekânın geliştirebilir bir konu olması, çalışanların geliştirilmesi ve verimliliklerinin değerlendirilmesi süreçlerinde kullanılabilecek bir kavram olmasını sağlamaktadır. Caruso ve Wolfe bu fikri desteklemişler ve duygusal zekânın çalışma ortamında ki rolünü incelemişlerdir. Caruso ve Wolfe yaptıkları deneysel çalışmalarda, kariyer ilerlemesi ile duygusal zekâ, personel alımı, öğrenim ve yönetsel ilerleme alanları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadırlar (Caruso ve Wolfe, 2002: 155). Özellikle personel işe alımları konusunda, personel seçimlerinde EQ model ve hesaplamalarından faydalanmak, değişik perspektifler gösterebilir ve iş performansı artırabilir. Günümüzde kurumsallaşmış büyük şirketlerin bu metodu kullandıkları ve yönetici seçimlerinde muhakkak duygusal zekâ testi yaptıkları görülmektedir. Duygusal zekâ ölçümü ile çalışanların takım çalışması performansı, yönetsel gelişimleri, sosyal dengeleri, dışa dönüklükleri, sorumluluk alma yetileri, etik davranış sahibi olmaları ve istikrarlı olmaları ölçülmektedir.

Sternberg duygusal zekâ kavramına ait tartışmalara ayrı bir yaklaşımla başarı/pratik zekâ kavramını ortaya atmış ve *“güçlü ve zayıf yönlere ait farkındalığın*

ve güçlü yönleri avantaj olarak kullanmanın yanı sıra aynı zamanda zayıflıkları da düzeltmek ve geliştirmek” şeklinde anlatmıştır (Sternberg, 1985: 128). Sternberg’e göre başarıya giden yol üç temel unsurdan geçmektedir. Bunlar; (1) analitik, (2) yaratıcı ve (3) pratik. Pratiğe baktığımızda özellikle yetenek elde edilen teknik konular, tecrübe edinme ve deneyimlerin birleştirilmesi olarak adlandırılır. Entelektüel kapasiteniz işe alımlarda etkili olabilir, fakat bunun dışında bizi başarıya ve tecrübeye ulaştıran nesne uzmanlaşmış alan bilgimiz ve pratik çözümlerimizdir.

Günümüzde insanların hızlı çözüm ve sonuç odaklı olması öncelikle aranan özellikler olmuştur. İnsanların pratik zekâlı ve sonuç odaklı olmayı başarmaları gerekmektedir. İşte yine burada duygusal zekâyâ sahip olma yetisi öne çıkmaktadır. Çevrenizdeki müşterilerin, tanıdıklarınızın, yöneticilerinizin, çalışanlarınızın, iş arkadaşlarınızın ve tüm paydaşlarınızın öncelikle isteklerini çözebilmeli ve kendi duygularınızla bu istekleri harmanlayarak hızlı çözümler bulmalısınız. Bu çözümlere ulaşırken sadece bir açıdan olayı değerlendirmek veya tüm paydaşlarınızı aktif olarak dinlemeden bir şeyler üretmeye çalışmak hiçbir zaman başarıyı getirmeyecektir. Böylece burada empati yapmak, tüm çevrenizdeki insanları dinlemek ve anlamak, onların isteklerini anlamak duygusal zeka ile bağlantılı kavramlardır.

1.3 Duygusal Zekânın Geçmişi ve Günümüzdeki Önemi

Geçmişten bugüne zekâ kavramının değişik tanımları mevcuttur. Özellikle; “*öğrenme, öğrenilenlerden faydalanabilme, yeni durumlara adapte olabilme ve yeni çözüm seçenekleri yaratabilme kabiliyeti*” zekâ olarak tarif edilmektedir. Alışılmış yaklaşımlara göre, insan beyninin ölçüleri küçümsenmekte ve sahip olduğu geniş bilişsel potansiyel göz ardı edilmektedir (Gürel ve Tat, 2010: 336). Duygusal Zekâ konusunda önemli çalışmaları bulunan Wendi L. Gardner, insanların zekâlarını topluma yararlı bir şekilde kullanmalarının gerektiğinden bahsetmektedir. Bunun yanında zekâyı, topluma ve çevreye faydalı bir şeyler yapabilme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Bireyin sahibi olduğu yeteneği zekâsından aldığını ve bu yeteneğin yaşadığı yere ve zamana göre farklılık gösterdiğini belirtmektedir (Çakır, 2009: 3).

Duygusal zekâ konusunda ünlü olan Edward L. Thorndike, zekânın bilişsel niteliklerini dışarıda tutarak ilk olarak teoride duygusal zekânın temellerini gündeme getirmiştir. Bu sosyal zekâ modeli, IQ ve mekanik zekâdan ayrı bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Edward L. Thorndike’e göre insanların başkalarının duygularını

anlamaları ve bunları değerlendirmeleri geleneksel zekâdan farklı bir özellik taşımaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008:176).

Wendi L. Gardner ilk defa 1983 yılında insanların birden fazla zekâya sahip olabileceklerini ve bunların insanlar arasında farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur. Bu zekâların insanlarda doğuştan var oldukları bilinmektedir (Özbey, 2006: 11). Wendi L. Gardner'ın ortaya çıkardığı çoklu zekâ modeli ile zekânın tek boyutlu olmadığı düşüncesi genel olarak konuşulmaya başlanmıştır. Bundan sonraki dönemde zekâ türleri ile ilgili yapılan araştırmalar gün geçtikçe artmıştır. Bütün bu araştırmaların sonucunda, önceki dönemlerde sadece IQ testi ile insanların zekâları ölçülebilen, çoklu zekâ modelinde her bireyin farklı zekâ türlerine sahip olduğu ve bunların IQ den bağımsız olduğu ortaya konmuştur (Adiloğulları, 2011: 8). Bütün bu bilgilerin yanında sahip olunan bu zekânın geliştirilebileceği düşüncesi de ortaya atılmıştır.

1.4 Duygusal Zekânın Unsurları

Duygusal Zekânın dört ana unsuru vardır. Bunlar; İçsel Yönetim, Motivasyon, Empati Kurma ve Beşeri Yetenektir.

1.4.1 İçsel Yönetim

Bu unsurda en önemli ele alınan kavram öz bilinçtir. Öz bilinç, bireyin duygularının ve ihtiyaçlarının farkında olması ve kendi ile barışık bir hayat yaşaması anlamına gelmektedir. Bu durum bireyin ruh halini bilmesi bunu yönetebilmesi ile alakalıdır. İnsanlar kendilerini tanıdıkça ve anladıkça zaten çevrenin de kendilerinden beklentilerini anlamaktadırlar. Sosyal hayatta başarılı olmanın yolu insanların kendilerini doğru yönetmeleri ve ihtiyaçlarını doğru belirlemelerinden geçmektedir. İnsan kendi duygularını içselleştirdiği zaman zaten mutlu bir hayat yaşamış olacaktır (Goleman, 2000: 368).

1.4.2 Motivasyon

Motivasyon kelimesi, Latince' den gelir ve aslen hareketlendirme ve hareket ettirme anlamı taşımaktadır. Motivasyonun insanları çalışmaya sevk ettiği ve verimliliklerini arttırdığı bilinmektedir. Bir diğer deyişle Motivasyon, insanların

kendilerini ve diğer çalıştığı paydaşlarını harekete geçirerek başarıya odaklamasıdır. Duygusal zekânın da bir bileşeni olan motive etme özelliği, liderde bulunması gereken önemli özelliklerden birisidir. Liderler işlerini yapmak için çok kuvvetli duygular beslerler ve çevrelerini kendileri ile beraber yüksek hedeflere taşırlar (Baltaş, 2005; 55).

1.4.3 Empati Kurma

Empati; duygusal sinyalleri alabilme ve aldıkları sinyalleri başkalarıyla olan ilişkilerinde kullanabilme yeteneğidir. Başka birinin üzgün olmasından kaynaklanan yoğun duyguları tanımlayabilen birey içsel algıya açıktır ve bu yeteneği ona başkaları ile kuracağı ilişkide yardımcı olur (Zaleznik, 1997: 73). Empati kurmak, hayatın birçok alanında insanların çevrelerindeki yaşananlara karşı kayıtsız kalmamalarını ve diğer insanların yaşadıklarını hissetmelerini sağlar. Bu davranış tarzını sergileyen kişilerin daha fazla pozitif ilişkiler kurarak hem iş hayatında hem de özel hayatlarında daha başarılı ve uyumlu oldukları bilinmektedir.

1.4.4 Beşeri Yetenek

Beşeri yetenek; diğer bir deyişle sosyal yetenek anlamına gelmektedir. Sosyal olarak, kişinin kendinin farkında olması ve diğer kişilerle olan ilişkilerini iyi bir şekilde yönetmesi anlamına gelmektedir. Bu tanımların dışında, takım çalışmasına sıcak olma, doğru iletişim kurabilme, çatışmayı pozitif bir şekilde yönetebilme, gösterim sahibi olabilme ve hizmet yönelimli olabilme özelliklerini kendinde gösterebilme anlamına gelmektedir. Bu yetenek liderlerde de olmazsa olmaz özellikler arasında yer almaktadır (Çetinkaya ve Alparslan, 2011: 366).

1.5 Duygusal Zekânın Kuramları

Duygusal Zekânın Kuramlarına bakıldığında dört ana model karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; Mayer ve Salovey Yetenek Modeli, Bar-On Modeli, Cooper ve Sawaf Modeli ve Goleman Modelidir.

1.5.1 Mayer ve Salovey Yetenek Modeli

Bu model duygusal zekâ kavramının ilk defa ortaya atılmasını sağlamıştır. Mayer ve Salovey modeli dört ana yeterlilikten oluşmaktadır. Bunlar; duyguyu anlamak, kavramak ve yönetmek, duyguyla düşünceyi yönetmektir (Mayer ve Salovey, 1997: 6).

1.5.2 Bar-On Modeli

Bar-On Modelinde, kişinin kendisiyle ve çevresiyle barışık olmasından bahsedilmektedir. Bu modelde kişi, öncelikle kendinin farkında olur ve tüm çevresi ve paydaşları ile uyum halinde yaşayabilmektedir. Başkalarıyla uyumlu olma içinde ki çevreyle uyum içinde yaşamayı anlatmaktadır. Bar-On 1997 yılında yayınladığı bu modelinde beş ana bileşen bulunmaktadır. Bunlar; kişisel boyut, kişilerarası boyut, uyumluluk, stresle başa çıkabilme ve genel ruh hali'dir (Çakar ve Arbak, 2004: 37).

1.5.3 Cooper ve Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf'ın modeli, Bar-On'un modeli gibi zihinsel yetenekler ve bunların dışındaki bazı kavramları da içerdiğinden karma bir modeldir. Bu modelde duygusal zeka örgüt ortamı dikkate alınarak incelenmekte ve özellikle liderlik özelliğiyle bir ilişkisi olup, olmadığı araştırılmaktadır. Bu model dört yeterlilikten oluşmaktadır; Duyguları Öğrenmek, Duygusal Zindelik, Derinlik ve Simya'dır.

1.5.4 Goleman Modeli

Bu model, Mayer ve Salovey modelini örnek alarak ilk olarak yola çıkmıştır. Daha sonra bu ilk rol modeli geliştirerek, duygusal zekâyı araştırmıştır. Sonuç olarak, duygusal zekânın, kişiyi kendi hislerini anlamak, başkalarının hislerini anlamaya çalışmak ve bu hislere göre kendini motive etmek olduğundan bahsetmektedir. Goleman'ın duygusal zekâ Modelini kişisel yeterlilik ve sosyal yeterlilik olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Bunlar (Çakar ve Arbak, 2004: 41): Kişisel ve Sosyal Yeterliliklerdir.

1.6 Duygusal Zekânın İş Hayatındaki Rolü ve Önemi

İşletmelerin hedefleri günümüz dünyasında gün geçtikçe farklılaşmakta ve sadece kar odaklı olmaktan ziyade yeni bir hizmet veya ürün üretme gayesinde olmaları ön plana çıkmaktadır. Bu nokta yine duygusal zekâ gündeme gelmekte ve işletmelerin kendilerini bu hedeflere taşıyabilmeleri için duygusal zekâsı yüksek çalışanlara sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Gün geçtikçe duygusal zekâ daha çok konuşulan ve kritik bir faktör olarak görünen bir konu olarak tanımlanmaktadır. Gerek dünyadaki yeniliklerle baş edebilmek gerekse değişim ile başa çıkabilmek için, duygusal zekânın önemli bir faktör olduğu tanımlanmaktadır. Araştırmacılar, girişimcinin arkasındaki kişisel özellikleri tanımlama çabalarında yeni bir ürünü geliştirme, finansal ve ekonomik girişimcilik alanlarından öteye giderek, toplumda yıldızlaşan bu insanların arkasındaki gizli gücü tahmin etmek için psikolojik bir perspektifle bakmaya başlamışlardır (Erdem, 2001, s.44).

Bütün bu görüşler bir araya geldiğinde, işletmelerin ve şirketlerin çalışanlarını seçerken duygusal zekâyı ön plana almaları gerektiği çıkmaktadır. Bu tip çalışmalarda günümüzde büyük şirketler tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Örnek olarak, büyük şirketlerin, işe alımlarda adaylara duygusal zekâ testleri yaptıkları bilinmektedir. Yine kurumsal şirketlerde, terfi ve yeni atamalar gündeme geldiğinde duygusal zekâ testlerinin uygulandığı bilinmektedir.

1.7 Duygusal Zekânın Çalışanlar Tarafından Geliştirilmesi

İş dünyası içindeki kurallar ve iş akışları gün geçtikçe değişmektedir. Sadece mesleki başarı, tecrübe ve matematiksel düşünce becerilerine dayanan çalışma kurguları günümüz dünyasında istenen liderlik ve yöneticilik tarzı, arzu edilen performans ve başarıyı karşılamamaktadır. İş hayatında çalışan kişilerin duygusal zekâ seviyeleri, kendilerinin diğerlerinden ayrılmasına sebep olan önemli materyaldir. Duygularını kontrol edebilen kişiler, üstleriyle de iyi ilişkiler kurmakta ve iş yerindeki pozisyonları pozitif yönde değiştirebilmektedirler. Bu da onların gün geçtikçe yükselmelerini ve tatmin olmalarını sağlamaktadır. Mutlu çalışanlar iş yerinde olumlu bir hava yaratarak, iş organizasyonu ve çevresine faydalı olmaktadır. Bu tip olumlu çalışanlar hem üstleri hem de astları tarafından daha çok kabul görmekte ve her zaman takdir edilmektedirler. Bu duruma paralel olarak,

hizmet sektöründe çalışan ve devamlı müşteriler, diğer paydaşları ile iletişim içinde olan kişilerin de duygusal zekâ faktörü ile daha başarılı oldukları görülmüştür. Örnek verecek olursak, herhangi sektörde çalışan bir satış danışmanı güler yüzlü, yardımsever ve iyiliksever olursa, devamlı kötümser ve saldırgan hareket eden bir satış danışmanına göre daha başarılı olmaktadır. Bu durumda müşteri memnuniyetini yükseltmektedir. Duygusal zekâ gerek çalışanların, gerekse iş yerinin performansını doğrudan etkileyen bir saha olarak bilinmektedir.

Genel olarak duygusal zekâ üzerine yapılan araştırmalara ve bulgulara bakıldığında, insan kaynakları yönetimine ilişkin tavsiyeleri şu şekilde özetlemek mümkündür;

1. İşe alımlarda doğru personel seçim sürecinde, sadece adayların mesleki tecrübe ve analitik becerilerini yanı sıra, duygusal zekâ seviyelerinin de ölçülmesi ve bu şekilde değerlendirme yapılarak maliyet etkinliği sağlanması,
2. Bütün örgütte duygu iklimini doğru yönde ve olumlu bir şekilde kurgulanması,
3. Çalışanların iyiliksever, duyarlı, sorumlu, kendine güvenen kişiler olması için yönlendirilmesi,
4. Çalışanların her zaman kolay bir şekilde kullanabilecekleri kılavuz kitapçıklar oluşturulmalı ve bu kitapçıklarda müşteriye güler yüzlü hizmet verme, çekişmelerde yapıcı ve olumlu yaklaşım sahibi olma, vb... davranışlar anlatılmalı,
5. Çalışanların Duygusal Zekâ seviyelerinin artırılması için Proaktif yaklaşım eğitimlerinin düzenlenmesi,
6. Duygu deneyimleri ile ilgili olarak interaktif eğitimlerin düzenlenmesi ve bunların gündelik deneyimlerle açıklanması,
7. Stres altında çalışma, deneyimlerden ders çıkarma, müzakere yeteneği, yapıcı yaklaşım, sonuç odaklı olma ve benzeri yetilerin geliştirilerek kişisel gelişiminin artırılmasını sağlanması,
8. Yetkinlik haritaları belirlenirken Duygusal Zeka seviyelerinin kriter olarak dikkate alınması ve değerlendirmelerde Duygusal Zeka puanlarından yararlanılması; sonuçların ise maaş, yükselme ve yönetici adaylarının tespiti gibi uygulamalara yansıtılması vb.

Örgütsel başarıyı elde etme konusundaki bir başka önemli faktör de çalışanların örgüte olan bağlılıklarıdır. Çalışanların örgütle ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtmaya ve neden örgütte kalmaya devam ettiğinin belirlenmesine yardımcı olan örgütsel bağlılık hem çalışanlar hem de örgüt açısından dikkate değer bir konudur. Örgütlerine bağlılık duyan çalışanlar, daha uyumlu çalışmakta, daha fazla sorumluluk duygusu taşımakta, daha üretken olmakta, yüksek sadakat ve doyum duygusuna sahip olarak çalışmakta ve örgütsel başarıyı önemli ölçüde etkilemektedirler. Örgütlerine düşük düzeyde bağlılık duyan ya da bağlılık duymayan çalışanlar ise, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemektedirler.

1.8 Yenilikçilik Kavramı

İnovasyonun tanımı konusunda uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında gelen OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Manual Kılavuzun'da (2005) inovasyon; “yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni pazarlama yönteminin veya yeni örgütsel yöntemin işletme içi uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde uygulanması” şeklinde açıklanmıştır.

Literatürde inovasyonlar, derecelerine, alanlarına, özelliklerine göre bir çok farklı sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Meydana getirdiği değişim ve farklılığın derecesine göre, inovasyon genel olarak radikal olarak sınıflandırılmıştır (örn: Ettlie, 1984). Radikal inovasyonlar, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşur. Artırımsal inovasyonlar ise, adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmaların sonucu olarak ortaya çıkar (Elçi, 2006, s.16). Literatürde, yönetsel ve teknik inovasyon ayrımına da gidilmiştir. Teknik inovasyonlar organizasyonun teknik sisteminde oluşan ve organizasyonun öncelikli iş faaliyetleri ile ilgili inovasyonlar iken, yönetsel inovasyon ise, organizasyonun sosyal sisteminde oluşan inovasyonlardır (Damanpour, 1984,s.394).

1.8.1 Üründe Yenilikçilik

Ürün inovasyonu, teknik özelliklerde, bileşenlerde, materyallerde, bütünlük yazılımlarda kullanıcı dostu veya diğer fonksiyonel özelliklerde önemli gelişimleri

kapsar (Oslo Manual, 2005, s.48).

1.8.2 Süreçte Yenilikçilik

Bu yöntemin uygulanması; tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda önemli gelişmeleri içerir (Oslo Manual, 2005, s.53).

1.8.3 Pazarlamada Yenilikçilik

Ürün tasarımında veya paketlemede, ürün konumlandırma ve tutundurmada, ürün promosyonu veya fiyatlamada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasıdır (Oslo Manual, 2005, s. 49).

1.8.4 Organizasyonda Yenilikçilik

Ticari uygulamalardaki, işyeri ve dış ilişkilerin organizasyonundaki yeni yöntemler ile ilgilidir (Oslo Manual, 2005, s.96). Organizasyonlarda yenilikçiliğe benzer kavramlardan birisinin de “yaratıcılık- creativity” olduğu söylenebilir.

1.9 Yenilikçilik Kültürü

Yenilikçi olma davranışlarıyla beraber değerlendirilmesi gereken diğer bir konu ise, yenilikçiliğin temel bileşeni olan “Yaratıcı Olma” kavramıdır. İnovatif Düşüncelerin üretilmesi (Mumford, 2000), kişilerin yaratıcılıkları sonrasında oluşan fikirlerdir. Yaratıcılık girdisi olmadan alternatif çözümlerden bahsedilmesi veya iş geliştirmelerin yapılması çok olası ihtimaller içinde değildir. Yenilikçilik çok kademeli bir süreçtir. Bu kademelerden yaratıcılık, yeni fikirler geliştirmesi ve uygulanması için önemli bir ayırt edici bileşendir (West ve Farr, 1990). Yenilikçi fikirler geliştirme sürecinde, tüm kademelerde ilerleme kaydetmek için, öncelikle yaratıcı düşünce sahibi olmak gerekmektedir (Brazeal ve Herbert, 1999). Gerek küresel bazda gerek ulusal bazda tüm firmalar ve ülkeler için yenilikçi olma rekabetin en önemli unsuru olarak yerini almıştır. İnovatif olmak tabi ki kolay bir konu değildir. İnovasyon için özel şartlar sağlanmalı ve çok değişik fikirler üretilmelidir. İnovasyon demek, çok zor olana ulaşmak ve özel bir kültüre sahip olmak demektir (Akdoğan, 2007: 95).

Genel olarak herhangi bir sektör, yenilikçi, nitelik sahibi ve yaratıcı yeteneklere sahip kişilerden oluşuyorsa, yenilikçilik kültürü oluşturulması kolaydır. Yöneticilerinde bu tip durumlarda istekli olduğu ve çalışanların bunu destekleyerek, dış kaynakların kullanılması ve kaynakları kullanma konusunda sorun yaşanmadığı anlaşılmıştır. Bunun dışında şirketlerde inovatif ve yaratıcı bir ortam yaratmak için, teknolojiyi kullanma, teşvik unsurları yaratma ve geliştirme tarafında olma gibi önemli konulara yoğun aşılması gereklidir. Çalışanlar, şirketlerin yaratıcılığı geliştirme konusunda aksiyonlar aldıklarını belirtmektedirler. Fakat şirket üst yöneticilerinin, yeterince yenilikçi fikirler oluşturmada ve bunu şirket genelinde kültür haline getirmekte çok başarılı olamadıkları görülmektedir. Nitekim oluşturdukları çalışmada bu konuyu açıklayan bir sonuca ulaşmışlardır. Türkiye’deki şirketlerin önemli bir kısmının yaratıcılık ve yenilikçilik konusunda korkak olduğu ve değişim direncine yenildikleri görülmüştür. Ne yazık ki bunun nedenlerine bakıldığında, sektörlerde kopyacılık yaklaşımının kullanıldığı ve ezberci yaklaşımlarla hareket edildiği görülmüştür. Örgütsel kültürün öğrenme ve bilgiyi paylaşma yeteneği ne kadar yüksekse, yenilikçi düşünce o kadar hızlı gelişecektir. Kişiler arasında ve total olarak paylaşılan her bilgi kartopu gibi büyür. Bilgi paydaşlarla paylaşıldıkça büyüyecek ve tüm örgüte katkı sağlayacaktır. Bilgi ve yenilikçilik birbirinden ayrılmaz elmanın iki yarısı gibidir. Bilginin varlığı, yenilikçiliğin garantisidir (Demirel & Seçkin, 2008).

Yenilikçilik; rol, grup ve örgütün fikirleri, süreçler, ürünler ve prosedürlerin maksatlı olarak sergilenmesi ve tanıtılmasıdır (West ve Farr, 1990). Yaratıcılık ise, alışılmamış ve işe yarayan fikirler üretmektir. Yaratıcılık, farklı düşündürmektir, yenilik ise, bir noktada birleşen düşüncelerdir. O zaman yaratıcılığı yenilikçiliğin kaynağı, yenilikçi davranışları da yaratıcı fikirlerin uygulaması olarak ayrıştırmak doğru olacaktır (Pirola vd., 2004; West, 2002).

İnovasyon “işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesi için örgüt kültürüne değer yaratması” (Pervaiz, 1998: 30-31) şeklinde tanımlanmaktadır. İnovasyon bir anlamda, örgüt kültürünün öncüsü olarak algılanmalı, işletmenin iç ve dış çevresindeki sürekli değişimlere uyum sağlayabilmesi için bir avantaj olarak kullanılabilmelidir (Pervaiz, 1998: 34). Şirketlerin yenilikçiliğe yönelmede kullanmaları gereken önemli bir kaynakta, çalışanların fikirlerine başvurmak ve onları değerlendirmektir. Organizasyon el

mekanizmalarda ve karar verme aşamalarında personelinde işin içinde olması çok önemlidir (Kumar vd., 2012). Voss (1998)'e göre yönetimde proaktif ve dinamik olduğunda, çok seri kararlar alındığı ve yenilikçiliğe gerekli desteklerin verildiği görülmüştür. Burada yöneticilerin, çalışanlara yenilikçi olmaları konusunda gerekli insiyatifin verilmediğinden bahsedilmektedir. Ne yazık ki bu tip durumların var olduğu örgütlerde yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin üretilmesi çok zordur.

Yenilikçiliğin, yüksek oranda bürokrasinin var olduğu hiyerarşik yapılarda geliştirilmesi mümkün değildir (Tidd vd., 2005).



İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

2.1 İş Performansı

İş performansı, çalışma hayatında ki işlerin gereği olarak önceden belirlenen standartlara ve hedeflere ulaşma veya yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir. İş performansı çalışanın yaptığı iş için harcaması gereken maksimum enerji, bilgi, kişisel yeterliliği kullanması anlamına da gelmektedir. İş performansı herhangi bir sektörde yapılan işlerin hangi seviyede olup olmadığını gösteren bir gösterge olarak tanımlanabilir. Performans kişiye göre değişen bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların iş performansları kişiye göre farklılık göstermektedir. Kişiye göre farklılık gösteren bu değerler kesinlikle ölçülmeli ve işletmelerin devamlılığı için değerlendirmeye alınıp, yeni aksiyonlar alınmalıdır.

Günümüzde iş performansı şirketler ve işletmeler için vazgeçilmez bir raporlama konusudur. İşletmelerin kuruluş aşamasında fizibilite çalışmaları yapılırken iş performansı hedefleri konuşulmaya başlanır. Yatırımcılar işletmelerini kurarken iş performansı hedeflerini belirlemeye çalışırlar. Bu değerler işletmelerin gelecekte karlılıklarını ve devamlılıklarını etkileyecektir. İş performansı bir işletmenin karlılığı doğrudan etkileyen en büyük faktörler arasında yer almaktadır. Kurumsallaşmış işletmeler için iş performansı devamlı takip edilmesi gereken kavramlar içinde yer almaktadır. Bu nedenle işletmeler iş performansı değerlerini devamlı takip etmek için raporlama sistemleri oluştururlar.

İş performansı ölçümü başlı başına üstünde durulması gereken önemli bir kavramdır. Çalışanların iş performansı değerleri matematiksel rakamlarla ölçülebilir olmalı ve herkesin rahatça ulaşabileceği şekilde bütün işletme içinde yayınlanmalıdır. Bu ölçülebilen değerler için önceden herkesin açıkça anlayabildiği hedef değerler işletme tarafından çalışanlara açıklanmalıdır. Çalışan önceden

hedeflerini açıkça bilmeli buna göre her hangi bir zaman diliminde hedefin neresinde olduğunu kontrol edebilmelidir. Çalışanlar bu şekilde iş performansların adil bir şekilde ölçüldüğü gördükleri zaman daha çok çaba göstererek iş performanslarını artırmaya çalışırlar. Bu çabada işletmenin çok daha yüksek verimlilik çalışması sağlayarak, işletmenin uzun yıllar ayakta kalmasını sağlamaktadır.

Diğer önemli bir konu ise iş performansının değerlendirilmesi noktasında ortaya çıkmaktadır. İş performansı reel matematiksel verilerle ölçülmeli ve önceden verilen hedeflerle tutup tutmadıkları kontrol edilmelidir. Çalışanların motivasyonu için bu değerler açıkça bütün işletme ile paylaşılmalı ve çalışanların iş performansı değerleri belirlenmelidir. Bundan sonraki aşamada iş performansı yüksek personelin ilave bir ödüllendirme sistemi mutlaka olmalıdır. Kendini zorlayıp mesleki başarısını yüksek seviyelere çıkaran çalışanlar diğerlerinden ayırt edilmeli ve ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme işletmenin geleceği için çok önemli bir aksiyondur. İş performansı yüksek olanların ödüllendirildiğini gören diğer çalışanlarda bu konuda kendilerini geliştirmeye çalışacaklardır. Çalışanların adil bir şekilde ölçüldüğü ve iş performanslarına göre ödüllendirildikleri bir işletmede herkes çalışmak isteyecek ve bu tip işletmeler daha fazla kalifiye personelle çalışma imkânı bulacaklardır. Sonuç olarak, bahsedilen işletmelerin diğer rakiplerine göre daha başarılı ve karlı olmaları kaçınılmazdır.

2.2 Duygusal Zekânın İş Performansına Etkileri

Çalışanların başarısının ve iş performansının, sadece IQ ile ilgili olmadığı birçok durumda ortaya konmuştur. IQ'nun yanında duygularını yönetebilmenin ve diğer kişilerle empati kurabilmenin de başarının temel şartı olduğu bilinmektedir (Aksaraylı, Özgen, 2008: 755). Çalışanların duygusal zekâları gelişmiş ise, etraflarında oluşan baskılara daha rahat göğüs gerdikleri ve kendilerinden istenen görevler, sorumluluklarla daha güçlü başa çıkabildikleri gözükmektedir. Aksaraylı ve Özgen'e göre Üniversitede akademisyenlerin karşılarındaki insanların duygularını çok iyi anladıkları ve duygusal zekâlarının medeni durum, yaş, fakülte ve unvan gibi değişkenlerden etkilenmedikleri görülmektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi akademisyenlik gibi önemli bir görevi yürüten insanlarda duygusal zekânın gelişmiş olduğu vurgulanmaktadır.

Yapılan bir başka çalışmada ise, duygusal zekânın, insanların çevreleri ile girdikleri çatışmaları çözümlemede önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir (Aslan, 2008: 179). Kendi duygularını özümsemiş ve duygularının kapsamının farkında olan insanların, diğer insanlarla olan ilişkilerinde daha uzlaşmacı olduğu ve sorunları daha çabuk çözdükleri bilinmektedir. Sorunları ve çatışmaları hızlı bir şekilde çözen, uzlaşma sağlayan ve çatışmaları engelleyen insanlar tabi ki iş hayatlarında daha başarılı olacaklardır. Bu da bu şekilde duygusal zekâsı yüksek insanların iş performanslarında daha yüksek olduğunu ve duygusal zekânın iş performansına pozitif yönde yansıdığını göstermektedir. Herhangi bir birey kendi duygularından farkında ise, bu karşısındaki insanların duygularını daha iyi anlama da önem arz etmektedir. Bu şekilde kendi duygularını özümsemiş ve içselleştirmiş bir herhangi bir çatışma ortamında daha bütünleştirici davranacak ve her iki tarafında memnun olacağı çözümleri daha kolay üretecektir (Aslan 2008: 195). Yine Aslan'a göre duygusal zekâsı yüksek insanlar, duygularını olumlu yönde kullanmakta ve karşısındaki insanlarla uzlaşma ve bütünleşme yöntemlerine daha çok başvurmaktadır. Aynı şekilde bu tip duygusal zekâsı yüksek insanları karşısındakilerin duygularına daha çok önem verdikleri bilinmektedir. Burada şu durum net olarak gözükmemektedir ki; duygusal zekâsı yüksek insanlar çevrelerindeki çatışmaları herkesin kabul göreceği şekilde çözmektedir ve bundan dolayı da iş hayatlarında daha başarılı olmaktadır.

Gün geçtikçe hizmet sektörünün önemi artmaktadır. Bu sektörün öneminin gün geçtikçe artması beraberinde rekabetinde üst seviyelere çıkmasını sağlamaktadır. Bu anlamda, hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyeti ve hizmet örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, hizmeti alanlarla birebir ve çoğunlukla yüz yüze iletişimde olan çalışanların çaba ve gayretleri ile mümkün olabilmektedir (Basım, 2012: 77). Doğal olarak duygular bu süreçte önemli olmakta ve bundan dolayı çalışanların duygularını da kullanarak, müşteri memnuniyetini en üst seviyede tutmaları istenmekte ve beklenmektedir (Basım, 2012: 77). İşte tam bu noktada duygusal zekâ ve duygusal emek kavramlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Duygusal emek karşısındaki ile yüze yüze görüşürken onunla empati kurma ve onu daha iyi anlama anlamında kullanılmaktadır. Basım'a göre yüzeysel rol yapmanın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilirken, doğal duygular ile ise negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır (Basım, 2012: 87).

İş hayatında gün geçtikçe performans ve verimlilik beklentileri artmaktadır. Bu durumda beklentilerin artması demek ve çalışanlara daha çok yük düşeceğinin de belirtisidir. Çalışanların bu beklentileri karşılamaları ve iş performanslarını yükseltebilmeleri için psikolojik güçlendirme faaliyetleri yapılmalıdır (Fettahioğlu, Sünbül, 2015: 169). Fettahioğlu ve Sünbül' e göre duygusal zekaya sahip olan çalışanlar, psikolojik güçlendirme konusunda daha başarılı olmaktadır. Buradan yola çıkıldığında psikolojik olarak güçlendirilmiş ve kendi duygularının farkında olan çalışanların doğal olarak iş performanslarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yine yapılan bir araştırma da duygusal zekânın uzun yıllardır aktif bir şekilde tartışılmakta olduğundan ve bu zekâ konseptinin farklı olduğundan bahsetmektedir (Delice, Günbeyi, 2013: 209). Bu çalışmada, duygusal zekânın liderlik konusunda belirleyici bir rol üstlendiğinden bahsedilmektedir. Aynı zamanda duygusal zekânın verimlilik ve iş performansı açısından, pozitif bir etkisinin olduğunu birçok çalışmada gösterilmiştir (Delice, Günbeyi, 2013: 209). Delice ve Günbeyi'ne göre polis liderlerinde yapılan çalışmada, polis liderlerinin duygusal zekâ seviye değerlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Yine bu çalışmada duygusal zekânın yaş, çalışma süresi, medeni hal gibi değişkenlerden bağılı olmadığından bahsedilmektedir (Delice, Günbeyi, 2013: 228). Duygusal zekası yüksek liderlerde bütünleşme ve talepleri karşılama yeteneklerinin gelişmiş olduğu tespit edilmektedir.

İmalat Sanayisine genel olarak bakıldığında çalışanların performansları üzerinde duygusal zekânın etkili olduğu bilinmektedir (Gür, 2008: 10). Bununla birlikte sosyal becerilerin de imalat sanayinde iş performansının üstünde önemli olduğu söylenmektedir. Gür'e göre imalat performansının esneklik boyutu üzerinde duygudaşlık ve sosyal becerilerin; zaman boyutu üzerinde motivasyon, empati ve sosyal becerilerin; kendine çeki düzen vermenin teslimat boyutu üzerinde; motivasyon ve sosyal becerilerin imalat performansının maliyet boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu ortaya çıkmıştır. İmalat kurumları için çalışanların duygusal zekâlarının geliştirilmesi son derece önemli bir konudur (Gür, 2008: 88).

Başka bir çalışmada zekâ ile problem çözme arasında ilişki araştırılmıştır. Tabi ki tüm kurumlarda ve işletmelerde çalışanların problem çözme yeteneklerinin iş performansları etkisi çok önemlidir. Önüne çıkan problemleri ve sorunları hızlı ve pratik bir şekilde çözemeyen kişilerin iş performanslarının yüksek olması ihtimal

değildir. İşte yapılan bu çalışmada duygusal zeka seviyesi yükseldikçe problem çözme yeteneğinin de arttığı görülmektedir (İşmen, 2001: 111). İşmen'e göre kendi duygularına hâkim olan kişiler, duygularıyla başkalarını etkiliye bilir ve bazı çıkan problemleri insanları yönlendirerek ve onların duygularını anlayarak çözebilirler. Tabi ki bu şekilde problemleri çözen ve sorunları ortadan kaldıran çalışanların da iş performanslarının yüksek olacağı söylenebilir. İşmen'e göre burada önemli bir konuda duygusal zekâyı ölçme yollarıdır. Bu konuda tartışmalar sürmektedir.

Yine başka bir araştırmada duygusal zekânın hem iş başarısını hem de çalışanların bireysel performanslarını etkilediğinden bahsedilmektedir (Onay, 2011: 587). Bu araştırmada bir üniversite hastanesinde hemşireler üzerinde anket çalışmaları yapılmış ve duygusal zekânın çalışanların iş performansını pozitif etkileyenler faktörler arasında olduğu tespit edilmiştir. Onay'a göre çalışanlar duygularını kurum politikaları ve stratejileriyle paralel duruma getirmeli ve müşterilerle empati kumalıdırlar. İşte bu müşterilerle empati kurabilme ve kurumuyla beraber hareket etme çalışanların iş performansını yükseltmekte ve başarılı olmalarını kolaylaştırmaktadır. Duygusal zekanın rolü empati kurabilmede ve kurumunun beraber hareket edilme de öne çıkmaktadır (Onay, 2011: 587-589).

Duygusal Zekânın, stresle başa çıkabilme durumuna etkilerini araştıran ve dolayısıyla iş performansını da inceleyen diğer bir çalışma Öğretmen adayları üstünde yapılmıştır (Önen, 2012: 310-311). Bu çalışmada duygusal zekâsı gelişmiş öğretmenlerin, stresli ortamlarda kontrolü daha iyi sağladıklarından ve bu sayede etkili stratejiler üretebildiklerinden bahsetmektedir (Önen, 2012: 310-311). Tabi ki bu anlamda stres yönetimini başarılı bir şekilde yapabilen ve kendi içi dengeleriyle bu durumu birleştiren çalışanların, iş hayatında da iyi stratejiler uygulayabilecekleri ve iş performanslarının buna paralel olarak yüksek olacağı söylenmektedir.

Duygusal zekâ ile yapılan başka bir araştırmada duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve bu ilişkide ki iş tatmininin rolü incelenmiştir. Bu çalışmada duygusal zekası yüksek seviyelere çıkmış olan çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmüştür (Turgut, v.d., 2013: 108). Bu bağlamda örgütün sosyal mekanizmalarının daha hızlı işlediği, işleyişin kolaylaştığı ve genel olarak iş performansının arttığı gözlenmiştir. Yine aynı çalışmada bu şekilde duygusal zekâsı yüksek çalışanların istihdam edildiği işletmelerde, örgütsel vatandaşlık davranışının artışına istinaden örgütsel

performansında arttığı ifade edilmiştir. Turgut'a göre duygusal zekânın direk iş tatmini ile anlamlı bir ilişkide olduğu gözlenmiştir. Duygularını doğru ve etkin kullananlar çalışanlar sadece kendi performanslarını değil bütün örgütün performansını da yükseltmektedir (Turgut, v.d., 2013: 99).

Son on beş yılda yapılan çalışmalarda tüm dünyada kişisel gelişim süreçleri önem kazanmakta ve hayatın kuralları değişmektedir (Ülker, 2008: 74). Çalışanların ölçümlemeleri hakkında artık yeni ölçüt anılmaya başlanmıştır. Bu ölçüt duygusal zekâdır. Ülker' e göre iş performansı sadece lider yöneticinin çabasıyla yükselmez. Bunun yanında çalışanlarının tümünün az düzeyde de olsa duygusal zeka eğitimi alması gerekmektedir. Yine bu araştırma da liderlerin ve yöneticilerin duygusal yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir.

Yukarıda bahsedilen çalışmalara karşıt olarak duygusal zeka ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını söyleyen araştırmalarda mevcuttur. Duygusal zekânın çalışanların demografik özelliklerine göre değiştiği ve bunlarla anlamlı bir ilişkide olduğu tespit edilmiştir (Yüksel, Gürbüz, 2008: 186-187). Bu çalışmada kadın çalışanların erkek çalışanlara göre duygusal zekâlarını daha yüksek olduğu bulunmuştur. Fakat duygusal zekâ ile iş performansı arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır (Yüksel, Gürbüz, 2008: 187).

Bütün bu araştırmaların sonuçlarına bakıldığında ağırlıklı olarak şu durum ortaya çıkmaktadır; Çalışanların Duygusal Zekalarının yine kendilerinin iş performanslarına, iş tatminlerine, liderlik yeteneklerine, stresle başa çıkabilme becerilerine, iş motivasyonlarına ve insanlarla empati kurabilme yeteneklerine olumlu bir etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir kurumun veya işletmenin içerisinde duygusal zekası yüksek çalışanların ve liderlerin olması, hem bu örgütün performansını hem de çalışanların iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Duygularının farkındalığına varmış ve iç dengesini kurmuş bir kişi, şu kazanımları elde etmiş olur; ani oluşan duygusal tepkilerini ve moral bozucu duygularını yönlendirebilir, zor durumlarda kendini kaybetmez, her zaman olumlu bakış açısını kaybetmez, baskı altında doğru düşünce yolunu kaybetmez ve amaçlarından sapmaz, her zaman etik davranma ruhu ile hareket edebilir. Bu kazanımlara bakıldığında tabi ki bir çalışan eğer bunlara sahipse iş performansı da yüksek olacaktır.

Stanford Üniversitesinde yapılan bir araştırmada dört yaşındaki çocuklara lokum benzeri bir tatlı sunulmuş ve isterlerse bunu hemen yiyebilecekleri, ancak bir

süre beklerlerse gelecek olan kişinin kendilerine bu tatlılardan iki tane vereceği söylenmiştir (Baltaş, 2005: 38). Bu çocuklar on dört yıl izlenmiştir, tatlısını hemen yiyenlerle yeme dürtüsünü erteleyebilenler arasında önemli farklar görülmüştür. Bekleyen çocukların SAT test sınavlarında daha başarılı oldukları, duygusal açıdan çok daha dengeli ve tutarlı, sosyal açıdan daha yeterli oldukları, stresli durumlarla daha iyi başa çıktıkları, arkadaşları arasında daha çok ilgi gören aranan gençler oldukları, iç motivasyonlarının daha yüksek olduğu ve amaca yönelik davranışları daha çok gösterdikleri saptanmıştır. Burada görüldüğü gibi duygusal zekâsı yüksek çocukların SAT (Amerika Birleşik Devletlerinde yüksekokul ve üniversitelere girişte kullanılan hem Amerikan vatandaşlarına hem de yabancı uyruklulara uygulanan sınav) sınavında daha başarılı oldukları görülmüştür. Bu da göstermektedir ki bu tip çocuklar ileride daha iyi üniversitelerde okuyacak ve mesleki açıdan daha yüksek konumlara gelebileceklerdir.

Herhangi bir iş yerinde, işletme de veya kurumda iş performansı düşünüldüğünde tabi ki en önemli faktörün “insan faktörü” olduğu bilinmektedir. Günümüzün çok hızlı gelişen ve modernleşen dünyasında, hemen hemen tüm rakip işletmeler ve kurumlar aynı teknolojiyi ve aynı gelişmiş yöntemleri kullanmaya başlamışlardır. O zaman onları farklılaştırabilecek veya bir adım öne taşıyabilecek faktör insan faktörü olarak gözükmektedir. İşte bu nokta da insan faktörü biraz açıldığında, çalışanların önemi ve bu çalışanların iş performansları öne çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların kendilerini ve iş performanslarını geliştirmesinin, çalıştıkları kurumun veya işletmenin devamlılığı sağlayacağını ve rakipleri arasında daha başarılı olabilecekleri söylenebilir. Çalışanların kendi performansları artırabilmeleri için en önemli faktörlerden birisinin Duygusal Zeka olduğu bir çok araştırma da ispatlanmıştır. Duygusal zekâsı gelişmiş çalışanların çevrelerini hissettikleri ve ilişkilerini daha iyi yönettikleri ve dolayısıyla günlük hayatta önlerine çıkan problemleri daha hızlı çözdükleri ve daha başarılı oldukları bilinmektedir. Bütün bu bilgiler toparlandığında, eğer işletmeler kendilerini geliştirmek ve iş performanslarını artırmak istiyorlarsa, ya duygusal zekâsı yüksek çalışanlarla çalışmalı ya da mevcut çalışanlarının duygusal zekâlarını geliştirmeleri gerekmektedir.

Duygusal zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen genel anlamda çok sayıda makale bulunmamaktadır. Duygusal zekâ ile liderlik, stresli durumları

kontrol edebilme, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, psikolojik güçlendirme vb... konularını inceleyen makaleler mevcuttur. Bu literatür taramaları aşağıda liste olarak verilmiştir;

Tablo 2.1: Duygusal zeka ile iş performansı literatür tablosu.

S.N	Kaynakça	Bulgular	Sayfa No.
1.	Aksaraylı & Özgen (2008) Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekânın Rolü.	Akademisyenlerin başkalarının duygularının farkındalığının yüksek olduğu, yayın ve unvan bakımından başarısızlık durumunda üzerlerinde aşırı baskı hissetmektedirler.	755-769
2.	Aslan, Ş. (2008) Duygusal Zekâ Bireyler arası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir?	Çatışma çözümleme yöntemleriyle duygusal farkındalık duygularını ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.	179-200
3.	Basım, N. & Beğenirbaş, M. (2012) Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması.	Türkiye’deki iş yaşamı için duygusal emek eğiliminin ölçülmesinde geçerli ve güvenilir olarak kullanılabilecek bir ölçek olduğunu göstermiştir.	77-90
4.	Fettahoğlu Ö. O. & Sünbül M. B. (2015) Duygusal Zekânın Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi.	Duygusal zeka ile psikolojik güçlendirmenin alt boyutları arasında yaklaşık olarak % 3,5 ile % 9 aralığında etkileşim olduğu tespit edilmiştir.	157-175
5.	Günbeyi, M. & Delice M. (2013) Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi	Polis liderlerinin duygusal zekâ seviyeleri ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.	209-239
6.	Gür, İ. (2008) Duygusal Zekânın İmalat Performansı Üzerindeki Etkisi	Duygusal zekâ boyutlarının imalat performansı üzerinde etkili olduğu, özellikle sosyal becerilerin imalat performansının çoğu boyutunda önemli bir rol oynadığı görülmüştür	1-116
7.	İşmen E. (2001) Duygusal Zeka ve Problem Çözme	Duygusal zekânın cinsiyete göre farklılaştığı, kızların 3 boyutta ve toplamda erkeklere göre daha yüksek puan aldıkları belirlenmiştir	111-124
8.	Onay, M. (2011) Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi	“Yüzeysel davranış” şeklinin dışında “duygusal emek” boyutları arasında bulunan “derin davranış” ile “duygusal zekâ” boyutlarını oluşturan faktörler arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki, çalışanın iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.	587-600

Tablo 2.1 (Devam): Duygusal zeka ile iş performansı literatür tablosu.

S.N	Kaynakça	Bulgular	Sayfa No.
9.	Önen A. S. (2012) Öğretmen Adaylarının Kişilik Özelliklerini ve Duygusal Zekâ Düzeylerinin Stresle Başa Çıkmalarına Etkileri	Duygusal zeka iyimser bir bakış açısıyla stresli durumları kontrol edebilme ve yönetebilme yetisinin geliştirdiğini ortaya koymaktadır.	310-320
10.	Tokmak, İ. & Yıldız, E. & Turgut H. (2013) Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü.	Duygusal zekânın örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği, ancak duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında iş tatmininin aracılık etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir	96-114
11.	Ülker, İ. Ü. (2008) Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlik.	Liderin takım ruhu ve grup dinamiği içindeki rolü oldukça önemli olduğu Ancak en az düzeyde de olsa EQ eğitimi alması gerekli olduğu vurgulanmaktadır.	74-84
12.	Gürbüz, S. & Yüksel, M. Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlar ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi	Duygusal zekanın iş görenlerin bazı demografik özellikleri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Buna karşın, duygusal zekanın iş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisi tespit edilememiştir	174-190

2.3 Yenilikçilik ve İş Performansı

Son zamanlarda birçok araştırmacı, organizasyonel bağlamda gerçekleştirilen çeşitli inovasyon türlerinin işletmenin uzun soluklu yaşamı, performansı ve karlılığına etkisini tartışmışlardır (örn., Banbury ve Mitchell, 1995; Daneels, 2002; Geroski vd., 1993; Mc Grath vd.,1996; Roberts, 1999).Yenilikçilik performansının, işletmenin yenilenme ve gelişme çabalarının sonucu olarak işletme yenilikçiliğinin ürün, süreç, organizasyon el yapı gibi farklı özelliklerini kapsayan İşletmelerin uygun şartları sağlayıp yenilikçiliğe yönelmeleri ile işletme performansını artırmaları arasında bir ilişki olduğu öne sürülebilir. Özellikle yenilik geliştirilip, bunlara patent alınması ve nihayet uygun şekilde pazara sunulan yenilikçi ürünlerin başarıları, işletmenin yenilikçilik performansının yüksek olmasını sağlar (Yavuz, 2010; 167). Yenilikçiliğin iş performansına olumlu etkilerinin yanında, yöneticilerin özellikle, kalite, müşteri memnuniyeti sağlama, satışlar ve pazar payı gibi performans

göstergeleri bakımından daha olumlu görüşlere sahip oldukları dikkati çekmektedir (Erdem vd., 2011; 85). Organizasyonel yenilikçiliğin iş performansı ile olumlu bir ilişkisi görülmektedir (Damanpour and Evan, 1984 and Kimberly and Evanisko, 1981). Fakat yenilikçilik olumlu etkileri büyük firmalarda daha yüksek değerlerde ortaya çıkmaktadır. Büyük şirketlerin yenilikçiliğe ayıracak daha fazla bütçeleri bulunmaktadır. O yüzden büyük şirketler organizasyonel bilgi süreçlerine daha fazla önem vermektedirler (Jimenez-Jimenez&Sans-Valle, 2011).

Akkoç vd. (2011) göre Gelişim kültürü iş performansı ile ilişkili olduğu iş performansını pozitif ve anlamlı olarak artırdığı belirlenmiştir. Fakat, yenilikçilik bilgi aktarımı ve kültürel değer taşımalıdır (CabelloMedina vd., 2005, Lin ve Chen, 2006 ve Mumford, 2000) şirketler etkin bir organizasyon süreci geliştirmelidir. Bunun sonucunda yenilik uygulamada yardımcı olan değişen aksiyonların yanında değişen değerleri kapsamaktadır (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2011).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜ YETKİLİ BAYİLER BAZINDA İŞ PERFORMANSINA BAKIŞ VE DUYGUSAL ZEKÂ İLE İŞ PERFORMANSI ÖLÇÜM METOTLARI

3.1 Otomotiv Sektöründe Duygusal Zekâ ve İş Performansı

Bu bölümde Türkiye’de en büyük perakende sektörlerinden bir olan otomotiv sektörüne göz atılacaktır. Otomotiv sektörü; üreticileri, ithalatçıları, yan sanayisi ve yetkili bayileri ile çok sayıda kolu olan bir sektördür. Bu sektörde en büyük hacmi yetkili satıcılar ve yetkili servisler oluşturmaktadırlar. Yetkili servisler ve yetkili satıcılar kısaca yetkili bayiler, otomotiv sektörünün sahadaki operasyonu yöneten ve ciroyu üreten şirketlerdir. Ürünler yetkili bayiler kanalı ile müşteriyle buluşturulur ve tüm coğrafya yayılır. Otomotiv sektöründe hiçbir marka bayileri olmadan ürünlerini geniş bir alanda satamaz ve devamlılığını sağlayamaz. İşte bu nedenlerden dolayı tüm otomotiv markaları mümkün olduğunca büyük bir yetkili bayi ağına sahip olmaya ve bu bayiler sayesinde daha geniş coğrafi alanlarda ürünlerini satmaya çalışırlar. Bir otomotiv markasının yetkili bayi ağı ne kadar büyük ve geniş olursa, doğal olarak marka o kadar marka değeri yüksek ve kalıcı olacaktır. Bu nedenle otomotiv sektöründe yetkili bayiler ve onların çalışanları sektör açısından büyük önem arz etmektedir.

Otomotiv sektörünün müşteriyle buluşan kanadı yetkili bayiler olduğuna göre, bu bayilerdeki müşteriyle buluşan çalışanlar da bir bu kadar önemlidir. Yetkili bayilerde müşterilerle sahada buluşan çalışanlar satış danışmanları ve servis danışmanlarıdır. Bu danışmanlar çalıştıkları günler boyunca müşterilere danışmanlık yapar, ürünleri pazarlar, satar ve hizmet üretirler. Burada müşteriye anlamak, onların ihtiyaçlarını belirlemek ve almak istedikleri ürünü veya hizmeti tespit etmek oldukça önemlidir. Müşteri ihtiyaçları ve istekleri iyi analiz edilmezse, müşteri tatmini sağlanamaz ve müşteri tatmin olmadığı yerden bir daha alışveriş yapması

beklenmemektedir. Yerel ve küresel ölçekte artan rekabet nedeniyle gün geçtikçe tüketiciler yani müşteriler daha da bilinçlenmekte ve talepleri artmaktadır. Bununla beraber iletişim teknolojileri de gün geçtikçe gelişmekte ve ürünler arasındaki farklılıklar azalmaktadır. Müşterilerin yaşam seviyelerinin artması, beklentilerini yükselmesi ve kişiselmiş hizmete olan talebin artması nedeniyle Otomotiv sektöründe devamlılığın sağlanması gittikçe zorlaşmaktadır. Burada yetkili bayilere düşen yük artmakta ve sahada görev yapan danışmanların önemleri artmaktadır. Bir marka ne kadar iyi ve önde olursa olsun, bu markayı pazarlayanlar ve müşterilerle irtibatla olanlar başarılı olmazsa, bu markanın başarılı olması imkânsızdır.

Müşterilerle iletişiminin ve müşteri değerinin bu kadar önemli olduğu bir sektörde tabi ki duygusal zekâdan bahsetmemek büyük bir hata olacaktır. Müşterilerin çok iyi analiz edilmesi, onlarla empati kurulması ve ihtiyaçlarının iyi tespit edilmesi için sahadaki danışmanların duygusal zekalarının çok gelişmiş olması gerekmektedir. Ancak duygusal zekâsı gelişmiş danışmanlar, karşıdakilerin düşüncelerinin farkında olacaklar ve tatmin edici bir hizmet sunabileceklerdir. Daha öncede birçok araştırmada incelendiği gibi duygusal zekâsı yüksek çalışanların çevrelerinde ki olanları daha iyi hissedecekleri, ilişkileri daha iyi yönetecekleri ve problemleri daha iyi çözecekleri beklenmektedir. İşte Otomotiv sektöründe çalışan danışmanlardan beklenenlerde bunlardır. Müşterilerin isteklerini anlamaları, onlarla empati kurabilmeleri ve ifade edemedikleri ihtiyaçları da tespit edebilmeleri gerekmektedir. Bu nokta çok önemlidir, müşterilerin ifade ettikleri ihtiyaçları kadar ifade edemedikleri ihtiyaçları da mevcuttur. Eğer bu ifade edilemeyen ihtiyaçlar tespit edilmezse birçok satış ve ciro elde edilememiş olacaktır. Bir danışmanın bu ifade edilmeyen müşteri ihtiyaçlarını ortaya çıkarması ve bunla ilgili hizmet veya ürün satması beklenmektedir. Burada duygular devreye girmektedir. Eğer bir danışman müşteri gibi düşünmeyi beceremez ve onu duygularını anlayamazsa, onun ne istediğini ve ihtiyaçlarını belirleyemez. Bu yetenek ancak kendi duygularının ve karşısındakinin duygularının farkında olan danışmanlar tarafından başarılabilir.

Otomotiv sektöründe, hizmet alanı da çok önemli bir yer tutmaktadır. Hem servis kanadında hem de satış kanadında müşterilere birçok hizmet satılmaktadır. Ürününün iyi olmasının yanında, bu üretilen hizmetlerinde kaliteli ve iyi olması gerekmektedir. Bir müşterinin hizmeti satın almadan önce görmesi, dokunması ve tatması mümkün değildir. Aynı zamanda hizmetin kalitesi, kimin, ne zaman ve nasıl

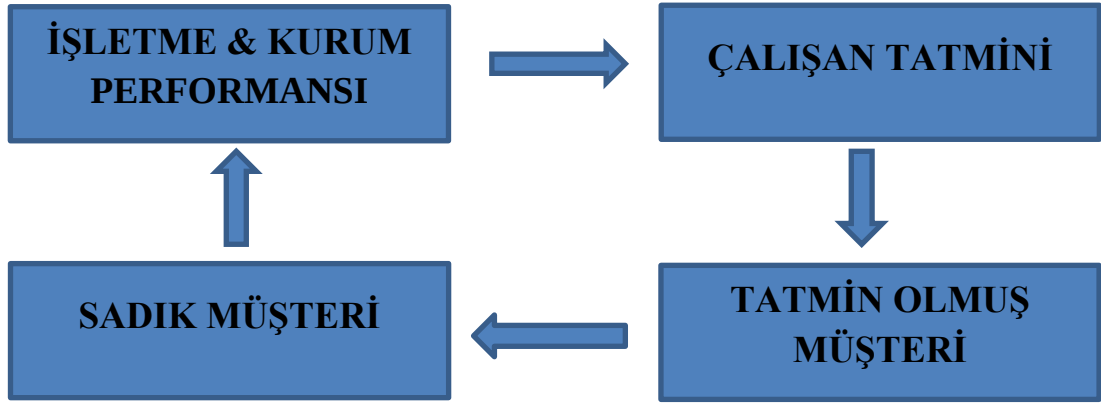
verdiğine göre değişmektedir. Hizmet, onu sunan çalışandan bağımsız tutulamaz. Hizmeti stoklamak ve gerektiğinde müşteriye vermek mümkün değildir. Hizmet göz önünde bulundurulduğunda yine hizmet veren çalışanın yani danışmanın müşterilerle nasıl bir empati kurduğu, onların duygularını nasıl çözümleyebildiği önem arz etmektedir. Bu meziyetler ancak duygusal zekâsı gelişmiş danışmanlarda olabilir. Bu tip duygusal zekâsı gelişmiş danışmanların, müşterilerin ihtiyaçlarını ciddiye almalarını ve onlara önemli olduklarını hissettirmelerini, müşterilere net bir şekilde açıklamalarda bulunmalarını, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamalarını ve beklentilerinin ötesine geçmelerini ve müşterilerin tatminlerini garanti altına almalarını beklenmektedir.

Günümüzün rekabetçi ortamında otomotiv sektöründe faaliyet gösteren yetkili bayiler, pazarlama faaliyetlerine ağırlık vererek; araç satışı, yedek parça satışı ve servis hizmetleri satışı rakamlarını arttırarak, daha fazla gelir elde etmek için çaba sarf ederler. Ancak yetkili bayilerin birçok ürüne sahip olması, pazarlama faaliyetleriyle birçok müşteriye ulaşarak satışlarını arttırması o yetkili bayinin büyük bir yetkili bayi olduğunu göstermez. Yani bu tip yetkili bayilerin bilançolarının büyük olması yatırımcıya çok fazla bir şey ifade etmemektedir. Günümüzde yetkili bayinin hakikaten büyük bir bayi olarak algılanabilmesi için iş performansı yüksek, verimli ve karlı olması gerekmektedir.

Yetkili Bayiler kar edebilmek için yollarına istikrarlı bir profesyonel yönetimle devam etmelidir. İstikrarın ilk şartı ise şirket içinde herkesin izlenecek stratejiyi bilmesinden ve bunu empati yaparak uygulamasından geçmektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi otomotiv sektöründe faaliyet gösteren yetkili bayilerinde amaçları sadece müşterilerini sevindirmek değil, asıl olarak gelir elde edebilmektir. Yöneticilerin görevi de başında bulundukları bayileri verimli yönetmek, kara geçirmek ve piyasa değerini yükseltmektir. İçinde bütün bunların sağlanması da iyi bir iş performansına bağlıdır. Diğer yandan müşteri memnuniyeti sonuçlarını yukarıya taşımak için karmaşık değer zincirleri üzerinde topyekûn bir çalışmanın yapılması gereklidir. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti tek başına bir hedef değildir.

Duygusal Zekâsı yüksek çalışanların kendi duyguların farkında oldukları için kendi iş tatminlerini de sağladıkları ve kendileri çevrelerindekiyle barışık oldukları bilinmektedir. Bu durum aynı şekilde otomotiv sektöründe çalışan danışmanlar için de geçerlidir. Duygusal zekâsı yüksek danışmanlar kendi iş tatminlerini ve müşteri

tatminini sağlamakta ve bu şekilde iş performansını ve kurum performansını da yükseltmektedir. Aşağıda bu durumun döngüsü bir şekil ile verilmiştir.



Şekil 3.1: Duygusal zeka, müşteri memnuniyeti döngüsü (Bu şekil tez yazarı tarafından oluşturulmuştur.)

Otomotiv sektöründe yapılan saha araştırmalarında, müşterinin bir ürünü ya da hizmeti gerçek değeriyle değil, kendi algıladığı değerle ölçtüğü görülmüştür. Yani müşterilerin duyguları nezdinde kendi algıları ile hareket ettikleri ve buna göre herhangi hizmeti veya ürünü satın aldıkları bilinmektedir. İşte burada yine en önemli davranış duygusal zekânın aktif bir şekilde kullanılması olacaktır. Müşteri algısı değiştirmek ancak onun duygularını hissedebilmekle gerçekleşecektir. Müşteri duygularına ve isteklerine hâkim olan danışmanlar bu sektörde başarılı olacakları öngörülmektedir.

3.2 Duygusal Zekâ'nın Ölçülmesi; Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği

Bu araştırma da duygusal zekâ ölçüm metodu olarak Schutte duygusal zeka ölçeğinin Türkçe'ye ayarlanması ve psikometrik özelliklerin ölçümlenmesi kullanılmıştır (Tatar vd., 2011;325). Schutte, Malouff, Hall, Haggerty, Cooper, Golden ve Dornheim tarafından geliştirilen ölçeğin, Salovey ve Mayer' in 1990 tarihli bir çalışmasında önerilen kuramsal yapı ve modele dayandırıldığı anlatılmıştır (Schutte, 1998). Farklı çalışmalarda bu ölçek kullanılmış ve araştırmacılar bu modelin kolay elde edildiğinden dolayı tercih edildiğinden bahsetmektedirler. Yine araştırmacılar, Schutte ölçeğinde ters sorular ile tekrar soruların olduğunu ve bu durum nedeniyle testin güvenilirliğinin, ayırt edici geçerliliğinin artığından bahsetmektedirler. Schutte modelinde kullanılan ters sorular, ilk olarak Austin,

Saklofese, Huang ve McKenney tarafından oluşturulmuş ve bazı yeni maddeler eklenmiştir.

Schutte ölçeği kullanılarak hazırlanan ve bazı sektör el sorularında ilave edilen Duygusal Zeka ölçüm anketi Ek-1’de verilmiştir. Ek-1’ de verilen ankette, daha önce de bahsedildiği gibi Schutte ölçüm test soruları kullanılmış ve Austin, Saklofese, Huang ve McKenney in oluşturdukları ters sorular anket yapısına ilave edilerek anketin güvenilirliği ve ayırt edici özelliği artırılmıştır. Sorular Likert tipi cevaplama seçeneği ile sonuçlandırılmıştır. Likert tipi cevaplama yöntemine göre; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum olarak alınmıştır. Ek-1’de kullanılan anketteki ters sorular şunlardır; B4.1, B4.2, B4.3, B4.4, B4.5, B5.1, C1.2, D1.1, D1.2, D3.1, D5.1, D5.2, E2.2 dir. Bu ters soruların anketteki önemi büyüktür. Bunlar normal sorulan anket sorularında ki cevapların gerçekliklerini ölçmek için sorulan bir nevi tekrar sorularıdır. Normal sorularda hesaplanan bir’den beş’e kadar olan puanlar, bu ters sorularda ortanın tam yansıması olarak diğer taraftan hesaplanmaktadır. Örnek verecek olursak, normal bir soruya beş veren bir katılımcının puanı, eğer bu soru ters soru ise bir olarak hesaplanmaktadır. Yine normal bir soruya iki veren bir katılımcının puanı, eğer bu soru ters soru ise dört puan olarak hesaplanır. İşte anket bu prensiplere göre uygulanmış ve Duygusal Zekâ puanları ölçümlenmiştir.

Toplam 39 sorudan oluşan bu ankette A,B,C,D ve E olmak üzere beş bölüm bulunmaktadır. İlk olarak A bölümünde demografik bilgileri ölçülmekte ve puansız sorular bulunmaktadır. Diğer B,C,D ve E bölümlerinde ise puanlı bölümler bulunmakta ve Duygusal Zekâ puanları ölçülmektedir. Bu bölümler aşağıdaki konulardan oluşmaktadır.

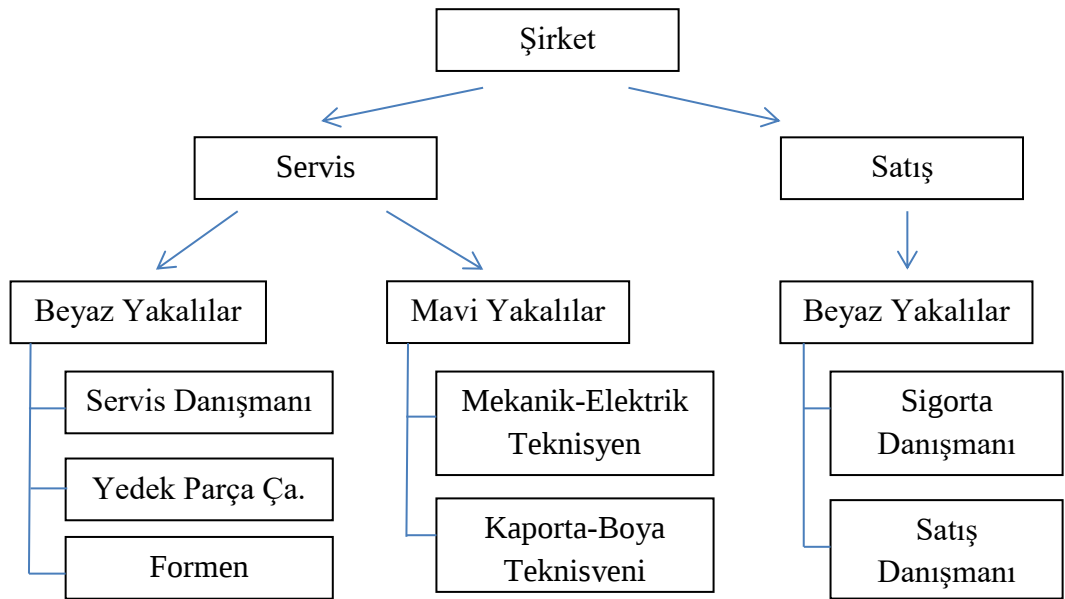
- 1) A – Birinci Bölüm: Demografik Bilgiler
- 2) B – İkinci Bölüm: Kişisel Beceriler
- 3) C – Üçüncü Bölüm: Kişiler Arası Boyut
- 4) D – Dördüncü Bölüm: Uyum Sağlama
- 5) E – Beşinci Bölüm: Genel Ruh Durumu

Bu bölüm dışında diğer bölümlerde 33 soru sorulmuş olup, D 4.2 sorusu tekrar olduğu için 32 soru üzerinden puanlama hesaplama yapılmıştır. Bu 32 sorunun puanlama sistemine göre maksimum puan $32*5 = 160$ puan olarak, minimum puan ise $32*1 = 32$ puan olarak ayarlanmıştır.

3.3 Otomotiv Sektörü Yetkili Bayiler Bazında İş Performansı Ölçümleri

Otomotiv Sektörünün geneline bakıldığında, iki ayrı ana koldan oluştuğu görülmektedir. Bunlar; perakende sektörü ve üretim, toptancı sektörleridir. Bu sektörler kendi ayrı dinamikleri ile yönetilmekte ve kendi içlerinde alt sektörlerle ayrılmaktadırlar. Bu araştırmada da perakende sektörünün alt bir kolu olan yetkili bayiler gündeme alınacak ve bu yetkili bayilerde ki iş performansı etkileyen faktörlerden duygusal zekâ incelenecektir. Tabi ki bu incelemeden önce detaylı bir şekilde iş performansı ölçümleri konusunun irdelenmesi gerekmektedir.

Yetkili bayilerin yapılarına bakıldığında ise, yine karşımıza iyi ayrı ana başlığın çıktığı görülmektedir. Bunlar; Satış Sonrası Hizmetler departmanı ve Satış departmanlarıdır. Bu iki ana bölüm de kendi içlerinde alt departmanlara ayrılmaktadır. Satış Sonrası Hizmetler Departmanına bakıldığında % 50 beyaz yakalı çalışanların olduğu ve diğer % 50'nin ise mavi yakalılarından oluştuğu görülmektedir (inceleme yapılan yetkili bayi organizasyonunda). Satış departmanında ise genelde % 99 oranında beyaz yakalılar çalışmaktadır. Bütün bu çalışanların iş performansları konusu ele alındığında, tabi ki farklı ölçüm metotları ile ölçümlenmeler yapılmakta ve hepsinin kendine has becerilerinin olduğu görülmektedir. Bizim de bu noktada odaklanacağımız konu bu ölçüm metotlarının neler olduğu incelemek olacaktır. Satış ve Satış Sonrası Hizmetler departmanlarının çalışan grupları aşağıda başlıklar halinde verilmiş ve bunların iş performansı ölçüm metotları gündeme alınmıştır.



Şekil 3.2: Şirket organizasyon yapısı.

3.3.1 Beyaz Yakalıların İş Performansı ve Ölçüm Metotları

3.3.1.1 Servis danışmanları (araç kabul)

Servis Danışmanı görevi, ana kollardan Satış Sonrası Hizmetler departmanının altında oluşan bir görevdir. Bu görevde çalışanlar, Satış Sonrası Hizmetler departmanının da yani diğer bir deyişle Servis kısmında beyaz yakalı olarak çalışmaktadırlar. Servis Danışmanın görev ve yetkileri aşağıda ki sıralanabilir;

1. Bir gün sonra servise giriş yapacak randevulu müşterilerinin Sistem den kontrolünü yaparak, Randevu Ön Hazırlık formlarını doldurur.
2. Araç kabul prosedürüne uygun olarak servise gelen müşteriye karşılar.
3. Karşılama sürecinden sonra müşterinin aracını Birlikte Araç Kabul yapmak için, araç kabul liftine çektirir.
4. Müşterisiyle beraber gelen araca Birlikte Araç Kabul yapar.
5. Sistem den İş emri açmak üzere müşteriyle beraber masaya geçer ve prosedürlerine uygun bir şekilde İş emri açar.
6. İş emri açarken Sistem'den müşteri takip bilgileri kısmını günceller (Örnek: mail adresi, cep tel., adres, egzoz muayene bitim tarihi vs..).
7. Planlama ekranını gün içinde güncel olarak takip ederek, müşterilere teslimat sürelerini revize eder.
8. Atölye Planlama tarafından çıkan ek işleri Sistem'den onaylar ve ek iş formunu çıkararak yeniden atölye planlamaya getirir.
9. Parça Takip formlarını hazırlayıp parça departmanı ile koordineli çalışmak, müşterilere geri dönüşleri yapmak.
10. Teslimata hazır araçların, yapılan işlerini kontrol edip iş emrindeki müşteri istekleriyle karşılaştırmak.
11. Teslimat sırasında müşterisine faturadaki kalemleri ve araca yapılan işlemleri araç başında anlatmak.
12. Teslimat sırasında aracın yanına kadar müşterisine refakat etmek, araç servisten ayrılana kadar servis giriş kapısında beklemek.

Görüldüğü gibi Servis Danışmanını, servise gelen müşteri araçlarının, araç servisten çıkana kadar her türlü ihtiyacını ve talebini takip eden ve karşılayan kişidir. Servis danışmanlarının İş performanslarını ölçmek için birkaç tane önemli veri vardır. Bunlar; Aylık Toplam İşemri açma sayısı (Toplam kaç müşteri kabul ettiği),

Aylık Toplam Ciro (Aylık açtığı İşemirlerinde ne kadar iş sattığı) ve CSS (customer satisfaction survey) puanıdır. Bu üç konu Servis Danışmanının İş performansını göstermektedir. Bu değerlerin ölçümü aylık bazda incelenmekte ve personellerin iş performansları ölçülmektedir. Bu değerler kullanılan çeşitli programlarla raporlanmakta ve Servis Danışmanlarıyla paylaşılmaktadır. İşte bu araştırma da Servis Danışmanlarının İş Performanslarının değerlendirilmesi için son 12 aylık ortalama iş emri adetlerine, Toplam Ciro Rakamlarına ve CSS Puanlarına bakılacaktır.

Bu değerlerin yetkili bayilerde ölçümlemelerinin yapılması oldukça önem arz etmektedir. Bunların hesaplama detayları aşağıda verilmiştir;

Aylık Toplam İşemri Açma Sayısı Hesaplanması: Her markanın kendine ait kullandığı bir program mevcuttur. Bu marka programlarında her Servis Danışmanı kendi kullanıcı adı ve şifresiyle işlem yapmaktadır. Servis Danışmanları kendi kullanıcı adı ile yaptığı işlemlerde, servise gelen her araç için iş emri açmakta ve bunlar kendi kullanıcı adı altında kayıt altına alınmaktadır. Ay sonunda marka programından çekilen raporlarda her Servis Danışmanın kaç iş emri açtığı görülmektedir.

Aylık Toplam Ciro Hesaplanması: Yine marka programında her Servis Danışmanın kendi kullanıcı adı ile açtığı iş emirlerin deki toplam parça ve işçilik satışları toplam ciro olarak kayıt altına alınmaktadır. Aylık olarak toplam danışman ciro adetleri programdan çekilmektedir.

CSS (müşteri memnuniyeti ölçümlemesi) Hesaplanması: Bu konu Yetkili Bayiler için en önemli konulardan biridir. Bu veri direk müşteri memnuniyet seviyesini ve kalite puanını göstermektedir. Bu verinin ölçülmesi için bağımsız araştırma firmaları kullanılmaktadır. Aylık olarak marka programından açılan iş emri dataları ve müşteri bilgileri çekilerek bağımsız araştırma firmasına gönderilir. Araştırma firmaları bu datalar içinden rastgele müşteri seçimleri yaparak önceden markalarla mutabık kalınan anketleri uygularlar. Anket sonuçları puanlama olarak hesaplanarak her danışmanın CSS puanı hesaplanır.

3.3.1.2 Yedek parça çalışanları

Yedek Parça Çalışanları bir nevi servis kısmında lojistik akışı sağlayan çalışanlardır. Servis hizmetlerinde kullanılan yedek parçaları temin etmek, bunları

stoklamak ve talep geldiğinde gerekli birimlere ulaştırmakla görevlidirler. Bu çalışanlar da servis kısmında beyaz yakalı olarak çalışmakta ve çeşitli katalogları kullanmaktadırlar. Yedek Parça Çalışanın görev ve yetkileri aşağıda ki sıralanabilir;

1. Servis perakendeden gelen siparişlerin alınarak, parça sorumlusu ile koordineli olarak siparişlerin verilmesi ve takibi.
2. Servise günlük parça satışlarını takip eder ve sürekli envanter kontrolü yapar.
3. Perakende satış yapar; müşterilere parça fiyatı, temin süresi gibi konularda bilgi verir.
4. Ön uzman incelemesi raporlarını hazırlar.
5. Stok durumu, servisin günlük parça ihtiyaçlarını ve kaporta bölümündeki hasarlı araçları göz önünde bulundurarak günlük acil ve haftalık stok siparişlerini hazırlar.
6. Anahtar siparişlerini 'Anahtar Sipariş Bültenine' uygun şekilde yaparak takip eder.
7. PDI (Teslimat öncesi kontrol) ve Garanti işlemlerine göre istenen parçaların verilmesi, parça yok ise sipariş edilmesi ve özel takibi.
8. Özellikle acil istek ve temini uzun zaman alan siparişlerin sürekli takip ve sonucu hakkında parça şefine bilgi verir.
9. Satın alımı yapılan parça faturaların stoklara girilmesi.
10. Giriş faturalarının parça, fiyat ve adet kontrolünü yapmak, fiyat farkı olanların belirlenmesi ve fark faturalarının kestirilmesini sağlar.
11. İade edilecek parçaların raporunun yazılması ve bu raporlar onaylanıp geldikten sonra iade faturalarının kestirilmesini sağlar.
12. Stok miktarının sürekli olarak kontrol altında tutulmasını sağlar.
13. Stok raporları ile satış raporlarını karşılaştırmalı olarak kontrol eder.
14. Siparişlerin ve üretim bekleyen parçaların takibini yapar.
15. Günlük mesai sırasında karşılaşılan her türlü aksaklık ve özel durumlar hakkında Parça Şefini hemen bilgilendirir.
16. Haftalık ve aylık raporların alınarak parça sorumlusuna ve şirket yönetimine bildirilmesini yönetir.
17. Yedek parça satışının artırılması için aksiyonlara katkıda bulunmakla sorumludur.

18. Aldığı eğitimleri diğer personele iç eğitim vererek aktarır.

Yedek parça çalışanın görevleri incelendiğinde, bir ana satış hedefi olduğu görülmektedir. Bu çalışanın asıl görevi yedek parça satışının artırılması için tüm aksiyonları almaktır. Tüm gayreti bu konuda yoğunlaşmaktadır. Kendi iş performansları da her personelin kendi yaptığı satış miktarına göre ölçülmektedir. Yedek parça çalışanlarının kullandıkları programlardan yaptıkları satışlar kendi kullandıkları şifrelerle belirlenmekte ve aylık satışları raporlanmaktadır. İşte yedek parça çalışanlarının iş performansları da bu yaptıkları Aylık Yedek Parça Satış (toplam iş emirlerine ve banko olarak ne kadar aylık satış yaptığı) rakamlarından belirlenmektedir. Bu araştırmada yedek parça çalışanlarının iş performanslarının ölçümü için son 12 aylık ortalama yedek parça satış rakamlarına bakılacaktır.

Aylık Yedek Parça Satışı Hesaplanması: Servis Danışmanlarında olduğu gibi Yedek Parça çalışanları da kendi kullanıcı adı ve şifresiyle marka programlarını kullanmakta ve gündelik işleri bu program üstünden yapmaktadırlar. Gündelik işlerini yaparken açılan iş emirlerine ve direk dışarı banko satış yaparlar. İşte bu satışlar yine program içinde kayıt altına alınmakta ve herkesin kendi şifresiyle toplam satış raporu çekilebilmektedir.

3.3.1.3 Sigorta satış danışmanları

Sigorta Satış Danışmanlarına bakıldığında, isimlerinden de anlaşılacağı gibi yetkili bayilerdeki sigorta poliçe satışlarından sorumlu kişiler oldukları görülmektedir. Ağırlıklı olarak ilk hedefleri, yetkili bayilerde ki satıştan satılan araçların kasko ve trafik sigortalarının satılmasını sağlamak olduğu gözlenmektedir. Diğer önemli bir hedefleri ise servise gelen araçlarda, kasko ve trafik sigortasının kullanım süresi bitiyorsa, bu araçlara biten sigortalarının satılmasını sağlamaktır. Sigorta Satış Danışmanlarının görev tanımları şu şekildedir;

1. Müşterilere Trafik sigortası ve Kasko teklifi vermek, müşteri tarafından onaylandığı takdirde poliçelerini kesmek ile yükümlüdür.
2. Sigorta Sorumlusuna günlük yapılan işler hakkında rapor hazırlamak ile yükümlüdür.
3. Yenileme zamanı gelen müşterileri arayarak teklif vermek ve poliçelerini kesmek ile yükümlüdür.
4. Sorumlu olduğu ürün kategorisi ile ilgili alımlarda satış temsilcilerinden

gelen önerileri değerlendirerek üstlerine bilgi verir.

5. Sorumlu olduğu ürün kategorisinin satış ve fiyat durumlarının düzenlenmesini ve kontrolünü yapar.
6. Servise giriş yapan müşterilerin randevu listesine göre müşteri takip sisteminde sigorta bilgilerini günceller. Teklif verilmesi gereken müşterilere tekliflerini hazırlar. Poliçeleri kesme işlemini yapar.
7. Sıfır Araç Satış, 2. El Araç Satış ve Servis Müşterilerinin kredi kullanmak istemeleri durumunda Kredi girişlerini yapmak ile yükümlüdür.

Sigorta Satış Danışmanlarının da İş Performansları ölçülürken sigorta poliçe satış adetleri incelenmektedir. Aylık Sigorta Poliçesi Satış adetleri 12 aylık ortalama olarak rapor çekilerek iş performansı ölçülecektir.

Aylık Sigorta Poliçesi Satış Hesaplanması: Sigorta Satış Danışmanlarının satış adetleri yine kullandıkları programlardan hesaplanmaktadır. Fakat burada kullanılan programlar marka programları değil, sigorta firmalarının kendi ulusal boyutta kullandıkları programlardır. Her sigorta firmasının kendine ait programı üstünden sigorta poliçesi satışları yapılmakta, Sigorta Satış Danışmanı bazında kayıt altına alınarak tutulmaktadır. Bu kayıtlar aylık olarak raporlarla çekilerek incelenmektedir.

3.3.1.4 Satış danışmanları

Yetkili Bayiler deki Satış Danışmanları yeni araç satışından sorumludurlar. Müşterilere ihtiyaçlarına göre en uygun aracı sunarlar ve müşterilerin doğru aracı satın almalarını sağlarlar. Tabi ki bu danışmanlık hizmetini sunarken kaliteli hizmet sunup, daha fazla müşteriye ulaşmak ve daha fazla satış yapmak öncelikle hedefleri arasında yer almaktadır. Satış danışmanları çalıştıkları alanlara göre binek araç, ticari araç ve filo araç olarak 3 grupta toplanırlar. Her gruptaki danışman kendi özelliklerine göre becerilerini geliştirir ve araçlarının teknik özelliklerini öğrenirler. Satış danışmanlarının görev tanımlarına bakıldığında;

1. Sıfır araç sergi alanına gelen müşterileri karşılar ve araç satış prosedürü doğrultusunda satış görüşmesini yapar.
2. Müşteriye araç tanıtımını gerçekleştirir, müşteri bilgilerini alır.
3. Müşteri ile araç bağlantısı gerçekleştirildiği takdirde kaporo alım işlemini gerçekleştirir. Araç Bakiye ve Teslimat Formunu hazırlar ve müşteri ödemeleri ile ilgili bölümü yetkili birime imzalattır.

4. Müşteri ile görüşmesi sonucunda stok veya kotada bulunan aracı kaporosu alındıktan sonra opsiyonlama prosedürüne uygun olarak opsiyonlar.
5. Müşteri bilgilerini müşteri ile ilk tanışma gerçekleştiği gün eksiksiz olarak müşteri takip sistemine ve Marka sistemine kayıt eder. Müşteri takip sisteminde müşteriye randevu işlemlerini gerçekleştirir.
6. Müşteriye test sürüşü teklif eder ve test sürüşü yaptırır.
7. Müşteriye kredi ve finans seçeneklerini detaylı olarak anlatır ve müşteriye Kredi Sorumlusu ile tanıştırır.
8. Müşteriye kasko teklifini sunar ve müşteriye Sigorta Danışmanı ile tanıştırır.
9. Müşteriye aksesuar seçeneklerini sunar ve fiyat verir.
10. Müşteriye oto koruma seçeneklerini sunar, fiyat bilgisi verir ve müşteriye Oto Koruma Sistemleri Sorumlusu ile tanıştırır.
11. Kampanya dönemlerinde bağlantısı kurulan araca yönelik destek işlemleri için Satış Destek Sorumlusuna ilgili yazışmaları yapar.
12. Özel sipariş alınacağı durumlarda Satış Şefi ile koordineli çalışarak bilgi alışverişinde bulunur.
13. Müşterisini araç geliş sürelerini bildirmek için belirli aralıklarla arar.
14. Satışı gerçekleşen araca yönelik vergi işlemlerini başlatır. Araç peşin satış ise, peşin satışlar prosedürünü; kredili satış ise kredili satışlar prosedürünü uygular.
15. Vergisi yatan aracın trafik sigortası poliçesini hazırlar.
16. Vergisi yatan aracın plaka dosyasını hazırlar, Satış Destek Sorumlusuna teslim eder.
17. Aracın faturası kesildiğinde müşteri takip sisteminde müşteri kartına araç ekleme işlemini gerçekleştirir.
18. Satış yapılan aracın teslimatı için satış Destek Sorumlusuna teslimat mailini gönderir.
19. Müşteriye araç teslimatından önce teslimat prosedürüne uygun olarak arar.
20. Müşteriye teslimat ve sipariş formunu imzalatır.
21. Müşteriye izin güncelleme formunu imzalatır.
22. Teslimatın yapılacağı gün Bakiye ve Teslimat Formunu yetkili birimlere onaylatır.

23. Müşteriyi servis danışmanı ile tanıştırır.
24. Teslimatın yapılacağı gün tamamlanmış eksik evrağı olmayan satış dosyasını Satış Destek Sorumlusuna teslim eder.
25. Araç teslimatını gerçekleştirir.
26. Araç teslimatını gerçekleştirdikten bir gün sonra memnuniyet için müşterisini arar.
27. Günlük bağlantılarını ve kaç müşteri ile görüşme yaptığını ilgili birim şefine rapor eder.
28. Memnuniyet anketlerinde müşterisi arandığında geri dönüş yapılması gereken müşterilerini aynı gün arar.
29. Ay başında ilgili birim şefi tarafından verilen irtibat hedeflerini tamamlar.
30. Her ayın sonunda satış danışmanı raporlarını ilgili birim şefine bildirir.
31. Her yılın başında Yönetim tarafından kendisine verilen araç satış hedeflerini, CSS (müşteri memnuniyeti ölçümü) hedeflerini, müşteri takip karnesi hedeflerini ve Kasko-Sigorta hedeflerini gerçekleştirmekle yükümlüdür.

Satış Danışmanlarının İş performansları ise öncelikle ilk hedefleri olarak Aylık Sıfır Araç Satış Adetleridir. Bu personellerin iş performansı ölçülürken son 12 aylık aylık satış adetleri incelenecektir. Bununla beraber yine diğer önemli bir iş performansı kriteri CSS (müşteri memnuniyeti ölçümü) dir. Satış Danışmanlarında da, Servis Danışmanlarında olduğu gibi sadece satış yapmak yeterli olmamaktadır. Bunun yanında satış yaptığı müşterilerin memnuniyeti CSS de aynı değerde önem taşımaktadır. Bu araştırma da satış danışmanlarının iş performansları son 12 aylık ortalama satış adetleri ve CSS puanlarına göre ölçülecektir.

Aylık Sıfır Araç Satışı Hesaplanması: Servis Danışmanlarında olduğu gibi Satış Danışmanları da marka programı kendi kullanıcı adı ve şifreleri işlem yapmaktadırlar. Her Satış danışmanı sattığı araçların bütün evrak ve fatura işlemlerini marka programından yaparak kendi adlarına kayıt altına alınmaktadır. Buradan aylık raporlar çekilerek, aylık toplam satış adetleri danışman bazında görülmektedir.

CSS (müşteri memnuniyeti ölçümü) Hesaplanması: Bu veri aynen Servis Danışmanlarında olduğu gibi kalite ölçümlemesini ve müşteri memnuniyetini göstermektedir. Yine bağımsız bir firma üzerinden satış yapılan müşteriler aranarak

her satış danışmanının kendi CSS puanı hesaplamamaktadır.

3.3.1.5 Formenler

Formenler diğer bir deyişle ustabaşları yetkili bayilerin servis bölümlerindeki atölyelerde görevli personellerdir. Servis kısmında çeşitli atölyelerde görevli olan bu personeller atölye işleyişinden, düzeninden ekipmanlarından ve servise gelen araçların arızalarının çözülmesinden sorumludurlar. Formenler teknik olarak bir serviste en çok eğitim almış ve teknik konuda en çok gelişmiş teknik personellerdir. Atölye ve servis danışmanlarına da teknik danışmanlık yaparlar. Formenlerin görev tanımına bakıldığında;

1. Son kontrol işlemlerinin planlanan zamanlarda ve doğru şekilde yapılmasının sağlanması sağlar.
2. Sürekli kalite kontrolü ve imalatçının talimatları doğrultusunda uygun test yöntemleri ve ekipmanların, kullanılması yoluyla hatasız iş kalitesinin sağlanması.
3. Onarım listesinin bütün kalemlerinin eksiksiz ve uygun şekilde kontrolünün garanti edilmesi.
4. Araçların genel güvenliğinin ve yola elverişliliğinin değerlendirilmesi.
5. Diagnostik çalışmalarda ve arıza arama işlemlerinde teknisyenlere destek verir, Servis Şefine bilgi verir.
6. Tamamlanamayan iş veya aksamalarda Servis Şefi bilgisi dâhilinde atölyeler arası koordinasyonu sağlamak.
7. Alt kademedeki personelin yönetimi, yönlendirilmesi, bilgilendirilmesi ve motive edilmesi sağlar.
8. Yapılacak işlerin teknisyenlerin kapasitelerine işin bitiş süresine göre planlanıp, uygulanması.
9. Atölye ile ilgili olarak kanunlar, resmi makamlar ve imalatçı tarafından tespit edilen kurallara, talimatlara, şartlara uyulup uyulmadığının denetlenmesi.
10. Servis danışmanı, dispozisyon sorumlusu ile birlikte günlük faaliyetleri planlamak.
11. Son kontrol görev alanında tam yetki ve sorumluluktur.

12. Bakım ve onarım işlemlerinin yapılması, kontrolü ve ilave olarak tespit edilen arıza veya durumları Servis Danışmanlarına bildirmek.
13. Hasarlı araçların mekanik parça listesini hazırlayıp ekspertize yazmak.
14. Planlanan iç eğitimler doğrultusunda almış oldukları eğitimleri servis personeline aktarmak.
15. Garanti dâhilinde değişen parçaların yetkili kişiye iletilmesini sağlamak.
16. Mekanik atölyenin sürekli düzenli ve temiz bulundurulmasını sağlamak.
17. Hasarlı araçların iade parçalarının stoklanmasını sağlamak.
18. Diğer atölyelerde yapılacak işlerin ilgili atölye formeni ile koordineli çalışarak gecikmesiz bitirilmesini sağlamak.
19. Literatürün düzeninden, takibinden, temizliğinden ve güncellenmesinden sorumludur.
20. Sorumluluğu altındaki personelin iş güvenliği kurallarına uygun çalışmalarını sağlamak.
21. İşi ile ilgili amirlerinin verdiği diğer işleri yapmakla yükümlüdür.
22. Çağrı 24 hizmetinde görevlidir.
23. Kontrol Bilgileri, Egzos Emisyon kitapları güncelleme sorumlusudur.
24. Aldığı eğitimleri diğer personele iç eğitim vererek aktarır.

Formenlerin iş performansları ölçülmesi için ise baktıkları ve çözümledikleri arıza adetleri dikkate alınmaktadır. Diğer bir deyişle Aylık Arıza Çözüm Adetlerine göre formenlerin iş performansları belirlenmektedir.

Aylık Arıza Çözüm Adetlerinin Hesaplanması: Servise gelen arızalı araçlar Formenlerin iş kapasitesine göre planlanmaktadır. İş planlaması yapılan araçlar ayrı bir excell tablosunda kayıt altına alınarak hangi Formen in kaç araç baktığı bu şekilde hesaplanmakta ve aylık toplam arıza tespit adetleri hesaplanmaktadır.

3.3.2 Mavi Yakalıların İş Performansı ve Ölçüm Metotları

3.3.2.1 Mekanik-elektrik teknisyenleri

Mekanik ve Elektrik Teknisyenleri Yetkili Bayilerin servis bölümlerinde çalışan teknik personellerdir. Servise gelen araçların bakım ve onarımlarının yapılmasından sorumludurlar. Bu teknisyenler tamamen üretken tarafta yer almakta ve Servis bölümünün ana gelirini oluşturmaktadırlar. Bu teknisyenlerin işçilik

saatleri satılarak servis gelirleri elde edilmekte ve verimli çalışmaları çok önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Servislerde bu teknisyenler her hidrolik kaldırıcı başına bir adet çalışacak şekilde dağılmakta ve kendilerine zimmetlenmiş takım dolapları ile çalışmaktadırlar. Burada teknisyenlerin İş performansı ne kadar yüksek olursa, çalıştıkları yetkili bayinin servis gelirleri o kadar yüksek olacaktır. Mekanik teknisyenlerin görev tanımına bakıldığında;

1. Verilen onarım veya tamirat işini talimat ve prosedürlere uygun olarak en iyi şekilde tamamlamak, ilave olarak tespit edilen arıza veya durumların formlarına bildirmek.
2. Bakım ve/veya onarım esnasında karşılaşılan (parça, takım, ekipman vb.) sorunlar hakkında formene bilgi vermek ve danışmak.
3. Müşteri aracının kirlenmesini veya çizilmesini önlemek için koltuk kılıfı, paspas, çamurluk örtüsü ve direksiyon kılıfı kullanmak.
4. Yapılan bakım ve/veya onarımın tahmini süresinin uzayacağı durumlarda formene bilgi vermek.
5. Araç üzerinde yapılan işlemleri detaylı olarak açıklamak. İş zamanlarını günlük çalışma kartına ve iş emrine kaydetmek.
6. Son kontrol görevlilerine aracı ve iş emrini teslim etmek.
7. Çalışma alanını, literatür, özel takım veya standart takımları talimat ve prosedürlere uygun olarak kullanmak.
8. İş güvenlik kurallarına uymak.
9. Gerektiğinde son kontrol işlemlerini yapmak.
10. İşleyle ilgili amirlerinin verdiği tüm işleri yapmakla yükümlüdür.
11. Onarımını yaptığı araçların iç temizliğine maksimum seviyede dikkat etmek zorundadır.
12. Aldığı eğitimleri diğer personele iç eğitim vererek aktarır.

Mekanik teknisyenlerin İş Performansı ölçümleri için kullanılan birçok parametre vardır. Bunlar; Mevcudiyet, Kapasite Kullanım Oranı, Etkinlik, Üretkenlik ve Karlılıktır. Biz bu araştırmada bu verilerden Kapasite Kullanım Oranını ve Etkinliği dikkate alınacaktır. Yine de bu parametrelerin detaylarına baktığımızda, aşağıda ki tanımlar karşımıza çıkmaktadır.

Mevcudiyet: Personelin atölyede bulunduğu süreleri ifade eden hesaplama. Teknisyenin ödenen ücretli zamanının ne kadarında atölyede olduğunu gösterir.

Mevcudiyet = Atölyede Bulunulan Zaman / Toplam Ücretli Zaman.

Kapasite Kullanım Oranı: Teknisyenin fiilen atölyede bulunduğu zaman içerisinde ne kadar müşteri veya garanti işi yaparak ürettiğini ifade eder. Aktif olarak araç üzerinde çalıştığını gösterir. Atölye içerisindeki oluşan zamanların aşağıdaki formülasyon ile hesaplanıp personel bazında verimliliğin hesaplandığı alandır. Bu formülasyonda ortaya çıkan değerler raporda verilen tarih aralıklarındaki zamanları ve ilgili atölyeyi dikkate alarak hesaplar. Kapasite Kullanım Oranı = Gerçekleşen Üretken Zaman / Atölyede Bulunulan Zaman

Etkinlik: Teknisyen işini önerilenden hızlı mı yavaş mı yaptığını anlaşılmaktadır. Atölye içerisindeki oluşan zamanların aşağıdaki formülasyon ile hesaplanıp personel bazında etkinliğin hesaplandığı alandır. Bu formülasyonda ortaya çıkan değerler raporda verilen tarih aralıklarındaki zamanları ve ilgili atölyeyi dikkate alarak hesaplar. Etkinlik=Satılan Standart Zaman (ELSA) / Gerçekleşen Üretken Zaman.

Üretkenlik: Teknisyenin atölyede bulunduğu zamanın ne kadarını faturalanabilecek şekilde iş emrine birim olarak yansıttığını gösterir. Üretkenlik: Satılan Standart Zaman (ELSA) / Atölyede Bulunulan Zaman.

Karlılık: Satılan Standart Zamanın (ELSA) Toplam Ücretli Zamana oranı ile ortaya çıkar. Teknisyenin ücretli zamanının ne kadarını faturalanabilecek şekilde iş emrine birim olarak yansıttığını gösterir. Karlılık= Satılan Standart Zaman (ELSA) / Toplam Ücretli Zaman.

3.3.2.2 Kaporta-boya teknisyenleri

Kaporta-Boya Teknisyenleri yine yetkili bayilerin servis bölümünde çalışan teknisyenlerdir. Servis bölümünün kaporta-boya kısmında yer alan bu teknisyenler, hasarlı araçların onarımlarını yapar ve araçları hasardan önceki haline getirirler. Bu teknisyenlerin görev tanımlarına baktığımızda;

1. Verilen onarım veya tamirat işini talimat ve prosedürlere uygun olarak en iyi şekilde tamamlamak, ilave olarak tespit edilen arıza veya durumların formenine bildirmek.
2. Onarım işlemi esnasında karşılaşılan (parça, takım, ekipman vb.) sorunlar hakkında formene bilgi vermek vermek ve danışmak.
3. Müşteri aracının kirlenmesini veya çizilmesini önlemek için koltuk kılıfı,

paspas, çamurluk örtüsü ve direksiyon kılıfı kullanmak.

4. Yapılan işin tahmini süresinin uzayacağı durumlarda formene bilgi vermek.
5. Araç üzerinde yapılan işlemleri detaylı olarak açıklamak. İş zamanlarını günlük çalışma kartına ve iş emrine kaydetmek.
6. Çalışma alanını, literatür, özel takım veya standart takımları talimat ve prosedürlere uygun olarak kullanmak.
7. Stoğu azalan sarf malzemelerin siparişinin verilmesi için formenine bilgi vermek.
8. Kaporta onarımı sırasında müşterinin gözünden kaçan hususları formenine bildirmek.
9. Bütün malzemelerini, alet ve ekipmanını özenle kullanıp, temizlik ve bakımını yapmak.
10. İş güvenlik kurallarına uymak.
11. İşle ilgili amirlerinin verdiği tüm işleri yapmakla yükümlüdür.
12. Aldığı eğitimleri diğer personele iç eğitim vererek aktarmak.

Kaporta-Boya Teknisyenlerinin İş performansı ölçümlerine bakıldığında, yine mekanik teknisyenlerde kullanılan parametrelerin aynılarının kullanıldığı görülmektedir. Bunlar; Mevcudiyet, Kapasite Kullanım Oranı, Etkinlik, Üretkenlik ve Karlılıktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜ YETKİLİ BAYİLER BAZINDA DUYGUSAL ZEKÂNIN İŞ PERFORMANSINA ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

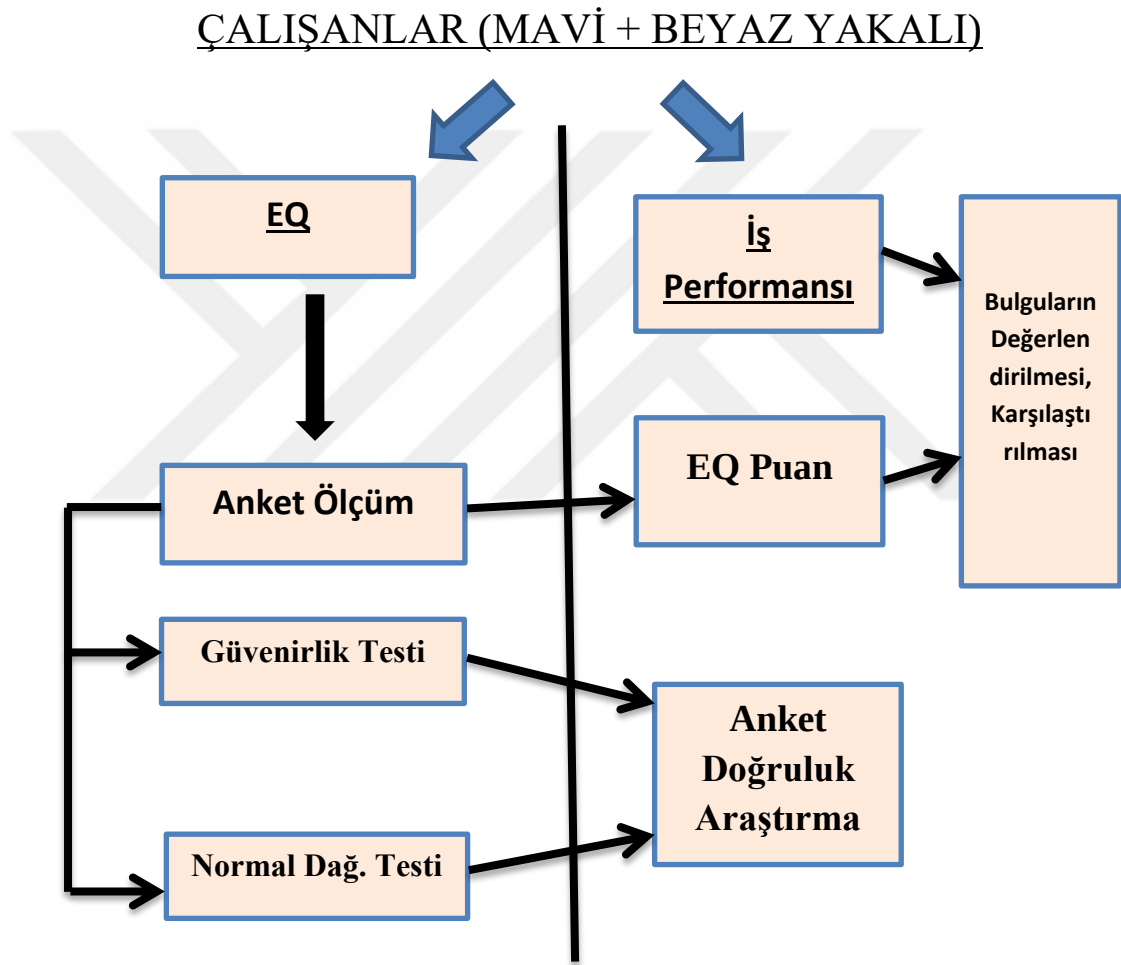
4.1 Problem Cümlesi

Bu araştırmada, Otomotiv sektörünün perakende bölümünde faaliyet gösteren yetkili marka bayilerinin karlılıklarının devamlılığının sağlanabilmesi konusu araştırılacaktır. Günümüzde her sektörde olduğu gibi bu sektörde de karlılıklar düşmüştür. Bu şekilde yetkili marka bayisi olarak plaza yatırımı yapan bayiler, gün geçtikçe zor duruma düşmekte ve yaşamak için karlıklarını artırmanın yollarını aramaktadırlar. İşte bu noktada tek çıkış yolunun, bayilerin İş Performanslarının artırılması olduğu tartışılmaktadır. Elbette ki tüm otomotiv markaları bayilerinde optimum verimli olan sistemleri denemekte ve en uygun olanları kullanmaktadırlar. Diğer bir deyişle iş performansının sistemlerle artırılması artık çok olası değildir. Hemen hemen tüm dünya devi markalar yıllarca sistemlerini revize ederek, en gelişmiş istemleri mevcut durumda bayilerinde kullanmaktadırlar. Bu durumda ibre iş performansının artırılması için çalışanlara dönmektedir. Bu araştırma da çalışanların İş performansının artırılması için duygusal zekâ seviyeleri incelenecek ve bu konuda bilimsel araştırma yapılacaktır.

Bu araştırmanın problem cümlesi olarak şu soru alınmıştır; “Çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin, iş performanslarına etkileri var mıdır?”. Araştırma bu problem üstüne kurulmuştur. Bu problem çözümlendiği zaman otomotiv bayilerinin karlılıklarının ve iş performanslarının doğru çalışan seçimi ve mevcut çalışanların duygusal zekâlarının geliştirilmesi ile artırılabilceği kanaati ortaya çıkmaktadır.

4.2 Model

Bu araştırmada model problem cümlesini detaylı bir şekilde analiz etmek için şekillendirilecektir. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren yetkili bayilerdeki çeşitli departmanlarda çalışan mavi ve beyaz yakalı çalışanların, rutin hayatlarındaki performans verileri ile duygusal zekâ seviyeleri arasındaki ilişki araştırılacaktır. Model bu araştırmanın mümkün olduğunca gerçek verilerle desteklenmesi üzerine kurulmuştur. Aşağıdaki şekilde detay verilmiştir.



Şekil 4.1: Araştırma modeli. (Bu model yazar tarafından tasarlanmıştır.)

Model, Şekil 4.1 görüldüğü gibi bağımsız değişken duygusal zekâ (EQ) ve bağımlı değişken iş performansı üzerine kurulmuştur. Bu araştırmada bağımsız değişken EQ ölçülerek, katılımcıların üzerinde Anket uygulaması yapılacaktır. Yapılan Anketin SPSS ile Güvenirlik testi ve Normal dağılım testleri yapılacaktır. Bu testlerin sonucunda anketin güvenirliliği ve soruların normal dağılım gösterip

göstermediği ölçülecektir. Bu ölçümler sonucunda katılımcıları uygulanan anketin gerçekleri yansıtır, yansıtmadığı anlaşılabilecektir. Diğer bir yandan anket ölçümü sonucunda çıkan EQ puanı ile günlük reel raporlamalardan çıkan iş performansı verileri kıyaslanacaktır. Model uygulaması sonucunda EQ ve iş performansı arasındaki ilişki net olarak ortaya koyulacaktır.

4.3 Hipotezler

Otomotiv Sektöründe Yetkili Bayiler üzerinde yapılan bu araştırmada, çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ile İş performansları arasında ki ilişki incelenecektir. Literatür çalışması bu doğrultuda tamamlanmış ve bu konuda daha önce yazılan makaleler incelenmiştir. Bu iki değişken arasında daha önce otomotiv sektöründe yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat duygusal zekâ ile İş performansı arasında manalı bir ilişki olduğu savunan makaleler bulunmaktadır.

Yetkili otomotiv bayilerinde bu iki değişkenin ilişkisine bakıldığında öncelikle çalışan gruplarının ve departmanlarının ayrılması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bütün çalışanlar kendi görev tanımları gereğini yapmakta olup, departmanına göre sadece üretken olup, insanlarla fazla ilişki de olmayan mavi yakalı çalışanlarla, beyaz yakalı olup, devamlı insan ilişkilerinde bulunan çalışanların durumları farklılık göstermektedir. Mavi yakalı çalışanlar bireysel olarak çalışarak kendi yaptıkları işlerden sorumludurlar. Fakat beyaz yakalı çalışanlar sadece kendi yaptıkları işlerden sorumlu değil, işletme de operasyonel olarak yürütülen birçok faaliyetten müşterilere karşı sorumludurlar. Beyaz yakalı çalışanlar devamlı müşterilerle muhatap olup, işletmenin işleyişini yönetmektedirler. Tabi ki yapılan bu araştırmada bu iki grup çalışan profilinin duygusal zekâ puanlarının farklı olduğu tahmin edilmektedir. Hipotezler oluşturulurken, bu iki ayrı çalışan grubuna göre ayrı varsayımlar oluşturulacaktır.

Hipotez 1: Öncelikle ilk hipotez oluşturulurken, duygusal zekâ ve iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı hakkında bir varsayım oluşturulmuştur. Genel olarak önceki araştırmalara ve literatür çalışmalarına bakıldığında, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Günümüzde önemi artan ve birçok araştırmaya konu olan duygusal zekânın, iş performansı olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Ho: Duygusal Zekâ ile İş Performansı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Duygusal Zekâ ile İş Performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Bu hipotezde, duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların iş performanslarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olması öngörülmektedir. Duygusal zekâ puanı artıkça, çalışanların iş performanslarının da artacağı beklenmektedir. Bu hipotezden yola çıkarak, çalışanların duygusal zekâ ölçümleri ile güncel çalışma performansı verileri kıyaslanmıştır. Genel olarak duygusal zekâ ölçeğinin iş performansını yükselteceği beklenmektedir. Genel anlamda bu hipoteze göre, duygusal zekâsı yüksek olan çalışanların, kendi görevleriyle eşdeğer görevde ve aynı bölümde çalışan kişilere göre iş performanslarının daha yüksek çıkacağıdır.

Ho: Duygusal Zekâsı yüksek çalışanların, kendileriyle eşdeğer görevde çalışan kişilere göre, iş performansları daha yüksek değildir.

H1: Duygusal Zekâsı yüksek çalışanların, kendileriyle eşdeğer görevde çalışan kişilere göre, iş performansları daha yüksektir.

Hipotez 3: Bu hipotezde gündeme alınan konu ise mavi yakalı çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ile beyaz yakalı çalışanların duygusal zekâ seviyelerinin nasıl bir ilişki içinde olacağı ile ilgilidir. Genelde mavi yakalı çalışanların eğitim düzeyi İlkokul-Ortaokul-Lise'den oluşmaktadır. Beyaz yakalı çalışanlarda genelde Lise-Üniversite mezunu kişilerden oluşmaktadır. Tabi ki daha önce ki bölümlerde bahsedildiği gibi duygusal zekâ geliştirilebilen bir zekâdır. Bu zekâ insanın kendini eğitmesi ve bilinçlendirmesi ile geliştirilebilir. Bu geliştirilen yeteneğin beyaz yakalı ve eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlarda daha yüksek olacağı öngörülmektedir. Çalışanlar kendi kişisel gelişimlerini yükseltmek istedikçe ve bu konuda kendilerini motive ettikçe duygusal zekâlarını geliştirebilirler. Bu geliştirmenin de beyaz yakalılarda daha hızlı ve yüksek olacağı tahmin edilmektedir. Mavi yakalı çalışanlar genelde bireysel çalışmakta ve sadece kendilerine atanan işleri bireysel olarak tamamlamaktadırlar. Burada duygusal zekâlarının iş performansı yansımaları düşürecektir. Fakat beyaz yakalı çalışanlar sadece kendilerine atanan işleri yapmakla beraber, çalışanları yönetmekte ve müşterilerle muhatap olmaktadır. Bu kadar kişiyle iş ortamında kontakta olan ve kolektif çalışmak zorunda olan beyaz yakalıların duygusal zekâlarının iş performansını pozitif yönde etkileyeceği beklenmektedir.

Ho: Beyaz yakalı çalışanların duygusal zekâları, mavi yakalı çalışanlara göre daha yüksek değildir.

H1: Beyaz yakalı çalışanların Duygusal Zekâları, mavi yakalı çalışanlara göre daha yüksektir.

4.4 Yöntem

Bu araştırmada, otomotiv sektöründe yetkili bayiler bacasında bulunan çalışanların duygusal zekâlarının iş performanslarına etkileri incelenmiş ve konu literatür araştırmasıyla desteklenmiştir. Öncelikle katılımcılara Schutte duygusal zekâ ölçeği ile duygusal zekâ ölçümlemesi yapılmıştır. Sorular Likert tipi cevaplama seçeneği ile sonuçlandırılmıştır. Schutte ölçeğinde bahsi geçen ters ve kontrol soruları ters puanlama ile hesaplanmıştır. Örneğin, Likert tipi cevap yönteminde 1-5 arasında cevaplanan sorular eğer normal soru ise direkt verilen puan eğer ters veya kontrol sorusu ise ortaya 3 e göre ters tarama yansıması alınmıştır. Başka bir deyişle, normal bir soruya verilmiş 4 puan 4 olarak alınırken, ters soruya verilmiş 4 puan ortaya 3' e göre yansıması alınarak 2 puan olarak hesaplanmıştır. Schutte ölçeği sorularına ek olarak bazı sektör soruları da ankete eklenmiş ve 32 soruluk anket oluşturulmuştur. Bu 32 sorunun puanlama sistemine göre maksimum puan $32 \times 5 = 160$ puan olarak, min. Puan ise $32 \times 1 = 32$ puan olarak ayarlanmıştır. Bu puanlama sistemine göre ankete katılan tüm katılımcıların duygusal zekâ puanları hesaplanmış ve çalıştıkları departmanlara göre ayrı ayrı incelenmiştir. Her çalışan kendi bölümünde çalışan eşdeğer pozisyonda olan kişilerle kıyaslanmış ve duygusal zekâ puanları değerlendirilmiştir.

Duygusal Zekâ puanları hesaplanan ve bölümlere göre ayrı ayrı raporlanan çalışanların iş performans verileri, güncel çalıştıkları kurumdan alınmıştır. Alınan bu iş performansı verileri reel raporlama sistemi ile çekilmiş rakamsal veriler içeren gerçek değerlerdir. Yani uygulamaya katılan katılımcıların reel istatistiksel iş performansı verileri güncel değerlerle raporlanmıştır. İş performansı verilerinin departmanlara göre nasıl değiştiğinin detayları 3 bölümün 3.3'üncü maddesinde detaylı bir şekilde verilmiştir.

Son olarak yönteme bakıldığında, duygusal zekâsı anket yöntemi ile ölçülmüş ve iş performansları reel güncel raporlarla tespit edilmiş katılımcıların, duygusal zekâ puanları ile iş performansı verilerinin karşılaştırılarak grafiksel tablolara dökülerek

aralarındaki ilişkiler detaylandırılmıştır. Burada analiz, olasılık kuramı ile iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönü araştırılmıştır. Aynı zamanda duygusal zekâ puanı ile iş performansı değerleri arasında bir çarpan değer oluşturulmaya çalışılmıştır.

4.5 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Ankara ili, Pursaklar ilçesinde bulunan Otomotiv markalarının yetkili bayilerinde çalışan mavi ve beyaz yakalı yaklaşık 220 çalışandır. Örneklem ise, PURSAKLAR ilçesini temsil edebilecek sayıda, 145 mavi ve beyaz yakalı çalışanı bulunan otomotiv bayisinden ulaşılabilen 70 personeldir. Örneklemen doğru bir anlam ifade edebilmesi için departmanlar içinde aynı işi yapan kişilerin seçilmesine dikkat edilmiştir. Bu anlatılan metot kullanılarak, evrenden 70 çalışan örnekleme seçilmiştir

4.6 Kısıtlar

Otomotiv sektörünün hizmet alanında oyuncu olarak yerini alan yetkili marka bayilerinde, mavi ve beyaz yakalı çalışanları hakkında araştırma yapılmasına izin verilmemiştir. Genelde bu sektörde yapılan iyi uygulamalar diğer bayiler tarafından taklit edilmekte ve bu nedenle çalışanların ankete katılması ticari sırların paylaşılması olarak görülmüştür. Yine bu sektörde rekabet nedeniyle ticari uygulamaların diğer bayilerle paylaşılması kesinlikle yasaklanmıştır. Çalışanların diğer bayi çalışanlarına bilgi vermesi ve kendi uygulamalarını anlatması, iş akdinin fesih edilmesine kadar gidecek sonuçlar doğurmaktadır. Diğer bir kısıtlama ise çalışanların akıllarının karışacağı düşüncesi ve bunun da işten kopmalara neden olacak sonuçlar yaratacağı korkusu olmuştur. Bu sektörde kalifiye personel bulma sorunu da bulunmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının bu tip bir ankete katılması sonucunda motivasyonlarının bozulacağını ve zaten şirketler arası geçişlerin yoğun yaşandığı bu sektörde, personellerini kaybedeceklerini düşünmektedirler.

Yine başka bir kısıtlama ise, iş performansının doğru matematiksel rakamlarla ölçülebilme ihtimalinin olabilmesi kısıtlaması olmuştur. Aylık raporlama metotlarıyla yetkili bayi çalışanlarının performans değerleri ölçülmektedir. Fakat tüm bayi çalışanlarının reel olarak, matematiksel rakamlarla ölçülebilen iş performans

raporları bulanamamıştır. Bu nedenle tüm çalışanlar ankete dahil edilememiş, sadece aylık reel raporlarla performans değerleri ölçülebilen mavi ve beyaz yakalı çalışanlar anket ölçümlemesine dahil edilmiştir.

Sonuç olarak bu üç kısıtlama nedeniyle, 145 çalışanı olan bir yetkili bayide, içinde performans bilgilerine ulaşılabilen 70 mavi ve beyaz yakalı çalışan ankete dâhil edilmiştir.

4.7 Veriler

Yapılan anket çalışması sonucunda, seçilen örneklem içindeki 70 mavi ve beyaz yakalı çalışan için duygusal zekâ puanları ölçülmüştür. Bu ölçümler yapılırken özellikle çalışanlar çalıştıkları bölümlere göre ayrılarak, eşdeğer görevde olanlar aynı tabloya alınarak raporlandırma yapılmıştır. Daha önce 3.3.1 ve 3.3.2 de detaylı anlatıldığı gibi bu araştırmada yedi ana görev başlığı altında bu 70 çalışan kategorize edilmiştir. Bunlar; Mekanik-Elektrik Atölye çalışanları, Kaporta-Boya Atölye çalışanları, Araç Kabul çalışanları, Yedek Parça çalışanları, Sigorta Acente çalışanları, Satış bölümü çalışanları ve Formenlerdir. Bu yedi ayrı görev tanımında çalışanların duygusal zekâ puanları ölçülmüş ve aşağıdaki tablolar halinde sıralanmıştır.

Mekanik-Elektrik Ölçüm; Bu bölümde Mekanik-Elektrik Atölyesinde bulunan katılımcıların EQ anket ölçüm değerleri verilmiştir. Mekanik-Elektrik Atölye teknisyenleri kodlanarak, 28 teknisyenin verileri aşağıda gösterilmiştir. Mekanik-Elektrik atölyesinde bulunan bu teknisyenlerin dışında, elektrik teknisyenleri ile benzer işlerde çalışan iç kaporta teknisyenleri de bu atölye de ölçümlemeye dâhil edilmiştir. Elektrik ve iç kaporta teknisyenleri, mekanik teknisyenlerden farklı olarak, daha çok araçların arızaları ile uğraşmaktadırlar. Bu da onların biraz daha geniş çerçeveden olaylara yaklaşmalarını ve mekanik teknisyenlere göre daha çok diagnostik cihazları kullanmalarını sağlamaktadır. Bu ölçüm grubu diğer gruplara göre en fazla katılımcının bulunduğu gruptur. Bu grubun başka bir önemli faktörü de üç değişik görev tanımında çalışan kişilerin bu atölyede ölçümlemeye alınmış olmasıdır. Diğer gruplarda bu çeşitlilik bulunmamaktadır. Bütün bunlar dikkate alınarak bu grup değerlendirilecektir.

Tablo 4.1: Mekanik-elektrik teknisyenleri EQ puanları.

Mekanik-Elektrik Atölyesi	NO	Kod	Görevi	EQ
	1	ME1	Mekanik Teknisyen	117
	2	ME2	Mekanik Teknisyen	114
	3	ME3	Mekanik Teknisyen	118
	4	ME4	Mekanik Teknisyen	118
	5	ME5	Mekanik Teknisyen	124
	6	ME6	Mekanik Teknisyen	127
	7	ME7	Mekanik Teknisyen	115
	8	ME8	Mekanik Teknisyen	123
	9	ME9	Mekanik Teknisyen	70
	10	ME10	Mekanik Teknisyen	111
	11	ME11	Mekanik Teknisyen	124
	12	ME12	Elektrik Teknisyeni	109
	13	ME13	Elektrik Teknisyeni	138
	14	ME14	Mekanik Teknisyen	123
	15	ME15	Elektrik Teknisyeni	142
	16	ME16	Mekanik Teknisyen	124
	17	ME17	Mekanik Teknisyen	115
	18	ME18	Mekanik Teknisyen	117
	19	ME19	Mekanik Teknisyen	138
	20	ME20	Mekanik Teknisyen	131
	21	ME21	Trim Teknisyeni	131
	22	ME22	Trim Teknisyeni	116
	23	ME23	Mekanik Teknisyen	115
	24	ME24	Mekanik Teknisyen	97
	25	ME25	Mekanik Teknisyen	137
	26	ME26	Mekanik Teknisyen	130
	27	ME27	Mekanik Teknisyen	123
	28	ME28	Mekanik Teknisyen	102
	Ortalama			119,6

Kaporta-Boya Ölçüm; Bu bölümde Kaporta-Boya Atölyesinde bulunan katılımcıların EQ anket ölçüm değerleri verilmiştir. Kaporta-Boya Atölye teknisyenleri kodlanarak, 12 teknisyenin verileri aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.2: Kaporta-boya teknisyenleri EQ puanları.

Kaporta - Boya Atölyesi	NO	Kod	Görevi	EQ
	29	KB1	Kaporta Teknisyeni	96
	30	KB2	Boya Teknisyeni	114
	31	KB3	Boya Teknisyeni	95
	32	KB4	Boya Teknisyeni	118
	33	KB5	Boya Teknisyeni	81
	34	KB6	Boya Teknisyeni	117
	35	KB7	Boya Teknisyeni	116
	36	KB8	Kaporta Teknisyeni	115
	37	KB9	Kaporta Teknisyeni	106
	38	KB10	Kaporta Teknisyeni	114
	39	KB11	Kaporta Teknisyeni	121
	40	KB12	Kaporta Teknisyeni	106
	Ortalama			108,3

Araç Kabul Ölçüm; Bu bölümde Araç Kabul Alanında bulunan katılımcıların EQ anket ölçüm değerleri verilmiştir. Araç Kabul çalışanları kodlanarak, 11 çalışanın verileri aşağıda ki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.3: Araç kabul servis danışmanları EQ puanları.

<u>Araç Kabul</u>	<u>NO</u>	<u>Kod</u>	<u>Görevi</u>	<u>EQ</u>
	41	AK1	Servis Danışmanı	118
	42	AK2	Servis Danışmanı	137
	43	AK3	Servis Danışmanı	119
	44	AK4	Servis Danışmanı	134
	45	AK5	Servis Danışmanı	117
	46	AK6	Servis Danışmanı	137
	47	AK7	Servis Danışmanı	137
	48	AK8	Servis Danışmanı	141
	49	AK9	Servis Danışmanı	118
	50	AK10	Servis Danışmanı	138
	51	AK11	Servis Danışmanı	147
	Ortalama			131,2

Yedek Parça Ölçüm; Bu bölümde Yedek Parça Bölümünde bulunan katılımcıların EQ anket ölçüm değerleri verilmiştir. Yedek Parça çalışanları kodlanarak, üç çalışanın verileri aşağıda ki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.4: Yedek parça personeli EQ puanları.

<u>Yedek Parça</u>	<u>NO</u>	<u>Kod</u>	<u>Görevi</u>	<u>EQ</u>
	52	YP1	Yedek Parça Personeli	129
	53	YP2	Yedek Parça Personeli	130
	54	YP3	Yedek Parça Personeli	122
	Ortalama			127,0

Sigorta Bölümü Ölçüm; Bu bölümde Sigorta Bölümünde bulunan katılımcıların EQ anket ölçüm değerleri verilmiştir. Sigorta çalışanları kodlanarak, dört çalışanın verileri aşağıda ki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.5: Sigorta personeli EQ puanları.

<u>Sigorta</u>	<u>NO</u>	<u>Kod</u>	<u>Görevi</u>	<u>EQ</u>
	55	Sİ1	Sigorta Personeli	128
	56	Sİ2	Sigorta Personeli	131
	57	Sİ3	Sigorta Personeli	134
	58	Sİ4	Sigorta Personeli	119
	Ortalama			128,0

Satış Bölümü Ölçüm; Bu bölümde Satış Bölümünde bulunan katılımcıların EQ anket ölçüm değerleri verilmiştir. Satış çalışanları kodlanarak, dokuz çalışanın verileri aşağıda ki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.6: Satış danışmanları EQ puanları.

<u>Satış</u>	<u>NO</u>	<u>Kod</u>	<u>Görevi</u>	<u>EQ</u>
	59	S1	Satış Danışmanı	121
	60	S2	Satış Danışmanı	125
	61	S3	Satış Danışmanı	122
	62	S4	Satış Danışmanı	135
	63	S5	Satış Danışmanı	123
	64	S6	Satış Danışmanı	123
	65	S7	Satış Danışmanı	142
	66	S8	Satış Danışmanı	131
	67	S9	Satış Danışmanı	131
	Ortalama			128,1

Formen Ölçüm; Bu bölümde Formen Bölümünde bulunan katılımcıların EQ anket ölçüm değerleri verilmiştir. Formen çalışanları kodlanarak, üç çalışanın verileri aşağıda ki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.7: Formenler EQ puanları.

<u>Formen</u>	<u>NO</u>	<u>Kod</u>	<u>Görevi</u>	<u>EQ</u>
	68	F1	Formen	135
	69	F2	Formen	137
	70	F3	Formen	124
	Ortalama			132,0

Bu veriler doğrultusunda hipotezler değerlendirilmiştir. Diğer bir yandan da bu verilerin yanına, veri analiz sürecinde, Reel İş Performansı değerleri de koyulmuştur.

4.8 Veri Analiz Süreci

Veri Analiz sürecinde, yapılan anketin güvenilirliği, normal dağılım düzeyi ve Reel İş performansı değerleri incelenmiştir. Veri Analiz sürecinde incelenen ilk iki test SPSS programı kullanılarak test edilmiştir. SPSS programı kullanılırken, öncelikle ankette uygulanacak 33 soru, variable view kısmına tanımlanmıştır. Değişken veriler ölçütler kısmına girilmiştir. Daha sonra bu iki testin yürütülebilmesi için 70 katılımcının verileri data kısmına girilmiştir.

4.8.1 Güvenirlik Testi

Güvenirlik testinde, anketteki soruların katılımcılar tarafından bilinçli bir şekilde cevaplandığını ve anketin güvenilir olup olmadığını test edilmiştir. Katılımcıların rastgele mi sorulara cevap verdiği, yoksa bilinçli bir şekilde her soruyu okuyarak mı, cevap verdikleri görülmüştür. Bu teste, pilot çalışma yapılmış ve ana çalışma için gözden geçirilmiş anket ile devam edilmiştir.

Bu test, SPSS'e girilen veriler doğrultusunda, Cronbach's alpha değeri hesaplanarak ölçülmüştür. Aşağıda ki verilerde, Cronbach's alpha değerinin ne anlama geldiği gösterilmiştir.

1. 0-0.3 güvensiz
2. 0.3-0.5 az güvenli
3. 0.5-0.7 güvenli
4. 0.7-0.9 çok güvenli

Yapılan analiz sonucunda, SPSS girilen 33 soru için aşağıda ki değerler elde edilmiştir;

Tablo 4.8: Güvenirlik testi toplam Cronbach's Alpha değeri.

Güvenirlik İstatistikleri	
Cronbach's Alpha	Öge Sayısı
,849	33

Tablo 4.9: Bütün sorular için Cronbach's Alpha değeri.

Öge-Toplam İstatistik				
	Öge silinirse ölçek ortalama	Öge silinirse ölçek varyans	Düzeltilen Öge – Toplam Korelasyon	Öge silinirse Cronbach Alfa
B1	115,46	221,266	,264	,848
B2.1	114,40	219,229	,468	,842
B2.2	114,47	221,151	,431	,843
B2.3	114,46	222,484	,332	,845
B3.1	114,51	222,630	,401	,844
B3.2	114,46	219,759	,554	,841
B4.1	115,31	223,900	,223	,849
B4.2	116,83	235,390	-,091	,859
B4.3	116,27	231,592	,006	,855
B4.4	116,43	224,393	,205	,849

Tablo 4.9 (Devam): Bütün sorular için Cronbach's Alpha değeri.

Öge-Toplam İstatistik				
	Öge silinirse ölçek ortalama	Öge silinirse ölçek varyans	Düzeltilen Öge – Toplam Korelasyon	Öge silinirse Cronbach Alfa
B4.5	116,23	223,599	,168	,852
B5.1	115,54	220,571	,314	,846
B5.2	114,64	219,624	,435	,843
C1.1	115,39	215,893	,486	,841
C1.2	116,86	225,573	,199	,849
C2.1	114,56	215,323	,586	,839
C2.2	114,84	214,685	,567	,839
C3.1	114,97	215,419	,580	,839
C3.2	114,84	219,700	,443	,843
C3.3	114,54	221,411	,433	,843
D1.1	116,03	221,043	,268	,848
D1.2	115,29	218,265	,372	,844
D2.1	115,07	213,198	,588	,838
D3.1	116,86	226,008	,169	,850
D3.2	114,69	215,755	,702	,838
D4.1	114,91	213,848	,657	,838
D4.2	114,94	213,185	,670	,837
D5.1	115,47	224,427	,219	,849
D5.2	116,71	227,946	,079	,855
E1.1	114,71	214,236	,608	,838
E1.2	114,67	213,673	,593	,838
E2.1	114,61	213,922	,586	,839
E2.2	116,73	228,490	,084	,853

Yukarıdaki tablolarda, Tablo 4.8’de toplamda 33 sorunun ortalama değerini, Tablo 4.9 ise her soru için Cronbach’s alpha değerini göstermektedir. Ortalama değer 0,849 çıkmıştır. Bunun dışında her sorunun Cronbach’s Alpha değeri kendi özelinde 0,7 ile 0,9 aralığında çıkmış ve anketin tam güvenli olduğu anlaşılmıştır.

4.8.2 Normal Dağılım Testi

Normal Dağılım testi uygulanırken, veri setinin normal dağılım gösterip, göstermediği test edilmiştir. Bu test uygulanırken Kolmogorov-Smirnov yöntemi uygulanmıştır. Bu tip bir teste minimum örneklemin 30’dan büyük olması gerekmektedir ve bizim araştırmamızda 70 katılımcı ile minimum şart sağlanmıştır.

Yine SPSS programı kullanılarak test uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 4.10: A2-B2.2 soruları normal dağılım test değerleri.

Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Test						
		A2	A6	B1	B2.1	B2.2
N		70	70	70	70	70
Normal Parametreler ^b	Ortalama	2,03	1,60	3,47	4,53	4,46
	Std.	,780	,750	1,327	,959	,896
	Sapma					
En Aşırı Farklılıklar	Kesin	,286	,317	,183	,389	,356
	Pozitif	,286	,317	,125	,297	,272
	Negatif	-,243	-,212	-,183	-,389	-,356
Kolmogorov-Smirnov Z		2,393	2,650	1,535	3,251	2,981
		,000	,000	,018	,000	,000

Tablo 4.11: B2.3-B4.2 soruları normal dağılım test değerleri.

Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Test						
		B2.3	B3.1	B3.2	B4.1	B4.2
N		70	70	70	70	70
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	4,47	4,41	4,47	3,61	2,10
	Std.	1,003	,843	,793	1,207	1,364
	Sapma					
En Aşırı Farklılıklar	Kesin	,372	,342	,333	,225	,276
	Pozitif	,285	,243	,253	,126	,276
	Negatif	-,372	-,342	-,333	-,225	-,210
Kolmogorov-Smirnov Z		3,115	2,863	2,787	1,885	2,307
		,000	,000	,000	,002	,000

Tablo 4.12: B4.3-B5.2 soruları normal dağılım test değerleri.

Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Test						
		B4.3	B4.4	B4.5	B5.1	B5.2
N		70	70	70	70	70
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	2,66	2,50	2,70	3,39	4,29
	Std.	1,261	1,225	1,507	1,219	,995
	Sapma					
En Aşırı Farklılıklar	Kesin	,156	,201	,185	,193	,292
	Pozitif	,156	,201	,185	,172	,236
	Negatif	-,150	-,133	-,134	-,193	-,292
Kolmogorov-Smirnov Z		1,305	1,684	1,545	1,613	2,445
		,066	,007	,017	,011	,000

Tablo 4.13: C1.1-C3.1 soruları normal dağılım test değerleri.

Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Test						
		C1.1	C1.2	C2.1	C2.2	C3.1
N		70	70	70	70	70
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	3,54	2,07	4,37	4,09	3,96
	Std. Sapma	1,138	1,108	,995	1,060	,999
En Aşırı Farklılıklar	Kesin	,256	,297	,336	,268	,260
	Pozitif	,144	,297	,264	,194	,154
	Negatif	-,256	-,167	-,336	-,268	-,260
Kolmogorov-Smirnov Z		2,142	2,486	2,813	2,240	2,175
		,000	,000	,000	,000	,000

Tablo 4.14: C3.2-D2.1 soruları normal dağılım test değerleri.

Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Test						
		C3.2	C3.3	D1.1	D1.2	D2.1
N		70	70	70	70	70
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	4,09	4,39	2,90	3,64	3,86
	Std. Sapma	,974	,873	1,331	1,240	1,107
En Aşırı Farklılıklar	Kesin	,279	,302	,236	,256	,294
	Pozitif	,174	,241	,236	,137	,151
	Negatif	-,279	-,302	-,210	-,256	-,294
Kolmogorov-Smirnov Z		2,336	2,527	1,976	2,144	2,461
		,000	,000	,001	,000	,000

Tablo 4.15: D3.1-D5.1 soruları normal dağılım test değerleri.

Tek Örnek Kolmogorov-Smirnov Test						
		D3.1	D3.2	D4.1	D4.2	D5.1
N		70	70	70	70	70
Normal Parametreler ^{a,b}	Ortalama	2,07	4,24	4,01	3,99	3,46
	Std. Sapma	1,183	,824	,970	,985	1,163
En Aşırı Farklılıklar	Kesin	,267	,313	,308	,320	,208
	Pozitif	,267	,230	,192	,194	,138
	Negatif	-,183	-,313	-,308	-,320	-,208
Kolmogorov-Smirnov Z		2,233	2,616	2,580	2,678	1,742
		,000	,000	,000	,000	,005

a. Test dağılımı normaldir.

b. Hesaplanan datalarda normal dağılım vardır.

Yukarıdaki Tablolardan, 10-16 arasındaki sonuçlara bakıldığında, Anketin normal dağılım testini geçtiği görülmüştür.

4.8.3 Reel Performans Değerleri

Bu bölümde, örneklem içinde ki çalışanların normal iş hayatlarındaki reel iş performansı verileri incelenmiş ve duygusal zekâ (EQ) değerleri ile beraber tablolar haline getirilmiştir. Bu çalışma sırasında duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkinin tespit edilebilmesi için, grafikler oluşturulmuştur. Oluşturulan şekillerde dikey eksen duygusal zekâ, yatay eksen ise görev tanımına göre iş performansı değerleri alınmıştır.

Aşağıda ki tablolarda öncelikle duygusal zekâ ve iş performansı verileri ve ardından da her görev tanımı için oluşturulan ilişki grafiği verilmiştir.

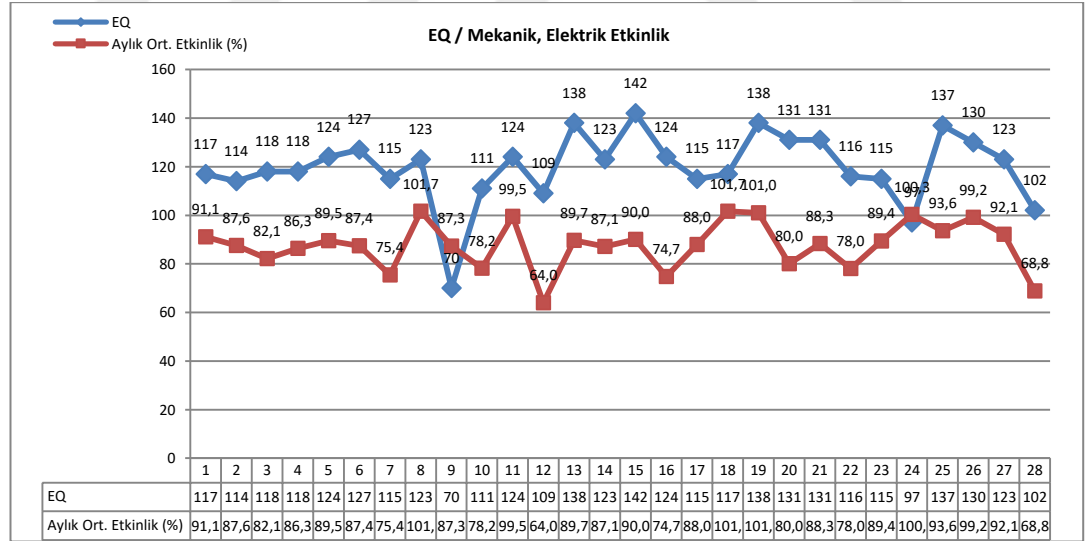
Mekanik-Elektrik Detay Analizi; Bu bölümde Mekanik-Elektrik atölye içerisinde bulunan kişilerin EQ puanları ve iş performansı verilerinden Etkinlik ve Üretkenlik değerleri tablolar halinde verilmiştir. Bunun yanında bu değerler şekiller çizilerek orantılandırılmıştır.

Tablo 4.16: Mekanik-elektrik atölyesi EQ-iş performansı değerleri.

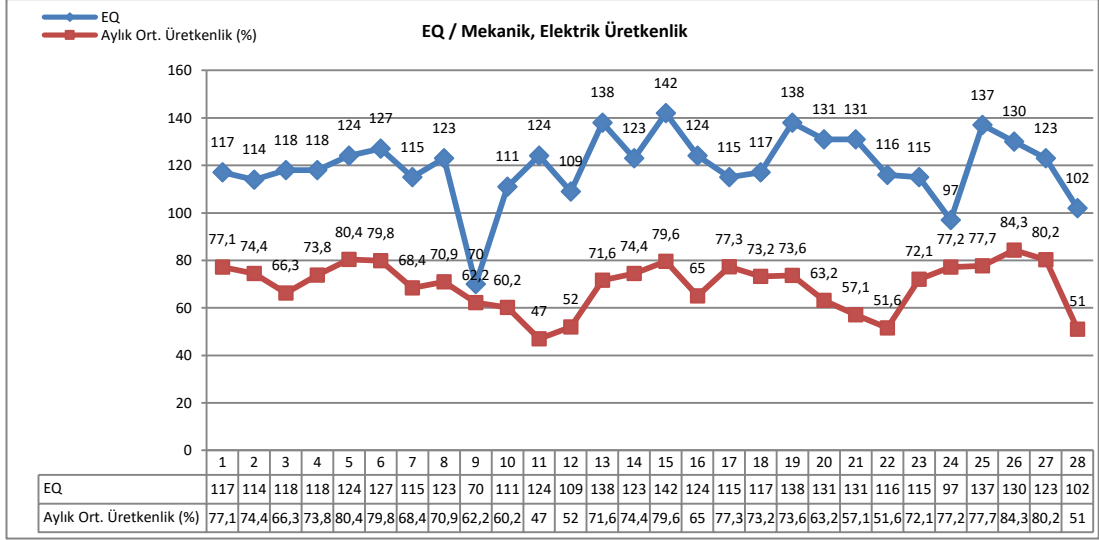
<u>Mekanik-Elektrik Atölyesi</u>	<u>NO</u>	<u>Kod</u>	<u>Görevi</u>	<u>EQ</u>	<u>Aylık Ort. Etkinlik (%)</u>	<u>Aylık Ort. Etkinlik (%) *100</u>	<u>Carpan</u>	<u>Aylık Ort. Üretkenlik (%)</u>	<u>Aylık Ort. Üretkenlik (%) *100</u>	<u>Carpan</u>
	1	ME1	Mekanik Teknisyen	117	91,8%	91,1	1,28	77,1%	77,1	1,52
	2	ME2	Mekanik Teknisyen	114	87,6%	87,6	1,30	74,4%	74,4	1,53
	3	ME3	Mekanik Teknisyen	118	82,1%	82,1	1,44	66,3%	66,3	1,78
	4	ME4	Mekanik Teknisyen	118	86,3%	86,3	1,37	73,8%	73,8	1,60
	5	ME5	Mekanik Teknisyen	124	89,5%	89,5	1,39	80,4%	80,4	1,54
	6	ME6	Mekanik Teknisyen	127	87,4%	87,4	1,45	79,8%	79,8	1,59
	7	ME7	Mekanik Teknisyen	115	75,4%	75,4	1,53	68,4%	68,4	1,68
	8	ME8	Mekanik Teknisyen	123	101,7%	101,7	1,21	70,9%	70,9	1,73
	9	ME9	Mekanik Teknisyen	70	87,3%	87,3	0,80	62,2%	62,2	1,13
	10	ME10	Mekanik Teknisyen	111	78,2%	78,2	1,42	60,2%	60,2	1,84
	11	ME11	Mekanik Teknisyen	124	99,5%	99,5	1,25	47,0%	47	2,64
	12	ME12	Elektrik Teknisyeni	109	64,0%	64,0	1,70	52,0%	52	2,10
	13	ME13	Elektrik Teknisyeni	138	89,7%	89,7	1,54	71,6%	71,6	1,93
	14	ME14	Mekanik Teknisyen	123	87,1%	87,1	1,41	74,4%	74,4	1,65
	15	ME15	Elektrik Teknisyeni	142	90,0%	90,0	1,58	79,6%	79,6	1,78

Tablo 4.16 (Devam): Mekanik-elektrik atölyesi EQ-iş performansı değerleri.

Mekanik-Elektrik Atölyesi	NO	Kod	Görevi	EQ	Aylık Ort. Etkinlik (%)	Aylık Ort. Etkinlik (%) *100	Çarpan	Aylık Ort. Üretkenlik (%)	Aylık Ort. Üretkenlik (%) *100	Çarpan
	16	ME16	Mekanik Teknisyen	124	74,7%	74,7	1,66	65,0%	65	1,91
	17	ME17	Mekanik Teknisyen	115	88,0%	88,0	1,31	77,3%	77,3	1,49
	18	ME18	Mekanik Teknisyen	117	101,7%	101,7	1,15	73,2%	73,2	1,60
	19	ME19	Mekanik Teknisyen	138	101,0%	101,0	1,37	73,6%	73,6	1,88
	20	ME20	Mekanik Teknisyen	131	80,0%	80,0	1,64	63,2%	63,2	2,07
	21	ME21	Trim Teknisyeni	131	88,3%	88,3	1,48	57,1%	57,1	2,29
	22	ME22	Trim Teknisyeni	116	78,0%	78,0	1,49	51,6%	51,6	2,25
	23	ME23	Mekanik Teknisyen	115	89,4%	89,4	1,29	72,1%	72,1	1,60
	24	ME24	Mekanik Teknisyen	97	100,3%	100,3	0,97	77,2%	77,2	1,26
	25	ME25	Mekanik Teknisyen	137	93,6%	93,6	1,46	77,7%	77,7	1,76
	26	ME26	Mekanik Teknisyen	130	99,2%	99,2	1,31	84,3%	84,3	1,54
	27	ME27	Mekanik Teknisyen	123	92,1%	92,1	1,34	80,2%	80,2	1,53
	28	ME28	Mekanik Teknisyen	102	68,8%	68,8	1,48	51,0%	51	2,00
	Ortalama			119,6	87,6%	87,6	1,38	69,3%	69,3	1,76



Şekil 4.2: Mekanik-elektrik atölyesi, EQ-etkinlik.



Şekil 4.3: Mekanik-elektrik atölyesi, EQ-üretkenlik.

Mekanik-Elektrik Atölyesi verilerine ve grafiklerine bakıldığında iki nokta dışında, bu görevde çalışanların duygusal zekâları ile iş performansları arasında tamamen lineer ve doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Burada duygusal zeka ile iş performansı değerleri arasında ki bir korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre, tablodaki ortalama değerlere göre formüller oluşturulmuştur.

$$\text{Mekanik-Elektrik} = 1,38 * \text{Ortalama Etkinlik (\%)} * 100$$

Teknisyeni EQ

$$\text{Mekanik-Elektrik} = 1,76 * \text{Ortalama Üretkenlik (\%)} * 100$$

Teknisyeni EQ

Kaporta-Boya Detay Analiz; Bu bölümde yapılan analiz de yine EQ puanları ile Üretkenlik ve Etkinlik verileri arasında ki veriler incelenmiştir.

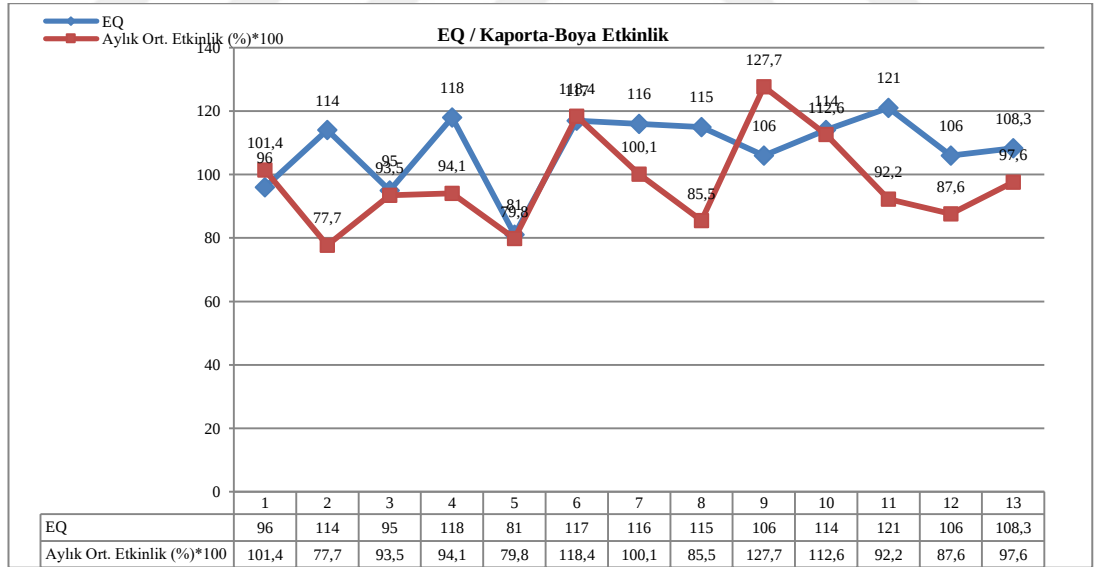
Tablo 4.17: Kaporta-boya atölyesi EQ-iş performansı değerleri.

<u>Kaporta - Boya Atölyesi</u>	<u>NO</u>	<u>Kod</u>	<u>Görevi</u>	<u>EQ</u>	<u>Aylık Ort. Etkinlik (%)</u>	<u>Aylık Ort. Etkinlik (%)*100</u>	<u>Carpan</u>	<u>Aylık Ort. Üretkenlik (%)</u>	<u>Aylık Ort. Üretkenlik (%)*100</u>	<u>Carpan</u>
	29	KB1	Kaporta Teknisyeni	96	101,4%	101,4	0,95	85,6%	85,6	1,12
	30	KB2	Boya Teknisyeni	114	77,7%	77,7	1,47	49,7%	49,7	2,29
	31	KB3	Boya Teknisyeni	95	93,5%	93,5	1,02	75,6%	75,6	1,26
	32	KB4	Boya Teknisyeni	118	94,1%	94,1	1,25	67,5%	67,5	1,75
	33	KB5	Boya Teknisyeni	81	79,8%	79,8	1,02	53,9%	53,9	1,50
	34	KB6	Boya Teknisyeni	117	118,4%	118,4	0,99	82,4%	82,4	1,42

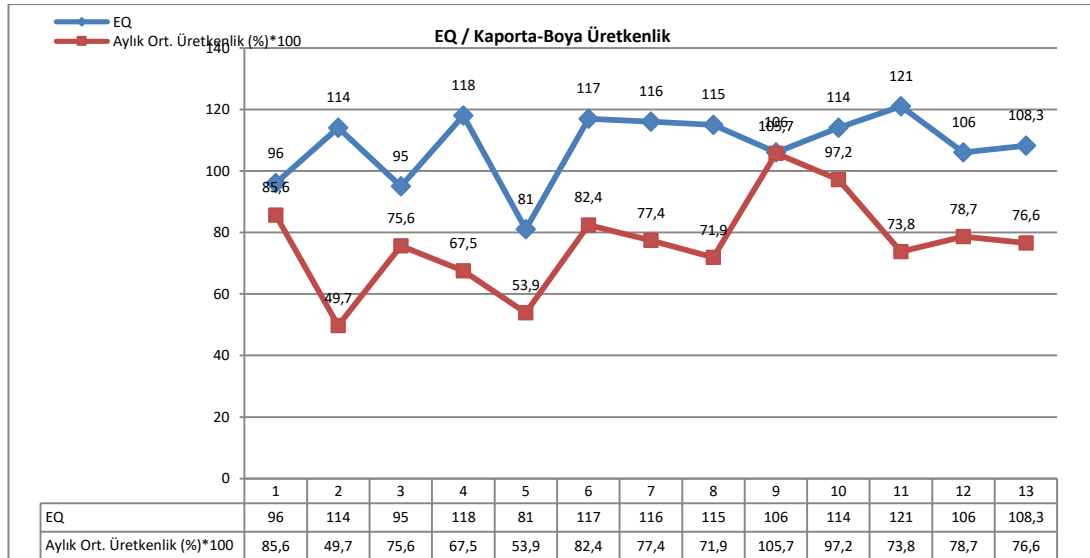
Tablo 4.17 (Devam): Kaporta-boya atölyesi EQ-iş performansı değerleri.

Kaporta - Boya Atölyesi	NO	Kod	Görevi	EQ	Aylık Ort. Etkinlik (%)	Aylık Ort. Etkinlik (%)*100	Carpan	Aylık Ort. Üretkenlik (%)	Aylık Ort. Üretkenlik (%)*100	Carpan
	35	KB7	Boya Teknisyeni	116	100,1%	100,1	1,16	77,4%	77,4	1,50
	36	KB8	Kaporta Teknisyeni	115	85,5%	85,5	1,35	71,9%	71,9	1,60
	37	KB9	Kaporta Teknisyeni	106	127,7%	127,7	0,83	105,7%	105,7	1,00
	38	KB10	Kaporta Teknisyeni	114	112,6%	112,6	1,01	97,2%	97,2	1,17
	39	KB11	Kaporta Teknisyeni	121	92,2%	92,2	1,31	73,8%	73,8	1,64
	40	KB12	Kaporta Teknisyeni	106	87,6%	87,6	1,21	78,7%	78,7	1,35
	Ortalama			108,3	97,6%	97,6	1,13	76,6%	76,6	1,47

Kaporta-Boya atölyesinde elde edilen bu anket değerleri doğrultusunda, iş performansı göstergelerinden Etkinlik ve Üretkenlikle, EQ puanları arasında grafikler çizilmiştir. Mekanik-Elektrik atölyesi ile Kaporta-Boya atölyesi arasında önemli bir fark vardır. Kaporta-Boya atölyesinde ki teknisyenlerin eğitim seviyeleri daha düşüktür. Buradaki veriler incelendiğinde eğitim seviyesi farkının EQ puanlarına da yansıdığı görülmüştür.



Şekil 4.4: Kaporta-boya atölyesi, EQ-etkinlik.



Şekil 4.5: Kaporta-boya atölyesi, EQ-üretkenlik.

Kaporta-Boya Atölyesi verilerine ve şekillerine bakıldığında ise yine Mekanik-Elektrik Atölyesinde olduğu gibi, duygusal zekâ ile iş performansları arasında, beş veri dışında lineer ve doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Yine Mek. –Elek. atölyesinde olduğu gibi formülasyon oluşturulmuştur.

$$\text{Kaporta-Boya} = 1,13 * \text{Ortalama Etkinlik (\%)} * 100$$

Teknisyeni EQ

$$\text{Kaporta-Boya} = 1,47 * \text{Ortalama Üretkenlik (\%)} * 100$$

Teknisyeni EQ

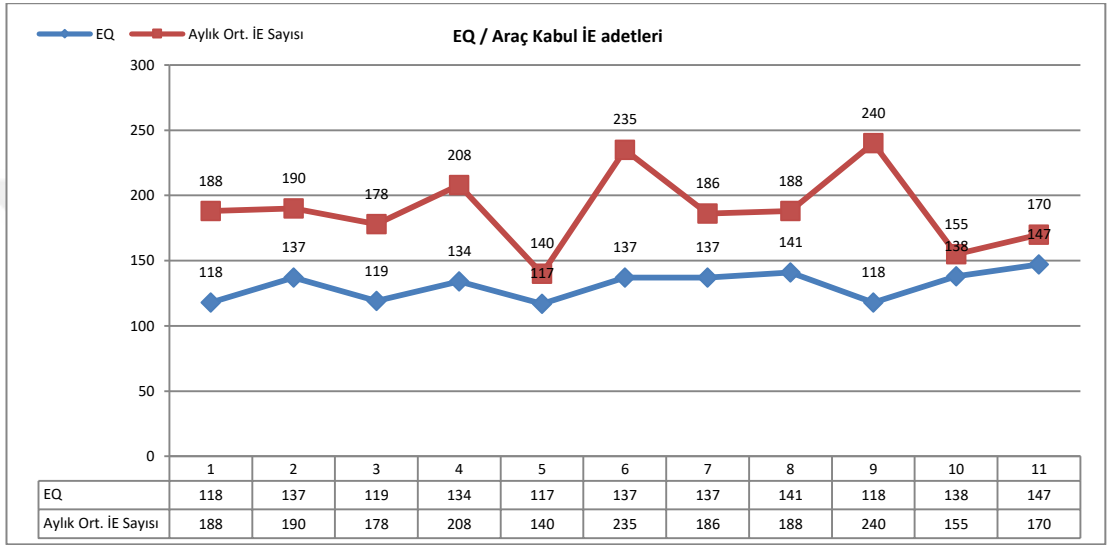
Araç Kabul Detay Analiz; Bu analizde de EQ puanları ile Aylık Ortalama İE sayısı, Aylık Ortalama Ciro ve Aylık Ortalama CSS puanları karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.18: Servis danışmanları EQ-iş performansı değerleri.

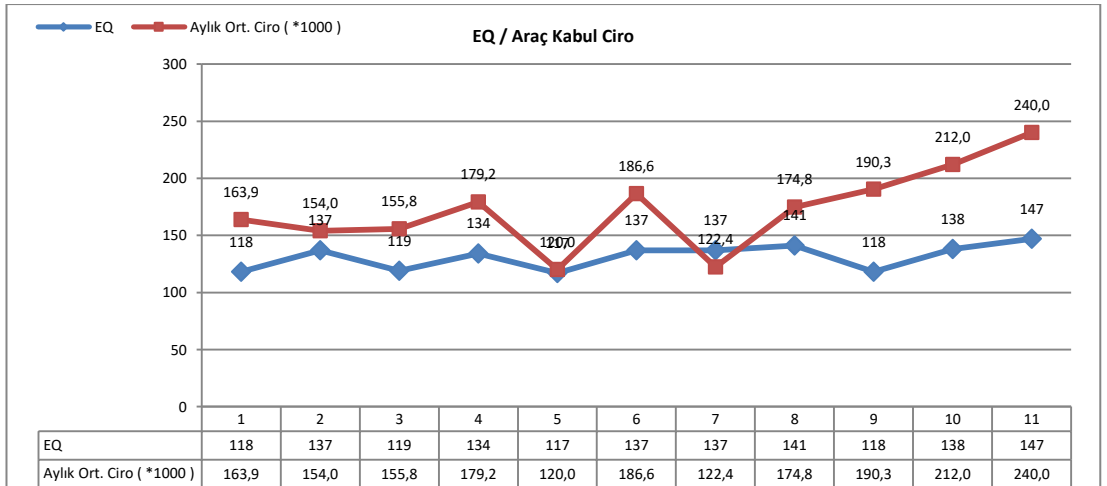
Araç Kabul	NO	Kod	Görevi	EQ	Aylık Ort. İE Sayısı	Aylık Ort. Ciro	Aylık Ort. Ciro (*1000)	Aylık Ort. CSS
	41	AK1	Servis Danışmanı	118	188	163.900,0	163,9	107,0
	42	AK2	Servis Danışmanı	137	190	154.000,0	154,0	103,5
	43	AK3	Servis Danışmanı	119	178	155.850,0	155,8	100,5
	44	AK4	Servis Danışmanı	134	208	179.187,0	179,2	105,5
	45	AK5	Servis Danışmanı	117	140	120.028,0	120,0	106,7
	46	AK6	Servis Danışmanı	137	235	186.567,0	186,6	109,0
	47	AK7	Servis Danışmanı	137	186	122.356,0	122,4	98,0

Tablo 4.18 (Devam): Servis danışmanları EQ-iş performansı değerleri.

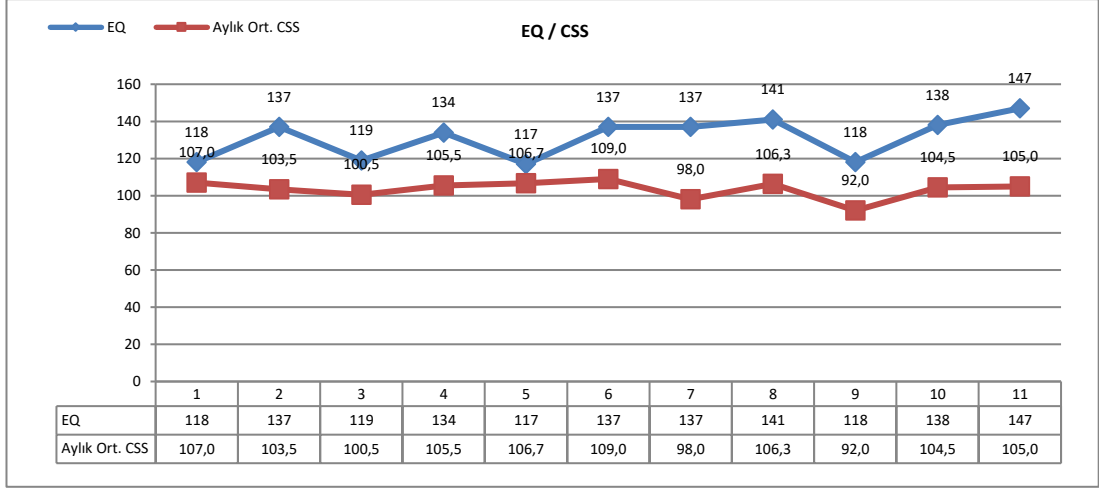
Araç Kabul	NO	Kod	Görevi	EQ	Aylık Ort. İE Sayısı	Aylık Ort. Ciro	Aylık Ort. Ciro (*1000)	Aylık Ort. CSS
	48	AK8	Servis Danışmanı	141	188	174.772,0	174,8	106,3
	49	AK9	Servis Danışmanı	118	240	190.349,0	190,3	92,0
	50	AK10	Servis Danışmanı	138	155	212.000,0	212,0	104,5
	51	AK11	Servis Danışmanı	147	170	240.000,0	240,0	105,0
	Ortalama			131,2	188,9	172.637,2	172,6	103,5



Şekil 4.6: Servis danışmanları, EQ-iş emri adetleri.



Şekil 4.7: Servis danışmanları, EQ-ciro.



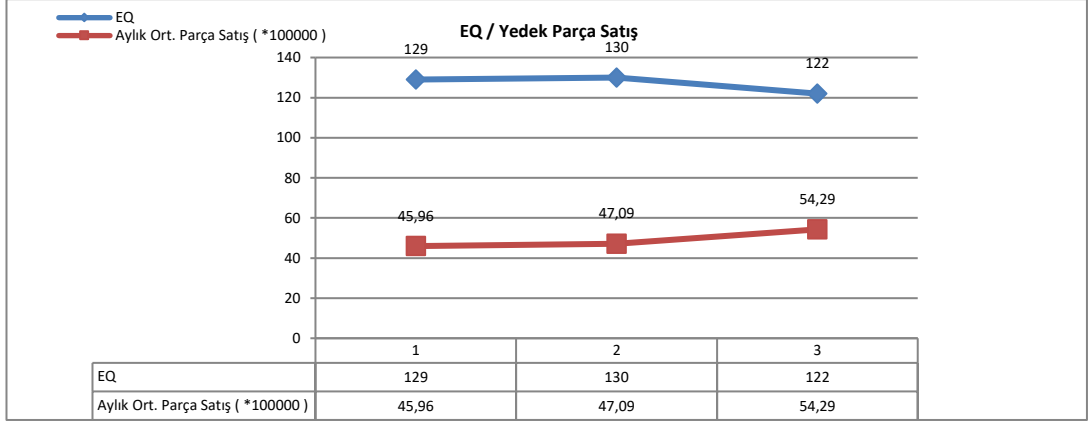
Şekil 4.8: Servis danışmanları, EQ-CSS.

Araç Kabul bölümünde çıkan şekillere bakıldığında normal dağılım dışında kalan iki veri dışında tüm verilerin lineer şekilde devam ettiği görülmüştür. Çok net bir şekilde bu alanda çalışan kişilerin duygusal zekâları yükseldikçe, iş performansları da yükselmekte, duygusal zekâları düştükçe iş performansları da düşmektedir.

Yedek Parça Analiz; Yedek Parça bölümünde EQ puanı ile Aylık Ortalama Parça Satış rakamları karşılaştırılmıştır. Burada kıyaslama yapılırken TL/100.000 gibi bir çevrim hesaplama metodu kullanılmıştır. Burada toplam üç personel arasında doğru bir karşılaştırma sağlanabilmektedir.

Tablo 4.19: Yedek parça personeli EQ-iş performansı değerleri.

<u>Yedek Parça</u>	<u>NO</u>	<u>Kod</u>	<u>Görevi</u>	<u>EQ</u>	<u>Aylık Ort. Parça Satış</u>	<u>Aylık Ort. Parça Satış (*100000)</u>
	52	YP1	Yedek Parça Personeli	129	4.596.869,0	45,96
	53	YP2	Yedek Parça Personeli	130	4.709.864,0	47,09
	54	YP3	Yedek Parça Personeli	122	5.429.992,0	54,29
	Ortalama			127,0	4.912.241,7	49,1



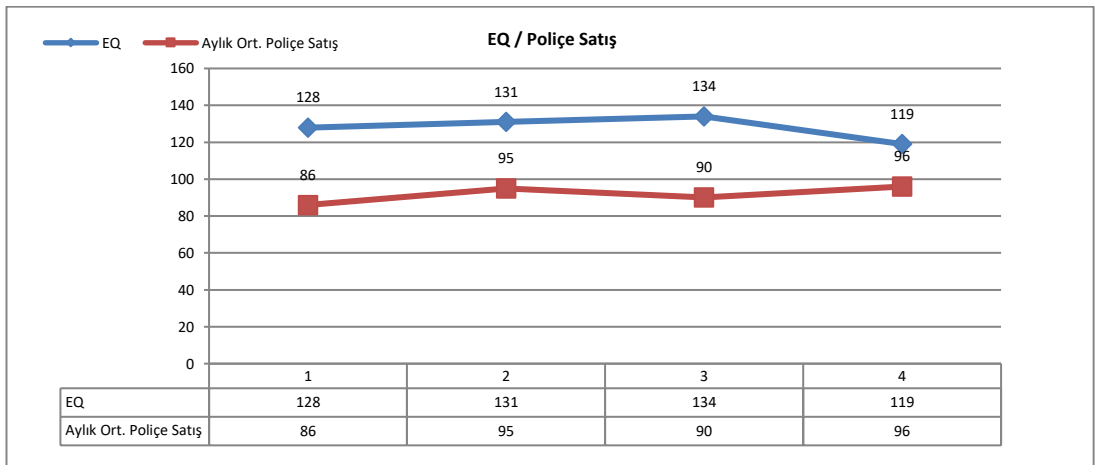
Şekil 4.9: Yedek parça personeli, EQ-yedek parça satış.

Yedek Parça Bölümünün analizine bakıldığında yine son veri dışında tamamen doğrusal bir sonucun çıktığı görülmüştür.

Sigorta Bölümü Analiz; Sigorta bölümünde EQ Puanları ile Aylık Poliçe satış adetleri kıyaslanmıştır. Bu bölümde çalışan sayısının az olması ve hepsinin aynı performans verileri ile karşılaştırılmayacağı için sadece dört kişi üstünde anket değerlendirilmesi yapılmıştır.

Tablo 4.20: Sigorta personeli, EQ-iş performansı değerleri.

Sigorta	NO	Kod	Görevi	EQ	Aylık Ort. Poliçe Satış
	55	Sİ1	Sigorta Personeli	128	86
	56	Sİ2	Sigorta Personeli	131	95
	57	Sİ3	Sigorta Personeli	134	90
	58	Sİ4	Sigorta Personeli	119	96
	Ortalama			128,0	91,8

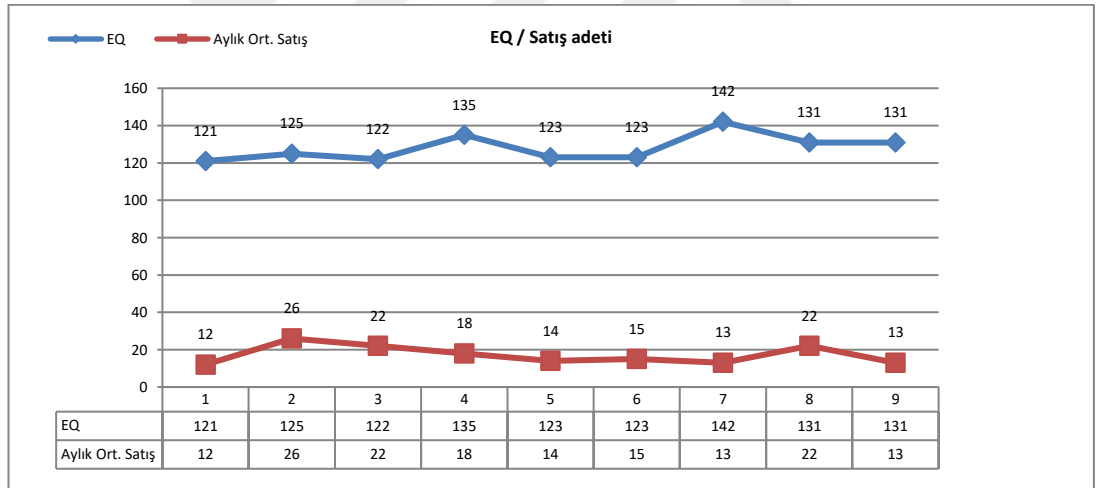


Şekil 4.10: Sigorta personeli, EQ-poliçe satış adetleri.

Satış Bölümü Analizi; Bu bölümde EQ puanları ile Aylık Ortalama Araç Satış Adetleri ve Aylık Ortalama CSS puanları kıyaslanmıştır. Bu departmanda dokuz kişinin iş performansı değerleri ölçülmüştür.

Tablo 4.21: Satış danışmanı, EQ-iş performansı değerleri.

<u>Satış</u>	<u>NO</u>	<u>Kod</u>	<u>Görevi</u>	<u>EQ</u>	<u>Aylık Ort. Satış</u>	<u>Aylık Ort. CSS</u>
	59	S1	Satış Danışmanı	121	12	120
	60	S2	Satış Danışmanı	125	26	118
	61	S3	Satış Danışmanı	122	22	116,9
	62	S4	Satış Danışmanı	135	18	114,8
	63	S5	Satış Danışmanı	123	14	116,5
	64	S6	Satış Danışmanı	123	15	116,85
	65	S7	Satış Danışmanı	142	13	117
	66	S8	Satış Danışmanı	131	22	114,8
	67	S9	Satış Danışmanı	131	13	115,3
	Ortalama			128,1	17,2	116,7



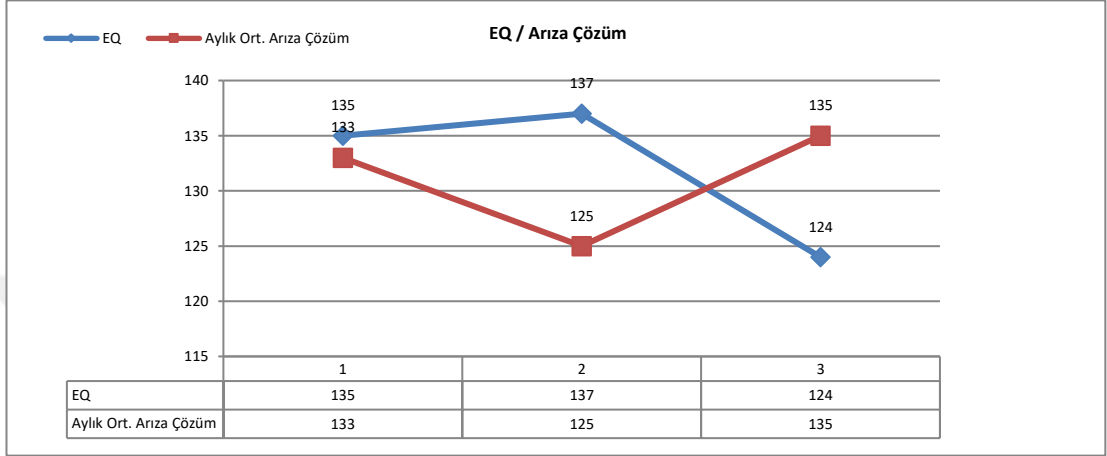
Şekil 4.11: Satış danışmanı, EQ-satış adetleri.

Satış bölümü analizinde ise, çizilen grafikte lineerlik görülmüş fakat karşılıklı rakamlara bakıldığında, bazı sapmalar olduğu tespit edilmiştir. Örnek verecek olursak, 7., 4. ve 9. datalar normal doğrusalımı bozmakta, duygusal zeka ile iş performansının normal bir orantı içinde olmadığı göstermektedir.

Formen Analiz; Formenlerin çalıştığı bölümde, çalışan sayısının azlığı nedeniyle sadece üç kişiye anket uygulanabilmektedir. Bu sayının azlığı nedeniyle genel değerlere göre sapmalar görülmektedir.

Tablo 4.22: Formenlerin, EQ-iş performansı değerleri.

Formen	NO	Kod	Görevi	EQ	Aylık Ort. Arıza Çözüm
	68	F1	Formen	135	133
	69	F2	Formen	137	125
	70	F3	Formen	124	135
	Ortalama			132,0	131,0



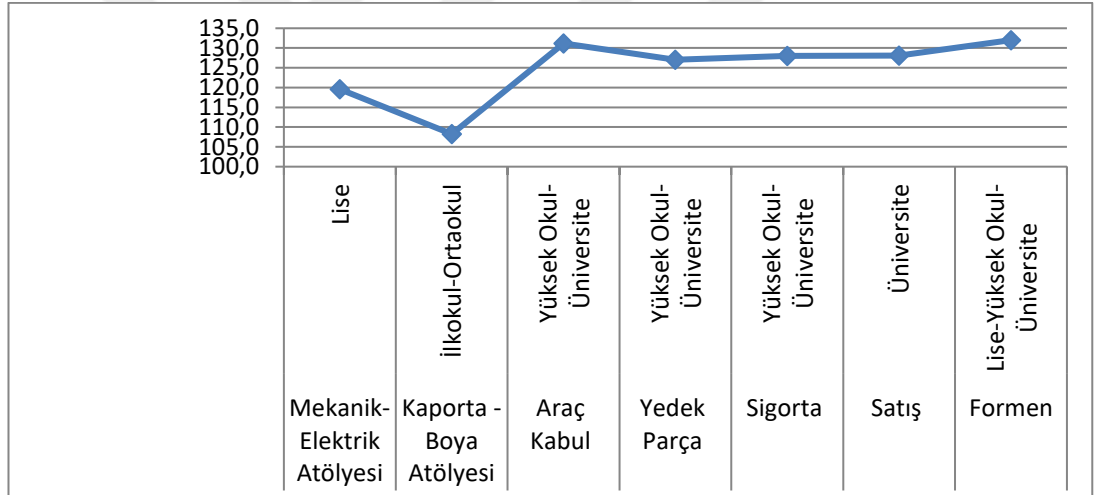
Şekil 4.12: Formenlerin, EQ-arıza çözüm adetleri.

Formenler bölümünde yapılan analizde diğer bölümlerden farklı tablo görülmüştür. Bu çalışanların duygusal zekâları ile iş performansları arasında doğrusal bir ilişki olmadığı görülmüştür. Çizilen Şekil 4.12 incelendiğinde, bu kişilerin duygusal zekâları ve iş performansları arasında tersine bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat bu alanda katılımcının az olması genele yayılacak bir bulgunun olmadığı göstermektedir. Sadece burada ki iki veri tamamen tersine bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu detay tam anlamıyla Hipotez 1'in tersine bir bulguyu desteklemekle beraber, yeterince miktarda bir veri sayısı olmadığı tam olarak değerlendirilmeye alınmamıştır.

Kümülatif Tüm Bölümlerin Analizi; Tüm bölümlerin ortalama değerleri alınarak kümülatif karşılaştırma tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 4.23: Kümülatif EQ puanları, eğitim durumları.

	Katılımcı Adeti	EQ Ortalama.	İş Yeri Departman	İş Durumu	Eğitim
Mekanik-Elektrik Atölyesi	28	119,6	Mavi Yakalı	Üretken	Lise
Kaporta - Boya Atölyesi	12	108,3	Mavi Yakalı	Üretken	İlkokul-Ortaokul
Araç Kabul	11	131,2	Beyaz Yakalı	Üretken değil	Yüksek Okul- Üniversite
Yedek Parça	3	127,0	Beyaz Yakalı	Üretken değil	Yüksek Okul- Üniversite
Sigorta	4	128,0	Beyaz Yakalı	Üretken değil	Yüksek Okul- Üniversite
Satış	9	128,1	Beyaz Yakalı	Üretken değil	Üniversite
Formen	3	132,0	Beyaz Yakalı	Üretken değil	Lise-Yüksek Okul- Üniversite
	70,0	124,9			

**Şekil 4.13:** Kümülatif EQ değerleri-eğitim durumu.

Kümülatif analizde, tüm bölümlerin değerlendirmesine bakılmış ve özellikle Hipotez 2 de öngörülen düşüncenin doğruluğu tespit edilmiştir. Şekil 4.13’de net bir şekilde görüldüğü gibi beyaz yakalı ve eğitim seviyesi yüksek çalışanların, duygusal zekâ seviyelerinin diğer mavi yakalılarına göre daha yüksek çıktığı görülmüştür. Daha önce detaylı incelendiğinde, duygusal zekânın geliştirilebilen bir zekâ olduğu ve bu zekâyı eğitim seviyesi yüksek çalışanların çok daha fazla geliştirdikleri görülmüştür.

4.9 Bulgular

Aşağıda Veriler ve Veri Analiz Sürecinde bulunan bulgular maddeler halinde sıralanmıştır.

1. Katılımcılara uygulanacak anketin Güvenirlilik testi yapılmıştır. Bu testin sonucunda, 33 soru için ortalama Cronbach's alpha değeri 0,849 bulunmuş ve anketin çok güvenli olduğu tespit edilmiştir. (0,7-0,9 çok güvenlidir)

2. Ankette yer alan 35 soru için Normal dağılım testi uygulanmış, anket dağılımının normal olduğu görülmüştür.

3. Mekanik-Elektrik Atölyesinde duygusal zekâ ölçümlemesi yapılmış ve ortalama EQ değeri 119,6 bulunmuştur.

4. Mekanik-Elektrik Atölyesinde, iş performansı göstergelerinden Etkinlik ile EQ (Duygusal Zeka) arasındaki ilişki incelenmiş, aralarında doğrusal bir ilişki olduğu grafik ile gösterilmiştir. Yine burada duygusal zeka ile Etkinlik arasında korelasyon katsayısı 1,38 olarak hesaplanmıştır.

5. Mekanik-Elektrik Atölyesinde, iş performansı göstergelerinden Üretkenlik ile EQ arasında ki ilişki incelenmiş, aralarında doğru orantı da bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve grafik ile gösterilmiştir. Burada duygusal zeka ve Üretkenlik arasında korelasyon katsayısı 1,76 olarak hesaplanmıştır.

6. Mekanik-Elektrik Atölyesinde çalışan Mavi Yakalıların duygusal zekâları yükseldikçe, iş performansı değerlerinin de yükseldiği, duygusal zekâları düştükçe İş Performanslarının da düştüğü görülmüştür.

7. Kaporta-Boya Atölyesinde duygusal zekâ ölçümlemesi yapılmış ve ortalama EQ değeri 108,3 bulunmuştur.

8. Kaporta-Boya Atölyesinde, iş performansı göstergelerinden Etkinlik ile EQ arasında ki ilişkiye bakıldığında genel anlamda doğru orantının korunduğu fakat 5 veride sapma olduğu tespit edilmiştir. Bu sapmaların olması, Hipotez 2 de bahsedilen Mavi Yakalıların (Özellikle Kaporta-Boya Atölyesinde olduğu gibi eğitim düzeyi en düşük olanlarının) EQ' larının daha düşük olması, kanıtlamıştır. Eğitim seviyesi düştükçe EQ ile İş performansı arasında ki ilişkinin koptuğu görülmüştür. Burada duygusal zeka ve Üretkenlik arasında korelasyon katsayısı 1,13 olarak hesaplanmıştır.

9. Kaporta-Boya Atölyesinde, iş performansı verilerinde Üretkenlik ile EQ arasında ki ilişkiye bakıldığında ise yine üç nokta da sapma olduğu fakat genel olarak

bir lineer lik olduğu tespit edilmiştir. Burada duygusal zeka ve Üretkenlik arasında korelasyon katsayısı 1,47 olarak hesaplanmıştır.

10. Araç Kabul bölümünde, duygusal zekâ ölçümlemesi yapılmış ve ortalama EQ değeri 131,2 bulunmuştur.

11. Araç Kabul Bölümünde ise, iş performansı verilerinden iş emri Adeti ile EQ arasında bir veri dışında tamamen örtüşen lineer bir grafik bulunmuştur. Bu bölümünde diğer iş performansı göstergeleri Ciro ile CSS (Müşteri Memnuniyet Puanı) yine tamamen doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Burada çizilen grafiklere bakıldığında Hipotez 1 tamamen desteklendiği görülmüştür. Yine Hipotez 2 de bahsedilen beyaz yakalıların EQ puanlarının daha yüksek olması hipotezi de ispatlanmıştır.

12. Yedek Parça bölümünde, duygusal zekâ ölçümlemesi yapılmış ve ortalama EQ değeri 127 bulunmuştur.

13. Yedek Parça bölümünde, iş performansı göstergelerinden Aylık Ortalama Parça Satışı ile EQ (Duygusal Zekâ) arasında ki ilişkiye bakıldığında 1 veri haricinde yine lineer bir grafik elde edilmiştir.

14. Sigorta bölümünde, duygusal zekâ ölçümlemesi yapılmış ve ortalama EQ değeri 128 bulunmuştur.

15. Sigorta bölümünde de, EQ ile Aylık Ortalama Poliçe Satışı arasında lineer bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sadece bir veri de sapma olduğu fakat bu bölümde az sayıda katılımcı olduğu için bunun önemli sapma olmadığı ve Hipotez 1'i değiştirecek bir durum olmadığı tespit edilmiştir.

16. Satış bölümünde, duygusal zekâ ölçümlemesi yapılmış ve ortalama EQ değeri 128,1 bulunmuştur.

17. Satış departmanının da, EQ ile Satış adedi ve CSS arasında ki ilişkiye bakılmış ve yine doğru orantıda bir etkileşim olduğu tespit edilmiştir. Bu bölümde çizilen grafiklere bakıldığında ise 2 noktada sapma olduğu bulunmuştur. Hipotez 2 de bahsedilen mavi yakalı ve beyaz yakalılar arasında ki fark bir kez daha burada ispatlanmıştır.

18. Formenler departmanında, duygusal zekâ ölçümlemesi yapılmış ve ortalama EQ değeri 132 bulunmuştur.

19. Formenlerin bulunduğu departmana gelindiğinde ise, diğer departmanlarla çok örtüşmeyen bir grafik elde edilmiştir. Burada üç veriden ikisinde duygusal zekâ

ile iş performansı verisi Aylık Ortalama Arıza çözümü arasında doğrusal bir ilişki yerine tam ters orantıda bir durumun olduğu tespit edilmiştir. Formenler bölümünde EQ yükseldikçe iş performansı düşmekte, EQ düştükçe İş Performansı yükselmektedir. İlk incelemede Formenlerin durumunun farklı çıkmasının iki ana nedeni olduğu tespit edilmiştir. Formenler, yetkili bayilerde özellikle servis kısmında arıza çözümleri üzerinde çalışmaktadırlar. Bu da onları bireyselliğe yöneltmekte ve diğer iş paydaşlarıyla aralarındaki ilişkileri minimum seviye indirmelerini gerektirmektedir. Sadece arıza çözümüne endekslenen Formenler insan ilişkilerinde gün geçtikçe daha gerilemekte ve doğal olarak tecrübeleri artıkça duygusal zekâları körelmektedir. Teknik açıdan bilgi düzeyi en yüksek kişiler oldukları için herkesin onları dinlemesini ve onların yöreğinde işin şekillenmesi istemektedirler. Bu da onların empati yeteneğini zayıflatmakta ve duygusal zekaları ile İş Performansları arasındaki ilişkiyi azaltmıştır. Yine de toplam ortalama EQ değerlerine bakıldığında Formenlerin ortalamasının mavi yakalılardan çok yüksek olduğu ve Hipotez 2 yi destekledikleri görülmüştür.

20. Kümülatif olarak bütün departmanların (yedi bölümden oluşmaktadır) EQ ortalama değerine bakıldığında ise EQ değeri 124,9 olarak hesaplanmıştır.

21. Toplam yedi departmandan, iki tanesi Mavi Yakalıların bulunduğu departmanlar, diğer beş tanesi ise beyaz yakalıların bulunduğu departmanlardır. Bu şekilde iki ayrı başlık olarak bakıldığında mavi yakalıların EQ ortalama değeri 113,9, beyaz yakalıların ortalama EQ değeri ise 129,3 dür.

22. Formenlerin departmanı dışında kalan 6 departmanda, duygusal zekâ ile iş performansı arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada Duygusal Zekâ ile İş Performansı arasındaki ilişki, anket metodu kullanılarak incelenmiştir. Yine bu araştırmada anket sonuçları değerlendirilerek, çeşitli tablolar, grafikler ve şekiller oluşturulmuş ve iki değişken arasında nasıl bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu tablolar ve şekiller oluşturulurken katılımcıların EQ değerleri anket metodu ile detaylı bir şekilde ölçülmüş ve puanlamalar değerlendirilmiştir. Diğer bir yandan katılımcıların çalıştıkları bölümlere göre tek tek reel İş Performansı değerleri çalıştıkları şirketten matematiksel verilerle elde edilmiştir. Her bölüm için ayrı İş Performansı bulguları ele alınmıştır. Mekanik-Elektrik ve Kaporta-Boya Atölyeleri için Etkinlik, Üretkenlik verileri esas alınmıştır. Araç Kabul Bölümü için İE adetleri, Ciro ve CSS verileri ele alınmıştır. Yedek Parça Bölümü için Aylık Parça Satış ortalamaları elde edilmiştir. Sigorta Bölümü için Poliçe Satış adetleri, Satış Bölümü için ise Aylık Ortalama Satış Verileri ve CSS ele alınmıştır. Son olarak ise Foramenler için Aylık Ortalama Arıza Çözüm adetleri çekilmiştir. Bütün bu ayrı İş Performansı verileri kendi bölümleri içinde kıyaslanarak, EQ puanları ile birlikte raporlanmıştır. En sonunda kümülatif analiz yapılarak, bölümlerin arasındaki kıyaslama ortaya koyulmuştur.

Araştırmanın önemli bir ayırt edici özelliği ise, daha önce Otomotiv sektöründe bu iki değişkenin araştırılmamış olmasıdır. Duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişki, ilk defa Otomotiv Sektörü Yetkili Bayiler nezdinde araştırılmıştır. Başka bir deyişle, bu araştırma bundan sonraki otomotiv sektöründe yapılacak, duygusal zekâ ile iş performansı araştırmalarına bir öncü olacaktır.

Bu araştırmanın diğer bir anlamlı özelliği ise, daha önce bu konuda yapılan araştırmaların aksine Mavi yakalıların da Duygusal Zekâsının ölçümlemelerinin

yapılması ve değerlendirilmesidir. Bundan önce ki araştırmalarda hep beyaz yakalı olarak tarif edilen idari personel veya yöneticiler katılımcı olarak araştırılmıştır. Yine önceki çalışmalarda CEO veya bu kademelerde ki yöneticilerin Duygusal Zekâlarının, iş performanslarına veya diğer örgütsel değişkenlere etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada sadece beyaz yakalılar değil, alt seviye çalışan mavi yakalıların da durumları araştırmaya dâhil edilmiştir. Burada eğitim seviyesinin de farklılık gösterdiği, beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanlar arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur. İleri de yapılacak çalışmalarda duygusal zekâ ve Eğitim durumu arasında ki ilişkilerin de incelenmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Araştırmanın hipotez 2 kısmında ortaya konan eğitim düzeyi farkı ile duygusal zekâ arasında ki ilişki önemli bir bulgu olarak tespit edilmiştir. Bu çıkarımla duygusal zekâ kavramının iş hayatının her kademesinde etkili bir İş performansı değişkeni olduğu ispatlanmıştır.

Duygusal Zekâ ve İş Performansı hakkında yapılan daha önceki araştırmalarda, genel olarak, duygusal zekâsı yüksek çalışanların, İş Performanslarının da yüksek olduğu görüşü hâkimdir. İyi bir duygusal zekâ hafızası bulanan kişilerin, iş ortamlarında diğer paydaşları ile daha iyi anlaştığı, insan ilişkilerinde daha iyi oldukları, stresli ortamlarda daha mukavemetli oldukları çeşitli araştırmalarla ispatlanmıştır (Robbins 2005, Turgut v.d., 2013;96). Bu araştırmada oluşturulan Hipotezlerde, aynı şekilde duygusal zekâsı yüksek insanların, iş performanslarında yüksek olacağı yönde görüş bildirilmiş ve durum matematiksel tablo ve şekillerle ispatlanmıştır. Özellikle bu konuda bahsedilen diğer önemli bir nokta ise duygusal zekâsı yüksek çalışanları beşeri ilişkilerde de diğer çalışanlara göre başarılı oldukları ve bunu iş hayatlarında çok iyi kullandıkları yönündedir. Kendi duygularının farkında olan, kendi duygularını içselleştirmiş, iyi ve kötü yanlarının farkında olan çalışanların iş hayatında diğer kişilere göre daha iyi iletişim kurduğu ve diğerlerinin önüne geçtiği görülmüştür (Çetinkaya & Alparslan, 2011:364). Şirketlerin veya kurumların üst düzeyde bulunan yöneticileri incelendiğinde, duygusal zekâlarının yüzdesel olarak en üst dilimde olduğu görülmüştür (Goleman, 1995:14). Goleman göre, CEO kademesinde bulunan bir yönetici, Duygusal Zekâsının yetersizliği nedeniyle işini kaybetmektedir. Caruso ve Wolfe göre, müşterilerle özellikle birebir ilişki de olan bütün çalışanların duygusal yeterliliğe sahip olmaları gerekmekte ve bunu da takım çalışmalarına yansıtmaları gerekmektedir. Caruso ve Wolfe yaptıkları deneysel çalışmalarda, duygusal zekâ ile

kariyer gelişimi, eleman seçimi, eğitim ve yönetsel gelişim fonksiyonları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadırlar (Caruso ve Wolfe, 2002: 155). duygusal zekâ kavramına ait değerlendirmelerde değişik bir yaklaşımla başarı/pratik zeka kavramı, Sternberg tarafından ortaya atılmış ve “güçlü ve zayıf yönleri ait farkındalığın ve güçlü yönleri avantaj olarak kullanmanın yanı sıra aynı zamanda zayıflıkları da düzeltmek ve geliştirmek” olarak tanımlanmıştır (Sternberg, 1985: 128). Bar-On’a göre, Duygusal Zekâyı bir modelle açıklanabilir. Bu model, beş ana bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; kişisel boyut, kişilerarası boyut, uyumluluk, stresle başa çıkabilme ve genel ruh Hali’dir (Çakar ve Arbak, 2004: 37). Bu araştırmadan önce yapılan çalışmalarda duygusal zekâ bileşenlerinin çoğunun, insanın kendini kontrollü bir şekilde yönetmesi ve karşılaştığı süreçleri doğru olarak değerlendirebilmesi üzerine kurulu olduğunu görülmektedir. Kişilerin kendi duygularını ve tüm paydaşlarının duygularını anlamadan, günlük yaşadığı süreçleri iyi yönetmesi imkânsızdır. Cooper ve Sawaf Modelinde, duygusal zeka dört ana yeterlilikten oluşmaktadır. Bunlar; duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, derinlik ve simyadır.

Bütün bu araştırmaların sonucunda bahsedilen duygusal zekâ ile iş performansı arasında ki doğrusal ve anlamlı ilişki olduğu bulgusuna paralel olarak, bu araştırmada aralarında anlamlı ve doğru orantıda bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Oluşturulan Hipotezler değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlar tespit edilmiştir.

Hipotez 1 Değerlendirme: Burada ortaya koyulan öngörünün olumlu çıktığı görülmüş, H1 kabul edilmiş ve ispatlanmıştır. Oluşturulan anket sonucunda, yedi ayrı Departmanın altısında kesinlikle duygusal zekâ ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş ve aralarındaki ilişkiyi gösteren şekiller çizilmiştir (Şekil 4.2 - 4.13 arasında). Duygusal zekâ ile İş Performansı arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki olduğu ispatlanmıştır.

Hipotez 2 Değerlendirme: Bu hipotez de H1 kabul edilmiş ve ispatlanmıştır. Duygusal Zekâsı yüksek çalışanların iş performanslarının da yüksek olduğu görülmüştür. Yine çizilen şekillerde doğru orantıda olduğu anlaşılan duygusal zekâ ile iş performansı değişkenlerinin ters yönde de aynı şekilde işleyip, biri düştükçe diğlerinin de düştüğü görülmüştür. Bu hipotezde H1’de varsayılan öngörü doğrulanmıştır.

Hipotez 3 Değerlendirme: Bu hipotezde ortaya koyulan öngörünün doğru

çıkıldığı tespit edilmiştir. Burada öngörülen H1 kabul edilmiştir. Beyaz yakalıların bulunduğu 5 Departmanda (Servis Danışmanları-Araç Kabul, Yedek Parça, Sigorta, Satış, Formenler), mavi yakalıların bulunduğu iki Departmana (Mekanik-Elektrik Bölümü, Kaporta-Boya Bölümü) göre duygusal zekâ Puan Ortalamaları daha yüksek çıkmıştır. Eğitim seviyesi mavi yakalıları göre daha yüksek olan, beyaz yakalıların duygusal zekâlarının da daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu noktada, ileride duygusal zekânın eğitim düzeyine göre geliştirilebilecek bir yetenek olup, olmadığı araştırılabilecek bir konudur ve araştırılmalıdır. Bu araştırmadan sonucunda eğitim seviyesi ve duygusal zekâ arasında daha geniş bir araştırma yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır. H1’de varsayılan öngörü doğrulanmıştır.

Sonuç olarak, otomotiv sektörü yetkili bayiler nezdinde yapılan bu araştırmada çalışanların duygusal zekâları ile iş performansları arasında doğrusal ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna paralel olarak çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe, duygusal zekâ seviyelerinde yükseldiği görülmüştür. Araştırmanın değişik görev tanımlarıyla çalışanlar arasında yapılmış olması ve birbirine paralel verilerin çıkması, sonuçların ne kadar gerçekçi olduğunu göstermiştir. Fakat bu araştırma kısıtlamalar nedeniyle daha geniş bir katılımcı kitlesine yayılamamıştır. Piyasa koşulları nedeniyle anket limitli bir katılımcı âdetine uygulanabilmiştir. Türkiye’de başka bir bölge de, daha geniş bir evren ve örneklem alınarak bu araştırmanın tekrarlanması gerekmektedir. Diğer bir açıdan bu araştırmanın farklı sektörlerde de farklı bir bakış açısıyla uygulanması uygun olacaktır. Değişik evren ve örneklem seçilerek ileride bu araştırmanın daha geniş kitlelere uygulanması, bu ilişkinin daha net olarak açıklanması anlamına gelecektir. Otomotiv sektöründe de bu araştırma daha geniş kitlelerin katılımıyla tekrarlanmalıdır. Değişik markalarda ve daha yüksek katılımcı adetleriyle yapılacak anketlerde bu iki değişken daha net bir şekilde araştırılması faydalı olacaktır.

Öneri olarak, otomotiv sektöründe işe alımlarda, duygusal zekâ ölçümleri insan kaynakları departmanları tarafından uygulanmalı ve duygusal zekâsı yüksek kişilerin işe alımları gerçekleştirilmelidir. Diğer bir yandan yine insan kaynakları departmanları tarafından mevcut çalışanların duygusal zekâlarının geliştirilmesi için kişisel gelişim eğitimleri düzenli olarak (örnek: minimum senede 4 sefer) çalışanlara verilmelidir. Bu kişisel gelişim eğitimleri neticesinde çalışanların yeniden duygusal zekâ seviyeleri ve iş performansları ölçülmeli ve önceki verilerle kıyaslanmalıdır.

Bütün bu çalışmalar neticesinde duygusal zekâlarını ve iş performanslarını yükselten personeller adil bir şekilde ölçülmeli ve muhakkak bir ödüllendirme sistemi ile başarı ödüllendirilmelidir. Bu ödüllendirme diğer bütün çalışanlara örnek olacak ve otomatik olarak tüm işletmenin performansı yukarı çekilecektir.



KAYNAKÇA

- Adiloğulları, İ. (2011). Profesyonel Futbolcularda Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akkoç, İ., Turunç, Ö ve Çalışkan, A (2011) “*Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü*”
- Akyüz, B. & Eren M. Ş. “Hizmetkâr Liderlik Davranışlarının Eğitim Sektörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Teorik Bir Çalışma” *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt 8 · Sayı 2 · Kış 2013 · Volume 8 · Number 2, s.191-202.
- Aksaraylı, M. ve Özgen, I. (2008) “Akademik Kariyer Gelişiminde Duygusal Zekanın Rolü Üzerine Bir Araştırma” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2) s. 755-769.
- Aslan, Ş. (2008) “Duygusal Zeka, Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte’nin Duygusal Zeka Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.3 s.179-200.
- Aslan, Ş., Özata, M.(2006) “Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zekâ Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması” *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:2, s. 197-221
- Barker, A. (2001), “*Yenilikçilik Deyince Ne Anlıyoruz?*”, *Yenilikçiliğin Simyası*, (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul: MESS Yayınları: 21–37.
- Basım, N. ve Beğernirbaş, M. (2012) “ Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa 19/1, s.77-90.
- Brazeal, D.V. ve Herbert T.T. (1999), “*The Genesis of Entrepreneurship*”, *Entrepreneurship: Theory&Practice*, 23(3), ss. 29-45.
- Carney M.P. (1999) *The Human Side of Organizational Change: Evolution, Adaptation and Emotional Intelligence, A Formula for Success*. Unpublished Doctoral Dissertation, Widener University.

- Caruso, D.R.-Wolfe, C.J (2002), "Emotional Intelligence in the Workplace", J. Ciarrochi, J. Forgas, J. Mayer (Eds.) *Emotional Intelligence in Everday Life: A Scientific Inquiry*, Philadelphia: Psychology Press, s. 150-167.
- Çakar, U., ve Arbak, Y. (2004). "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48.
- Çakır, İ. (2009). "Eğitimde Yeni Bir Yaklaşım: Çoklu Zekâ Kuramı", *Eğitim Bilim Dergisi*. <http://www.egitimbilim.com/makaleler/1.html> adresinden 25 Mart 2012 tarihinde alınmıştır.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A.M.(2011). "Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1) 363-377.
- Çelenk, İ. (2015) "Örgütlerde Duygusal Zekâ ve Psikolojik Yıldırma: Bir Araştırma" Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı. Yüksek Lisans Tezi, s.35-45.
- Damanpour, Fariborzand Evan, M. William (1984). "Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag"", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, 392-409.
- Delice, M. ve Günbeyi, M. (2013) "Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Polis Teşkilatı Örneği" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1, s.209-239.
- Demirel, S., Seçkin, Z. (2008) "Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri" *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, s.189-202.
- Erdem, B., Gökdeniz, A., Met, Ö. (2011) "Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği" *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:2, ss.77-112.
- Elçi, Ş., Karataylı, İ. Karaata, S. (2008). "Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye için Bir Model Önerisi", TÜSİAD, Graphis Matbaa, İstanbul.
- Eren, H. Kılıç A. (2013) "Örgütlenmelerde Yenilikçilik Ortamı: Özellikle Bir Sektör Olarak Savunma Sanayii Durum" *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 3, 221-244.

- Ettlie, E. John; Bridges, P. William; O'Keefe, D. Robert (1984). "Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation", *Management Science*, Vol.30, s.682-695.
- Fettahoğlu, Ö. O ve Sünbül, M. B. (2015) " Duygusal Zekanın Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisi" *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 14, s. 157-175.
- Goleman, D.(2000). "Leadership That Gets Results.", *Harvard Business Review* 78(2), s. 78-90.
- Gür, İ (2008) "Duygusal Zekanın İmalat Performansı Üzerindeki Etkisi" İşletme Mühendisliği Bölümü, İstanbul Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). "Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- Gürel, E. ve Tat, M. (2010). "Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (11), 336-356.
- İşmen, E. (2001) "Duygusal Zekan ve Problem Çözme" M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 13, Sayfa: 111-124.
- Jimenez-Jimenez, D. & Valle-Sanz, R. (2011) "Innovation, organizational learning, and performance" *Journal of Business Research*, Volume 64, Issue 4, Pages 408–417
- Kavrakoğlu, İ., Gedik S. ve Balkır M. (2002), *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*, TÜSİAD Yayınları.
- Konrad, S.-Hendl, C. (2003), *Duygularla Güçlenmek*, (Çev: Meral Taştan), Hayat Yayınları, İstanbul., s.22
- Kumar K., Boesso G., Favotto F. ve Menini A. (2012), "Strategic Orientation, Innovation Patterns and Performances of SME and Large Companies", *J. of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), ss. 132-145.
- Mayer, J. D. And Salovey, P. (1997). *What Is Emotional Intelligence?* In P. Salovey And D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development, Emotional Literacy, And Emotional Intelligence*, Basic Books, New York.

- Mumford, M.D. (2000), “Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation”. *Human Resource Management Review*, 10(3), ss. 313-352.
- Onay, M. (2011) Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekasının ve Duygusal Emeginin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 11, Sayı:4, s.587-600.
- Önen, A. S. (2012) “Öğretmen Adaylarının Kişilik Özellikleri ve Duygusal Zeka Düzeylerinin Stresle Başa Çıkmalarına Etkileri” *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 42: s.310-320.
- Özbey, Ç. (2006). “Zeki Olmanın Sekiz Yolu: Çoklu Zekâ Kuramı”, *Gelişen Geliştiren Öğretmen Dergisi*, Ekim, 4-5.
- Radas, S. ve Bozic L. (2009), “The Antecedents of SME Innovativeness in an Emerging Transition Economy”, *Technovation*, 29, ss. 438-450.
- Rozell E.J. Pettijohn C.E. and Parker R.S.(2004) Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Psychology & Marketing*. 21(6): s.405–424.
- Sait, G. Ve Yüksel, M. (2008) “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2), 174-190.
- Schutte NS, Malouff JM, Hall LE, Haggerty DJ, Cooper JT, Golden CJ, et al. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Pers Individ Differ*, 1998; 25(2): 167-77.
- Sternberg, R.J. (1985), *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence*, New York, Cambridge University Press, s.45-129.
- Tatar, A., Tok, S. Ve Saltukoğlu, G., (2011), “Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zeka Ölçeğinin Türkçe’ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi” *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 21(4), 325-38
- Tidd, J., Bessant J. ve Pavitt K. (2005), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organisational Change*, Wiley, Chichester.
- Tokmak, İ., Yıldız, E. Ve Turgut, H. (2013) “Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü” *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), s.96-114.

Ülker, H. İ. (2008) “Kurumsal Liderlikte Duygusal Yeterlik” *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Atılım Üniversitesi, Cilt:4, Yıl:4, Sayı:2, 4:74-84.

West, M.A. ve Farr J.L. (1990), “*Innovation at Work*”, M.A. West ve Farr J.L. (Ed.), *Innovation and Creativity At Work: Psychological and Organizational Strategies*, New York, Wiley, ss. 3-13.

Voss, C. (1998), “*Made in Europe: Small Companies*”, *Business Strategy Review*, 9, ss. 1-19.

Yavuz, Ç. (2010), “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma” *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi* (5:2) *Journal of Entrepreneurship and Development*, Çanakkale Onsekiz Mart Üni. Biga İİBF, İşletme Bölümü

EKLER

1. Ek-A: Anket Formu.....	84
---------------------------	----



Ek-A: Anket Formu



Bu anket bilimsel bir araştırma kapsamında otomotiv çalışanlarına yönelik olarak yapılmaktadır. Anketin amacı; çalışanların duygusal zekâlarını ve buna bağlı olarak iş performanslarını ölçmeyi hedefleyen bir çalışmadır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle sorulara verilecek cevapların gerçeği yansıtması önemlidir. Sorulara cevap verirken “olması gerektiğini düşündüğünüzü” değil de “olanı” belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır.

Araştırma bilimsel bir nitelik taşıdığından derlenen bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Lütfen soruları tam olarak okuduktan sonra kendinize en uygun olan cevabı işaretleyiniz.

Kıvanç YALÇIN
Yüksek Lisans Öğrencisi

Tablo A.1: Birinci bölüm: demografik bilgiler.

A1. İş tanımınıza uygun olan seçeneği işaretleyiniz. ☐ Yönetici ☐ Çalışan
A2. Yaşınızı lütfen yan taraftaki boşluğa yıl olarak yazınız.
A3. Cinsiyetinize uygun seçeneği işaretleyiniz. ☐ Kadın ☐ Erkek
A4. Eğitim durumunuz ile ilgili uygun seçeneği işaretleyiniz. ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Yüksekokul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
A5. Medeni durumunuza uygun seçeneği işaretleyiniz. ☐ Evli ☐ Bekar
A6. Halen çalıştığınız iş yerindeki iş tecrübeniz (yıl olarak):

Tablo A.2: İkinci bölüm: kişisel beceriler.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

B.	Aşağıdaki ifadeler “Kişisel Beceriler” ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
B1.	Benlik - Kişisel Sorunlarımı diğer iş arkadaşlarımla paylaşabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
B2.1	Öz Farkındalık - Bir müşteri ile aynı sorunu yaşadığımda önceki tecrübelerimi hatırlar ve üstesinden gelirim.	☐	☐	☐	☐	☐
B2.2	Öz Farkındalık - Hissettiğim duyguların farkındayım.	☐	☐	☐	☐	☐
B2.3	Öz Farkındalık - İşimi severek yapıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B3.1	Girişkenlik Becerisi - Bir müşterinin hangi ürüne ihtiyacı olduğu soru sorarak belirler ve onun aklında olmayan ihtiyaçlarını belirlerim.	☐	☐	☐	☐	☐
B3.2	Girişkenlik Becerisi - Bir zorlukla karşılaştığım zaman üstesinden gelmesini bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
B4.1	Bağımsızlık - Yeni fikirler üretmem gerektiğinde, duygularım işimi kolaylaştırmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
B4.2	Bağımsızlık - İşimi mecburen yapıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B4.3	Bağımsızlık - Başkalarının üzerinde bıraktığım etki ile pek ilgilenmem.	☐	☐	☐	☐	☐
B4.4	Bağımsızlık - Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B4.5	Bağımsızlık - Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
B5.1	Kendini Gerçekleştirme - Ruh halim, işle ilgili yaşadığım sorunları çözerken bende bir etki yaratmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
B5.2	Kendini Gerçekleştirme - Her zaman kendi kapasitemi işte ortaya koyarım.	☐	☐	☐	☐	☐

Tablo A.3: Üçüncü bölüm: kişiler arası boyut.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

C.	Aşağıdaki ifadeler “Lider Üye Etkileşimi” ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
C1.1	Empati - Bir müşteri hayatında ki önemli bir olayı anlattığında, ben o olayı yaşamış gibi olurum.	☐	☐	☐	☐	☐
C1.2	Empati - İnsanların kendilerini neden iyi veya kötü hissettiklerini anlamak, benim için zordur.	☐	☐	☐	☐	☐
C2.1	Sosyal Sorumluluk - Müşterileri dinlerken sabır gösterir ve karşımdakinin tam olarak ihtiyacını anlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
C2.2	Sosyal Sorumluluk - Herkesle ilgili iyi düşüncelerim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
C3.1	Kişiler Arası İlişkiler - İnsanların sözel olmayan mesajlarının farkına varırım.	☐	☐	☐	☐	☐
C3.2	Kişiler Arası İlişkiler - Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
C3.3	Kişiler Arası İlişkiler - Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler.	☐	☐	☐	☐	☐

Tablo A.4: Dördüncü bölüm: uyum sağlama.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

D.	Aşağıdaki ifadeler “Organizasyonun Performansı” ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.	1	2	3	4	5
D1.1	Gerçeklik - Duygularımın yaşam kalitem üstünde bir etkisi yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
D1.2	Gerçeklik - Bir sorunu çözmeye çalışırken, mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınırım.	☐	☐	☐	☐	☐
D2.1	Esneklik - Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
D3.1	Problem Çözme Becerisi - Müşterinin ses tonundan kendini nasıl hissettiği anlamakta zorlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
D3.2	Problem Çözme Becerisi – Karşımdaki ile bir görüş ayrılığı olduğunda en yakın, noktada orta bir çözüm bulmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
D4.1	Yenilikçilik - Farkındalık yaratmak için yeni fikirler üretirim.	☐	☐	☐	☐	☐
D4.2	Yenilikçilik - Farkındalık yaratmak için yeni fikirler üretirim.	☐	☐	☐	☐	☐
D5.1	Stres Yönetimi - Sorunları çözme biçimim üstünde, duygularımın etkisi yoktur.	☐	☐	☐	☐	☐
D5.2	Stres Yönetimi - Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağımı düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐

Tablo A.5: Beşinci bölüm: genel ruh durumu.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

E	Aşağıdaki ifadeler “İş Tatmini” ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu işaretleyin.	1	2	3	4	5
E1.1	İyimserlik - Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek, kendimi güdülerim.	☐	☐	☐	☐	☐
E1.2	İyimserlik - Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
E2.1	Mutluluk - Ruh halim iyiye sorunların üstesinden daha kolay gelirim.	☐	☐	☐	☐	☐
E2.2	Mutluluk - Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğuna kapılırım.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Kıvanç YALÇIN
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara / 28.04.1978
Medeni Hali : Evli
Adres : Yunus Emre Caddesi No:1 Pursaklar/ANKARA
E-Posta Adresi : kvnc@yahoo.com
İletişim : 0532 – 615 92 47

EĞİTİM

Lise : Yükseliş Koleji 1994
Lisans : Gazi Üniversitesi – Makine Mühendisliği 2000

MESLEKİ DENEYİM

2002-..... Eskişehir Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.

YABANCI DİL

İngilizce