

ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN İLİŞKİLERİ TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN İLİŞKİLERİNİN İŞ VERİMİNE ETKİSİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

Ayşe BELİN

ANKARA

2024

ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN İLİŞKİLERİ TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN İLİŞKİLERİNİN İŞ VERİMİNE ETKİSİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi  
Ayşe BELİN

Danışman: Prof. Dr. Nükhet MÜGE KART

ANKARA  
2024



T.C

ANKARA ÜNİVERSİTESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İnsan ilişkileri Anabilim Dalı 22943930 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Ayşe Belin'in "Çalışma Yaşamında İnsan İlişkilerinin İş Verimine Etkisi" adlı (İngilizce Başlığı "The Effect of Human Relations in Working Life on Work Productivity") tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI



BAŞARISIZ



bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi*'ne (OİBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI

ONAYI TARİH: 25.01.2024

Prof. Dr. NÜKHET MÜGE KART

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne**

Prof.Dr. Nükhet Müge KART danışmanlığında hazırladığım “Çalışma Yaşamında İnsan İlişkilerinin İş Verimine Etkisi (Ankara, 2024)” adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

25.01.2024

Ayşe BELİN

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
FOTOĞRAF LİSTESİ .....	ii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I .....	5
İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI .....	5
1.1. İnsan İlişkileri Okulu.....	6
1.2. Hawthorne Araştırmaları.....	8
1.2.1. Işıklıandırma Deneyi.....	9
1.2.2. Röle Montaj Odası Deneyi.....	10
1.2.3. İkinci Röle Montaj Odası Deneyi.....	11
1.2.4. Mika Yarma Test Odası Deneyi.....	12
1.2.5. Mülakat Programı.....	12
1.2.6. Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyi.....	13
1.3. Hawthorne Etkisi .....	14
1.4. Hawthorne Deneylerinin Eleştirel Değerlendirmesi.....	15
BÖLÜM II.....	17
ÇALIŞMA YAŞAMINDA OLUMLU İNSAN İLİŞKİLERİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ.....	17
2.1. İnsan İlişkilerinin Önemi .....	18
2.2. Olumlu İnsan İlişkileri İçin Öneriler .....	19
2.2.1. Empati.....	20
2.2.2. Tutumları Denetlemek.....	20
2.2.3. Dinlemek ve Sormak.....	20
2.2.4. Tonlama.....	21
2.2.5. Eleştiriye Açık Olmak.....	21
2.2.6. Göz Teması.....	22
2.2.7. Takdir Etmek.....	22
2.3. İş Yeri Nezaketsizliği ve Önemi.....	22
2.4. İşyerinde Olumlu İnsan İlişkileri ve Verimlilik .....	25
BÖLÜM III .....	29
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ .....	29
KAYNAKÇA.....	31
ÖZET .....	33
ABSTRACT.....	34

## **FOTOĞRAF LİSTESİ**

<b>Fotoğraf 1 Elton MAYO.....</b>	<b>7</b>
<b>Fotoğraf 2 Hawtorne Fabrikası.....</b>	<b>9</b>

## GİRİŞ

Çalışma yaşamında insan ilişkilerinin iş verimine etkisinin büyük olduğu bilinmektedir. Çalışanların duyguları, istekleri ve beklentileri ne denli uyum içerisinde çalışacaklarını belirleyebilir. Öte yandan yöneticilerin işyerinde çalışanlarla etkileşimi ve iletişimi düzenlemede sıkıntı yaşadığı durumlarda iş veriminin azalması kaçınılmazdır.

Üstelik böylesi hallerde işyerinde disiplinsizlik artar, geçimsizlik başlar ve işyerinden çalışanların ayrılması daha sık rastlanılan bir problem haline gelebilir. O nedenle çalışma ortamında yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkilerini dikkatle düzenlemeleri gerektiği önemli bir yönetsel amaç olarak değerlendirilmelidir.

Çalışma hayatında insan ilişkilerinin kalitesi başarıya önemli ölçüde katkı sağlayabilir. Ayrıca çalışanların mesleki bilgi ve kişisel becerilerinin hâkim olduğu etki alanları da bulunmaktadır. İş hakkında ne kadar bilgi sahibi olduğumuz değil, bu bilgi dağarcığını başkalarıyla ne kadar paylaştığımız da önemlidir. Var olan bilgi birikimini çalışma ortamında diğer kişilere nasıl aktarmayı seçtiğimiz de bir diğer kritik husustur. Olumlu paylaşım tarzı kuşkusuz insan ilişkilerinin gelişmesine hatırı sayılır katkıda bulunacaktır. Buna karşılık iletişim eksikliği, karamsarlık yaratabilir ve özellikle içe dönük kişilerde alınganlığa bile yol açabilir. Bilgi saklanması, yeterince açık paylaşımdan kaçınılması saldırgan tepkilere neden olması muhtemel stresin de nedeni olabilir.

Günlük yaşamımızda basit görünen ama oldukça önemli bazı sosyal etkileşim kuralları ihlal edildiğinde kişilerarası ilişkilerimizin bundan olumsuz etkilenmesi mümkündür. Oysa gündelik etkileşim süreçlerinde dikkat edilecek “sosyal görgü kuralları” hem çalışanların kişilerarası ilişkilerini geliştirecek hem de performanslarını istenir düzeye erişme bakımından teşvik edecektir.

Bu bağlamda sözü edilen basit gibi görünen ama önemli olan ve bir işyerinde çalışanlar arasında etkili ve sağlıklı iletişimi güvence altına alacak bazı öneriler sunmak mümkündür <http://www.dogruiyonetim.com/tum-yazilar/is-yerinde-basari-icin-saglikli-insan-iliskileri/>.

- Sabah karşılaştığınız tüm çalışma arkadaşlarınızı samimi bir şekilde selamlayarak güne başlayın.
- Teşekkür etmeyi unutmayalım.
- Meslektaşlarınızı başarılarını ve özel günlerini tebrik edin.
- Koridorda karşılaştığınız iş arkadaşlarınıza karşı, onları gülümseyerek ve hafif bir baş sallamayla selamlamadan geçmeyin.
- Öğle yemeğinde afiyet olsun demeyi unutmayın.
- İyi akşamlar diyerek ofisinizden ayrılın.
- Gülümseyin, kibar olun ve konuşmanızda sade bir dil kullanın.
- Kimseyi görmezden gelmeyin.
- İnsanlara unvanlarına göre davranmayın.
- Sohbetlerinizi, tartışmaya ve kavgaya dönüştürmeyin.
- Başarılı çalışmaları takdir edin ve arkadaşlarınızı başarılarından dolayı kutlayın.
- İşle ilgili görüş farklılıkları konusunda tartışmacı, öfkeli veya kişisel davranmayın.
- Yazışma kurallarına dikkat edin, konusu ve adresi olmayan e-posta göndermeyin.
- Gününüzün çoğunu geçirdiğiniz iş yerinde görünüşünüze dikkat edin.
- Kimseye hakaret etmeyin veya kaba davranmayın.
- İş arkadaşlarınıza, onların size davrandığı gibi değil, iyi karakterli biri gibi davranın.
- Başkalarından iletişim standardı beklemeyin, iletişimin kalitesini yükselten siz olun.
- İletişim kurulmasını bekleyen değil, konuşmayı başlatan siz olun.
- Kısacası iletişim kanallarını kapatan değil, açan biri olun ve kapalı kapıları ısrarla çalabilen biri olun.
- Şirket içinde samimi bir ağ oluşturun, ağı engelleyecek durumlara düşmemeye dikkat edin.
- Başkalarının eylem ve kararlarının sonuçlarını eleştirebilirsiniz ancak kimseyi kişisel olarak suçlamamaya dikkat edin.

Bu kurallara riayet etmemek, üstelik görgü kurallarına uygun davranmak içinde istek duymamak gelecekteki birçok etkileşim başarısını da kolayca etkileyecektir. İnsanların birbirleriyle olumlu diyaloglar kurması, bunun için birbirine saygılı davranması benzer nitelikte davranışlara maruz kalma beklentisi için güçlü bir umut doğurabilir. İletişim kanallarını yok etmek, etkileşimi olumsuz duygularla bütünleştirmek kişinin

sevilmemesine, takdir edilmemesine dolayısıyla başarısız sosyal ilişkiler içinde dışlanmasına ve kendi içine hapis olmasına neden olabilecek ciddi bir eksiklik (http://www.dogruyonetim.com/tum-yazilar/is-yerinde-basari-icin-saglikli-insan İlişkileri).

Özetle, insan ilişkileri yaklaşımının örgütsel verimlilik üzerindeki etkisi gittikçe daha da önemli hale gelmektedir. İnsan ilişkileri yaklaşımı, işyerindeki insanların duygusal ihtiyaçlarını ve ilişkilerini ön planda tutarak örgütsel performansı artırmayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, çalışanların motivasyonunu, işbirliğini ve memnuniyetini artırarak örgütsel verimliliği olumlu yönde etkiler.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı ile verimlilik arasındaki temel bağlantılar şu şekilde sıralanabilir:

- a. Çalışan Motivasyonunu Artırır: İnsan ilişkileri yaklaşımı, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak motivasyonlarını artırır. Yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurması, takdir etmesi ve desteklemesi çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar.
- b. İşbirliğini Teşvik Eder: İnsan ilişkileri yaklaşımı, işbirliği ve ekip çalışmasını teşvik eder. İyi ilişkiler kurulan bir ortamda çalışanlar birbirlerine destek olur, fikir alışverişi yapar ve ortak hedeflere ulaşmak için birlikte çalışır.
- c. Çatışmaları Azaltır: İyi bir iletişim ve ilişkiler yönetimi ile insan ilişkileri yaklaşımı, çatışmaları önler veya azaltır. Çalışanlar arasındaki güven ve anlayış, çatışmaların daha yapıcı bir şekilde çözülmesine olanak tanır.
- d. Verimliliği Artırır: Çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu arttığında, genellikle verimlilik de artar. İyi ilişkilerin kurulduğu bir ortamda çalışanlar daha istekli, odaklanmış ve etkili bir şekilde çalışır.
- e. Değişime Uyum Sağlar: İnsan ilişkileri yaklaşımı, değişim süreçlerinde çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve desteklemek için kullanılabilir. Bu da değişime uyum sağlamayı kolaylaştırır ve örgütsel esnekliği artırır.
- f. Çalışan Sadakatini Artırır: İyi ilişkilerin kurulduğu bir ortamda, çalışanlar genellikle örgüte daha bağlı ve sadık olurlar. Yöneticilerin çalışanlarla yakın ilişkiler kurması, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır.

- g. Yenilikçiliği Teşvik Eder: İyi ilişkilerin kurulduğu bir ortamda, çalışanlar daha fazla yaratıcı düşünmeye teşvik edilir. Farklı bakış açılarına değer verilir ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması teşvik edilir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, örgütlerin sadece iş sonuçlarına odaklanmak yerine, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını ve ilişkilerini önemseyerek daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmasını sağlar. Bu da örgütsel performansı artırır ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlar. Bu çalışmada İnsan İlişkileri yaklaşımı ile verimlilik açısından önemi değerlendirilmektedir.

## BÖLÜM I

### İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI

Klasik yönetim düşüncesinin izlenmesi etkinlik ve verimlilik artışına neden olmuş, fakat yaşanan hızlı gelişmeler sonrası yetersiz kalmıştır. 1929 yılındaki dünya ekonomik bunalımı, hükümetlerin denetimi ve sınırlamaları, toplumun değişen değerleri (estetik ve ahlak anlayışı, değer sistemi ve ideolojiler), sendikaların ortaya çıkışı ve toplumdaki eğitim düzeyinin yükselip bireyin güçlenmesi gibi önemli faktörlerin eklenmesi, örgütler içinde insanlarla ilgilenilmesini zorunlu kılmıştır (Sargut ve Özen, 2007).

Bunun yanı sıra, örgüt ve yönetim konusu ile ilgili psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, siyasal bilimler, matematik, istatistik, sanayi mühendisliği ve benzeri çok sayıdaki disiplin tarafından gerçekleştirilen çok sayıda temel ve uygulamalı araştırmalar, neoklasik yaklaşımın ortaya çıkmasına zemin sağlamıştır (Durmuş, 2014).

Neo klasik yönetim düşünce sistemindeki en önemli yaklaşım olarak “insan ilişkileri” yerini almıştır. Bu hareketin öncülerinden Elton Mayo, işçilerin daha anlayışlı olması durumunda sanayi şirketlerinin daha verimli çalışacağı iddiasını vurgulamıştır (O'Connor, 1999).

Klasik yönetim düşüncesinin temeli "bilimsel yönetim" iken, neo klasik yönetim düşüncesinin temeli "insan ilişkileri yaklaşımı"dır. İşletme yönetimine yönelik "insan ilişkileri yaklaşımı" veya daha yakın zamanda "davranışsal yaklaşım", örgütsel davranış kalıplarını anlamak için psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarında geliştirilen bulgu ve yöntemlerin kullanılmasına dayanmaktadır.

Bu yaklaşımın ele aldığı başlıca konular İnsan davranışı, insanlar arası ilişkiler, gruplar ve davranışları, algılama ve tutumlar, motivasyon, liderlik, organizasyonlarda gelişme ve değişimdir (Mucuk, 1997). İzleyen bölümde İnsan ilişkileri yaklaşımı kısaca ele alınmaktadır.

## 1.1. İnsan İlişkileri Okulu

Klasik yönetim ilkeleri ilkelerini uygulayıcılar katı ve dar vizyonlu olarak değerlendirilmesi “insan ilişkileri yaklaşımı”nın gelişmesine zemin hazırlamıştır.

İnsan ilişkileri ekolü, örgütlerde insanların duygusal ihtiyaçlarını ve ilişkilerini önemseyen bir yönetim yaklaşımını ifade eder. Bu ekol, özellikle 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkmış ve özellikle Hawthorne çalışmalarıyla tanınmıştır.

İnsan ilişkileri ekolü, işyerinde insanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının iş performansı üzerindeki etkisini vurgular. Bu yaklaşım, çalışanların motivasyonunu artırmak, işbirliğini teşvik etmek, çatışmaları azaltmak ve genel olarak örgütlerde daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmak için insan odaklı stratejileri benimser.

Bu ekol, özellikle çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve onların duygusal refahını artırmak için yöneticilerin ve liderlerin rolünü vurgular. İletişim, liderlik, motivasyon ve çatışma yönetimi gibi konular, insan ilişkileri ekolünün temelini oluşturur.

İnsan ilişkileri ekolü, örgütlerin sadece teknik ve ekonomik faktörleri değil, aynı zamanda insan faktörünü de göz önünde bulundurması gerektiğini savunur. Bu yaklaşım, çalışanların memnuniyeti ve duygusal refahı ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu vurgular ve bu nedenle işyerinde insan odaklı politikaların ve uygulamaların benimsenmesini önerir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, Elton Mayo'nun yaptığı “Hawthorne Araştırmaları” ile ilk kez gündeme gelmiştir. Üniversite profesörü olan Mayo ve arkadaşlarının beş yıl kadar süren meşhur “Hawthorne Araştırmaları” ışık koşullarının işçi üretimi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla başlamıştır. Daha sonra işçi davranışlarının fizyolojik, psikolojik, ekonomik ve diğer yönleriyle incelenmesi yoluna gidilmiş ve elde edilen sonuçların sosyal örgütler ve yönetim üzerindeki etkileri izlenmiştir (Durmuş, 2014).

Avustralya vatandaşı olan psikolog, sosyolog, araştırmacı ve öğretmen Elton Mayo (Bkn. Fotoğraf 1), 1880 yılından 1949'a kadar yaşamıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde bazı fabrikalarda çalışma ve araştırmalar yaparak endüstriyel sosyolojinin gelişmesine yardımcı olmuştur.



Fotoğraf 1 Elton MAYO (Kaynak: <https://www.bilgipedia.com.tr/elton-mayo-ve-hawthorne-arastirmalari>)

“İnsan İlişkileri Hareketi'nin Babası” olarak bilinen Elton Mayo, Hawthorne Deneyleri ile yönetim dūřüncesinin gelişiminde bir dönüm noktası sağlamıştır. Birçok kurum ve kuruluş ile yaptığı araştırmalarda işçilerle ilişkileri daha da geliştirmek için yeni süreçler başlatmıştır. Yöneticilerin yeni bir rol üstlenmeleri ve yeni yetki, motivasyon ve liderlik kavramları geliştirmeleri gerekmiştir.

Hawthorne Deneyleri, 1920'lerin ve 1930'ların başlarında Western Electric'in Hawthorne Works fabrikasında gerçekleştirilen bir dizi araştırmadır. Bu deneyler, işyeri koşullarının ve yönetim uygulamalarının çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemek için yapılmıştır. Hawthorne Deneyleri hakkında temel bilgiler şu şekilde özetlenebilir:

**Araştırma Süreci:** Deneyler, öncelikle işyerindeki aydınlatma düzeyinin üretkenlik üzerindeki etkisini araştırmak için başlamıştır. Ancak araştırma sırasında, araştırmacılar

fark etmişlerdir ki, değişikliklerin çalışanların performansı üzerindeki etkisi beklenenden daha karmaşık bir şekilde etkilemektedir.

**Grup Dinamikleri:** Hawthorne Deneyleri, işyerinde sosyal ve psikolojik faktörlerin önemini vurgulamıştır. Özellikle grup dinamikleri ve çalışanların duygusal durumları üzerinde durulmuştur. Araştırmacılar, işyerindeki ilişkilerin ve grup etkileşimlerinin çalışanların performansını etkilediğini gözlemlemişlerdir.

**Hawthorne Etkisi:** Deneyler, araştırmacıların çalışma ortamını gözlemlemesi sırasında çalışanların bilincinin artması ve araştırmacıların ilgisinden dolayı ortaya çıkan olumlu etkiyi ifade etmek için "Hawthorne Etkisi" terimiyle de anılır. Bu etki, çalışanların performansının gözlemlendiği ortamda dikkatlerinin artması ve bu nedenle performanslarının geçici olarak artması olarak tanımlanır.

**Sonuçlar ve Etkileri:** Hawthorne Deneyleri, işyerindeki sosyal ve psikolojik faktörlerin önemini vurgulayarak, işyeri yönetimi ve insan kaynakları alanında bir dönüm noktası olmuştur. Bu deneyler, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarının iş performansını etkileyebileceğini göstermiş ve işyeri politikalarının ve uygulamalarının insan odaklı olması gerektiğini vurgulamıştır.

Hawthorne Deneyleri, işyeri psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi alanlarında önemli bir rol oynamıştır ve işyerinde insan faktörünün göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulayan bir dönüşümü başlatmıştır ve o nedenle örgütsel davranış alanında çok önemlidir. İzleyen bölüm, bu deneyler hakkında bilgi verilmesine ayrılmıştır.

## **1.2. Hawthorne Araştırmaları**

Elton Mayo yönetiminde Hawthorne fabrikasında yapılan ünlü araştırmalara, beşeri ilişkiler alanında daha sonra yapılan tüm araştırmaların başlangıç noktası ve ilham kaynağı olarak bakılabilir (Eren, 2001). Bu yaklaşıma öncülük eden Elton Mayo ve arkadaşları, örgütsel etkinlik ve verimlilik artışının gerçek nedenlerinin ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü ve benzeri maddesel ve fiziksel çalışma koşulları olduğunu düşünmüşlerdir. Bunların üretim ıktıları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayarak

başladıkları araştırmalarda, işyerindeki duygusal havanın ve kişilerarası ilişkilerin verimlilikle çok daha ilişkili olduğuna dair öncül ipuçları elde etmişlerdir.

Örgüt araştırmaları tarihinde en etkili araştırma olarak kabul edilen Hawthorne Araştırmaları günümüzde de ilgi çekmektedir. Hawthorne Araştırmaları 1924-1932 yılları arasında gerçekteşirilmiştir. Western Elektrik Őirketinin Amerika Birleşik Devletleri'nin Illinois eyaletine bağlı Őikago Őhrindeki Hawthorne üretim tesislerinde yürütölen çalışmalar, daha önce de değinildiği gibi verimliliği etkilemesi muhtemel fiziksel çalışma koşullarını aydınlatma amacıyla başlamıştır (Uslu, 2021).

Hawthorne üretim tesislerinde telefon parçaları üretilmekte, röle gibi manyetik parçaların montajları yapılmakta ve benzer işleri yürütecek yaklaşık olarak 30.000 çalışan bulunmaktadır. Fotoğraf 2'de bu üretim tesisinin bir fotoğrafı sunulmuştur.



**Fotoğraf 2.** Hawthorne Fabrikası (Kaynak: <https://www.bilgipedia.com.tr/elton-mayo-ve-hawthorne-arastirmalari>)

### 1.2.1. Işıklandırma Deneyi

Aydınlatma deneyleri olarak bilinen bu ilk deneyler 1924-1927 yılları arasında mühendisler ve Şirket yöneticileriyle birlikte gerçekteşirilmiştir. Deneyler tesisteki üç departmanın tamamını kapsamış ve tel bobini saran ve röle montajı yapan kadın çalışanlar üzerinde üç yıl sürmüştür. Deneylerde aydınlatma derecesi değiştirilmiş (karanlık-aydınlık-loş vb) ve üretim miktarları kayıt altına alınmıştır. Yürütölen deneylerde aydınlatma derecesinin çalışanların üretim miktarları üzerindeki etkileri incelenmiş ancak

tutarsız bulgular elde edilmiştir. İşçilerin çalıştığı ortamdaki aydınlatma ışıkları, bazen artırılmış, bazen azaltılmış, kimi zamanda artırılmış gibi yapıp aynı değerde bırakılmış ve bu aydınlatma değişikliklerinin verimliliğe etkisi incelendiğinde, verimlilik, aydınlatma azaldıkça artar, arttıkça artar, sabit kaldıkça tekrar artmıştır. Sonuç olarak, aydınlatma değişiminin performans üzerindeki etkisine ilişkin karmaşık bir sonuç ortaya çıkmıştır. Burada yapılan hata aydınlatma ile ilgili çalışmadan, çalışanlara bilgi verilmiştir. Aydınlatmanın işçiler gelmeden önce ayarlanması ve testten haber verilmeden sonuçların gözden geçirilmesi daha etkili sonuçlar alınmasını sağlamıştır (Mullins 2013).

Bunun üzerine Elton Mayo çalışmalara katılmak üzere davet edilmiştir ve yeni ekip ilk röle montaj odası deneyleri (1927-1932), ikinci röle montaj odası deneyleri (1928-1929), mika ayırma odası deneyleri (1928-1930), çoklu mülakat programı (1928-1931) ve tel bağlama gözlem odası deneyleri (1931-1932) olarak bilinen çalışmaları yürütmüşlerdir (Uslu, 2021).

### **1.2.2. Röle Montaj Odası Deneyi**

İlk röle deneyleri, röle montajı yapan 6 kadın üzerinde yürütülmüş; farklı bir odaya alınan kadınların çalışmalarını izlemek üzere bir gözlemci atanmış ve kendilerine doğal şekilde çalışmaları ve değişen koşullar karşısında fikirlerini çekinmeden söyleyebilecekleri ifade edilmiştir. Bu deneylerde grup ödeme teşvikleri, günlük çalışma süresinin kısaltılması, çalışma haftasının kısaltılması, molaların kullanımı ve sandviç ile ikram edilen sabah kahvesi ve çorba vb. yeme içme gibi faktörlerin kadınların üretim miktarlarına etkileri incelenmiştir (Uslu, 2021). Molaların uzatılmasının, çalışma saatlerinin kısaltılmasının ve ücretlerin arttırılmasının verimliliği arttırdığı tespit edilmiş olsa da, işçiler eski koşullarına döndüklerinde verimliliğin düşmediği tespit edilmiştir. Çalışanların aldıkları maaşı değil, kendilerini incelemenin onların sorumluluklarını ve daha fazla verim elde etme hedeflerini artıracığı sonucuna varılmıştır (Nagy et al. 2015).

### 1.2.3. İkinci Rôle Montaj Odası Deneyi

İkinci rôle deneylerinde ilkinden farklı olan 5 kişi araştırmalara dahil edilmiştir. İkinci rôle odası deneylerinin temel amacı grup ödeme teşvik sisteminin üretim miktarına etkilerini tespit etmektir. Bu amaca yönelik ilk olarak çalışanlara grup ödeme teşvik sistemi uygulanmış ve etkileri 7 haftalık bir sürede gözlemlenmiştir (Uslu, 2021).

Bu deney, özellikle çalışma gruplarının dinamiklerini ve çalışanların motivasyonunu incelemek amacıyla yapılmıştır. İşte İkinci Rôle Montaj Odası Deneyi'nin ana hatları aşağıda özetlenmiştir:

**Deneyin Amacı:** Bu deneyde, işçilerin birbirleriyle olan etkileşimleri ve grup içi dinamiklerin, çalışanların performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Özellikle, alışanların bir grup içinde çalışma deneyiminin, üretkenlik, motivasyon ve memnuniyet üzerindeki etkileri incelenmiştir.

**Deneyin Yöntemi:** Deney, ikinci bir montaj odasında gerçekleştirilmiştir. Bu odada çalışanlar, ana üretim hattından ayrılmıştır ve deneyin amacıyla seçilmişlerdir. Bu alışan grubuyla, ana üretim hattında çalışan diğer işçiler arasında karşılaştırma yapılmıştır.

**Çalışma Grubu Dinamikleri:** İkinci Rôle Montaj Odası Deneyi, alışanların bir grup içinde çalışma deneyiminin, motivasyon ve iş performansı üzerindeki etkilerini vurgulamıştır. Araştırmacılar, bu odada çalışan işçilerin daha fazla dayanışma, işbirliği ve motivasyon sergilediğini gözlemlemişlerdir.

**Sonuçlar ve Etkileri:** Deney, işyerindeki grup dinamiklerinin ve çalışanların birbirleriyle olan etkileşimlerinin, performans ve motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, işyeri yönetimi ve liderlik alanında grup dinamiklerinin ve sosyal ilişkilerin önemini vurgulayan bir dönüşümü tetiklemiştir.

İkinci Rôle Montaj Odası Deneyi, işyerindeki sosyal faktörlerin ve grup dinamiklerinin önemini vurgulayan ve Hawthorne Deneyleri'nin genel sonuçlarına katkıda bulunan önemli bir araştırmadır. Bu deney, işyeri psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi

alanlarında çalışanların motivasyonu ve performansı üzerine yapılan araştırmaları şekillendirmiştir.

#### **1.2.4. Mika Yarma Test Odası Deneyi**

Bu çalışmada ücret artışının üretim üzerindeki etkisi bertaraf edilerek sadece molalardaki artışların ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Diğer bir ifadeyle, molaların ve çalışma saatlerinin üretkenlik üzerindeki etkileri, ücretlerden bağımsız olarak ve ücrete bakılmaksızın, sabit tutularak incelenmiştir. Molaların artması ve çalışma saatlerinin azalmasıyla verimliliğin arttığı gözlemlenmiştir

([https://www.academia.edu/36975603/i%C5%9Fletme\\_y%C3%B6netimi\\_9\\_ders\\_pptx](https://www.academia.edu/36975603/i%C5%9Fletme_y%C3%B6netimi_9_ders_pptx))

. Diğer deneyler gibi bu deney de verimliliği etkileyen ana faktörü nihai olarak belirtememiştir. Dolayısıyla bilimsel açıdan başarısızlığa uğramış sayılır.

#### **1.2.5. Mülakat Programı**

Röle ve mika ayırma odalarında yapılan deneylerde kadınların daha özgür ve verimli çalıştıkları gözlenince, araştırmacılar tarafından yönetim biçiminin muhtemel etkilerini araştırmak ve iyi yönetimin nasıl sağlanabileceğine yönelik bilgiler elde etmek amacıyla çalışanlar üzerinde hızlı bir şekilde mülakatlar yapılmasına karar verilmiştir (Uslu, 2021).

Bu çalışmada bütün işçilerle mülakat yapılarak, dürüst yorumları istenmiştir. Araştırmacılar, küçük gruplar üzerinde yapılan testlerin sonuçlarını doğrulamak, iyi bir işin çalışma koşullarını saptamak, işçilerin işlerini sevip sevmediklerini öğrenmeyi amaçlamışlardır (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm>).

Çalışanlara molaların uzamasının, çalışma süresinin kılalmasının sonucunda ne hissettikleri, ne düşündükleri, diğer çalışanlarla ilişkileri sorulmuştur. Kapsamlı bir mülakat yapılmıştır. Sonuç olarak işçilerin kendilerine değer verilmesini istedikleri, kıdemlerine itibar edilmesini istedikleri, ücretlerin son planda yer aldığı gibi sonuçlar elde edilerek 6'ncı deneyin yapılmasına karar verilmiştir (Nagy et al. 2015).

İlk başlarda 20-25 dakika süren mülakatlar, görüşme-lerde ortaya çıkan yeni bilgiler ve mülakatçıların çalışanlar hakkındaki gizli bilgilere daha duyarlı hale gelmesinden dolayı saatlerce süren oturumlara dönüşmüştür ve neredeyse çalışanların her türlü sorunu dinlenmesi söz konusu olmuştur. Görüşmelerde değinilen konular arasında fiziksel koşullar, malzemeler, ödemeler, faydalar, sağlık ve güvenlik gibi birçok konu yer almıştır. Ancak en önemli bulgu, çalışanlara kendilerini anlatma fırsatı verilmesinin morallerini artırdığıdır. Üstelik iş dışında birçok informal yapılanmanın var olduğu da ortaya çıkmıştır ki çalışma gruplarının kendi üretim miktarlarını sosyal kural ve davranışlarıyla kontrol ettikleri sonucuna varılması, iletişim sürecinin verimlilik üzerinde ne denli mühim etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.

### **1.2.6. Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyi**

Şirket içindeki sosyal grup dinamiklerini keşfetmek ve araştırmak üzere tasarlanan bu deney, üç farklı meslektan tamamı erkeklerden oluşan 14 kişilik bir grupla yürütülmüştür. Katılımcılar arasında 9 tel bağlayıcı, 3 lehimci ve 2 denetçi yer almıştır (Uslu, 2021). Çalışma boyunca, iş koşullarına çok fazla müdahale edilmemiş, değişiklikler oldukça sınırlı tutulmuştur. Çalışanların diğerlerinden ayrılarak özel bir odaya alınması, yönetici ziyaretlerinin olmaması, önceki denetleme biçimlerinin devam etmesi ve gözlemcinin çalışanlarla etkileşime girmeden yalnızca verileri not etmesi gibi koşullar oluşturulmuş ve küçük grup ödeme teşvikinin üretim miktarına olan etkileri incelenmiştir.

Deneylerin sonunda üretim miktarının istikrarlı bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir ve üretim miktarı artacağı yönündeki beklentiler gerçekleşmemiştir. Çalışma hızını kendi içlerinde belirledikleri ve hatta hızlı çalışanlara ‘köle ‘vb. yakıştırmalar yaptıkları fark edilmiştir. Uslu (2021) grup üyelerinin üretimi sınırlandırmalarının temel nedeninin daha fazla çalışmanın ilerde birim başı üretim miktarına ödenen ücreti düşüreceği korkusu olduğuna dikkat çekmektedir. O halde sosyal etkileşimlerin üretim miktarını standartlaştıracak düzeyde etkili olması mümkündür.

### 1.3. Hawthorne Etkisi

Hawthorne Araştırmaları sonunda klasik teoride değinilmeyen iki temel sonuca ulaşılmıştır. Ve bu sonuçlar neoklasik örgüt teorisinin temel unsurlarını oluşturmuştur. Araştırmalar sonucu tespit edilen iki temel unsurdan biri bireyin ( insanın ) nemi, diğeri çalışma gruplarının başka bir deyişle sosyal grupların önemidir. Bu hususlar aşağıda açıklanmaktadır (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm>):

**Birey ( İnsan )** ; Klasik teoriye göre insan makinanın bir parçasıdır, verimini arttırmak için daha çok para vermek gerekir ve çalışanlar hemen hemen sadece ekonomik faktörler yoluyla motive edilirler. Oysa ki araştırmalar sonucu oluşturulan ve neoklasik teori dediğimiz teoriye göre ; insan makine parçaları gibi düşünülemez, her insan birbirinden farklıdır. İçinde bulunduğu duruma göre hareket eder ve beklentileri, arzuları verimini etkiler. Hawthorne deneylerini uygulayanlar daha da ileri giderek; Bir kimsenin duygularının, samimi düşüncelerinin, zihnini işgal eden Őeylerin neler olduğunu, iş çevresi ile ilgili olarak nelerden hoşlandığını ve nelerden hoşlanmadığını anlamaya çalışmışlardır. Kısacası insan denilen faktörün ne denli önemli olduğu kavranmıştır.

**Çalışma Grupları ( Sosyal Gruplar )** ; Neoklasik teorisinin ikinci temel unsurudur. Birey pek çok kereler ait olduğu iş grubuna dayanır. Bu nedenle o kimsenin değer yargıları, fikirleri, gereksinme ve özlemleri geniş çapta ait olduğu iş grubu tarafından oluşturulur. Gerçektende o kimse grubun fikirlerini ve ideallerini kendisinin kişisel fikir ve idealleri olarak kabul etmiyorsa, grup tarafından soyutlanmak, gruptan uzaklaştırılmak suretiyle dayanılması g bir cezaya çarptırılabilir. Bir kimse ait olduğu grubun algı ve anlayış tarzını bilinçaltı kabullenmek eğilimindedir.

**Hawthorne etkisi**, insanların bilinçli veya bilinçsiz olarak gözlem altında oldukları bir durumda kendilerini daha iyi hissetmeleri veya daha fazla performans göstermeleri eğilimidir. Bu etki, özellikle araştırma veya deney süreçlerinde gözlemlenen bir olgudur.

İşyeri koşullarının çalışanların performansı üzerindeki etkisini araştıran bu deneyler sırasında, gözlem altındaki kişilerin performanslarının artmasının veya değişmesinin, dış etkenlerin (rneğin, araştırmacıların dikkati veya ilgisi) bilinçli veya bilinçsiz bir sonucu

olarak ortaya çıkmasıdır. Bu etki, insan davranışlarını ve performansını inceleyen araştırmalarda dikkate alınması gereken önemli bir faktördür.

Özellikle araştırmacılar tarafından izlenildiğini ve kendileri hakkında bilimsel araştırmalar yapıldığını düşünen çalışanların verimliliklerinin artması Hawthorne Etkisi olarak dile getirilmeye başlanmıştır (Uslu, 2021).

#### **1.4. Hawthorne Deneylerinin Eleştirel Değerlendirmesi**

Öte yandan araştırma tasarımından kaynaklı çeşitli nedenler dendiğayı Hawthorne araştırmalarına şüphıyla yaklaşıması gerektiğini iddia eden çalışmaların olduğu da görölmektedir (Uslu, 2021).

Temel eleştiri alan hususlar şu şekilde özetlenebilir:

**Metodolojik Zayıflıklar:** Bazı eleştirmenler, deneylerin metodolojik olarak zayıf olduğunu ve kontrollü bir deney tasarımının eksikliğini belirtmişlerdir. Deneylerde kullanılan grupların seçimi, deneyin süresi ve değişkenlerin ölçümünde kullanılan yöntemler gibi konularda eleştiriler yapılmıştır.

**Yorumlama Zorlukları:** Hawthorne Deneyleri'nin sonuçları, genellikle yorumlanması zor olan ve farklı şekillerde yorumlanabilen bulguları içerir. Örneğin, çalışanların performansında gözlemlenen artışlar, farklı faktörlerin etkisi altında olabilir ve sadece deneyin kendisine bağlı olmayabilir.

**Hawthorne Etkisi:** Deneyler sırasında gözlenen artışlar, Hawthorne etkisi olarak adlandırılan bir fenomenin bir sonucu olabilir. Yani, çalışanların performansındaki artışlar, araştırmacıların dikkati veya ilgisi gibi dış etkenlerin bir sonucu olabilir ve gerçek iş performansını yansıtmayabilir.

**Genelleme Zorluğu:** Bazı eleştirmenler, Hawthorne Deneyleri'nin sonuçlarının genelleme yapılamayacak kadar özgün koşullar altında elde edildiğini ve diğer iş ortamlarına uygulanabilirliğinin sınırlı olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu nedenle,

deneylerin bulgularının diğer işyerlerine uygulanabilirliği konusunda dikkatli olunmalıdır.

**Alternatif Açıklamalar:** Bazı araştırmacılar, Hawthorne Deneyleri'nin bulgularını açıklamak için alternatif teoriler öne sürmüşlerdir. Örneğin, alışanların performansındaki artışın, deney sürecinde işçilere gösterilen ilgi ve dikkat yerine, deney sürecinin işyerindeki rutinleri değiştirmesinin bir sonucu olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Sonuç olarak, Hawthorne Deneyleri'nin önemi ve etkisi tartışmasızdır, ancak bu deneylerin metodolojik zayıflıkları ve yorumlama zorlukları göz önüne alındığında, bulgularının ve sonuçlarının dikkatlice ele alınması önemlidir.

## BÖLÜM II

### ÇALIŞMA YAŞAMINDA OLUMLU İNSAN İLİŞKİLERİ VE VERİMLİLİK İLİŞKİSİ

Çalışma yaşamında olumlu insan ilişkileri ve verimlilik arasındaki ilişki, işyerindeki sosyal etkileşimlerin ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin iş performansı üzerindeki etkisini açıklar. İşyerinde olumlu insan ilişkileri kurulması, çalışanların motivasyonunu artırır, işbirliğini teşvik eder ve genel iş ortamını iyileştirir. Bu faktörler ise işyerindeki verimliliği artırır. İzleyen bölümde bu hususlar kısaca değerlendirilmektedir:

**Motivasyon ve İş Tatmini:** Olumlu insan ilişkileri, çalışanların işlerine olan bağlılığını artırır ve işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlar. İyi ilişkiler, çalışanların işlerine karşı daha olumlu bir tutum geliştirmelerine ve işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olur.

**İşbirliği ve Takım Çalışması:** Olumlu insan ilişkileri, işbirliği ve takım çalışmasını teşvik eder. İyi ilişkiler kurulmuş bir ekip, birlikte çalışarak daha verimli bir şekilde işleri halledebilir ve ortak hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşabilir.

**İletişim ve Çatışma Çözümü:** Olumlu insan ilişkileri, etkili iletişimi teşvik eder ve çatışmaların daha sağlıklı bir şekilde çözülmesine yardımcı olur. İyi iletişim becerileri, çalışanların fikir alışverişini yapmasını, sorunları çözmesini ve anlaşmazlıkları çözmesini kolaylaştırır.

**İşyeri Kültürü ve Morali:** Olumlu insan ilişkileri, işyerinde olumlu bir atmosferin oluşmasına ve çalışanların moralinin yükselmesine katkıda bulunur. İyi ilişkiler kurulmuş bir işyerinde çalışanlar daha mutlu ve daha motive olur, bu da genel olarak iş verimliliğini artırır.

**Örgütsel Bağlılık ve Sadakat:** Olumlu insan ilişkileri, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır ve uzun vadeli sadakatlerini sağlar. İyi ilişkiler, çalışanların örgütlerine sadık kalmalarını ve daha uzun sürelerde işlerinde kalma olasılığını artırır.

Sonuç olarak, çalışma yaşamında olumlu insan ilişkilerinin iş verimliliği üzerinde önemli bir etkisi vardır. İyi ilişkiler kurulmuş bir işyeri, çalışanların motivasyonunu artırır, işbirliğini teşvik eder, iletişimi güçlendirir ve genel olarak daha sağlıklı ve verimli bir iş ortamı yaratır.

## 2.1. İnsan İlişkilerinin Önemi

İnsan davranışları belirli oranda diğer insanları da ilgilendirir. Toplum hayatını düzenleyen kurallara uymak, insan ilişkilerini geliştirir ve kişilerin mutlu olmasını sağlar. Aykırı davranışlar kişileri mutsuz kılar, giderilmesi güç olan durumların meydana gelmesine neden olur. Başkalarıyla etkileşim sürecinde kaba davranan, saygısızlık yapan kişilerin sevilmemesi şaşırtıcı olmaz. Kuşkusuz her toplumun kendine özgü ilişki kuralları, yaşam tarzı, yiyecekleri, giyim tarzı, değerler sistemi, davranış kalıpları ve dili vardır. Bütün bunlar o toplumun kültürünü oluşturur ve insanların birbirine hitap biçiminden birbirine nasıl davranacağına kadar pek çok hususu etkiler. Benimsendiğinde herkesin mutlu olacağı değerleri öğreten toplum kültürü o nedenle son derece önemli bir araçtır ve topluma sağlıklı işlev kazandırır. Diğer bir ifadeyle, 'iyi' ve 'kötü' kavramlarının içini doldurarak uyumlu bir ortam oluşturan şey kültürün değerler bileşenidir. Ahlak kurallarının o nedenle düzenleyici bir rolü yadsınamaz. Örneğin insanlar, başkalarına ait olan mektubu okumaz, özel konuşmaları dinlemez, başkalarının odasına kapı çalmadan girmezler (<https://gencegitim.com.tr/toplumsal-hayatta-insan-iliskileri/>). Bu bağlamda, olgun bir kişiliğe sahip olmak için çaba göstermek; saygılı, hoşgörülü ve iyimser olmak; eleştiriyi yerinde ve zamanında yapmak; giyime önem vermek, başkalarını rahatsız edici davranışlardan sakınmak, verilen sözü tutmak; gerektiğinde özür dilemesini bilmek; uygun olmayan el ve sözlü şakalardan kaçınmak toplum içerisinde huzurlu etkileşimlere ulaşmanın yolları olarak ilk akla gelenlerdir.

Olumlu insan ilişkileri kurmak için empati, anlayış, saygı ve iletişim becerileri oldukça önemlidir. İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak, iş hayatında daha mutlu ve başarılı

olmanın anahtarıdır. Tüm yaşam boyunca, diğer kişilerle belli kuralları izleyerek iletişim kurmak zorunda olmamız, hem kendimizi iyi ifade etmemiz gerektiğini hem de başkalarını dinlemememiz ve anlamamız gerektiğini ima etmektedir. Aile içinde, iş hayatında ve daha geniş çevrede, uyumlu, huzurlu ve verimli bir hayat sürdürebilmek, insan ilişkilerinin beklenen derecede olmasına bağlıdır. Gerçekten insanların kendilerine ve birbirlerine saygı duymaları sosyal ilişki düzeyinin ve toplumdaki gelişmişlik düzeyinin de göstergesidir. Dürüstlük, başkalarına zarar vermemek ve güvenilir olmak toplumda insan ilişkilerinde beklenen temel değerlerdir. Görgü kuralları ise sosyal ilişkilerde yerelliği simgeler ve uyumu hızlandırır. Kabul edilme, ait olma ve biz duygularını geliştirir, toplumsal bütünlük ve dayanışmaya götürür (<https://gencegitim.com.tr/toplumsal-hayatta-insan-iliskileri/>):

Modern toplumun yaşamındaki gelişmeler sonucu bugünün insanı, düne göre çok sayıda kişi ile ilişkide bulunmuştur. Zayıf olan bu ilişkiler, huzursuzluk ve moral düşüklüğü yaratmıştır. Biyo-kültürel bir varlık olan insanın mutlu yaşaması, yönetimde insan ilişkileri bilim dalının gelişmesine bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Zira bugün artık insan ilişkilerinin birçoğu, resmi iş ilişkilerinden oluşmuştur. İnsan ilişkileri, personelin hareket biçimlerini ve personeli verimli bir çalışmaya götüren nedenlerini açıklamıştır. Yönetimi meydana getiren başlıca unsurlar sermaye, teknoloji ve insan gücü olmuştur. Bu üç unsurun uyumlu bir biçimde ele alınmadığı yönetimlerin verimli olduğu savunulamaz ve yönetimlerden beklenen amaçlar sağlamıştır (Tortop, 1982, s.162).

## **2.2. Olumlu İnsan İlişkileri İçin Öneriler**

Hem sosyal hem de iş hayatımızda insanlarla sürekli iletişim halinde olduğumuz için sıklıkla yanlış anlama veya yanlış anlaşılma sorunları yaşanabilir. Çalışma yaşamında olumlu insan ilişkileri kurmak ve sürdürmek için bazı kritik noktalardan söz edilebilir. İzleyen bölümde bunlara değinilmiştir (<https://tr.linkedin.com/pulse/insan-iliskileri-ve-yonetiminde-basari-olmak-sinan-emre-yilmaz>):

### **2.2.1. Empati**

Ne kadar başarılı olursanız olun insanlarla ilişkileriniz kopuksa başarılarınız o kadar uzun sürmemiştir. İnsan ilişkilerini yönetmenin ilk adımı önce kendinizi anlamaktan geçmektedir. Kendiniz hakkında ne kadar çok şey bilerseniz, başkalarını o kadar çok anlarsınız ve onların sınırlarını da anlamaya imkan sağlamıştır. Herkesin farklı bir ruh haline sahip olduğunu sıklıkla unutulmamalıdır. Kültür, aile, okul ve benliğimiz kendi düşüncelerimizi ve davranışlarımızı şekillendirmektedir. Bu nedenle, eğer bir başkasının bir davranışı neden yaptığını merak ediyorsak, önce onunla empati kurmaya çalışmalıdır. Empati yaparak çalışma ortamının da herkesi daha kolay anlayabilir ve neticesinde sorunsuz iletişim kurmanın yolları açılmıştır.

### **2.2.2. Tutumları Denetlemek**

İş hayatında karşılaşılan sorunların neredeyse tamamı doğru iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu iletişim sorunlarından en önemlisi insanların tutumlarını kontrol etmeye çalışmaktır. İyi yönetim, iş hayatında çok değerli bir yer kaplıyor ancak iyi yönetimin unsurlarını çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Başkalarının davranış ve tutumlarını kontrol etmek sıklıkla karşılaştığımız sorunlardan biri olmuştur. Öncelikle unutmamamız gereken şey bizim davranışlarımızın çevremizdekilerin davranış ve tutumlarını çok fazla etkilemiştir. Yaklaşımımız ne kadar olumlu olursa, o kadar olumlu geri dönüşler mümkün olacaktır. Profesyonel hayatta ekip arkadaşlarımıza karşı göstermemiz gereken ilk tutum güven duygusunu göstermektir. Biz ne kadar kendimize güvenirsek, başkaları da davranışlarımızdan, düşüncelerimizden, hatta konumumuzdan, sergilediğimiz tavrimıza kadar algılayacak ve davranışlarımızı ona göre şekillendirecektir.

### **2.2.3. Dinlemek ve Sormak**

İnsanlar arasındaki ilişkilerin yönetilmesinde iletişim en önemli husus olmuştur. Bir ekipte tek yönlü iletişim varsa hiçbir zaman etkili sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu nedenle tüm ilişkilerin olumlu bir şekilde ilerlemesini sağlamamız gerekiyor ve bunu yapmanın

ilk yolu da doğru zamanda dinlemek ve konuşmaktır. Bir sorun ya da soru hakkında konuşurken karşınızdaki kişinin sözünüzü kesmemiş olması bireyler arası olumlu iletişimin başlangıcı olduğu bilinmektedir. Aynı şekilde tüm iletişim süreci boyunca karşınızdakini kesmeden etkili bir şekilde dinlemek, aranızda doğru ve olumlu bir ilişki kurmanıza ve güven oluşturmanıza olanak sağlayacaktır. Dinlemenin yanı sıra doğru zamanda doğru soruları sormak da iletişimin kalitesini artırmıştır. Soru sormak başkalarını ne kadar iyi dinlediğinizi ve ilginizi çeken şeyleri göstermiştir. Soru sormak iletişimi geliştirecek, konuyu daha derinlemesine inceleyecek ve biraz beyin fırtınasına olanak tanıyabilmektedir.

#### **2.2.4. Tonlama**

Başkalarıyla konuşma şekliniz kadar kullandığınız ses tonu da önemli olmuştur. Tonunuzu ve sesinizi doğru şekilde ayarlamak, kişilerin etkili bir şekilde iletişim kurmasına yardımcı olacaktır. Yüksek sesle konuştuğunuzda çevrenizdeki insanları etkileyebilirsiniz, ancak bunun kalıcı bir etkisi olmayacaktır. Karşınızdaki kişi sizi o an korktuğu için veya tereddüt ettiği için dinlese bile onu etkileme olasılığınız oldukça düşüktür. İletişim boyunca alçak sesle ya da yüksek sesle konuşmak yerine etkili olan, ortama uygun bir konuşma yaparak insanları etkileyebilir, uzun vadeli iletişim sürecinin ilk adımın etkili olmasını sağlamıştır.

#### **2.2.5. Eleştiriye Açık Olmak**

İnsan ilişkilerinde ve yönetimde başarılı olabilmek için öncelikle çevremiz tarafından eleştiriye açık olmamız gerçeği ortaya çıkmıştır. Hatalarınızı kabul etmek sizi küçük düşürmez, aksine yüceltir ve ortaya koyacağınız tüm önemli fikir ve öneriler, karşınızdaki insanlar üzerinde olumlu ve düzeltilebilir bir etki yaratmıştır. Aksi halde karşı taraf karşıt görüşte olabilir ve iletişimi sonlandırabilir. Bu, kurduğunuz bütün ilişkilerin daha güçlü bir temele oturmasını sağlamıştır. Dışarıdan gelecek tüm öneri ve eleştirilere açık olmamız, çevremizden de o kadar güven almamıza yardımcı olmuştur.

### **2.2.6. Göz Teması**

Kalabalığın olduğu ortamlarda doğru göz temasının etkinliği uzun yıllardan beri gözlemlenmiştir. Sonuçlara göre kişi, göz teması kurduğunda kendini konuya ve konuşmacıya daha yakın hissederek empati kurmaya ve önemsemesine katkı sağlayacaktır. Büyük bir insan topluluğuna hitap ederken tek bir kişi yerine herkesle göz teması kurmamız herkesin saygı duyulan bir kişi ve konu ile ilgili olduğunu hissetmesini sağlamıştır. Bire bir iletişim durumunda başka yere bakmak ya da başka bir şeye dikkat etmek yerine karşıdaki kişiyle abartmadan göz teması kurmak tamamen doğru ve olumlu bir etkileşim olmuştur

### **2.2.7. Takdir Etmek**

Birlikte çalıştığımız takım arkadaşlarımızın sadece zayıf noktalarını ve sıkıntılı noktalarını dile getirirseniz iletişiminiz daha baştan bozulduğu görülmüştür. Her çalışmayı, her düşünceyi takdir etmek, iletişim ve kişinin motivasyonu artırmıştır. Bu nedenle her şeyi ölçülü bir şekilde yapmaya özen göstererek, tanıştığımız insanları destekleyerek, onlara güvendiğimizi ve inandığımızı göstermeli ve başarılı iletişim kurmanın insan ilişkileri ve iş verimine katkı sağladığı sonucuna varılmıştır.

### **2.3. İş Yeri Nezaketsizliği ve Önemi**

İş yerinde nezaket, insan ilişkilerinde olması gereken, standart ve kurallara bağlı bir davranış biçimi olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların birbirlerine olumlu davranmaları, karşılıklı saygıya dayalı ilişkiler kurmaları ve meslektaşlarıyla empati kurmayı öğrenmeleri nezaket davranışı içinde olmuştur. Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth ve Belton (2009) yaptıkları çalışmada işyeri nezaketini çalışanlar arasında karşılıklı saygılı bir etkileşim olarak ortaya koymuşlardır. Bu etkileşimlerin yakın ve kişisel olması şart değildir. Ancak kişilerarası sınırların korunması gerekmektedir (Mayo, 2002: 171).

Literatürde mevcut akademik araştırmalara dayanarak işyeri nezaketi, başkalarının duygularına göre hareket etmeyi ve birbirlerine karşılıklı olarak saygıya dayalı sosyal normları korumayı içeren bir davranış olarak tanımlanmıştır (Perason ve Porath 2005).

Bu tanıma göre iş yerinde nezaket kavramının örgütsel vatandaşlık ve toplum yanlısı davranış gibi birçok davranışla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışından farklı olarak işyeri nezaketinin örgüte fayda sağlaması amaçlanmaktadır.

İşyerinde nezaket, karşılıklı saygıyla olumlu ilişkiler kurmak anlamına gelir; İnsanlar farkında olmalı ve örgütte sağlıklı iletişim kurulmalı; Bunlar, başkalarına empati göstererek olumlu bir örgüt iklimine katkıda bulunmak gibi davranışlar içermektedir (Osatuke vd., 2009; Porath vd., 2015).

İnsanlar her zaman örgütlerin temel bir parçası olmuştur. Sosyal ortamda insanlar arasında doğrudan veya dolaylı iletişim kaçınılmazdır. Son yıllarda örgütler, etkinliklerini artırmak için insanlar arasındaki olumlu sosyal etkileşimlere daha fazla önem vermeye başlamıştır. Aslında insanların mesleki ve sosyal yaşamlarında birbirleriyle etkileşimlerinin birçok nedenden dolayı giderek zorlaştığı görülmektedir. Zamanla insanların temel ihtiyaçları karşılandıkça çalışma yaşamında saygınlık ve değer ihtiyaçları da ortaya çıkmaya başlamıştır. İşyerleri insanların sosyal olarak en fazla etkileşimde bulunduğu ortamlardır. Bu ortamda ayakta kalabilmek için çalışanlar diğer ekip arkadaşlarından karşılıklı saygı beklemektedir (Andersson ve Pearson, 1999; Pearson vd. 2001).

İşyerindeki nezaket temelli sosyal etkileşimler hem kurumsal hem de bireysel olarak önemli faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle nezaket kavramı iş dünyasında önemli konulardan biri olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde nezaketli bir davranış, o kuruluşun en son yeniliklere ayak uydurmasında, öğrenmesinde, rekabet avantajı kazanmasında, verimliliğini ve başarısını artırmasında en önemli faktör haline gelmiştir. Bu nedenle, bir kuruluşun çalışanlarının nezaketi, şirket için bir rekabet avantajı haline gelebilmektedir.

Araştırmacılara göre nezaket ve üretkenlik arasındaki ilişki, bir çalışanın diğer meslektaşları tarafından işyerinde nezaketsiz davranışlarının sonucu işyerinde istenip istenmediğine göre belirleniyor. Sorumlu bir çalışan kibar olarak algılanırsa, başkaları tarafından ondan çalışma ortamında istenme olasılığı daha yüksek olacaktır. Böylece

nezaket, bireyleri başkalarıyla uyum, sıcaklık ve yeterlilik temelinde etkileşime girmeye motive ederek üretime teşvik edebilmektedir.

Günümüzde yaşam koşulları giderek zorlaşmakta, iş hayatı giderek stresli hale gelmektedir. Birçok kişi işyerinde nezaketsiz davranışlar sergileyebilmektedir. Çalışma ortamlarında farklı özelliklere ve kültürlere sahip insanlar bir araya gelebilmekte, her ortamda farklı duygu, düşünce ve algılara sahip çalışanlar yer almaktadır. İşyerinde nezaket davranışı, çalışanları, kişiliklerini ve gelecekteki davranışlarını etkiler. İnsanlar kendilerine nazik davranan ve onlar için iyi şeyler yapan kişilerden etkileneceklerdir. Bu nedenle, daha kibar olan kişilerin diğer iş arkadaşları tarafından desteklenme olasılığı daha yüksek olabilmektedir. İnsanlar kendilerine saygılı davranıldığında kendilerini daha iyi hissederler ve karşı tarafa nezaketle karşılık verebilmektedirler.

Özetle, işyeri nezaketsizliği, iş ortamında saygısız, kaba veya uygun olmayan davranışların sergilenmesidir. Bu tür davranışlar, işyerindeki ilişkileri bozabilir, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve genel iş ortamını olumsuz etkileyebilir. İşyeri nezaketsizliğinin bazı örnekleri şunlardır:

**Kaba Dil ve Taciz:** İşyerinde kaba veya argo dil kullanmak, diğer çalışanları rahatsız edebilir ve işyerindeki ilişkileri zedeleyebilir. Ayrıca, cinsel veya duygusal taciz gibi davranışlar da işyeri nezaketsizliğine örnek olarak gösterilebilir.

**Sorumsuzluk ve İşbirliğine Karşı Tutum:** Bir ekip çalışmasına katılmamak, diğer çalışanların işlerini aksatmak veya işbirliği yapmaktan kaçınmak da işyeri nezaketsizliği olarak değerlendirilebilir. Bu tür davranışlar, işbirliğini zorlaştırabilir ve iş verimliliğini düşürebilir.

**Açıkça Eleştiri ve Yargılama:** Diğer çalışanları açıkça eleştirmek veya yargılamak, işyerinde olumsuz bir atmosfer yaratabilir ve çalışanların motivasyonunu düşürebilir. Olumsuz eleştirilerin yapıcı bir şekilde iletilmemesi de işyeri nezaketsizliğine örnek olarak gösterilebilir.

**Sosyal Medyada İş Arkadaşlarına Karşı Saygısızlık:** İşyerindeki ilişkilere zarar verebilecek şekilde sosyal medyada iş arkadaşları hakkında saygısız veya kaba yorumlar yapmak da işyeri nezaketsizliği olarak kabul edilebilir.

**Görevlerden Kaçınma veya İşe Geç Gelme:** İşyerindeki görevlerden kaçınmak, işe geç gelmek veya işyerinde gerekli sorumlulukları yerine getirmemek de işyeri nezaketsizliğine örnek olarak verilebilir. Bu tür davranışlar, işyerindeki düzeni ve verimliliği olumsuz etkileyebilir.

İşyeri nezaketsizliği, iş ortamında olumsuz bir atmosfer oluşturabilir ve çalışanların morallerine zarar verebilir. İşverenlerin ve yöneticilerin, işyerinde nezaket ve saygının önemini vurgulayarak bu tür davranışları önlemeye ve uygun şekilde müdahale etmeye özen göstermeleri önemlidir. Ayrıca, çalışanlara işyerindeki kurallar ve beklentiler konusunda açık bir iletişim sağlamak da işyeri nezaketsizliğini azaltmaya yardımcı olabilir.

#### **2.4. İşyerinde Olumlu İnsan İlişkileri ve Verimlilik**

İşletmeler üretimini arttırmak veya hizmet kalitesini yükseltmek için çalışanlardan en iyi verimi almak isterler. Bu durum da ancak çalışanların performanslarının yüksek olmasına bağlıdır. Esasen çalışan ilişkileri, bir şirketin çalışanlarına adil davranılmasını, kendilerini güvende hissetmelerini ve çalışma ortamında mutlu olmalarını sağlamak için uyguladığı herhangi bir çaba veya programlamadır. Çalışanlar, yönetimde şeffaflık olduğunu hissetmedikçe çalışan ilişkileri olumlu ve başarılı olamaz.

Bir ilişkide kişinin amacı, tanıdığı bir insana en yalın ilişkiyi içeren “nasılsın” demek olduğu gibi, birlikte çalıştığı insan ya da insanlarla karmaşık etkileşimler dizisini oluşturan bir işi yapıp bitirmek de olabilecektir. Kişi insanlarla ilişkiye geçtiğinde karşısındaki insana amacını gerçekleştirmek için etkide bulunmaktadır. Karşımızdaki insanla etkileşmemiz süresince neler yaptığımız; etkileşmemizin ne sıklıkta olduğu; birbirine benzer olup olmadığı; güzel ya da olumlu duygular yaratıp yaratmadığı; anlamlı ve anlaşılır olup olmadığı; birbirimize denk olup olmadığımız ve en önemlisi birbirimizi nasıl gördüğümüz ilişkilerimizin niteliğini biçimlendirecektir (Başaran,2004:17).

Şirket içi insan ilişkileri yani ast üst ilişkileri ve çalışanlar arasındaki iletişim, iş gücünü etkilemektedir. Gün içinde saatlerce iş yerinde bulunan çalışanlar diğer çalışanlardan ve üstlerinin yaklaşımlarından yoğun bir şekilde etkilenmekte, bu etkiyi işlerine yansıtmaktadırlar. Dolayısıyla, kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanlar, mevcut potansiyellerini sonuna kadar zorlayarak iyi iş çıkarmak için motive olabilirler ki bu da verimliliklerinin oldukça yükselmesi anlamına gelecektir.

İnsan ve iş gücünü daha verimli hale getirmek şirketlerin göz önüne alması gereken birkaç temel prensip bulunmaktadır. Hawthorne çalışmalarından esinlenerek getirilen bu öneriler izleyen bölümde sıralanmaktadır (<https://www.pwc.com.tr/insan-ve-is-gucunu-verimli-hale-getirme>):

**İş bölümü ve organizasyon:** Bir şirketin insan ve iş gücünü artırması için yapması gereken ilk şey iş bölümünü doğru organize etmektir. Doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişilerle çalışmak; çalışanlara yetenek ve ölçeklerine göre görev vermek ve koordine çalışmalarını sağlayabilmek verim artışında önemli bir kriterdir.

**Olumlu Liderlik:** Her şirket küçük ya da büyük, sıklıkla ya da seyrek halde krizler yaşar. Kimi zaman çalışanlar kimi zaman finansal durum kimi zaman fiziksel koşullar aksaklıklara ya da motivasyonun düşmesine sebep olabilir. Bu gibi durumlarda olumlu liderlik tutumu, çözüm odaklılık, suçlayıcı davranmamak önemlidir.

**Adil Yönetim:** İş gücü veriminin düşmesinde çoğu zaman sebep işçi-işveren ya da ast-üst ilişkileri olabilmektedir. Çalışanların adil olmayan ya da emeklerinin karşılığını bulamadığı bir alanda çalıştıklarını düşünmeleri üretim motivasyonlarını ve yaratıcılıklarını düşürmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar arasındaki adil ilişkiyi düzenlemek de yönetimin işlerinden biridir. Yönetimde daha adil ve sağduyulu tavır almak iş profesyonelliğini artıracığı gibi verimi de olumlu yönde etkileyecektir.

**Ücret:** Zamana göre olduğu gibi elde edilen verime göre de ücret politikaları belirlenmelidir. Ödüllendirici prim sistemleri, adil ücret politikası, ikramiye gibi teşvikler çalışan motivasyonunu artırmaktadır.

**Planlama:** Kuruluş aşamasından başlamak üzere şirket tüm iş ve üretim aşamalarını doğru planlamalıdır. Plansız, yanlış planlanmış bir üretim hedeflenen sonucu vermeyecek aksine düşük verimlilik gibi sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

**Ergonomi:** İş sürecinin daha kolay ve hızlı ilerlemesi iş gücü verimliliğinin artmasını sağlar. İş sahasının pratik çalışmaya uygunluğu, çalışana teknolojik olanaklar sunmak ergonomik iş ve üretim sürecinin unsurlarındandır.

Kuşkusuz unutulmaması gereken husus, bu stratejilerin “çalışana özel önem verildiği hissettirilmedikçe” verimliliği artıma gücünün zayıf kalacağıdır. Açıkçası, insanların işyerinde algıladıkları duygusal tatmin maddi çalışma şartlarına nazaran daha önemli gibi görünmektedir. Bir işletmenin verimliliğinin artması için çalışanlarına sağladığı huzur, rahat ve güven düzeyi kritiktir. Üretimin en önemli unsuru insandır. Bir makine kendi başına bir üretim yapamaz. Onu ilk harekete geçirecek tasarlayacak insan gücüdür.

Bu nedenle çalışma hayatındaki insanların ihtiyaçları iyi analiz edilmeli ve karşılandığında istenen düzeyde performans sergilemeleri mümkün olabilecektir. Öte yandan işyerindeki ilişkilerin eksikliği verimliliği de etkilemektedir. Bu nedenle şu hususların göz önünde bulundurulması gereklidir ([https://gemlikmeslekiegitim.meb.k12.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/16/03/333078/dosyalar/2019\\_01/06224314\\_PSYKOLOJY.doc](https://gemlikmeslekiegitim.meb.k12.tr/meb_iys_dosyalar/16/03/333078/dosyalar/2019_01/06224314_PSYKOLOJY.doc)):

- 1- Çalışma bir grup işidir.
- 2- Çalışmada paradan daha önemli şeyler vardır.
- 3- Tanınma, kabul edilme, güven, ait olma gibi ihtiyaçlar çalışanın moral ve verimliliğini artırmada fiziksel şartlardan daha önde gelir.
- 4- İşçinin görünen şikâyetinin, asıl şikâyeti olması kaydı yoktur, bu şikâyetler psikolojik bir kısım eksikliklerden doğduğu bir gerçektir.
- 5- İşyerindeki toplum grup, kişinin iş alışkanlıkları ve tutumu üzerinde güçlü bir denetime sahiptir.
- 6- Yönetim özel olarak kişilerin değil, çalışma gruplarının durumlarını dikkate almak zorundadır.

- 7- Yönetim grup dayanışmasını ve mutluluğunu artırıcı tedbirler planlamalıdır.
- 8- Benzer şekilde insan ilişkilerini güçlendirmek için de bazı hususlar gözetilmişse, verimlilik yükselecektir

([https://gemlikmeslekiegitim.meb.k12.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/16/03/333078/dosyalar/2019\\_01/06224314\\_PSYKOLOJY.doc](https://gemlikmeslekiegitim.meb.k12.tr/meb_iys_dosyalar/16/03/333078/dosyalar/2019_01/06224314_PSYKOLOJY.doc)):

- 1- Kişiyi davranışları hakkında bilgi verilmeli, kendilerinden neler beklendiği açıklanmalı, başarısı hakkında bilgi verilmeli.
- 2- Şahsen ilgilenmek teşvik edicidir.
- 3- Yapacağı işten haberi olanlar daha iyi çalışır.
- 4- Gerektiği yerde takdir edilmeli.
- 5- Personelin itimat ve güvenini kazanmalı.
- 6- Personeli ilgilendirecek konularda işbirliğine gidilmeli.
- 7- Personel şahsen tanınmalı ve ismi ile hitap edilmeli.
- 8- Personelin güçlü ve zayıf yönlerini bilmeli.
- 9- Personelin düşüncelerine önem verilmeli,
- 10- Her davranışın bir sebebi vardır.
- 11- Genel olarak insanlar zorlamayı sevmezler,
- 12- Hatalar sadece ast ve üst durumdaki personele mal edilmemeli,
- 13- Her işin önemli olduğu hatırlatılmalı,
- 14- Tenkit yapıcı olmalı,
- 15- Usta her zaman örnek olmalı,
- 16- Usta öğrencisine güvenmeli ve iyi taraftan ele almalı ve işlemeli.
- 17- İşyerindeki bir kişinin mutsuzluğu herkesi etkiler.

## BÖLÜM III

### DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmada iş yerlerinde bireylerin insan ilişkileri ve önemi, olumlu, olumsuz insan ilişkilerinin iş verimine katkısı ve işyerinde insan ilişkilerinin yaratmış olduğu sorunlar ile karşı karşıya kalındığında bunlara dair çözüm yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma hayatında şirketlere yönelik yaşam kalitesini artırmak için verilen ekonomik teşviklerin tek başına yeterli olmadığı, örgütsel yaşamda çalışanların insani yönüne daha fazla odaklanılarak çalışanların yaşam kalitesinin artırılmasına yönelik çabalar sarf edilmesi gerekliliği düşünülmektedir. Bu çabalar neticesinde insanların yaşam kalitelerini artırmaları ile birlikte işyerlerinde motivasyon ve iş verimi artmaktadır.

Fabrikalardaki üretime ve iş verimine katkısına yönelik araştırmaların ilk aşamalarından olan Hawthorne çalışmalarının önemli bir yere sahip olduğu kabul edilmektedir. Bu çalışmalar disiplinli ve sert yönetimlerin, üretim ve verimliliğe dayalı, bilimsel araştırma, organizasyon merkezli yönetim yaklaşımı anlayışı sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütte çalışanların üretkenliğini ve iş tatminini artırmaya yönelik çalışmalar ve deneylerin sonuçları neticesinde işyerindeki çalışanların birbirleriyle olan etkileşimlerinin, performans ve motivasyonun, üretim üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

İşyerinde yaşam kalitesine yönelik çalışmaların genel amacı, kurumun ve çalışanların genel memnuniyetini sağlamaktır. Başka bir deyişle örgütün iş veriminden beklenen performansının artırmanın bir diğer yolu ise, çalışanların örgüt yaşamında mutlu edilmesinden geçmektedir. Hawthorne deneyleri, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarının iş performansını etkileyebileceğini göstermiş ve işyeri politikalarının ve uygulamalarının insan odaklı olması gerektiğini vurgulamıştır.

Çalışma yaşam kalitesinin incelenmesinde örgütün mevcut durumunun belirlenmesinin yanı sıra yaşam kalitesinin nasıl iyileştirilebileceğine ilişkin öneriler de önemli olmuştur. Daha spesifik olarak iş verimi üzerine yapılan araştırmalarda insan ilişkilerinin iş yaşamı kalitesini artırdığına yönelik faktörler ortaya çıkarılmıştır.

Yöneticiler iş yeri yaşam kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalara eleştirel bir yaklaşım göstermediği zamanlarda yönetim olası sorunları önleme fırsatına sahip olmuştur.

Çalışma ortamlarında iş yeri nezaketsizliğine neden olan konular incelendiğinde bu gün halen işyerlerinde kaba ve nezaketsiz davranışlar hâlâ sıklıkla görülüyor olması, çalışanlar arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkilemiştir. İş yeri nezaketsizliği çalışma düzeninin bozulmasına neden olabilmektedir. İşveren ve yöneticiler, işyeri nezaketinin önemini anlatarak bu tür davranışları önüne geçmeli ve bu tür davranışların tekrar edilmemesi için gerekli yazılı kural ve yaptırımları önceden çalışanlara tebliğ ederek iş yeri nezaketsizliğini belli bir oranda önleyebileceği düşünülmektedir.

Olumlu insan ilişkileri ve verimlilik üzerine yöneticiler tarafından çalışanlar arasında iş bölümü, ücret, adil yönetim, lider yaklaşımı, planlama yönünden çalışan ve işveren işbirliğine yönelik fırsatlar yaratılması iş verimliliğinin artmasını sağlamıştır.

Dolayısıyla işe bağlılık, iş stresi, üretkenlik, örgütsel değişim ve örgütsel adalet gibi değişkenler arasındaki ilişkinin derecesinin kavramsal olarak iş yaşam kalitesiyle ilişkili olduğu gözlemlenmekte ve bu bağlamda incelenebilmektedir.

Çalışma yaşamında insan ilişkilerinin iş verimine etkisine ilişkin çalışmaların örgütsel stres düzeyleri, örgütsel çalışanın işe bağlılığı, örgütsel ve çalışan verimliliği, örgütsel değişim çabalarının varlığı veya yokluğunun değişkenlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar çalışma yaşamında insan ilişkilerinin iş verimine etkisine yönelik katkılarını çalışma ile yöneticilere ve çalışanlara uygulamada yol göstermiştir.

## KAYNAKÇA

### *Kitap:*

Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471

Başaran, İbrahim Ethem (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Nobel Yayın Dağıtım A.S., Yayın No: 632, 3.Baskı, Ankara.

Eren, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Mucuk, İsmail. *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, (İstanbul, 1997, Sayfa: 22)

Mullins, L. J. (2013) *Approaches To Organisation And Management*. Pearson Education Part 2. 50, 53, 54, 55.

Nagy, Z., Józsa, G. ve Kis-Tóth, R. (2015) *Organisation Theories And Their Most Important Representatives*. E-Learning Course Material, Alap: 18-19.

O'Connor, E. (1999). Minding the workers: The meaning of “human” and “human relations” in Elton Mayo. *Organization*, 6(2): 223-246.

Pearson, C. M. & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? think again. *Academy of Management Executive*, 19(1), 7-18.

Sargut, A.S. ve Özen, Ş., (2007), *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara.

Tortop, Nuri. 1982, *Personel Yönetimi*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi. İLK-SAN Matbaası Ltd. Şti.

Uslu, O. (2021). Deney ve Gözlem Temelli Psikolojik Çalışmaların Örgütsel Davranışa Katkıları, Bölüm adı: (Hawthorne Araştırmaları), Nobel Bilimsel, Editör: Uslu, Osman, Basım sayısı:1, ISBN:978- 625-7677-93-6.

**Tez:**

Durmuş, N.(2014). “Yönetimde İnsan İlişkilerinin Eğitime Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**İnternet:**

[https://www.academia.edu/36975603/i%C5%9Fletme\\_y%C3%B6netimi\\_9\\_ders\\_pptx](https://www.academia.edu/36975603/i%C5%9Fletme_y%C3%B6netimi_9_ders_pptx)

<https://www.bilgipedia.com.tr/elton-mayo-ve-hawthorne-arastirmalari>)

[http://www.dogruiyonetim.com/tum-yazilar/is-yerinde-basari-icin-saglikli-insan iliskileri/.](http://www.dogruiyonetim.com/tum-yazilar/is-yerinde-basari-icin-saglikli-insan-iliskileri/)

[https://gencegitim.com.tr/toplumsal-hayatta-insan-iliskileri/.](https://gencegitim.com.tr/toplumsal-hayatta-insan-iliskileri/)

[https://gemlikmeslekiegitim.meb.k12.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/16/03/333078/dosyalar/201\\_01/06224314\\_PSYKOLOJY.doc:](https://gemlikmeslekiegitim.meb.k12.tr/meb_iys_dosyalar/16/03/333078/dosyalar/201_01/06224314_PSYKOLOJY.doc)

[https://tr.linkedin.com/pulse/insan-ilişkileri-ve-yönetimde-başarılı-olmak-sinan emre yilmaz.](https://tr.linkedin.com/pulse/insan-ilişkileri-ve-yönetimde-başarılı-olmak-sinan-emre-yilmaz)

[http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm.](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm)

[https://www.pwc.com.tr/insan-ve-is-gucunu-verimli-hale-getirme:](https://www.pwc.com.tr/insan-ve-is-gucunu-verimli-hale-getirme)

## ÖZET

Çalışmanın amacı: çalışma yaşamında insan ilişkilerinin iş verimine etkisini inceleyerek, İş yerlerindeki uyumu ve iş verimini artırmaktır.

İnsan ilişkileri okulu kurucusu Elton MAYO tarafından yürütülen Hawthorne deneyleri ile fabrikalardaki çalışanların üretkenliğini ve iş verimini artırmayı amaçlayan araştırma ve test sonuçları çalışmada incelenmiştir. Olumlu insan ilişkileri ve verimlilik açısından önerilerin yanında işyerindeki sosyal etkileşimlerin ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin iş performansı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. İş yeri nezaketsizliği ve önemi vurgulanarak gözlemlenen kaba ve nezaketsiz davranışların çalışan ilişkilerini olumsuz etkilemesi sonucunda insan ilişkilerinin önemi ve olumlu insan ilişkilerinin verimliliğe katkısı yönünde önerilerde bulunulmuştur.

Günümüzde modern sosyal yaşam giderek değiştiği için, küresel bir dünyada bugünün insanları düne göre daha çok iş ilişkisi içerisinde olmuştur. Zayıf olan insan ilişkileri huzursuzluk ve düşük moral yaratırken, kültürel bir varlık olan insanın mutlu yaşamı, insan ilişkilerinin artırılmasına, iş veriminin geliştirilmesine sağlamıştır. Bu gün çevremizde insan ilişkilerinin bir çoğu resmi iş ilişkilerini kapsadığı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışma yaşamı, insan ilişkileri, performans, iş yeri nezaketsizliği,

## ABSTRACT

The purpose of the study is to increase harmony and work efficiency in workplaces by examining the effect of human relations on work efficiency in working life.

The Hawthorne experiments conducted by Elton MAYO, the founder of the human relations school, and the research and test results aimed at increasing the productivity and work efficiency of employees in factories were examined in the study. In addition to suggestions in terms of positive human relations and productivity, the impact of social interactions in the workplace and employees' relationships with each other on job performance is discussed. By emphasizing workplace incivility and its importance, suggestions have been made regarding the importance of human relations and the contribution of positive human relations to productivity, as a result of the observed rude and discourteous behaviors negatively affecting employee relations.

Today, as modern social life is gradually changing, today's people in a global world have more business relationships than yesterday. While poor human relations create unrest and low morale, the happy life of humans, who are cultural beings, has enabled human relations to be increased and work efficiency to be improved. Today, most of the human relations around us are thought to include formal business relations.

**Key Words:** Working life, human relations, performance, workplace incivility