

İŞ'DE MONOTONLUK, ORTAYA ÇIKARDIĞI SORUNLAR VE GİDERİLMESİNDE ALINABİLECEK ÖNLEMLER

*Doç.Dr. AsumanTÜRKEL

I - MONOTONLUĞUN TANIMI VE NEDENLERİ:

Monotonluk, bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık olarak tanımlanabilir.

18. Yüzyılın sonlarına doğru birinci sanayi devrimi ile ortaya çıkan teknolojik değişim sonucunda, emek yoğun üretim tarzından makineleşmeye geçiş olmuştur. Bu olgu, üretimde enerji gücünün ve yapım tekniğinin insandan alınarak makinalara devredilmesi niteliğindedir. Üretim kapasitesi eskiye oranla yükselmiş, standardizasyon sağlanmış, üretim için ayrılan zamanı kısaltarak zaman tasarrufuna gidilmiş ve üretimin kalitesinde önemli ölçüde düzelmeler sağlanmıştır. Makinalaşmanın getirdiği bu yararların yanısıra, otomasyonun sürekli gelişmesi sonucunda bir çok işçinin işinden olması ortaya çıkan ilk ve en önemli sorunlardan birisi olmuştur.

Öte yandan sanayide makinalaşma aşırı işbölümü yaratmıştır. İşbölümünün teknik yönden bazı üstünlüklerinin olmasının yanısıra birtakım problemleri de beraberinde getireceği açıktır. Bunların başında monotonluk sorunu gelir (1).

İlk sanayi devriminden bu yana, monotonluk sorunu iktisatçıların ve davranış bilimçilerinin dikkatini çekmiştir. Onlar, genellikle kendi doktrinleri açısından monotonluk sorununu incelemişler ve makinelerin bütün düşünsel davranışları yok edeceğini iddia ederken öte yandan da üretilen malın mimarının insan değil, makine olduğunu, bu durumun insanın çalışma onur ve arzusunu eskiye göre azaltarak, belki de insanın giderek makinanın tutsağı durumuna dönüşeceğini savunmuşlardır. Bu nedenle, işgörenin kendisini makinaya hizmet eden bir araç olarak görmeye başlaması ile çalışma mutsuzluğunun doğması arasında yakın bir ilişkinin varlığı söz konusudur (2).

(* Doç.Dr. Asuman Türkel İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Öğretim Üyesi

Monotonluğun nedenleri:

Monotonluğun çeşitli nedenleri olmakla beraber burada dört ana neden üzerinde durulacaktır. Bunlar:

- a) İşin özellikleri,
- b) İşçinin monotonluğa karşı duyarlılığı,
- c) İşyerinin atmosferi,
- d) İşçinin psikolojik durumu (3)

a. İşin Özellikleri ve Monotonluk :

Özellikleri gereği bazı işler az bir dikkat kullanılarak yapılabildikleri halde, bazıları daha yoğun bir dikkat kullanımı gerektirirler. Yanısıra bazı işler tek tip hareketlerle yapılabildikleri halde, bazıları farklı hareketleri gerekli kılarlar.

İşleri özelliklerine göre; otomatik, yarı otomatik ve otomatik olmayan işler diye üç gruba da ayırmak mümkündür.

Devamlı ve çok dikkat isteyen işler sıkıcı ve monotonudur, bu işler genellikle yarı otomatiktir ve tek tip hareketle yapılır. Bu gibi işlerde işçinin aklı tam olarak işi ile meşgul olmadığından monotonluk durumu ortaya çıkmaktadır.

Otomatik olmayan işler ise, çeşitli hareketleri kapsadığından genellikle karmaşık ve güç olmaktadır. İşlerin karmaşık ve güç oluşu ise monotonluğu önemli ölçüde azaltan bir unsurdur.

b) İşçinin Monotonluğa Karşı Duyarlılığı :

Çalışanlar zekâ düzeylerine göre az zeki olanlar ve çok zeki olanlar diye ayrıldığından, monoton işlerin az zeki olanlara daha uygun olduğunu çünkü bu tarz kişilerin beklenti düzeylerinin yüksek olmadığını, yaptıkları işle kolaylıkla tatmin olduklarını ifade etmek mümkündür. Fakat aynı durum zekâ düzeyleri yüksek olan kişiler için mümkün değildir. Çünkü onlar ancak karmaşık bir iş yaparak, uğraş vererek tatmin olacaklardır (4).

Aksi halde tatmin olmadıkları işi yapmanın verdiği bıkkınlık içinde işi bırakmaya kadar gidebilirler.

Bu nedenle zekâ ile monotonluğun doğru orantılı olduğunu ve zekâ seviyesi arttıkça monotonluğa olan duyarlılığın artacağı söylenebilir.

c) İşyerinin Atmosferi :

İşçileri, işyerinde iyi bir grup oluşturup, neşe içinde, birbirlerinin dertlerini ve üzüntülerini dinleyerek, kendi içlerinde çözüm bulmaya gayret ederek, sevinçlerini paylaşmayı başarırlarsa yapılan iş monoton özelliğini kaybedecektir.

Aksi halde ise, yani sevinç ve üzüntülerini birlikte paylaşmayan, başarılı, bitirilen işin onurunu birlikte yaşamayan grup üyeleri kendilerini yalnız hissedecekler, bunun sonucunda sadece yapmakta oldukları işi yaşayacaklar bu da onları yeknesak bir düzene sürüklerken, monotonluk kendiliğinden başgösterecektir.

Bu açıdan işyerinin iklimi, çalışma atmosferi monotonluk konusunda en önemli etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

d) İşçinin Psikolojik Durumu :

Monotonluk duygusu işçinin psikolojik durumu ile yakından bağlantılıdır. Herhangi bir işçiye monoton ve sıkıcı gelen bir iş bir diğer kişiye cazip ve oyalayıcı gelebilir. Bunun yanı sıra, çalışana bir gün monoton ve tatsız gelen bir iş, aynı kişiye farklı bir günde eğlendirici ve hoş gelebilir. Dolayısı ile işin, yapan kişi tarafından kabul edilir ve zevkli oluşu, işgörenin duygusal hayatı ve bu hayatın dinamizmi ile yakın bir bağlantı içindedir.

II. MONOTONLUK SONUCU ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR:

Belirli bir işin ayın tempoda ve sürekli tekrarlanması sonucu ortaya çıkan monotonluk beraberinde bir takım sorunlar getirmektedir. Bu sorunları aşağıdaki temel başlıklar altında incelemek mümkündür.

a) Monotonluk, Sinirsel Gerilim ve Saldırgan Davranışlar:

Psikolojik olarak monotonluk, aynı işi sürekli yapan kişiye çoğu kez olumsuz düşüncelere götüren duygusal bunalımlardır. Benzer işleri tekrarlayan çalışanlar bezginlik ve yalnızlığa düşerler. Heyecanlı, duygusal ve sabırsız kişiler işe karşı kısa zamanda bıkkınlık duymaktadırlar.

Monoton çalışmaya olan isteksizlik sonuçta işgörenlerde sinirsel gerilimlere neden olabilir. Ve bu tür gerilim sonucunda nedeni belirsiz gibi görülen bir çok yersiz sürtüşme ve gereksiz çatışmalar ortaya çıkar.

Bunun sonucunda işyerinin çalışma huzuru kaybolur, gruplar oluşur, devamsızlık ve verimin düşmesi gibi haller görülebilir.

b) Monotonluk, Ruhsal Yorgunluklar ve Tevekkül Olma:

Sanayi devriminin hızla gelişmesi makinalaşmayı ve onun ötesinde otomasyonu getirirken, işgörenin fiziksel yorgunluğunu azaltmış, fakat yeni iş düzenine uyarlanmadaki güçlükler işgöreni ruhsal yorgunluğa düşürmüştür.

İşgörenin yeni çalışma koşullarına olan yabancılığı, işe karşı kuşkusu ve makinanın giderek esiri olması işten beklenen doyumun azalmasına neden olmuştur.

Bu doyumсуzлuk zamanla ruhsal yorgunluk biçimine dönüşürken, psikolojik tatminsizlik veya "kendine güvensizlik" hallerine uğrayan bu kişilerde "iş oluruna bırakma (tevekkül) hali" görülmeye başlanmıştır.

Bunun sonucunda inanlar mücadele duygularını kaybetmişler ve düşen moral seviyeleri ile başkalarının üzerinde de olumsuz etkiler bırakmaya başlamışlardır.

III. MONOTONLUĞUN GİDERİLMESİNDE ALINABİLECEK ÖNLEMLER :

Görüldüğü üzere, sonuçları kişilere ve işletmeye oldukça pahalıya mal olacak monotonluğun olumsuz yönlerini gidermek için öncelikle bunun işin yapısından mı yoksa işgörenin kişiliğinden mi ileri geldiğini çok iyi saptamak ve elde edilen bilgilere göre aşağıda sıralanan önlemlere başvurmak gereklidir (5).

a) İş Genişletme (Job Enlargement)

İş genişletme, bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine onun bir kaç işi öğrenerek, yapabilir duruma gelmesi anlamını taşımaktadır. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın sakıncalarını ortadan kaldırmanın yanısıra monotonluğu önemli ölçüde azaltır (6).

Bir işgünü boyunca binlerce vidayı aynı yere takmak zorunda kalan işçide psikolojik yorgunluk başlamakta ve işi ona monoton gelmenin yanısıra değerinden de yitirmektedir. Bunun sonucunda ise, kendine olan güveni ve iş gururu azalmaktadır.

İşin genişletilmesi ile işin başlamasından sonuna kadar olan süreleri arttırmak yoluyla ortaya çıkan psikolojik tepkiyi azaltmak amaçlanmaktadır.

b) İş Değiştirme (İş Rotasyonu) :

Monotonluğa etkin bir çare olarak yöneticiler işgörenleri değişik işlerde çalıştırma yoluna gitmektedirler. Bu uygulama sonucunda çalışanlar monotonluktan kurtulurken, başka bir işi daha öğrenme şansına sahip olmaktadırlar. Farklı işleri öğrenmenin yanısıra işgörenler geniş ölçüde beceri kazanma, diğer çalışanları tanıma gibi sosyal yönlerini geliştirme imkanına da sahip olmaktadırlar.

Yaptıkları işde monotonluk duygusuna kapılmayan işgörenler iş rotasyonunu kabul etmemekte, monotonluğu yaşayan kişiler ise bu değişikliklerden oldukça hoşlanmaktadırlar (7).

c) Müzikten Yararlanma :

Monotonluğun ortadan kaldırılmasında önemli olan çarelerden biri de müziktir. İşletmeler çalışma saatleri içinde işgörenlerine müzik dinleterek onların verimlerini arttırma yoluna gitmektedirler (8).

Burada önemli olan müziğin türünün ve tonunun iyi seçilmesi ve ayarlanmasıdır.

İyi seçilmiş ve ayarlanmış bir müzik işyerinde morali yükseltir, tartışmaları önler, çalışanların işlerinden hoşnut olmalarını sağlar. Kişinin zihnini işinden uzaklaştırarak başka şeyler düşünmesini sağlaması ve hayal etmesine imkan sağlaması nedeniyle de monotonluğu ortadan kaldırır.

d) Değişiklik Atmosferinin Yaratılması:

İşletme içinde kullanılan makine, araç ve gereçlerden, eskiyen çalışma düzeni ve yöntemlerine, yetersiz ücret sisteminden, personel değişikliklerine kadar yapılan her yeni hareket ve düzenleme değişiklik sayılmaktadır. Bu değişikliklerin ise monotonluğu önlemede kullanılacak en önemli çözümlerden biri olduğu açıktır.

Bireyin değişmelere tepki göstermesi çok doğal bir olgu olarak karşılanmalıdır. İlginç taraf bireyin bir yandan değişikliklere tepki gösterirken öte taraftan istiyor olmasıdır (9).

Değişiklik yolu ile monotonluğun kırılması hedefleniyor ise, yapılması düşünülen değişikliğin amaçları ve yararları konusunda işgörenlere bilgi verilmesi, onların görüş ve önerilerin açık bir politikanın izlenmesi ve daha da önemlisi değişikliklerin uygulanacak kişilerce kabulü için bu kişilerin alınacak kararlara katılmalarını sağlamak en etkili yöntemler olarak sayılabilir.

e) Çalışma Saatlerini Belirleme :

Monotonluğun önlenmesinde dikkate alınması gereken diğer önemli bir husus günlük çalışma saatlerini iyi olarak belirlenmesidir. Psikolojik faktörlerin araya girmesi ile üretim ve çalışma süreleri arasında çok yönlü ve karmaşık ilişkilerin bulunduğunu görmekteyiz. Rahat ve huzurlu ortamlarda çalışan kişilerin sıkı disiplin altında çalışanlara göre daha verimli sonuçlar elde ettikleri yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir (10).

Çok sıkı disiplin işi giderek otomatik hale getirip, kişilerin kendilerin robot gibi hissetmelerine neden olarak monotonluk sorununu ortaya çıkarmaktadır.

f) Katılımcı Yönetim : (Participation)

Katılımcı yönetim sisteminde, işçilere yönetsel kararlara katılma olanağı sağlanarak işçinin işini daha iyi anlaması, daha çok tatmin duyması ve böylece monotonluk duygusunun azaltılması hedeflenmektedir. İşçi kararlara katıldığı ölçüde işyerine daha çok bağlanacak, işyerinin sorunlarını kendi sorunları olarak kabul edecek, kendini işletmenin bir parçası sayarken, iş dinamizmini yükselterek, monotonluk duygusundan uzaklaşacaktır (11).

IV-SONUÇ:

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık olarak tanımlanabilen monotonluk duygusu kişinin hem özel yaşantısı içinde ve hem de iş hayatında karşılaşılabileceği bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Ortaya çıktığı andan itibaren kişiye özel getirdiği yüklerle son derece önemli, işyerinde, de verimin düşmesi gibi maliyeti yüksek problemleri beraberinde getirmektedir. Zaten özel yaşam ve iş yaşamının karşılıklı etkileşim içinde iki parça olduğu düşünülürse özel

yaşamındaki sorunu, moral düşmelerinin iş yaşamını da önemli ölçüde etkileyeceği ve orada kayıplara yol açacağı açık bir gerçek olarak görülmektedir.

Bir yandan işyerinde sinirsel gerilim ve bunun sonucu ortaya çıkan saldırgan davranışları, öte yandan ruhsal yorgunluklar ve neticesinde "tevekkül olma" işi oluruna bırakma gibi görüntüleri yansıtan monotonluk duygusunu kırmak üzere yöneticiler tarafından işyerinde alınabilecek önlemler çalışmada sıralanmış durumdadır.

Kaldı ki, her yıl "Ocak" ayının yeniden gelmesi ile dahi içine düşülebilecek monotonluk duygusu tüm insanlar için geçerlidir. Bu bağlamdaki monotonluğu kırmak ise muhtemelen ancak kişinin özel yaşamını renklendirmesi, anlamlı kılması ile mümkün olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. Abraham K.KORMAN *Industrial and organizational Psychology*, Prentice Hall, Inc, 1971
2. Arthur KORNHAUSER, *Mental Health off the Individual Worker, USA*, 1965
3. Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, I.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, İst. 1984
4. Joseph L. MASSIE, John DOUGLAS, *Managing*, Prentice hall, Inc, USA, 1977
5. Orhan TUNA, Nusret EKIN, *Otomasyon ve Sosyal Meseleleri*, İst.Ün. Yayını No. 1486, İstanbul, 1970.
6. R.LIKERT, *The Human Organization*, New York, Mc. Grawtill, 1967.
7. W.Waren HAYNES, Joseph L.MASSIE, *Management*, Prentice Hall Inc, 1969
8. Zeyyat SABINCULOĞLU, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Üni. Yayını,

DİPNOTLAR

- (1) Abraham K.KORMAN, *Industrial and organizational psychology*, Prentice Hall, Inc. 1971, s. 354
- (2) Orhan TUNA, Nusret EKIN, *Otomasyon ve Sosyal Meseleleri*, İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 1486, İstanbul 1979, s.17
- (3) Erol EREN, *Yönetim Psikolojisi*, I.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul 1984, s.200
- (4) Artur KORNHAUSER, *Mental Health of teh Individual Worker, USA*, 1965, s. 47-49.
- (5) Zeyyat SABUNCULOĞLU, *Çalışma Psikolojisi*, Uludağ Ünivesitesi Yayını, 1984, s.59
- (6) W.Waren HAYNES, *Management*, Prentice Hall, 1969 s.202
Joseph L.MASSIE
- (7) bkz: HAYNES, MASSIE, s. 203
- (8) bkz: KORMAN, s. 355
- (9) Joseph L.MASSIE / John DOUGLAS, *Managing*, Prestice Hall, Inc, USA 1977, s.193-199
- (10) bkz. KORMAN, s. 358
- (11) R. LIKEERT, *The Human Organization*, New York, Mc. Grawtill, 1967, s.269