

# Örgütsel Verimliliğe Mikro Bakış: İş Özellikleri, Çalışanları Üretken Kılmaya Yeter mi?

Mustafa Doruk Mutlu<sup>1</sup>

## Özet

Günümüz dünyasında örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından verimliliğe önem vermeleri gerekmektedir. Hem maddi hem beşeri kaynakların atıl kalmadan verimli bir şekilde kullanılması kurumları yaşatan yegane faktörlerden biridir. Örgütler farklı örgütsel düzeylerde verimliliği yakalamayı hedeflemelidirler. Bu açıdan bakıldığında belirli departmanlardan oluşan bir işletme açısından verimlilik sadece işletme geneli için hesaplanmamalı departmanların kendi içinde ve hatta çalışanların ayrı ayrı verimlilikleri izlenmelidir. Örgütsel araştırmacılar örgütlerdeki verimliliği nasıl arttırılacağına dair geride bıraktığımız yüzyılın başlarından beri düşünüp araştırmalar yapmaktadırlar. Bu çalışma da, örgütlerdeki verimliliğe çalışanlar boyutundan bakacak ve daha da özde çalışanların verimini artırabilmek için yapılan araştırmaların birikimleri sonucu oluşturulmuş olan iş özellikleri modelinin çalışan üretkenliğini ne kadar açıklayabildiğini irdelenecektir.

## 1. Giriş

Organizasyonların kendi faaliyet alanlarında başarıyı yakalaya bilmeleri için üretken olmaları gereklidir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerde mikro (bireysel), mezo (bölümsel) ve makro (örgütsel) anlamda verimliliğe ulaşmak çok önemlidir. Örgütleri, kendilerini 3 boyutta birden verimliliğe yönlendirecek yol haritaları olan stratejik planlarda aşama ve hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için gerekli çabanın gösterilmesi elzemdir. Bir başka deyişle üretkenlik için bireysel, bölümsel ve örgütsel hedefler net bir şekilde belirlenmeli ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken adımlar atılmalıdır. Bu bölümde örgütlerde mikro boyutta bireysel verimliliğe nasıl ulaşılacağı irdelenecektir.

1 Yozgat Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yozgat, Turkey, Orcid ID: 0000-0002-9017-8173. / E-mail: doruk.mutlu@yobu.edu.tr

Bir çalışanın üretken olduğu ona yönelik beklentileri karşılayarak ürün veya hizmet üretimine gereken katkıyı vermesi ve bireysel hedeflerine ulaşabilmesi ile ölçülür. Üretkenliğe bu açıdan bakıldığında aslında kişisel anlamda hem etkinliği hem de verimliliği kapsadığı görülür (Bratton ve Gold, 2007). Bu tanımdan hareketle üretken bir çalışan olmanın yüksek seviyede işe bağlılık gerektirdiği söylenebilir. Tarihsel açıdan bakıldığında geleneksel anlayış, iş bölümünün çalışan verimliliğini artıracığı yönündedir. Bu kabule Adam Smith'in 1776 yılında yazdığı *Ulusların Zenginliği* adlı eserde bile rastlanmaktadır (Smith, 1961). Fakat zamanla yapılan araştırmalar belirli bir işi parçalara ayırıp, basitleştirmenin o iş açısından rutinleşmeyi ve sıkıcılığı getireceği yönündedir. Bu durumun uzun vadede devam etmesi çalışanlarda beklenen verimlilik etkisini yaratmayabilecektir (Robbins ve Judge, 2007; Clegg, Kornberger ve Pitsis, 2009). Bu sebeple örgütlerin çalışanların üretkenliğini arttırabilmek için yeni yollar bulması gerektiği açıktır. Aslına bakılırsa yönetsel açıdan tarihsel bilgi birikimi çalışan üretkenliğini arttırmanın birçok farklı yolunun olduğunu göstermektedir (Koçel, 2020). Bu çalışma çalışan motivasyon ve üretkenliğini arttırma yolunda iş zenginleştirme yaklaşımı kapsamında geliştirilen ve bir çok araştırma ile desteklenen iş özellikleri modelinin çalışan üretkenliği üzerindeki etkisi üzerine yoğunlaşacaktır.

## 2. İlk Çalışmalar ve İş Özellikleri Modelinin Doğuşu

Çalışan üretkenliği konusunda yapılan çalışmalar aslında geçtiğimiz yüzyılın başından beri devam etmektedir. İşlerin yeniden ele alınıp tasarlanması ve bu yolla çalışanların veriminin arttırılacağı fikri daha 1910'lu yılların başında Taylor tarafından ortaya atılmıştır. Taylor uygun çalışma koşulları (ergonomi), doğru hareketlerin yapılması ve parça başı ücretlendirme ile çalışanlardan beklenen verimin alınabileceğine vurgu yapmıştır. Bir başka deyişle çalışanların maksimum üretkenliğe ulaşabileceği ergonomik bir şekilde çalışma ortamının tasarlanması elzemdir. Sonrasında eldeki işlerin en iyi şekilde ve en hızlı şekilde gerçekleştirilebileceği basite indirgenmiş, standart hareket ve zaman etütlerini yapmak gereklidir. İşçiler bu belirtilen hareket ve zaman etütlerine uyararak kendilerinden beklenen üretkenliğe ulaşacaklar ve bunun içinde ekstra ücret ve primlerle ödüllendirileceklerdir. Böyle bir iş tasarımının problemleri yanı sıra çalışanların, makinelere ek olacak bir verimlilik faktörü olarak görülmesidir. dahada ötesi çalışanlara iyi bir ücret ödemesi yapıldığında yeterince motive olacakları varsayımı rasyo-ekonomik bakış açısından hareketle temellendirilmiştir (Özer, 2015). Daha da ötesi bu tarz bir üretkenlik anlayışının arkasında çalışanların basit bir ödevi yerine getiren makine gibi algılanmasının yattığı konusunda da eleştiriler gelmiştir

(Bozkurd vd., 1998). Bahsi geçen işi küçük bölümlere ayırarak basitleştirme sürecinin yukarıda belirttiği üzere işler üzerinde monotonluk algısı yaratarak çalışanlarda bıkkınlık hissi uyandırdığı ortaya çıkmıştır (Muchinsky, 2006).

Geçtiğimiz yüzyılın ortalarına doğru özellikle hızlı gelişim gösteren toplumlardaki eğitim ve refah düzeyinin artması iş basitleştirmesine yönelik tasarımın tercih edilme oranını daha da düşürmüş ve işlerin zıt bir mantaliteyle genişletilmesine ve hatta zenginleştirilmesine yönelik görüşler yükselmeye başlamıştır. Diğer bir değişle işlerin basitleştirilmesinden şikayetçi olan çalışanlara kapsamı genişletilmiş iş tasarımları ve artırılmış sorumluluk içeren (zenginleştirilmiş) işler önerilmeye başlanmıştır (Bilgiç, 2008).

İş genişletme üzerine odaklanan akademisyenler bu tarz bir tasarımsal yaklaşımın mutlak yararlarının olduğunu fakat üretkenlik açısından bekleneni tam olarak veremediğini savunmuşlardır. Özellikle, iş genişletmenin iş tatminini arttırırken verimlilik açısından bekleneni veremediği vurgulanmıştır (Mann and Hoffman, 1956; Lawler, 1969, Susman, 1973). Ek olarak Champion ve McClelland 1993 yılında yaptıkları çalışmada iş genişletmenin temel yararının aslında çalışanların bilgi ve becerilerini arttırması ile ilişkili olduğunu ve zaman içerisinde bu yaklaşımın motive etme gücünü yitirdiğini gözlemlemişlerdir.

Konu iş zenginleştirmeye geldiğinde, bu tasarımsal yaklaşımın kökenleri aslında 1959 yılına kadar uzanmaktadır. Bu tarihte 203 mühendis ve muhasebecinin katılımıyla gerçekleşen çalışmalarında Herzberg, Mausner ve Snyderman, çalışanların kendilerini tatmin etmelerine ve tatmin olmamalarına neden olan nedenler arasında önemli bir fark olduğunu bulguladılar. İki faktör modeli olarak adlandırdıkları bu motivasyon teorisine göre örgütteki memnuniyetsizlik faktörlerinin ortadan kaldırılması aslında çalışanı tatmin etmez fakat çalışan memnuniyetsizliğini önler (Herzberg vd., 1993). 1968 yılında “Bir Kez Daha: Çalışanları Nasıl Motive Ediyorsunuz?” Harvard Business Review adlı dergide yayınlanan makalesinde Herzberg, şirket politikası ve yönetimi, çalışma koşulları, güvenlik, denetim, kişilerarası ilişkiler, maaş gibi faktörlerin aslında üretkenliğin temel dinamosu olan çalışanların işlerine yönelik motivasyonlarını ve işe bağlılıklarını etkilemediğini savunmuştur. Bir başka değişle “hijyen faktörleri” olarak adlandırdığı bu faktörlerin çalışanların işe bağlılıklarını ve üretkenliklerini arttırmaktan çok işe yönelik olumsuz duygu ve düşünceler beslemelerini engelleyen faktörler olduklarını iddia etmiştir. Herzberg’e göre asıl üretkenliğe ulaşmak için “büyüme faktörleri” olan işin özellikleri, çalışanların başarılarının tanınması gibi değişkenlere odaklanması gerekiyordu. Bir başka değişle yapılan

işin doğasına yönelik olarak büyüme faktörleri gerçek anlamda çalışan üretkenliğini besleyen temel dinamikler olarak belirtilmiştir (Herzberg, 1968). Dahası Herzberg aynı makalede iş zenginleştirme adı verilen yeni bir iş tasarımı yaklaşımı önermiş ve sonrasında bu tasarımın “iş genişletme” yaklaşımından daha yararlı olduğunu belirtmiştir İş zenginleştirme metodu, çalışanların görevlerini yerine getirirken sorumluluk ve bağımsızlık duygularını tecrübe etmelerini sağlamanın yanı sıra işlerini yönetme ve aldıkları geri bildirimlerle işlerini geliştirmelerine olanak tanıyacaktır. Sonuç olarak iş zenginleştirme yaklaşımı iş genişletmenin açıklarını kapatacak ve çalışanların büyüme yönlü güdülerini harekete geçirerek üretkenliklerini arttıracaktır (Herzberg, 2003).

Herzberg ve iş zenginleştirme metodunun olumlu yönlerinin bazı durumlarda beklenen sonuçları üretebildiğini bulgulayan çalışmalar vardır (Jones ve Lyold, 2005). Fakat bunu yanı sıra Herzberg’in iddialarına ters düşecek şekilde hijyen faktörlerinin de büyüme faktörlerinin yanında çalışanların üretkenlikleri üzerinde etkili olabileceğini vurgulayan araştırmalarda mevcuttur. Örneğin, Hijyen faktörü olarak görülen paranın özellikle bazı durumlarda çalışanların üretkenliği üzerinde etkili olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Rynes ve diğerleri, 2004; Kelly, 1992). Ek olarak, yine literatürde örgütteki tatminsizliklerin ortadan kaldırılmasıyla oluşan olumlu atmosferin çalışanların performansını olumlu etkileyeceğine yönelik bulgular yer almaktadır (Wood vd., 2010). Sonuç olarak bu tarz çatışan bulgular çalışanların üretkenliğine yönelik yeni yaklaşımları doğuran çalışmalara salık vermişlerdir.

1965 yılında yaptıkları araştırmada Turner ve Lawrance işe yönelik olarak çalışan doyumunu ve motivasyonunu arttırıcı dört özellik (işin çeşitliliği, işin kimliği, işin özerkliği ve geri bildirim) olduğunu bulgulamışlardır. Diğer bazı araştırmacılar tarafından da kabul gören bu dört faktör sonrasında önemli fakat yetersiz bulunarak geliştirilmiştir (Bilgiç, 2008). Gelişmeleri takiben Hackman ve Oldham (1976) sonunda hali hazırdaki işe yönelik bağlılığı oluşturan dinamikleri belirten modelleri bir araya getirerek “iş özellikleri modeli” adında bir kuram geliştirmiştir.

### 3. İş Özellikleri Modeli ve Çalışan Üretkenliği Üzerindeki Etkisi

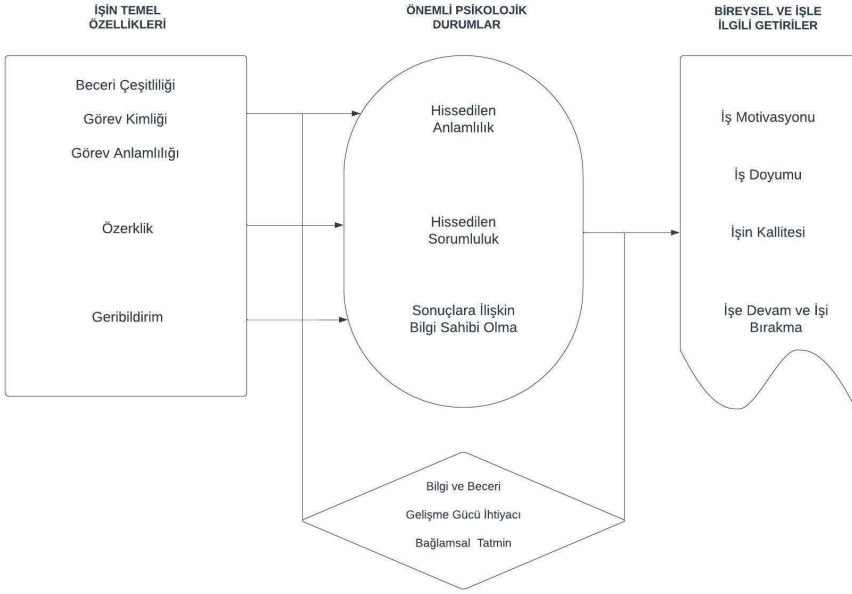
İş özellikleri kuramına göre çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gereken bir görevin (işin) temelde beş adet özelliği bulunmaktadır. Modelde bu boyutlar beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, otonomi (özerklik) ve geri bildirim olarak belirtilmiştir. Aslına bakılırsa modelin girdilerinin çoğunu Turner ve Lawrance’ın (1965) araştırmasından elde edilen bulguların

oluşturduğu buradan da anlaşılmaktadır. İş özellikleri modelinde ek olarak Hackman ve arkadaşları tarafından görevin anlamlılığı boyutu eklenmiştir (Hackman, Oldham, Jason ve Purdy, 1975). Modelin ilk girdilerinden beceri çeşitliliği yukarıda da bahsedildiği üzere iş genişletmesi yaklaşımının temel dinamiği olan bilgi ve beceri genişlemesinden beslenmektedir (Campion ve Mcclelland, 1993). Buradan hareketle bu ilk boyut işin çalışana farklı bilgi ve becerileri geliştirip, kullanma fırsatı veren çeşitliliklerin derecesini ifade etmektedir. Örneğin bir futbolcu görevini başarıyla yerine getirebilmek için hem zihinsel hem de fiziksel becerilerini kullanmak durumundadır. İkinci olarak görev kimliği boyutu, bir işin bütününe tamamlanma derecesi ile ilgilidir. Bir başka ifadeyle, yapılan işin baştan sona kadar ilgili çalışan tarafından yapılıp yapılmadığını, ne derece yapıldığını ölçer. Örneğin, yazılım geliştirme mühendislerinden oluşan bir takım ilgili yazılıma ilişkin tüm süreçleri başından sonuna kadar kendileri geliştirirler. Hackman ve arkadaşları tarafından sonradan geliştirilen görevin önemi ile ilgili boyut ise yapılan işin ne derece anlamlı olduğunu ve katkı sağladığını ifade eder. Örneğin itfaiye görevlilerinin özellikle yangın sırasında yaptıkları işler tehlike altındaki insanların hayatlarını kurtarmaya yönelik olduğu için itfaiyeciler tarafından son derece anlamlı olarak algılanabilir. Modeldeki dördüncü iş özelliği otonomi ile alakalıdır. Bu boyut aslında çalışanın ne derece kendi işini kendi yönetip, sorumluluk sahibi olduğu ile ilgilidir. Bu boyutta işin planlanmasından, prosedürlerinin ve yapılaş şeklinin belirlenmesine kadar tüm sorumluluk çalışanda olabilir. Bu noktada ileri seviyede bir otonomi için bilgi çalışanlarının beceri ve uzmanlık seviyesine sahip olmak gerekebilir. Örneğin bir hastanede bir kalp ameliyatının baştan sona nasıl yapılıp, sürecin nasıl yönetilmesi gerektiğini alanında uzman kalp cerrahından başka kim bilebilir? Dolayısıyla normal koşullarda bu cerrah işine müdahale edilmesini ve konu hakkında kendisine direktif verilmesini istemeyecektir. Modelin son boyutu ise geri bildirimdir. Çalışanın aslında kendini geliştirmesine yönelikte vurgu yapan bu özellik kişinin işini yaparken işini ve kendini geliştirebilmesi için gösterdiği performansı hakkında ne derece yararlı bilgi edindiği ile alakalıdır.

Bu noktada iş özellikleri ile ilgili literatürde işin sahip olması gereken faktörlerin kaç tane olması gerektiğine yönelik bir uzlaşmadan bahsetmek mümkün değildir. Kimi araştırmacılar modeli faktörlü (beceri çeşitliliği, görev anlamlılığı ve özerklik) boyutlarıyla ele alırken (Fried and Ferris, 1986) kimileri de Turner ve Lawrance'ın boyutlarının modeli daha iyi açıkladığını savunmuştur (Birnbaum, Fahr ve Wong, 1986). Fakat yapılan araştırmalar sonucunda işçilerin belirli özelliklerin (çeşitlilik, anlamlılık, geri bildirim ve

özerklik gibi) çalışanların üretkinliği üzerinde etkisinin olduğu konusunda güçlü kanıtlar bulunmaktadır.

Modelin temel varsayımlarından biri çalışanların her bir boyuta psikolojik olarak tepki verdiği'dir. Verilen tepkinin olumlu olması çalışanın istenen davranışlarda bulunmasını sağlayacaktır. Bahsedilen beş özellik ve iş üretkinliği üzerindeki etkisi şekil 1'de resmedilen iş özellikleri modelinde bir araya getirilmiştir. Fakat buradaki önemli kıstas bu kuramın söylemlerinin gerçekleşmesi için mevcut çalışanların iş zenginleştirmesini talep edenlerden oluşması gerektiğidir (Bilgiç, 2008).



Şekil 1: İş özellikleri Modeli (Hackman et al, 1976; Woodvet al, 2010)

Yukarıda şekil 1'de açıklanan modelde görüleceği üzere belirlenen bazı önemli psikolojik durumlarında iş özellikleri ile olumlu iş çıktıları arasında aracılık yapabileceği belirtiliyor. Bir başka deyişle aracı psikolojik durumlar kullanılarak çalışanlarla ilgili olumlu sonuçlar doğrudan işin özelliklerinden mi kaynaklanıyor yoksa işin özelliklerinin neden olduğu önemli psikolojik durumlar mı bu çıktılara yol açıyor? sorusunun cevabı aranıyor (Bilgiç, 2008). Bu psikolojik durumlar; hissedilen anlamlılık, hissedilen sorumluluk ve sonuçlara ilişkin bilgi sahibi olma olarak gösteriliyor. İşin otonomi seviyesinin yüksek olması ile aslında birey yaptığı işe karşı sorumluluk hissediyor ve bu durumda olumlu çıktılara dönüşüyor. Detaylandırmak

gerekirse iş özellikleri olarak beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görevin anlamlılığı ile birey yaptığı işi değerli ve gerçekleştirmeye değer buluyor ve bu hissiyat örgüt ve kişi açısından olumlu sonuçlar doğuruyor. Son olarak yapılan işim geribildirme olanak tanınması kişinin yaptığı işin sonuçlarına yönelik bilgi edinmesine olanak sağlıyor. Bu sonuçlara göre kişi kendini geliştirerek olumlu sonuçlar üretebiliyor. Burada belirtmek gerekir ki yapılan araştırmalar aracı psikolojik durumların iş özellikleri ve istenen çıktılar arasında önemli rol oynadığını göstermektedir (Hackman and Oldham, 1990; Champoux, 1991; Faturochman, 1997) faktörler bilgi ve beceri, gelişme ihtiyacı gücü ve bağlamsal tatmin olarak belirlenmiş moderatörlerdir. Aslında bu faktörler İş özellikleri modelinin bireysel farklılıkları hafifletmesine olanak sağlamaktadır (Wood ve diğerleri, 2010). Burada belirtmek gerekir ki Hackman ve arkadaşlarının 1975 yılında geliştirdikleri model sadece gelişme ihtiyacı gücünü içermekteydi. İlk modelde iş zenginleştirmenin, ihtiyaç gücü yüksek olan çalışanlarda daha iyi sonuç verdiği ileri sürülmüştür (Hackman ve Oldham, 1976). Fakat sonradan model geliştirilerek bilgi ve beceri ile bağlam tatmini olmak üzere iki ek moderatör önerilmiştir (Devaro ve Brookshire, 2007, Wood ve diğerleri, 2010). Yukarıda belirtildiği üzere araştırmalar, hijyen (bağlam) faktörlerinin, özellikle de ücret faktörünün, çalışanların performansı üzerinde de etkili olabileceğini göstermektedir. Bu sebeple çalışanların üretkenliğini açıklama açısından daha kapsayıcı bir şekilde bağlamsal faktörlerde modele eklenmiştir. Model ayrıca bilgi ve beceri faktörünü de kapsayarak, bu moderatörün iş özelliklerinin çalışan üretkenliği üzerindeki etkileri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını vurguluyor. Cummings ve Worley' e göre (1997) bu moderatör aynı zamanda çalışan verimliliğinin artırılması açısından da önemli olabilir. Çünkü işe ilişkin yeterli becerilere sahip olmayan çalışanlar işi gerçekleştirmeye ilişkin ne kadar hevesli olsalar da beklenen üretkenliği gerçekleştiremeyebilirler. Örgütler çalışan geliştirme ve eğitim uygulamalarıyla çalışanlarla uzlaşabilir ve onların üretkenliklerinin önündeki engelleri kaldırabilirler.

İş özellikleri modelinin başarılı bir şekilde uygulamaya konulması sonucunda oluşması beklenen pozitif durumlara baktığımızda çalışanlarda motivasyon, üretkenlik ve iş doyumuna yönelik artışlarla birlikte yapılan işin kalitesinde de artış yer almaktadır. Bu olumlu sonuçlara ek olarak çalışanların işe devam etme konusundaki isteklerinde artış ve işi bırakmaya yönelik meyillerinde azalış beklenmektedir.

Sonuç olarak iş özellikleri modelinde çalışanın üretkenliğini artıran önemli psikolojik değişkenleri kapsamakta ve bunlarında performans ve üretkenlik artışına sebep olacağını varsayılmaktadır (Hackman and Shuttle, 1977). Yalnız burada bazı öncüllerin varlığı önemlidir. Öncelikle yukarıda

bahsedildiği üzere çalışanların zenginleştirilmiş bir işi talep etmelerinin gerekliliği vurgulanmalıdır. Bu koşul sağlandıktan sonra iş özellikleri modelinde belirtilen özelliklere göre tasarlanan görevlerden yüksek üretkenlik gibi olumlu bir performansın çıkması için örgütte bazı öncül faktörlerin (iş zenginleştirme prensiplerinin) varlığı da aranmaktadır. Araştırmacılar bu öncül faktörler olmadığı takdirde iş ne kadar motive edici özelliklere göre tasarlanmış da beklenen sonuçlar elde edilemeyebilecektir. Bu sebeple, Hackman ve arkadaşları (1975) geliştirmiş oldukları iş özellikleri modelini kurguladıkları çalışmalarında, bahsi geçen iş özelliklerinin görevlerin birleştirilmesi, doğal iş üniteleri, müşteri ilişkilerinin kurulması ve örgüt içi geri bildirim kanallarının aktifleştirilmesi gibi süreçlerle de desteklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Görevlerin birleştirilmesi ile kastedilen iş basitleştirmenin tam tersi bir faaliyet olan işleri bölümlendirmektense birleştirmeye yönelik bir tasarımsal anlayışı ifade eder. Bu anlayışa göre örneğin bir yönetici asistanı sadece telefonlara bakmamalı, ilgili yazıları da yazarak, gerekli yerlere e-posta gönderebilmelidir. Görevleri birleştirmenin çalışanların performansı ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi olacağı düşünülmektedir. Çünkü daha önce de belirtildiği gibi rutinlik ve parçalanma, uzun vadede çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini düşürmektedir. Fakat aksine görevler birleştirildiğinde çalışanın iş ile ilgili hem görev kimliği hem de beceri çeşitliliği algısı artabilecektir (Hackman vd, 1975).

İkinci öncül faktör, doğal iş ünitelerinin oluşturulmasıdır. İşin çalışanlar arasında mantıklı ve uygun bir şekilde dağıtılması ile ilgili olan bu süreç çalışanlardan beklenen verimin alınmasında önem arz eder. Ayrıca doğal birimler oluşturmak çalışanın işe uyum sağlamasına da yardımcı olabilir. Bu pratik yaklaşım temel olarak, çalışanların performanslarını gerçekleştirirken kendilerini rahat hissetmeleri için onların memnuniyetlerini ve motivasyonlarını dikkate alarak iş dağıtımının çalışanlara yapılmasına ilişkindir. Bu nedenle, işin çalışanların verimlilik koşullarına göre dağıtılması ve ayarlanması durumunda çalışanların görev kimliği algısı ve işin anlamlılığı artacağından üretkenlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir (Hackman ve diğerleri, 1975). Ayrıca çalışanların bu sürece katılımının da önemli olabileceğini ve uygulamayı daha etkili hale getirebileceği iddia edilmiştir (Cummings ve Worley, 1997). Ancak örgüt tarafında bu ayarlamaların yapılması da zaman alabilir ve büyük miktarda çalışma gerektirebilir (Hackman ve diğerleri, 1975).

Oldham ve Hackman (1976) üçüncü öncül faktör olarak müşteri ilişkileri kurmanın aynı zamanda çalışan verimliliğine de yol açabileceğini



vurgulamıştır. Yazarlar, müşterilerle ilişkiler kurarak çalışanların övgü veya eleştiri alabileceğini iddia ediyor (Hackman ve diğerleri, 1975). Örneğin bir ürünün üretiminde aktif rol alan bir proje takımının o ürün ile ilgili müşteri şikayetleriyle de doğrudan muhatap olması halinde çalışanların işlerine yönelik geri bildirimleri doğrudan müşterilerden alarak performansından haberdar olur, becerilerini geliştirebilir ve işiyle alakalı tam sorumluluk (özerklik) hisseder. Bu noktada eğer ilişkiler bilinçli bir şekilde kurulduğunda performans artışı beklentisinin bir başka sebebi de yine çalışanların çıktıkları üzerinde özellikle müşterilerden gelen bir dış kontrol söz konusudur (Cummings ve Worley, 1997; Hackman ve Oldham, 1975).

Dördüncü öncül iş zenginleştirme faktörü olan dikey yükleme, çalışana yüksek düzeyde özerklik verilmesi anlamına gelir. Bir başka deyişle çalışan iş ile ilgili bütün süreçleri kendisi yönetecektir. Örneğin kendi işinin kalite kontrollerini yapabilir, kanalları ayrı ayrı ayarlayabilir ve hatta yeni veya daha az eğitim almış çalışanlara tavsiyelerde bulunabilir. Buradan anlaşıldığı üzere böyle bir durumda sorumlulukların ötesinde çalışanlar aynı zamanda kriz yönetimi, mali kontrol ve zaman yönetimi becerileri gerektirdiğini de geliştirecektir (Hackman ve Oldham ve diğerleri, 1975). Özetle bu seviyede bir otonomi, çalışanın işinin önemini ve yüksek sorumluluğunu anlamasını sağlayabilir. Ötesinde işini doğru bir şekilde yönetme için işine yüksek düzeyde bir bağlılık geliştirerek, iş ile ilgili üretkenliğini artabilir. Nihayetinde çalışan işini hata yapmadan en iyi şekilde tamamlamaya odaklanacaktır. Bununla birlikte, iş özellikleri modelini oluşturanların iddia ettiği gibi, bir çalışana tüm görevi ve işinin gözle görülür sonuçlarını sunan, çalışanların performansının artmasına yardımcı olan, yapılan işin anlamlılığını artırma olasılığı vardır (Hackman ve Oldham ve diğerleri, 1975; De Varo ve diğerleri, 2007).

Burada altının çizilmesi gereken bir nokta bazı çalışanların yüksek zenginleştirilmiş ve çeşitlendirilmiş şartlarda çalışmayı başaramama durumlarıdır. İşlerin zorluk düzeyi, bazı çalışanlar için fazla çaba harcama gerektirmesi zihinsel ve fiziki durumları etkileyerek stresi arttırabilir. Bu sebeple orta ve uzun vadede bu tarz çalışanların performanslarında düşmeler yaşanabilir (Smith ve Sainfort, 1979) .

Sonuncu öncül olan geri bildirim kanallarının açılmasına dönersek, bu ilkeyle aslında çalışan işin doğru yapıp yapılmadığından direk olarak sorumlu tutulmaktadır. Araştırmaya göre bu müdahale, diğer iş özelliklerine göre üretkenlik üzerinde en güçlü etkiye sahip olan müdahaledir. Özellikle iş tasarımı Hackman ve Oldham, çalışan ile yönetici arasındaki kişilerarası sorunları önleyebileceği için işin kendisinden gelen geri bildirim en yararlı olanı olduğunu belirtmiştir (Hackman ve diğerleri, 1975).

İş özellikleri modeli ile ilgili birçok araştırma modelin çalışan üretkenliği üzerinde olumlu etkisinin olduğunu bulgulamıştır. Özellikle montaj hattı, hemşirelik ve üretim gibi sektörlerde performans üzerindeki olumlu etki belirgin olarak görülmüştür (Cummings and Worley, 2009; Lunenburg, 2011; Salau, Adenji ve Oyeunmi, 2014). Fakat bazı çalışmalarda da modelin etkisiz kaldığı görülmüştür (Siruri, Namusonge, Kilika, 2019; Pierce ve Aguinis, 2013).

Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta iş özellikleri modelinin geliştirildiği yıla kıyasla günümüzde iş yapış şekillerinin önemli ölçüde değiştiğidir. Bu açıdan bakıldığında Hackman ve arkadaşları tarafından neredeyse yarım asır önce geliştirilen bu modelin çalışanların üretkenliğini etkileme potansiyeli hala olabilir fakat bunun günümüzdeki çalışan üretkenliği açısından yeterli birçok şüphe barındırmaktadır. (Garg ve Rastogi, 2005). Günümüzde inovasyon odaklı bilgi işleri, duygusal emek, esnek veya uzaktan tele çalışma gibi işin doğasına yönelik yeni yaklaşım ve uygulamalar mevcuttur. Bir başka deyişle işin beceri ve bilişsel gereklilikleri, duygusal talepleri, belirsizlik içermesi gibi faktörler çalışanların üretkenliğini etkileyecek değişkenlerdir (Parker, Wall ve Cordery, 2001). Örneğin Morgeson ve Humprey (2006) bilgi işleme ve çoklu beceri isteyen bilgi odaklı bağlamlarda test edilmek üzere yeni bir “iş özellikleri ölçeği’nin” geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Diğer taraftan günümüzde popülaritesi git gide artan geçici ya da esnek çalışma durumlarında iş özellikleri modelinin çalışıp çalışmadığı önemli bir soru olarak ortaya çıkmaktadır. De Cuyper ve De witte (2006) yaptıkları araştırmada geçici çalışanlar için iş özellikleri modelinin anlamlı sonuçlar üretmediğini bulgulamıştır.

Sonuç olarak yeni dünya koşullarına göre gelişmiş ve değişmiş iş bağlamlarına uygun revize edilmiş tasarımların gerekliliği aşıkardır. Ayrıca modelde kullanılan moderatörler özellikle bazı bağlamlarda yeterince yeterli olamamakta ve bazı araştırmacılara göre iş özellikleri modeli çalışanların kendi algılarını dikkate almamaktadır (Roberts ve Glick, 1981). Örneğin, çalışanların büyüme ihtiyaçları yüksek olsa da, iş arkadaşlarının ya da diğer kişilerin işlerindeki yeni değişikliklere ilişkin olumlu ya da olumsuz duyu ve düşüncelerinden algıları etkilenebilir. Bu noktada özellikle bilinen en temel motivasyon kuramlarından biri olan eşitlik teorisinin vurguladığı gibi çalışanlar farklı görev kapsamına sahip diğer çalışanlarla karşılaştırma yapabilirler ve eğer bir eşitsizlik olduğunu düşünüyorlarsa bu onların performanslarını dolayısıyla verimlilik düzeylerini etkileyebilir (Montagno, 1985). Ayrıca günümüzde belirsizlik içeren inovasyon odaklı bilgi işinin artması sebebiyle bir araştırma, “operasyonel belirsizliğin” aynı zamanda bir beklenmedik durum değişkeni olarak da değerlendirilebileceğini gösterdi. Bir

başka deyişle, operasyonel belirsizlik yüksek olduğunda iş zenginleştirme daha iyi sonuç verebilir (Wall ve Jackson, 1995). Ek olarak Piccolo ve Colquitt (2006) yılında yaptıkları araştırmada dönüşümsel liderliğin de iş özellikleri ile çalışan üretkenliği arasında önemli bir moderatör görevi üstlenebileceğini bulgulamıştır.

İş özellikleri modeli analitik ve operasyonel yönleri nedeniyle de eleştirilmiştir. İlk olarak, temel boyutların motive edici potansiyel puanını ölçmek için Hackman ve Oldham tarafından önerilen endeks iyi araştırılmıştır, ancak bazı araştırmalar endeksi desteklerken bazıları da karışık veya olumsuz sonuçlara sahiptir (Robbins, 2007). İkinci olarak, formülün kendisi 1981’de Glick ve Roberts tarafından eleştirilmektedir. Son olarak, yaratıcılar tarafından kullanılan veri toplama tekniği olan “ortak yöntem varyansı”nın da temel iş özellikleri ile beklenen sonuçlar arasındaki ilişkileri şişirdiği bulunmuştur (Glick ve diğerleri, 1985). Ancak bunların analitik ve operasyonel olmasının dışında, iş özellikleri modeli araştırmalarla geniş çapta desteklenmekte ve popüler bir bakış açısı olarak kalmaktadır (Luthans, 2008; Mckenna 2006).

Belirtmek gerekir ki işlerini iş özellikleri modelini göz önüne alarak tasarlayan örgütlerde çalışanların üretken olmasının sağlanmasında kişisel, teknik ya da kontrol sistemleri ilgili tıkayıcı faktörler devreye giriyor olabilir (Cummings ve Worley, 1997). Örneğin işlerin iş özellikleri modeline göre yeniden tasarlanırken birleştirilmesi çalışanların rol ya da pozisyona yönelik çatışma yaşamasına neden olabilir Ya da örgütün varolan teknolojik boyutlarını yeni iş tasarımına göre uyarlama çalışmaları zaman ve maddi açıdan külfetli olabilir (Cordery ve Wall, 1985).

### 3. Günümüzde İş Özellikleri Modelinin Rolü Ve Önemi

İş özellikleri modeli ile ilgili literatür incelendiğinde son yıllarda da bir çok farklı ülkede ve sektörel bağlamda bu modelin araştırmacılar tarafından test edildiği görülmektedir. Bu araştırmalara bakıldığında özellikle bireysel performans üzerinde çoğunlukla olumlu etkiler gözlemlenirken çelişkili sonuçlar elde eden araştırmalarında olduğu görülmektedir (Siruri ve Chece, 2021). Bu kısımda öncelikle son yıllarda yapılan araştırmaların sonuçları paylaşılacak ve sonrasında günümüzde iş özellikleri modelinden örgütler nasıl faydalanabilir? sorusu tartışılıp bölüm sonuçlandırılacaktır.

Öncelikle Salau, Adeniji ve Oyeunmi 2014 yılında Nijerya’nın Ogun eyaletindeki devlet üniversitelerinde idari ve diğer akademisyen olmayan personeller üzerinde modeli test etti. Elde edilen verilen korelasyon analizi kullanılarak analiz edildiğinde burada modelin değişkenleri arasında pozitif

ve olumlu sonuçlar tespit edilmiştir. Diğer taraftan Opiyo, Ochieng ve Owuor (2014) Kenya'nın Kisumu şehrindeki ticari bankalarda modeli test etti ve çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırdı. Çalışma, görev çeşitliliğinin, görev kimliğinin ve görev öneminin çalışanların performansı üzerinde etkili olduğunu, ancak görev özerkliğinin bankadaki beyaz yakalıların performansı üzerinde bir etkisi olmadığını tespit etti. 2015 yılına gelindiğinde Masoudi, Nazari ve Raadabadi İran'ın Tehran şehrinde modelin özellikle çalışan performansı üzerindeki etkisini ölçtü. Taleghani hastanesinde görev yapan 160 hemşire üzerinde yapılan araştırma sonucunda iş özellikleri ve performans arasında olumlu çıktı bulunamadı. Yine 2015 yılında bu kez Hindistanda model personelin bireysel performansı üzerindeki etkisi teste tabi tutuldu. 56 program ve bölüm başkanlığından oluşan örnekleme iş özelliklerinin çalışanların bireysel performansları üzerinde önemli etkisinin olduğu saptandı. Son olarak 2019 yılında Siruri, Namusonge ve Kilika (2019) yılında Kenya'daki ticari bankaların performansı üzerinde iş özelliklerinin etkileri test edildi. 40 Ticari bankanın 388 çalışanını kapsayan çalışmada Çalışma sonucunda iş özelliklerinin Kenya'daki bankalarda çalışan personeller üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıktı.

Sonuç olarak 1975 yılından beri üzerinde birçok çalışma yapılan iş özellikleri modeli hakkında araştırma incelemeleri modelin çoğunlukla çalışan performansı üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu belirtmektedir (Faturouchman, 1997; Boonzaier, Ficker ve Rust, 2001, Bilgiç, 2008; Siruri ve Cheche, 2021). Günümüz örgütlerinde iş özellikleri modelinde bahsi geçen iş özelliklerinin önemini yitirdiğini söylemek doğru olmaz fakat iş özelliklerinin gereken etkiyi yaratmak için bazı koşulların yerine getirilmesi gereklidir. Öncelikle çalışanların güvenli ve pozitif bir iklimin olduğu çalışma ortamında faaliyetlerini sürdürdüğü için emin olunması gereklidir. İkinci olarak eğitimlerle çalışanların bilgi ve becerilerinin düzenli bir şekilde geliştirilmesi hedeflenmelidir. Son olarak özellikle dönüşümsel liderlerin özellikleri olan çalışanlara yönelik ilham verici motivasyon kaynakları oluşturarak, bireyselleştirilmiş değerlendirmelerden yararlanılmalıdır (Siruri ve Cheche, 2021).

#### 4. Sonuç

Sonuç olarak bu çalışma örgütsel verimliliğe mikro açıdan yaklaşmış ve bireysel üretkenliği etkileyen en önemli faktörlerden biri olan iş özelliklerini geçmişten günümüze kadar yapılan bulguların ışığında kapsamlı bir şekilde ele almıştır. Bu bulgular değerlendirildiğinde büyüme ihtiyaçlarının yanı sıra hijyen faktörlerinin de çalışanların verimliliği üzerinde kimi zaman etkili olabildiği ortaya çıkmıştır. Bu noktada Herzberg'in yalnızca büyüme

ihtiyaçlarına odaklanan iş zenginleştirme modelinin, tüm çalışanların verimliliğini artırmada yeterli olamayabileceğinin altı çizilmiştir. Öte yandan Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeli araştırmalarla daha fazla desteklenmekte ve bilgi, beceri ve hijyen faktörlerini büyüme faktörleriyle birlikte dikkate aldığı için çalışanların verimliliğinin artırılmasında daha faydalı olabilmektedir. Ancak özellikle günümüzdeki bilgi ve inovasyon odaklı kurumlar ele alındığında çalışanların zenginleştirilmiş işlere yönelik kendi algıları, operasyonel belirsizlik ve dönüşümsel liderlik gibi moderatörlerin bağlam özelinde dikkate alınması gerekebilir. Ayrıca küreselleşmenin yanı sıra dijital dönüşüm ve endüstri 4.0 akımlarıyla birlikte teknolojik gelişmelerin yoğun etkisi altındaki günümüz iş ortamında geleneksel iş özelliklerinin de revize edilmesi gerekebilir. Nihayetinde yüksek rekabetin yaşandığı, yenilik odaklı dinamik pazarlarda faaliyette bulunan şirketler için bu özellikler yeterli olmayabilir. Bu nedenle, bölümde tartışıldığı gibi, farklı iş özellikleri farklı iş bağlamlarına az çok uygun olabileceğinden, örgütlerin çalışanlarını üretken kılabilmek adına kendi özgün iş süreçlerini ve iş tasarımı gereksinimlerini belirlemeleri gerekir.

## Kaynakça

- Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Birnbaum, P. H., Fahr, J. ve Wong, G. Y. (1986). The job characteristics model in Hong Kong. *Journal of Applied Psychology*, 71 (4), 598-605.
- Boonzaier, B., Ficker, B. ve Rust, B. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32 (1), 11-34.
- Bozkurt, Ömer- T. Ergun- S. Sezen, 1998, Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE Yay., Ankara, CAN, Halil; “Yönetim Bilimi ve Tarihçesi”, Yönetim ve Organizasyon Ed., S. Güney, Nobel, Ankara, 2001.
- Bratton, J. and Gold J. (2007) *Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan Champpoux, J. E. (1991). A multivariate test of job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 431-446.
- Corbett J. M. (1994). *Critical Cases in Organizational Behaviour*. Hampshire: Palgrave
- Cummings T.G. and Worley Christopher G. (1997). *Organizational Development & Change*.  
Cincinnati OH: West Publishing Company
- Cummings, T.G., & Worley, C.G. (2009). *Organization Development and Change* (9th Ed.). Mason, OH: South-Western.
- De Cuyper, N. ve De Witte, H. (2006). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment life satisfaction and self- rated performance. *International Journal of Stress Management*, 3 (4), 441-459.
- Devaro J., Li Robert , Brookshire D. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a cross section of establishments. *The international Journal of Human Resource Management*, 18(6) pp. 986-1003
- Faturochman, M.A. (1997). The Job Characteristics Theory: A Review. *Bulletin Psikologi*.5(2).
- Fried, Y. ve Ferris, G. R. (1986). The dimensionality of jobcharacteristics: Some neglected issues. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 419-426.
- Garg P. and Rastogi R. (2007). New model of Job design: motivating employees' Performance. *Journal of Management Development*, 25(6) 572-587.
- Glick W. and Roberts K.H. (1981). The Job Characteristics Approach to Task Design: A Critical Review. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), pp.193-217.
- Glick, W.H., Jenkins, G.D and Gupta, N. (1985). Method versus substance: How strong are underlying relationships between job characteristics

- and attitudinal outcomes? *Academy of Management journal*, 29(3) pp. 441-464.
- Hackman J.R. et al (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17(4) pp. 57-71.
- Hackman J.R. (1977) "Work Design", in J.R.Hackman and J. Lloyd Suttle (Ed) *Improving life at Work*, Goodyear. Santa Monica, California. Pp.129-130 cited in Luthans. F.(2008) *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill Education (Asia).
- Hackman J.R. and Oldham G.R. (1976). *Motivation Thorough the Design of Work: Test of a Theory*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 pp. 250-279.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Huczynski, A.A. and Buchanan, A.D. (2007) *Organizational Behaviour*. Essex: Pearson Education Limited.
- Herzberg F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 63(6) pp.53-62
- Herzberg, F. Mausner, B., Snyderman, B.B.(1993). *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers
- HERZBERG, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees?(HBR Article Collection) *Harvard Business Review Article*: 14.
- Jones, B. N. and Lloyd, C.G. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development* 24 (10) pp. 929-943.
- Kazanas H.C. (1978). Relationship of Job Satisfaction and Productivity to Work Values of Vocational Education Graduates. *Journal of Vocational behavior*, 12. pp.155-164.
- Kelly, J.E. (1992). Does job re-design theory explain job re-design outcomes? *Human Relations*, 45(8), pp.753-774.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği* (13. baskı). *İstanbul: Beta Yayınları*.
- Lunenburg, F.C. (2011). Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging. *International Journal of Management, Business, And Administration*. 15(1).
- Luthans F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/ Irwin.
- McKenna E. (2008). *Business Psychology and Organisational Behaviour*. New York: Psychology Press.
- Montagno R.V. (1985). The effects of comparison others and prior experience on responses to task design. *Academy of Management journal* , 28 (2) pp.491-498.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology* (6. baskı). Australia.

- Masoudi, I.A, Nazari, A & Raadabadi, M. (2015). Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. *Asian Social Science*. 11 (18).
- Morgeson, F. P. ve Humphrey, E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91 (6), 1321-1339.
- Oldham, G. R. (1996). Job design. In C. L. Cooper & I. T. Robertson eds., *International review of industrial and organizational psychology*. Chichester, UK: Wiley pp. 33-60
- Opiyo, Ochieng and Owuor (2014). Effect of Job Redesign on Employee Performance in Commercial Banks in Kisumu, Kenya. *Greener Journal of Business and Management Studies*. 4 (4), 115-137.
- Özer, A. (2015). Frederick Taylor'in Görüşlerini 21. Yüzyıl Yönetim Mantiği İle Yeniden Okumak. *Verimlilik Dergisi*, (2), 41-72.
- Parker S. K., Wall T. D., Cordery J. L. (2001). Future work design research and Practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 pp. 413-440
- Piccolo, R. F ve Colquit, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 327-340.
- Robbins, S.P and Judge T.A. (2007). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rynes, S.L., Gerhart, B. and Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381-394.
- Salancik, G.R. and Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2) pp. 224-253.
- Salau, O.P., Adeniji, A. A. & Oyewunmi, A. E. (2014). Relationship Between elements of job enrichment and organizational performance among the non-academic staff in Nigerian public universities. *Marketing and Management Journal*. 12 (2), 173-189.
- Schermerhorn, J.R (2008). *Management*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Siruri M. M., Namusonge, M. J., & M. Kilika, J. (2019). Influence of Techno-structural Interventions on Performance of Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Scientific Research and Management*. 7(6).
- Siruri, M. M., & Cheche, S. (2021). Revisiting the Hackman and Oldham job characteristics model and Herzberg's two factor theory: Propositions on how to make job enrichment effective in today's organizations. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 162-167.



- Smith, A. (1937). *The wealth of nations [1776]* (Vol. 11937). na.
- Smith J. M. and Sainfort C. P. (1989). A Balance Theory of Job Design for stress Reduction. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 4 pp. 67-79.
- Wall, T. D., & Martin, R. (1987). Job and work design. In C. L. Cooper & I. T. Robertson eds., *International review of industrial and organisational psychology*. Chichester: Wiley pp. 61–91. cited in Parker S. K., Wall T. D., Cordery J. L. (2001). Future work design research and Practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 pp. 413-440.
- Wall, T.D. et al. (1990). Advanced manufacturing technology, work design and performance: A change study. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 691–697.
- Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1995). New manufacturing initiatives and shop floor work design. In A Howard Ed. *The changing nature of work*. San Francisco, CA: Jossey-.
- Bass, pp. 139–174 cited in Parker S. K., Wall T. D., Cordery J. L. (2001). Future work design research and Practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 pp. 413-440.
- Wood. J. et al. (2010). *Organisational Behaviour: Core Concepts and Application.*: Milton Qld: John Wiley & Sons Australia.
- Vijay, V.M & Indravevi, R. (2015). A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 6(1)252-260.

