



## Sağlık Çalışanlarının İş Doymu Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği

*Investigation of Job Satisfaction In Health Workers: An Example of Public Hospitals*

Mustafa NAL<sup>1</sup>

Burcu NAL<sup>2</sup>

Geliş Tarihi: 20.09.2017 / Düzenleme Tarihi: 27.02.2018 / Kabul Tarihi: 01.03.2018

### Özet

Sağlık çalışanlarının yaptıkları işlerde başarılı, verimli olabilmelerinin en önemli nedenlerinden biri de iş doyumudur. Sağlık hizmeti alan bireylerin, kaliteli ve etkin sağlık hizmeti alabilmeleri için, sağlık hizmeti verenlerin yaptığı işten ve çalıştığı kurumdan memnun olması gerekir. Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının iş doyumunu ölçmek, iş doyumunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen etmenleri tespit etmek ve sağlık yöneticilerine ve literatüre katkıda bulunmaktır. Araştırmanın evrenini Kastamonu ilinde bir kamu hastanesinde görev yapan 140 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise araştırmaya katılmayı kabul eden 99 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Minnesota İş Doymu Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği Cronbach's Alpha değeri 0.917 olduğu, içsel doyum boyutunun güvenilirliği Cronbach's Alpha değeri 0.875, dışsal doyum boyutunun güvenilirliği Cronbach's Alpha değerinin 0.834 olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının içsel iş doyum puan ortalamalarının 3.02 olduğu ve içsel iş doymu (tanınma, başarı, takdir görme, işin kendisi ve işin sorumluluğu) açısından tatmin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların dışsal doyum puan ortalamasının 2.63 olduğu tespit edilmiştir. Bu puan ölçeğin nötr puanı olan 3'ün altında olduğu için çalışanların dışsal iş doymu (kurum politikası, yönetim şekli, denetim biçimi, üstler ve astlarla ilişkiler, çalışma şartları, ücret) açısından tatmin olmadığı anlamına gelmektedir. İş doyumunun dışsal boyutunu oluşturan; yönetim, kurumsal politika, denetim biçimi, yönetici ve astlarla ilişkiler, çalışma şartları ve ücret faktörlerinin yöneticiler tarafından gözden geçirilmesi, bu konuda düzeltici ve iyileştirici tedbirler alınmasının faydalı olabileceği kanısına varılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** İş doymu, sağlık personeli, hastane, hemşire, hekim.

### Abstract

*Job satisfaction is one of the most important reasons so that health workers can be successful in their work. In order to get adequate and quality health services of patients, health workers must be satisfied with the their institution and their work. This study aims to measure the job satisfaction of health workers, to identify factors affecting negatively and positively job satisfaction, to contribute to literatüre and health administrators. The study population consists 140 health workers working in a public hospital in Kastamonu. The study sampling consists 99 health workers agreed to participate to study. Data collection tool used in the study included a Demographic Information Form and Minnesota Job Satisfaction Scale. Cronbach-alpha for the whole scale was found to be 0,92. Cronbach-alpha values for the intrinsic dimension scale and extrinsic dimension scale were 0,87 and 0,83 respectively. Intrinsic job satisfaction average score of health workers is 3,02 and in terms of intrinsic job satisfaction of health workers (achievement, recognition or appreciation, job responsibility) was determined to be satisfactory. Extrinsic satisfaction average score of workers is 2,63, wich is below 3 neutral score of scale, in terms of extrinsic job satisfaction of workers (agency policy and management, control method, relationships with managers and subordinates, work conditions, wages) was determined to be dissatisfied. It is believed to be useful taking corrective and remedial measures in this issue and review of factors of extrinsic job satisfaction such as agency policy and management, control method, relationships with managers and subordinates, work conditions, wages by managers.*

**Key Words:** Job satisfaction, health service personel, hospital, nursing, physician.

## I. GİRİŞ

Sağlık kurumu çalışanlarının başarılı, memnun ve üretken olabilmelerinin en önemli nedenlerinden biri de iş doyumudur. Çalışanların tamamı, çalışma şartlarının iyileştirilmesini, iş yaşamı ile ilgili ekonomik, psikolojik ve toplumsal ihtiyaçların karşılanmasını arzulamaktadır. Çalışanların, çalıştıkları kurumlarda bu ihtiyaçları karşılandığı müddetçe işlerinden tatmin olmaktadır (Çam ve vd., 2005:214).

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Kastamonu Üniversitesi, Tosya Meslek Yüksekokulu, Anestezi Programı, Kastamonu, Türkiye.

E-Posta: mnal@kastamonu.edu.tr

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye.

E-Posta: burcu\_nal@hotmail.com

*İş doyumu, iş veya iş yaşamının çalışan tarafından değerlendirmesi sonucunda tarif ettiği haz ve olumlu duyguların genel adıdır.* Çalışanın hissettiği hazzın veya hissettiği pozitif duygunun ölçüsü, işten aldığı tatminin derecesini ifade eder. Bu durumun tam tersi olduğunda ise çalışanın iş doyumsuzluğu söz konusu olur (Başaran, 2000). Çalışanın, işini ve iş çevresini değerlendirmesi sonucunda geliştirdiği, duygusal bir yanıt olarak ifade edilen iş doyumu, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin, beklentiler yönünde karşılama seviyesi olarak da ifade edilmektedir (Duxbury, 1984, ss. 97-101). İş doyumu, çalışanın yaptığı işin ve bunun karşılığında elde ettiği kazanımların, kişinin ihtiyaçları ve bireysel değer yargılarıyla uyumlu ya da değer yargılarıyla örtüşmesine olanak sağladığını hissetmesi sonucunda yaşadığı duygu olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 2004, s.389). Bireyin ihtiyaçları ve bireysel değer yargıları ile yaptığı iş uyumlu ise iş doyumunun varlığından söz edilebilir. Ayrıca iş doyumu, işin çeşitli özelliklerine yönelik olarak geliştirilen tutumların tamamı ve elde edilen kazanımların, beklentileri ne ölçüde karşıladığı ile ilgilidir (Akıncı, 2002: 3).

İş doyumu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk ile ilgilidir. Kişinin işine karşı duyduğu hoşnutluk iş doyumunu göstermekte iken, kişinin işine karşı duyduğu hoşnutsuzluk durumu ise iş doyumsuzluğunu açıklamaktadır (Özdemir, 2006: 70). Kişinin iş doyumun yüksek olması, genel olarak kişinin işini sevdiğini ve işine olumlu yönde değer verdiğini göstermektedir (Akçadağ vd. 2005: 172).

İş doyumunun üzerinde etkili olan faktörler; bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak gruplandırılabilir. Cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, mesleki pozisyon, mesleki kıdem, karakter, zekâ, hizmet yılı, medeni durum ve buna benzer faktörler, iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerdendir. Örgütle ilgili faktörler ise işin niteliği, yönetim şekli, denetim şekli, örgütsel iletişim, gelişim ve yükselme imkanları, rekabet, örgüt iklimi, çalışma koşulları, sosyal görünüm ve benzeri faktörler önemli yer tutmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 21-27).

Çalışma yaşamı, çalışanlara işle ilgili deneyimler kazandırmakta ve bu tecrübeler sonucunda kişinin işine yönelik zihinsel ve duygusal açıdan bir tutum geliştirmektedir (Sencan ve ark., 2013: 105). İş doyumu düşük olan çalışanlar, işten kaçma, işten erken ayrılma, işe geç gelme, çok sık hastalık raporu alma, uzun süren çay molaları, verimde düşme, hatalarda artış, duyarlılık gibi davranışlar gösterebilmektedir (Yıldırım, 2007: 255). Yapılan çalışmalar, iş doyumunun yüksek olmasının çalışanların kendine olan güvenini, moralini, performansını ve verimliliğini artırdığını; hastalık, stres, gerginlik, kaygı, şikayet, işe gelmeme ve işten ayrılma düzeylerini azalttığını göstermektedir (Gedik, 2009: 2).

Hastaların, kaliteli ve gerekli olan sağlık hizmetini alabilmesi için, sağlık hizmeti verenlerin çalıştığı kurumdan memnun, yaptığı işten doyum sağlamış olması gerekir (Tambağ ve vd., 2015: 144).

Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının iş doyumunu ölçmek, iş doyumunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen etmenleri tespit etmek ve sağlık yöneticilerine ve literatüre katkıda bulunmaktır.

## II. GEREÇ VE YÖNTEM

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın türü ilişkisel tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Araştırma için ilgili kurumlardan gerekli izinler alınmıştır. Araştırmanın evrenini Kastamonu ilinde bir kamu hastanesinde çalışan 140 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlerken hastanede çalışan 140 çalışana duyuru yapılmış, araştırmaya katılmayı kabul eden 99 sağlık personeline anket uygulanmıştır.

### Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Araştırmada veri toplamak için anket tekniği kullanılmıştır. Ankette iki bölüm yer almaktadır; birinci bölümde katılımcıların demografik bilgileri ve çalışma şartları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde veri toplama aracı olarak çalışanların, iş doyumunu ölçmek için Weiss ve arkadaşları tarafından 1967 tarafından geliştirilen ve Oran tarafından 1989 yılında Türkçe'ye uyarlanan Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; içsel, dışsal ve genel doyum faktörlerini ölçmeyi sağlayan ve 1'den 5'e kadar (1=hiç memnun değilim, 5=çok memnunuz) değişen ifadeler bulunan beşli likert tipi bir ölçektir.

İş doyumu ölçeğinde yer alan tüm maddelerden elde edilen puanların aritmetik ortalaması genel doyum puanını oluşturur. İçsel doyum puanı; başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfi gibi işin içsel niteliğine ilişkin doyumla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Ölçekteki 1., 2., 3., 4., 7., 8., 9., 10.,11.,15.,16 ve 20. maddelerin aritmetik ortalaması içsel doyum puanını vermektedir.

Dışsal doyum puanı; kurum politikası, yönetim şekli, denetim, yönetici ve astlarla ilişkiler, çalışma şartları, ücret gibi işin çevresine ait faktörlerden oluşan maddeleri kapsamaktadır. Ölçekte 5.,6.,12.,13.,14.,17.,18 ve 19. maddelerden oluşan toplam 8 soru sorulmakta ve bu maddelerden elde edilen toplam puanın 8'e bölünmesi ile dışsal doyum puanı hesaplanmaktadır.

Ölçeğin nötr doyum puanı 3.00'tür (Ne doyumlu, ne de doyumsuz). Ölçekten alınan doyum puanı 3.00'ten küçük olması iş doyumunun düşük olduğu sonucunu, 5.00'e ne kadar yakın ise iş doyumunu o kadar yüksek olduğu sonucunu vermektedir (Çam ve vd., 2005).

Minnesota iş doyumu ölçeği ve ölçek alt boyutlarının güvenilirliği (Cronbach's Alpha değeri) Tablo.1'de gösterilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirliği Cronbach's Alpha değeri 0.917 olduğu, içsel doyum boyutunun güvenilirliği Cronbach's Alpha değeri 0.875, dışsal doyum boyutunun güvenilirliği Cronbach's Alpha değerinin 0.834 olduğu saptanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

İstatistiksel analizlerde güvenilirlik düzeyi %95 olarak değerlendirildiği için,  $p>0.05$  olduğunda karşılaştırmalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur,  $p<0.05$  olduğunda ise karşılaştırmalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır şeklinde değerlendirilmiştir.

**Tablo 1. Minnesota iş doyum ölçeği ve ölçek alt boyutlarının güvenilirliği**

	Toplam Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Genel Doyum (Tüm maddeler)	20	0,917
İçsel Doyum	12	0,875
Dışsal Doyum	8	0,834

### Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmaya ait veriler, kişisel bilgi formu ve Minnesota İş Doyum Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 16 programı kullanılarak analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasında anlamlı fark olup olmadığını ve anlamlılık düzeylerini test etmek için, değişkenlerin özelliklerine göre bağımsız örneklem t- testi ve tek yönlü varyans analizi, değişkenler arasındaki etkileşimi belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Analizlerde,  $p<0.05$  düzeyinde anlamlılık kabul edilmiştir.

### III. BULGULAR

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarına ait tanımlayıcı bulgular Tablo 2'de verilmiştir. Araştırmaya toplam 99 çalışan katılmıştır. Katılımcıların %62,6'sını kadınlar, %37,4'ünü erkekler oluşturmaktadır. Çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı ise %39,4'ü 36-50 yaş, %37,4'ü 26-35 yaş, %13,1'i 16-25 yaş, %10,1'i ise 51-60 yaş aralığındadır. Sağlık çalışanlarının %69,7'sinin evli, %26,3'ünün bekar ve %4'ünün ise dul olduğu saptanmıştır. Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları ise şu şekildedir; %57,6' sını üniversite mezunu, %20,2'si lise, %10,1 lisansüstü, %6,1 ilkokul ve %6,1 ortaokul mezunudur. Çalışanların meslekteki toplam çalışma sürelerine göre dağılımları incelendiğinde, %40,4'ünün 11 yıl ve üzeri, %36,4'ünün 5-10 yıl, %20,2'sinin 2-4 yıl, %3'ü ise 0-1 yıl olduğu görülmüştür. Katılımcıların araştırma yapılan kurumdaki çalışma süreleri ise %29,3'ü 11 yıl ve üzeri, %24,2'ü 5-10 yıl, %31,3'ü 2-4 yıl, %25,2'si ise 0-1 yıl olarak saptanmıştır. Aylık çalışma süresi %59,6'sının 160-189 saat, %22,2'sinin 220-264 saat, %18,2'sinin 190-219 saat olduğu tespit edilmiştir. Aylık nöbet tutma oranları ise %40,4'nün nöbet tutmadığı, %38,4'ünün 6-10 nöbet, 16,2'sinin 1-5 nöbet, %5,1'inin 11 ve üstü nöbet tuttuğu belirlenmiştir. Çalışanların %76,8'i kadrolu (657 sayılı devlet memurları kanununun 4. maddesinin "a" bendine tabi), %18'i özel şirket personeli, %5,1'i sözleşmeli (657 sayılı devlet memurları kanununun 4. maddesinin "b" bendine tabi) olarak istihdam edildiği tespit edilmiştir. Katılımcıların %25,3'ü memur (veri hazırlama kontrol işletmeni), %23,2'si hemşire, %13,1'i sağlık memuru, %12,1'i temizlik personeli, %10,1'i ebe, %8,1'i tıbbi sekreter ve %8,1'i hekim olarak çalıştığı saptanmıştır. Çalışanlar, iş tatminini etkileyen faktörlerin %58,6'sını ücret, %10,1'i kariyer, %9,1'i kurumsal kimlik, %7,1'i kişisel gelişim, %15,2'si ise diğer faktörler olarak belirtmişlerdir.

**Tablo 2. Çalışanların tanımlayıcı özellikleri**

Bireysel Özellikler	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	62	62,6
Erkek	37	37,4
<b>Yaş</b>		
16-25	13	13,1
26-35	37	37,4
36-50	39	39,4
51-65	10	10,1
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	69	69,7
Bekar	26	26,3
Dul	4	4,0
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlkokul	6	6,1
Ortaokul	6	6,1
Lise	20	20,2

Üniversite	57	57,6
Lisansüstü	10	10,1
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>		
0-1 yıl	3	3
2-4 yıl	20	20,2
5-10 yıl	36	36,4
11 yıl ve üstü	40	40,4
<b>Halen çalıştığı kurumda çalışma süresi</b>		
0-1 yıl	15	25,2
2-4 yıl	31	31,3
5-10 yıl	24	24,2
11 yıl ve üstü	29	29,3
<b>Aylık Çalışma saati</b>		
160-189	59	59,6
190-219	18	18,2
220-264	22	22,2
<b>Aylık nöbet sayısı</b>		
0 (Nöbet tutmayan)	40	40,4
1-5 nöbet	16	16,2
6-10 nöbet	38	38,4
11 ve üstü nöbet	5	5,1
<b>Kadro şekli</b>		
Kadrolu (657-4A)	76	76,8
Sözleşmeli (657-4B)	5	5,1
Özel şirket	18	18,2
<b>Meslek</b>		
Hemşire	23	23,2
Sağlık Memuru	13	13,1
Ebe	10	10,1
Hekim	8	8,1
Tıbbi Sekreter	8	8,1
Memur (VHKİ)	25	25,3
Temizlik personeli	12	12,1
<b>İş tatminini etkileyen faktör</b>		
Ücret	58	58,6
Kariyer	10	10,1
Kişisel gelişim	7	7,1
Kurumsal kimlik	9	9,1
Diğer faktörler	15	15,2

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş doymu boyutlarına göre puan ortalamaları Tablo 3'de verilmiştir. İçsel iş doymu puan ortalaması 3.02 olduğu ve çalışanların içsel iş doymularının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının dışsal iş doymu puan ortalaması 2.63 olduğu ve dışsal iş doymularının düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların genel iş doymu puan ortalamasının ise 2.86 olduğu ve genel iş doymularının düşük olduğu saptanmıştır.

**Tablo 3. Çalışanların iş doymu ortalamaları**

İş Doymu Boyutları	Ölçek maddeleri	Ortalama
<b>İçsel Doym</b>	1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10,11, 15, 16, 20	3,02
<b>Dışsal Doym</b>	5, 6, 12,13, 14, 17, 18, 19	2,63
<b>Genel Doym</b>	1, 2, 3, .....20	2,86

Çalışanların cinsiyete göre iş doymu puanları Tablo-4'te gösterilmiştir. Yapılan bağımsız T testi sonucunda çalışanların cinsiyete göre iş doymu puanları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4. Cinsiyete göre iş doymu karşılaştırması (Bağımsız T testi)**

Bireysel Özellik	N	%	İçsel Doym			Dışsal Doym			Genel Doym		
Cinsiyet			$\bar{x}$	t	p	$\bar{x}$	t	p	$\bar{x}$	t	P
Kadın	62	62,6	3,04	0,304	0,762	2,54	-1,431	0,156	2,84	-0,436	0,664
Erkek	37	37,4	2,99			2,80			2,91		

Yaş gruplarına göre iş doymu karşılaştırması Tablo-5'te verilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş gruplarına göre içsel doym puanları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $p<0.05$ ) tespit edilmiştir. Yaş grupları arasında yapılan Post Hoc Tukey testi sonucuna göre ise 36-50 yaş grubunun içsel iş doymu puan ortalamasının (3,28), 51-65 yaş grubundakilerin içsel doym puan ortalamasından (2,43) yüksek olduğu ve farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $p<0.05$ ) saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, yaş gruplarına göre genel iş doymu puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ( $p<0.05$ ) saptanmıştır. Yapılan Post Hoc Tukey testi sonucuna göre ise 36-50 yaş grubunun genel iş doymu puanlarının (3,10), 51-65 yaş grubunun yaş ortalamasından (2,34), yüksek olduğu ve farkın istatistiksel yönden anlamlı olduğu bulunmuştur ( $p<0.05$ ).

**Tablo 5. Yaş gruplarına göre iş doymu karşılaştırması (Tek yönlü varyans analizi)**

Bireysel Özellik	n	%	İçsel Doym			Dışsal Doym			Genel Doym		
Yaş			$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p
16-25	13	13,1	3,28	4,831	<b>0,004</b>	2,78	1,943	0,128	3,08	3,917	<b>0,011</b>
26-35	37	37,4	2,81			2,50			2,68		
36-50	39	39,4	3,28			2,83			3,10		
51-65	10	10,1	2,43			2,20			2,34		

Katılımcıların medeni durumları ile iş doymu puan ortalamalarının karşılaştırılması Tablo 6'da verilmiştir. Medeni duruma göre genel iş doymu puanının (3,26) en yüksek olduğu grubun dul olanlar olduğu ve en düşük puan ortalaması (2,83) ise evli bireyler olduğu tespit edilmiştir. Ancak medeni durum ile iş doymu puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 6. İş doymu puanlarının medeni durum ile karşılaştırılması**

Bireysel Özellik	n	%	İçsel Doym			Dışsal Doym			Genel Doym		
Medeni Durum			$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p
Evli	69	69,7	2,98	0,606	0,548	2,61	0,380	0,685	2,83	0,570	0,568
Bekar	26	26,3	3,06			2,65			2,90		
Dul	4	4,0	3,43			3,00			3,26		

Sağlık çalışanlarının eğitim durumuna göre iş doyum puanları Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre en yüksek genel iş doyum puanının 3.09 puan ile lise mezunlarında olduğu görülmektedir. En düşük genel iş doyum puanının ise 2.56 ile ilkokul mezunlarında olduğu görülmektedir. Fakat çalışanların eğitim durumları ile iş doyum puan ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 7. İş doyum puanlarının eğitimi durumu ile karşılaştırılması (Kruskal Wallis testi)**

Bireysel Özellik	n	%	İçsel Doyum			Dışsal Doyum			Genel Doyum		
			$\bar{x}$	$\chi^2$	p	$\bar{x}$	$\chi^2$	p	$\bar{x}$	$\chi^2$	P
İlkokul	6	6,1	2,59	2,625	0,622	2,52	4,044	0,400	2,56	2,533	0,639
Ortaokul	6	6,1	2,80			2,60			2,72		
Lise	20	20,2	3,13			3,01			3,09		
Üniversite	57	57,6	3,06			2,56			2,86		
Lisansüstü	10	10,1	2,95			2,38			2,72		

Toplam çalışma süresi ile iş doyum puanlarının karşılaştırılması Tablo 8’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, en yüksek genel iş doyumunun (3.17) 2-4 yıl arasında çalışanlarda olduğu, en düşük genel iş doyumunun ise 0-1 yıl arasında çalışanlarda (2.60) olduğu saptanmıştır. Çalışma süresine göre gruplar arasında iş doyum puanları açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 8. İş doyum puanlarının toplam çalışma süresi ile karşılaştırılması (Tek yönlü varyans analizi)**

Bireysel Özellik	n	%	İçsel Doyum			Dışsal Doyum			Genel Doyum		
			$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	P
Toplam Çalışma Süresi											
0-1 yıl	3	3	3,02	2,475	0,066	1,95	2,348	0,077	2,60	2,422	0,071
2-4 yıl	20	20,2	3,28			3,00			3,17		
5-10 yıl	36	36,4	2,74			2,46			2,63		
11 yıl ve üstü	40	40,4	3,14			2,66			2,95		

Halen çalıştığı kurumdaki çalışma süresine göre çalışanların iş doyum puanlarının karşılaştırılması Tablo 9’da gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, en düşük genel iş doyum puanının 0-1 yıl arasında çalışanlarda (2,85) olduğu, en yüksek genel iş doyumunun (2,96) 11 yıl ve üstü çalışanlarda (3,12) olduğu fakat gruplar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı saptanmıştır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 9. İş doyum puanlarının halen çalıştığı kurumda çalışma süresi ile karşılaştırılması (Kruskal Wallis testi)**

Bireysel Özellik	n	%	İçsel Doyum			Dışsal Doyum			Genel Doyum		
			$\bar{x}$	$\chi^2$	p	$\bar{x}$	$\chi^2$	p	$\bar{x}$	$\chi^2$	P
Halen çalıştığı kurumda çalışma süresi											
0-1 yıl	3	3	3,05	1,229	0,746	2,54	1,137	0,768	2,85	0,249	0,862
2-4 yıl	20	20,2	2,96			2,70			2,86		
5-10 yıl	36	36,4	2,95			2,51			2,77		
11 yıl ve üstü	40	40,4	3,12			2,72			2,96		

Sağlık çalışanlarının iş aylık toplam çalışma saatine göre iş doymu puan ortalamalarının karşılaştırılması Tablo 10'da verilmiştir. Genel iş doymu en yüksek olan grubun 3.03 ile aylık 160-189 saat arasında çalışanlarda olduğu görülmektedir. En düşük genel iş doymu puanının ise 2,59 ile aylık 190-219 saat arasında çalışanlarda olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda aylık 160-189 saat ile 190-219 saat arasında çalışanların içsel doym puanları arasındaki farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Ayrıca 160-189 saat ile 220-264 saat arasında çalışanların genel iş doym puanları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Çalışma saati az olan çalışanların iş doymununun yüksek olmasının nedeni daha az süre çalışmaları olabilir. Diğer yandan en çok çalışan grubun memnuniyet düzeyi olarak ikinci sırada yer almasının nedeni ise nöbet ücreti almalarından kaynaklanıyor olabilir.

**Tablo 10. İş doymu puanlarının aylık çalışma saati ile karşılaştırılması (Tek yönlü varyans analizi)**

Bireysel Özellik	n	%	İçsel Doym			Dışsal Doym			Genel Doym		
			$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	P
Aylık Çalışma saati											
160-189	59	59,6	3,21	4,532	0,013	2,76	2,150	0,122	3,03	3,456	0,036
190-219	18	18,2	2,67			2,61			2,65		
220-264	22	22,2	2,78			2,31			2,59		

Sağlık çalışanlarının, kadro istihdam türlerine göre iş doymu puanlarının karşılaştırılması Tablo 11'de verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, sağlık çalışanlarının, kadro istihdam şekline göre iş doym puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 11. İş doymu puanlarının kadro şekli ile karşılaştırılması (Tek yönlü varyans analizi)**

Bireysel Özellik	n	%	İçsel Doym			Dışsal Doym			Genel Doym		
			$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p
Kadro şekli											
Kadrolu (657-4A)	76	76,8	3,10	2,692	0,073	2,72	2,782	0,067	2,95	3,085	0,050
Sözleşmeli (657-4B)	5	5,1	3,15			2,90			3,05		
Özel şirket	18	18,2	2,62			2,21			2,46		

Çalışanların meslek gruplarına göre iş doymu puanlarının karşılaştırılması Tablo 12'de verilmiştir. Sağlık çalışanlarının, meslek grupları göre iş doym puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 12. İş doymu puanlarının meslek grupları ile karşılaştırılması (Tek yönlü varyans analizi)**

Bireysel Özellik	n	%	İçsel Doym			Dışsal Doym			Genel Doym		
			$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p
Meslek											
Hemşire	23	23,2	3,05	1,104	0,366	2,50	1,599	0,156	2,83	1,194	0,317
Sağlık Memuru	13	13,1	2,88			2,76			2,83		
Ebe	10	10,1	2,92			2,25			2,65		
Hekim	8	8,1	3,05			2,46			2,81		
Tıbbi Sekreter	8	8,1	2,94			2,39			2,72		
Memur (VHKİ)	25	25,3	3,31			3,04			3,20		
Temizlik personeli	12	12,1	2,62			2,53			2,58		

Katılımcıların, İş doyum puanlarının iş tatminini etkileyen faktörler ile karşılaştırılması Tablo 13'te verilmiştir. İş tatminini etkileyen en önemli faktörün kurumsal kimlik olduğunu ifade edenlerin (%9,1) içsel iş doyum puanı ortalaması (3.50), dışsal iş doyum puanı ortalaması (3.11) ve genel iş doyum puanı ortalamasının (3.35), tüm gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. İş tatminini etkileyen en önemli faktörün ücret olduğunu ifade edenlerin ise iş doyum puan ortalamalarının tüm boyutlarda en düşük seviyede olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan sağlık personelleri iş doyumunu etkileyen en önemli unsurun ücret olduğunu ifade eden grubun (%58,6) iş doyum puan ortalamasının (2,65) diğer grupların iş doyum puanlarından düşük olduğu saptanmıştır. Yapılan Tek yönlü varyans analizi sonucuna göre iş doyumunun tüm boyutlarının iş tatminini etkileyen faktörlere göre istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ( $p<0.05$ ). Bu sonuçlara göre ücretin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Bunun nedeni ise çalışanların aldığı ücretin yetersiz olduğunu düşünmesi olabilir.

**Tablo 13. İş doyum puanlarının iş tatminini etkileyen faktörler ile karşılaştırılması(Tek yönlü varyans analizi)**

Bireysel Özellik	n	%	İçsel Doyum			Dışsal Doyum			Genel Doyum		
			$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	p	$\bar{x}$	F	P
<b>İş tatminini etkileyen faktör</b>											
Ücret	58	58,6	2,81	2,859	0,028	2,41	2,573	0,043	2,65	3,062	0,020
Kariyer	10	10,1	3,35			2,83			3,14		
Kişisel gelişim	7	7,1	3,45			3,01			3,27		
Kurumsal kimlik	9	9,1	3,50			3,11			3,35		
Diğer faktörler	15	15,2	3,12			2,90			3,03		

#### IV. TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının iş doyumunu ölçmek, iş doyumunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen etmenleri tespit etmek amacı ile Kastamonu ilinde bir kamu hastanesinde sağlık çalışanları üzerinde yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizi SPSS programı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada sağlık çalışanların genel iş doyum puan ortalaması 2,86 olduğu saptanmıştır ve çalışanların genel iş doyumunun düşük olduğu belirlenmiştir. İçsel iş doyum puan ortalamalarının 3.02 olduğu ve içsel iş doyum (başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu) açısından tatmin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların dışsal doyum puan ortalamasının 2.63 olduğu tespit edilmiştir, bu puan ölçeğin nötr puanı olan 3'ün altında olduğu için çalışanların dışsal iş doyum (kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret) açısından tatmin olmadığı saptanmıştır.

Sonakin (2010), hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada dışsal iş doyumun (2.71) düşük olduğunu, fakat içsel genel iş doyumunun sağlandığını tespit etmiştir. Eroğlu (2015), iki farklı hastanede çalışan sağlık personeli üzerinde yaptığı çalışmada sağlık çalışanlarının iş doyumlarının sağlandığını saptamıştır. Aile hekimleri üzerinde Tözün ve arkadaşları tarafından (2008) yapılan bir çalışmada hekimlerin genel iş doyumunun sağlandığı tespit edilmiştir.

Kamu hastanelerinde yapılan bir çalışmada (Nur, 2011: 230-240), sağlık çalışanlarının cinsiyete göre iş doyum puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Sağlık çalışanları üzerinde yapılan başka bir çalışmada (Eroğlu, 2015: 52), erkeklerin iş doyum puanlarının kadınlara göre daha yüksek olduğu fakat aradaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı saptanmıştır. Sonakin (2010: 83) tarafından sağlık personeli üzerinde yapılan çalışmada ise kadınların iş doyum puanlarının, erkeklerin iş doyum puanlarından daha yüksek olduğu fakat bu durumun istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı bulunmuştur. Bu araştırmada ise erkeklerin iş doyum ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu fakat istatistiksel açıdan farkın anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Samsun ilinde sağlık çalışanları üzerinde yapılan (Keklik ve Coşkun Us, 2013: 153) iş doyum ile yaş grupları arasında istatistiksel açıdan fark olmadığını saptanmıştır. Yapılan bir çalışmada (Sonakin, 2010: 92) sağlık çalışanlarında yaş arttıkça iş doyumunun da arttığını saptamıştır. Bu çalışmada ise yaş grupları ile iş doyum arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ve 51- 65 yaş arasındakilerin iş doyum puanlarının, 36-50 yaş arasındakilerin iş doyum puanlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde iş doyum puanlarının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada evli olanların, bekar ve dul olanlara göre iş doyum puanlarının daha düşük ayrıca medeni duruma göre dul olanların iş doyumunun sağlandığı saptanmıştır fakat bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı bulunmuştur. Eroğlu (2015) tarafından iki farklı hastanede yapılan çalışmada da benzer sonuçlar bulunmuştur, dul sağlık personelinin iş



doyumunun bekar ve evlilerden daha yüksek olduğu ama arasındaki farkın istatistiksel yönden anlamlı olmadığı görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının iş doymu puanları ile eğitim durumu karşılaştırıldığında, sadece lise mezunlarında iş doymunun sağlandığı, dışsal iş doymunun lisansüstü mezunlarda diğer gruplara göre en düşük seviyede olduğu saptanmıştır ancak istatistiksel açıdan bu farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Sonakın (2010) tarafından yapılan çalışmada sağlık çalışanlarının genel doym, içsel doym ve dışsal doym düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık olmadığı saptanmıştır. Yıldız'ın (2001) yaptığı araştırmasında sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin iş doymularının diğer mezuniyet gruplarına göre daha yüksek bulunmuştur.

Katılımcıların iş doym puanları ile çalışma aylık çalışma saatleri karşılaştırıldığında, aylık çalışma saati en az olan (160-189 saat) yani fazla mesai yapmayan çalışanların diğer fazla çalışma saatlerine göre içsel iş doymu ve genel iş doymu puanlarının yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca aylık çalışma saatlerine göre içsel iş doymu ve genel iş doymu sadece çalışma süresi en düşük olan gruplarda sağlanmış olduğu bulunmuş ve bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların ifade ettiği iş tatminini etkileyen faktörlere göre iş doym puanları karşılaştırıldığında, iş doymunu etkileyen en önemli faktörün kurumsal kimlik olduğunu savunanların iş doym puanlarının diğer gruplara göre en yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini etkileyen en önemli faktörün ücret olduğunu ifade eden grubun iş doym puanlarının diğer gruplara göre en düşük olduğu saptanmıştır.

## V. SONUÇ

Çalışanların sadece içsel iş doymu boyutunu oluşturan; başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu açısından tatmin olduğu görülmektedir. Dışsal iş doymu boyutunu oluşturan; iş doymu boyutunu oluşturan kurumsal politika, yönetim şekli, denetim biçimi, yönetici ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret açısından sağlık çalışanlarının tatmin olmadığı ve içsel ve dışsal iş doymu boyutlarının bileşimi olan genel iş doymu açısından da çalışanların iş tatminin sağlanmadığı görülmektedir.

İş doymunun dışsal boyutunu oluşturan; kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi faktörlerin yöneticiler tarafından gözden geçirilmesi, bu konuda düzeltici ve iyileştirici tedbirler alınması faydalı olabilir.

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, araştırmanın yapıldığı kuruma göre sağlık çalışanlarının iş doymularının farklı olduğu görülmektedir. Bu farklılık kurumların yöneticilerin liderlik tarzlarının farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir. Çalışanların iş doymu düşük olan işletmelerin yöneticileri, iş doymu yüksek olan işletmeler ile benchmarking yaparak kendilerini geliştirebilirler.

Aylık çalışma saati açısından çalışma saati en az olan sağlık personelinin diğerlerine göre iş doymu puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bazen hiç dinlenmeden mesaisini tamamlayan ve yorucu, aşırı dikkat gerektiren bir mesleği icra eden sağlık çalışanlarının aylık zorunlu çalışma saatlerinin azaltılması ve aylık azami çalışma saati sınırının yasal düzenleme ile sınırlandırılması sağlık çalışanlarının iş doymunu artırıcı bir etken olabilir.

Sağlık çalışanları için iş tatmini etkileyen en önemli faktörün ücret olduğunu saptanmıştır ve iş doym puanlarının diğer gruplara göre en düşük seviyede olduğu saptanmıştır. Bu durum sağlık çalışanlarının ücret açısından tatmin olmadığını göstermektedir. Sağlık çalışanlarının maaş ve ek ödeme ücretlerinde iyileştirme yapılması ile çalışanların iş doymu üzerinde olumlu etki sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmalar lisans mezunu sağlık personellerinin iş doymularının düşük olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni lisans mezunlarının kariyer, terfi, ücret gibi ihtiyaç ve beklentilerinin yüksekliği olabilir. Çalışanların ihtiyaçları tespit edilmeli ve bu ihtiyaçlarını karşılamak için onlara gerek ortam ve fırsatların sağlanması çalışanların motivasyonu açısından faydalı olabilir.

Araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının iş doymunun en düşük çıkmasının nedeninin dışsal faktörlerden, diğer bir deyişle yöneticiler ile ilgili faktörlerden kaynaklanmakta olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumun başlıca nedenleri yöneticilerin yöneticilik konusundaki eğitimlerinin ve tecrübelerinin yetersizliği olabilir. Yöneticilerin görevlendirilmelerinde liyakate önem verilmesi, yönetici olarak görevlendirilenlerin görev adaptasyonu için eğitimden geçirilmesi, bu sorunun giderilmesi için önerilebilir.

## Kaynakça

- Akçadağ, S., Özdemir, E. (2005). İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul'da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 167-193.
- Akıncı Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(4), 3.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran İE. (2005). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Feryal Matbaası: Ankara.
- Çam, O., Akgün, E., Gümüş, A. B., Bilge, A., ve Keskin, G. Ü. (2005). Bir Ruh Sağlığı Ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doymuları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6(2), 213-220.
- Duxbury, M.L., Armstrong, G.D., Drew, D.J., Henli, S.J. (1984). Head Nurse Leadership Style With Staff Nurse Burn Out And Job Satisfaction In Neonatal Intensive Care Unit, *Nurs Res*, 33(2), 97-101.
- Gedik, T., Akyüz, K.C., Batu, C. (2009). Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi. *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9(1), 1-11.

- Keklik, B., Coşkun, U. N. (2013). Örgütsel Adalet Algılamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 143-161.
- Nur, D. (2011). Kamu Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinden İş Doyumu ve Stres İlişkisi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 14(4), 230-240.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Sencan, N., Yeğenoğlu, S., Aydınlan, B. (2013). Sağlık Çalışanları Ve Eczacılar Üzerinde Yapılan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Araştırmaları. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 17(1),104-112.
- Sonakin, C. (2010). *Hemşirelerin İş Doyumları İle Çalıştıkları Kurumların Etik İklimi Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi: İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tambağ, H., Can, R., Kahraman, Y., Şahpolat, M. (2015) Hemşirelerin Çalışma Ortamlarının İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Bakırköy Tıp Dergisi*, 11(4), 143-149.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(5): 21-27.
- Tözün, M., Çulhacı, A., Ünsal, A. (2008). Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 7,(5), 377-384.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.

### Summary

*Job satisfaction is one of the most important requirements so that health workers can be successful in their work. In order to get adequate and quality health services of patients, health workers must be satisfied with the their institution and their work. This kind of research is a descriptive study in the relational screening model. This study aims to measure the job satisfaction of health workers, to identify factors affecting negatively and positively job satisfaction, to contribute to literatüre and health administrators. The study population consists 140 health workers working in a public hospital in Kastamonu. The required permissions were obtained from relevant institutions for the questionnaire application. The study sampling consists 99 health workers agreed to participate to study. Data collection tool used in the study included a Demographic Information Form and Minnesota Job Satisfaction Scale. The collected data were analyzed using SPSS 16 program. Cronbach-alpha fort he whole scale was found to be 0,92. Cronbach-alpha values for the intrinsic dimension scale and extrinsic dimension scale were 0,87 and 0,83 respectively. Intrinsic job satisfaction average score of health workers is 3,02 and in terms of intrinsic job satisfaction of health workers (achievement, recognition or appreciation, job responsibility) was determined to be satisfactory. Extrinsic satisfaction average score of workers is 2,63. Now that this rating is below 3 neutral score of scale, in terms of extrinsic job satisfaction of workers (agency policy and management, control method, relationships with managers and subordinates, work conditions, wages) was determined to be dissatisfied. In this study, a statistically significant difference was found between age groups and job satisfaction. It has been determined that the job satisfaction scores of the 51-65 age group are lower than the job satisfaction scores of the 36-50 age group. In addition, a large number of participants (%58,6) indicated that the most important factor affecting job satisfaction was the wage. In this study, it was determined that marital status affected job satisfaction and job satisfaction of widowed individuals was found to be higher. It was determined that the job satisfaction of the people with less total monthly working time was higher. In this study, it was determined that the difference between job satisfaction scores according to gender was not statistically significant. Reducing the monthly mandatory working hours of health workers may be a factor in increasing the job satisfaction of health workers. It is considered that the improvement of salaries and supplementary payment rates of health workers will have a positive effect on the job satisfaction of the employees. According to the research result, it can be said that health workers' job satisfaction is lower due to external reasons (managers and institutional politics). It is believed to be useful taking corrective and remedial measures in this issue and review of factors of extrinsic job satisfaction such as agency policy and management, control method, relationships with managers and subordinates, work conditions, wages by managers.*