

Emniyet Teşkilatı'nda Ücret Yönetimi: Rize Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması*

DOI NO: 10.5578/JSS.8367

Hasan Usta¹

Geliş Tarihi: 17.08.2014

Kabul Tarihi: 06.11.2014

Özet

Bu araştırma Rize İlinde görevli polislerin ücret yönetimiyle ilgili görüş ve önerilerini almak, bazı demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, rütbe, görev yapılan birim, çalışma süresi, çalışma sistemi) açısından katılımcıların değerlendirmelerinin değişip değişmediğini bulmak amacıyla yapılmış betimleyici bir çalışmadır.

Araştırmaya 2012 yılında Rize Emniyet Müdürlüğü'nde farklı birimlerde çalışan olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı ve yargıya dayanan örnekleme yöntemiyle seçilmiş 205 polis katılmıştır. Verilerin toplanmasında ilgili literatür taranarak hazırlanmış anket formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde tek yönlü varyans analizi, bağımsız örneklem t-testi ve tanımlayıcı istatistik tablolara kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda ücret sistemiyle ilgili polislere yöneltilen ifadeler verilen yanıtlardan eğitim durumu, rütbe, yaş, çalışma süresi, görev yapılan birim ve çalışma sistemi değişkenlerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür; cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Araştırmada yer alan polislerin çalışma düzeniyle ilgili görüşleri demografik değişkenlere göre farklılıklar göstermektedir. Ortaya çıkan bulgular ışığında, çalışmanın sonuç kısmında bazı çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ücret Yönetimi, Çalışma Saatleri, Çalışma Düzeni, Ücret Sistemi, Emniyet Teşkilatı.

* Bu makale, 2013 yılında Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü'nde Doç. Dr. Serdar Kenan GÜL'ün danışmanlığında Hasan USTA tarafından yazılan "Emniyet Teşkilatı'nda Ücret Yönetimi: Rize Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

¹ Rize İl Emniyet Müdürlüğü, hhssnn@mynet.com

Salary Management in Turkish Police Organization: The Field Study of Rize Police Department

Abstract

The purpose of this descriptive study is to obtain the views and suggestions of the police officers employed in the Province of Rize on salary management and to find out whether the views of the participants vary based on various demographic variables (e.g. age, gender, marital status, education, rank, unit of assignment, seniority, and working system).

205 police officers, who worked in the different units of the Rize Police Department in 2012, were selected by oriented and judgment based sampling method which is one of the non-probability sampling methods.

A questionnaire form which was drafted by reviewing the relevant literature was used for the purpose of gathering required data. One way analysis of variance, independent sample t-test and statistical tables were used in analyzing the data.

As a result of the analyses conducted, it was concluded from the answers provided to the questions posed to the police officers on salary system that there were significant variations in the variables of education status, rank, age, seniority, unit of assignment and working conditions; however, no significant variation was found in the variables of gender and marital status. The views of the police officers participated in this study on the working conditions exhibit variations based on the demographic variables. In the conclusion, some suggestions are provided.

Keywords: *Salary Management, Working Hours, Working Conditions, Wage System, Turkish National Police.*

Giriş

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmak zorundadır. Bu çalışmanın karşılığında alınan bedel, ücret olarak tanımlanmaktadır. Ücret, çalışanlar açısından geçimlerini sürdürebilmek için bir zorunluluk iken, örgütler için başlıca bir gider kalemidir. Ücret, personeli işe çekmede, isteklendirmede ve elde tutmada önemli bir etkidir.

Sosyal ve ekonomik hayatın karmaşıklığı, iş ilişkilerinde ulusal sınırları aşan rekabet olgusu, çalışma yaşamını belirleyen ulusal ve ulusüstü düzenlemeler örgütlerin yeni yönetim enstrümanları geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) içinde bir alt disiplin olarak 'ücret yönetimi' kavramı ortaya çıkmış ve teorik ve pratik alanda ilgi görmeye başlamıştır.

Kavramı tanımlayacak olursak: Ücret yönetimi, hem örgüt yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin

kurulmasını ve yürütülmesini içeren, sistematik ve bütüncül bir yönetim işlevidir.

Ücret yönetimi, rekabet ve hızla değişen piyasa koşullarında iş yapan özel sektör tarafından kullanılmaya başlanarak geliştirilmiştir. Ancak özel sektörde yaşanan gelişmelerin yanı sıra kamu alanında da kaynakların daha etkin ve verimli olarak kullanılması amacıyla daha etkin bir ücret yönetimi oluşturma arayışlarının varlığı göze çarpmaktadır. Nitekim Türkiye’de sağlık, eğitim gibi sektörlerde kamu çalışanlarının performansını arttırmayı amaçlayan, çalışanlarda örgütsel adalet duygusunu besleyecek çeşitli ücret yönetimi araçları kullanılmaktadır.

Ücretin çalışma hayatının tüm aktörlerince önemli olması, bu alanda yapılan düzenlemelerin karmaşık bir hal alması, özel – kamu sektörü arasındaki rekabette ücretin nitelikli personeli çekmede önemli olması gibi nedenlerle etkin ücret yönetimi önem kazanmaktadır.

Kamuda ücret yönetimine ilişkin örgüt yönetiminin karar alanları yasal düzenlemelere bağlı olarak oldukça kısıtlıdır. Emniyet Teşkilatı’nda ise bu alan biraz daha geniştir. Örgüt yöneticileri, personelin çalışma düzenini belirleme ve ek ücret araçlarını (taltif, görev tazminatı vb.) kullanma olanağına sahiptir.

Bu çalışmayla Emniyet Teşkilatındaki ücret yönetimi politikalarına ilişkin Rize Emniyet Müdürlüğü personelinin algı ve görüşleri, alan araştırması ile analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada ücret yönetimi kavramı, araştırmanın sistematığı gereği ücret sistemi ve çalışma düzeni alt başlıkları şeklinde ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında, Rize ilinde görevli polislerin Emniyet Teşkilatı’nın ücret politikalarına bakışının cinsiyet, yaş, rütbe, eğitim durumu, medeni durum, görev yapılan birim, çalışma sistemi, mesleki kıdem değişkenleri açısından farklılaşp farklılaşmadığı ortaya konulmaktadır.

1. Emniyet Teşkilatında Ücret Yönetimi

Türkiye’de kamu personeli ücret yönetiminin genel sorun alanları vardır. Ancak Emniyet Teşkilatında buna ilaveten örgütün insan kaynağı, yasal düzenlemeler, yapılan hizmetin niteliği farklı sorunların oluşmasına neden olabilmektedir.

Emniyet Teşkilatında ücret yönetimini, ücret sistemi ve çalışma düzeni olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir.

Emniyet Teşkilatı’nda ücret sisteminin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) ile genel hatları çizilmekle birlikte, diğer kamu

kurumlarından farklı olarak değişik yasal düzenlemelerle ortaya çıkmış bir ücret rejimi uygulanmaktadır.

Kamu çalışanlarının ücretleri, ana ücretin yanında farklı ek ödemelerden oluşmaktadır. (Öztürk, 2001:18-19). Nitekim günümüzde ana ücret çok düşük seviyede kalmıştır. Ana ücrete ilave olarak taban aylık, kıdem aylığı, özel hizmet tazminatı, makam tazminatı, ek tazminat ile diğer zam ve tazminatlar eklenmesiyle ek ödemeler, ana ücretin birkaç kat üzerine çıkmıştır.

Emniyet Teşkilatında uygulanmakta olan kıdeme dayalı ücret sisteminde temelde ücret; öğrenim düzeyi, öğrenim süresi ve niteliğine göre saptanmaktadır. Ücret sisteminde rütbe ve kıdem (hizmet süresi), ön plandadır. Ücret, personelin yaptığı işten çok statüsüne bağlıdır (Gültekin ve Terzioğlu, 2008:979).

Kamu çalışanlarının fazla çalışma ücretleri DMK'da fazla çalışılan süre memura maddi olarak veya daha sonra izin olarak geri ödeme yapılması şeklinde kurala bağlanmıştır. Ancak Emniyet Teşkilatında ise 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu (ETK)'nin geçici 21. maddesinde hemen bütün personele sabit miktarda fazla mesai ücreti ödenmesi öngörülmektedir.

Personelin performansını arttırmak amacıyla örgütler maddi ödüllendirme aracını kullanır. Emniyet Teşkilatındaki duruma bakıldığında tüm birimler eşit ve adaletli bir şekilde ödüllendirilmemektedir. Operasyonel birimlerin (Kaçakçılık ve organize suçlar, narkotik, istihbarat, terör gibi) diğer birimlere (polis merkezi, çevik kuvvet, önleyici hizmetler) göre yeterli düzeyde taltif aldıkları söylenebilir. Hâlbuki bu birimlerin iş yoğunluğu ve zorluğu yönüyle çokça taltif alan birimlerden aşağı kalır yanı yoktur (Erşahıs, 2010:262).

Emniyet Teşkilatında çalışma düzeni temelde 657 sayılı yasaya göre belirlenmektedir. Yasanın çalışma saatlerini düzenleyen ilgili maddesi 24 saat kesintisiz hizmet verme durumunda olan kurumların farklı çalışma saatleri düzenleyebileceğini öngörmektedir. Buna göre, 1995 yılında çıkarılan "Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelinin Çalışma Saatlerine İlişkin Esaslar" isimli İçişleri Bakanlığı genelgesi ile çalışma saatleri düzenlenmiştir. Bu genelge ile büro personeli için, diğer memurlar gibi, 08.00-17.00 çalışma sistemi öngörülürken; 24 saat kesintisiz hizmetin verildiği birimlerde ise personelin çalışma saatleri, hizmetin gerekleri göz önünde bulundurularak olağanüstü durumlarda 12/12, normal halde ise 12/24 ve 12/36 sistemlerinden birine göre belirlenmektedir. Bu sistemlerde personel 12 saat çalışıp, sisteme göre 12, 24 ya da 36 saat istirahat etmektedir. Üç sistemde de haftalık izin, resmi ve dini tatillerde izin yoktur. 12/36 sistemi genellikle gece sabit çalışan personele uygulanmaktadır. Bu

çalışma saatlerine ilave olarak personel maç, miting gibi ek görevlere de gitmektedir.

Bu vardiya sistemleri esneklikten uzak, sabit vardiya şeklindedir. Bunlardan 12/24 sistemi ise sabit personel, sabit vardiyaya başlama ve bitiş saatleri, sabit vardiya uzunlukları, hızlı vardiya dönüşümü (gündüz vardiyasından gece vardiyasına) gibi nedenlerle esnekliğe sahip değildir (Baycan, 2011:225).

Tablo 1: 12/24 Sisteminin Uluslararası Standartlarla Karşılaştırması

	ILO	AB	12/24
Günlük Çalışma Limiti	8 Saat	8 Saat	12 Saat
Haftalık Çalışma Limiti	40-48 Saat	48 Saat	56 Saat
Günlük Minimum Dinlenme Süresi	11 Saat	11 Saat	24 Saat
Haftalık Minimum Dinlenme Süresi	24 Saat	24 Saat	-
Gece Çalışma Limiti	8 Saat	8 Saat	12 Saat
Fazla Mesai Limiti	-	48 Saat	16 Saat+3 Saat
Fazla Mesai Ödemesi	+25% ödeme		Sabit Ödeme

Kaynak: Baycan, (2010:104).

Tablo 1’de görüldüğü üzere, 12/24 sistemi ILO ve Avrupa Birliği (AB) tarafından geliştirilen standartlardan günlük dinlenme süreleri haricindeki standartları karşılamamaktadır.

Yasal etkenlerin yanı sıra kurum içinde uzun yıllar süre gelmiş uygulamalar, alışkanlıklar ve davranış kalıplarından oluşan polis alt kültürü de uzun çalışma saatlerini ortaya çıkaran nedenlerden biridir. Örgüt yöneticileri, polis alt kültürü bilinçaltıyla çalışma saatleri üzerindeki

tasarruflarını personel lehine değerlendirmemekte, ikinci emir gibi uygulamalarla normal çalışmaya ek süreler katılabilmektedir.

Polisin çalışma saatlerine yük getiren diğer bir konu ise ek görevlerdir. Polis, genel güvenlik hizmeti ile ilgili asli görevleri dışında, tebligat işleri, özel kişi, kurum ve organizasyonlarda koruma, adres tespiti, hasta nakli ve büro işleri gibi çok sayıda işle meşgul olmaktadır. Bunun nedeni, çok sayıda yasa, tüzük ve yönetmelikle polise oldukça fazla ve çok sayıda görev ve yetki verilmiş olmasıdır (Aydın, 2003:3).

Emniyet Teşkilatında çalışma saatlerini düzenleyen genelgenin varlığı, kanuna aykırı bir sonuç ortaya koymaktadır. 657 sayılı DMK, memurun haklarını gözetmek amacıyla iş hayatında çalışan aleyhine kullanılan çalışma saatlerinin, yaptırım gücü genelgeye göre daha kuvvetli olan tüzük veya yönetmelikle, düzenlenmesini gerekli kılmıştır. Emniyet Teşkilatında çalışma saatleri işlevselliği tartışmalı olan bir genelgeyle düzenlenerek kanuna aykırı bir duruma neden olmaktadır (Baycan, 2011:218).

2.Rize Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması

Emniyet Teşkilatındaki mevcut ücret yönetimi politikası, Rize Emniyet Müdürlüğü'nde 2012 yılında yapılan bir alan araştırması ile analiz edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma konusu, Emniyet Teşkilatında geçmişte yapılan çalışmalar göz önüne alındığında “ücret yönetimi” konusunu bağımsız bir şekilde incelemesi açısından önem kazanmaktadır.

Araştırma kapsamında, Rize ilinde görevli polislerin Emniyet Teşkilatı'nın mevcut ücret politikalarına bakışının cinsiyet, yaş, rütbe, eğitim durumu, medeni durum, görev yapılan birim, çalışma sistemi, mesleki kıdem değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konulmaktadır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₁=Polislerin ücret sistemine ilişkin görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₂= Polislerin ücret sistemine ilişkin görüşleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₃= Polislerin ücret sistemine ilişkin görüşleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₄= Polislerin ücret sistemine ilişkin görüşlerinde rütbe durumlarına göre farklılıklar vardır.

H₅= Polislerin ücret sistemine ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

H₆= Polislerin ücret sistemine ilişkin görüşleri meslekte çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H₇= Polislerin ücret sistemine ilişkin görüşlerinde çalıştıkları birimlere göre farklılıklar vardır.

H₈=Polislerin ücret sistemine ilişkin görüşleri çalışma saatlerine göre farklılık göstermektedir.

Bu çalışma, araştırma evreni içinden olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçlı ve yargıya dayanan örnekleme yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Zira araştırma farklı çalışma koşulları ve ücret farklılığına (taltif, görev tazminatı vb. yoluyla) sahip birimlerde çalışan personelin görüşlerini almayı amaçlamaktadır.

Araştırmanı evreni Rize Emniyet Müdürlüğü il merkezinde çalışan 750 polisten meydana gelmektedir. Örneklem, **Operasyonel Birimler** (Güvenlik, Terörle Mücadele, Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele), **Çevik Kuvvet, Büro Hizmetleri** (Personel, Lojistik, Pasaport, Evrak Arşiv, Sosyal Hizmetler, Eğitim, Yabancılar), **Polis Merkezleri** (Cumhuriyet ve Tophane), **Asayiş, Trafik Hizmetleri** (Bölge Trafik ve Trafik Tescil ve Denetleme) birimlerinde çalışan 205 personelden oluşturmaktadır.

Araştırmada kapsamında kullanılan anket formunda yer alan sorular literatür taramasına dayanılarak hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölüm, likert tipi ölçekli olup ifadeler karşısında ve (1) “tamamen katılmıyorum”, (2) “katılmıyorum”, (3) “kararsızım”, (4) “katılıyorum”, (5) “tamamen katılıyorum” seçeneklerinden birinin tercih edilmesini içeren yirmi üç (23) ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm, şıklı dokuz sorudan meydana gelmektedir. Bir ve beş nolu sorular “evet” ve “hayır” şeklinde cevaplanmasına göre bir sonraki soruyla bağlantılı olarak düzenlenmiştir.

Araştırmanın veri kaynağını oluşturacak anket formlarının uygulanmasında öncelikle pilot bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve katılımcıların önerileri dikkate alınarak anket formu üzerinde bazı değişiklikler yapılmıştır.

Elde edilen veriler SPSS 15.0 sürümü kullanılarak analiz edilmiştir. Nicel verilerin analizinde tek yönlü varyans analizi, bağımsız örneklem *t-testi* ve tanımlayıcı istatistik tablolara, nitel verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır.

3.Bulgular

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formlarından toplam iki yüz otuz (230) adet form örneklem grubunda yer alan polislere dağıtılmıştır. Dağıtılan formlardan iki yüz beş (205) adeti analize tabi tutulmuştur.

Araştırmaya toplam 205 kişi katılmıştır. Tablo 2'de görüldüğü üzere katılımcıların %89,8'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşı 23 ile 55 arasında değişmektedir. Ortalama yaş 32,98'dir.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	f	%
Cinsiyet		
Erkek	184	89,8
Kadın	21	10,2
Yaş (Ortalama=32.98, SS=6.168)		
20-25	9	4,4
26-30	79	38,5
31-35	55	26,8
36-40	37	18
41-45	18	8,8
46-50	1	0,5
51-55	6	2,9
Medeni Hal		
Evli	179	87,3
Bekâr	25	12,2
Eşinden Ayrı Yaşıyor	1	0,5
Boşanmış	-	-
Eğitim Durumu		
İlköğretim	-	-
Lise	10	4,9
Ön lisans	34	16,6
Lisans	151	73,7

Lisansüstü	10	4,9
Rütbe		
Polis Memuru	170	82,9
Başpolis Memuru	4	2
Komiser Yardımcısı	10	4,9
Komiser	4	2
Başkomiser	4	2
Emniyet Amiri	1	0,5
Emniyet Müdürü	12	5,9
Birim		
Operasyonel	32	15,6
Büro	35	17,1
Trafik	35	17,1
Asayiş	37	18,0
Çevik Kuvvet	32	15,6
Polis Merkezi	34	16,6
Çalışma Süresi (Ortalama=9.20, SS=5.937)		
1-5	63	30,7
6-10	77	37,6
11-15	31	15,1
16-20	25	12,2
21-25	3	1,5
26-30	6	2,9
Çalışma Sistemi		
08.00-17.00	86	42,0
8/24	29	14,1
12/36	30	14,6
12/24 Blok Sistem	19	9,3

12/24	5	2,4
Diğer	36	17,6

Tablo 2 incelendiğinde 26-30 yaş grubunda %38,5 ve 31-35 yaş grubunda %26,8 oranı olduğu ve bu iki yaş grubunun toplamda %65,3 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (%87,3) evlilerden oluşmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri lise ve lisansüstü arasında değişmektedir. Çoğunluk (%73,7) lisans mezunudur. Katılımcıların %84,9'u memurlardan geri kalan %15,1'i ise amir sınıfı personelden oluşmaktadır. Katılımcıların görev yaptıkları birimlerin fazla sayıda olması nedeniyle işlevsel bir sınıflandırma yapılarak 6 grup belirlenmiştir. Gruplar arasında denk bir dağılım sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların çalışma süreleri 1-5 yıl arası olanların oranı %30,7 ve 6-10 yıl olanların oranı %37,6 olduğu, toplamda ise %68,3'lük çoğunluğun 1-10 yıl arası hizmeti olan polislerden oluştuğu görülmektedir. Ortalama çalışma süresi 9,2 yıldır. Araştırmaya katılan polislerin çalışma sistemini incelediğimizde %42 ile 08-17.00 gündüz çalışma sisteminin başta geldiği, onu sırasıyla %17,6 ile diğer seçeneği, %14,6 ile 12/36 çalışma sistemi ve %14,1 ile 8/24 çalışma sistemi izlemektedir. Bu bulgulardan araştırmaya katılanların farklı cinsiyetlerden, farklı yaşlardan, farklı rütbe ve birimlerden, farklı eğitim duruma sahip, farklı hizmet süreleri olan polislerden meydana geldiği için Rize Emniyet Müdürlüğü'nü temsil ettiği söylenebilir.

Katılımcıların ücret sistemiyle ilgili görüşlerini almak amacıyla hazırlanan yirmi üç değerlendirme ifadesinden on sekizi (18) olumlu, beşi (5) ise olumsuz olarak düzenlenmiştir. Anket formlarında 1 değeri *tamamen katılmıyorum*, 2 değeri *katılmıyorum*, 3 değeri *kararsızım*, 4 değeri *katılıyorum*, 5 değeri *tamamen katılıyorum* şeklindedir. Verilerin analizi bu değerlerle yapılmıştır. Buna göre katılımcıların ifadelerine verdiği cevaplar olumlu ifadelerde değer 3,5'in üzerinde ise pozitif yönde, değer 2,5 ve altı olduğu durumda ise negatif yönde olmaktadır.

Araştırmaya katılan polislerin ücret sistemine ilişkin kendilerine yöneltilen ifadelerine verdikleri yanıtların değerleri Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3: Polislerin Ücret Sistemi Algısı

İfade No	Olumlu Değerlendirme İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
2	Birimim tarafından bana verilen sosyal yardımlar (yemek, servis vb.) yeterlidir.	2,03	1,266
3	Teşkilat tarafından bana yapılan tüm ödemelerin düzeyi (ücret, tazminat, taltif vb.) yeterli düzeydedir.	1,79	0,992
4	Teşkilatta diğer birimlerde alınan ücretle karşılaştığımda kendi ücretim tatmin edicidir.	2,29	1,201
5	Ücretimi başka kurumlardaki benzer işlerle karşılaştığımda yeterli buluyorum.	1,94	1,099
7	Ücretim belirlenirken performansın ölçüt olmasını isterim.	3,87	1,247
8	Aldığım ücreti çalışmamın karşılığında yeterli buluyorum.	2,09	1,121
9	İş yoğunluğum ve performansıma göre almış olduğum taltifi yeterli görüyorum.	1,69	0,985
10	Teşkilattaki birimler arasındaki ücret farklılığını (tazminat, taltif vb. yoluyla) adil buluyorum.	1,62	0,955
12	Fazla çalışma ücretinin her birimdeki personele eşit olarak verilmesini doğru buluyorum.	2,73	1,479
13	Taltiflerin belirlenmesinde kıdeme bağlı olarak aylık tutarın farklı olmasını doğru buluyorum.	2,43	1,432
14	İşimin stres ve zorluğuna göre aldığım ücreti yeterli buluyorum.	1,71	0,939
15	Yetki ve sorumluluklarıma karşılık aldığım ücreti yeterli buluyorum.	1,81	0,959

16	Kamuoyunda 'Eşit İşe Eşit Ücret' olarak bilinen düzenlemeyle Teşkilatta bazı unvan (emniyet genel müdür yardımcısı, daire başkanı, il emniyet müdürü vd.) ve birimlerin (cumhurbaşkanlığı, başbakanlık ve TBMM koruma daireleri, özel harekât dairesi) ücretlerinde yapılan artışı olumlu buluyorum.	2,12	1,215
17	Ücretimi eğitim, bilgi ve yeteneklerime uygun buluyorum.	2,05	1,004
18	Amir - memur ücretleri arasındaki fark daha belirgin olmalıdır.	2,42	1,257
20	Kıdeme bağlı olarak ücretimin artmasını uygun buluyorum	3,75	1,245
22	Yapılan işin zorluk derecesi ve çalışma koşulları ücretin belirlenmesinde dikkate alınmalıdır.	4,46	0,894
23	Ücretim tatminkâr, ürettiğim hizmetin karşılığını alıyorum.	2,04	1,014
İfade No	Olumsuz Değerlendirme İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
1	Kesintilerden sonra elime geçen net ücret yeterli değildir.	3,81	1,215
6	Teşkilatın ücret politikalarında tutarlılık yoktur.	3,72	1,319
11	Ücret sistemi adil değildir.	3,85	1,324
19	Başarılı çalışmalarım ödüllendirilmiyor.	3,61	1,322
21	Amir ücretlerini yetersiz buluyorum.	2,89	1,240

Katılımcıların yirmi üç (23) değerlendirme ifadesine verdikleri cevapları cinsiyet değişkenine göre bağımsız örneklem t-testi analizinde incelendiğinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sonuç olarak, **H₁ hipotezi doğrulanmamıştır.**

Katılımcıların değerlendirmeleri rütbe değişkenine göre incelendiğinde toplam 12 alanda istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bağımsız örneklem *t*-testi sonuçlarına göre, amirler memurlara göre, hem genel olarak aldıkları ücreti hem de çalışılan birime göre, aldıkları ücreti yeterli bulmaktadır. Rütbeli personelin kendilerine sunulan sosyal imkânları diğer personele göre yeterli buldukları görülmektedir. Yapılan işin stres ve zorluğu, bilgi, yetenek ve sorumluluğa göre amirlerin memurlara kıyasla ücretlerini yeterli buldukları görülmektedir. Amir personel, amir-memur ücretleri arasındaki farkın daha belirgin olmasını istemektedir. Amir ücretlerini yetersiz bulan rütbeli personele karşılık, memurlar da daha düşük bir ortalamayla da olsa amir ücretlerini yetersiz bulmaktadır. Sonuç olarak, **H₄ hipotezi doğrulanmıştır.**

Medeni durum değişkeniyle ilgili olarak yapılan bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre istatistiki olarak hiçbir alanda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sonuç olarak, **H₂ hipotezi doğrulanmamıştır.**

Eğitim durumu değişkeniyle ilgili yapılan bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizinde aralarında anlamlı farklılık bulunan alanlarda gruplar arasındaki ilişkileri bulmak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre eğitim seviyesi arttıkça ücretler yetersiz bulunmakta ve ücret sistemi adil bulunmamaktadır. Taltifler belirlenirken kıdeme göre farklı aylık tutarlar üzerinden yapılan ödemeler de eğitim seviyesi arttıkça olumsuz bir sistem olarak değerlendirilmektedir. Anket sonuçlarına göre, **H₃ hipotezi doğrulanmıştır.**

Katılımcıların değerlendirmelerine göre belirlenen yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Personelin yaş gruplarına göre kendisine birimi tarafından sağlanan sosyal yardımlar, kıdeme bağlı taltif sistemi, amir – memur ücretleri arasındaki farkın belirgin olması, kıdeme bağlı ücretin artması, işin zorluğu ve çalışma koşullarının ücreti belirlemesi, ücretin tatminkârlığı konularında farklı görüşte olduğu ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, **H₅ hipotezi doğrulanmıştır.**

Meslekte çalışma sürelerine göre gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre çalışma süresi arttıkça verilen sosyal yardımlar yeterli görülmektedir. Çalışma süresi fazla olan ve taltiflerden daha fazla yararlanan personel sistemin devamından yanayken, bu sistemde aynı işi yaptıkları halde daha az taltif ücreti alan katılımcılar kıdemden ölçüt olmasına olumsuz bakmaktadır. Çalışma süresi arttıkça personel amir-memur arasındaki ücretin daha belirgin olmasını istemekte ve amir ücretlerini yetersiz bulmaktadır. Son olarak daha az çalışma süresine sahip polisler yapılan işin zorluk derecesinin ücretin belirlenmesinde dikkate alınmasını kuvvetle istemektedir. Sonuç olarak, **H₆ hipotezi doğrulanmıştır.**

Çalışılan birime göre istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunan alanlarda, hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarına göre Çevik Kuvvet'te çalışan katılımcılar Asayiş biriminde çalışan katılımcılara göre kendilerine sunulan sosyal yardımları yeterli bulmaktadır. Alınan ücretin yeterli bulunması alanında, taltif konusunda diğer birimlere göre şanslı olan operasyonel birimler personeli fazla çalışmalarının karşılığını bu şekilde aldıklarından trafik birimlerinde çalışan personele göre daha olumlu cevap vermiştir. Teşkilattaki birimler arasında ücret farklılığı alanında az miktarda da olsa tazminat alan Çevik Kuvvet polisleri trafik polislerine göre bu farklılığı olumlu bulmaktadır. Son olarak Polis Merkezi personeli ücretini trafik personeline göre daha tatminkâr bulmaktadır. Sonuç olarak, **H₇ hipotezi doğrulanmıştır.**

Çalışma saatlerine göre aralarında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunan alanlarda da, hangi gruplar arasında farklılık olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testi sonuçlarını değerlendirmeden önce, "Diğer" olarak ifade edilen çalışma saatlerini kısaca açıklamakta fayda var. Polis Teşkilatında çalışma saatlerini düzenleyen genelgenin öngördüğü sistemlerin dışında kurum içinde uygulama alanı bulan 24/48, 2+1, 3+1 vb. çalışma saatleri bu kapsamdadır. Buna göre tabloda görüldüğü üzere çalışma saatleri konusunda "Diğer" şıkkını işaretleyen katılımcılar (X=2,47) 12/24 Blok Sistemde çalışanlara (X=1,32) göre birimleri tarafından kendilerine verilen sosyal yardımlar konusunda olumlu görüşe sahiptir. Benzer şekilde diğer çalışma saatlerinde çalışan personel (X=2,47) 12/36 çalışma sisteminde çalışan personele (X=1,57) göre aldıkları ücreti çalışmalarının karşılığında yeterli bulmaktadır. 8/24 çalışma sisteminde çalışan katılımcılar (X=2,59) 12/24 Blok Sistem (X=1,68) ve 12/36 sisteminde (X=1,67) çalışan katılımcılara göre ürettikleri hizmetin karşılığını aldıklarını ve ücretlerinin tatminkâr olduğunu düşünmektedir. Sonuç olarak, **H₈ hipotezi doğrulanmıştır.**

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak kullanılan anketin sonunda katılımcılara, konuyla ilgili başka görüş ve önerileri varsa bildirmeleri istenmiştir. Ankete katılan 205 polisten 42 kişi (%20,4) görüş bildirmiştir.

Katılımcılar tarafından belirtilen görüş ve öneriler genel olarak değerlendirildiğinde;

Ücret sistemiyle ilgili olarak, katılımcılar vardiyalı sistemde daha fazla mesai yapan ve gece çalışmak zorunda olan personelin 08.00-17.00 çalışan polislere göre ücretlerinde artış olmasını istemektedir. Taltiflerin adil dağıtılmadığı, aynı görevi yapan personelin kimisinin taltif alırken, kimisinin hiç almadığını ya da rütbeli personelin fazla taltif alabildiği, taltiflerin verilmesinde kıdem esasının kaldırılması gerektiği ve aynı işi yapan polislerin eşit miktarda taltif alması gerektiği, polisin asli görevinin dışında

yaptığı ek görevlerin tümünde ücret ödenmesi gerektiği katılımcı polisler tarafından belirtilmektedir.

Çalışma düzeniyle ilgili olarak, çalışma saatlerini ve ilişkilerini düzenleyen mevzuatın, günümüz koşullarına göre yenilenmesi ve bununla keyfi uygulamaların önüne geçilmesi gerektiği belirtilmektedir. Katılımcılar, polisin çalışma saatlerinin fazla olması nedeniyle sosyal yaşamlarının olumsuz etkilendiğini, ailelerine yeterli zaman ayıramadıklarını ifade etmektedir. Ayrıca aynı nedenle personelin asabi davranışlar gösterebildiği, psikolojik sağlığının olumsuz etkilenebildiği gibi bunun iş üretkenliği ve verimliliğini düşürdüğü de katılımcılarca dile getirilmektedir. Bazı katılımcılar 8/24 sisteminin yaygınlaştırılmasını istemektedir. Son olarak personel, 12/24 sisteminin olumsuzluklarını uzun yıllar yaşayarak gördüklerini ve bu sistemin kaldırılması gerektiğini belirtmektedir.

4. Tartışma ve Yorum

Ücret sistemiyle ilgili katılımcıların ifadelerine verdikleri cevapların değerlendirmesinden *uygulanmakta olan ücret sisteminden memnun olmadıkları sonucunu çıkarılabilir. Emniyet Teşkilatı'nda çok sayıda birim olduğundan yapılan işlerin zorluk derecesi ve çalışma şartları birimden birime farklılaşabilmektedir. Katılımcılar bu farklılığın ücret sistemine yansımaları gerektiği görüşündedir.* Nitekim Kaptı vd.'nin (2010) çalışması da bu yöndedir. Katılımcılar tarafından olumlu olarak değerlendirilen diğer ifadeler, *“ücretim belirlenirken performansın ölçüt olmasını isterim ve “kıdeme bağlı olarak ücretimin artmasını uygun buluyorum”* ifadeleridir. Bu noktada *polisler performansa dayalı bir ücret sistemini isterken, diğer yandan kıdeme dayalı mevcut sistemin de devamından yanadır.*

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre en düşük ortalama değere sahip ifadeler 1,62 ile *“teşkilattaki birimler arasındaki ücret farklılığını (tazminat, taltif vb. yoluyla) adil buluyorum”* ve 1,69 ortalama ile *“iş yoğunluğum ve performansıma göre almış olduğum taltifi yeterli görüyorum”* ifadeleridir. Literatüre bakıldığında polislerin de en çok rahatsız oldukları alanların başında taltif konusu gelmektedir. Taltiflerin belli birimlerde toplanması, bazı birimlerin ise neredeyse hiç taltif alamaması (Erşahıs, 2010:262) personelin ücret adaletini sorgulamasına neden olmaktadır. Kaptı vd.'nin (2010:232) çalışmasında *operasyonel olmayan birimlerde çalışanların kendi birimlerinde göstermiş oldukları başarıların algılanmadığı ve ödüllendirilmenin olmaması bir problem alanı olarak belirtilmiştir.*

Katılımcılar fazla çalışma ücretinin her birimdeki personele eşit olarak verilmesini doğru bulmamaktadır. Zira fazla mesai ücretinin sabit miktarda düzenlenmesi, ihtiyacı tam karşılamadığı gibi birçok haksızlıklara

neden olmaktadır. Yapılan fazla çalışmaya bakılmaksızın verilen ödeme öncelikle fazla çalışan ile çalışmayan arasında ve birim içi farklı görevler yapanlar arasında eşitsizliğe sebep olmaktadır (Baycan, 2011:219).

Ücret sistemiyle ilgili polisler yönelttilen diğer olumlu ifadeler verilen yanıtlar olumsuz olmuştur. Buna göre katılımcılar birimleri tarafından kendilerine sunulan sosyal yardımları yetersiz bulmakta, gerek kurum içinde birimler arası gerekse başka kurumlarda güvenlik alanında çalışan personel karşısında kendi ücretini yetersiz görmektedir. Katılımcılar fazla çalışma ücretinin her birimdeki personele eşit miktarda verilmesi konusunda kararsız gözükmektedir. *Polisler iş yoğunluklarına, stres ve zorluğa, yetki ve sorumluluklarına, eğitim, bilgi ve yeteneklerine karşılık aldıkları ücreti yetersiz olarak değerlendirmektedir.* Katılımcıların ücret sistemiyle ilgili kendilerine yönelttilen olumsuz anlam taşıyan ifadeler verdikleri yanıtlar olumlu ifadelerle paralellik göstermektedir.

Katılımcıların ücret sistemiyle ilgili görüşlerini almak üzere kendilerine yönelttilen ifadeler farklı değişkenler açısından incelenmiştir. Buna göre;

- Katılımcılar arasında cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.
- *Eğitim durumu değişkeni* açısından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; *eğitim seviyesi arttıkça ücretler yetersiz bulunmakta ve ücret sistemi adil görülmemektedir.* Özellikle Emniyet Teşkilatında son yıllarda artan eğitim seviyesi personelin beklentilerini de artırmaktadır. Bundan dolayı personel EGM'nin yaptığı araştırma sonuçlarına göre kurumdan ayrılarak daha iyi imkânlar sunulan alanlara geçmektedir (Ergel, 2005). *Taltifler belirlenirken kıdeme göre farklı aylık tutarlar üzerinden yapılan ödemeler de, eğitim seviyesi arttıkça olumsuz bir sistem olarak değerlendirilmektedir.* Bu durumu teşkilata yeni katılan eğitim seviyesi yüksek olan personelin taltife esas aylık tutarlarının düşük olması açıklayabilir.
- *Yaş değişkenine göre,* farklı yaş gruplarına sahip polisler arasında birim tarafından sağlanan sosyal yardımlar, kıdeme bağlı taltif sistemi, amir – memur ücretleri arasındaki farkın belirgin olması, kıdeme bağlı ücretin artması, işin zorluğu ve çalışma koşullarının ücreti belirlemesi, ücretin tatminkârlığı konularında farklı görüşler olduğu görülmektedir.
- *Rütbe değişkeniyle ilgili veriler değerlendirildiğinde;* amirler aldıkları ücretle ilgili kendilerine yönelttilen ifadeler karşısında kararsız bir tutum gösterirken, memurlar aldıkları ücreti yetersiz bulmaktadır. *Rütbeli personelin kendilerine sunulan sosyal*

imkânları diğer personele kıyasla yeterli buldukları görülmektedir. Bunda rütbeli personelin makam aracı gibi çeşitli imkânlara sahip olmaları, buldukları makamın getirdiği iş doyumunu ücret tatmini ortalamalarını yükseltmiş olabilir. Yiğit vd.'nin (2011) çalışmasında rütbeli personelin iş ve yaşam doyumları memurlara göre daha yüksek çıkmıştır. Nitekim silahlı kuvvetler personeline yönelik olarak yapılan bir araştırmada da statü arttıkça ücret tatmininin arttığı görülmektedir (Gürbüz, 2007:257). İki grupta iş yoğunluğu ve performanslarına göre aldıkları taltifleri yetersiz bulmaktadır. Memurların memnuniyetsizliği daha fazladır. Amir personel, amir-memur ücretleri arasındaki farkın daha belirgin olmasını istemektedir. Amir ücretlerini yetersiz bulan rütbeli personele karşılık, memurlar ise kararsız durumdadır.

- *Meslekte çalışma sürelerine göre; polislerin çalışma süresi arttıkça aldıkları sosyal yardımları yeterli buldukları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre çalışma süresi fazla olan ve taltife esas taban maaşı yüksek olan personel, sistemin devamını istemektedir. Ancak çalışma süresi az olan personel sistemin değişmesinden yanadır. Son olarak çalışma süresi az olan katılımcılar, yapılan işin zorluk derecesinin ücretin belirlenmesinde dikkate alınmasını istemektedir. Bu durumda mesleğe yeni girmiş personelin iş yoğunluğu olan birimlerde istihdam edilmesi, mesleğe alışma sürecindeki zorluklar aritmetik ortalamayı yükseltmiş olabilir.*
- *Çalışılan birime göre; Çevik Kuvvet'te çalışan katılımcılar Asayiş biriminde çalışan katılımcılara göre kendilerine sunulan sosyal yardımları yeterli bulmaktadır. Çevik Kuvvet biriminde personelin toplu halde görev yapması, servis ve yemek gibi imkânların teminini kolaylaştırmaktadır. Asayiş biriminde görevli personel ise, sürekli sokakta dağınık vaziyette olduğundan sosyal yardımlardan pek istifade edememektedir. Bundan dolayı Çevik Kuvvet personelinin ortalaması yükselmiş olabilir. Alınan ücretin yeterli bulunması alanında, operasyonel birimlerde görev yapan personelin trafik birimlerinde görevli personele oranla ortalamaları daha yüksektir. Teşkilatta yerleşik anlayış ve tüm birimlerin kendi koşulları içinde performanslarını değerlendirmeye esas ölçütlerin olmamasından dolayı operasyonel birimler çalışmalarının karşılığında taltif alabilmektedir. Ancak trafik birimlerinde çalışan personel yoğun ve stresli iş tempolarına rağmen, birçok birim gibi taltif, ya hiç alamamakta ya da çok az alabilmektedir. Bir başka alan da birimler arasındaki ücret farklılığı (tazminat, taltif vb.) alanında ortaya çıkmıştır. Buna göre az miktarda da olsa tazminat alan Çevik Kuvvet polisleri trafik polislerine göre bu farklılığı olumlu bulmaktadır.*

- *Çalışma saatleri değişkeniyle ilgili verilere değerlendirildiğinde; çalışma saatleri şıklarından “Diğeri” cevabını veren katılımcılar, 12/24 blok sistemde çalışanlara göre birimleri tarafından kendilerine verilen sosyal yardımlar konusunda olumlu görüşe sahiptir. “Diğeri” şikkında yer alan çalışma saatlerinde Çevik Kuvvet ve operasyonel birimler personeli çalışmaktadır. 12/24 blok sistem ise Asayiş hizmetlerinde görevli personelin çalıştığı sistemdir. Dolayısıyla diğer şikkını işaretleyen Çevik Kuvvet ve operasyonel birimler personelinin sosyal yardımlarla ilgili yanıtları, yukarıda birim değişkeniyle ilgili verileri doğrulamaktadır. Son olarak, 8/24 çalışma sisteminde çalışan katılımcılar, 12/24 Blok Sistem ve 12/36 sisteminde çalışan katılımcılara göre ürettikleri hizmetin karşılığını aldıklarını ve ücretlerinin tatminkâr olduğunu düşünmektedir. 8/24 sistemine göre sadece Polis Merkezleri personeli çalışmaktadır. Bu sistemde haftalık toplam 40 saatlik çalışma prensibine karşılık diğer çalışma sistemleri bunu fazlasıyla aşmaktadır. Daha az süre çalışan personelin ücretini tatminkâr bulması olağan bir durumdur. Literatürde Adana’da yapılan bir çalışmaya göre, 08.00-17.00 çalışma sisteminde çalışanların, 12/24 olarak çalışanlara göre daha fazla iş doyumunu yaşadıkları görülmektedir (Şanlı ve Akbaş, 2009:83).*

Araştırmaya katılan polislerin çalışma düzeniyle genel olarak verdikleri yanıtlar Tablo 4’te görülmektedir.

Tablo 4: Çalışma Düzeniyle İlgili Genel Değerlendirmeler

Değişken	Evet	Hayır		
Çalışma Sisteminizden Memnun Musunuz?	%49,8	%50,2		
“Hayır” Cevabını Verenlerin Gerekçesi Nedir?	Düzensiz Olduğu İçin %52,4	Çalışma Saatlerinin Fazla Olması %34	Gece Çalışmanın Yorucu Olması %7,8	Diğer Nedenler %5,8
Emniyet	12/24	12/24 Blok Sistem		

Teşkilatı'nda uygulanmakta olan çalışma saatlerinin içinde en olumsuz hangisidir?	%62	%20,5			
Çalıştığınız birimden farklı bir birimde çalışmak ister misiniz?	Evet	Hayır			
	%59,5	40,5			
“Evet” Cevabını Verenlerin Gerekçesi Nedir?	Branş	Çalışma Şartlarının Rahatlığı	Diğer	Ücret Farklılığı	Saygınlık
	%45,1	%18	%13,9	%12,3	%10,7
İzi Haklarınızı İstedığınız Şekilde Kullanabiliyor musunuz?	Katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum		
	%29,8	%22,4	%23,4		
Geçen Ay Fazla Mesai Yapan Personelin Gün Aralıkları	1-2 gün	3-4 gün	5-6 gün	7-8 gün	
	16,9	31,8	23,9	12,4	

Tablo 4 incelendiğinde; *personelin yarısı çalışma sisteminden memnunken, diğer yarısı ise memnun değildir.* Çalışma sisteminden memnun olmayan katılımcılarından %52,4'ü çalışma sistemini düzensiz bulduğu için, %34'ü çalışma saatlerinin fazla olmasından, %7,8'i gece çalışmanın yorucu olmasından, kalan %5,8'lik kısımda “diğer” şeklinde neden belirtmiştir. Katılımcılar Emniyet Teşkilatı'nda uygulanmakta olan çalışma sistemleri içinde en olumsuz sistemler olarak %62 ile 12/24, %20,5 ile 12/24 blok sistemi görmektedir. Bu iki sistemde aylık toplam 240 saat çalışmayı öngörmektedir. Literatüre bakıldığında EGM'nin yaptığı bir anket çalışmasında, personel en büyük sorun olarak çalışma şartlarını görmektedir (ahaber.com, 2011). Nitekim Demir (2010:90), bu sistemin olumsuzluklarını

maddeler halinde sıralarken, bu sistemde çalışan polislerin normal devlet memuruna göre aylık 10 iş günü fazla çalıştığını belirtmektedir. Şeker ve Zırhlıoğlu'nun (2009:13) Van Emniyet Müdürlüğü personeline yönelik yaptığı araştırmada “Değiştirme imkanınız olsa mesleğinizle ilgili hangi hususu değiştirmek isterdiniz?” sorusuna katılımcıların dörtte biri çalışma saatleri yanıtını vermiştir.

Katılımcıların %59,5'i farklı bir birimde çalışmak istemektedir. Farklı bir birimde çalışma sebebi olarak; katılımcıların %45,1'i branş imkanı olması, %18'i çalışma şartlarının rahat olması, %13,9'u diğer, %12,3'ü ücret farklılığı olması ve kalan %10,7'lik kısım da daha saygın olduğu için yanıtını vermiştir. Bu noktada *branşlaşma konusuna personelin verdiği önem ortaya çıkmaktadır. Zira branşı olmayan personelin kısa sürelerde görev yeri değişebilmekte, yöneticiler tarafından keyfi uygulamalar olabildiğinden personel branşlı birimlerde çalışmayı istemektedir.*

Katılımcılar izin hakları konusunda 2,86 ortalama ile kararsız kalmaktadır. Bu durum personelin bir kısmının izin haklarını isteklerine uygun kullanabilirken, bir kısmının ise kullanamadığını göstermektedir. *Bu durumda personel yetersizliği, polise verilen görevlerin fazlalığı gibi faktörlerin etkisi yanında gerekli planlamanın yapılmayışının da rolü olabilir.*

Katılımcılara “Geçen ay fazla mesai yaptınız mı?” sorusu sorulduğunda %96,6'lık büyük çoğunluk evet cevabını vermiştir. Buna göre katılımcıların, %31,8'i 3-4 gün, 23,9'u 5-6 gün, %16,9'u 1-2 gün, %12,4'ü 7-8 gün aralığı yanıtını vermiştir. *Mesai gün aralıklarında görülen bu dağınık dağılım, polislerin sabit fazla çalışma ücreti göz önüne alındığında bu uygulamanın haksızlığını ortaya koymaktadır.* Kadro polisinin çeşitli ek görevlerle fazla mesai yapmasına karşılık Genel Müdürlük personelinin bu tip ek görevlerde yer almaması sabit fazla çalışma ücretinin haksızlığının farklı bir yönünü göstermektedir.

Çalışma düzenine ilişkin veriler farklı değişkenler açısından incelenmiştir. Buna göre;

- Cinsiyete ilişkin veriler incelendiğinde; *kadınlar erkeklere göre çalışma sisteminden daha memnundur. Bunda kadınların teşkilatta az sayıda olmaları, genellikle büro hizmetlerinde çalışıyor olmaları sonucu açıklayabilir.* Erkek polisler kadınlara göre daha çok farklı bir birimde çalışmayı istemektedir. Buna erkek polislerin %43,8'i branş, %19,6'sı çalışma şartlarının rahat olmasını, kadın polislerin %60'ı branş, %20'si ücret farklılığını neden göstermektedir. *Branş iki grup içinde öncelik olarak kendine yer bulurken, kadın polisler daha rahat çalışma ortamına sahip olmalarından dolayı çalışma şartlarının*

rahatlığını neden olarak görmemektedir. Fazla mesai gün aralıklarında iki grup arasındaki paralel dağılım olduğu görülürken, kadınlarda hiçbir katılımcının işaretlediği 11 gün ve üzeri şikkını erkeklerin %10,6'sının işaretlemesi dikkat çekmektedir. Bu veriler ışığında teşkilatta kadınlara yönelik pozitif bir ayrımcılığa ilişkin uygulamaların varlığından söz edilebilir.

- Katılımcıların yaş gruplarıyla ilgili veriler incelendiğinde; 46-55 yaş arasındaki iki grup çalışma sisteminden memnunken, 26-35 yaş dilimindeki iki grup memnun değildir. Literatürde Şeker ve Zırhhoğlu'nun (2009:17) araştırmasına göre yaş arttıkça iş doyumunu artmakta, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyi azalmaktadır. Teşkilatta geçmişte 12/12 sistemine amirin talimatıyla geçilebilmesi, yapılan keyfi uygulamaları yaşayan yaşça büyük personel günümüzde nispi iyileşmeler olduğundan çalışma sisteminden memnun olabilir. *Mevcut çalışma sistemlerinden en olumsuz hangisidir sorusuna 51-55 yaş grubu hariç tüm yaş grupları çoğunlukla 12/24 cevabını vermektedir.* Personelin yaşı küçüldükçe farklı bir birimde çalışma isteği artmaktadır. Yaşça küçük polisler genellikle Çevik Kuvvet, Asayiş Önleyici Hizmetler gibi birimlerde istihdam edilmelerinden beklenti içine girerek daha gözde birimlerde çalışmak istemeleri doğaldır.
- Medeni durumda evli olanlar bekâr olanlara göre çalışma sisteminden daha memnun gözükmektedir. Bu sonuca göre evli olanların daha rahat çalışma şartlarına sahip oldukları söylenebilir. Çalıştığınız birimden farklı bir birimde çalışmak ister misiniz sorusuna evlilerin %59,2'si, bekârların %64'ü evet yanıtını vermiştir. Her iki medeni halde de branş farklı bir birimde çalışma istemenin başlıca sebebi olmaktadır.
- Eğitim durumuna göre; *eğitim seviyesi arttıkça çalışma sistemi memnuniyeti düşmektedir.* Lise mezunlarında %70 olan memnuniyet oranı, lisans mezunlarında %45'e düşmektedir. Eğitim seviyesi yüksek olan personelin beklentileri yüksek olması bunu açıklayıcı olabilir. Yine eğitim seviyesi arttıkça personel farklı bir birimde çalışmak istemektedir. Farklı birimde çalışmak isteyen personelden lisans ve lisans üstü mezunları için branş imkanı (%62,7) başta yer almaktadır. Bu veriler ışığında *eğitim seviyesi yüksek olan personelin beklentilerini karşılayacak şekilde istihdam edilemediği ve personelin branşlı birimlerde çalışma isteğine sahip olduğu sonucu çıkarılabilir.*

- Rütbe değişkeniyle ilgili verilere bakıldığında; *rütbeli personelin memurlara kıyasla çalışma sisteminden memnun oldukları görülmektedir.* Farklı birimde çalışmak isteyen personel için branş imkanı iki grupta da ilk sırada yer almaktadır. Amir sınıfı personel için sonraki neden %23,5 ile ücret farklılığı olmaktadır. Memur katılımcıların %19'u ise çalışma şartlarının rahat olmasını gerekçe göstermiştir. İzin haklarının kullanımıyla ilgili memurlar kararsızken, rütbeli personel olumlu görüş bildirmektedir. Bu verilerden amirlerin memurlara göre çalışma sistemiyle ilgili görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir. Bunda ücretin dışında farklı etkenler belirleyici olabilir. Literatüre bakıldığında Murat (2003:102), memurların amirlere kıyasla daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığı görülmektedir.
- Ortalama çalışma sürelerine göre; 10 yıldan az çalışan katılımcılar, 10 yıl ve üstü olanlara göre çalışma sisteminden memnun değildir. “Çalıştığımız birimden farklı bir birimde çalışmak ister misiniz?” sorusuna verilen evet yanıtı hizmet yılı arttıkça düşmektedir. Buna göre 1-5 yıl çalışma süresi olanlarda %73 olan evet oranı, 16-20 yıl arası hizmeti olanlarda %32'ye düşmektedir. Personel hizmet yılı arttıkça beklentilerinin azalması, meslekte yeni olan personelin ise yüksek beklenti içinde olması bu durumu açıklayabilir. Farklı birimde çalışmak isteyen personelden 10 yıl ve altında hizmeti olanların yarısı için branş başlıca neden olmaktadır. *Tüm bu veriler doğrultusunda polislik mesleğine yeni girmiş ya da görece az çalışmış personelin çalışma sürelerinden memnun olmadıkları, birimlerinde çalışmak istemedikleri, branşlı birimlerin tercih edilmekte olduğu sonucu çıkarılabilir.*
- Çalışılan birime göre; büro, polis merkezi ve trafik hizmetlerinde çalışan personelin çoğu çalışma sistemlerinden memnundur. *Asayiş ve Çevik Kuvvet birimlerinde çalışan personelin çoğu ise çalışma sisteminden memnun değildir.* Bu sonuç araştırmanın diğer verilerini desteklemektedir. Zira katılımcıların çoğunluğu 12/24 sistemini en olumsuz çalışma sistemi olarak görmekte ve çalışma saatlerinin düzensizliği ile çalışma saatlerinin fazla olması memnuniyetsizlik nedenleri olarak göze çarpmaktadır. *Asayiş ve Çevik Kuvvet birimlerinde çalışma saatlerinin fazla olması ve düzensizlik, personelin memnuniyetsizliğini açıklamaktadır.* Literatüre bakıldığında Gündüz vd. (2007:291) elde ettiği bulgulara göre fazla çalışan personelin duygusal tükenmişlik düzeyinin de fazla olduğu

görülmektedir. “Çalışma sisteminden neden memnun değilsiniz?” sorusuna Asayiş hariç diğer birimlerdeki personel çalışma sisteminin düzensiz olmasını başlıca sebep olarak göstermektedir. Asayiş personelinin yarıdan fazlası ise çalışma saatlerinin çok fazla olmasından şikâyetçidir. “*Farklı bir birimde çalışmak ister misiniz?*” sorusuna *Asayiş, Çevik Kuvvet ve Polis Merkezi* birimlerinde çalışan personelin büyük çoğunluğu (%81) evet yanıtını vermiştir. *En düşük evet oranı %18,8 ile operasyonel birimlerde* çalışan polislerden gelmektedir. Bu birimlerin branşlı olması personel için bir tercih nedeni olmaktadır. Fazla mesai gün aralıklarının birimlere göre dağılımında operasyonel birimlerde 11 gün ve üzeri şikkı %25 ile en çok işaretlenen iki şıktan biri olması dikkat çekici bir veridir.

Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamında elde edilen verilerden yapılan analizler sonucunda; ücret sistemiyle ilgili polisler yöneltelen ifadelere verilen yanıtlardan eğitim durumu, rütbe, yaş, çalışma süresi, görev yapılan birim ve çalışma sistemi değişkenlerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüş; cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Araştırmada yer alan polislerin çalışma düzeniyle ilgili görüşleri demografik değişkenlere göre farklılıklar göstermektedir.

Bu çalışmayla Emniyet Teşkilatı'nda ücret yönetimi alanındaki değişim ihtiyacı gözler önüne serilmiştir. Yaşanacak değişim sürecine katkı sağlamak amacıyla aşağıda bazı öneriler yer almaktadır. Bunlar, çalışmanın genelindeki sistematiğe uygun olarak ücret sistemi ve çalışma düzenine göre iki grupta ele alınmıştır. Buna göre **ücret sistemine ilişkin** önerileri şu şekilde sıralayabiliriz:

Emniyet Teşkilatı farklı birçok işlevi yerine getiren birimleri bünyesinde barındıran büyük bir örgüttür. Her birimde farklı çalışma koşulları ve zorluk derecesinde işler yapılmaktadır. Bundan dolayı kapsamlı olarak yapılacak iş değerlemesi ve iş analizleri neticesinde birimden birime değişen ücretlendirme yapılabilir. Her ne kadar halen bazı birimlere farklı adlar altında tazminat ödenmekteyse de bunlar bilimsel temellere dayanan, üzerinde mutabakata varılmış bir yaklaşımın ürünü değildir.

Araştırma sonucu elde edilen verilere göre personel, ücretin belirlenmesinde performansın ölçüt olmasını istemektedir. Bu talep, kamuda oluşan genel eğilime uygunluk göstermektedir. Ancak her birim için belirlenen performans kriterleri ücretlendirmeye esas teşkil etmelidir.

Belirlenecek bu kriterler taltiflerin verilmesinde kullanılabilir. Taltiflerin belli birimlere verilmesi personel arasında ciddi rahatsızlık oluşturmaktadır.

Taltiflerin belirlenmesinde kıdeme dayalı anlayış yerine, yapılan işi ölçüt alan yaklaşımla aynı görevi paylaşan personele eşitlik anlayışına dayalı bir sistem geliştirilmelidir.

Sabit fazla çalışma ücreti kaldırılarak, bunun yerine gerçekten fazla çalıştığı belirlenen personele fazla çalışma saat ücretinin kamu çalışanlarına verilen miktar üzerinden verilmesi gereklidir. Bu uygulama, görevlerde fazla personel görevlendirilmesinin de önüne geçen bir işlev görebilir.

Rütbeli personel ücretleri, hem kendileri hem de memurlar tarafından yetersiz bulunmaktadır. Diğer kamu kurumlarındaki yönetici pozisyonundaki personel (doktor, mühendis, avukat) ücretleriyle de kıyaslandığında polis yöneticilerinin ücretleri yetersizdir. Gelişmiş ülke sistemlerinde olduğu gibi rütbe yükseldikçe personelin ücreti kademeli olarak artmalıdır.

Vardiyalı sisteme göre çalışan ve geceleri de çalışmak zorunda olan personele gece çalışma tazminatı ödenebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular ve analizler sonucunda **çalışma düzeniyle ilgili önerileri** ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

Araştırma bulguları personelin yarısının çalışma sisteminden memnun olmadığını ortaya koymaktadır. Bunda iki etkenin belirleyici olduğu görülmektedir: çalışma sisteminin düzensiz olması ve çalışma saatlerinin fazla olmasıdır. Çalışma saatlerinin diğer kamu çalışanlarıyla aynı seviyeye çekilmesi yanında, düzensiz yapısının da giderilmesi gereklidir. Polislik mesleğinin 24 saat kesintisiz hizmeti gerektirmesinin ortaya koyduğu zorluk, insanı öne alan yaklaşımla yeni yöntemlerin geliştirilmesiyle aşılabılır.

Çalışma saatleri uluslararası standartlara uygun hale getirilerek, anayasanın eşitlik prensibi ve yasalara uygun bir şekilde 657 sayılı DMK'da memurlar için öngörülen haftalık 40 saatlik çalışma saati esas alınmalı, yönetmelik ya da kanunla güvence altına alınarak keyfi uygulamaların önüne geçilmelidir.

EGM'nin 2012/81 sayılı genelgesinde "çalışma sistemi oluşturulurken ergonomi biliminden yararlanmanın önerilmesi, personel planlamalarında bilimsel yöntemler ve analizlerden yararlanılması, iş yoğunluğu, suç oranları, coğrafi koşullar vb. etkenlerin göz önüne alınması" gibi talimatlar yer almaktadır. Sayılan hususlarla ilgili olarak yapılan faaliyetlerin altı aylık dönemde rapor edilmesinin istenmesi de önem taşımaktadır. Bu genelgeyle ücret yönetiminde yeni bir yaklaşımın oluşmaya başladığı görülmektedir. Ancak konunun önemi göz önüne alındığında kanun ya da yönetmelikle ilgili düzenlemelerin yapılması gereklidir.

Mevzuatın çağdaş koşullara uyarlanması yanında polis yöneticilerinin polis alt kültüründen kaynaklanan yaklaşım tarzları, davranış şekillerinin değişebilmesi için sürecin hizmet içi eğitim kurslarıyla desteklenmesi faydalı olacaktır.

Araştırma örneğinde yer alan Polis Merkezleri personelinin çalışma sistemi 8/24'tür. Bu sistemin personel tarafından olumlu bulunduğu görülmektedir. Sistemin yaygınlaştırılması fayda getirecektir.

Yapılan birçok bilimsel araştırma 12/24 ve benzeri sistemlerin insan sağlığına aykırı olduğunu, personel üzerinde olumsuz birçok etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sistem uygulamadan süratle kaldırılmalıdır.

Özet olarak, Emniyet Teşkilatında ücret yönetimiyle ilgili sorun alanlarının olduğu, hem literatür incelendiğinde hem de yapılan alan araştırmasının sonuçlarına bakıldığında görülmektedir. Yapılan bu araştırmayla bunların bazılarının ücret sistemiyle, bazılarının ise çalışma düzenine ilişkin olduğu görülmektedir. Bu sorunların çözümü için araştırma bulgularına dayalı olarak getirilen önerilerin bir kısmı EGM'nin yetki alanı içinde iken; bir kısmı ise, İçişleri Bakanlığı ve siyasi iktidarın ortaya koyacağı iradeyle gerçekleştirilebilir.

Türkiye'de en fazla personele sahip kurumların başında gelen Polis Teşkilatı'nın yerine getirdiği kamu hizmetinde en büyük gücünü insan kaynağı oluşturmaktadır. Bu alanda olan sorunların çözülmesi, topluma sunulan güvenlik hizmetinin etkinlik ve verimliliğini arttırarak, kalite düzeyini olumlu etkileyecektir.

Kaynakça

- Ahaber.com. (2011), Bir Polisin Ortalama Ömrü Kaç Yıl, <http://www.ahaber.com.tr/Gundem/2011/12/21/bir-polisin-ortalama-omru-kac-yil>, (Erişim tarihi: 11.01.2012).
- Aydın, A. H. (2003), Polisin Güncel Sorunları: Bir Neden – Sonuç Analizi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 5(3-4), 1-12.
- Baycan, C. (2010), Emniyet Teşkilatında Çalışma Sistemleri ve Alternatif Öneriler, (Ed.), H. Hüseyin Çevik vd., *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Baycan, C. (2011), Vardiyalı Çalışma Sistemlerinin Teşkilat İhtiyaçları Bağlamında İncelenmesi, (Ed.), S. Kenan Gül ve M. Karakaya, *Güvenlik Hizmetlerinde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Çevik, H. H. (2004), *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V. Karani, Karakaya, M., Seyhan, K. ve Gül, S. Kenan. (2008), *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Demir, İ. (2010), Poliste Çalışma Şartlarının Analizi Bağlamında 12/24 ve İdeal Mesai Sistemi, (Ed.) H. Hüseyin Çevik, M. Buçak ve O. Filiz, *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Ergel, Ü. (2005), “Emniyet'ten Özel Sektöre Beyin Göçü”, <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/ShowNew.aspx?id=316746>, Erişim tarihi: 17.01.2012).
- Erşahıs, Ü. (2010), Emniyet Teşkilatında Motivasyon Araçları: İstanbul İli Kadıköy İlçe Emniyet Müdürlüğü Örneği, (Ed.), H. Hüseyin Çevik vd. *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları.
- Göksu, N. ve Öz, B. (2008), Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İş gören Algılamaları: Bir Alan Çalışması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 419-437.
- Göksu, T., Çevik, H. Hüseyin, Filiz, O. ve Gül, S. Kenan. (2009), *Güvenlik Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Göksu, T., Bilgiç, V. Karani, Karakaya, M. ve Seyhan, K. (2010), *Asayiş Hizmetlerinde Örgütsel Performans Yönetimi Rehberi*, Ankara: Başak Matbaacılık.
- Gül, S. Kenan ve Karakaya, M. (2011), *Güvenlik Hizmetlerinde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları.

- Gültekin, N. ve Terzioğlu, A. (2008), Kamu Kesimi Ücret Politikası, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(2), 969-982.
- Gündüz, B., Erkan, Z. ve Gökçakan, N. (2007), Polislerde Tükenmişlik ve Görülen Belirtiler, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 283-298.
- Gürbüz, S. (2007), Kamu Personelinin Ücret Tatmin Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260.
- Kaptı, Alican; Gültekin, Sebahattin ve Karakaya, Muhittin, (2010), Motivasyon Teorileri Perspektifinde Polis Memurlarının Motivasyon Analizi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri, (Ed.), H. Hüseyin Çevik vd. *Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, ss.213-238.
- Murat, M. (2003), Emniyet Görevlilerinin Tükenmişlik Durumları, *Polis Bilimleri Dergisi*, 5(2), 95-108.
- Öztürk, A. (2001), Kamu Kesiminde Personel ve Ücret Rejimi Arayışları, *Sayıştay Dergisi*, 42, 3-19.
- Polis.web.tr. (2011), Polislerin Mesaisi Kısaldı, Verimlilik Arttı, <http://www.polis.web.tr/gundem/polislerin-mesaisi-kisaldi-verimlilik-artti-h28248.html>, (Erişim tarihi: 02.12.2011).
- Şanlı, S. ve Akbaş, T. (2009), Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 11(2), 73-86.
- Şeker, Betül D. ve Zırhlıoğlu, G. (2009), Van Emniyet Müdürlüğü Kadrosunda Çalışan Polislerin Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 11(4), 1-26.
- Yiğit, R., Dilmaç, B. ve Deniz, M. Engin. (2011), İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması, *Polis Bilimleri Dergisi*, 13(3), 1-18.
- Zengin, S.; Sever, M. ve Demir, İ. (2010), Yaşlanamadan Ölen Emekli Polisler, <http://www.polis-haber.com/10726-Yaslanamadan-Olen-Emekli-Polisler.html>, (Erişim tarihi: 06.12.2011).