

International Journal of Academic Value Studies

ISSN : 2149 - 8598
www.javstudies.com

(Yayınlanma Tarihi: 15/07/2016)

International Journal of Academic Value Studies, 2016 / 2 (5): 60-75.



Türk Polis Teşkilatı'ndaki Ödüllendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma

Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACAK

Isparta İl Emniyet Müdürlüğü, hhuzunbacak@gmail.com

Öz

Türkiye'nin sayısal olarak en büyük ve hizmet alanı olarak en yaygın kamu kurumlarından birisi olan Türk Polis Teşkilatı, insan kaynağını daha etkin kullanabilmek amacıyla bir takım çalışmalar yürütmektedir. Yürütülen bu çalışmaların temelini personelin motivasyonunu artırarak verilen hizmetin kalitesini ve verimliliğini artırmak oluşturmaktadır. Diğer tüm çalışanlarda olduğu gibi polisin de motive edilebilmesi, bağlılıklarının ve işten duydukları tatminin artırılması için ödüllendirmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada, Türk Polis Teşkilatı'nda uygulanan ödüllendirme sistemi ve sistemin mevzuattaki yerine odaklanılmış, ödüllendirme sistemi ile ilgili bazı önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Türk Emniyet Teşkilatı, Polis, Motivasyon, Ödül, Ödüllendirme Sistemi

Jel Kodları: H79, J29, M12

A Study on Reward System In Turkish National Police

Abstract

Turkish National Police, which is one of the largest and most comprehensive public institutions of Turkey, is carrying out a number of studies for the purpose of a more effective use of human resources. the basis of these studies are to increase motivation of staff, the quality and efficiency of the service. As with all other public servants, police officers need to reward to motivate and increase their commitment and job satisfaction.

This study focuses on the reward system applied to the Turkish National Police and is described this system by explaining the relevant legislation. Some suggestions have been made about the reward system.

Key words: Turkish National Police, Police, Motivation, Reward, Reward System

Jel Codes: H79, J29, M12

1. GİRİŞ

Tüm organizasyonlarda, çalışma ortamı yapılandırılırken organizasyonların amaçlarının, ihtiyaçlarının ve isteklerinin gerçekleşmesini sağlamasına önem verilmektedir. Bununla birlikte, verimliliğin, kalitenin ve çalışanların motivasyonunun en üst düzeyde sağlanması için yöneticiler ve araştırmacılar çok sayıda çalışma yaparak elde edilen sonuçları uygulamaya koymaya çaba sarf etmektedirler.

Çalışma yaşamında başarılı olmayı etkileyen en önemli unsurlardan birisi olan motivasyonun istenilen düzeyde olması için yöneticiler çalışanların duygularına, tutum ve davranışlarına, isteklerine ve beklentilerine hitap eden yöntemlerle motivasyonlarını artırmaya çalışmaktadırlar. Bu amaçla, kamu ya da özel ayırımına gidilmeksizin tüm örgütlerde özellikle ekonomik değeri olanların çalışanların performansını ve motivasyonunu artırmada önemli bir

rol üstlendiğinin bilinmesinden dolayı çalışanların ödüllendirilmesi, yöneticilerin en sık başvurduğu yöntemlerden birisidir.

Kamu hizmeti yapan Türk Polis Teşkilatı'nda yapmış olduğu hizmetin niteliği gereğince, birçok yasal düzenlemeden yetki ve sorumluluk alan polis, çeşitli mevzuatlarda düzenlenen şekillerde ödüllendirilmektedir. Ancak, yapılan ödüllendirmenin etkili bir yöntem olduğu kabul edilmekle birlikte, bir motivasyon aracı olarak ödüllendirmenin kullanılması konusunda mevzuattan kaynaklanan zorlaştırıcı hükümler ve uygulama sorunları sebebiyle yeterince ve etkin bir şekilde uygulanabildiğini söylemek de pek mümkün değildir.

2. ÖDÜLENDİRME KAVRAMI

Türk Dil Kurumu sözlüğünde ödül, "bir başarı veya iyiliğin karşılığında verilen armağan, mükâfat" olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları bilimi açısından ise ödül, çalışanların işyerinin performansına, verimliliğine ve karlılığına katkı sağlayan buluş ve önerilerinin, başarılarının ve hizmetlerinin somut bir biçimde belirli bir strateji, politika ve süreç doğrultusunda değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Acar vd., 2012: 108-109). Bir başka tanımda, ödüllendirme, örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmek için gereksinim duyduğu insan kaynağını temin ederek, onların motivasyonunu ve gayretini artırmak suretiyle örgüt amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda destek olan parasal ve parasal olmayan süreç olarak ifade edilmektedir (Canman, 1995: 200).

Örgütlerde ödüllendirmelerin yapılmasının en önemli amacını çalışanların işini ve işyerini severek motivasyonun artırılmasının sağlanması oluşturmaktadır (Karatepe, 2005: 125). Çalışanların olumlu davranışlarının devamlı suretle tekrar edilmesine neden olması olumlu pekiştiren olarak ödüllerin bir diğer amacıdır (Silah, 2001: 97). Çalışanların elde ettikleri başarının yöneticiler tarafından takdirle karşılanması sonucu ödüllendirilmesi, davranış kalıplarının değişmesine, gelişmesine ve yenilerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ödüllendirilen çalışanın ise çalışma yaşamında daha fazla başarı elde etmek üzere motive olmasına yardımcı olmaktadır (Aktaş, 2002: 48). Bununla birlikte, örgütlerin vizyon ve değerlerinin çalışanlarla paylaşılması, nitelikli çalışanların örgütlere kazandırılması ve elde tutulması, çalışanların performansının artırılması, bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesi, kurum kültürünün oluşturulması ve benimsetilmesi, örgüt yapısının oluşturulması ve güçlendirilmesi, ücretlerden kaynaklanan maliyetlerin kontrol edilmesi gibi amaçları da bulunmaktadır (Acar vd., 2012: 110-113).

Örgütler, iyi bir ödül yönetim sistemi oluşturmak için insan kaynağının geliştirilmesine ve güçlendirilmesine katkı sağlayarak örgüt içerisinde uygulanan tüm stratejilerle uyum içerisinde olmalı ve desteklemelidir. Bununla birlikte, çalışanların yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlamalı, net ve iyi tanımlanmış olmalı, örgütün hedeflerine uygun ve uyumlu unsurlar taşımalıdır. Sürdürülebilir bir ödüllendirme sistemi kurulabilmesi için sistemin kaynağının örgütün strateji ve hedeflerinin olması, örgütsel performansla bağlantılı olması, örgütlerin değerlerine ve inançlarına uygun olması, örgütlerde uygulanan yönetim stratejileriyle uyması ve çalışanlardan beklenen davranışı yönlendirebilmesi ve desteklemesi gerekmektedir (Canman,2002: 232-233). Amaca uygun ödüllerin seçilmesi, alışılan klasik ödüllerin dışına çıkılarak çalışanı cezbedecek ödüllerin belirlenmesi, ödüllerin miktarının iyi ayarlanması, çalışanın verimliliğine ve performansına katkı sağlayacak ödüllerin verilmesi, takdir edilen davranışın hemen sonrasında geciktirilmeden verilmesi, çok katkı sağlayanı çok, az katkı sağlayanı az ödüllendirecek nitelikte ve adil olması, ne tür davranışların nasıl ödüllendirileceğinin önceden belirlenerek çalışanlara anlatılması ödüllerin amacına ulaşabilmesi ve başarılı sonuçlar oluşturabilmesi için gerekli temel kurallardır (Dickinson ve O'Brien, 1982: 51-63).

Çalışanların başarılarının, motivasyonunun ve performansının artmasına sebep olacak örgütten örgüte ve kültürden kültüre değişiklik gösterebilecek ödüllendirme türleri

bulunmaktadır. Literatürde ödüllendirme türleri ile ilgili farklı yaklaşımlardan kaynaklanan farklı türde ödüllendirmeden bahsedilmektedir (Tablo 1). Örgüt psikologlarının birçoğunun yapmış olduğu çalışmalarda ödüllerin türlerini belirlerken motivasyon kuramlarından yola çıkarak içsel ve dışsal ödüller şeklinde gruplandırdıkları daha yaygın bir şekilde görülmektedir.

Tablo 1. Ödül Türleri

Sınıflama Kriteri	Ödül Türleri
Parasal olup olmamasına göre	Doğrudan ödüllendirme-dolaylı ödüllendirme
Bireysel olup olmamasına göre	Bireysel, takım bazlı ya da örgütsel ödüllendirme
Amacına göre	Ekonomik sosyo-politik ve yönetsel ödüller
Planlı olup olmamasına göre	Planlı ödüller ve sürpriz ödüller
Herkesin bilgisine açık olup olmamasına göre	Açık ödüller ve gizli ödüller
Psikolojik beklentilerin karşılanıp karşılanmamasına göre	İçsel ödüller ve dışsal ödüller

İçsel ödüller, bireyin bir işi başarıyla yerine getirmesinden dolayı başka bir bireye bağlı olmaksızın kendiliğinden ortaya çıkan doğrudan bireyin motivasyonunu etkileyen ödüllerdir (Altuğ, 1997: 90). Jestler, mimikler, takdir ve teşekkür ifadeleri, çalışana değer verildiğinin gösterilmesi, kararlara katılımın sağlanması, yetki ve sorumlulukların artırılması, personelin güçlendirilmesi için uygulamalar geliştirilmesi, inisiyatif kullanma imkanının tanınması, kişisel gelişim ve eğitim imkanlarının sunulması, iş güvencesi sunulması, sosyal gruplarla faaliyetler düzenlenmesi gibi bir çok içsel ödül bulunmaktadır.

Dışsal ödüller ise, herhangi bir davranışın gerçekleştirilmesi için bireye çevresi tarafından verilen ödüllerdir. Bir başka ifadeyle bireyin yaptığı işin, kendisi dışındaki kişiler tarafından değerlendirilmesi sonucunda verilen ödüllerdir. Dışsal ödüller doğrudan ödemeler (temel aylık veya haftalık ücret, fazla mesai ve tatil primleri, performans ikramiyeleri, kar paylaşımı), dolaylı ödemeler (koruma programları, çalışılmayan zaman ödemeleri, hizmetler ve ek ücret) ve parasal olmayan ödüller (ofis mobilyaları seçimi, park yeri ayrılması, etkileyici ünvanlar, öğle yemeği saatinin seçimi, görev seçimi, özel sekreter) olmak üzere üç grupta ele alınmıştır (Acar vd., 2012: 120).

Ödüllendirme, çalışanları olumlu davranışlar sergilemeleri yönünde etkileyen ve örgüte rekabet avantajı kazandırmada en etkili olan motivasyon yollarından biridir (Öğüt vd. 2004: 286) ve motivasyon ve ödüllendirme kavramları yakın ilişki içerisinde. Bireylerin farklı kişiliklere ve özelliklere sahip olmaları, çalışma yaşamına ve özel yaşamına dair farklı beklentilerinin olması farklı şekillerde motive olabilmelerini ortaya çıkarmaktadır. Bu farklılıkların belirlenmesi ise, uygun bir ödüllendirme sisteminin kurulabilmesi açısından son derece önemlidir (acar vd., 2012: 116). Motivasyon kuramları kapsam kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.

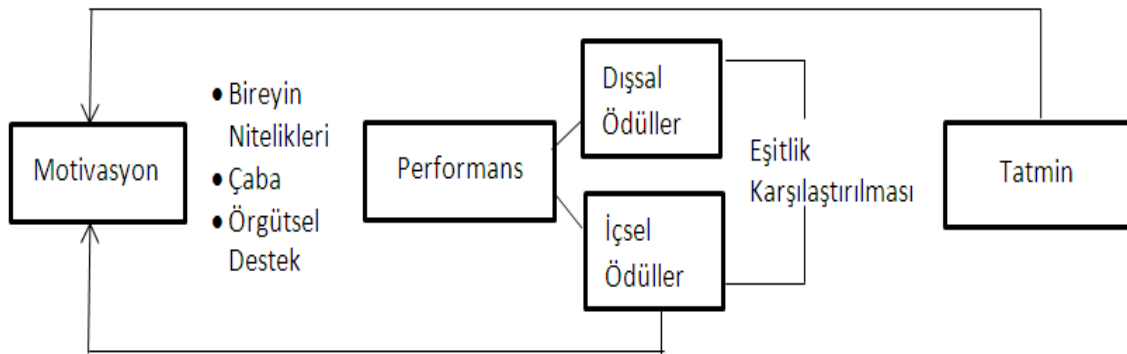
Bireylerin motive eden içsel faktörleri ele alan kapsam kuramlarını, Abraham Maslow tarafından geliştirilen *İhtiyaçlar Hiyerarşisi*, Frederick Herzberg'in *Çift Faktör Teorisi* ile David Mc. Clelland'ın *Başarma İhtiyacı Teorisi* ve Clayton Alderfer'in ERG Kuramı oluşturmaktadır. Kapsam kuramları, bireyleri motive eden psikolojik ve duygusal yönlerinden konuyu inceleyerek onları etkileyen faktörler üzerinde durarak bireyi anlamaya çalışmaktadır (Koçel, 2001: 685).

Bireyleri motive eden dışsal faktörlere ağırlık veren süreç kuramları ise, Ivan Pavlov tarafından geliştirilen *Klasik Koşullanma*, B.Frederick Skinner'in geliştirdiği *Sonuçsal (Operant) Koşullanma*, Victor H. Vroom'un *Bekleyiş Teorisi*, Lawler-Porter'in *Bekleyiş-Değer Teorisi*, J.Stacy Adams'ın *Eşitlik Teorisi* ve Edwin Locke tarafından geliştirilen *Amaç Teorisi* şeklinde sayılmaktadır. Bu kuramları geliştiren araştırmacılar, bireyin motivasyonunu

sağlayan psikolojik ve duygusal motifleri anlamak yerine, bireyin çevresindeki dışsal etmenleri ve davranışlarını etkileyen faktörleri anlamaya çalışmaktadırlar (Koçel, 2001: 510).

Birçok motivasyon teorisinde, yönetime katılım, yetki ve sorumluluk devri, rekabet, etkin iletişim, çalışma yaşamının kalitesi, takdir ve ödüllendirme, kariyer geliştirme, eğitim olanaklarının çalışanlar üzerinde motive edici etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Bunlar içerisinde sıklıkla dile getirilen motivasyon aracı ise ödüllendirme. Nitekim, bireyin kazanacağı ödülü arzulama derecesi ile belirli davranışların belirli bir ödülle ödüllendirileceğine dair olan inancının motivasyonu yüksek düzeyde etkilemektedir. Çalışanların işlerini yaparken göstermiş oldukları performans neticesinde ödüllendirilmesi onların daha verimli çalışmalarına, işten duydukları tatminin artmasına, daha yüksek düzeyde motivasyonunu sağlanması ile performansının ve örgüte olan bağlılığının artmasına neden olmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012: 50).

Şekil 1. Motivasyon, Performans, Tatmin İlişkisi



Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, çalışan, bireysel özellikleri ölçüsünde başarılı bir performans sergilemek üzere göstermiş olduğu çabanın örgüt tarafından desteklenerek ödüllendirilmesi çalışanda göstermiş olduğu çaba ve aldığı ödül ile ilgili eşitlik karşılaştırması yapacaktır. Bu karşılaştırma neticesinde çalışan tatmin olacak veya olmayacaktır. Çalışanın tatmin olması durumunda motivasyon sağlanacak, alınan içsel ve dışsal ödüller de motivasyonu artıracaktır (Osborn, 1991: 151).

Çalışanların daha iyi motive olarak yaptıkları işteki başarısını ve performansını artıran ödüllendirme sistemleri bulunmaktadır. Bunları, ücret artışı, prim, ikramiye ve diğer parasal ödüllerden oluşan **ekonomik ödüller**, bağımsız çalışabilme, çalışanlara değer verme, terfi etme imkanı ve statü tanıma, kariyer planlama ve geliştirme imkanı sağlama gibi unsurlardan oluşan **sosyal ve psikolojik ödüller**, yetki ve sorumluluk verme, eğitim imkanı tanıma, kararlara katılım, yetki verme, çalışma ortamının konforu ve esnek çalışma saatleri, iletişim gibi **yönetsel ödüller** olarak özetlemek mümkündür (Örnek, 2009: 52-66).

3. TÜRK POLİS TEŞKİLATININ ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ

10 Nisan 1845 tarihinde kurulan Türk Polis Teşkilatı bugün ülke nüfusunun %86'sına hizmet veren 260.000'i geçen personel sayısı ile en fazla personelin istihdam edildiği kamu kurumlarından birisidir (EGM, 2015: 14). Güvenlik hizmeti gibi ülkelerin ekonomik, sosyal ve siyasal birçok yönüne etkisi olan çok önemli bir görevi ve sorumluluğu yerine getiren Türk Polis Teşkilatı'nın amaç ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi için çalışanların amaçlarının teşkilatın amaçları ile bütünleşebilmesi ve çalışanın teşkilatının amaçları doğrultusunda motive edilmesi son derece önemli bir husustur. Çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılabilmesi için ise, en önemli araçlardan birisi çalışanların istekleri ve beklentileri ile teşkilat yapısına uygun olarak kurulan ödüllendirme sistemidir.

Türk Polis Teşkilatı personelinin ödüllendirilmesi ile ilgili uygulama, Devlet Memurları Kanunu ve Emniyet Teşkilatı Kanunu hükümlerine göre yapılmaktadır. Bu iki durumun

dışında, Türk Polis Teşkilatı'nın personeline özel bir uygulama olmamakla birlikte personelin aydınlattığı olay, yakaladığı veya ele geçirdiği madde ve malzemelere göre aldığı ikramiye ile de ödüllendirilmektedir. Bu nedenle, Türk Polis Teşkilatı'nda uygulanan ödüllendirme sistemi Devlet Memurları Kanunu'na [DMK] (1965) göre ve Emniyet Teşkilatı Kanunu'na [ETK] (1937) göre ve ikramiyeler olmak üzere üç başlık halinde incelenecektir.

3.1.Devlet Memurları Kanunu'na Göre

657 sayılı DMK'nun 36.maddesinde devlet memurları on ayrı sınıfa ayrılmış olup, bu sınıflardan birisi de Emniyet Hizmetleri sınıfıdır. Çarşı ve Mahalle Bekçileri ile polis memuru, başpolis memuru, kıdemli başpolis memuru, komiser yardımcısı, komiser, başkomiser, emniyet amiri, emniyet müdürü ve emniyet müdürü rütbesini kazanmış emniyet mensuplarının oluşturduğu emniyet hizmetleri sınıfı personelin birçok özlük hakları ve disiplin konuları bu kanunda belirtilmiştir. Bu nedenle ödüllendirme ile ilgili hususlar da bu kanun hükümleri çerçevesinde yapılmaktadır. Nitekim, devlet memurlarının ödüllendirilmesi ile ilgili kanun maddelerinde Emniyet Genel Müdürlüğü personeli ayrıca zikredilmiştir. DMK, ödüllendirme konusunu 122 ve 123.maddelerde ele almıştır. 122.madde *Başarı ve Üstün Başarı Değerlendirmesi* ve 123.madde *Ödül* başlıkları ile ele almıştır.

3.1.1. Başarı Belgesi

DMK'nun 122.maddesi, Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un (2011) 110.maddesi ile değişmeden önce *Takdirname* başlığı ile "*Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir*" hükmü ile başarılı ve gayretli personelin takdirname ile ödüllendirilebileceği düzenlenmişti. DMK'nun yeniden düzenlenen 122.maddesi ile "*Görevli oldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle; kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilen memurlara, merkezde bağlı veya ilgili bakan, illerde valiler, ilçelerde kaymakamlar tarafından başarı belgesi verilebilir*" hükmü gereğince başarılı ve gayretli personelin başarı belgesi ile ödüllendirilebileceği düzenlenerek takdirname ile ödüllendirme kaldırılmıştır.

3.1.2. Üstün Başarı Belgesi ve Ödül

Bir yıl içerisinde üç kez başarı belgesi almaya hak kazanan personele Üstün Başarı Belgesi verilmektedir. Üstün başarı belgesi alan personel bu belgenin yanı sıra merkez teşkilatında bakanların, illerde ise valilerin uygun görmesi halinde en yüksek Devlet memuru aylığının %200'üne kadar parasal ödül verilebilmektedir. (Personelin alabileceği parasal ödül miktarına ilişkin bilgiler ve örnek miktarlar sonraki bölümde belirtilmiştir.)

Buna göre, üstün başarı belgesi alan bir personelin alabileceği parasal ödül şu şekilde hesaplanmaktadır:

Tablo 2. Üstün Başarı Belgesi Parasal Ödülü

Başbakanlık Müsteşarının Ücret Göstergesi	9500
2016 Temmuz Ayı Maaş Katsayısı	0,092473
$9500 \times 2 \times 0,092473 = 1756,987 \text{ TL}$	

Bir yıl içerisinde üç kez başarı belgesi alarak üstün başarı belgesi almaya hak kazanan personel, Temmuz 2016 maaş katsayısına göre en fazla 1756,987 TL'ye kadar para ödülü ile

ödüllendirile bilmektedir. Bu ödülün verilmesi zorunlu olmayıp, tamamen bakan veya valinin takdirine bağlıdır. Para ödülünün verilebilmesi için kanunda konulan bir başka şartta ödülün verileceği kişi sayısıdır. Kanununun 36.maddesinde bulunan mali yıl içerisinde kurumların dolu kadro sayısının % 0,10'undan, Gümrük Müsteşarlığı, Millî Eğitim Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü için %0,20'sinden daha fazla sayıda personelin parasal ödülünden yararlanamayacağı belirtilmiştir.

3.2. Emniyet Teşkilatı Kanunu'na Göre

Türk Polis Teşkilatı'nda son yıllarda en sık başvuru alan ödüllendirme aracı personelin ifadesiyle taltif yani para mükafatıdır. ETK'nun 86.maddesine göre verilen para mükafatı, kendi içerisinde "Ülkenin güvenlik ve esenliği, Devletin çıkarları ve kişilerin can, ırz ve mallarını korumada yüksek hizmetleri görülenler, fiilen almakta oldukları aylık tutarlarının iki katından beş katına kadar" ve "Olağanüstü durumlarda yaşamını ortaya koyarak büyük yararlıklar gösterenler, fiilen almakta oldukları aylık tutarlarının altı katından yirmidört katına kadar, para verilerek ödüllendirilir" denilmek suretiyle mükafata konu hizmetin niteliğine ve verilecek ikramiye miktarına göre ikiye ayrılmaktadır.

ETK'na göre yapılacak ödüllendirmede, ödüllendirilecek hizmeti yerine getiren birim tarafından açıklayıcı bilgilerle, ayrıntılı olarak özel ve somut anlatımla "Taltif Teklif Dosyası" hazırlanmakta, hazırlanan dosyalar İl Emniyet Müdürlükleri, Daire Başkanlıkları, Kriminal Polis Laboratuvar Müdürlükleri, Eğitim-Öğretim birimleri ve Polis Moral Eğitim Merkezleri bünyesinde bir 2. Sınıf Emniyet Müdürü başkanlığında yoksa İl/Birim Müdürünün uygun göreceği bir Şube Müdürünün başkanlığında personel işlemlerini yürüten şube müdürü ile İl/Birim Müdürünün uygun göreceği en az 2 Şube Müdürü, Şube Müdürü yoksa daha alt rütbeli personelden oluşacak en az 4 üyeli Taltif Ön Komisyonu tarafından gerekli incelemeler yapılmadan geçirmektedir. Taltif Ön Komisyonu tarafından gerekli incelemelerin yapılmasından sonra ödüllendirilmesi uygun bulunan dosyalar Emniyet Genel Müdürlüğü'ne gönderilmektedir. Taltif teklif dosyası hazırlayan birimlerin bağlı bulunduğu Emniyet Genel Müdürlüğü'ndeki Daire Başkanlıklarında kurulan komisyon tarafından dosyalar yeniden değerlendirilerek Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Dairesi Başkanlığı'na gönderilmektedir. Birimlerden gelen tüm dosyalar Emniyet Genel Müdürlüğü Taltif Komisyonu tarafından değerlendirilerek personelin ödüllendirilmesi karara bağlanmaktadır.

Yılda ortalama üç kez toplanan Emniyet Genel Müdürlüğü Taltif Komisyonu kararına istinaden yapılacak ödüllendirme miktarı her toplantı için personel başına (24) maaş tutarını geçmemektedir. Rütbelere göre alınacak (1) maaş taltif karşılığı alınacak parasal ödül miktarları Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Rütbelere-Derece/Kademelere Göre Örnek Taltif Miktarı

Rütbesi	Derece/ Kademe	Gösterge/ Ek Gösterge	Taltife Esas Maaş (TL)
1.Sınıf Emniyet Müdürü	1/4	1500/3600	471,61
2.Sınıf Emniyet Müdürü	1/4	1500/3000	416,13
3.Sınıf Emniyet Müdürü			
4.Sınıf Emniyet Müdürü	2/1	1155/2200	310,24
Emniyet Amiri	1/4	1500/3000	416,13
	2/1	1155/2200	310,24
Başkomiser	1/4	1500/3000	416,13
Komiser	2/1	1155/2200	310,24
Komiser Yardımcısı	3/1	1020/1600	242,28

	8/1	660/450	102,65
Kıdemli Başpolis	1/4	1500/3000	416,13
Başpolis	2/1	1155/2200	310,24
Polis Memuru	3/1	1020/1600	242,28
Çarşı ve Mahalle Bekçisi	4/1	915/1100	158,59
	9/1	620/-	57,33

*Üniversite mezunu personelin Temmuz 2016 maaş katsayısı ve göstergelerine göre oluşturulmuştur.

3.3. İkramiyeler

İlgili mevzuat hükümlerine göre taşınması, nakledilmesi, yurda sokulması yasaklanan maddelerin ele geçirilmesini, yakalanmasını sağlayanlara ve ihbar edenlere yönelik olarak elde edilen maddelerin cinsine ve miktarına göre ikramiye ödenmektedir. Kaçakçılıkla Mücadele Kanununa Göre Kaçak Eşya Yakalanması Halinde Muhbir Ve El Koyanlara İkramiye Ödenmesine İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2007) hükümlerinde kaçak eşya, kaçak silah-mühimmat ve uyuşturucu maddelerin yakalanmasını sağlayanlara ne şekilde ikramiye verileceği düzenlenmiştir.

Gümrük kurallarına uymaksızın yurtdışına yasadışı yollardan çıkışı yapılan eşyalarla yurda yasadışı yollardan girmesi sağlanan eşyalar kaçak eşya olarak nitelendirilmektedir. Bu eşyalarla ilgili ikramiye ödemesinin yapılmasında çıkış kaçağı eşya için FOB (Eşya için fiilen ödenen veya ödenecek ya da ödenebilecek bedeli) değeri, giriş kaçağı eşya için CIF (FOB kıymet üzerine Türkiye'deki giriş liman veya yerine kadar yapılan nakliye ve sigorta giderlerinin ilavesi ile oluşan kıymeti) değeri dikkate alınarak, sahipli yakalanmışsa, belirlenen değerinin %50'si, sahipsiz yakalanmışsa değerinin %25'i, mahkumiyete, etkin pişmanlıkta kamu davasının açılmamasına, eşyanın müsadereye ya da mülkiyetinin kamuya geçirilmesine ilişkin kararların kesinleşmesini takip eden üç ay içinde ikramiye ödemesi yapılmaktadır.

Kaçak silah-mühimmat yakalamalarında ödenecek ikramiye tutarı, olay tutanağı tanzim tarihine göre kaçak silah-mühimmatın Milli Savunma Bakanlığınca her yıl belirlenen değeri esas alınarak, ateşli silah, mermi ve her türlü patlayıcı maddeler için ödenecek ikramiyenin değeri, ekspertiz raporunu veren Adli Tıp Kurumu veya Bakanlık laboratuvarı tarafından tanzim edilecek kaçak eşyaya mahsus değer tespit tutanağı baz alınarak, nükleer ve radyoaktif maddelerle ilgili değer tespiti ise Türkiye Atom Enerjisi Kurumu tarafından belirlenmektedir. Kaçak silah-mühimmat sahipli yakalanmışsa, belirlenen değerinin %25'i kamu davasının açılmasını, %25'i ise mahkumiyete ilişkin hükmün veya müsadere kararının kesinleşmesini takip eden üç ay içinde; sahipsiz yakalanmışsa değerinin %50'si müsadere kararının kesinleşmesini takip eden üç ay içinde ikramiye olarak ödenmektedir.

Uyuşturucu madde yakalamalarında; ödenecek ikramiye tutarının belirlenmesinde, olay tutanağı tanzim tarihine göre, her türlü uyuşturucu maddenin birim miktarı için, Bakanlar Kurulunca tespit edilecek sabit bir rakamın memur aylık katsayısı ile çarpımı sonucu bulunacak değer esas alınır. Uyuşturucu madde sahipli yakalanmış ise belirlenen değerinin %50'si kamu davasının açılmasını, diğer %50'si mahkumiyete ilişkin hükmün veya müsadere kararının kesinleşmesini takip eden üç ay içinde; sahipsiz yakalanmış ise değerinin tamamı eşya hakkında verilen müsadere kararının kesinleşmesini takip eden üç ay içinde ödenmektedir. Uyuşturucu Madde Yakalamalarında Ödenecek İkramiyelere İlişkin Bakanlar Kurulu Kararına (2012) göre, yakalanan (1) kilogramı için uygulanacak sabit rakamlar Tablo 4'de gösterilmiştir.

Ödenecek ikramiyeler, damga vergisi hariç vergi, resim ve harca tabi tutulmaz. Bu madde gereğince el koyanlara verilecek ikramiyenin tutarı olay başına (30000) gösterge rakamının, kamu davasının açılması, mahkumiyet, müsadere ya da mülkiyetin kamuya geçirilmesi

kararının kesinleştiği tarihteki memur aylık katsayısı ile çarpımı sonucu bulunacak tutarı geçemez. Ancak bir yılda ödenecek ikramiye (120000) gösterge rakamının memur aylık katsayısıyla çarpımı sonucu bulunacak tutarı geçememektedir.

Tablo 4. Uyuşturucu Madde Değerleri

Türü	İkramiye Tutarı (TL)
Afyon	5.000
Reçine esrar	12.000
Toz esrar-Bonzai-Khat	15.000
Baz morfin	36.000
Eroin-Likid Esrar-Kokain	60.000
Sentetikler	120.000
Likit eroin	180.000

Bir diğer ikramiye ise, Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'nun (1951) 81.maddesine aykırı olarak çoğaltılan nüsha ve yayınların yakalanması işlemine fiilen katılanlara verilmektedir. Kanunun 81.maddesi, müzik ve sinema eserlerinin çoğaltılmış nüshaları ile süreli olmayan yayınlara bandrol yapıştırılmasının zorunlu olduğunu, bandrol yükümlülüğüne aykırı ya da bandrolsüz olarak bir eseri çoğaltıp satışa arz eden, satan, dağıtan veya ticarî amaçla satın alan ya da kabul eden kişiye yönelik cezai müeyyidenin uygulanacağı belirtmiştir. Fikir ve sanat eserlerinin bandrolsüz ve korsan olarak çoğaltılmasının, bu yolla eser ve hak sahiplerinin mağduriyete uğramalarının önlenmesi ve etkin mücadele yapılmasının teşvik edilmesi amacıyla Denetim Komisyonu Başkanı ve Üyelerine İkramiye Ödenmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2009) hükümleri çerçevesinde belirtilen eserlerin yakalanmasına fiilen katılan, önleme, izleme ve soruşturmakla görevli denetim komisyonu üyelerine yakalanan eser sayısının sekiz gösterge rakamının memur aylık katsayısı ile çarpımı sonucu elde edilen meblağın ikramiye olarak yakalamaya fiilen katılan arasında eşit paylaşılır. Tablo 5'te yakalanan bir yayın için ödenecek ikramiye tutarı gösterilmiştir.

Tablo 5. Bandrolsüz Yayın İkramiye Tutarı

Aylık Katsayısı	8
2016 Temmuz Ayı Maaş Katsayısı	0,092473
$8 \times 0,092473 = 0,7398$ TL	

Tarihi eser olarak adlandırılan taşınır kültür ve tabiat varlıklarını yakalayan kamu görevlilerine de Taşınır Kültür Ve Tabiat Varlıklarını Bulanlara, Haber Verenlere Ve Yakalayan Kamu Görevlilerine Verilecek İkramiye İle İlgili Yönetmelik (1984) gereğince ikramiye ödenmektedir. Ödenecek ikramiyenin miktarı ve oranı Menkul ve Gayrimenkul Emval ile Bunların İntifa Haklarının ve Daimi Vergilerin Mektumlarını Haber Verenlere Verilecek İkramiyelere Dair Kanun'un (1931) 1.maddesinde düzenlenmiştir (Tablo 6)

Tablo 6. Tarihi Eser İkramiye Oranları

Tarihi Eserin Değeri (TL)	İkramiye Oranı
1-5.000	% 30
5.001-25.000	% 25
25.001-50.000	% 15
50.001-100.000	% 10
100.000 TL üzeri	% 7,5

Tablo 6'da belirtilen oranlardaki miktarı, haber veren ve yakalayan şahıslara ayrı ayrı ikramiye olarak ödenmekte, haber verenler ve yakalayan kamu görevlilerinin birden fazla olmaları halinde hesap edilen ikramiye aralarında eşit olarak paylaştırılmaktadır.

4. TÜRK POLİS TEŞKİLATI'NDAKİ ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile Türk Polis Teşkilatı'nda görev yapan emniyet hizmetleri sınıfına mensup polis memuru rütbesindeki personelin çalışmış oldukları kurumda uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin algılarının ne düzeyde olduğu incelenmesi amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Anketin uygulanma sürecinde Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan polis memurlarının bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket sorularına verdikleri cevapların gerçek durumu yansıttığı, örneklemin tüm evreni temsil edici nitel ve nicel özellikler taşıdığı varsayılmıştır.

Araştırma, anketin yapıldığı dönemde Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan polis memurlarını kapsamaktadır. Çalışmanın ülke genelindeki tüm polis memurlarının görüşlerini yansıtabilmesi için daha geniş bir evren gerekmektedir.

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini anketin uygulanma sürecinde (20.05.2016-31.05.2016 tarihleri arasında) Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde il genelinde görevde bulunan polis memurları oluşturmaktadır. Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nden alınan verilere göre 15 Mayıs 2016 tarihi itibarıyla il merkezinde ve ilçelerde 55'i kadın olmak üzere toplam 1351 polis memuru görev yapmaktadır. Çalışmaya rütbeli personel ve yardımcı hizmetler sınıfına dahil personel dahil edilmemiştir. Bilindiği üzere bir araştırmada örneklemin ne kadar olacağı konusunda kesin bir sayı vermek mümkün değildir. Evrenin belli olduğu durumlarda, 1351 kişilik bir evrenden hata toleransı %5, güvenilirlik düzeyi %95 alındığında 300 kişilik bir örneklem yeterli sayılabilecektir (ÖZDAMAR, 2011: 257). Araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 355 kişiye ulaşılmıştır.

4.4. Veri Toplama Aracı

Yapılan araştırmada, anket uygulama yöntemiyle veriler toplanmıştır. Ankette, örnekleme yöneltilecek soruların belirlenmesinde KESKİN tarafından hazırlanan (KESKİN, 2010: 169) sorular uyarlanarak kullanılmış, ayrıca literatür taraması sonucunda ilave sorular hazırlanarak (17) soru yöneltmiştir. Hazırlanan anket formunda, 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

4.5. Analiz Yöntemi

Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 16.0 programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde bu programdan yararlanılmıştır. Analizde, tanımlayıcı bilgiler ve nitel değişkenlerle ilgili sorular için frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Bununla birlikte Bağımsız Örneklem İçin T Testi, Bağımsız Örneklem İçin Tek Faktörlü Varyans Analizi yapılmıştır.

4.6. Araştırmanın Bulguları

4.6.1. Demografik Bulgular

Örneklem grubun cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek kıdemi, görev birimi, adli ya da idari ceza alıp almadığına ilişkin demografik özelliklerinin belirtildiği tablolar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 7: Demografik Özellikler

	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	332	93,5
	Kadın	23	6,5
Medeni Hal	Evli	297	83,7
	Bekar	58	16,3
Yaş (Yıl)	20-30	73	20,6
	31-40	105	29,6
	41-50	160	45,1
	51 ve üzeri	17	4,8
Çalışma Süresi (Yıl)	1-10	115	32,4
	11-20	162	45,6
	21-30	72	20,3
	31 ve üzeri	6	1,7
Eğitim	Lise	28	7,9
	Önlisans	151	42,5
	Lisans	171	48,2
	Yüksek Lisans	5	1,4
Ceza Alıp Almadığı	Evet	70	19,7
	Hayır	285	80,3
Çalışılan Bölüm	İdari	164	46,2
	Adli	191	53,8
TOPLAM		355	100,0

Tablo 7'de katılımcıların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında çoğunluğu (%93,5) erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. İl genelinde erkek polis memuru oranı %95,9, kadınların oranı %4,1'dir. Katılımcıların %83,7'si evli, %16,3'ü ise bekârdır. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında ise %20,6'sının 20-30, %29,6'sının 31-40 yaş, %45,1'inin 41-50 aralığında, %4,8'inin 51 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Görüşülen bireylerin eğitim seviyelerine göre dağılımlarında ise %42,5'lik kısmın önlisans, %48,2'lik kısmın ise lisans mezunu olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılanların %32,4'ü 1-10, %45,6'sı 11-20, %20,3'ü 21-30 yıl aralığında, %1,7'si ise 31 yıl ve üzerinde meslek kıdemine sahiptir. Ankete katılanların %19,7'si daha önceki yıllarda haklarında yürütülen adli veya idari soruşturmalar nedeniyle ceza almıştır.

Lojistik, eğitim, muhabere, personel, toplum destekli polislik, çevik kuvvet, trafik, koruma gibi birimlerde çalışanlar idari, asayiş, terörle mücadele, kaçakçılık, siber suçlarla mücadele, çocuk, uyuşturucu ile mücadele, polis merkezi, güvenlik gibi suç soruşturma işlemleri yürüten birimlerinde çalışanlar adli hizmetler yürüten personel olarak değerlendirilmiştir. Ankete katılanların %46,2'si idari birimlerde, %53,8'i adli birimlerde çalışmaktadır. İl genelinde idari birimlerde çalışanların oranı %44,5 iken adli birimlerde çalışanların oranı %55,5'tir.

4.6.2. Alınan Ödüllere Dair Bulgular

Katılımcılara meslek yaşantıları süresince hangi ödülleri aldıklarına yönelik sorulan soruya %3,1'i hiç ödül almadığı, en az bir kez olmak üzere %50,7'si takdirname, %16,6'sı üstün başarı belgesi, %53'ü başarı belgesi, %8,7'si ikramiye aldığı yönünde cevap vermiştir. %1,7'si ise plaket, teşekkür belgesi gibi diğer ödüller ile ödüllendirildiklerini belirtmiştir. Katılımcıların %94,1'i ise en az bir kez taltif ile ödüllendirildiğini beyan etmiştir.

Tablo 8: Alınan Ödüller

Ödül	n	%
Hiç Ödül Almadım	11	3,1
Takdirname	180	50,7
Üstün Başarı Belgesi	59	16,6
Başarı Belgesi	188	53,0
Taltif	334	94,1
İkramiye	31	8,7
Diğer	6	1,7

Aşağıdaki tabloda katılımcıların meslek yaşantıları süresince hangi tür ödül aldıkları belirtilmiştir. Buna göre, ödül türlerinden en az biriyle ödüllendirilenlerin oranı %23,7, ikisiyle ödüllendirilenlerin oranı %35,2, üçüyle ödüllendirilenlerin oranı ise %26,8 olarak tespit edilmiştir. Katılanlardan 2 ve daha fazla ödül türüyle ödüllendirilenlerin oranı %73,2 olmuştur.

Tablo 9: Alınan Ödül Türü Sayısı

Alınan Ödül Türü Sayısı	n	%
Hiç ödül almayan	11	3,1
1	84	23,7
2	125	35,2
3	95	26,8
4	31	8,7
5	9	2,5
TOPLAM	355	100

4.6.3. Ödül Türlerine Göre Motivasyon Durumu

Katılımcılara "Sizi en çok hangi tür ödül motive eder?" sorusu yönlendirilerek ekonomik, sosyo-psikolojik, örgütsel-yönetmel ödülleri hangisinin kendilerini daha çok motive ettiğini sıralaması istenmiştir. Katılımcılar, kendilerini en çok motive eden ödüle "3", daha az motive eden ödüle "2" ve en az motive eden ödüle "1" vererek puanlamıştır.

Tablo 10: Ödül Türü Tercihi

Ödül Türü	Verilen Puan						N	Ortalama \bar{x}
	3	%	2	%	1	%		
Ekonomik	233	65,6	56	17,8	66	18,6	355	2,47
Sosyo-Psikolojik	70	19,7	189	52,2	96	27,1		1,93
Örgütsel-Yönetmel	49	13,8	111	31,3	195	54,9		1,59

Katılımcıların vermiş olduğu puanlara göre yapılan hesaplama sonucunda, katılımcıları en çok motive eden ekonomik ödüller (2,47) olduğu, ekonomik ödülleri sosyo-psikolojik ödülleri (1,93) takip ettiği, en az motive eden ise örgütsel-yönetmel ödüller (1,59) olduğu belirlenmiştir.

4.6.4. Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Ödüllendirme ölçeğinin alt boyutlarının belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılarak her bir faktöre ilişkin güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. KMO Testi sonucu 0,939, Bartlett Testi sonucu ise 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar ışığında değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olduğu, veri setimizin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda özdeğer istatistiği (Eigenvalues) 1'den büyük olan 3 faktör belirlenmiştir. Birinci faktör (F1) toplam varyansın %27,6'sını, ikinci faktör (F2) toplam

varyansın %26,4'ünü ve üçüncü faktör (F3) toplam varyansın %12,8'ini açıklamaktadır. Üç faktör ise toplam varyansın %66,8'ini açıklamaktadır.

Tablo 11: Faktör Yükleri

SORULAR		FAKTÖR YÜKLERİ			Faktör Yükü
		F1	F2	F3	
1	Kurumumuzda ödüller, çalışanın yaptığı işin zorluk derecesine göre verilir.		0,816		26,4
2	Ödüller, çalışanın yaptığı işin önemine göre verilir.		0,810		
3	Ödüller, çalışanların gösterdikleri kişisel gelişime (sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyindeki gelişmeye) göre verilir.		0,832		
4	Çalışanlara verilecek ödüllerin belirlenmesinde kişinin bireysel olarak gösterdiği çaba esas alınır.		0,735		
5	Ödüllerin belirlenmesinde çalışanların ekip olarak gösterdikleri çaba esas alınır.		0,646		
6	Ekip ödülleri, ekip üyelerinin katkı düzeyine göre farklı miktarlarda dağıtılır.		0,553		
7	Kurumumuzda uygulanan ödüllendirme sistemi kurumumuza bağlı tüm birimlerde standart bir biçimde uygulanır.	0,605			27,6
8	Çalışanlara farklı ödül seçenekleri sunularak, kendi ihtiyaçlarına göre seçim yapma fırsatı tanınır.	0,760			
9	Çalışanlar için hangi ödüllerin daha önemli olduğu yönetim tarafından dikkate alınır.	0,627			
11	Çalışanlar aldıkları ödüller hakkındaki fikirlerini yöneticilerine rahatça söyleyebilirler.	0,691			
12	Ödüllerin hangi kriterlere dayalı olarak verildiği tüm çalışanlara açıkça aktarılır.	0,779			
13	Ödüllerin kime verileceği, neye göre verileceği gibi kararlar verilirken çalışanların da görüşü alınır.	0,809			
14	Kurumumuzda adil bir ödüllendirme sistemi vardır.	0,564			
17	İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.	0,506			
10	Çalışanların rütbesi ve kıdemi arttıkça aldıkları ödüllerin miktarı da artar.			0,603	12,8
15	Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.			0,803	
16	Aldığım ödüller performansımı açığa çıkarmaktadır.			0,660	

4.6.5. Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilik düzeyinin belirlenebilmesi için bir birimde toplam 40 kişiye ön uygulama yapılmış, veriler her ölçek için ayrı ayrı güvenirlilik analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 12: Güvenirlilik Katsayısı

	İfade Sayısı	Güvenirlilik katsayısı (α)
F1	8	0,916
F2	6	0,900
F3	3	0,707
Ödüllendirme Ölçeği	17	0,940

Ön uygulama neticesinde güvenirlilik katsayısı 0,882 çıkmıştır. Uygulama sonucunda yapılan hesaplamada ise güvenirlilik katsayısı 0,940 çıkmıştır.

Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim, kullanılan ölçeğin ve faktörlerin hesaplanan güvenirlilik katsayılarından yola çıkarak ölçek güvenilir kabul edilmektedir (ŞENCAN, 2005: 128).

4.6.6. İfadelere Ait Bulgular

Tablodan da görüleceği üzere ankette yönlendirilen sorulara ilişkin tercihlerin 10.Soru olan "Çalışanların rütbesi ve kıdemi arttıkça aldıkları ödüllerin miktarı da artar." (3,22) ifadesi

dışındaki diğer 16 ifade için ortalamasının altında kalmıştır. Oysa ki, Tablo 3'ten de (s.7) görüleceği gibi çalışanların rütbesi ve kıdemi arttıkça ödül miktarı artmamakta, rütbe ve kıdeme göre değil, sadece kıdeme yani çalışanın derece/kademeye denk gelen gösterge-ek gösterge puanlarına göre ödül miktarı artmaktadır. Buradan personelin bir bilgi eksikliği olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13: İfadelere Verilen Cevapların Standart Sapmaları ve Ortalamaları

Sorular	Standart Sapma	Ortalama
1 Kurumumuzda ödüller, çalışanın yaptığı işin zorluk derecesine göre verilir.	1,31	2,32
2 Ödüller, çalışanın yaptığı işin önemine göre verilir.	1,28	2,38
3 Ödüller, çalışanların gösterdikleri kişisel gelişime (sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyindeki gelişmeye) göre verilir.	1,19	2,25
4 Çalışanlara verilecek ödüllerin belirlenmesinde kişinin bireysel olarak gösterdiği çaba esas alınır.	1,21	2,36
5 Ödüllerin belirlenmesinde çalışanların ekip olarak gösterdikleri çaba esas alınır.	1,22	2,54
6 Ekip ödülleri, ekip üyelerinin katkı düzeyine göre farklı miktarlarda dağıtılır.	1,12	2,18
7 Kurumumuzda uygulanan ödüllendirme sistemi kurumumuza bağlı tüm birimlerde standart bir biçimde uygulanır.	1,13	1,99
8 Çalışanlara farklı ödül seçenekleri sunularak, kendi ihtiyaçlarına göre seçim yapma fırsatı tanınır.	1,08	1,88
9 Çalışanlar için hangi ödüllerin daha önemli olduğu yönetim tarafından dikkate alınır.	1,23	2,23
10 Çalışanların rütbesi ve kıdemi arttıkça aldıkları ödüllerin miktarı da artar.	1,42	3,22
11 Çalışanlar aldıkları ödüller hakkındaki fikirlerini yöneticilerine rahatça söyleyebilirler.	1,19	2,32
12 Ödüllerin hangi kriterlere dayalı olarak verildiği tüm çalışanlara açıkça aktarılır.	1,25	2,23
13 Ödüllerin kime verileceği, neye göre verileceği gibi kararlar verilirken çalışanların da görüşü alınır.	1,19	1,96
14 Kurumumda adil bir ödüllendirme sistemi vardır.	1,12	1,89
15 Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.	1,27	2,39
16 Aldığım ödüller performansımı açığa çıkarmaktadır.	1,38	2,68
17 İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim	1,21	2,16

En düşük tercih ise "Çalışanlara farklı ödül seçenekleri sunularak, kendi ihtiyaçlarına göre seçim yapma fırsatı tanınır." İfadesine verilen cevap (1,88) için gerçekleşmiştir. Tüm ölçek için tercihlerin ortalaması (2,29) olarak elde edilmiştir. Bu durum, ankete katılanların çoğunluğunun kurum içi ödüllendirme sistemi ile ilgili olumsuz bir kanaate sahip olduğunu göstermektedir.

4.6.7. Ödüllendirmeye İlişkin Algıların Bireysel Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Türk Polis Teşkilatı'ndaki polis memurlarının kurumlarında uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin algılarının bireysel özellikleri ile karşılaştırmasının yapıldığı Tablo 16 incelendiğinde, katılımcıların algılamalarında cinsiyetlerine ($p=0,913>0,001$), medeni durumlarına ($p=0,916>0,001$), yaşlarına ($p=0,358>0,001$), çalışma sürelerine ($p=0,132>0,001$), eğitim düzeylerine ($p=0,731>0,001$), çalışılan bölüme ($p=0,091>0,001$) ve adli-idari ceza alıp almadıklarına göre ($p=0,304>0,001$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığı olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4. Ödüllendirme-Bireysel Özellikler Karşılaştırılması

Gruplar	n	%	\bar{x}	s.s.	t/F	p
Cinsiyet						
Erkek	332	93,5	2,29	0,88	0,840	0,913
Kadın	23	6,5	2,31	0,83		
Medeni Hal						
Evli	297	83,7	2,29	0,88	0,312	0,916
Bekar	58	16,3	2,31	0,85		
Yaş (Yıl)						
20-30	73	20,6	2,28	0,84	1,079	0,358
31-40	105	29,6	2,18	0,78		
41-50	160	45,1	2,35	0,94		
51 ve üzeri	17	4,8	2,49	0,95		
Çalışma Süresi (Yıl)						
1-10	115	32,4	2,28	0,85	1,883	0,132
11-20	162	45,6	2,26	0,85		
21-30	72	20,3	2,33	0,95		
31 ve üzeri	6	1,7	3,10	0,94		
Eğitim						
Lise	28	7,9	2,12	0,94	0,432	0,731
Önlisans	151	42,5	2,30	0,85		
Lisans	171	48,2	2,32	0,90		
Yüksek Lisans/Doktora	5	1,4	2,31	0,94		
Çalışılan Bölüm						
İdari	164	46,2	2,38	0,91	1,389	0,091
Adli	191	53,8	2,22	0,85		
Ceza Alıp Almadığı						
Evet	70	19,7	2,20	0,89	0,029	0,304
Hayır	285	80,3	2,32	0,87		

5. SONUÇ

Çalışmada, geliştirilen ölçek üzerinden yapılan analiz sonucunda kurumda uygulanan ödüllendirme sistemi ile ilgili olarak ortalamanın altında bir değerlendirme yaptıkları belirlenmiştir. Özellikle çalışanlara farklı ödüllendirme seçeneklerinin sunulmaması, ödüllendirmenin adil bir biçimde yapılmadığı ve ödüllendirmede standart bir şeklin olmaması yapılan önemli eleştiriler olarak değerlendirilebilmektedir.

Tüm ölçek baz alındığında, ödüllendirme sistemi ile ilgili katılanların olumsuz görüşlerinin cinsiyete, medeni duruma, yaşa, çalışma süresine eğitim durumuna, çalışılan bölüme, ceza alınıp alınmamasına göre değişmediği belirlenmiştir. Bu durum, kurum içi uygulanan ödüllendirme sistemine karşı kayda değer bir memnuniyetsizliğin olduğunu ortaya koymaktadır.

Ankete katılanlarından en az bir kez ödüllendirilenlerin oranı %96,7 olarak oldukça yüksek bir oranda olmasına rağmen memnuniyetsizliğin ortaya çıkması, ödüllendirme sistemi üzerinde yeniden çalışma yapılması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Kayda değer bir başka sonuç ise, katılımcıların kendilerini en çok ekonomik ödüllerin motive edeceğini (%65,6) ve oldukça yüksek oranda ekonomik ödül olan taltif ile ödüllendirildiklerini ((%94,1) belirtmelerine rağmen, ödüllendirme sisteminden beklenen tatmini yaşamadıkları sonucudur.

Çalışmada bahsedilen Türk Polis Teşkilatı'nda uygulanan ödüllendirme sistemine bakıldığında ödüllendirmede en sık uygulananın genellikle ekonomik ödüller olduğunu, ekonomik ödüllerin dışında başarı/üstün başarı belgesi dışında herhangi bir ödüllendirmenin olmadığı görülmektedir. Elbette ki, ekonomik ödüllerin çalışanı daha hızlı motive ve tatmin ettiği bilinmektedir. Ancak, motivasyonun çalışanların psikolojisiyle alakalı bir durum olduğu unutulmaksızın, çalışanın duygu ve düşüncelerine hitap etmesi, psikolojik beklentilerini karşılayabilmesi de gerekmektedir. Bu nedenle, ekonomik ödüller günün koşullarına uygun hale getirilmeli ve ödüller sosyo-psikolojik ve örgütsel-yönetimsel alanda da çeşitlendirilmelidir.

Ödüller, çalışanın yaptığı işin zorluk derecesine, işin önemine, üstlenilen sorumluluğa, bireysel veya ekip olarak katkısına ve başarısına çalışanların ihtiyaçlarına göre belirlenerek, çalışanların görüşlerinin de alındığı bir sistem kurulmalıdır. Bu sistem kurulurken standartları ve kriterleri önceden belirlenen tarzda olmasına dikkat edilmelidir. Birçok personel tarafından sorunlu alanlardan birisi olarak görülen ödüllendirme sisteminin performansla ilişkilendirilerek, her birim için farklı kriterler oluşturularak işletilmesi gerekmektedir.

Çalışanların teşkilatlarında hak ettiklerini düşündükleri kazanımların, sağladıkları katkı ile orantılı ve adil olarak dağıtılması örgütsel adalet algısının doğru yerleşmesi açısından önemlidir. Ödüllendirmelerle ilgili olarak personelin örgütsel adalet algısını zedelemeyecek şekilde, şeffaf ve adil sistemin oluşturularak, personelin verimliliğini, tatminini, örgütsel bağlılığını artırmaya yönelik, tüm personel tarafından benimsenecek niteliklere sahip olacak şekilde yeniden tasarlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acar, A.C., Önce, S. & Erdemir, E. (2012). "Ücret ve Ödül Yönetimi", (Ed.) BENLİGİRAY, S., İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:2596, Eskişehir.
- Aktaş, R., (2002). "Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri", Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:2002/1, 40-57.
- Altuğ, D., (1997). Örgütsel Davranış, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara.
- Dickinson, A.M. & O'Brien R.M., (1982), "Performance Measurement and Evaluation", (Ed.) O'Brien, R.M., Dickinson, A.M. & Rosow, M.P., Industrial Behavior Modification A management Handbook, New York, 51-63.
- Canman, A.D. (1995), Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, Yayın No: 260, Ankara.
- Denetim Komisyonu Başkanı ve Üyelerine İkramiye Ödenmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, T.C. Resmi Gazete, 27316, 11/08/2009.
- Emniyet Genel Müdürlüğü 2015 Yılı Faaliyet Raporu, 2015.
- Kaçakçılıkla Mücadele Kanununa Göre Kaçak Eşya Yakalanması Halinde Muhbir Ve El Koyanlara İkramiye Ödenmesine İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, T.C. Resmi Gazete, 26685, 30/10/2007.
- Karatepe, S. (2005). "Ödüllendirme Yönetimi: Örgütlerde Güdülemeye Duyarlı Bir Yaklaşım", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60(4), 117-132.
- Keskin, A. (2010). "Ödüllendirmenin Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenleri ve Yöneticileri Güdüleme Düzeyi (Ankara Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Akara.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Alfa Akademi Yayınları, İstanbul.
- Mercanhoğlu, Ç. (2012). "Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 41-52.

Osborn, S.H. (1991). Managing Organizational Behavior, John Willey&Sons Inc., USA.

Öğüt, A., Akgemci, T. & Demirsel, M.T. (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 277-290.

Örnek, N. (2009). "Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülenmeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama", , Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özdamar, K. (2011). Paket Programlar İle Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler-2), 5.Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 2011.

Silah, M. (2001). "Eğitim Örgütlerinde Hizmetin Niteliğini Artırmak İçin Personelin Ödüllendirilmesi", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(1), 95-109.

Şencan, H. (2005), Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Taşınır Kültür Ve Tabiat Varlıklarını Bulanlara, Haber Verenlere Ve Yakalayan Kamu Görevlilerine Verilecek İkramiye İle İlgili Yönetmelik, T.C. Resmi Gazete, 18486, 11/08/1984.

Uyuşturucu Madde Yakalamalarında Ödenecek İkramiyelere İlişkin Bakanlar Kurulu Kararı, 13/08/2012.

1905 Sayılı Menkul ve Gayrimenkul Emval ile Bunların İntifa Haklarının ve Daimi Vergilerin Mektumlarını Haber Verenlere Verilecek İkramiyelere Dair Kanun (1931), T.C. Resmi Gazete, 1990, 31/12/1931.

3201 Sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu (1937), T.C. Resmi Gazete, 3629, 12/6/1937.

5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (1951), T.C. Resmi Gazete, 7981, 13/12/1951.

6111 Sayılı Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması İle Sosyal Sigortalar Ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Ve Diğer Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (2011), T.C. Resmi Gazete, 27857, 24/2/2011.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu (1965), T.C. Resmi Gazete, 12056, 23/7/1965.