

**KARİYER PLATOSU (MESLEKİ DURGUNLUK):
EMNİYET TEŞKİLATI'NDA ÇALIŞAN AMİR SINIFI
PERSONELİN MESLEKİ DURGUNLUK BOYUTU
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Career Plateaus: An Application on Career Plateaus of the
Management Staff Working for Police Organization**

H.Hüseyin UZUNBACAK*

Özet

Günümüzde dünyada hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bilim ve teknolojiye ortaya çıkan yeni gelişmeler, bu süreci hızlandırarak tüm dünyaya yaymaktadır. Kamu hizmeti yapan kurumlardan birisi olan Emniyet Teşkilatı da bu sürecin iyi bir takipçisi olma durumundadır. Suç ve suçlularla mücadelede başarılı olmak için, en az suçlular kadar teknolojiyi takip etmek, zeki, kabiliyetli ve eğitimli olmak gerekir.

Bu noktada Emniyet Teşkilatının yönetim anlayışında da gelişim ve değişim kaçınılmaz olacaktır. Yönetimde etkin olarak rol oynayan amir sınıfının yeni yönetim anlayışlarını takip edebilmesi ve bunları uygulamaya geçirebilmesi hizmette verimi ve kaliteyi artıracaktır.

Çalışmamızda, mesleki durgunluk (kariyer platosu) ile ilgili kavram ve anlamlar ele alınmış, Emniyet Teşkilatının amir sınıfının kariyer planlaması ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir. Çalışmamızın son bölümünde ise Emniyet Teşkilatındaki amir sınıfının mesleki durgunluk boyutu ile ilgili yapılan araştırma sonucu elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, Kariyer Platosu, Kariyer Planlaması, Mesleki Durgunluk, Polis, Emniyet Teşkilatı, Amir Sınıfı.

* Başkomiser, Isparta Emn. Müdürlüğü.
PBD, 8 (3-4) 2006, ss.29-48

Abstract

Nowadays, a rapid alteration process which is being lived in this era is forcing the public associations and institutions that serve the public to change and develop is being lived in the world. Turkish Police Organization must also be a good follower of this process. In order to be successful in struggling with crime and criminals, it is necessary to follow new technology. At this point, improvement and alteration will be inevitable for the management understanding of Turkish Police Organization.

In this research, some concept and meanings which connected with Career Plateaus have been dealt with and career planning of the management staff of the Turkish Police Organization have been evaluated. At the final part, some findings and comments which were achieved at the end of the research made related to the Career Plateaus of the management staff have been expressed.

Keywords: Career, Career Plateaus, Career Planning, Police, Police Organization, Management Staff.

Giriş

Günümüzde, örgütler ve toplumlar açısından en önemli üretim kaynağı olan insan unsuru, yönetimin de ana konusunu oluşturmaktadır. Genel kabul gören bir düşünceye göre; en ileri teknik imkânlarla rağmen, örgütlerin verimlilik ve etkinlikleri ile toplumun gelişme ve kalkınmasında, düşünme yeteneği ile diğer canlılardan farklı niteliklere sahip insanın yaratıcılığın yararlanması gerekmektedir. Emniyet Teşkilatı bakımından da durumun çok farklı olduğunu söylenemez. Tüm örgütlerde olduğu gibi Emniyet Teşkilatında da verimliliğin ve etkinliğin artırılması için çalışanların bireysel özellikleri ile örgütün gereksinimlerinin kaynaştırılması gerekmektedir.

Buradan hareketle, toplumların iç ve dış güvenliklerinin, bilimsel ve teknolojik gelişmeler dikkate alınarak sağlanması konusu, güncelliğini koruyacaktır. Ülkemizde yasaların uygulanmasıyla görevli örgütlerden birisi olan Emniyet Teşkilatının çalışma alanı, geleneksel suçların yanında teknik ve teknolojik ilerlemelere bağlı olarak ortaya çıkan yeni kuşak suçlarla birlikte gittikçe genişlemektedir. Geleneksel polislikten teknolojiyi daha çok kullanan bilimsel polisliğe doğru bir yönelişin olması kaçınılmazdır. Bu durumda, polislik mesleğinde, mesleğin kendisinden veya çalışanların algılamalarından kaynaklanan zorluklarla baş edebilmeleri, sıkıntıya ve çaresizliğe düşmemeleri, intihar, meslekten

ayrılma, suça karışma, işinde duyduğu tatmin de azalma gibi sorunlar kaçınılmaz görünmektedir ve bu gibi istenmeyen durumların azaltılmasına yönelik tedbirlerin alınması gündeme gelecektir.

Emniyet Teşkilatı, toplam 200.000'i bulan çalışanı ve 15.000 yöneten ve amir sınıfı ile kamu kurumları arasındaki en büyük örgütlerden birisidir. Her örgütte olduğu gibi Emniyet Teşkilatında da amir sınıfı (yönetici sınıfı) gerek örgütsel gerekse bireysel sebepler nedeniyle bir takım sorunlar yaşayabilmektedir.

Bu çalışmada, kariyer platosunun (mesleki durgunluğun) teorik çerçevesi ele alındıktan sonra, Emniyet Teşkilatında görev yapan amir sınıfı personel odak alınarak, bu sınıfın kariyer platosu kaynaklı problemleri ortaya konulacak ve çözüm önerilerinde bulunulacaktır.

1. Teorik Çerçeve

Bireylerin kariyer yaşamlarını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve nitelikleri, güdü ve gereksinimleri, değer, tutum ve davranışları ile çevresiyle olan ilişkileri gibi, çeşitli unsurlar vardır. Genelde orta yaş grubu çalışanlar, bu unsurlar arasındaki dengeyi kaybettiklerinde, kariyerlerinin bir döneminde durağanlık geçirirler. Bu dönem “kariyer platosu” (mesleki durgunluk) olarak adlandırılır (Berberoğlu, 1991:135). Kariyer Platosu terimi, ilk kez, Ference, Stoner ve Warren tarafından tanımlanmıştır (Ornstein ve Isabella, 1993: 253-254). Yabancı literatürde kariyer platosu (career plateaus) olarak karşımıza çıkmakla birlikte literatürün gelişmesi açısından bundan sonraki bölümlerde mesleki durgunluk olarak adlandırılacaktır.

Hiyerarşik yükselme oldukça, sayısal bakımdan azalan yönetim pozisyonuna sahip kurumlarda, bireylerin kariyerinde daha fazla ilerleyemeyeceği bir zamanın gelmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bununla birlikte, kariyer gelişimi, yukarıya doğru olan süregini kaybetmektedir. “Kariyer durağanlığı”, “kariyer duraklamaları” (Ataol, 1989:31) ya da “kariyer düzleşmesi” (Aytaç, 1997:229) olarak da ifade edilebilen “mesleki durgunluk” kavramı, bireyin kariyer yaşamındaki duraklama periyotlarını belirtmektedir.

“Kariyerdeki hiyerarşik yükselmenin olası en düşük noktası” olarak tanımlanan mesleki durgunluk, örgütsel gelişim ve insanının doğasından kaynaklanan bir olay olduğu için, çalışma yaşamının içinde bulunan herkes kariyerlerinin bir döneminde bu olgu ile yüz yüze gelebilmektedir (Stoner'den akt. İshakoğlu, 1993:57).

Kariyerde mesleki durgunluk, “bireyin üst düzeydeki görevlere yükseltme olanaklarının zayıf olduğu noktalar” olarak tanımlanmaktadır (Aldemir vd, 1998:170). Mesleki durgunluk, büyük ve gelişmiş örgütlerde önemli bir sorundur. Mesleki durgunluk aşamasındaki bireyleri tanımak ve anlamak, örgütün daha etkin ve verimli bir hale getirilmesi için büyük önem taşımaktadır. Zira bireylerin mesleki durgunluk dönemlerinin gereğinden uzun sürmesi, bireyi ve örgütü kötü yönde etkilemektedir (Akat ve Budak, 1994:421).

Karmaşık yapıli örgütlerde, birey hayatının bir döneminde durgunluk ile kaçınılmaz bir şekilde karşılaşmaktadır. Bireyin durgunluğa girmesindeki etkenlerden biri de bireysel algılamalarıdır. Bazı bireyler, örgütteki yükselme olanaklarının tıkanmasını durgunluğa girmeden atlattıkları, bazı bireylerde aynı durum daha büyük bir sorun olarak karşılara çıkmaktadır. Bu durumda önemli olan örgütün, durgunluk durumundaki bireyleri belirlemesi ve kendilerine yardımcı olmak için gerekli önlemleri almış olmasıdır.

Mesleki durgunluk safhasında, çalışan bireyde depresyon, sağlık sorunları, diğer çalışma arkadaşlarına karşı düşmanlık hissi duyma, yorgunluk, stres, iş performansında düşme görülebilmektedir. Bu nedenle, bu dönemde kişiye sadece işi, kariyeri ve eğitimi konusunda yardım değil, kişisel ilişkilerde, boş zamanlarını değerlendirmesinde karşılaştığı sorunların çözümünde destek sağlanmalıdır (Aytaç, 1997:231).

Durgunluğa yol açan sorunlar, kariyer ile bağlantılı olduğunda, “kariyer danışmanlığı” hizmetinden yararlanılması gerekmektedir. Danışmanlık sırasında bireye sadece işi, kariyeri ve eğitimi konusunda yardımcı olunmamakta, aynı zamanda bireysel ilişkilerinde, yaşamında, sağlık durumunda, ailesi ile ilişkilerinde, boş zamanlarını değerlendirmesinde ve karşılaştığı sorunların çözümünde destek sağlanmaktadır (Ataol, 1989:31).

Mesleki durgunluk ile ilgili sorunlar, “ilerleme olanaklarının azalması”, “transfer yükseltme ölçütlerinin değişimi” ve “rekabet ve stres” olmak üzere üç kısımda incelenmektedir. Esasında bunlar durgunluğun hem nedeni hem de sonucudur. Bu sorunlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Personelin transfer ve yükselme hızı, ilk birkaç iş değişikliğinden sonra azalmaya başlamaktadır. Dikey yapıli örgütlerde, yönetsel düzeyler çok fazla olduğundan dolayı, orta yaşa gelmiş bir personelin tepeye ulaşması çok uzun zaman gerektirmektedir. Bu durumdaki bir personele

“ilerleme olanağı sınırlanmış personel” denmektedir. Bu personel, hiyerarşik yükselme olasılığının çok az olduğu bir kariyer dönemine girmektedir (Akat ve Budak, 1994:421). Bu durum kaçınılmaz olarak; iş tatmininin ve moralin azalması, verimlilik düşüşü gibi, personel ve örgüt üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Williams ve Fox, 1995:355).

İlerleme olanağı bulunan personel; yükselme yoluyla güdülenmekte, ancak ilerleme olanağı sınırlanan personel için böyle bir durum söz konusu olmamaktadır. Günümüzde birçok yönetici, ilerleme olanağı az olan bireylerle çalışmaktadır. Örgütsel başarı açısından bu bireylerin daha verimli olmalarını sağlamak için yöneticiler, bu durumda olan bireylerin niteliklerini anlamaya çalışmalıdır (Akat ve Budak, 1994:421).

Personelin işe alınırken kullanılan ölçütlerle, örgütte transfer ve yükselme için kullanılan ölçütler birbirinden farklıdır. İşe alınma kararları, personelin bireysel yeteneklerine dayandığı halde, transfer ve yükseltme kararları; siyasi uygunluk, işverenle geçinme gibi etmenlere dayandırılmaktadır (Akat ve Budak, 1994:421).

Önemli bir ayırım da durgunluk ile performans arasındadır. Bir örgütte “son” mertebeye gelen bir birey, iyi ya da kötü performans gösterebilmektedir. Bir bireyin, durgunluğa girdiğinde gelişme ve öğrenmeye devam etmesi mümkün olmakla birlikte, takip eden yıllarda daha çok mesleki durgunluğa girmesi söz konusu olmaktadır.

Durgunlukta olan ve durgunlukta olmayan gruplar arasında kariyer tutumlarında birkaç farklılık ortaya çıkmıştır. “Durgunlukta olmayan yöneticilerin, durgunlukta olanlardan daha yüksek olarak görülen kendisini gösterme, gelişme tahmini, kariyer sabırsızlığı içinde oldukları” belirtilmiştir (Seiga’dan akt. Hall, ts:273-275).

Orta ve ileri kariyer aşamasındaki bireyler için iş ortamı giderek tehdit edici bir nitelik kazanmaktadır. Bir yönden ilerleme olanaklarının azalması, diğer yönden yeni ve çağdaş bilgilerle donatılmış genç personelin kendilerini gösterme arzusuyla yaptıkları davranışlar, orta yaşta ve kariyerinin orta döneminde bulunan personeli gerek eşitleriyle gerekse astları durumundaki genç personelle mücadele etmeye zorlamaktadır.

Aşırı rekabetin bulunduğu kariyerlerdeki bireyler, yeterli başarı gösteremediklerinde ünvan ve konumlarını yitirme durumuyla karşılaşmaktadırlar. Bunun anlamı, personelde sürekli olarak bir stres ve yenilgi korkusunun bulunmasıdır.

Kariyer ortası dönemde bulunan bireyler, kendilerinin aynı dönemde aldıkları ücret ve olanaklardan fazlasını elde eden, sınırlayıcı iş koşullarında çalışmayan ve aile sorumluluğu bulunmayan genç bireylere sevimli bakmamakta ve hatta öfke duymaktadır. Bu öfke bastırıldıkça ya da kabul edilmedikçe enerji boşa gitmiş olmaktadır. Ayrıca, orta yaş personeli, genç personele göre daha fazla ölüm kaygısı duymaktadır. Bu korku ve gerilim kaynaklarının tümü, “orta yaş krizi” olarak bilinen durumu ortaya çıkarmaktadır (Can, 1991:288).

Mesleki durgunluk, kişinin kendisinden kaynaklanabileceği gibi içinde bulunulan örgütün yapısından da kaynaklanabilmektedir. Örgütlerin hiyerarşik yapıları, bir piramide benzediğinden dolayı, üst kademelere ulaşabilen çalışanların sayısı oldukça azdır. Bu sebeple terfi edemeyen bireylerin mesleki durgunluk dönemine girmelerinin, kişisel yetersizlikle hiçbir ilgisi yoktur. Örgütlerde çok iyi performans sergiledikleri halde pozisyon boşluğu olmadığından dolayı terfi edemeyen çalışanlar için yeni pozisyonlar oluşturulması gibi politikaların benimsenmesi gerekmektedir (Dündar, 1994:122).

Bireyler, işleri ile ilgili her şeyi öğrendikleri, yaptıkları işte uzman oldukları ve artık çekici bir taraf bulamadıkları anda durgunluk dönemine girerler. Çalışanların birçoğu, işi ile ilgili yeni şeyler öğrendiğinde işini heyecan verici bulur ve işinden tatmin olur, aksi bir durum kişi odaklı durgunluğu beraberinde getirir. Örgüt odaklı durgunluk, kişi odaklı durgunluk için bir sebep olabileceği gibi, üst düzey pozisyona sahip bir yönetici de kişi odaklı durgunluğa girebilir (Dündar, 1994:123).

Emniyet Teşkilatı'nda görev yapan amir sınıfı personelin de gerek bireysel nedenlerle, gerekse örgütsel nedenlerle çalışma yaşamlarının çeşitli dönemlerinde mesleki durgunluk yaşadıkları gözlenmektedir. Amir sınıfı personel, bireysel nedenler olarak sıralanabilecek yaş, cinsiyet, aynı işte kalma süresi, çalışma saatlerindeki düzensizlikler, bireysel tutum ve davranışlar, sosyal ve ekonomik yöndeki kaygılar, bireysel yeteneklerdeki sınırlılıklar, çalışanın gelişme ve eleştiriye kapalı olması gibi faktörlerin yanı sıra hiyerarşik yapı, kurumsallaşma ile ilgili sorunlar, kariyer planlama ve kariyer yönetimindeki aksaklıklar, eğitim sorunları gibi örgütsel faktörlerden kaynaklanan mesleki durgunluk süreci yaşayabilmektedirler.

2. Araştırma

2.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi, Emniyet Teşkilatı'nda uzun yıllardır görev yapan amir ve müdürler ile görüşmeler ve anket formu uygulamasıdır. Ülke genelindeki Emniyet Teşkilatı yöneticileri ile bir takım görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerin amacı araştırmamızın, uygulanabilir olup olmadığının tespit edilmesidir.

Yapılan görüşmelerde Emniyet Teşkilatı'nda görev yapan yöneticilerin kariyer planlaması ve mesleki durgunluk (kariyer platosu) ile ilgili bilgi eksiği olduğu tespit edilmiştir. Fakat konu ile ilgili olarak bilgi verildiği zaman, yöneticilerin mesleki durgunluğa sebep olan boyutların Emniyet Teşkilatı'nda olup olmadığının belirlenmesi ve buna ilişkin çözümlerin oluşturulmasına destek verdikleri gözlenmiştir.

Araştırma, anket ve ölçüklere deneklerin verdikleri cevapların onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıttığı ön kabulüne dayanmaktadır.

Araştırmaya ilişkin verilerin tümü anket formu yöntemi ile toplanmıştır. Ankete katılanlardan yöneltilen sorulara kendi görüşlerine ve durumlarına en uygun düşen cevabı vermeleri istenmiştir. Bunu sağlamak için, soru formunun başlangıç kısmına çalışmanın bilimsel amaçlı olduğu, tamamen gizli tutularak hiçbir kuruma veya kişiye verilmeyeceği belirtilmiştir.

Bu araştırma Şubat 2004'de Emniyet Teşkilatı'nda görev yapan amir sınıfındaki her rütbeden toplam 14626 kişiden 285'i üzerinde random (rastlantısal) olarak yapılmıştır. Anketlerin, uygulanmasında çalışma şartları ve diğer faktörler bakımından olabildiğince farklı yapılarda olan birimlere ve görevlilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Örneklem evreni temsil edici nitel ve nicel özelliktedir.

Araştırmada kullanılan anket formu sayısı 400 olup geriye dönen ve kullanılabilen form sayısı 285 adettir. Isparta ve Burdur illeri dışındaki yöneticilere bu soru formları posta ve internet ile yollanmıştır. Isparta ve Burdur illerinde görev yapanlara bizzat yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır.

Çalışmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cevaplayıcıların demografik özelliklerine ilişkin verileri toplamaya yönelik toplam 8 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde ise mesleki durgunluğun boyutları ile ilgili 19 soru yöneltilmiştir. Burada cevaplayanlara kolaylık sağlayacağı düşüncesiyle tek tip ölçek

kullanılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise durgunluk aşamasının tespitine yönelik olarak açık uçlu 2 soruya; ankete katılanların konuyla ilgili düşüncelerini ve önerilerini ifade etmek üzere 1 soruya yer verilmiştir. Soru formunun hazırlanmasında Likert tipi beşli ölçek kullanılmıştır. Anket formu hazırlanırken ilgili duruma ilişkin cümlelerde yer alan ölçekleri eşit ve aynı yönde olması hususuna dikkat edilmiştir.

2.2. Örneklem Grubunun Yapısı

Polis amirlerinin cinsiyet durumuna göre dağılımında, erkeklerin oranı % 90,5, kadınların oranı sadece % 9,5'tir. Son dönemde, Türkiye'de kadın çalışanların sayısının artması, Emniyet Teşkilatı'nda da belirli bir artışa neden olmakla birlikte, erkek oranının yüksek olması, polislik mesleğinin özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılanlardan 20-30 yaş dilimi arasında olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların % 40,4'ünü 20-30 yaş dilimi, % 31,6'sını 31-40 yaş dilimi, %19,3'ünü 41-50 yaş dilimi ve % 8,7'sini 51 yaş ve üzerinde bulunanlar oluşturmaktadır. Genel olarak, katılımcıların büyük çoğunluğu (% 70,9) Polis Akademisi veya Fakülte mezunu, % 17,2 Yüksek Lisans yapanlar, % 10,9 ile lise mezunlarıdır. % 1'lik oranda da Doktora mezunları oluşturmaktadır.

Örneklem grubunun % 20,1'i Komiser Yardımcısı, % 27,7'si Komiser, % 20,7'si Başkomiser, % 9,1'i Emniyet Amiri, % 6,6'sı 4.Sınıf Emniyet Müdürü, % 3,8'i 3.Sınıf Emniyet Müdürü, % 6'sı 2.Sınıf Emniyet Müdürü, % 6'sı 1.Sınıf Emniyet Müdürü rütbesindedir. Bu durum Çizelge 1'de mevcut sayılar da verilerek gösterilmiştir. Katılanların rütbe dağılımları ile mevcut durum birbirine yakındır.

3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu'nda rütbeler ve bu rütbelerde görev yapılabilecek pozisyonlar tespit edilmiştir. Araştırmada, genel olarak bu pozisyonlardan yararlanılmıştır.

Buna göre, çalışmaya katılanların çoğunluğunun (% 48,8) Ekip/Grup/Büro Amirliği pozisyonunda çalıştığı görülmektedir. Bu pozisyonda Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser rütbelerinde personel görev yapmaktadır. Araştırmaya katılanların %13'ü Karakol Amiri/Polis Merkezi Amiri veya Bürolar Amiri olarak, % 3,9'u İlçe Emniyet Müdür Yardımcısı veya Şube Müdür Yardımcısı, % 14'ü İlçe Emniyet Müdürü veya Şube Müdürü, % 4,6'sı İl Emniyet Müdür Yardımcısı veya Daire Başkan Yardımcısı, % 5,6'sı Teftiş Kurulu Üyesi veya Araştırma

Planlama ve Koordinasyon Uzmanı (APK) olarak, % 10,5'i ise bunların dışındaki pozisyonlarda çalışmaktadır.

Çizelge 1. Ankete Katılanların Rütbelere Göre Dağılımı*

Rütbeler	Mevcut Sayı	Toplam Sayı İçerisindeki Yüzdeleri	Anket Uygulanan Sayı	Toplam Anket Sayısı İçerisindeki Yüzdeleri
1.Sınıf Emn. Md.	797	5,5	17	6,0
2. Sınıf Emn. Md.	665	4,5	17	6,0
3. Sınıf Emn. Md.	431	2,9	11	3,8
4. Sınıf Emn. Md.	907	6,2	19	6,6
Emniyet Amiri	1369	9,3	26	9,1
Başkomiser	4013	27,4	59	20,7
Komiser	3460	23,6	79	27,7
Komiser Yard.	2984	20,4	57	20,1
TOPLAM	14626	100,0	285	100,0

*Çizelgede verilen sayılar 17 Şubat 2004 tarihindeki durumu yansıtmaktadır.

Çalışmada % 48,8'lik bölüm 0-10 yıl, %25,3'lük bölüm 11-20 yıl, %20,7'lik bölüm 21-30 yıl, %5,3'lük bölüm ise 31 yıl ve üzeri bir süredir Emniyet Teşkilatında görev yapan amir sınıfı personelden oluştuğu görülmüştür.

Araştırmada, yığılma 0-10 yıl arasında çalışanlarda olduğu görülmüştür. Bunun sebebi, çalışmamıza katılanların büyük kısmının Komiser Yardımcısı, Komiser ve Başkomiser olmasıdır. Örneğin, Emniyet Amiri olabilmek için şu anki sistemde 4 yılı Komiser Yardımcılığında, 4 yılı Komiserlikte, 3 yılı Başkomiserlik de olmak üzere en az 11 senenin geçmesi gerekmektedir. Bunun bir istisnası, Polis Memurluğundan Komiser Yardımcılığına terfi eden amir sınıfı personeldir.

Örneklem grubunun %7'si çeşitli sebeplerle kıdeme müessir ceza alırken, % 93'ü ise ceza almamıştır.

2.3. Mesleki Durgunluk Boyutu

Sonuçlara bakıldığında terfi, yükselme ve artan sorumluluklar açısından kadın ve erkeklere eşit fırsat tanınıp tanınmadığı yargısıyla cinsiyet arasında zayıf düzeyde ilişki vardır. Kadın amirlerin çoğunluğu (%66,7) kendilerine eşit şans tanınmadığını düşünmektedir. Aksine, erkek mensupların çoğunluğunun (%55,2) kadın mensupların erkeklerle aynı şansa sahip olduğunu düşünmektedir (Çizelge 3).

Öte yandan, tayin, terfi ve atamalarda branşlaşmanın dikkate alınıp alınmaması hizmet süresi yükseldikçe, değişkenlik göstermektedir. Hizmet süresi yüksek olanlar (% 86,6), mesleğin ilk yıllarında olanlara göre (%62,5) daha yüksek oranda branşlaşmanın dikkate alınmadığını düşünmektedirler.(Çizelge 3) Karşılaştırma sonucu ortaya çıkan sistematik ilişkilerde, toplam hizmet süresi belirleyici bir değişken olmuştur.

Eğitim durumu” değişkeni ile “Emniyet Teşkilatında terfi ve yükselmelerde kişilerin bireysel bilgi, yetenek ve başarıları dikkate alınmaktadır” yargısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, burada verilen cevaplar genel bir görüşü ifade etmektedir.

Çizelge 3’den de anlaşılacağı gibi, çok yüksek bir oranda objektif davranılmadığı yönünde görüş belirtilse de, bu görüşler rütbelere göre farklılık arz etmektedir. Yani, genel olarak terfi ve yükselmelerde objektif davranılmadığı yönünde bir kanaat vardır.

“Eğitim durumu” değişkeni ile “Emniyet Teşkilatı’nda düzenlenen eğitim programlarının süresi ve çeşitliliğini yeterli buluyorum” yargısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Buradaki cevaplar gösteriyor ki, eğitim programlarının süresinin ve çeşitliliği eğitim seviyesi fark etmeksizin yetersiz görülmektedir.

Örneklem grubunu oluşturan polis amirlerine “Emniyet Teşkilatı’nda uygulanmakta olan hizmetiçi eğitim programlarının verimli olduğunu düşünüyorum” şeklinde yönlendirilen yargıya, %35,8’i katılmazken, %29,5’i kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Yani, polis amirlerinin düzenlenen hizmetiçi eğitim programlarının verimli olmadığını düşünme oranları toplam %65,3’dür.Verimli olduğunu düşünenlerin oranı ise sadece 26,3 düzeyinde kalmıştır (Çizelge 3). Bu cevaplar, eğitim durumuna göre farklılık arz etmemektedir.

Rütbelerin yükselmesine bağlı olarak, Emniyet Teşkilatı’nda verimlilik ve etkililiğe dikkat edilmektedir yargısına katılıp katılmama

konusunda yaklaşımlar oluşmaktadır. Buna göre rütbe yükseldikçe, diğer tercihlere göre söz konusu yargıya katılma da artmaktadır. Örneğin, Komiser Yardımcılarının % 8,8'i verimli ve etkili olduğu yönünde görüş bildirmişken, bu oran 1.Sınıf Emniyet Müdürlerinde %29,4'tür.

“Emniyet Teşkilatı'nda kararların alınmasında katılıma önem verildiğini düşünüyorum” yargısı ile rütbe değişkeni arasında anlamlı ve istatistiksel bir ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Bu testten çıkan sonuca göre bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yani verilen cevaplar rütbelere göre değişkenlik göstermemektedir. Örneklem grubuna, Emniyet Teşkilatı'nda etkin bir ekonomik ve sosyal ödüllendirme sistemini olup olmadığı sorulmuştur. Deneklerden sadece % 9,4'ü olumlu yönde görüş bildirmiş, % 83,5'i, kişisel kariyer gelişimini motive etmek için etkin bir ekonomik ve sosyal ödüllendirme sisteminin olmadığını ifade ederken, %7'si fikir belirtmemiştir (Çizelge 3). Bu yargı ile eğitim durumu arasında ilişki olup olmadığı test edilmiştir. Çizelge 2'den de anlaşılacağı gibi ki-kare tablo değeri hesaplanan değerden daha büyük olduğundan verilen cevaplar eğitim durumuna göre değişmediği anlaşılmıştır.

Bir diğer karşılaştırma ise rütbelere ile sahip olunan pozisyonlar arasında yapılmıştır. Rütbelere yükseldikçe, sahip olunan pozisyondan duyulan tatmin de artmaktadır. Komiser Yardımcısında % 57,9 oranında bir memnuniyet varken, bu oran Komiser de % 60,7, 4.Sınıf Emniyet Müdüründe % 68,0, 1.Sınıf Emniyet Müdüründe ise % 82,4'e kadar yükselmektedir.

Toplam hizmet süresine ile “Emniyet Teşkilatı'nın sağladığı ekonomik ve sosyal hakların yeterli olduğuna inanıyorum” yargısı karşılaştırılmıştır. Bu iki değişken arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Hizmet süresi yükseldikçe ekonomik ve sosyal hakların yetersizliği yönündeki kanının oranı yükselmiştir. 0-10 yıl arasında %74,1, 11-20 yıl arasında %82,8 ve 21-30 yıl arasında bu oran % 85,7'dir.

Toplam hizmet süresi değişkeni ile polislik mesleğinin, ekonomik ve sosyal getirisinden dolayı değil, mesleğin bizzat kendisini yapmaktan zevk duyduğu için yapılıp yapılmadığı yargısı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Karşılaştırma sonuçları, farklı hizmet yıllarında olan amirlerin, polislik mesleğini yapma nedenine ilişkin farklı yaklaşımlara sahip olduğu gözlenmektedir.

Astlarının eleştirisi ve beklentilerini önemseyen ve karar alırken onların görüşlerine başvurduğunu söyleyen amirleri oranı %76,4 gibi yüksek bir

düzeyde çıkarken, olumsuz görüş bildirenler %19,6 seviyesindedir (Çizelge 3). Rütbe değişkeni ile astların eleştiri ve beklentilerinin önemli olup olmadığı yargısı arasında da anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Yani verilen cevaplar rütbelere göre farklılık arz etmektedir.

Emniyet Teşkilatı'ndaki ast-üst ilişkisi kariyeri/başarıyı olumlu etkileyip etkilemediği ile rütbelere arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, yapılan analiz sonucunda belirtilen yargı ile rütbelere arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Çizelge 3'den de anlaşılacağı gibi örneklem grubunun %64,6'sı iletişim sorunu yaşadığı yönünde kanat belirtmiştir. İletişim sorunu yaşamadığını beyan edenlerin oranı %30,8'de kalmıştır. Fikir belirtmeyenler ise örneklem grubunun %15,1'ini oluşturmaktadır. Amirlerin, üstleriyle ilgili olarak sorun yaşadığı ortaya konulmuştur. Yaşanılan bu sorun ile rütbelere arasında bir ilişki olup olmadığının anlaşılabilmesi için yapılan test sonucunda verilen cevapların rütbelere göre farklılık arz etmediği, genel bir kanaati ifade ettiği anlaşılmıştır.

İletişim kurmada sorun yaşayan deneklere açık uçlu bir soru yöneltilerek, "iletişim kurmada sorun yaşıyorsanız, bunun nedenleri neler olabilir?" denilerek nedenini belirtmeleri istenmiştir. Açık uçlu bu soruya verilen cevaplar kategorize edilerek yedi başlık altında toplanmıştır. Buna göre, en önemli sebep olarak katı örgüt yapısı ve disiplin anlayışı (%21,7), daha sonra ise, yine bu orana yakın olarak % 19,1 ile üstlerin iletişime kapalı olması gelmiştir. Üstlerin kendilerini yenilememesi, bilgi ve beceri yetersizliği (%16,3), bireysel nedenler (%14,2), kuşak farkı (% 10,8), üstlerin astlarının görüş ve önerilerine değer vermemesi (%9,2), şahsi menfaatlerin ön planda tutulması (% 8,7) bu sonuçları izlemiştir.

Kariyer geliştirmeye ilgili olarak yönlendirilen ilk yargı, "Emniyet Teşkilatı'nın çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri için yeterince imkân sağladığını düşünüyorum." olmuştur. Bu yargıya katıldığını ifade edenlerin oranı %29,1, yeterince imkân sağlanmadığını düşünenlerin oranı ise %62,6 olmuştur (Çizelge 3).

Rütbelere ile Emniyet Teşkilatı'nda çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri için yeterince imkân sağlanıp sağlanmadığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlar, verilen cevapların çalışanların genel görüşünü ifade ettiğini, verilen cevapların eğitim durumuna göre değişmediğini ortaya koymuştur.

Yönlendirilen bir diğer yargı da, "Emniyet Teşkilatı'nda kariyer gelişimini özendirici bir örgüt kültürünün olduğunu düşünüyorum."

olmuştur. İlk verilen yargıya verilen cevaplar gibi, bu yargıya verilen cevapların da çoğunluğu (% 67,4) kariyer gelişimini özendirici bir örgüt kültürünün olmadığı yönündedir (Çizelge 3). Her iki yargı karşısında verilen cevapların oranlarının da birbirine yakın olması tutarlılık göstermektedir. Söz konusu yargı ile rütbe karşılaştırılması yapılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda, verilen cevapların, rütbelere göre değiştiği tespit edilmiştir.

Örneklem grubuna, Emniyet Teşkilatı'nın kurumsal bir kimliğe sahip olup olmadığı konusundaki düşünceleri sorulmuştur. Çizelge 3'den anlaşılacağı gibi, amir sınıfının Emniyet Teşkilatı'nın kurumsal bir kimliğe sahip olmadığı yönündeki görüşü %72'dir. Bu oran olumlu görüş bildirenlerde %27,8'de kalmıştır. Yapılan bir diğer analizde, aynı yargı ile rütbelere karşılaştırılmıştır. Eğitim durumuna göre yapılan karşılaştırmanın aksine, verilen cevapların rütbelere göre değişkenlik arz ettiği gözlenmiştir. Rütbelere kurumsal kimliğe sahip olup olunmadığı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Son olarak, mesleki durgunluk yaşamı yaşanmadığı ile ilgili doğrudan bir yargı yöneltilmiştir. Mesleki durgunluğun tanımı verildikten sonra "bu ifade ışığında kendimin mesleki durgunluk dönemi yaşadığımı hiç düşünmedim" yargısı karşısında görüş istenmiştir. Buna göre, örneklem grubunu oluşturanların %46'sı mesleki durgunluk dönemi yaşadıklarını kabul etmiş, %36,5'i mesleki durgunluk döneminde olduğunu hiç düşünmediğini belirtmiştir. %17,5'i ise fikir belirtmemiştir (Çizelge 3). Rütbelere yapılan karşılaştırmada, rütbelere, mesleki durgunluk yaşamı yaşanmaması arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Yönlendirilen açık uçlu soruyla, mesleki durgunlukta olduğunu düşünen amir sınıfı personele, buna sebep olarak neyi gördükleri sorulmuştur. Amir sınıfı personelin mesleki durgunlukla ilgili olarak en önemli sorunun %29,8 ile terfi ve atama sisteminden kaynaklanan problemler olduğunu, bunu %17,5 ile siyasi baskı ve kayırmacılığın izlediğini söyleyebiliriz. Bu oranları sırasıyla, %14,5 ile bilgi, beceri ve tecrübeye önem verilmemesi, %12,2 ile sosyal ve ekonomik problemler, %10,7 ile işten tatmin olmama, yine %10,7 ile katı örgüt yapısı ve yönetim anlayışından kaynaklanan problemler ve %4,6 ile diğer problemler izlemektedir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma sonucunda, Türk Emniyet Teşkilatında çalışan amir sınıfı personelin terfi, eğitim, hiyerarşi ve katılım ile kariyer konularında çeşitli sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir.

Buna göre, özellikle teşkilatta görev yapan bayan amirler, kendilerine terfi, yükselme ve artan sorumluluklar açısından erkek amirlere göre eşit fırsatın tanınmadığını düşünmektedirler. Amir sınıfının birçoğu terfi ve atamalarda branşlaşma dikkate alınmadığı yönünde görüş bildirmiştir. Terfi konusuyla ilgili olarak yaşanan sorunlardan bir diğeri ise terfi ve yükselmelerde bilgi, yetenek ve başarı dikkate alınmayışı ve terfi, atama ve yer değiştirmelerde objektif kriterler göz önünde bulundurulmamaktadır.

Eğitim ile ilgili de gerek eğitim programlarının süresinin ve çeşitliliğinin yeterli olmadığı, gerekse düzenlenen hizmet içi eğitim programları verimli olmadığı yönünde genel görüş belirtilmiştir.

Teşkilatın katı hiyerarşik yapısı ve buna bağlı olarak yönetime katılmanın son derece sınırlı olması da amir sınıfını olumsuz yönde etkilemektedir. Öyle ki; yönetici pozisyonlarında görev yapan amirlerin büyük çoğunluğu, astlarının eleştiri ve beklentilerinin kendileri için önemli olduğunu düşünürken, yine aynı grubun Emniyet Teşkilatı'nda kararların alınmasında katılıma önem verilmediğini düşünmeleri ilginç bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır. Mevcut hiyerarşik yapının ve ast-üst ilişkilerinin başarılarını olumsuz yönde etkilediğini düşünmektedirler. Bunlara bağlı olarak da, Teşkilat içerisinde büyük ölçüde üstleriyle iletişim sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Emniyet Teşkilatı hiyerarşi mesleği olmasının yanı sıra aynı zamanda kariyer mesleğidir. Ancak, özellikle kariyer planlama ve geliştirme konusunda ortaya çıkan problemlerin, genelde çalışanları özelde ise amir sınıfını, olumsuz olarak etkilediği açıktır. Emniyet Teşkilatı'nda verimlilik ve etkililiğe dikkat edilmediğini, motivasyonu artırıcı ekonomik ve sosyal ödüllendirme sisteminin olmadığını, Emniyet Teşkilatı'nın sağladığı ekonomik ve sosyal hakların yeterli olmadığını, mevcut pozisyonlarının tecrübeleri açısından uygun olmadığını, Emniyet Teşkilatı'nda çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri için yeterince imkân sağlanmadığını, kariyer gelişimini ve uzmanlaşmayı teşvik edici bir kariyer sisteminin olmadığını, Emniyet Teşkilatı'nın kurumsal bir kimliğe sahip olmadığını belirtmeleri yaşanan sorunların büyüklüğünü ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, Emniyet Teşkilatı'nda çalışan amir sınıfı personelin çeşitli sebeplerle mesleki durgunluk yaşadıkları tespit edilmiştir.

Hizmetin niteliğine göre personel seçilmesi ve seçilen personelin hizmetin gereklerine göre eğitilmesi gerekmektedir. Emniyet Teşkilatı'nda uygulanan hizmet içi eğitim programları ile personel politikasının birbiriyle uyumsuzluk göstermemesi için tedbirlerin alınması gereklidir. Hizmet öncesinde ve hizmet sırasında alınan eğitimlerin terfi ve atamalarda göz önünde bulundurulması gereklidir. Hizmet içi eğitimlerin verimli hale getirilmesi için eğitimlerin, kime, kim tarafından, nasıl ve hangi konularda verileceğinin iyi tespit edilmesi gerekmektedir. Eğitim programlarının süresi ve çeşitliliği tekrar ele alınmalıdır.

Meslek içi ilerlemede öncelikle liyakat, ehliyet ve verimlilik, başarı, sonra mesleki kıdem ilkesi gelmelidir. Amir sınıfı personel için, yığılmaların önüne geçilmesi amacıyla eleme sistemi kurulmalı ve polis yöneticileri bir üst rütbeye terfi ederken objektif esasların hâkim olduğu sınava tabi tutulmalıdır. Her terfide intibak ve ihtisas eğitimi verilmelidir. Terfiler, başarı ve liyakata göre yapılmalı ve belirli ölçü ve standartlara bağlanmalıdır. Terfi ve yükselmelerde bilgi, beceri, başarı, uzmanlık ve eğitim muhakkak göz önünde bulundurulmalıdır. Terfi edilebilecek rütbe sayısı ve bu rütbelerdeki bekleme süreleri artırılmalıdır. Kurmaylık sistemi benzeri bir terfi sistemi getirilmelidir. Terfi edemeyen personel zorunlu emekliliğe sevk edilmelidir. İdari yargı denetimine açık olmak kaydıyla terfi, atama ve emeklilik konularında yetkili, objektif ilkelerle çalışan üst kurul oluşturulmalıdır. Çok gerekli olmadıkça istikrar sağlamak amacıyla terfi sistemine ilişkin mevzuat değiştirilmemelidir.

Atamaya tabi personel, atanabileceği iller ve bu illerdeki boş kadroları bilmeli ve buna göre tercih yapabilmelidir. Mümkün olduğu ölçüde, atamalar bu tercihlere göre yapılmalıdır. Atama ve görevlendirmelerde personelin uzmanlık alanı göz önünde bulundurulmalıdır.

Alınan kararların etkinliği ve yönetime katılımın aktif olarak sağlanması amacıyla, tüm çalışanları temsil edebilecek bir yapıya sahip danışma kurulları oluşturulmalıdır. Personel seçiminde, işin gereklerine göre, ön koşullar tespit edilmelidir. Kariyer gelişimini teşvik etmek ve kariyer özelliklerini ön plana çıkarmak için etkin bir kariyer sistemi oluşturulmalıdır.

İletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır. Polis-Halk ilişkilerine verilen önem kadar, personel ile ilişkilere de önem verilmeli, personelin sorunları önemsenmeli ve bu sorunları aşıcı tedbirler alınmalıdır.

Emniyet Hizmetleri Disiplin Tüzüğü'nü, baskı ve tehdit unsuru olmaktan çıkaracak düzenlemeler yapılmalıdır. Çelişki ve çatışmaların önlenmesi için, çıkartılan yasalarla, teşkilatın alt yapısını uyumlu hale getirecek tedbirler alınmalıdır.

Personelin özlük hakları yeniden düzenlenmeli, bu amaçla ayrı bir personel yasası çıkartılmalıdır.

Emniyet Teşkilatı, yeniden yapılandırılarak, siyasi baskı ve müdahalelerden arındırılmalıdır.

Kaynakça

- Akat, İter ve Budak Solakoğlu, Gülay, (1994), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta.
- Aldemir, M.Ceyhan; Ataoğlu, Alpay ve Budak Solakoğlu, Gülay, (1998), *Personel Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Ataoğlu, Alpay, (1989), *Kariyer Yönetimi*, İzmir: T.Tek. Ok.K.İğti Basımevi.
- Aytaç, Serpil, (1997), *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1.Baskı.
- Berberoğlu, Gülay, (1991), "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, C.24, Sayı:1, ss.135.
- Can, Halil, (1991), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Dündar, Gönen, (1994), "Kariyer Planlama Sürecinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Bir Model", *2.Yönetim Kongresi Tebliğler*, İzmir: DEÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Hall Douglas T., (tarihsiz), "Project Work As An Antidote to Career Plateauing in A Declining Engineering Organizational", *Human Resource Management*, Vol.24, No.24., ss.273-275.
- İshakoğlu, Gülem, (1993), *Kariyerde Plato-İş Doyumu İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ornstein, Suzzy ve Isabella, Lynn A., (1993), "Making Sence of Career, A Rewiew 1989-1992", *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2., ss.253-255.

Stoner, James A., (1982), *Management*, Second Edt., Prince-Hall Inc, New Jersey.

Williams, Stephan L. ve C.J. Fox, (1995), "Organizational Approaches for Managing Mid-Career Personnel", *Public Personel Management*, Vol.24, No.3., ss.355.

Çizelge 2. Ki-kare Testleri

	χ^2_{tab}	χ^2_{hes}	sd	C
Emniyet Teşkilatı'nda terfi, yükselme ve artan sorumluluklar açısından eşit fırsat ve olanakların tanınıp tanınmaması cinsiyete göre farklılık arz eder.	9,49	9,498	4	0,180
Emniyet Teşkilatı'nda terfi ve atamalarda branşlaşmanın dikkate alınıp alınmaması toplam hizmet süresine göre farklılık arz eder.	21,03	21,880	12	0,267
Emniyet Teşkilatı'nda terfi ve yükselmelerde kişilerin bireysel bilgi, yetenek ve başarılarının dikkate alınıp alınmadığı eğitim durumuna göre farklılık arz eder.	21,03	6,123	12	0,145
Emniyet Teşkilatı'ndaki terfi, atama ve yer değiştirmelerin objektif kriterler göz önünde bulundurularak yapılıp yapılmadığı rütbelere göre farklılık arz eder.	41,34	25,871	28	0,288
Emniyet Teşkilatı'nda düzenlenen eğitim programlarının süresinin ve çeşitliliğinin yeterli olup olmadığı eğitim durumuna göre farklılık arz eder.	21,03	19,614	12	0,254
Emniyet Teşkilatı'nda uygulanmakta olan hizmetiçi eğitim programlarının verimli olup olmadığı eğitim durumuna göre farklılık arz eder.	21,03	13,659	12	0,214
Emniyet Teşkilatı'nda verimlilik ve etkililiğe dikkat edilip edilmemesi rütbelere göre farklılık arz eder.	41,34	43,488	28	0,364
Emniyet Teşkilatı'nda kararların alınmasında katılıma önem verilip verilmemesi rütbelere göre farklılık arz eder.	32,67	25,473	21	0,286
Emniyet Teşkilatı'nda kişisel kariyer gelişimini motive etmek için etkin bir ekonomik ve sosyal ödüllendirme sisteminin olup olmadığı eğitim durumuna göre farklılık arz eder.	21,03	20,709	12	0,112
Amirlerin şuan sahip olduğu pozisyonun tecrübeleri açısından olması gereken pozisyon olup olmadığı rütbelere göre farklılık arz eder.	41,34	44,975	28	0,369
Emniyet Teşkilatı'nın sağladığı ekonomik ve sosyal hakların yeterli olup olmaması toplam hizmet sürelerine göre farklılık arz eder.	21,03	24,926	12	0,284
Polislik mesleğinin, ekonomik ve sosyal getirisinden dolayı değil, mesleğin bizzat kendisini yapmaktan zevk duyulduğu için yapılıp yapılmadığı toplam hizmet süresine göre farklılık arz eder.	21,03	24,719	12	0,283
Astların eleştirisi ve beklentilerinin önemli olup olmadığı rütbelere göre farklılık arz eder.	41,34	67,487	28	0,438
Emniyet Teşkilatı'ndaki ast-üst ilişkisinin kariyer gelişimini/başarıyı olumlu etkileyip etkilemediği rütbelere göre farklılık arz eder.	41,34	53,377	28	0,397
Amirlerin, üstleriyle sorun yaşayıp yaşamadığı rütbelere göre farklılık arz eder.	41,34	33,093	28	0,323
Emniyet Teşkilatı'nın çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri için yeterince imkân sağlayıp sağlamadığı rütbelere göre farklılık arz eder.	41,34	37,484	28	0,341
Emniyet Teşkilatı'nda kariyer gelişimini özendirici bir örgüt kültürünün hâkim olup olmadığı rütbelere göre farklılık arz eder.	41,34	47,389	28	0,378
Emniyet Teşkilatı'nın kurumsal bir kimliğe sahip olup olmadığı rütbelere göre farklılık arz eder.	41,34	58,773	28	0,413
Mesleki durgunluk yaşanıp yaşanmadığı rütbelere göre farklılık arz eder.	41,34	36,756	28	0,338

Çizelge 3: Anket Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

N: 285	Ort.	5		4		3		2		1	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Emniyet Teşkilatı'nda kadın ve erkek mensupların terfi, yükselme ve artan sorumluluklar açısından eşit fırsat ve olanaklara sahip olduğunu düşünüyorum.	3,16	65	22,8	85	29,6	20	6,9	62	22,1	53	18,6
Emniyet Teşkilatı'nın tayin, terfi ve atamalarda branşlaşmayı dikkate aldığını düşünüyorum.	2,28	5	1,8	56	19,6	31	11,1	115	39,1	78	27,4
Emniyet Teşkilatı'nda terfi ve yükselmelerde kişilerin bireysel bilgi, yetenek ve başarılarının dikkate alındığını düşünüyorum.	2,13	9	3,2	34	11,9	32	11,2	121	42,9	89	31,1
Emniyet Teşkilatı'ndaki terfi, atama ve yer değiştirmelerin objektif kriterler göz önünde bulundurulduğunu düşünüyorum.	1,9	4	1,4	30	10,5	23	8,1	105	37,1	123	43,1
Emniyet Teşkilatı'nda düzenlenen eğitim programlarının süresi ve çeşitliliğini yeterli buluyorum.	2,39	7	2,4	62	21,8	21	7,4	139	49,2	56	19,5
Emniyet Teşkilatı'nda uygulanmakta olan hizmetçi eğitim programları verimli olduğunu düşünüyorum.	2,36	14	4,8	61	21,3	24	8,4	102	35,9	84	29,6
Emniyet Teşkilatı'nda, verimlilik ve etkililiğe dikkat edildiğini düşünüyorum.	2,26	10	3,5	46	16,1	32	11,2	117	41,1	80	28,1
Emniyet Teşkilatı'nda, kararların alınmasında katılıma önem verildiğini düşünüyorum.	2,15	0	0,0	43	14,9	30	10,5	139	49,2	73	25,4
Emniyet Teşkilatı'nda, kişisel kariyer gelişimini motive etmek için etkin bir ekonomik ve sosyal ödüllendirme sistemi olduğunu düşünüyorum.	1,89	6	2,1	21	7,3	20	6,9	128	45,1	110	38,6
Şuan sahip olduğum pozisyonun, tecrübem açısından olması gereken pozisyon olduğunu düşünüyorum.	3,17	40	13,9	117	41,1	24	8,4	60	21,2	44	15,4
Emniyet Teşkilatı'nın sağladığı ekonomik ve sosyal hakların yeterli olduğuna inanıyorum.	1,93	7	2,4	29	10,2	24	8,4	102	36,0	123	43,1
Polislik mesleğini ekonomik ve sosyal getirisinden dolayı değil, bu mesleğin kendisini yapmaktan zevk duyduğum için yapıyorum.	3,02	49	17,3	84	29,6	26	9,2	75	26,1	51	17,8
Astların eleştirisi ve beklentileri benim için önemlidir ve alacağım kararlarda onların görüşlerine başvururum.	3,81	94	33,1	124	43,5	11	3,8	30	10,5	26	9,1

Emniyet Teşkilatı'ndaki ast-üst ilişkisi kariyerimi/başarımı olumlu etkilemektedir.	2,72	21	7,4	77	26,9	42	15,1	90	32,1	55	19,2
Üstlerimle iletişim kurmada sorun yaşamıyorum.	2,51	22	7,7	66	23,2	13	4,6	119	41,9	65	22,9
Emniyet Teşkilatı'nda çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri için yeterince imkan sağladığımı düşünüyorum.	2,48	12	4,2	71	24,8	24	8,4	114	40,1	64	22,5
Emniyet Teşkilatı'nda kariyer gelişimini özendirici bir örgüt kültürü hakim olduğunu düşünüyorum.	2,32	10	3,5	51	17,9	32	11,2	119	41,9	73	25,5
"Kurumsallaşma, teşkilattaki uygulamaların kişilere göre değişmemesi ve sürekliliğinin olmasıdır." Bu yaklaşıma göre Emniyet Teşkilatı'nın kurumsal bir kimliğe sahip olduğunu düşünüyorum.	2,48	14	4,9	64	22,5	41	14,2	93	32,9	73	25,5
"Organizasyonlarda çalışanların, gerek bireysel nedenlerle, gerekse örgütsel yapının sınırlamalarından dolayı belirli bir pozisyon ve ünvandan sonra ilerleyemeyişleri, dolayısıyla bir beklentileri kalmadığı için çalıştıkları işte motivasyonlarının kalmayışına mesleki durgunluk (kariyer platosu) denir." Bu ifade ışığında kendimin mesleki durgunluk dönemini yaşadığımı hiç düşünmedim.	2,87	34	11,9	70	24,6	50	18,1	87	30,9	44	15,5