

## BİR HAZIR GİYİM İŞLETMESİNDE İŞ DEĞERLEMEYLE ÜCRET GRUPLANDIRMA ÇALIŞMASI

Özge URAL \*   
Sinan KOCAÖZ \*\* 

Alınma:14.08.2024; düzeltme:16.12.2024; kabul: 06.01.2025

**Öz:** Hazır giyim işletmelerinin emek yoğun yapısı, insan kaynakları yönetimi sürecinin etkili olmasını gerektirmektedir. Günümüz rekabet koşullarında verimli işgücünün örgütlere kazandırılması, çalışanların yüksek performans gösterebilmesi, performans ve motivasyon artırıcı yöntem ve uygulamalar yapılmasının gerekliliği, insan kaynakları yönetiminin önemini giderek artırmaktadır. Bu sürecin önemli fonksiyonlarından biri olan iş değerlendirme, adaletli bir ücret sisteminin kurulması için ücret belirlemeye temel oluşturmak üzere işletmedeki tüm işlerin göreceli olarak önemlerinin belirlenmesine yardımcı olan bir tekniktir.

Bu çalışmada bir hazır giyim işletmesinin üretim hattında seçilen işlerin iş değerlemesi yapılarak, işletmede kurumsal bilgi oluşturulması, adil bir ücret sistemi kurulması, çalışanların performanslarına katkısı olacak bir yöntem ve yönetim anlayışı kazandırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla analitik iş değerlendirme yöntemlerinden faktör puanlama yöntemi kullanılmıştır. İşletmede çalışan ve alanında uzman 4 personel tarafından yapılan değerlendirme sonucuna göre ücret grupları oluşturulmuştur. Böylece işe göre ücret verilmesi amacıyla bir alt yapı oluşturulması hedeflenmiştir. Çalışmanın hazır giyim sektöründe iş değerlendirme ve ücret belirleme için bir örnek teşkil edeceği ve literatüre katkı sağlayacağı ön görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Değerleme, Ücret, Faktör Puan Değerleme.

### Wage Grouping Study With Job Evaluation In A Ready-Made Clothing Business

**Abstract:** The labour-intensive nature of ready-made clothing businesses requires the human resources management process to be effective. In today's competitive conditions, the necessity of bringing a productive workforce to organizations, ensuring high employee performance, and implementing performance and motivation-enhancing methods and practices is gradually increasing the importance of human resources management. Job evaluation, one of the essential functions of this process, is a technique that helps determine the relative importance of all jobs in the enterprise to form the basis for wage determination for establishing a fair wage system.

This study aims to create institutional knowledge in the enterprise, establish a fair wage system, and provide a method and management approach that will contribute to the performance of employees by making a job evaluation of the jobs selected in the production line of a ready-made clothing enterprise. For this purpose, the factor scoring method, one of the analytical job evaluation methods, was used. Wage groups were created according to the evaluation results made by four experts working in the business. Thus, it is aimed to create an infrastructure to pay according to the work. The study is anticipated to set an example for job evaluation and wage determination in the ready-made clothing sector and contribute to the literature.

**Keywords:** Job Evaluation, Wage, Factor Point Evaluation.

\* Marmara Üniversitesi Teknoloji Fakültesi Tekstil Mühendisliği Bölümü Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi T-1 Aydınevler Mahallesi İdealtepe Yolu No:15 34854 Maltepe İstanbul

\*\* Marmara Üniversitesi Teknoloji Fakültesi Tekstil Mühendisliği Bölümü Recep Tayyip Erdoğan Külliyesi T-1 Aydınevler Mahallesi İdealtepe Yolu No:15 34854 Maltepe İstanbul

İletişim Yazarı: Özge Ural (ozge.ural@marmara.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Hazır giyim sektörü; küresel rekabet, sürekli değişen moda trendleri ve hızlı üretim süreçleriyle dinamik bir yapıya sahiptir. İşletmeler küresel pazarlarda pay almak için müşterilerine kalite, hız ve maliyet avantajlarını sunmalıdır. İşletmeler tasarım, üretim ve yönetim süreçlerinde problem çözen, hedef odaklı teknik ve yöntemler kullanmalıdır.

Emek yoğun bir iş alanı olan hazır giyim sektöründe, iş görenler emeklerinin karşılığını alıp almadıklarını ve aynı işi yapan diğer çalışanlar ile aralarında ücret farklılıkları olup olmadığını sorgularken motivasyon kayıpları yaşamaktadır. Bu durum performans ve verimlilik kayıplarına, dolayısıyla üretime olumsuz yansımaktadır. Çalışanların işlerinde kendilerini değerli hissetmeleri, hak ettikleri ücreti aldıklarını bilmeleri motivasyonlarını artıracak ve iş performansında olumlu etkiler yaratacaktır. Bu amaçla işletmelerin iş değerlendirme konularına önem ve özen göstererek çalışmaları, çalışanları da bu konuda bilgilendirerek açık ve net bir strateji belirlemeleri gerekmektedir.

### 1.1. İş Değerleme ve Temel İlkeleri

İşletmelerde iş gücü verimliliğini artıran başlıca tekniklerden biri olan iş değerlendirme, işlerin aralarındaki önem ve güçlük, fark ve benzerlikleri dikkate alarak değerlendirilmesidir (Aydın, 1983). İş değerlemede, değerlendirme süreci işlerin güçlük derecesinin objektif ve sistematik yöntemlerle tahmin edilmesini, çalışanın karşısına çıkan iş hükümlerinin derecesinin somut olarak tespit edilmesini, işin biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılması ile diğer işlere göre değerinin belirlenmesi süreçlerini içerir (Aydın, 1983, Dağdeviren ve diğ., 2004).

İş değerlendirme ile organizasyondaki tüm işleri, kuruluşun işin değeri açısından önemli olduğunu düşündüğü kriterler veya faktörler açısından karşılaştırmak için bir plan geliştirilir (Cushway, 2001, Atchison ve diğ., 2010). Böylece değer vermede göz önüne alınan nitelikler, koşullar ya da diğer etmenler açık bir biçimde belirtilerek ücret aralıkları veya dereceleri içindeki yerini belirleyen bir şablon hazırlanır. Bu tekniğin uygulanmasıyla işler arasında adil ve tarafsız olarak değer ilişkisi kurulabilmekte ya da uygun bir ücret yapısı geliştirebilmektedir (Aydın, 1983).

İş değerlemesinin uygulanmasında çeşitli ilkeler kullanılır. Bu ilkeler ücret belirleme ilkeleriyle paraleldir. Bu ilkeler; işçiye göre değil işe göre ücret ilkesi, objektiflik ilkesi, eşit işe eşit ücret ilkesi, doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması ilkesi, açıklık ilkesi ve iş değerlendirme verilerinin güncellenmesi ilkesi olarak sıralanabilir (Aydın, 1983, Efe, 2020).

İş değerlemesi, adil ve objektif ölçütlere göre ücretlemeye temel oluşturan bir teknik olup, ücret sisteminin kurulmasında çalışanın üretim verimliliği, fireli üretim, ekip çalışmasına katılım gibi kriterleri dikkate alan performans değerlendirme çalışmalarından da faydalanılmalıdır (Kahya, 2006).

### 1.2. İş Değerleme Süreci ve Yöntemleri

İş değerlemede, öncelikle değerlendirilecek iş incelenmekte, analiz edilmekte ve değerlendirilmektedir (Gemalmaz, 2000). Bu süreçte işle ilgili bilgilerin analizinde iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması gerekir (Acar, 2007). Değerlendirme aşamasında kullanılan yöntemler, analitik ve analitik olmayan yöntemler olarak ikiye ayrılarak incelenmektedir (Güner ve diğ., 2011). Yöntemin belirlenmesinden sonra işin yapıldığı ortam, içinde bulunduğu koşullar ve özellikler dikkate alınmalıdır.

Analitik olmayan yöntemlerde genel tanımlara göre iş değerlendirme yapılır. Bu değerlendirmede iş, kısa ve özlü tanımlara göre bir bütün olarak değerlendirilir (Gemalmaz, 2000). İş değerlemede değerlemeye tabi olan iş sayısı az ise işlerin bir bütün olarak değerlendirilmesi en doğru yöntem olacaktır. Analitik olmayan yöntemlerden biri olan sıralama yöntemi, işlerin gerektirdiği bilgi, yetenek ve güçlükler bir bütün olarak dikkate alınarak, işlerin içerdiği görev ve iş gerekliliklerinin verildiği iş tanım kartları önem sırasına göre sıralanmasına dayanır (Kurgun ve Yemişçi, 2007). Analitik olmayan bir diğer yöntem olan sınıflandırma yönteminde ise işler belirli sınıflar

içerisinde değerlendirilmektedir. Bu yöntemde işler analiz edilip tanımlanır, sınıf veya iş grubu sayısı belirlenir, sınıfların tanımları yapılır ve işler değerlendirilir (Adıgüzel ve diğ., 2012).

Analitik yöntemlerde sıklıkla faktör karşılaştırma yöntemi ve puan yönteminden yararlanılmaktadır. Faktör karşılaştırma yöntemi özellikle iş ve işçi sayısının çok olduğu iş alanı ve işletmelerde kullanılan, işleri değerlendirme ve değerlendirme sonuçlarını ifadede, sayısal değerlerin kullanılmasıyla değerlendirmelere objektiflik katan bir yöntemdir.

Bu yöntemde göre iş değerlemesi yapılırken işler incelenip değerlendirme faktörleri seçilir. Anahtar işler seçilerek tanımlanır ve ortalama ücretleri faktörlere göre dağıtılarak ücret sırası oluşturulur. Daha sonra faktör karşılaştırma ölçeği hazırlanarak diğer işler bu ölçeğe göre değerlendirilir.

Bu yöntemde çoğunluğu temsil eden kilit işlerin seçimi ve ücretlerin analizinde beceri, zihinsel ve bedensel çaba, sorumluluk ve iş koşulları dikkate alınır. Tüm işler kilit işlerle karşılaştırılarak ölçekteki yerleri ve ücret payları bulunur (Eraslan ve Arıkan, 2004).

Sayısal yöntemlerden ikincisi olan puan yöntemi ayrıntılı, sayısal değerlendirmeye imkân veren, yalın bir yapıdadır. Bu yöntemde işin değeri, her bir faktöre bir sistem tarafından sayısal puanlar verilmesiyle belirlenir. İşler faktör derecelerine göre ve göreceli olarak değerlendirilir. Puanlama sistemi, farklılıkları göstermek için puan değerlerini düşükten yükseğe sıralar. Her bir faktör ve bunların ifade edilen derecesi, işlerin değerini belirler. Her faktör için verilen puanların toplamı, işin organizasyondaki yerini belirler. İlk adım, puanlama sisteminde kullanılacak sıralama faktörü belirlemektir (Söğüt, 2019). Sonraki aşamada, unsurlar belirlenirken beceri, sorumluluk, çaba ve iş koşulları ana faktörler olarak ele alınıp faktör derecesinin sayısı ve dereceleri belirlenir. Her faktör ayrı ayrı incelenir ve işlerin dağılım alanının en yüksek ve en düşük noktaları belirlenir. Faktör derecelendirme çizelgesi yapılır. Her dereceyi değerlemede, derece tanımlarının doğru, kapsamlı, açık ve anlaşılır olması gerekir. Derece tanımlarını tanımlamak için farklı ifadeler kullanılmamalıdır. Bir sonraki adım, faktörlerin puan değerlerini belirlemektir. Her faktörün puan planında ne kadar önemli olduğunu gösteren yüzde oranı bulunur ve derece puanları olarak dağıtılır (Dağdeviren ve diğ., 2004).

Literatürde iş değerlendirme konusunda ücret tayininde kullanılan yöntemlerden biri olarak iş değerlendirme ve faktör puan derecelendirme metodunun anlatıldığı Wharen'in (1964) makalesi en eski kaynaklardan biri olarak yer almaktadır. Türkiye'de konu ile ilgili en eski kaynaklar "İş Değerlendirmenin Türkiye'deki Uygulamasının Analizi ve Ücretler" üzerine Güldamla'nın (1968) araştırma çalışması ve "İş Değerlendirmesi ve Türkiye'deki Uygulama" adında Aşkun'un (1969) kitabı, Gemalmaz'ın (2000) "Analitik İş Değerlendirme Puan Yöntemi" adlı kitabı yer almaktadır.

Son yıllarda eşit işe eşit ücret ödenmesi ile ilgili konuların daha fazla gündeme gelmesiyle üzerinde daha fazla araştırma yapılmaya başlanan iş değerlendirme konusunda çeşitli sektörlerde yapılmış makale ve yayınlar bulunmaktadır. Tekstil ve hazır giyim alanında Kurumer (1989), Ercan (1988), Güner (2005), Güner vd. (2011), Güner ve Yücel (2013), Dulkadir (2019) ve Efe'nin (2020) çalışmaları bulunmaktadır.

Literatürde hazır giyim sektöründe iş değerlendirme yöntemlerinin uygulanması üzerine yapılmış akademik çalışmaların sayısının az olduğu belirlenmiştir. Güner ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmada bir hazır giyim işletmesinde yapılan görevler, analitik iş değerlendirme yöntemi ile analiz edilerek ücret skalası oluşturulmuştur. Çalışma sonucunda 5 kademedan oluşan bir skala elde edilmiştir (Güner vd., 2011). Güner ve Yücel, hazır giyim işletmesinde performans dayalı ücret sistemi uygulamasını ve çalışanların ücretlerine yansıtılışını araştırmışlardır (Güner ve Yücel, 2013). Dulkadir, hazır giyim sektörü çalışanları için iş ve zaman analizine dayalı bir performans bilgi sistemi önermiştir (Dulkadir, 2019). Koçak ve Ayluçtarhan hazır giyim sektörü için verimlilik ve kalite performans kriterleri temelli bir prim sistem modeli önermişlerdir (Koçak ve Ayluçtarhan, 2022).

Hazır giyim sektörü özellikle sağladığı istihdam olanaklarıyla, ihracattaki payı ve ekonomik kalkınma sürecindeki rolüyle, üretim sürecinde sağladığı katma değerle ülkemizin önemli bir

sanayi kolu olarak dikkat çekmektedir. Emek yoğun yapısı verimli ve kaliteli üretim için özellikle çalışan performansına odaklanılmasını gerektirmektedir. Bu bakımdan performans artırıcı teknik ve yöntemlerin uygulanması önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, hazır giyim işletmelerinde yüksek beceri, sorumluluk ve çaba gerektiren işleri ve daha zor koşullarda yapılan işleri ayırt etmek, işletmenin stratejileri doğrultusunda işlerin örgütteki rolünü değerlendirerek iş değerlendirme yönteminin kullanılmasına bir örnek teşkil etmek üzere bir uygulama yapmak ve konunun önemine dikkat çekmektir.

## 2. MATERYAL VE METOT

Çalışmada bir hazır giyim işletmesinin erkek klasik pantolon üretim hattında yapılan işler gruplandırılarak iş değerlendirme yapılmıştır. İş değerlendirme yapılan iş grupları Tablo 1’de listelenmiştir.

**Tablo 1. İş Gruplarının Sınıflandırması**

| No | İş Grupları /Ünvan                               |
|----|--------------------------------------------------|
| 1  | Ortacılık (iş toplama, iş temizleme, iş dağıtma) |
| 2  | Kalite kontrol elemanı                           |
| 3  | Ara ütücü                                        |
| 4  | Düz dikiş makinesi operatörü                     |
| 5  | Reçme ve overlok dikiş makinesi operatörü        |
| 6  | Dikimhane bant ustası                            |
| 7  | Dikimhane şefi                                   |

Tablo 1’de belirtilen iş gruplarının görev tanımları ise aşağıda açıklanmıştır.

**Ortacı:** Genel olarak getir götür işlerinde, kesme ve dikim işlemlerinde, paketleme işlemlerinde çalıştırılan, bantta tamamlanmış olan işleri gerekli yerlere götürmek, üstlerinden aldığı bilgiler doğrultusunda makine operatörlerine iş dağıtımlarını gerçekleştirmek, çalışılan ortamı düzenli tutmak ve temizlemek, amirinin verdiği diğer iş ve işlemleri gerçekleştirmek gibi görev, yetki ve sorumluluklara sahiptirler (İşkur E-Şube,2024).

**Kalite Kontrol Elemanı:** Üretim bandında, bitmiş ya da yarı mamul ürünlerin standartlara uygunluğunu kontrol etmek, üretim işlemlerini izleyerek dikim, birleştirme, kesme işlerinin uygunluğu kontrol etmek, üretim sırasında meydana gelen hataları ilgili birimlere bildirmek, üretim sonrası kalite kontrol yapmak, standartlara uygun olamayan ürünleri ayırmak vb. görev ve işlemleri yerine getirir (İşkur E-Şube,2024).

**Ara Ütücü:** Ürünün dikim işlemini kolaylaştırmak ve kaliteyi arttırmak amacıyla, tamamlanmamış ürünün parçalarının form verme, dikiş açma ve yedirme ütülerini yapmak, ütülenmiş ürünü kontrol etmek, vb. görev ve işlemleri yerine getirir (İşkur E-Şube,2024).

**Düz Dikiş Makinesi Operatörü:** Düz sanayi dikiş makinesini hazırlayan, kullanan ve bakımını yapan kişidir. Kalite gerekliliklerine, model özelliklerine ve belirtilen teknik özelliklere göre uygun dikiş tekniklerini kullanarak dikim işlemlerini gerçekleştirir (İşkur E-Şube,2024).

**Reçme / Overlok Dikiş Operatörü:** Reçme ve overlok makinelerini hazırlayan, kullanan ve bakımını yapan kişidir. Kalite gerekliliklerine, model özelliklerine ve belirtilen teknik özelliklere göre uygun dikiş tekniklerini kullanarak dikim işlemlerini gerçekleştirir (İşkur E-Şube,2024).

**Dikim Bant Ustası:** Sorumlu olduğu bandın üretim süreçlerini verimlilik, müşteri kalite beklentisi ve termin doğrultusunda yönetmek, performans ve verimliliğini takip etmek, bant kurulumu, hat dengeleme yapmak, bantta çalışan personeli organize, sevk ve idare etmek, banttan çıkan işin kalite kontrolünü gerçekleştirme vb. görev ve sorumlulukları bulunur.

Dikimhane Şefi: Bantlarda imalatla ilgili işi takip edebilmek dikim bantlarına bilgisi ve tecrübe birimiyle gerekli desteği sağlama bantları sevk ve idare edebilme vb. görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında iş değerlemesi yapmak üzere işletmede çalışan ve alanında uzman yöneticilere iş değerlemesi hakkında eğitim verilmiş, işlerin değerlemeleri esnasında her işin nasıl değerlendirileceği, puanlama ve ilgili gerekçeleri açıklanmıştır.

İş değerlemeyi yapan uzmanlar K1, K2, K3 ve K4 olarak kodlanmıştır. Uzmanlara ait meslek, görev ve tecrübeleri ile ilgili bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 1. İş Değerlemeyi Yapan Uzmanların Profili**

| Uzman | Mesleği       | Görevi               | Tecrübesi (Yıl) |
|-------|---------------|----------------------|-----------------|
| K1    | Tekstil Müh.  | Üretim Sorumlusu     | 9               |
| K2    | Endüstri Müh. | Üretim Planlama      | 12              |
| K3    | Endüstri Müh. | Üretim Planlama      | 5               |
| K4    | Endüstri Müh. | Etüt Proje Sorumlusu | 6               |

Yöntem olarak sayısal olan iş değerlendirme yöntemlerinden faktör puanlama sistemi kullanılmıştır. Çalışmada, uygulama yapılan üretim bandının iş değerlendirme yapısının oluşturulabilmesi için işlerin gerektirdiği maharet, sorumluluk, çaba ve hangi fiziksel koşullarda yapıldığına ilişkin soruların bulunduğu MESS sisteminden de faydalanılmıştır. Bu sistem literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır.

MESS sistemi;

1981 yılında hazırlanan ve 1996 da güncellenmiş olan metal sanayinde mavi yakalı işlerin değerlendirilmesinde kullanılan MESS “Metal Sanayi İş Gruplandırma Sisteminde” işler, maharet, sorumluluk, çaba ve iş koşulları olarak 4 kategori ve 12 faktör aracılığıyla değerlendirilir (Kahya, 2006).

Bu sistemde yaklaşık 400 işin iş değerlendirme, tanımı ve atama gerekçeleri açıklanmıştır. Her faktör için 5 derece tanımlanmış, dereceler arası puan farkı sabit (aritmetik artış) tutulmuştur. 1996 yılında yapılan güncellemede puan adaletini sağlamak üzere derece puanlarının belirlenmesinde geometrik artış yönteminin kullanımı tercih edilmiştir (Kahya, 2006). Bu çalışmada MESS sistemindeki iş değerlendirme çalışmasında hazırlanan puan planının derece sayıları dikkate alınmıştır.

Derecelendirme, göz önünde bulundurulduğunda ise her bir pozisyon için gerekli fonksiyonların önem etkisini belirlemek için kullanılır. 1. Derece puanına sahip faktör bir işletme için gerekli özelliğin çok önemli olmadığı anlamına gelirken, 5. Derece puanına sahip bir faktör işletme için gerekli özelliğin çok önemli olduğu anlamına gelir.

Faktörlerin derece puanlarının belirlenmesinde geometrik dizi artış yöntemine göre yapılan hesaplamalar aşağıdaki eşitlikler ( eşitlik 1,2,3 ) kullanılarak belirlenmiştir (Kahya, 2006);

$$DP_i = a \cdot b^i \quad (1)$$

$$DP_1 = FP / (2 \cdot DS) \quad (2)$$

$$DP_{ds} = FP \text{ formülü} \quad (3)$$

DP<sub>i</sub>: i. Derece Puanı

FP: Faktör Puanı DS: Derece Sayısı

DPds: En Üst Derecenin puanı

Örneğin; maharet faktöründe yer alan öğrenim ve/veya iş bilgisi değeri 90 puan ve 5 derecedir.

$$DP1 = a * b = 60 / (2 * 5) = 9$$

$$DP1 = a * b = 9$$

$$DP5 = a * b5 = 90 \text{ ise}$$

$$a \approx 5,061$$

$$b \approx 1,7783 \text{ elde edilir}$$

$DPi = 5,061 * (1,7783)$  i elde edilir. Buradan elde edilen derece puanları sırasıyla (9), (16), (28,46), (50,61), (90)'dır.

Bir diğer örnek için sorumluluk faktörü grubunda yer alan malzeme ve ürün alt faktörünün değeri 100 derecesi 5'dir.

$$DP1 = a * b = 100 / (2 * 5) = 10$$

$$DP1 = a * b = 10$$

$$DP5 = a * b5 = 100 \text{ ise}$$

$$a \approx 5,617$$

$$b \approx 1,7783 \text{ elde edilir}$$

$DPi = 5,617 * (1,7783)$  i elde edilir. Buradan elde edilen derece puanları sırasıyla (10), (17,78), (31,62), (56,23), (100)'dür.

Tablo 3'te faktörler, alt faktörler derecelendirme ve puan cetveli belirtilmiştir (Kahya, 2006).

**Tablo 2. Faktörler, Alt Faktörler, Derecelendirme ve Puanlama Tablosu < (Kahya, 2006)>**

| Faktörler    | %  | Top. Puanı | Alt Faktörler                     | %  | Puan | Derecelere Göre Puanlama |       |       |       |      |
|--------------|----|------------|-----------------------------------|----|------|--------------------------|-------|-------|-------|------|
|              |    |            |                                   |    |      | I                        | II    | III   | IV    | V    |
| Maharet      | 38 | 380        | 1. Öğrenim ve/veya İş Bilgisi     | 9  | 90   | 9                        | 16    | 28,46 | 50,61 | 90   |
|              |    |            | 2. Deneyim                        | 12 | 120  | 12                       | 21,33 | 37,94 | 67,48 | 120  |
|              |    |            | 3. Beceri                         | 11 | 110  | 11                       | 19,56 | 34,78 | 61,85 | 110  |
|              |    |            | 4. İnsiyatif ve Çare Buluculuk    | 6  | 60   | 6                        | 10,66 | 18,97 | 33,74 | 60   |
| Sorumluluk   | 30 | 300        | 1. Makine, Takım ve Donanım       | 8  | 80   | 8                        | 14,22 | 25,29 | 44,98 | 80   |
|              |    |            | 2. Malzeme ve Ürün                | 10 | 100  | 10                       | 17,78 | 31,62 | 56,23 | 100  |
|              |    |            | 3. Üretim                         | 7  | 70   | 7                        | 12,44 | 22,13 | 39,36 | 70   |
|              |    |            | 4. Başkalarının İş Güvenliği      | 5  | 50   | 5                        | 8,89  | 15,81 | 28,11 | 50   |
| Çaba         | 18 | 180        | 1. Zihinsel Çaba                  | 8  | 80   | 8                        | 14,22 | 25,29 | 44,98 | 80   |
|              |    |            | 2. Bedensel Çaba                  | 10 | 100  | 10                       | 17,78 | 31,62 | 56,23 | 100  |
| İş Koşulları | 14 | 140        | 1. İşin Doğurabileceği Tehlikeler | 7  | 70   | 7                        | 12,44 | 22,13 | 39,36 | 70   |
|              |    |            | 2. Çalışma Koşulları              | 7  | 70   | 7                        | 12,44 | 22,13 | 39,36 | 70   |
| TOPLAM       |    |            |                                   |    |      |                          |       |       |       | 1000 |

İş değerlendirme formları oluşturulurken faktörler, alt faktörler, derece ve puanlar belirlenmiştir. İş değerlendirme aşamasında bu formlar işlenirken her alt faktörün değerlendirilen iş açısından taşıdığı öneme karşılık gelen derece ve karşılığı olan puan işlenmiştir.

Her iş için bir değerlendirme yapıldıktan ve tüm puanlar toplandıktan sonra, işlerin sıralanması ve değerlemeye bağlı bir hiyerarşi oluşturulmuştur. EK-1'de ortacılık işinin (Uzman K1'e ait) iş değerlemesinde ilgili gerekçeleri içeren iş değerlendirme formu örneği sunulmuştur.

### 3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışma kapsamında Tablo 3'te belirtilen faktörler, alt faktörler, derece ve puanlar referans alınarak iş değerlendirme formları oluşturulmuştur. Tablo 4'te Ortacılık işinin (Uzman K1'e ait) iş değerlemesinde ilgili gerekçeleri içeren iş değerlendirme formu örneği sunulmuştur.

Buna göre Ortacılık işi için her alt faktörün değerlendirilen iş açısından taşıdığı öneme karşılık gelen derece (I, II, III, IV, V) ve karşılığı olan puan (ilgili derecenin altında bulunan sütundan) forma işlenmiştir.

**Tablo 3. İş değerlendirme formu ( Uzman K1 ) < (Kurgun ve Yemişçi, 2007) >**

| İŞ DEĞERLEME FORMU       |                                                      |                                                                                                                                                                                              |        |               |
|--------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|---------------|
| <b>Bölüm:</b>            | Hazır giyim işletmesinde klasik erkek pantolon bandı |                                                                                                                                                                                              |        |               |
| <b>İş Ünvanı:</b>        | Ortacı                                               |                                                                                                                                                                                              |        |               |
| FAKTÖR                   | Alt Faktörler                                        | Gerekçeler<br>(Faktör Derecelerinin Belirlenmesinde Temel Olan Unsurlar)                                                                                                                     | Derece | Puan          |
| <b>Maharet</b>           | Öğrenim ve/veya İş Bilgisi                           | İşin yapılışının ve uygulanmasının işbaşı eğitimiyle öğrenileceği iş grubu. İş emirleri doğrultusunda makine operatörlerine iş dağıtımları yapmak, çalışılan ortamı düzenli ve temiz tutmak. | I      | 9             |
|                          | Deneyim                                              | Gerekli eğitim alındıktan sonra 0-3 aya kadar fiili iş deneyimine sahip olmak                                                                                                                | I      | 12            |
|                          | Beceri                                               | İş dağıtımları ve temizleme yapma işi özel bir beceri gerektirmeyen iş                                                                                                                       | I      | 11            |
|                          | İnisiyatif ve Çare Buluculuk                         | İşin içeriği herhangi bir karar verme niteliğine sahip olmadığından inisiyatif kullanımı bulunmuyor                                                                                          | I      | 6             |
| <b>Sorumluluk</b>        | Makine, Takım ve Donanım                             | İş dağıtımı, düzenleme ve temizleme işinde kullanılan donanım gereği ve operatörlerin çalıştığı makine veya donanıma zarar verme ihtimalinin az olması,                                      | II     | 14,2          |
|                          | Malzeme ve Ürün                                      | Yanlış veya dikkatsiz çalışma nedeniyle ürüne, kullanılan malzeme ve hammaddeye, zarar verme olasılığı vardır. Hata kolay fark edilebilir ve zamanında müdahale ile zarar sınırlı kalabilir. | II     | 17,78         |
|                          | Üretim                                               | Üretimle ilgili işlerde yardımcı olarak faaliyet göstermek                                                                                                                                   | II     | 12,44         |
|                          | Başkalarının İş güvenliği                            | Üretimde kullanılan makine, hammadde ya da malzemelerle çalışırken başkalarının iş güvenliğine zarar verme durumu söz konusudur                                                              | II     | 8,89          |
| <b>Çaba</b>              | Zihinsel çaba                                        | Üretimi, iş akışını takip ederek iş ve malzeme akışını sağlamak ve herhangi bir sorun meydana geldiğinde amire bilgi vermek için gerekli düzeyde zihinsel çaba.                              | II     | 8             |
|                          | Bedensel çaba                                        | Çalışma süresi içinde ayakta mamul ya da yarı mamül parçaları kaldırırken veya taşırken küçük/büyük kas gruplarını uzun süreli kullanmak                                                     | III    | 31,62         |
| <b>Çalışma Koşulları</b> | İşin Doğurabileceği Tehlikeler                       | Yarı mamul veya mamul taşıma/aktarma sırasında herhangi ciddi bir tehlike meydana gelme olasılığının bulunmaması (hafif çiziklerin meydana gelebilmesi)                                      | I      | 7             |
|                          | Çalışma Koşulları                                    | Atölye içinde çalışma şartlarının ağır olmadığı, çok rahatsızlık vermediği ortamlarda çalışmak                                                                                               | I      | 7             |
| <b>TOPLAM PUANI</b>      |                                                      |                                                                                                                                                                                              |        | <b>144,93</b> |

Bu çalışmada, alanında uzman yöneticiler, her işin nasıl değerlendirileceği, puanlama ve ilgili gerekçelerini içeren iş değerlendirme eğitimleri alarak ve Tablo 1'de belirtilen iş gruplarını puanlamışlardır. Yapılan iş değerlemeleri sonucuna göre toplam puanları hesaplanmış ve Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5. Uzmanlar Tarafından Değerlendirilen İşler ve Puan Cetveli**

| No | İş Grupları                                | Puanlama Değerleri |        |        |        |          |
|----|--------------------------------------------|--------------------|--------|--------|--------|----------|
|    |                                            | K1                 | K2     | K3     | K4     | Ortalama |
| 1  | Ortacı (İş toplama, temizleme, iş dağıtma) | 144,93             | 145,74 | 240,82 | 136,39 | 166,97   |
| 2  | Kalite Kontrol Elemanı                     | 309,73             | 586,42 | 351,62 | 444,89 | 423,165  |
| 3  | Ara Ütücü                                  | 245,59             | 431,9  | 307,89 | 304,56 | 322,485  |
| 4  | Düz Dikiş Makinesi Operatörü               | 429,73             | 378,37 | 368,42 | 326,1  | 375,655  |
| 5  | Reçme / Overlok Dikiş Makinesi Operatörü   | 275,26             | 573,69 | 335,48 | 345,48 | 382,478  |
| 6  | Dikimhane Ustası                           | 434,46             | 830,1  | 570,36 | 760,09 | 648,753  |
| 7  | Dikimhane Şefi                             | 698,21             | 796,21 | 533,49 | 753,17 | 695,27   |

İş değerlendirme yapan uzmanların puanlamaları arasında görülen farklılıklar uzmanların mesleki bilgi ve tecrübelerinden, gözlemlerinden ve yorumlarından kaynaklanmaktadır. Uzman puanlamaları incelendiğinde K1 kodlu uzmanın puanlamalarının düz dikiş makinesi operatörü ve Dikimhane şefi hariç tüm iş gruplarında daha düşük puan verdiği dikkat çekmektedir. Bu değerlendirmede uzmanın Tekstil mühendisi olmasının etkisi olduğu söylenebilir. K3 VE K4 kodlu uzmanların puanlamaları yakın değerlerde olup, mesleki uzmanlıklarının ve tecrübelerinin aynı olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Uygulama sonucunda iş yerinde belirlenen 7 çeşit iş için verilen puanlara göre ise bu işlerin ücret grupları Tablo 6’da sıralanarak listelenmiştir. Her bir iş için iş gereği kriterleri ve kriter ağırlıklarının çarpım toplamlarından elde edilen bu değerler beş ücret grubuna ayrılmıştır. Bu gruplamada puan aralıkları için Güner ve arkadaşlarının yaptığı çalışma referans alınmış (Güner ve diğ. 2011), benzer işletmelerin uyguladıkları ücret sistemleri ve işletmede halen uygulanmakta olan mevcut ücret sistemi dikkate alınarak düzenlenmiştir.

**Tablo 6. Puan Cetveline Göre Belirlenen Ücret Grupları**

| Puan Aralığı | Ücret Grubu | Seviye             | İş Grubu                                                                        |
|--------------|-------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1-350        | I           | Düşük Seviye       | Ortacılar ve Ara Ütücüler                                                       |
| 351-550      | II          | Orta- Düşük Seviye | Kalite Kontrol Elemanı, Düz Dikiş ve Reçme& Overlok Dikiş Makinesi Operatörleri |
| 551-650      | III         | Orta Seviye        | Dikimhane Ustası ve Şefi                                                        |
| 650-750      | IV          | Orta-Yüksek Seviye | -                                                                               |
| 751-800      | V           | Yüksek Seviye      | -                                                                               |

Çalışma kapsamında değerlendirilen işlerin sektörde uygulanan ücret aralıkları belirlenmiş Tablo 7’de listelenmiştir.

**Tablo 7. Çalışmada Değerlenen İş Gruplarının Sektörde Ücret Aralıkları < (Kariyer.net, 2024, Eleman.net, 2024 >**

| No | İş Grupları                                   | Ortalama Maaş (₺)(Nisan 2024) |
|----|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| 1  | Ortacı (İş Toplama İş, Temizleme, İş Dağıtma) | 22.100                        |
| 2  | Kalite Kontrol Elemanı                        | 25.500                        |
| 3  | Ara Ütücü                                     | 22.500                        |
| 4  | Düz Dikiş Makinesi Operatörü                  | 24.000                        |
| 5  | Reçme Overlok Dikiş Makinesi Operatörü        | 22.000                        |
| 6  | Dikimhane Ustası                              | 27.500                        |
| 7  | Dikimhane Şefi                                | 32.000                        |

Çalışmada iş değerlemesi yapılan işler için uzmanların verdiği puanlamaların karşılığı olan ücret gruplarının sıralamasının sektörde uygulanan maaş skalası ile uyumlu olduğu görülmektedir. Bu karşılaştırmaya göre hazırlanan iş değerlendirme formlarının, uzman değerlendirmelerinin ve oluşturulan ücret gruplarının doğru ve gerçeği yansıtır nitelikte olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışma hazır giyim sektöründe iş değerlendirme yönteminin ücret gruplandırma uygulamasına bir örnek teşkil edip, yöntemin önemi ve gerekliliğini vurgulamaktadır. Literatürde yapılmış olan çalışmalardan farklı olarak; iş değerlemede dikkat edilmesi gereken kriterlerin seçiminin yanı sıra, değerlendirme sürecinde değerlendirme yapan uzmanların puanlamalarını, değerlendirme sonuçlarını ve piyasada uygulanan ücret aralıkları ile kıyaslamasını içermektedir.

#### 4. SONUÇ

Hazır giyim sektörü, dünya genelinde milyarlarca dolarlık bir endüstriye sahiptir ve sürekli olarak büyümektedir. Bu dinamik sektörde rekabetçi kalmak ve başarı elde etmek, doğru stratejilerin ve yönetim yaklaşımlarının benimsenmesini gerektirir. İş değerlendirme, hazır giyim sektöründe işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamak ve başarılı bir şekilde rekabet etmek için kritik öneme sahiptir.

Günümüzde emek yoğun bir sektör olan hazır giyim organizasyonlarında çalışanların işlerine ilişkin performansları izlenerek çalışanların verimliliği ölçülür. İşletmenin personelin ücret dağılımında düzenli ve sistematik bir performans değerlendirme sistemi kurmak, bu ölçümü gerçekleştirmek işletmenin daha uzun soluklu ve verimli olabilmesi için sağlıklı yollarından biridir.

Bir işin içeriğini, gerekliliklerini ve piyasa değerini analiz eden bir süreç olan iş değerlemede işlerin görevleri, beceri düzeyleri, sorumlulukları ve katkıları detaylı bir şekilde incelenir. İşletmeler, iş değerlendirme sürecini kullanarak, işler arasında adil bir ücret farklılaşması sağlar ve çalışanların işlerine odaklanmalarını teşvik eder.

İş değerlendirme ile işin net bir şekilde tanımlanması beklentilerin belirlenmesi, işlerin gerekliliklerinin ve beceri düzeyinin açıkça ortaya konması ile çalışanların neye odaklanmaları gerektiğinin anlaşılması sağlanmış olur. Net bir iş tanımı, çalışanların performanslarını değerlendirirken daha adil bir ölçüt sağlar.

Bu çalışmanın amacı, yüksek beceri, sorumluluk ve çaba gerektiren işleri ve daha zor koşullarda yapılan işleri ayırt etmek için bir iş değerlendirme yöntemi oluşturmaktır. Kişiyi değerlendirmek değil yaptığı işi değerlendirip işletmenin ücret skalasındaki yerini belirlemektir. Böylece adil bir ücret dağılımına temel oluşturulacaktır. Çalışma kapsamında değerlendirilen işlerin sektörde uygulanan ücret aralıkları belirlenmiş ve sıralama açısından karşılaştırılmıştır. Sonuçlar çalışmanın doğruluğunu destekler niteliktedir.

İşletmelerde işe alımlarda iş gruplarına göre belirlenen ücret grupları referans alınmakla birlikte tecrübe, deneyim süresi, verilen/ yerine getirilmesi beklenen görev ve sorumlulukların

kapsamı gibi faktörler de göz önüne alınmaktadır. Ancak bu faktörlerin etkisini belirlerken objektif bir değerlendirme yapılması için işletmelerin iş değerlendirme çalışmalarını detaylı bir şekilde yapmaları gerekmektedir.

İş değerlemesi ile ek kaynak kullanmadan, mevcut ücret bütçesi adil bir şekilde dağıtılır. Taban ücretin belirlenmesinin ardından çalışanların bireysel performansı, ekip çalışmalarına katkıları, üretim ve kalite verimliliği, çalışma disiplini, iş birliği, iş ilişkileri gibi kriterler açısından değerlendirilerek adil ücret sistemi kurulabilir.

Teknolojik gelişmelere paralel olarak üretim ve yönetim sistemlerindeki değişimler ile yapılan işlerin niteliğinde olabilecek değişikliklerin de göz önüne alınarak derece tanımlarının, puanlamaların ve iş değerlendirme sisteminin güncellenmesi gerekliliği dikkate alınmalıdır.

Sonuç olarak, iş değerlendirme süreci, çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Net iş tanımları, kariyer gelişimi için fırsatlar ve adil ücret yapıları, çalışanların motivasyonunu artırır ve işletmenin genel performansını iyileştirir. Bu nedenle, işletmelerin iş değerlendirme sürecine önem vermesi ve bu süreci etkili bir şekilde yönetmesi önemlidir.

Hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, iş değerlendirme yöntemlerini kullanarak insan kaynakları yönetimini optimize edebilir ve örgütsel yönetimde verimliliği artırabilirler. Bu çalışmanın iş değerlendirme yönteminin örgütsel süreçlerde rasyonelleşme amacıyla; ücret gruplarının oluşmasında, adil ücret sisteminin kurulmasında, eğitim ve performans değerlendirme çalışmalarını destekleyecek bir yöntem olarak öneminin anlaşılmasına katkısının olacağı ön görülmüştür.

## **ÇIKAR ÇATIŞMASI**

Yazarlar, bilinen herhangi bir çıkar çatışması veya herhangi bir kurum/kuruluş ya da kişi ile ortak çıkar bulunmadığını onaylamaktadırlar.

## **YAZAR KATKISI**

Bu çalışmada Özge Ural, çalışmanın kavramsal ve tasarım süreçlerinin belirlenmesi çalışmanın kavramsal ve tasarım süreçlerinin yönetimi, veri analizi ve yorumlama, makale taslağının oluşturulması, fikrîsel içeriğin eleştirel incelemesi; Sinan Kocaöz kavramsal ve tasarım süreçlerinin belirlenmesi, veri toplama, veri analizi ve yorumlama, makale taslağının oluşturulması, fikrîsel içeriğin eleştirel incelemesi başlıklarında katkı sunmuşlardır

## **KAYNAKLAR**

1. Acar A.C. (2007) İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
2. Adıgüzel O., İbicioğlu H., Dalgar T. (2012) İş Değerlendirme Süreci ve Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 7, 117-130
3. Aşkun İ.C. (1969) İş değerlendirmesi ve Türkiye'deki uygulama, Ankara : MPM Yayınları.
4. Atchison T.J., Belcher D.W., Thomsen D.J. (2010) Internet based benefits & compensation administration, USA: ERI Economic Research Institute.
5. Aydın A.(1983) İş Değerlendirme Tekniği ve Uygulamaları, Ankara: MPM Yayınları.
6. Cushway B. (2001) Human Resource Management, Crest Publishing House.
7. Dağdeviren M, Diyar A., Mustafa K. (2004) İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi.

8. Dulkadir B. (2019) İş ve Zaman Analizi Yöntemi İle Performans Bilgi Sisteminin Oluşturulması, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı 36, s. 69-78. doi: 10.30794/pausbed.418292
9. Efe Ö. (2020). İş Değerlemeye Dayalı Olarak Yeni Ücret Sistemlerinin Kurulması: Bir Uygulama örneği, PhD Thesis, Bursa Uludag University (Turkey).
10. Elemannet İş İlanları (2024). Erişim Adresi: <https://www.eleman.net/is-ilanlari> (Erişim Tarihi: 01.04.2024)
11. Ercan, M.N. (1988) Konfeksiyon Sanayinde Analitik İş Değerlendirme, Tekstil-Teknik Dergisi, Sayı no:46
12. Eraslan E., ve Arıkan A. (2004) Ücretlendirmede Puan Yöntemi, Kıdem ve Başarı Değerlendirme: Bir İmalat İşletmesinin İç Üretim Bölümünde Uygulama, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi. 19 (2)
13. Gemalmaz O. (2000) Analitik İş Değerlendirme Puan Yöntemi, Ankara: MPM Yayınları.
14. Güldamla A. (1968) İş Değerlendirmenin Türkiye'deki Uygulamasının Analizi ve Ücretler, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
15. Güner M.G. (2005) Konfeksiyon İşletmelerinde Personel Performansını Değerlendirmek İçin Analitik Hiyerarşi Yönteminin Kullanılması, Verimlilik Dergisi (4)
16. Güner M., İllez A.A., Ünal C. (2011) Analitik İş Değerlendirme Yönteminin Uygulanması ile Konfeksiyon İşletmelerinde Ücret Skalasının Oluşturulması, Tekstil ve Konfeksiyon,1, 72-76
17. Güner M. & Yücel Ö. (2013) Konfeksiyon İşletmelerinde Performansa Dayalı Ücretlendirme ve Bir İşletmedeki Uygulaması, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi (29), 27-36
18. İşkur E-Şube, (2024). Erişim Adresi: <https://esube.iskur.gov.tr/meslek/meslek.aspx>. (Erişim Tarihi 01.06.2024)
19. Kahya E. (2006) Metal İş Kolunda Bir İşletme İçin İş Değerleme Sisteminin Geliştirilmesi, Endüstri Mühendisliği Dergisi, Cilt 17, Sayı: 4, Sayfa: 2-21
20. Kariyernet İş İlanları, (2024) Erişim Adresi: <https://www.kariyer.net/is-ilanlari> (Erişim Tarihi 01.04.2024)
21. Koçak, A., & Ayluçtarhan, H. (2022) Konfeksiyon İşletmelerinde Verimlilik ve Kalite Temelli Bilgisayar Destekli Bir Prim Sistem Modeli. Third Sector Social Economic Review, 57(3), 1791-1809. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.08.1896
22. Kurgun O.A., Yemişçi D.A. (2007) İş Değerlemede Puanlama Yöntemi Ve Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Uygulama, Çimento İşveren Dergisi, Temmuz Sayısı, 4-15.
23. Kurumer G. (1989) Tekstil İşletmelerinde Analitik İş Değerlendirmesi, Tekstil-Teknik Dergisi, Sayı, (52)
24. Söğüt A. (2019). İş Değerlemede Faktör Ağırlıklandırma Yöntemi ve Büyük Ölçekli İşletmede Uygulama, Master's Thesis, Konya Teknik Üniversitesi.

