

BÖLÜM 18 — Ustabaşı Neden Sorumluluğu Bırakıyor?

Konu: Ücret Mimarisi: Kademe, Bant, Sıkışma ve Zam Matrisi

Bu derste kazanacağınız: Kademe yapısını kurar, ücret sıkışmasını ölçer, zam bütçesini matrisle dağıtır.

Bu bölümün özü

- İK Sırrı:** Ücret tartışmalarının çoğu, bu üç ayaktan hangisinin konuşulduğunun karışmasından doğar. Çalışan "piyasada daha fazla veriliyor" der (dış), yönetici "bütçemiz bu" der (bütçe), asıl mesele ise yanındakiyle arasındaki farktır (iç). Görüşmenin başında hangi ayağın konuşulduğunu netleştirin; üç ayrı sorun aynı anda çözülemez.
- İK Sırrı:** Ekip bazında bu oranların dağılımına baktığınızda, ücret sorunlarının nerede olduğu **tek tabloda** görünür. Aynı kademedeki iki kişinin oranı arasında büyük fark varsa bunun bir gerekçesi olmalıdır; yoksa iç adalet sorunu vardır.
- İK Sırrı:** Zam iki bileşene ayrılarak duyurulur: **genel ayarlama** (herkese) ve **performans/yapı farkı** (matrise göre). Tek oran olarak duyurulan zam, en iyi çalışanda bile "yalnızca hayat pahalılığı" olarak algılanır ve motive etmez.
- İK Sırrı:** Tespit edilen tüm adaletsizlikleri aynı anda düzeltmek çoğu kurumda mümkün değildir. Sıra şudur: **kayıbı en pahalı olacak ve farkı en açık olan** vakalar önce. Ve düzeltme yapılırken kişiye açıkça söylenir: "Bu, geç kalınmış bir düzeltmedir." Sessizce yapılan düzeltme ne takdir edilir ne de sorunu kabul etmiş olursunuz.

Kırmızı çizgiler

- Alt kademeye ayarlama yapıp üst kademeleri ihmal etmek. Kademe farkı eridiğinde önce ekip liderlerini kaybedersiniz.
- Aynı veya eşit değerdeki iş için cinsiyet başta olmak üzere kişisel özelliklere dayalı ücret farkı. İç adalet denetimi, bu tür farkların **istemeden** oluşup oluşmadığını görmek için de yapılır.

Çalışma tabloları

Ayak	Sorusu	Aracı
İç adalet	İşler birbirine göre doğru mu konumlanmış?	Kademe yapısı
Dış rekabetçilik	Piyasaya göre neredeyiz?	Piyasa verisi
Bireysel adalet	Aynı kademedeki fark neye dayanıyor?	Performans, kıdem, yetkinlik

Ölçüm	Nasıl bakılır	Kırmızı çizgi
Kademe farkı	Üst kademe ortalaması ÷ alt kademe ortalaması	Farkın daralması
Kıdem primi	Aynı rolde 5+ yıl ile 1 yıl farkı	Farkın kaybolması
Yeni giren etkisi	Son 6 ayda alınanlar ile mevcut ortalama	Yeninin mevcudu geçmesi

Performans / Bant konumu	Bandın altı	Ortası	Üstü
Beklentinin üzerinde	En yüksek oran	Yüksek	Orta + tek seferlik ödül
Beklentiye karşılıyor	Yüksek	Orta	Düşük
Beklentinin altında	Düşük + gelişim planı	Düşük	Zam yok + gelişim planı

Bulgu	Olası neden	Düzeltilme
Yeni gelen kıdemliden yüksek	Piyasa baskısıyla alım	Kıdemlinin ücretinin gözden geçirilmesi
Aynı işte büyük fark	Geçmiş pazarlıklar	Kademeli düzeltme planı
Lider ile ekip arasında az fark	Alt kademe ayarlamaları	Kademe farkının yeniden kurulması
Gruplar arası sistematik fark	Yapısal sorun	İnceleme + gerekirse hukuk desteği

Kuracağınız cümleler

"Bu yılki artışınız iki bileşenden oluşuyor: genel ayarlama şu oranda, performans ve kademe konumunuza bağlı fark şu oranda. Bir sonraki gözden geçirme tarihi şu."

Ödev — yarın sabah 09:00, 15 dakika

Bir üst kademe ile bir alt kademenin ortalama ücretlerini hesaplayın ve oranı yazın. Aynı hesabı geçen yıl için yapın. İki oran arasındaki fark, sıkışmanızın hızıdır.

Notlarım

