

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA PREGLEDNOSTI PLAČ PRI DOJEMANJU
PRAVIČNOSTI SISTEMA PLAČ IN NAGRAJEVANJA S STRANI
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, junij 2025

TOMI BANDELJ

IZJAVA O AVTORSTVU


Podpisani Tomi Bandelj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vloga preglednosti plač pri dojemanju pravičnosti sistema plač in nagrajevanja s strani zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Robertom Kašetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 24.6.2025

Podpis študenta:



KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV POJMA PREGLEDNOSTI PLAČ	4
2.1	Plačna komunikacija	5
2.2	Plačna zaupnost	11
2.3	Plačna odprtost	13
3	TEORIJE PRAVIČNOSTI V DELOVNEM OKOLJU	15
3.1	Porazdelitvena pravičnost	16
3.2	Postopkovna pravičnost	18
3.3	Medsebojna pravičnost	19
4	PРАВNA PODLAGA ZA PREGLEDNOST PLAČ – DIREKTIVA EU 2023/970	21
4.1	Vsebina Direktive 2023/970 o preglednosti plač	21
4.1.1	Instrumenti preglednosti	22
4.1.2	Pravna sredstva	23
4.2	Praktični nasveti za uveljavitev Direktive 2023/970	23
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA	26
5.1	Metodologija raziskave	26
5.2	Predstavitev vzorca	27
5.3	Merski instrumenti in mere	33
5.4	Analiza raziskovalnih vprašanj	34
5.4.1	Pomen preglednosti plačnega sistema za dojetje pravičnosti	34
5.4.2	Vpliv starosti zaposlenih na zaznavanje pravičnosti plačnega sistema	40
5.4.3	Vloga preglednosti plač pri oblikovanju organizacijske pripadnosti	42
5.4.4	Stališča zaposlenih do ukrepov Direktive 2023/970 o preglednosti plač	44
6	DISKUSIJA	47
6.1	Povzetek in interpretacija ugotovitev s teoretičnimi prispevki	48
6.1.1	Vpliv preglednosti plač na dojetje pravičnosti sistema nagrajevanja	48
6.1.2	Razlike v dojetju pravičnosti sistema plač med zaposlenimi različnih starostnih skupin.....	48
6.1.3	Povezava med preglednostjo plač in organizacijsko pripadnostjo zaposlenih	49

6.1.4	Podpora zaposlenih Direktivi 2023/970.....	50
6.2	Praktična priporočila	50
6.3	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	52
7	SKLEP	53
	LITERATURA IN VIRI.....	54
	PRILOGE	58

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Stroški in koristi plačne zaupnosti	11
Tabela 2:	Smernice za oblikovanje dobre plačne strategije	14
Tabela 3:	Porazdelitev anketirancev glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni ...	28
Tabela 4:	Porazdelitev anketirancev glede na dejavnost podjetja v katerem so zaposleni .	29
Tabela 5:	Porazdelitev anketirancev glede na poklic, ki ga opravljajo	30
Tabela 6:	Deskriptivna statistika, korelacije in zanesljivosti mer za RV1	35
Tabela 7:	Regresijska analiza – napovedovanje zaznane postopkovne pravičnosti na podlagi preglednosti plač in kontrolnih spremenljivk.....	36
Tabela 8:	Regresijska analiza – napovedovanje zaznane porazdelitvene pravičnosti na podlagi preglednosti plač in kontrolnih spremenljivk.....	38
Tabela 9:	Razdelitev po starostnih skupinah RV2	40
Tabela 10:	Rezultati analize varianc RV2- starost	41
Tabela 11:	Deskriptivna statistika za skupno delovno dobo za RV2	41
Tabela 12:	Rezultati analize varianc RV2 – skupna delovna doba	41
Tabela 13:	Deskriptivna statistika, korelacije in zanesljivosti mer za RV3	42
Tabela 14:	Regresijska analiza – napovedovanje zaznane organizacijske pripadnosti na podlagi preglednosti plač in kontrolnih spremenljivk.....	43
Tabela 15:	Opisna statistika vprašanj o podpori Direktive 2023/970	45
Tabela 16:	Enostranski t-test za preveritev statistične značilnosti.....	45
Tabela 17:	Regresijska analiza- napovedovanje podpore načelom Direktive 2023/970 na podlagi starosti kot kontinuirane spremenljivke	47

KAZALO SLIK

Slika 1:	Tipologija plačne komunikacije.....	6
Slika 2:	Neprilagojena plačna vrzel med spoloma v državah članicah OECD v letu 2022 v % mediane plače moških.....	8
Slika 3:	Porazdelitev anketirancev po starostnih skupinah	27
Slika 4:	Porazdelitev anketirancev glede na stopnjo izobrazbe	28

Slika 5: Porazdelitev anketirancev glede na položaj na delovnem mestu	31
Slika 6: Porazdelitev anketirancev glede na število let delovne dobe	32
Slika 7: Porazdelitev anketirancev, glede na število prejetih napredovanj pri zadnjem delodajalcu.....	32
Slika 8: Porazdelitev anketirancev, glede na delovno dobo pri trenutnem delodajalcu	33

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam spremenljivk z uporabljenimi postavkami.....	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

EU - Evropska unija

OECD - (angl. Organisation for economic co-operation and development); Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

PCA - (angl. Principal component analysis); Metoda glavnih komponent

UI - umetna inteligenca

ZDA - Združene države Amerike

1 UVOD

V zadnjem času se na svetovnem nivoju, predvsem v zahodnem svetu, pojavlja vedno več pozivov k razkrivanju podatkov o plačah tako med zaposlenimi kot tudi zaposlovalci. Po nekaterih državah so že sprejete tudi ustrezne pravne podlage, ki nalagajo delodajalcem obveznost razkrivanja plač za določeno delovno mesto. Na to temo, torej preglednost plač in njen vpliv na motivacijo zaposlenih je bilo opravljenih že več raziskav (Načinović in Kuvač, 2022; Park in Bryant, 2024; Stofberg in drugi, 2022) vendar še nobena v Sloveniji. Rezultati so bili sicer različni že zaradi razlik v razumevanju pojma preglednosti plač. Kot tradicionalno bolj zaprti družbi, kar se razkrivanja plač tiče, me vsekakor zanima, kakšno je dejansko mnenje splošne populacije v Sloveniji glede omenjene tematike.

Preglednost plač je zelo širok pojem. V literaturi najdemo več različnih definicij, ki opisujejo to besedno frazo. Največkrat je opredeljena kot stopnja do katere delodajalci razkrivajo informacije o tem, kako določajo plačo (razkrivanje procesa), kakšno je dejansko plačilo (preglednost rezultatov) in kakšno dovoljenje dajo zaposlenim, da javno razpravljajo o njihovi plači (preglednost komunikacije). Sam razpon plačne preglednosti sega od zelo tajnega do zelo odprtega. Vedno bolj je v literaturi razviden tudi trend, da mlajše generacije bolj stremijo k preglednosti in to ne samo pri plačah, ampak v vseh segmentih družbe (Stofberg in drugi, 2022).

Trend odprtosti plač (angl. pay openness) je mnoge spodbudil k razmišljanju, ali je ta sprememba posledica tega, da so možni izidi odprtosti plač bolj zaželeni in organizacijsko učinkovitejši kot pa zaupnost plač. Okvir organizacijske pravičnosti, zlasti glede pravičnosti plač, zagotavlja teoretično utemeljitev za več napovedi o odnosih in vedenju zaposlenih. Okvir organizacijske pravičnosti se nanaša na zaznave pravičnosti na delovnem mestu in je razporejen v štiri dimenzije: porazdelitvena, postopkovna, informacijska in medsebojna pravičnost. Komuniciranje o plačah zmanjšuje negotovost, prav tako naj bi spodbujalo pravičnejše plače, čeprav empirični dokazi, kot navaja v podobni raziskavi Joelle (2018) te trditve ne podpirajo enotno. Poleg pozitivne povezave med obema spremenljivkama je bilo ugotovljeno tudi, da so posamezniki, ki so bili bolj izpostavljeni komunikaciji o plačah, manj verjetno menili, da so njihove plače pravične (Joelle, 2018). Poleg pravičnosti plač lahko odprtost glede plač poveča zadovoljstvo s plačami. Na individualni ravni lahko v primeru odprtosti glede plač zaposleni s splošnim človeškim kapitalom pogledajo na zunanji trg dela in morda pridobijo nekatere koristi iz informacij o ravni plač na trgu, za razliko od tistih s specifičnim človeškim kapitalom za podjetje, ki ne morejo izkoristiti odprtosti plač (Marasi in Bennett, 2016).

Na drugi strani zaupnost plač pomeni politiko komuniciranja plač, ki zagotavlja informacije samo o lastni plači, medtem ko omejuje dostop zaposlenih do informacij o višini plač drugih zaposlenih v organizaciji. Določena stopnja zaupnosti plač je običajno prisotna v večini organizacij (SimanTov- Nachlieli in Bamberger, 2021).

Druga stvar, ki se ji posvetim, je dojemanje pravičnosti zaposlenih na delovnem mestu v povezavi s preglednostjo plač. Kot pravijo Avdul in drugi (2024) je dojemanje pravičnosti tesno povezano s preglednostjo plač, saj jasnost in odprtost pri določanju plač prispevata k občutku poštenosti in enakosti. Ko so plačne strukture in kriteriji za določanje plač pregledni, zaposleni lažje razumejo, kako so njihove plače določene in v kakšnem razmerju so z delom ter prispevkom njihovih sodelavcev. Preglednost plač lahko zmanjša dvome in nezaupanje ter zmanjšuje občutek neenakosti, saj zaposleni vidijo, da je plača za delo dodeljena na podlagi jasnih in pravičnih meril. To ne le izboljšuje motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, ampak tudi krepi medsebojno zaupanje ter pozitiven organizacijski duh (Park in Bryant, 2024).

Porazdelitvena in postopkovna pravičnost sta ključna koncepta v razumevanju pravičnosti v organizacijah. Porazdelitvena pravičnost se nanaša na zaznavanje pravičnosti v razdelitvi virov in nagrad, kot so plače, bonusi in druge oblike nagrajevanja. Vpliva na občutek zaposlenih, ali so njihova prizadevanja in prispevki ustrezno nagrajeni glede na njihove sodelavce. Postopkovna pravičnost pa se osredotoča na pravičnost procesov in postopkov, s katerimi se sprejemajo odločitve o razdelitvi virov. Kombinacija obeh vidikov pravičnosti prispeva k splošnemu občutku pravičnosti v organizaciji ter vpliva na motivacijo, zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih (Phan-Armaneous, 2022).

Študiji Hartmann in Slapničar (2012) ter Igalens in Roussel (1999) sta poudarili pomen pravične obravnave udeležencev v organizaciji, saj je bilo opaženo, da ima pravičnost pozitivne učinke na delovne rezultate. Nekatere raziskave prav tako predlagajo, da je zaznana pravičnost preglednosti sistemov plač in nagrajevanja ključni element motivacije zaposlenih, ki jo prejmejo za svoj prispevek v organizaciji. V tem pogledu sta postali razporeditvena in postopkovna pravičnost pomembni za raziskovalce (Joelle, 2018).

Nazadnje pozornost posvetim tudi Direktivi (EU) 2023/970 evropskega parlamenta in sveta z dne 10. maja 2023 o krepitvi uporabe načela enakega plačila za enako delo ali delo enake vrednosti za moške in ženske s preglednostjo plačil in mehanizmi za izvrševanje, ki bo v prihodnje imela ključno vlogo na obravnavanem področju, ki določa minimalne zahteve za krepitev uporabe načela enakega plačila za enako delo ali delo enake vrednosti za moške in ženske. Namen Direktive 2023/970 je odpraviti diskriminacijo ter izboljšati preglednost plačil in mehanizmov izvrševanja. Uporablja se za delodajalce v javnem in zasebnem sektorju ter za vse delavce s sklenjeno pogodbo o zaposlitvi ali delovnim razmerjem, vključno z iskalci zaposlitve. Delodajalci so zavezani zagotavljati enako plačilo za enako delo ali delo enake vrednosti. To pomeni, da morajo vzpostaviti pregledne plačne strukture, ki izključujejo vsakršno spolno ali drugo obliko diskriminacije. Preglednost plačil je ključna, saj omogoča delavcem vpogled v plačne strukture in olajša uveljavljanje pravic do enakega plačila. Delodajalec mora dokazati, da ni prišlo do diskriminacije, kar krepi pravno varnost delavcev in spodbuja pravične prakse v organizacijah. Poleg tega Direktiva 2023/970 zahteva, da delodajalci redno poročajo o plačnih strukturah in razkrivajo podatke o plačilnih

vrzelih med spoloma, kar omogoča lažje odkrivanje in odpravljanje nepravilnosti na delovnem mestu.

Namen magistrskega dela je raziskati koncept preglednosti plač in njen vpliv na različne vidike organizacijskega in individualnega delovanja ter na ta način pomagati izoblikovati primere dobrih praks, ki bi pripomogli organizacijam pri boljšem razumevanju tega področja. Preglednost plač je vse bolj pomembna tema pri sodobni plačni politiki, saj lahko prispeva k večji pravičnosti, zmanjšanju diskriminacije in izboljšanju zadovoljstva zaposlenih. Vendar pa uvajanje preglednosti plač prinaša tudi številne izzive, ki jih je treba skrbno preučiti in obvladati. V tem delu bom raziskal, kako preglednost plač vpliva na motivacijo zaposlenih in medsebojne odnose, ter kako lahko podjetja učinkovito uvedejo in izvajajo prakse preglednosti plač. V skladu z namenom raziskave, so bila oblikovana naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: Ali obstaja povezava med preglednostjo plač in zaznano pravičnostjo sistemov nagrajevanja?
- RV2: Kako zaposleni zaznavajo pravičnost nagrajevanja glede na stopnjo preglednosti plač?
- RV3: Ali obstaja povezava med zaznano pravičnostjo in organizacijsko pripadnostjo?
- RV4: V kolikšni meri anketiranci podpirajo načela iz Direktive (EU) 2023/970 glede preglednosti plač in enakega plačila?

Namen sem dosegel z zasledovanjem več aktivnosti za doseg ciljev. Najprej sem na teoretični osnovi s pomočjo predvsem tuje strokovne literature prikazal in opisal kaj sploh preglednost plač je in kakšne so različne oblike preglednosti. Poleg tega sem spremljal, kako se te oblike razlikujejo med javnim in zasebnim sektorjem. Nadalje sem raziskal, kako preglednost vpliva na motivacijo zaposlenih in njihovo splošno zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo. Prav tako sem se osredotočil na identifikacijo in razumevanje glavnih izzivov, ki spremljajo tako zaposlovalce kot zaposlene pri uvajanju preglednosti plač.

Magistrsko delo je razdeljeno na pet vsebinskih poglavij. V drugem poglavju podrobno predstavim teoretična izhodišča, kjer opredelim pojem preglednosti plač, predstavim različne dimenzije preglednosti ter se posvetim konceptu organizacijske pravičnosti, s poudarkom na porazdelitveni in postopkovni pravičnosti. V tem poglavju predstavim tudi Direktivo (EU) 2023/970 ter njen pomen za področje enakega plačila. V tretjem poglavju predstavim metodologijo raziskave, vključno z opisom vzorca, merilnih instrumentov, načina zbiranja podatkov in uporabljenih statističnih analiz. V četrtem poglavju sledijo rezultati empirične analize, ki jih interpretiram glede na postavljena raziskovalna vprašanja. Peto poglavje vključuje razpravo, kjer primerjam ugotovitve z obstoječo literaturo, izpostavljam praktične implikacije ter omejitve raziskave. Zaključno poglavje povzame glavne ugotovitve in predlaga smernice za prihodnje raziskave in prakse.

2 OPREDELITEV POJMA PREGLEDNOSTI PLAČ

Plačna preglednost, znana tudi kot transparentnost plač ali preglednost dohodkov, je praksa odkritega deljenja informacij o tem, koliko, zakaj in kako so zaposleni plačani ter lahko poleg osnovne pogodbene plače vključuje tudi variabilno plačilo in druge nagrade. Organizacije lahko razlagajo plačno preglednost zgolj kot obveščanje zaposlenih o plačnih praksah in kako je plačilo določeno, medtem ko druge organizacije lahko zagotovijo plačni razpon za določeno vlogo ali celo za vse vloge v organizaciji. V skladu s Schumann (2024) se znotraj organizacije pojavlja vprašanje, ali naj organizacije zaposlenim razkrijejo več ali manj informacij o plačah, kot to zahteva zakon, pri čemer lahko plačno preglednost v splošnem razvrstimo v tri vrste:

- **Popolna preglednost:** Informacije o plačah so popolnoma dostopne, bodisi znotraj organizacije, bodisi javno, ko so plače dostopne tudi širši javnosti.
- **Delna preglednost:** Zaposleni poznajo plačni razpon za svojo pozicijo, vendar ne vedo, koliko zaslužijo njihovi sodelavci.
- **Omejena preglednost:** Zaposleni vedo, kako je njihova plača izračunana, vendar ne poznajo plačnega razpona za svojo pozicijo.

Organizacije, ki prakticirajo dostopnost informacij o plačah za zaposlene, kažejo višjo raven angažiranosti, zaupanja, zavezanosti k raznolikosti, pravičnosti in preglednosti, spodbujajo enakost spolov pri plačah ter izboljšujejo zadovoljstvo zaposlenih s spodbujanjem kulture odprtosti in odgovornosti (Schumann, 2024).

Schumann (2024) nadalje navaja, da je plačna preglednost bistvena komponenta, ki zmanjšuje diskriminacijo plačil saj:

- spodbuja pravičnost in enakopravnost na delovnem mestu z zagotavljanjem, da so zaposleni plačani glede na vrednost njihove vloge v organizaciji,
- krepi zaupanje in sodelovanje med zaposlenimi in vodji z zmanjševanjem negotovosti in špekulacij o odločitvah in praksah glede plač,
- povečuje angažiranost in zadrževanje zaposlenih z večanjem zadovoljstva in motivacije zaposlenih, ki se počutijo cenjene in prepoznane za svoje delo,
- podpira raznolikost in vključenost z naslavljanjem plačnih vrzeli, ki lahko obstajajo med različnimi skupinami zaposlenih glede na spol, raso, etnično pripadnost, invalidnost ipd.,
- izboljšuje ugled in privlačnost organizacije z izkazovanjem zavezanosti k etičnemu in odgovornemu poslovanju.

Preglednost plačil je mogoče doseči z vzpostavitvijo in komuniciranjem plačnih praks. To vključuje oblikovanje strategije plač, filozofije plač ter ustreznih plačnih praks in politik, ki so poštene in pravične. Ključna za uspeh teh politik je podpora vodstva znotraj organizacije. Pred razkritjem informacij o plačah je najpomembnejši korak pregled obstoječe strategije

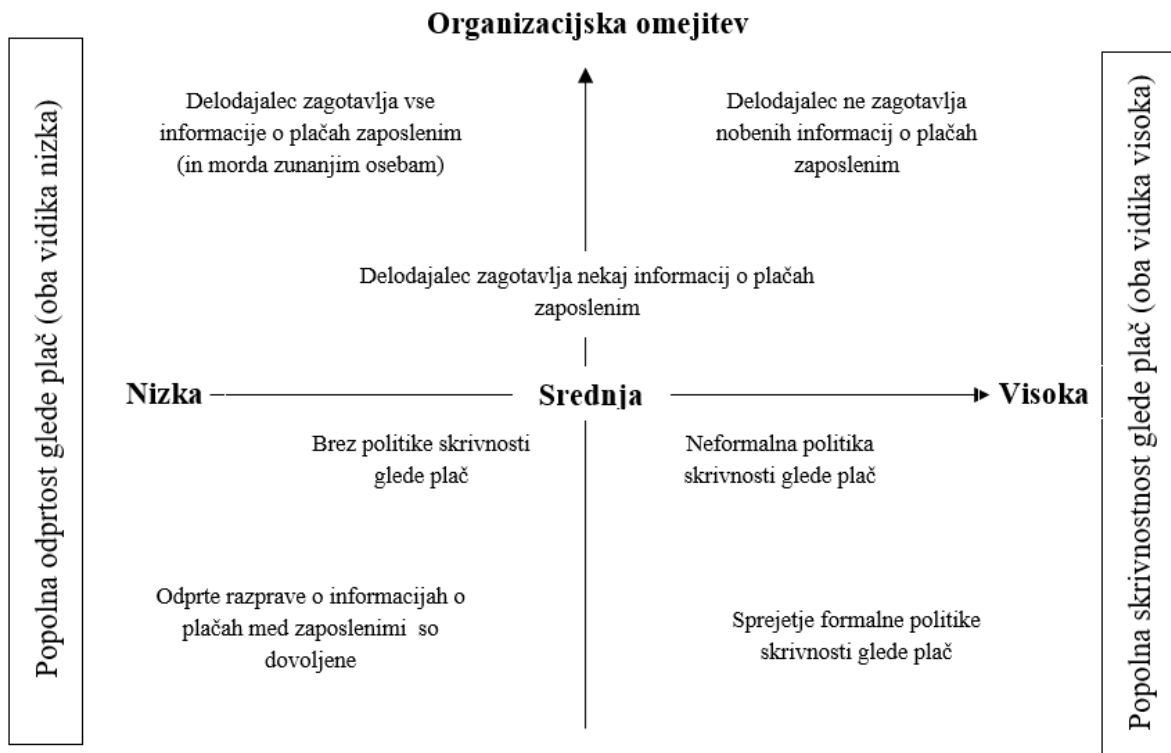
plač, ki pomaga prepoznati vrzeli v plačnih praksah in zagotavlja točnost podatkov. Nato lahko organizacije vzpostavijo politike glede razkritja informacij, vključno s tem, kdo lahko dostopa do teh podatkov in kako se bodo uporabljali (Cullen, 2024).

Nekatere razlike v plačah je mogoče pojasniti z razlikami v uspešnosti ljudi na njihovih delovnih mestih. Nekateri ljudje imajo več izkušenj oziroma vložijo več truda, delodajalci pa lahko nagrajujejo in spodbujajo visoko uspešnost z višjo plačo. Del razlik v plačah izhaja tudi iz razlik med delodajalci. Na primer, nekatere organizacije so bolj produktivne od drugih, zato lahko posamezniki s podobnimi veščinami ustvarijo več dodane vrednosti v nekaterih podjetjih kot v drugih, morda zaradi boljše opreme in kakovostnejšega usposabljanja (Scott in drugi, 2020). Prav tako lahko produktivna podjetja želijo pritegniti več zaposlenih z višjimi plačami. Na splošno velja, da so razlike v plačah, ki izhajajo iz razlik v produktivnosti med podjetji, prav tako upravičene v smislu, da je plača, prilagojena za uspešnost, lahko še vedno enaka. Nazadnje, nekatere razlike v plačah izvirajo iz načinov, kako se delojemalci in delodajalci pogajajo o plačah. Nekateri zaposleni so lahko manj samozavestni, nekateri delodajalci pa bolj agresivni pri pogajanjih (Mulgund, 2022). Prakse delodajalcev se lahko razlikujejo, saj nekateri večji delež dobička namenijo zaposlenim kot obliko nagrajevanja pri uspešnosti podjetja, medtem ko drugi lahko z vztrajno nižjimi plačami za posamezne skupine zaposlenih utrjujejo diskriminatorne prakse (Cullen, 2024).

2.1 Plačna komunikacija

Današnje prakse komuniciranja o plačah so večinoma obravnavane kot kontinuum, saj se organizacije razlikujejo po uporabi politik skrivnostnosti glede plač in količini informacij o plačah, ki jih posredujejo zaposlenim. Na podlagi raziskave Burroughs (1982) je bilo predlagano in splošno sprejeto, da se prakse komuniciranja o plačah nahajajo na razponu z enim ekstremom, ki predstavlja popolno zaupnost glede plač, in drugim, ki predstavlja popolno odprtost glede plač, s številnimi strategijami zaupnosti in odprtosti glede plač na razponu med obema ekstremoma. Komuniciranje o plačah je organizacijska praksa, ki določa, ali, kdaj, kako in katere informacije o plačah (kot so plačni razponi, zvišanja plač, povprečja plač, posamezne ravni plač in celotna struktura plač) so posredovane zaposlenim in morda zunanjim osebam (Schumann, 2024, str. 11-12). Pregled literature kaže, da obe skrajnosti praks komuniciranja o plačah (zaupnost in odprtost glede plač) sestavljata dva vidika: omejitev s strani organizacije in omejitev s strani zaposlenih. Ti dve značilnosti ustvarjata tipologijo za komuniciranje o plačah, ki je razvidna na sliki 1. Omejitev s strani organizacije se nanaša na količino informacij o plačah, ki jih organizacija posreduje zaposlenim in morda zunanjim osebam redno ali na zahtevo. Omejitev s strani zaposlenih se nanaša na obseg, v katerem je zaposlenim dovoljeno razpravljati o svojih plačah med seboj in morda z zunanjimi osebami, kar je običajno predstavljeno s formalno ali neformalno politiko zaupnosti glede plač (Marasi in Bennett, 2016).

Slika 1: Tipologija plačne komunikacije



Vir: prirejeno po Marasi in Bennett (2016).

V raziskavi Seitz in Sinha (2022) o vplivu zakonodaje o plačni preglednosti (nem. entgelttransparenzgesetz) v Nemčiji sta avtorja preučevala učinke zakona iz leta 2018, ki zaposlenim omogoča vpogled v povprečno plačo nasprotnega spola za enako delo. Ugotovitve sicer kažejo, da zakon ni imel pomembnega vpliva na zmanjšanje plačne vrzeli med spoloma ali na povečanje plač zaposlenih žensk. Ena ključnih težav zakona je, da zahteva aktivno pobudo zaposlenih, da sami zaprosijo za te podatke, kar po mnenju avtorjev predstavlja dodatno oviro pri pridobivanju informacij. Poleg tega je zelo majhen delež zaposlenih – le približno 1 % moških in 2,7 % žensk – v preteklem letu dejansko zaprosil za podatke o plačah. Raziskava nakazuje, da mnogi zaposleni ne verjamejo v obstoj pomembne plačne vrzeli v svojih delovnih okoljih ali pa se bojijo negativnih posledic, kot so poslabšanje osebnega ugleda zaradi postavljanja vprašanj o plačah. Avtorja predlagata, da bi bile politike preglednosti plač učinkovitejše, če bi delodajalcem nalagale obveznost razkrivanja podatkov, saj bi s tem zmanjšali ovire za dostop do informacij.

Kot je v članku Bevanger (2017) moč zaslediti je Norveška že dolgo pionirka v uvajanju plačne preglednosti, saj tamkajšnja zakonodaja omogoča javni dostop do podatkov o plačah. Ta visoka stopnja preglednosti pozitivno vpliva na delovno okolje, saj delavci v nižje plačanih segmentih pogosto pridobijo močnejše pogajalsko izhodišče za zvišanje plač. Preglednost spodbuja poštenost in zmanjšuje prikrite plačne razlike, hkrati pa omogoča odprto razpravo o plačnih pogojih znotraj organizacij. To je še posebej pomembno za ženske in druge zaposlene, ki se želijo pogajati za pravično plačilo. Za primer, norveška zakonodaja

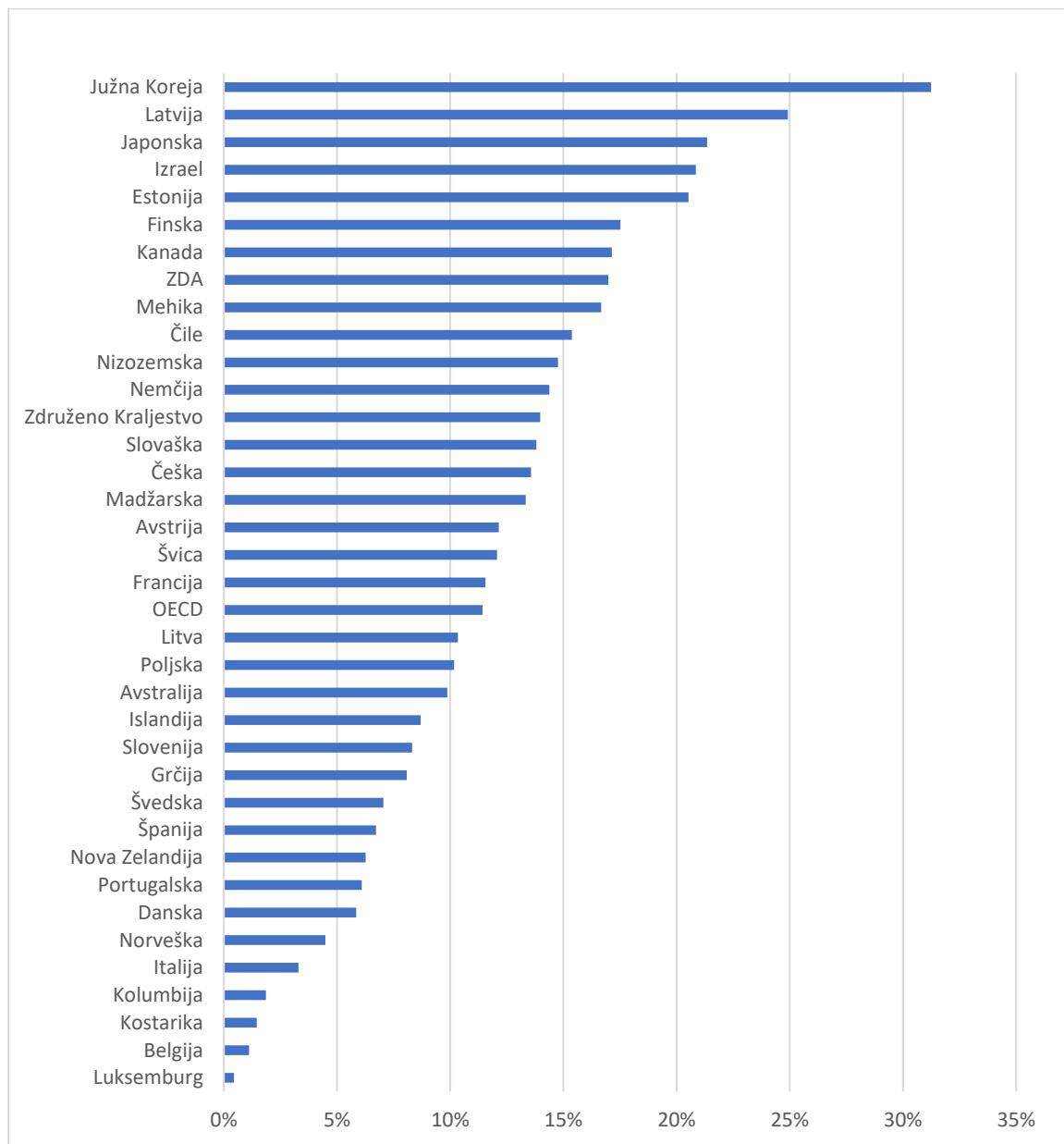
za enakost plač temelji na Zakonu o enakosti in proti diskriminaciji, ki zahteva redne analize plačnih razlik med spoloma. Podjetja z več kot 50 zaposlenimi, pa tudi nekatera manjša (20–49 zaposlenih) na zahtevo sindikatov, morajo letno poročati o zastopanosti spolov in diskriminaciji, medtem ko morajo na vsaki dve leti poročati podrobnejšo analizo, vključno z vsemi vrstami plačil. Poudarek je na prepoznavanju nepravilnosti in zagotavljanju pravičnega delovnega okolja. Ta zakonodaja spodbuja podjetja k proaktivnemu pristopu pri odpravljanju razlik in zagotavljanju enakih možnosti.

Kljub temu pa preglednost sama po sebi ni zadostna za odpravo vseh razlik v plačah med spoloma. Nordijske države se še vedno soočajo z vrzeli, ki jih povzročajo strukturni dejavniki, kot je večji delež žensk v javnem sektorju, kjer so plače nižje, in dolgotrajna neenakost, povezana z materinskim dopustom. Ker se mnoge ženske po daljšem dopustu pogosto težje vrnejo na enakovredne položaje, ostaja razkorak prisoten, kar kaže na kompleksnost problema in potrebo po dodatnih ukrepih. Nordijski primer torej kaže, da je plačna preglednost pomembno orodje za doseganje pravičnejšega delovnega okolja in zmanjšanje prikritih neenakosti, a tudi, da brez dopolnilnih socialnih in strukturnih reform sama po sebi ne more popolnoma izkoreniniti razlik med spoloma v plačah (Enskog, 2023)

V zadnjih letih so številne države uvedle ukrepe za urejanje ravnanja delodajalcev v zvezi s komuniciranjem o plačah, zaradi česar so postali bolj proaktivni pri izboljševanju plačne preglednosti. V državah, kot so Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), Združeno kraljestvo, Singapur, Hongkong in Tajski, so že vzpostavljeni pravni predpisi in prakse, ki zahtevajo razkritje plač izvršnih direktorjev, zlasti v podjetjih, ki kotirajo na borzi, s čimer se ščiti interese delničarjev z vidika korporativnega upravljanja. Kot je bilo opaženo v ZDA in Evropi pa so se regulativni režimi glede razkritja plač nedavno razširili tudi na nižje rangirane zaposlene, kar delodajalce zavezuje k poročanju o informacijah o plačah in prepoveduje ukrepanje proti zaposlenim zaradi razpravljanja o plačah (Tse, 2023).

Na sliki 2 so za primerjavo prikazani podatki za neprilagojeno plačno vrzeli med spoloma v državah članicah OECD za leto 2022. Razlika v plačah med spoloma je razlika med mediano plače moških in žensk glede na mediano plače moških. Ocene plač, uporabljene v teh izračunih, se nanašajo na bruto plače delavcev, ki so zaposleni za polni delovni čas. Nedavne raziskave kažejo na pozitivne spremembe, ki lahko nastanejo na delovnem mestu, ko je komunikacija o plačah prednostna naloga. Raziskava podjetja Gartner je pokazala, da se zaupanje zaposlenih v organizacijo poveča za 10 %, ko vedo, kako je določena njihova plača. Podobno se poveča tudi zaznava pravičnosti plač, in sicer za 11 % (Gartner, 2022).

Slika 2: Neprilagojena plačna vrzel med spoloma v državah članicah OECD v letu 2022 v % mediane plače moških



Vir: prirejeno po OECD (2024).

Kot še navaja Tse (2023) imajo zaposleni, tako posamezno kot kolektivno, ključno vlogo pri prizadevanjih za plačno preglednost na ravni organizacije, saj so oni tisti, ki prejemajo plače in se zato nahajajo v položaju, da delijo informacije o svojih plačah. Zato je treba posvetiti več truda razumevanju obsega informacij o plačah, ki jih lahko zaposleni pridobijo in, ki jih delodajalci prostovoljno posredujejo ter kako se te informacije interpretirajo in na njihovi podlagi oblikujejo svoje zahteve po plačilu, tako formalno (preko sindikatov in drugih mehanizmov glasovanja) kot neformalno (preko medosebnih komunikacijskih kanalov) in kakšne ovire srečujejo zaradi neizogibnih konfliktov med upravo in delavci.

Pri sprejemanju odločitev o plačah zaposlenih mora organizacija upoštevati številne dejavnike, kot so proračun, individualna uspešnost, prilagoditve življenjskih stroškov in drugi. Vendar pa niso vsi zaposleni seznanjeni s strategijo, ki stoji za pristopom k plačam. Ko odločitve dosežejo zaposlene, jih lahko napačno razumejo in razlagajo, tudi če so bile te odločitve sprejete z najboljšimi nameni. Zato je komunikacija o plačah ključnega pomena. Proaktivna komunikacija zaposlenim o tem, kako in za kaj so plačani, zagotavlja, da se zaposleni počutijo cenjene in popolnoma razumejo morebitne spremembe. Poleg tega takšna komunikacija zagotavlja, da odločitve o plačah odražajo poslanstvo, vizijo, vrednote in strateške prioritete organizacije. Komunikacijo o plačah znotraj organizacije je smiselno začeti z identifikacijo ključnih akterjev v procesu odločanja in pogovorih o plačah (Carver, 2023).

Med ključne akterje v tem procesu sodijo (Carver, 2023):

- **Kadrovska ekipa:** Kadrovski strokovnjaki so odgovorni za določanje prilagoditev plač zaposlenim. Ta odgovornost je stalna, saj je potrebno prakse sestavljanja plač, še posebej za vodilne položaje, pogosto pregledovati in dopolnjevati.
- **Strokovnjaki za plače:** Svetovalci ocenijo trenutni pristop organizacije k plačam in predlagajo izvedljive in trajnostne spremembe, ki povečujejo zadovoljstvo zaposlenih in izboljšujejo njihovo zadržanje.
- **Vodje:** Po sprejetju odločitev vodje vodijo pogovore o plačah s svojimi zaposlenimi, načeloma po pregledih uspešnosti.
- **Zaposleni:** Zaposleni morajo sodelovati v pogovorih o svojih plačah. Poleg tega bi morali biti vsi zaposleni vključeni v komunikacije glede širše strategije plač.

Poznavanje vloge vseh akterjev v komunikaciji o plačah pomaga ohranjati jasne komunikacijske kanale in postavlja pričakovanja za zaposlene glede tega, na koga se lahko obrnejo za informacije o svojih plačah in ugodnostih. Posodobitve o plačah morajo biti jasne in neposredne. V pogovoru z zaposlenimi bi morali obravnavati naslednje točke (Carver, 2023):

- **Neposredne oblike plače:** Trenutno zagotovljene oblike in morebitne prilagoditve plačil, kot so osnovne plače, bonusi, provizije, dodatki in nadure.
- **Posredne oblike plače:** Trenutno zagotovljene oblike in morebitne prilagoditve, kot so dodatno zdravstveno zavarovanje, pokojninski načrti ter ostale ugodnosti.
- **Čas uveljavitve prilagoditev:** Navedite, kdaj bodo prilagoditve plač prikazane na plačilnih listah ali kdaj bodo izplačani bonusi, ter kdaj bodo začele veljati nove ugodnosti.

V letu 2023 je bila v ZDA s strani svetovalnega podjetja Willis Towers Watson (WTW, 2023) izvedena raziskava na temo komunikacije o plačnih informacijah med podjetjem in zaposlenimi. Ta raziskava je pokazala, da naraščajoče regulativne zahteve spodbujajo organizacije h komuniciranju širše politike plač. Kljub temu ostajajo ovire za preglednost

plač, saj se delodajalci bojijo naraščajočih vprašanj in so zaskrbljeni glede svoje učinkovitosti pri izobraževanju zaposlenih o tej kompleksni temi. Razvidno je tudi, da večina ameriških organizacij komunicira različne postavke svojih plačnih programov zaposlenim. Šest od desetih organizacij razkriva plačne nivoje delovnih mest svojim zaposlenim, skoraj polovica (48 %) pa komunicira, kako je določena in kako se lahko preko napredovanj povečuje posameznikova osnovna plača. Več kot tretjina podjetij (36 %) razkriva posamezne plačne razpone zaposlenim, še večje število (46 %) pa jih to načrtuje ali razmišlja o tem v prihodnosti. Regulativne zahteve so najpogosteje navedeni dejavnik (81 %) za spodbujanje večjih nivojev komunikacije o plačnih programih.

Čeprav so te zahteve trenutno uvedene v manjšem številu zveznih držav v ZDA, regulativne zahteve spodbujajo več delodajalcev k komuniciranju informacij o plačah. Skoraj dva od petih anketirancev komunicirata ali načrtujeta komuniciranje informacij o plačnih razponih za potencialne zaposlene ne glede na zakonske zahteve. Od 91 % podjetij, ki komunicirajo ali načrtujejo komuniciranje plačnih razponov, 65 % razkriva stopnjo/razpon za zaposlitev. Večina organizacij uporablja dosleden pristop k temu, kaj se deli in kateri plačni razpon je razkrit. Polovica (50 %) delodajalcev verjame, da bo komuniciranje plačnih stopenj ali razponov povečalo vprašanja trenutnih zaposlenih. Zaskrbljenost glede učinkovitosti managerjev je prav tako med glavnimi skrbmi delodajalcev (47 %). Čeprav so managerji najpogostejši kanal za komuniciranje informacij o plačnih programih (84 %), le 38 % organizacij poroča, da so učinkoviti pri izobraževanju managerjev o tej kompleksni temi (WTW, 2023).

Na plačno komunikacijo bi v prihodnje utegnili imeti velik vpliv tudi umetna inteligenca (v nadaljevanju UI). V eni izmed novejših raziskav na to temo, Nyberg in drugi (2024) razpravljajo o tem, kako UI spreminja tradicionalne prakse, povezane z razkritjem informacij o plačah, kar vključuje komunikacijo pomembnih podrobnosti o plačah med zaposlenimi, delodajalci in drugimi deležniki. V prispevku je poudarjeno, da tehnološki napredek, spremembe zakonodaje ter naraščajoča pričakovanja zaposlenih spodbujajo organizacije k večji preglednosti pri upravljanju in komunikaciji o plačah. UI, zmožna avtomatizacije kompleksnih nalog in analize velikih količin podatkov, prinaša nove priložnosti za izboljšanje preglednosti plačnih sistemov. Kljub temu vpeljava UI v te procese prinaša tudi izzive, kot so varovanje zasebnosti podatkov, preprečevanje pristranskosti v algoritmičnih UI ter ohranjanje zaupanja zaposlenih. Avtorji trdijo, da bi morale kadrovske službe prevzeti ključno vlogo pri uravnavanju prepleta med UI in informacijami o plačah. Njihova odgovornost je zagotavljanje usposabljanja UI sistemov na podlagi kakovostnih podatkov, skrb za etičnost in preglednost odločitev, ki jih sprejema UI, ter zaščita zasebnosti zaposlenih. Prav tako menijo, da UI omogoča prilagajanje plačnih sistemov individualnim potrebam in pričakovanjem zaposlenih, kar bi lahko pripomoglo k večji pravičnosti in zadovoljstvu v delovnih okoljih. Poleg tega članek izpostavlja potencial UI za zmanjšanje informacijske asimetrije med delodajalci in zaposlenimi, kar bi lahko povečalo preglednost in razumljivost plačnih sistemov. Vendar opozarja tudi na tveganje, da bi se odločanje z UI

lahko spremenilo v nekakšno »črno skrinjico«, kjer bi procesi, ki vodijo do odločitev, ostali nepregledni, kar bi lahko povzročilo nove oblike neenakosti in izzivov pri zagotavljanju pravičnosti. V zaključku avtorji poudarjajo, da UI ponuja izjemne možnosti za preoblikovanje načinov razkritja plačnih informacij, vendar je za izkoriščanje teh priložnosti potrebna previdna implementacija in nadzor. Le tako bo mogoče izboljšati preglednost, pravičnost in zaupanje zaposlenih v plačne sisteme.

2.2 Plačna zaupnost

Plačna zaupnost (angl. pay secrecy), najdena tudi kot plačna tajnost pomeni politiko komuniciranja plač, ki zaposlenim zagotavlja samo informacije o lastni plači, medtem ko jim omejuje dostop do informacij o plačah ostalih zaposlenih znotraj organizacije. Takšna politika je v večji ali manjši meri prisotna pri večini podjetij. Delodajalci lahko uvedejo pisne ali ustne omejitve ter morda celo sankcije za posredovanje informacij o plačnih nivojih ali razkritju plač drugim članom organizacije ali zunanjim osebam. Organizacije načeloma omejujejo informacije o plačah na dva načina, in sicer z reguliranjem količine deljenih informacij o razporeditvi plač zaposlenih ali z omejevanjem komunikacije zaposlenih o plačah. Ker ima beseda "zaupnost" konotacijo nečesa napačnega ali slabega, lahko skrivanje informacij o plačah povzroči, da zaposleni verjamejo, da je nekaj narobe s sistemom nagrajevanja ali da organizacija prikriva plačno diskriminacijo (Bamberger in Belogolovsky, 2010).

Kot pišejo Colella in drugi (2007) plačna zaupnost prinaša za organizacije in zaposlene številne stroške, prav tako pa tudi koristi. V nadaljevanju bom v tabeli 1 opisal ključne postavke teh stroškov in koristi, ki jih omenjeni avtorji navajajo kot glavne.

Tabela 1: Stroški in koristi plačne zaupnosti

Stroški plačne zaupnosti		
Poštenost in zaupanje	Uspešnost in motivacija zaposlenih	Učinkovitost trga dela
Pomanjkanje informacij povzroča negotovost in širjenje govoric	Oslabljen povezava med plačo in uspešnostjo zmanjšuje motivacijo	Informacijska asimetrija ovira prehod delavcev na primernejše položaje
Možnost nepravičnosti pri plačah	Brez preglednost se zmanjša občutek pravičnosti pri plači	Delodajalci težje privabljajo talente zaradi pomanjkanja informacij
Negotovost glede lastne vrednosti v organizaciji	Zavist lahko kratkoročno motivira, a dolgoročno škoduje klimi in poveča konflikte	Oteženo optimalno izkoriščanje človeškega kapitala.

Koristi plačne zaupnosti		
Organizacijski nadzor	Zaščita zasebnosti	Zmanjšana mobilnost zaposlenih
Preprečuje konflikte zaradi razlik v plačah	Večja zasebnost vodi v boljše organizacijske rezultate	Manjša primerjava plač zmanjša možnost odhodov
Zmanjšuje neučinkovitost odprtih plačnih politik	Zaposleni cenijo zaščito osebnih podatkov in zasebnosti glede plač	Pomaga zadržati produktivne zaposlene in znižati stroške kadrovanja
Omogoča tiho odpravljanje nepravilnosti brez odziva zaposlenih	Zmanjšuje tveganje za neprijetne primerjave med sodelavci	Povečana zavezanost zaradi nepoznavanja alternativ

Vir: lastno delo.

Plačna zaupnost ima, kot ugotavljajo Colella in drugi (2007), tako negativne kot pozitivne učinke za organizacije in zaposlene. Na eni strani vodi v negotovost, zmanjšano zaupanje in motivacijo, ter lahko omejuje učinkovitost trga dela zaradi informacijske asimetrije. Na drugi strani pa organizacijam omogoča večji nadzor nad internimi procesi, varovanje zasebnosti zaposlenih in zmanjševanje mobilnosti ključnega kadra, kar predstavlja določene strateške prednosti. Ravnotežje med preglednostjo in zaupnostjo je tako odvisno od konteksta, organizacijske kulture in ciljev, ki jih organizacije zasledujejo.

Kot trdita Marasi in Bennett (2016) ima plačna zaupnost pomembno vlogo pri oblikovanju zaznav zaposlenih o pravičnosti plač, saj plačna zaupnost odvrta zaposlene od primerjav z drugimi zaposlenimi v podjetju ali s tistimi na trgu dela, s čimer omejuje zaznave o neenakosti in omogoča organizacijam, da popravijo plačne neenakosti brez negativnih reakcij zaposlenih in trditvev o diskriminaciji. Plačna zaupnost tudi zmanjšuje mobilnost delovne sile in stroške, povezane s prehodi zaradi plačne neenakosti. Dodatna prednost plačne zaupnosti je izogibanje ali zmanjševanje konfliktov na delovnem mestu, ker zaposleni niso seznanjeni z razlikami v plačah in zato ne izražajo nezadovoljstva. Plačna preglednost negativno vpliva na pripravljenost zaposlenih za pomoč sodelavcem.

Posledice plačne zaupnosti pa niso zgolj teoretične, temveč imajo lahko izjemno močan vpliv na posameznika, njegovo doživljanje delovnega okolja in njegovo ravnanje v njem. V slovenskem medijskem prispevku (Dolinšek, 2025) je opisana zgodba zaposlene, ki ji je nadrejena po naključju razkrila, da za enako delovno mesto prejema kar 800 evrov nižjo plačo od sodelavke. Njena izjava, »*Ko sem izvedela, se mi je zrušil svet. Počutim se izdano, ne odraža le trenutnega šoka, temveč globoko občutje krivice in razočaranja. Zaposlena je dotlej verjela, da je njeno zavzeto delo opaženo in primerno nagrajeno, vendar je razkritje nepojasnjene razlike porušilo to osnovno zaupanje v pravičnost sistema. Nadalje izrazi svojo notranjo prelomnico z besedami: »Ni vredno dajati več, če te lahko kadarkoli obidejo.«* Gre

za jasen znak izgube notranje motivacije in občutka smisla, ki ga posameznik običajno črpa iz pravičnega odnosa med trdom in nagrado. Ta primer, ki ni osamljen ponazarja, kako lahko nepregledni plačni sistemi, v katerih zaposleni nimajo dostopa do informacij o kriterijih in višini nagrajevanja, povzročijo dvome, špekulacije in občutke zapostavljenosti. Ko razlike niso utemeljene ali vsaj pojasnjene, zaposleni naravno sklepajo, da so rezultat pristranskosti ali favoriziranja določenih zaposlenih. To ni zgolj vprašanje nevednosti o plačilu drugega, temveč psihološki mehanizem, kjer občutek, da sistem ni pregleden, spodkopava zaupanje in pripadnost organizaciji.

Delodajalci se lahko odločijo za zaupnost plač iz različnih razlogov, vendar obstajajo vsaj trije glavni stroški zaupnosti plač. Prvi, pomanjkanje informacij povzroča negotovost za zaposlene in asimetrijo informacij med zaposlenimi in organizacijo, kar lahko slabo vpliva na presojo zaposlenih o pravičnosti in njihovo zaznavo zaupanja. Drugi, pričakuje se, da se bodo uspešnost in motivacija zaposlenih zmanjšali, ker je povezava med plačilom in uspešnostjo oslABLJENA. In tretji, z ekonomskega vidika je trg dela lahko manj učinkovit, ker zaposleni zaradi pomanjkanja informacij o najboljše plačanih položajih ne bodo prehajali na delovna mesta, kjer so najbolj cenjeni (Načinović in Kuvač, 2022).

Za posameznike je plačna zaupnost način za zaščito zasebnosti. Kot dodajata Marasi in Bennett (2016) lahko poznavanje plač drugih ustvari negativna čustva, ki ogrožajo ugled in/ali samopodobo, ali pa se posamezniki odločijo za odhod iz podjetja, če vedo, koliko so plačani drugi. Po drugi strani pa so informacije o plačah danes lažje dostopne na specializiranih spletnih mestih in kot take so predmet zanimanja in razprav zaposlenih. Kljub splošno povečani odprtosti organizacij kot posledice participativnega managementa je komuniciranje plač zaposlenim še vedno zelo omejeno in le malo organizacij se poslužuje politike odprtosti pri plačnih informacijah.

2.3 Plačna odprtost

Kot je bilo v tem delu že večkrat omenjeno, je moč opaziti trend, ki se vedno bolj giblje k razkrivanju plačnih informacij. Ta trend poganjajo predvsem različna globalna gibanja, okrepljen pogajalski položaj iskalcev zaposlitve na določenih trgih dela ter vladne težnje po plačni enakosti s tem da zahtevajo razkrivanje teh informacij. Eden izmed slednjih primerov v naši bližini je tudi reforma avstrijskega Zakona o enaki obravnavi iz leta 2011, ki od delodajalcev zahteva, da objavijo interno poročilo o plačah svojih zaposlenih. Izjave o razkritju plač v ponudbah za delo vsebujejo dve pomembni dimenziji: številčno poročilo o plači (npr. 1.965 evrov na mesec ali med 1.900 in 2.000 evrov) in besedilno, ki kontekstualizira številčne informacije (npr. pogajanja možna glede na ...). Informacije, ki jih posredujejo, imajo posledice za ocene, ki jih dajejo iskalci zaposlitve. Številčni del poročila nudi izhodišče za ocene posameznika, medtem ko besedilne izjave bolj vplivajo na dvoumnost poročanih števil. Avtorja članka trdita, da se razlike v spolu razlikujejo

neodvisno od možnosti pogajanj, saj so v okoljih, kjer je dejanska plača pogojljiva, ocene odvisne od načinov, kako so posredovane številčne informacije (Yilmaz in Brandl, 2024).

Tako kot plačna zaupnost ima tudi plačna preglednost svoje prednosti in slabosti. Po Schumann (2024) preglednost pozitivno vpliva na organizacije in zaposlene, saj krepi zaupanje in sodelovanje z zmanjšanjem špekulacij o plačnih odločitvah. Zaposleni so bolj zavzeti in motivirani, ko razumejo, kako in zakaj so nagrajeni, kar spodbuja tudi njihovo zadržanje v organizaciji. Preglednost dodatno prispeva k raznolikosti in vključenosti, saj omogoča odkrivanje in obravnavo plačnih vrzeli med različnimi skupinami zaposlenih. Nenazadnje pa organizacija s preglednostjo krepi svoj ugled in postaja privlačnejša za potencialne kandidate, saj izkazuje zavezanost pravičnemu in odgovornemu poslovanju. Po drugi strani pa ima plačna preglednost lahko tudi neželene učinke. Razkritje razlik v plačah lahko povzroči nezadovoljstvo in napetosti med zaposlenimi, tudi kadar so razlike utemeljene. Prevelik poudarek na primerjavah lahko spodbuja zavist in zmanjšuje timsko sodelovanje. Poleg tega lahko uvajanje popolne preglednosti povzroči dodatne administrativne obremenitve in zahteva jasne komunikacijske strategije, da se preprečijo napačne interpretacije plačnih informacij. Za boljši pregled so povzete v tabeli 2.

Tabela 2: Smernice za oblikovanje dobre plačne strategije

Področje	Ključne smernice
Sistem nagrajevanja	Pregleden, objektiv in dostopen vsem zaposlenim ter usklajen s cilji podjetja
Opisi delovnih mest	Posodobljeni in natančni opisi, ki služijo kot osnova za pravično vrednotenje dela
Primerjave s trgov	Primerjave z zunanjim trgom za privabljanje in zadržanje kadrov
Struktura plač	Jasne ravni, razmerja in variabilni elementi s stroškovnim nadzorom
Postopki odločanja	Dokumentirani kriteriji za začetne plače, napredovanja in povišanja
Preglednost	Smernice za razkritje razponov, pregledne zaposlitvene prakse, interni mehanizmi za poizvedbe
Analiza pravičnosti	Letni pregledi plač in analize enakosti z uporabo primerjalnih razmerij
Načrti spodbud	Poravnani z zelenimi vedenji in organizacijsko kulturo
Komunikacija	Iskrena, jedrnata, razumljiva razlaga plačnih odločitev
Usposabljanje vodij	Pokritje tem kot so razponi plač, pravičnost, tržni podatki, uspešnost, filozofija nagrajevanja
Redna revizija strategije	Letni pregled konkurenčnosti in skladnosti s tržnimi razmerami

Vir: lastno delo.

Po drugi strani pa Schumann (2024) trdi, da preglednost plač morda ni primerna za vsako organizacijo ali kulturo, saj zahteva skrbno izvajanje ter komunikacijo. Preglednost plač

lahko ima nenamerne posledice, kot so zavist ali zaznavanje nepravičnosti, ko zaposleni primerjajo svoje plače z drugimi. Preden začnejo dialog o plačah z zaposlenimi, morajo biti organizacije prepričane, da njihova strategija nagrajevanja ustreza kulturi podjetja. Da bi preprečili zunanjim deležnikom dostop do internih plačnih razponov, bi morale organizacije razmisliti o delitvi ustreznih plačnih informacij z njimi. To lahko pomaga ublažiti nekatere potencialne pomanjkljivosti preglednosti plač, kot je občutek nepravičnosti, ko zaposleni primerjajo svoje plače z drugimi. Cilj preglednosti plač je torej povečati zaupanje zaposlenih v pravičnost procesa nagrajevanja. Iz tega izhaja, da je eden najpomembnejših rezultatov preglednosti plač povečanje enakosti plač za enako opravljeno delo.

Kot trdijo Card in drugi (2012) se lahko ljudje odzovejo na nove informacije o plačah sodelavcev, tudi če jih neposredno ne zanima relativno plačilo. Opažajo, da zaposleni niso neposredno zaskrbljeni zaradi plač sodelavcev, ampak te informacije uporabljajo predvsem za lastne plačne obete. Če plače sodelavcev zagotavljajo signal o prihodnjih plačah, bodisi skozi napredovanje v karieri ali skozi pogajalski proces, potem ko izvejo, da je njihova plača nizka/visoka v primerjavi s plačami sodelavcev, posodobijo pričakovano prihodnjo plačo navzgor/navzdol. V tem modelu razkritje plač sodelavcev poveča zadovoljstvo pri delu relativno nizko plačanih delavcev in zmanjša zadovoljstvo relativno visoko plačanih delavcev.

Avdul in drugi (2024) predlagajo za prvi korak pri večini organizacij, ki si prizadevajo doseči preglednost plač, razvoj strateškega in premišljenega pristopa. Ko se dogovori strateška smer za preglednost plač, morajo vodje organizacije ustrezno določiti svojo filozofijo sistema plač in nagrajevanja. Filozofija naj opredeljuje programe nagrajevanja in strategije nagrajevanja organizacije, določa konkurenčni položaj organizacije na trgu, najde načine za privabljanje, motiviranje in zadrževanje zaposlenih ter zagotavlja enako plačilo za enako delo. Filozofija nagrajevanja naj bo usklajena s poslovno strategijo in kulturo podjetja glede nagrajevanja ter naj pomaga vodjem pojasniti zaposlenim, zakaj so plačani toliko kot so in kaj morajo storiti, da bi bili plačani več. Na koncu bo strateški pristop k preglednosti plač vplival na količino in vrsto vsebine, ki naj bi bila vključena v filozofijo. Organizacije morajo biti dovolj zrele za obvladovanje preglednosti, kar vključuje podporno vodenje ter uporabo podatkov in informacij za pošteno obravnavanje zaposlenih. Ko organizacija pridobi boljše vire in izpopolni svoje tehnike, lahko razširi svoja prizadevanja in preseže minimalne zahteve. Pri tem procesu je potrebno upoštevati naklonjenost do tveganja organizacije. Dobro je vključiti notranje pravne svetovalce in imeti dolgoročni načrt (Brown in drugi, 2022).

3 TEORIJE PRAVIČNOSTI V DELOVNEM OKOLJU

Koncept organizacijske pravičnosti je v zadnjih treh desetletjih postal vse bolj prepoznaven v družboslovju. Študiji Card in drugi (2012) ter Prayekti (2023) o pravičnosti nakazujeta, da zaposleni lahko ocenjujejo pravičnost svojega plačila na vsaj dva načina. Glede na razlage razporeditvene pravičnosti bodo zaposleni ocenili svoje plačilo kot pravično, če bodo menili,

da je razmerje med njihovim plačo in vloženim trudom enako kot pri primerljivih drugih zaposlenih. Razlage postopkovne pravičnosti pa predlagajo, da bodo zaposleni ocenili svojo plačo kot pravično, če izhaja iz plačnega sistema, ki ga dojemajo kot pravičnega. Na primer, zaposleni bodo ocenili, ali je sistem natančen in brez pristranskosti ter bodo tako svojo oceno pravičnosti utemeljili na tej oceni.

Prvotni poudarek je bil na pravičnosti izidov odločitev, znani kot porazdelitvena ali distributivna pravičnost. Slednja se osredotoča na pravičnost razdeljevanja virov in nagrad v organizaciji. Temelji na načelih, kot so enakost, potreba in zasluga. Kot trdi Adams (1965) se ta vrsta pravičnosti pogosto ocenjuje glede na to, kako pravično so porazdeljeni rezultati med posamezniki. Postopkovna ali proceduralna pravičnost pa se nanaša na pravičnost procesov, ki vodijo do končnih odločitev. Postopkovna pravičnost je zagotovljena, ko so procesi odločanja skladni z merili, kot so konsistentnost, nepristranskost, popravljivost, zastopanost, natančnost in etičnost. Spodbuja se tudi skozi možnost sodelovanja v procesu odločanja.

Interakcijska pravičnost se nanaša na medosebno obravnavo, ki jo ljudje prejmejo med izvajanjem postopkov. Interakcijska pravičnost se spodbuja, kadar odločevalci ljudi obravnavajo s spoštovanjem in občutljivostjo ter temeljito pojasnijo razloge za odločitve. Ta del se neposredno nanaša na teorijo pravičnosti (angl. equity theory) v tem, da se ljudje počutijo pošteno obravnavane ne le glede rezultatov (plače) in postopkov, ampak tudi glede samega načina, kako so obravnavani na osebni ravni (Leventhal, 1980). Raziskovalci so imeli različna stališča glede tega, ali naj se interakcijska pravičnost obravnava kot ločen tip pravičnosti ali kot podskupina postopkovne pravičnosti (Colquitt, 2001). V nadaljevanju bom podrobneje predstavil vsako izmed teorij organizacijske pravičnosti.

3.1 Porazdelitvena pravičnost

Hartmann in Slapničar (2012) trdita, da se porazdelitvena pravičnost na delovnem mestu nanaša na pravično razporeditev razpoložljivih virov med vse zaposlene v podjetju, tako da vsak zaposleni dobi pravičen delež virov za doseganje koristnih rezultatov. To vzpostavlja pozitiven občutek konkurence med zaposlenimi. Če na delovnem mestu ni porazdelitvene pravičnosti, zaposleni menijo, da so obravnavani nepravilno in začnejo dvomiti v sistem, ki jih ne obravnava enako. John Rawls, priznani politični in moralni filozof, je predstavil teorijo te pravičnosti, ki je bila večkrat obravnavana. Po njegovem mnenju se bodo načela pravičnosti razvila z dogovorom med ljudmi, ki so v izvornem položaju in ne vedo za svoj položaj v družbi ter nimajo lastne predstave o tem, kaj je dobro in kaj je pravično. Ponuja dve načeli, in sicer: a) vsak posameznik ima enako pravico do popolnoma zadovoljivega nabora enakih svoboščin in b) neenakosti v socialnih in ekonomskih vidikih morajo izpolnjevati dva pogoja: i) zagotoviti morajo enak položaj vsem s pošteno in enako priložnostjo ii) biti morajo v najboljšem interesu najbolj prikrajšanih ljudi v družbi (Joelle, 2018).

Kot izhaja iz Colquitt (2001), poleg Rawlsove teorije pravičnosti obstajajo še drugi pristopi k porazdelitveni pravičnosti. Najpomembnejši med njimi so utilitarizem, egalitarizem, libertarizem. Več filozofov, vključno z Jeremyjem Benthamom in Adamom Smithom, je podpiralo utilitarizem. Utilitarizem zagovarja maksimizacijo blaginje. Po tem konceptu ni pomembno, ali so dobrine, viri, bogastvo, dohodek itd. razdeljeni enako, pomemben je izid. Tudi če so ljudje v tem procesu obravnavani nepravilno, pravična in enaka razdelitev nima velike vrednosti v utilitarizmu. Pristop egalitarizma se osredotoča na enakost, ocenjuje osnovo razdelitve in njen postopek. Ta pristop zagovarja, da je treba vsakega posameznika obravnavati enako, mu dati enake priložnosti in vire ter je pomembno, da se ljudje med seboj obravnavajo kot enaki. Za razliko od utilitarizma ta pristop ni osredotočen na izid. Libertarizem velja za najbolj kontroverzen pristop k porazdelitveni pravičnosti. Nekateri libertarci podpirajo načelo enake svobode iz Rawlsove teorije, kjer poudarjajo potrebo po enakem zagotavljanju osnovnih svoboščin za vsako osebo. Drugi libertarci pa menijo, da ne bi smelo biti nobenega načela, ki bi urejalo razdelitev virov. Po tem pristopu je razdelitev temelji na odločitvah ljudi, kar lahko vodi bodisi k enaki razdelitvi bodisi k veliki neenakosti (Mulgund, 2022).

Kot prikazujeta Hartmann in Slapničar (2012), porazdelitvena pravičnost obstaja do te mere, da je razporeditev izida skladna s cilji določene situacije, kot sta maksimiranje produktivnosti ali izboljšanje sodelovanja. Pravilo pravičnosti je največkrat opisano kot "enotno normativno pravilo, ki narekuje, da se nagrade in viri razdelijo v skladu s prispevki prejemnikov". Lahko pa je pravilo pravičnosti opisano tudi kot "sorazmernost med posameznikovimi izidi nagrad in stroškov ter njegovimi vložki ali prispevki sredstev in obveznosti". Čeprav so druga pravila razporejanja, kot sta enakost ali potreba, v mnogih situacijah zagotovo pomembna, je merilo porazdelitvene pravičnosti v tej študiji odražalo konceptualizacijo pravila pravičnosti za maksimiranje posplošljivosti. Porazdelitvena pravičnost se nanaša na zaznano pravičnost razporeditve virov. Pomanjkanje preglednosti plač lahko povečuje negotovost glede porazdelitvene pravičnosti in predvsem poudarja pomen postopkovne pravičnosti. To pomeni, če imajo zaposleni omejen dostop do primerjave plač (zaupnost plač), potem težje presojujejo pravičnost razdelitve izidov in se tako bolj zanašajo na postopke skozi katere se sprejemajo odločitve. Take situacije poudarjajo postopkovno pravičnost kot ključni dejavnik za občutek pravičnosti.

Porazdelitvena pravičnost je zaznava obsega, v katerem so nagrade pravično razdeljene s strani organizacije. Primeri take pravičnosti so plače, priznanja, bonusi, nagrade in podobno. Koncept ustreza zaznavi pravičnosti glede višine plače ki ga prejmejo zaposleni. V repertoarju teorije organizacijske pravičnosti je porazdelitvena pravičnost prvi koncept, ki se je pojavil. Na splošno je zaznavanje porazdelitvene pravičnosti legitimno, ko se primerja, kaj prejme ena oseba v primerjavi s tem, kar prejme druga oseba v istem ali enakovrednem časovnem obdobju in strukturi (Joelle, 2018). Porazdelitvena pravičnost se pojavi, ko se močnejši partnerji zavedajo, da imajo določeno obveznost glede koristi drugega partnerja, in jo je mogoče izmeriti z ugotavljanjem, kako se koristi in bremena delijo med obema

stranema. Čeprav je mogoče veliko socialnih situacij razumeti v smislu izmenjave, ta okvir ne vključuje osredotočenosti na pravičnost. Raziskane so bile številne stvari, ki vplivajo na zaznavanje porazdelitvene pravičnosti, in sicer značilnosti odnosov med člani skupine, kognitivni dejavniki, ki posredujejo v procesu, količina relevantnih vložkov in situacijski dejavniki drugih oseb (Prayekti, 2023).

3.2 Postopkovna pravičnost

Postopkovna pravičnost pomeni zaznavanje pravičnosti zaposlenih glede organiziranih procesov, uporabljenih pri razdeljevanju virov, delovne obremenitve in ugodnosti na delovnem mestu. Ko zaposleni menijo, da postopek odločanja na njihovem delovnem mestu ni diskriminatoren, jih to spodbuja k bolj zavzetemu delu in trudu, kar vodi do pozitivnih individualnih rezultatov. Postopkovna pravičnost spodbuja pozitivno naravnost in vedenje zaposlenih, njihovo uspešnost, pripravljenost za spoštovanje pravil, sodelovanje s sodelavci in poslušnost ukazom. Zaznava pravičnosti v procesu odločanja in mehanizmi, preko katerih se odločitve sprejemajo, zaposlene prepričujejo, da podjetje skrbi zanje in za njihovo dobro počutje (Hartmann in Slapničar, 2012). Zaposleni izkazujejo visoko stopnjo pozitivnega sodelovanja, ki temelji na zavezanosti in zaupanju, ko menijo, da so postopki odločanja racionalni. Če pa menijo, da so diskriminirani, se bodo uprli skladnosti s strateškimi odločitvami in zavrnilo sodelovanje s sodelavci.

Obstajajo štiri stebri, ki tvorijo temelj postopkovne pravičnosti: pravičnost, nepristranskost, spoštovanje in zaupanje v pravičnost postopka. Odločevalci morajo biti pravični pri sprejemanju odločitev in razporejanju virov. Proces, skozi katerega sprejemajo odločitve in razporejajo vire, mora biti zaposlenim pregleden in mora vsakega zaposlenega obravnavati pravično. Zadnji steber se nanaša na poslušanje mnenj in predlogov zaposlenih za izboljšanje. Postopkovna in porazdelitvena pravičnost se pogosto zamenjujeta, saj imata veliko skupnih stvari. Porazdelitvena pravičnost se v glavnem nanaša na zaznano pravičnost višine prejete plače zaposlenih, medtem ko se postopkovna pravičnost na zaznano pravičnost procesov uporabljenih za določitev teh zneskov. Porazdelitvena pravičnost lahko napoveduje osebne rezultate, kot je zadovoljstvo s plačilom, medtem ko je postopkovna pravičnost povezana z ocenjevanjem zaupanja in lojalnosti do nadrejenega. Zato je postopkovna pravičnost boljši kazalnik rezultatov kot porazdelitvena pravičnost (Mulgund, 2022).

Postopkovna pravičnost je instrument, ki ga organizacija uporablja pri izvajanju različnih aktivnosti. Ta instrument je lahko v obliki pisno določenih pravil ali politike, ki jo sprejemajo odločevalci. V organizacijskem kontekstu je osnovni dejavnik za deljenje virov postopek. Zato je za organizacije pomembno, da posvetijo pozornost postopkovnim vidikom, na primer jasnosti informacij o plači zaposlenih. Zaposleni v organizacijah načeloma pozorno spremljajo, kaj so osnovni dejavniki, na katerih temelji pravilo ali odločitev. Ko zaposleni presojujejo poštenost managerske odločitve, niso zaskrbljeni le zaradi

izida (Kako veliko povišico bom dobil?), temveč tudi zaradi načina, kako je odločitev sprejeta (Kakšni so kriteriji za to odločitev?). Postopkovna pravičnost, vključno s tem, kako je odločitev sprejeta, je prvi korak v terminologiji postopkovne pravičnosti, ki jo raziskave omenjajo (Brockner, 2002). Proces zbiranja informacij za ocenjevanje dela in rezultati ocenjevanja, ki so bili izvedeni, močno vplivata na postopkovno pravičnost.

Zaposleni znotraj organizacije upoštevajo dejstva o reprezentativnosti, nevtralnosti, pristranskosti, poštenosti, kakovosti odločitev in doslednosti. Te različne osredotočenosti so povezane z zaznavanjem delavcev v vseh oblikah dejavnosti znotraj organizacije (Van den Bos in drugi, 1998). Na primer, vsi zaposleni v organizaciji ne dobijo priložnost za udeležbo na določenem izobraževalnem procesu za napredovanje. Nekateri zaposleni, ki ne dobijo te priložnosti, lahko vidijo manj možnosti kot obliko nepravilnosti. Postopkovna pravičnost se osredotoča na postopke, ki vplivajo na način sprejemanja odločitev in zaznavanje obravnave, ki jo posameznik prejme od odločevalca. Bolj specifično, razumske zaznave postopkovne pravičnosti kažejo, da zaposleni niso zaskrbljeni le zaradi rezultatov, ki jih prejmejo po soočenju z odločevalcem, temveč tudi zaradi obravnave, ki jo prejmejo med nalogo, ki jo opravljajo. Postopkovna pravičnost je zelo pomembna za zaposlene, saj obravnava, ki jo posameznik prejme od organizacijske avtoritete, daje informacije o tem, kdo je najvrednejši član skupine. Pravičnost kot postopek izraža spoštovanje, marginalizira nekoga ali celo povzroči, da se nekdo počuti izključenega iz skupine ali organizacije. Zaposleni, ki menijo, da jih organizacija obravnava pošteno, se nagibajo k večjemu sprejemanju odločitev in spoštovanju obstoječih pravil (Prayekti, 2023).

Postopkovna pravičnost je zaznava, ki je odvisna od obsega, v katerem se zaposlenim zdi, da so odločitve sprejete v skladu s poštenimi metodami in smernicami. Obstajata dva pomembna elementa postopkovne pravičnosti: nadzor nad postopkom in razlaga s strani vodstva. Ali pa postopkovna pravičnost pomeni pravičnost, ki jo zaposleni čutijo glede postopkov, uporabljenih pri določanju rezultatov, ki jih zaposleni prejmejo, in pri določanju drugih pomembnih odločitev. Primeri postopkovne pravičnosti vključujejo postopek določanja napredovanj, postopek prenehanja zaposlitve, postopek zvišanja plač in druge. Obstaja več postavk postopkovne pravičnosti, in sicer: a) doslednost, kjer so vsi zaposleni obravnavani enako; b) brez pristranskosti, kar pomeni, da v postopku odločanja ni diskriminacije; c) natančnost, kar pomeni, da so odločitve sprejete na podlagi natančnih informacij; d) predstavitev vseh vključenih, kjer odločitve vključujejo vse vpletene strani; e) popravek, kjer obstaja mehanizem za popravke, če pride do napake v postopku odločanja; f) etika, kjer v postopku odločanja niso kršene norme strokovnega obnašanja (Joelle, 2018).

3.3 Medsebojna pravičnost

Po Collins in Mossholder (2017) se medsebojna ali interakcijska pravičnost lahko opredeli kot razmerje enakih pravic v medosebni interakciji med posamezniki. Ta vrsta pravičnosti se običajno pojavi, ko odločevalci obravnavajo posameznike z dostojanstvom in služijo

svojim podrejenim na jasen način. Medsebojna pravičnost je prav tako ključna pri oblikovanju delovne motivacije in zavezanosti zaposlenih do organizacije. Medsebojna pravičnost se običajno nanaša na delovne interakcije, ki vključujejo medsebojne transakcije med posamezniki. To je povezano z raziskovanjem interakcij med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Medsebojna pravičnost je tudi kombinacija zaupanja zaposlenega v nadrejene in pravičnosti, ki se pojavi v delovnem okolju. Nadrejeni, ki zaposlene obravnavajo pošteno v kontekstu interakcije, ustvarjajo visoko kakovostne delovne odnose. Medsebojna pravičnost se lahko razume kot ocena obravnave, ki jo posamezniki prejemajo med delom (Bies in Shapiro, 1987).

Bianchi in Brockner (2012) medsebojno pravičnost razdelita na dve glavni vrsti: medosebno pravičnost in informacijsko pravičnost. Medsebojna pravičnost v povezavi z medosebno pravičnostjo je zaznava osebnih odnosov med posamezniki v okviru dela, kot so nadrejeni in podrejeni, medtem ko je informacijska pravičnost zaznava jasnosti informacij o odločanju tako postopkovno kot razporeditveno, kar vpliva na rezultate, ki jih prejmejo. Medsebojna pravičnost se opredeli kot stopnja, do katere posameznik prejema dostojanstveno, skrbno in spoštljivo obravnavo s strani organizacije. Pokaže, kako vodstvo obravnava zaposlene in vključuje prikazovanje ravni spoštovanja, poštenosti in razumevanja s strani nadrejenih. Lahko rečemo, da je medsebojna pravičnost, ki jo zaposleni čutijo zaradi spoštljive in dostojanstvene obravnave s strani nadrejenih, pri čemer ta pravičnost vključuje medosebno in informacijsko pravičnost.

Informacijska pravičnost se nanaša na pregledno in pravočasno posredovanje informacij zaposlenim o odločitvah, ki vplivajo nanje. Pomembna ni le vsebina informacij, temveč tudi način njihovega sporočanja, saj zaposleni lažje razumejo in sprejmejo organizacijske spremembe, če so o njih ustrezno obveščeni. Ko so jasno predstavljeni razlogi za odločitve, kot so spremembe v plačnem sistemu, napredovanja ali prerazporeditve, to krepi zaupanje v vodstvo in zmanjšuje občutek negotovosti. V kontekstu pravičnega nagrajevanja informacijska pravičnost prispeva k razumevanju plačnih razlik ter spodbuja občutek poštenosti, s tem pa tudi večjo pripadnost organizaciji in zadovoljstvo zaposlenih. (Phan-Armaneous, 2022).

Medsebojna pravičnost ima pomemben vpliv na delovno okolje, saj vpliva na številne vidike organizacijske kulture in uspešnosti. Ko zaposleni zaznavajo, da so obravnavani pravično, so bolj verjetno motivirani za delo in bolj zvesti organizaciji. Pravična obravnava povečuje zadovoljstvo zaposlenih, kar se lahko odrazi v višji produktivnosti in manjši odsotnosti na delovnem mestu. Poleg tega medsebojna pravičnost prispeva k večji usklajenosti znotraj ekipe, saj zmanjšuje možnost konfliktov in nezadovoljstva med zaposlenimi. Pomembno je tudi poudariti, da se medsebojna pravičnost ne omejuje le na formalne odnose med nadrejenimi in podrejenimi, ampak vključuje tudi vsakodnevne interakcije med sodelavci (Bianchi in Brockner, 2012). Primeri medsebojne pravičnosti vključujejo obravnavo zaposlenih z velikim spoštovanjem, skrb za pravice zaposlenih pri odločanju, jasnost in logičnost sporočanja odločitev s strani nadrejenih itd. Zaznave o sistemu in vrednotah,

sprejetih v organizaciji, bodo prav tako vplivale na povečanje zaznavanja organizacijske pravičnosti med zaposlenimi (Phan-Armaneous, 2022). Kultura medsebojnega spoštovanja v delovnem okolju prispeva k boljšemu počutju vseh zaposlenih. Organizacije, ki vlagajo v spodbujanje medsebojne pravičnosti, pogosto ustvarijo bolj pozitivno delovno klimo, kjer se zaposleni počutijo cenjene in spoštovane, kar lahko vodi do dolgoročnega uspeha podjetja. Vse to kaže, kako pomembno je, da organizacije ne le zagotavljajo formalne politike pravičnosti, temveč tudi aktivno spodbujajo kulturo pravičnih in spoštljivih odnosov v vsakdanjih interakcijah. Prizadevanje za medsebojno pravičnost je torej ključnega pomena za trajnostni razvoj podjetja, saj ne vpliva samo na trenutne delovne razmere, ampak tudi na dolgoročno zaupanje in zadovoljstvo zaposlenih. To pomeni, da je ustvarjanje okolja, kjer se medsebojna pravičnost uresničuje, strateška prednost za vsako organizacijo, ki želi biti uspešna in konkurenčna na trgu (Bies in Shapiro, 1987).

4 PRAVNA PODLAGA ZA PREGLEDNOST PLAČ – DIREKTIVA EU 2023/970

Marca 2021 je Evropska komisija predstavila predlog Direktive 2023/970, s katero želi zmanjšati plačne razlike med spoloma z večjo preglednostjo plač. Predlog je bil ena od prednostnih nalog Evropske komisije, ki meni, da je preglednost plač ključna za doseg enakosti pri plačah. Med drugim predlog predvideva, da bodoči zaposleni pridobijo informacije o plačah v podjetju, kjer se prijavljajo, in da imajo sedanji zaposleni dostop do podatkov o plačah tistih, ki opravljajo enako delo kot oni. Poudarjena je bila ključna vloga preglednosti plač pri zagotavljanju pravice do enakega plačila za enako delo, saj brez teh informacij zaposlene ženske ne morejo ugotoviti, ali prejemajo enako plačilo kot moški za enako delo. Na ravni EU je usklajen sistem enake zaščite pomemben, saj preprečuje, da bi države izkoristile nižje stroške na račun drugih. Čeprav je preglednost plač učinkovito orodje za doseganje enakopravnosti pri plačilu, pa se pojavlja vprašanje skladnosti z zakonodajo o varstvu podatkov. Ta napetost med pravico do preglednosti in varstvom osebnih podatkov, ki že dolgo obstaja, bi lahko vplivala na učinkovitost novih ukrepov. Zato je bistveno, da se vprašanje varstva podatkov temeljito preuči pri oblikovanju novih določb o preglednosti plač (Hooton in Pearce, 2023).

4.1 Vsebina Direktive 2023/970 o preglednosti plač

Določbe Direktive 2023/970 o preglednosti plač v glavnem temeljijo na dveh ključnih stebrih, in sicer: instrumentih preglednosti in pravnih sredstvih. V nadaljevanju bom poleg slednjega opisal še nekaj praktičnih nasvetov s strani pravne stroke za čim lažjo implementacijo Direktive 2023/970 v posamezno organizacijo.

4.1.1 Instrumenti preglednosti

Cilj Direktive 2023/970 je zagotoviti, da delodajalci vzpostavijo plačne strukture, ki zagotavljajo enako plačilo za enako delo ali delo enake vrednosti. Plačilo za enako delo se predvsem nanaša na situacije, kjer imajo posamezniki enako delovno mesto in opravljajo enake naloge pod enakimi pogoji. To načelo zagotavlja, da zaposleni, ki opravljajo enako delo, prejema enako plačilo ne glede na osebne značilnosti (spol, starost itd.). Praktični primer tega načela je, če dva zaposlena, ki delata na blagajni v isti trgovini in opravljata enake naloge ter enako število delovnih ur, morata za to biti tudi enako plačana. Plačilo za delo enake vrednosti se pa nanaša na situacije, kjer posamezniki opravljajo različna dela, vendar imajo ta dela enako vrednost glede na dejavnike, kot so odgovornost, zahtevana stopnja znanja, pogoji dela. Ta koncept predpostavlja, da različni delovni mesti lahko prispevajo enako vrednost organizaciji in si zato zaslužita podobno (enako) plačilo. Primer slednjega je delo medicinske sestre, ki je ovrednoteno na isti ravni kot delo tehničnega uslužbenca v isti ustanovi (imata podobne odgovornosti in zahtevnosti dela) in bi zato morala biti tudi plača primerljiva, ne glede na to, da gre za različni delovni mesti (Evropska komisija, brez datuma).

a) Obveznosti obveščanja in individualna pravica do informacij

Direktiva 2023/970 prav tako predvideva individualno pravico do informacij o posameznih ravneh plač. To pomeni, da se določeni plačni razredi oz. stopnje plač oblikujejo na podlagi jasnih in objektivnih kriterijev, kot so izobrazba, zahtevnost dela in delovne izkušnje. Uporaba takih kriterijev je ključna za zagotavljanje enakopravnosti in preprečevanje diskriminacije, saj omogoča lažjo primerjavo med zaposlenimi in zmanjšuje tveganje za neutemeljene razlike v plačilih. V skladu s 7. členom Direktive 2023/970 imajo zaposleni pravico zahtevati informacije o svoji individualni ravni plače ter povprečnih ravneh plač za skupino zaposlenih, ki opravljajo enakovredno delo, razčlenjeno po spolu. Zaposlenim prav tako ne sme biti preprečeno razkrivanje svojih plač, da bi se lahko primerjali z drugimi zaposlenimi. V prihodnje torej takšne klavzule o zaupnosti glede plač ne bodo veljavne. Poleg tega morajo delodajalci zaposlene vsako leto obvestiti o njihovi pravici do teh informacij. Delodajalci s 50 ali več zaposlenimi morajo svojim zaposlenim na enostavno dostopen način zagotoviti informacije o objektivnih in spolno nevtralnih merilih za določanje njihove plače in kariernega razvoja (6. člen, 1. odstavek).

b) Obveznosti poročanja in skupna ocena plač

Direktiva 2023/970 uvaja tudi novo raven preglednosti z uvedbo obveznosti poročanja za delodajalce. Podjetja s 100 ali več zaposlenimi so dolžna redno objavljati razlike v plačah med spoloma na svojih spletnih straneh ali jih javno razkrivati na kateri drug način (9. člen, 1. odstavek). Taka podjetja bodo morala poročati na tri leta od 7. junija 2031. Podjetja s 150 do 249 zaposlenimi bodo prav tako morala poročati na tri leta, vendar od 7. junija 2027. Za podjetja z več kot 250 zaposlenimi pa bo veljalo, da morajo poročati vsako leto od 27. junija

2027 dalje. Če razlika v plačah presega 5 odstotkov, je potrebno izvesti skupno oceno plač skupaj s predstavniki zaposlenih (Evropska komisija, brez datuma).

4.1.2 Pravna sredstva

Direktiva 2023/970 še posebej krepi pravice zaposlenih pri uveljavljanju. Če zaposleni menijo, da so bile kršene njihove pravice, ki izhajajo iz načela enakega plačila, je v skladu z 18. členom Direktive 2023/970 dokazno breme na delodajalca, da dokaže, da ni prišlo do plačne diskriminacije. Poleg tega naj bi imeli zaposleni, ki so žrtve plačne diskriminacije zaradi spola, pravico do odškodnine in povračila škode. Poleg celotnega izplačila razlike v plačah lahko zahtevajo tudi odškodnino za izgubljene priložnosti in nematerialno škodo. Direktiva 2023/970 državam članicam EU omogoča, da uvedejo učinkovite, sorazmerne in odvračilne sankcije za kršitve Direktive 2023/970, na primer v obliki denarnih kazni, katerih višina je odvisna od bruto letnega prometa delodajalca. Določitev specifične oblike sankcij bo prepuščena državam članicam. Nadalje, Direktiva 2023/970 določa minimalni zastaralni rok za uveljavljanje zahtevkov za enako plačilo, ki ne sme biti krajši od treh let od trenutka, ko je kršitev postala znana zaposlenemu. To zagotavlja, da imajo žrtve diskriminacije dovolj časa za uveljavljanje svojih pravic. Direktiva 2023/970 o preglednosti plač je začela veljati 6. junija 2023 in predvideva triletno obdobje za implementacijo do leta 2026 za vse države članice (Evropska komisija, 2021).

4.2 Praktični nasveti za uveljavitev Direktive 2023/970

Glede na to, da imajo nacionalni zakonodajalci čas do junija 2026, da implementirajo Direktivo 2023/970 v nacionalno zakonodajo ni nujno, da delodajalci takoj ukrepajo. Kakorkoli že, smiselno je, da delodajalci čim prej preverijo ustreznost plačne strukture v njihovem podjetju. Uvedba in implementacija teh struktur lahko namreč zahtevata dolgotrajne postopke. Zlasti v primerih, ko je treba spremembe uskladiti s svetom delavcev, je treba za to predvideti dovolj časa. Že zdaj je mogoče predvideti, da bi lahko razkritje neenakosti, povezano z implementacijo, povzročilo nezadovoljstvo med obstoječimi zaposlenimi. Za učinkovito implementacijo Direktive 2023/970 o preglednosti plač znotraj organizacije je torej potrebno sistematično pristopiti k več ključnim področjem.

Prvi korak je pregled trenutnih plačnih struktur. Organizacije morajo temeljito analizirati obstoječe plačne strukture, da ugotovijo morebitne neenakosti v plačah za enako delo ali delo enake vrednosti med spoloma. Pri tem je ključnega pomena opredelitev objektivnih in spolno nevtrálnih dejavnikov kot so zahtevane kompetence, delovni napor, odgovornost in delovni pogoji, ki se bodo uporabljali pri pripravi meril za vrednotenje delovnih mest. Poleg tega je priporočljivo razviti ali posodobiti obstoječe sisteme vrednotenja dela, ki temeljijo na objektivnih kriterijih. Naslednji korak je vzpostavitev preglednih postopkov za nova zaposlovanja. Delodajalci morajo že pri objavi prostih delovnih mest zagotoviti, da so informacije o začetnem plačilu ali plačnem razponu jasno navedene. To omogoča

kandidatom, da sprejmejo informirane odločitve glede svojih pričakovanj glede plače. Poleg tega je pomembno, da se delodajalci izognejo vprašanjem o preteklih plačah kandidatov, saj to preprečuje nadaljevanje morebitne plačne diskriminacije iz prejšnjih delovnih razmerij (Pillinger, 2023). Prav tako je nujno zagotoviti pravico do informacij za zaposlene. Delodajalci morajo zaposlene redno obveščati o njihovih pravicah do dostopa do informacij o plačah in povprečnih plačnih ravneh za skupine zaposlenih, ki opravljajo enako delo ali delo enake vrednosti. Vzpostaviti je potrebno enostaven in dostopen način, preko katerega lahko zaposleni pridobijo te informacije, kar prispeva k večji preglednosti in preprečuje morebitno diskriminacijo (Lommetz, 2024).

Delodajalci z več kot 100 zaposlenimi imajo dodatno obveznost rednega poročanja o razlikah v plačah med spoloma. Ta poročila morajo biti dostopna javnosti in zaposlenim. Če se v poročilih razkrijejo razlike v plačah, ki jih ni mogoče upravičiti z objektivnimi merili, morajo delodajalci izvesti skupno oceno plač in razviti akcijski načrt za odpravo teh razlik. To ne le prispeva k večji pravičnosti v organizaciji, temveč tudi izboljšuje zaupanje med zaposlenimi.

V okviru pravnih sredstev je za Direktivo 2023/970 pomembno, da se breme dokazovanja v primeru spora glede plačne diskriminacije prenese na delodajalca. To pomeni, da mora delodajalec dokazati, da ni prišlo do diskriminacije, kar olajša uveljavljanje pravic zaposlenih. Poleg tega morajo biti zaposlenim, ki so bili žrtve plačne diskriminacije, na voljo ustrezna pravna sredstva, vključno s popolno odškodnino, ki vključuje povračilo neizplačanih plač, odškodnino za izgubljene priložnosti in nepremoženjsko škodo (Alcidi in Ounnas, 2022).

Organizacije morajo zagotoviti tudi izobraževanje vodstva in kadrovskih služb o pravnih obveznostih, ki jih prinaša Direktiva 2023/970, ter o načelih enakega plačila. Ključno je, da so vsi v organizaciji, zlasti pa tisti, ki so odgovorni za določanje plač, dobro seznanjeni z zahtevami nove zakonodaje. Prav tako je potrebno vzpostaviti jasne in dostopne postopke za zaposlene, ki menijo, da so bile njihove pravice kršene, da lahko prijavijo nepravilnosti in uveljavijo svoje pravice brez strahu pred povračilnimi ukrepi. Pomembno je tudi sodelovanje s sindikati in svetom delavcev. Pri izvajanju sprememb in ocenjevanju plačnih struktur je tesno sodelovanje s sindikati in svetom delavcev nujno, saj prispeva k zmanjševanju sporov in zagotavljanju skladnosti s pravnimi zahtevami.

Organizacije morajo torej nenehno spremljati učinkovitost uvedenih sprememb in jih po potrebi prilagajati. Redne revizije plačnih struktur so bistvenega pomena za zagotavljanje trajne skladnosti z Direktivo 2023/970. S pravočasnim vključevanjem morebitnih sprememb zakonodaje v svoje politike in prakse organizacije lahko zmanjšajo tveganje za neskladnost in pravne zaplete. Na koncu je ključna tudi komunikacija in preglednost. Organizacije morajo jasno in pregledno komunicirati s svojimi zaposlenimi o vseh spremembah, povezanih s plačno preglednostjo in pravicami, ki jih imajo po Direktivi 2023/970. To bo

pripomoglo k večji zvestobi in zaupanju med zaposlenimi, kar je bistvenega pomena za dolgoročni uspeh organizacije (Lommetz, 2024).

V Sloveniji trenutno objava zneska plače v zaposlitvenih oglasih ni obvezna, zato so oglasi, kjer delodajalci navedejo plačo še vedno redkost. Med najbolj prepoznanimi delodajalci, ki svoje osnovne plače razkrivajo sta trgovski verigi Lidl in Hofer. Po njihovem mnenju je predstavitev vsebine dela in delodajalca v zaposlitvenih oglasih ključna za dvig zanimanja pri potencialnih kandidatih. Posledično so vpeljali politiko jasnega komuniciranja, kar pomeni, da za določeno delovno mesto navedejo tudi plačni razpon osnovne bruto plače. Tako se pričakovanja med obema stranema na razhajajo preveč, s tem pa se posledično optimizira tudi sam proces iskanja novih zaposlenih. Za delodajalce bo objava razpona plače na oglasih postala nova realnost, vsaj po juniju 2026. To je datum, do katerega ima Slovenija čas, da v lokalno zakonodajo prenese evropsko Direktivo 2023/970 o preglednosti plač (Poredoš, 2023).

Za prenos Direktive 2023/970 na ministrstvu trenutno ustanavljajo medresorsko delovno skupino. Pričakuje se, da se bodo plače po implementiranju Direktive 2023/970 kratkoročno povišale, predvsem na delovnih pozicijah, kjer primanjkuje kadra. Nekoliko drugače je v javnih institucijah, kjer že trenutno na vsakem razpisanem oglasu navedejo tudi plačni razred, kamor spada delovno mesto (Červek, 2023). Prav tako si na Zavodu za zaposlovanje prizadevajo, da bi razkrivanje plače postalo obvezno, saj opažajo, da podrobnejši opis prostega delovnega mesta iskalcem zaposlitve olajša odločitve. Razkrivanje plač je lahko dvorezen meč, saj lahko poleg preglednosti, ki je načeloma pozitivna, pridobimo nezadovoljstvo med obstoječimi zaposlenimi, zlasti v pogojih tesnega trga dela. Podjetja s tem, ko objavijo plače razkrivajo tudi stroške dela svojim konkurentom, kar lahko slednji izkoristijo za oblikovanje drugačne strategije. Za podjetja je torej ključno, da oglase oblikujejo glede na cilj ter poslovno strategijo, poleg tega pa na to vpliva še stanje na trgu dela (Zupan, 2024).

Kot navaja Miceska (2024) bi razkritje plač v oglasih za delovna mesta lahko postalo pomembno orodje za izboljšanje preglednosti na trgu dela. V kratki anketi so želeli ugotoviti, kako generacija Z, ki je rojena po letu 1997, dojema to spremembo in kakšno vlogo ima preglednost plač pri njihovem odločanju o karieri. Navdih za raziskavo so našli v aktualni razpravi o uvedbi evropske Direktive 2023/970, ki bi delodajalcem naložila obveznost razkrivanja plač v oglasih ali pred razgovorom. Cilj raziskave je bil razumeti, kako mladi dojemajo to spremembo in kakšen vpliv bi lahko imela na njihov proces iskanja zaposlitve. Anketa, ki je zajela 292 pripadnikov generacije Z, je pokazala, da več kot 90 % mladih podpira razkritje plač v oglasih. Najpogostejši razlogi za podporo so lažja primerjava kariernih priložnosti, gradnja zaupanja v znamko delodajalca ter boljša ocena lastnih kompetenc.

Čeprav večina podpira preglednost, nekateri še vedno dvomijo o njenem smislu. Kot trdijo Stofberg in drugi (2022) nekateri verjamejo v individualne dogovore o plačah, drugi želijo

ohraniti zasebnost finančnih podatkov, nekateri pa menijo, da plača ni edini odločilni dejavnik pri izbiri zaposlitve. Prihodnost dela bo verjetno prinesla še večjo preglednost na različnih področjih zaposlitve, kar bo vplivalo na vse generacije in oblikovalo bolj prijazno delovno okolje. Preglednost plač je le prvi korak v tej smeri.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V empiričnem delu magistrske naloge je predstavljena kvantitativna raziskava, katere temeljni namen je preveriti vpliv zaznane preglednosti plač na dojetje pravičnosti sistema nagrajevanja in organizacijsko pripadnost zaposlenih v slovenskih organizacijah. Ta del je razdeljen na dva sklopa. Najprej je predstavljen način izvajanja raziskave, za tem pa še analiza rezultatov. Na osnovi izbranih teoretičnih izhodišč in raziskovalnih vprašanj je bil pripravljen strukturiran vprašalnik, s pomočjo katerega so bili zbrani primarni podatki za nadaljnjo statistično analizo. Vprašanja so bila del širše raziskave na področju preglednosti plač.

5.1 Metodologija raziskave

Metodološki okvir raziskave predstavlja temelj za sistematično zbiranje, obdelavo in interpretacijo podatkov, ki so potrebni za preverjanje raziskovalnih vprašanj in doseganje ciljev magistrskega dela. V tem poglavju so predstavljene ključne značilnosti raziskovalnega pristopa, uporabljena metoda zbiranja podatkov ter opis vzorca anketirancev. Zaradi narave obravnavane tematike in želje po širšem vpogledu v dojetje preglednosti plač, pravičnosti sistema nagrajevanja ter organizacijske pripadnosti med zaposlenimi, je bila uporabljena kvantitativna raziskovalna metoda.

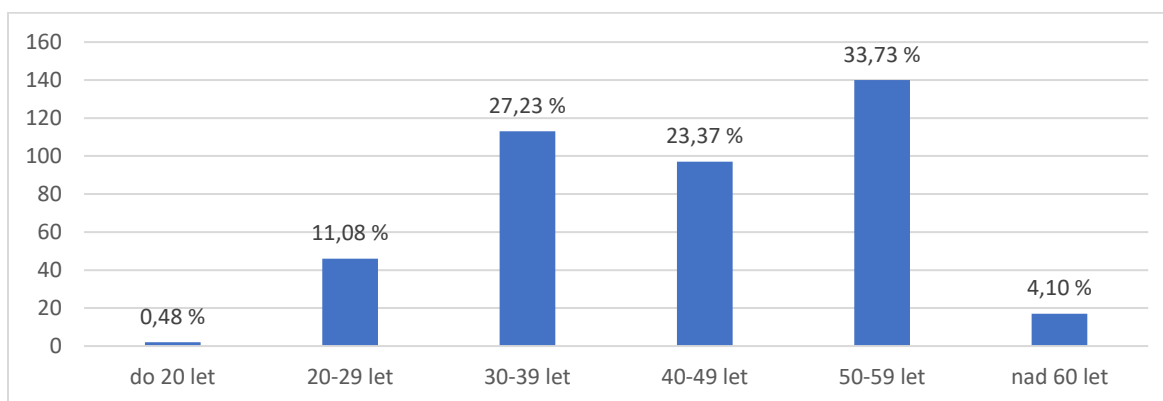
Za zbiranje podatkov smo uporabili vprašalnik, ki je bil sestavljen iz 3 različnih segmentov raziskovanja, vsi pa so se osredotočali na preglednost in razumevanje plač in plačilnih list. Raziskava je bila izvedena v obliki spletnega vprašalnika marca 2025 s pomočjo zunanje agencije, ki se ukvarja s trženjskim svetovanjem in raziskavami. V anonimni raziskavi je sodelovalo 415 aktivno zaposlenih iz javnega in zasebnega sektorja (brez samozaposlenih, lastnikov podjetij in upokojencev), ki so v zadnjem letu (2024) pred izpolnjevanjem vprašalnika prejeli plačo. Celoten vprašalnik je vseboval naslednje sklope vprašanj:

- Razumevanje plačilne liste
- Plačna komunikacija in preglednost plač
- Elementi plačilnih list
- Razumevanje pravičnosti plačila
- Zadovoljstvo s plačo
- Motivacija za delo
- Demografska vprašanja

5.2 Predstavitev vzorca

V anonimni spletni raziskavi je sodelovalo 415 anketirancev. Od tega je bilo 211 (51 %) oseb moškega spola in 204 (49 %) osebe ženskega spola. Med regijami, kjer anketirane osebe preživijo največ časa prevladujeta osrednjeslovenska in podravska. Ostale regije so z manjšimi odstopanji skoraj enakomerno razdeljene, kar povečuje relevantnost izbranega vzorca. Na sliki 3 lahko vidimo porazdelitev anketirancev po starostnih skupinah. Najštevilčnejši del vzorca, in sicer tretjino predstavljajo zaposleni stari med 50 in 59, sledita ji starostni skupini od 30 do 39 let (27 %) in 40 do 49 let (23 %).

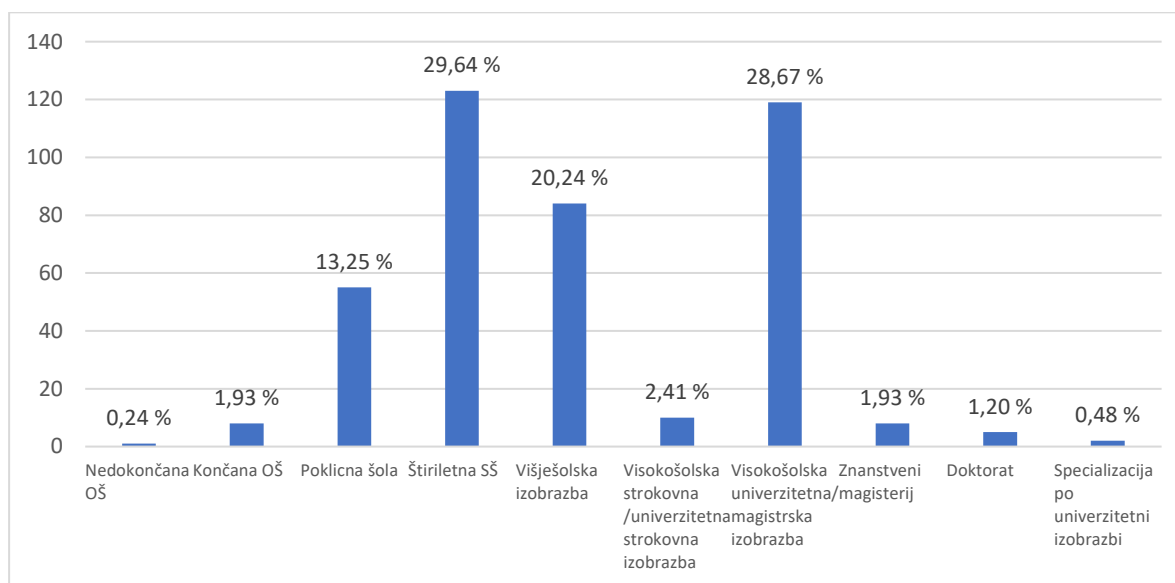
Slika 3: Porazdelitev anketirancev po starostnih skupinah



Vir: lastno delo.

Porazdelitev glede na izobrazbo na sliki 4, kaže na visoko izobraženo populacijo anketirancev, kar pomembno vpliva na kontekst zaznane pravičnosti in preglednosti sistemov plač. Največ anketirancev ima zaključeno štiriletno srednjo šolo (29,6 %), sledijo tisti z visokošolsko univerzitetno ali magistrsko izobrazbo (28,7 %) ter višješolsko ali višjo strokovno izobrazbo (20,2 %). Sledijo anketiranci s poklicno izobrazbo (13,3 %), najmanj pa je takih, ki imajo dokončano samo osnovno šolo. Ta porazdelitev pomeni, da več kot tri četrtine anketirancev spada v skupino srednje ali višje izobraženih posameznikov, kar je značilno za delovna mesta, kjer so plačni sistemi pogosto bolj formalizirani, hierarhični in vezani na stopnjo izobrazbe. Izobrazbena struktura kaže na prevlado srednje in visoko izobraženih zaposlenih, iz česar lahko sklepamo, da imajo anketiranci običajno dovolj razumevanja za oceno kompleksnosti sistemov plač in nagrajevanja, pa tudi določena pričakovanja glede njihove pravičnosti.

Slika 4: Porazdelitev anketirancev glede na stopnjo izobrazbe



Vir: lastno delo.

Kot lahko vidimo na tabeli 3, je skoraj polovica anketirancev zaposlenih v majhnih in srednje velikih podjetjih (do 250 zaposlenih), saj je takih kar 64,6 %. Velike organizacije so prisotne v manjšem deležu, saj je zgolj 19 % anketirancev zaposlenih v podjetjih, ki imajo več kot tisoč zaposlenih.

Tabela 3: Porazdelitev anketirancev glede na velikost podjetja, v katerem so zaposleni

	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Manj kot 10 zaposlenih	47	11,3	11,3
Od 10 do vključno 49 zaposlenih	81	19,5	30,8
od 50 do vključno 99 zaposlenih	69	16,6	47,5
od 100 do 149 zaposlenih	38	9,2	56,6
Od 150 do vključno 249 zaposlenih	33	8,0	64,6
Od 250 do vključno 999 zaposlenih	67	16,1	80,7
Od 1000 do vključno 4999 zaposlenih	49	11,8	92,5
Več kot 5000 zaposlenih	31	7,5	100,0
Skupaj	415	100	

Vir: lastno delo.

Porazdelitev vzorca glede na dejavnost podjetja v tabeli 4 razkriva široko zastopanost različnih gospodarskih in negospodarskih sektorjev. Takšna razpršenost po dejavnostih kaže, da raziskava vključuje zaposlene iz organizacij z zelo različnimi poslovnimi modeli, oblikami financiranja in notranjimi strukturami plač. Vsaka izmed teh dejavnosti ima specifične značilnosti, ki vplivajo na oblikovanje sistema plač in nagrajevanja. Največ jih izhaja iz proizvodnje oz. predelovalne dejavnosti (16,1 %) in izobraževalne dejavnosti (12,3

%). Četrtnina anketirancev je sicer med navedenimi možnostmi izbrala opcijo drugo. Med temi je največkrat navedena dejavnost zdravstvo.

Anketiranci so skoraj enakomerno porazdeljeni med zasebnim (51,8 %) in javnim sektorjem (47 %), medtem ko neprofitni sektor predstavlja le manjši del (1,2 %). Takšna sestava vzorca nam omogoča neposredno primerjavo med sektorjema, ki imata tradicionalno zelo različne sisteme nagrajevanja.

V javnem sektorju, ki vključuje na primer zdravstvo, izobraževanje in javno upravo, so plače večinoma določene na podlagi zakona. V teh okoljih je sistem praviloma bolj standardiziran, a pogosto tudi manj fleksibilen in prilagojen individualni uspešnosti. Po drugi strani zasebni sektor, zlasti v gradbeništvu, industriji in storitvah, pogosto deluje na podlagi internih pravilnikov ali individualnih pogodb, kjer je več prostora za pogajanja, pa tudi za subjektivne odločitve.

Tabela 4: Porazdelitev anketirancev glede na dejavnost podjetja v katerem so zaposleni

	Frekvenca	Odstotek
Kmetijstvo, gozdarstvo, ribištvo, lovstvo	9	2,2
Rudarstvo in pridobivanje naravnih virov	2	0,5
Energetika	8	1,9
Gradbeništvo	14	3,4
Proizvodnja (predelovalne dejavnosti)	67	16,1
Prodaja na debelo	16	3,9
Maloprodaja	34	8,2
Prevoz in skladiščenje	17	4,1
Informacijska dejavnost	16	3,9
Finančna in zavarovalniška dejavnost	16	3,9
Strokovne, znanstvene, in tehnične storitve	38	9,2
Upravljanje podjetij in skupin	5	1,2
Upravne in podporne storitve ter storitve ravnanja z odpadki in sanacije	9	2,2
Izobraževalna dejavnost	51	12,3
Vojska	3	0,7
Policija	6	1,4
Drugo	104	25,1
Skupaj	415	100

Vir: lastno delo.

Struktura vzorca po poklicih na tabeli 5 kaže, da največji delež anketirancev (37,6 %) opravlja delo na strokovnem področju, ki vključuje poklice, kot so pravniki, pedagogi, inženirji, analitiki in drugi strokovnjaki, ki temeljijo na formalni izobrazbi in specifičnih znanjih. Naslednja največja skupina (21,2 %) so zaposleni, katerih glavna zadolžitev je nudenje podpore drugim oddelkom ali sodelavcem (npr. IT podpora, kadrovska

administracija, tajništvo ipd.). Sledijo poklici, povezani z administrativnim delom, ter poklici z visoko usposobljenostjo, kjer gre za tehnične ali specifično usmerjene funkcije (npr. strojni operaterji, tehniki, laboratorijski delavci). Pomembno je tudi poudariti, da gre pri večini teh poklicev za delovna mesta z jasno opredeljenimi odgovornostmi, nalogami in merili uspešnosti. Takšna formalizacija dela pomeni, da so zaposleni bolj neposredno izpostavljeni merljivim oblikam ocenjevanja in posledično plačila. V takšnem kontekstu je zaznava pravičnosti in preglednosti sistema še toliko pomembnejša, saj je učinek vsake spremembe hitro viden, še posebej če zaposleni primerjajo svoje naloge in plačilo z drugimi sodelavci. V tabeli 5 so poklici standardizirano poimenovani glede na standardno klasifikacijo poklicev (SURs, 2010).

Tabela 5: Porazdelitev anketirancev glede na poklic, ki ga opravljajo

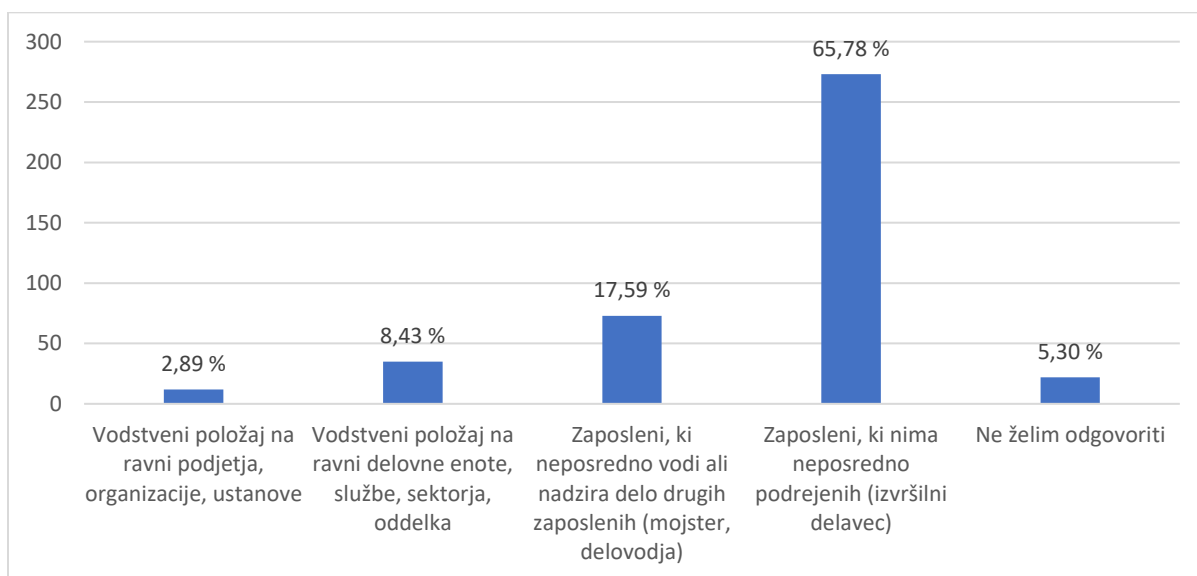
Poklic	Frekvenca	Odstotek
Manager	64	15,4
Strokovnjak	156	37,6
Pisarniški/storitveni delavec	88	21,2
Tehnik	47	11,3
Pomožni delavec	60	14,5
Skupaj	415	100

Vir: lastno delo.

Analiza položaja na delovnem mestu na sliki 5 kaže, da največji delež anketirancev (65,8 %) opravlja naloge na izvršilni ravni brez neposredne vodstvene odgovornosti. To pomeni, da gre za zaposlene, ki izvajajo operativne naloge, ne da bi imeli pod seboj podrejene sodelavce ali vpliv na organizacijsko odločanje. Nadaljnjih 17,6 % zaposlenih zaseda položaje, kjer imajo vsaj delno vodstveno vlogo – vodijo manjše time, oddelke ali službe, torej gre za predstavnike srednjega managementa. Na višji vodstveni ravni, kjer zaposleni sodelujejo pri strateškem odločanju in upravljanju celotne organizacije, se nahaja le 2,9 % vprašanih. Preostali delež predstavljajo zaposleni, ki neposredno nadzorujejo delo drugih sodelavcev (npr. vodje izmene), a ne sodijo v klasično strukturo menedžmenta.

Te ugotovitve kažejo, da je večina sodelujočih v raziskavi vključena v tiste procese dela, ki so neposredno povezani z izvajanjem vsakodnevnih nalog, kjer ima sistem nagrajevanja najbolj neposreden in viden vpliv. Gre za zaposlene, ki pogosto niso vključeni v oblikovanje ali prilagajanje plačnih sistemov, temveč le v njihovo doživljanje in sprejemanje.

Slika 5: Porazdelitev anketirancev glede na položaj na delovnem mestu

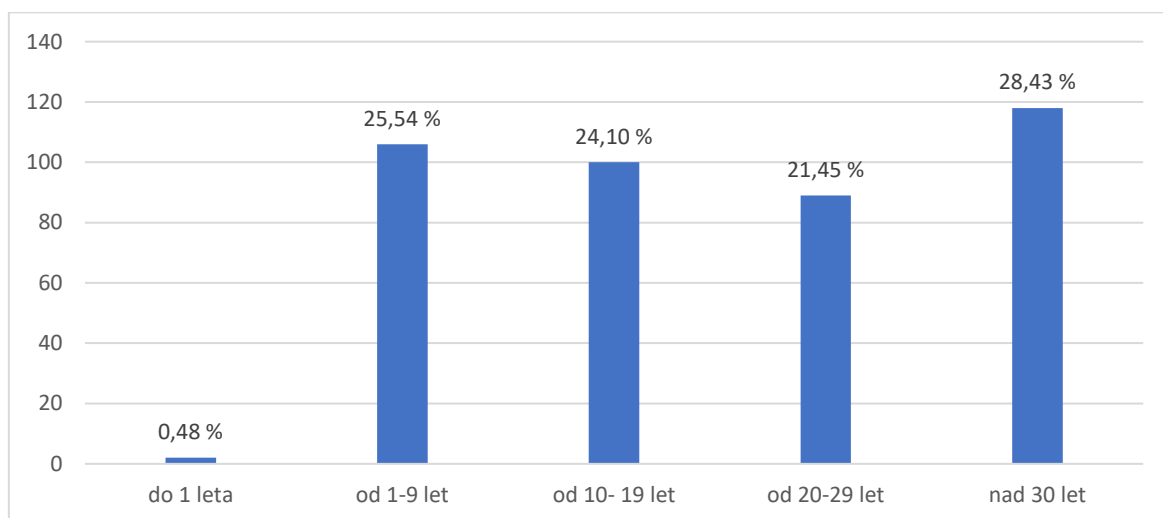


Vir: lastno delo.

Struktura vzorca na sliki 6 glede na skupno delovno dobo kaže na izrazito zrelo in izkušeno populacijo anketirancev, saj ima več kot 60 % sodelujočih deset ali več let delovnih izkušenj. Vidimo lahko celo, da je takih, ki imajo že nad trideset let delovne dobe več kot 28 %. Vzorec zajema skoraj celoten spekter delovnega staža – od začetnikov z enoletnimi izkušnjami do zaposlenih z več kot štiridesetletno poklicno potjo, pri čemer so odgovori precej enakomerno razporejeni skozi vsa leta. Zgolj približno 4 % anketirancev ima manj kot tri leta delovnih izkušenj, kar pomeni, da so začetniki na trgu dela v raziskavi zastopani le v omejenem obsegu. To pomembno vpliva na interpretacijo rezultatov, saj zaznava o preglednosti plač, pravičnosti sistema plač in pripadnosti organizaciji oblikujejo predvsem posamezniki, ki imajo dolgoletno izkušnjo z delovanjem različnih organizacijskih sistemov in kulturnih okvirov.

Takšni anketiranci imajo običajno oblikovano primerjalno perspektivo – lahko ocenjujejo sisteme glede na lastne pretekle izkušnje v drugih organizacijah ali glede na spremembe, ki so jih zaznali skozi leta znotraj istega okolja. Pogosto gre za zaposlene, ki so doživeli več generacij vodstva, spremembe v sistemih napredovanja, spremembe plačnih politik in raznolikost v komunikaciji o nagrajevanju. Njihova dojetanja so zato lahko bolj reflektirana in kritična, pa tudi bolj utemeljena na konkretnih opažanjih in dolgoročnih učinkih. Po drugi strani njihova stabilnost in dolgotrajna vključenost v delovno okolje pomenita večjo možnost za identifikacijo z organizacijo, kar lahko vpliva tudi na večjo občutljivost na morebitne nepravilnosti.

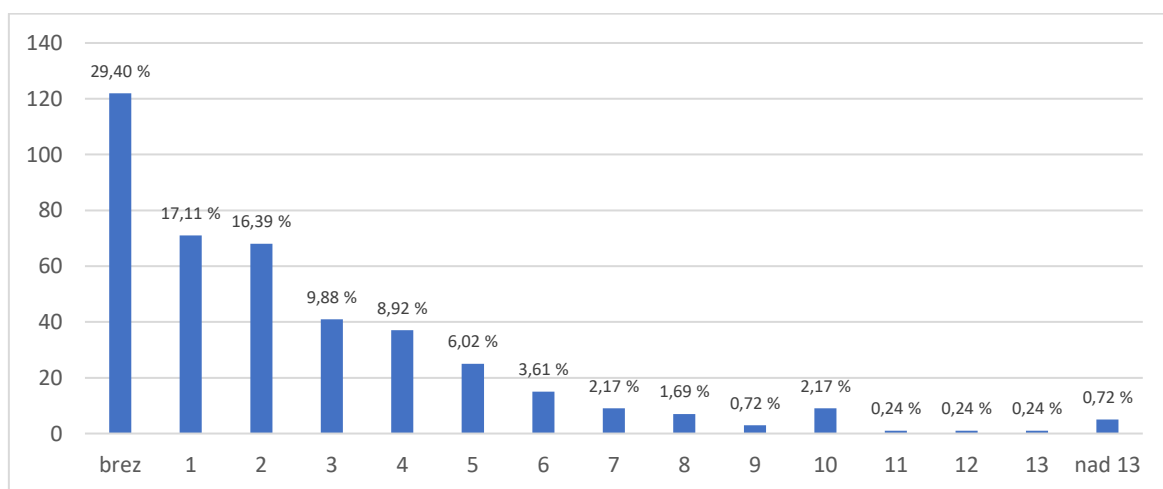
Slika 6: Porazdelitev anketirancev glede na število let delovne dobe



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz slike 7 skoraj tretjina anketirancev (približno 29,4 %) v svoji karieri pri trenutnem delodajalcu ni napredovala, kar lahko nakazuje na omejene možnosti za karierni razvoj ali stagnacijo na delovnem mestu. Približno 33 % sodelujočih je napredovalo enkrat ali dvakrat, kar kaže na določeno dinamiko znotraj organizacije in priložnosti za napredovanje. Manj kot 10 % anketirancev poroča o več kot treh napredovanjih, kar nakazuje na redkejšo možnosti za hitrejše karierno napredovanje. To lahko pomeni, da se večina zaposlenih sooča s strukturiranimi in počasnejšimi napredovalnimi procesi v organizacijah.

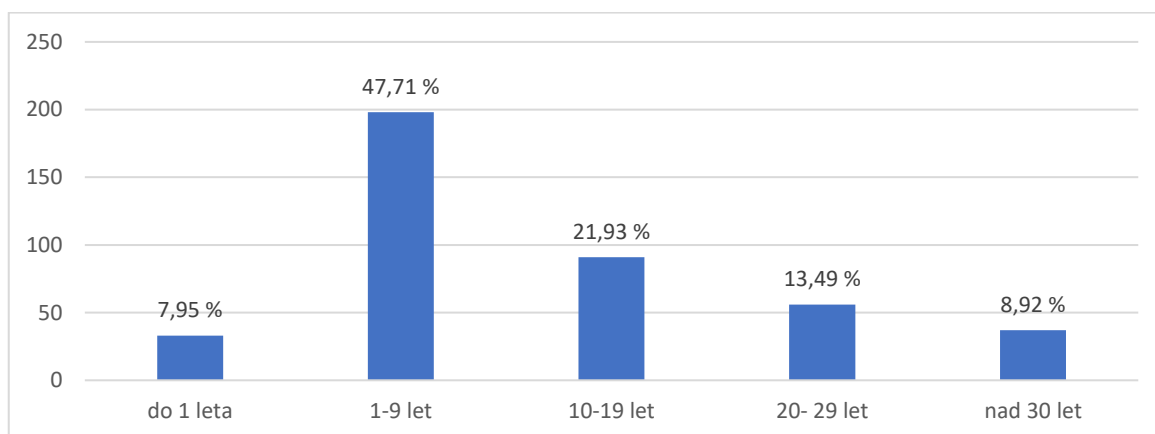
Slika 7: Porazdelitev anketirancev, glede na število prejetih napredovanj pri zadnjem delodajalcu



Vir: lastno delo.

Največji delež anketirancev na sliki 8 je zaposlenih pri trenutnem delodajalcu med 2 in 5 let, kar kaže na relativno stabilnost zaposlitvenega statusa in nakazuje na obdobje, v katerem so se zaposleni že ustalili na svojih delovnih mestih. Približno 20 % zaposlenih je v organizaciji manj kot 2 leti, kar kaže na določeno fluktuacijo in prisotnost novejših kadrov. Po drugi strani pa dobra tretjina anketirancev, ki so v organizaciji že več kot 5 let, kaže na stabilno jedro zaposlenih s precejšnjo delovno dobo pri trenutnem delodajalcu, kar lahko nakazuje na dolgoročno zaposlitev in zvestobo organizaciji.

Slika 8: Porazdelitev anketirancev, glede na delovno dobo pri trenutnem delodajalcu



Vir: lastno delo.

5.3 Merski instrumenti in mere

Za mojo nadaljnjo raziskavo se bom osredotočil na podatke prejete iz treh sklopov, in sicer plačne komunikacije in preglednosti plač, razumevanje pravičnosti plačil ter demografske podatke. Vprašanja so bila tako zaprtega kot odprtega tipa, sestavljena na podlagi že obstoječih lestvic. Za merjenje ključnih konceptov v raziskavi so bili uporabljeni standardizirani merski instrumenti, povzeti iz obstoječe literature in validirani v predhodnih empiričnih raziskavah. Vsi konstrukti so bili operacionalizirani preko trditev, na katere so anketiranci odgovarjali s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice (od »sploh se ne strinjam« do »povsem se strinjam«).

Pri konstruktju preglednosti plač so bile uporabljene postavke, ki merijo zaznavanje odprtosti in dostopnosti informacij o plačni strukturi, kriterijih za določanje plač ter komunikaciji med zaposlenimi in delodajalcem, pri čemer so bile uporabljene mere iz raziskav Scott in Jordan (2018) ter Scott in drugi (2020). Pravičnost sistema plač in nagrajevanja je bila zajeta z elementi porazdelitvene in postopkovne pravičnosti, kjer se meri subjektivna ocena zaposlenih o poštenosti izplačil glede na vložek, odgovornosti ali uspešnost, kot tudi preglednost in doslednost postopkov odločanja. Ta del temelji na validiranih lestvicah Colquitt (2001) in Day (2012). Organizacijska pripadnost kot pomembna psihološka komponenta delovnega okolja je bila merjena preko zaznane identifikacije z organizacijo,

občutka lojalnosti ter pripravljenosti ostati v trenutnem delovnem okolju, kjer so bile uporabljene postavke povzete po raziskavi Marasi (2014), ki preučuje povezave med komunikacijo o plačah in vedenjem zaposlenih.

Merski instrumenti, uporabljeni v raziskavi, temeljijo na empirično preverjenih lestvicah, kar zagotavlja vsebinsko veljavnost. Podrobnejši pregled vseh vprašanj in trditev je viden v prilogi 1. Notranja zanesljivost posameznih sklopov je bila preverjena s pomočjo Cronbach alfa koeficienta, ki je v večini primerov preseгла vrednost 0,80, kar kaže na visoko konsistentnost med postavkami znotraj konstrukta. Z upoštevanjem metodoloških smernic in vključitvijo znanstveno preverjenih mer je bila zagotovljena trdna osnova za nadaljnje kvantitativne analize in interpretacijo rezultatov.

Podatki so analizirani s pomočjo statistične programske opreme SPSS. Izpise analiz zaradi preglednosti v nalogo nisem vključil, so pa na voljo pri avtorju na zahtevo. Pri analizi sem si pomagal z različnimi statističnimi metodami, ki sem jih izbral na podlagi nivojev preučevanih spremenljivk in raziskovalnega vprašanja. Vse metode bodo tudi podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

5.4 Analiza raziskovalnih vprašanj

V tem poglavju predstavljam analize rezultatov empirične raziskave, ki sem jo izvedel med zaposlenimi v slovenskih organizacijah. Osredotočil sem se na analizo podatkov, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika, pri čemer sem uporabil različne statistične metode za preverjanje povezanosti in razlik med ključnimi spremenljivkami. Rezultati so predstavljeni v obliki tabel, grafikonov in opisov, kar omogoča sistematičen prikaz zbranih podatkov ter interpretacijo ugotovitev v skladu z zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji. V prilogi na koncu naloge je dodan tudi celoten vprašalnik.

5.4.1 Pomen preglednosti plačnega sistema za dojetje pravičnosti

V okviru prvega raziskovalnega vprašanja (Kako preglednost plač vpliva na dojetje pravičnosti sistema plač in nagrajevanja med zaposlenimi v slovenskih organizacijah?) sem želel podrobno raziskati, kako preglednost plač vpliva na dojetje pravičnosti sistema plač in nagrajevanja med zaposlenimi v slovenskih organizacijah. Moj glavni cilj je bil preveriti, ali višja raven preglednosti plač prispeva k boljšemu zaznavanju pravičnosti (postopkovne in porazdelitvene) ter ali lahko preglednost deluje kot statistično značilen napovedovalec pravičnosti v plačnem sistemu.

Za doseg tega cilja sem oblikoval kompozitne spremenljivke, ki zajemajo ključne vidike obeh konceptov. Na podlagi teh spremenljivk sem izvedel več stopenj analize, vključno z deskriptivno statistiko, preverjanjem notranje zanesljivosti, korelacijsko analizo in

regresijsko analizo. V analize sem vključil tudi kontrolne spremenljivke (starost, spol, izobrazba), da bi preveril njihov morebitni vpliv na zaznavanje pravičnosti.

Deskriptivna statistika mi je omogočila vpogled v osnovne značilnosti obeh spremenljivk, medtem ko sem s pomočjo Cronbach alfe preveril, ali so vprašanja znotraj posameznih sklopov dovolj zanesljiva za nadaljnjo analizo. Z uporabo Pearsonove korelacije sem nato preveril moč in smer povezave med preglednostjo plač in zaznavanjem pravičnosti, pri čemer me je zanimalo, ali obstaja statistično značilna pozitivna povezava. V nadaljevanju sem izvedel še regresijsko analizo, s katero sem ocenil, ali preglednost plač pomembno napoveduje pravičnost ter kolikšen delež variance v dojetanju pravičnosti lahko pojasnim s preglednostjo. S tako oblikovanim pristopom sem želel pridobiti celovit vpogled v vlogo preglednosti plač pri oblikovanju zaznavanja pravičnosti ter oceniti, ali povečana preglednost dejansko prispeva k boljšemu občutku pravičnosti med zaposlenimi.

Za boljše razumevanje osnovnih značilnosti sestavljenih spremenljivk sem najprej pridobil opisne statistike ter ocenil njihovo notranjo konsistentnost. Povprečne vrednosti, standardni odkloni ter vrednosti koeficienta Cronbach alfa za vse vključene spremenljivke so predstavljene v tabeli 6. Ti podatki omogočajo vpogled v splošno porazdelitev odgovorov in stopnjo homogenosti posameznih lestvic, kar je ključno za presojo ustreznosti nadaljnjih analiz. Vrednosti koeficienta Cronbach alfa za vse tri lestvice presegajo priporočeno mejo 0,85, kar kaže na visoko notranjo zanesljivost in potrjuje, da postavke znotraj posameznih konstruktov merijo enoten koncept.

Tabela 6: Deskriptivna statistika, korelacije in zanesljivosti mer za RVI

Dejavnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon	1	2	3
1.Preglednost plač	3,89	0,72	(0,92)		
2.Postopkovna pravičnost	3,32	0,64	0,35	(0,86)	
3.Porazdelitvena pravičnost	2,56	1,06	0,54	0,40	(0,87)

Opomba: na diagonali (v oklepajih) so prikazane vrednosti Cronbach alfa koeficiente zanesljivosti za posamezne mere. Pod diagonalo so prikazane Pearsonove korelacije med dejavniki. Vse korelacije so statistično značilne pri $p < 0,01$.

Vir: lastno delo.

Nadalje sem želel ugotoviti, ali obstaja statistično značilna linearna povezava med preglednostjo plač in zaznavanjem pravičnosti z izračunom Pearsonovega koeficienta korelacije. Rezultati korelacijske analize so pokazali, da obstaja pozitivna povezava med preglednostjo in postopkovno pravičnostjo ($r = 0,35$) ter še močnejša povezava med preglednostjo in porazdelitveno pravičnostjo ($r = 0,54$). Obe povezavi sta statistično značilni ($p < 0,001$), kar kaže na to, da je večja preglednost povezana z višjim zaznavanjem pravičnosti, zlasti na področju porazdelitve plač.

Zadnja metoda, ki sem jo uporabil pri prvem raziskovalnem vprašanju je bila regresijska analiza. Moj cilj je bil ugotoviti, ali lahko preglednost plač statistično značilno napoveduje dojetanje pravičnosti plačnega sistema. Z regresijsko analizo sem želel preveriti, koliko variance v zaznavanju pravičnosti lahko pojasnim s preglednostjo plač (tako postopkovno kot porazdelitveno) ter kakšna je moč in smer tega vpliva. Kot je razvidno iz enačbe (1) sem pri tem uporabil regresijo z več neodvisnimi spremenljivkami za preverjanje njihovega dodatnega vpliva.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \times \text{preglednost} + \beta_2 \times \text{spol} + \beta_3 \times \text{starost} + \beta_4 \times \text{izobrazba} + \beta_5 \times \text{delovne_izkušnje} + \beta_6 \times \text{št_delodajalcev} + \beta_7 \times \text{čas_v_podjetju} + \beta_8 \times \text{napredovanja} + \beta_9 \times \text{velikost_organizacije} + \beta_{10} \times \text{sektor} + \beta_{11}-\beta_{14} \times \text{poklic (slamnata spremenljivka)} + \epsilon \quad (1)$$

Kjer:

- Y : Odvisna spremenljivka (postopkovna pravičnost v tabeli 7 ter porazdelitvena pravičnost v tabeli 8)
- β_0 je konstanta, ki predstavlja osnovno vrednost pravičnosti, ko so vse neodvisne spremenljivke enake nič
- spol, starost in izobrazba so kontrolne spremenljivke,
- $\beta_1-\beta_{10}$: regresijski koeficienti za osnovne neodvisne spremenljivke (preglednost, demografski in organizacijski dejavniki).
- $\beta_{11}-\beta_{14}$: koeficienti za 4 slamnate spremenljivke poklica (npr. vodja, administrativno osebje, tehnično osebje ...).
- ϵ je napaka, ki predstavlja razliko med napovedano in dejansko vrednostjo pravičnosti

V okviru prvega regresijskega modela sem želel preveriti, ali zaznana preglednost plač statistično značilno napoveduje zaznavanje postopkovne pravičnosti med zaposlenimi, ob hkratnem pregledu nad demografskimi in organizacijskimi značilnostmi. Rezultati analize v tabeli 7 kažejo, da je regresijski model statistično značilen ($F(14, 400) = 6,769$, $p < 0,001$) in pojasni 19 % variance v zaznani postopkovni pravičnosti ($R^2 = 0,19$). To pomeni, da so vključene spremenljivke statistično značilno povezane z zaznavanjem postopkovne pravičnosti in prispevajo k njeni napovedi v okviru modela.

Tabela 7: Regresijska analiza – napovedovanje zaznane postopkovne pravičnosti na podlagi preglednosti plač in kontrolnih spremenljivk

Napovedna spremenljivka	Nestandardiziran regresijski koeficient B	Standardna napaka koeficienta B	Standardiziran regresijski koeficient β	t-vrednost	p-vrednost
(Konstanta)	3,698	0,247	/	15,000	0,000

se nadaljuje

Tabela 8: Regresijska analiza – napovedovanje zaznane postopkovne pravičnosti na podlagi preglednosti plač in kontrolnih spremenljivk (nad.)

Postopkovna preglednost plač	0,246	0,039	0,303	6,384	0,000
Starost	-0,001	0,004	-0,130	-0,211	0,833
Spol	-0,126	0,070	-0,085	-1,807	0,072
Izobrazba	0,001	0,004	0,015	0,334	0,739
Delovne izkušnje	0,011	0,007	0,188	1,492	0,140
Število delodajalcev	-0,014	0,015	-0,048	-0,920	0,358
Zaposlenost pri trenutni org.	-0,003	0,005	-0,038	-0,524	0,601
Število prejetih napredovanj	0,056	0,014	0,226	3,962	0,000
Velikost org.	-0,017	0,016	-0,049	-1,028	0,304
Sektor org.	-0,182	0,072	-0,128	-2,529	0,012
Poklic_1	-0,132	0,105	-0,064	-1,263	0,207
Poklic_3	-0,138	0,093	-0,076	-1,480	0,140
Poklic_4	-0,155	0,117	-0,066	-1,327	0,185
Poklic_5	-0,127	0,110	-0,060	-1,159	0,247

$$R^2 = 0,19, F(14, 400) = 6,769, p < 0,001$$

Vir: lastno delo.

Najmočnejši napovedovalec v modelu je bila preglednost plač, ki ima pozitiven in statistično značilen vpliv na postopkovno pravičnost ($B = 0,246$, $\beta = 0,3$, $p < 0,001$). To pomeni, da višje ocene preglednosti pomembno napovedujejo višjo zaznavo poštenosti postopkov, povezanih z določanjem plač. Statistično značilen vpliv je pokazala tudi spremenljivka število napredovanj ($B = 0,056$, $\beta = 0,226$, $p < 0,001$), kar kaže, da imajo zaposleni z več napredovanji bolj pozitivno mnenje o pravičnosti postopkov – verjetno zato, ker imajo izkušnjo, da sistem prepoznava in nagraduje (njihov) trud. V posodobljeni regresijski analizi sem vključil tudi spremenljivko poklic, pri čemer sem jo zaradi njene nominalne narave ustrezno pretvoril v slamnate (angl. dummy) spremenljivke. Namesto obravnave kot zaporedne številčne vrednosti sem posamezne poklicne skupine ločeno kodiral, pri čemer je skupina »strokovnjaki« služila kot referenčna kategorija. S tem sem zagotovil metodološko pravilno obravnavo spremenljivke in omogočil bolj zanesljivo primerjavo zaznavanja pravičnosti med različnimi poklicnimi profili.

Pomemben negativni vpliv je bil zaznan pri spremenljivki sektor organizacije ($B = -0,151$, $\beta = -0,106$, $p = 0,034$), kar nakazuje, da zaposleni v javnem sektorju sistem ocenjujejo kot

manj pravičen v postopkovnem smislu. Spremenljivka spol ima p-vrednost 0,072, tako da lahko za njo rečemo, da je mejno statistično značilna. Druge vključene spremenljivke kot so starost, izobrazba, poklic, in velikost podjetja, niso pokazale statistično značilnega vpliva, kar pomeni, da nimajo odločilne vloge pri razlagi zaznane postopkovne pravičnosti, ko so druge spremenljivke že vključene v model.

V drugem regresijskem modelu, ki je predstavljen v tabeli 8, sem preučeval, ali preglednost plač ter druge demografske in organizacijske značilnosti napovedujejo zaznavo porazdelitvene pravičnosti, torej poštenosti razdelitve plač glede na trud, prispevek in uspešnost zaposlenega.

Tabela 9: Regresijska analiza – napovedovanje zaznane porazdelitvene pravičnosti na podlagi preglednosti plač in kontrolnih spremenljivk

Napovedna spremenljivka	Nestandardiziran regresijski koeficient B	Standardna napaka koeficienta B	Standardiziran regresijski koeficient β	t- vrednost	p- vrednost
(Konstanta)	2,123	0,235	/	9,052	0,000
Postopkovna preglednost plač	0,427	0,037	0,504	11,652	0,000
Starost	0,002	0,004	0,022	0,398	0,691
Spol	-0,108	0,067	-0,069	-1,617	0,107
Izobrazba	-0,002	0,004	-0,024	-0,568	0,571
Delovne izkušnje	-0,010	0,005	-0,049	-0,499	0,629
Število delodajalcev	-0,010	0,014	-0,033	-0,686	0,493
Število prejetih napredovanj	0,003	0,013	0,012	0,225	0,822
Velikost org.	-0,042	0,015	-0,120	-2,740	0,006
Sektor org.	-0,152	0,068	-0,102	-2,219	0,027
Manager	0,192	0,099	0,089	1,926	0,055
Storitveni delavec	-0,072	0,089	-0,038	-0,807	0,420
Tehnik	-0,050	0,111	-0,021	-0,454	0,650
Pomožni delavec	-0,175	0,104	-0,079	-1,679	0,094

$$R^2 = 0,33, F(14, 400) = 14,082, p < 0,001$$

Vir: lastno delo.

Tudi ta model je statistično značilen ($F(14, 400) = 14,082, p < 0,001$) in še močnejši kot pri postopkovni pravičnosti, saj pojasni 33 % variance v zaznani porazdelitveni pravičnosti, kar pomeni, da vključene spremenljivke razmeroma dobro razlagajo razlike v zaznavanju pravične porazdelitve. Tudi tukaj je najmočnejši napovedovalec preglednost plač, ki ima izjemno močan in statistično značilen vpliv ($B = 0,427, \beta = 0,504, p < 0,001$). To kaže, da ima večja preglednost pri komuniciranju o plačah, kriterijih in razponih pomembno statistično značilno pozitivno povezavo k večjemu občutku, da je posameznik za svoje delo ustrezno nagrajen. Pri spremenljivki poklic sem tudi v tem modelu uporabil slamnate spremenljivke.

Poleg preglednosti sta bila v tem modelu statistično značilna še dva druga dejavnika:

- Velikost organizacije ($B = -0,041, \beta = -0,119, p = 0,006$): ugotovljena je bila statistično značilna negativna povezanost med velikostjo organizacije in zaznano porazdelitveno pravičnostjo, kar bi lahko bilo posledica manjše preglednosti v kompleksnejših sistemih ali večjih razlik v plačah.
- Sektor organizacije ($B = -0,146, \beta = -0,099, p = 0,029$): ugotovljena je bila statistično značilna negativna povezanost med sektorjem organizacije in zaznano porazdelitveno pravičnostjo, kar lahko odraža bolj tog plačni sistem.

Čeprav večina poklicnih skupin ni pokazala statistično značilnega vpliva na zaznavanje porazdelitvene pravičnosti, se je ena izmed njih – skupina vodje (Poklic_1) – izkazala kot mejno statistično značilna. To pomeni, da so posamezniki iz te poklicne skupine v povprečju zaznavali nekoliko višjo raven porazdelitvene pravičnosti v primerjavi z referenčno skupino (strokovnjaki), pri čemer razlika sicer ni preseгла običajnega praga statistične značilnosti ($p < 0,05$), vendar se ji približuje. Tak rezultat nakazuje, da bi lahko bila ta skupina v določenih kontekstih bolj občutljiva na preglednost plač ali pa ima drugačen dostop do informacij o plačilih, kar vpliva na njihovo doživljanje pravičnosti. Čeprav ta učinek v tej analizi ni bil dovolj močan za dokončne zaključke, predstavlja potencialno pomembno izhodišče za nadaljnje raziskave, kjer bi bilo smiselno podrobneje preučiti razlikovanje zaznane pravičnosti med različnimi organizacijskimi vlogami.

Ostale spremenljivke (starost, izobrazba, delovne izkušnje, število delodajalcev, dolžina zaposlitve in število napredovanj) niso bile statistično značilne, kar pomeni, da same po sebi ne vplivajo pomembno na zaznavanje pravičnosti, ko so drugi dejavniki že upoštevani. Regresijska analiza torej potrjuje, da je preglednost plač najpomembnejši napovedovalec zaznane pravičnosti. Poleg tega pomembno vlogo pri dojetju pravične porazdelitve igrajo tudi organizacijske značilnosti, kot sta velikost organizacije in sektor, medtem ko demografski dejavniki v tem kontekstu niso odločilni.

5.4.2 Vpliv starosti zaposlenih na zaznavanje pravičnosti plačnega sistema

Moj namen pri drugem raziskovalnem vprašanju (Ali obstajajo razlike v dojetanju pravičnosti sistema plač med zaposlenimi različnih starostnih skupin ali generacij?) je bil ugotoviti, ali obstajajo statistično značilne razlike v dojetanju pravičnosti sistema plač med zaposlenimi iz različnih starostnih skupin. Za analizo sem uporabil enofaktorsko analizo variance (ANOVA), saj sem želel primerjati povprečja več kot dveh neodvisnih skupin.

Na začetku sem preveril osnovne statistične značilnosti za vsako starostno skupino. Na podlagi deskriptivne statistike sem populacijo razdelil na desetletne starostne razrede in ugotovil, da so povprečja med starostnimi skupinami precej podobna. Kot lahko vidimo v tabeli 9, rezultati deskriptivne analize kažejo, da je najvišje povprečje podpore pravičnosti v starostnem razredu 18–29 let (3,40), sledi starostni razred 40–49 let (3,34). Najnižjo podporo pa izražajo zaposleni iz starostne skupine nad 60 let (3,21). Standardni odklon je najnižji pri najstarejši starostni skupini (nad 60 let), kar pomeni, da so mnenja znotraj te skupine bolj homogena, medtem ko je najvišji v skupini 30-39 let, kar nakazuje na večjo variabilnost mnenj v tej skupini.

Tabela 10: Razdelitev po starostnih skupinah RV2

Starostna skupina	N	Povprečje	Std. Odklon
18-29 let	48	3,40	0,62
30-39 let	113	3,26	0,71
40-49 let	97	3,34	0,60
50-59 let	140	3,26	0,61
nad 60 let	17	3,21	0,44
Skupaj	415	3,29	0,63

Vir: lastno delo.

Nadaljeval sem s preverjanjem linearne povezave med starostjo in dojetanjem pravičnosti, kjer sem uporabil korelacijsko analizo. Rezultati korelacije kažejo, da med starostjo zaposlenih in zaznavanjem pravičnosti sistema nagrajevanja ni statistično značilne povezave ($p = 0,178$). Korelacijski koeficient (-0,066) nakazuje rahlo negativno povezavo, vendar ta povezava ni statistično značilna. To pomeni, da starost anketirancev ne vpliva na dojetanje pravičnosti.

Nazadnje sem pri drugem raziskovalnem vprašanju naredil še analizo variance. Kot je razvidno iz tabele 10 sem uporabil ANOVA test za primerjavo povprečij pravičnosti med petimi starostnimi skupinami. Rezultati ANOVA kažejo, da ni statistično značilnih razlik v dojetanju pravičnosti med različnimi starostnimi skupinami ($F = 0,674$, $p = 0,610$). To pomeni, da starostna struktura zaposlenih ni zaznane statistično značilne povezanosti pri dojetanju pravičnosti sistema nagrajevanja. To pomeni, da so mlajši, srednje stari in starejši zaposleni v povprečju podobno zaznavali pravičnost plačnega sistema v organizaciji.

Ugotovitve kažejo na to, da so politike pravičnega plačila v obravnavanih organizacijah očitno učinkovite in enako sprejete v različnih starostnih skupinah.

Tabela 11: Rezultati analize varianc RV2- starost

Vir variance	Vsota kvadratov (SS)	Stopnje prostosti (df)	Srednji kvadrat (MS)	F-vrednost	p-vrednost
Med skupinami	1,084	4	0,271	0,674	0,610
Znotraj skupin	164,838	410	0,402		
Skupaj	165,922	414			

Vir: lastno delo.

Z namenom dodatne poglobitve drugega raziskovalnega vprašanja sem v tabeli 11 preveril, ali obstajajo razlike v dojetanju pravičnosti sistema nagrajevanja glede na skupno delovno dobo zaposlenih. Udeležence sem razdelil v tri skupine: 0–10 let, 11–20 let in več kot 20 let delovne dobe.

Tabela 12: Deskriptivna statistika za skupno delovno dobo za RV2

Skupna delovna doba	N	Povprečje	Std. Odklon
0-10 let	134	3,33	0,60
11-20 let	97	3,32	0,69
Nad 21 let	184	3,32	0,64
Skupaj	415	3,32	0,64

Vir: lastno delo.

Test homogenosti varianc, katerega rezultati so predstavljeni v tabeli 12, ni pokazal statistično značilnih razlik v varianci med skupinami ($p = 0,740$), kar pomeni, da je predpostavka o homogenosti varianc izpolnjena in rezultati ANOVA veljavni .

Tabela 13: Rezultati analize varianc RV2 – skupna delovna doba

Vir variance	Vsota kvadratov (SS)	Stopnje prostosti (df)	Srednji kvadrat (MS)	F-vrednost	p-vrednost
Med skupinami	0,018	2	0,009	0,022	0,978
Znotraj skupin	167,995	412	0,408		
Skupaj	168,013	414			

Vir: lastno delo.

Rezultati enosmerne analize variance (ANOVA) kažejo, da ni statistično značilnih razlik v povprečnih ocenah zaznane pravičnosti med omenjenimi skupinami ($F(2, 412) = 0,022$, $p = 0,978$). Povprečja med skupinami so bila skoraj identična: $M = 3,33$ ($SD = 0,60$) za skupino z 0–10 leti delovne dobe, $M = 3,32$ ($SD = 0,69$) za skupino z 11–20 leti ter $M = 3,32$ ($SD = 0,64$) za skupino z več kot 20 leti delovne dobe.

5.4.3 Vloga preglednosti plač pri oblikovanju organizacijske pripadnosti

Cilj tretjega raziskovalnega vprašanja (Kakšna je povezava med preglednostjo plač in organizacijsko pripadnostjo zaposlenih?) je bil raziskati, ali obstaja statistično značilna povezava med zaznavo preglednosti plač in izraženo organizacijsko pripadnostjo zaposlenih. V ta namen sem izvedel korelacijsko analizo za preverjanje linearne povezanosti med spremenljivkama ter regresijsko analizo za oceno napovedne moči preglednosti plač.

Najprej sem preveril notranjo zanesljivost obeh merjenih konstruktov. Cronbach alfa za preglednost plač je znašala 0,92, kar potrjuje odlično notranjo konsistentnost. Organizacijska pripadnost je imela nekoliko nižjo, a še vedno zadovoljivo stopnjo zanesljivosti (Cronbach alfa = 0,668), kar omogoča njeno vključitev v nadaljnje analize. V tabeli 13 je prikazana deskriptivna statistika, kjer so Cronbach α zapisane v diagonali v oklepajih. Korelacije so Pearsonove in velja $p < 0,01$ za vse korelacije.

Rezultati Pearsonove korelacije v tabeli 13 so pokazali pozitivno povezavo med zaznavo preglednosti plač in organizacijsko pripadnostjo ($r = 0,33$, $p < 0,001$). To pomeni, da zaposleni, ki boljše zaznavajo preglednost plačnega sistema, tudi pogosteje izražajo višjo pripadnost organizaciji.

Tabela 14: Deskriptivna statistika, korelacije in zanesljivosti mer za RV3

Dejavniki	Povprečna vrednost	Standardni odklon	1	2
1.Preglednost plač	2,74	0,92	(0,92)	
2.Organizacijska pripadnost	3,13	0,83	0,33	(0,67)

Opomba: na diagonali (v oklepajih) sta prikazani vrednosti Cronbach alfa koeficientov zanesljivosti za posamezne mere. Pod diagonalo je prikazana Pearsonova korelacija med dejavnikoma. Korelacija je statistično značilna pri $p < 0,01$.

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem oblikoval regresijski model, v katerem sem želel preveriti vpliv zaznave preglednosti plač na organizacijsko pripadnost zaposlenih. Poleg glavne napovedne spremenljivke sem v model vključil tudi več kontrolnih spremenljivk: spol, starost, izobrazbo, delovno dobo in vodstveni položaj kot niz slamnatih (angl. dummy) spremenljivk.

Enačba regresijskega modela (2) je bila naslednja:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \times \text{preglednost} + \beta_2 \times \text{spol} + \beta_3 \times \text{starost} + \beta_4 \times \text{izobrazba} + \beta_5 \times \text{delovna_doba} + \beta_6 \times \text{vodja_podjetja} + \beta_7 \times \text{vodja_enote} + \beta_8 \times \text{neposredni_vodja} + \varepsilon \quad (2)$$

Kjer:

- Y predstavlja odvisno spremenljivko (organizacijsko pripadnost),
- β_0 je konstanta, ki predstavlja osnovno raven pripadnosti, kadar so vse pojasnjevalne spremenljivke enake nič,
- β_1 do β_8 so regresijski koeficienti posameznih napovednih spremenljivk,
- ε predstavlja napako modela oziroma razliko med napovedano in dejansko vrednostjo pripadnosti.

Rezultati regresijske analize v tabeli 14 so pokazali, da je preglednost plač statistično značilen napovednik organizacijske pripadnosti ($\beta = 0,325$, $p < 0,001$).

Tabela 15: Regresijska analiza – napovedovanje zaznane organizacijske pripadnosti na podlagi preglednosti plač in kontrolnih spremenljivk

Napovedna spremenljivka	Nestandardiziran regresijski koeficient B	Standardna napaka koeficienta B	Standardiziran regresijski koeficient β	t-vrednost	p-vrednost
(Konstanta)	2,731	0,144		18,956	0,000
Preglednost plač	0,158	0,023	0,325	6,902	0,000
Spol	0,031	0,042	0,035	0,729	0,466
Starost	-0,004	0,004	-0,095	-0,938	0,349
Izobrazba	0,001	0,003	0,022	0,451	0,652
Delovna doba	0,004	0,004	0,100	0,982	0,327
Vodstveni položaj-podjetje	0,049	0,124	0,018	0,390	0,696
Vodstveni položaj - enota	0,174	0,076	0,109	2,281	0,023
Neposredni vodja	0,075	0,056	0,065	1,350	0,178

$$R^2 = 0,123, F(8, 406) = 7,120, p < 0,001$$

Vir: lastno delo.

V razširjenem regresijskem modelu, ki sem ga oblikoval za poglobljeno analizo, sem poleg preglednosti vključil tudi kontrolne spremenljivke: spol, starost, izobrazbo, skupno delovno dobo ter vodstveni položaj, kodiran s tremi slamnatimi spremenljivkami (vodja na ravni

podjetja/organizacije, vodja enote/oddelka in neposredni vodja). Referenčna skupina so zaposleni brez podrejenih.

Celotni regresijski model se je izkazal za statistično značilnega ($F(8, 406) = 7,120, p < 0,001$), s koeficientom determinacije $R^2 = 0,123$. To pomeni, da model pojasni 12,3 % variance v organizacijski pripadnosti, kar predstavlja zmeren, a pomemben skupni učinek vseh vključenih spremenljivk.

Preglednost plač je tudi v tem modelu ostala najmočnejši in edini statistično značilen napovednik ($\beta = 0,325, p < 0,001$), kar potrjuje njeno konsistentno in neodvisno napovedno moč. Med kontrolnimi spremenljivkami je bil edino vodstveni položaj na ravni oddelka/službe statistično značilen ($\beta = 0,109, p = 0,023$). To pomeni, da vodje na srednji ravni izražajo višjo raven pripadnosti v primerjavi z izvršilnimi zaposlenimi brez podrejenih. Najvišji vodje niso izkazovali statistično pomembne razlike ($\beta = 0,018, p = 0,697$), medtem ko je bil pri neposrednih nadzornikih zaznan pozitiven trend ($\beta = 0,065$), ki pa ni dosegel statistične značilnosti ($p = 0,178$). Tudi spol, starost, izobrazba in delovna doba niso imeli statistično značilnega vpliva na pripadnost.

Sklepno lahko rečemo, da je zaznava preglednosti plač statistično značilno povezana z organizacijsko pripadnostjo. Ugotovitev, da preglednost plač ohranja statistično značilen vpliv tudi ob upoštevanju kontrolnih spremenljivk, potrjuje njeno robustnost in neodvisno napovedno moč pri oblikovanju organizacijske pripadnosti. Posebej velja izpostaviti višjo pripadnost zaposlenih na srednji vodstveni ravni, kar lahko odraža njihovo vpetost med strateškim in operativnim delovanjem organizacije.

5.4.4 Stališča zaposlenih do ukrepov Direktive 2023/970 o preglednosti plač

Z analizo zadnjega raziskovalnega vprašanja (V kolikšni meri zaposleni podpirajo načela in cilje Direktive 2023/970 glede pravice do obveščenosti o plačah?) sem želel ugotoviti, kakšna je splošna podpora udeležencev v raziskavi do ukrepov, ki jih predvideva Direktiva 2023/970 – zlasti ukrepov, povezanih s plačno preglednostjo in odpravo plačnih razlik med spoloma. Poseben poudarek sem namenil tudi preverjanju razlik v podpori med starostnimi skupinami.

Najprej sem s pomočjo deskriptivne statistike analiziral posamezne trditve v sklopu vprašanj, ki so se navezovala na Direktivo 2023/970. Kot je razvidno iz tabele 15 je najvišjo povprečno oceno prejel ukrep obveznega navajanja začetnih plač v zaposlitvenih oglasih ($M = 4,13; SD = 0,89$), pri katerem je bila tudi t-vrednost najvišja ($t(414) = 14,28$), kar kaže na najmočnejšo izraženo podporo med vsemi ukrepi. Sledijo ukrepi pravice do informacij o povprečnem plačilu po spolu ($M = 3,81; t = 6,45$), rednega poročanja o razlikah v plačah med spoloma ($M = 3,81; t = 6,06$) ter razkritja spolno nevtralnih plačnih struktur znotraj organizacije ($M = 3,71; t = 3,99$), ki prav tako dosegajo statistično značilno podporo, vendar nekoliko manj izrazito.

Tabela 16: Opisna statistika vprašanj o podpori Direktive 2023/970

Vprašanje	N	Povprečje	Std. odklon
V kolikšni meri podpirate ukrep jasnega razkrivanja spolno nevtralnih plačnih struktur znotraj organizacije?	415	3,708	1,065
V kolikšni meri podpirate pravico posameznika do informacije o povprečnem plačilu (razčlenjeno po spolu), za kategorije delavcev v podjetju, ki opravljajo enako delo ali delo enake vrednosti?	415	3,810	0,978
V kolikšni meri podpirate ukrep obveznega navajanja osnovnih začetnih plač za iskano pozicijo v zaposlitvenih oglasih oz. pred zaposlitvenim intervjujem?	415	4,125	0,892
V kolikšni meri podpirate ukrep rednega poročanja o razlikah v plačah med spoloma za velika podjetja?	415	3,812	1,049

Vir: lastno delo.

Vsi ukrepi, ki jih predvideva Direktiva 2023/970, so v povprečju ocenjeni pozitivno – v razponu od 3,71 do 4,13 na petstopenjski lestvici. Najvišjo podporo izkazuje ukrep navajanja začetne plače v oglasih ($M = 4,13$), kar kaže na jasno izraženo potrebo po preglednosti že v fazi zaposlovanja. Najnižjo podporo pa ima ukrep razkritja notranjih plačnih struktur ($M = 3,71$), kar je vseeno nad povprečjem in pomeni splošno podporo. Vrednosti standardnih odklonov nakazujejo zmerno razpršenost mnenj. Dodatno sem v tabeli 16, za preverjanje, ali so povprečne ocene podpore ukrepom iz Direktive 2023/970 statistično značilno višje od nevtralne vrednosti 3,5, izvedel enostranski t-test. Rezultati kažejo, da so vse štiri ocenjevalne postavke (navedene so v prilogi 1 pod postavko 3) statistično značilno višje od referenčne vrednosti ($p < 0,001$), kar pomeni, da anketirani izkazujejo pozitivno podporo vsem predlaganim ukrepom.

Tabela 17: Enostranski t-test za preveritev statistične značilnosti

	t	Stopnje prostosti (df)	Statistična značilnost (p)	Razlika med povprečjem in testno vrednostjo	95 % interval zaupanja za razliko
Vprašanje 1	3,986	414	0,000	0,208	0,11
Vprašanje 2	6,450	414	0,000	0,310	0,22
Vprašanje 3	14,279	414	0,000	0,625	0,54
Vprašanje 4	6,061	414	0,000	0,312	0,21

Vir: lastno delo.

V tem delu raziskave sem uporabil metodo glavnih komponent (angl. principal component analysis, v nadaljevanju PCA) za preverjanje, ali lahko vprašanja, povezana s podporo načelom Direktive, tvorijo enoten indeks. Cilj PCA je bil ugotoviti, ali ta vprašanja merijo

isti latentni konstrukt ali pa so med seboj različno povezana. Rezultati PCA so pokazali, da prvi faktor pojasni kar 72 % variance, kar pomeni, da se vprašanja med seboj močno povezujejo in tvorijo enotno dimenzijo. To omogoča združitev vprašanj v enoten indeks podpore, saj vsi elementi merijo podoben koncept – podporo preglednosti plač in enakosti v skladu z Direktivo 2023/970. S tem sem pridobil bolj poenostavljeno in pregledno spremenljivko, ki bolje odraža celovit pogled na podporo načelom Direktive 2023/970.

Da bi preveril, ali obstajajo razlike v podpori načelom Direktive 2023/970 glede na spol, sem uporabil t-test za neodvisne vzorce. Rezultati testa izvedenega na osnovi PCA faktorja so pokazali, da je povprečna podpora načelom statistično značilno višja pri ženskah kot pri moških ($p = 0,0067$). To pomeni, da so ženske v povprečju bolj naklonjene preglednosti in enakosti v okviru Direktive 2023/970, kar je skladno s pričakovanji glede večje občutljivosti na vprašanja plačne enakosti.

Da bi dodatno preučil razlike glede na kombinacijo spola in starosti, sem uporabil dvostopenjsko analizo variance (ANOVA). V tej fazi sem kot odvisno spremenljivko uporabil prvi faktor iz PCA, ki zajema podporo vsem štirim ukrepom Direktive 2023/970. Ta pristop omogoča teoretsko bolj utemeljeno in statistično robustnejšo analizo razlik. V model sem vključil obe glavni spremenljivki (spol in starostno skupino) ter njuno interakcijo (spol \times starost). Rezultati so pokazali, da imata tako spol kot starostna skupina statistično značilen vpliv na podporo načelom Direktive 2023/970 ($p < 0,05$). To pomeni, da obstajajo razlike v podpori glede na oba dejavnika, vendar se učinek spola ne spreminja glede na starostno skupino, saj interakcijski učinek ni bil statistično značilen ($p = 0,416$).

V tej raziskavi sem za merjenje podpore ukrepom iz Direktive 2023/970 uporabil tako povprečno oceno vseh štirih postavk kot tudi faktor iz PCA. Namen uporabe obeh pristopov je bil preveriti stabilnost rezultatov ter primerjati, ali izbira metode vpliva na ugotovitve o razlikah med skupinami. Rezultati so pokazali, da sta si pristopa v interpretaciji zelo podobna: v obeh primerih so ženske izrazile statistično značilno višjo podporo Direktivi 2023/970 kot moški, starost pa ni imela linearnega vpliva, temveč rahlo nelinearno povezavo. V obeh primerih interakcija med spolom in starostjo ni bila statistično značilna, kar pomeni, da učinek spola ostaja stabilen ne glede na starostno skupino.

Uporaba PCA faktorja pa je omogočila bolj teoretsko utemeljen pristop, saj upošteva strukturo povezanosti med postavkami in oblikuje latentni konstrukt podpore. Ker je prvi faktor pojasnil kar 72 % skupne variance, predstavlja zelo dober približek dejanskega vzorca odzivov in omogoča natančnejšo kvantitativno obravnavo konstrukta. To prispeva k večji robustnosti analiz razlik in hkrati potrjuje zanesljivost rezultatov, pridobljenih s povprečnim pristopom. Sklepno lahko rečem, da uporaba PCA faktorja v tej raziskavi ni spremenila vsebinskih ugotovitev, jih je pa metodološko utrdila in ponudila dodatno potrditev veljavnosti merjene spremenljivke. Ta ugotovitev nakazuje, da so ženske ne glede na starost bolj naklonjene načelom Direktive 2023/970 v primerjavi z moškimi. Pri moških pa je

podpora nekoliko nižja, vendar se ta razlika ne spreminja bistveno med različnimi starostnimi skupinami.

Nadalje sem, da bi natančneje preučil vpliv starosti na podporo načelom Direktive 2023/970, starost obravnaval kot kontinuirano spremenljivko in izvedel regresijsko analizo, katere rezultati so vidni v tabeli 17. V prvem koraku sem uporabil linearni model, vendar rezultati niso pokazali statistično značilne povezave ($p = 0,115$), kar nakazuje, da starost sama po sebi nima linearnega vpliva na podporo načelom Direktive 2023/970. V drugem koraku sem v model dodal še kvadrat starosti, da bi preveril nelinearni vpliv.

Tabela 18: Regresijska analiza- napovedovanje podpore načelom Direktive 2023/970 na podlagi starosti kot kontinuirane spremenljivke

Napovedna spremenljivka	Nestandardiziran regresijski koeficient B	Standardna napaka koeficienta B	Standardiziran regresijski koeficient β	t-vrednost	p-vrednost
(Konstanta)	2,491	0,708	/	3,52	<0,001
Starost	0,075	0,034	0,969	2,19	0,029
Starost ²	-0,001	0,000	-1,053	-2,38	0,018

$$R^2 = 0,019, F(2, 412) = 4,09, p = 0,017$$

Vir: lastno delo.

To pomeni, da se podpora načelom Direktive 2023/970 sprva povečuje s starostjo, nato pa po določeni starosti začne upadati. Takšna nelinearna povezanost nakazuje, da so načelom najbolj naklonjeni srednje stari zaposleni, medtem ko je pri mlajših in starejših podpora nekoliko nižja. Ta ugotovitev nakazuje, da mlajši zaposleni verjetno še nimajo oblikovanega stališča ali so bolj skeptični do ukrepov, medtem ko starejši zaposleni morda že imajo uveljavljena stališča, ki so manj naklonjena spremembam v smeri preglednosti.

6 DISKUSIJA

V poglavju diskusija bom predstavil in interpretiral glavne ugotovitve raziskave ter jih umestil v širši teoretični in praktični kontekst. Na podlagi izvedenih analiz bom kritično ovrednotil rezultate in jih primerjal s teoretičnimi izhodišči. Poseben poudarek bo namenjen razumevanju vpliva preglednosti plač na zaznavanje pravičnosti sistema plač in organizacijsko pripadnost, kot tudi preučevanju razlik v dojemanju pravičnosti med zaposlenimi iz različnih starostnih skupin. Poleg tega bom analiziral podporo načelom Direktive 2023/970 ter izpostavil morebitne praktične implikacije za organizacije v Sloveniji. Na koncu bom predstavil omejitve raziskave in podal predloge za nadaljnje raziskovanje na tem področju.

6.1 Povzetek in interpretacija ugotovitev s teoretičnimi prispevki

V nadaljevanju bom predstavil ključne ugotovitve raziskave in jih povezal s teoretičnimi izhodišči ter obstoječimi empiričnimi študijami s področja preglednosti plač in pravičnosti sistema nagrajevanja, kar je osnovna tematika tega magistrskega dela. Najprej bom opisal, kako preglednost plač vpliva na dojetanje pravičnosti sistema plač in organizacijsko pripadnost zaposlenih. Posebej bom izpostavil razliko v zaznavanju pravičnosti glede na starostne skupine, saj je vprašanje generacijskega dojetanja preglednosti plač v praksi pogosto prezrto, a lahko pomembno vpliva na oblikovanje pravičnih plačnih sistemov.

6.1.1 Vpliv preglednosti plač na dojetanje pravičnosti sistema nagrajevanja

V okviru prvega raziskovalnega vprašanja sem analiziral, kako preglednost plač vpliva na zaznavanje pravičnosti sistema plač. Rezultati potrjujejo, da je večja zaznava preglednosti statistično značilno povezana z višjo zaznavo tako postopkovne kot porazdelitvene pravičnosti. Pearsonove korelacije so pokazale pozitivne in statistično značilne povezave, pri čemer je bila povezava s porazdelitveno pravičnostjo močnejša kot s postopkovno, kar kaže na posebno vlogo preglednosti pri doživljanju poštene razdelitve plač.

Regressijska analiza je dodatno potrdila pomembnost preglednosti kot napovedovalca. Model za postopkovno pravičnost je pojasnil 19 % variance; poleg preglednosti se je kot pomembna izkazala tudi spremenljivka število napredovanj, kar kaže, da pozitivne osebne izkušnje z napredovanjem vplivajo na občutek pravičnih postopkov. Negativen vpliv na zaznavo postopkovne pravičnosti je imel tudi sektor – zaposleni v javnem sektorju so sistem ocenili kot manj pravičen. Model za porazdelitveno pravičnost je bil še bolj pojasnjevalen, pri čemer je preglednost ostala najmočnejši napovedovalec. Poleg nje so statistično značilen vpliv izkazali še poklic, velikost organizacije in sektor, vsi z negativnim učinkom, kar nakazuje, da organizacijski kontekst pomembno oblikuje zaznavo pravične razdelitve nagrad.

Skupno gledano rezultati potrjujejo, da je preglednost plač osrednji dejavnik pri oblikovanju občutka pravičnosti, zlasti pri doživljanju poštenosti razdelitve. Obenem pa opozarjajo tudi na vpliv specifičnih organizacijskih značilnosti, medtem ko demografske spremenljivke (spol, starost, izobrazba) niso imele statistično značilnega vpliva.

6.1.2 Razlike v dojetanju pravičnosti sistema plač med zaposlenimi različnih starostnih skupin

Ena ključnih predpostavk raziskave je bila, da bi lahko starost zaposlenih vplivala na njihovo dojetanje pravičnosti plačnega sistema. Vendar so rezultati pokazali, da starost kot dejavnik ni pomembno povezana z dojetanjem pravičnosti. To pomeni, da se občutek pravičnosti med starejšimi in mlajšimi zaposlenimi bistveno ne razlikuje. Zaposleni iz različnih starostnih skupin v podobni meri dojemajo pravičnost sistema plač, kar nakazuje na

uspešnost implementiranih politik nagrajevanja, ki očitno delujejo enako na različne generacije.

Pomembno je poudariti, da so bile uporabljene različne statistične metode za preverjanje te hipoteze, vendar niti analiza variance niti korelacijska analiza nista pokazali statistično značilnih razlik med starostnimi skupinami. To nakazuje na enotnost v dojemanju pravičnosti, kar je lahko posledica konsistentnih plačnih politik ali enakega dostopa do informacij o plačah ne glede na starost.

Ugotovitve prav tako kažejo, da dolžina delovne dobe ni pomemben dejavnik pri doživljanju pravičnosti sistema plač. To pomeni, da zaposleni – ne glede na to, koliko časa so že aktivni na trgu dela – sistem pravičnosti v povprečju zaznavajo zelo podobno. Ta rezultat je v skladu s predhodnimi analizami glede starosti in dodatno potrjuje, da zaznavanje pravičnosti ni odvisno od delovne dobe, kar lahko nakazuje na enotno komunikacijo in implementacijo plačnih politik v različnih generacijskih skupinah.

6.1.3 Povezava med preglednostjo plač in organizacijsko pripadnostjo zaposlenih

Organizacijska pripadnost je pomemben dejavnik pri zagotavljanju stabilnosti kadra in visoke delovne motivacije. Raziskava je pokazala, da preglednost plač pomembno vpliva na občutek pripadnosti organizaciji. Zaposleni, ki zaznavajo višjo stopnjo preglednosti v plačnem sistemu, pogosteje izražajo tudi večjo pripadnost podjetju. To je razumljivo, saj preglednost v nagrajevanju zmanjšuje občutek negotovosti in nepravičnosti, kar prispeva k večji povezanosti z delovnim okoljem.

Korelacijska analiza je pokazala statistično značilno pozitivno povezavo med preglednostjo in organizacijsko pripadnostjo, kar potrjuje domnevo, da pregledni plačni sistemi vplivajo na višjo raven lojalnosti. Regresijska analiza je prav tako pokazala, da preglednost plač pomembno napoveduje zaznavanje pripadnosti, vendar relativno nizka pojasnjevalna vrednost kaže, da obstajajo tudi drugi pomembni dejavniki, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih.

Poglobljen model, ki je vključeval dodatne demografske in organizacijske dejavnike, je pokazal, da preglednost tudi ob upoštevanju teh spremenljivk ostaja najmočnejši in statistično značilen napovednik pripadnosti. Med kontrolnimi spremenljivkami je bil edino vodstveni položaj na ravni oddelka ali službe povezan z višjo pripadnostjo, kar nakazuje, da imajo srednji vodstveni kadri posebno vlogo pri povezovanju zaposlenih z organizacijo. Sklepno lahko ugotovimo, da je preglednost plačnega sistema pomemben, robusten in neodvisen dejavnik pri oblikovanju organizacijske pripadnosti zaposlenih.

6.1.4 Podpora zaposlenih Direktivi 2023/970

Zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi v splošnem izražajo visoko podporo ukrepom, ki jih predvideva Direktiva 2023/970, še posebej ukrepom, povezanih s preglednostjo plač. Največ podpore je bilo izražene glede zahteve po navajanju začetne plače v zaposlitvenih oglasih, kar kaže na potrebo po jasni komunikaciji že ob prvem stiku s potencialnimi zaposlenimi. Podpora načelom Direktive 2023/970 je izrazitejša med ženskami, kar lahko povežemo z večjo občutljivostjo na vprašanja plačne enakosti.

Starost se pri tem vprašanju ni pokazala kot odločilen dejavnik, vendar so srednje stari zaposleni izkazovali nekoliko večjo podporo v primerjavi z mlajšimi in starejšimi. To lahko interpretiramo kot posledico poklicnih izkušenj in večje vpetosti v delovno okolje, kjer so razlike v plačah bolj očitne. Ugotovitve kažejo na potrebo po nadaljnjem ozaveščanju o plačni preglednosti in enakosti, še posebej med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi.

Skupne ugotovitve raziskave kažejo, da preglednost plač ne vpliva le na dojetanje pravičnosti, temveč tudi na organizacijsko pripadnost zaposlenih. Podpora načelom Direktive 2023/970 pa odraža pripravljenost zaposlenih na bolj pregledne in pravične plačne prakse. Raziskava tako potrjuje pomembnost preglednosti kot temeljnega načela pri oblikovanju pravičnih in stabilnih delovnih okolij.

6.2 Praktična priporočila

V sodobnih organizacijah postaja preglednost plač vse pomembnejši dejavnik, ki vpliva na dojetanje pravičnosti in organizacijsko pripadnost zaposlenih. Na podlagi ugotovitev raziskave lahko oblikujem več uporabnih priporočil za podjetja, ki želijo izboljšati preglednost plačnih politik, okrepiti občutek pravičnosti in s tem tudi organizacijsko pripadnost.

Najprej je pomembno poudariti pomen uvedbe jasnih plačnih politik, ki opredeljujejo osnovne plačne razpone, dodatke ter merila za napredovanje. Zaposleni morajo imeti dostop do teh informacij, saj večja preglednost zmanjša občutek diskriminacije in poveča zadovoljstvo s plačilom. Poleg oblikovanja politik je ključno tudi redno obveščanje zaposlenih o plačnih spremembah. Vodje naj pri vsakem povišanju ali prilagoditvi plačne strukture jasno pojasnijo razloge in kriterije za spremembo, kar zmanjšuje dvome in povečuje zaupanje v pravičnost sistema.

Pomemben korak k povečanju preglednosti je tudi redno izobraževanje vodij na področju komuniciranja z zaposlenimi glede plačnih politik. Vodje morajo znati jasno in pregledno pojasniti osnove sistema plač ter odgovarjati na vprašanja zaposlenih. Priporočam tudi vzpostavitev internih platform, kjer bi bili dostopni dokumenti o plačnih razponih in kriterijih za napredovanje. Na ta način bi lahko zaposleni v vsakem trenutku preverili informacije, kar bi zmanjšalo špekulacije in povečalo občutek zaupanja v sistem.

Ena izmed pomembnih praks, ki jo zaposleni visoko podpirajo, je navajanje začetne plače že v zaposlitvenih oglasih. To omogoča potencialnim kandidatom jasen vpogled v ponudbo delovnega mesta in zmanjšuje občutek nepoštenosti v kasnejših fazah zaposlitvenega procesa. Organizacije, ki že izvajajo takšno prakso, so pogosto zaznane kot bolj odprte in zaupanja vredne, kar prispeva k pozitivnemu delodajalčevemu ugledu.

Poleg preglednosti v nagrajevanju je treba upoštevati tudi starostne in generacijske razlike pri oblikovanju komunikacijskih strategij. Mlajši zaposleni navadno bolj cenijo pregledne prakse pri navajanju plač, medtem ko starejši zaposleni morda dajejo večjo težo stabilnosti in dolgoročnemu varovanju socialnih pravic. Zato je ključno prilagoditi komunikacijo glede na starostne skupine, saj bo le tako mogoče učinkovito implementirati spremembe.

Preglednost plač ima tudi pomembno vlogo pri gradnji organizacijske pripadnosti. Povezava med preglednostjo in pripadnostjo, ki jo potrjujejo rezultati raziskave, kaže, da so zaposleni, ki imajo boljši vpogled v plačne razpone in politike, bolj pripadni organizaciji. Preglednost prispeva k občutku vključenosti in lojalnosti, saj zaposleni razumejo, kako so njihove plače oblikovane in kakšne so možnosti za napredovanje. Vendar pa je pomembno, da preglednost ne ostane osamljen ukrep, temveč da se poveže z drugimi strategijami za krepitev organizacijske kulture, kot so redni pogovori z zaposlenimi, izobraževanja in vključevanje v oblikovanje politik.

Pri implementaciji načel Direktive 2023/970 je ključno, da organizacije namenijo pozornost ukrepom, ki zagotavljajo enako plačilo za delo enake vrednosti. Rezultati raziskave kažejo, da zaposleni močno podpirajo načela, ki povečujejo preglednost, predvsem v fazi zaposlovanja. Največjo podporo je dobilo navajanje začetne plače v oglasih, medtem ko je podpora razkritju spolno nevtralnih plačnih struktur nekoliko nižja. To nakazuje na potrebo po dodatnem izobraževanju zaposlenih o tem, zakaj so spolno nevtralne plačne politike pomembne za zmanjšanje razlik med spoloma.

Da bi organizacije resnično okrepile zaupanje zaposlenih, je treba preglednost plač povezati s širšo organizacijsko kulturo vključevanja. Preglednost plač naj ne bo zgolj formalni ukrep, temveč del celostne strategije gradnje zaupanja in odprte komunikacije. Koristno je izvajati interne delavnice, kjer se vodje in zaposleni skupaj pogovorijo o pričakovanjih glede preglednosti, pravičnosti in nagrajevanja.

Na splošno priporočam, da preglednost plač postane del celovitega sistema upravljanja s človeškimi viri, ki spodbuja pravičnost, zavzetost in pripadnost zaposlenih. Le tako bo preglednost učinkovita ne le kot individualni ukrep, temveč kot del širše organizacijske strategije, ki gradi zaupanje in spodbuja dolgoročno zvestobo zaposlenih.

6.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Pri interpretaciji rezultatov je treba upoštevati nekaj pomembnih omejitev raziskave, ki lahko vplivajo na njeno zanesljivost in uporabnost. Ena izmed ključnih omejitev je povezana z metodološkim pristopom, ki je temeljil na kvantitativni analizi podatkov, zbranih s pomočjo spletnega vprašalnika. Kljub prednostim, kot so hitrost in širok doseg, ima spletno anketiranje tudi svoje slabosti, med katerimi je treba izpostaviti možnost pristranskosti zaradi samoselekcije anketirancev. Tisti, ki so sodelovali v raziskavi, so lahko bolj zainteresirani za temo preglednosti plač, kar bi lahko vplivalo na rezultate. Prav tako spletni vprašalniki ne omogočajo poglobljenega vpogleda v razloge in motivacije za posamezne odgovore, kar pa bi lahko zagotovil bolj kvalitativni pristop.

Naslednja omejitev raziskave je tudi struktura vzorca. Raziskava ni zajela specifičnih skupin, kot so samozaposleni, lastniki podjetij in upokojniki, zaradi česar ugotovitve niso neposredno uporabne za te ciljne skupine. Takšna omejitev zmanjšuje širšo uporabnost raziskave.

Dodatna omejitev se nanaša na naravo merjenih spremenljivk. Ker so bili podatki pridobljeni s pomočjo vprašalnika, obstaja možnost socialno zaželenih odgovorov, kar pomeni, da so anketiranci lahko odgovarjali v skladu s pričakovanji okolja ali družbenih norm, še posebej na temo pravičnosti in preglednosti. To lahko vpliva na objektivnost pridobljenih podatkov.

Nazadnje je pomembno izpostaviti tudi omejitev, povezano z izbiro spremenljivk v raziskavi. Čeprav so rezultati pokazali statistično značilne povezave med preglednostjo plač, pravičnostjo in organizacijsko pripadnostjo, je pojasnjevalna moč modelov relativno nizka. To pomeni, da so verjetno prisotni tudi drugi pomembni dejavniki, ki vplivajo na dojetje pravičnosti in pripadnosti, a v tej analizi niso bili zajeti.

Da bi pridobil celovitejši vpogled v problematiko preglednosti plač in pravičnosti nagrajevanja, predlagam nekaj nadgradenj za nadaljnje raziskovanje. Prvi predlog je vključitev širšega vzorca, ki bi poleg trenutno zaposlenih zajemal tudi samozaposlene, upokojnike in lastnike podjetij. S tem bi pridobili bolj celostno sliko o percepciji preglednosti plač v različnih delovnih okoljih.

Drugi predlog se nanaša na uporabo kombiniranega metodološkega pristopa. Poleg kvantitativne analize bi vključitev kvalitativnih metod, kot so intervjuji ali fokusne skupine, omogočila globlji vpogled v osebne izkušnje zaposlenih. To bi pripomoglo k bolj poglobljenemu razumevanju motivov in pričakovanj glede preglednosti plač.

Tretji predlog vključuje razširitev raziskave na mednarodno raven, kar bi omogočilo primerjavo dojetja pravičnosti v različnih kulturnih in gospodarskih okoljih. To bi prispevalo k boljšemu razumevanju, kako različni institucionalni okvirji vplivajo na zaznavanje pravičnosti in preglednosti, še posebej po uvedbi enotne Direktive 2023/970, ki državam članicam nalaga skupne standarde na področju plačne preglednosti.

Četrty predlog se osredotoča na dolgoročno spremljanje učinkov uvedbe politik plačne preglednosti v organizacijah. Mogoče bi na tem mestu bila smiselna izvedba študij, ki bi omogočile spremljanje sprememb v dojemanju pravičnosti in pripadnosti skozi daljše časovno obdobje. Tako bi lažje ugotovil, ali uvedba večje preglednosti dolgoročno pozitivno vpliva na delovno okolje in motivacijo zaposlenih.

Na koncu predlagam tudi raziskovanje dodatnih dejavnikov, kot so organizacijska kultura, zadovoljstvo z vodstvom in delovne razmere. Ti dejavniki bi lahko osvetlili kompleksnejše povezave med preglednostjo plač, pravičnostjo in organizacijsko pripadnostjo, kar bi omogočilo oblikovanje bolj celovitih strategij za upravljanje človeških virov.

S predlaganimi izboljšavami bi lahko pridobili globlje razumevanje dinamike preglednosti plač in pravičnosti nagrajevanja ter s tem prispevali k oblikovanju učinkovitejših organizacijskih politik na področju nagrajevanja in upravljanja kadrov.

7 SKLEP

V magistrskem delu sem raziskoval vlogo preglednosti plač pri oblikovanju zaznave pravičnosti plačnih sistemov in organizacijske pripadnosti zaposlenih. Izhajal sem iz teoretičnih konceptov organizacijske pravičnosti ter aktualne pravne podlage EU, zlasti Direktive 2023/970, ki bo v prihodnosti bistveno vplivala na prakse plačnega komuniciranja v slovenskih organizacijah.

Rezultati empirične raziskave, v kateri je sodelovalo 415 zaposlenih iz javnega in zasebnega sektorja, potrjujejo, da ima preglednost plač pomembno vlogo pri oblikovanju ključnih psiholoških odzivov zaposlenih. Ugotovil sem, da obstaja statistično značilna pozitivna povezava med zaznavo preglednosti plač ter zaznavo pravičnosti sistema nagrajevanja, tako na ravni postopkovne kot porazdelitvene pravičnosti. Preglednost deluje kot pomemben napovedni dejavnik za obe obliki pravičnosti, pri čemer ima zlasti močan vpliv na zaznavo poštenosti plačil.

Analize niso pokazale statistično pomembnih razlik v dojemanju pravičnosti med starostnimi skupinami ali glede na skupno delovno dobo, kar nakazuje, da zaznava pravičnosti ni neposredno povezana z demografskimi dejavniki, temveč bolj z izkušnjami in zaznanimi praksami v organizaciji.

Pomembno ugotovitev predstavlja tudi statistično značilna povezava med zaznavo preglednosti plač in organizacijsko pripadnostjo. Zaposleni, ki plačni sistem doživljajo kot preglednejši, izražajo višjo stopnjo pripadnosti organizaciji. Ta povezava je ostala stabilna tudi ob vključitvi več kontrolnih spremenljivk, kot so spol, starost, izobrazba, delovna doba in vodstveni položaj. Zanimivo je, da so vodje na ravni oddelkov izražali statistično višjo pripadnost v primerjavi z izvršilnimi delavci, kar potrjuje pomembno vlogo srednjega managementa pri prenosu organizacijskih vrednot.

Zadnje raziskovalno vprašanje, ki se je nanašalo na podporo ukrepom iz nove evropske Direktive 2023/970 o preglednosti plač, je pokazalo, da zaposleni v povprečju podpirajo večjo preglednost in ukrepe za zmanjšanje plačnih neenakosti. Ta podpora je izrazitejša pri mlajših, bolj izobraženih zaposlenih in tistih z večjim razumevanjem sistema plač.

Sklepno lahko ugotovim, da je preglednost plač pomemben dejavnik pri oblikovanju pravičnega in zaupanja vrednega delovnega okolja. Organizacije, ki želijo povečati zavzetost in pripadnost svojih zaposlenih, bi morale razmisliti o večji preglednosti svojih plačnih politik, pri čemer je ključno, da te spremembe temeljijo na jasno komuniciranih, objektivnih in poštenih merilih. Preglednost plačnega sistema tako ne deluje le kot orodje pravičnosti, temveč tudi kot temelj sodobne in trajnostno usmerjene kadrovske strategije.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267 – 299.
2. Alcidi, C. in Ounnas, A. (2022). *Can the Pay Transparency Directive close the gender pay gap?*. CEPS.
3. Avdul, D. N., Martin, W. M. in Lopez, Y. P. (2024). Pay Transparency: Why it is Important to be Thoughtful and Strategic. *Compensation & Benefits Review*, 56(2), 103 – 116.
4. Bamberger, P. in Belogolovsky, E. (2010). The Impact of Pay Secrecy on Individual Task Performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 965 – 996.
5. Bevanger, L. (2017, 22. julij). *Norway: The country where no salaries are secret*. <https://www.bbc.com/news/magazine-40669239>
6. Bianchi, E. in Brockner, J. (2012). In the eyes of the beholder? The role of dispositional trust in judgments of procedural and interactional fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(1), 46 – 59.
7. Bies, R.J. in Shapiro, D.L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social justice research*, 1, 199 – 218.
8. Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of management review*, 27(1), 58 – 76.
9. Brown, M., Nyberg, A. J., Weller, I. in Strizver, S. D. (2022). Pay information disclosure: Review and recommendations for research spanning the pay secrecy–pay transparency continuum. *Journal of Management*, 48(6), 1661 – 1694.
10. Burroughs, J. D. (1982). Pay Secrecy and Performance: The Psychological Research. *Compensation Review*, 14(3), 44 – 54.
11. Card, D., Alexandre M., Moretti, E. in Saez, E. (2012). Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981 – 3003.
12. Carver, C. (2023, 1. februar). *Communicating Compensation to Your Employees: A Quick Guide*. <https://astronsolutions.net/communicating-compensation/>

13. Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A. in Wesson, M. J. (2007). Exposing Pay Secrecy. *The Academy of Management Review*, 32(1), 55 – 71.
14. Collins, B. J. in Mossholder, K. W. (2017). Fairness Means More to Some Than Others: Interactional Fairness, Job Embeddedness, and Discretionary Work Behaviors. *Journal of Management*, 43(2), 293 – 318.
15. Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386 – 400.
16. Cullen, Z. (2024). Is Pay Transparency Good? *The Journal of Economic Perspectives*, 38(1), 153 – 180.
17. Červek, U. (2023, 28. november). *Objava plače v oglasu ni več redkost. Privlačen znesek vabi k prijavi*. <https://si.bloombergadria.com/ekonomija/slovenija/46263/objava-place-ni-vec-redkost-znesek-vabilo-k-prijavi/news>
18. Day, N. E. (2012). Pay Equity as a Mediator of the Relationships Among Attitudes and Communication About Pay Level Determination and Pay Secrecy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 462 – 476.
19. Direktiva (EU) 2023/970 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 10. maja 2023 o krepitvi uporabe načela enakega plačila za enako delo ali delo enake vrednosti za moške in ženske s preglednostjo plačil in mehanizmi za izvrševanje. UL EU, L 132/21.
20. Dolinšek, N. (2025, 1. maj). *Šefica povedala: za isto delo 800 evrov razlike v plači*. https://www.zurnal24.si/moj-sanjski-siht/sefica-povedala-za-isto-delo-800-evrov-razlike-v-placi-440173#google_vignette
21. Enskog, D. (2023, 20. januar). *The Nordics' wage transparency experiment*. <https://rethinkq.adp.com/nordics-wage-transparency-experiment/>
22. Evropska komisija. (2021, 4. marec). *Pay Transparency: Commission proposes measures to ensure equal pay for equal work*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_881
23. Evropska komisija. (brez datuma). *EU action for equal pay*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/eu-action-equal-pay_en?prefLang=sl
24. Gartner. (2022, 28. november). *Gartner HR Research Finds Only 32% of Employees Believe Their Pay is Fair*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/11-28-22-gartner-hr-research-finds-only-thirty-two-percent-of-employees-believe-their-pay-is-fair>
25. Hartmann, F. in Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283 – 4300.
26. Hooton, V. E. in Pearce, H. (2023). As clear as mud: Assessing the relationship between proposed pay transparency mechanisms and data protection obligations in EU law. *European Labour Law Journal*, 14(4), 628 – 651.
27. Igalens, J. in Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1003-1025.

28. Joelle, K. E. (2018). The Moderation Effect of Pay Transparency for the Relationship between Justice Judgments and Intrinsic Motivation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12).
29. Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. V K. J. Gergen, M. S. Greenberg, R. H. Willis (ur.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (str. 27 – 551). Springer.
30. Lommetz, P. (2024, 11. junij). *The Pay Transparency Directive - the end of the gender pay gap?* <https://www.twobirds.com/en/insights/2024/germany/die-entgelttransparenzrichtlinie-das-ende-des-gender-pay-gaps>
31. Marasi, S. (2014). *Pay communication: An overview, scale development, and analysis of its influence on workplace deviance* (doktorska disertacija). University of Louisiana.
32. Marasi, S. in Bennett, R. J. (2016). Pay communication: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 26(1), 50 – 58.
33. Miceska, M. (2024, 27. marec). *Zakaj generacija z želi razkritje plač v oglasih*. <https://www.kariera.si/sl/blog/zakaj-generacija-z-zeli-razkritje-plac-v-oglasih>
34. Mulgund, S. (2022). Importance of Distributive Justice, Procedural Justice and Fairness in Workplace. *International Journal of Management and Humanities*, 8(6), 1 – 6.
35. Načinović, I. in Kuvač, A. (2022). Pay Transparency and Its Effects: A Comparative Analysis of Public and Private Sector. *Review for Social Policy*, 29(1), 35 – 50.
36. Nyberg, A. J., Cragun, O. R., Conroy, S. A. in Weller, I. (2024). Artificial intelligence and pay information disclosure: changing how pay is communicated. *Compensation & Benefits Review*, 56(2), 58 – 75.
37. OECD. (2024). *Gender wage gap*. <https://www.oecd.org/en/data/indicators/gender-wage-gap.html>
38. Park, T.-Y. in Bryant, P. (2024). Exploring Pay Transparency and Communication: An Introduction to the First of Two Special Issues on the Topic of Pay Transparency. *Compensation & Benefits Review*, 56(1), 3 – 6.
39. Pillinger, J. (2023). *The Pay Transparency Directive*. *European Economic, Employment and Social Policy*. https://www.etui.org/sites/default/files/202309/The%20Pay%20Transparency%20DirectiveThe%20role%20of%20hypothetical%20comparators%20in%20determining%20equal%20pay%20for%20work%20of%20equal%20value_2023.pdf
40. Prayekti, R. in Pertiwi, R.W. (2023). The Role of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice on Organizational Justice and Its Impact on Affective Commitment at Street Trader Employees. V B. Setiawan (ur.), *Proceedings of the 1st International Conference of Management and Business* (str. 206 – 217). Atlantis press.
41. Phan-Armaneous, P. T. (2022). *Effects of Pay Transparency on Application Intentions through Fairness Perceptions and Organizational Attractiveness: Diversifying the Workforce by Effectively Recruiting Younger Women* (doktorska disertacija). Seattle Pacific University.

42. Poredoš, M. (2023, 18. december). *Kako odpraviti plačno vrzel med spoloma?*
<https://www.zsss.si/odprava-placne-vrzeli-1812/>
43. Schumann, L. (2024). Pay Transparency and Pay Communication. *Compensation & Benefits Review*, 56(1), 7 – 15.
44. Scott, D., Antoni, C., Grodzicki, J., Morales, E. in Peláez, J. (2020). Global Pay Transparency: An Employee Perspective. *Compensation & Benefits Review*, 52(3), 85 – 97.
45. Scott, D. in Jordan, D. (2018). Pay transparency: What do employees think? *World at Work Journal*, 27(2), 34 – 42.
46. Seitz, S. in Sinha, S. (2022). *Pay Transparency, Workplace Norms, and Gender Pay Gap: Early Evidence from Germany*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4337703>
47. SimanTov-Nachlieli, I. in Bamberger, P. (2021). Pay communication, justice, and affect: The asymmetric effects of process and outcome pay transparency on counterproductive workplace behavior. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 230 – 249.
48. Stofberg, R., Mabaso, C. M. in Bussin, M. H. (2022). Employee responses to pay transparency. *Journal of Industrial Psychology*, 48(1), 1 – 12.
49. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). *Standardna klasifikacija poklicev 2008 (SKP-08)*. <https://www.stat.si/StatWeb/Document/Document/2823>
50. Tse, F. Y. (2023). Learning about pay at work: A labour process approach to pay transparency. *Work, Employment and Society*, 37(5), 1147 – 1164.
51. Van den Bos, K., Wilke, H. A. in Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and social Psychology*, 75(6), 1449.
52. WTW. (2023, 12. oktober). *US companies to increase levels of pay communication*. <https://www.wtwco.com/en-us/news/2023/10/us-companies-to-increase-levels-of-pay-communication>
53. Yilmaz, L. in Brandl, J. (2024). Does pay disclosure in job offers remove gender differences in pay estimations? Evidence from an experiment with students and job seekers in the context of Austria. *German Journal of Human Resource Management*, 38(2), 254 – 274.
54. Zupan, Š. (2023, 7. junij). *Plača v zaposlitvenem oglasu: da ali ne?*
<https://cekin.si/zaposlitev/brezposelnost/placa-v-zaposlitvenem-oglasu-da-ali-ne.html>

PRILOGE

Priloga 1: Seznam spremenljivk z uporabljenimi postavkami

1. Postavka:

Naslednje trditve se osredotočajo na preglednost in komunikacijo delodajalca glede plačnih politik in postopkov v podjetju, kjer ste zaposleni. V kolikšni meri se strinjate s spodaj navedenimi trditvami?	1 - Sploh se ne strinjam	2 - Se ne strinjam	3- Nevtralen/a	4 - Se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
Moj delodajalec mi sporoča plačne politike in postopke.					
Moj delodajalec mi odgovori na vse pomisleke, ki jih imam glede mojega plačila.					
Moj delodajalec odgovarja na vprašanja, kako je sestavljena moja plača.					
V organizaciji, kjer sem zaposlen, smo zaposleni obveščeni, kako so sprejete odločitve glede sestave naših plač.					
V organizaciji, kjer sem zaposlen, smo zaposleni obveščeni, kaj moramo storiti, da povečamo svojo plačo.					
Moj delodajalec javno objavi ali mi na mojo zahtevo sporoči plačne razpone za (primerljiva) delovna mesta na mojem oddelku.					
Ko se določijo povišice (napredovanja) na podlagi dosežkov, nas delodajalec seznani s povprečno višino teh povišic.					
Moj delodajalec je izvedel usposabljanje, kjer so mi razložili, kako so določene plačne ravni za delovna mesta.					
Zaposleni pri našem delodajalcu imamo dostop do pisnih informacij o metodologiji določanja plač.					
Moj delodajalec me je seznanil z razponom (maksimum in minimum) plače za moje delovno mesto.					

2. Postavka:

Naslednje trditve se nanašajo na stopnjo vašega zanimanja za informacije o plačah sodelavcev in o vaši pripravljenosti za deljenje informacij o plači s svojimi sodelavci. V kolikšni meri se strinjate s spodaj navedenimi trditvami?	1- Sploh se ne strinjam	2- Se ne strinjam	3- Nekoliko se ne strinjam	4- Nevtralen	5- Nekoliko se strinjam	6- Se strinjam	7- Popolnoma se strinjam
Nimam interesa vedeti, koliko denarja zaslužijo drugi ljudje.							
Ni mi mar, koliko denarja zaslužijo drugi ljudje.							
Ne želim vedeti, koliko zaslužijo moji sodelavci.							
Zanimivo bi bilo izvedeti, koliko zaslužijo moji sodelavci.							
Nimam težav povedati, koliko zaslužim.							
Če bi me sodelavec vprašal koliko zaslužim, mu tega ne bi povedal.							
Ne bi me motilo, če bi sodelavci izvedeli koliko zaslužim.							
Ni mi všeč, da drugi ljudje vedo, koliko denarja zaslužim.							

3. Postavka:

<p>Naslednja vprašanja se nanašajo na novo Direktivo (EU) 2023/970, ki si prizadeva za izboljšanje preglednosti plačil in zagotavljanje enakosti plačil med moškimi in ženskami. Med ključne zahteve direktive spada uvedba jasnih in spolno nevtralnih plačnih struktur, ki zaposlenim omogočajo dostop do informacij o plačah. Poleg tega direktiva nalaga delodajalcem, da pred zaposlitvenim pogovorom razkrijejo osnovno začetno plačo za dotično pozicijo ter da redno poročajo o razlikah v plačah med spoloma. Takšna praksa omogoča prepoznavanje in odpravljanje morebitnih neenakosti, hkrati pa spodbuja večjo preglednost in pravičnost v plačnem sistemu. V kolikšni meri podpirate, ta prizadevanja? Odgovorite tako, da izrazite svojo podporo specifičnim ukrepom, ki jih predlaga dotična EU direktiva.</p>	1- Sploh ne podpiram	2- Ne podpiram	3- Sem neodločen	4- Podpiram	5- Močno podpiram
<p>V kolikšni meri podpirate ukrep jasnega razkrivanja spolno nevtralnih plačnih struktur (kriterijev za vrednotenje, napredovanje, razponov plač za delovna mesta) znotraj organizacije?</p>					
<p>V kolikšni meri podpirate pravico posameznika do informacije o povprečnem plačilu (razčlenjeno po spolu), za kategorije delavcev, ki opravljajo enako delo ali delo enake vrednosti?</p>					
<p>V kolikšni meri podpirate ukrep obveznega navajanja osnovnih začetnih plač za iskano pozicijo v zaposlitvenih oglasih oz. pred zaposlitvenim intervjujem?</p>					
<p>V kolikšni meri podpirate ukrep rednega poročanja o razlikah v plačah med spoloma za velika podjetja (začenši s podjetji nad 150 zaposlenimi)?</p>					

4. Postavka:

Kako ocenjujete vaše plačilo za delo, če ga primerjate z...	1- Močno nižje	2- Precej nižje	3- Nekoliko nižje	4- Približno enako	5- Nekoliko višje	6- Precej višje	7- Močno višje
Z drugimi, ki jih poznate in imajo podobne sposobnosti in usposabljanje/šolanje							
Z zaposlenimi na manj zahtevnih delovnih mestih kot je vaše							
Z zaposlenimi na bolj zahtevnih delovnih mestih kot je vaše							
Z drugimi, ki delajo v podjetju na istem delovnem mestu kot vi							
Z drugimi, ki delajo v podjetju, vendar ne na istem delovnem mestu kot vi							
Z drugimi, ki delajo na vašem oddelku ali v vaši delovni enoti							
Z drugimi, ki delajo na isti delovni poziciji zunaj podjetja							
S plačilom, ki ga potrebujete za ohranjanje svojega življenjskega standarda							
S plačilom, ki ste ga prejeli, ko ste prvič začeli delati v podjetju							
S plačilom za vaša prejšnja delovna mesta							

5. Postavka:

Naslednja vprašanja se nanašajo na postopke, uporabljene za določitev vaše plače.	1- V zelo majhni meri	2- V majhni meri	3- V srednji meri	4- V veliki meri	5- V zelo veliki meri
Ali ste lahko izrazili svoja stališča in mnenja med temi postopki?					
Ali so ti postopki temeljili na objektivnih in preverljivih informacijah?					

Ali ste se lahko pritožili na plačilo, določeno po teh postopkih?					
Ali so bili ti postopki izpeljani nepristransko?					
Ali so ti postopki upoštevali etične in moralne standarde?					

6. Postavka

Naslednja vprašanja se nanašajo na višino vaše plače. V kolikšni meri (je) prejeta plačilo za delo	1- V zelo majhni meri	2- V majhni meri	3- V srednji meri	4- V veliki meri	5- V zelo veliki meri
...odraža trud, ki ste ga vložili v svoje delo?					
...odraža vaš prispevek k organizaciji?					
...primerno za opravljeno delo?					
...upravičeno glede na vašo uspešnost?					