

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ODNOS DO TRANSPARENTNOSTI PLAČ V SLOVENIJI

Ljubljana, avgust 2025

LOTI BURKELJCA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Loti Burkeljca, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Odnos do transparentnosti plač v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 22. 9. 2025

Podpis študentke:



KAZALO

1	UVOD	1
2	TRANSPARENTNOST PLAČ	2
2.1	Opredelitev in pomen transparentnosti plač.....	3
2.2	Plačna diskriminacija	5
2.2.1	Pravna opredelitev diskriminacije	6
2.2.2	Diskriminacija na trgu dela.....	6
2.2.3	Spolna diskriminacija pri plačilu za delo	8
2.2.4	Načelo enakega plačila za enako delo	9
2.2.5	Plačna vrzel med spoloma	10
2.3	Prednosti in nevarnosti višje transparentnosti plač	13
2.3.1	Zmanjšanje neenakosti plačila in diskriminacije.....	13
2.3.2	Odpravljanje asimetrije informacij na trgu dela	13
2.3.3	Zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih.....	14
2.3.4	Fluktuacija, prednostne naloge zaposlenih in ugled delodajalca.....	15
2.4	Vpliv transparentnosti plač na trg dela	16
3	ODNOS DO TRANSPARENTNOSTI PLAČ	17
3.1	Odnos do transparentnosti plač z vidika zaposlenih	18
3.2	Odnos do transparentnosti z vidika delodajalcev	22
4	TRANSPARENTNOST PLAČ V EU.....	24
4.1	Transparentnost plač v EU pred uveljavitvijo Direktive o preglednosti plačil.....	26
4.2	Izzivi povezani z zakonodajnim okvirom pred uvedbo Direktive o preglednosti plačil.....	29
4.3	Direktiva o preglednosti plačil.....	30
4.3.1	Cilji in namen Direktive o preglednosti plačil	30
4.3.2	Pregled uveljavljenih pravil in ukrepov Direktive o preglednosti plačil.....	31
4.3.3	Posledice implementacije Direktive o preglednosti plačil	34
5	TRANSPARENTNOST PLAČ V SLOVENIJI.....	36
5.1	Analiza transparentnosti plač v Sloveniji.....	36
5.2	Priporočila in predlogi za uspešno implementacijo Direktive o preglednosti plačil v Sloveniji	38

6	RAZISKAVA ODNOSA DO TRANSPARENTNOSTI PLAČ V SLOVENIJI Z VIDIKA ZAPOSLENIH IN DELODAJALCEV	39
6.1	Cilj empirične raziskave in raziskovalna vprašanja	39
6.2	Raziskovalne metode, zbiranje podatkov, sestava vprašalnikov in metode analize	39
6.3	Rezultati raziskave odnosa do transparentnosti s strani zaposlenih	40
6.3.1	Predstavitev vzorca in rezultatov	40
6.3.1.1	<i>Razumevanje in poznavanje pojma transparentnosti plač</i>	<i>41</i>
6.3.1.2	<i>Ozaveščenost o Direktivi in zakonodaji glede transparentnosti plač v Sloveniji</i>	<i>42</i>
6.3.1.3	<i>Trenutno stanje transparentnosti plač z vidika zaposlenih</i>	<i>43</i>
6.3.1.4	<i>Odnos do transparentnosti z vidika zaposlenih</i>	<i>45</i>
6.3.2	Ugotovitve raziskave odnosa o transparentnosti plač z vidika zaposlenih ...	48
6.4	Analiza rezultatov raziskave odnosa do transparentnosti plač s strani delodajalcev	53
6.4.1	Trenutno stanje transparentnosti plač z vidika delodajalcev	53
6.4.2	Odnos do transparentnosti plač z vidika delodajalcev	55
6.4.3	Komuniciranje in obseg plačnih informacij s strani delodajalcev	56
6.4.4	Poznavanje in skladnost z Direktivo ter veljavno zakonodajo na področju transparentnosti plač	58
6.5	Glavne ugotovitve raziskave z razpravo	59
6.6	Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje	62
7	SKLEP	63
	LITERATURA IN VIRI	64
	PRILOGE	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Trditve o poznavanju pojma transparentnosti plač	42
Tabela 2: Test normalne porazdelitve za spremenljivko "odnos do transparentnosti"	49
Tabela 3: Rangi (spol)	49
Tabela 4: Testna statistika	49
Tabela 5: Rangi (starost)	50
Tabela 6: Testna statistika (starost)	50
Tabela 7: Rangi (izobrazba)	50

Tabela 8: Testna statistika (izobrazba)	50
Tabela 9: Rezultati Wilcoxonovega testa	52
Tabela 10: Wilcoxonov enovzorčni test rangov	52

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz učinkov povpraševanja in ponudbe z Lafferjevo krivuljo	17
Slika 2: Struktura vzorca po starosti	41
Slika 3: Struktura vzorca po izobrazbi	41
Slika 4: Delež odgovorov na zastavljena vprašanja o ozaveščenosti o Direktivi in zakonodaji glede transparentnosti plač v Sloveniji	43
Slika 5: Delež odgovorov anketirancev na vprašanja, ki se nanašajo na trenutno stanjetransparentnosti plač z vidika zaposlenih	44
Slika 6: Delež odgovorov na anketno vprašanje: »Na lestvici od 1 do 5 označite za vsak vir posebej, v kolikšni meri je upravljen posamezen vir informacij pri pridobivanju informacij o vaši plači.«	45
Slika 7: Delež odgovorov anketirancev na trditve, ki se nanašajo na odnos do transparentnosti z vidika zaposlenih	46
Slika 8: Mnenje zaposlenih o koristih višje transparentnosti plač	47
Slika 9: Delež odgovorov anketirancev glede vpliva višje transparentnosti na izbrane dejavnike	47
Slika 10: Vprašanja, ki sestavljajo spremenljivko »odnos do transparentnosti«	48
Slika 11: Delež odgovorov anketirancev na vprašanje: »Kaj je transparentnost plač?«	51
Slika 12: Delež odgovorov anketirancev glede na pravilnost odgovorov	52
Slika 13: Prikaz rezultatov Wilcoxonovega testa s histogramom	53

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Informacije o ukrepih poročanja o plačah v zasebnem in javnem sektorju v državah članicah EU	1
Priloga 2: Obvezna vsebina poročanja o plačilih po državah članicah EU	3
Priloga 3: Vprašalnik o odnosu do transparentnosti s strani zaposlenih	7
Priloga 4: Prikaz rezultatov ankete zaposlenih o odnosu do transparentnosti plačil	13

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EU – Evropska unija

FURS – Finančna uprava Republike Slovenije

ILO – (angl. International Labour Organization); Mednarodna organizacija dela

OECD – (angl. Organization for Economic Co-operation and Development); Organizacija
za gospodarsko sodelovanje in razvoj

OZN – Organizacija združenih narodov

PDEU – Pogodba o delovanju Evropske unije

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

ZDA – Združene države Amerike

1 UVOD

Transparentnost plač je pojem, ki se nanaša na stopnjo odprtosti med podjetjem oziroma organizacijo in zaposlenimi glede višine plačila ter obsega internega komuniciranja o plačnih informacijah. Poglavitni namen višje transparentnosti plač je zmanjšanje razlik v plačilu med spoloma in odprava diskriminacije. Na temelju nekaterih študij je bilo ugotovljeno, da v primerih, ko podjetja razkrijejo informacije o plačah, to privede do zagotovitve enakega plačila za enako opravljeno delo (Shiohara, 2022). Višja stopnja transparentnosti prinaša prednosti in nevarnosti tako za delodajalce kot za zaposlene, ki so pomembne z vidika implementacije in hkrati tudi konceptualnega razumevanja, slednje pa ima vpliv na odnos različnih deležnikov (Scott in drugi, 2023). Transparentnost plač postaja vse pomembnejša tematika, zlasti s sprejetjem Direktive 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 (Direktiva o preglednosti plačil) UL EU L130/92, ki uvaja nova pravila ter ukrepe. Poleg uvajanja pravil o razkritju informacij o plačah, direktiva zajema tudi določbe o sankcijah, ki nastopijo ob neupoštevanju sprejetih pravil (Evropska unija, brez datuma). Direktiva o preglednosti plačil bo imela vpliv tako na delodajalce kot tudi zaposlene in iskalce zaposlitve, zaradi česar je pomembno raziskati njihov odnos do obravnavane tematike (Del Pozzo, 2023).

Odnos do transparentnosti plač s strani delodajalcev in zaposlenih je področje, ki je v veliki meri neraziskano. Kljub temu je mogoče zaznati, da je precej bolj raziskan odnos s strani zaposlenih kot s strani delodajalcev. Obstoječe raziskave po državah vključujejo različne vidike proučevanja odnosa deležnikov. Pomembno je poznavanje in razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na odnos do transparentnosti plač (Scott in drugi, 2020). V raziskavah po svetu in v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) je mogoče opaziti, da je odnos zaposlenih v splošnem bolj pozitiven kot pri delodajalcih, kar je tesno povezano s koristmi, ki jih prinašajo višje stopnje transparentnosti za zaposlene (International Labour Organization, 2022). Na odnos deležnikov vpliva več dejavnikov. Dojemanje preglednosti plačil, komuniciranje o tem in preference o stopnji transparentnosti plačil se z vidika zaposlenih in delodajalcev razlikujejo med državami. Razlike so med drugim v obstoječi zakonodaji, plačnih politikah in praksah ter nenazadnje kulturnih razlikah med državami (Scott in drugi, 2020).

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju odnosa do transparentnosti plač in njenih učinkov. S tega vidika je pomembno razumeti tudi zdajšnjo ureditev. Cilj magistrskega dela je ugotoviti, kakšen je odnos do transparentnosti plač v Sloveniji, tako z vidika delodajalcev kot z vidika zaposlenih. Z magistrskim delom nameravam ugotoviti, kako Slovenci razumejo transparentnost plač in kakšno je trenutno stanje, pred implementacijo Direktive o preglednosti plačil.

Na osnovi namena magistrskega dela in ciljev, so zastavljena štiri raziskovalna vprašanja:

- Ali demografske značilnosti vplivajo na odnos zaposlenih do transparentnosti?
- Ali so zaposleni ozaveščeni o transparentnosti plač v Sloveniji in kakšen je njihov odnos do nje?
- Ali so delodajalci v Sloveniji transparentni glede plač in kakšen je njihov odnos do nje?
- Kako se slovenska podjetja pripravljajo na uveljavitev Direktive o preglednosti plač in s kakšnimi izzivi se bodo soočala ob njeni implementaciji?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela. Prvi del se navezuje na teoretično zasnovo, ki vsebuje pregled literature. V tem delu so uporabljene deskriptivne, kompilacijske in deduktivne metode, s katerimi se proučuje strokovna in znanstvena literatura različnih avtorjev. Prav tako sem se v teoretičnem delu sklicevala na obstoječo zakonodajo in regulativo. Teoretična zasnova je razdeljena na štiri poglavja. V prvem poglavju je pojasnjen pojem in pomen transparentnosti plač, vključno z razlago plačne diskriminacije, načela enakega plačila za enako delo in plačne vrzeli med spoloma. Ti pojmi so namreč pomembni za širše razumevanje tematike. Prav tako so v sklopu tega pojasnjene koristi in nevarnosti višjih stopenj transparentnosti plač. Hkrati gre za dejavnike, ki pomembno vplivajo na odnos deležnikov. Nadalje je prikazan vpliv višje transparentnosti na trg dela. V naslednjem poglavju je podrobneje obravnavan odnos do transparentnosti z vidika delodajalcev in zaposlenih. Teoretični del vključuje tudi analizo stanja v EU in v Sloveniji, zlasti v povezavi z Direktivo o preglednosti plačil. Pri tem nameravam vključiti ukrepe, ki so jih imele države članice EU pred uvedbo Direktive o preglednosti plačil, in ukrepe ter posledice, ki jih bodo imele države članice EU ob njeni implementaciji. Na koncu teoretičnega dela je podrobneje obravnavana tudi analiza transparentnosti plač v Sloveniji, vključno s priporočili in predlogi za uspešno implementacijo Direktive o preglednosti plačil.

V praktičnem delu magistrske naloge sledi empirična raziskava, izvedena na osnovi anketnega vprašalnika in intervjujev glede odnosa do transparentnosti plač v Sloveniji z vidika delodajalcev in zaposlenih. Raziskava je zastavljena na temelju kvalitativnih in kvantitativnih podatkov. Anketni vprašalnik je namenjen proučevanju odnosa zaposlenih, intervjuji pa proučevanju odnosa delodajalcev. Z raziskavo bo mogoče ugotoviti, kakšen je odnos in kakšne so razlike med opazovanima skupinama, če te sploh obstajajo.

2 TRANSPARENTNOST PLAČ

V nadaljevanju bom analizirala pojem transparentnosti plač in argumente za višjo raven transparentnosti plač. Predstavljeni bodo tudi cilji in namen višje transparentnosti ter različne stopnje slednje. Ker je s transparentnostjo plač močno povezana tudi diskriminacija, bo obravnavan tudi ta vidik, hkrati pa bodo pojasnjene prednosti in nevarnosti, ki jih prinaša višja transparentnost.

2.1 Opredelitev in pomen transparentnosti plač

Pojem transparentnosti plač je mogoče razlagati na različne načine. Za nekatere to pomeni obveščanje zaposlenih o plačilnih praksah in pojasnjevanje načina določanja plač, za druge pa popolno preglednost plač in razponov za vsako delovno mesto. V literaturi ni enotne opredelitve pojma transparentnosti plač (Avdul in drugi, 2023; Percy, 2022), najpogosteje pa se slednje definira kot prasko razkrivanja plačnih informacij zaposlenih (Nordli, 2024).

Uporaba različnih izrazov, definicij, lestvic in zajema podatkov, ki se vključujejo v raziskovanje pojma transparentnosti plač ustvarja izzive za nadaljnje raziskovanje tega področja. V literaturi je mogoče zaznati različno razumevanje pojma transparentnosti plač (Brown in drugi, 2022). Nekatere študije opisujejo slednje kot nasprotje med prikrivanjem in odprtostjo plač, druge se sklicujejo na lestvico plačne komunikacije, ki sega od plačne tajnosti do plačne odprtosti. Nekatere študije pojmujejo transparentnost plač kot stopnje razkrivanja plačnih informacij (Percy, 2022). Težava nastane pri zajemanju informacij, ki so vključene v pojem transparentnosti. Nekateri vključujejo zgolj informacije o osnovnih plačah, spet drugi vključujejo poleg informacij o plačah tudi sistematizacijo delovnih mest in vrednotenje ter vse vmes. Izziv nastane tudi pri določanju lestvic, ki merijo stopnjo transparentnosti plač, saj so si različne. V prihodnosti bo potrebno za namen raziskovanja tematike razviti in poenotiti tako definicijo kot tudi parametre, ki bodo zajeti v proučevanje ter definirati ravni transparentnosti (Bamberger, 2021).

Transparentnost plač se torej nanaša na stopnjo odprtosti med podjetjem oziroma organizacijo in zaposlenimi glede višine plačila in obsega internega komuniciranja o plačnih informacijah (Shiohara, 2022). Plačne informacije vključujejo prakse nagrajevanja, tehnike vrednotenja delovnih mest, prakse primerjalne analize, razponov plač in s tem povezane politike. Prav tako vključujejo preglednost glede delitve prejemkov zaposlenih, vključno z višino in načinom izplačevanja plač v primerjavi z drugimi zaposlenimi (Nordli, 2024). V ospredju pojma transparentnosti plač je strategija za razpravo o plačah zaposlenih znotraj podjetja. Pri transparentnosti gre med drugim za enostavnost, s katero lahko zaposleni izvedo za plačila svojih sodelavcev na podobnih in manj podobnih delovnih mestih, kar pomeni, da transparentnost sama po sebi vključuje zagotavljanje podrobnosti o načinu določanja plač in razponov slednjih. Pojem transparentnosti plač postaja vse pomembnejši z vidika zaposlenih, ki hočejo imeti informacije o plačilu, plačilu na primerljivih delovnih mestih in nenazadnje obstoju in višini razlik v plačilu glede na spol ali etnično pripadnost. Prav tako se na drugi strani delodajalci zavedajo pomembnosti transparentnosti plač, saj to vpliva na raven zaupanja, spodbuja pravičnost in privablja ter ohranja talente znotraj podjetij in organizacij, kar je le nekaj koristi, ki jih višja transparentnost prinaša delodajalcem (Avdul in drugi, 2023; Human Resource Executive, brez datuma).

Transparentnost plač je pomembna zlasti zato, ker omogoča podjetjem izenačevanje plač, zmanjšuje razlike v plačah med posamezniki ter na drugi strani zagotavlja, da podjetja pri vrednotenju zaposlenih upoštevajo dejavnike, kot so znanja, spretnosti, učinkovitost in

uspešnost. Preglednost plač je torej orodje za pomoč pri zmanjševanju plačne neenakosti (Human Resource Executive, brez datuma). Pomembno je razumevanje, da transparentnost plač ne pomeni, da vsi zaposleni zaslužijo enako, temveč da je jasno, kako je plača sestavljena, kaj zajema in nenazadnje, kaj se od zaposlenega pričakuje (Lobnik in drugi, 2023). Zmotna je tudi razlaga, ki zagovarja, da enakost plač pomeni, da vsi zaposleni, ki opravljajo podobno delo, prejmejo enako plačilo. Pravičnost pri plačilu namreč pomeni, da se upoštevajo razlike med ljudmi, ki pa ne smejo biti in niso diskriminatorne. Na tem mestu se upoštevajo zlasti izobrazba, posebna znanja, spretnosti, lokacije in leta izkušenj. Prav tako transparentnost plač ne pomeni nujno objave vseh podatkov o plačah, ki so na voljo širši javnosti s strani delodajalca (Lobnik in drugi, 2023; Agencija Evropske unije za temeljne pravice in Svet Evrope, 2021).

V splošnem obstajata dva glavna argumenta, ki nasprotujeta višji transparentnosti plač in jih je za preučevanje tematike treba izpostaviti. Prvi argument je ta, da ohranjanje tajnosti plač podjetjem in organizacijam omogoča učinkovitejše upravljanje razprav o razlikah v plačah, ki bi sicer v nasprotnem primeru vodile do zavisti in konfliktov na delovnem mestu, kar bi škodilo produktivnosti zaposlenih in uspešnosti podjetij. Drugi argument, ki se pojavlja v literaturi pa pojasnjuje, da bi višja preglednost plač vodila v stiskanje plač, kar bi posledično zmanjšalo produktivnost in povečalo mobilnost oziroma fluktuacijo (Gutierrez in drugi, 2023).

Cilj transparentnosti plač je spodbujati pravičnost in enakost na delovnem mestu ter zmanjšati razlike v plačah med spoloma (Generalni sekretariat Sveta EU, brez datuma). Transparentnost plač vzbuja zanimanje iz več razlogov, vključno z njenim vplivom na odnose med zaposlenimi in delodajalcem, organizacijskimi rezultati ter koristmi in stroški za podjetja. Osrednji izziv konceptualizacije transparentnosti plač so učinki, ki jih transparentnost prinaša, saj gre za relativno nov konstrukt, zaradi česar je koncept premalo raziskan, v splošnem pa ni soglasja o učinkih, ki jih ukrepi prinašajo (Avdul in drugi, 2023). Z gotovostjo je mogoče trditi le to, da transparentnost plač vključuje pomemben kulturni premik in vpliva na vedenje zaposlenih in delodajalcev. Pomembno je izpostaviti, da je popolna transparentnost pri razkrivanju plač še vedno redkost, večina podjetij in organizacij dosega določeno stopnjo transparentnosti, pri kateri se omejuje količino informacij, ki so na voljo zaposlenim (Avdul in drugi, 2023; Gutierrez in drugi, 2023).

Tipologija transparentnosti plač in lestvice se v literaturi med seboj razlikujejo. V nekaterih virih je mogoče opaziti delitev na popolno, delno in ničelno plačno transparentnost, vendar se vključeni parametri razlikujejo in si niso enotni, kar pomeni, da so stopnje drugače definirane in imajo različen zajem podatkov (Indeed, brez datuma). Arnold in Fulmer (2018) razlikujeta tri navedene dimenzije transparentnosti plač:

- Proceduralna transparentnost (nanaša se na obseg procesne transparentnosti, v katerem organizacije zagotavljajo informacije o tem, kako je plača določena).

- Distribucijska transparentnost (nanaša se na količino informacij, ki jih organizacija razkrije svojim zaposlenim, s čimer lahko zaposleni primerjajo svoje dejanske plače s plačami sodelavcev);
- Omejitve pri komunikaciji plač (nanaša se na stopnjo, do katere so zaposleni formalno ali neformalno odvrnjeni od razprave in izmenjave informacij o plačah).

Bamberger (2021) razlikuje tri dimenzije transparentnosti plač, in sicer transparentnost plačilnih rezultatov, preglednost plačilnih procesov in preglednost plačne komunikacije. Za podjetja in zaposlene obstajajo različni učinki, ki jih prinaša vsaka dimenzija transparentnosti.

Za namen raziskave magistrskega dela, bom v nadaljevanju uporabila lestvico transparentnosti plač, ki jo je v svojo raziskavo vključila organizacija WorldatWork. Omenjeno lestvico bom uporabila, ker je precej podrobno razčlenjena in lažje razumljiva za sodelujoče v raziskavi. Lestvica je sestavljena iz naslednjih petih stopenj (WorldatWork, 2020):

- Nična stopnja transparentnosti (podjetje ne razkriva nobenih informacij v zvezi s plačami, prav tako ne deli politik ali praks, ki so povezani s plačilnimi sistemi).
- Stopnja minimalne transparentnosti (zaposleni imajo omejen dostop do politik in praks, povezanih s plačami).
- Stopnja zmerne transparentnosti (dostop do informacij, povezanih s plačo, je na splošno omejen zgolj na razpon plače, dejavnike za določitev plače in možnosti nagrajevanja).
- Stopnja visoke transparentnosti (zaposleni imajo obsežen dostop do informacij, povezanih s plačami, kot so struktura plač za vsa ali večino delovnih mest, proračun, namenjen izplačilu bonusov in nagrad, metode ocenjevanja delovnih mest in nalog. Zaposleni razumejo, kako se določajo plače in nagrade za njih in širšo organizacijo).
- Stopnja izrazite transparentnosti (zaposleni v celoti razumejo plačne sisteme podjetja, politike in prakse, ki so povezane s plačami, ter imajo dostop do individualnih plač in ravni nagrajevanja za vse / večino zaposlenih v podjetju).

2.2 Plačna diskriminacija

Plačna diskriminacija in ostale vrste diskriminacije, ki so posredno ali neposredno vezane na zaposlitev ali zaposlovanje, so tesno povezane s transparentnostjo plač. Eden izmed osrednjih argumentov za višjo stopnjo transparentnosti plač je odpravljanje plačne diskriminacije (Evropska komisija, brez datuma). Pomanjkanje transparentnosti plač je poglaviti razlog, zaradi katerega je diskriminacija na tem področju v veliki meri prikrit pojav, kljub temu, da je diskriminacija v EU prepovedana. Učinkovito uveljavljanje pravic do enakega plačila za enako delo oziroma delo enake vrednosti za moške in ženske ostaja velik izziv, pri čemer ima veliko vlogo pomanjkanje informacij o plačah (25. določilo Direktive o preglednosti plačil; Lobnik in drugi, 2023).

Za razumevanje pojma plačne diskriminacije je ključnega pomena razumevanje pojma splošne diskriminacije. Ker Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13, 78/13-popr., ne ureja vseh oblik in pravil v zvezi z diskriminacijo pri zaposlovanju in delu, hkrati pa omejeno razlaga izjeme, ki prepovedujejo diskriminacijo, je pomembno vključiti pravno opredelitev diskriminacije (Heide, 1999; Lobnik in drugi, 2023). Pri nadaljnji obravnavi tematike diskriminacije se bom osredotočila predvsem na spolno diskriminacijo.

2.2.1 Pravna opredelitev diskriminacije

Pojem diskriminacije je opredeljen kot položaj, v katerem je posameznik na neki način prikrajšan zaradi ene ali več zaščitene osebnih okoliščin. Gre za neupravičeno neenako obravnavo posameznika zaradi okoliščin, kot so na primer spol, starost, versko prepričanje, narodnost, spolna usmerjenost, invalidnost ali rasa. Na osnovi navedenih okoliščin je posameznik prikrajšan ali omejen pri uveljavljanju različnih pravic, koristi in življenjskih priložnosti. V Sloveniji in v EU je diskriminacija prepovedana zaradi katere koli osebne okoliščine (Lobnik in drugi, 2023).

Diskriminacija je v širšem pomenu besede prepovedana že na ustavni ravni: »V Sloveniji so vsakomur zagotovljene enake človekove pravice in temeljne svoboščine, ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj, invalidnost ali katerokoli drugo osebno okoliščino. Vsi so pred zakonom enaki« (Ustava Republike Slovenije (URS), Ur. l. RS, št. 33/91-I).

Pravna opredelitev diskriminacije je kompleksna in jo ureja več določb znotraj različnih zakonov. Najsplošnejša opredelitev je sledeča: »Diskriminacija pomeni vsako neupravičeno dejansko ali pravno neenako obravnavanje, razlikovanje, izključevanje ali omejevanje ali opustitev ravnanja zaradi osebnih okoliščin, ki ima za cilj ali posledico oviranje, zmanjšanje ali izničenje enakopravnega priznavanja, uživanja ali uresničevanja človekovih pravic in temeljnih svoboščin, drugih pravic, pravnih interesov in ugodnosti« (Zakon o varstvu pred diskriminacijo (ZVarD), Ur. l. RS, št. 33/16 in 21/18).

Cilj protidiskriminacijske zakonodaje je, da vsakemu posamezniku omogoči pravičen in enak dostop do pravic, interesov, različnih ugodnosti in priložnosti. Kot je pomembna definicija diskriminacije, je pomembna tudi opredelitev enakosti oziroma enakopravnosti (Lobnik in drugi, 2023).

2.2.2 Diskriminacija na trgu dela

6. člen ZDR-1 o prepovedi diskriminacije in povračilnih ukrepih navaja sledeče: »Delodajalec mora iskalcu ali iskalki zaposlitve (v nadaljnjem besedilu: kandidatu) pri zaposlovanju ali delavcu v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi zagotavljati enako obravnavo ne glede na narodnost, raso ali etnično

poreklo, nacionalno in socialno poreklo, spol, barvo kože, zdravstveno stanje, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost, družinsko stanje, članstvo v sindikatu, premoženjsko stanje ali drugo osebno okoliščino v skladu s tem zakonom, predpisi o uresničevanju načela enakega obravnavanja in predpisi o enakih možnostih žensk in moških».

Nadalje je v zakonu razložena tudi definicija enake obravnave, in sicer: »Enako obravnavo glede na osebne okoliščine iz prejšnjega odstavka mora delodajalec zagotavljati kandidatu oziroma delavcu zlasti pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi« (6. člen ZDR-1).

Kot narekujeta ustava in zakonodaja, so delodajalci dolžni enako obravnavati osebe, ki so v primerljivem dejanskem položaju, kar pomeni, da njihove osebne okoliščine niso pomembne in da je slabša obravnava na račun osebnih okoliščin prepovedana. Konkretno to pomeni, da morajo vsi delavci za enako oziroma primerljivo delo prejemati enako plačilo, ne glede na osebne okoliščine. Kljub temu pa morajo delodajalci upoštevati tudi različno obravnavo oseb, ki so v različnih dejanskih položajih. Gre predvsem za osebne okoliščine, ki so pomembne in zaradi katerih je posameznik v drugačnem položaju od ostalih. Če se posameznikom ne bi upoštevala drugačna obravnava, bi lahko po učinkih to vodilo v diskriminacijo. Enako obravnavanje še ne pomeni, da bi morala biti obravnava okoliščin posameznika vedno enaka, temveč bi v nekaterih primerih terjala prilagojeno obravnavo posameznika. Zagotavljanje enakih možnosti je torej medsebojno prepleteno z diskriminacijo, saj oba procesa zahtevata enako obravnavo oseb v primerljivem položaju in različno obravnavo oseb v različnih položajih. Za ugotavljanje primerljivosti položaja delavcev, primerjava ni omejena zgolj na zaposlene pri istem delodajalcu (Lobnik in drugi, 2023).

Diskriminacija je lahko pozitivna ali negativna. Če je zaposleni zaradi ene ali več osebnih okoliščin v slabšem ekonomskem, socialnem, političnem ali pravnem položaju, kot bi bil brez upoštevanja osebnih okoliščin posameznika, potem govorimo o negativni diskriminaciji. Negativna diskriminacija se na trgu dela pojavi v treh oblikah, in sicer kot (Dolenc in drugi, 2011):

- Čista diskriminacija, kar pomeni manj ugodno obravnavo na trgu dela, ki izhaja iz določenih osebnih okoliščin posameznika.
- Poklicna segregacija, kar pomeni koncentracijo oseb z določenimi osebnimi okoliščinami na nekem delovnem mestu, četudi ne obstaja objektivnega razloga za koncentracijo.
- Statistična diskriminacija pomeni, da delodajalec posameznike posplošeno deli na skupine glede na statistično ugotovljene lastnosti, četudi ni nujno, da posameznik znotraj te skupine poseduje te lastnosti.

Delodajalec je pri zaposlovanju kadra dolžan predlagati zgolj tiste zaposlitvene pogoje, ki so nujno potrebni glede na vsebino dela in delovne zadolžitve zaposlenega. Zakon o delovnih razmerjih prepoveduje objavo delovnih mest, namenjenim izključno moškim ali izključno ženskam, razen v primeru, ko je spol bistven oziroma odločilen pogoj za opravljanje dela, hkrati pa je takšna zahteva sorazmerna in upravičena. Prav tako zakon določa, da objava prostega delovnega mesta ne sme nakazovati, da je delodajalec pri zaposlitvi bolj naklonjen določenemu spolu, razen v primerih, ko je to odločilen pogoj za opravljanje dela (27. člen ZDR-1).

Diskriminacija pri zaposlovanju se lahko pojavi pri vseh procesih, ki se navezujejo na zaposlovanje, predvsem pri razpisih za delovno mesto, izvedbi izbirnega postopka kandidatov ter odločitvi za zaposlitev kandidata in sklenitvi pogodbe o delovnem razmerju. Pogoji za opravljanje nalog na delovnem mestu morajo biti vnaprej določeni, pri čemer mora delodajalec predvideti vse pogoje za opravljanje nalog na delovnem mestu. Prav tako mora delodajalec vnaprej oceniti, če je kot pogoj za opravljanje dela, upravičena določena osebna okoliščina (Lobnik in drugi, 2023).

Diskriminacija pri delu v ekonomskem smislu obstaja, kadar se pojavi neenaka obravnava oseb, ki imajo enako izobrazbo, se ujemajo po usposobljenosti, kompetencah, izkušnjah in drugih dejavnikih, ki so za delo ključni (Dolenc in drugi, 2011). Babnik in Boštjančič (2019) opredeljujeta naslednja tri področja diskriminacije na delovnem mestu: dostopnost zaposlitve, čas trajanja delovnega razmerja in spremembe delovnega razmerja.

Diskriminacija na delovnem mestu se lahko izvaja tudi v obliki plačila, pri odločitvah razporejanja oseb na druga delovna mesta, pri dodeljevanju delovnih zadolžitev, pri določitvi oblike in značilnosti zaposlitve, informiranju in komunikaciji zaposlenih, odločitvah o napredovanju ter drugih priložnostih in ugodnostih na delovnem mestu. Prav tako se lahko diskriminacija izvaja pri financiranju izobraževanja, ocenjevanju delovne uspešnosti in drugih prejemkih, pri določanju delovnih pogojev in urnika dela in pri odpovedi pogodbe o zaposlitvi (Babnik in Boštjančič, 2019; Dolenc in drugi, 2011).

2.2.3 Spolna diskriminacija pri plačilu za delo

Spolna diskriminacija je ena najstarejših in najpogostejših oblik diskriminacije. Nediskriminacija, ki temelji na spolu je najbolj razvit vidik socialne politike EU, ki se šteje kot temeljna pravica posameznika. Spol velja za osebno okoliščino, na osnovi katere so največkrat diskriminirane ženske. Spolna diskriminacija vključuje obravnavo moških ali žensk, ki so deležni slabše obravnave kot posamezniki nasprotnega spola zaradi spola, vključno s spolno usmerjenostjo in spolno identiteto (Agencija Evropske unije za temeljne pravice in Svet Evrope, 2021).

Na vrhu Organizacije združenih narodov (OZN) je bila leta 2015 sprejeta Agenda 2030, v kateri je opredeljeno 17 ciljev trajnostnega razvoja, med katerimi je tudi cilj doseči enakost

spolov in hkrati krepitev vloge žensk in deklic. Ključni kazalniki, ki merijo enakost spolov so naslednji: plačna vrzel, vrzel stopnje delovne aktivnosti, delež sedežev v nacionalnem parlamentu, ki jih zasedajo ženske predstavnice ter delež žensk na vodstvenih položajih (SURS, brez datuma).

Na področju delovanja EU je bilo skupaj sprejetih 13 zakonov, ki stremijo k zagotavljanju enake obravnave oziroma spolni nediskriminaciji na delovnem mestu. 5. marca 2020 je bila s strani Evropske komisije objavljena Strategija za enakost spolov za obdobje 2020–2025. Znotraj strategije so določeni ključni cilji med drugim tudi odpravljanje razlik med spoloma na trgu dela in doseganje enake udeležbe v vseh gospodarskih sektorjih ter obravnavanje plačne in pokojninske vrzeli med spoloma (European Commission, brez datuma).

Spolna diskriminacija je najbolj očitna pri plačilu za delo. Kljub temu, da zakonodaja, tako na ravni EU kot v nacionalni zakonodaji, prepoveduje spolno diskriminacijo, vezano na plačilo, predstavnice ženskega spola še vedno zaslužijo manj kot predstavniki moškega spola (Evropska komisija, 2023).

2.2.4 Načelo enakega plačila za enako delo

V kontekstu enake obravnave je za transparentnost plač pomembno načelo enakega plačila za enako delo. Pravica do enakega plačila za enako delo ali delo enake vrednosti (v nadaljevanju načelo enakega plačila) je sestavni del evropske zakonodaje, splošno sprejet mednarodni standard ter hkrati eno temeljnih načel EU (Poredoš, 2023). Načelo enakega plačila je v evropski zakonodaji vključeno v Pogodbo o delovanju Evropske unije (v nadaljevanju PDEU), Listini Evropske unije o temeljnih pravicah in v Direktivi o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja moških in žensk pri zaposlovanju in poklicnem delu. Prav tako je zajeto v Direktivi o preglednosti plačil (Poje in Roksandić, 2013).

Razlike v plačilu za primerljivo delo zgolj zaradi osebnih okoliščin posameznika, pomenijo diskriminacijo, saj te ne izhajajo iz narave dela (Lobnik in drugi, 2023). 133. člen ZDR-1 določa: *»Delodajalec je dolžan za enako delo in za delo enake vrednosti izplačati enako plačilo delavcem, ne glede na spol.«* Evropska zakonodaja določa, da je treba odpraviti neposredno in posredno diskriminacijo zaradi spola v povezavi z enakim delom ali delom enake vrednosti. Slednje pomeni, da bi morale imeti države članice vzpostavljen plačni sistem na ravni podjetij, ki bi omogočal določitev plačil, ki temeljijo na enakih spolno nevtralnih pravilih, pri čemer bi izključeval kakršnokoli diskriminacijo na podlagi spola (10. določilo Direktive o preglednosti plačil).

Enako delo pomeni enako delo ali podobno delo oziroma različno delo, ki je na osnovi primerjave delovnih mest enakovredno. Prav tako je enako delo lahko različno, a so po vrednosti zahteve enake, zlasti veščine, napor ali zahteve. Po drugi strani je delo enake vrednosti opredeljeno kot opravljanje nalog na delovnih mestih, ki se obravnavajo kot

enakovredna, saj od zaposlenih zahtevajo enak nabor znanja, spretnosti, truda, delovnih pogojev in odgovornosti. Pomembno je izpostaviti, da se pojem dela enake vrednosti nanaša tudi na dolžnosti, pri katerih posameznik za opravljanje določenih vrst dela potrebuje specifično znanje ali spretnosti, hkrati pa so lahko pogoji dela in stopnja težavnosti različni (Lobnik in drugi, 2023). V tem kontekstu je torej pomembna narava dela in zadolžitve, ki se opravljajo, ne pa vrsta dela, naziv delovnega mesta ali opis izvajanja nalog v sistematizaciji oziroma pogodbi o zaposlitvi, saj lahko na ta način delodajalec neenakosti prikrije. V praksi torej vodi do tega, da se na videz različna dela ocenijo kot enaka ali primerljiva (Poje in Roksandić, 2013).

Enako plačilo zajema osnovno plačo, del plače iz naslova uspešnosti, druge sestavne dele plačila, kot so na primer dodatki, nadomestila in podobno, druge prejemke kot so regres, odpravnine ali jubilejne nagrade ter ostale bonitete (Poje in Roksandić, 2013). Direktiva o preglednosti plačil opredeljuje pojem plačila kot osnovno plačo ter vsa druga plačila in ugodnosti v denarni ali nedenarni obliki, ki jih delavec prejme posredno ali neposredno iz naslova zaposlitve od delodajalca. Koncept enakega plačila bi torej moral poleg osnovne plače zajemati tudi dopolnilne in spremenljive dele plačil (21. določilo Direktive o preglednosti plačil).

EU je ugotovila, da je uporaba načela enakega plačila omejena in ovirana zlasti zaradi pomanjkanja preglednosti pri plačilnih sistemih, postopkovnih ovir in pomanjkanja pravne varnosti za žrtve plačne diskriminacije. Večja preglednost plač bi omogočila razkritja spolnih pristranskosti in hkrati morebitno diskriminacijo v plačilnih strukturah podjetij. Poleg tega bi višja stopnja transparentnosti plač omogočila ukrepanje za zagotovitev izvrševanja pravice do enakega plačila. Direktiva o preglednosti plačil nadalje narekuje, da bi bilo potrebno pojasniti temeljne koncepte v povezavi z načelom enakega plačila v skladu s sodno prakso, s čimer bi se olajšala uporaba teh konceptov za podjetja in organizacije, hkrati pa bi se na ta način odstranile ovire za žrtve diskriminacije pri plačilu na podlagi spola (11. in 20. določilo Direktive o preglednosti plačil).

2.2.5 Plačna vrzel med spoloma

Neenakost plačila je pogosto vezana na spol, v tem primeru govorimo o plačni vrzeli. Ta vrzel je razlika med povprečno bruto plačo moških na uro in povprečno bruto plačo žensk na uro kot delež povprečne bruto plače moških na uro (SURS, brez datuma). Plačna vrzel je posledica strukturnih neenakosti, ki so posledica stereotipov, predsodkov in s tem povezanih praks, ki slonijo na zgodovinskem kontekstu, horizontalne in statistične segregacije in podobno. Hkrati je plačna vrzel posledica neposredne in posredne diskriminacije pri plačilu zaradi spola. Vse naštetu predstavlja strukturne ovire, ki ostajajo izziv za uresničevanje načela enakega plačila, hkrati pa imajo dolgoročne posledice, kot sta feminizacija revščine in pokojninska vrzel (Poje in Roksandić, 2023; 15. določilo Direktive o preglednosti plačil).

Ekonomsko razumevanje razlik v plačilu med spoloma tradicionalno temelji na dveh stebrih, in sicer na razlagi človeškega kapitala in modelih diskriminacije na trgu dela (Blau in Kahn, 1999). Razlaga človeškega kapitala pojasnjuje razlike med spoloma v ekonomskem smislu, torej razlike v produktivnosti med spoloma, ki izhajajo iz tradicionalne delitve dela v družini. Teorija človeškega kapitala predvideva, da ženske zaradi svoje vloge v družinskem okolju, pričakujejo krajšo in prekinjeno delovno dobo ter imajo zato manj spodbud za vlaganje v formalno izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu kot moški. Slednje posledično zmanjšuje njihov zaslužek v primerjavi z moškimi. Podobne okoliščine po tej teoriji pomenijo, da nastajajo poklicne razlike, saj ženske izbirajo poklice, pri katerih so zahteve in vložki manjši. Težavo pri razlikovanju med tistimi ženskami, ki so bolj karierno naravnane in tistimi, ki niso, med drugim predstavlja tudi to, da so prve lahko žrtve statistične diskriminacije. Model človeškega kapitala torej predvideva, da obstajajo razlike v plačah med spoloma, ki izhajajo iz prostovoljnih odločitev žensk in moških (Blau in Kahn, 1999).

Na drugi strani modeli diskriminacije na trgu dela predpostavljajo, da so informacije in negotovosti na trgu dela nepopolne in se osredotočajo na razlike med skupinami, ki izhajajo iz pričakovane produktivnosti ali stopnje zanesljivosti, s katero je mogoče napovedati produktivnost. V tem kontekstu je v ospredje postavljeno razmerje med poklicno segregacijo in plačno vrzeljo. Diskriminatorna izključitev žensk iz delovnih mest, namenjenih moškim povzroča presežno ponudbo delovne sile v poklicih, ki naj bi bili bolj primerni za ženske, kar znižuje plače v teh poklicih (Blau in Kahn, 1999).

Ekonomske teorije, ki pojasnjujejo vzroke za nastanek plačne vrzeli med spoloma, le delno sovpadajo z vzroki, ki jih navaja Evropski parlament. Eden izmed vzrokov je delo s krajšim delovnim časom. Po podatkih iz leta 2020, je bila skoraj tretjina žensk (28 %) zaposlenih s krajšim delovnim časom, medtem ko je delež moških s krajšim delavnikom znašal 8 %. Podatki za leto 2018 prav tako kažejo, da je tretjina zaposlenih žensk v EU prekinila delo zaradi varstva otrok, medtem ko je delež moških znašal 1,3 %. Razlog za obstoj plačne vrzeli je tudi ta, da je več žensk zaposlenih v slabše plačanih gospodarskih sektorjih. Podatki za leto 2021 kažejo, da je približno 24 % razlik v plačilu med spoloma mogoče pojasniti z zastopanostjo žensk v relativno slabo plačanih sektorjih, kot so zdravstvo, izobraževanje in oskrba. Kljub temu je spodbuden podatek, da je bilo v letu 2021 kar 41 % zaposlenih na področju znanosti, tehnologije in inženirstva predstavnic ženskega spola. Najbolj očitno odstopanje tako v plačah med moškimi in ženskami kot v deležu zastopanosti, je na vodstvenih položajih. Leta 2020 je delež žensk na tovrstnih položajih znašal 34 %, kljub temu, da ženske v EU predstavljajo skoraj polovico zaposlenih. Še bolj opazno odstopanje je moč zaslediti v plačah, saj ženske na vodilnih položajih po podatkih iz leta 2020 zaslužijo 23 % manj kot moški (European Parliament, 2020).

Zaposlene ženske v EU v povprečju zaslužijo 12,7 % manj na uro kot zaposleni moški. Kljub temu obstajajo razlike med državami EU. Leta 2021 so bile največje razlike v Estoniji (20,5 %), Avstriji (18,8 %) in Nemčiji (17,6 %), najmanjše razlike so bile v Romuniji (3,6 %), takoj za tem pa v Sloveniji (3,8 %). Pomembno je izpostaviti, da manjša razlika v plačilu

med spoloma ne pomeni nujno večje enakosti med spoloma (European Parliament, 2020; European Institute for Gender Equality, brez datuma).

V Sloveniji je leta 2009 znašala razlika v plačah med spoloma $-0,9\%$. Vse od leta 2010 do leta 2018 se je razlika povečevala in dosegla vrednost $9,3\%$ v letu 2018. Od leta 2018 pa do leta 2020 se je vrzel manjšala in v letu 2020 dosegla vrednost $3,1\%$. Leto kasneje se je plačna vrzel ponovno povečala na $3,8\%$, v letu 2022 pa se je povečala na $8,2\%$. Plačna vrzel je bila v Sloveniji v letu 2022 sicer večja v javnem kot v zasebnem sektorju (SURs, brez datuma; Seljak, 2023; Gregorčič in drugi, 2020).

Osrednji dejavniki za neenakost spolov v Sloveniji so ekonomski, socialni, družbeni in kulturni. Na temelju raziskave slovenskega javnega mnenja je mogoče ugotoviti, da k neenakosti žensk pomembno prispeva tudi tradicionalen pogled na delitev vlog. V Sloveniji je mogoče zaznati tudi vertikalno segregacijo, kar pomeni, da so na vodilnih mestih v večini predstavniki moškega spola. Poleg vertikalne je prisotna tudi horizontalna segregacija, kar pomeni, da so v feminiziranih poklicih plače v povprečju nižje kot v tipičnih moških poklicih (Gregorčič in drugi, 2020).

Gregorčič in drugi (2020) v kratki analizi o plačni vrzeli in neenakosti spolov v Sloveniji navajajo, da primerjava povprečnih plač med spoloma ni zadostna ocena, ki bi upravičeno pojasnjevala neenakost med spoloma. Če iz ocene plačilne vrzeli izločimo demografske in zaposlitvene dejavnike, so razlike v plačah med spoloma precej večje, kot je zgolj razlika v povprečnih plačah. Na razlike v plačah namreč vplivajo dejavniki, kot so dosežena stopnja izobrazbe, starostne in druge strukture, vrsta poklica in podobno. Primerjava višine povprečne plače med spoloma ni dovolj natančna za pojasnjevanje plačnih neenakosti. Dejanski razkorak v plačah med ženskami in moškimi je težko merljiv in izračunan, saj na višino plače vpliva več dejavnikov. Če iz ocene plačilne vrzeli izločimo zaposlitvene in demografske razlike med spoloma, dobimo prilagojeno plačilno vrzel. Preostanek ocene predstavlja nepojasnjena vrzel, ki ji z drugimi besedami pravimo neprilagojena plačna vrzel. To je torej tisti delež, ki se ga ne da pojasniti z demografskimi in zaposlitvenimi kategorijami ter prikazuje dejanske razlike v plačilu za enako delo. Neprilagojena plačna vrzel je v Sloveniji v obdobju med leti 2005 in 2017 znašala v povprečju $16,7\%$. Za primerjavo so ženske v istem obdobju, na osnovi primerjave povprečnih plač med spoloma, prejemale v povprečju 6% nižje plače kot moški.

Zanimiv izsledek raziskave, ki sta jo izvedla Baggio in Marandola (2023) je, da je v splošnem večja verjetnost, da se bodo ženske na delovnem mestu pri svojih zadolžitvah in naporu ustavile pri določenem pragu (kjer bo dodatno prizadevanje koristno le za delodajalca), hkrati pa obstaja manjša verjetnost, da bodo zaprosile za nadomestilo ali povišico kot moški. To naj bi izhajalo iz tega, da je ustavitev napora pri pragu manj tvegana za zaposlenega (hkrati pa tudi manj škodljiva za delodajalca). Omenjeno nadalje nakazuje na to, da ženske v splošnem zahtevajo nadomestilo oziroma višje plačilo bistveno redkeje kot moški, ko do nadomestila niso upravičeni, nič manj pa, ko so do njih upravičeni.

2.3 Prednosti in nevarnosti višje transparentnosti plač

Bamberger (2021) v svoji raziskavi ugotavlja, da lahko količina in vrsta informacij o plačah, ki jih podjetja in organizacije razkrivajo svojim zaposlenim, pomembno vplivajo na odnos in vedenje zaposlenih ter na drugi strani uspešnost podjetja samega. Iz raziskave je mogoče zaključiti, da imajo različne dimenzije transparentnosti različne učinke tako na zaposlene kot tudi na delodajalce.

Ker je tematika transparentnosti plač relativno neraziskana, so morebitne koristi, nevarnosti ter izzivi, s katerimi se soočajo in se bodo v prihodnosti soočala tako podjetja kot tudi zaposleni, še neznani oziroma premalo raziskani (Bamberger, 2021). V nadaljevanju bodo obravnavane koristi, ki jih prinaša razkritje plačnih informacij tako z vidika zaposlenih kot z vidika delodajalcev.

2.3.1 Zmanjšanje neenakosti plačila in diskriminacije

Ena izmed najbolj pogosto omenjenih prednosti, ki jih višja transparentnost plač prinaša zaposlenim, je zmanjšanje oziroma odprava diskriminacije na delovnem mestu oziroma zmanjšanje neenakosti v plačah (Obloy in Zenger, 2023). Če podjetje deluje v smeri višje transparentnosti plač, potem je večja verjetnost, da bodo delodajalci določili in uporabljali jasne in objektivne standarde pri določanju in ocenjevanju plač svojih zaposlenih, s čimer se bo možnost sprejemanja diskriminatornih odločitev v povezavi s plačami zmanjšala. Razlog za to je v veliki meri povezan z ugledom delodajalca, saj bodo v primeru višje transparentnosti podatki o plačah dostopni, kar bo pomenilo, da si delodajalci ne bodo smeli privoščiti neutemeljenih razlik med plačami. Druga stran istega kovanca nakazuje, da bodo zaradi višje transparentnosti plač delodajalci bolj odgovorni, zaposleni pa bodo imeli poštene možnosti za enako plačilo (Pay Analytics, 2023). Višja transparentnost plač povečuje ozaveščenost širših deležnikov o prisotnosti, vzrokih in posledicah razlik v plačah med spoloma. Slednje ustvarja javni pritisk za spremembe in spodbuja delodajalce, da sprejmejo proaktivne ukrepe za odpravo neenakosti. Študije kažejo, da višja transparentnost plač močno zmanjšuje razlike v plačilu med spoloma, v nekaterih državah pa jih celo odpravlja (Obloy in Zenger, 2023).

2.3.2 Odpravljanje asimetrije informacij na trgu dela

Informacije o plačah zaposlenim pomagajo oceniti pravičnost plač in na ravni podjetja vplivajo na sposobnost privabljanja in zadržanja zaposlenih. Podjetja imajo popoln nadzor nad informacijami o plačah, ki so v praksi zaposlenim pogosto nedostopne, kar povzroča asimetrijo informacij. Podjetja lahko poskušajo omejiti informacije, ki jih imajo zaposleni z namenom ohranjanja informacijske prednosti. Asimetrija informacij primora zaposlene, da informacije v povezavi s plačami iščejo prek drugih virov, kot so splet ali pa si ustvarijo subjektivne ocene na temelju statusnih simbolov in premoženja drugih zaposlenih. Takšne

informacije so z vidika zaposlenih nepopolne in nenatančne, kar posledično pomeni, da se ustvarjajo enostransko nepopolne informacije o plačah in plačni politiki podjetij. Ta imajo v sistemih, kjer je transparentnost plač nižja, višjo pogajalsko moč, saj imajo ne samo več, temveč tudi bolj kakovostne informacije. Nižja raven transparentnosti plač je lahko na eni strani prednost z vidika delodajalca, saj poseduje več informacij, na drugi strani pa je to slabost za zaposlene, ki teh informacij nimajo oziroma so njihove informacije nepopolne (Brown in drugi, 2022).

Kljub temu obstajajo nepopolne informacije na trgu dela tudi za delodajalce. Ti so namreč omejeni pri pridobivanju informacij o plačah na trgu zaradi komunikacijskih ovir, zakonov, ki ščitijo pred dogovarjanjem, strateškega prikrivanja in podobno. Slednje nakazuje, da bi transparentnost plač lahko z vidika informacijske asimetrije vplivala na delodajalce na način, da bi bila podjetja prisiljena pošteno ovrednotiti svoja delovna mesta v primerjavi s konkurenčnimi podjetji, kar bi vodilo k temu, da bi imela podjetja na trgu dela primerljiva plačila za podobna delovna mesta (Cullen, 2022).

2.3.3 Zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih

Transparentnost plač lahko prispeva tudi k večjemu zadovoljstvu pri delu s strani zaposlenih. Podjetja, ki dosegajo višjo transparentnost plač, zmanjšujejo razlike v plačilu med spoloma in zvišujejo plače slabše plačanim zaposlenim. Zadovoljstvo zaposlenih bi zaradi višje transparentnosti plač naraslo tudi zato, ker bi imeli informacije o tem, kako se vrednoti njihovo delovno mesto in uspešnost, s čimer bi se povečala njihova stopnja zaupanja. S strani zaposlenih to krepi občutek pravičnosti in priznanja, kar vodi k večjemu zadovoljstvu in predanosti s strani zaposlenih. Prav tako transparentnost plač zaposlenim lajša pogajanja o napredovanju, kariernemu razvoju in ocenjevanju uspešnosti, kar lahko zaposlene dodatno motivira (Percy, 2022; Pay Analytics, 2023).

V podjetjih, ki imajo visoko stopnjo transparentnosti in kjer imajo zaposleni informacije o tem, kako je ovrednotena njihova plača, je produktivnost lahko višja, saj zaposleni vedo, kakšne so njihove možnosti za napredovanje. Raziskave na področju nagrajevanja so pokazale, da se poveča tako produktivnost kot zavzetost zaposlenih, če ti razumejo sistem nagrajevanja. To lahko zaposlene motivira in jih spodbudi, da opravljajo bolj kakovostno delo, se dodatno izobražujejo in krepijo svoje spretnosti, ki jih potrebujejo za napredovanje, kar, kot omenjeno vodi v višjo produktivnost (Trotter in drugi, 2017).

Na drugi strani študije kažejo, da višja transparentnost plač sicer prinaša bolj pravično plačilo na ravni vseh zaposlenih, vendar je hkrati plačilo za zaposlene tudi bolj pavšalno, poenoteno in manj odvisno od uspešnosti (Obloy in Zenger, 2022). Oslabljen povezava med plačo in uspešnostjo pa lahko privede do nižje produktivnosti zaposlenih. Prav tako raziskave kažejo, da se lahko produktivnost zaposlenih poveča v primerih, ko višja transparentnost plač znotraj podjetja razkrije, da je dotično podjetje dosledno in pravično pri razporejanju plač glede na uspešnost in obratno, produktivnost se zniža, če se izkaže, da

podjetje nepravilno razporeja plače. Te ugotovitve so skladne s teorijo pravičnosti, ki predvideva, da zaposleni, ki niso ustrezno plačani, prilagodijo svoj trud in produktivnost navzgor ali navzdol, da bi uravnovesili svoje razmerje med plačo in produktivnostjo z ostalimi zaposlenimi. Vpliv na produktivnost posameznika znotraj podjetja se prav tako razlikuje in je odvisen od tega, kako so individualni zaposleni obravnavani. Če je na primer višja transparentnost plač razkrila, da je bil zaposleni premalo plačan, bo postal manj produktiven in obratno (Obloj in Zenger, 2023).

Raziskava, ki sta jo izvedla Baggio in Marandola (2023) glede vpliva višje transparentnosti plačil na odnos zaposlenih, je pokazala, da lahko višja stopnja transparentnosti vodi k zmanjšanju produktivnosti zaposlenih, ki imajo nižjo povprečno plačo v primerjavi s sodelavci, hkrati pa prispeva k zmanjšani pripravljenosti zaposlenih do vlaganja dodatnega truda k delovnim zadolžitvam. Hkrati dodajata, da lahko s prikazovanjem razlik v plačilih, slednje izpodrinejo notranjo motivacijo, kar bi bilo treba upoštevati pri ocenjevanju stroškov in koristi transparentnosti plačil.

2.3.4 Fluktuacija, prednostne naloge zaposlenih in ugled delodajalca

V primerih, ko podjetja zaradi višje stopnje transparentnosti plač, plače znižajo ali jih poenotijo na način, da so slednje manj odvisne od uspešnosti, obstaja večja verjetnost, da bodo najuspešnejši kadri iskali organizacije, ki so bolj pripravljene nagrajevati njihovo uspešnost (Obloj in Zenger, 2023). Druge raziskave kažejo, da naj bi višja transparentnost plač vplivala na zmanjšanje fluktuacije oziroma, da ima višja transparentnost plač omejen vpliv na fluktuacijo. To izhaja iz dejstva, da so zaposlenim pomembnejši dejavniki, kot so zadovoljstvo z delom in organizacijska pripadnost, ki se z večjo transparentnostjo plač povišajo (Stofberg in drugi 2022). Slednje kaže tudi raziskava organizacije Business.com, kjer ugotavljajo, da bi bilo le 8 % zaposlenih v podjetjih, kjer je visoka stopnja transparentnosti, pripravljeno zapustiti organizacijo, v primerjavi s 25 % zaposlenih, ki bi bili pripravljeni zapustiti podjetje, kjer obstaja formalna ali neformalna tajnost plačil (Brooks, 2024).

Pri obravnavi transparentnosti plač je smiselno razmisliti, da bi višja stopnja transparentnosti delodajalce vodila k vključevanju dejavnikov za določanje plač, ki ne bi upoštevali nekaterih nalog in zadolžitev pri delu, ker niso preprosto opazni ali merljivi (npr. sodelovanje, pomoč, mentorstvo in podobno). Težava bi torej lahko nastala, če bi se podjetja zaradi višje stopnje transparentnosti plač bolj osredotočala na lažje merljive kazalnike uspešnosti in prezrla zajem naštetih dejavnikov, kar bi vodilo k temu, da bi zaposleni izvajali prednostno zgolj tiste naloge, ki so zajete znotraj njihovih specifikacij delovnih mest, manj pozornosti in truda pa bi namenili dejavnikom, ki niso zajeti v plačne sisteme, četudi so zelo pomembni (Obloj in Zenger, 2023).

Razkritje informacij o plačah zaposlenih lahko pomembno vplivajo tudi na ugled podjetja. Ljudje ocenjujejo organizacijo kot bolj privlačno, če se sklada s praksami, ki so bolj zaželeni

in primerne. Če torej podjetja ne bodo izpolnjevala normativnih pričakovanj, se lahko ugled delodajalca močno zniža. Podjetja, ki bodo zasledovala višjo transparentnost plač, hkrati pa imela nepojasnjene razlike v plačah zaposlenih, bodo verjetno občutila znižanje ugleda in obratno (Sharkey in drugi, 2022).

2.4 Vpliv transparentnosti plač na trg dela

Eden izmed argumentov za višjo transparentnost plač, ki se v literaturi ponavlja, je večja pogajalska moč zaposlenih. Cilj uvedbe višje transparentnosti plač je med drugim zmanjšati asimetrijo informacij oziroma zaposlenim zagotoviti več informacij, s čimer bi se zagotovilo enako plačilo za enako delo in odpravo diskriminacije. Slednje bi nadalje omogočilo zaposlenim višjo pogajalsko moč, saj bi delodajalci razkrivali plačne informacije. Izsledki raziskav potrjujejo, da bi višja transparentnost vodila k zmanjšanju ali odpravi diskriminacije in zagotovila bolj pravična plačila, vendar bi se na trgu dela pojavili tudi drugi posredni učinki, ki pa ne bi bili nujno pozitivni (Shiohara, 2022).

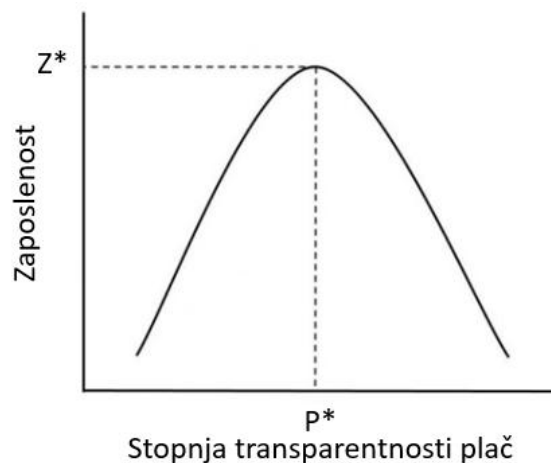
Z višjo stopnjo transparentnosti se prilagodijo merila za določanje plač, pogajanja in politika zaposlovanja novega kadra, vse to pa lahko vodi do zmanjšanja pogajalske moči zaposlenih. Cullen in Pakzad-Hurson (2023) v svoji raziskavi opisujeta dva scenarija, na osnovi katerih je moč razbrati posredne učinke višje transparentnosti na trg dela. V prvem scenariju predpostavljata, da zaposleni z nižjo plačo pridobi informacije o plači sodelavca z višjo plačo na istem delovnem mestu. Zaposleni z nižjo plačo se bo poskušal pogajati z delodajalcem za zvišanje svoje plače. To bo vodilo k temu, da se po povečal pritisk na plače s strani zaposlenih. Na drugi strani bi popolna transparentnost plač povzročila, da bi imeli vsi zaposleni informacije o plačah svojih sodelavcev, kar bi lahko povzročilo, da bi se zaposleni hoteli pogajati za višjo plačo. Delodajalec bi bil v tem primeru v položaju, ko bi dvig plače enemu zaposlenemu pomenil dvig vsem drugim na enakem delovnem mestu. Če bi bile plače tajne, bi se zaposleni v tem primeru lahko pogajali bolj agresivno, ker pa zaposleni razume posledice svoje zahteve za delodajalca, pogajanja ne bo nadaljeval. Če torej vsi zaposleni prejemajo enako plačo na istem delovnem mestu, se ti ne morejo pogajati za višjo plačo. V tem primeru delodajalec pridobi moč določanja višine plače. Ker se delodajalec zaveda svoje moči, se obnaša kot monopolist in lahko določi relativno nizko plačo. Scenarija torej nakazujeta, da večja preglednost plač vodi k višji pogajalski moči delodajalca in ne zaposlenega.

Višja stopnja transparentnosti plač prinaša dva ravnovesna učinka na trg dela, in sicer učinek povpraševanja in učinek ponudbe. Z večjo transparentnostjo se zmanjša maksimalna pripravljenost podjetja za plačilo zaposlenim, saj se informacija o plači zaposlenega širi hitreje, zaposleni pa te informacije uporabijo za ponovna pogajanja. Podjetje bo torej na popolnoma preglednem trgu določilo najvišjo plačo, ki jo bodo potencialni delavci bodisi sprejeli bodisi zavrnil, medtem ko bi bilo podjetje v primeru nižje stopnje transparentnosti pripravljeno ponuditi kakršnokoli višino plače, ki bi bila nižja od vrednosti dela. To pomeni,

da bodo podjetja ob višji stopnji transparentnosti izplačevala nižje plače, saj bodo prisiljena vsem zaposlenim na istem delovnem mestu plačevati enako. S tem se bodo znižale izhodiščne plače. To imenujemo učinek povpraševanja. Ker je z višjo transparentnostjo povezano večje prelivanje informacij, slednje znižuje plače in škodi vsem zaposlenim, preglednost plač torej povzroča informacijske eksternalije. Hkrati bi potencialni delavci ponujali delo za nižje začetno plačilo, da bi povečali svoje možnosti za zaposlitev, čemur pravimo učinek ponudbe. Potencialni delavci se namreč zavedajo, da bodo prejeli informacije o plačah sodelavcev in se bodo lahko ponovno pogajali za višje plačilo, zato si manj prizadevajo zagotoviti višjo začetno plačo. Ti učinki kažejo, da lahko višja stopnja transparentnosti plač zmanjšuje posameznikovo pogajalsko moč, ki se prenaša na delodajalca (Cullen in Pakzad-Hurson, 2023).

Na osnovi kombinacije učinkov povpraševanja in ponudbe je mogoče opaziti nemonotonični skupni učinek v razmerju med transparentnostjo in pričakovano stopnjo zaposlenosti. Razmerje je mogoče grafično prikazati z Lafferjevo krivuljo, kot prikazuje slika 1. Ko se stopnja transparentnosti približuje optimalni ravni, se zaposlenost poveča, saj na tem območju prevladuje učinek ponudbe. Ko se stopnja transparentnosti plač zmanjšuje, se bo manj zaposlenih pogajalo, hkrati pa jih bo delodajalec zavrnil. Na drugi strani bo višja stopnja transparentnosti nad optimalno točko povzročila prevlado učinka povpraševanja. To pomeni, da bodo podjetja znižala najvišjo plačo hitreje, kot bodo delavci znižali svojo začetno plačo v pogajanjih, kar bo vodilo v nižjo zaposlenost (Shiohara, 2022).

Slika 1: Prikaz učinkov povpraševanja in ponudbe z Lafferjevo krivuljo



Vir: prirejeno po Shiohara (2022).

3 ODNOS DO TRANSPARENTNOSTI PLAČ

S transparentnostjo plač kot naraščajočim trendom v organizacijah in podjetjih po celem svetu in EU, ki spodbuja odprte plačne politike, je pojem transparentnosti plač vse bolj

zanimiv tako za splošno populacijo kot tudi za raziskovalce, delodajalce, zaposlene, sindikate in oblikovalce politik. Kljub temu še vedno ni jasno, kaj si različni deležniki mislijo o transparentnosti plač in kakšen odnos imajo do vprašanja višje transparentnosti plač (Kulikowski, 2023).

Na področju raziskovanja odnosov do transparentnosti plač je še vedno precej omejen obseg raziskav, ki bi opisovale oziroma pojasnjevale odnos različnih deležnikov glede transparentnosti plač. Precej bolj je raziskan odnos do transparentnosti plač z vidika zaposlenih kot delodajalcev, prav tako je treba omeniti, da so raziskave različne z vidika vključenih parametrov raziskovanja, kar je med drugim verjetno posledica nepoenotenosti pojma samega ter kazalnikov, ki bi omogočili primerjave.

Mednarodna organizacija dela (angl. International Labour Organization, v nadaljevanju ILO) je v svojo raziskavo na temo zakonodaje o transparentnosti plač v letu 2021 vključila nekaj evropskih držav. Raziskava omogoča globlje razumevanje ukrepov za transparentnost plač in izvajanje teh v praksi. Omenjena raziskava je proučevala pet sklopov, in sicer (International Labour Organization, 2022): učinkovitost ukrepov plačne transparentnosti na zmanjšanje plačne vrzeli med spoloma, vpliv zakonodaje o transparentnosti plač, posvetovanje med delodajalci in zaposlenimi, izzive pri izvajanju zakonodaje o transparentnosti plač in plačno enakost v kolektivnih pogodbah. V ospredju raziskave je odnos delodajalcev in zaposlenih do vseh petih sklopov, ki so zajeti v raziskavo. Podrobnejše rezultate raziskave bom obravnavala v nadaljevanju, kjer bosta predstavljena oba vidika.

3.1 Odnos do transparentnosti plač z vidika zaposlenih

Odnos zaposlenih do transparentnosti plač je v praksi mešan. Obstaja več dejavnikov, ki vplivajo na percepcijo posameznika glede transparentnosti plač. Kljub temu se, zaradi povečanega dostopa do informacij o plačah prek spleta, družbenih medijev in zakonodaje, s strani zaposlenih pričakuje višja transparentnost plač, zlasti med mladimi (Scott in drugi, 2020).

Raziskava, ki so jo opravili Stofberg in drugi (2022), kaže na to, da je razumevanje transparentnosti plač različno. Nekateri zaposleni so koncept popolnoma napačno razumeli, medtem ko so drugi zaposleni zelo natančno razumeli pojem. Slednje nakazuje, da zaposleni nimajo doslednega razumevanja pojma transparentnosti plač. Splošna ugotovitev raziskave je bila tudi, da zaposleni niti ne pričakujejo niti ne cenijo praks višje transparentnosti plač. To je lahko povezano s tem, da nekateri udeleženci raziskav omejeno razumejo koncept transparentnosti plač. Kljub temu, da nekateri udeleženci raziskav ne pričakujejo višje transparentnosti plač, je bilo veliko takšnih, ki niso bili zadovoljni s komunikacijo glede možnosti napredovanja znotraj organizacije.

V drugi študiji, izvedeni v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), so opazovali razlike v odzivih zaposlenih na transparentnost plač, pri čemer so upoštevali več

spremenljivk, in sicer spol, starost, izobrazbo in višino plače (Scott in drugi, 2023). Opazovali so odnos zaposlenih do transparentnosti plač, tajnosti plačil, preference v stopnji transparentnosti, zaupanje v vodstvo, pravičnost plačila in raven plačila. Izsledki študije med drugim kažejo, da je delodajalec (kadrovska služba ter vodje) še vedno osrednji vir informacij glede plač za razliko od manj formalnih virov, kot so znanci in prijatelji. Prav tako študija potrjuje, da obstajajo razlike med zaposlenimi glede dojemanja transparentnosti plač, pri čemer igra veliko vlogo organizacija oziroma delodajalec. Študija je razkrila, da večina zaposlenih meni, da njihov delodajalec dosega visoko stopnjo transparentnosti plač, obenem pa velik delež zaposlenih meni, da njihov delodajalec zagotavlja omejene informacije glede plačila, kar je povsem protislovno. Skoraj polovica zaposlenih, ki so bili vključeni v raziskavo meni, da imajo delodajalci še vedno visoko stopnjo tajnosti plač in kar tretjina jih verjame, da bodo kaznovani v primeru izdajanja oziroma deljenja informacij glede svoje plače. Raziskava je pokazala, da imajo zaposleni višjo raven zaupanja v vodstvo in poštenost plačila v primerih, ko delodajalec omogoča višjo raven transparentnosti plač znotraj podjetja. Prav tako te isti zaposleni verjamejo, da je manj verjetno, da bodo zapustili organizacijo kot tisti, ki menijo, da je preglednost plač nižja. Raziskava je razkrila, da spol ni povezan z nobeno od proučevanih spremenljivk. Podobno velja tudi za starost, razen ugotovljene negativne povezave s preferencami glede stopnje transparentnosti plač, kar pomeni, da imajo mlajši zaposleni večjo preferenco do višje stopnje transparentnosti plač kot starejši zaposleni. Raven izobrazbe je bila negativno povezana s tajnostjo plačil in pozitivno z zaupanjem v vodstvo, medtem ko ni bilo ugotovljene statistično značilne povezave med izobrazbo in preferencami glede stopnje transparentnosti plač (Scott, in drugi, 2023).

Zanimive ugotovitve je mogoče zaznati v raziskavi, ki sta jo izvedla Scott in Jordan (2018). V svojo raziskavo sta vključila vidik transparentnosti plač, komunikacijo glede plačila, preference glede stopnje transparentnosti plač s strani zaposlenih, vire informacij o plačah in razmerje med odnosom zaposlenih do transparentnosti plač ter osebnimi značilnostmi. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da imajo zaposleni mešane preference glede transparentnosti plač. Zanimivo je, da skoraj polovica anketirancev meni, da bi morale biti informacije o osnovnih plačah tajne, medtem ko več kot polovica anketirancev meni, da sodelavci ne bi smeli imeti dostopa do informacij o njihovi plači. Raziskava nakazuje, da sta plačna komunikacija in transparentnost pozitivno povezani s preferencami posameznikov glede transparentnosti plač, z zaupanjem v vodstvo, zadovoljstvom zaposlenih in zadržanjem kadra. Na drugi strani preference posameznikov glede stopnje transparentnosti plač niso povezane z zaupanjem v vodstvo, zadovoljstvom in zadržanjem kadra. Ugotavljata, da preference glede transparentnosti plač pri zaposlenih niso povezane z odnosom do dela ali njihovimi lastnostmi, z izjemo starosti. Raziskava kaže, da obstaja negativna povezava med starostjo in preferencami glede stopnje transparentnosti plač. Zanimiv izsledek raziskave je tudi ta, da stopnja izobrazbe ni povezana z nobenim raziskovalnim parametrom. Raziskava kaže tudi, da so ženske manj zadovoljne s plačnimi politikami in imajo nižjo stopnjo

zaupanja v vodstvo kot moški. To je skladno z ugotovitvijo, da ženske menijo, da so njihovi delodajalci pripravljeni deliti manj podatkov o plačah kot z moškimi.

Smiselno je poudariti, da se percepcija in preference glede transparentnosti plač med zaposlenimi razlikujejo med državami. Slednje je pokazala študija iz leta 2020, v katero so bile zajete države iz Centralne Amerike, Severne Amerike in Evrope. Pri tem so bile ugotovljene tudi močne povezave med komunikacijo s strani delodajalcev glede plač in pravičnostjo ter transparentnostjo plač. Iz tega sledi, da je transparentnost plač lahko učinkovito orodje za izboljšanje dožemanja pravičnosti plačila in zadovoljstva s strani zaposlenih (Scott in drugi, 2020).

Z vsebinskega vidika je zanimiva tudi raziskava ILO iz leta 2022, ki je v prvem sklopu zajemala vprašanje glede učinkovitosti ukrepov na zmanjševanje plačne vrzeli med spoloma, pri čemer so morali anketiranci oceniti, kateri ukrepi se jim zdijo najbolj učinkoviti pri zmanjšanju plačne vrzeli med spoloma v državi, iz katere prihajajo. 54 % anketirancev je ocenilo, da so »posebne politike, namenjene odpravljanju ugotovljenih razlik med spoloma« najučinkovitejši pristop. Ta ugotovitev poudarja pomembnost celovitega pristopa pri obravnavi tematike transparentnosti. Zaposleni so v raziskavi kot drug najpogostejši odgovor navedli revizijo plačil, poročila o transparentnosti plač in pravico do vpogleda plačnih informacij. Precejšen delež zaposlenih, ki so bili vključeni v raziskavo ocenjuje, da se jim zdi ukrep izboljšanja skladnosti (na primer sankcije) najučinkovitejši za zmanjšanje plačne vrzeli med spoloma. Prav tako so v raziskavo vključili vprašanje, ki se nanaša na izzive pri izvajanju zakonodaje o transparentnosti plač. Anketirance so prosili, da naštejejo tri največje izzive pri izvajanju zakonodaje o transparentnosti plač. Prevladujoči izzivi, ki so jih zaznali anketiranci so bile kulturne norme, družbena miselnost in vloga vodstva. Zanimivo je opažanje, da anketiranci izzivov, kot so dodatni administrativni stroški in zapleteni procesi, niso navedli. Prav tako je več kot 45 % predstavnikov delavcev mnenja, da bi boljši odnos s sindikati pripomogel k izpolnjevanju novih obveznosti delodajalca v povezavi z zakonodajo o transparentnosti plač (International Labour Organization, 2022).

Informacije o plačah za primerljivo delovno mesto so za zaposlene pomembne, saj omogočajo lažjo oceno svoje vrednosti znotraj podjetja in si s tem zagotovijo pošteno plačilo. Prav tako informacije spodbujajo kulturo odprtega komuniciranja v podjetju. Raziskava, ki jo je izvedlo podjetje SD Worx v letu 2023 kaže, da je skoraj 40 % zaposlenih v EU seznanjenih, koliko zaslužijo njihovi kolegi na podobnih položajih oziroma delovnih mestih, medtem ko več kot 60 % zaposlenih tega podatka nima (Spanjaart, 2023). Raziskava s strani organizacije Business.com, ki je vključevala tisoč ameriških zaposlenih posameznikov kaže, da več kot vsak tretji anketiranec dela v podjetju, kjer si zaposleni razkrivajo plače. V 24 % primerov plače interno razkrivajo delodajalci, 13 % pa jih objavljajo javno. 6 % zaposlenih poroča, da ima njihov delodajalec formalne politike, ki jim prepovedujejo razkritje plač, 16 % pa jih opravlja delo v podjetjih z neformalno tajnostjo plač. Raziskava prav tako kaže, da so mlajše generacije in ženske bolj naklonjene višji transparentnosti plač (Brooks, 2024).

V raziskavi, ki sta jo izvedla Baggio in Marandola (2023), je bilo ugotovljeno, da so zaposleni pri svojih prizadevanjih in dejanjih proti nepoštenemu plačilu bolj občutljivi na nižje relativne plače v primerjavi z lastnim spolom, kot z drugim spolom. To pomeni, da so moški bolj občutljivi na razlike v plačah med moškimi sodelavci, podobno pa velja za ženske. Takšno vedenje lahko izhaja iz primerjave skupine ali iz prepričanj o statusu spola. To je zelo pomembna ugotovitev, saj ukrepi za transparentnost plač morda ne bodo dosegli svojega cilja (načelo enakega plačila za oba spola), če se bodo ženske bolj odzivale na plačilne razlike znotraj svojega spola kot pa na plačilne razlike med spoloma.

Pri proučevanju odnosa do transparentnosti je treba upoštevati, da obstajajo razlike v dojemanju in podpori višjim stopnjam transparentnosti, zlasti zaradi razlik v kulturi, zakonodaji, praksami zaposlovanja in tradicijo. Iz teh razlogov zaposleni različno dojemajo stopnjo transparentnosti plač ter lastne preference glede transparentnosti plač. Mnoge študije potrjujejo, da obstajajo kulturne razlike med državami, ki pomembno vplivajo na preference zaposlenih glede transparentnosti plač (Scott in drugi, 2020). Eden izmed dejavnikov, ki izhaja iz kulturnih razlik je stopnja izogibanja negotovosti oziroma njeno preprečevanje, pri čemer gre za stopnjo, do katere se posamezniki znotraj družbe počutijo ogrožene zaradi neznanih in nezanesljivih razmer. Za zaposlene v državah, kjer je stopnja izogibanja negotovosti višja, je odnos do višje transparentnosti plač bolj pozitiven kot pri tistih zaposlenih, za katere je značilna nižja stopnja izogibanja negotovosti. To izhaja iz tega, da višja transparentnost plač zagotavlja jasnost, doslednost in gotovost glede tega, kakšno je vedenje zaposlenih in kakšni rezultati so nagrajeni znotraj podjetja ali organizacije (Scott in drugi, 2020; Živko in drugi, 2005).

Drugi pomemben kulturni dejavnik, ki vpliva na odnos do transparentnosti z vidika zaposlenih je individualizem. Tukaj se obravnava stopnjo usmerjenosti posameznika nase in k zasledovanju lastnih ciljev ter interesov. V državah, kjer kulturno bolj prevladuje individualizem, je večja verjetnost, da bodo imeli zaposleni raje nižjo stopnjo transparentnosti kot v bolj kolektivistično naravnanih kulturah. Tretji kulturni dejavnik, ki ga je treba izpostaviti je distanca moči. V tem primeru se proučuje odnos posameznika in družbe kot celote do enakosti in hierarhije. Višja kot je distanca moči v družbi, bolj je odnos do transparentnosti plač z vidika zaposlenih pozitiven (Scott in drugi, 2020; Živko in drugi, 2005).

Poleg kulturnih dejavnikov, na odnos do transparentnosti s strani zaposlenih vplivajo tudi demografski dejavniki, kot sta starost in narodnost. Mlajše generacije imajo bolj pozitiven odnos do višjih stopenj transparentnosti plač. Poleg tega je pomembno izpostaviti tudi povezavo s trenutno ravniyo plače, ki jo prejemajo zaposleni. Slednji imajo z nižjimi plačami bolj pozitiven odnos do višje transparentnosti plač kot tisti z višjimi plačami (Trevor in Wazeter, 2006; Stofberg in drugi, 2022).

Na odnos zaposlenih do transparentnosti plač v splošnem vplivajo tri skupine dejavnikov, in sicer osebni, medosebni in organizacijski. Pri osebnih dejavnikih je bilo na osnovi raziskav

mogoče ugotoviti, da višja stopnja transparentnosti plač nima le instrumentalne, temveč tudi čustvene oziroma psihološke posledice. V skupino osebnih dejavnikov sodijo posameznikove osebne vrednote, ki so najpomembnejša ovira znotraj skupine dejavnikov. Ker se informacije o plačah v mnogih kulturah obravnavajo kot zasebna vrednota, je to lahko velika ovira za implementacijo višje stopnje transparentnosti plač. Nasprotno pa lahko nekatere osebne značilnosti, kot je radovednost, olajšajo proces implementacije višje transparentnosti plač. V drugo skupino je mogoče razvrstiti medosebne dejavnike, kar v praksi pomeni dojemanje pričakovanih posledic višje transparentnosti plač na timsko dinamiko. V netransparentnih organizacijah se ti dejavniki izražajo kot strahovi. Raziskave so dokazale, da v takšnih organizacijah obstaja strah pred razkritjem stroškov dela, kar je lahko pomembna ovira pri implementaciji višje stopnje transparentnosti plač. Tretja skupina dejavnikov zajema organizacijske dejavnike. Kadar so zaposleni na organizacijski ravni manj zadovoljni, so bolj privrženi višji transparentnosti plač. Implementacija višje stopnje transparentnosti bi lahko v takšnih primerih razkrila slabo vodenje, nepravilnosti ali pa celo zlorabe, kar bi imelo negativen učinek (Král in Kubišová, 2021).

Pri proučevanju odnosa zaposlenih do transparentnosti plač ne gre spregledati lastnosti in značilnosti zaposlenih, saj imajo veliko vlogo na odziv posameznika. Prav tako so pomembni kontekstualni dejavniki. Zaradi individualnih razlik, se bodo različni zaposleni odzvali drugače na različne plačilne prakse podjetij in organizacij. Iz tega je mogoče sklepati, da se bodo zaposleni različno odzvali tudi na višjo transparentnost plač, četudi je v literaturi omejen nabor raziskav, ki bi to potrjevale (Stofberg in drugi, 2022).

3.2 Odnos do transparentnosti z vidika delodajalcev

Z vidika delodajalcev so odzivi na višjo stopnjo transparentnosti mešani in odvisni od več dejavnikov. Kljub temu so v splošnem delodajalci manj naklonjeni višji stopnji transparentnosti oziroma imajo več argumentov za nižjo kot višjo stopnjo transparentnosti v primerjavi z zaposlenimi. Kljub zanimanju o transparentnosti plač med različnimi deležniki je malo raziskav in študij, ki proučujejo organizacijske prakse v povezavi s transparentnostjo plač. Posledično je malo znanega o tem, kdaj je večja verjetnost implementacije višjih stopenj transparentnosti s strani organizacij (Arnold in drugi, 2023). V literaturi so precej bolj poudarjeni zunanji dejavniki, ki določajo, kdaj bodo podjetja uvedla višje stopnje transparentnosti in na perspektivo posameznikov oziroma zaposlenih ter posledice, ki jih višje stopnje transparentnosti prinašajo (Estlund, 2012).

Dejavniki, ki vplivajo na odnos delodajalcev glede transparentnosti plač so v veliki meri povezani s koristmi, nevarnostmi in stroški, ki jih višja transparentnost prinaša podjetjem. Podjetja so tako primorana vključiti več premisleka pri odločanju o višji stopnji transparentnosti, preden se odločijo za implementacijo, pri čemer tehtajo med prednostmi in slabostmi tako z vidika delodajalca kot z vidika zaposlenih (Avdul in drugi, 2023).

Pomemben dejavnik so značilnosti plačnega sistema znotraj podjetja, ki ustvarjajo motiv za višjo ali nižjo raven transparentnosti. V podjetjih, ki imajo nižji razpon plač, je višja stopnja transparentnosti manj tvegana z vidika podjetja, saj bi ustvarila manj potencialnih pogajanj in konfliktov med zaposlenimi. Pomemben dejavnik je tudi percepcija vodilnih v podjetjih. Če vodilni verjamejo v potencialne koristi, ki jih višja transparentnost prinaša, se bodo lažje in hitreje odločili za implementacijo višje stopnje transparentnosti plač kot obratno (Arnold in drugi, 2023).

V literaturi je mogoče zaslediti, da je variabilni del plačila tisti, ki delodajalcem predstavlja izziv pri doseganju višje stopnje transparentnosti plač (Arnold in drugi, 2023). Variabilni del plače je opredeljen kot plačilo, ki se spreminja glede na določene mere posameznikove ali pa organizacijske uspešnosti. Variabilni del plačila ima v osnovi dva učinka, in sicer učinek spodbude in učinek razvrščanja. Učinek spodbude se nanaša na motivacijo zaposlenih, učinek razvrščanja pa poveča uspešnost s spremembami v sestavi zaposlenih, ki so pripravljeni izvajati potrebne zadolžitve. Višja transparentnost plač lahko za delodajalce, ki izplačujejo variabilni del plačila, pomeni negativen učinek na uspešnost, saj lahko vodi do zaznavanja nepravilnosti s strani zaposlenih. Če je variabilna plača pomembna v sestavi celotne plače, hkrati pa obstajajo razlike v plačilu med posamezniki, bodo delodajalci manj naklonjeni transparentnosti plač. Še večji izziv bodo imeli tisti delodajalci, ki variabilni del plačila določajo na temelju subjektivnih meril (Fahn in Zanarone, 2021).

Organizacija WorldatWork (2020) je izvedla raziskavo v povezavi s transparentnostjo plač z vidika delodajalcev, v kateri je sodelovalo 478 respondentov (organizacij in podjetij po svetu). Rezultati raziskave so pokazali, da skoraj 70 % organizacij meni, da je transparentnost plač vedno bolj pomembna, medtem ko je zgolj 14 % organizacij v praksi že izvedlo ukrepe za povečanje stopnje transparentnosti nad zmerno stopnjo. Raziskava je pokazala, da 42 % delodajalcev ne deli informacij o tem, kako so delovna mesta vrednotena in plačana znotraj podjetja, medtem ko 16 % delodajalcev zagotavlja dostop do vseh razponov plač za vsa delovna mesta. Ena ključnih ugotovitev raziskave je bila, da več kot 60 % organizacij meni, da vodje niso usposobljeni za učinkovito komuniciranje o plačah z zaposlenimi. V raziskavi je 79 % organizacij navedlo, da so zaposleni seznanjeni z možnostmi napredovanja na delovnem mestu.

Podobna raziskava je bila izvedena s strani organizacije Indeed (2022), ki je vključevala 1.010 delodajalcev v ZDA. Raziskava je prikazala, da delodajalci nimajo enakega pristopa pri določanju stopnje transparentnosti plač. Nekateri so poročali o internih objavah razponov plač za vsa delovna mesta, četudi za večino delodajalcev velja, da so objave razponov plač zgolj za odprta delovna mesta. Zanimiv izsledek raziskave je, da je bilo pred uvedbo transparentnejših ukrepov kar 28 % delodajalcev mnenja, da bi bile odprte razprave o plačah tabu, 28 % delodajalcev je menilo, da bi višja transparentnost vzbudila neprijetne občutke pri zaposlenih, skoraj 30 % delodajalcev pa je mnenja, da bi višja transparentnost povzročila nezadovoljstvo zaposlenih. Prav tako je bilo kar 31 % delodajalcev mnenja, da bi višja transparentnost povzročila dvig skupnih stroškov plač, skrb pa je delodajalcem vzbujala tudi

izpostavljenost plačilnih razredov konkurentom. Zanimiv izsledek raziskave je, da kar 95 % delodajalcev meni, da ima višja transparentnost plač pozitivne učinke na znamko delodajalca.

ZipRecruiter (2023) je izvedla raziskavo, v kateri je sodelovalo 2.000 managerjev in delodajalcev v ZDA. Izsledki raziskave kažejo, da je 75 % delodajalcev mnenja, da višja stopnja transparentnosti prinaša prednosti na področju zaposlovanja, zlasti z vidika pritegnitve kakovostnega kadra. 61 % anketirancev meni, da je zaposlovanje učinkovitejše zaradi višje stopnje transparentnosti, saj k prijavi na delovno mesto odvrča kandidate, ki se slabo ujemajo z opisom del in preprečuje potencialen odhod takšnega kadra, kar zmanjšuje stroške zaposlovanja. Kljub temu je raziskava pokazala, da 44 % delodajalcev meni, da višja transparentnost plač lahko povzroči notranje konflikte med zaposlenimi. Ko so razmere na trgu dela zaostrene, se delodajalci soočajo s pritiskom, da zvišajo objavljene plače, da bi s tem privabili kandidate. To lahko po drugi strani povzroči, da se obstoječi zaposleni počutijo zapostavljene in nepravično obravnavane, če podobnih prilagoditev plač sami ne prejmejo (Steinhardt, 2023).

V raziskavi s strani ILO (2022) so v prvem sklopu, kjer so proučevali učinkovitost ukrepov na zmanjšanje plačne vrzeli med spoloma, ugotovili, da velika večina delodajalcev meni, da so specifične politike najbolj učinkovite pri odpravljanju razlik. Ti odgovori sovpadajo z odgovori predstavnikov delavcev. Kljub temu pa delodajalci, v nasprotju z delavskimi predstavniki, niso bili naklonjeni sankcijam neskladnosti, kar je razumljivo. Prav tako je bilo opaziti, da so delodajalci izrazili potrebo po vladni podpori. Pri vprašanju, ki se je nanašalo na vpliv zakonodaje na transparentnost plač, je bila večina delodajalcev glede vpliva zakonodaje indiferentna. Razlog se verjetno skriva v dejstvu, da se spremembe težko pripisujejo določeni spremembi v zakonodaji. V sklopu, ki se nanaša na izzive pri izvajanju zakonodaje o transparentnosti plač, so odgovori predstavnikov delodajalcev precej drugačni od predstavnikov delavcev. Med največje izzive so med drugim izpostavili dodatne administrativne stroške, bolj zapletene procese in dodatne pomisleke glede zasebnosti zaposlenih. Slednje zelo dobro nakazuje na potencialne izzive implementacije višje stopnje transparentnosti plač, saj delodajalci in zaposleni zaznavajo različne izzive, s katerimi se bodo soočali v prihodnosti. Dodatno so v raziskavi predstavnikom delodajalcev zastavili vprašanje glede potencialnih stroškov, ki jih prinaša višja transparentnost, pri čemer je 40 % vseh vprašanih odgovorilo, da je implementacija višjih stopenj transparentnosti relativno draga, medtem ko je 20 % vprašanih odgovorilo, da je proces implementacije drag, pa vendar pozitivne posledice odtehtajo stroške (International Labour Organization, 2022).

4 TRANSPARENTNOST PLAČ V EU

Načelo enakega plačila je eno izmed temeljnih načel EU, ki je bilo prvič določeno v 119. členu Rimske pogodbe leta 1957. Načelo je implementirano v 4. členu Direktive 2006/54/ES1 (v nadaljevanju Direktiva o enakosti spolov), ki prepoveduje diskriminacijo

pri plačilu na osnovi spola. Kljub implementaciji v zakonodajo, je izvajanje in izvrševanje načela velik izziv, s katerim se sooča EU, zlasti zaradi pomanjkanja transparentnosti plačil. Področje transparentnosti plač je kot prednostna naloga vključena tudi v Strategijo EU za enakost spolov za obdobje 2020–2025. Cilj strategije je doseči spolno enakostno Evropo, v kateri ne bo prostora za nasilje in diskriminacijo na osnovi spola. Na temelju podatkov iz leta 2020 še nobena država v EU ni dosegla popolne enakosti spolov, napredek držav pa je relativno počasen. V povprečju je leta 2022 indeks enakosti spolov v EU znašal 68,6 od 100 točk, kar je le 5,5 točke več kot leta 2010. Leta 2023 je indeks enakosti spolov v EU prvič presegel 70 točk, kljub temu pa je neenakost spolov še vedno razvidna na področju moči, zaposlovanja in plačila. Strategija EU izpostavlja, da bi preglednost plačil omogočila zmanjšanje plačne vrzeli in spolne diskriminacije (European Commission, 2020; Arabadjeva, 2021; Evropski inštitut za enakost spolov, brez datuma).

Razlike v plačah med spoloma obstajajo v vseh državah EU in OECD. Po podatkih OECD ženske v povprečju zaslužijo 88 centov na vsak evro, ki ga zasluži moški. Plačna vrzel med spoloma v EU je v letu 2022 znašala 13 %, medtem ko je pokojninska vrzel znašala okoli 30 %, kar vpliva tako na kakovost življenja žensk, kot tudi potencialno višjo izpostavljenost revščini. Plačna vrzel se med državami članicami EU razlikuje, največja razlika po podatkih za leto 2022 znaša 22-odstotnih točk, pri čemer znaša največja plačna vrzel v Estoniji (21,3 %) in najmanjša v Luksemburgu (– 0,7 %). Največja plačna vrzel med spoloma v letu 2022 je v finančnih in zavarovalniških dejavnostih. Po podatkih EU je v navedenih sektorjih znašala največja vrzel na Češkem (37,9 %), medtem ko je bila najmanjša v Belgiji (6,9 %). Znotraj celotnega gospodarstva države je najvišja razlika za leto 2022 zabeležena v Estoniji (23,5 %), najnižja pa na Švedskem (8,2 %). Prav tako je imela leta 2022 večina držav članic EU večjo razliko v plačilu med spoloma v zasebnem sektorju v primerjavi z javnim sektorjem. Po navedbah EU je razliko mogoče pojasniti s preglednimi plačnimi sistemi v javnem sektorju v večini držav EU, ki zagotavljajo enako obravnavo spola (Eurostat, 2024; Evropska unija, brez datuma; OECD, 2023).

Evropska komisija je marca 2021 predstavila predlog Direktive za krepitev uporabe načela enakega plačila za enako delo med spoloma s pomočjo višje preglednosti plačil in mehanizmov izvrševanja. Predlog Direktive je temeljil na 157. členu PDEU, ki predvideva, da EU sprejme ukrepe, ki so potrebni za zagotovitev uporabe načela enakih možnosti in obravnave obeh spolov pri zaposlovanju in delu, vključno z enakim plačilom. Dogovor o Direktivi o preglednosti plačil sta Evropski parlament in Svet dosegla decembra 2022, direktiva pa je bila podpisana 10. maja 2023. Veljati je začela 6. junija 2023, pri čemer imajo države članice EU tri leta časa za prenos v nacionalno zakonodajo (Arabadjeva, 2021; European Commission, brez datuma).

4.1 Transparentnost plač v EU pred uveljavitvijo Direktive o preglednosti plačil

Kljub temu, da je pravica do enakega plačila za enako delo ali delo enake vrednosti temeljno načelo EU že od leta 1957, je bilo pred sprejemom Direktive o preglednosti plačil na področju konkretnih ukrepov storjenega razmeroma malo. Leta 2020 je bil objavljen tretji Akcijski načrt za obdobje 2021–2025 o enakosti spolov in krepitvi vloge žensk v zunanjem delovanju, ki je sestavljen iz petih stebrov ukrepanja. Cilj Akcijskega načrta je pospešitev napredka pri spodbujanju enakosti spolov in opolnomočenju žensk (Eureporter, 2023; Evropska komisija, 2020).

Vlade držav članic EU vse pogosteje izvajajo konkretne politične ukrepe na področju preglednosti plačil, vendar se pristopi razlikujejo. Najpogostejši pristopi držav članic EU vključujejo naslednje (International Labour Organization, 2022):

- Poročila o transparentnosti plač.
- Revizijo enakega plačila.
- Pravico zaposlenega, da zahteva podatke o plačilu.
- Sodelovanje / posvetovanje med delodajalci in zaposlenimi o sprejetih ukrepih.
- Uporabo digitalnih orodij za večjo transparentnost plač.

Javna objava in analiza plač povečujeta ozaveščenost deležnikov o neenakosti in motivirata delodajalce k odpravljanju plačne vrzeli. Kar nekaj držav EU je že vključilo zahteve za poročanje o plačah v bolj celovite, obvezne in enakopravne postopke revizije plač, ki zahtevajo nadaljnje ukrepanje za odpravo plačne vrzeli. Delodajalci v zasebnem sektorju že poročajo o vnaprej določenih informacijah o plačah, ločenih po spolu. Države, ki imajo v nacionalni zakonodaji zahteve poročanja o plačah v zasebnem sektorju so Avstrija, Belgija, Danska, Finska, Francija, Italija, Litva, Norveška, Portugalska, Španija, Švedska in Švica. Pomembno je izpostaviti, da pri vseh navedenih državah veljajo enaka splošna načela poročanja, vendar so opredelitve podjetij, ki so zavezana k poročanju različne. Prav tako je pomembno izpostaviti, da imajo države različne smernice glede tega, kaj se šteje kot plačilo. Zahteve za poročanje o plačah lahko namreč vključujejo variabilne komponente, kot so bonusi v okviru standardnega izračuna, ali pa se variabilne komponente poročajo ločeno (OECD, 2023).

Poročanje o razlikah v plačilu med spoloma se nanaša na politike, ki delodajalcem narekujejo redno spremljavo, zbiranje in poročanje statističnih podatkov o razlikah v plačilu med moškimi in ženskami. Ti podatki se običajno poročajo kot povprečna razlika v plačilu med spoloma ali pa se povprečna plačila poročajo ločeno za oba spola. Obstoječa pravila glede poročanja pogosto določajo, da se informacije o plačilu glede na spol dodatno razčlenijo po skupinah (skupine so lahko deljene glede na kategorijo delovnega mesta, izobrazbo, delovno dobo in podobno). Podjetja morajo nadalje poročila posredovati različnim deležnikom, to področje pa je urejeno z zakonodajo na nacionalni ravni in se razlikuje. Nekatere države članice morajo poročila posredovati zaposlenim, sindikatom,

javnosti ali vladnemu organu. Prav tako so kazni za neupoštevanje oziroma spodbude za izvajanje pravil poročanja določene na ravni posameznih držav in se razlikujejo (OECD, 2023).

Revizija enakega plačila je postopek, ki ga izvede bodisi delodajalec bodisi zunanji revizor in vključuje analizo deleža žensk in moških na različnih delovnih mestih, analizo uporabljenih sistemov vrednotenja in razvrščanja delovnih mest ter podrobnejše informacije o plačah in razlikah v plačilu med spoloma. Revizija enakega plačila predstavlja najobsežnejšo vladno strategijo za zvišanje stopnje transparentnosti in odpravo razlik med spoloma. Ključna značilnost je, da se pri tem poskuša analizirati in pojasniti ugotovljene razlike ter stanje enakosti spolov v organizacijah in podjetjih. Revizije enakega plačila pogosto vsebujejo mehanizme nadaljnjega ukrepanja za pripravo ciljno usmerjenih ukrepov reševanja neenakosti. V nekaterih državah članicah EU morajo delodajalci razviti strategije za odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti, v primeru, da se pojavijo (OECD, 2023).

Ukrepi na področju pregledanosti plačil, ki so sprejeti na nacionalni ravni se torej razlikujejo med državami. Države članice EU, ki morajo izvajati redne revizije enakega plačila in poročati o razčlenjenih razlikah v plačah med spoloma so Finska, Francija, Norveška, Portugalska, Španija, Švedska in Švica. Poročanje o plačah velja za vnaprej določeno skupino delodajalcev. V Avstriji, Belgiji, Danski, Italiji in Litvi morajo podjetja, ki izpolnjujejo opredeljena merila, določena na nacionalni ravni, redno poročati o plačah, ločenih po spolu, vendar za to ni potrebna širša revizija. Nekatere članice EU imajo na nacionalni ravni sprejete ukrepe, ki opredeljujejo obveznost poročanja podatkov o značilnostih delovne sile, ločene po spolu, pri čemer ni treba poročati razlik v plačilu med spoloma. Takšne države so Nemčija, Nizozemska, Luksemburg in Slovenija. Grčija in Češka nimata sprejetih sistematičnih in obveznih ukrepov poročanja o razlikah v plačah, imata pa na nacionalni ravni sprejet ukrep revizije plač v okviru ciljne inšpekcije dela, kjer se podjetja izberejo ad hoc. Lihtenštajn, Latvija in Romunija nimajo sprejetih nikakršnih ukrepov glede poročanja o plačah med spoloma (OECD, 2023; Veldman in Timmer, 2017).

Kar nekaj držav članic EU je v preteklosti sprejelo nacionalne načrte ali programe za enakost, ki vključujejo ukrepe za zmanjševanje razlik v plačah med spoloma, vendar ti načrti niso nujno vodili do konkretnih dejanj, zlasti zaradi odsotnosti posebnih ukrepov in orodij, potrebnih za doseganje enakega plačila. Primer slabe prakse uvedbe nacionalnih programov je Irska, ki je v svojem nacionalnem načrtu o družbeni odgovornosti podjetij med letoma 2014 in 2016 predvidela ukrep revizije enakega plačila, v praksi pa se izvajanje ukrepa ni udeležilo (Veldman in Timmer, 2017).

Francija je ena izmed držav članic EU, ki velja za primer dobre prakse. Zakon o enakem plačilu žensk in moških zajema obvezna kolektivna pogajanja o enakosti spolov, prav tako pa zavezuje podjetja in organizacije, da poročajo o plačah in pripravijo opis ukrepov za odpravo razlik v plačilu med spoloma. Podjetja, ki zaposlujejo več kot 50 zaposlenih, morajo izvajati akcijske načrte o enakosti spolov, pri čemer so izpostavljeni sankcijam v primeru

nerealizacije. Prav tako morajo pripraviti pisno letno poročilo za svet delavcev, ki vključuje primerjavo položaja žensk in moških znotraj podjetja ali organizacije. V letnem poročilu je vključena primerjalna analiza zaposlovanja, usposabljanja, plačila, delovnih pogojev, kvalifikacij in ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem, pri čemer so dejavniki podkrepljeni s statističnimi kazalniki. Objava kazalnikov je po zakonu obvezna, s čimer se omogoči podrobnejša analiza poročila, zaposleni pa imajo pravico do neposrednega vpogleda v poročilo. Poleg tega morajo delodajalci na mesečni ravni posredovati podatke o gibanju števila zaposlenih ter njihove kvalifikacije po spolu. Pomemben ukrep, ki ga je Francija sprejela, je obveznost obveščanja sindikatov o enakosti, ki so osnova za primerjalno analizo položaja moških in žensk na delovnem mestu glede na kvalifikacije, plačilo, opravljenih ur in organizacije delovnega časa. Nacionalna zakonodaja določa, da lahko podjetja, ki imajo manj kot 300 zaposlenih, prejmejo finančno pomoč za izvedbo poročila in ukrepov za zagotavljanje enakih možnosti spolov (Veldman in Timmer, 2017).

V prilogi 1 so prikazane informacije o ukrepih za poročanje o plačah v nekaterih državah članicah EU. Poleg ukrepov so navedeni še podatki o začetku veljavnosti ukrepov, frekvenca poročanja, obveznost revizije plačil in pogoji ter omejitve veljavnosti ukrepov. V prilogi 2 se nahaja prikaz plačnih informacij, ki se poročajo po kategorijah v nekaterih državah članicah EU. Hkrati so vključeni še mehanizmi spremljanja, ki so pogosto vzpostavljeni v državah, kjer je obvezna revizija enakega plačila. Režimi poročanja so pri raziskavah učinkovitejši, kadar vključujejo vgrajene mehanizme za spremljanje (OECD, 2023).

Češka, Estonija, Grčija, Madžarska, Luksemburg, Nizozemska, Poljska, Slovaška in Slovenija trenutno nimajo sistematičnih in obveznih pravil za poročanje o razlikah v plačah v zasebnem sektorju. Ostale države članice EU, ki sicer že imajo sprejete določene ukrepe, bodo morale spremeniti ali prilagoditi obstoječo zakonodajo v skladu z Direktivo EU o preglednosti plačil (OECD, 2023).

Eurofound (2018) je objavil poročilo raziskave, v katero so bile vključene štiri države članice EU, in sicer Avstrija, Danska, Švedska in Finska. Gre za države, ki so izpolnjevale vsaj enega izmed priporočenih ukrepov s strani Evropske komisije iz leta 2014. Ta je namreč v letu 2014 izdala priporočilo, da države članice uvedejo vsaj enega izmed naslednjih ukrepov:

- Pravica zaposlenih, da zahtevajo informacije o ravni plačila po spolu za enako delo ali delo enake vrednosti.
- Dolžnost delodajalcev, da poročajo o povprečni ravni plačil po spolu glede na kategorijo zaposlenih ali delovno mesto.
- Dolžnost delodajalcev, da opravijo revizijo plač.
- Ukrepi za zagotovitev ustreznih pogajanj in pogovorov glede zagotovitve enakega plačila med spoloma.

Po raziskavi Eurofounda so bile štiri države članice, ki so implementirale ukrepe in bile tako med prvimi, ki so uvedle višjo stopnjo transparentnosti. Raziskava kljub temu navaja, da

obstajajo razlike v načinu izvajanja in zasnovanih načrtih ter instrumentih, ki so bili uporabljeni. Skladnost v kvalitativnem smislu, je bila večja v državah, ki so ubrale bolj mehke ukrepe in zahteve poročanja, četudi raziskava dodatno navaja, da so poročila ali revizije plačil bolj smiselne in učinkovite, če so sestavljene podrobneje. V tem primeru ukrepi ne predstavljajo več zgolj formalnosti, temveč učinkovito orodje. Raziskava je potrdila, da so ukrepi učinkovitejši, kadar so obvezni in ko prihaja do velikih razlik v plačilu med spoloma (Eurofound, 2018).

4.2 Izzivi povezani z zakonodajnim okvirom pred uvedbo Direktive o preglednosti plačil

Zakonodajni okvir je vsekakor prispeval k zmanjšanju diskriminacije pri plačilu, kljub temu pa še vedno ostajajo izzivi, ki jih je treba nasloviti. Podatki namreč kažejo, da enakost med ženskami in moškimi še zdaleč ni dosežena na ravni EU. Eden izmed pomembnih izzivov evropske zakonodaje je nejasnost glede pojma dela enake vrednosti, saj pojem ni opredeljen v Direktivi o enakosti spolov, kar pomeni, da na ravni držav članic EU ni nujno opredeljen v nacionalni zakonodaji. Podobno velja tudi za definicijo plačila, ki bi moralo biti enotno oziroma bi moralo upoštevati vse komponente plačila, ne le osnovne plače. Poleg tega je izziv tudi pomanjkanje transparentnosti plačnih sistemov, kar pripomore k slabši zaznavi in identifikaciji plačne diskriminacije ter ne omogoča ustrezne presoje vzrokov za neenakosti v plačilu in posledično tudi ukrepov. Ker so informacije o plačah delavcev težko dostopne, slednje otežuje obravnavo vprašanja enakega plačila, prav tako je brez informacij težko podpreti žrtve plačne diskriminacije. Tovrstne informacije bi lahko označevale dejstva, na osnovi katerih se lahko domneva, da je bila neposredno ali posredno izvedena diskriminacija, pri čemer se dokazno breme prenese na delodajalca. Poleg navedenega je treba izpostaviti tudi postopkovne ovire, predvsem v povezavi z dragimi in dolgotrajnimi sodnimi postopki ali celo pomanjkanjem sankcij in nadomestil, ki žrtvam diskriminacije pri plačilu onemogočajo reševanje oziroma odpravo neskladij (Arabadjieva, 2021).

Pomemben izziv predstavljajo tudi plačilne strukture. Delodajalci bi namreč morali imeti vzpostavljene takšne plačilne strukture, ki bi zagotavljale nevtralna merila, ki niso vezana na spol. Prav tako bi morale plačilne strukture zagotavljati možnost primerjave vrednosti različnih delovnih mest znotraj podjetja. S tem izzivom se bodo podjetja morala spopasti z uvedbo novih ukrepov, ki jih prinaša Direktiva o preglednosti plačil (26. člen Direktive o preglednosti plačil). Prav tako je na tem mestu treba izpostaviti težave, s katerimi se srečujejo ženske, posebej na spolno segregiranih trgih dela, kjer ni mogoče izvesti primerjave v plačilu, da bi lahko dokazali obstoj diskriminacije pri plačilu (Arabadjieva, 2021).

Poročila Evropske mreže pravnih strokovnjakov na področju enakosti spolov izpostavljajo kar nekaj pomanjkljivosti glede uveljavljanja načela enakega plačila v praksi, v državah članicah EU. Ena izmed osrednjih zaznanih pomanjkljivosti je pomanjkanje sodnih primerov

na državni ravni. V nekaterih državah članicah primerov ni ali pa jih je bilo objavljenih le nekaj. To je sicer mogoče razlagati s tem, da vsi primeri niso tudi javno objavljeni, kar ponovno predstavlja oviro pri zavedanju in ozaveščanju o problematiki ter nenazadnje tudi pri morebitnih pravnih sredstvih, ki so na voljo za boj proti neenakosti plačil med spoloma (Burri in Timmer, 2019).

4.3 Direktiva o preglednosti plačil

Direktiva o preglednosti plačil določa pravila in ukrepe, katerih namen je okrepiti načelo enakega plačila za oba spola. S sprejetimi ukrepi naj bi direktiva prispevala k boju proti diskriminaciji pri plačilu, posledično pa bi se odpravila plačna vrzel med spoloma v EU. Direktiva vpeljuje večjo preglednost plač za zaposlene in iskalce zaposlite, na drugi strani pa omogoča boljši dostop do pravnega varstva za žrtve diskriminacije pri plačilu (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2023).

4.3.1 Cilji in namen Direktive o preglednosti plačil

Cilji sprejete Direktive o preglednosti plačil so določitev minimalnih zahtev za krepitev načela enakega plačila, okrepitev uveljavljanja tako pravic kot tudi obveznosti v povezavi z enakim plačilom med spoloma in odprava diskriminacije na osnovi spola s povečano transparentnostjo plačilnih sistemov. Države članice imajo tri leta časa od začetka veljavnosti direktive, da jo prenesejo v svoje nacionalne zakonodaje. (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2023).

Netransparentnost plačil in nedostopnost informacij, ki bi omogočale primerjavo med plačami posameznikov, ki opravljajo enako delo ali delo enake vrednosti, so glavni razlogi za počasno zmanjševanje razlik v plačah med spoloma. Prav tako je pomanjkanje preglednosti plačil razlog za prikrit pojav diskriminacije pri plačilu. Bistvenega pomena za žrtve plačne diskriminacije je zadostna količina informacij, s čimer lahko žrtve vložijo pravni zahtevek zoper storjeno kaznivo dejanje s strani delodajalca. Ker netransparentnost plač onemogoča, da bi žrtve lahko pridobile potrebne dokaze, hkrati pa je sodni postopek dolgotrajen in pogosto predrag, je Direktiva o preglednosti plačil, ki ureja tudi to področje, zelo pomembna (Poredoš, 2023; Evropska komisija, brez datuma).

Namen preglednosti plačil je zmanjšanje plačne vrzeli med spoloma v EU, saj lahko transparentnost plačil prispeva k odkrivanju in odpravljanju razlik med posamezniki obeh spolov, ki opravljajo enako delo oziroma delo enake vrednosti. EU pri tem navaja več koristi, ki naj bi jih prinesla direktiva. Med drugim bi prispevala k večji ozaveščenosti o diskriminaciji pri plačilu na osnovi spola, odpravi pristranskosti pri določanju plačila, opolnomočenju zaposlenih, ki bodo lahko zaradi sprejetih ukrepov lažje uveljavljali pravico do enakega plačila ter nenazadnje k bolj ozaveščeni družbi glede plačnih sistemov. Prav tako bi večja preglednost plač zaposlenim omogočila dostop do informacij o plačah njihovih

kolegov, s čimer bi bile plače bolj primerljive. Posledično bi zaposleni prejeli enako plačilo za opravljeno delo, pri čemer spol ne bi imel vloge pri določitvi in prejemu plačila (Evropska unija, brez datuma; Poredoš, 2023).

4.3.2 Pregled uveljavljenih pravil in ukrepov Direktive o preglednosti plačil

Direktiva uvaja več novih ukrepov in pravil glede transparentnosti plač, ki jih bodo morali upoštevati delodajalci v EU tako v javnem kot v zasebnem sektorju. Prvo področje, ki ga ureja je načelo enakega plačila in vzpostavitev plačilnih struktur, kjer direktiva jasno navaja, da morajo države članice sprejeti ukrepe, s katerimi bodo zagotovile, da bodo imeli delodajalci vzpostavljene plačilne strukture, ki bodo omogočale spoštovanje načela enakega plačila in bodo oblikovane na osnovi objektivnih, spolno nevtrálnih meril. Plačilne strukture morajo omogočati oceno primerljivosti med delavci v povezavi z vrednostjo dela, prav tako pa morajo vključevati znanje in spretnosti, odgovornost, trud, delovne pogoje in morebitne druge dejavnike, če so ti pomembni za določeno delovno mesto. Države članice EU bodo morale omogočiti uporabo analitičnih orodij in metodologij, ki bodo na voljo delodajalcem, s čimer bo mogoče enostavno vzpostaviti sisteme vrednotenja in razvrščanja delovnih mest, ki bi izključevali možnost kakršnekoli diskriminacije pri plačilu (4.člen Direktive o preglednosti plačil).

Drugo poglavje direktive ureja koncept preglednosti plačil. Direktiva poleg področja dela ureja tudi preglednost plačil pred zaposlitvijo. Med drugim je jasno opredeljeno, da imajo iskalci zaposlitve pravico do informacij o začetni plači oziroma razponu plačila ter o določbah kolektivne pogodbe, kadar je to v skladu z zasledovanjem cilja Direktive o preglednosti plačila. Prav tako morajo delodajalci voditi postopke zaposlovanja, ki so spolno nevtralni in nediskriminatorni, pri čemer kandidate ne smejo spraševati o plačilih, ki so jih prejeli v predhodnih delovnih razmerjih (5. člen Direktive o preglednosti plačil).

Delodajalci bodo morali v skladu s sprejeto direktivo poročati o podatkih, ki so vezani na plačilo svojih zaposlenih. Konkretno bodo morali zagotavljati informacije o plačni vrzeli na osnovi spola, vrzeli med medianama plačil na osnovi spola, deležu moških in žensk, ki poleg osnovne plače prejema še dopolnilne in spremenljive dele plač ter razmerje med spoloma v vsakem kvartilnem plačilnem razredu. Delodajalci bodo prav tako morali predložiti informacije o plačni vrzeli na osnovi spola med delavci, in sicer po njihovih kategorijah, ki so razčlenjene po osnovni plači in spremenljivih ter dopolnilnih delih. Frekvenca poročanja je za delodajalce različna, in sicer je odvisna od velikosti podjetja ali organizacije. Delodajalci z več kot 250 zaposlenimi bodo zavezani k poročanju vsako leto do 7. junija, medtem ko bodo delodajalci, ki imajo med 150 in 249 zaposlenih, o tem poročali na vsaka tri leta, pri čemer se rok za oddajo ne spremeni. Obe kategoriji delodajalcev bosta s poročanjem pričeli 7. junija 2027. Za delodajalce, ki imajo med 100 in 149 zaposlenih, bodo veljala enaka pravila poročanja, pri čemer bodo poročali na vsaka tri leta s pričetkom poročanja 7. junija 2031. Delodajalci, ki imajo manj kot 100 zaposlenih ne bodo vključeni v

obveze poročanja, razen če bo to zahtevala nacionalna zakonodaja posamezne države članice EU. Hkrati morajo države članice zagotoviti pomoč in podporo delodajalcem, ki imajo manj kot 250 zaposlenih, s čimer bi se jim olajšalo izpolnjevanje obveznosti, ki jih narekuje direktiva (11. in 9. člen Direktive o preglednosti plačil).

Uprava delodajalca bo morala, pred oddajo podatkov, informacije potrditi po posvetovanju s sindikati, ti pa bodo imeli dostop do metodologij, ki jih delodajalec uporablja pri zbiranju podatkov. Končne podatke oziroma poročilo bodo morala podjetja sporočiti organu, ki je pristojen za zbiranje in objavo teh podatkov. Vsaka država članica EU bo namreč morala imenovati državni organ, ki bo zadolžen za spremljanje, podporo in zagotavljanje pravilnega izvajanja direktive, pri čemer je to lahko že obstoječ državni organ. Poleg navedenih zadolžitev, bo organ zadolžen tudi za ozaveščanje javnosti v povezavi z načelom enakega plačila, analizo vzrokov za plačno vrzel ter pripravo orodij za oceno neenakosti plačil, zbiranje poročil o skupnih ocenah plačil ter nenazadnje zbiranje in objavljane pridobljenih podatkov, ki bodo omogočali primerjavo med delodajalci in sektorji. Prav tako bodo morale države članice EU do 7. junija 2028 in nato vsaki dve leti predložiti del podatkov Evropski komisiji (29. in 9. člen Direktive o preglednosti plačil).

Za zaposlene direktiva prinaša kar nekaj novosti, s čimer bi lahko olajšala položaj delavcev na področju transparentnosti plačil. Direktiva zagotavlja, da morajo delodajalci svojim zaposlenim omogočiti dostop do meril, ki se uporabljajo za določanje plač, ravni plač in tudi plačnega napredovanja (slednje ne velja za delodajalce z manj kot 50 zaposlenimi). Prav tako imajo zaposleni pravico do prejema informacij o svoji ravni plačila in povprečnih ravneh plačil za kategorije delavcev (ločenih po spolu), ki opravljajo enako delo, kot ga opravljajo sami. V primeru netočnih ali nepopolnih informacij lahko zaposleni uveljavljajo pravico do dodatnih pojasnil, delodajalec pa jim mora podati utemeljen odgovor. Pomembna določba direktive je tudi, da se delavcem ne sme preprečiti razkritja svoje plače, če gre za namen izvrševanja načela enakega plačila, še vedno pa lahko delodajalci zahtevajo, da delavci informacij ne uporabijo v drug namen. Države članice morajo prav tako v svoje nacionalne sisteme uvesti ukrepe za zaščito delavcev, ki uveljavljajo pravice v povezavi z načelom enakega plačila (7. in 9. člen Direktive o preglednosti plačil).

Pomemben ukrep, ki ga uvaja direktiva je skupna ocena plačil, ki jo morajo izvesti delodajalci v sodelovanju s sindikati pod določenimi pogoji. Če je iz poročila o plačilih razvidno, da obstaja vsaj 5-odstotna razlika med povprečnimi ravnmi plačil moških in žensk v katerikoli kategoriji zaposlenih, pri čemer te razlike ne izhajajo iz objektivnih, spolno nevtralnih meril, delodajalec pa v šestih mesecih od oddaje poročila ni popravil neupravičene razlike v povprečni ravni plačil, se izvede skupna ocena plačil. S tem se ugotovijo in posledično odpravijo razlike v plačilih med spoloma. Skupna ocena vključuje analizo razmerja med ženskami in moškimi v vseh kategorijah zaposlenih, informacije o povprečnih ravneh plač med spoloma za vsako kategorijo zaposlenih, morebitne razlike v povprečnih plačilih med spoloma v vseh kategorijah delavcev, razloge za takšne razlike ter ukrepe za obravnavo razlik v plačilu, če razlike niso utemeljene z objektivnimi merili. Prav tako

skupna ocena plačil vsebuje še oceno učinkovitosti ukrepov iz predhodnih ocen plačil. Skupna ocena plačil je dostopna vsem delavcem in sindikatom, prav tako pa se skupno oceno posreduje pristojnemu državnemu organu. Delodajalec je dolžan odpraviti neupravičene razlike v plačilu v razumnem roku, pri čemer upošteva ustrezne ukrepe, ki so navedeni v skupni oceni plačil. Izvajanje ukrepov je sestavljeno iz analize obstoječih spolno nevtralnih sistemov vrednotenja in razvrstitve delovnih mest ali vzpostavitev takšnih plačnih sistemov, s katerimi se zagotovi odprava spolne diskriminacije (9. člen Direktive o preglednosti plačil).

V tretjem poglavju direktive so opredeljena pravna sredstva in izvrševanje. Direktiva navaja kar nekaj ukrepov, ki so pomembni, zlasti za zaposlene, ki utrpijo škodo zaradi neupoštevanja načela enakega plačila s strani delodajalca. V prvi vrsti direktiva narekuje, da države članice zagotovijo možnost sodnega postopka za vse zaposlene, ki menijo, da so bili oškodovani, pri čemer morajo biti ti postopki lahko dostopni. Prav tako morajo biti sodni in upravni postopki dostopni vsem tistim, ki nastopajo v imenu domnevnih žrtev oziroma imajo legitimni interes za zagotavljanje spoštovanja načela enakega plačila. V skladu z Direktivo o preglednosti plačil države članice zagotovijo pristojnim organom in sodiščem, da na stroške tožene stranke odredijo bodisi odredbo o prenehanju kršitve bodisi odredbo o sprejetju ukrepov za zagotovitev izvrševanja pravic in dolžnosti, ki so povezane z načelom enakega plačila, v primerih, ko pride do kršitve načela enakega plačila na poziv tožeče stranke. V primeru, da tožena stranka odredb ne izpolni, lahko pristojni organi izdajo denarno kazen (14., 15. in 17. člen Direktive o preglednosti plačil).

Pomembno področje, ki ga ureja direktiva je področje odškodnine v primeru, da pride do kršitve načela enakega plačila. Četudi ne navaja eksplicitnih zneskov (to namreč prepušča državam članicam), še vedno jasno narekuje, da mora biti višina odškodnine oziroma povračila takšna, da je odvrčljiva in sorazmerna, pri čemer ne določa zgornje meje. To pomeni, da mora zaposleni, ki je utrpel škodo prejeti odškodnino, ki bo izenačena s položajem, v katerem bi zaposleni bil, če ne bi utrpel diskriminacije oziroma če njegove pravice ne bi bile kršene s strani delodajalca, hkrati pa mora biti odškodnina dovolj visoka, da odvrča delodajalce od takšnih praks delovanja. Odškodnina mora vključevati povračilo zapadlih plačil in s tem povezanih dodatkov, odškodnino za nepremoženjsko škodo in kakršnokoli drugo škodo, ki je posledica neupoštevanja načela enakega plačila, prav tako pa tudi odškodnino za zamujene priložnosti ter zamudne obresti. Sodne stroške v skladu z direktivo krije tožena stranka tudi v primeru, ko je ta uspešna v postopku, vendar mora imeti v takšnem primeru tožeča stranka utemeljene razloge za vložitev zahtevka, poleg tega pa o primernosti presoja sodišča (16. in 22. člen Direktive o preglednosti plačil).

Direktiva prav tako jasno navaja, da je delodajalec tisti, ki nosi dokazno breme, kar pomeni, da morajo države članice sprejeti ukrepe, ki bodo zagotavljali, da bodo delodajalci tisti, ki bodo morali dokazovati ali je prišlo do kršitev. Ocenjevanje primerljivosti položaja delavcev glede na načelo enakega plačila se razširi na skupni vir, ki določa pogoje plačila. To pomeni, da ni nujno, da sta na primer dva delavca zaposlena pri istem delodajalcu, prav tako ocenjevanje primerljivosti ni vezano na enak čas zaposlitve delavcev. Če ni mogoče poiskati

primerljivega položaja za zadevnega zaposlenega, se lahko uporabijo drugi dokazi, na primer statistični podatki. Države članice morajo zagotoviti, da lahko pristojni organi in sodišča, v zvezi z zahtevkom za enako plačilo od tožene stranke pridobijo dokaze od delodajalca, pri čemer morajo biti na voljo učinkoviti ukrepi za varstvo podatkov in informacij, katerih razkritje odredijo pristojni organi. Pomemben element direktive je, da države članice v svojo zakonodajo ne smejo uvajati pravil, ki bi bila ugodnejša za delodajalce (19. in 20. člen Direktive o preglednosti plačil).

Direktiva nalaga državam članicam, da vzpostavijo pravila o odvračilnih, sorazmernih in učinkovitih kaznih, ki doletijo kršitelje načela enakega plačila. Pomembno je, da se kazni učinkovito uporabljajo v praksi. Globe so sicer določene na nacionalni ravni in jih direktiva ne ureja, države članice pa morajo zagotoviti, da se v primeru ponavljajočih se kršitev s strani iste tožene stranke, določijo posebne kazni (23. člen Direktive o preglednosti plačil).

4.3.3 Posledice implementacije Direktive o preglednosti plačil

Direktiva o preglednosti plačil prinaša veliko novosti in izzivov, s katerimi se bodo morala soočiti podjetja in organizacije, na drugi strani pa tudi države članice EU, ki bodo morale zagotoviti smernice in nadaljnja, konkretnjša navodila ter metodologije, ki jih bodo morali upoštevati delodajalci pri poročanju. Države članice EU morajo upoštevati osnovne smernice, ki so zapisane v direktivi, kljub temu pa lahko svobodno izvajajo pravila. To pomeni, da bodo skoraj zagotovo še vedno obstajale razlike v tem, kako se obravnava preglednost plačil v posamezni državi (Figures, 2024).

Delodajalci (kadrovska služba, interni odvetniki za zaposlovanje ali drugi strokovnjaki) bodo morali vpeljati novosti direktive na dnevni red poslovanja podjetja. V tej fazi bodo delodajalci verjetno izvedli analizo stroškov in koristi oziroma analizo tveganj kršitev direktive, hkrati pa bodo analizirali tudi potencialne koristi, ki jih bodo dosegli z implementacijo ukrepov (Willis Towers Watson, 2023). Prav tako bodo morala podjetja preveriti pogodbe o zaposlitvi in odstraniti člene, ki vsebujejo pogoje, ki omejujejo razkritje plačil za namene uveljavljanja pravic do enakega plačila (Heys in drugi, 2023).

Z vidika delodajalca bo pomembna notranja komunikacija z zaposlenimi, ki jim bo treba razložiti, kaj direktiva prinaša in kaj to pomeni za njih. Na tej točki bodo morala podjetja izbrati pravo strategijo za komuniciranje (Heys in drugi, 2023). Posebej za večja podjetja bo potrebno usposabljanje vodstvenih kadrov, saj bodo morali razumeti politiko nagrajevanja, da bodo lahko ustrezno komunicirali s svojimi podrejenimi, brez da bi prihajalo do dodatne zmede (Lam in drugi, 2022).

Izziv s katerim se bodo soočili delodajalci bo vzpostavitev plačilne strukture znotraj podjetja. Delodajalci bodo namreč morali opraviti temeljito oceno plačilne strukture, ki jo imajo. Prav tako bodo primorani ponovno razmisliti o svojih notranjih plačilnih praksah, ki bodo morale biti v skladu z novimi pravili. Podjetja bodo dolžna posodobiti svoje plačne sisteme tako, da

bodo merila za ocenjevanje in klasifikacijo delovnih mest nediskriminatorna ter podprta z analitičnimi orodji, ki bodo omogočala primerjavo med delovnimi mesti (Figures, 2024; Heys in drugi, 2023). Za podjetja bo na tej točki zelo pomembno, da bo obstajala jasna in objektivna povezava med uspešnostjo zaposlenega in plačo (nagrado). Podjetja in organizacije se bodo verjetno lotila tudi primerjalnih analiz plačil za merjenje plačnih razponov. Delodajalci si lahko ta proces olajšajo, če bodo združili meritve uspešnosti z nenehnim spremljanjem, kar bo na eni strani omogočalo zaposlenim, da bolje razumejo, kako je njihovo delo povezano z rezultati, na drugi strani pa bo to pomenilo manjši pritisk na delodajalca oziroma vodje, ki lahko velikokrat subjektivno presojuje o uspešnosti posameznika, še posebej, če uspešnosti ni mogoče enostavno opredeliti (Nordli, 2024). Delodajalci se bodo morali pripraviti tudi na izpolnjevanje zahtev glede poročanja na letni ravni (ali na vsaka tri leta za podjetja, ki imajo med 100 in 250 zaposlenih). To lahko predstavlja večje administrativno breme, zato je zelo pomembno, da se podjetja začnejo pripravljati. Prav tako se od držav članic pričakuje, da bodo vzpostavile smernice in orodja, ki bodo delodajalcem v pomoč pri izpolnjevanju zahtev (Heyes in drugi, 2023).

Pomemben izziv bodo predstavljali različni pristopi pri razvrščanju zaposlenih v kategorije, kot to zahteva Direktiva o preglednosti plačil. V teoriji bi moral biti koncept načela enake vrednosti dosleden v vseh državah EU, obstaja pa verjetnost, da bo v praksi prihajalo do razlik. Direktiva ne navaja eksplicitno, po katerih merilih bodo delodajalci morali kategorizirati zaposlene, zato bo to prepuščeno bodisi nacionalni zakonodaji držav članic bodisi delodajalcem samim. Za doseganje primerljivosti podatkov med delodajalci bo ključnega pomena, da se to vprašanje razreši na nacionalni ravni, torej z zakonodajo. Če se klasifikacija prepusti podjetjem ali organizacijam, lahko to bistveno vpliva tako na podatke, kot tudi na njihovo primerjavo, ki v takem primeru ne bo mogoča ali pa bo znatno otežena (Heys in drugi, 2023).

Na temelju raziskave s strani Eurofounda, so velikega pomena razprave in spremljanje rezultatov poročil ter revizij plačil s predstavniki zaposlenih oziroma sindikati. Prav tako raziskava izpostavlja izziv usposabljanja sindikatov in kadrovskih služb, kar je ključnega pomena za uspešno implementacijo ukrepov na področju višje transparentnosti plač. Poleg delodajalcev imajo za oblikovanje in izvajanje ukrepov transparentnosti plač pomembno vlogo socialni partnerji na nacionalni ravni, ki določajo orodja in pravne zahteve. Ti se morajo dogovoriti in uskladiti, v kolikšni meri so pripravljeni podpreti delodajalce pri izvajanju ukrepov. Vlade morajo pri oblikovanju orodij in ukrepov v sodelovanju s socialnimi partnerji poiskati optimalno ravnovesje med zagotavljanjem vseh pomembnih informacij s strani delodajalcev in upravnimi bremenami (Eurofound, 2018).

Za zaposlene bo Direktiva o preglednosti plačil omogočila lažji in obsežnejši dostop do informacij tako med zaposlitvijo kot tudi v postopku pridobivanja zaposlitve. Slednje lahko pomeni, da se bo spremenil način iskanja zaposlitve kot tudi pogajanja o plačilu. Poleg tega bodo imeli delavci več zaščite pred diskriminacijo pri plačilu, hkrati pa bodo lahko uveljavljali odškodnino v primeru nepravilne obravnave na precej lažji način, kot je to bilo

sedaj, zlasti zato, ker direktiva uvaja ukrep prenosa dokaznega bremena z delavca na delodajalca (Figures, 2024).

5 TRANSPARENTNOST PLAČ V SLOVENIJI

V Sloveniji je preglednost plačil v zasebnem sektorju nizka, zlasti v primerjavi z nekaterimi državami EU, ki imajo na področju preglednosti plačil sprejete nacionalne ukrepe, ki delodajalce spodbujajo k poročanju in implementaciji ukrepov v praksi. Za Slovenijo so značilni nepregledni plačni sistemi, v katerih so razlike v plačilu med spoloma prikriti. Slovenija doslej nima sistematičnih in obveznih pravil za poročanje o razlikah v plačilu med spoloma v zasebnem sektorju. V javnem sektorju so plačni sistemi urejeni z Zakonom o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS), Ur. l. RS, št. 108/2009, ki določa pravila ter enotno metodologijo vrednotenja in obračunavanja plač za vse dejavnosti javnega sektorja (Ženski lobi Slovenije, 2024; Poredoš, 2023). V javnem sektorju je zato plačni sistem precej bolj transparenten in upošteva načelo enakega plačila (Ministrstvo za javno upravo, brez datuma).

5.1 Analiza transparentnosti plač v Sloveniji

Slovenija sodi med evropske države, kjer zaposleni nimajo pravice zahtevati informacij o plačah s strani delodajalca, prav tako delodajalcem ni obvezno poročati o povprečnih ravneh plač ali izvajati revizije enakega plačila. Kljub temu morajo podjetja pod določenimi pogoji poročati podatke o značilnostih delovne sile, ločene po spolu, ne pa tudi podatkov o razlikah v plačilu med spoloma (OECD, 2023; Poredoš, 2023).

S sprejetjem Direktive (EU) 2022/2381 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 23. novembra 2022 o zagotavljanju uravnotežene zastopanosti spolov med direktorji družb, ki kotirajo na borzi in s tem povezanih ukrepih (Direktiva EU o uravnoteženi zastopanosti med direktorji gospodarskih družb), UL EU L 315/44, ki se prenaša v ZGD-1, morajo podjetja, ki kotirajo na borzi poročati o zastopanosti vsakega spola med direktorji. Četudi je cilj omenjene direktive doseči bolj uravnoteženo zastopanost žensk in moških na vodilnih položajih, omenjena direktiva ne ureja področja plačil. Predlog novele ZGD-1M dodatno veča obseg zavezancev, ki bodo morali spoštovati pravila Direktive EU o uravnoteženi zastopanosti med direktorji gospodarskih družb, in sicer na vsa podjetja in organizacije, v katerih ima država oziroma lokalna skupnost večinski delež v kapitalu oziroma večino glasovalnih pravic, hkrati pa imajo več kot 250 zaposlenih. Omenjena direktiva je s preglednostjo plačil tesno povezana in je pomembna, saj ukrepi vodijo k temu, da bo na vodilnih mestih več žensk, kar lahko posledično pomeni tudi izenačitev plačil (Ženski lobi Slovenije, 2024; Oštir in Nemas, 2024). S področjem transparentnosti plač in ciljem Direktive o preglednosti plačil je pomembna tudi Direktiva (EU) 2022/2464 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 14. decembra 2022 o spremembi Uredbe (EU) št. 537/2014, Direktive 2004/109/ES, Direktive 2006/43/ES in Direktive 2013/34/EU glede poročanja podjetij o trajnostnosti (ESG

direktiva), UL EU L 322/15. Ta namreč določa obveznost poročanja o plačni vrzeli za vse velike družbe in z določenimi omejitvami tudi na srednje in majhne družbe, ki kotirajo na borzi. Podjetja morajo v skladu z ESG direktivo poročati o odstotku plačne vrzeli med spoloma, dodatno pa bodo morala podjetja poročati o najvišjih plačilih, pri čemer bodo razkrila razmerje med vsemi letnimi prejemki najbolje plačanega zaposlenega v podjetju in povprečjem letnih prejemkov ostalih zaposlenih (Oštir in Nemas, 2024; Svet Evropske unije, 2022).

Po podatkih, ki jih objavlja SURS, je v Sloveniji v letu 2022 znašala plačna vrzel med spoloma 8,2 %, leto prej pa 3,8 %. Pokojninska vrzel v Sloveniji je v letu 2022 znašala kar 16,3 %. Glede na povprečje EU, bi lahko dejali, da se Slovenija nahaja nad povprečjem glede na plačno vrzel (SURS, 2024). Podrobnejši podatki glede plačne vrzeli v Sloveniji so navedeni v poglavju 2.2.5. Ženske v Sloveniji prav tako pogosteje delajo s krajšim delovnim časom kot moški, hkrati pa je več nestandardnih in prekarnih oblik dela, kar pomeni nižjo stopnjo varnosti zaposlitve. Poleg tega ženske opravljajo več neplačanega dela v obliki skrbi za otroke in skrbi za gospodinjstvo ter izkoriščajo starševski dopust v večjem deležu kot moški (Oštir in Nemas, 2024).

Relativno nizka neprilagojena plačna vrzel v Sloveniji zakriva velike razlike na ravni sektorjev in delovnih mest. Neenakost med spoloma je namreč večja med mladimi in novo zaposlenimi ter se zmanjšuje s starostjo, ter med najbolj izobraženimi, s terciarno izobrazbo, ki so zaposleni na najbolj zahtevnih delovnih mestih (SURS, 2024, Oštir in Nemas, 2024). V sklopu raziskovalnega projekta »S transparentnostjo do enakosti plač po spolu« so opozorili, da obstajajo velike razlike med plačami spolov na ravni sektorjev, poklicev in delovnih mest. Raziskava je pokazala, da naj bi ženske, ki opravljajo poklic pri istem delodajalcu, v povprečju prejele 15 % manj kot moški. Iz tega je mogoče zaključiti, da kljub relativno majhni plačni vrzeli še vedno obstaja neenakost med spoloma. Glede na raziskavo, je plačna neenakost v Sloveniji posledica nepreglednih plačnih sistemov, tajnosti podatkov o plačah, ovir za napredovanje žensk ter prepričanje, da transparentnost ni potrebna, saj je enakost med spoloma dosežena (Slovenska tiskovna agencija, 2023).

Četudi je enakost v Sloveniji vsaj s pravnega vidika zagotovljena že 70 let, v praksi temu ni tako. Težave so pri uresničevanju načel in pravic, prav tako je težava pri opredelitvi konceptov enakega dela. Pomembno je zavedanje, da se neenakost med spoloma za delo enake vrednosti začne kazati na daljši rok, zlasti zato, ker moški hitreje napredujejo in zaradi osebnega ocenjevanja in vrednotenja posameznih zaposlenih (Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture, 2023).

Pomembno je izpostaviti, da slovensko gospodarstvo sestavljajo v prevladujočem delu mikro- in majhne družbe, saj je v njih zaposlenih kar 64 % vseh zaposlenih (Poredoš, 2023). Glede na Direktivo o preglednosti plačil, za ta podjetja ni predvideno poročanje o razlikah v plačilih med spoloma. To je lahko težava, s katero se bo potrebno soočiti in jo nasloviti v prihodnosti na način, da bo na nacionalni ravni zagotovljeno vključevanje teh podjetij za

namene poročanja razlik v plačilih med spoloma. Direktiva o preglednosti plačil sicer predvideva, da bi se v poročanje lahko prostovoljno vključilo tudi majhne in mikro družbe, vendar je to prepuščeno odločevalcem na nacionalni ravni (9. člen Direktive o preglednosti plačil).

5.2 Priporočila in predlogi za uspešno implementacijo Direktive o preglednosti plačil v Sloveniji

Ključnega pomena je, da se koncepte enakega dela jasno opredeli, prav tako pa se mora jasno opredeliti tudi spolno nevtralne sisteme vrednotenja znotraj podjetij. Potrebno je torej oblikovati metodologije in orodja, ki bodo podjetja usmerjala pri ocenjevanju in vrednotenju delovnih mest. Vsekakor je treba zagotoviti spolno nevtralna merila, ki bodo omogočala oceno primerljivosti položaja glede na spretnosti, znanja, delovne pogoje in podobno. Zakonsko bi bilo smiselno določiti tudi pravico do obveščenosti o preglednosti plačil pred zaposlitvijo in preglednosti nad določanjem plačil pri napredovanjih (Poredoš, 2023).

Delodajalci bodo morali Finančni upravi Republike Slovenije (v nadaljevanju FURS) poročati o različnih kazalnikih, ki so opredeljeni v Direktivi o preglednosti plačil, zato bi bilo smiselno, da se ustrezno prilagodijo REK obrazci, kamor bi se vključilo tudi spol. Na ta način bi lahko FURS posredoval podatke SURS-u in organu, ki bo določen za zbiranje in analizo ter objavo podatkov. V skladu s tem bi morala biti poročila o ugotovljenih plačnih vrzelih javno objavljena tako na ravni podjetja kot tudi s strani organa, ki bi bil zadolžen za zbiranje, analizo in objavo podatkov. V primerih, ko podjetja nimajo spletne strani, bi morali biti zaposleni o tem obveščeni na drugačen način bodisi prek elektronske pošte bodisi v katerikoli drugi pisni obliki (Poredoš, 2023). Združenje svobodnih slovenskih sindikatov navaja, da bi bilo potrebno tudi ozaveščanje in vključevanje drugih deležnikov, kot so na primer ministrstva in strokovnjaki s področja enakosti spolov v delovne skupine, ki bi lahko skrbele in s tem doprinesle k lažji implementaciji direktive v nacionalno zakonodajo (2023).

Smiselno bi bilo, da bi Slovenija pri implementaciji Direktive o preglednosti plačil razširila obveznost rednega poročanja na delodajalce, ki zaposlujejo manj kot 250 zaposlenih, saj je z Direktivo o preglednosti plačil redno poročanje na letni ravni predvideno zgolj za delodajalce z več kot 250 zaposlenimi. Ker je v Sloveniji veliko družb manjših, bi bilo bolj smiselno v okvir rednega poročanja vključiti tudi takšna podjetja. Ker podjetja že zdaj zbirajo podatke o izplačanih plačah, to ne bi bila večja obremenitev za delodajalce, vsekakor pa bi bilo smiselno izvesti okvirne stroškovne analize, s čimer bi preprečili prevelike stroške, ki bi jih delodajalci potencialno lahko imeli (Oštir in Nemas, 2024).

6 RAZISKAVA ODNOSA DO TRANSPARENTNOSTI PLAČ V SLOVENIJI Z VIDIKA ZAPOSLENIH IN DELODAJALCEV

V nadaljevanju sledi empirični del magistrskega dela, v katerem so podrobneje opredeljeni cilji raziskave, raziskovalna vprašanja, metodologija, analiza in predstavitev rezultatov raziskave. Rezultati raziskave so obravnavani zaporedno, najprej so prikazani rezultati raziskave, ki se nanašajo na proučevanje odnosa zaposlenih, v nadaljevanju pa so razvidni rezultati odnosa delodajalcev do transparentnosti plač. Na koncu so predstavljene glavne ugotovitve za obe proučevani skupini.

6.1 Cilj empirične raziskave in raziskovalna vprašanja

Cilj empirične raziskave je ugotoviti, kakšen je odnos do transparentnosti plač v Sloveniji. Poleg tega bi želela ugotoviti, kako Slovenci razumejo transparentnost plač in kako jo dojemajo sedaj, pred implementacijo Direktive o transparentnosti plačil. V empiričnem delu magistrskega dela bosta analizirana dva različna vzorca, ki sta zajeta v raziskavo, in sicer zaposleni na eni strani in delodajalci na drugi. Predmet raziskovanja je namreč odnos zaposlenih in odnos delodajalcev do transparentnosti plač.

Na osnovi zastavljenih ciljev in teoretične zasnove sem oblikovala naslednja štiri raziskovalna vprašanja:

- Ali demografske značilnosti vplivajo na odnos zaposlenih do transparentnosti?
- Ali so zaposleni ozaveščeni o transparentnosti plač v Sloveniji in kakšen je njihov odnos do nje?
- Ali so delodajalci v Sloveniji transparentni glede plač in kakšen je njihov odnos do nje?
- Kako se slovenska podjetja pripravljajo na uveljavitev Direktive o preglednosti plač in s kakšnimi izzivi se bodo soočala ob njeni implementaciji?

6.2 Raziskovalne metode, zbiranje podatkov, sestava vprašalnikov in metode analize

Primarni podatki, uporabljeni v raziskovalnem delu, ki se nanaša na vidik zaposlenih, so bili zbrani s pomočjo spletne ankete, oblikovane na spletni strani lka.si. Vprašalnik je v slovenskem jeziku in se nanaša na proučevanje odnosa do transparentnosti s strani zaposlenih. V drugem delu, kjer sem proučevala odnos delodajalcev do transparentnosti plač, sem primarne podatke pridobila s kvalitativno metodo, in sicer s pomočjo individualnih, polstrukturiranih intervjujev, izvedenih s pomočjo vnaprej pripravljenega vprašalnika, ki je priložen v prilogi 5.

Vprašalnik za zaposlene je sestavljen iz 29 vprašanj in je vsebinsko razdeljen na štiri sklope. V prvem so se preverjale demografske značilnosti (spol, starost in izobrazba). S pomočjo

vprašanj prvega sklopa je mogoče analizirati vpliv demografskih značilnosti na odnos do transparentnosti plač, kar je zajeto s prvim raziskovalnim vprašanjem. V drugem delu vprašalnika se ugotavlja razumevanje pojma transparentnosti, saj ima to vpliv na nadaljnje razumevanje ozaveščenosti in odnosa zaposlenih do transparentnosti plač. V tretjem delu vprašalnika se preverja ozaveščenost o Direktivi o preglednosti plačil in o trenutni zakonodaji v Sloveniji, v četrtem delu pa se preverja trenutno stanje transparentnosti plač z vidika zaposlenih in njihov odnos do preučevane tematike. V tem delu vprašalnika so bila nekatera vprašanja zastavljena po Likertovi lestvici stališč. Anketni vprašalnik je bil sestavljen na temelju preteklih vprašalnikov, uporabljenih v tujini s strani organizacij, kot so ZipRecruiter, ILO in Indeed, katerih izsledke sem uporabila v teoretičnem delu, v poglavju, ki se nanaša na odnos do transparentnosti plač. V sklopu prvega dela analize sem uporabila kvantitativno metodo raziskovanja, pri čemer so bila zasnovana vprašanja zaprtega tipa, kar omogoča hitrejše izpolnjevanje ter večjo verjetnost izpolnitve ankete. Celoten anketni vprašalnik je razviden v prilogi 3. Anketa je bila aktivna od 28. 6. 2024 do 28. 9. 2024, objavljena pa na socialnih omrežjih (priložnostno vzorčenje) in poslana znancem ter prijateljem. Ciljna populacija so bili zaposleni posamezniki, edini pogoj za sodelovanje je bil torej status zaposlene osebe.

Za namen raziskave odnosa do transparentnosti plač z vidika delodajalcev sem izvedla intervjuje, ki vsebujejo 28 vprašanj. V prvem sklopu se vprašanja navezujejo na trenutno stanje transparentnosti v podjetjih, v drugem sklopu na odnos do transparentnosti, v tretjem sklopu na komuniciranje plačnih informacij s strani delodajalca, v četrtem sklopu pa na poznavanje in skladnost z Direktivo o transparentnosti plačil ter veljavno zakonodajo na tem področju. Pri vseh intervjuvancih se je uporabil enak, standardiziran vprašalnik, intervjuji pa so bili opravljeni v živo in prek programskega orodja Microsoft Teams. Posneti so bili s snemalnikom zvoka prek mobilne naprave. Polstrukturirane intervjuje sem izvedla na vzorcu treh podjetij različnih velikosti (dve veliki podjetji in eno srednje veliko podjetje). Zaradi občutljivosti tematike, so podjetja, s katerimi sem izvedla intervju, hoteli ostati anonimni.

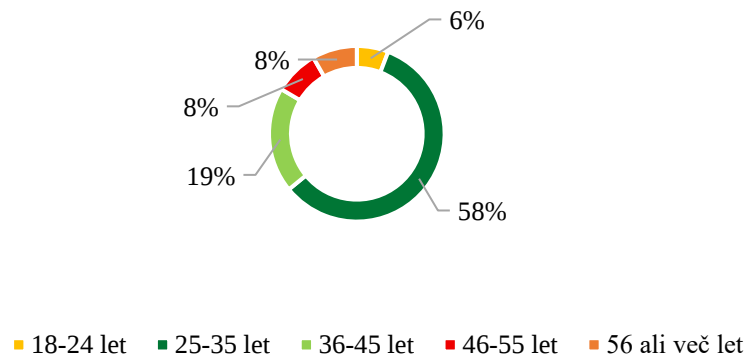
6.3 Rezultati raziskave odnosa do transparentnosti s strani zaposlenih

Anketni vprašalnik je bil analiziran s pomočjo programov Excel in SPSS. V prvem delu predstavitve rezultatov bodo prikazani rezultati anketnega vprašalnika, ki se nanašajo na raziskovanje odnosa zaposlenih do transparentnosti plač.

6.3.1 Predstavitev vzorca in rezultatov

Anketni vprašalnik je v celoti izpolnilo 206 anketirancev, od tega je bilo 58 % oseb moškega spola in 42 % oseb ženskega spola. Starostna struktura vzorca je prikazana na sliki 2, kjer je mogoče ugotoviti, da je bilo največ anketirancev (58 %) starih med 25 in 35 let, 19 % anketirancev je bilo starih med 36 in 45 let, 8 % je bilo starih 56 let ali več, 8 % je bilo starih med 46 in 55 let, 6 % anketirancev pa je bilo starih med 18 in 24 let.

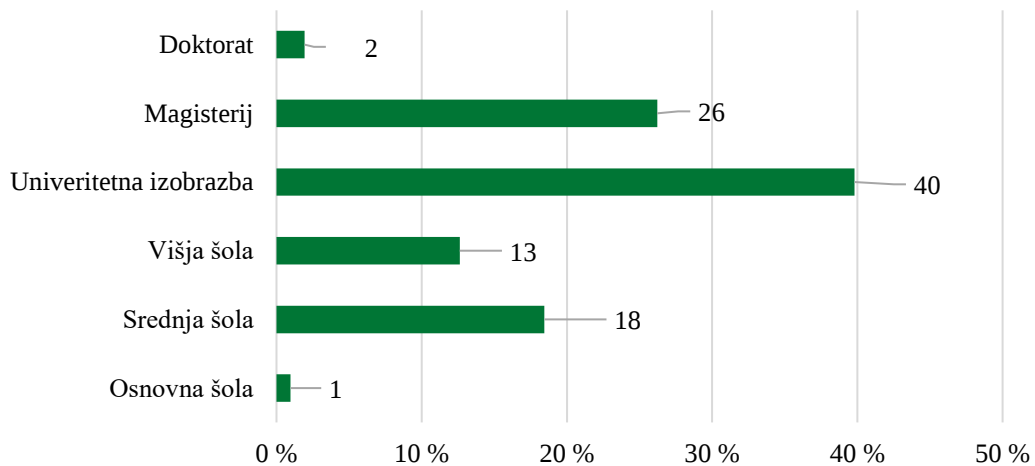
Slika 2: Struktura vzorca po starosti



Vir: lastno delo.

Glede na izobrazbo anketirancev je mogoče razbrati, da jih je največ zaključilo izobraževanje z univerzitetno izobrazbo, in sicer 40 %. Z magistrsko izobrazbo je bilo 26 % anketirancev, višjo šolo je zaključilo 13 %, srednjo šolo pa 18 % anketirancev. 2 % anketirancev je zaključilo doktorski študij, osnovno šolo pa manj kot 1 %. Struktura vzorca po izobrazbi je prikazana na sliki 3.

Slika 3: Struktura vzorca po izobrazbi



Vir: lastno delo.

6.3.1.1 Razumevanje in poznavanje pojma transparentnosti plač

V prvem delu se je preverjalo razumevanje in poznavanje pojma transparentnosti plač. V tem sklopu so morali anketiranci označiti ali razumejo pojem transparentnosti, hkrati pa so morali označiti pravilne trditve o pojmu transparentnosti plač, s čimer se je preverjala konsistentnost med samooceno poznavanja pojma in dejanskega poznavanja pojma.

Tabelarni prikaz rezultatov je v tabeli 1, ki se nahaja v prilogi 4. Rezultati kažejo, da velika večina anketirancev meni, da razume pojem transparentnosti plač (78 %), medtem ko je delež tistih, ki so pravilno označili vse trditve o poznavanju pojma transparentnosti plač bistveno nižji in znaša 18 %. Anketiranci so imeli pri slednjem vprašanju na voljo štiri pravilne trditve in dve napačni, deleži odgovorov anketirancev pa so prikazani v tabeli 1. Število in deleži pravilnih odgovorov so podrobneje prikazani v tabeli 2, ki se nahaja v prilogi 4. Na osnovi rezultatov je mogoče zaznati odstopanje, kar je skladno s spoznanji raziskave, ki so jo izvedli Stoffberg in drugi (2022), ki prav tako ugotavljajo, da je samoocena in dejansko poznavanje pojma neskladno. Prav tako je mogoče opaziti, da je delež tistih, ki ne vedo ali razumejo pojem transparentnosti plač precej visok, saj znaša kar 17 %.

Tabela 1: Trditve o poznavanju pojma transparentnosti plač

Trditve o poznavanju pojma transparentnosti plač	Frekvenca	Odstotek
Praksa delodajalca, ki drugim razkriva informacije o standardih nagrajevanja zaposlenih – interno, eksterno ali oboje (P)*.	132	64 %
Koncept, da si enako delo zasluži enako plačilo, ne glede na raso, spolno identiteto ali starost osebe (P)*.	84	41 %
Stopnja odprtosti podjetja glede plačnih informacij (P)*.	122	59 %
Razkrivanje informacij o plačnih razponih, vrednotenju delovnih mest in plačah (P)*.	168	82 %
Prikrivanje plačnih informacij s strani delodajalca (N)*.	9	4 %
Noben odgovor ni pravilen (N)*.	1	1 %
Skupaj	516	100 %

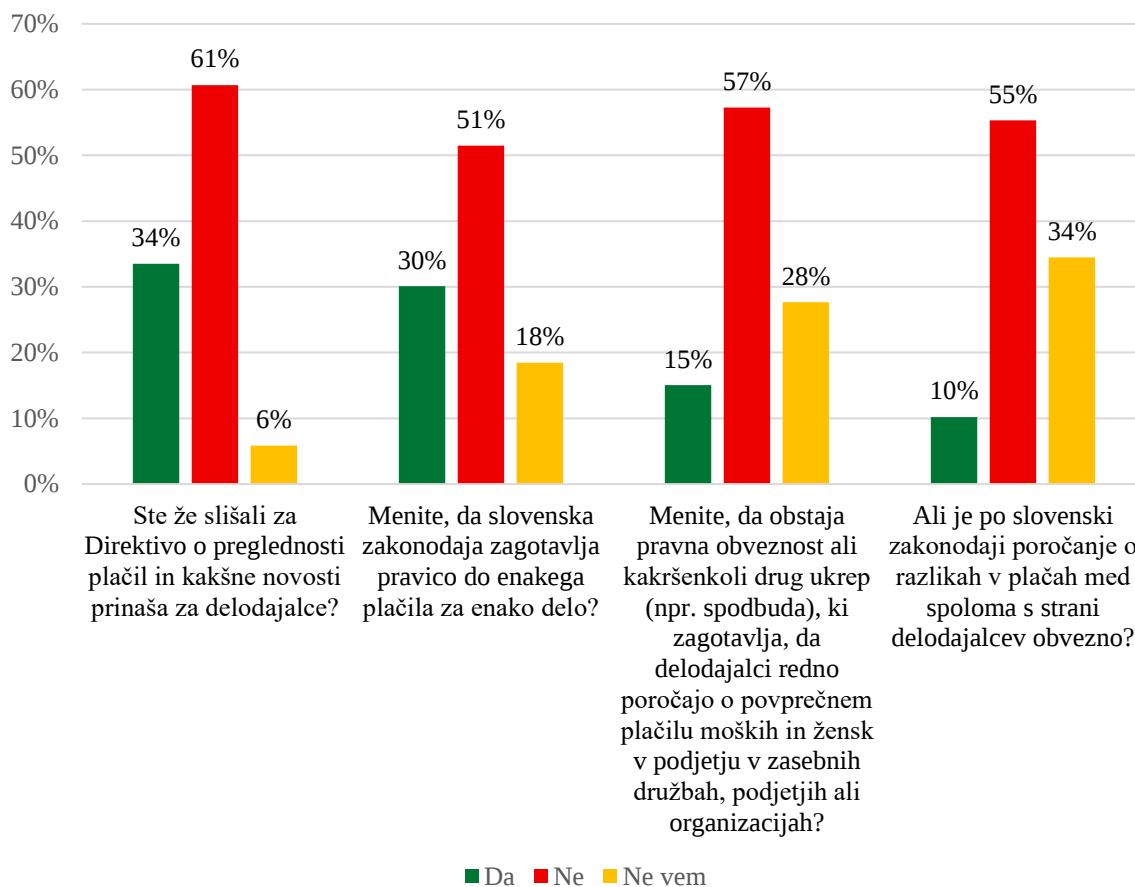
Legenda: * (P) – pravilen odgovor, (N) – nepravilen odgovor

Vir: lastno delo.

6.3.1.2 Ozaveščenost o Direktivi in zakonodaji glede transparentnosti plač v Sloveniji

V naslednjem sklopu sem analizirala vprašanja, ki se navezujejo na poznavanje zakonodaje na področju transparentnosti plač. Pri tem sem anketirancem zastavila štiri vprašanja, katerih rezultati so grafično prikazani na sliki 4, podrobnejši rezultati pa se nahajajo v prilogi 4 (tabela 3, tabela 4, tabela 5 in tabela 6). Iz rezultatov je mogoče razbrati, da večina anketirancev še ni slišala za Direktivo o preglednosti plačil, prav tako pa večina meni, da slovenska zakonodaja ne zagotavlja pravice do enakega plačila za enako delo, kar ne drži. Prav tako je mogoče ugotoviti, da velika večina anketirancev meni, da ne obstaja pravna obveznost ali drug ukrep, ki zagotavlja, da delodajalci redno poročajo o povprečnem plačilu moških in žensk v podjetju v zasebnem sektorju. Večina meni, da po slovenski zakonodaji poročanje o razlikah v plačah med spoloma s strani delodajalcev ni obvezno, kar drži.

Slika 4: Deleži odgovorov na zastavljena vprašanja o ozaveščenosti o Direktivi in zakonodaji glede transparentnosti plač v Sloveniji



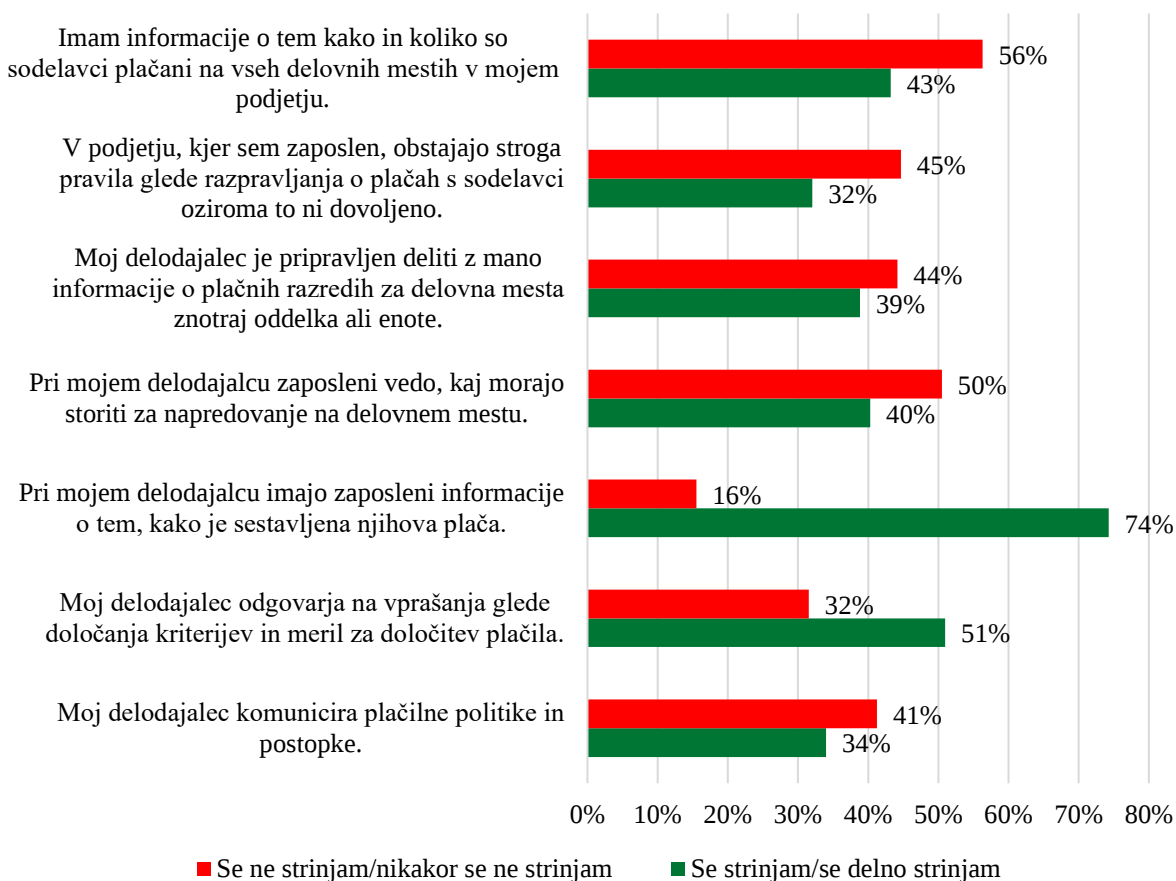
Vir: lastno delo.

6.3.1.3 Trenutno stanje transparentnosti plač z vidika zaposlenih

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na stanje transparentnosti plač v Sloveniji z vidika zaposlenih. Anketirancem sem zastavila sedem vprašanj, katerih odgovori so prikazani na sliki 5. Zaradi preglednosti sem odgovore združila v dve kategoriji (se strinjam / se delno strinjam in se ne strinjam / nikakor se ne strinjam). Podrobnejši prikaz rezultatov je razviden v prilogi 4, v tabelah 7 – 13. Iz odgovorov je mogoče razbrati, da največ anketirancev meni, da njihov delodajalec ni pripravljen deliti informacij o plačnih razredih za delovna mesta znotraj oddelka ali enote. To sovпада s tem, da večina meni, da nima dovolj informacij o tem, kako in koliko so sodelavci plačani na vseh delovnih mestih znotraj njihovega podjetja. Kljub temu se največ anketirancev ni strinjalo s tem, da znotraj njihovega podjetja obstajajo stroga pravila glede razpravljanja o plačah s sodelavci. Prav tako je največ anketirancev odgovorilo, da pri njihovem delodajalcu zaposleni ne vedo, kaj morajo storiti za napredovanje na delovnem mestu, poleg tega pa je bil najpogostejši odgovor, da njihov delodajalec ne komunicira plačilnih politik in postopkov. Zanimivo je opažanje, da se velika

večina anketirancev strinja, da imajo zaposleni informacije o tem, kako je sestavljena njihova plača, kot tudi, da njihov delodajalec odgovarja na vprašanja glede določanja kriterijev in meril za določitev plače. Tabela 14, ki se nahaja v prilogi 4 prikazuje opisno statistiko odgovorov anketirancev na navedene trditve.

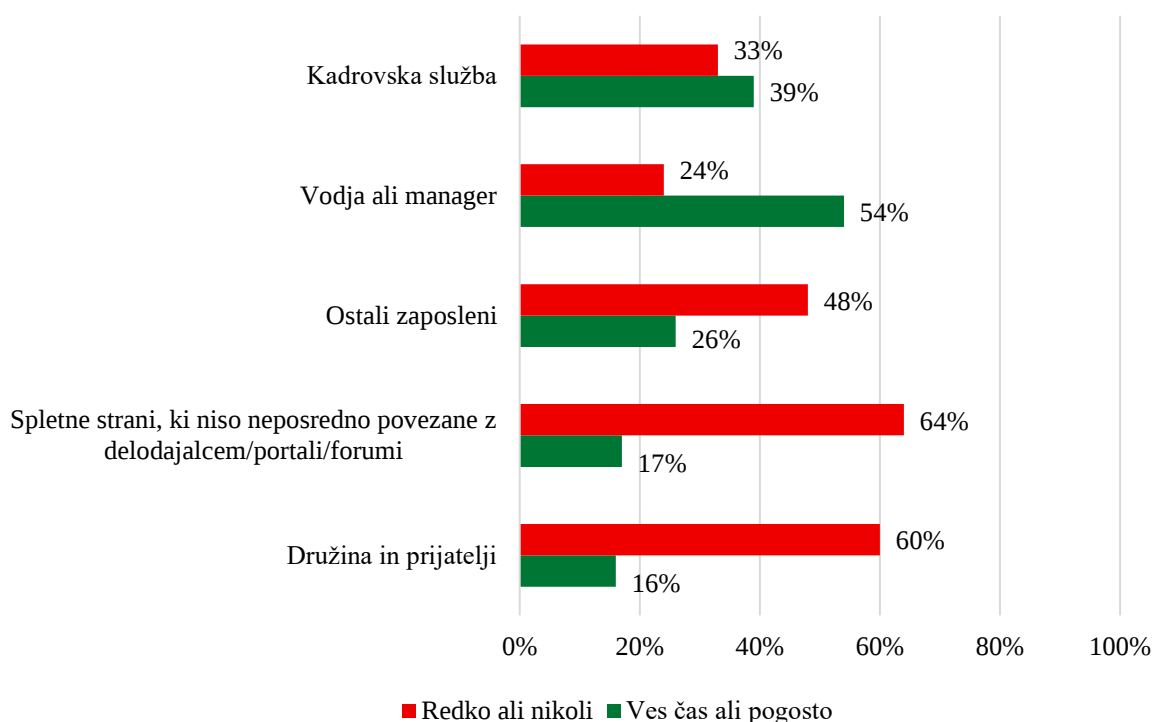
Slika 5: Delež odgovorov anketirancev na vprašanja, ki se nanašajo na trenutno stanje transparentnosti plač z vidika zaposlenih



Vir: lastno delo.

Anketiranci so v sklopu ocenjevanja stanja transparentnosti plač ocenjevali v kolikšni meri je posamezen vir informacij uporabljen pri pridobivanju informacij o plači. Na sliki 6 so prikazani rezultati anketirancev, pri čemer sem zaradi bolj nazornega prikaza združila odgovore »Redko« in »Nikoli« ter »Ves čas« in »Pogosto«. Podrobnejši prikaz rezultatov je na sliki 1 v prilogi 4. Na temelju rezultatov je mogoče razbrati, da zaposleni (ves čas ali pogosto) prejemajo informacije o plači prek kadrovske službe in vodij ali managerjev, večina anketirancev pa redko ali celo nikoli ne pridobiva informacij o plači prek spletnih strani, ki niso neposredno povezane z delodajalcem ali prek družine ter prijateljev. Še bolj presenetljiv je precej visok delež anketirancev, ki redko ali nikoli ne prejema informacij o plači prek svojih vodij (24 %) ali kadrovske službe (33 %).

Slika 6: Delež odgovorov na anketno vprašanje: »Na lestvici od 1 do 5 označite za vsak vir posebej, v kolikšni meri je posamezen vir informacij uporabljen pri pridobivanju informacij o vaši plači.«

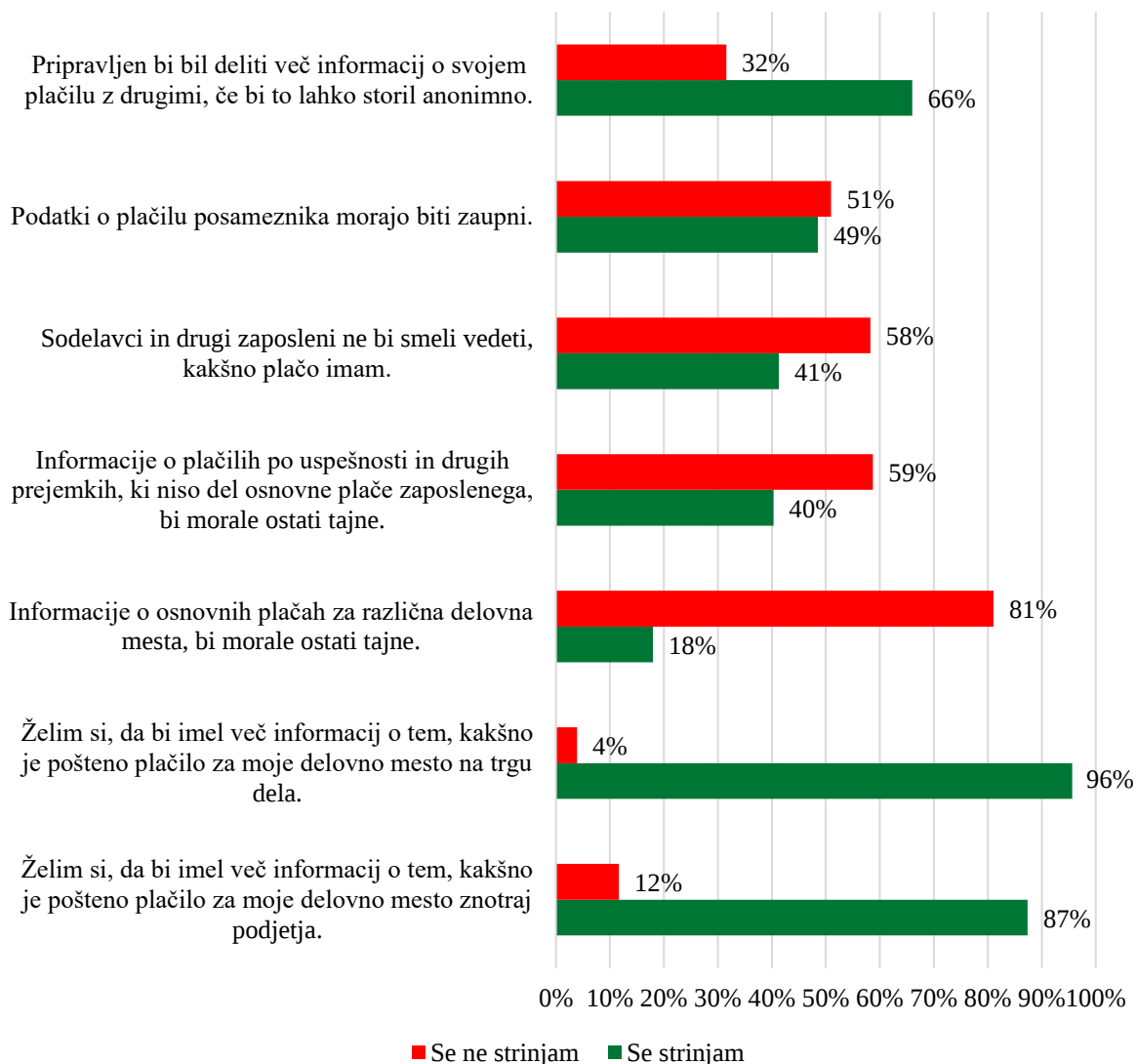


Vir: lastno delo.

6.3.1.4 Odnos do transparentnosti z vidika zaposlenih

V sklopu raziskovanja odnosa do transparentnosti plač z vidika zaposlenih, sem združila sedem vprašanj, ki se vsebinsko navezujejo na ta sklop in so si po vsebini podobna z vidika proučevanja. Rezultati so strnjeno prikazani na sliki 7, kjer sem trditve združila v dve kategoriji (se strinjam / se delno strinjam in se ne strinjam / nikakor se ne strinjam), na sliki 2 v prilogi 4 pa so rezultati prikazani podrobneje. Kot kažejo rezultati, bi velika večina anketirancev hotela imeti več informacij o poštenem plačilu za svoje delovno mesto tako znotraj kot zunaj podjetja. Zanimiva ugotovitev kaže, da se anketiranci v veliki večini ne strinjajo s tem, da bi morale biti informacije o osnovnih plačah tajne, medtem ko se primerjalno večji delež anketirancev strinja s trditvijo, da bi plačila po uspešnosti (ki niso del osnovne plače) morala biti tajna. Rezultati prav tako kažejo, da bi bila večina anketirancev pripravljena deliti več informacij o svojem plačilu z drugimi, če bi to lahko storili anonimno, po drugi strani pa so anketiranci precej deljenega mnenja o tem, ali bi morali biti podatki o plačilu posameznika zaupni. Kljub temu se večina anketirancev ne strinja s trditvijo, da sodelavci in drugi zaposleni ne bi smeli vedeti, kakšna je njihova plača. Opisna statistika odgovorov je prikazana v tabeli 15, v prilogi 4.

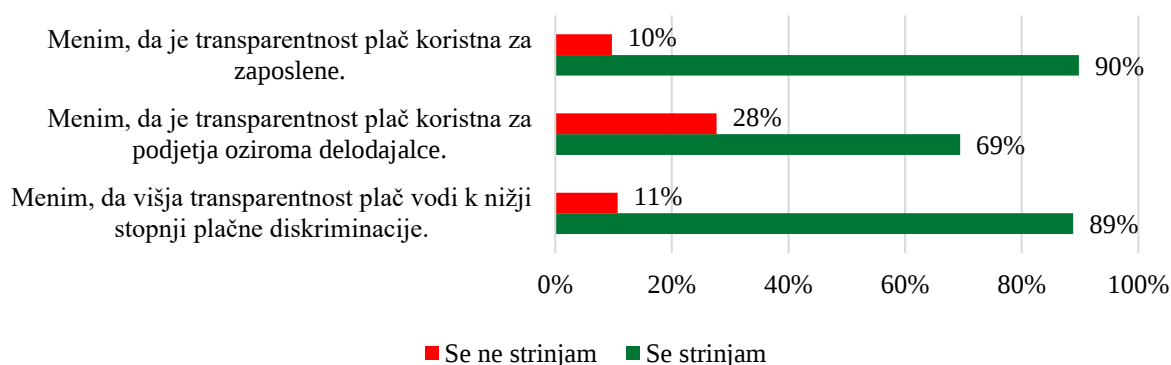
Slika 7: Delež odgovorov anketirancev na trditve, ki se nanašajo na odnos do transparentnosti z vidika zaposlenih.



Vir: lastno delo.

V sklopu raziskovanja odnosa do transparentnosti plač z vidika zaposlenih me je prav tako zanimalo, ali zaposleni menijo, da višja transparentnost plač prinaša koristi zanje in za delodajalce ter ali menijo, da višja transparentnost vodi k nižji stopnji plačne diskriminacije. Rezultati so prikazani na sliki 8, kjer sem trditve združila v dve kategoriji (se strinjam / se delno strinjam in se ne strinjam / nikakor se ne strinjam); bolj podrobno pa so rezultati prikazani na sliki 3, v prilogi 4. Iz rezultatov je mogoče razbrati, da velika večina anketirancev (90 %) meni, da je transparentnost plač koristna za zaposlene, nekoliko manj, a še vedno večina anketirancev meni, da je transparentnost plač koristna tudi za delodajalce. Prav tako je mogoče ugotoviti, da večina anketirancev (89 %) meni, da višja transparentnost plač vodi k nižji stopnji plačne diskriminacije.

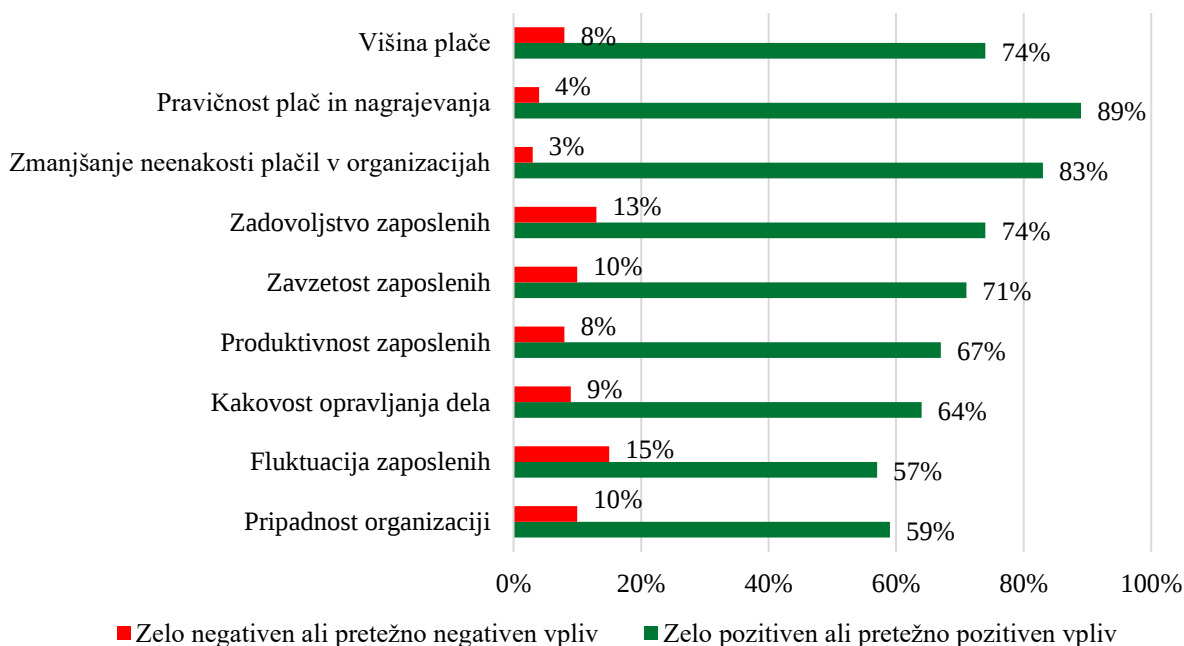
Slika 8: Mnenje zaposlenih o koristih višje transparentnosti plač



Vir: lastno delo.

V zadnjem delu vprašalnika, ki se prav tako navezuje na odnos do transparentnosti plač, sem anketirancem zastavila vprašanja, kjer so morali označiti, kakšen vpliv ima višja stopnja transparentnosti plačil na naslednje dejavnike: višina plače, pravičnost plač in nagrajevanja, zmanjšanje neenakosti plačil v organizacijah, zadovoljstvo zaposlenih, zavzetost zaposlenih, produktivnost zaposlenih, kakovost opravljanja dela, fluktuacija zaposlenih in pripadnost organizaciji. Rezultati so prikazani na sliki 9, podrobnejši rezultati pa so prikazani na sliki 4, v prilogi 4. Kot je razvidno, ima večina anketirancev mnenje, da višja stopnja transparentnosti pozitivno vpliva na vse naštetе dejavnike, zlasti pa je razvidno, da anketiranci menijo, da ima višja stopnja transparentnosti pozitiven vpliv na pravičnost plač in nagrajevanja ter zmanjšanje neenakosti plačil.

Slika 9: Delež odgovorov anketirancev glede vpliva višje transparentnosti na izbrane dejavnike



Vir: lastno delo.

6.3.2 Ugotovitve raziskave odnosa o transparentnosti plač z vidika zaposlenih

Raziskava je temeljila na štirih vsebinskih sklopih, preučevalo se je razumevanje in poznavanje pojma transparentnosti plač, ozaveščenost o Direktivi o transparentnosti plačil in zakonodaji na področju transparentnosti plač, trenutno stanje transparentnosti plač z vidika zaposlenih ter odnos o transparentnosti plač z vidika zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje 1: »Ali demografske značilnosti vplivajo na odnos zaposlenih do transparentnosti?«

Znotraj prvega raziskovalnega vprašanja sem preučevala vpliv demografskih značilnosti spola, starosti in izobrazbe na odnos zaposlenih do transparentnosti plač. Pri tem sem zastavila naslednjo hipotezo:

Hipoteza 1 (v nadaljevanju H1): Spol, starost in izobrazba vplivajo na odnos zaposlenih do transparentnosti.

Odnos do transparentnosti posameznika je v raziskavi zajet s preučevanjem dojemanja plačne komunikacije in odprtosti s strani delodajalca ter z neposrednim preučevanjem mnenja o višji transparentnosti ter vplivom le-te na različne dejavnike, ki so zajeti v raziskavi. V analizo je vključeno povprečje odgovorov posameznikov na več anketnih vprašanj, ki so prikazani na sliki 10. Prav tako so prikazani povprečni odgovori na dane trditve.

Slika 10: Vprašanja, ki sestavljajo spremenljivko »odnos do transparentnosti«



Vir: lastno delo.

V sklopu preverjanja H1, sem najprej preverila ali je spremenljivka »odnos do transparentnosti« normalno porazdeljena. Rezultati testa so prikazani v tabeli 2, iz katere je razvidno, da je p-vrednost nižja od 0,05, kar pomeni, da je potrebno za nadaljnjo testiranje rezultatov uporabiti neparametrične teste.

Tabela 2: Test normalne porazdelitve za spremenljivko "odnos do transparentnosti"

Odnos do transparentnosti	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistik	Stopinje prostosti	p-vrednost	Statistik	Stopinje prostosti	p-vrednost
	0,111	206	< 0,001	0,936	206	< 0,001

Vir: lastno delo.

Za preverjanje vpliva spola na odnos do transparentnosti, sem uporabila Mann-Whitney U test. Rezultati so prikazani v tabelah 3 in 4, iz katerih je možno zaključiti, da ne morem zavrniti ničelne hipoteze ($\alpha=0,05$) in trditi, da spol vpliva na odnos zaposlenih do transparentnosti.

Tabela 3: Rangi (spol)

Odnos do transparentnosti	Spol	N	Povprečje rangov	Vsota rangov
	Ženski	87	103,48	9.003,0
	Moški	119	103,51	12.318,0
	Skupaj	206		

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Testna statistika

	Odnos do transparentnosti
Mann-Whitney U	5.175,0
Wilcoxon W	9.003,0
Z	-0,004
p-vrednost (2-stranska)	0,997

Vir: lastno delo.

S testom Kruskal-Wallis na osnovi rangov sem nameravala preveriti vpliv starosti in izobrazbe na odnos do transparentnosti s strani zaposlenih. V tabelah 5 in 7 so prikazani rezultati podatkov glede na range, v tabelah 6 in 8 pa testna statistika. Iz rezultatov je razvidno, da ne morem zavrniti ničelne hipoteze ($\alpha=0,05$) in trditi, da starost in izobrazba zaposlenih vplivata na njihov odnos do transparentnosti.

Tabela 5: Rangi (starost)

Odnos do transparentnosti	Starost	N	Povprečje rangov
	18–24 let	12	94,63
	25–35 let	120	98,89
	36–45 let	40	98,89
	46–55 let	17	133,88
	56 ali več let	17	122,76
	Skupaj	206	

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Testna statistika (starost)

	Odnos do transparentnosti
Kruskal-Wallis H	7,4
Stopinje prostosti	4,0
p-vrednost	0,115

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Rangi (izobrazba)

Odnos do transparentnosti	Izobrazba	N	Povprečje rangov
	Osnovna šola	2	46
	Srednja šola	38	108,83
	Višja šola	26	108,1
	Univerzitetna izobrazba	82	102,62
	Magisterij	54	106,19
	Doktorat	4	33,63
	Skupaj	206	

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Testna statistika (izobrazba)

	Odnos do transparentnosti
Kruskal-Wallis H	8,0
Stopinje prostosti	5,0
p-vrednost	0,158

Vir: lastno delo.

Kot je torej razvidno iz zgornjih prikazov izvedenih testov, ne morem trditi, da spol, starost ali izobrazba vplivajo na odnos zaposlenih do transparentnosti. Podobno, vendar ne povsem enako ugotavljajo tudi vključene raziskave v teoretičnem delu, zlasti raziskava izvedena s strani Scott in drugi (2023), pri kateri ni bilo ugotovljene povezave med spolom / izobrazbo in preferencami glede stopnje transparentnosti plačil, medtem ko je bila ugotovljena negativna povezava med starostjo in preferencami glede stopnje transparentnosti plačil.

Raziskovalno vprašanje 2: »Ali so zaposleni ozaveščeni o transparentnosti plač v Sloveniji in kakšen je njihov odnos do transparentnosti plač?«

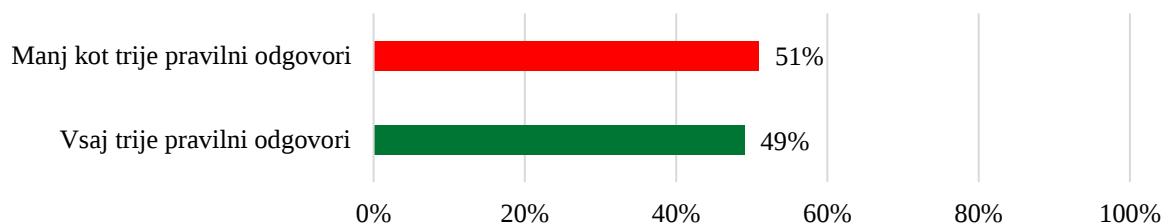
Znotraj raziskovalnega vprašanja sem proučevala ozaveščenost zaposlenih o transparentnosti plač in njihov odnos do nje. Pri tem sem zastavila dve hipotezi.

Hipoteza 2 (v nadaljevanju H2): Zaposleni so ozaveščeni o transparentnosti plač v Sloveniji.

Ozaveščenost posameznika je v analizo vključena kot skupek razumevanja pojma transparentnosti plač in hkrati poznavanja regulacije na področju transparentnosti plač v Sloveniji. Posamezniki so torej ozaveščeni, če razumejo pojem transparentnosti ter hkrati poznajo regulacijo na področju transparentnosti plač.

Razumevanje transparentnosti se je preverjalo z vprašanjem o poznavanju pojma, kjer so zaposleni označili tiste trditve, za katere menijo, da so pravilne in opisujejo transparentnost. Trditve so prikazane v tabeli 1. Če so zaposleni pravilno označili vsaj tri ustrezne trditve, se smatra, da razumejo pojem transparentnosti plač. S slike 11 je razvidno, da je vsaj tri pravilne trditve izbralo 49 % vseh anketirancev, 51 % pa je pravilno označilo manj kot tri trditve. Kljub temu je treba izpostaviti, da je delež tistih, ki menijo, da razumejo transparentnost plač bistveno višji in znaša 78 %, kar prikazuje slika 5. Podrobnejši prikaz rezultatov se nahaja v tabeli 2, v prilogi 4.

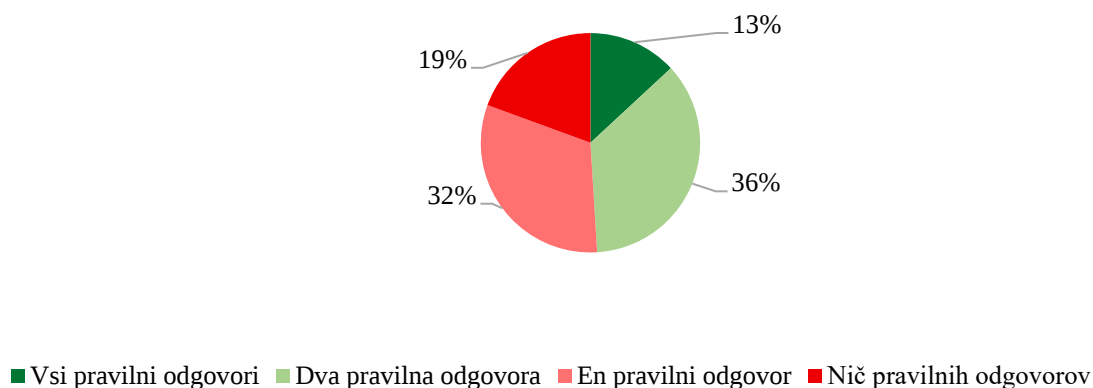
Slika 11: Delež odgovorov anketirancev na vprašanje: »Kaj je transparentnost plač?«



Vir: lastno delo.

Posamezniki poznajo regulacijo na področju transparentnosti plač, če je povprečna vrednost odgovorov na zastavljena štiri vprašanja, ki se navezujejo na sklop ozaveščenosti o Direktivi o preglednosti plačil in zakonodaji glede transparentnosti plač v Sloveniji, višja od 1,33, kar pomeni, da sta pravilna vsaj dva odgovora. Prikaz odgovorov je na sliki 12, iz katere je razvidno, da je 49 % vseh anketirancev pravilno odgovorilo na vsaj dve vprašanji. Glede na to, da 49 % anketirancev razume transparentnost plač in hkrati pozna regulativo na tem področju v Sloveniji, lahko zaključimo, da večina anketirancev ni ustrezno ozaveščena o transparentnosti plač v Sloveniji.

Slika 12: Delež odgovorov anketirancev glede na pravilnost odgovorov



Vir: lastno delo.

Hipoteza 3 (v nadaljevanju H3): Zaposleni imajo nevtralen odnos do transparentnosti plač.

Za preverjanje hipoteze, da imajo zaposleni nevtralen odnos do transparentnosti, sem uporabila Wilcoxonov test, pri čemer sem določila hipotetično mediano 3, kar predstavlja središče uporabljene Likertove lestvice, vrednost pa predstavlja nevtralen odnos. Iz rezultatov, ki so prikazani v tabeli 9 je razvidno, da lahko zavrnem ničelno hipotezo ($\alpha=0,05$) in trdim, da obstaja statistično značilna razlika med mediano vzorca in hipotetično mediano. Test rangov je prikazan v tabeli 10. Kot je razvidno na sliki 13, je mediana vzorca 2, kar pomeni, da imajo zaposleni pozitiven odnos do transparentnosti plač.

Tabela 9: Rezultati Wilcoxonovega testa

Ničelna hipoteza	Test	P-vrednost	Odločitev
Mediana spremenljivke » Odnos do transparentnost« je 3.	Wilcoxonov test	< 0,001	Zavrni ničelno hipotezo

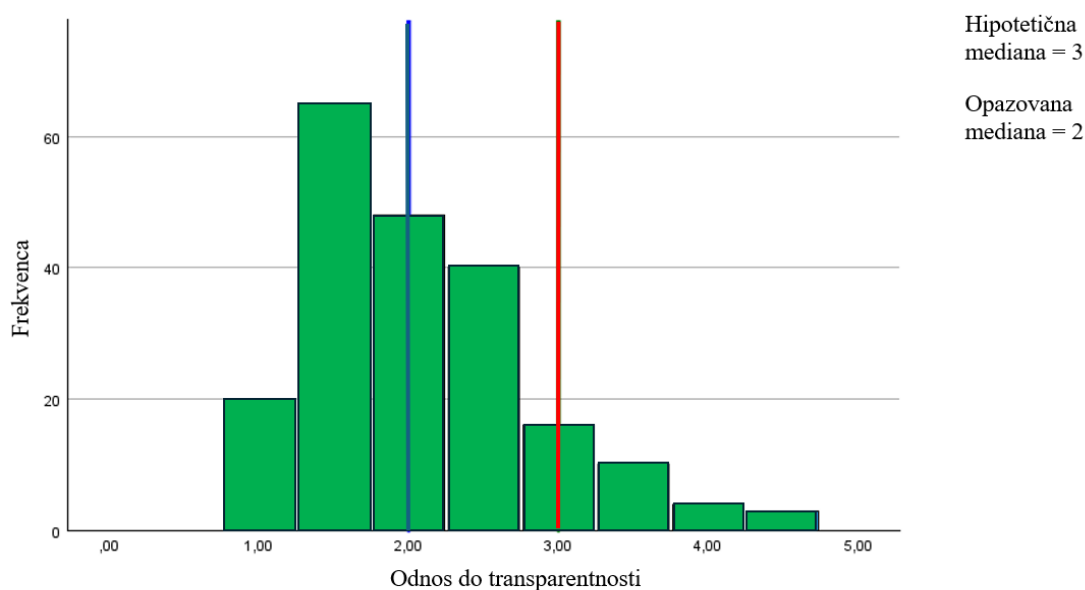
Vir: lastno delo.

Tabela 10: Wilcoxonov enovzorčni test rangov

N	206
Testna statistika	1.059,5
Standardna napaka	825,3
Standardizirana testna statistika	-11,02
P-vrednost (dvostranski test)	< 0,001

Vir: lastno delo.

Slika 13: Prikaz rezultatov Wilcoxonovega testa s histogramom



Vir: lastno delo.

6.4 Analiza rezultatov raziskave odnosa do transparentnosti plač s strani delodajalcev

Izvedeni intervjuji se nahajajo v prilogah 6, 7 in 8. V nadaljevanju predstavljam analizo rezultatov posameznih intervjujev na primerjalni način. Za lažjo razumljivost sem delodajalce označila z nazivi Delodajalec 1, ki se nanaša na prvi intervju, Delodajalec 2, ki se nanaša na drugi intervju in Delodajalec 3, ki se nanaša na tretji intervju. Odgovore delodajalcev sem razvrstila po posameznih sklopih za lažji prikaz in samo analizo.

6.4.1 Trenutno stanje transparentnosti plač z vidika delodajalcev

Stanje transparentnosti plač pri delodajalcih je z vidika proučevanja odnosa pomembno, saj se prav v njem odraža tudi odnos do transparentnosti. Prvi del intervjujev se nanaša na trenutno stanje transparentnosti plač. Dva izmed treh delodajalcev bi stanje transparentnosti v organizaciji ocenila kot »zmerno«, eden izmed delodajalcev pa ocenjuje, da je stopnja transparentnosti v podjetju visoka. Delodajalci so imeli pri ocenjevanju stopnje plačne transparentnosti na voljo pet stopenj, med katerimi so izbirali. Pri tem sem uporabila enake stopnje, kot jih je v svoji raziskavi uporabila organizacija WorldatWork, navedene pa so v poglavju o transparentnosti plač.

Delodajalce sem dodatno vprašala o sistematizaciji delovnih mest v podjetju, na osnovi katere zaposleni vedo, kakšna je plača za določeno delovno mesto in možnosti za napredovanja znotraj teh. Vsi delodajalci imajo vzpostavljeno sistematizacijo delovnih mest,

vendar se te sistematizacije razlikujejo. Delodajalec 1 je izjavil, da imajo sicer na splošno vzpostavljeno sistematizacijo delovnih mest, kljub temu pa zaposlenim ne razkrivajo plač za različna delovna mesta in hkrati še dodaja, da se plače tudi med podobnimi delovnimi mesti razlikujejo. Delodajalec 2 je dejal, da imajo v podjetju vzpostavljeno sistematizacijo delovnih mest, kjer so za vsako delovno mesto opredeljene zahteve in naloge ter pogoji za zasedbo delovnega mesta. Ob tem so specificirani tudi plačilni razredi, ki se določijo glede na raven znanja in spretnosti, ki jih imajo zaposleni. Slednji lahko napredujejo v višje plačilne razrede, ki so prav tako vnaprej definirani, če izpolnjujejo kriterije za napredovanje. Sistematizacija delovnih mest je pri Delodajalcu 2 del internih aktov in kolektivne pogodbe podjetja, zato imajo zaposleni dostop do teh podatkov. Podoben odgovor kot Delodajalec 2 je navedel tudi Delodajalec 3, ki je izjavil, da so z vpeljavo nove sistematizacije v letu 2024, vsa delovna mesta sistematizirana, osnovna plača delovnih mest pa je vidna vsem zaposlenim. Vsako delovno mesto pri Delodajalcu 3 ima tudi napredovalne razrede (skupaj jih je 10), pri čemer posamezen razred omogoča zvišanje osnovne plače za 5 %. Delodajalec 3 je pojasnil, da so uvedli novo sistematizacijo ravno z namenom, da se poveča transparentnost plač.

Delodajalci so bili nadalje vprašani, kakšno je njihovo mnenje glede vpliva trenutne stopnje transparentnosti na naslednje dejavnike: zadržanje kadra, zavzetost zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih in motivacijo zaposlenih. Njihovi odgovori so se pri določenih dejavnikih razlikovali. Dva od treh delodajalcev sta mnenja, da ima trenutna stopnja transparentnosti pozitiven vpliv na zadržanje kadra, medtem ko eden od njih meni, da trenutna stopnja transparentnosti nima nikakršnega vpliva na zadržanje kadra. Podobna ugotovitev velja tudi za zadovoljstvo zaposlenih. Delodajalec 1 meni, da je zavzetost zaposlenih višja, če imajo ti na voljo več informacij glede plačila in hkrati pojasnjuje, da ima trenutno stanje transparentnosti pozitiven vpliv na zavzetost zaposlenih. Podobno mnenje ima Delodajalec 2, medtem, ko Delodajalec 3 meni, da ima trenutno stanje transparentnosti nevtralen učinek, zlasti zato, ker plače v relativnem smislu niso tako visoke. Pri dejavniku motivacije zaposlenih je prav tako mogoče opaziti razhajanje v odgovorih delodajalcev. Delodajalec 3 meni, da ima trenutna stopnja transparentnosti nevtralen ali celo negativen učinek na motivacijo, saj meni, da je ta v večji meri povezana z višino plače, kot pa, da imajo zaposleni na voljo več plačnih informacij. Delodajalec 1 je mnenja, da je motivacija povezana z več dejavniki, predvsem z možnostmi napredovanja, kljub temu pa ocenjuje, da ima trenutna stopnja transparentnosti nevtralen učinek na motivacijo. Delodajalec 2 meni, da je vpliv pozitiven.

Na osnovi odgovorov delodajalcev lahko zaključim, da so ti v Sloveniji večinoma zmerno transparentni glede plač, kar pomeni, da imajo zaposleni dostop do informacij povezanih s plačo, vendar je ta dostop v splošnem omejen na njihov plačni razpon ter na dejavnike določanja plače in možnosti nagrajevanja.

6.4.2 Odnos do transparentnosti plač z vidika delodajalcev

Vsi izvedeni intervjuji nakazujejo, da je delodajalcem transparentnost plač pomembna. Delodajalec 2 je navedel, da je transparentnost plač pomembna za vse deležnike znotraj podjetja in tudi izven podjetja, kar nakazuje, da se delodajalec zaveda vpliva, ki ga ima plačna transparentnost ne samo na zaposlene, temveč tudi ostale deležnike, kot je širša javnost, zlasti ko govorimo o ugledu delodajalca. Razlogi glede pomembnosti plačne transparentnosti se med delodajalci razlikujejo. Delodajalec 2 navaja, da je transparentnost plač pomembna zaradi lažjega pogajanja o plači v procesu zaposlovanja in ohranjanja ključnih kadrov zaradi zmanjšanja negotovosti glede pričakovanega plačila in napredovanja v prihodnosti. Prav tako isti delodajalec navaja, da se zaradi plačne transparentnosti krepi občutek zadovoljstva med zaposlenimi, kar prinaša večjo učinkovitost zaposlenih. Zanimiv razlog, ki ga navaja delodajalec je prav tako stroškovna učinkovitost, saj bolj transparenten plačni sistem omogoča boljše upravljanje stroškov dela. Razlog pomembnosti plačne transparentnosti, ki je bil naveden s strani Delodajalca 1 je tudi pozitivna organizacijska klima in medsebojni odnosi ter zaupanje med zaposlenimi in organizacijo.

Delodajalci so bili vprašani, ali obstaja povezava med stopnjo transparentnosti plačil in naslednjimi dejavniki: zadovoljstvo med zaposlenimi, produktivnostjo, ugledom delodajalca, fluktuacijo in neenakostjo plačil. Dva delodajalca menita, da višja stopnja transparentnosti prinaša več zadovoljstva med zaposlenimi, medtem ko je eden izmed delodajalcev menil, da je zadovoljstvo zaposlenih bolj vezano na višino plače, kot samo transparentnost plačil. Pri dejavniku produktivnosti, je mogoče zaznati odstopanja med odgovori delodajalcev. Delodajalec 1 meni, da višja stopnja transparentnosti prinaša višjo produktivnost, medtem ko Delodajalec 2 trdi, da na produktivnost zaposlenih vpliva več dejavnikov, ki so v praksi težko merljivi, zato bi bilo težje ugotoviti, v kolikšni meri na produktivnost vpliva zgolj višja transparentnost plač. Kljub temu ta isti delodajalec navaja, da obstaja pozitivna povezava. Delodajalec 3 poudarja, da je produktivnost tesno povezana z motivacijo posameznika, torej če so zaposleni bolj motivirani, so tudi bolj produktivni, v nasprotnem primeru pa delodajalec meni, da višja stopnja transparentnosti sama po sebi ne prinaša višje produktivnosti. Pri vprašanju ugleda delodajalca, vsi trije delijo mnenje, da višja stopnja transparentnosti vpliva na višji ugled delodajalca, pri čemer je Delodajalec 3 mnenja, da je ugled delodajalca bolj vezan na višino plač zaposlenih. Če so plače v podjetju višje, potem to vodi k višjemu ugledu podjetja, medtem ko višja stopnja transparentnosti ne prinaša nujno višjega ugleda podjetja, če so plače povprečne. Mnenja delodajalcev so bila deljena tudi pri vprašanju, ki se je navezovalo na fluktuacijo. Eden izmed delodajalcev ocenjuje, da višja stopnja plačne transparentnosti ne vpliva na fluktuacijo, medtem ko ostala dva menita, da ima višja stopnja transparentnosti vpliv na fluktuacijo. Eden izmed njih pojasnjuje, da je fluktuacija manjša v primeru višje stopnje transparentnosti, saj so zaposleni seznanjeni z vsemi plačnimi pogoji in napredovanjem že ob zaposlovanju, torej poznajo svoje možnosti za rast znotraj podjetja. Pri analizi vprašanja, ki se navezuje na povezavo med stopnjo transparentnosti in neenakostjo plačil, je bilo mogoče ugotoviti, da vsi

delodajalci menijo, da višja stopnja transparentnosti prinaša zmanjšanje neenakosti plačil, pri čemer je eden izmed delodajalcev navedel, da se z ustreznim plačilnim sistemom lahko neenakost plačil onemogoči. Na osnovi odgovorov delodajalcev lahko zaključim, da imajo slednji v splošnem pozitiven odnos do transparentnosti plač.

6.4.3 Komuniciranje in obseg plačnih informacij s strani delodajalcev

V nadaljevanju sem proučevala, kako delodajalci komunicirajo povezavo med nagrajevanjem uspešnosti in plačo, ki jo zaposleni prejema, in ali zaposleni razumejo to povezavo. Delodajalec 2 je izpostavil, da zaposleni v podjetju razumejo način ocenjevanja uspešnosti, saj je tako nagrajevanje uspešnosti kot osnovno plačilo definirano v kolektivni pogodbi, kjer so navedeni tudi kriteriji za določitev obeh vrst izplačil, ki jih prejmejo zaposleni. Delodajalec prav tako navaja, da se zaposleni lahko v primeru nerazumevanja obrnejo tako na kadrovsko službo kot na svoje nadrejene. Delodajalec 1 meni, da v splošnem zaposleni razumejo povezavo med nagrajevanjem uspešnosti in plačo, saj je osnovna plača del pogodbe o zaposlitvi, kar pomeni, da zaposleni vedo, kako je njihova plača sestavljena. Delodajalec hkrati navaja, da se nagrade za uspešnost določajo na polletni ravni in se potem upoštevajo v prihodnjem polletju, hkrati pa dodaja, da so možna tudi odstopanja v primeru izrednih dosežkov posameznih zaposlenih, ki lahko prejmejo še dodatna izplačila za uspešnost (ta del se določa sproti in ni del polletnih razgovorov). Pri Delodajalcu 3 je povezava med nagrajevanjem uspešnosti in plačo definirana v njihovem pravilniku za nagrajevanje in napredovanje. Prav tako navaja, da je nagrajevanje zelo kompleksno, ker se podjetje ukvarja z več dejavnostmi, čemur je prilagojeno tudi nagrajevanje. Delodajalec je mnenja, da bi zaposleni sicer morali razumeti povezavo, če se seznanjajo z javno dostopnimi dokumenti in internimi akti, ki jih prejema preko sistema okrožnic pa tudi prek sestankov in delavnic. Te aktivnosti je delodajalec izvajal predvsem v procesu uvedbe nove sistematizacije, pri čemer so bila organizirana tudi virtualna srečanja. Kljub temu delodajalec jasno izpostavlja, da zaznavajo težave pri razumevanju med zaposlenimi, razlog pa opažajo v tem, da zaposleni velikokrat niso dovolj proaktivni, da bi te informacije poiskali ali poskušali razumeti.

Pri razumevanju načina ocenjevanja uspešnosti in določanja nadomestil ter nagrad z vidika zaposlenih, so delodajalci različnega mnenja. Delodajalec 1 ocenjuje, da zaposleni na osnovi polletnih razgovorov razumejo način ocenjevanja uspešnosti, pri čemer se njihova uspešnost za preteklo polletje ovrednoti na temelju doseženih rezultatov. Podobno meni tudi, da zaposleni razumejo način določanja nadomestil in nagrad. Tudi delodajalec 2 trdi, da zaposleni razumejo način ocenjevanja uspešnosti, ki je določen s kolektivno pogodbo, medtem ko Delodajalec 3 meni, da je med zaposlenimi premalo razumevanja. V teoriji bi ga slednji sicer morali razumeti, vendar ga zaradi same kompleksnosti sistema velikokrat ne razumejo. Seznanjanje zaposlenih o možnostih nagrajevanja in napredovanja se razlikuje med delodajalci. Delodajalec 1 je dejal, da zaposlene seznanjajo z možnostmi nagrajevanja in napredovanja na razgovorih s svojimi neposrednimi nadrejenimi. Delodajalec 2 navaja,

da imajo zaposleni v njihovem podjetju na voljo vse informacije v kolektivni pogodbi, kjer se nahajajo vsa določila, ki veljajo za nagrajevanje in napredovanje znotraj delovnega mesta. Poleg tega se zaposlene seznanja o tem še na kvartalnih in letnih razgovorih z nadrejenimi, v primeru preseganja zastavljenih ciljev zaposlenega pa sledijo pogovori o danih možnostih bolj podrobno. O spremembah določil kolektivne pogodbe, ki so med drugim vezane tudi na plačne informacije, so zaposleni obveščeni prek e-pošte in intraneta. Delodajalec 3 navaja, da se z zaposlenimi delijo informacije tudi na sestankih z vodji in kadrovske službo, sicer pa so tudi pri njih ti podatki javno dostopni.

Delodajalce sem prosila za samooceno proaktivnosti obveščanja zaposlenih o plačilnih politikah, praksah in smernicah, kjer jim je bila predstavljena lestvica od 1 do 5 (1 = zelo nizka stopnja proaktivnosti, 2 = nizka stopnja proaktivnosti, 3 = srednja stopnja proaktivnosti, 4 = visoka stopnja proaktivnost, 5 = zelo visoka stopnja proaktivnosti). Delodajalec 1 je ocenil raven proaktivnosti z oceno 4 in pojasnil, da so zaposleni obveščeni o plačilnih politikah in praksah do mere, ki je določena na ravni podjetja, kar pomeni, da so zaposlenim na voljo informacije, ki jih je podjetje pripravljeno razkrivati. Delodajalec 2 je ocenil raven proaktivnosti obveščanja z oceno 5 in izjavil, da so pri obveščanju zaposlenih zelo proaktivni. Delodajalec 3 je ocenil raven proaktivnosti z oceno 3 in potrdil, da bi temu lahko kot podjetje namenili več časa, meni pa tudi, da bi to pomenilo veliko resursov, kar je stvar prioritete, ki jih določi podjetje.

Na vprašanje glede komuniciranja plače oziroma plačnega razpona v zaposlitvenih oglasih ali internih razpisih so bili odgovori delodajalcev zelo podobni. Nihče od vprašanih namreč ne razkriva plače ali plačnega razpona v zaposlitvenih oglasih. Delodajalec 2 je pojasnil, da sicer pri internih razpisih, zaposleni lahko pričakujejo vsaj plačni razpon, zaradi vzpostavljenih sistematizacij delovnih mest podjetja. Nadalje sem delodajalce vprašala, v kateri točki procesa zaposlovanja se kandidatom razkrije plača. Delodajalec 1 je izjavil, da se plača kandidatom razkrije v procesu razgovora, običajno v zaključnih fazah (imajo več ravni razgovorov). Podobno je odgovoril tudi Delodajalec 3, ki je povedal, da imajo običajno dve ravni razgovorov, pri čemer na drugem, torej zadnjem razgovoru razkrijejo plačo. Delodajalec 2 pa je izjavil, da bi težko ocenili, na kateri točki se razkrije plača, ker je to odvisno od več dejavnikov, med drugim tudi od tega, koliko je prijavljenih kandidatov, koliko krogov razgovorov je načrtovanih in podobno.

Pri vseh treh delodajalcih so zaposleni v zadnjem letu prejeli sporočila v zvezi s plačilnimi praksami podjetja in lastnimi plačami v obliki e-pošte oziroma intraneta, poleg tega pa tudi prek kadrovske službe in neposrednih nadrejenih. Delodajalec 2 in delodajalec 3 sta pojasnila, da zaposleni prejmejo informacije o lastnih izplačilih prek intraneta oziroma internega portala, kjer so navedene specifikacije izplačila. Delodajalec 3 dodaja, da se na plačilnih listah osebne delovne uspešnosti, ki so del nagrajevanja sheme, ocene še ne opazijo, tako da zaposleni zaenkrat spremljajo le izplačilo, ocene pa se lahko, v primeru zanimanja s strani zaposlenih posedujejo prek e-pošte. Cilj delodajalca je, da se tudi ta evidenca zaposlenim v celoti razkrije.

Na osnovi podanih odgovorov delodajalcev lahko zaključim, da so v določenih procesih in postopkih delodajalci transparentni glede plač, še vedno pa obstaja veliko prostora za izboljšave, da bi delodajalci dosegli višje stopnje transparentnosti plač. Ker je transparentnost plač skupek več dejavnikov, je občasno težko določiti stopnjo transparentnosti, ki jo podjetje dosega. Kljub temu bi izpostavila, da eden izmed delodajalcev na osnovi vključenih dejavnikov raziskovanja dosega precej višjo stopnjo transparentnosti kot ostala dva.

6.4.4 Poznavanje in skladnost z Direktivo ter veljavno zakonodajo na področju transparentnosti plač

Delodajalce sem vprašala, ali za njihovo podjetje velja zahteva za vključitev razpona plač v zaposlitvene oglase. Vsi trije delodajalci so pojasnili, da za njihovo podjetje ne velja ta zahteva oziroma, da v zaposlitvene oglase ne vključujejo razpona plač ali plače same. Prav tako sem jim zastavila vprašanje glede prepovedi poizvedbe o predhodni plači kandidata. Tudi v tem primeru so imeli podobne odgovore, in sicer so dejali, da za njih ne velja prepoved poizvedbe o predhodni plači, hkrati pa se tega ne poslužujejo. Delodajalec 2 mi je zaupal, da kandidate že pred razgovorom, torej v procesu prijave na delovno mesto povprašajo, v katerem plačnem razponu imajo pričakovanja, in sicer s standardiziranim obrazcem prijave na delovno mesto. Delodajalec 3 je pojasnil podobno, in sicer, da se med razgovorom kandidate povpraša o plačnih pričakovanjih, pri čemer nekateri kandidati razkrijejo, kakšno plačo imajo ali so imeli pri preteklem delodajalcu.

Ko me je nadalje zanimalo, ali podjetja prepovedujejo razkrivanje plač med zaposlenimi, so bili odgovori različni. Delodajalec 1 je dejal, da za njihovo podjetje velja prepoved razkrivanja plač, ki je tudi člen pogodbe o zaposlitvi; enako je razkril tudi Delodajalec 3. Delodajalec 2 pa je navedel, da za njih ta prepoved ne velja.

Delodajalce sem vprašala ali izdelujejo kakršnakoli poročila ali analize o razlikah v plačilu med spoloma. Delodajalec 1 je izjavil, da v njihovem podjetju ne izdelujejo konkretnih poročil ali analiz o razlikah v plačilu med spoloma, pridobivajo pa podatke o številu moških in ženskih zaposlenih na različnih delovnih mestih, četudi teh podatkov javno ne razkrivajo. Delodajalec 2 in Delodajalec 3 prav tako zaenkrat še ne izdelujeta poročil in analiz o razlikah v plačilu med spoloma, pri čemer Delodajalec 3 navaja, da bo takšno poročanje v prihodnosti potrebno, predvsem z vidika Direktive o poročanju podjetij o trajnosti (CSRD), ki bodo potrebno že v letu 2025. Delodajalec 3 je povedal, da bo to velik zalogaj za podjetje, saj se podjetje ukvarja s tremi dejavnostmi, ki so po spolni strukturi zelo raznolike in precej homogene znotraj posamezne dejavnosti, kljub temu da to ni pogojeno z razpisi, temveč so dejavnosti same po sebi takšne, da privabljajo določen spol. Delodajalec 3 je pojasnil, da že sama sistematizacija delovnih mest onemogoča razlike v plačilu na osnovi spola, pa vendar v nekaterih poročilih navajajo tako število zaposlenih kot tudi plače, vendar zgolj na določenih organizacijskih ravneh podjetja.

Delodajalcem sem nazadnje zastavila še nekaj vprašanj, ki se navezujejo na Direktivo o preglednosti plačil. V začetku me je zanimalo, ali so delodajalci sploh seznanjeni z omenjeno direktivo. Delodajalec 1 je zatrdil, da z direktivo še niso seznanjeni in nimajo dovolj informacij o spremembah, ki jih prinaša, medtem ko sta tako Delodajalec 2 kot Delodajalec 3 seznanjena z direktivo. Delodajalec 2 je pojasnil, da imajo krovne informacije o spremembah, ki jih direktiva prinaša, Delodajalec 3 pa je dejal, da imajo zelo površne informacije, saj se, dokler ni nekih konkretnih smernic podjetje ne loteva ukrepov, ker se razmere lahko v vmesnem času spremenijo, kar pomeni dodatna vlaganja za podjetje. Glede ukrepov, ki jih prinaša direktiva, je Delodajalec 1 izjavil, da se podjetje še ni lotilo nikakršnih ukrepov, kar je pričakovano glede na to, da za direktivo še niso slišali. Delodajalec 2 je povedal, da se tudi oni še niso lotili konkretnih ukrepov, menijo pa, da izpolnjujejo že kar nekaj določil, ki jih direktiva naslavlja. Hkrati je Delodajalec 2 še dodal, da se bodo lotili implementacije ukrepov v prihodnosti, ko bodo dejstva bolj jasna in dorečena. Podoben odgovor je podal tudi Delodajalec 3.

Za konec sem delodajalce vprašala še za njihovo mnenje glede izzivov, s katerimi se bodo podjetja soočala ob implementaciji direktive. Delodajalec 1 je, kljub pomanjkanju informacij, povedal, da meni, da bi se lahko povečali stroški, tudi administrativni, zlasti če bi prišlo do sprememb v sistematizaciji delovnih mest. Prav tako je dejal, da bi lahko prišlo tudi do prilagoditev plačnega sistema. Delodajalec 2 je pojasnil, da bi težko izpostavili, kateri izzivi jih čakajo in dodal, da se bo slednje pokazalo šele ob izvajanju ukrepov. Poudaril je še da bodo prilagoditve zagotovo potrebne. Tudi Delodajalec 3 je komentiral podobno, kar se tiče prilagajanja in spreminjanja sistemov plač, prav tako pa je še dodal, da bodo verjetno dodatni administrativni stroški, povezani z novimi pogodbami o zaposlitvi in podobno.

Na osnovi odgovorov delodajalcev lahko sklepam, da niso dovolj seznanjeni z direktivo in njenimi ukrepi, prav tako pa posledično ne vedo, kakšne učinke bodo ti ukrepi imeli na njihovo poslovanje.

6.5 Glavne ugotovitve raziskave z razpravo

Na temelju izvedene raziskave, sem prišla do ugotovitev, ki so v nekaterih pogledih podobne ugotovitvam raziskav, ki so bile izvedene v tujini na podobno tematiko in so predstavljene v teoretičnem delu. V nadaljevanju bom na primerjalni način navedla osrednje ugotovitve raziskave, pri čemer se bom naslonila tudi na spoznanja teoretičnega dela, hkrati pa se bom oprla na ugotovitve vseh štirih raziskovalnih vprašanj.

Stanje transparentnosti z vidika zaposlenih je v Sloveniji na osnovi ugotovitev raziskave precej mešano. Mnenja zaposlenih so glede komuniciranja plačilnih politik in postopkov s strani delodajalcev razdeljena, vključno z informacijami o plačnih razredih za delovna mesta znotraj oddelka ali enote. Podobno so razdeljena tudi glede komuniciranja aktivnosti za napredovanje na delovnem mestu s strani delodajalca. Kljub temu je mogoče zaznati, da

imajo zaposleni večinoma informacije o sestavi njihovih plač, kar pomeni, da delodajalci te informacije razkrivajo svojim zaposlenim. Ti na drugi strani menijo, da imajo srednjo oziroma visoko raven proaktivnosti glede obveščanja zaposlenih o plačilnih politikah, praksah in smernicah, kar na osnovi odgovorov zaposlenih ne sovпада povsem z odgovori delodajalcev. Zanimivo spoznanje raziskave je, da zaposleni večinoma pridobivajo informacije o plači s strani vodje ali kadrovske službe, kar sovпада z raziskavo, ki so jo izvedli Scott in drugi (2023) in je podrobneje opisana v teoretičnem delu. Delodajalci so potrdili, da svojim zaposlenim komunicirajo plačne informacije prek nadrejenih, kadrovske službe in tudi v pisni obliki prek intraneta ali drugih internih portalov, pri čemer so te informacije bolj vezane na sama izplačila ali spremembe v plačilnih politikah. Zanimivo in v nasprotju z odgovori dveh izmed treh delodajalcev, ki so bili vključeni v raziskavo je, da je večji delež zaposlenih trdilo, da v podjetjih, kjer so zaposleni, ne obstajajo pravila glede razpravljanja o plačah s sodelavci oziroma, da to ni eksplicitno prepovedno. Delodajalci so na drugi strani povedali, da je razkrivanje plač med zaposlenimi eksplicitno ali implicitno prepovedno, z izjemo enega delodajalca, za katerega ta prepoved ne velja. To je tudi skladno z deležem odgovorov zaposlenih, kjer večina izmed njih nima informacij o tem, kako in koliko so njihovi sodelavci plačani na delovnih mestih znotraj podjetja, kjer so zaposleni. Zanimivo je, da je delež odgovorov podoben tistemu, ki ga je razkrila raziskava podjetja SD Worx (2023). V raziskavi je skoraj 40 % zaposlenih vedelo, koliko zaslužijo njihovi kolegi na podobnih položajih oziroma delovnih mestih (Spanjaart, 2023), medtem ko je delež takšnih zaposlenih v moji raziskavi višji za 3-odstotne točke. Prav tako je pomembno izpostaviti, da delodajalci v Sloveniji ne razkrivajo plačnih razponov ali plač samih v zaposlitvenih oglasih in tudi ne poizvedujejo o predhodni plači kandidatov za zaposlitev. Delodajalci v procesu zaposlovanja kandidatom običajno razkrijejo plačo za delovno mesto v zaključnih fazah procesa zaposlovanja, kar bo delodajalcem verjetno predstavlja izziv v prihodnosti zaradi uveljavitve Direktive o preglednosti plačil, ki jasno narekuje, da imajo iskalci zaposlitve pravico do informacij o začetnem plačilu ali razponu plačila (5. člen Direktive o preglednosti plačil).

Kot ugotavlja Spanjaart (2023), so informacije o plačah za primerljiva delovna mesta za zaposlene pomembne, ker omogočajo lažjo oceno svoje vrednosti in zagotovitev poštenega plačila. Rezultati raziskave kažejo, da so zaposleni v večini mnenja, da bi si želeli več informacij o tem, kakšno je pošteno plačilo za njihovo delovno mesto znotraj podjetja, še več zaposlenih pa bi si želelo, da bi imeli informacije o poštem plačilu za delovno mesto na trgu dela, kar pomeni, da imajo zaposleni v splošnem premalo informacij o plačilu za delo, ki ga opravljajo. Ta vidik so v svoji raziskavi proučevali tudi Stofberg in drugi (2022), ki so ugotovili, da zaposleni ne pričakujejo niti ne cenijo praks višje transparentnosti plačil. Potencialnih razlogov za takšna razhajanja je več, od kulturnih zakonodajnih razlik do različnih praks zaposlovanja in tradicije (Scott in drugi, 2020). Na razlike v preferencah glede stopnje transparentnosti plačil lahko vplivajo osebni, medosebni in organizacijski dejavniki (Král in Kubišová, 2021).

Raziskava kaže, da se večina zaposlenih ne strinja s trditvijo, da bi morale biti informacije o osnovnih plačah za različna delovna mesta tajne. Zanimivo opažanje je, da se precej večji delež zaposlenih, zajetih v raziskavo delno ali v celoti strinja, da bi morale biti informacije o variabilnem delu prejemkov tajne, kot je ta delež pri vprašanju fiksnega dela plače. Ta ugotovitev je v kontekstu transparentnosti plač precej protislovna, kar potrjuje tudi ugotovitev, da se zaposleni delijo glede mnenja, ali bi morali biti podatki o plačilu posameznika zaupni. Prav tako je zanimivo, da bi bili zaposleni v večini pripravljeni deliti več informacij o plačilu z drugimi, če bi to lahko storili anonimno. Izsledki študije, ki sta jo izvedla Scott in Jordan (2018) kažejo, da skoraj polovica anketirancev meni, da bi morale biti informacije o osnovnih plačah tajne in, da sodelavci ne bi smeli imeti informacij o njihovi plači. Pri tem lahko ponovno opazimo, da so preference posameznikov glede odprtosti oziroma tajnosti plač različne.

Med raziskavo sem ugotovila, da je delodajalcem transparentnost plač pomembna, pri čemer so delodajalci navedli kar nekaj razlogov za to. Estlund (2012) trdi, da so v splošnem delodajalci manj naklonjeni višji stopnji transparentnosti, četudi kar nekaj raziskav kaže na to, da je delodajalcem višja stopnja transparentnosti plač vse bolj pomembna (Steinhardt, 2023; WorldatWork, 2020). Delodajalci, vključeni v raziskavo so večinoma ocenili stanje plačne transparentnosti kot zmerno, kar pomeni, da imajo zaposleni dostop do informacij, povezanih z lastno plačo, njenim razponom, dejavniki določanja plače ter možnostmi nagrajevanja.

Kot ugotavlja Percy (2022), lahko višja stopnja transparentnosti plač prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, ker zmanjšuje razlike v plačilu med spoloma in zvišuje plače slabše plačanim zaposlenim, hkrati pa zaposlenim omogoča dostop do plačnih informacij, kar je le nekaj razlogov, ki pojasnjujejo pozitivno povezavo med zadovoljstvom in višjo stopnjo transparentnosti. Med raziskavo sem ugotovila, da zaposleni večinoma menijo, da bi višja transparentnost vodila k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, hkrati pa tudi k nižji stopnji plačne diskriminacije. Podobnega mnenja so tudi delodajalci. V skladu s pričakovanji glede na druge raziskave, so zaposleni in delodajalci večinoma mnenja, da je transparentnost plač koristna tako za delodajalce kot tudi za zaposlene. Osrednje prednosti višje transparentnosti plačil v teoriji so zmanjšanje neenakosti plačil (Obloy in Zenger, 2023), povečanje produktivnosti (Trotter in drugi, 2017), zmanjšanje fluktuacije ter povečanje ugleda delodajalca (Stofberg in drugi, 2022). Podobno kažejo tudi izsledki raziskave, v kateri večina zaposlenih meni, da bi višja transparentnost imela pretežno ali povsem pozitiven vpliv na naslednje dejavnike: pripadnost organizaciji, fluktuaciji zaposlenih, kakovosti opravljanja dela, produktivnosti zaposlenih, zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih, zmanjšanje neenakosti plačil v organizaciji, pravičnost plač in nagrajevanja ter nenazadnje višino plače. Za določene dejavnike so delodajalci podobnega mnenja; skladnost delodajalcev je namreč najbolj opazna pri dejavniku zmanjšanja neenakosti plačil. Kljub temu, da so delodajalci ocenjevali navedene dejavnike podobno kot zaposleni, so pri dejavnikih produktivnosti in motivacije mnenja delodajalcev mešana, saj po njihovem mnenju na to vpliva več

dejavnikov, ne samo stopnja transparentnosti plačil. Zaključim lahko, da imajo tako zaposleni kot delodajalci pozitiven odnos do transparentnosti plač.

Z vidika transparentnosti plač sem si zastavila raziskovalno vprašanje, ali demografske značilnosti vplivajo na odnos zaposlenih do transparentnosti plač. Ugotovila sem, da nobena izmed demografskih značilnosti (spol, starost in izobrazba) ne vpliva na odnos do transparentnosti z vidika zaposlenih. Nekatere raziskave v tujini sicer kažejo, da obstaja povezava med starostjo in preferencami glede stopnje transparentnosti (Scott in drugi, 2023), po ugotovitvah raziskave organizacije Business.com, so mlajše generacije bolj naklonjene višjim stopnjam transparentnosti plač (Brooks, 2024), kar sovпада tudi s teoretičnimi spoznanji (Stofberg in drugi 2022).

Stofberg in drugi (2022) so v svoji raziskavi ugotovili, da zaposleni nimajo doslednega razumevanja pojma transparentnosti plač, podobno kaže tudi študija, ki so jo izvedli Scott in drugi (2023), ki trdijo enako, in sicer, da obstajajo razlike v dojemanju in razumevanju transparentnosti plač, pri čemer ima ključno vlogo organizacija oziroma delodajalec, zlasti z vidika komuniciranja. Izsledki lastne raziskave kažejo, da zaposleni večinoma menijo, da so ozaveščeni o transparentnosti plač, v praksi pa se je izkazalo, da večina ne pozna in ne razume pojma transparentnosti plač, prav tako večina ne pozna slovenske regulacije na tem področju, vključno z Direktivo o preglednosti plačil in novostih, ki jih ta prinaša. Zaključim lahko, da večina zaposlenih ni ozaveščena o transparentnosti plač v Sloveniji.

Presenetljivo se je izkazalo, da več kot polovica anketirancev meni, da slovenska zakonodaja ne zagotavlja pravice do enakega plačila za enako delo. Presenetljiva ugotovitev raziskave je tudi, da delodajalci niso ustrezno seznanjeni z Direktivo o preglednosti plačil; eden izmed delodajalcev za direktivo ni slišal. Posledično se ukrepov, ki jih Direktiva o preglednosti plačil naslavlja, delodajalci še niso lotili. Slovenska zakonodaja na področju plač pred implementacijo direktive ne zahteva, da bi morali delodajalci pripravljati analize ali poročila o plačilu zaposlenih (z izjemami), kar se odraža tudi na proaktivnosti delodajalcev, saj slednji ne izdelujejo poročil o razlikah v plačilu med spoloma. Zaradi nepoznavanja Direktive o preglednosti plačil, delodajalci ne razmišljajo o izzivih, ki jih bo prinesla implementacija te, kljub temu, da so med pogovorom uspeli navesti nekaj morebitnih izzivov, zlasti v povezavi s sistematizacijo delovnih mest in dodatnih stroškov. Na osnovi ugotovitev lahko sklenem, da se slovenska podjetja ne pripravljajo na uveljavitev Direktive o preglednosti plačil, prav tako delodajalci večinoma ne razmišljajo o prihajajočih izzivih, ki jih bodo imeli ob implementaciji ukrepov.

6.6 Omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Raziskava, ki je temeljila na odnosu do transparentnosti z vidika zaposlenih, je bila izvedena na priložnostnem načinu vzorčenja, kar pomeni, da rezultati niso reprezentativni za populacijo. Raziskavo bi bilo mogoče izboljšati v primeru nadzorovanega vzorca. Druga omejitev, ki se nanaša na raziskavo je pristranskost odgovorov, zlasti pri vprašanjih, ki se

navezujejo na samoocenjevanje. Tretja omejitev raziskave je število vprašanj, ki sem jih zastavila v obeh sklopih raziskovanja. Vprašanja so bila strukturirana tako, da niso bila predolga oziroma preobsežna, s čimer bi se povečala verjetnost neizpolnitve ankete v primeru raziskave odnosa do transparentnosti z vidika zaposlenih, na drugi strani pa bi z večjim številom vprašanj pri delodajalcih lahko dosegla nesodelovanje v intervjujih zaradi časovnih omejitev. Kot največjo omejitev raziskave odnosa do transparentnosti plač z vidika delodajalcev bi izpostavila število izvedenih intervjujev. Ker je proučevana tematika za delodajalce občutljiva, sem imela težave že pri pridobitvi treh intervjujev, kljub temu, da bi jih bilo za boljšo reprezentativnost smiselno vključiti več. Na rezultate raziskave odnosa do transparentnosti plač je prav tako vplival izbor podjetij, vključenih v raziskavo, predvsem zaradi njihove velikosti. Rezultati bi bili verjetno drugačni, če bi bila v raziskavo vključena tudi manjša podjetja in mikro družbe.

7 SKLEP

Transparentnost plač je vse bolj pomembna tematika v poslovnem okolju, zlasti zaradi sprememb v evropski zakonodaji, kjer je v ospredju Direktiva o preglednosti plačil, ki prinaša nova pravila in ukrepe na tem področju. Transparentnost plač je pojem, ki opisuje stopnjo odprtosti in dostopnosti plačnih informacij s strani delodajalcev (Shiohara, 2022). Razumevanje pojma je ključnega pomena za ugotavljanje dejanskega stanja transparentnosti in odnosa, ki ga imajo deležniki (Scott in drugi, 2020). Višje stopnje transparentnosti plačil prinašajo koristi tako delodajalcem kot tudi zaposlenim ter so ključnega pomena za odpravo razlik v plačilu med spoloma (Percy, 2022; Evropska unija, brez datuma).

Stanje transparentnosti plač je neposredno povezano z odnosom, ki ga imajo različni deležniki. Na ravni EU se med državami članicami trenutno stanje precej razlikuje, kar je posledica različne pravne ureditve in pomanjkanja ustreznega skupnega imenovalca. Z Direktivo o preglednosti plačil so se oblikovala bolj poenotena pravila igre, posledice in izzivi tako za zaposlene kot za delodajalce pa se bodo zares začeli kazati šele ob implementaciji v nacionalne zakonodaje. Za Slovenijo so značilni nepregledni plačni sistemi, v katerih so razlike v plačilu med spoloma prikrite. Do sedaj Slovenija ni sprejela sistematičnih, obveznih pravil za poročanje o razlikah v plačilu med spoloma v zasebnem sektorju (Poredoš, 2023; OECD, 2023).

V praktičnem delu sem izvedla empirično raziskavo, kjer sem proučevala odnos do transparentnosti plač z vidika delodajalcev in zaposlenih, z uporabo anketnega vprašalnika in intervjujev. Raziskava se je osredotočila zlasti na vidik trenutnega stanja in odnosa do transparentnosti plač ter poznavanja zakonodajnega okvira. Na temelju analize rezultatov lahko sklepam, da imajo tako delodajalci kot tudi zaposleni pozitiven odnos do transparentnosti plač. Starost, izobrazba in spol ne igrajo pomembne vloge pri odnosu, ki ga imajo zaposleni do transparentnosti plač. Prav tako lahko zaključim, da je trenutno stanje transparentnosti plač v Sloveniji zmerno, kar pomeni, da delodajalci zaposlenim omogočajo

dostop do plačnih informacij, ki pa so večinoma omejene na podatke o lastni plači, njenem razponu, dejavnikih za določanje plače ter možnostih nagrajevanja. Da delodajalci v Sloveniji še niso dosegli želene stopnje plačne transparentnosti, jasno nakazujejo odgovori zaposlenih, ki si večinoma prizadevajo prejeti več informacij o poštenem plačilu za svoje delo znotraj podjetja, kjer so zaposleni, in na trgu dela. Tudi odgovori delodajalcev kažejo podobno sliko, zlasti kar zadeva plačnih informacij, ki jih delodajalci komunicirajo s svojimi zaposlenimi. Verjetno je najbolj presenetljiv zaključek raziskave, da v praksi tako zaposleni kot tudi delodajalci ne razumejo pojma transparentnosti plač in niso seznanjeni s slovensko regulativo na tem področju, vključno z Direktivo o preglednosti plačil in ukrepih, ki jih prinaša. V prihodnosti bodo delodajalci zaradi tega soočeni s številnimi izzivi, ki jih bodo morali nasloviti.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Evropske unije za temeljne pravice in Svet Evrope. (2021). *Priročnik o evropskem protidiskriminacijskem pravu*. Urad za publikacije Evropske unije.
2. Arabadjieva, K. (2021, 19. april). *Time to Close the Gender Pay Gap: The Need for an EU Directive on Pay Transparency*. <https://www.etui.org/publications/time-close-gender-pay-gap>
3. Arnold, A. in Fulmer, I. S. (2018). Pay transparency. V Perkins, S.J. (ur.), *The Routledge Companion to Reward Management* (str. 87–96). Routledge.
4. Arnold, A., Sender, A., Fulmer, I. in Allen, D. (2023). Variable Pay Transparency in Organizations: When are Organizations More Likely to Open Up About Pay? *Compensation & Benefits Review*, 56(1), 16–36.
5. 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.
6. Babnik, K. in Boštjančič, E. (2019, maj). *Diskriminacija v praksi – neenaka obravnava posameznika brez upravičenega razloga*. <https://www.hrm-revija.si/diskriminacija-v-praksi-neenaka-obravnava-posameznika-brez-upravicenega-razloga>
7. Baggio, M. in Marandola, G. (2023, januar). Employees' reaction to gender pay transparency: an online experiment. *Economic Policy*, 38(113), 161–188.
8. Bamberger, P. (2021, 22. december). *Pay Transparency: Conceptualization and Implications for Employees, Employers, and Society as a Whole*. <https://academic.oup.com/economicpolicy/article/38/113/161/6865032>
9. Blau, F. D. in Kahn, L. M. (1999). Analyzing the gender pay gap. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 39(5), 625–646.
10. Brooks, C. (2024, marec). *37% of Employees Work for Companies With Pay Transparency. How Does This Practice Impact Worker Retention and Equity?* <https://www.business.com/articles/pay-transparency/>

11. 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.
12. Cullen, Z. (2022). Is pay transparency good? *Journal of Economic Perspectives*, 38(1), 153–180.
13. Cullen, Z. B. in Pakzad-Hurson, B. (2023). Equilibrium Effects of Pay Transparency. *Econometrica*, 91(3), 765–802.
14. 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.
15. Dolenc, P., Šušteršič, J. in Domadenik, P. (2011). *Diskriminacija na trgu dela v Sloveniji*. Fakulteta za management univerze na Primorskem.
16. Estlund, C. (2012). Extending the Case for Workplace Transparency to Information About Pay. *Stanford Law Review*, 63, 781–799.
17. Eurofound. (2018). *Pay transparency in Europe: First experiences with gender pay reports and audits in four Member States*. Publications Office of the European Union.
18. Burri, S. in Timmer, A. (2019). *National cases and good practices on equal pay*. Publication Office of the European Union.
19. European Commission. (marec, 2020). *Evaluation of the relevant provisions in the Directive 2006/54/EC implementing the Treaty principle on 'equal pay for equal work or work of equal value'*. Publications Office of the European Union.
20. European Commission. (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?etransnolive=1&prefLang=sl
21. European Commission. (brez datuma). *Pay Transparency*. https://commission.europa.eu/system/files/2019-10/factsheet-pay_transparency-2019.pdf
22. European Institute for Gender Equality. (brez datuma). *Gender Equality Index*. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023/compare-countries>
23. European Parliament. (2020, 13. januar). *Understanding the gender pay gap: definition and causes*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20200109STO69925/understanding-the-gender-pay-gap-definition-facts-and-causes>
24. Eurostat. (2024). *Gender pay gap statistics*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics#cite_note-1
25. Evropska komisija. (2020, 25. november). *Akcijski načrt za enakost spolov – pravice žensk in deklet v središču globalnega okrevanja za resnično enakost spolov po vsem svetu*. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/sl/ip_20_2184
26. Evropska komisija. (2023, 16. november). *Razlika v plačilu med spoloma v EU na dan enakega plačila ostaja 13-odstotna*. <https://sl.eureporter.co/politics/gender-equality/2023/11/16/gender-pay-gap-in-the-eu-remains-at-13-on-equal-pay-day/>

27. Evropska komisija. (brez datuma). *Strategija za enakost spolov*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_sl
28. Evropska unija. (brez datuma). *Preglednost plačil v EU*. <https://www.consilium.europa.eu/sl/policies/pay-transparency/>
29. Evropski inštitut za enakost spolov. (brez datuma). *Dosežen nov mejnik na področju enakosti spolov v EU: ali se napredek pospešuje?* https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/Index%202023%20Press%20Release_FIN_SL.pdf
30. Fahn, M. in Zanarone, G. (2021). Pay Transparency Under Subjective Performance Evaluation. *CESifo Working Papers*, 8849. Center for Economic Studies and Ifo Institute.
31. Figures. (2024, 31. januar). *The EU Pay Transparency Directive Series: What do you need to know now?* [objava na blogu]. <https://figures.hr/post/the-eu-pay-transparency-directive-series-how-to-get-ready-now>
32. Evropski svet in Svet Evropske unije. (brez datuma). *Preglednost plačil v EU*. <https://www.consilium.europa.eu/sl/policies/pay-transparency/>
33. Gregorčič, M., Perko, M., Sodja, U., Pečar, J. in Čelebič, T. (2020). *Plačna vrzel in neenakosti spolov v Sloveniji*. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
34. Gutierrez, C., Obloj, T. in Zenger, T. (2023, 13. december). Pay Transparency and Productivity. *Strategic Manamegement Journal*, Willey Blackwell, 46(8), 1831–1860.
35. Heys, T., Lorimer, D. in Rush, S. (2023, 19. julij). Pay Transparency Directive FAQs. <https://www.lewissilkin.com/en/insights/pay-transparency-directive-faqs>
36. Human Resource Executive. (brez datuma). *What is pay transparency?* <https://hrexecutive.com/what-is-pay-transparency/>
37. Indeed. (2022, 3. avgust). *Transparency by the Numbers: an Indeed Special Report*. <https://www.indeed.com/lead/report-pay-transparency-by-the-numbers>
38. Indeed. (brez datuma). *Pay Transparency: Benefits and Different Level*. <https://www.indeed.com/hire/c/info/pay-transparency>
39. International Labour Organization. (2022). *Pay transparency legislation: Implications for employers' and workers' organizations*. International Labour Organization.
40. Heide, I. (1999). Supranational action against sex discrimination: Equal pay and equal treatment in the European Union. *International Labour Review*, 138(4), 381–410.
41. Král, P. in Kubišová, A. (2021). Factors Influencing Employee Attitudes to Pay Transparency. V F. Bezzina (ur.), *Proceedings of the 17th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2021* (str. 268–274). Academic Conferences Limited.
42. Kulikowski, K. (2023). What do you think of transparent pay? The reflexive thematic analysis of opinions about pay transparency in Poland. *Central European Management Journal* 31(4), 447–462.

43. Lam, L., Cheng, B.H., Bamberger, P. in Wong, M. (2022, 12. avgust). *Research: The Unintended Consequences of Pay Transparency*. <https://hbr.org/2022/08/research-the-unintended-consequences-of-pay-transparency>
44. Lobnik, M., Kokol, M., Hostnik, M., Aleksić, J., Merlo, K., Vernik Šetinc, B., Novak, S., Žorž, A., Vičič, D., Kaker, Č., Rangus, M., Grubar, K., Markočič, Š. (2023). *Zagotavljanje enakih možnosti in preprečevanje diskriminacije pri zaposlovanju in delu*. Zagovornik načela enakosti.
45. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2023, 9. junij). *Z direktivo do enakega plačila za enako delo*. <https://www.gov.si/novice/2023-06-09-z-direktivo-do-enakega-placila-za-enako-delo/>
46. Ministrstvo za javno upravo. (brez datuma). *Plačni sistem*. <https://www.gov.si teme/placni-sistem/>
47. Nordli, B. (2024, 20. februar). *Pay Transparency: What It Is and How to Do It Right*. <https://builtin.com/people-management/pay-transparency>
48. Obloj, T., in Zenger, T. (2022, 5. januar). The influence of pay transparency on (gender) inequity, inequality, and the performance-basis of pay. *Nature Human Behaviour*, 6, 646–655.
49. Obloj, T., in Zenger, T. (2023, 8. februar). *Research: The Complicated Effects of Pay Transparency*. <https://hbr.org/2023/02/research-the-complicated-effects-of-pay-transparency>
50. OECD. (2023). *Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries: Guidance for Pay Transparency Implementation, Monitoring and Reform*. https://www.oecd.org/en/publications/reporting-gender-pay-gaps-in-oecd-countries_ea13aa68-en.html
51. Oštir, A. in Nemač, L. (2024, 30. januar). *Nova pravila za enake možnosti žensk*. https://www.jadek-pensa.si/nova-pravila-za-enake-moznosti-zensk/#_edn10
52. Pay Analytics. (2023, 29. junij). *The Benefits of Pay Transparency in the Workplace*. <https://www.payanalytics.com/resources/articles/pay-transparency-benefits-wage-gap>
53. Percy, S. (2022, 2. december). *What's So Great About Pay Transparency?* <https://www.forbes.com/sites/sallypercy/2022/12/02/whats-so-great-about-pay-transparency/>
54. Poje, A. in Roksandić, M. (2013). *Enako plačilo za enako delo ali delo enake vrednosti: Priročnik za uveljavljanje v praksi*. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije.
55. Poredoš, M. (2023, 18. december). *Kako odpraviti plačno vrzel med spoloma?* <https://www.zsss.si/odprava-placne-vrzeli-1812/>
56. Scott, D. in Jordan, D. (2018). Pay Transparency: What do Employees Think. *WorldatWork Journal*, 27, 34–42.
57. Scott, D., Antoni, C., Grodzicki, J., Morales, E., in Peláez, J. (2020, februar). Global Pay Transparency: An Employee Perspective. *Compensation & Benefits Review*, 52(3), 85–97.

58. Scott, D., Tenhiälä, A., Karaeminogullari, A., in Varma, A. (2023) The employee perspective on pay transparency. *The Journal of Total Rewards*, 32(3), 28–39.
59. Seljak, M. (2023). *Novo v podatkovni bazi SiStat: končni podatki strukturne statistike plač za leto 2021*. Statistični urad Republike Slovenije.
60. Sharkey, A., Pontikes, E., in Hsu, G. (2022). The Impact of Mandated Pay Gap Transparency on Firms' Reputations as Employers. *Administrative Science Quarterly*, 67(4), 1136–1179.
61. Shiohara, H. (2022, 21. november). *Pay Transparency*. <https://econreview.berkeley.edu/pay-transparency/>
62. Sindikat vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije. (2023, 20. november). *Plačna neenakost po spolu*. <https://www.sviz.si/placna-noonakost-po-spolu/>
63. Spanjaart, J. (2023, 31. maj). The state of pay transparency in Europe: half of European employees currently open about pay. *Totalent*. <https://totalent.eu/the-state-of-pay-transparency-in-europe-half-of-european-employees-currently-open-about-pay/>
64. Slovenska tiskovna agencija. (2023, 17. november). *Z raziskavo opozorili na plačno neenakost po spolu v Sloveniji*. <https://znanost.sta.si/3237117/z-raziskavo-opozorili-na-placno-noonakost-po-spolu-v-sloveniji>
65. Steinhardt, S.J. (2023, 22. november). *Survey: Pay Transparency Has Mixed Effects on Recruitment and Hiring*. <https://www.nysscpa.org/news/publications/nextgen/nextgen-article/survey-pay-transparency-has-mixed-effects-on-recruitment-and-hiring-112223>
66. Stofberg, R., Mabaso, C.M. in Bussin, M. H. R. (2022). Employee responses to pay transparency. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(1), 1–12.
67. Stofberg, R., Bussin, C.M. in Mabaso, M.C. (2022). Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice. *The International Journal*, 44(7), 162–182.
68. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2024, 4. marec). *8. marec, dan žensk*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/12682>
69. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma). *Kazalniki SDG*. <https://www.stat.si/Pages/cilji>
70. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (brez datuma). *Plačna vrzel med spoloma*. <https://www.stat.si/Pages/cilji/cilj-5.-dose%C4%8Di-enakost-spolov-ter-krepiti-vlogo-vseh-%C5%BEensk-in-deklic/5.1-pla%C4%8Dna-vrzel-med-spoloma>
71. Svet Evropske unije. (2022, 21. junij). *Nova pravila glede poročanja podjetij o trajnostnosti: začasni politični dogovor Sveta in Evropskega parlamenta*. <https://www.consilium.europa.eu/sl/press/press-releases/2022/06/21/new-rules-on-sustainability-disclosure-provisional-agreement-between-council-and-european-parliament/>
72. Del Pozzo, R. (2023, 26. maj). *How to best prepare for the recently adopted EU Directive on Pay Transparency?* https://www.ey.com/en_ch/workforce/how-to-best-prepare-for-the-recently-adopted-eu-directive-on-pay-transparency

73. Trevor, C. in Wazeter, D. (2006). A Contingent View of Reactions to Objective Pay Conditions: Interdependence Among Pay Structure Characteristics and Pay Relative to Internal and External Referents. *The Journal of applied psychology*, 91(6), 1260–1275.
74. Trotter, G. R., Zacur, R. S. in Stickney, T. L. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons*, 60(4), 529–539.
75. European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers, European network of legal experts in gender equality and non-discrimination & Veldman, A. (2017). *Pay transparency in the EU: A legal analysis of the situation in the EU Member States, Iceland, Liechtenstein and Norway*. Luxembourg. Publications Office.
76. Willis Towers Watson. (2023, 25. september). *EU Pay Transparency Directive also impacts benefits*. <https://www.wtwco.com/en-nz/insights/2023/09/eu-pay-transparency-directive-also-impacts-benefits>
77. WorldatWork. (2020). *Pay Transparency Study*. <https://worldatwork.org/research/pay-transparency-study>
78. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), *Uradni list RS*, št. 21/2013.
79. Ženski lobi Slovenije. (2024, 9. april). *Nekatere aktualne teme s področja enakosti spolov, o katerih moramo spregovoriti v času priprav na evropske volitve 2024*. <https://www.zenskilobi.si/dejavnosti/zagovorni%C5%A1ka-skupina-za-pravi%C4%8Dne-evropske-volitve-za-%C5%BEenske-2024/aktualne-teme-s-podro%C4%8Dja-enakosti-spolov-pripravila-zagovorni%C5%A1ka-skupina-za-pravi%C4%8Dne-evropske-volitve-za-%C5%BEenske.html>
80. Živko, T., Zver, M. in Bobek, V. (2005). *Kultura v kontekstu ekonomije: študije in raziskave*. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-4718/014.pdf>

PRILOGE

Priloga 1: Informacije o ukrepih poročanja o plačah v zasebnem in javnem sektorju v državah članicah EU

Država	Zakonodajna ureditev	Začetek veljavnosti	Pogoji in omejitve veljavnosti ukrepov	Frekvenca poročanja	Revizija plačil
Avstrija	Javni sektor: Zakon o enakem obravnavanju (Gleichbehandlungsgesetz), člen 6a. Zasebni sektor: Zakon o enakem obravnavanju, člen 11a.	2011(amandma)	Velja za podjetja, ki imajo več kot 150 zaposlenih.	Javni sektor: na dve leti. Zasebni sektor: vsako leto.	Ni obvezna.
Danska	Javni in zasebni sektor: Zakon o enakem plačilu.	2008 (amandma)	- Velja za podjetja, ki imajo več kot 35 zaposlenih, pri čemer je vsaj 10 zaposlenih vsakega spola s primerljivim delovnim mestom. - Ne velja za delodajalce, za katere veljajo kolektivne pogodbe z enakimi plačilnimi obveznostmi. - Ne velja za panoge kmetijstva, gozdarstva, vrtnarstva in ribištva.	Vsako leto.	Prostovoljna alternativa poročanju o razlikah v plačilu med spoloma.
Francija	Javni in zasebni sektor: - Delovni zakonik - Zakon o enakem plačilu žensk in moških - Javni odlok št. 2019-15 - Javni odlok št. 2019-382 - Javni odlok št. 2021-265 - Javni odlok št. 2022-243	- 2018 (amandma) - 2019 - 2022 - 2022 - 2022	- Velja za podjetja, ki imajo več kot 50 zaposlenih. - Za delodajalce z več kot 250 zaposlenimi so zahteve drugačne. - Izključena so podjetja, ki ne morejo priti do izračunov, prav tako obveznost ne velja za lokalne organe. - Obveznost velja za javni sektor na področju industrijske in trgovinske dejavnosti pod enakimi pogoji kot veljajo za zasebni sektor.	Vsako leto.	Obvezna.

se nadaljuje

Švedska	Javni in zasebni sektor: Zakon o diskriminaciji 567	- 2014 (amandma)	- Obveznost poročanja ni vezana na velikost podjetja. - Delodajalci z več kot 10 zaposlenih morajo izvesti revizijo plačil.	Vsako leto.	Obvezna.
Italija	Javni in zasebni sektor: - Zakonik o enakih možnostih (odlok št. 198/2006), člen 46; - Postopek je določen v odloku iz marca 2022.	- 2021 (amandma)	- Velja za podjetja, ki imajo več kot 50 zaposlenih.	Na dve leti.	Ni obvezna.
Latvija	Javni sektor: Zakon o prejemkih uradnikov in zaposlenih v državnih organih in organih lokalne samouprave.	- 2018 (amandma)	- Velja samo za podjetja v javnem sektorju.	Mesečno.	Ni obvezna.
Švica	Javni in zasebni sektor: Švicarski zvezni zakon o enakosti spolov.	- 2020 (amandma) - Klavzula o prenehanju veljavnosti leta 2032.	- Velja za podjetja z več kot 100 zaposlenimi.	Če zahteve glede enakega plačila niso izpolnjene- enkrat letno, sicer vsake štiri leta.	Obvezna.

Priloga 2: Obvezna vsebina poročanja o plačilih po državah članicah EU

Država	Plačne informacije, ki se poročajo	Kategorije poročanja o plačah	Mehanizmi spremljanja	Sankcije
Avstrija	Poročanje mediane ali povprečja plač po spolu.	- Po delovnih mestih. - Po nagrajevanju ali shemi plačnih skupin.	NE	Če delodajalec svetu delavcev ne predloži poročila o višini plač po spolu, lahko ta svoje zahteve uveljavlja po sodnem postopku. Če sveta delavcev ni, lahko posamezni zaposleni zahtevajo sodno odredbo, s čimer prisilijo delodajalca k sestavi in razkritju poročila. Zastaralni rok je 3 leta. Finančnih sankcij ni.
Danska	Poročanje povprečne plače (osnovna plača vključno z drugimi denarnimi ali stvarnimi prejemki) po spolu.	- Po delovnih mestih.	NE	Sodišča uveljavljajo pravila za poročanje.
Francija	Poročanje o razlikah med spoloma v povprečni plači, vključno z osnovno plačo ter vsemi drugimi plačanimi ugodnostmi in dodatki.	- Po delovnih mestih. - Po starosti.	DA- kadar je skupna ocena indeksa poklicne enakosti nižja od 75 točk (skupaj je možnih 100 točk) mora delodajalec določiti in objaviti ustrezne korektivne ukrepe s sporazumom ali če tega ni, z enostransko odločitvijo. Če je indeks nižji od 85 točk, je delodajalec dolžan določiti in objaviti cilje izboljšav za vsakega od kazalnikov.	Sankcije obstajajo: - v primeru ko je kršena obveznost objave skupne ocene in vseh kazalnikov, ki sestavljajo indeks. - Ob odsotnosti korektivnih ukrepov ob objavi indeksa, nižjega od 75 točk. - Nedoseganje rezultatov ob koncu triletnega obdobja.
Švedska	Statističen zajem podatkov ni določen, vendar mora delodajalec letno izvajati anketo, ki vključuje določbe in prakse glede plačila in drugih pogojev zaposlovanja, ki jih uporablja, razlike v plačilu med spoloma, ki opravljajo enako ali enakovredno delo.	/	DA- vsi delodajalci morajo aktivno ukrepati v primeru preiskovanja obstoja kakršnegakoli tveganja diskriminacije, povračilnih ukrepov ali drugih ovir za enake možnosti posameznikov znotraj podjetja.	Pregled pravil poročanja izvaja Varuh človekovih pravic. Posameznik, ki je bil diskriminiran, lahko poda prijavo, ki jo varuh razišče in zadevo predloži sodišču. Finančne sankcije so določene.

se nadaljuje

Italija	Poročanje skupnih bruto prejemkov (osnovna plača in dodatna izplačila) na začetku in na koncu poročevalskega obdobja, po spolu. Posebej se poroča o dodatnih izplačilih.	- Po delovnih mestih.	NE	Pregled pravil poročanja izvajata državni in regionalni inšpektorat za delo ter državni in regionalni svetnik za enakost. Finančne sankcije so določene.
Finska	Zakonodaja zahteva dokazovanje, da so povprečne plače (osnovna plača in variabilni del) enake med spoloma. Povprečne vrednosti so lahko izražene zneskovno ali kot povprečne plače žensk kot odstotek povprečnih plač moških.	/	DA - vsi delodajalci morajo pripraviti načrt za enakost spolov, vključno z: - Ocenjevanjem stanja enakosti spolov na delovnem mestu, ki vključuje podrobnosti o zaposlovanju spolov na različnih delovnih mestih in anketo o plačah, prav tako morajo biti navedene razlike v plačilu, če te obstajajo. - Ukrepi za spodbujanje enakosti plačila - Pregled izvajanja ukrepov, predhodno vključenih v načrtu.	Pravila poročanja uveljavlja Varuh človekovih pravic prek nacionalnega sodišča za nediskriminacijo in enakost. Finančne sankcije so določene.
Švica	Zakonodaja ne določa natančno katere statistične podatke poleg plačil je potrebno zajeti v poročilo. Vlada omogoča delodajalcem brezplačno uporabo analitičnega orodja Logib za izvedbo analize enakega plačila.	Z uporabo Logib modela je možna kategorizacija: - Po delovnih mestih. - Po izobrazbi. - Po delovni dobi. - Po kvalifikacijah.	NE	Ni nadzora ali uveljavljanja pravil poročanja. Finančne sankcije niso določene.

Priloga 3: Vprašalnik o odnosu do transparentnosti s strani zaposlenih

1.) Označite svoj spol

- Ženski spol
- Moški spol

2.) V katero starostno skupino spadate?

- 18–24 let
- 25–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56 ali več let

3.) Najvišja uspešno zaključena stopnja izobraževanja? (označite)

- Osnovna šola
- Srednja šola
- Višja šola
- Univerzitetna
- Magisterij
- Doktorat

4.) Ali menite, da razumete pojem transparentnosti plač?

- Da
- Ne
- Ne vem

5.) Kaj je transparentnost plač (označite najmanj en odgovor, lahko jih označite tudi več)?

- Praksa delodajalca, ki drugim razkriva informacije o standardih nagrajevanja zaposlenih - interno, eksterno ali oboje.
- Koncept, da si enako delo zasluži enako plačilo, ne glede na raso, spolno identiteto ali starost osebe.
- Stopnja odprtosti podjetje glede plačnih informacij.
- Razkrivanje informacij o plačnih razponih, vrednotenju delovnih mest in plačah.
- Prikrivanje plačnih informacij s strani delodajalca.
- Noben odgovor ni pravilen.

6.) Ste že slišali za evropsko Direktivo o preglednosti plačil in kakšne novosti prinaša za delodajalce?

- De
- Ne
- Ne vem

7.) Menite, da slovenska zakonodaja zagotavlja pravico do enakega plačila za enako delo?

- Da
- Ne
- Ne vem

8.) Menite, da obstaja pravna obveznost ali kakršen koli drug ukrep (npr. spodbuda), ki zagotavlja, da delodajalci redno poročajo o povprečnem plačilu moških in žensk v podjetju v zasebnih družbah, podjetjih ali organizacijah?

- Da
- Ne
- Ne vem

9.) Ali je po slovenski zakonodaji poročanje o razlikah v plačah med spoloma s strani delodajalcev obvezno?

- Da
- Ne
- Ne vem

10.) Moj delodajalec komunicira plačilne politike in postopke.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

11.) Moj delodajalec odgovarja na vprašanja glede določanja kriterijev in meril za določitev plačila.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

12.) Pri mojem delodajalcu imajo zaposleni informacije o tem, kako je sestavljena njihova plača.

- Se strinjam

- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

13.) Pri mojem delodajalcu zaposleni vedo, kaj morajo storiti za napredovanje na delovnem mestu.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

14.) Moj delodajalec je pripravljen deliti z mano informacije o plačnih razredih za delovna mesta znotraj oddelka ali enote.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

15.) Na lestvici od 1 do 5 (kjer velja: 1 = ves čas, 2 = pogosto, 3 = včasih, 4 = redko, 5 = nikoli) označite za vsak vir posebej, kako pogosto uporabljate posamezen vir za pridobivanje informacij o vaši plači.

- Kadrovska služba
- Vodja ali manager
- Ostali zaposleni
- Spletne strani, ki niso direktno povezane z delodajalcem / portali / forumi
- Družina in prijatelji

16.) V podjetju, kjer sem zaposlen, obstajajo stroga pravila glede razpravljanja o plačah s sodelavci oziroma to ni dovoljeno.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

17.) Imam informacije o tem kako in koliko so sodelavci plačani na vseh delovnih mestih v mojem podjetju.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

18.) Želim si, da bi imel več informacij o tem, kakšno je pošteno plačilo za moje delovno mesto znotraj podjetja.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

19.) Želim si, da bi imel več informacij o tem, kakšno je pošteno plačilo za moje delovno mesto na trgu dela.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

20.) Informacije o osnovnih plačah za različna delovna mesta, bi morale ostati tajne.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

21.) Informacije o plačilih po uspešnosti in drugih prejemkih, ki niso del osnovne plače zaposlenega, bi morale ostati tajne.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

22.) Sodelavci in drugi zaposleni ne bi smeli vedeti, kakšno plačo imam.

- Se strinjam
- Se delno strinjam

- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

23.) Podatki o plačilu posameznika morajo biti zaupni.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

24.) Pripravljen bi bil deliti več informacij o svojem plačilu z drugimi, če bi to lahko storil anonimno.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

25.) Menim, da višja transparentnost plač vodi k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

26.) Menim, da višja transparentnost plač vodi k nižji stopnji diskriminacije.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

27.) Menim, da je transparentnost plač koristna za podjetja oziroma delodajalce.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

28.) Menim, da je transparentnost plač koristna za zaposlene.

- Se strinjam
- Se delno strinjam
- Se ne strinjam
- Nikakor se ne strinjam
- Niti se strinjam niti se ne strinjam

29.) Višja stopnja transparentnosti plač prinaša koristi in slabosti za zaposlene. Označite kako bi po vašem mnenju višja stopnja transparentnosti vplivala na naslednje dejavnike (1 = zelo pozitiven vpliv, 2 = pretežno pozitiven vpliv, 3 = ne bi bilo pomembnega vpliva, 4 = pretežno negativen vpliv, 5 = zelo negativen vpliv).

- Zmanjšanje neenakosti plačila
- Zadovoljstvo zaposlenih
- Produktivnost zaposlenih
- Fluktuacija

Priloga 4: Prikaz rezultatov ankete zaposlenih o odnosu do transparentnosti plačil

*Tabela 11: Frekvence odgovorov anketirancev na vprašanje:
»Ali menite, da razumete pojem transparentnosti plač?«*

Ali menite, da razumete pojem transparentnosti plač?	Frekvenca	Relativna frekvenca
Da	160	78 %
Ne	11	5 %
Ne vem	35	17 %
Skupaj	206	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Frekvence pravih odgovorov anketirancev na vprašanje: »Kaj je transparentnost plač?«

Število pravih odgovorov	Frekvenca	Relativna frekvenca
nič pravih odgovorov	10	5 %
en pravih odgovor	44	21 %
dva pravih odgovora	51	25 %
tri pravih odgovori	64	31 %
štiri pravih odgovori	37	18 %
Skupaj	206	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Frekvence odgovorov anketirancev na vprašanje: »Ste že slišali za Direktivo o preglednosti plačil in kakšne novosti prinaša za delodajalce?«

Ste že slišali za Direktivo o preglednosti plačil in kakšne novosti prinaša za delodajalce?	Frekvenca	Relativna frekvenca
Da	69	34 %
Ne	125	61 %
Ne vem	12	6 %
Skupaj	206	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 4: Frekvence odgovorov anketirancev na vprašanje: »Menite, da slovenska zakonodaja zagotavlja pravico do enakega plačila za enako delo?«

Menite, da slovenska zakonodaja zagotavlja pravico do enakega plačila za enako delo?	Frekvenca	Relativna frekvenca
Da	62	30 %
Ne	106	52 %
Ne vem	38	18 %
Skupaj	206	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Frekvence odgovorov anketirancev na vprašanje: »Menite, da slovenska zakonodaja zagotavlja pravico do enakega plačila za enako delo?«

Menite, da obstaja pravna obveznost ali kakršenkoli drug ukrep (npr. spodbuda), ki zagotavlja, da delodajalci redno poročajo o povprečnem plačilu moških in žensk v podjetju v zasebnih družbah, podjetjih ali organizacijah?	Frekvenca	Relativna frekvenca
Da	31	15 %
Ne	118	57 %
Ne vem	57	28 %
Skupaj	206	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 6: Frekvence odgovorov anketirancev na vprašanje: »Ali je po slovenski zakonodaji poročanje o razlikah v plačah med spoloma s strani delodajalcev obvezno?«

Ali je po slovenski zakonodaji poročanje o razlikah v plačah med spoloma s strani delodajalcev obvezno?	Frekvenca	Relativna frekvenca
Da	21	10 %
Ne	114	55 %
Ne vem	71	35 %
Skupaj	206	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 7: Frekvence odgovorov anketirancev na trditev: »Imam informacije o tem kako in koliko so sodelavci plačani na vseh delovnih mestih v mojem podjetju.«

Imam informacije o tem kako in koliko so sodelavci plačani na vseh delovnih mestih v mojem podjetju.	Frekvenca	Relativna frekvenca
Se strinjam	26	13 %
Se delno strinjam	63	31 %
Niti se strinjam niti se ne strinjam	1	0 %
Se ne strinjam	77	37 %
Nikakor se ne strinjam	39	19 %
Skupaj	206	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 8: Frekvence odgovorov anketirancev na trditev: »Imam informacije o tem kako in koliko so sodelavci plačani na vseh delovnih mestih v mojem podjetju.«

V podjetju, kjer sem zaposlen, obstajajo stroga pravila glede razpravljanja o plačah s sodelavci oziroma to ni dovoljeno.	Frekvenca	Relativna frekvenca
Se strinjam	37	18 %
Se delno strinjam	29	14 %
Niti se strinjam niti se ne strinjam	48	23 %
Se ne strinjam	54	26 %
Nikakor se ne strinjam	38	18 %
Skupaj	206	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 9: Frekvence odgovorov anketirancev na trditev: »Moj delodajalec je pripravljen deliti z mano informacije o plačnih razredih za delovna mesta znotraj oddelka ali enote.«

Moj delodajalec je pripravljen deliti z mano informacije o plačnih razredih za delovna mesta znotraj oddelka ali enote.	Frekvenca	Relativna frekvenca
Se strinjam	47	23 %
Se delno strinjam	33	16 %
Niti se strinjam niti se ne strinjam	35	17 %
Se ne strinjam	69	33 %
Nikakor se ne strinjam	22	11 %
Skupaj	206	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 10: Frekvence odgovorov anketirancev na trditev: »Pri mojem delodajalcu zaposleni vedo, kaj morajo storiti za napredovanje na delovnem mestu.«

Pri mojem delodajalcu zaposleni vedo, kaj morajo storiti za napredovanje na delovnem mestu.	Frekvenca	Relativna frekvenca
Se strinjam	59	29 %
Se delno strinjam	24	12 %
Niti se strinjam niti se ne strinjam	19	9 %
Se ne strinjam	84	41 %
Nikakor se ne strinjam	20	10 %
Skupaj	206	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 11: Frekvence odgovorov anketirancev na trditev: »Pri mojem delodajalcu imajo zaposleni informacije o tem, kako je sestavljena njihova plača.«

Pri mojem delodajalcu imajo zaposleni informacije o tem, kako je sestavljena njihova plača.	Frekvenca	Relativna frekvenca
Se strinjam	104	50 %

se nadaljuje

Tabela 11: Frekvence odgovorov anketirancev na trditev: »Pri mojem delodajalcu imajo zaposleni informacije o tem, kako je sestavljena njihova plača.« (nad.)

Pri mojem delodajalcu imajo zaposleni informacije o tem, kako je sestavljena njihova plača.	Frekvenca	Relativna frekvenca
Se delno strinjam	49	24 %
Niti se strinjam niti se ne strinjam	21	10 %
Se ne strinjam	21	10 %
Nikakor se ne strinjam	11	5 %
Skupaj	206	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Frekvence odgovorov anketirancev na trditev: »Moj delodajalec odgovarja na vprašanja glede določanja kriterijev in meril za določitev plačila.«

Moj delodajalec odgovarja na vprašanja glede določanja kriterijev in meril za določitev plačila.	Frekvenca	Relativna frekvenca
Se strinjam	41	20 %
Se delno strinjam	64	31 %
Niti se strinjam niti se ne strinjam	36	17 %
Se ne strinjam	46	22 %
Nikakor se ne strinjam	19	9 %
Skupaj	206	100 %

Vir: lastno delo.

Tabela 13: Frekvence odgovorov anketirancev na trditev: »Moj delodajalec komunicira plačilne politike in postopke.«

Moj delodajalec komunicira plačilne politike in postopke.	Frekvenca	Relativna frekvenca
Se strinjam	25	12 %
Se delno strinjam	51	25 %
Niti se strinjam niti se ne strinjam	45	22 %
Se ne strinjam	56	27 %
Nikakor se ne strinjam	29	14 %
Skupaj	206	100 %

Vir: lastno delo.

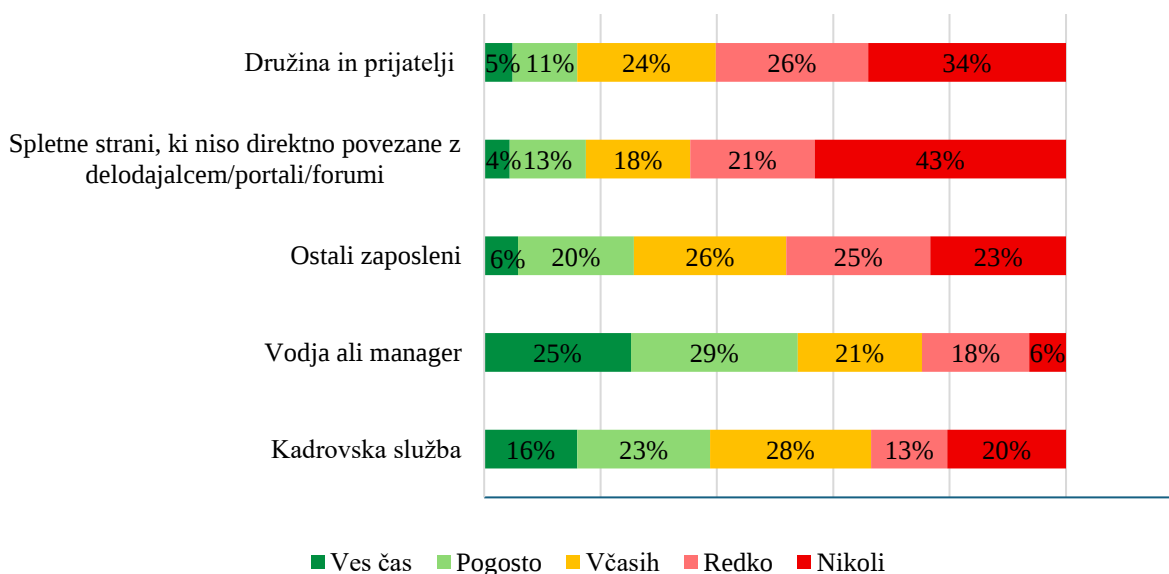
Tabela 14: Opisna statistika odgovorov anketirancev na vprašanja, ki se nanašajo na trenutno stanje transparentnosti plač z vidika zaposlenih

Trditev	Modus	Mediana	Povprečje*	Standardni odklon*
Imam informacije o tem kako in koliko so sodelavci plačani na vseh delovnih mestih v mojem podjetju.	Se ne strinjam	Se ne strinjam	3,2	1,4
V podjetju, kjer sem zaposlen, obstajajo stroga pravila glede razpravljanja o plačah s sodelavci oziroma to ni dovoljeno.	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	3,1	1,4
Moj delodajalec je pripravljen deliti z mano informacije o plačnih razredih za delovna mesta znotraj oddelka ali enote.	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	2,9	1,4
Pri mojem delodajalcu zaposleni vedo, kaj morajo storiti za napredovanje na delovnem mestu.	Se ne strinjam	Se ne strinjam	2,9	1,4
Pri mojem delodajalcu imajo zaposleni informacije o tem, kako je sestavljena njihova plača.	Se strinjam	Se strinjam	2,0	1,2
Moj delodajalec odgovarja na vprašanja glede določanja kriterijev in meril za določitev plačila.	Se delno strinjam	Se delno strinjam	2,7	1,3
Moj delodajalec komunicira plačilne politike in postopke.	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	3,1	1,3

Legenda: * Vrednosti se nanašajo na Likertovo lestvico strinjanja od 1 do 5 (1 = se strinjam, 2 = se delno strinjam, 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = se ne strinjam, 5 = nikakor se ne strinjam)

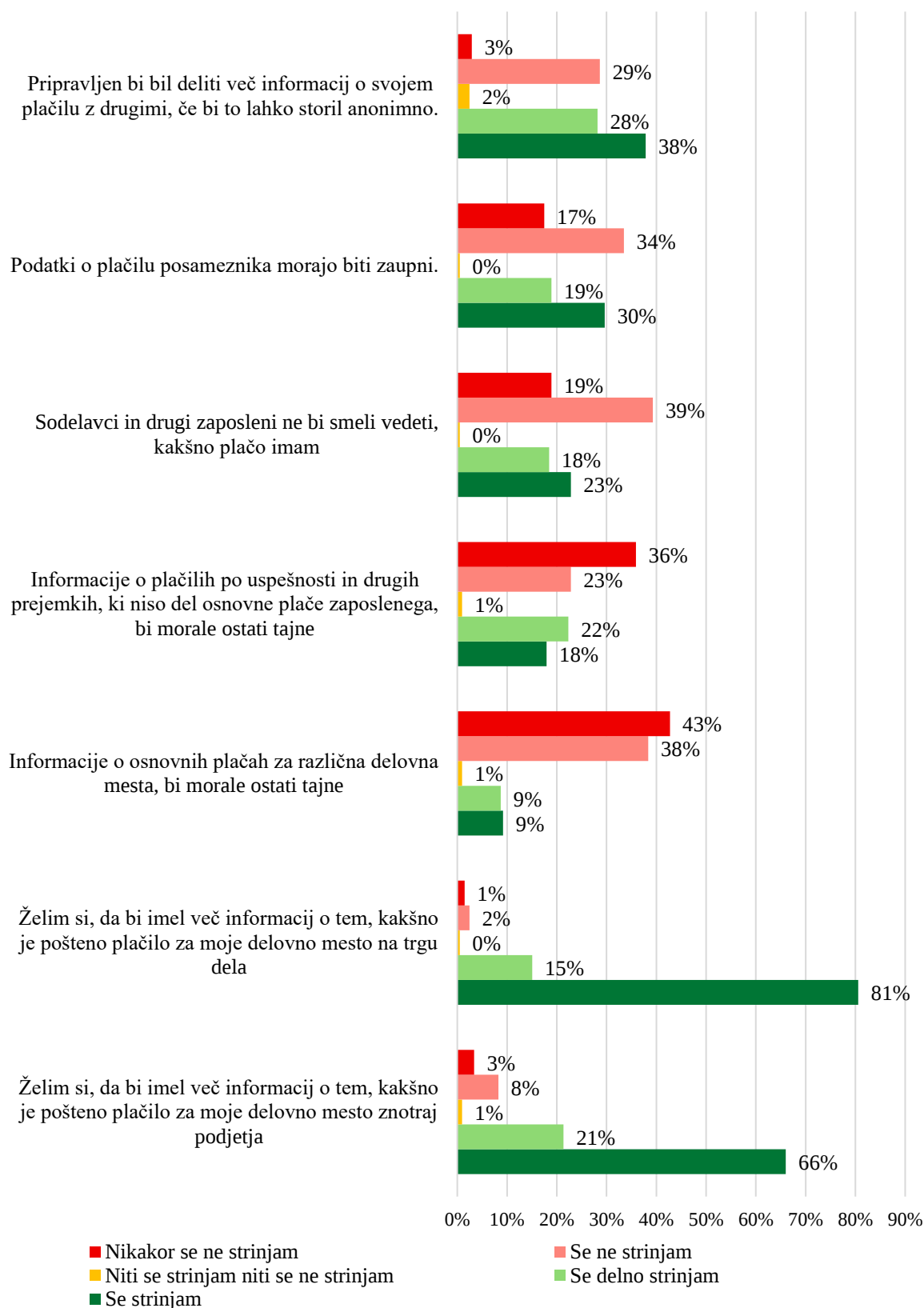
Vir: lastno delo.

Slika 1: Deleži odgovorov na anketno vprašanje: »Na lestvici od 1 do 5 označite za vsak vir posebej, v kolikšni meri je posamezen vir informacij uporabljen pri pridobivanju informacij o vaši plači.«



Vir: lastno delo.

Slika 2: Deleži odgovorov anketirancev na trditve, ki se nanašajo na odnos do transparentnosti z vidika zaposlenih



Vir: lastno delo.

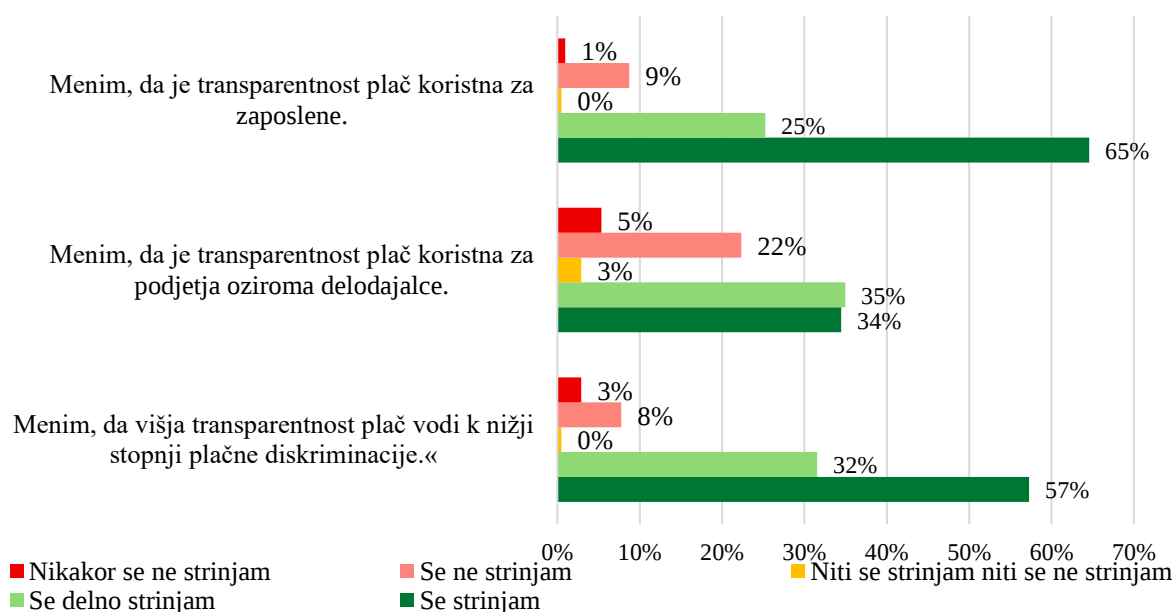
Tabela 15: Opisna statistika odgovorov anketirancev na trditve, ki se nanašajo na odnos do transparentnosti plač z vidika zaposlenih

Trditev	Modus	Mediana	Povprečje*	Standardni odklon*
Želim si, da bi imel več informacij o tem, kakšno je pošteno plačilo za moje delovno mesto znotraj podjetja.	Se strinjam	Se strinjam	1,6	1,1
Želim si, da bi imel več informacij o tem, kakšno je pošteno plačilo za moje delovno mesto na trgu dela.	Se strinjam	Se strinjam	1,3	0,7
Informacije o osnovnih plačah za različna delovna mesta, bi morale ostati tajne.	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	4,0	1,3
Informacije o plačilih po uspešnosti in drugih prejemkih, ki niso del osnovne plače zaposlenega, bi morale ostati tajne.	Nikakor se ne strinjam	Se ne strinjam	3,4	1,6
Sodelavci in drugi zaposleni ne bi smeli vedeti, kakšno plačo imam.	Se ne strinjam	Se ne strinjam	3,1	1,5
Podatki o plačilu posameznika morajo biti zaupni.	Se ne strinjam	Se ne strinjam	2,9	1,6
Pripravljen bi bil deliti več informacij o svojem plačilu z drugimi, če bi to lahko storil anonimno.	Se strinjam	Se delno strinjam	2,3	1,3

Legenda: * Vrednosti se nanašajo na Likertovo lestvico strinjanja od 1 do 5 (1 = se strinjam, 2 = se delno strinjam, 3 = niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = se ne strinjam, 5 = nikakor se ne strinjam)

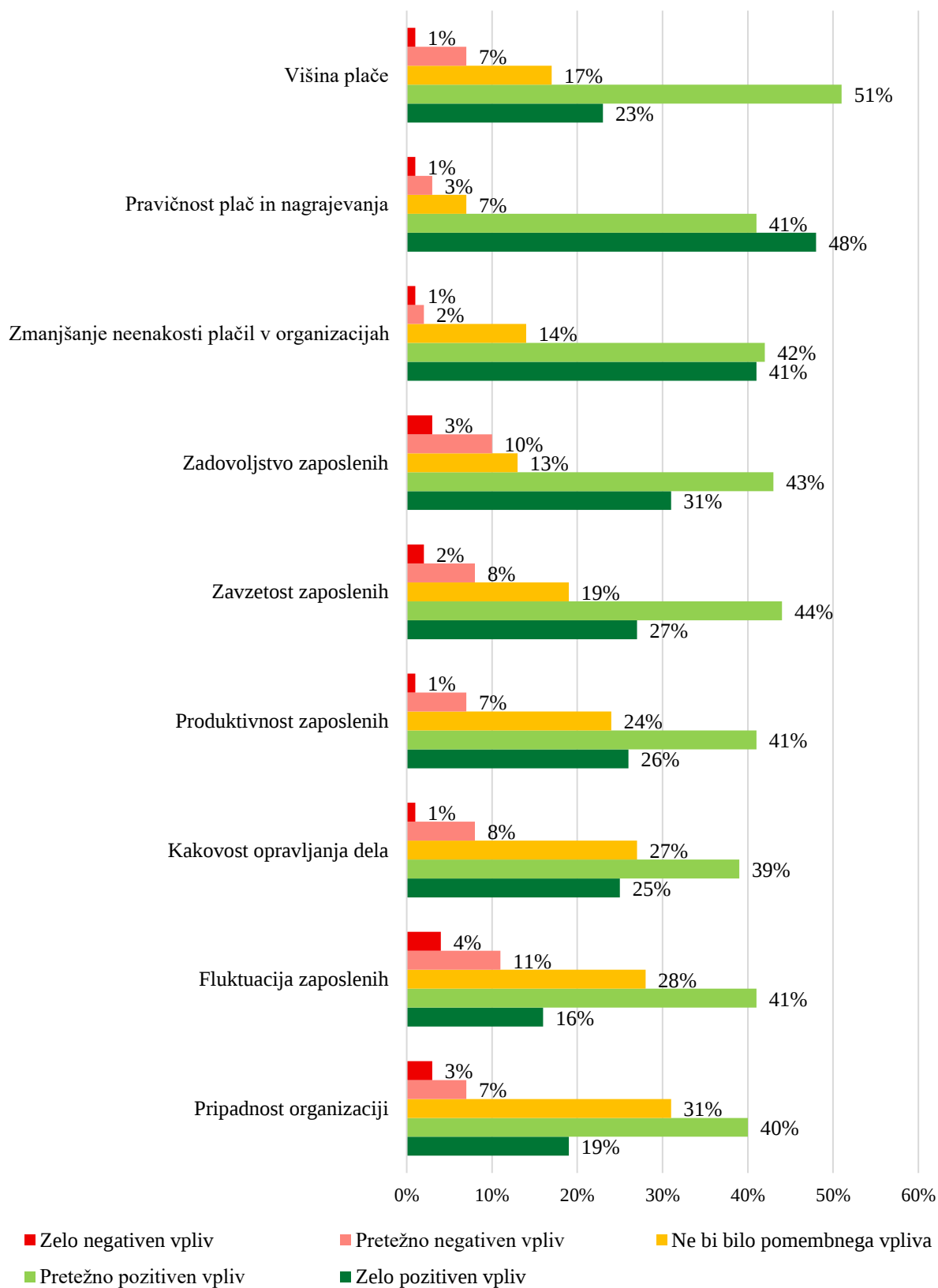
Vir: lastno delo.

Slika 3: Deleži odgovorov anketirancev na trditve, ki se nanašajo na odnos do transparentnosti z vidika zaposlenih



Vir: lastno delo.

Slika 4: Deleži odgovorov anketirancev na trditve, ki se nanašajo na odnos do transparentnosti z vidika zaposlenih



Vir: lastno delo.

Priloga 5: Vprašalnik o odnosu do transparentnosti s strani delodajalcev

1. sklop- trenutno stanje transparentnosti plač s strani delodajalca

1. Koliko zaposlenih za polni delovni čas je v vaši organizaciji?
2. Kako bi ocenili splošno stanje transparentnosti plač v vašem podjetju? (Nična, minimalna, zmerna, visoka, izrazita)
3. Imate vzpostavljeno kakšno sistematizacijo delovnih mest, na podlagi katere zaposleni vedno kakšna je plača za določeno delovno mesto in kakšne so možnosti napredovanja?
4. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na zadržanje kadra?
5. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na zavzetost zaposlenih?
6. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na zadovoljstvo zaposlenih?
7. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na motivacijo zaposlenih?

2. sklop- odnos do transparentnosti plač s strani delodajalca

8. Ali menite, da je transparentnost plač pomembne z vidika vašega podjetja?
9. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša več zadovoljstva med zaposlenimi?
10. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša višjo produktivnost zaposlenih?
11. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša višji ugled delodajalca?
12. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša višjo fluktuacijo?
13. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša zmanjšanje neenakosti plačil?

3. sklop- komuniciranje plačnih informacij s strani delodajalca

14. Kako komunicirate povezavo med nagrajevanjem uspešnosti in plačo z zaposlenimi?
Menite, da zaposleni razumejo to povezavo?
15. Menite, da zaposleni razumejo način ocenjevanja uspešnosti?
16. Kako seznanjate zaposlene z možnostmi nagrajevanja in napredovanja?
17. Menite, da zaposleni razumejo način določanja nadomestil in nagrad?
18. Kako bi ocenili proaktivnost obveščanja zaposlenih o plačilnih politikah, praksah in smernicah na lestvici od 1-5 (pri čemer velja: 1 = zelo neproaktivni, 2 = neproaktivni, 3 = niti neproaktivni niti proaktivni, 4 = proaktivni, 5 = zelo proaktivni)?
19. Ali vaša organizacija komunicira plačo ali plačni razpon v zaposlitvenih oglasih (internih razpisih)?
20. Kdaj kandidatom za zaposlitev razkrijete plačo v procesu zaposlovanja? (zaposlitveni oglas, proces razgovora, ponudba o zaposlitvi)

21. Kako so zaposleni v zadnjih 12 mesecih prejemali sporočila v zvezi s plačilnimi praksami podjetja in lastnimi plačami?

4. sklop- poznavanje in skladnost z Direktivo o preglednosti plačil ter veljavno zakonodajo

22. Ali za vaše podjetje velja zahteva za vključitev razpona plač / plače v zaposlitvene oglase?

23. Ali za vaše podjetje velja prepoved poizvedbe o predhodni plači kandidata?

24. Ali za vaše podjetje velja prepoved razkrivanja plač med zaposlenimi?

25. Ali vaše podjetje izdeluje kakršnakoli poročila ali analize o razlikah v plačilu med spoloma?

26. Je vaše podjetje seznanjeno z Direktivo o preglednosti plačil in ali ima informacije o spremembah, ki jih prinaša?

27. Ali se je vaše podjetje že lotilo kakršnih koli ukrepov, ki jih naslavlja direktiva oziroma jih namerava v prihodnosti?

28. S katerimi izzivi se bo vaše podjetje soočalo ob implementaciji Direktive o preglednosti plačil?

Priloga 6: Intervju 1

1. Koliko zaposlenih za polni delovni čas je v vaši organizaciji?

V našem podjetju je trenutno okoli 300 zaposlenih.

2. Kako bi ocenili splošno stanje transparentnosti plač v vašem podjetju? (Nična, minimalna, zmerna, visoka, izrazita)

Glede na trenutno stanje, bi ocenili splošno stanje transparentnosti kot zmerno, vedno je prostor za izboljšave, predvsem morda na področju specifičnih podatkov, ki jih nudimo zaposlenim glede sestave osnovne plače. Sistematizacijo delovnih mest namreč še ne razkrivamo, predvsem zato, ker je ta grobo sestavljena. To pomeni, da ni nujno, da imata dva posameznika na enakem delavnem mestu, enako višino osnovne plače. Zlasti tu vidimo, da obstaja prostor za izboljšave.

3. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na zadržanje kadra?

Trenutna stopnja transparentnosti plač ima pozitiven vpliv na zadržanje kadra, morda je s tem povezana tudi nizka fluktuacija, je pa to težko oceniti, ker na to vplivajo tudi drugi dejavniki.

4. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na zavzetost zaposlenih?

Zavzetost zaposlenih je po našem mnenju višja, če imajo zaposleni na voljo več informacij glede plačila. Glede na trenutno stopnjo transparentnosti bi rekli, da ima le-ta pozitiven vpliv na zavzetost zaposlenih.

5. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na zadovoljstvo zaposlenih?

Enako kot pri prejšnjem odgovoru, menimo, da ima trenutna stopnja transparentnosti pozitiven učinek na zadovoljstvo zaposlenih.

6. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na motivacijo zaposlenih?

Menimo, da je motivacija povezana tudi z ostalimi dejavniki, predvsem z možnostmi napredovanja. Tudi tu ocenjujemo, da obstaja prostor za izboljšave, tako da bi rekli, da ima trenutno stanje nevtralen učinek na motivacijo zaposlenih.

7. Ali menite, da je transparentnost plač pomembna z vidika vašega podjetja in zakaj?

Da, transparentnost plač je pomembna z vidika našega podjetja, trudimo se, da so zaposleni seznanjeni s ključnimi informacijami glede svojih plač in napredovanja. Verjamemo, da to spodbuja pozitivno organizacijsko klimo in medsebojne odnose, hkrati pa gradi zaupanje med zaposlenimi in organizacijo.

8. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša več zadovoljstva med zaposlenimi?

Vsekakor menimo, da višja stopnja transparentnosti prinaša več zadovoljstva med zaposlenimi, ker zaposleni boljše razumejo kakšna so merila in pričakovanja, pa tudi zato, ker se

9. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša višjo produktivnost zaposlenih?

Tudi tu menimo, da lahko višja stopnja transparentnosti pripomore k višji produktivnosti zaposlenih, vsekakor.

10. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša višji ugled delodajalca?

Da, višja stopnja transparentnosti prinaša višji ugled delodajalca, zlasti se to potem kaže pri zaposlovanju novega kadra.

11. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša višjo fluktuacijo?

Višja stopnja transparentnosti bi lahko vplivala na fluktuacijo, ne moremo pa oceniti, ali bi to prineslo višjo ali nižjo fluktuacijo, ker je to zopet odvisno od več dejavnikov.

12. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša zmanjšanje neenakosti plačil?

Višja stopnja transparentnosti bi prinesla zmanjšanje neenakosti plačil, spet pa je to odvisno od tega, koliko višja bi bila ta stopnja transparentnosti in koliko informacij bi se razkrivalo zaposlenim.

13. Kako komunicirate povezavo med nagrajevanjem uspešnosti in plačo z zaposlenimi? Menite, da zaposleni razumejo to povezavo?

V splošnem verjamemo, da zaposleni razumejo povezavo med nagrajevanjem uspešnosti in plačo. Osnovna plača je del pogodbe o zaposlitvi, tako da zaposleni vedo v kolikšnem delu je njihov prejemek sestavljen iz osnovne plače, in v kolikšnem delu je to nagrada za uspešnost, sicer pa se nagrade za uspešnost določajo na polletni ravni in se potem upoštevajo za prihodnje polletje. Možna so tudi odstopanja v primeru izrednih dosežkov posameznikov, ki se potem tudi komunicirajo zaposlenemu in ustrezno denarno ovrednotijo ter izplačajo.

14. Menite, da zaposleni razumejo način ocenjevanja uspešnosti?

Zaposleni razumejo način ocenjevanja uspešnosti, na polletni ravni se na razgovorih z nadrejenimi oceni njihovo delo v preteklem polletju, hkrati se takrat ovrednoti ali so zaposleni upravičeni do nagrade po uspešnosti in v kakšni višini.

15. Kako seznanjate zaposlene z možnostmi nagrajevanja in napredovanja?

Zaposlene se seznajajo z možnostmi nagrajevanja in napredovanja na polletnih razgovorih z neposrednimi nadrejenimi.

16. Imate vzpostavljeno kakšno sistematizacijo delovnih mest, na podlagi katere zaposleni vedno kakšna je plača za določeno delovno mesto in kakšne so možnosti napredovanja?

Sistematizacija delovnih mest je v grobem postavljena, vendar zaposlenim ne razrivamo, kakšne so plače za različna delovna mesta, ker se plače tudi med enakimi delovnimi mesti razlikujejo. Možnosti napredovanja pa se seveda komunicirajo, kot že omenjeno prek razgovorov na polletni ravni.

17. Menite, da zaposleni razumejo način določanja nadomestil in nagrad?

Da, menimo, da zaposleni razumejo način določanja nadomestil in nagrad.

18. Kako bi ocenili proaktivnost obveščanja zaposlenih o plačilnih politikah, praksah in smernicah na lestvici od 1-6?

Zaposleni so obveščeni o plačilnih politikah in praksah do mere, ki je določena na ravni podjetja, kar pomeni, da so zaposlenim na voljo informacije, ki jih je podjetje pripravljeno razkrivati. Te informacije se predajajo na ravni kadrovske službe in potem na razgovorih z nepodrednimi vodji. Na lestvici od 1-6 bi ocenili proaktivnost s 5.

19. Ali vaša organizacija komunicira plačo ali plačni razpon v zaposlitvenih oglasih (internih razpisih)?

Naše podjetje ne komunicira plače ali plačnega razpona v zaposlitvenih oglasih, niti v internih razpisih, ki pa jih imamo.

20. Kdaj kandidatom za zaposlitev razkrijete plačo v procesu zaposlovanja?

Kandidatom se plača razkrije v procesu razgovora, običajno v zaključnih fazah (običajno imamo namreč več nivojev razgovorov).

21. Kako so zaposleni v zadnjih 12 mesecih prejeli sporočila v zvezi s plačilnimi praksami podjetja in lastnimi plačami?

Sporočila v zvezi s plačnimi praksami zaposleni prejema preko kadrovske službe in neposrednih vodij ter preko službene e-pošte.

22. Ali za vaše podjetje velja zahteva za vključitev razpona plač / plače v zaposlitvene oglase?

Ne, razpon plač oz. plača se ne vključuje v zaposlitvene oglase.

23. Ali za vaše podjetje velja prepoved poizvedbe o predhodni plači kandidata?

Za naše podjetje sicer ne velja nikakršna prepoved poizvedbe o predhodni plači kandidata, se pa tega pristopa ne poslužujemo.

24. Ali za vaše podjetje velja prepoved razkrivanja plač med zaposlenimi?

Ja, ta člen je zapisan v pogodbah o zaposlitvi vseh zaposlenih.

25. Ali vaše podjetje izdeluje kakršnakoli poročila ali analize o razlikah v plačilu med spoloma?

Ne, v našem podjetju ne izdelujemo konkretnih poročil ali analiz o razlikah v plačilu med spoloma, pridobivamo pa podatke o številu moških in ženskih zaposlenih na različnih delovnih mestih, ki pa jih javno ne razkrivamo, vključimo jih v interna poročila.

26. Je vaše podjetje seznanjeno z Direktivo o preglednosti plačil in ali ima informacije o spremembah, ki jih prinaša?

Podjetje do sedaj ni bilo seznanjeno z Direktivo o preglednosti plačil in nima dovolj informacij o spremembah, ki jih prinaša.

27. Ali se je vaše podjetje že lotilo kakršnih koli ukrepov, ki jih naslavlja direktiva oziroma jih namerava v prihodnosti?

Ne, podjetje se še ni lotilo nikakršnih ukrepov. Glede ukrepov v prihodnosti pa zaenkrat še nimamo informacij.

28. S katerimi izzivi se bo vaše podjetje soočalo ob implementaciji Direktive o preglednosti plač?

Na prvi pogled bi verjetno lahko rekli, da bi se v primeru, da bi prišlo do implementacije višjih stopenj transparentnosti plač, povečali administrativni stroški, zlasti zato, ker bi bilo potrebno uvesti spremembe sistematizacije plač. Verjetno bi prišlo tudi do prilagoditve plačnega sistema. Več kot to, bi bilo na tej točki težko komentirati, saj še nimamo dovolj informacij o direktivi in tem, kar prinaša.

Priloga 7: Intervju 2

1. Koliko zaposlenih za polni delovni čas je v vaši organizaciji?

V naši organizaciji je trenutno okoli 2000 zaposlenih.

2. Kako bi ocenili splošno stanje transparentnosti plač v vašem podjetju? (Nična, minimalna, zmerna, visoka, izrazita)

V našem podjetju bi ocenili, da imamo visoko transparentnost plač, torej izpolnjujemo vse navedene kriterije po predstavljeni ocenjevalni lestvici.

3. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na zadržanje kadra?

Visoka stopnja transparentnosti plač ima v našem podjetju pozitiven učinek tako na zadržanje kadra, kot tudi na pridobivanje najboljših talentov in zaposlenih.

4. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na zavzetost zaposlenih?

Tudi zavzetost zaposlenih je po našem mnenju povezana s stopnjo transparentnosti plač v našem podjetju, tako da menimo, da ima pozitiven učinek..

5. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na zadovoljstvo zaposlenih?

Enako kot pri prejšnjem odgovoru, menimo, da ima trenutna stopnja transparentnosti pozitiven učinek na zadovoljstvo zaposlenih.

6. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na motivacijo zaposlenih?

Visoka stopnja transparentnosti ima pozitiven učinek na motivacijo zaposlenih.

7. Ali menite, da je transparentnost plač pomembne z vidika vašega podjetja in zakaj?

Transparentnost plač je z vidika našega podjetja precej pomembna z vidika vseh deležnikov, ne samo zaposlenih, temveč tudi delničarjev, strank in širše javnosti. Zavedamo se, da plačna transparentnost prinaša večji ugled, hkrati pa je to v skladu z našo strategijo in vrednotami, kjer stremimo k zadovoljstvu zaposlenih. Razlogov zakaj je plačna transparentnost tako pomembna je res veliko- v prvi vrsti je z vidika našega podjetja pomembna zaradi tega, ker zaposleni vedo, kakšno plačo jim lahko nudimo, kar vpliva že na lažje pogajanje o plači v procesu zaposlitve kandidatov. Tudi zaposleni imajo tako občutek, da vedo na čem so in kakšno plačilo lahko pričakujejo na delovnem mestu. To krepi občutek zadovoljstva in hkrati prispeva k boljši učinkovitosti zaposlenih. Če so zaposleni seznanjeni s plačo in plačnimi pogoji za prihodnost, vključno z napredovanjem, je to pomembno tudi z vidika ohranjanja ključnih kadrov, ker, ponavljam, vedo kaj pričakovati- s tega aspekta je potem manj nezadovoljstva in

negotovosti. Z našega vidika je transparentnost plač pomembna, ker omogoča načrtovanje kadrovskih stroškov in s tem tudi upravljanje stroškov.

8. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša več zadovoljstva med zaposlenimi?

Menimo, da višja stopnja transparentnosti prinaša več zadovoljstva med zaposlenimi.

9. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša višjo produktivnost zaposlenih?

Da, tudi produktivnost se lahko poveča na račun višje transparentnosti, ni pa to edini dejavnik. Produktivnost zaposlenih je tudi v praksi težko izmeriti, še težje pa je ugotoviti v kolikšni meri na produktivnost vpliva samo ta dejavnik. Mislimo, da vseeno obstaja pozitivna povezava med pojmom.

10. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša višji ugled delodajalca?

Menimo, da ima višja stopnja transparentnosti posledično tudi vpliv na višji ugled delodajalca.

11. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša višjo fluktuacijo?

Menimo, da višja transparentnost plač prinaša tudi manj fluktuacije, ker so zaposleni seznanjeni z vsemi plačnimi pogoji in napredovanji, tako da se že ob zaposlovanju zavedajo, kakšne so njihove možnosti za rast znotraj podjetja.

12. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša zmanjšanje neenakosti plačil?

V našem podjetju spol ne igra nobene vloge pri določanju plačila, napredovanja in nagrajevanja zaposlenih, ker imamo vzpostavljene plačilne sisteme, ki to onemogočajo. Zagotovo pa višja stopnja transparentnosti zmanjšuje neenakosti plačil v splošnem.

13. Kako komunicirate povezavo med nagrajevanjem uspešnosti in plačo z zaposlenimi? Menite, da zaposleni razumejo to povezavo?

Povezava med nagrajevanjem uspešnosti in plačo je določena s kolektivno pogodbo, kjer so podrobneje definirani kriteriji za določitev osnovne plače in nagrajevanje uspešnosti. Sicer pa imajo zaposleni v primeru nerazumevanja vedno možnost, da se obrnejo bodisi na kadrovske službe bodisi na svoje nadrejene.

14. Menite, da zaposleni razumejo način ocenjevanja uspešnosti?

Zaposleni razumejo način nagrajevanja uspešnosti, ki je kot omenjeno, določen s kolektivno pogodbo.

15. Kako seznanjate zaposlene z možnostmi nagrajevanja in napredovanja?

Kot omenjeno, so te informacije zaposlenim dostopne s kolektivno pogodbo, kjer se nahajajo vsa določila, ki veljajo za nagrajevanja in napredovanja znotraj delovnih mest. Sicer pa se na kvartalnih in letnih razgovorih z nadrejenimi, v primeru preseganja zastavljenih ciljev zaposlenega, potem tudi pogovori o teh možnostih bolj podrobno.

Zaposlene se o spremembah določil kolektivne pogodbe (tudi plačnih informacij) obvešča in seznanja prek intraneta in obvestil prek službenih e-poštnih naslovov.

16. Imate vzpostavljeno kakšno sistematizacijo delovnih mest, na podlagi katere zaposleni vedno kakšna je plača za določeno delovno mesto in kakšne so možnosti napredovanja?

Seveda, v našem podjetju imamo vzpostavljeno sistematizacijo delovnih mest, kjer je za vsako delovno mesto opredeljeno, kakšne so zahteve in naloge, ter kakšni so pogoji za zasedbo delovnega mesta. Ob tem so za vsako delovno mesto specificirani tudi plačilni razredi, ki se določijo glede na raven potrebne izobrazbe, kompleksnosti delovnih zadolžitev in stopnje ravni znanja ter spretnosti, ki jih imajo zaposleni. Zaposleni napredujejo v višje plačilne razrede, ki so prav tako vnaprej že definirani, če izpolnjujejo jasno opredeljene kriterije za napredovanje. Sistematizacija delovnih mest je tudi del naših internih aktov, kjer lahko zaposleni kadarkoli dostopajo do teh podatkov.

17. Menite, da zaposleni razumejo način določanja nadomestil in nagrad?

Ja, zaposleni razumejo oziroma bi morali razumeti način določanja nadomestil in nagrad, ker je to, kot pravimo, del dokumentacije, ki je na voljo vsem zaposlenim.

18. Kako bi ocenili proaktivnost obveščanja zaposlenih o plačilnih politikah, praksah in smernicah na lestvici od 1-6?

Naše podjetje je pri obveščanju zaposlenih zelo proaktivno kar se tiče plačilnih politik in praks, tu bi dali oceno 6.

19. Ali vaša organizacija komunicira plačo ali plačni razpon v zaposlitvenih oglasih (internih razpisih)?

Naše podjetje še ne komunicira plače ali plačnega razpona v zaposlitvenih oglasih ali internih razpisih. Kljub temu pa se z objavo internega razpisa delovnega mesta, vsaj za zaposlene nekako pričakuje, da vedo, kakšno plačo bi imeli (zaradi vzpostavljene sistematizacije, ki jo imajo na voljo).

20. Kdaj kandidatom za zaposlitev razkrijete plačo v procesu zaposlovanja?

Kandidatom, ki se zaposlujejo se plača razkrije tekom procesa razgovora, težko bi govorili na kateri točki, ker je odvisno od več dejavnikov, med drugim tudi od tega koliko je prijavljenih kandidatov, koliko krogov razgovorov je načrtovanih in podobno.

21. Kako so zaposleni v zadnjih 12 mesecih prejeli sporočila v zvezi s plačilnimi praksami podjetja in lastnimi plačami?

Zaposleni prejema informacije v zvezi s plačili prek intraneta, elektronske pošte, kadrovske službe in s strani vodij. Zaposleni prejema informacije o lastnih izplačilih prek intraneta, kjer imamo poseben portal z dostopnimi plačilnimi listami, kjer so razvidne specifikacije izplačila.

22. Ali za vaše podjetje velja zahteva za vključitev razpona plač / plače v zaposlitvene oglase?

Za naše podjetje ne velja zahteva za vključitev razpona plač oz. navedba plače v zaposlitvenih oglasih.

23. Ali za vaše podjetje velja prepoved poizvedbe o predhodni plači kandidata?

Ne, prepoved za poizvedbo o predhodni plači kandidata ne velja, vendar tega ne počnemo. Kandidate sicer že pred razgovorom, torej v procesu prijave na delovno mesto s standardiziranim obrazcem povprašamo, v katerem plačnem razponu imajo pričakovanja za razpisano delovno mesto.

24. Ali za vaše podjetje velja prepoved razkrivanja plač med zaposlenimi?

Ne, za naše podjetje prepoved razkrivanja plač ne velja.

25. Ali vaše podjetje izdeluje kakršnakoli poročila ali analize o razlikah v plačilu med spoloma?

Ne, naše podjetje zaenkrat podrobnejših analiz o razlikah v plačilu ne izdeluje, sicer pa že sama sistematizacija plač onemogoča razlike v plačilu na podlagi spola, se pa v okviru nekaterih poročil navaja število zaposlenih na različnih organizacijskih ravneh podjetja glede na spol in za določene zaposlene, skladno z regulativo tudi plačne informacije.

26. Je vaše podjetje seznanjeno z Direktivo o preglednosti plačil in ali ima informacije o spremembah, ki jih prinaša?

Podjetje jej seznanjeno z Direktivno o preglednosti plačil in ima neke krovne informacije o spremembah, ki jih prinaša.

27. Ali se je vaše podjetje že lotilo kakršnih koli ukrepov, ki jih naslavlja direktiva oziroma jih namerava v prihodnosti?

Konkretnih ukrepov, ki jih naslavlja direktiva se še nismo dotaknili, menimo pa, da izpolnujemo že kar nekaj določil, ki jih direktiva naslavlja. Ko bodo stvari bolj jasne in dorečene, se bo podjetje v prihodnosti lotilo tudi ostalih ukrepov, ki jih bo potrebno implementirati.

28. S katerimi izzivi se bo vaše podjetje soočalo ob implementaciji Direktive o preglednosti plač?

Trenutno bi težko rekli, kakšni izzivi nas čakajo. To se bo videlo, ko se bomo ukrepov lotili, zagotovo bo zaradi potreb poročanja o plačah zaposlenih potrebno nekaj prilagoditev.

Priloga 8: Intervju 3

1. Koliko zaposlenih za polni delovni čas je v vaši organizaciji?

V našem podjetju je trenutno okoli 450 zaposlenih.

2. Kako bi ocenili splošno stanje transparentnosti plač v vašem podjetju? (Nična, minimalna, zmerna, visoka, izrazita)

Splošno stanje transparentnosti bi ocenili kot zmerno do visoko, kjer imajo zaposleni dostop do informacij povezanih s plačo, torej razpon plač in možnosti napredovanja. Kljub temu, da so plačne informacije javno dostopne pa bi ocenili, da marsikateri zaposleni teh informacij ne preverja, četudi podjetje objavlja okrožnice s temi informacijami, kar pa je bolj »sporno« z vidika zaposlenih.

3. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na zadržanje kadra?

Menimo, da trenutna stopnja transparentnosti ne vpliva na zadržanje kadra, torej bi ocenili kot nevtrarno.

4. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na zavzetost zaposlenih?

Tudi na zavzetost menimo, da ima nevtralen učinek, zlasti zato, ker plače v relativnem smislu niso tako visoke.

5. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na zadovoljstvo zaposlenih?

Tudi na zadovoljstvo zaposlenih ima trenutna stopnja transparentnosti nevtralen učinek, to pa zato, ker če so plače v primerjavi z drugimi podjetji visoke, to za zaposlene predstavlja večjo motivacijo, kot če so plače povprečne oz. nižje. Če so plače nižje, potem zares plačna transparentnost nima tako velikega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Nekaj pa je seveda odvisno tudi od kulture podjetja, torej na kaj so zaposleni navajeni in kakšna so njihova pričakovanja, ni vse odvisno samo od višje stopnje transparentnosti. Rekli bi celo, da ni nujno vzročno-posledično razmerje med zadovoljstvom zaposlenih in transparentnostjo plač, ker je zadovoljstvo odvisno od več dejavnikov ne samo od stopnje transparentnosti plač.

6. Menite, da ima trenutna stopnja transparentnosti plač v vaši organizaciji pozitiven, negativen ali nevtralen učinek na motivacijo zaposlenih?

Tudi tu bi rekli, da je bolj kot sama transparentnost plač morda pomembna višina plač v splošnem. Po navadi je motivacija zaposlenih povezana z višino plače, ki jo imajo, kot pa s tem, da imajo zaposleni na voljo informacije o plačah. S tega vidika bi rekli, da je učinek nevtralen, morda celo negativen zaradi samih višin plač znotraj podjetja.

7. Ali menite, da je transparentnost plač pomembne z vidika vašega podjetja in zakaj?

Da, za naše podjetje je transparentnost plač pomembna. S 1. januarjem 2024 smo vpeljali novo sistematizacijo, kjer so delovna mesta sistematizirana, osnovna plača delovnih mest je vidna za vse zaposlene. Vsako delovno mesto ima tudi napredovalne razrede, teh je 10, znotraj napredovalnih razredov so dvigi v višini 5 % osnovne plače. Sistematizacija delovnih mest je dostopna javnosti, ker gre za javno dostopen dokument. V novo sistematizacijo se je šlo ravno z namenom, da se poveča transparentnost plač.

8. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša več zadovoljstva med zaposlenimi?

Podobno kot pri motivaciji, torej če so zaposleni zadovoljni z višino plače, ki jo imajo, potem seveda višja transparentnost plač lahko poveča splošno zadovoljstvo zaposlenih, v nasprotnem primeru, pa menimo, da je učinek nevtralen.

9. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša višjo produktivnost zaposlenih?

Produktivnost je nekako povezana z motivacijo, torej če je posameznik bolj motiviran, je tudi bolj produktiven. S tega vidika bi rekli, da višja stopnja transparentnosti sama po sebi ne prinaša višje produktivnosti.

10. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša višji ugled delodajalca?

Ja, če so plače višje, potem je višja transparentnost super, ker se delodajalec lahko s tem pohvali, s tem se lahko naredi tudi »branding« podjetja. Če so plače povprečne, je transparentnost manj pomembna. Seveda je transparentnost v obeh primerih pomembna, ne vemo pa, če pozitivno vpliva tako z vidika delodajalca, kot z vidika zaposlenih.

11. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša višjo fluktuacijo?

Ne, menimo, da na fluktuacijo višja stopnja transparentnosti ne vpliva.

12. Menite, da višja stopnja transparentnosti prinaša zmanjšanje neenakosti plačil?

Ja, če je sistem plač postavljen transparentno, to pomeni, da s seboj prinese bolj pravična plačila, kar posledično vpliva na zmanjšanje neenakosti plačil, zaposleni tudi lahko razumejo, kako so plače postavljene.

13. Kako komunicirate povezavo med nagrajevanjem uspešnosti in plačo z zaposlenimi? Menite, da zaposleni razumejo to povezavo?

Povezava med nagrajevanjem uspešnosti in plačo zaposlenih je definirana v Pravilniku za nagrajevanje in napredovanje. Nagrajevanje znotraj našega podjetja je sicer zelo kompleksno, ker se podjetje ukvarja z več dejavnostmi, temu je prilagojeno tudi nagrajevanje. Tu bi poudarili, da je bil ta del v okviru nove sistematizacije tudi najbolj v ospredju, največ se je komuniciralo z zaposlenimi ravno o tem. Zaposleni bi to povezavo morali razumeti, v kolikor se seznanjajo z javno dostopnimi dokumenti in drugimi internimi akti, ki jih prejema tudi interno prek sistem okrožnic pa tudi prek sestankov in delavnic, ki smo jih izvajali v preteklosti. Kljub temu pa zaznavamo težave pri tem,

da zaposleni ne spremljajo teh informacij v zadovoljivem obsegu, torej zaposleni niso dovolj proaktivni, da bi si vzeli čas / imeli voljo, da bi te informacije prebrali in razumeli. Podjetje je v okviru nove sistematizacije izvedlo tudi več virtualnih srečanj z zaposlenimi, kjer so jim bile te stvari predstavljene, res smo na tem veliko delali. Kljub temu se zavedamo, da še vedno ni popolnega razumevanja plačnega sistema, ki ga imamo (z novo sistematizacijo zdaj če več kot leto dni), ker je to področje precej kompleksno.

14. Menite, da zaposleni razumejo način ocenjevanja uspešnosti?

Premalo je razumevanja. V teoriji bi ga mogli razumeti (kot omenjeno, so tudi informacije o načinu ocenjevanja uspešnosti javno dostopne), tudi komuniciralo se je z vidika delodajalca veliko, spet pa tu govorimo o kompleksnem sistemu, ki verjamemo, da marsikomu še vedno ni jasen in razumljiv.

15. Kako seznanjate zaposlene z možnostmi nagrajevanja in napredovanja?

Zaposleni so, kot omenjeno seznanjeni z možnostmi nagrajevanja in napredovanja, to se z njimi komunicira tudi na sestankih z vodji in kadrovske službe, sicer pa je to tudi del javno dostopnih informacij, do katerih lahko zaposleni dostopajo v primeru nejasnosti.

16. Imate vzpostavljeno kakšno sistematizacijo delovnih mest, na podlagi katere zaposleni vedno kakšna je plača za določeno delovno mesto in kakšne so možnosti napredovanja?

Ja, kot omenjeno na začetku, imamo novo sistematizacijo delovnih mest, ki je začela veljati s 1.1.2024.

17. Menite, da zaposleni razumejo način določanja nadomestil in nagrad?

Zaposleni bi morali razumeti način določanja nadomestil in plač, spet pa je tukaj precej na strani zaposlenih, koliko so tudi oni pripravljeni te stvari razumeti.

18. Kako bi ocenili proaktivnost obveščanja zaposlenih o plačilnih politikah, praksah in smernicah na lestvici od 1-5?

Vedno obstajajo možnosti za izboljšave, mi bi ocenili proaktivnost na lestvici od 1-5 z 4. Seveda bi lahko temu posvetili več časa, se je pa potrebno zavedati, da bi v primeru večje proaktivnosti obveščanja zaposlenih, porabili tudi ogromno resursov, kar pa je spet stvar prioritet, kar se tiče podjetja. Izpostavili bi morda še to, da imajo zaposleni vse te informacije na voljo tudi v obliki posnetkov, kjer si lahko ogledajo sestanke, ki so bili izvedeni v preteklosti na temo sistematizacije, s čimer lahko dobijo večji vpogled in razumevanje.

19. Ali vaša organizacija komunicira plačo ali plačni razpon v zaposlitvenih oglasih (internih razpisih)?

Ne, tega ne komunicirano, niti v internih razpisih.

20. Kdaj kandidatom za zaposlitev razkrijete plačo v procesu zaposlovanja?

Po navadi se plača razkrije na drugem razgovoru, ki je tudi običajno zadnji.

21. Kako so zaposleni v zadnjih 12 mesecih prejeli sporočila v zvezi s plačilnimi praksami podjetja in lastnimi plačami?

Podatki o individualnih izplačilih so vidni v plačilnih listah, ki so dostopni v elektronski obliki, v kadrovske mapi. Kar se tiče ocen (osebnih delovnih uspešnosti, ki so del nagrajevalne sheme), te še niso vidne zaposlenim, ker je ta evidenca še v izdelavi (gre namreč za obsežen projekt, ki zahteva več usklajevanja). Zaposleni torej vidijo le izplačilo, ne pa tudi ocene, to se potem v primeru zanimanja s strani zaposlenih komunicira prek e-pošte, je pa v prihodnosti cilj, da se tudi ta evidenca zaposlenim v celoti razkrije. Ostale plačne informacije, ki so bolj splošne, se objavljajo na intranet in so v obliki pravilnikov dostopni vsem zaposlenim.

22. Ali za vaše podjetje velja zahteva za vključitev razpona plač / plače v zaposlitvene oglase?

Ne, naše podjetje ne vključuje razpona / plače v zaposlitvene oglase.

23. Ali za vaše podjetje velja prepoved poizvedbe o predhodni plači kandidata?

Prepoved kot taka ne velja, to tudi ni praksa, ki bi jo naše podjetje izvajalo, se pa kandidate tekom razgovora vpraša o plačnih pričakovanjih, kjer nekateri razkrijejo, kakšno plačo imajo / so imeli pri prejšnjem delodajalcu.

24. Ali za vaše podjetje velja prepoved razkrivanja plač med zaposlenimi?

Da, to je osebni podatek in se ga ne sme razkrivati (to je določeno v pogodbi o zaposlitvi), čeprav se je v praksi temu težko izogniti.

25. Ali vaše podjetje izdeluje kakršnakoli poročila ali analize o razlikah v plačilu med spoloma?

Ne, trenutno ne, bodo pa ta poročanja vsekakor v prihodnosti potrebna, že z vidika Direktive CSRD, ko bo potrebno poročati o trajnosti že v letošnjem letu. Z vidika našega podjetja bo to »zalogaj«, saj se podjetje ukvarja s tremi dejavnostmi, ki so po spolni strukturi zelo raznolike in precej homogene znotraj posamezne dejavnosti, čeprav seveda v razpisih spol ni pogojen, so pa dejavnosti same po sebi takšne, da privabljajo določen spol. V grobem rečeno pa v tem trenutku (še) ne prikazujemo nobenih razlik v plačilu med spoloma.

26. Je vaše podjetje seznanjeno z Direktivo o preglednosti plačil in ali ima informacije o spremembah, ki jih prinaša?

Če smo iskreni, zelo površno. Dokler ni nekih konkretnih smernic, se običajno tega ne lotevamo, saj se stvari lahko v vmesnem času spreminjajo, to pa potem pomeni spet dodatna vlaganja.

27. Ali se je vaše podjetje že lotilo kakršnih koli ukrepov, ki jih naslavlja direktiva oziroma jih namerava v prihodnosti?

Ne, podjetje se še ni lotilo nobenih ukrepov, ki jih naslavlja direktiva, se pa tega vsekakor nameravamo lotiti, ko bo znanih več informacij.

28. S katerimi izzivi se bo vaše podjetje soočalo ob implementaciji Direktive o preglednosti plač?

Zagotovo bodo višji stroški plač, če bo potrebno sistem plač v prihodnosti spreminjati ali prilagajati, tu potem nastanejo tudi administrativni stroški (nove pogodbe o zaposlitvi in podobno).