

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VIDIK ZAPOSLENIH GLEDE TRANSPARENTNOSTI PLAČ V
SLOVENIJI**

Ljubljana, junij 2025

MIHA VIČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miha Vičič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vidik zaposlenih glede transparentnosti plač v Sloveniji, pripravljene v sodelovanju z mentorjem red. prof. dr. Robertom Kašetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 18.6.2025

Podpis študenta:



KAZALO

KAZALO TABEL	ii
KAZALO PRILOG	iii
1 UVOD	1
2 ODKRITOST PLAČE IN KLJUČNI KONSTRUKTI	3
2.1 Odkritost plače	3
2.2 Deljenje informacij o plačah	3
2.2.1 Snovanje koncepta deljenja plačnih informacij.....	4
2.2.2 Kompleksnost deljenja plačnih informacij	5
2.3 Preglednost plač in Evropska Unija.....	7
2.4 Motivi in vplivi deljenja informacij o plači	8
2.4.1 Družbena raven.....	8
2.4.2 Raven organizacije	9
2.4.3 Raven zaposlenih.....	10
2.5 Posledice deljenja informacij o plačah	10
2.5.1 Družbena raven.....	10
2.5.2 Raven organizacij	12
2.5.3 Razmerja.....	12
2.5.4 Zaposleni	13
2.6 Dojemanje oz. zaznavanje informacij o plačah	14
3 METODOLOGIJA	15
3.1 Metodologija raziskave.....	15
3.2 Raziskovalni instrument in vzorec.....	16
3.3 Zbiranje podatkov	20
4 REZULTATI IN INTERPRERACIJA	20
4.1 Komuniciranje o plačilu za delo v delovnih organizacijah.....	20
4.2 Transparentnost v podjetju intervjuvanca	24
4.3 Reakcija in mnenje o transparentnosti	28
4.4 Vpliv na medosebne delovne odnose.....	33
4.5 Osebna dinamika in zaznave pri deljenju/prejemanju informacij.....	36
5 DISKUSIJA	40
5.1 Glavne ugotovitve in odgovori na raziskovalna vprašanja	40
5.2 Prispevek k literaturi	41

5.3	Nasveti podjetjem	42
5.4	Nasvet posameznikom	43
5.5	Nasvet regulatorjem.....	43
5.6	Omejitev raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje	43
6	SKLEP.....	44
	LITERATURA IN VIRI.....	45
	PRILOGE	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Asimetrija informacij in kontinuum odkritosti/tajnosti plačnih informacij	6
Tabela 2: Prikaz intervjuvancev	17

KAZALO SLIK

Slika 1: Neprilagojena razlika med plačami po spolu v EU leta 2022.....	11
Slika 2: Starostni razponi	17
Slika 3: Dosežena stopnja izobrazbe	18
Slika 4: Višina prejetega nakazila intervjuvancev po rangih	19
Slika 5: Si že kdaj imel pogovor s sodelavcem o svoji ali njihovi plači? Če ja, kaj je sprožilo ta pogovor in kako je potekal?	21
Slika 6: Kaj pri tebi sproži željo oz potrebo po delitvi ali iskanju informacij o plačah drugih?	22
Slika 7: Kakšno je tvoje mnenje o deljenju informacij o plačah z drugimi?	23
Slika 8: Kako bi reagiral, če bi podjetje, kjer si zaposlen, prešlo na visoko stopnjo deljenja plačnih informacij?.....	24
Slika 9: Kako bi navedba višine plačila ob razpisnem delovnem mestu vplivala na tvojo odločitev o prijavi?.....	26
Slika 10: Kako bi nate vplivalo če bi podjetje, kjer si zaposlen, objavilo višino plače v novem razpisu za delovno mesto?.....	27
Slika 11: V primeru ugotovljenih razlik v plači med zaposlenimi na tvojem oddelku, kaj bi ti naredil? Kako bi potem gledal na sodelavca/nadrejenega?	28
Slika 12: Čemu običajno pripisuješ razlike v plači?	29
Slika 13: Kakšno je tvoje mnenje o plačilnem sistemu, kjer se informacije o plačah ne delijo oz. ta ni javno poznan?.....	30
Slika 14: Kaj pa meniš o plačnem sistemu, kjer bi bilo vse 100 % pregledno?.....	31
Slika 15: Kdaj meniš, da bi ti bile informacije o plači pomembnejše?	32
Slika 16: Kako bi delitev plačnih inforamcij vplivala na odnose znotraj tvojega kolektiva?	33

Slika 17: Ko se pogovarjaš o plači s svojimi sodelavci, o čigavi plači največkrat teče pogovor?	34
Slika 18: Kdaj oz. v kakšnem kontekstu bi ti delil informacije o svoji plači z drugimi?	35
Slika 19: Kdaj oz. v kakšnem kontekstu bi si želel dobiti informacije o plačah drugih?	36
Slika 20: Kakšen je bil odziv sogovornika, ko si nazadnje nekomu povedal za višino svoje plače?	37
Slika 21: S kom običajno najprej deliš podrobnosti o svoji plači?	37
Slika 22: Kako ti ugotavljaš/ocenjuješ višino plače drugih?	38
Slika 23: Kakšno je tvoje splošno mnenje o informacijah o plačah?	39

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	51
-----------------------------	----

1 UVOD

Informacije o plačah so za zaposlene orodje ocenjevanja pravičnosti prejetega plačila, podjetja pa z njihovo pomočjo skrbijo za promocijo podjetja in posledično privabljajo, zadržijo in dodatno motivirajo zaposlene (Gerhart in Rynes, 2003). Informacije o plačah so zaposlenim v večini podjetij nedostopne, delodajalec pa lahko tudi prepove zaposlenim delitev informacij o svoji plačah (Bergmann in drugi, 2019; Shields in drugi, 2009; Trotter in drugi, 2017). Delodajalčeva javna delitev nekaterih podatkov o plačah zaposlenih, bi lahko bila sporna, saj veliko podatkov spada med kategorijo osebnih podatkov (Hooton in Pearce, 2023).

V zadnjem času med raziskovalci in strokovnjaki opažamo porast zanimanja za raziskovanje deljenja informacij o plačah (angl. Pay information disclosure – PID) (Fulmer, 2018). Avtorji Brown in drugi (2022), ki so poudarili nekonsistentnost definicij, ki jih uporabljajo raziskovalci, so predlagali, da se v prihodnjih raziskavah uporablja zgoraj navedeni termin. Razkrivanje informacij o plačah pomeni komunikacijo relevantnih podatkov o plačah med akterji, študije pa se osredotočajo na deljenje informacij o plačah med organizacijo in zaposlenim, pa tudi med zaposlenimi tako znotraj kot tudi zunaj meja organizacije.

Aktualnost teme potrjuje tudi predlog Evropske komisije, ki je pripravila novo direktivo, ki bi okrepila uporabo načela enakega plačila za enako delo oz. delo enake vrednosti med moškimi in ženskami, s predlogi za vpeljevanje predlaganega v prakso (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 (Direktiva (EU) 970/2023, 2023).

V člankih lahko zasledimo tudi izraz »razpon med tajnostjo in odkritostjo plač« (angl. Pay secrecy-transparency continuum), ki se osredotoča na kontrast med tajnostjo in odkritostjo informacij o plačah (Belogolovsky in Bamberger, 2014; Blumkin in Lagziel, 2019). Količino informacij o plačah, ki jo imajo glavni akterji, določi kontinuum odkritosti-tajnosti, ki je nekje med popolno tajnostjo in popolno odkritostjo (Brown in drugi, 2022). Avtorji v svojem delu naštejejo nekaj dejavnikov, ki vplivajo na deljenje informacij o plačah, kot so na primer dejavniki na makro oz. družbeni ravni, tabuji in norme, zakoni in institucije, konflikt med zaposlenimi, zasebnost, konkurenčna prednost, samozaščita, ohranitev prijateljskih razmerij in pričakovanje recipročnosti (Brown in drugi, 2022).

Ključni problem v zvezi z deljenjem informacij o plači med zaposlenimi je razumevanje, kdaj in v kakšnem kontekstu bodo zaposleni pripravljene deliti ali sprejeti informacije o plačah drugih. Neki dogodek, v našem primeru deljenje informacij o plači, postane pomemben, ko predstavi neko novost, ko ustvari motnje v normalnem delovanju in ko je ključen za nadaljevanje delovanja nekega sistema (Morgeson in drugi, Mitchell in Liu, 2015). Deljenje teh informacij ima lahko nezanemarljiv vpliv na delovno okolje in

medosebne odnose med zaposlenimi. Dejavniki, ki vplivajo na tajnost informacij o plačah, vključujejo prejšnje izkušnje zaposlenih z deljenjem in prejemanjem informacij, želje o količini informacij, njihovo naravo in obseg ter vpliv, ki ga ima delitev in prejem na odnose med zaposlenimi. Raziskave kažejo, da je ta tema kompleksna in da so odgovori na ta vprašanja odvisni od različnih okoliščin in preferenc posameznikov.

Namen magistrskega dela je z raziskavo ugotoviti dojetje oz. vidik zaposlenih v različnih podjetjih in panogah na odkritost plačnih informacij. Dobljene rezultate bom predstavil in na podlagi njih podal priporočila za praktično reševanje problema, predlagal ustrezno razvojno strategijo in izpostavil ključne probleme.

Cilji magistrskega dela so preučiti in analizirati temo o odkritosti in tajnosti plač v tuji strokovni literaturi, predstaviti ključne konstrukte in teorije, izvesti intervjuje s posamezniki, analizirati njihove odgovore in na podlagi tega izvedeti kako zaposleni v Sloveniji dojemajo odkritost plač.

Glavna raziskovalna vprašanja, na katera bom odgovoril v magistrskem delu so:

- Kateri dejavniki vplivajo na odločitve zaposlenih, da delijo ali iščejo informacije o svojih plačah, in ob katerih dogodkih so takšne razprave najverjetnejše?
- Kako pretekla izkušnja deljenja informacij o plači vpliva na prihodnjo željo posameznikov, da delijo ali iščejo takšne informacije, in s kom običajno najprej delijo podrobnosti o svoji plači?
- V kolikšni meri razkrivanje plačnih razponov pri razpisanih delovnih mestih vpliva na odločitev iskalcev zaposlitve za prijavo, in ali takšna odkritost ustvarja delitve znotraj organizacij?
- Kako na odnose med zaposlenimi vpliva politika in praksa razkrivanja plač v podjetjih ter ali ustvarja ali odpravlja ločene skupine znotraj organizacij, ki nastanejo zaradi poznavanja določenih informacij?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu uporabim opisno metodo znanstvenoraziskovalnega dela. Na podlagi domače in tuje literature najprej predstavim obravnavano problematiko, ključne probleme in konstrukte odkritosti plač. V empiričnem delu pripravim relevantna vprašanja za izvedbo pol strukturiranih intervjujev, jih izvedem in dobljene rezultate nato predstavim v diskusiji. Na koncu vse skupaj strnem v konceptualni model.

2 ODKRITOST PLAČE IN KLJUČNI KONSTRUKTI

2.1 Odkritost plače

Odkritost plače je konstrukt, ki zaposlenim omogoča, da izvejo, kakšno plačo imajo drugi zaposleni (Ramachandran, 2011). V svojem bistvu predstavlja pravičen in upravičen pogled na plače zaposlenih, hkrati pa v obzir zajame tudi vidike zaposlenih. Pomembne začetne točke so poznati, kako zaposleni dojemajo plačno odkritost, zakaj jo tako dojemajo, kako se počutijo glede svoje plače in kaj jim je najbolj pomembno. Treba je biti tudi pozoren, da je plačna odkritost vključena v vrednote podjetja, saj jo bodo le na ta način zaposleni lahko uspešno sprejeli kot del kulture podjetja (Kirby, 2023).

Odkritost plačnih informacij ima lahko več pozitivnih vplivov na zaposlene, podjetja in družbo. Bamberger in Belogolovsky (2010) trdita, da lahko obstaja pozitivna povezava med odkritostjo plač in individualno uspešnostjo pri izvajanju nalog zaposlenih. Burn in Kettler (2019) trdita, da lahko plačna odkritost zviša plačo nekaterim managerjem, Friedman (2014) pa pravi, da bi povečanje odkritosti plačnih informacij lahko privedlo do večjega poudarka pri usposabljanju managerjev glede učinkovitega vrednotenja uspešnosti in pravičnih odločitev o plačilu, kar bi lahko dvignilo celotno kakovost ravnanja s človeškimi viri v organizacijah. Colella in drugi (2007) navajajo več pozitivnih vidikov odkritosti plač. Organizacije, ki zaposlenim zagotavljajo informacije o plačah, izpadejo bolj poštene in zaupanja vredne. S poudarkom na povezavi med plačo zaposlenih in njihovo uspešnostjo lahko odkritost plač spodbudi zaposlene k večjemu trudu pri delu. Zmanjšanje asimetrije informacij med zaposlenimi in delodajalcem izboljšuje učinkovitost trga dela in omogoča učinkovito uporabo človeškega kapitala v družbi – najboljši zaposleni se v tem primeru usmerijo k najzahtevnejšim, a najboljše plačanim službam. Ta proces morda ni učinkovit pod tajnostjo plač, saj bi usposobljeni zaposleni lahko ostali na delovnem mestu, kjer ne bi izkoristili svojega polnega potenciala.

Negativni vidiki odkritosti plač so podrobneje opisani v poglavju 2.3.2, 2.3.3 in 2.4.

2.2 Deljenje informacij o plačah

Deljenje informacij o plačah predstavlja komunikacijo relevantnih podatkov o plači med akterji (Brown in drugi, 2022). Na podlagi tega lahko zaposleni ocenijo pravičnost njihovega plačila, organizacije pa lahko lažje privabijo nove zaposlene in zadržijo ter dodatno motivirajo obstoječe (Gerhart in Rynes, 2003). Organizacije nadzorujejo informacije o plačah in jih ne delijo z zaposlenimi, poleg tega pa skušajo tudi omejiti zaposlene pri deljenju svojih plačnih podatkov, da bi obdržale informacijsko prednost (Bergmann in drugi, 2019; Shields in drugi, 2009; Trotter in drugi, 2017), zaposleni pa večinoma želijo imeti informacije o plačah drugih, da jih lahko primerjajo s svojo. Ker podatkov večinoma ne morejo pridobiti od delodajalcev, se za informacije obrnejo k spletnim portalom, kot so na

primer Glassdoor in Payscale, ali pa ocenijo prihodke nekoga na podlagi vrednosti njihove nepremičnine ali vozila (Frank, 1985). V večini primerov ti podatki niso natančni ali točni (Cullen in Perez-Truglia, 2018), zato imajo delodajalci oz. organizacije večjo količino in boljšo kakovost podatkov o plačah kot zaposleni, kar pa povzroči nastanek tako imenovane enostransko nepopolne informacije (Stiglitz, 1985) ali asimetrijo informacij o plačah (Forssbaeck in Oxelheim, 2014).

Raziskave na področju deljenja plačnih informacij so se pojavile že v šestdesetih letih dvajsetega stoletja, ponovno pozornost pa so dobile po preglednem članku leta 2007 (Colella in drugi, 2007). Raziskave ugotavljajo neuskklajenost terminologije na raziskovalnem področju, glavni termini, ki se pojavljajo, pa so: odprtost informacij (angl. openness), odkritost plačnih informacij (angl. transparency), tajnost plačnih informacij in komunikacija o plačnih informacijah na splošno (angl. pay communications). Slednji se pogosto osredotočajo le na eno od mnogih vidikov informiranosti o plačah (na primer plačilni razred), kar ustvarja nezanesljivo osnovo in posledično omejuje možnost primerjave rezultatov, snovanja prihodnjih raziskovalnih smeri in izobraževanja ključnih akterjev (Brown in drugi, 2022).

2.2.1 Snovanje koncepta deljenja plačnih informacij

Začetne definicije so se osredotočale na kontrast med tajnostjo (pomanjkanje informacij o plačah drugih zaposlenih) (Lawler III, 1965) in odprtostjo plač (Milkovich & Anderson, 1972). Te definicije, ki so pojem opredeljevale črno-belo, torej, ali odkritost je ali ni, so bile kasneje prilagojene, da bi odražale razlike v dosegljivi količini plačnih informacij (Burroughs, 1982). Colella in drugi (2007) recimo opredelijo trajnost plač kot kontinuum, ki predstavlja količino informacij o plačah, ki je na voljo zaposlenim.

Večinoma se v raziskavah uporabljajo izrazi tajnost plač (angl. pay secrecy) (Colella in drugi, 2007; Bamberger in Belogolovsky, 2010; Schuster in Colletti, 2017) in odkritost plač (angl. pay transparency) (Baker in drugi, 2019; Ramachandran, 2011; Trotter in drugi, 2017). Treba je upoštevati, da termina tajnost in odkritost s seboj nosita konotacijo oziroma nista nevtralna pojma (Brown in drugi, 2022). Tajnost je običajno nezaželena in problematična (Costas in Grey, 2014), odkritost pa ima pozitivno konotacijo in v osnovi predstavlja nekaj pozitivnega (Brown in drugi, 2022). Tajnost ima v družbenem kontekstu velik učinek. Deluje tako, da oblikuje skupine (izključi tiste, ki niso vključeni v določeno skupino, ki ima neke določene informacije), se osredotoča na moč in na razmerja moči (posameznik ima moč, da lahko neko skrivnost deli ali zadrži zase, ali pa da delitev te skrivnosti uporabi kot pomoč za dosego cilja), izkorišča človeški nagon in z njim usmerja družbene ureditve (ustvarja dinamiko zadrževanja informacij in razkritij) ter nenazadnje varuje tisto, kar se šteje za pomembno in okoli tega ustvari pridih skrivnosti (Cronin, 2020). Pojem odkritost pa se povezuje z odkritim načinom sprejemanja odločitev, z zanesljivostjo, s spodbujanjem odprtosti in učinkovitosti (Ball, 2009).

Poznamo visoko stopnjo deljenja plačnih informacij (plače so odkrite, dostopne drugim zaposlenim) in nizko stopnjo deljenja plačnih informacij (tajnost plač, drugi zaposleni ne poznajo plač sodelavcev). Deljenje informacij je relevantno v primeru, da določa točno, katere informacije se delijo (npr. plača) in s kom se delijo (znotraj ekipe, znotraj podjetja, med podjetji v isti branži ter med zaposlenimi znotraj industrije) (Brown in drugi, 2022).

Pojavi se lahko tudi asimetrija informacij med udeleženiimi akterji. Omenjena asimetrija pa se lahko pojavi tudi med delodajalci in delavci, med konkurenčnimi podjetji ter med zbiralci podatkov (Glassdoor.com) in njihovimi viri podatkov. Pojav neuravnoteženosti podatkov odraža razlike v dostopu do informacij in dinamiki moči med akterji, kjer je tisti, ki ima informacijo, močnejši od tistega, ki si to informacijo želi (Moore, 1962 v Brown in drugi, 2022).

2.2.2 Kompleksnost deljenja plačnih informacij

Delodajalci so v veliki večini primerov o plači za delovno mesto bolj osveščeni kot zaposleni (Bamberger in Belogolovsky, 2010; Marasi in Bennett, 2016). S člani v pogodbi o zaposlitvi lahko delodajalec od zaposlenega zahteva, da informacij o svoji plači ne deli z nikomer. Podobna neuravnoteženost plačnih informacij se pojavi tako med zaposlenim in delodajalcem kot tudi med zaposlenimi samimi (Marasi in Bennett, 2016). Ker lahko različni akterji izberejo, ali bodo plačne informacije delili, uporabljali ali sprejemali, Brown in drugi (2022) predlagajo, da je deljenje informacij o plačah kompleksen pojav, ki se lahko dogaja v več različnih smereh.

Plačne informacije lahko dojemamo glede na količino, kakovost ali čas. Količina v tem primeru pomeni količinski obseg plačnih informacij, ki so na voljo določenemu akterju. Kakovost se nanaša na specifičnost relevantnih podatkov, ki so na voljo, kot je na primer višina plače primerljivih zaposlenih. Omeniti velja, da v primeru, da organizacija ne deli nobenih plačnih informacij, lahko vodi do sklepanj, da je plačilni sistem nepravičen. Če organizacija deli preveč specifičnih informacij, pa lahko zaposleni to dojemajo kot vdor v njihovo zasebnost (Colella in drugi, 2007; Gely in Bierman, 2004; Guarente, 2019). Čas deljenja plačnih informacij je pomemben tako tistemu, ki informacije deli, kot tistemu, ki jih prejema. Z drugimi besedami lahko rečemo, da sta dojetanje plačnih informacij in teža njihovega pomena odvisna od časa. Ljudje drugače dojemajo plačne informacije v fazi zaposlovanja, med obdobjem socializacije, med letnimi razgovori in med pogovori o povišici (Lobel, 2019; Nyberg, 2010; Roth, 2005).

V tabeli 1 sta predstavljena asimetrija informacij in kontinuum odkritosti ali tajnosti plačnih informacij. V prvem kvadrantu, kjer je nizek interes od prejemnika in oddajnika, se pojavi stabilno območje tajnosti plačnih informacij. V drugem kvadrantu, kjer ima prejemnik plačnih informacij zanje veliko zanimanja, od pošiljatelja pa jih ne prejme, se pojavi nestabilno območje tajnosti plačnih informacij. V tretjem kvadrantu je prikazano visoko zanimanje za deljenje in prejemanje plačnih informacij, kar ustvari stabilno območje

odkritosti plačnih informacij. Četrty kvadrant predstavlja nizko zanimanje prejemnika informacij in oddajnikovo visoko željo po deljenju informacij, kar ustvari nestabilno območje odkritosti plačnih informacij.

V prvem in tretjem kvadrantu so želje akterjev poravnane in je zato doseženo stabilno območje. Zaradi morebitnih sprememb v željah akterjev pa se lahko pojavi nestabilno območje, ki je prikazano v drugem in četrtem kvadrantu. V drugem kvadrantu si lahko zaposleni med sabo delijo plačne informacije, da izničijo pomanjkanje deljenja informacij s strani delodajalca. V četrtem kvadrantu lahko delodajalec deli plačne informacije, da zaposlene obvesti o koristih napredovanja (Cullen in Perez-Truglia, 2018).

Tabela 1: Asimetrija informacij in kontinuum odkritosti/tajnosti plačnih informacij

		Prejemnik informacij	
		Nizka stopnja zanimanja za deljenje informacij o plačah	Visoka stopnja zanimanja za deljenje informacij o plačah
Oddajnik informacij	Nizka stopnja zanimanja za deljenje informacij o plačah	1: Stabilno območje tajnosti plačnih informacij	2: Nestabilno območje tajnosti plačnih informacij
	Visoka stopnja zanimanja za deljenje informacij o plačah	4: Nestabilno območje odkritosti plačnih informacij	3: Stabilno območje odkritosti plačnih informacij

Vir: prirejeno po Brown in drugi (2022).

Vpeljava celostne odkritosti plač v podjetje se ne zgodi čez noč. Takšna sprememba je težavna in pride v kompletu s prenekaterimi izzivi in problemi. Kljub temu je za podjetje smiselno, da takšen način uvede, saj lahko tako privabi več kakovostne delovne sile, vzpostavi konkurenčno prednost in, kar je najbolj ključno, vzpostavi zaupanje med zaposlenimi (Kirby, 2023).

Vpeljava plačne odkritosti v plačni sistem tudi občutno pomaga pri izboljšanju pravičnosti in enakosti plačila med zaposlenimi (Obloy in Zenger, 2008). Obenem tudi izboljša zadovoljstvo zaposlenih s plačo in poveča njihovo pripadnost podjetju pri tistih, ki se poistovetijo s politiko podjetja ob plačilni odkritosti. Kjer prihaja do odstopanj med politiko podjetja in željo zaposlenih, pa lahko delodajalci sprejmejo ukrepe, da zmanjšajo morebiten negativen vpliv teh odstopanj (Bowman, 2020). Podobno navajajo tudi avtorji Avdul in drugi (2023), ki pravijo, da odkritost plačnih informacij pomaga pri zmanjševanju razlik v plačah, zmanjša stopnjo obrata zaposlenih in poveča stopnjo zaupanja managementu.

Rezultati analiz avtorjev Hartmann in Slapničar (2012) kažejo, da kadar managerji ne poznajo plačnih ravni drugih managerjev, je proceduralna pravičnost (ali je plača pošteno definirana) edini napovedovalec notranje motivacije. Pri nizki stopnji odkritosti plačnih

informacij ima proceduralna pravičnost bistveno pomembnejšo vlogo pri oblikovanju ocen o pravičnosti, kot je to v primeru visoke stopnje odkritosti plačnih informacij. Ko so informacije o plačah drugih dostopnejše, postane dojemanje distributivne pravičnosti (ali je višina plače poštena v primerjavi z drugimi) pomembnejši napovedovalec notranje motivacije.

2.3 Preglednost plač in Evropska Unija

Ženske v EU so v letu 2020 zaslužile povprečno 13 % manj kot moški na enakih delovnih mestih (Direktiva (EU) 970/2023, 2023, str. 23). Da bi odstopanje zmanjšali, so leta 2023 v EU sprejeli direktivo, ki v praksi poveča princip enakega plačila za enako delo ali delo enake vrednosti med moškimi in ženskami, in sicer na podlagi plačne odkritosti in mehanizmov, ki bodo skrbeli za uveljavljanje te direktive.

Koncept enakega plačila za enako delo oziroma delo enake vrednosti pomeni, da je posameznik plačan enako, ne glede na razlike v spolu, rasi, veri ... (Bornstein, 2017; Elisburg, 1978; Figart, 2000; Sullivan, 1977). Priročnik za uveljavljanje enakega plačila za enako delo ali delo enake vrednosti Zveze svobodnih sindikatov Slovenije pravi, da enako delo pomeni enako delo ali v veliki meri enako delo (podobno delo); različno delo, ki pa je ovrednoteno kot enakovredno; različno delo, a enake vrednosti glede zahtevanega napora, veščin in odločanja (delo enake vrednosti). Slednje je definirano kot delo na tistih delovnih mestih, ki se obravnavajo kot enaka, ker od zaposlenih zahtevajo enako mero znanja, spretnosti, odgovornosti, napora ob enakih delovnih pogojih (Poje in Roksandić, 2013, str. 8)

Namen direktive je, da se spoštuje zgoraj opisano načelo enakega plačila za enako delo oziroma delo enake vrednosti med moškimi in ženskimi zaposlenimi, da se prepove kakršna koli neposredna ali posredna plačna diskriminacija na osnovi spola zaposlenega ter da se zagotovita plačna odkritost in strožje uveljavljanje pravice do enakega plačila. Direktiva velja za delodajalce v javnem in zasebnem sektorju ter za vse zaposlene, ki imajo pogodbo o zaposlitvi oziroma zakonsko določeno delovno razmerje, kolektivno pogodbo in praktikante.

Države članice v EU morajo zagotavljati, da imajo delodajalci sisteme plač, ki izključujejo kakršno koli spolno diskriminacijo. Ocenjevanje primerljivega dela mora temeljiti na kriterijih, kot so zahtevani, in sicer znanja in izkušnje, vloženi napor, odgovornost in delovni pogoji, ter ostalih kriterijih, ki so smiselni za dotično delovno mesto. Kriteriji morajo biti uporabljeni na način, da so nevtralni glede na spol, izključevati pa morajo kakršno koli spolno diskriminacijo.

Ukrepi za odkritost plač določajo, da:

- Imajo **kandidati za delovno mesto** pravico, da od morebitnega delodajalca pridobijo informacije o začetni plači, njenem razponu in podrobne informacije o dodatkih pri plači in morebitnem variabilnem delu plače (npr. provizije, bonusi, nadurno delo), pred prvim razgovorom (Direktiva (EU) 970/2023, 2023).
- Imajo **delavci** pravico zahtevati informacije o svoji individualni ravni plačila in povprečnih ravneh plač, razdeljenih po spolu za kategorije delavcev, ki opravljajo enako delo kot oni ali delo, ki ima enako vrednost kot njihovo. Za to se lahko obrnejo na predstavnike delavcev v njihovem podjetju ali na nacionalni organ za enakost. Obenem se delavcem ne sme prepovedati deljenje informacij o plačah za namen uveljavljanja načela enakega plačila.

Delodajalci od morebitnih zaposlenih ne smejo zahtevati informacij o njihovi trenutni ali prejšnji plači. Zaposlenim morajo na preprost način omogočiti dostop do kriterijev, na podlagi katerih se določajo plača zaposlenih, plačni razredi in napredovanje plače. Obenem morajo biti kriteriji objektivni in nevtralni glede na spol. Letno morajo obveščati svoje zaposlene o njihovi pravici, da dobijo pisne informacije o njihovi plači in povprečnih plačnih razredih, razdeljene po spolu za zaposlene, ki opravljajo enako delo oz. delo enake vrednosti. Zagotavljati morajo informacije, kot sta na primer razlika v plačah med spoloma in delež zaposlenih moških in ženskih zaposlenih, ki prejemajo dodatke in spremenljive komponente plače. Sodelovati morajo s predstavniki delavcev pri prepoznavanju, odpravljanju in preprečevanju diskriminatornih razlik v plačilu, ko poročanje o plačah prikaže odstopanje med plačami med spoloma za več kot 5 %, ki ga ni mogoče upravičiti z objektivnimi in spolno nevtralnimi kriteriji ter ni bilo obravnavano v šestih mesecih (Direktiva (EU) 2023/970, 2023).

2.4 Motivi in vplivi deljenja informacij o plači

2.4.1 Družbena raven

Avtorji so identificirali dva dejavnika na makro oz. družbeni osnovi, ki prispevata k motivom za deljenje in deljenju informacij o plačah. Družbe, v katerih je deljenje informacij tabu tema, imajo nizek motiv za deljenje informacij. Družbe, ki z zakoni, regulacijami in institucijami omogočajo dostop do informacij o plačah, pa imajo močan motiv za deljenje informacij (Brown in drugi, 2022).

Tabu/norma – raziskovalci so predpostavili obstoj socialnega tabuja (Cullen & Perez-Truglia, 2018a) oziroma norm (Gely & Bierman, 2004), ki preprečujejo pogovore o plačah. Cullen in Perez-Truglia (2018a) sta na vzorcu 755 zaposlenih velike komercialne banke v jugovzhodni Aziji odkrila, da skoraj polovica zaposlenih ni nikoli govorila o plačah s svojimi sodelavci. Omenjeni tabu v zadnjem času izgublja moč, saj so v novejši spletni raziskavi ugotovili, da le petina udeležencev ne želi deliti informacij o plačah (Boren, 2015 v Brown in drugi, 2022). 30 % anketirancev, starih med 18 in 36 let, je izrazilo zadovoljstvo ob

deljenju informacij, medtem pa je le 8 % tistih, starih med 53 in 71 let, izrazilo isto mero zadovoljstva (Weller, 2017).

Zakon in institucije – vlade v Kanadi, Evropski uniji, na Islandiji, Norveškem (Bergmann in drugi, 2019; Veldman, 2017 v Brown in drugi, 2022), v ZDA, Združenem kraljestvu (Trotter, 2017 in drugod potrjujejo akte, ki preprečujejo delodajalcem spodbujanje nizke stopnje deljenja informacij o plačah. Slednja namreč prispeva k razliki v plačah med spoloma (Bergmann in drugi, 2019; Trotter in drugi, 2017), ker zaposleni nimajo možnosti nadzora nad plačami drugih (Burn in Kettler, 2019). Druge raziskave trdijo, da institucije določajo stopnjo deljenja informacij o plačah. Kot primer so navedli raziskavo, izvedeno v ZDA, ki navaja, da ima približno polovica podjetij v zasebnem sektorju pravilnike in smernice za preprečevanje deljenja informacij o plačah, takšnih pa je le 15 % v javnem sektorju. Kot razlog za tako veliko razliko so navedli prizadevanja sindikatov za visoko stopnjo deljenja informacij o plačah (Hegewisch, 2014).

2.4.2 Raven organizacije

Konflikt med zaposlenimi – najpogostejši motiv za nizko stopnjo deljenja informacij je zmanjšanje možnosti za konflikt med zaposlenimi (Marasi in Bennett, 2016). Nizka stopnja omeji možnost primerjave plač, kar posledično zmanjša občutek nepravilnosti, ki lahko sproži negativno obnašanje zaposlenih (Burn in Kettler, 2019; Nickerson in Zenger, 2008; Zenger, 2017).

Zasebnost – organizacije z nizko stopnjo deljenja kot razloge temu v prid navajajo, da si zaposleni želijo, da so informacije o njihovih plačah zasebne (Gely in Bierman, 2004; Colella in drugi, 2007). Poleg tega spada plača posameznika v kategorijo osebnih podatkov, kar pomeni, da je posledično treba upoštevati Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP-2) (2023), ki navaja, da je za delitev podatkov treba pridobiti soglasje posameznika. Po podatkih Informacijskega pooblaščenca lahko delodajalec po lastni presoji določi podatek (o plači) kot zaupne oz. poslovne narave. To pomeni, da lahko prepove nepooblaščen razkrivanje teh informacij. Dolžnost varovanja poslovne skrivnosti in odgovornosti zaposlenega lahko delodajalec posebej opredeli s členom v pogodbi o zaposlitvi (Informacijski pooblaščenec, 2019).

Konkurenčna prednost in prilagodljivost – s tem, ko organizacija ne deli informacij o plačah, ohrani konkurenčno prednost pred konkurenčnimi delodajalci (Danziger in Katz, 1997; Lavie in Robin, 2008). Poleg tega pa lahko podjetja v razmerah plačne tajnosti izenačijo ponudbo za delo drugega podjetja za enega zaposlenega, ne da bi morali nato celemu oddelku dvigniti plačo. Slednje nakazuje na to, da je dobro zasnovan plačni sistem lahko konkurenčna prednost organizacije (Bierman in Gely, 2004).

2.4.3 Raven zaposlenih

Samozaščita – s tem, ko zaposleni ne deli informacij o svoji plači, se zaščiti pred posmehom, sramom, morebitno škodo in zmanjša grožnje svoji osebnosti (Exline in Lobel, 1999) in javni identiteti (na primer Argo in drugi, 2006). Lahko se pojavi tudi tako imenovani »pojav ponižanosti«, ko zaposleni ugotovi, da je za enako delo in izkušnje plačan manj (ali več) od svojih sodelavcev, ki razliko v plači že poznajo. Smit in Montag-Smit (2019) pravita, da je posameznikova izbira, ali deli ali zadrži plačne informacije, odvisna od želje po ohranitvi družbenega statusa in ugleda. Pretekle raziskave so pokazale, da lahko izmenjava informacij o plačah ogrozi prej omenjene želje. Zato se lahko zaposleni odločijo, da bodo zakrili informacije o svoji plači in se hkrati izognili primerjavam plačil z drugimi, da ohranijo ugled in razmerja z njimi (Schall in drugi, 2016 v Smit in Montag-Smit, 2019).

Na tem mestu velja omeniti še v slovenskem prostoru vseskozi prisotno zavist do drugih, v takšnem ali drugačnem pogledu uspešnejših posameznikov. Bedeian (1995) v svojem delu trdi, da lahko katera koli situacija, kjer en zaposleni pridobi neko ugodnost ali korist (na primer napredovanje, boljše pisarna, dvig plače, službeno vozilo), pri drugih povzroči občutke zavisti.

Ohranitev prijateljskih razmerij – posamezniki so manj naklonjeni k deljenju informacij, če menijo, da bo to slabo vplivalo na medsebojno razmerje (Caughlin in drugi, 2005; Smit in Montag-Smit, 2019) ali če menijo, da bo to vodilo v izključitev iz razmerja. Zadrževanje informacij zase je pogostejše v primerih, ko bi razkritje izpostavilo velike razlike v plači (Cullen in Perez-Truglia, 2018a).

Pričakovanje recipročnosti – zaposleni so naklonjeni k deljenju informacij o plači, ker zmanjša negotovost pravičnosti njihovega plačila v primerjavi z drugimi (Lind in van den Bos, 2002; SimanTov-Nachlieli in Bamberger, 2021). Zaposleni se lahko med sabo pogovarjajo o plači, v zameno za informacijo pa pričakujejo isto informacijo od sodelavca, ki je postavil vprašanje (Colella in drugi, 2007; Kellermann in Berger 1984 v Brown in drugi 2022, Nickerson in Zenger, 2008). Cullen in Perez-Truglia (2018a) pa trdita ravno nasprotno, in sicer da ima v nekaterih primerih recipročnost nasproten učinek – lahko namreč tudi omili povpraševanje po informacijah in njihovo deljenje.

2.5 Posledice deljenja informacij o plačah

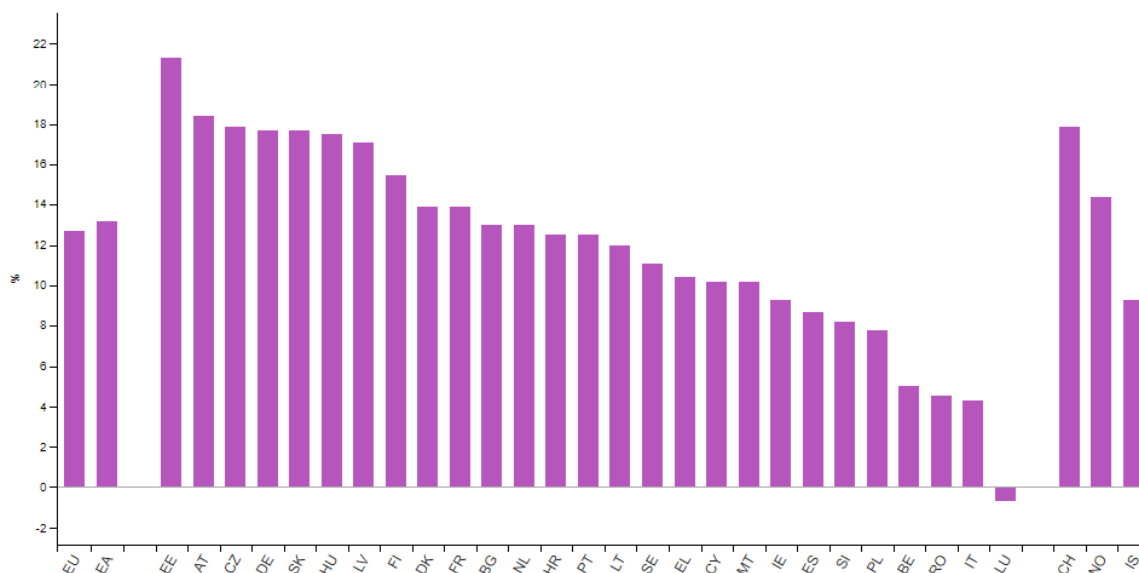
2.5.1 Družbena raven

V primeru popolne odkritosti plačnih informacij so zaposleni bolj osveščeni in lahko zaradi tega sprejemajo boljše odločitve za nadaljevanje njihove kariere. Kombinacija visoke stopnje deljenja informacij o plačah, odkritosti in konkurenčnih ponudb na trgu dela onemogoča delodajalcem, da bi na delovnem mestu zadržali zaposlene ženskega spola, ki

nimajo konkurenčne plače oz. so plačane manj od moških na istem delovnem mestu (Lobel, 2019). V ZDA, od koder izvira večina gradiva o plačilni odkritosti in razliki o višini plače med spoloma (npr. Baker in drugi, 2019; Bergmann in drugi, 2019; Castilla, 2015) (npr. Baker in drugi, 2019; Bergmann in drugi, 2019; Castilla, 2015) in kjer so imeli zgodovinsko gledano tudi največje razlike med plačami, iz države v državo postopoma sprejemajo reforme, ki povečujejo zavedanje in povečujejo odkritost razlik v višini plač. Na ta način jih lahko zaposleni med seboj primerjajo in zahtevajo pošteno plačilo od delodajalca (Lobel, 2019). Kot primer dobre prakse prej omenjeni avtor izpostavi Islandijo, ki naj bi bila po podatkih Svetovnega ekonomskega foruma svetovno najbolj enakovredna glede na plačilo po spolu. Njihov zakon veleva, da morajo podjetja, ki imajo več kot 25 zaposlenih, aktivno nadzirati in upravičevati plačno strukturo zaposlenih, ne pa le pasivno čakati na nadzornike, da odkrijejo nepravilnosti.

Po podatkih Eurostata iz leta 2023 je bila država z najmanjšim odstopanjem Luksemburg (-0,7 %, osebe ženskega spola imajo malenkost boljše plače), država z največjo razliko med plačami pa je bila Estonija (21,3 %). Razlika med plačami po spolu v Sloveniji znaša 8,2 %, kar nas uvršča med boljše države v EU (Eurostat, 2024), kot izhaja iz slike 1. Neprilagojena razlika je definirana kot razlika med povprečno bruto urno postavko moških in žensk, izražena pa je v odstotkih od povprečne bruto urne postavke moških. Neprilagojena razlika ne upošteva vpliva drugih dejavnikov, ki določajo višino plače, kot so raven delovnega mesta, staž, izobrazba, izkušnje in uspešnost (Eurostat, 2024).

Slika 1: Neprilagojena razlika med plačami po spolu v EU leta 2022



Vir: Eurostat (2024).

Drugo skrajnost predstavlja nizka stopnja deljenja plačnih informacij oz. njihova tajnost, ki posledično veča raven plačne diskriminacije in ohranja razlike v plači med spoloma (Baker in drugi, 2019). Day (2011) v svojem delu navaja, da nizka stopnja deljenja plačnih

informacij omogoča nadrejenim, da jim sprememb v višini plače ni treba utemeljevati, ker drugi zanje tako ali tako ne bodo vedeli. Castilla (2015) v svoji raziskavi ugotavlja, da je bila v primeru tajnosti plačnih informacij v podjetju letna rast plač nižja za zaposlene ženskega spola, zaposlene iz etničnih manjšin in tuje zaposlene, v primerjavi z belopoltim moškim zaposlenim. V primeru odkritosti plačnih informacij pa je ta razlika v rasti plač izginila.

Brown in drugi (2022) navajajo, da so posledice, ki jih ima deljenje plačnih informacij na družbeni ravni, zelo kompleksne. Učinkovitost zakonodaje, namenjene spodbujanju deljenja informacij o plačah med zaposlenimi, lahko ovirajo različni dejavniki. Eno glavnih vprašanj je predpostavka, da nizka stopnja deljenja plačnih informacij v organizaciji zavira pogovore med zaposlenimi o plačah. Vendar pa je mogoče, da omejitev deljenja informacij o plačah ni le posledica nizke stopnje razkritja plač v organizaciji, ampak izhaja iz širšega socialnega tabuja, ki obdaja pogovore o plačah. Drugi primer je predpostavka, da bodo zaposleni zahtevali in v praksi tudi uporabljali informacije o plačah pri pogajanjih za boljšo plačo (Göbel in drugi, 2020). Tretjič, čeprav zakonodaja omogoča zaposlenim, da pridobijo informacije o plači brez strahu pred kaznijo, to ne zagotavlja, da bodo prejeli natančne, specifične ali uporabne informacije. Poleg tega nekateri zakoni, ki se osredotočajo na razkritje plač v organizacijah, pogosto ne vsebujejo mehanizmov, ki bi organizacije prisilili, da zagotovijo uporabne informacije svojim zaposlenim (npr. Göbel in drugi, 2020).

2.5.2 Raven organizacij

Visoka stopnja deljenja informacij znotraj organizacij privede do tega, da se delodajalci bolj grobo pogajajo s posameznimi zaposlenimi, da se izognejo posledičnemu pogajanju z vsemi zaposlenimi. Če bi na primer le enemu zaposlenemu dvignili plačo, bi jo nato morali še vsem ostalim. Posledično je visoka stopnja deljenja plačnih informacij blagodejna za cenovno učinkovitost organizacije (Brown in drugi, 2022).

2.5.3 Razmerja

Količina razkritih informacij o plači vpliva na odločitve vodstva o višini plač. Tajnost plačnih informacij omogoča vodilnim, da namenijo določanju višine plač manj časa, saj je manj verjetno, da bodo naleteli na upor zaposlenih (Bowman in Stevens, 2013). Odkritost plačnih informacij pa zaposlenim omogoča preverbo in primerjavo višine plače, kar privede do več pogovorov in pogajanj (Bartol in Martin, 1989). V primeru odkritosti so plače bolj enakovredno razdeljene, v smislu, da so med njimi manjše razlike, lahko pa večje odstopanje v višini plače privede do sporov med zaposlenimi (Nickerson in Zenger, 2008). V primeru tajnosti plačnih informacij pa so plače bolj pravično razdeljene, vsak zaposleni namreč dobi plačo sorazmerno z njegovim doprinosom podjetju (Leventhal in drugi, 1980 v Brown in drugi 2022; Leventhal in drugi, 1972 v Brown in drugi, 2022; Major in Adams, 1983 v Brown in drugi, 2022). Omeniti velja tudi, da nekatere raziskave trdijo, da v primeru, ko

zaposleni razlike v plači dobro razumejo, lahko to vodi v pozitivne rezultate, tako za zaposlene kot tudi za podjetja (Maltarich in drugi, 2017; Nyberg, 2010).

V primeru tajnosti plačnih informacij lahko zaposleni predvidevajo, da določanje višine plače ni pravično, kar povzroči, da se obnašajo bolj sebično in s tem negativno vplivajo na delovno okolje (Marasi in drugi, 2018; Harder, 1992 v Brown in drugi, 2022). Bamberger in Belogolovsky (2017) trdita, da so zaposleni, ki se primerjajo z drugimi, bolj plačanimi, bolj zavistni, kar negativno vpliva na pripravljenost za sodelovanje in pomoč tem zaposlenim.

2.5.4 Zaposleni

Skrb za ohranitev motivacije delavca in njegove uspešnosti. Glavni motiv za ohranjanje tajnosti plač v organizaciji je prepričati zaposlenim, da bi izvedeli višino plače drugih zaposlenih, ker bi lahko ugotovitev, da so plačani manj od drugih, povzročila upad uspešnosti in nezadovoljstvo. Več študij pa navaja ravno nasprotno, in sicer da je plačna odkritost povezana z visoko učinkovitostjo zaposlenih (Brandes in Darai, 2017; Burchett in Willoughby, 2004; Ockenfels in drugi, 2015). Odkritost plačnih informacij ima močan pozitiven vpliv na učinkovitost zaposlenih, ko jim pomaga razumeti, zakaj prihaja do razlik v višini plače (Nosenzo, 2013; Trevor in drugi, 2012). Nasprotno se zgodi v primeru, ko so plačni sistemi slabo vzpostavljeni. Takrat lahko odkritost povzroči slabše odzive pri zaposlenih, še posebej, če obstajajo dvomi o pravilnem deljenju plač in o pravilnosti postopka.

Zenger (2017) v svojem delu trdi, da lahko zaposleni predvidevajo, da obstajajo težave v plačnem sistemu in da jim želi podjetje nekaj prikriti, če se le-to odloči, da ne bo delilo plačnih informacij. Iz tega lahko sklepamo, da so pomembni pripisi, ki jih ljudje (zaposleni) pripisujejo (ne)deljenju informacij.

Zadovoljstvo zaposlenih, njihova predanost delodajalcu in obrat. Veliko študij se osredotoča na razmerja med odkritostjo plačnih informacij in zadovoljstvom zaposlenih s plačo (Cappelli in Sherer, 1988; Christofferson, 2012; Futrell in Jenkins, 1978; Mahoney in Weitzel, 1978; Milkovich in Anderson, 1972) v Brown in drugi, 2022; Scheller in Harrison, 2019), nekatere pa tudi poudarijo posredno povezavo med dojemanjem pravičnosti (Day 2011) in upravičenostjo višine plače (Day, 2012). Cullen in Perez-Truglia (2018) ugotavljata, da horizontalna primerjava višine plače med vrstniki povzroča negativen vpliv na zadovoljstvo s plačo in s samim delom, vertikalna primerjava (z nadrejenimi) pa nima nobenega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Card in drugi (2012) pa pravijo, da odkritost plače v organizaciji slabo vpliva na zaposlene, ki imajo nižjo plačo od mediane, na tiste, ki pa imajo višjo plačo, pa odkritost ni vplivala.

Zgornji odstavek izpostavi še drug vidik odkritosti plačnih informacij, ki nakazuje, da odkritost plač ni nujno nekaj dobrega. To nakazuje na kompleksno zgodbo posrednih in neposrednih pozitivnih in negativnih učinkov (ne)deljenja informacij o plačah.

Dojemanje plačila po učinku. Tajnost plačnih informacij lahko prispeva k uspešnim zaposlenim, ker lahko njihovi delodajalci uporabljajo plačne sisteme, ki temeljijo na plačilu po učinku, in sicer brez strahu, da bi nastal spor med zaposlenimi zaradi razlik v plači (Bartol in Martin, 1989).

Obnašanje zaposlenih ob iskanju plačnih informacij. Najpogosteje zaposleni ugibajo višino plač drugih ali pa uporabljajo tretje strani za vir podatkov o plačah drugih, ki pa imajo pogosto nenatančne podatke (Brown in drugi, 2022). Cullen in Perez-Truglia (2018) v svoji raziskavi ugotavljata, da bi nekateri zaposleni plačali četrtno svojega mesečnega prihodka, da bi izvedeli višino plače drugih zaposlenih. Zaradi cene in zahtevnosti pridobivanja podatkov o plačah drugih ljudje pogosto ugibajo o višini plače na podlagi dobrin, kot so na primer avtomobili ali obleke, kar pa pogosto vodi do nenatančnih ugibanj (Frank, 1985). Teorija asimetrije informacij pravi, da lahko portali, kot sta Glassdoor in Payscale, pripomorejo k zmanjševanju razlike med obveščeno in neobveščeno stranjo (Bergh in drugi, 2019). Popularnost teh spletnih strani lahko pripišemo anonimnosti deljenja informacij. Zaposleni lahko sodelujejo s stranjo, ne da bi tvegali, da bi škodovali razmerjem na delovnem mestu, brez kršenja družbenih norm in tabujev in raznih notranjih politik delodajalcev, ki prepovedujejo deljenje informacij (Caulfield, 2021).

2.6 Dojemanje oz. zaznavanje informacij o plačah

Učinke plačne odkritosti sta raziskovali hrvaški avtorici, ki v svojem članku navajata, da zaposleni v javnem sektorju dojemajo plačno odkritost bolj pozitivno kot zaposleni v zasebnih podjetjih. Posledično navajata, da zaposlene, ki jim je odkritost plačnih informacij bližja, bolj privlači delo v javnem sektorju kot delo pri zasebnih podjetjih. Njuni pridobljeni rezultati kažejo, da več kot polovica anketiranih dojema plačno odkritost kot nekaj dobrega, želeli pa bi delati v podjetju, kjer so plačne informacije dostopne in so pripravljene deliti informacije o svoji plači s svojimi sodelavci (Načinović Braje in Kuvač, 2022).

Avtorji Grasser in drugi (2022) so raziskovali učinke plačne odkritosti na motivacijo zaposlenih in ugotovili, da je učinek odvisen od tega, kaj dejansko plačna odkritost razkrije. Plačna odkritost ni imela nobenega zaznanega pozitivnega vpliva na motivacijo v primerih, ko je bila višina plače poravnana s količino vloženega napora zaposlenega ali ko so bili zaposleni preveč plačani. Negativen vpliv na motivacijo pa so zaznali, ko so bili zaposleni premalo plačani. Podobno navajajo tudi Schnauffer in drugi (2022) in sicer da plačna odkritost zmanjša zadovoljstvo zaposlenih, ki ne dosegajo želene višine plače oziroma so premalo plačani. Obenem se pri njih pojavi tudi zavist do tistih, ki so več plačani.

Razkrivanje informacij o plačah vpliva tudi na zaupanje zaposlenih v vodstvo. Zaposleni praviloma dojemajo tajnost plačnih informacij kot slabo oz. neželjeno, kar privede do nižje stopnje zaupanja v management in negativne pripise. Še posebej je pomanjkanje zaupanja prišlo do izraza v primeru, ko je podjetje prepovedalo zaposlenim, da delijo informacije o svoji plači z drugimi, in ko delodajalci niso priskrbeli informacij o načinu določanja višine

plače. Pozitivni pripisi pa so značilni za podjetja, ki svojim zaposlenim zagotovijo informacije o načinu določanja višine plač, o načinu, kako dosegati pogoje za povišice in bonuse. Na ta način se vzpostavi višja stopnja zaupanja v management (Montag-Smit in Smit, 2021).

V primeru, da delodajalec deli informacije o plačah drugih zaposlenih, se sodelujočim v raziskavi to ni zdelo koristno, kot tudi ni dvignilo stopnje zaupanja. Avtorji so sicer pričakovali pozitivne attribute v tem primeru, ker lahko na ta način zaposleni ocenijo pravičnost njihovega plačila. Kot možen odklon od pričakovanih rezultatov navajajo, da se to lahko zgodi zaradi tega, ker podjetja delijo informacije o plačah drugih zaposlenih zaradi zakonskega določila in ne zaradi lastne želje po takšnem, tj. odkritem načinu vodenja. V kontekstu družbene odgovornosti podjetij imajo zaposleni višjo stopnjo zaupanja v organizacije, ki prostovoljno implementirajo družbeno odgovoren način poslovanja, in nižjo stopnjo zaupanja v organizacije, ki implementirajo družbeno odgovoren način poslovanja, ko tako določa zakon (Lee in drugi, 2013 v Montag-Smit in Smit, 2021). Iz tega lahko sklepamo, da organizacije, ki implementirajo nov način poslovanja, preden ga določi zakonodaja, lahko potencialno pozitivno vplivajo na odnos zaposlenih do organizacije (Montag-Smit in Smit, 2021).

Za našo interpretacijo rezultatov in razumevanje je zelo pomembna tudi Adamsova teorija pravičnosti iz leta 1963. Slednja namreč predstavlja potrebno uravnoteženost med vloženim delom zaposlenega (trdo delo, izkušnost, sprejemanje, delovna vnema itd.) in plačilom za njegovo delo (plača, ugodnosti, neoprijemljive dobrine – ugled).

3 METODOLOGIJA

V tem poglavju predstavljam pripravo in izvedbo teoretičnega in raziskovalnega dela. V podpoglavjih podrobno predstavljam potek priprave teoretičnega dela, priprave vprašalnika, izvedbe intervjujev in njihovo analizo.

3.1 Metodologija raziskave

V teoretičnem delu magistrskega dela sem najprej pripravil tematsko analizo literature in z opisno metodo znanstvenoraziskovalnega dela združil in povzel ključne ugotovitve avtorjev. Na podlagi analizirane literature sem izluščil ključna raziskovalna vprašanja, na katera odgovarjam s pomočjo izvedene raziskave.

V raziskovalnem delu magistrskega dela sem uporabil kvalitativno metodo raziskovanja, delno strukturiran intervju, ki sem ga izvedel z enajstimi, med seboj različnimi, intervjuvanci. Po tem številu intervjujev sem opazil, da so se začeli odgovori ponavljati in mi niso ponudili dodatnih novih vpogledov v tematiko – prišlo je torej do zasičenja. Sodelujoči so odgovarjali na vprašanja o dosedanjih izkušnjah pri deljenju plačnih

informacij, o odkritosti plačnih informacij v podjetju, kjer so zaposleni, o odzivih in mnenjih glede transparentnosti plačnih informacij, o vplivu na odnose znotraj in zunaj meja podjetja, o osebni dinamiki in zaznavah pri deljenju oz. prejemanju informacij ter nazadnje še o demografskih podatkih. Tako sem pridobil podatke, na podlagi katerih sem lahko odgovoril na raziskovalna vprašanja.

3.2 Raziskovalni instrument in vzorec

Za zbiranje primarnih podatkov je bila v mojem primeru najprimernejša oblika polstrukturirani intervju, saj sem želel od sogovornikov na sistematičen način pridobiti vpogled v tematiko, ki je običajno bolj osebne narave. Zaradi lažje izvedbe in enostavnejše kasnejše primerjave sem pripravil seznam vprašanj, ki je služil kot iztočnica za pogovor. Na ta način so si vsi pogovori sledili po istem vrstnem redu, kar je olajšalo prepis, kodiranje odgovorov in kasnejšo analizo podatkov.

Za namen izvedbe intervjujev sem pripravil seznam vprašanj za sogovornika (Priloga 1). Vprašanja so odprtega tipa, da spodbudijo sogovornikov razmislek in da spodbudijo razvoj debate. S tem namenom tudi vprašanja niso fiksna, ampak služijo kot oporne točke za pogovor. Vprašanja sem razdelil po temah, in sicer: splošna vprašanja o pogovarjanju o plačah, transparentnost v podjetju intervjuvanca, reakcija in mnenje o transparentnosti plačnih informacij, vpliv deljenja plačnih informacij na odnose, osebna dinamika in zaznave pri prejemanju oz. deljenju informacij, za konec pa še nekaj demografskih vprašanj, ki so omogočila zanimiv vpogled in primerjavo podatkov pri analizi rezultatov. Intervjuje sem izvedel z enajstimi sogovorniki. Pregled značilnosti sogovornikov je v tabeli 2. Slednje sem naključno izbiral in skrbel, da so si med sabo čim bolj različni, tako po starosti kot po doseženi stopnji izobrazbe, delovnem mestu in razmišljanju, da sem pridobil najrazličnejša mnenja. Intervjuvanci so bili izbrani naključno, njihova starost je v rangih od 20 do 29 let do 60 do 69, torej sem s svojim vzorcem zajel predstavnike večine delovno aktivnega prebivalstva. Intervjuvanci so si različni po spolu, doseženi stopnji izobrazbe in načinu zaposlenosti – bodisi so samozaposleni bodisi zaposleni v podjetju. Zanimivo bi bilo primerjati še veroizpoved vprašanih, vendar se mi je to zdelo nekoliko preveč sporno vprašanje, da bi ga lahko vključil v intervju.

Med intervjuvanci je bilo šest vprašanih ženskega spola, pet pa moškega spola. Med spoloma ni opaziti nobenih razlik pri mnenjih o deljenju plačnih informacij.

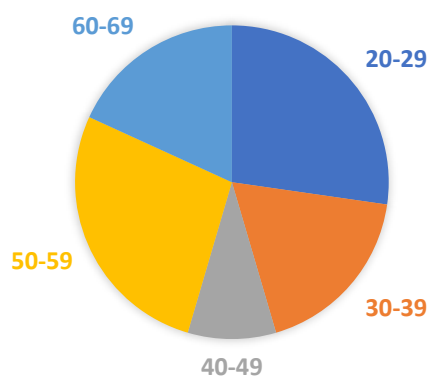
Kot je razvidno s slike 2, so trije intervjuvanci iz starostne skupine 20–29 let, dva sta iz starostne skupine 30–39 let, eden je iz starostne skupine 40–49 let, trije iz starostne skupine 50–59 let ter dva iz starostne skupine 60–69, kar prikazuje, da sem z izbranimi intervjuvanci zajel mnenja večine delovno aktivnega prebivalstva.

Tabela 2: Prikaz intervjuvancev

Oseba	Spol	Starostni razpon	Izobrazba	Področje dela	Dejavnost/panoga	Višina nakazila v EUR
A	Ženska	40-49	Diploma	Strokovnjakinja računovodstva	Gospodarstvo	1000-1500
B	Moški	50-59	Diploma	Strokovnjak v prodaji	Gospodarstvo	Ne želi odgovoriti
C	Ženska	30-39	Diploma	Delavka v javnem sektorju	Javni sektor	1500-2000
D	Ženska	50-59	Diploma	Strokovnjakinja v vrtcu	Javni sektor	1500-2000
E	Moški	20-29	Diploma	Strokovnjak tehnolog avtomobilska industrija	Gospodarstvo	1000-1500
F	Ženska	20-29	Srednja šola	Delavka v komerciali	Gospodarstvo	1000-1500
G	Ženska	20-29	Srednja šola	Delavka v marketingu	Turizem	1000-1500
H	Ženska	60-69	Magisterij	Vodja oddelka	Javni sektor	2500-3000
I	Moški	60-69	Diploma	Strokovnjak za skladnost poslovanja	Bančništvo	Ne želi odgovoriti
J	Moški	30-39	Magisterij	Strokovnjak za odnose z javnostmi	Javni sektor	1500-2000
K	Moški	50-59	Diploma	Direktor	Informacijska tehnologija	Ne želi odgovoriti

Vir: lastno delo.

Slika 2: Starostni razponi

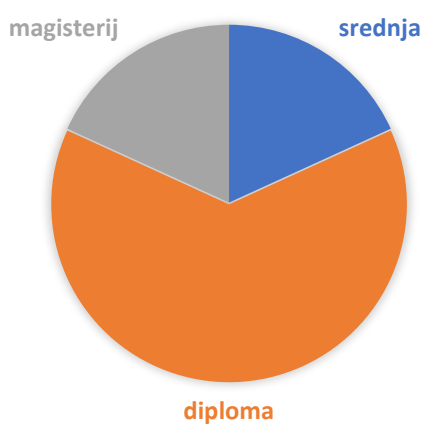


Vir: lastno delo.

Na splošno so posamezniki, starejši od 50 let, pri mnenju o deljenju plačnih informacij bolj zadržani in ozkogledni, kot so tisti, ki so mlajši od navedene starosti. Slednja trditev je tudi pripomogla pri oblikovanju person.

Dva intervjuvanca imata doseženo srednješolsko izobrazbo. Sedem jih ima opravljen dodiplomski študij, dva pa imata opravljen podiplomski magistrski študij, kot je razvidno s slike 3.

Slika 3: Dosežena stopnja izobrazbe



Vir: lastno delo.

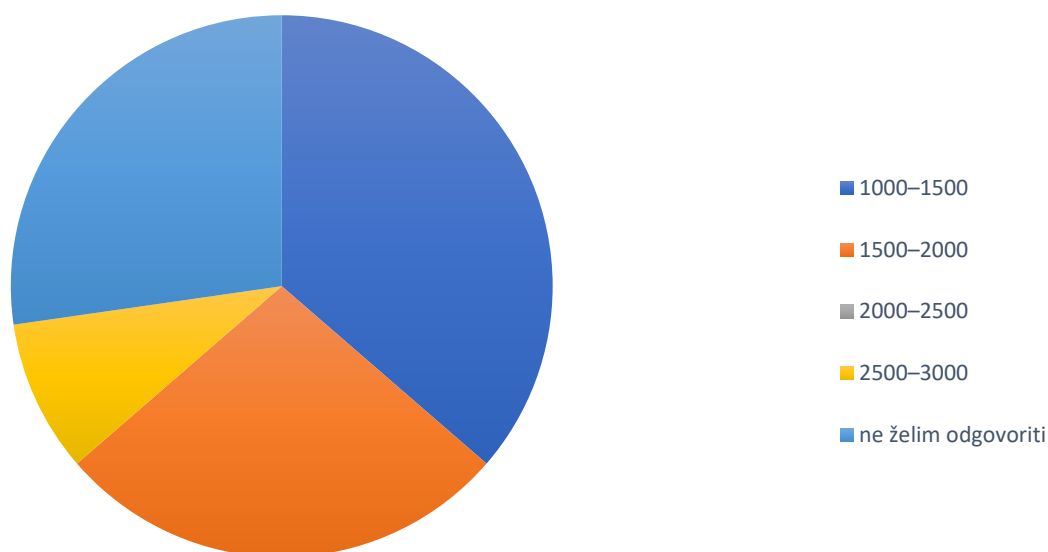
Tortni diagram o zaposlenih v gospodarstvu ali javni upravi in poklicih prikazuje različne poklice in njihovo frekvenco med intervjuvanci. Med intervjuvanci sta bila dva prodajalca oz. komercialista, ostali poklici so navedeni po enkrat, kar kaže na široko razpršenost poklicev med sodelujočimi v raziskavi. Zajemajo različna področja: vodstvene funkcije (direktor, vodja finančno računovodskega oddelka), ekonomijo in pisarniško delo (računovodja, skrbnik za skladnost poslovanja), trgovino in marketing (prodajalec, marketing, služba za odnose z javnostmi), vzgojo in zdravstvo (glavna vzgojiteljica, medicinska sestra) in tehnične stroke (tehnolog v avtomobilski industriji).

Na tem mestu je smiselno poudariti, da tisti, ki so zaposleni v javnem sektorju, vidijo odkritost plačnih informacij bolj pozitivno kot zaposleni v gospodarstvu, ker so takšnega sistema že vrsto let navajeni, kar se sklada z ugotovitvami Načinović Braje in Kuvač (2022).

Kot je razvidno iz slike 4, največ intervjuvancev prejema neto plačo v razponu **1000–1500 EUR** (4), sledi razpon **1500–2000 EUR** (3), medtem ko nihče ni navedel plače med **2000–2500 EUR**. Višjo plačo v razponu **2500–3000 EUR** prejema le en intervjuvanec. Pomembno je tudi, da trije intervjuvanci **niso želeli razkriti svoje plače**, kar nakazuje na občutljivost teme in nelagodje pri deljenju takšnih informacij.

Iz pridobljenih podatkov lahko vidimo, da navedbe oz. splošno prepričanje intervjuvancev, da kdor ima nižjo plačo, raje deli njen znesek, na splošno zares drži. Primerjava demografskih podatkov in splošnega mnenja posameznikov je pokazala, da tistim, ki imajo plačo pod 2.000 €, ni problem deliti njenega zneska z zaupanja vrednimi posamezniki. Iz konteksta intervjujev sem tudi razbral, da tisti, ki vidijo svojo plačo kot višjo, njenih podrobnosti raje ne delijo – ne za namen raziskave in ne zasebno, ker se bojijo negativnih vplivov, predvsem zavisti in neodobravanja.

Slika 4: Višina prejetega nakazila intervjuvancev po rangih



Vir: lastno delo.

Pridobljeni podatki iz raziskave so mi omogočili združiti intervjuvance v tri različne persone, in sicer:

- Persona 1 – šteje pet članov, starih do 50 let, ki jim deljenje informacij ne predstavlja težav oziroma vidijo to kot dobrodošlo stvar. Zavedajo se posledic in omejitev deljenja, ampak to vseeno počnejo. Panoga zaposlitve na mnenja ne vpliva.
- Persona 2 – šteje štiri člane, trije so stari nad 50 let, en pa pripada starostni skupini med 20 in 29. Deljenje jim predstavlja težavo in so na splošno proti temu, vidijo večinoma slabosti (tabu tema, konfliktne situacije, osredotočenost na mnenje drugih in zavistnost), večinoma so zaposleni v gospodarstvu.
- Persona 3 – šteje dva člana, njuna starost je nad 50 let, deljenje informacij jima je poznano, domače in ustrezno, se zavedata omejitev in sta zaradi tega bolj zadržana od persone 1, a sta še vedno pripravljena deliti informacije, zaposlena pa sta v javni upravi.

3.3 Zbiranje podatkov

Pogovore z intervjuvanci sem z njihovim dovoljenjem snemal z aplikacijo za snemanje zvoka na mobilnem telefonu. Zvočni zapis sem dal v spletni program za transkripcijo Speechmatics in dobljeno besedilo večkrat prebral, da sem identificiral tematski okvir in ključne besede. V intervjujih sem se osredotočil na podobnosti in razlike v odgovorih. Na podlagi slednjih sem oblikoval kode, tematsko podobne kode združil v teme oz. kategorije in jih za lažjo in boljšo analizo podatkov zapisal v Excelovo tabelo. Dobljene podobne kode sem nato združil v kode drugega reda, ki sem jih nato uporabil kot podatke za pisanje sklepnih mnenj in bolj povzemajočih odgovorov na raziskovalna vprašanja.

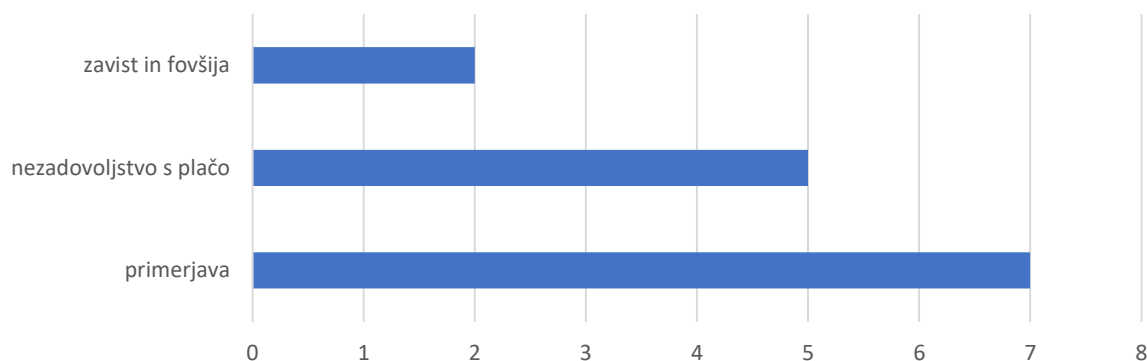
4 REZULTATI IN INTERPRERACIJA

Podatke sem analiziral s tako imenovano analizo vsebine (angl. Content analysis), kjer sem s pomočjo kod in štetjem le-teh ugotovil, koliko se neka koda pojavlja v odgovorih in tako identificiral vzorce obnašanj iz svojih podatkov. Za določene primerjave sem uporabil tudi tematsko analizo, kjer sem na podlagi izpostavljenih problematik, ugotovljenih med intervjuji, predstavil logične povezave med demografskimi podatki in odgovori intervjuvancev. V naslednjih podpoglavjih predstavljam odgovore intervjuvancev na vprašanja. Zaradi preglednosti so kode odebeljene, v oklepaju za njimi pa je s številko zapisana količina, kolikokrat se je koda pojavila v odgovorih intervjuvancev.

4.1 Komuniciranje o plačilu za delo v delovnih organizacijah

Pri vprašanju »Si že kdaj imel pogovor s sodelavcem o svoji ali njihovi plači? Če ja, kaj je sprožilo ta pogovor in kako je potekal?« podatki kažejo, da je najpogostejši razlog za pogovore o plačah med sodelavci **primerjava** (7), saj ljudje želijo vedeti, kako se njihova plača ujema z drugimi. **Nezadovoljstvo s plačo** (5) je prav tako pomemben dejavnik. Nekateri pogovori so bili sproženi zaradi **zavisti** (2), kar kaže na medsebojne občutke nepravilnosti. Pogovori se vrtijo tudi okoli **pojasnjevanja razlik v plačah**, pri čemer intervjuvanci redko razkrivajo **točne zneske**, nekateri pa se takšnim temam izogibajo in **sami ne delijo** informacij o svoji plači. Rezultati so prikazani na sliki 5. Povzamem lahko, da je glavni razlog za deljenje plačnih informacij med intervjuvanci primerjava izplačil, da se lahko oceni točnost le-teh, poleg tega pa še izražanje nezadovoljstva s prejeta plačo.

Slika 5: Si že kdaj imel pogovor s sodelavcem o svoji ali njihovi plači? Če ja, kaj je sprožilo ta pogovor in kako je potekal?



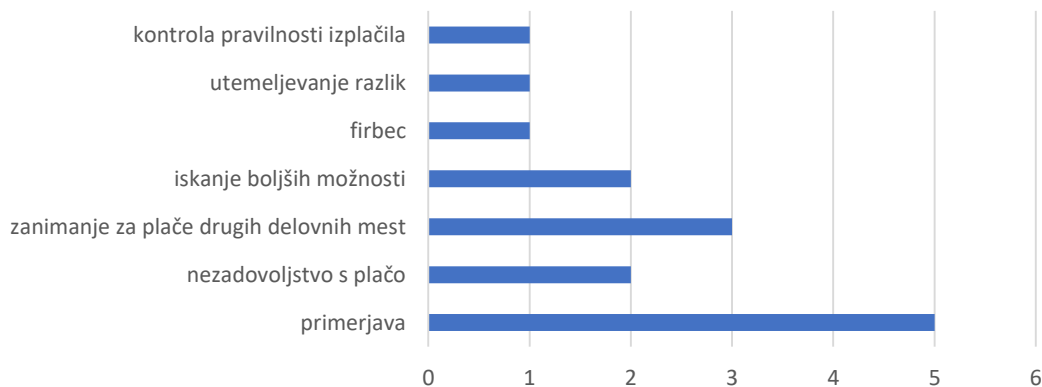
Vir: lastno delo.

V literaturi sem zasledil, da so avtorji Cullen in Perez-Truglia (2018a) ugotavljali na podlagi njihove raziskave v eni izmed velikih jugovzhodnih azijskih komercialnih bank, da skoraj polovica zaposlenih ni nikoli govorila o plačah s svojimi sodelavci. V moji raziskavi je bil udeležen intervjuvanec, ki je zaposlen v eni od bank, ki delujejo v Sloveniji. Med intervjujem je večkrat poudaril, da deljenje plačnih informacij ni skladno s pravilnikom in da se o tem ne sme govoriti.

Moja raziskava se ravno tako delno sklada z ugotovitvami Wellerja (2017), ki pravi, da je 30 % anketirancev, starih med 18 in 36 let, izrazilo zadovoljstvo ob deljenju informacij. Ugotovil sem, da vsi sodelujočih pripadniki omenjene starostne skupine v moji raziskavi pravijo, da jim deljenje ne predstavlja težav in da vidijo koristi pri deljenju informacij z drugimi. Prej omenjeni avtor tudi pravi, da 8 % anketirancev, starih med 51 in 71 let, izraža isto mero zadovoljstva ob deljenju. V moji raziskavi je delež podoben – štirje od petih intervjuvancev iz omenjene starostne skupine ne želijo deliti informacij o plači oz. jim to predstavlja težavo, eden od petih pa ima mešane odzive, ki se nagibajo k pozitivni strani.

Pri vprašanju »Kaj pri tebi sproži željo oz. potrebo po delitvi ali iskanju informacij o plačah drugih?« podatki kažejo, da je največja motivacija za iskanje informacij o plačah drugih **primerjava** (5), saj posamezniki želijo vedeti, kako se njihova plača ujema z drugimi v isti ali sorodni panogi. **Nezadovoljstvo s plačo** (2) in **iskanje boljših zaposlitvenih možnosti** (2) sta prav tako pomembna razloga, ki odražata željo po boljših pogojih in pravičnejšem plačilu. Poleg tega pa je prisotna tudi **radovednost o drugih delovnih mestih** (3), ki lahko nakazuje na širše zanimanje za trg dela. Čeprav nekateri raziskujejo plače iz **radovednosti** (1) ali za **preverjanje pravičnosti izplačil** (1), je glavna ugotovitev, da sta finančna varnost in občutek pravičnosti ključna dejavnika pri tem vedenju. Odgovori so prikazani na sliki 6.

Slika 6: Kaj pri tebi sproži željo oz potrebo po delitvi ali iskanju informacij o plačah drugih?

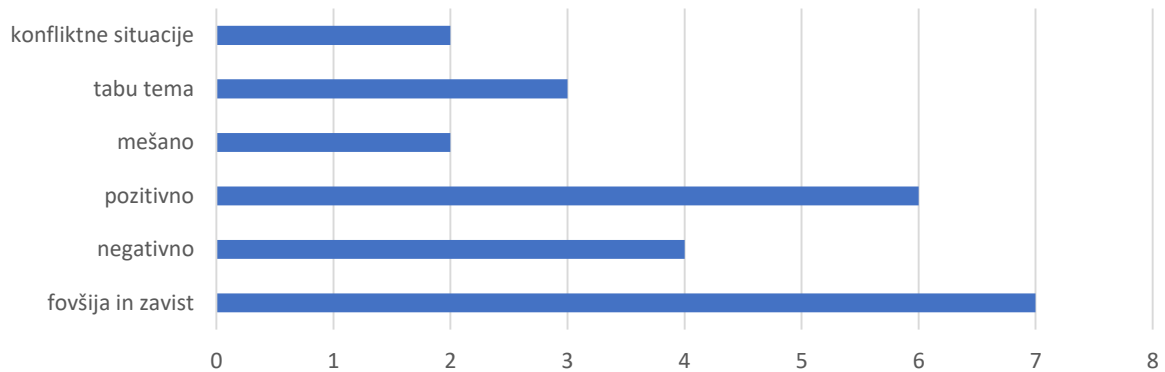


Vir: lastno delo.

Kot omenjeno, so glavni sprožilci pogovora o plačah med dvema (ali več) zaposlenima primerjava z drugimi delovnimi mesti in nezadovoljstvo s plačo. Ugotovitve se skladajo z navedbami v literaturi, ki pravijo, da primerjava z drugimi in posledično pričakovanje recipročnosti zmanjša negotovost glede pravičnosti izplačila v primerjavi z drugimi (Lind in Van den Bos, 2002; SimanTov-Nachlieli in Bamberger, 2021).

Mnenja o deljenju informacij o plačah so razdeljena. Najpogostejši pomislek je, da to pri sogovorniku in v njegovih krogih ljudi izzove **zavist** (7), prav tako so nekateri **proti** deljenju (4) zaradi nižje stopnje zasebnosti in možnih negativnih odzivov, kot so na primer nedoseganje pričakovanj drugih, negativni odzivi ljudi, restriktivne politike podjetij, ki prepovedujejo deljenje informacij o plačah, ter mišljenje, da bi moralo biti za vse enako (ali delijo vsi ali pa nobeden) (6). Po drugi strani pa nekaj intervjuvancev **podpira deljenje** (6), saj lahko poveča preglednost in pravičnost, poleg tega pa je bolj jasno utemeljeno razmerje med vloženim delom in plačilom. Nekateri vidijo to temo kot **tabu** (3) ali vir **konfliktov** (2), medtem ko so drugi mnenja, da je deljenje smiselno v določenih situacijah, kot je preverjanje pravičnosti plač. Na splošno so mnenja precej razdeljena med pozitivne in negativne vidike razkritja plač. Rezultati so predstavljeni na sliki 7.

Slika 7: Kakšno je tvoje mnenje o deljenju informacij o plačah z drugimi?



Vir: lastno delo.

Iz 24 kod lahko razberemo, da deljenje informacij o plačah v ljudeh vzbudi strah pred morebitnimi konfliktnimi situacijami zaradi nedoseganja pričakovanj, zavisti drugih in morebitnega slabega vpliva na zasebnost. Med pogovori sem večkrat zasledil tudi mnenje, da kdor ima višjo plačo, je raje ne deli in da imajo nekateri delodajalci tudi pogoj oziroma klavzulo v pogodbi, da so informacije o plačah zasebne narave, ki jih je prepovedano deliti. Desetkrat sem med odgovori zasledil, da je deljenje plačnih informacij z drugimi nekaj dobrega.

Med intervjuji je bilo nekajkrat omenjeno, da tisti, ki ima nižjo plačo, raje deli njene podrobnosti, ker nima česa izgubiti. Citat iz intervjuja z osebo J dobro predstavlja to trditev: »Imeti nizko plačo je družbeno sprejemljivo, tako da če imaš nizko plačo, je verjetno, da ima tvoj sogovornik isto ali višjo, tako da boš z deljenjem v bistvu izpadel bolj odprt za deljenje, hkrati pa ne bo tvoja zasebnost nič ogrožena, ker so vsi zaposleni načeloma vsaj minimalno plačani, tako da je ta podatek že poznan.« Hkrati pa citat osebe D dodatno potrjuje trditev, da tisti, ki ima višjo plačo, raje ne deli podrobnosti o njej: »Deliti informacije o plači, sploh o višini plače, sploh tisti, ki jo imajo več, je ne delijo, ker izzovejo jasno negativna odzivanja.« Trditev, da tisti, ki ima nižjo plačo, ob njenem deljenju nima česa izgubiti, se nanaša na tematiko zavisti, saj imajo v teoriji vsi redno zaposleni posamezniki vsaj minimalno plačo. To pomeni, da je tisti, ki je plačan minimalno oz. nizko, avtomatsko deležen plačne transparentnosti, ker je njegova plača določena na državni ravni in je splošno znana. Tako ob njenem deljenju sogovorniku ne pove ničesar novega, kar posledično pomeni, da o sebi ne deli nobenih novih informacij, s tem pa ne ogrozi svoje zasebnosti. Ravno tako je bilo večkrat izpostavljeno, da je treba upoštevati razmerje med vloženim trudom oz. delom in plačilom, kar nakazuje na prisotnost pomembne teorije pravičnosti (Adams, 1963). Zaposlenim bi tudi koristilo, če bi jim bil poznan pravilnik za napredovanje in možnost kontrole pravilnosti izplačila.

Zgoraj navedeni razlogi za nedeljenje informacij so skladni z literaturo, ki pravi, da s tem, ko oseba ne deli informacij o svoji plači, skrbi za samozaščito, se zaščiti pred posmehom, sramom, morebitno škodo in zmanjša grožnje svoji osebnosti (Exline in Lobel, 1999) in javni

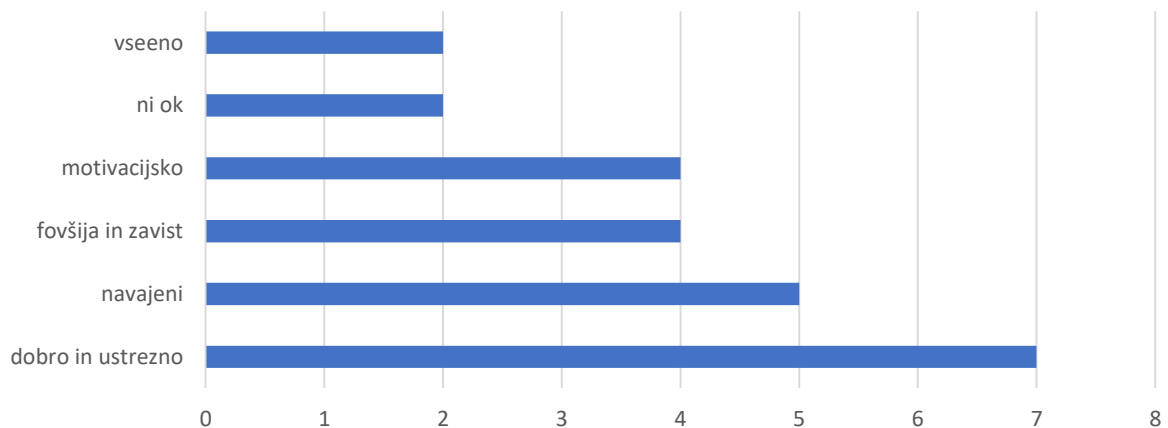
identiteti (na primer Argo in drugi, 2006). Tudi Smit in Montag-Smit (2019) navajata, da je posameznikova želja po delitvi informacij odvisna od želje po ohranitvi družbenega statusa in ugleda. Zakritje informacij in izogib primerjave z drugimi pa pomagata tudi pri ohranjanju ugleda in razmerij z drugimi (Schall in drugi, 2016 v Smit in Montag-Smit, 2019).

Kot pričakovano, se je veliko odgovorov na vprašanja nanašalo na zavist posameznikov, bodisi sogovornikov, tretjih oseb ali prvoosebni intervjuvancev samih. Celostno gledano je bil to najpogostejši razlog za zadržanost pri deljenju informacij o plačah z drugimi, kar se sklada z delom avtorja Bedeiana (1995). V raziskavi sem opazil prepletanje problematike zavisti in pričakovanja drugih, kar nakazuje na to, da je zavist kompleksen pojav pri posameznikih, na katerega vpliva več dejavnikov. V nadaljevanju predstavljam nekaj zanimivih citatov intervjuvancev, kjer lahko vidimo odvisnost zavistnosti in pričakovanj. Oseba B na primer meni: »Prav zaradi fovšarije tako, ker za ene bo to, da sem preveč plačan ali pa premalo plačan in tudi jaz sam ne želim iti v to, ker bi lahko dobil občutek, da sem premalo plačan.« Oseba C pove: »Jaz mislim, da je en del fovšija, ampak predvsem tudi ta del, da bi potem, kaj bo kdo rekel, ne samo, kaj bo kdo rekel, ampak potem bo pa kdo kar hotel denar od mene, pa bo vedel, koliko imam, recimo, ne vem.« Oseba E meni: »Se mi zdi, da hitro lahko pride do neke fovšije in podobnega ali pa se nekomu ne zdi prav.« Tudi oseba K podobno pravi: »Plače ne delim. To pa zato, ker ali delimo vsi ali pa nobeden. Ne zdi se mi ta vmesna varianta, da ti deliš in da drugi ne. Moraš imeti celo sliko, sama plača ti lahko pove nič ali pa veliko. Če imam na drugi strani sogovornika, ki mu zaupam, in vem, da bo razumel, da bo v zakup vzel širšo sliko, in za katerega menim, da je podobno plačan, bi z njim delil informacije o svoji plači.«

4.2 Transparentnost v podjetju intervjuvanca

Večina anketirancev visoko stopnjo deljenja plačnih informacij v podjetju ocenjuje kot **dobro in ustrezno** (7), nekateri pa so že **navajeni** na takšno prakso (5). Del zaposlenih vidi takšno odprtost kot **motivacijsko** (4) in dobro za **produktivnost** zaposlenih, vendar obstajajo tudi pomisleki glede **zavisti** (4) ter **negativnega** vpliva na **zasebnost** in **produktivnost**. Nekateri bi ostali ravnodušni, medtem ko bi lahko velike razlike v plačah povzročile **nezadovoljstvo med zaposlenimi**. To kaže, da ima deljenje plačnih informacij tako pozitivne kot negativne učinke, ki so močno odvisni od organizacijske kulture in pristopa podjetja, ter sposobnost posameznika, da sprejema in ovrednoti drugačnost. Rezultati so prikazani na sliki 8.

Slika 8: Kako bi reagiral, če bi podjetje, kjer si zaposlen, prešlo na visoko stopnjo deljenja plačnih informacij?



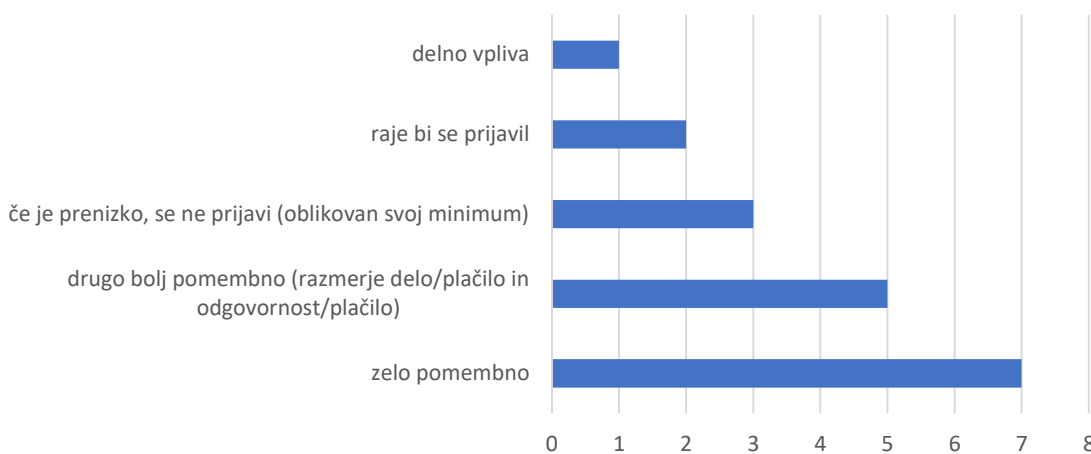
Vir: lastno delo.

Prehod podjetja na visoko stopnjo deljenja plačnih informacij bi na zaposlene večinoma vplival pozitivno. Med odgovori sem zasledil, da se je pozitivna naravnost ponovila kar dvajsetkrat. Intervjuvanci so najbolj izpostavili dvig motivacije in produktivnosti, ustreznost takšnega sistema in možnost primerjave izplačil, posledično pa zadovoljijo tudi svojo radovednost, kar sovпада z navedbo avtorjev Nosenzo (2013) in Trevor in drugi (2012), ki pravijo, da ima odkritost plačnih informacij močan pozitiven vpliv na učinkovitost zaposlenih, ko jim pomaga razumeti, zakaj prihaja do razlik v višini plače.

Negativna naravnost se je ponovila devetkrat, najpogostejši razlogi za to so bili zavist sogovornikov, skrb za zasebnost podatkov o plači in nezadovoljstvo ob ugotovljenih velikih razlikah v plačah med posamezniki. Zanimiv je recimo odgovor osebe K, ki pravi: »Več kot znaš, več ko narediš, da veš, da se tisto potem odrazi v neki nagradi. Načeloma jaz osebno lahko vedno argumentiram svojo nagrado. Če pa nekdo drug ne zna argumentirati oziroma razumeti, pa lahko pride do konflikta.«

Večina intervjuvancev meni, da je navedba višine plačila pri razpisu delovnega mesta **zelo pomembna** (7), saj močno vpliva na odločitev o prijavi. Nekateri pa poudarjajo, da je **razmerje** med delom, odgovornostjo in plačilom še pomembnejše (5). Pomemben dejavnik je **tudi minimalna pričakovana plača**, saj se nekateri ne bi prijavi, če bi bila plača prenizka (3). Nekateri bi se **raje prijavi**, če bi objavljena plača **ustrezala** pričakovanju (2), medtem ko pri enem intervjuvancu vpliv ni bistven. Prisotni so tudi pomisleki glede **nesorazmerno visokih plač**, ki bi vzbujale dvome o razlogih za tako ponudbo. Na splošno so informacije o plači **ključen dejavnik** pri odločanju o prijavi, vendar intervjuvanci večinoma upoštevajo še druge dejavnike, kot sta vsebina dela, odgovornost, oddaljenost od doma ter kolektiv. Rezultati so prikazani na sliki 9.

Slika 9: Kako bi navedba višine plačila ob razpisanem delovnem mestu vplivala na tvojo odločitev o prijavi?



Vir: lastno delo.

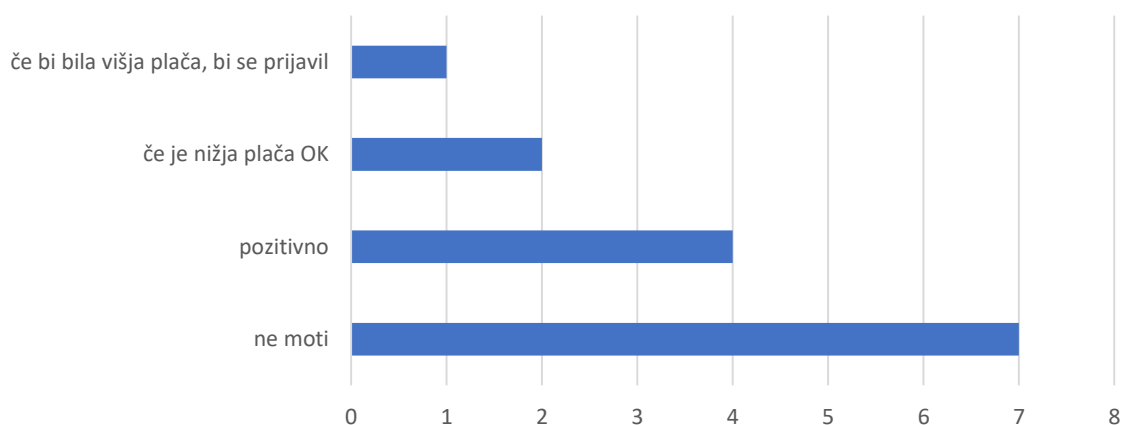
Večinoma bi objava višine plačila že ob razpisu imela pozitiven vpliv na iskalce zaposlitve. Koda, kjer je bilo možno zaznati pozitiven vpliv, se je v odgovorih ponovila trinajstkrat, intervjuvanci pa so navedli, da bi jim bilo objavljeno plačilo zelo pomembno, da bi se na takšno delovno mesto raje prijavili in da se ne bi prijavili, če bi se jim zdelo plačilo prenizko. Sedemkrat pa se je ponovila koda, da so druge stvari pomembnejše od plače, kot so na primer razmerje med delom in prostim časom, oddaljenost od kraja bivanja in stopnja odgovornosti delovnega mesta. En intervjuvanec je poudaril, da če bi se mu zdelo objavljeno plačilo previsoko, bi se čudil, zakaj je tako in se ne bi prijavil. Drugi je poudaril, da ga zanima dejansko minimalno plačilo, ki ga bo dobil ob nastopu na novo delovno mesto, se pravi brez upoštevanih kvartalnih nagrad in variabilnega dela. Več intervjuvancev je poudarilo, da bodo prej ali slej želeli dobiti podatek o višini plače in da je boljše, da se objavi že pri razpisanem oglasu za delovno mesto, ker na ta način oni sami in delodajalec prihranijo čas – delodajalec pri razgovorih, iskalci zaposlitve pa se ne prijavijo na delovno mesto, ki se jim zdi premalo plačano.

Zanimivo je mnenje osebe J, ki pravi, da bi morali imeti vzpostavljen sistem kontrole delodajalcev, če so se zares držali navedene višine plačila, ki je bilo objavljeno v razpisu. Kontrolo bi lahko izvajal Inšpektorat za delo RS, lahko bi se namreč ob razpisu že avtomatsko k njim prenesel podatek o višini bodočega plačila, nato pa bi lahko inšpektorat neposredno vprašal novozaposlenega, če je plačilo v skladu z navedbami v razpisu. Ob neustreznosti bi nato morali zasnovati primerne kazni za delodajalce, da bi preprečili ponovno kršitev navedb. Pomislek je ustrezno podprt tudi v teoretičnem delu, kjer avtorji Göbel in drugi (2020) trdijo, da delodajalčeva navedba o višini plače ne zagotavlja bodočemu zaposlenemu, da bo prejel natančne, specifične ali uporabne informacije.

Večina intervjuvancev **ne bi imela težav** z objavo plače v razpisu (7), nekateri pa to vidijo **pozitivno** (4), saj bi to povečalo transparentnost in zmanjšalo dezinformacije v podjetju.

Nekateri menijo, da je objava plače **sprejemljiva, če je nižja od njihove trenutne** (2), medtem ko bi višja plača za isto delovno mesto lahko povzročila **nezadovoljstvo**. Rezultati so prikazani v spodnji sliki 10.

Slika 10: Kako bi nate vplivalo če bi podjetje, kjer si zaposlen, objavilo višino plače v novem razpisu za delovno mesto?



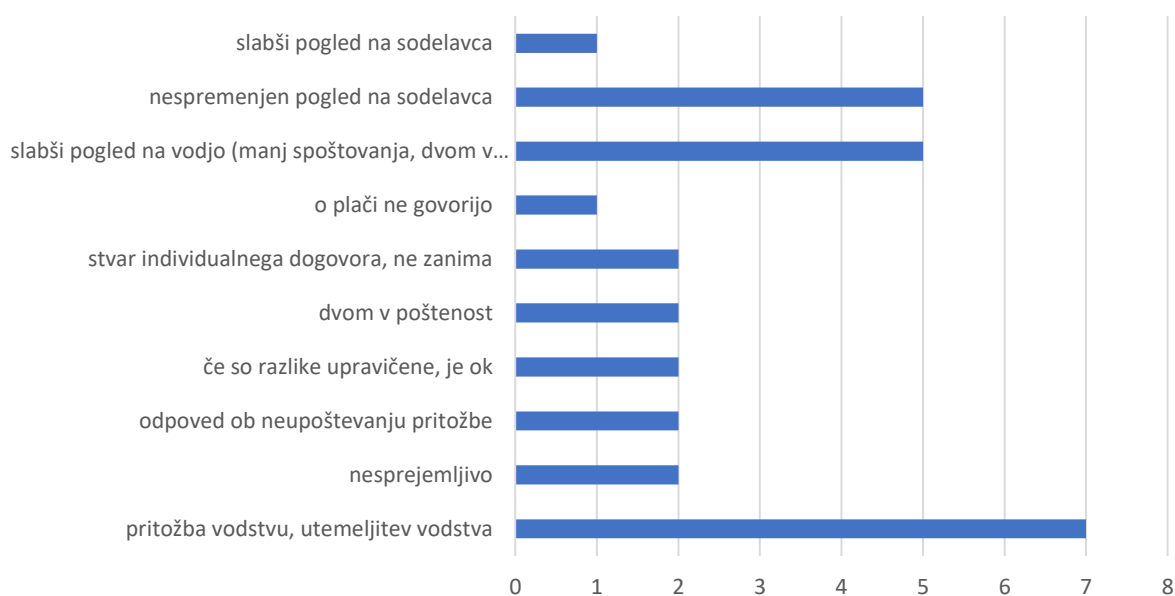
Vir: lastno delo.

Ločimo lahko odgovore, ki so izpostavili pozitiven (15) vpliv, in tiste, ki so izpostavili negativen vpliv (2). Pri pozitivno naravnanih odgovorih prevladuje mnenje, da bi se intervjuvanci na delovno mesto prijavili, če bi bilo bolje plačano od njihovega obstoječega, ter da je to način, kako se uspešno bojevati proti delitvi napačnih informacij. Negativen vpliv pa intervjuvanci vidijo pri morebitnem neupoštevanju pravilnika podjetij glede deljenja plačnih informacij in splošni zavisti. Zanimiv je tudi odgovor intervjuvanega direktorja podjetja, osebe K, ki je poudaril, da bi moral tudi novozaposleni dosegati normo za v razpisu objavljeno plačilo in da se lahko pojavi težava, če je na primer novozaposleni v tem primeru občutno slabši od pričakovanj. Intervjuvanci so izpostavili tudi morebitne neprijetnosti, če bi prišlo do neskladij med plačami trenutnih in novih zaposlenih. Oseba G recimo pravi: »Če bi bila višja (plača) že na začetku za podobno delovno mesto, mi ne bi bilo v redu. Se mi zdi, da potem tudi ti dostikrat pač uvajaš tako in ne vem. Nekdo, ki je res nov in ki bo šele čez pol leta lahko toliko učinkovito delal, ko ti zdaj, se mi ne zdi ok, da bi začel z višjo postavko.« Mnenje enega intervjuvanca je, da je netransparentnost en problem manj za vodje, ker se jim potem ni treba ukvarjati z nezadovoljstvom zaradi razlik med plačami zaposlenih. Ena intervjuvanka pa je poudarila, da bi se počutila nelagodno, če bi bila oglaševana višja plača za isto delovno mesto, kot ga opravlja sama, višja od njene dejanske.

4.3 Reakcija in mnenje o transparentnosti

Večina intervjuvancev bi ob ugotovljenih razlikah v plači **podala pritožbo vodstvu in zahtevala utemeljitev** (7). Nekateri bi razliko ocenili kot **nesprejemljivo** (2), medtem ko bi dva intervjuvanca v primeru neupoštevanja pritožbe podala **odpoved**. Po drugi strani pa dva intervjuvanca menita, da je vse v redu, če so **razlike upravičene**, prav tako dva menita, da je to stvar individualnega dogovora med zaposlenim in njegovim nadrejenim ter da jih ne zanima. Dva intervjuvanca bi tudi **podvomila o poštenosti** nadrejenih in podjetja. Rezultati so prikazani v sliki 11.

Slika 11: V primeru ugotovljenih razlik v plači med zaposlenimi na tvojem oddelku, kaj bi ti naredil? Kako bi potem gledal na sodelavca/nadrejenega?



Vir: lastno delo.

Z devetnajstimi glasovi prevladuje mnenje, da so neupravičene razlike v plačah nesprejemljive, ugotovljene neupravičene razlike pa sprožijo oddajanje pritožb zaposlenih, morebitno odpoved delovnega razmerja, dvom v poštenost delodajalca in izgubo njegove kredibilnosti. Slednje sovпада z navedbami Nosenzo (2013) in Trevor in drugi (2012), ki pravijo, da v primeru, da so plačni sistemi slabo vzpostavljeni, lahko odkritost povzroči slabše odzive pri zaposlenih, še posebej, če obstajajo dvomi o pravilnem deljenju plač in o pravilnosti postopka.

Devet intervjuvancev pa pravi, da je razlika v plačah med zaposlenimi sprejemljiva, če so razlike upravičene. Poudarili so tudi, da je višina plače posameznika del individualnega dogovora med zaposlenim in njegovim nadrejenim, kar samo po sebi dopušča možnost za nepravilno obravnavo. Stališča teh devetih intervjuvancev podpira tudi literatura, ki pravi,

da če zaposleni razlike v plači dobro razumejo, lahko to vodi v pozitivne rezultate, tako za zaposlene kot tudi za podjetja (Maltarich in drugi, 2017; Nyberg, 2010).

Glede odnosa do vodstva bi pet intervjuvancev **izgubilo spoštovanje** do vodje, enako število intervjuvancev bi ohranilo **nespremenjen pogled na sodelavca**, ki ima višjo plačo. Le en intervjuvanec bi imel slabši pogled na sodelavca zaradi razlik v plači.

Med zanimivostmi bi izpostavil odgovor osebe B, ki pravi: »Če bi vedel, pa da je to neškodljivo zame, da vem, da me ne broji, da me ne bo moj nadrejeni ali nekdo zaradi tega kaznoval, se ne bi bal povedati.« To pomeni, da bi se intervjuvanci lažje izpostavili, če ne bi nosili posledic. Smiselno bi bilo tudi, da bi nadrejeni zaposlenim predstavili načine za napredovanje oz. za doseganje višje plače. Ena intervjuvanka je tudi poudarila, da je bila njena pritožba vodstvu zaradi neenake obravnave pri plači brez učinka. Na splošno podatki kažejo, da večina vidi plačne razlike kot pomemben problem, ki zahteva od vodstva pojasnila in morebitne korekcije.

Intervjuvanci večinoma pripisujejo razlike v plačah **individualnemu dogovoru** med zaposlenim in delodajalcem (5), kar kaže na pomembnost pogajalskih spretnosti pri zaposlenih in delodajalcih. Pomembni dejavniki so tudi **delovna uspešnost, izobrazba in količina ter kakovost opravljenega dela** (vsaka 4), kar nakazuje, da mnogi vidijo plačne razlike kot odraz kompetenc in vloženega truda. Manj pogosto se razlike pripisujejo **subjektivni oceni vodje, prizadevnosti, delovni dobi in pomanjkanju kadra** (vsak po 1). To kaže, da intervjuvanci večinoma verjamejo, da so plačne razlike posledica merljivih dejavnikov, vendar se pri nekaterih pojavljajo tudi pomisleki glede subjektivnosti pri odločanju o plačah. Rezultati so predstavljeni na sliki 12.

Slika 12: Čemu običajno pripisuješ razlike v plači?



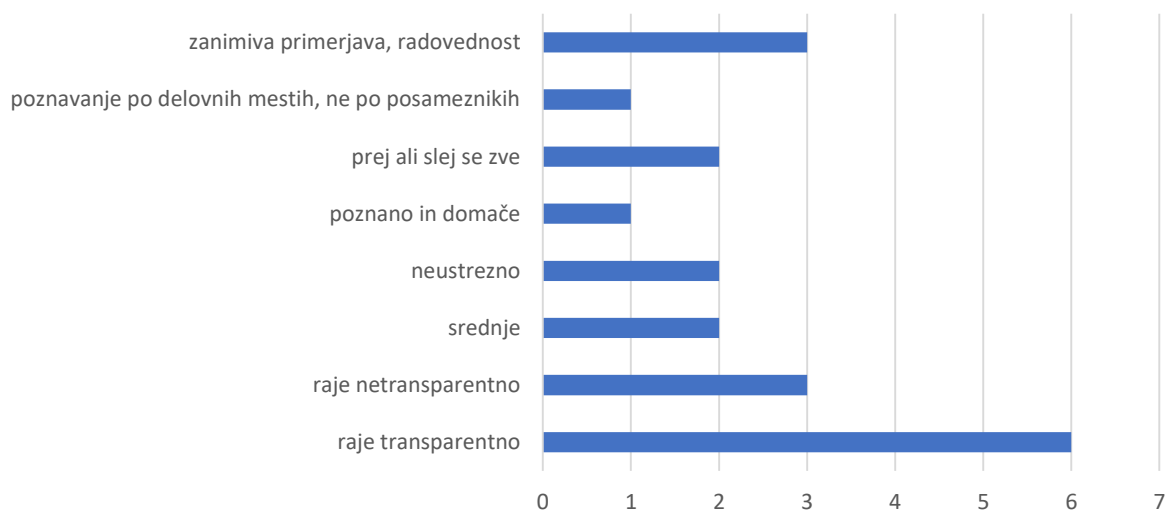
Vir: lastno delo.

Kode drugega reda kažejo, da intervjuvanci večinoma pripisujejo razlike v plačah lastnostim posameznika (koda se je ponovila 14-krat), kot so izobrazba, delovna uspešnost, količina

dela, prizadevnost in delovna doba. Drugi najpogostejši razlog za razlike v plačah je individualen dogovor med zaposlenim in delodajalcem (koda se je ponovila 7-krat), kamor spadata tudi subjektivna ocena nadrejenega in splošno pomanjkanje določenega kadra, kar da zaposlenim boljše pogajalsko izhodišče.

Intervjuvanci **podpirajo večjo transparentnost** plač (6), saj verjamejo, da bi to prineslo večjo **željo po napredovanju** in jasnost pri nagrajevanju zaposlenih. Trije intervjuvanci imajo **raje netransparentnost**, saj menijo, da poznavanje plač drugih ni profesionalno in da nastane manj konfliktnih situacij. Nekateri imajo **nevtrarno** mnenje (2) ali pa so takšnega sistema **navajeni** (1). Pojavi se tudi mnenje, da se plačne informacije **prej ali slej razkrijejo** (2), kar kaže na to, da popolna tajnost ni trajna rešitev. Zagovarja se tudi **poznavanje plač po delovnih mestih** in ne po posameznikih, kar bi omogočalo orientacijo, ne da bi vplivalo na zasebnost posameznika. Med zanimivimi opažanji se pojavljajo pomisleki o **subjektivnosti** nadrejenih pri ocenjevanju in potrebi po visoki integriteti pri netransparentnem sistemu. Prav tako lahko skrivanje plač ustvari dodatno motivacijo zaposlenim, da se večkrat borijo za višjo plačo. Na splošno je mnenje o netransparentnem plačilnem sistemu deljeno, pri čemer večina podpira večjo preglednost, vendar z določenimi omejitvami. Rezultati so prikazani na sliki 13.

Slika 13: Kakšno je tvoje mnenje o plačilnem sistemu, kjer se informacije o plačah ne delijo oz. ta ni javno poznan?



Vir: lastno delo.

Kode drugega reda kažejo, da so intervjuvanci precej enakomerno razdeljeni med negativnim (13) in pozitivnim mnenjem (14) o netransparentnem plačilnem sistemu. Tisti, ki zagovarjajo pozitivno stran, pravijo, da je tak sistem bolj domač in bolj ustrezen ter da ustvari željo po napredovanju. Tisti, ki pa zagovarjajo negativno stran, pravijo, da jim je takšen sistem manj ustrezen, da je poznavanje plač drugih neprofesionalno, da je sistem podvržen subjektivizmu vodij in hkrati zahteva visoko stopnjo integritete slednjih, da se res držijo

pravilnika in dajejo zaposlenim takšno plačo, kot jim pripada. Oseba J je še poudarila: »Mislim pa, da bi se potem večkrat boril za to, da bi imel jaz čim višjo (plačo). Mislim, ker potem me ne briga prav nič. Potem pa glede na to, koliko je možno dobiti in večkrat vprašaj.« Oseba J bi se torej ves čas borila z vodjo za višjo plačo, ker ji ne bi bilo mar, kaj si drugi mislijo, ker tako ali tako ne bi izvedeli, da ima višjo plačo od njih. Tovrsten odgovor podpira tudi literatura, saj Day (2011) v svojem delu navaja, da nizka stopnja deljenja plačnih informacij omogoča nadrejenim, da sprememb v višini plače ni treba utemeljevati, ker drugi zanje tako ali tako ne bodo vedeli.

Večina intervjuvancev meni, da bi bil 100-odstotno pregleden sistem **bolj pošten in ustrezen** (6), saj bi zmanjšal nepravilnosti in omogočil jasnejša merila za plače. Vendar obstajajo tudi pomisleki, da bi tak sistem spodbudil **zavist** (5), kar bi lahko vplivalo na odnose med zaposlenimi. Nekateri intervjuvanci izražajo **strah pred neodobravanjem** in jim tak sistem ni v redu (2), ter poudarjajo, da bi lahko popolna transparentnost vplivala na **zasebnost**, zato predlagajo objavo le osnovnih plač brez dodatkov, vezanih na socialni status, kot so na primer invalidnina in otroški dodatki (3). Poleg tega je bilo izpostavljeno, da bi tak sistem prinesel **manj možnosti za napake in subjektivizem** pri določanju plač (2). Med zanimivimi opažanji so mnenja, da bi boljše plačani zaposleni postali tarča prošenj za pomoč, da bi si manj podjetij kradlo kader in da bi lahko prišlo do slabše produktivnosti zaradi primerjanja plač. Na splošno je preglednost plač prepoznana kot bolj pravična, vendar lahko prinese tudi neželene družbene posledice, zato bi bilo pomembno najti ravnovesje med odprtostjo in zaščito zasebnosti zaposlenih. Rezultati so predstavljeni na sliki 14.

Slika 14: Kaj pa meniš o plačnem sistemu, kjer bi bilo vse 100 % pregledno?



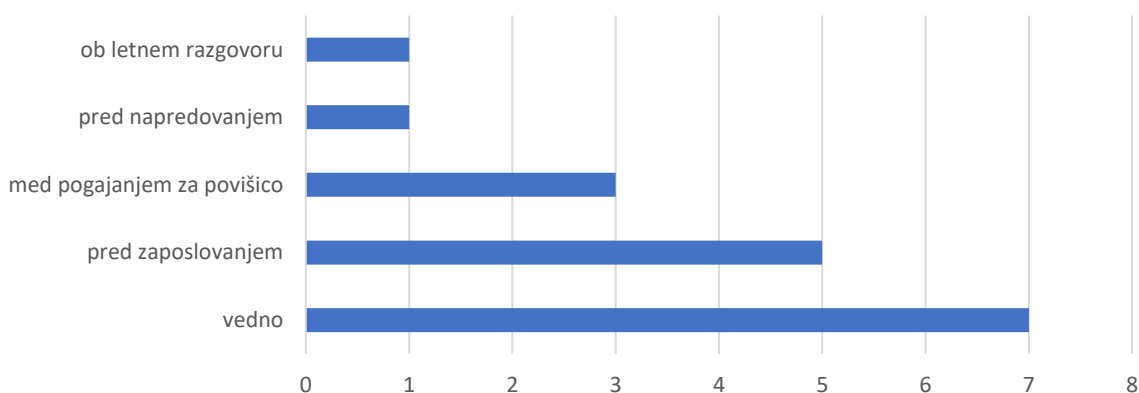
Vir: lastno delo.

Podobno kot pri prejšnjem vprašanju nam kode drugega reda kažejo, da so mnenja relativno enakomerno razdeljena med pozitivna (11) in bolj zadržana (13). Pozitivno plat zagovarjajo argumenti, da je odprt sistem bolj pošten, da se zgodi manj napak in da je prisotna nižja stopnja subjektivizma. Zadržke pa predstavljajo vsesplošna zavist in neodobravanje drugih,

skrb za zasebnost in padec produktivnosti. Zanimivo je mnenje osebe F, ki pravi: »Tiste, za katere se ve, da imajo ful plače, bi začeli potem tudi prijatelji gledat drugače. In bi znalo ratat kar kompleksno, folk bi te začel prosjačiti, ali pa bi te čudno gledali, ker vejo, da imaš ful keša.« Citat nakazuje, da so bolje plačani ljudje v očeh družbe slabi ljudje in da bi jih začeli drugi, manj premožni, prosjačiti za denar. Intervjuvani direktor podjetja, oseba K, pa pravi, da bi javen sistem zmanjšal krajo kadra med podjetji, ker bi se vzpostavila splošna cena delavca za neko delovno mesto, ki bi bila poznana, in je podjetja ne bi umetno dvigovala: »Na koncu koncev se bi mogoče rešil en problem, ki ga nima samo Slovenija, da si drug drugemu za sto evrov kradejo kadre, kar pomeni inflacija tako ali drugače. Ko nekomu vzameš kader zaradi plače, ne zaradi drugega, se sam sebe ustreliš v koleno, ker prej ali slej bo palica z drugim koncem prišla in to je samo pumpanje plač, dodane vrednosti pa nobene.« Njegovo mnenje je ravno nasprotno od tistega, ki ga zasledim v literaturi, ki pravi, da organizacija, ki ne deli informacij o plačah, ohrani konkurenčno prednost pred drugimi delodajalci (Danziger in Katz, 1997; Lavie in Robin, 2008).

Intervjuvanci v glavnem menijo, da so informacije o plačah **vedno** pomembne (7), pri čemer jih največ poudarja potrebo po teh informacijah **pred zaposlovanjem** (5), saj to vpliva na odločitve o prijavi. Ključne so tudi **med pogajanjem za povišico** (3), medtem ko jih manjši del intervjuvancev izpostavlja **pred napredovanjem** ali ob **letnem razgovoru** (1). Med dodatnimi opažanji so intervjuvanci poudarili, da jih zanimajo primerjave z drugimi, da morajo biti plačne spremembe upravičene in da jih zanima najvišja možna plača na določenem položaju. Prav tako je pomembna dejanska minimalna plača ob menjavi službe, saj to vpliva na nadaljnje karierne odločitve. Na splošno intervjuvanci vidijo dostop do plačnih informacij kot ključen dejavnik pri kariernih odločitvah, predvsem ob zaposlovanju in napredovanju. Slednje potrjujejo Göbel in drugi (2020), ki pravijo, da bodo zaposleni zahtevali in v praksi tudi uporabljali informacije o plačah pri pogajanjih za boljšo plačo. Rezultati so predstavljeni na sliki 15.

Slika 15: Kdaj meniš, da bi ti bile informacije o plači pomembnejše?



Vir: lastno delo.

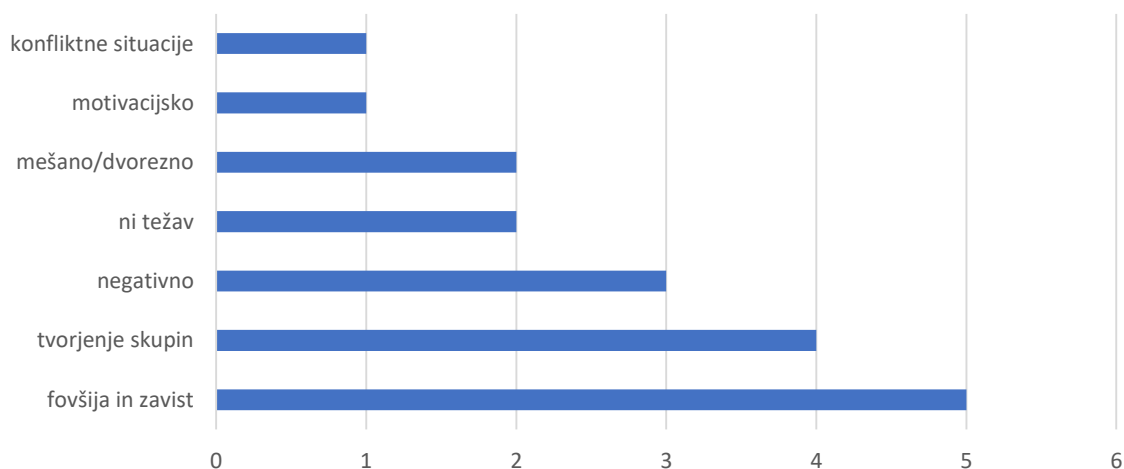
Kode drugega reda nam pri tem vprašanju jasno kažejo, da so informacije o plačah pomembne ob praktično vsaki spremembi, kar potrdi trditve avtorjev Lobel (2019), Nyberg (2010) in Roth (2005), ki pravijo, da ljudje drugače dojemajo informacije o plačah ob vsaki spremembi. Poudarjeni sta bili dve zanimivi mnenji, in sicer da enega intervjuvanca zanima maksimum, do kje lahko pride, drugega pa zanima dejanska minimalna plača ob menjavi službe – se pravi brez všteti kvartalnih dodatkov in variabilnih delov plače.

Zanimivo je, da sta se tukaj izpostavila dva popolnoma različna pogleda – pogled delavca in pogled delodajalca. Delavca zanima, koliko je minimalen znesek, ki ga bo dobil ob nastopu na neko novo delovno mesto in ne upošteva morebitne nizke stopnje produktivnosti, delodajalca pa skrbi, če bo novozaposleni dosegel normo, ki so mu jo zastavili za upravičenje višine plačila. Delodajalec se hkrati zaveže, da bo nekoga plačal določeno vsoto, ni pa nujno, da bo delavec opravil predvideno količino dela, da upraviči začetno plačo.

4.4 Vpliv na medosebne delovne odnose

Nekaj intervjuvancev meni, da bi delitev plačnih informacij v kolektivu lahko povzročila **zavist** (5) in **tvorjenje skupin** znotraj ekipe (4). Trije intervjuvanci ocenjujejo vpliv kot **negativen**, medtem ko manjši del meni, da **ne bi bilo težav** (2) ali da bi bil učinek **mešan/dvorezen** (2). Le en intervjuvanec vidi delitev plačnih informacij kot motivacijski, eden pa jo povezuje s potencialnimi **konfliktnimi situacijami**. Izpostavljeni so tudi pomisleki, da je bistvena dobra komunikacija vodstva, saj bi utemeljitev razlik v plači zmanjšala negativne odzive. Nekateri menijo, da tisti z nižjimi plačami pogosteje izražajo nezadovoljstvo, medtem ko obstaja tudi skrb, da bi se plačne informacije lahko uporabile za blatenje nesposobnih zaposlenih. Na splošno je delitev plačnih informacij prepoznana kot občutljiva tema, ki bi lahko povzročila razdeljenost in negativne občutke, če ne bi bila ustrezno komunicirana in upravljana. Rezultati so prikazani na sliki 16.

Slika 16: Kako bi delitev plačnih informacij vplivala na odnose znotraj tvojega kolektiva?



Vir: lastno delo.

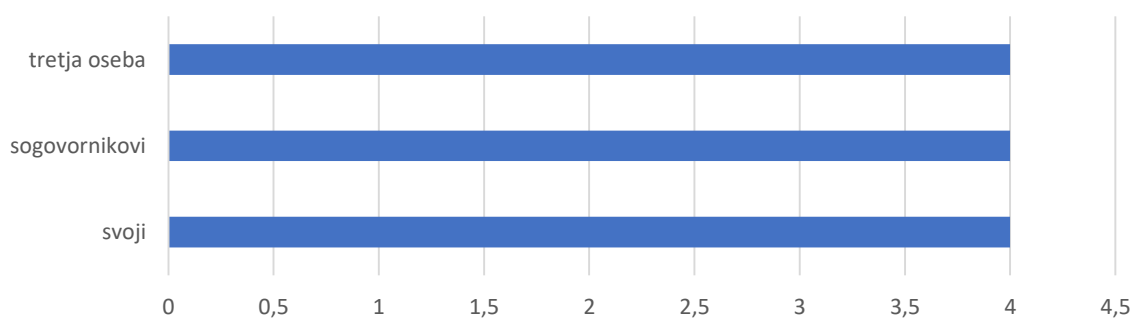
Kode drugega reda kažejo občutno razliko med mnenji, da bi delitev pozitivno vplivala (5) in negativno vplivala (15). Zagovorniki pozitivnega vpliva pravijo, da bi delitev ustvarila dodatno motivacijo, zagovorniki negativnega pa, da bi delitev tvorila skupine, povzročila konflikte znotraj kolektiva, razne pritožbe in blatenje zaposlenih. Intervjuvanci poudarjajo, da je bistvena dobra komunikacija nadrejenih in tehtna utemeljitev morebitnih razlik v plači ter da se tisti, ki ima nizko plačo, večno pritožuje.

Tudi tukaj lahko ugotovitve raziskave povežemo z avtorjem Bedeian (1995), ki opisuje v slovenskem prostoru vseskozi prisotno zavistnost. Avtor tudi pravi, da lahko posameznika blatijo na podlagi njegovega izplačila, kar je izpostavil tudi en sodelujoči v moji raziskavi.

Bamberger in Belogolovsky (2017) trdita, da so zaposleni, ki se primerjajo z drugimi, bolj plačanimi, bolj zavistni, kar negativno vpliva na pripravljenost za sodelovanje in pomoč tem zaposlenim. Podobno je omenila oseba I, ki pravi: »(Ko) bi videl, koliko imajo informatiki (plače), bi jim rekel, naj se znajdejo sami, jaz jim ne bom nič pomagal.« Ob poznavanju plač posameznikov znotraj podjetja, kjer je zaposlen, bi se torej pojavilo nesodelovanje med oddelki in posamezniki.

Razprave o plačah med sodelavci so enakomerno razdeljene, kot je razvidno s slike 17, in sicer med pogovore o lastni plači, plači sogovornika in plači tretje osebe (vsaka 4). To kaže, da imajo pogovori o plačah različen fokus – nekateri razkrivajo lastno plačo, druge zanimajo plače sodelavcev, tretji pa raje govorijo o plačah drugih, ki niso prisotni. Tretja oseba je največkrat nadrejeni ali pa tisti sodelavec, ki med skupino sodelavcev, kjer teče pogovor, ni priljubljen. Poleg tega so nekateri intervjuvanci poudarili, da nikoli ne razkrivajo točnih zneskov, kar nakazuje previdnost in zadržanost pri takih pogovorih oziroma neke vrste posrednost pogovorov te vrste. Nekateri se plačnim temam izogibajo v celoti in se o plači sploh ne pogovarjajo. To potrjuje, da gre za občutljivo (tabu) temo, kjer se ljudje odločajo za selektivno razkrivanje informacij, odvisno od stopnje zaupanja v sogovornika in okoliščin.

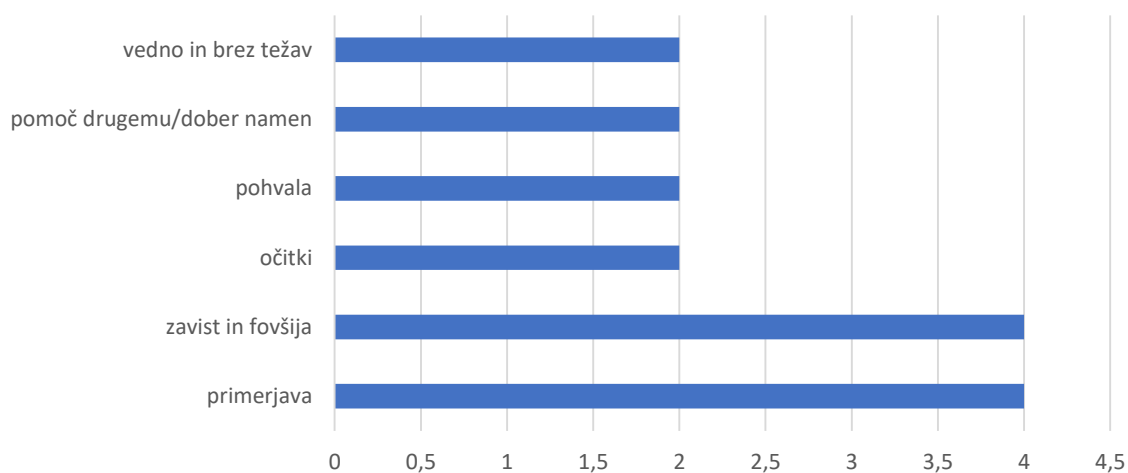
Slika 17: Ko se pogovarjaš o plači s svojimi sodelavci, o čigavi plači največkrat teče pogovor?



Vir: lastno delo.

Nekaj intervjuvancev je informacije o svoji plači delilo zaradi **primerjave** (4), ob svoji nižji plači pa bi imeli občutek **zavisti**. Slednji se pojavi tudi kot razlog, da nekateri informacij o svoji plači ne delijo (2). Manjša skupina bi o plači govorila, da se ubrani **očitkov**, da se **pohvali** ali da s tem **pomaga** drugim (vsaka po 2). Prav tako sta dva intervjuvanca navedla, da bi svojo plačo delila **vedno in brez težav**. Dodaten pregled prikazuje, da bi nekateri razkrili svojo plačo le, če bi morali, medtem ko bi tisti z višjo plačo raje zadržali informacije zase, saj bi to lahko povzročilo nelagodje ali konfliktno situacijo. Nasprotno pa bi tisti intervjuvanci z nižjo plačo informacije lažje delili, ker nimajo ničesar izgubiti in jim nizka plača daje legitimnost, da intenzivno razpravljajo o plačah drugih (višje plačanih). Na podlagi odgovorov lahko sklepam, da je v očeh intervjuvancev bolj družbeno sprejemljivo imeti nizko plačo kot imeti višjo oz. visoko plačo. Na podlagi višine plačila lahko posameznika hitro diskreditirajo (zaradi visokega plačila) ali pa so do njega sočutni – v primeru nizkega plačila. Zdi se, da ljudje največkrat ne povezujejo nizke plače z mogoče prenizko stopnjo truda delavca, nizko stopnjo odgovornosti in izobrazbe, ampak je za nizko plačilo kriv delodajalec s svojo nepoštenostjo. Ravno tako je iz konteksta pogovorov razvidno, da za višjo plačo ljudje najprej pomislijo na neko nelegalno dogovarjanje z nadrejenim kot pa količino navora, ki ga posameznik vloži v svoj vsakdan – bodisi s trdim delom, uspešnostjo ali doseženo izobrazbo. Na splošno se zdi, da je odločitev o deljenju plačnih informacij močno odvisna od okoliščin in osebnih interesov, pri čemer se ljudje odločajo za razkritje, predvsem v kontekstu primerjav. Rezultati so prikazani na sliki 18.

Slika 18: Kdaj oz. v kakšnem kontekstu bi ti delil informacije o svoji plači z drugimi?



Vir: lastno delo.

Kode drugega reda kažejo, da bi intervjuvanci delili informacije o svoji plači z drugimi, če bi jim to na kakšen način koristilo (13), drugi pa jih ne bi delili (6). Tisti, ki bi informacije delili, bi to storili zaradi primerjave z drugimi, pohvalo samega sebe, če bi s tem pomagali drugemu in da se rešijo oziroma ubranijo očitkov. Tisti, ki informacij ne bi delili, pa kot razloge predvsem navajajo zavist sogovornikov in očitke, ki pridejo iz tega naslova. Kot zanimivost bi poudaril mnenja intervjuvancev, ki pravijo, da ne bi želeli deliti informacij o

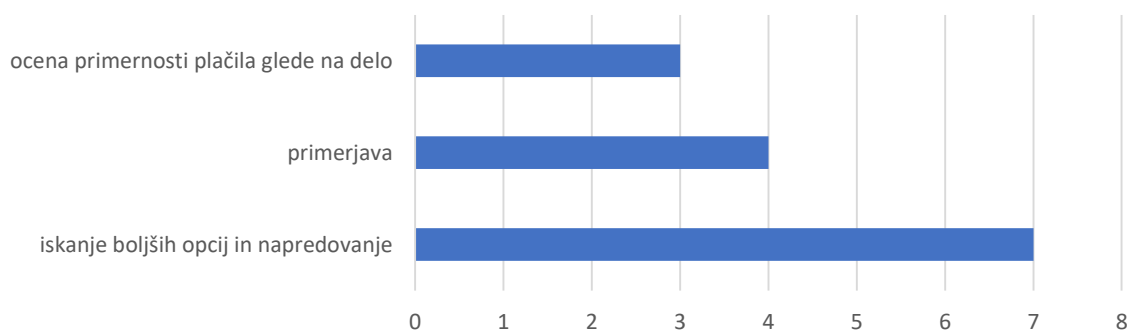
plačah, če bi imeli višjo plačo, in da bi delili, če bi imeli nizko plačo, ker ne bi imeli česa izgubiti.

Ugotovitve moje raziskave potrjujejo v literaturi omenjeno navedbo avtorjev Caughlin in drugi (2005) in Smit in Montag-Smit (2019), ki pravijo, da so posamezniki manj naklonjeni k deljenju informacij, če menijo, da bo to slabo vplivalo na medsebojno razmerje. Ravno tako lahko med odgovori intervjuvancev opazimo, da je zadrževanje informacij zase pogostejše v primerih, ko bi razkritje izpostavilo velike razlike v plači, kar potrjuje navedbo avtorjev Cullen in Perez-Truglia (2018a).

Intervjuvanci bi želeli dobiti informacije o plačah drugih zaradi **iskanja boljših možnosti in napredovanja** (7), kar kaže, da so podatki o plačah ključni pri kariernih odločitvah. **Primerjava** s plačami drugih je prav tako pomemben dejavnik (4), saj omogoča oceno lastne vrednosti na trgu dela. **Ocena primernosti plačila glede na delo** (3) kaže na željo po preverjanju, ali je njihova plača pravična, konkurenčna in tudi pravilno obračunana. Poleg tega so nekateri intervjuvanci priznali, da jih informacije o plačah zanimajo iz **radovednosti**, zaradi očitkov, ali pa bi jih želeli pridobiti le, če bi jim to dejansko koristilo. Na splošno intervjuvanci vidijo informacije o plačah kot pomembno orodje za boljše odločanje o karieri, pogajanja za plačo in oceno lastne vrednosti v primerjavi z drugimi.

Pri odgovorih na vprašanje o pridobivanju informacij o plačah drugih so si bili intervjuvanci najbolj enotni – vsi so izrazili, da bi si želeli pridobiti informacije v primeru, da bi jim to prineslo neko osebno korist.

Slika 19: Kdaj oz. v kakšnem kontekstu bi si želel dobiti informacije o plačah drugih?



Vir: lastno delo.

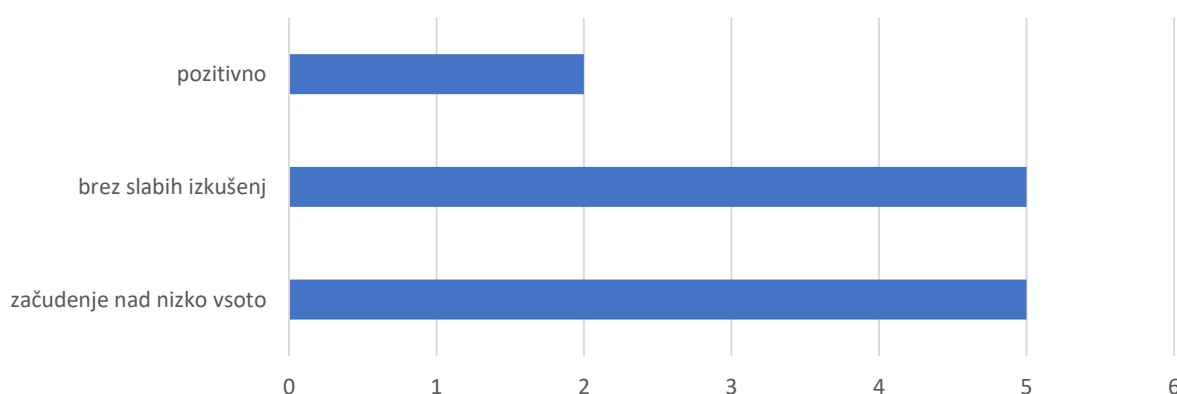
4.5 Osebna dinamika in zaznave pri deljenju/prejemanju informacij

Pri vprašanju »Kakšen je bil odziv sogovornika, ko si nazadnje nekomu povedal za višino svoje plače? Kako njegov odziv oz. pretekle izkušnje vplivajo na tvojo željo, da iščeš/deliš informacije o plači?« je veliko intervjuvancev ob razkritju svoje plače doživela **začudenje sogovornika nad nizko vsoto** (5), kar kaže na presenečenje ali morda na nepravilno razmerje med pričakovanim in dejanskim plačilom za neko delovno mesto. Obstaja tudi

opcija, da je takšen odziv del vedenjskih vzorcev pri pogovorih o plačah in zato manj iskren, kot bi lahko bil. Pet intervjuvancev **ni imelo slabih izkušenj**, kar pomeni, da razkritje plače ni vedno problematično. **Pozitiven odziv** je bil manj pogost (2).

Kode drugega reda kažejo, da se je nekaj sogovornikov odzvalo z začudenjem nad nizko vsoto (5), nekaj se jih je odzvalo pozitivno oziroma nezaznamovano (7), nekaj pa jih je bilo zadržanih (4). Glede vpliva preteklih izkušenj na nadaljnje deljenje informacij večina izraža zadržanost – nekateri menijo, da je **bolje biti tiho**, drugi pravijo, da se **včasih zadržijo** ali da **raje ne delijo** plačnih informacij. Ključna razloga za to sta **zavist in nevoščljivost**, ki lahko nastaneta ob razkritju podatkov. Na splošno analiza kaže, da je razkritje plače lahko v družbi slabše sprejeto zaradi zavistnosti posameznikov.

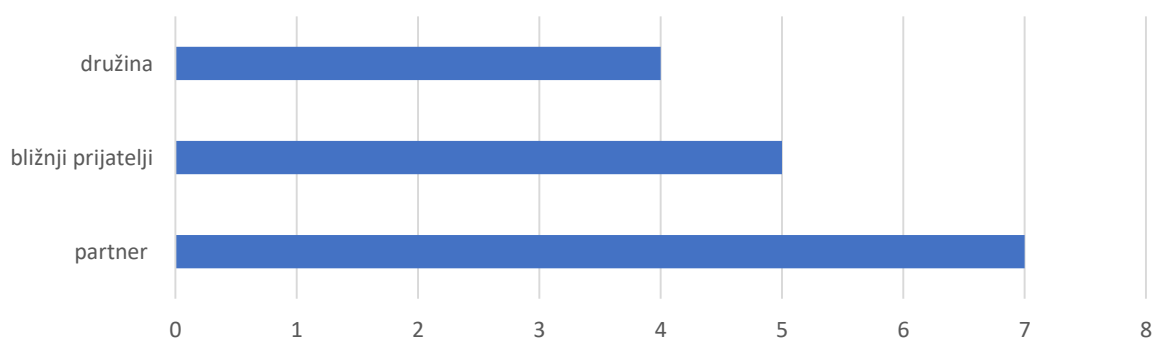
Slika 20: Kakšen je bil odziv sogovornika, ko si nazadnje nekomu povedal za višino svoje plače?



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno s slike 21, večina intervjuvancev najprej deli podatke o svoji plači s svojim **partnerjem** (7), sledijo **bližnji prijatelji** (5) in **družina** (4). To nakazuje, da se informacije o plačah najprej delijo s posamezniki, ki jim intervjuvanci najbolj zaupajo.

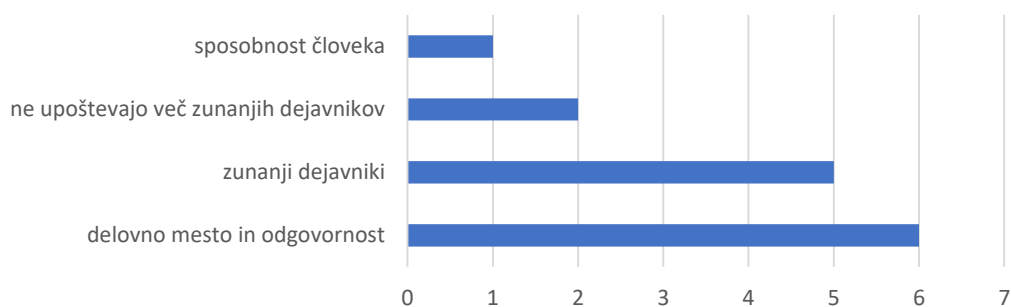
Slika 21: S kom običajno najprej deliš podrobnosti o svoji plači?



Vir: lastno delo.

Večina intervjuvancev ocenjuje višino plače drugih na podlagi **delovnega mesta in odgovornosti** (6), kar kaže, da sklepajo na podlagi povezave med plačo in delovnimi nalogami. Pomembno vlogo pri oceni igrajo tudi **zunanji dejavniki** (5), kot so oblačila, kakšen avtomobil nekdo vozi, kje živi in koliko otrok ima. Oseba H na primer pravi: »Po avtu, obleki, potovanjih, nepremičninah, kaj kupuje v trgovini, čeprav res ne gledam košare drugih.« Dva intervjuvanca **ne** upoštevata več **zunanjih dejavnikov**, kar pomeni, da se zanašata na druge metode presoje. Eden meni, da igra **sposobnost posameznika** ključno vlogo pri plači. Nekateri intervjuvanci so priznali, da ocenjujejo plačo na podlagi tega, kako nekdo upravlja denar, medtem ko nekateri tega sploh ne počnejo, ker jih ne zanima. Na splošno intervjuvanci ocenjujejo višino plače drugih predvsem na podlagi objektivnih meril, kot so odgovornost posameznika in zunanji dejavniki, vendar se nekateri zanašajo tudi na osebne metode ugotavljanja, se pravi ocenjevanje glede na zunanji videz posameznika in njegovega imetja, ali se tej temi izogibajo.

Slika 22: Kako ti ugotavljaš/ocenjuješ višino plače drugih?



Vir: lastno delo.

Povzamemo lahko, da se višina plače posameznikov ocenjuje glede na njegove lastnosti, kot so na primer delovno mesto, njegova sposobnost, količina odgovornosti, ki jo ima, in na dejavnike, ki jih lahko vidi zunanji opazovalec, na primer oblačila, lokacija nepremičnine, kateri avtomobil ima in kako upravlja denar.

Ob nedostopnosti pravih informacij zaposleni ugibajo glede višine plač drugih na podlagi lastne ocene, kar pa pogosto pomeni, da so ti podatki oziroma ocene nenatančni, kar v svojem delu navajajo tudi Brown in drugi (2022).

Zanimivo je bilo mnenje osebe J, ki je bilo različno od vseh ostalih – dejala je, da v primeru, da jo zanima višina plače od nekoga drugega, enostavno neposredno vpraša in dobi odgovor: »Grem tja in vprašam: »Ej, Matej, koliko imaš ti?««

V literaturi sem zasledil navedbo avtorjev Cullen in Perez-Truglia (2018), ki v svoji raziskavi ugotavljata, da bi nekateri zaposleni plačali četrtno svojega mesečnega prihodka, da bi izvedeli višino plače drugih zaposlenih. Iz zanimanja sem intervjuvance o tem tudi povprašal, da sem pridobil njihovo mnenje o tem. Odgovori so bili v večini primerov

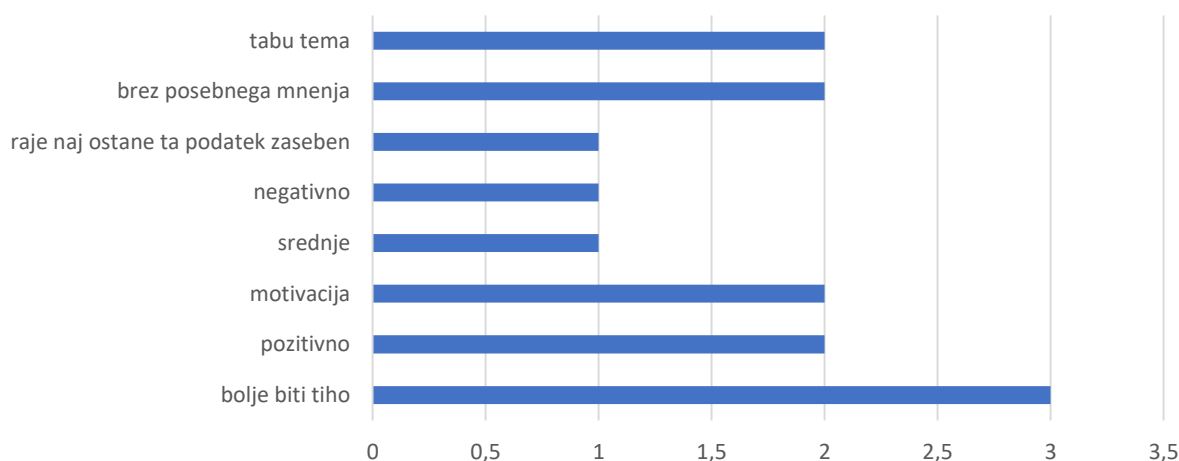
negativni, ena intervjuvanka pa je izrazila veliko zanimanje. Slednja pravi, da bi bila pripravljena plačati enkratni znesek v rangu približno 100 €, da bi videla višino plače tistih, ki jo zanimajo. Sicer je to v odstotkih precej manj kot pri navedenem viru, vendar menim, da je to kljub temu zanimiv podatek.

Na vprašanje o splošnem mnenju o informacijah o plači ima nekaj intervjuvancev **zadržano stališče**, saj menijo, da je **bolje biti tiho** (3) ali da bi morale informacije ostati **zasebne** (1). Dva intervjuvanca jih dojemata kot **tabu temo**, kar kaže na občutljivost tega vprašanja in običajno nezrelost sogovornikov. Po drugi strani pa nekateri vidijo informacije o plačah **pozitivno** (2) ali kot **motivacijo** (2) za izboljšanje lastnega položaja. Manjši del jih ima **srednje** ali **negativno** mnenje, medtem ko **dva intervjuvanca nimata posebnega mnenja** o tej temi.

Tudi kode drugega reda kažejo, da ima več intervjuvancev bolj zadržano mnenje (8). Drugi, ki imajo pozitivno mnenje, pravijo, da bi deljenje dvignilo stopnjo motivacije, da bi bile razmere v družbi boljše in da bi bil to korak k uspešnejšemu preprečevanju korupcije.

Na splošno je mnenje o informacijah o plačah razdeljeno – večina intervjuvancev jih vidi kot občutljivo temo, medtem ko nekateri prepoznavajo koristi večje transparentnosti. Med zanimivimi opažanji so intervjuvanci poudarili, da bi bila manjša raven stresa v družbi, če bi bile informacije o plačah znane, da bi večja transparentnost pomagala pri preprečevanju korupcije in da bi bilo bolje, da se plače razkrivajo po delovnih mestih, ne pa individualno.

Slika 23: Kakšno je tvoje splošno mnenje o informacijah o plačah?



Vir: lastno delo.

Intervjuvanci bi podjetjem priporočili **večjo transparentnost pri plačah** (3) in **poznavanje osnovne plače po rangih** in ne po posameznikih (5), tako znotraj kot zunaj podjetja. Poudarjajo, da je pomembno, da je plačna politika utemeljena in jasna. Dva intervjuvanca menita, da bi morala podjetja biti **poštena pri določanju plač**, nekateri zagovarjajo objavo plače že ob razpisu, medtem ko en intervjuvanec opozarja, da ni vse v dobičku in da je treba upoštevati tudi dobrobit zaposlenih. Dva intervjuvanca nimata posebnih priporočil.

Intervjuvanci zagovarjajo večjo preglednost in pravičnost pri plačah, pri čemer predlagajo sistematično razkrivanje plačnih razponov namesto individualnih zneskov.

5 DISKUSIJA

V naslednjih podpoglavjih predstavljam glavne ugotovitve raziskave, odgovarjam na raziskovalna vprašanja, predstavljam prispevek k obstoječi literaturi, podajam nasvete podjetjem, posameznikom in regulatorjem, za konec pa še predstavljam omejitve raziskave in predloge za nadaljnje raziskovanje.

5.1 Glavne ugotovitve in odgovori na raziskovalna vprašanja

RV1: Kateri dejavniki vplivajo na odločitve zaposlenih, da delijo ali iščejo informacije o svojih plačah, in ob katerih dogodkih so takšne razprave najverjetnejše?

Glavna dejavnika, ki vplivata na odločitve zaposlenih, da delijo ali iščejo informacije o plačah, sta primerjava z drugimi delovnimi mesti in nezadovoljstvo s svojo plačo. Ugotovitve moje raziskave se skladajo tudi z navedbami v literaturi (na primer Lind in Van den Bos, 2002; SimanTov-Nachlieli in Bamberger, 2021), podrobneje pa primerjava pomaga tudi pri oceni pravičnosti izplačila, torej kot neke vrste kontrola pravilnosti obravnave. Takšne razprave so najverjetnejše med pogovori, kjer sogovorniki ocenijo, da bi jim informacije o plačah drugega koristile, recimo za namen primerjave, pohvale pred drugimi, ob očitkih in če bi s tem lahko komu pomagali. Ob tem nastanejo pomisleki, da lahko nekdo ne deli informacij o svoji plači zaradi zavistnosti sogovornika ali zaradi strahu pred neodobravanjem in morebitnimi konfliktnimi situacijami, ki lahko nastanejo.

RV2: Kako pretekla izkušnja deljenja informacij o plači vpliva na prihodnjo željo posameznikov, da delijo ali iščejo takšne informacije, in s kom običajno najprej delijo podrobnosti o svoji plači?

Glede na pretekle izkušnje z deljenjem informacij o plači večina izraža zadržanost za nadaljnje deljenje – nekateri pravijo, da je bolje biti tiho, drugi se včasih raje zadržijo ali pa sploh ne delijo informacij. Ključna razloga za zadržanost sta zavist in nevoščljivost, ki se prebudi v sogovorniku ob razkritju informacij. Najpogosteje intervjuvanci podrobnosti o svoji plači delijo s partnerji in bližnjimi prijatelji.

RV3: V kolikšni meri razkrivanje plačnih razponov pri razpisanih delovnih mestih vpliva na odločitev iskalcev zaposlitve za prijavo, in ali takšna odkritost ustvarja delitve znotraj organizacij?

Večinoma bi objava višine plačila že ob razpisu imela pozitiven vpliv na iskalce zaposlitve. Rezultati intervjujev kažejo, da bi bilo intervjuvancem vnaprej objavljeno plačilo zelo pomembno, da bi se na takšno delovno mesto raje prijavili in da se ne bi prijavili, če bi se

jim zdelo plačilo prenizko. Obenem ni to edini dejavnik, ki ga sodelujoči v raziskavi upoštevajo, ko se prijavljajo na novo delovno mesto – upoštevajo še na primer razmerje med delom in prostim časom, oddaljenost od kraja bivanja in stopnjo odgovornosti delovnega mesta. Več intervjuvancev je poudarilo, da bodo prej ali slej želeli dobiti podatek o višini plače in da je bolje, da se objavi že pri razpisanem oglasu za delovno mesto, ker na ta način oni sami in delodajalec prihranijo čas – delodajalec pri razgovorih, iskalci zaposlitve pa se ne prijavijo na delovno mesto, ki se jim zdi premalo plačano. Takšna odkritost praviloma ne ustvarja močnih delitev znotraj organizacije. Večinoma so mnenja pozitivna, torej bi se intervjuvanci na delovno mesto znotraj podjetja raje prijavili, če bi bilo bolje plačano od njihovega obstoječega ter da je to način, kako se uspešno bojevati proti delitvi napačnih informacij. Negativen vpliv pa intervjuvanci vidijo pri morebitnem neupoštevanju pravilnika podjetij glede deljenja plačnih informacij ter splošni zavisti in nevoščljivosti.

RV4: Kako vpliva politika in praksa razkrivanja plač v podjetjih na odnose med zaposlenimi ter ali ustvarja ali odpravlja ločene skupine znotraj organizacij, ki nastanejo zaradi poznavanja določenih informacij?

Analiza je pokazala občutno razliko med mnenji, da bi delitev pozitivno vplivala in negativno vplivala. Zagovorniki pozitivnega vpliva pravijo, da bi delitev ustvarila dodatno motivacijo, zagovorniki negativnega pa, da bi delitev tvorila skupine, povzročila konflikte znotraj kolektiva, razne pritožbe in blatenje zaposlenih. Sklepno bi lahko zaključili, da se odnosi med zaposlenimi poslabšajo in da bi se ustvarile skupine podobno plačanih/mislečih zaposlenih. Intervjuvanci poudarjajo še, da sta bistveni dobra komunikacija nadrejenih in tehtna utemeljitev morebitnih razlik v plači ter da se tisti, ki ima nizko plačo, večno pritožuje.

5.2 Prispevek k literaturi

Moje magistrsko delo doda ključen vidik k razumevanju vpliva deljenja plačnih informacij v Sloveniji, ker se za razliko od drugih raziskav, narejenih v tujini (na primer Baker in drugi, 2019; Bergmann in drugi, 2019; Castilla, 2015), moja osredotoča na dejanska mnenja posameznikov in ne na vnaprej pripravljene odgovore v anketnih vprašalnikih. V raziskavo sem vključil čim bolj različne osebe, ki sem jih lahko našel in ki opravljajo različne poklice – od delavca v proizvodnji do direktorja lastnega podjetja –, na ta način pa sem pridobil najrazličnejša mnenja in vidike na obravnavano problematiko.

Ljudje si pomagajo z informacijami, ki jih dobijo od drugih, pri oceni pravičnosti izplačila, torej uporabljajo informacije o plačah drugih kot orodje za kontrolo pravilnosti obravnave.

Poleg tega sem ugotovil, da so mnogi zadržani pri deljenju informacij o svoji plači zaradi slabih preteklih izkušenj in se bodo zato v prihodnosti raje zadržali in ne delili informacij o svoji plači. To potrjuje predvidevanja in trditev Bedeiana (1995), da je v Sloveniji vseprisotno vzdušje zavisti pri sogovornikih oziroma na splošno med prebivalci, temu pa se dodata še nevoščljivost in občutljivost prebivalcev. Glede na te (ne ravno dobre) lastnosti

slovenskega naroda se ljudje obnašajo tako, da imajo sami čim bolj mirno življenje – česar pa ne morejo doseči, če delijo informacije o svoji plači.

Ugotovil sem še, da bi objava plačila oziroma razpona plače ob razpisanem delovnem mestu pozitivno vplivala na splošen ugled podjetja. Ljudje bi se tja raje prijavili, tistemu, ki pa to ne bi odgovarjalo iz takšnih ali drugačnih razlogov, pa ne bi zgubljal časa s prijavo. Pogled na to je bil precej enoten, tako da bi si upal trditi, da je zelo malo negativnih vidikov na to temo. Ravno tako ne bi bilo pretežnih negativnih vidikov pri obstoječih zaposlenih. V primeru, da ne bi bili zadovoljni s plačilom na obstoječem delovnem mestu oziroma da so plačani manj, kot se ponuja za razpisano delovno mesto, se lahko nanj prijavijo. Drugi negativni vidiki se nanašajo na interne pravilnike podjetij, ki ne dovoljujejo deljenja plačnih informacij in na prej omenjeno lastnost slovenskega naroda.

Zadnja stvar, za katero menim, da je moja raziskava pripomogla tematiki, predstavljeni od avtorjev Burn in Kettler (2019); Caughlin in drugi (2005); Nickerson in Zenger (2008); Marasi in Bennett (2016); Smit in Montag-Smit (2019); Zenger (2017); je, da bi delitev plačnih informacij znotraj podjetja pretežno negativno vplivala na zaposlene, povzročila bi tvorjenje skupin, konflikte, razne pritožbe in morebitno blatenje zaposlenih. Odnosi med zaposlenimi se ob deljenju poslabšajo, pozitivno pa lahko deljenje vpliva na motivacijo posameznih zaposlenih.

Na podlagi zapisanega ocenjujem, da kljub prenekaterim dokazanim pozitivnim lastnostim plačne transparentnosti, ki so jih predstavili Maltarich in drugi (2017); Montag-Smit in Smit (2021); Načinović Braje in Kuvač (2022); Nosenzo (2013); Nyberg (2010); Trevor in drugi (2012), ljudje v Sloveniji očitno še nismo dovolj odprtega mišljenja, da bi lahko takšen sistem sprejeli na nacionalni ravni.

5.3 Nasveti podjetjem

Na podlagi odgovorov bi podjetjem svetoval večjo transparentnost pri plačah in da imajo plačno politiko znotraj podjetja jasno utemeljeno ter da jo zaposleni poznajo. Koristilo bi tudi, če bi zaposleni poznali pogoje za napredovanje in s tem povezane dodatne zahteve ter razliko v kompenzaciji. Dodatno ugotavljam, da je poštenost zelo cenjena tako pri zaposlenih kot pri delodajalcih, zato za doseganje čim večjega zadovoljstva obeh strani zelo pripomoreta vzajemna odkritost in pošten odnos. Že ob razpisu za delovno mesto je dobro objaviti vsaj osnovne informacije o plači, saj se na ta način lahko podjetje izogne nepotrebnim razgovorom, hkrati pa privabi k prijavi tiste posameznike, ki jim takšno plačilo ustreza. Predpostavim lahko, da nas velika večina hodi v službo zato, ker potrebujemo denar za zagotavljanje tako osnovnih življenjskih potreb kot tudi tiste manj nujne, ki nam naredijo življenje prijetnejše. Zato menim, da bi bilo bolje, če bi bila višina plačila objavljena že ob razpisu delovnega mesta, ker bi prej ali slej vsi želeli prejeti to informacijo, ki je relativno zelo pomembna za posameznike. Poleg tega lahko dodam še, da intervjuvanci zagovarjajo

večjo preglednost in pravičnost pri plačah, pri čemer predlagajo sistematično razkrivanje plačnih razponov namesto individualnih zneskov.

5.4 Nasvet posameznikom

Posameznikom bi na podlagi svoje raziskave svetoval, naj upoštevajo, da se svet ne vrti okrog njih in da informacije o njihovi plači v družbi vesplošno niso ljudem pomembne. Posameznike najbolj zanima, kako bi lahko oni sami dosegli višjo plačo, pa še to ne v vseh primerih. Individualne plače posameznikov niso toliko zanimive, kot je poznavanje višine plačila po posameznih delovnih mestih. Menim, da je to informacija, ki večino ljudi najbolj zanima, posameznikom pa je relativno vseeno – zanima jih zgolj iz človeške radovedne narave. Skratka, vsak posameznik se mora odločiti zase in na podlagi svojega sogovornika, ali bo informacije o svoji plači delil ali ne. Največkrat bo to tudi odvisno od namere sogovornika in kaj bi on želel s to informacijo pridobiti. V primerih, ko je vprašanje dobronamerno in nima skritih negativnih nagnjenj, menim, da je višina prejete plače neupravičeno tabu tema. Menim tudi, da če nekoga moti višina plače nekoga drugega, ta pa je ustrezna in upravičena, se z njegovimi mnenji ni vredno ukvarjati ali se obremenjevati z njegovimi zavistnimi reakcijami. Ljudje bi se morali na splošno manj ukvarjati z drugimi in se bolj posvetiti sebi.

5.5 Nasvet regulatorjem

Regulatorjem bi priporočil, da bi bilo dobro, če bi uvedli nadzor nad dejanskim izplačilom plač v podjetjih in navedenim izplačilom v razpisu oz. ob začetnem dogovoru. Ob uvedbi obvezne objave višine plačila ob razpisanem delovnem mestu pa se postavlja vprašanje, ali bi se delodajalci tega tudi dejansko držali.

Drugi nasvet se navezuje na vzpostavitev okvirne višine plačil po posameznih poklicih. Mnoge posameznike dejansko zanima višina plačila po poklicih, saj si s to informacijo pomagajo pri poklicni usmeritvi že v osnovnih in srednjih šolah. Menim, da bi neki okvirni seznam, koliko je višina povprečne plače po posameznih poklicih, precej koristil mlajšim pri odločitvi za študij določenega področja, delovno aktivnemu prebivalstvu pa bi ravno tako omogočil vpogled in morebitno lažjo odločitev o spremembi karijerne poti.

5.6 Omejitev raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Glavna ugotovitev je hkrati tudi spoznanje, in sicer to, da kljub dokazanim pozitivnim vplivom plačne transparentnosti ljudje v Sloveniji očitno še nismo dovolj odprtega mišljenja, da bi lahko takšen sistem sprejeli na nacionalni ravni.

Ena izmed omejitev moje raziskave je nizko število intervjuvancev. Kljub njihovi različnosti po starosti, izobrazbi in področju dela bi v prihodnosti lahko razširili raziskavo z večjim

številom intervjuvancev. Zanimivo bi bilo tudi vključiti več mnenj manj izobraženih in bolj izobraženih – v raziskavi namreč ni sodeloval nihče, ki bi imel le osnovnošolsko izobrazbo in nihče z doktoratom. Dobro bi bilo tudi vključiti delovno aktivne posameznike, ki so mlajši od 20 let, da bi lahko naredili boljšo primerjavo mnenj.

Dobro bi bilo tudi pridobiti boljše plačane intervjuvance, da bi pridobili še njihova mnenja, saj bi bila ta verjetno tudi zelo drugačna. Pri vprašanju glede višine neto nakazila bi bilo bolje, da bi ljudi spraševali po njihovi bruto plači oz. bruto plači brez dodatkov za prevoz in prehrano kot tudi, koliko časa tedensko namenijo svoji službi. Dobro bi bilo tudi, da bi uspeli prepričati oz. pridobiti zaupanje več intervjuvancev, da bi odkrito povedali, koliko znaša višina njihovega plačila. Zanimivo bi bilo tudi vprašanje, s kakšno plačo bi bili posamezniki zadovoljni.

Dobro bi bilo pridobiti mnenja manj ljudi, s katerimi spraševalec ni v osebnem odnosu oziroma jih ne pozna. Na podlagi poznanstev so lahko intervjuvanci imeli bolj zadržana mnenja in niso povedali čisto vsega, kar bi morda povedali neznancu. Po drugi strani pa so lahko v določenih primerih povedali tudi več, saj so se počutili bolj prisiljeni ustreči spraševalcu, ki ga poznajo.

6 SKLEP

V magistrskem delu sem na podlagi izvedene raziskave ugotovil dejanska mnenja posameznikov glede deljenja plačnih informacij z drugimi. V raziskavo sem vključil čim bolj različne posameznike, vprašanja pa so temeljila na analizi literature in so bila zasnovana tako, da odgovori nanje smiselno dopolnijo že obstoječo literaturo.

Ugotovil sem, da ljudje večinoma uporabljajo informacije o plačah drugih za kontrolo pravilnosti izplačila in neposredno primerjavo z drugimi. Mnogi intervjuvanci so izrazili zaskrbljenost in zadržanost pri deljenju informacij o svoji plači zaradi slabih izkušenj v preteklosti. To pomeni, da bi v bodoče manj radi oz. sploh ne bi želeli deliti informacij. Tega si ne bi želeli zaradi strahu pred neodobravanjem drugih in zaradi splošne zavistnosti slovenskega prebivalstva. Na ta način se ljudje izognejo konfliktnim situacijam in ohranijo boljše odnose z drugimi.

Po drugi strani je zanimivo, da bi objava plačila oziroma razpona plače ob razpisnem delovnem mestu imela pozitiven vpliv na splošen ugled podjetja. Ljudje bi se raje prijavili na delo v tem podjetju, tisti, ki jim to ne bi ustrezalo, pa ne bi izgubljali časa s prijavo. Pri tej temi sem zaznal veliko enotnost in nizko stopnjo negativnih vidikov. Pomisleki so bili le glede neskladnosti z internimi pravilniki podjetij, zavisti slovenskega naroda in splošnega nezadovoljstva z lastno plačo.

Zadnja stvar, ki bi jo izpostavil, je ugotovitev, da bi deljenje plačnih informacij med zaposlenimi znotraj ekipe oziroma podjetja nanje negativno vplivala. Intervjuvanci so

omenjali, da bi to škodovalo njihovemu medsebojnemu odnosu, da bi nastale skupine podobno mislečih posameznikov, konfliktne situacije, ljudje bi se pritoževali, možno pa je tudi blatenje drugih zaposlenih.

Delodajalcem in zaposlenim bi svetoval, da upoštevajo ugotovitve mojega magistrskega dela in si sami ustvarijo mnenje ter ga upoštevajo pri vsakdanjem življenju. Delodajalcem bi priporočil, da objavijo vsaj plačne range po posameznih delovnih mestih. Na ta način bodo privabili večje število ljudi in si izboljšali podobo podjetja v očeh javnosti. Svetoval bi jim še, da je bolje, da se ne objavi dejanska plača vsakega posameznika, saj bi to morda negativno vplivalo na odnose med zaposlenimi, hkrati pa bi to ogrozilo tudi njihovo zasebnost.

Zaposlenim bi svetoval, naj informacije o plačah delijo z ljudmi, ki jim zaupajo, in na način, ki ne ogroža njihove zasebnosti. Upoštevati bi morali modrost, da za nezadovoljstvo s plačo niso krivi drugi, ki so bolje plačani, temveč da imajo v rokah vse možnosti, ki jim omogočajo večji zaslužek, pri čemer bi morali zanemariti običajno nerealna mnenja drugih.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
2. Argo, J., White, K., in Dahl, D. (2006). Social Comparison Theory and Deception in the Interpersonal Exchange of Consumption Information. *Journal of Consumer Research*, 33, 99–108.
3. Avdul, D. N., Martin, W. M. in Lopez, Y. P. (2023). Pay Transparency: Why it is Important to be Thoughtful and Strategic. *Compensation in Benefits Review*, 56(2), 103–116.
4. Baker, M., Halberstam, Y., Kroft, K., Mas, A. in Messacar, D. (2019). *Pay Transparency and the Gender Gap* (Working Paper 25834). National Bureau of Economic Research.
5. Ball, C. (2009). What Is Transparency? *Public Integrity*, 11(4), 293–308.
6. Bamberger, P. in Belogolovsky, E. (2010). The Impact of Pay Secrecy on Individual Task Performance. *Personnel Psychology*, 63, 965–996.
7. Bamberger, P. in Belogolovsky, E. (2017). The dark side of transparency: How and when pay administration practices affect employee helping. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 658–671.
8. Bartol, K. M. in Martin, D. C. (1989). Effects of dependence, dependency threats, and pay secrecy on managerial pay allocations. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 105–113.
9. Bedeian, A. G. (1995). Workplace envy. *Organizational Dynamics*, 23(4), 49–56.
10. Belogolovsky, E. in Bamberger, P. A. (2014). Signaling in Secret: Pay for Performance and the Incentive and Sorting Effects of Pay Secrecy. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1706–1733.

11. Bergh, D. D., Ketchen, D. J., Orlandi, I., Heugens, P. P. M. A. R. in Boyd, B. K. (2019). Information Asymmetry in Management Research: Past Accomplishments and Future Opportunities. *Journal of Management*, 45(1), 122–158.
12. Bergmann, N., Scheele, A. in Sorger, C. (2019). Variations of the same? A sectoral analysis of the gender pay gap in Germany and Austria. *Gender, Work in Organization*, 26(5), 668–687.
13. Blumkin, T. in Lagziel, D. (2019). *Relative Ambition and the Role of Wage Secrecy in Labor Contracts*. <https://in.bgu.ac.il/en/humsos/Econ/Workingpapers/1902.pdf>
14. Bornstein, S. (2017). Equal Work. *Maryland Law Review*, 77, 581.
15. Bowman, E. M. (2020). *Pay Transparency: A Form of Organizational Justice*. M.B.A., The College of St. Scholastica.
16. Bowman, J. in Stevens, K. (2013). Public Pay Disclosure in State Government An Ethical Analysis. *The American Review of Public Administration*, 43, 476–492.
17. Brandes, L. in Darai, D. (2017). The value and motivating mechanism of transparency in organizations. *European Economic Review*, 98, 189–198.
18. 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.
19. Burchett, R. in Willoughby, J. (2004). Work productivity when knowledge of different reward systems varies: Report from an economic experiment. *Journal of Economic Psychology*, 25(5), 591–600.
20. Burn, I. in Kettler, K. (2019). The more you know, the better you’re paid? Evidence from pay secrecy bans for managers. *Labour Economics*, 59, 92–109.
21. Burroughs, J. D. (1982). Pay Secrecy and Performance: The Psychological Research. *Compensation Review*, 14(3), 44–54.
22. Card, D., Mas, A., Moretti, E. in Saez, E. (2012). Inequality at Work: The Effect of Peer Salaries on Job Satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981–3003.
23. Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science*, 26(2), 311–333.
24. Caughlin, J., Afifi, W., Carpenter-Theune, K. in Miller, L. (2005). Reasons for, and consequences of, revealing personal secrets in close relationships: A longitudinal study. *Personal Relationships*, 12, 43–59.
25. Caulfield, M. (2021). Pay secrecy, discrimination, and autonomy. *Journal of Business Ethics*, 171(2), 399–420.
26. Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A. in Wesson, M. J. (2007). Exposing Pay Secrecy. *Academy of Management Review*, 32(1), 55–71.
27. Costas, J. in Grey, C. (2014). Bringing Secrecy into the Open: Towards a Theorization of the Social Processes of Organizational Secrecy. *Organization Studies*, 35, 1423–1447.
28. Cronin, A. M. (2020). The secrecy–transparency dynamic: A sociological reframing of secrecy and transparency for public relations research. *Public Relations Inquiry*, 9(3), 219–236.

29. Cullen, Z. in Perez-Truglia, R. (2018). *How Much Does Your Boss Make? The Effects of Salary Comparisons* (Working Paper 24841). National Bureau of Economic Research.
30. Danziger, L. in Katz, E. (1997). Wage Secrecy as a Social Convention. *Economic Inquiry*, 35(1), 59–69.
31. Day, N. (2011). Perceived pay communication, justice and pay satisfaction. *Employee Relations*, 33, 476–497.
32. Day, N. E. (2012). Pay equity as a mediator of the relationships among attitudes and communication about pay level determination and pay secrecy. *Journal of Leadership in Organizational Studies*, 19(4), 462–476.
33. 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. (2023).
34. Elisburg, D. (1978). Equal Pay in the United States: The Development and Implementation of the Equal Pay Act of 1963. *Labor Law Journal*, 29(4).
35. Eurostat. (2024). *Gender pay gap statistics*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en
36. Exline, J. J. in Lobel, M. (1999). The perils of outperformance: Sensitivity about being the target of a threatening upward comparison. *Psychological Bulletin*, 125(3), 307–337.
37. Figart, D. M. (2000). Equal Pay for Equal Work: The Role of Job Evaluation in an Evolving Social Norm. *Journal of Economic Issues*, 34(1), 1–19.
38. Forssbaeck, J. in Oxelheim, L. (2014). *The Oxford Handbook of Economic and Institutional Transparency*. Oxford University Press.
39. Frank, R. (1985). The Demand for Unobservable and Other Nonpositional Goods. *American Economic Review*, 75(1), 101–116.
40. Friedman, D. S. (2014). Pay Transparency: The New Way of Doing Business. *Compensation in Benefits Review*, 46(5–6), 292–294.
41. Fulmer, A. A. in Ingrid S. (2018). *Pay transparency*. The Routledge Companion to Reward Management.
42. Gely, R. in Bierman, L. (2004). *Love, Sex and Politics? Sure. Salary? No Way: Workplace Social Norms and the Law*. Faculty Publications.
43. Gerhart, B. in Rynes, S. (2003). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. SAGE Publications, Inc.
44. Göbel, L., Weller, I. in Nyberg, A. J. (2020). How Employers and Employees React to Rising Pay Transparency Expectations: An Exploratory Study. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1).
45. Grasser, R., Newman, A. H. in Xiong, G. (2022). Revisiting The Mixed Effects of Pay Transparency on Employee Motivation.
46. Guarente, G. (2019). *Molly Moon's Announces Wage Transparency on Equal Pay Day*. Eater Seattle.

47. Hartmann, F. in Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: The role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283–4300.
48. Hegewisch, A. (2014). *Pay Secrecy and Wage Discrimination—IWPR*. <https://iwpr.org/pay-secrecy-and-wage-discrimination-2/>
49. Hooton, V. E. in Pearce, H. (2023). As clear as mud: Assessing the relationship between proposed pay transparency mechanisms and data protection obligations in EU law. *European Labour Law Journal*, 14(4), 628-651.
50. Informacijski pooblaščenec. (2019). *Varstvo osebnih podatkov v delovnih razmerjih—Smernice Informacijskega pooblaščenca*. https://www.ip-rs.si/fileadmin/user_upload/Pdf/smernice/Smernice_-_Varstvo_OP_v_delovnih_razmerjih_verzija_1.1_končna.pdf
51. Kirby, C. (2023). Being transparent about pay transparency. *Strategic HR Review*, 22(6), 205-208.
52. Lavie, M. in Robin, J.-M. (2008). Match Me if You Can: Wage Secrecy and Matching in a Search Model. *Unpublished working paper*. https://doku.iab.de/veranstaltungen/2012/ws_joint_2012_lavie_robin.pdf
53. Lawler III, E. E. (1965). Managers' Perceptions of their Subordinates' Pay and of Their Superiors' Pay I. *Personnel Psychology*, 18(4), 413–422.
54. Lind, E. A. in van den Bos, K. (2002). When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behavior*, 24, 181–223.
55. Lobel, O. (2019). *Knowledge Pays: Reversing Information Flows in The Future of Pay Equity* (SSRN Scholarly Paper 3373160).
56. Maltarich, M. A., Nyberg, A. J., Reilly, G., Abdulsalam, D. “Dee” in Martin, M. (2017). Pay-for-performance, sometimes: An interdisciplinary approach to integrating economic rationality with psychological emotion to predict individual performance. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2155–2174.
57. Marasi, S. in Bennett, R. (2016). Pay communication: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 26, 50–58.
58. Marasi, S., Bennett, R. in Budden, H. (2018). The structure of an organization: Does it influence workplace deviance and its' dimensions? And to what extent? *Journal of Managerial Issues*, 30.
59. Milkovich, G. T. in Anderson, P. H. (1972). Management Compensation and Secrecy Policies. *Personnel Psychology*, 25(2), 293–302.
60. Montag-Smit, T. A. in Smit, B. W. (2021). What are you hiding? Employee attributions for pay secrecy policies. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 704–728.
61. Morgeson, F. P., Mitchell, T. R. in Liu, D. (2015). Event System Theory: An Event-Oriented Approach to the Organizational Sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515–537.
62. Načinović Braje, I. in Kuvač, A. (2022). Pay Transparency and Its Effects: A Comparative Analysis of Public and Private Sector. *Revija Za Socijalnu Politiku*, 29(1).

63. Nickerson, J. A. in Zenger, T. R. (2008). Envy, comparison costs, and the economic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1429–1449.
64. Nosenzo, D. (2013). Pay Secrecy and Effort Provision. *Economic Inquiry*, 51(3), 1779–1794.
65. Nyberg, A. (2010). Retaining your high performers: Moderators of the performance-job satisfaction-voluntary turnover relationship. *The Journal of Applied Psychology*, 95(3), 440–453.
66. Obloj, T. in Zenger, T. (2008). The influence of pay transparency on inequity, inequality. *Economics*, 1(8), 7118–7128.
67. Ockenfels, A., Sliwka, D. in Werner, P. (2015). Bonus Payments and Reference Point Violations. *Management Science*, 61(7), 1496–1513.
68. Poje, A. in Roksandić, M. (2013). Enako plaćilo za enako delo ali delo enake vrednosti.
69. Ramachandran, G. (2011). Pay Transparency. *Penn State Law Review*, 116, 1043.
70. Roth, L. (2005). Because I'm Worth It? Understanding Inequality in a Performance-Based Pay System. *Sociological Inquiry*, 76, 116–139.
71. Scheller, E. M. in Harrison, W. (2019). Ignorance Is Bliss, or Is It? The Effects of Pay Transparency, Informational Justice and Distributive Justice on Pay Satisfaction and Affective Commitment. *Compensation & Benefits Review*. 50.
72. Schnauffer, K., Christandl, F., Berger, S., Meynhardt, T. in Gollwitzer, M. (2022). The shift to pay transparency: Undermet pay standing expectations and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 69–90.
73. Schuster, J. R. in Colletti, J. A. (2017). Pay Secrecy: Who Is For And Against It?1. *Academy of Management Journal*.
74. Shields, J., Scott, D., Sperling, R. in Higgins, T. (2009). Rewards Communication in Australia and the United States: A Survey of Policies and Programs. *Compensation in Benefits Review*, 41(6), 14–26.
75. SimanTov-Nachlieli, I. in Bamberger, P. (2021). Pay communication, justice, and affect: The asymmetric effects of process and outcome pay transparency on counterproductive workplace behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 106(2), 230–249.
76. Smit, B. in Montag-Smit, T. (2019). The Pay Transparency Dilemma: Development and Validation of the Pay Information Exchange Preferences Scale. *Journal of Applied Psychology*, 104.
77. Stiglitz, J. E. (1985). Information and Economic Analysis: A Perspective. *The Economic Journal*, 95, 21–41.
78. Sullivan, C. A. (1977). The Equal Pay Act of 1963: Making and Breaking a Prima Facie Case. *Arkansas Law Review*, 31, 545.
79. Trevor, C. O., Reilly, G. in Gerhart, B. (2012). Reconsidering pay dispersion's effect on the performance of interdependent work: Reconciling sorting and pay inequality. *Academy of Management Journal*, 55(3), 585–610.
80. Trotter, R. G., Zacur, S. R. in Stickney, L. T. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons*, 60(4), 529–539.

81. Weller, C. (2017). *Millennials Are Breaking the One Big Salary Taboo—And It's Changing How Companies Operate*. Entrepreneur.
82. Zenger, T. (2017). *The Downside of Full Pay Transparency*. Wall Street Journal.

PRILOGA

Priloga 1: Vprašalnik

Splošno

Si že kdaj imel pogovor s sodelavcem o svoji ali njihovi plači? Če ja, kaj je sprožilo ta pogovor in kako je potekal?

Kaj pri tebi sproži željo oz potrebo po delitvi ali iskanju informacij o plačah drugih?

V kakšnem družbenem okviru (situaciji) pa se to najpogosteje zgodi?

Kakšno je tvoje mnenje o deljenju informacij o plačah z drugimi?

- Morebitno podvprašanje za spodbudo sogovornika na temo: tabu teme, zavisti, konfliktnih situacij, zasebnosti

Transparentnost v podjetju intervjuvanca

Kako bi reagiral, če bi podjetje, kjer si zaposlen, prešlo na visoko stopnjo deljenja plačnih informacij?

Kako bi reagiral, če bi bili znani razponi po delovnih mestih/po področjih dela?

Kako bi reagiral, če bi se ob tem pokazala plačna vrzel po spolu?

Kako bi navedba višine plačila ob razpisanem delovnem mestu vplivala na tvojo odločitev o prijavi?

Kako bi nate vplivalo, če bi podjetje, kjer si zaposlen, objavilo višino plače v novem razpisu za delovno mesto?

Reakcija in mnenje o transparentnosti

V primeru ugotovljenih razlik v plači med zaposlenimi na tvojem oddelku, kaj bi ti naredil? Kako bi potem gledal na sodelavca/nadrejenega? Čemu običajno pripisuješ razlike v plačah?

Kakšno je tvoje mnenje o plačilnem sistemu, kjer se informacije o plačah ne delijo oz. ta ni javno poznan?

Kaj pa meniš o plačnem sistemu, kjer bi bilo vse 100 % pregledno?

Kdaj meniš, da bi ti informacije o plačah bile pomembnejše - recimo ob zaposlovanju, napredovanju, med procesom socializacije, med letnim razgovorom ali med pogajanjem za povišico?

Vpliv na odnose

Kako bi delitev plačnih informacij vplivala na odnose znotraj tvojega kolektiva?

Podvprašanja o tvorjenju skupin znotraj podjetja, vpliv na prijateljstva v organizaciji

Ko se pogovarjaš o plači s svojimi sodelavci, o čigavi plači največkrat teče pogovor? O tvoji, sogovornikovi ali o tretji osebi?

Kdaj oz. v kakšnem kontekstu bi ti delil informacije o svoji plači z drugimi?

Kdaj oz. v kakšnem kontekstu bi si želel dobiti informacije o plačah drugih?

Osebna dinamika in zaznave pri deljenju/prejemanju informacij

Kakšen je bil odziv sogovornika, ko si nazadnje nekemu povedal za višino svoje plače? Kako njegov odziv oz. pretekle izkušnje vplivajo na tvojo željo, da iščeš/deliš informacije o plači?

S kom običajno najprej deliš podrobnosti o svoji plači?

Vsi smo že kdaj ocenjevali višino plače drugega – ali prijatelja ali sodelavca.

Kako ti ugotavljaš/ocenjuješ višino plače drugih?

Ali bi se bil pripravljen odreči delu svoje plače v zameno za informacije o plačah drugih? Kolikšen bi bil ta del v %?

Kakšno je tvoje splošno mnenje o informacijah o plačah?

Kaj bi bilo tvoje priporočilo podjetjem?

Demografska vprašanja

Spol

Starost (razpon; 20-29; 30-39; 40-49; 50-59; 60-69)

Dosežena stopnja izobrazbe (srednja, poklicna, diploma, magisterij, doktorat)

Področje dela

Dejavnost/panoga

Višina tvoje neto plače (celotnega nakazila) v rangi od do

Do 1000

Od 1000 do 1500

Od 1500 do 2000

Od 2000 do 2500

Od 2500 do 3000

Od 3000 do 3500

Od 3500 do 4000

Več

Ne želim odgovoriti