

LARISA GRIZILO,

vaš partner za razvoj ljudi in kulture podjetja

THERA svet d.o.o

mag. TATJANA STROJAN,

Strokovna sodelavka

MDDSZ

**PLAČILNA
PREGLEDNOST
KOT
STRATEŠKA
PREDNOST**

**DA JE DANES DIREKTIVA
ŽE V VELJAVI,
BI MORALI Z LAHKOTO
ODGOVORITI NA TA
VRAŠANJA....**

- Ali lahko hitro pojasnite, zakaj sta dve različni delovni mesti v istem plačnem razredu?
- Ali vaši vodje vedo, po katerih kriterijih so delovna mesta razvrščena v kategorije delovnih mest enake vrednosti?
- Ali bi znali zaposlenemu razložiti razliko med vrednotenjem njegovega delovnega mesta (vloge) in oceno njegove (individualne) uspešnosti na tem delovnem mestu?



MOČ PRIŽGANE LUČI



ODPOR DO SPREMEMB

KLJUČNE DOLOČBE IN ZAHTEVE IZ DIREKTIVE

1

Pravica zaposlenih, da poznajo kriterije, po katerih se določa plača, ter da prejmejo informacije o povprečnih plačah primerljivih zaposlenih, razdeljene po spolu.

2

Pravica do vpogleda v plačne ravni za posamezne kategorije delavcev, ki opravljajo enako delo ali delo enake vrednosti.

3

Pravica do razkritja plače sodelavcem, kadar je to potrebno za uveljavljanje pravice do enakega plačila.

4

Zahteva po odpravi razlik v plačilu, kadar se te ne morejo utemeljiti z objektivnimi in spolno nevtralnimi dejavniki.

5

Pravica do poznavanja začetne plače ali plačnega razpona za razpisano delovno mesto (navedeno že v objavi delovnega mesta ali pa najkasneje pred prvim razgovorom za zaposlitev).

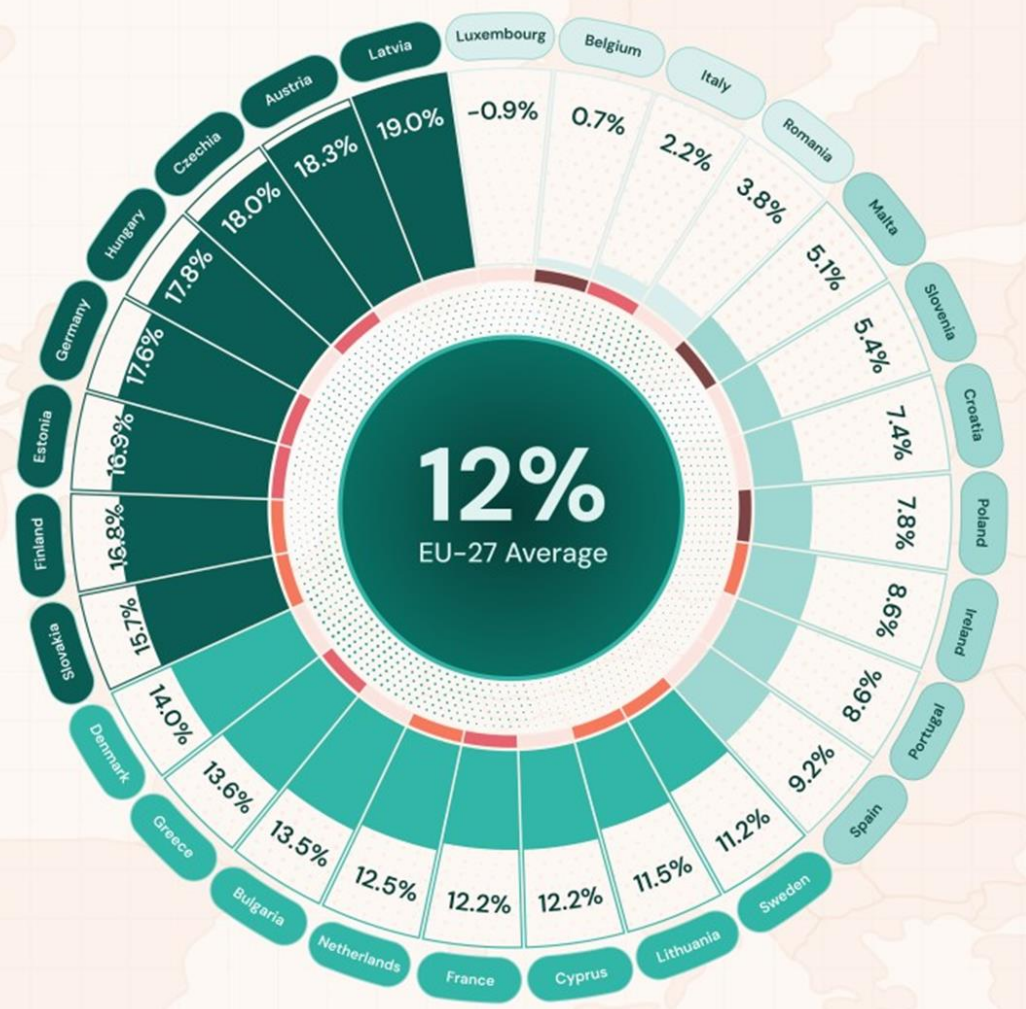
6

Pravica kandidata, da ga delodajalec ne sprašuje o njegovi trenutni plači ali plačni zgodovini med postopkom zaposlovanja.

7

Zahteva po poročanju o plačni vrzeli med spoloma – tako za podjetje kot celoto kot tudi za vsako kategorijo delavcev, ki opravljajo delo enake vrednosti.

The EU Gender Pay Gap



Average pay gap

- <5%
- 5-10%
- 10-15%
- >15%

EU Pay Transparency Directive Transposition Status

- No activity on official government sites announced
- Official Initial steps announced
- Full or Partial Draft published
- Partial transposition

CILJ DIREKTIVENI, DA BODO ORGANIZACIJE POROČALE O PLAČNIH VRZELIH, TEMVEČ DA IMAJO ORGANIZACIJE POSTAVLJEN SISTEM, KI BO PREPREČEVAL, DA TE VRZELI SPLOH NASTANEJO

TO NI "LE" PROJEKT SKLADNOSTI Z REGULATIVO TEMVEČ SISTEM UPRAVLJANJA V PODJETJU

ZAUPANJE JE NAJPOMEMBNEJŠA
VALUTA PRIHODNOSTI.

VALUTA BREZ KATERE NE MOREJO
RASTI NE ORGANIZACIJE NE DRUŽBA.

3 (in pol) KORAKI DO KULTURE ZAUPANJA

1



VREDNOTENJE IN ARHITEKTURA
DELOVNIH MEST

2



PLAČNI RAZREDI IN PLAČNA
POLITIKA

3



TRANSPARENTNA KOMUNIKACIJA IN
IZOBRAŽEVANJE

4



POROČANJE



O PODJETJU “DUMMY”

- Uspešno inženirsko podjetje s 200 zaposlenimi in 97 delovnimi mesti
- Organska rast zadnjih 10 let brez formalne strukture plač:
 - brez kompleksnostnih razredov delovnih mest in brez formalnih plačnih razredov

O HR EKIPI PODJETJA DUMMY

- Kadrovska ekipa je majhna in komaj žonglira med različnimi prioritetami
- V ekipi ni dedicerane C&B osebe. Ta del odgovornosti, poleg ostalih obveznosti, pokriva HR Vodja Maja
- Plače, nagrade in podatki o zaposlenih so razpršeni v različnih sistemih in dokumentih
- Nazivi delovnih mest niso usklajeni
- Zgodovinske odločitve o plačah varirajo med različnimi vodji in njihovimi pristopi
- Ne obstaja krovna plačna politika podjetja
- Pričakovanja zaposlenih glede transparentnosti se povečujejo v zadnji letih

MAJIN PRIMARNI CILJ

- Razumevanje trenutnega stanja plač in nagrad v Dummy:
 - Identificiraj delovna mesta z več kot $\geq 5\%$ plačno vrzeljo
 - Oceni če so vrzeli objektivne in upravičene
 - Če vrzeli niso upravičene, oceni stroške za sanacijo in pripravi predloge za vodstvo



MAJINE GLAVNE ODLOČITVE

ODLOČITEV	PRISTOP
Koga in kdaj vključiti od internih deležnikov?	TBD
Kako nastaviti obseg revizije, da bo izvedljiv in relevanten?	TBD
Katere vire plačnih podatkov uporabiti?	TBD
Kako pristopiti h gradnji arhitekture DM, vzemajoč v obzir naše omejitve?	TBD
Kako ugotoviti ali je razlika v plačilu objektivno upravičena ali ne?	TBD

VKLJUČENOST INTERNIH DELEŽNIKOV

R (Responsible)	Does the work
A (Accountable)	Owens the outcome/Sign-off
C (Consulted)	Provides input or expertise
I (Informed)	Needs to be kept updated

Skupina	Vloga v procesu		Glavni cilj komunikacije
VODSTVO	Odločevalci in nosilci spremembe	A/R	Razumevanje strateškega pomena preglednosti, podpora projektu, jasna sporočila vodjem.
HR ODDELEK	Koordinator in nosilec vsebine	A/R	Usposobljenost za izvajanje, dosledno in transparentno komuniciranje, podpora vodjem.
VODJE	Ključni prenašalci sporočil do ekip	R	Razumevanje sistema, samozavest pri pogovorih z zaposlenimi, komunikacija s človeškim pristopom.
ZAPOSLENI	Prejemniki sprememb	I	Razumevanje logike sistema, občutek pravičnosti, zaupanje v organizacijo.
SINDIKAT / SVET DELAVCEV	Partnerji pri oblikovanju pravil	C	Aktivno vključevanje, pravočasno obveščanje, sooblikovanje rešitev.
ŠIRŠA JAVNOST (ZNAMČENJE)	Ugled podjetja in privabljanje talentov	I	Utrjevanje ugleda podjetja kot zaupanja vrednega, pravičnega in sodobnega delodajalca

KAKO LIMITIRATI OBSEG PLAČILNE REVIZIJE?

- Maja želi izvesti interno revizijo sama, z uporabo excela
- Od, z direktivo določenih poročil, želi Maja narediti analizo po kategorijah delovnih mest s kalkulacijo povprečij in median za vsako kategorijo
- Dodatno bo izračunala compa-ratio za vsakega zaposlenega z njihovo ustrežno kategorijo
- Zaradi delovnega obsega, bo oddelala analizo le za kategorije kjer je plačna vrzel med spoloma višja od 5%
- Če bo inicialna revizija pokazala večje izzive, bo potrebno narediti obsežnejšo revizijo, z naprednimi statističnimi analizami, programsko opremo in dodatno strokovnostjo



KATERE VIRE PLAČNIH PODATKOV UPORABITI?

Aktualni obračun izplačil zadnjih 12 mesecev

To je pogled za nazaj, ki jemlje v obzir izplačila v tem obdobju, vključujoč dopuste, bolniške, nadure, variabilna izplačila,..pretvorjeno na 1 fte

Ti podatki se bodo uporabljali tudi za poročanje po direktivi

Pogodbeni plačni zneski predstavljajo pogodbene finančne obveznosti do zaposlenega.

Vključujejo pogodbeno osnovno plačo, ciljni bonus in vrednosti bonitet

Ti podatki se uprabljajo za spremljanje plačilne preglednosti skozi čas. So tudi osnova za obravnavanje vprašanj zaposlenih ali kandidatov za zaposlitev

VREDNOTENJE IN ARHITEKTURA DELOVNIH MEST





PRISTOP K ARHITEKTURI DELOVNIH MEST

OMEJITVE

Veliko število DM

97 DM za 200
zaposlenih

Slabi opisi delovnih mest

Brez ustreznega opisa kar
nekaj DM

Omejitve s časom in
resursi

3 meseci do veljavnosti
direktive, omejeni resursi
in čas

Zahteve direktive

Metodologija mora
vključevati veščine, napor,
odgovornosti in delovne
pogoje

MAJINE GLAVNE ODLOČITVE

VREDNOTENJE	KAJ TO JE	ZA	PROTI
RANGIRANJE	Vloge so razvrščene od najvišje do najnižje glede na celotno oceno njihove relativne vrednosti v podjetju	Hitro in enostavno	Subjektivni in težko obranljiv
TOČKOVANJE	Vloge so vrednotene s točkovanjem po kriterijih kot so znanje, odgovornosti, vpliv	Najbolj analitičen pristop	Zahteva veliko truda, deluje birokratsko
PRIMERJAVA FAKTORJEV	Vloge so primerjane z glavnimi primerjalnimi vlogami po kriterijih, da se določi relativna vrednost	Faktorji direktno vezani na tržno vrednost	Kompleksno vzdrževanje, nepregledno
KLASIFIKACIJA/ KATEGORIZACIJA	Vloge so razvrščene v preddefinirane nivoje glede na opis glavnih odgovornosti in veščin	Jasni in transparentni nivojski standardi	Splošni opisi lahko niso primerni za nižne vloge

Maja se je odločila za enostaven klasifikacijski pristop z grupiranjem vlog v kategorije enake vrednosti. Pristop je enostaven, ravno tako izobraževanje in komunikacija pričakovanj po nivojih

OBJEKTIVNI KRITERIJI ZA VREDNOTENJE



USKLAJENOST KARIERNIH POTI IN NIVOJEV DELOVNIH MEST

Radford vrednotenje:

Vodstvo

Vodstvo organizacije, ki zagotavlja vizijo in usmeritev

Managerski nivo

Vodenje zaposlenih ali glavna org.področja

Strokovni nivo

Višješolska izobrazba, certifikati in ustrezne delovne izkušnje

Podpora

Enostavna podporna delovna mesta za katere je zadostna splošna izobrazba (IV/V) in usposabljanje na samih delovnih nalogah

Executive	
EX	VP+

Managerial	
M6	Sr. Director
M5	Director
M4	Sr. Manager
M3	Manager
M2	Sr. Supervisor
M1	Supervisor

Professional	
P6	Principal
P5	Expert
P4	Advanced
P3	Career
P2	Developing
P1	Entry

Support	
S5	Specialist
S4	Highly Skilled
S3	Senior
S2	Intermediate
S1	Entry

NAZIVI KARIERNIH NIVOJEV kot del nazivov delovnih mest lahko pripomorejo h konsistentni komunikaciji in percepciji pravičnosti

KARIERNI NIVOJI IN NAZIVI

EXECUTIVE	MANAGER	PROFESSIONAL	SUPPORT
E6 - CEO			
E5 - C Suite			
E4 - CXO			
E3 - EVP			
E2 - SVP			
E1 - VP			
	M6 - Senior Director		
	M5 - Director	P6 - Principle	
	M4 - Senior Manager	P5 - Expert	
	M3 - Manager	P4 - Advanced	
	M2 - Senior Supervisor	P3 - Career	
	M1 - Supervisor	P2 - Developing	S5 - Specialist
		P1 - Entry	S4 - Highly Skilled
			S3 - Senior
			S2 - Intermediate
			S1 - Entry



STRUKTURA PODATKOV = ARHITEKTURA DELOVNIH MEST

200 ZAPOSLENIH (58% MOŠKIH, 42% ŽENSK)

97 delovnih mest razvrščenih v 10 področij dela in 8 nivojev/kategorij

Family	1 Learning Intern/Trainee	2 Developing Junior IC	3 Proficient Mid IC	4 Advanced Senior IC / Team Leader	5 Mastery Expert / Manager	6 Leading Senior Expert / Manager	7 Strategic Director	8 Enterprise C-Level
Project Management		Junior Project Manager Project Administrator Project Coordinator	PMO Analyst	PMO Manager Program Manager Technical Program Manager	Delivery Manager Release Manager Senior Project Manager			
Marketing	Marketing Assistant	Content Writer Events Coordinator Marketing Executive Social Media Specialist	Brand Designer SEO Specialist		Communications Manager Content Marketing Manager Digital Marketing Manager Marketing Manager PR Manager		VP Marketing	
ICT	IT Support Technician Junior Helpdesk Consultant	Database Administrator DevOps Coordinator Graduate Software Developer	Cloud Engineer Cybersecurity Engineer Embedded Software Engineer Implementation Consultant Infrastructure Engineer IT Consultant IT Security Analyst Network Engineer Onsite Software Engineer Senior Database Administrator Software Developer Software Engineer UI Developer	Scrum Master Senior IT Consultant Senior Software Developer Senior Software Engineer	DevOps Manager IT Operations Manager Lead Software Engineer Principal IT Consultant Principal Software Engineer Software Architect Solution Architect	Principal Architect		
Finance	Accounts Payable Clerk Accounts Receivable Clerk		Financial Analyst	Finance Business Partner Management Accountant Senior Financial Analyst	Risk Manager Senior Finance Business Partner Senior Management Accountant	Financial Controller		

ŽELJENO CILJNO STANJE

Vrednotenje temelji na **objektivnih in spolno nevtralnih kriterijih**

Delovna mesta enake vrednosti so **umeščena v isti nivo.**

Primeljivost med različnimi področji dela je **zagotovljena**

Za manjša podjetja čisto dobro deluje tudi **excel.**

JOB EVALUATION – SCORING SHEET 10 GRADE FRAMEWORK												
Select Job Family and enter criteria scores 1–5 for each factor. Grade is assigned purely from the weighted criteria score. Weights: Responsibility 30% Knowledge 20% Autonomy 20% Acquiring New Skills 10% Effort 10% Working Conditions 10%												
JOB IDENTIFICATION		YEARS OF EXPERIENCE	EVALUATION CRITERIA (score 1–5)						WEIGHTED SCORE	JOB GRADE	SALARY BAND (€)	
Job Title	Job Family	Years of Experience	Knowledge & Skills	Responsibility	Working Conditions	Mental / Physical Effort	Autonomy	Acquiring New Skills	Weighted Criteria Score	Job Grade	Min Salary	Mid Salary
← Input required	← Select from list	← Yrs required	20%	30%	10%	10%	20%	10%	Auto	Auto	Auto	Auto
HR Administrator	Human Resources	0 – 1	1	1	2	1	1	2	1,20	Grade 1	28.000	32.000
Accounts Payable Clerk	Finance & Accounting	0 – 1	1	1	2	2	1	2	1,30	Grade 1	28.000	32.000
Warehouse Operative	Operations & Supply Chain	0 – 1	1	1	4	3	1	2	1,60	Grade 2	34.000	39.000
HR Coordinator	Human Resources	1 – 2	2	2	2	2	2	3	2,10	Grade 3	41.000	48.000
IT Support Analyst	Technology & IT	1 – 2	2	1	2	2	2	3	1,80	Grade 3	41.000	48.000
Junior Accountant	Finance & Accounting	1 – 2	2	2	2	3	2	3	2,20	Grade 4	50.000	59.000
Sales Development Rep	Sales & Commercial	1 – 2	2	2	2	3	2	3	2,20	Grade 4	50.000	59.000
Marketing Coordinator	Marketing & Communications	1 – 2	2	2	2	3	2	3	2,20	Grade 4	50.000	59.000
Logistics Coordinator	Operations & Supply Chain	2 – 4	2	2	3	3	2	3	2,30	Grade 4	50.000	59.000
Paralegal	Legal & Compliance	2 – 4	3	2	2	3	2	3	2,40	Grade 4	50.000	59.000
HR Advisor	Human Resources	4 – 6	3	2	2	3	3	3	2,60	Grade 5	62.000	73.000
R&D Analyst	Research & Development	4 – 6	3	2	2	4	2	4	2,60	Grade 5	62.000	73.000
Accountant	Finance & Accounting	4 – 6	3	3	2	4	3	3	3,00	Grade 6	76.000	90.000
Software Developer	Technology & IT	4 – 6	4	2	2	4	3	4	3,00	Grade 6	76.000	90.000
Account Executive	Sales & Commercial	4 – 6	3	3	3	3	3	3	3,00	Grade 6	76.000	90.000
Operations Analyst	Operations & Supply Chain	4 – 6	3	3	2	4	3	3	3,00	Grade 6	76.000	90.000
Compliance Analyst	Legal & Compliance	4 – 6	4	3	2	4	3	3	3,20	Grade 6	76.000	90.000
Marketing Manager	Marketing & Communications	4 – 6	4	3	2	3	4	3	3,30	Grade 6	76.000	90.000
HR Business Partner	Human Resources	6 – 8	4	3	2	3	4	4	3,40	Grade 7	92.000	109.000
Operations Manager	Operations & Supply Chain	6 – 8	4	4	2	4	4	3	3,70	Grade 7	92.000	109.000
Finance Manager	Finance & Accounting	6 – 8	4	4	2	4	4	4	3,80	Grade 8	108.000	128.000
Senior Software Engineer	Technology & IT	6 – 8	5	3	2	5	4	5	3,90	Grade 8	108.000	128.000
Senior Account Executive	Sales & Commercial	6 – 8	4	4	3	4	4	4	3,90	Grade 8	108.000	128.000
Sales Manager	Sales & Commercial	6 – 8	4	4	3	4	4	3	3,80	Grade 8	108.000	128.000
Senior R&D Scientist	Research & Development	6 – 8	5	3	3	5	4	5	4,00	Grade 8	108.000	128.000
Senior HRBP	Human Resources	8+	5	4	2	4	5	4	4,20	Grade 9	130.000	155.000
Engineering Manager	Technology & IT	8+	5	4	2	4	5	4	4,20	Grade 9	130.000	155.000
VP Operations	Operations & Supply Chain	8+	5	5	2	4	5	4	4,50	Grade 9	130.000	155.000
Senior Legal Counsel	Legal & Compliance	8+	5	4	2	4	5	4	4,20	Grade 9	130.000	155.000
Head of Marketing	Marketing & Communications	8+	5	4	2	4	5	4	4,20	Grade 9	130.000	155.000
Head of HR	Human Resources	8+	5	5	3	4	5	4	4,60	Grade 10	165.000	210.000
CHRO	Human Resources	8+	5	5	3	5	5	5	4,80	Grade 10	165.000	210.000

ŽELJENO CILJNO STANJE

JOB FAMILY × GRADE MATRIX

Each cell shows roles sitting at that Grade within that Job Family. Use as a structural overview and equity check.

Job Family	Grade 1	Grade 2	Grade 3	Grade 4	Grade 5	Grade 6	Grade 7	Grade 8	Grade 9	Grade 10
Human Resources	HR Administrator	HR Coordinator	HR Advisor	–	HR Business Partner	Senior HRBP	–	Head of HR	–	CHRO
Finance & Accounting	Accounts Payable Clerk	Junior Accountant	–	Accountant	–	–	Finance Manager	–	Finance Director	CFO
Technology & IT	–	IT Support Analyst	–	Software Developer	–	Senior Software Engineer	–	Engineering Manager	–	CTO
Sales & Commercial	–	Sales Development Rep	–	Account Executive	Senior Account Executive	–	Sales Manager	–	VP Sales	–
Operations & Supply Chain	Warehouse Operative	–	Logistics Coordinator	Operations Analyst	–	–	Operations Manager	–	VP Operations	–
Legal & Compliance	–	–	Paralegal	Compliance Analyst	–	–	Senior Legal Counsel	–	–	General Counsel
Marketing & Communications	–	Marketing Coordinator	–	–	Marketing Manager	–	–	Head of Marketing	–	–
Research & Development	–	–	R&D Analyst	–	–	Senior R&D Scientist	–	–	R&D Director	–

ROLES PER GRADE (from Job Evaluation sheet)

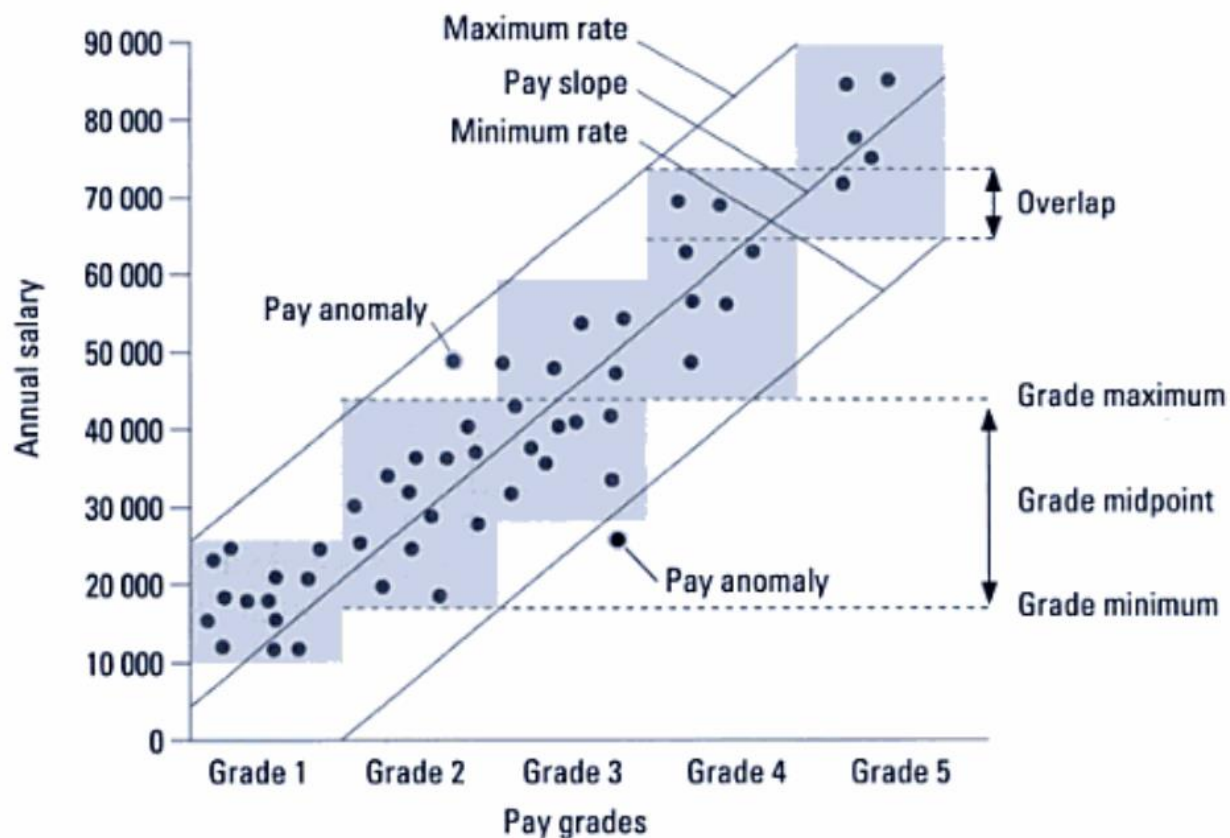
Count	14	1	2	5	2	6	2	5	5	8
-------	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

PLAČNI RAZREDI IN PLAČNA POLITIKA



VZPOSTAVITEV PLAČNIH RAZREDOV

Features of a Pay Grade Structure



1. Pomapirajte plače DM v ustrezne kategorije
2. Primerjajte svoje interne strukture s trgom, revidirajte plačne razpone in izračunajte mediano, min in max plačnih razredov
3. Popišite pravila za plačna napredovanja
4. Popišite dodatke in nadomestila in poskrbite za pravičen pristop po razredih in/ali področjih
5. Revidirajte tudi sistem variabilnih izplačil (upravičenost, pregled metrik, struktura izplačil,..)
6. Učinkovito začnite naslavljeni nepravilnosti – večje že pred pričetkom internega komuniciranja & izobraževanja.



KAKO BOMO VEDELI DA SO VRZELI UPRAVIČENE?

Osnovna plača: logika pozicioniranja

V RAZVOJU	IZKUŠEN	VODILNI
Nov v vlogi / v učenju	Popolnoma usposobljen za vlogo	Redek nabor veščin, temeljito poznavanje organizacije, visoka uspešnost na delu vendar še nepripravljen za večjo vlogo
Pozicioniranje: Min ➡ Mid	Pozicioniranje: okoli Mid	Pozicioniranje: Mid ➡ Max

Maja bo pripravila enostavno logiko pozicioniranja za vse 3 skupine izplačil (O,V,B) in bo preverila konsistentnost in objektivno upravičenost

Variabilna ciljna izplačila: letni bonusi, nižja ciljna izplačila za zaposlene, višja za vodje, najvišja za vodstvo

Bonitete enake za vse, razen službeni avtomobili (potrebe dela (need) in vodstvo (status))

PREVERJANJE UPRAVIČENOSTI

Direktiva EU daje poseben poudarek prepoznavanju plačnih razlik v višini 5 % ali več znotraj posamezne kategorije delovnih mest ter ugotavljanju, ali imajo te razlike objektivno utemeljitev.

Maja se je odločila, da bo vsako kategorijo s plačno razliko $\geq 5\%$ preverila glede na tri merila.

PREVERJANJE UPRAVIČENOSTI	KAJ ISKATI?
So zaposleni v kategoriji plačani konsistentno z logiko pozicioniranja?	<ul style="list-style-type: none">• Zaposleni ki izstopajo nad in pod plačnim razredom• Moški ali ženske na vrhu ali dnu plačnega razreda
So ciljna izplačila variabilnih bonusov in bonitete dodeljene v skladu z definirano logiko dodeljevanja?	<ul style="list-style-type: none">• Nekonsistentna vključenost zaposlenih v isti kategoriji
So DM pravilno razvrščene v kategorije?	<ul style="list-style-type: none">• Občutno različni plačni razponi znotraj iste kategorije• Nazivi DM

UPORABA UI PRI UPRAVLJANJU PLAČNIH STRUKTUR IN VRZELI

1. Definiranje plačnih razredov (salary bands) - UI lahko hitro analizira velike količine podatkov (opise delovnih mest, interne plače, tržne podatke) in pomaga:

- prepoznati skupine podobnih delovnih mest
- predlagati logične plačne razrede in razpone in simulirati različne scenarije strukture plač
 - rezultat: bolj dosledna in podatkovno podprta struktura plač

2. Analiza plačnih vrzeli (pay gap analysis) - UI lahko avtomatsko pregleda interne podatke o plačah in identificira:

- nepojasnjene razlike v plačah
- potencialne spolne ali druge strukturne vrzeli ali odstopanja glede na razred, vlogo ali lokacijo
 - rezultat: hitrejše odkrivanje tveganj in neskladij

3. Priprava scenarijev za uskladitev plač - UI lahko pomaga simulirati:

- koliko bi stalo zapiranje plačnih vrzeli
- različne strategije prilagoditev plač in vpliv na budžet in strukturo plač
 - rezultat: bolj informirane odločitve vodstva



💡 Ključna vloga HR ostaja: UI pomaga pri analizi in scenarijih, odločanje o plačah pa ostaja strateška odgovornost HR in vodstva.

💡 Preverite z vašim IT katero UI orodje lahko uporabljate in kako lahko minimizirate rizik tajnosti podatkov!



ENOSTAVNE KALKULACIJE enostaven excel

$$\text{Plačilna vrzel na podlagi spola (\%)} = \frac{\text{Povprečna M plača v A} - \text{Povprečna Ž plača v A}}{\text{Povprečna M plača v A}} \times 100$$

Iste kalkulacije z medianami

$$\text{Plačilna vrzel na podlagi spola (\%)} = \frac{\text{Povprečna M PSDS v A} - \text{Povprečna Ž PSDS v A}}{\text{Povprečna M PSDS v A}} \times 100$$

$$\text{Delež prejemnikov (Ž) PSDS (\%)} = \frac{\text{Število Ž, ki sprejemajo PSDS}}{\text{Skupno število Ž}} \times 100$$

$$\text{Delež prejemnikov (M) PSDS (\%)} = \frac{\text{Število M, ki sprejemajo PSDS}}{\text{Skupno število M}} \times 100$$

KOMPLEKSNE KALKULACIJE potrebna programska oprema in/ali napredno znanje

napredne statistične analize, predvsem regresijska analiza



GLAVNE UGOTOVITVE NA NIVOJU ORGANIZACIJE

Mediana plačne vrzeli	7,5%
Mediana plač moški	79.037
Mediana plač ženske	73.100

Glavni vplivi na vrzel:

Deleži po spolu: Moški večinoma v višje plačanih kategorijah

Equal Pay izzivi: Razlike med plačami žensk in moških v isti kategoriji

GLAVNE UGOTOVITVE: M/Ž DELEŽI PO KATEGORIJAH

Quantile	# Women	# Men	Total	% Women	% Men	Mean Pay (Women)	Mean Pay (Men)	Mean Pay Gap (%)	Mean Pay Gap (amount)
1	37	88	125	29.6%	70.4%	114,749	123,320	7.0%	8,572
2	65	60	125	52.0%	48.0%	87,203	85,968	-1.4%	-1,235
3	55	70	125	44.0%	56.0%	66,237	64,886	-2.1%	-1,351
4	53	72	125	42.4%	57.6%	33,849	32,896	-2.9%	-953

- Žensk je manj v najvišjem kvartilu (Q1) kjer je tudi občutna plačna vrzel v korist moških.
- Deleži po spolu so bolj uravnoteženi v ostalih kvartilih (Q2, Q3, Q4).

GLAVNE UGOTOVITVE: RAZLIKE MED PLAČAMI V ISTI KATEGORIJ

Family	1	2	3	4	5	6	7	8
Project Management	No data	2.06	No data	1.70	-4.47	No data	No data	No data
Marketing	4.90	2.86	-1.72	No data	-3.18	No data	No data	No data
ICT	No data	2.35	-0.35	5.64	15.78	No data	No data	No data
Finance	3.06	No data	1.60	2.79	-0.69	No data	No data	No data
Leadership	No data	No data	No data	No data	No data	No data	No data	3.74
HR	No data	4.11	No data	-4.55	-5.00	No data	No data	No data
Sales & Account Management	-1.81	2.90	8.88	2.42	2.11	No data	1.44	No data
Engineering	No data	8.66	6.28	2.33	No data	No data	No data	No data
Operations	No data	-4.36	4.51	3.61	0.78	No data	4.69	No data
Design	No data	-4.99	1.73	1.08	No data	No data	No data	No data

Maja mora diagnosticirati dejavnike, ki povzročajo te plačne razlike, da bi lahko ocenila, ali imajo objektivno utemeljitev.

Pri pregledu petih kategorij s plačnimi razlikami v višini 5 % ali več, bo uporabila kriterije za objektivno utemeljitev, ki jih je opredelila že prej.

- 5 skupin zaposlenih ima plačne vrzeli $\geq 5\%$
- Te skupine predstavljajo 46 zaposlenih (23% celotne organizacije)

ZADOVOLJSTVO S PLAČO NI
ODVISNO OD TEGA KOLIKO
ZASLUŽIM,
TEMVEČ OD TEGA **KAKŠEN JE MOJ
ZASLUŽEK V PRIMERJAVI Z DRUGIMI.**

POTREBNE AKTIVNOSTI

- Odprava plačnih vrzeli bo potrebna v 3 skupinah (približno 18 žensk)
- Prizadeti zaposleni so večinoma ženske s plačami pod mediano brez objektivnih razlogov
- Povprečen strošek revizije plač je €8K, kar je ocena stroškov za potrebno remediacijo (stroški izračunani do pozicioniranja zaposlenih v skladu s kriteriji pozicioniranja plač v plačnem razponu)
- Celotna ocena budgeta potrebnega za remediacijo na nivoju 1 leta je 1% mase plač

Podjetje bo moralo **upravičiti razlike v plačah na osnovi objektivnih kriterijev** ali bo moralo **odpraviti razlike v plačnih vrzelih**, kjer so neupravičene razlike večje od 5%, da bo delovalo skladno z direktivo in zagotovilo pravična plačna razmerja

KONČNI POVZETEK

- Organizacija ima zdaj **jasen načrt** za uvedbo formalnih plačnih struktur in sistemov, ki bodo dolgoročno zagotavljali doslednost plač.
- Vodstvo to delo močno podpira, saj prepozna, da stroški dela predstavljajo več kot 50 % vseh stroškov podjetja ter da bodo **robustni procesi** izboljšali **preglednost, učinkovitost in zmanjšali prihodnja tveganja** na področju plačne enakosti.
- Čeprav bo potrebna še **nadaljnje izobraževanje vodij in komunikacija z zaposlenimi, usklajenost vodstva** predstavlja trdno osnovo za spremembe.
- Kar se je začelo kot zakonska zahteva, je postalo **katalizator za močnejšo organizacijsko zasnovo in izboljšane kadrovske prakse** v podjetju Dummy.

**TRANSPARENTNA KOMUNIKACIJA
IN
IZOBRAŽEVANJE VODIJ**



NASLEDNJI KORAKI

		DIAGNOSTIKA, DIZAJN, REMEDIACIJA			IMPLEMENTACIJA & UPRAVLJANJE	
STEPS		1 SET FOUNDATIONS	2 UNDERSTAND CURRENT STATE	3 DESIGN FUTURE PAY MODEL	4 MANAGE ROLL-OUT	5 EXECUTE & TRACK
TIMELINE		Now	By end Q3	By end Q4	H1 2026	
ACTIONS	Policy & Processes	<ul style="list-style-type: none"> Review legal requirements 	<ul style="list-style-type: none"> Identify categories of work of equal value. 	<ul style="list-style-type: none"> Determine what you want to stop/start/continue Draft pay-setting and progression policy to reflect this 	<ul style="list-style-type: none"> Process set-up (ongoing audits etc) 	<ul style="list-style-type: none"> Apply new policies in real pay decisions, Check alignment of practices with the latest legal guidance per jurisdiction
	Data, Analytics, Systems	<ul style="list-style-type: none"> Gather pay data (base, variable, benefits) and jobs data (role descriptions, levelling framework etc). 	<ul style="list-style-type: none"> Conduct pay gap audit Flag gaps >=5% Analyze root causes Justify defensible gaps Plan remediation where needed & cost Tech Needs: Assess systems/tools required 	<ul style="list-style-type: none"> Build compensation structures, including salary bands, bonus logic, and benefits. Carry out benchmarking Refine job categories based on employee rep engagement 	<ul style="list-style-type: none"> System live to track pay gaps and manage disclosure data. 	<ul style="list-style-type: none"> Quarterly review of pay analytics and disclosure metrics using dashboard
	Stakeholder Management & Enablement	<ul style="list-style-type: none"> Bring C-Suite up to speed Create project team, Consult support functions: Finance, IT, Compliance 	<ul style="list-style-type: none"> Review of remediation plan by Finance/C-Suite 	<ul style="list-style-type: none"> Consultation w Employee Reps Approval by C-Suite/Board for future policy and for any remediation required. 	<ul style="list-style-type: none"> Manager Enablement (training, policy, scripts, calculator) Employee communication (FAQs, live sessions) 	<ul style="list-style-type: none"> Pulse surveys of employee perceptions
MILESTONES		<ul style="list-style-type: none"> Legal obligations mapped C-Suite support Project team established Data sources identified and data gathered 	<ul style="list-style-type: none"> Pay gap audit report Remediation roadmap v1 Job categories 	<ul style="list-style-type: none"> Pay-setting policy and pay structures proposed and approved Reviewed job categories in place 	<ul style="list-style-type: none"> Trained manager Employee communication toolkit Compliance monitoring systems Legal disclosure templates 	<ul style="list-style-type: none"> All disclosures made on time and accurately. Disclosures demonstrate fair pay practices. Employees perceive pay as fair.

**DA JE DANES DIREKTIVA
ŽE V VELJAVI,
BI MORALI Z LAHKOTO
ODGOVORITI NA TA
VRAŠANJA....**

- Ali lahko hitro pojasnite, zakaj sta dve različni delovni mesti v istem plačnem razredu?
- Ali vaši vodje vedo, po katerih kriterijih so delovna mesta razvrščena v kategorije delovnih mest enake vrednosti?
- Ali bi znali zaposlenemu razložiti razliko med vrednotenjem njegovega delovnega mesta (vloge) in oceno njegove (individualne) uspešnosti na tem delovnem mestu?

KLJUČNE SKUPINE INTERNIH DELEŽNIKOV

CILJI KOMUNIKACIJE

- Povečati razumevanje in sprejemanje nove plačne politike.
- Zgraditi zaupanje v pravičnost in objektivnost sistema nagrajevanja.
- Jasno razložiti, kaj se spreminja, zakaj, in kaj to pomeni za zaposlene.
- Podpreti vodje, da postanejo samozavestni in verodostojni ambasadorji spremembe.
- Okrepiti ugled podjetja kot odgovornega in pravičnega delodajalca, privabiti in s tem privabiti **talente**, ki cenijo transparentnost, razvoj in zaupanje.

Skupina	Vloga v procesu		Glavni cilj komunikacije
VODSTVO	Odločevalci in nosilci spremembe	A/R	Razumevanje strateškega pomena preglednosti, podpora projektu, jasna sporočila vodjem.
HR ODDELEK	Koordinator in nosilec vsebine	A/R	Usposobljenost za izvajanje, dosledno in transparentno komuniciranje, podpora vodjem.
VODJE	Ključni prenašalci sporočil do ekip	R	Razumevanje sistema, samozavest pri pogovorih z zaposlenimi, komunikacija s človeškim pristopom.
ZAPOSLENI	Prejemniki sprememb	I	Razumevanje logike sistema, občutek pravičnosti, zaupanje v organizacijo.
SINDIKAT / SVET DELAVCEV	Partnerji pri oblikovanju pravil	C	Aktivno vključevanje, pravočasno obveščanje, sooblikovanje rešitev.
ŠIRŠA JAVNOST (ZNAMČENJE)	Ugled podjetja in privabljanje talentov	I	Utrjevanje ugleda podjetja kot zaupanja vrednega, pravičnega in sodobnega delodajalca

IZOBRAŽEVANJE ZA VODJE

CILJI DELAVNICE

- Vodje razumejo logiko, namen in koristi plačilne preglednosti.
- Znajo razložiti sistem zaposlenim na jasn, miren in zaupanja vreden način.
- Razvijejo komunikacijske veščine za pogovor o plači, vrednotenju in razvoju.
- Postanejo ambasadorji kulture pravičnosti in zgled transparentnega vodenja

TEMA	VSEBINA	CILJ
Kontekst in namen spremembe	<ul style="list-style-type: none">- Zakaj se uvaja plačilna preglednost- Vloga vodij v procesu- Kaj transparentnost prinaša podjetju in zaposlenim	Razumevanje “velike slike” in osebne vloge vodij
Arhitektura DM in struktura plačne politike	<ul style="list-style-type: none">- Kako deluje sistem (plačni razredi, razponi, dejavniki vrednotenja)- Povezava med vrednotenjem delovnih mest in plačo- Letni koledar sprememb, napredovanja, revizije	Vodje poznajo sistem in se v njem znajdejo
Razvoj in karierne poti	<ul style="list-style-type: none">- Kaj vpliva na napredovanje (kompetence, odgovornost, vpliv)- Kako vodja podpira razvoj zaposlenih- Uporaba kariernih pogovorov kot orodja za motivacijo	Vodje razumejo razvojno komponento sistema
Komunikacija o plači in pričakovanjih	<ul style="list-style-type: none">- Kako razložiti kriterije brez defenzivnosti- Kako obvladati čustvene odzive (npr. občutek nepravičnosti)- Kako voditi konstruktiven “plačni pogovor”- Kaj reči, česa ne reči- Konkretni scenariji razgovor z zaposlenimi	Vodje postanejo samozavestni in empatični komunikatorji

PRENOS DIREKTIVE O PREGLEDNOSTI PLAČIL V SLOVENSKO ZAKONODAJO

mag. Tatjana Strojan, MDDSZ

PRIPRAVA ZAKONSKIH PODLAG

DELOVNA SKUPINA ZA IMPLEMENTACIJO DIR. O PREGLEDNOSTI PLAČIL
(Predstavnice/ki resorjev, delodajalcev, sindikatov, Zagovornik, SURS,...)

Dve podskupini:

- **Tehnična** podskupina (pomoč pri pripravi smernic za vrednotenje delovnih mest, operacionalizacija termina enako delo za enako plačilo oz. delo enake vrednosti)
- **Zakonodajna** podskupina (priprava zakonskega osnutka)



Osnutek zakona pripravljen januarja
2026



Obravnava na ESS (marec-april
2026)

Javna obravnava, medresorsko
usklajevanje (april-maj 2026)



Sprejem na Vladi RS – junij 2026

ROK ZA PRENOS DIREKTIVE:

7.6.2026

OBVEZNOSTI DELODAJALCEV

- prepoved diskriminacije
- plačna struktura, ki ženskam in moškim zagotavlja enako plačilo za enako delo in delo enake vrednosti
- dostop do meril, ki jih delodajalec uporablja za določanje plače
- preglednost pred zaposlitvijo

ENAKO DELO = ENAKO PLAČILO

Ocena primerljivega dela mora temeljiti na merilih, ki vključujejo:

- **sposobnosti,**
- **napor,**
- **odgovornost in**
- **delovne pogoje ter drugih merilih, ki so pomembni za posamezno delovno mesto ali položaj.**

Merila je treba uporabiti na objektivni in spolno nevtralen način.

PRAVICE DELAVCEV

- pravica razkriti svojo plačo – pogodba o zaposlitvi ne bo smela določati drugače
- pravica pridobiti podatke o svoji osebni ravni plačila in o povprečni ravni plačila moških in žensk v svoji kategoriji - delodajalec mora podatke zagotoviti v enem mesecu
- zahteva za dodatna pojasnila – delavec, predstavnik delavcev, zagovornik načela enakosti

POROČANJE

Obveznost poročanja:

Delodajalci z **250 ali več delavci** do **7. junija 2027** in nato vsako leto za predhodno koledarsko leto.

Delodajalci s **150 do 249 delavci** do **7. junija 2027** in nato vsaka tri leta za predhodno koledarsko leto.

Delodajalci s **100 do 149 delavci** do **7. junija 2031** in nato vsaka tri leta za predhodno koledarsko leto.

SKUPNA OCENA PLAČIL

- če je razlika med povprečnimi ravnmi plačil med moškimi in ženskami v kateri koli kategoriji delavcev več kot 5 %
- razlike ni mogoče utemeljiti z objektivnimi spolno nevtralnimi razlogi
- v 6 mesecih od predložitve poročila razlika ni odpravljena

Države članice zagotovijo tehnično pomoč in usposabljanje za pomoč delodajalcem z manj kot 250 zaposlenimi pri izpolnjevanju zahtev direktive.



PROJEKT PAY DAY

EU razpis CERV

Od 1.12.2024 do 31.11.2026

Partnerji: MDDSZ, EF, Revelo d.o.o., Listina raznolikosti

Vrednost: 680.000 EUR

smernice in metodologija za določanje spolno nevtralnih sistemov vrednotenja delovnih mest

1

brezplačno spletno informacijsko orodje za ugotavljanje razlik v plačilu med spoloma

2

spletni izobraževalni moduli za različne skupine deležnikov (delodajalci, sindikati)

3

diseminacija; medijska kampanja, študijski obiski, primeri dobrih praks

4

RAZVOJ ORODJA ZA IZRAČUN PLAČILNE VRZELI

PayGap Analyzer

Orodje za izračun plačilne vrzeli med spoloma

SLO

ENG

Dobrodošli v orodju za analizo plačilne vrzeli

Naše orodje omogoča izračun plačilne vrzeli med spoloma in klasifikacijo delovnih mest. Za analizo potrebujete seznam zaposlenih in REK obrazce.



Izračun plačilne vrzeli

Celotna analiza vključuje vnos podatkov, klasifikacijo delovnih mest in izračun kazalnikov plačilne vrzeli.

Začni analizo



Klasifikacija delovnih mest

Klasificirajte delovna mesta brez vnosa zaposlenih in REK obrazcev.

Klasificiraj mesta

VNOS PODATKOV

PayGap Analyzer

Orodje za izračun plačilne vrzeli med spoloma

SLO ENG

Plačilna vrzel

[Seznam zaposlenih](#) [REK obrazci](#) [Delovna mesta](#) [Pregled podatkov](#) [Rezultati](#) [Analiza](#)

Podatki o zaposlenih

Primer:

[seznam_zaposlenih.xlsx](#) [seznam_zaposlenih.csv](#)



Drag and drop files / browse files

Support for XLSX, XLS, and CSV files

Davčna številka	Delovno mesto	Spol
12345678	Programer	M
87654321	Računovodja	Ž
11223344	Manager	M

POROČILO O PLAČILNI VRZELI

PayGap Analyzer

Orodje za izračun plačilne vrzeli med spoloma

SLO ENG

Seznam zaposlenih REK obrazci Delovna mesta Pregled podatkov Rezultati Analiza

Rezultati plačilne vrzeli

18 %

Plačilna vrzel na podlagi spola

25 %

Plačilna vrzel na podlagi spola v primerljivih delih

21 %

Vrzel med medianama plači na podlagi spola

14 %

Vrzel med medianama plači na podlagi spola v primerljivih delih

68 %

Delež moških, ki prejemajo primerljive dele

75 %

Delež žensk, ki prejemajo primerljive dele

Razmerja med ženskami in moškimi po kvartalnih plačilnih razredih

-25 %

Razmerje v 1. kvartalnem plačilnem razredu

-8 %

Razmerje v 2. kvartalnem plačilnem razredu

17 %

Razmerje v 3. kvartalnem plačilnem razredu

49 %

Razmerje v 4. kvartalnem plačilnem razredu

Razmerja med ženskami in moškimi po kvartalnih plačilnih razredih

-25 %

Razmerje v 1. kvartalnem plačilnem razredu

-8 %

Razmerje v 2. kvartalnem plačilnem razredu

17 %

Razmerje v 3. kvartalnem plačilnem razredu

49 %

Razmerje v 4. kvartalnem plačilnem razredu

Plačilna vrzel na podlagi spola po kategorijah delavcev

Kategorija	Skupno plačilo	Spremenljivi del plačila
Kategorija 1	35 %	56 %
Kategorija 2	16 %	16 %
Kategorija 3	-3 %	-6 %
Kategorija 4	5 %	1 %

Izvoz

Analiza

VPOGLED V PLAČILNE STRUKTURE

PayGap Analyzer

Orodje za izračun plačilne vrzeli med spoloma

SLO ENG

Analiza

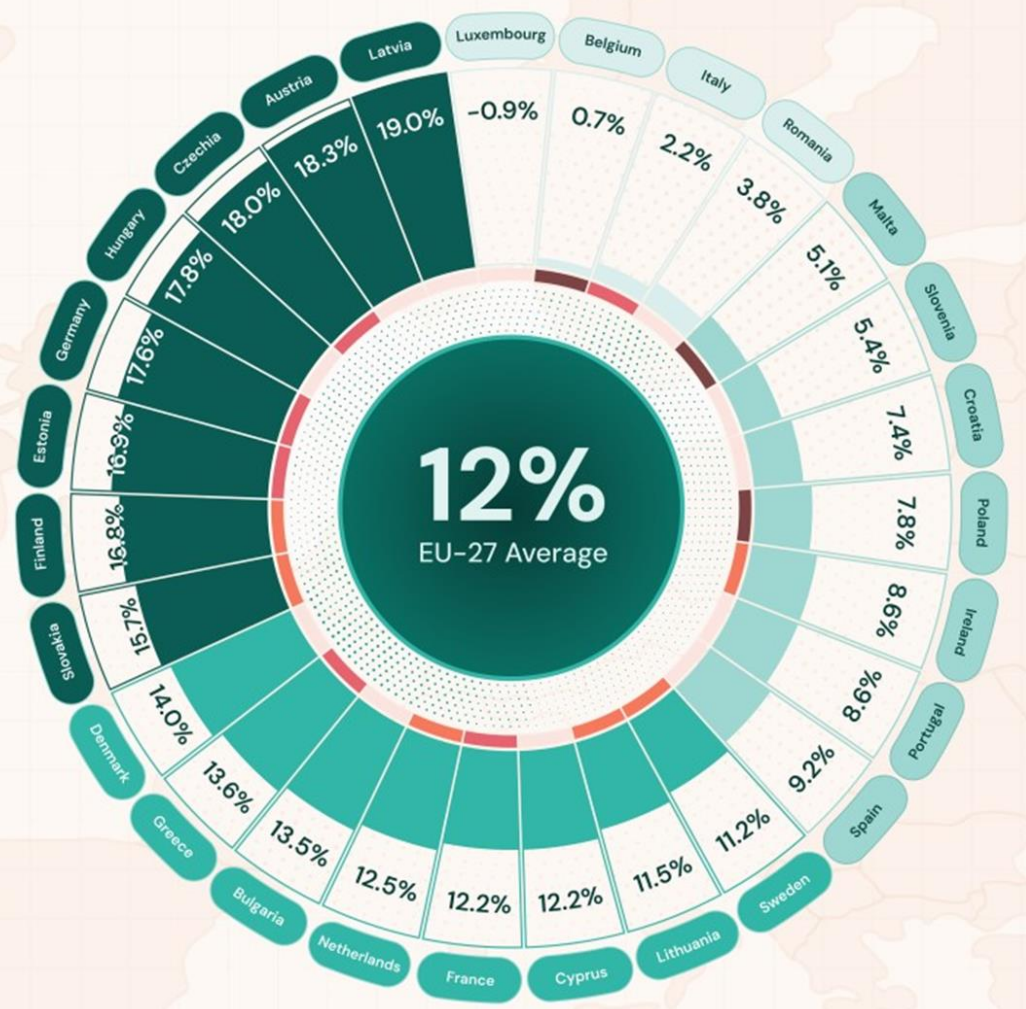
[Seznam zaposlenih](#) [REK obrazci](#) [Delovna mesta](#) [Pregled podatkov](#) [Rezultati](#) [Analiza](#)

[Plačila](#) [Ure](#)

Prikaz: Plačilo:

Kategorija	Število zaposlenih	Število moških	Število žensk	Povprečno plačilo moških	Povprečno plačilo žensk	Povprečno plačilo žensk	Plačilna vrzel	Minimalno plačilo	Maksimalno plačilo
Skupaj	29	7	22	13	13	13	3%	9	24
Kategorija 1	3	1	2	11	11	11	0%	9	11
Kategorija 2	3	2	1	12	12	12	0%	11	12
Kategorija 3	22	4	18	14	14	12	4%	13	14
Kategorija 4	1	0	1	19	/	19	/	19	19

The EU Gender Pay Gap



Average pay gap

- <5%
- 5-10%
- 10-15%
- >15%

EU Pay Transparency Directive Transposition Status

- No activity on official government sites announced
- Official Initial steps announced
- Full or Partial Draft published
- Partial transposition

CILJ DIREKTIVENI, DA BODO ORGANIZACIJE POROČALE O PLAČNIH VRZELIH, TEMVEČ DA IMAJO ORGANIZACIJE POSTAVLJEN SISTEM, KI BO PREPREČEVAL, DA TE VRZELI SPLOH NASTANEJO

TO NI "LE" PROJEKT SKLADNOSTI Z REGULATIVO TEMVEČ SISTEM UPRAVLJANJA V PODJETJU

Hvala za vašo pozornost



Povežimo se:

E-mail: Tatjana.Strojan@gov.si

+386 1 369 7501

Povežimo se:

E-mail: LARISA@THERA.SI

+386 40 440180

[linkedin.com/in/larisagrizilo](https://www.linkedin.com/in/larisagrizilo)