REPUBLIKA HRVATSKA
Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike

Upute za vrednovanje radnih mjesta

Model 1 — Mali poduzetnici

Projekt: *Promicanje rodne ravnopravnosti i smanjenje rodnog jaza u plaćama u Hrvatskoj*

Usklađeno s: Direktivom (EU) 2023/970 u dijelu koji se odnosi na rodno neutralno vrednovanje i klasifikaciju radnih mjesta i smjernicama Europskog instituta za ravnopravnost spolova (EIGE-a)

Ovaj dokument izrađen je uz financijsku potporu Europske unije i uz podršku Europske banke za obnovu i razvoj (EBRD). Stavovi izneseni u ovom dokumentu ni na koji se način ne mogu smatrati službenim stajalištem Europske unije niti EBRD.

Zagreb, srpanj 2026.

NOSITELJ PROJEKTA
Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike
MINISTARSTVO RADA, MIROVINSKOGA SUSTAVA, OBITELJI I SOCIJALNE POLITIKE

UZ PODRŠKU
Europska banka za obnovu i razvoj (EBRD)
European Bank for Reconstruction and Development

IZRADA METODOLOGIJE
Studio 5 poslovno savjetovanje d.o.o.
studio5 CONSULTING

Sufinancira Europska unija

Napomena korisnicima

Ovaj dokument dio je cjeline Uputa za vrednovanje radnih mjesta i opisuje Model 1, namijenjen malim poduzetnicima. Zajedničku osnovu — pojmove, pravni temelj, kriterije i podkriterije te logiku platnih razreda — donosi Opći dio, koji se preporučuje pročitati prije ovog dokumenta. Model 1 je usklađen s načelima Direktive i EIGE smjernicama za rodno neutralnu evaluaciju, ali sam po sebi ne predstavlja pravni propis.

Upute su praktičan alat i nisu pravno obvezujuće. One ne zamjenjuju propise, kolektivne ugovore, pravilnike o radu, ni postojeće sustave nagrađivanja. Sama primjena Uputa ne jamči usklađenost s propisima — ona ovisi o točnoj i dosljednoj primjeni metodologije.

Izrazi koji u ovim Uputama imaju rodno značenje koriste se neutralno i odnose se jednako na muški i ženski spol. Granice modela prema broju radnih mjesta orijentacijske su naravi.

> **Cjelovit dokument.** Radi lakšeg rada, ovaj dokument ponavlja ključne dijelove Općeg dijela — pregled procesa vrednovanja te cjelovit opis kriterija i podkriterija — pa ga možete koristiti i bez otvaranja Općeg dijela. Ti su dijelovi u tekstu posebno označeni.

Sadržaj

1. Komu je Model namijenjen i kada se koristi 4
2. Tijek rada u pet koraka 6
3. Korak 1 — Radna mjesta i opisi 7
4. Korak 2 — Izbor podkriterija 8
5. Korak 3 — Ocjenjivanje (skala 1–5) 13
6. Korak 4 — Kategorije složenosti i platni razredi 14
7. Korak 5 — Zastupljenost spolova 15
8. Primjer iz prakse 16
9. Tehničke upute za alat (Excel) 17

1. Komu je Model namijenjen i kada se koristi

Model 1 namijenjen je malim poduzetnicima — organizacijama s manjim brojem i niskom raznolikošću radnih mjesta. Koristi jednostavnu metodu ocjenjivanja u kojoj se za svako radno mjesto, prema odabranim podkriterijima, dodjeljuje ocjena složenosti od 1 do 5.

Profil modela

Obilježje	Opis
Tipičan poslodavac	**Mikro i mali poslodavci s niskom raznolikošću radnih mjesta.**
Orijentacijska granica	**Do 15 radnih mjesta (orijentacijski; presudni su raznolikost radnih mjesta, ne broj zaposlenih).**
Metoda	**Jednostavna metoda ocjenjivanja — ocjena 1–5 po odabranom podkriteriju.**
Tko provodi	**Direktor ili rukovodeća osoba; po mogućnosti uz još jednu osobu radi veće objektivnosti.**
Ključni korak	**Izbor podkriterija i dodjela ocjena složenosti po radnom mjestu.**

PREDNOSTI

- Jednostavna primjena bez odjela ljudskih resursa i složenih IT resursa.
- Uvodi jasne kriterije i strukturirano razmišljanje o radnim mjestima.
- Brzo dovodi do primjenjive osnove za platne razrede.

OGRANIČENJA

- Manje prikladan za organizacije s vrlo raznolikim radnim mjestima.
- Manja preciznost kod raznolikih radnih mjesta — što su radna mjesta raznolikija, ocjena je manje pouzdana.
- Preporučuje se uključiti drugu osobu radi dosljednosti.

Niste sigurni je li Model 1 pravi izbor? Kriterij izbora modela jest raznolikost i složenost radnih mjesta, a ne broj zaposlenih. Pomoć pri odabiru nalazi se u Općem dijelu, u poglavlju „Kako odabrati model“.

Zašto je Model 1 jednostavan

Model 1 polazi od stvarnosti malih poslodavaca. Mnogi nemaju odjel ljudskih resursa, formalno razrađenu sistematizaciju ni resurse za složene metodologije. Prekompleksan alat u praksi se ne bi koristio — zato je Model 1 namjerno jednostavan: dovoljno da uvede strukturu, a da ostane primjenjiv bez posebnih resursa.

Model 1 ne daje preciznost Modela 2 ili 3, no za male poslodavce često je vrijedan prvi korak. Njegova je vrijednost u tome što uvodi kriterije, strukturu i obrazloženje — vrednovanje prestaje biti osjećaj ili naslijeđena praksa i postaje postupak u kojem se odluke mogu obrazložiti.

> *Umjesto „ovo radno mjesto vrijedi više jer tako mislimo“, poslodavac obrazlaže zašto — viša razina znanja, veća odgovornost, zahtjevniji uvjeti rada ili veći utjecaj na rezultat. To je velik iskorak u odnosu na intuitivno određivanje vrijednosti radnih mjesta.*

2. Tijek rada u pet koraka

Vrednovanje u Modelu 1 odvija se u pet koraka. Prva četiri vode od pripreme do kreiranja kategorija složenosti i platnih razreda, a peti služi pregledu rodne ravnoteže. Cijeli postupak podržan je alatom (Excel), čije se tehničke upute nalaze na kraju ovog dokumenta.

1. **Radna mjesta i opisi radnih mjesta.** Popišite sva radna mjesta koja su vam potrebna za organizaciju poslovanja i ukratko opišite njihovu svrhu te glavne poslove, odgovornosti i druge relevantne karakteristike radnog mjesta.
2. **Izbor podkriterija.** Odaberite podkriterije relevantne za vašu organizaciju (preporuka: do deset).
3. **Ocjenjivanje.** Za svako radno mjesto dodijelite ocjenu složenosti od 1 do 5 po svakom odabranom podkriteriju; ukupni bodovi zbroj su ocjena.
4. **Kategorije složenosti i platni razredi.** Prema ukupnim bodovima svrstajte radna mjesta u kategorije složenosti i pridružite im platne razrede.
5. **Provjera postojećeg stanja - Zastupljenost spolova – alternativni korak.** Upišite broj žena i muškaraca po radnom mjestu kako biste vidjeli raspodjelu spolova po složenosti.

> **Treći je korak ključan.** U njemu se radna mjesta zaista vrednuju; ostali koraci pripremaju ga i tumače njegove rezultate.

Dva zajednička načela (ponovljeno iz Općeg dijela)

Uz ovih pet operativnih koraka, dva načela zajednička su svim modelima i jednako vrijede u Modelu 1:

- **Razumijevanje metode** — prije ocjenjivanja važno je razumjeti logiku kriterija, podkriterija i skale, kako bi procjene bile dosljedne.
- **Analiza rezultata i praćenje** — vrednovanje nije jednokratan posao. Organizacije i radna mjesta se mijenjaju, pa rezultate treba povremeno preispitati, provjeriti dosljednost i ažurirati kada se promijeni sadržaj rada. Za svako vrednovano radno mjesto preporučuje se voditi pisani obrazloženi zapis o primijenjenim kriterijima i podkriterijima, dodijeljenim razinama i razlozima za takvu ocjenu.

3. Korak 1 — Radna mjesta i opisi

Vrednovanje počinje opisom radnih mjesta. Za svako radno mjesto navedite naziv, kratku svrhu — čemu radno mjesto služi u organizaciji i po potrebi glavne poslove koji se na radnom mjestu obavljaju te odgovornosti. Dobar opis temelj je kvalitetnog vrednovanja: bez jasne slike o tome što posao obuhvaća, ocjena gubi pouzdanost.

Što unijeti

- **Naziv radnog mjesta** — jasan i prepoznatljiv
- **Svrha radnog mjesta** — jedna do dvije rečenice o tome čemu radno mjesto služi.
- **Opis** — po potrebi, radi preciznijeg vrednovanja (vidjeti niže).

Opis radnog mjesta

Uz naziv i svrhu, za precizno vrednovanje koristan je i opis poslova — prikaz glavnih aktivnosti i odgovornosti radnog mjesta.

Dobar opis radnog mjesta obuhvaća svrhu radnog mjesta, ključne zadatke i odgovornosti, potrebna znanja i razinu samostalnosti, suradnju s drugima te uvjete u kojima se posao obavlja. Što je opis razrađeniji, to je ocjenjivanje po podkriterijima dosljednije.

> **Primjer glavnih poslova /aktivnosti radnog mjesta (skraćeno) — Pedijatar/ica:** *Pruža zdravstvenu zaštitu djece od rođenja do adolescencije; obavlja preventivne preglede, cijepljenja te praćenje rasta i razvoja; postavlja dijagnoze i propisuje terapiju kod akutnih i kroničnih bolesti; surađuje s roditeljima i drugim specijalistima; vodi medicinsku dokumentaciju i educira obitelj o zdravlju djece.*

> **Vrednuje se radno mjesto, a ne osoba koja trenutno obavlja poslove na tom radnom mjestu.** Opisujte zahtjeve radnog mjesta, neovisno o tome tko ga trenutačno obavlja.

4. Korak 2 — Izbor podkriterija

Metodologija obuhvaća četiri kriterija razrađena u sedamnaest podkriterija. U Modelu 1 ne morate koristiti sve podkriterije — odaberite one koji najbolje objašnjavaju razlike među vašim radnim mjestima. Preporučuje se izbor do deset podkriterija.

Cilj je odabrati podkriterije koji su za vašu organizaciju stvarno relevantni. U jednoj organizaciji to mogu biti stručna znanja, komunikacija i odgovornost za ljude; u drugoj fizičko opterećenje, manualne vještine ili odgovornost za opremu.

Dostupni kriteriji i podkriteriji

Kriterij	Podkriteriji
1. Vještine	1.1. Stručna znanja i iskustvo
	1.2. Vještine planiranja i organizacije
	1.3. Interpersonalne i komunikacijske vještine
	1.4. Vještine rješavanja problema
	1.5. Dodatna znanja
	1.6. Tjelesne/manualne vještine
2. Odgovornost	2.1. Odgovornost za ljude
	2.2. Odgovornost za financijske resurse
	2.3. Odgovornost za materijalna dobra i opremu
	2.4. Odgovornost za informacije
	2.5. Utjecaj na rezultat
3. Radni napor	3.1. Zahtjevnost razmišljanja
	3.2. Donošenje i provođenje odluka
	3.3. Psihosocijalni i emocionalni zahtjevi
	3.4. Fizičko opterećenje
4. Radni uvjeti	4.1. Radno okruženje
	4.2. Organizacijsko okruženje

KAKO POSTUPITI

- Birajte podkriterije koji razlikuju vaša radna mjesta jedna od drugih.
- Uključite i podkriterije koji obuhvaćaju „nevidljive“ zahtjeve: komunikaciju, brigu o ljudima, emocionalni napor.
- Zadržite isti skup podkriterija za sva radna mjesta radi usporedivosti.

POGREŠKE KOJE TREBA IZBJEGAVATI

- Birati samo podkriterije koji idu u prilog određenim radnim mjestima.
- Ocjenjivati podkriterije na temelju stereotipa (npr. pretpostavljati da su ‘ženska’ radna mjesta manje zahtjevna iako opisi pokazuju visoku emocionalnu i komunikacijsku složenost).
- Mijenjati podkriterije od radnog mjesta do radnog mjesta.

Opis kriterija i podkriterija

Ponovljeno iz Općeg dijela. Sljedeći opis svih sedamnaest podkriterija prenesen je iz Općeg dijela kako biste Model 1 mogli koristiti samostalno. Isti je sadržaj dostupan i u listu „Sažeti opis podkriterija“ u alatu (Excel).

1. Vještine

Vještine obuhvaćaju znanja, sposobnosti i kompetencije potrebne za obavljanje poslova radnog mjesta, stečene kroz teorijsko učenje, praktično osposobljavanje, radno iskustvo ili kombinaciju navedenog.

1.1. Stručna znanja i iskustvo

Razina stručnih znanja, iskustva i obrazovanja koju radno mjesto traži.

Što se ocjenjuje:

- vrsta i složenost potrebnog znanja (tehničko, stručno, organizacijsko)
- potrebna razina obrazovanja i radnog iskustva
- dubina i širina znanja te autonomija u njegovoj primjeni

1.2. Vještine planiranja i organizacije

Opseg i složenost planiranja te razina međufunkcijske koordinacije.

Što se ocjenjuje:

- doseg planiranja — od vlastitog rada do razine organizacije
- koordinacija rada drugih i upravljanje projektima
- upravljanje rokovima i raspodjela resursa

1.3. Interpersonalne i komunikacijske vještine

Vrsta, svrha i složenost komunikacije s ljudima unutar i izvan organizacije.

Što se ocjenjuje:

- vrsta i svrha komunikacije te raznolikost sugovornika
- složenost — od razmjene informacija do pregovaranja i posredovanja
- izgradnja odnosa i suradnje

1.4. Vještine rješavanja problema

Priroda problema koje radno mjesto rješava — od rutinskih do onih bez presedana.

Što se ocjenjuje:

- složenost i predvidljivost problema
- razina samostalnosti i prosudbe
- originalnost i doseg posljedica rješenja

1.5. Dodatna znanja

Znanja izvan osnovnoga stručnog područja (tehnička i opća poslovna).

Što se ocjenjuje:

- broj i raznolikost dodatnih područja poželjnih za kvalitetno obavljanje poslova radnog mjesta
- razina — od primjene do integracije znanja iz više domena

1.6. Tjelesne/manualne vještine

Manualna spretnost, koordinacija pokreta i preciznost koju radno mjesto zahtijeva.

Što se ocjenjuje:

- preciznost i koordinacija pokreta
- rad s alatima, instrumentima ili osobama
- razlikuje se od fizičkog opterećenja (3.4.): vještina je kvaliteta izvođenja, opterećenje je mjera napora

2. Odgovornost

Odgovornost obuhvaća formalnu i stvarnu odgovornost za ljude, materijalna dobra, informacije, financijske resurse i utjecaj na poslovni rezultat organizacije.

2.1. Odgovornost za ljude

Odgovornost za rad i dobrobit drugih — linijsko, funkcionalno i stručno vodstvo te doseg te odgovornosti.

Što se ocjenjuje:

- formalno i stručno vodstvo te mentorstvo
- broj osoba i njihova moguća ranjivost
- odgovornost za razvoj i dobrobit drugih

2.2. Odgovornost za financijske resurse

Opseg odgovornosti za novčane tokove, proračune, prihode, troškove i profitabilnost.

Što se ocjenjuje:

- veličina financijskog utjecaja
- razina autonomije u financijskim odlukama
- strateška važnost odluka

2.3. Odgovornost za materijalna dobra i opremu

Odgovornost za fizičku imovinu: opremu, strojeve, vozila, zalihe i infrastrukturu.

Što se ocjenjuje:

- vrijednost imovine za koju je zaposlenik na radnom mjestu odgovoran
- posljedice pogrešaka, oštećenja ili zastoja

2.4. Odgovornost za informacije

Rukovanje informacijama i čuvanje povjerljivosti prema njihovoj osjetljivosti.

Što se ocjenjuje:

- osjetljivost i povjerljivost informacija
- posljedice neovlaštenog otkrivanja ili gubitka

2.5. Utjecaj na rezultat

Koliko radno mjesto utječe na procese, proizvod, uslugu ili poslovni rezultat organizacije.

Što se ocjenjuje:

- izravnost i doseg utjecaja
- razina — od pojedinog zadatka do rezultata organizacije

3. Radni napor

Radni napor obuhvaća mentalne, emocionalne i fizičke zahtjeve koje radno mjesto postavlja pred zaposlenika.

3.1. Zahtjevnost razmišljanja

Intenzitet i tip mentalnog napora; koncentracija i kognitivna složenost.

Što se ocjenjuje:

- trajanje i intenzitet potrebne koncentracije
- složenost mentalnih operacija

3.2. Donošenje i provođenje odluka

Složenost odluka i razina samostalnosti u njihovu donošenju.

Što se ocjenjuje:

- učestalost i težina odluka
- razina samostalnosti i posljedice odluka

3.3. Psihosocijalni i emocionalni zahtjevi

Emocionalna energija potrebna za upravljanje psihološkim i interpersonalnim zahtjevima radnog mjesta.

Što se ocjenjuje:

- izloženost emocionalno zahtjevnim situacijama
- rad s ljudima u stresu ili ranjivosti

3.4. Fizičko opterećenje

Intenzitet i učestalost tjelesnog napora i zamora.

Što se ocjenjuje:

- vrsta, trajanje i učestalost napora
- uvjeti u kojima je potrebno uložiti napor
- razlikuje se od tjelesnih vještina (1.6.)

4. Radni uvjeti

Radni uvjeti obuhvaćaju sve karakteristike okruženja i organizacijskih zahtjeva koji utječu na zaposlenika pri obavljanju traženih aktivnosti radnog mjesta.

4.1. Radno okruženje

Izloženost fizičkim uvjetima na mjestu rada odnosno opasnostima (buka, kemikalije, strojevi, visina i slično).

Što se ocjenjuje:

- vrsta i intenzitet izloženosti
- učestalost i trajanje
- rizik za sigurnost i zdravlje

4.2. Organizacijsko okruženje

Zahtjevi koji utječu na ravnotežu privatnog i poslovnog života (raspored radnog vremena, službena putovanja ili terenski rad, dostupnost radnika).

Što se ocjenjuje:

- nepredvidivost rasporeda radnog vremena i dostupnost radnika
- službena putovanja i rad izvan uobičajenog vremena
- utjecaj na ravnotežu privatnog i poslovnog života

5. Korak 3 — Ocjenjivanje (skala 1–5)

Za svako radno mjesto dodjeljuje se ocjena složenosti od 1 do 5 po svakom odabranom podkriteriju. Ocjena 1 označava najnižu, a ocjena 5 najvišu razinu zahtjeva koju radno mjesto postavlja u tom podkriteriju. Ukupan rezultat ocjene složenosti radnog mjesta zbroj je svih dodijeljenih ocjena.

Skala ocjenjivanja

Ocjena	Naziv	Kada odabrati ovu ocjenu
1	Vrlo niska	Radno mjesto postavlja minimalne zahtjeve — zanemariv intenzitet, opseg ili učestalost; podkriterij gotovo da nije prisutan.
2	Niska	Niski zahtjevi — podkriterij je prisutan u manjem opsegu, intenzitetu ili učestalosti; ispod prosjeka u organizaciji.
3	Umjerena	Umjereni zahtjevi — podkriterij je redovito prisutan, prosječnog opsega, intenziteta i učestalosti.
4	Visoka	Povišeni zahtjevi — podkriterij je izražen po opsegu, intenzitetu ili učestalosti; iznad prosjeka u organizaciji.
5	Vrlo visoka	Najviši zahtjevi — podkriterij je dominantan; među najzahtjevnijima u organizaciji.

Konkretno značenje opsega, intenziteta i učestalosti ovisi o samom podkriteriju. Skala služi kao opća orijentacija; pri ocjenjivanju oslonite se na opis svakog podkriterija.

> *Ocjenjuje se razina zahtjeva koju radno mjesto postavlja — ne uspješnost, trud ili kvalifikacije osobe koja posao trenutačno obavlja.*

6. Korak 4 — Kategorije složenosti i platni razredi

Ukupni bodovi svakog radnog mjesta određuju njegovu kategoriju složenosti. Kategorija složenosti raspon je bodova (od–do) i odgovara platnom razredu — skupini radnih mjesta slične vrijednosti s pripadajućim rasponom plaće.

Primjer strukture kategorija i platnih razreda

Razina	Kategorija	Raspon bodova	Platni razred	Opis
1	R4	10 – 20	IV	Jednostavni, rutinski poslovi pod izravnim nadzorom
2	R3	21 – 30	III	Standardni stručni poslovi sa značajnom samostalnošću
3	R2	31 – 40	II	Složeni stručni poslovi s odgovornošću za rezultate
4	R1	41 – 50	I	Strateški / vodeći poslovi s najvišom razinom odgovornosti

Tablica je primjer. Raspon ukupnih bodova ovisi o broju odabranih podkriterija. Svaki se podkriterij ocjenjuje ocjenom 1–5, pa je najmanji mogući zbroj jednak broju podkriterija (svi ocijenjeni jedinicom), a najveći je pet puta veći (svi ocijenjeni peticom). Primjerice, uz deset podkriterija ukupni bodovi kreću se od 10 do 50. Tablicu razreda potom prilagodite svojoj organizaciji; platni razredi mogu se djelomično preklapati kako bi se omogućio razvoj karijere.

Najmanji i najveći iznos plaće za svaki razred (u EUR) definira poslodavac.

Pri definiranju raspona plaća po razredima, poslodavac treba osigurati da unutar istog platnog razreda ne postoje sustavne razlike u plaći, te razlike između žena i muškaraca koje se ne mogu opravdati objektivnim, rodno neutralnim kriterijima (npr. iskustvom, učinkom, specifičnim odgovornostima).

7. Korak 5 — Zastupljenost spolova

Posljednji korak služi pregledu rodne ravnoteže među postojećim zaposlenicima. Za svako radno mjesto upišite broj zaposlenih žena i muškaraca; ukupan broj izračunava se automatski, a za svako se radno mjesto bilježi prevlast spola — prevlast muškaraca, prevlast žena ili uravnoteženo.

Ovaj pregled, povezan s ukupnim bodovima radnih mjesta, pomaže uočiti je li određena razina složenosti sustavno povezana s jednim spolom. To je polazište za prepoznavanje i ispravljanje mogućih neopravdanih razlika.

Svrha koraka. Pregled zastupljenosti spolova ne mijenja rezultate vrednovanja, nego ih sagledava iz perspektive rodne ravnopravnosti i transparentnosti.

Rezultati pregleda zastupljenosti spolova. Rezultati pregleda zastupljenosti spolova po kategorijama složenosti i platnim razredima mogu poslužiti kao temelj za izvještavanje o rodnom jazu u plaćama i za zajedničku procjenu plaća s predstavnicima radnika, prema uvjetima iz Zakona o radu.

8. Primjer iz prakse

Sljedeći primjer prikazuje vrednovanje u maloj zdravstvenoj organizaciji — poliklinici za pedijatriju sa šest radnih mjesta. Za svako je radno mjesto dodijeljena ocjena 1–5 po deset odabranih podkriterija; zbroj ocjena daje ukupne bodove i kategoriju složenosti.

U malim organizacijama osobito je vidljivo da različita radna mjesta nose različite vrste zahtjeva — jedan višu stručnu složenost, drugi veći emocionalni ili komunikacijski napor, treći veću odgovornost za organizaciju rada, korisnike ili opremu. Model te razlike čini vidljivima.

Rezultati vrednovanja

Radno mjesto	Ukupno bodova	Kategorija / Platni razred
Pedijatar	**39**	(R2) II
Radiolog	**35**	(R2) II
Medicinska sestra	**27**	(R3) III
Medicinski tehničar	**27**	(R3) III
IT tehničar	**22**	(R3) III
Administrativna podrška	**17**	(R4) IV

Rezultat jasno razlikuje radna mjesta prema složenosti: najzahtjevnije uloge (pedijatar, radiolog) smještene su u viši razred, a podržavajuće uloge u niži. Razlike postaju vidljive i obrazložive — ne počivaju na dojmu, nego na ocjeni istih podkriterija za sva radna mjesta.

9. Tehničke upute za alat (Excel)

Model 1 dostupan je kao alat (Excel) koji automatski izračunava bodove i priprema tablicu ocjenjivanja. Alat koristi makronaredbe, koje je prije prve upotrebe potrebno omogućiti.

Omogućavanje makronaredbi

Datoteka sadrži makronaredbe pa će ih računalo vjerojatno blokirati. Najjednostavniji način deblokade:

- Zatvorite datoteku. U pregledniku datoteka desnom tipkom miša kliknite na datoteku i odaberite Svojstva (Properties).
- Na dnu kartice Općenito označite Deblokiraj (Unblock) i potvrdite s U redu (OK).
- Ponovno otvorite datoteku i dopustite uređivanje (Enable Editing).

Ako makronaredbe i dalje nisu aktivne, omogućite ih u postavkama Excela:

- File → Options → Trust Center → Trust Center Settings → Macro Settings.
- Označite „Enable VBA macros“ i potvrdite s OK, zatim zatvorite i ponovno otvorite datoteku.

Napomena: postavku je dovoljno omogućiti jednom — Excel je pamti za buduće sesije.

Listovi i tijek rada u alatu

List	Što radite
Radna mjesta	**Upišite sva radna mjesta i kratku svrhu. Primjeri se mogu obrisati; nova radna mjesta automatski se prenose u list „Ocjenjivanje“.**
Opis radnog mjesta	**Po potrebi unesite detaljnije opise radnih mjesta; mogu se dodati i novi stupci za relevantne podatke.**
Sažeti opis podkriterija	**Referenca o značenju svakog podkriterija — pomaže pri izboru i ocjenjivanju.**
Izbor podkriterija	**Označite podkriterije koje želite koristiti, zatim kliknite gumb — alat automatski priprema tablicu u listu „Ocjenjivanje“.**
Skala ocjena	**Objašnjenje kada koristiti koju ocjenu (1–5) te primjer strukture platnih razreda.**
Ocjenjivanje	**Za svako radno mjesto kliknite ćeliju ispod podkriterija i iz padajućeg izbornika odaberite ocjenu 1–5. Ukupni bodovi izračunavaju se automatski.**
Kategorije složenosti	**Definirajte vlastite raspone bodova, kategorije složenosti i platne razrede (razredi se mogu preklapati radi razvoja karijere).**
Primjer	**Gotov primjer vrednovanja u praksi.**
Provjera - Zastupljenost spolova	**Upišite broj žena i muškaraca po radnom mjestu; ukupan broj i prevlast spola izračunavaju se automatski.**