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

Upute za vrednovanje radnih mjesta

Model 2 — Srednji 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 2, namijenjen srednjim poduzetnicima. Zajedničku osnovu — pojmove, pravni temelj, kriterije i podkriterije te logiku platnih razreda — donosi Opći dio, koji se preporučuje pročitati prije ovog dokumenta. Model 2 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 5
3. Korak 1 — Radna mjesta i opisi 6
4. Korak 2 — Podkriteriji, razine i bodovi 7
5. Korak 3 — Vrednovanje 13
6. Korak 4 — Kategorije složenosti i platni razred 14
7. Korak 5 — Zastupljenost spolova 15
8. Benchmark uloge kao primjer 16
9. Tehničke upute za alat (Excel) 17

1. Komu je Model namijenjen i kada se koristi

Model 2 namijenjen je srednjim poduzetnicima — organizacijama sa strukturiranim, ali umjereno raznolikim radnim mjestima (radna mjesta se razlikuju po složenosti i sadržaju, ali raznolikost uloga nije velika kao u velikim organizacijama). Koristi gradualnu metodu dodjele razina: za svaki podkriterij procjenjivač bira jednu od sedam unaprijed definiranih razina (L0–L6), a svaka razina nosi unaprijed određen broj bodova.

Profil modela

Obilježje	Opis
Tipičan poslodavac	**Srednje veliki poslodavci sa strukturiranim, ali umjereno raznolikim radnim mjestima.**
Orijentacijska granica	**Do 69 radnih mjesta, a i više ako su radna mjesta umjereno raznolika. Broj zaposlenih služi kao orijentacija.**
Metoda	**Gradualna metoda dodjele razina — za svaki podkriterij odabir razine L0–L6 s unaprijed određenim bodovima.**
Podkriteriji	**Četrnaest unaprijed zadanih podkriterija, uz mogućnost prilagodbe.**
Najveći broj bodova	**800 bodova (zbroj po svih četrnaest podkriterija).**
Kategorije složenosti/razredi	**Šest kategorija složenosti/platnih razreda (R1–R6).**
Tko provodi	**Dvije do tri osobe, uz potporu odjela ljudskih resursa.**

PREDNOSTI

- Veća struktura i preciznost od Modela 1, uz i dalje jednostavnu primjenu.
- Unaprijed zadani bodovi i razine smanjuju prostor za subjektivnost.
- Benchmark uloge ogledni su primjer za procjenu radnih mjesta.

OGRANIČENJA

- Zahtijeva više pripreme i razumijevanja metode nego Model 1.
- Za organizacije s mnogo ekspertnih i rukovodećih uloga primjereniji je Model 3.
- Procjenu je preporučljivo provoditi udvoje ili utroje radi dosljednosti.

Niste sigurni je li Model 2 pravi izbor? Kriterij izbora modela jest priroda i složenost radnih mjesta; broj zaposlenih služi kao orijentacija. Pomoć pri odabiru nalazi se u Općem dijelu, u poglavlju „Kako odabrati model“.

2. Tijek rada u pet koraka

Vrednovanje u Modelu 2 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 opišite njihovu svrhu te glavne poslove i odgovornosti.
2. **Podkriteriji, razine i bodovi.** Upoznajte četrnaest podkriterija, sedam razina (L0–L6) i bodove koje razine nose.
3. **Vrednovanje.** Za svaki podkriterij odaberite razinu L0–L6; pripadajući bodovi zbrajaju se u ukupan rezultat.
4. **Kategorije složenosti i platni razredi.** Prema ukupnim bodovima svrstajte radna mjesta u kategorije složenosti/platne razrede (R1–R6).
5. **Provjera postojećeg stanja - Zastupljenost spolova – alternativni korak.** Upišite broj žena i muškaraca po radnom mjestu kako biste sagledali 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 2:

- **Razumijevanje metode** — prije ocjenjivanja važno je razumjeti logiku kriterija, podkriterija, razina i bodova, 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 posao služi.
- **Opis** — prikaz glavnih aktivnosti i odgovornosti radnog mjesta.

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

> **Vrednuje se radno mjesto, ne osoba.** Opisujte zahtjeve radnog mjesta, neovisno o tome tko ga trenutačno obavlja.

4. Korak 2 — Podkriteriji, razine i bodovi

Model 2 koristi četrnaest unaprijed zadanih podkriterija, raspoređenih u četiri kriterija. Svaki podkriterij ima unaprijed određen najveći broj bodova (ponder), a najveći ukupni zbroj iznosi 800 bodova.

Po potrebi je moguće koristiti i druge podkriterije koji nisu navedeni u modelu, ako objektivnije vrednuju složenost radnih mjesta u vašoj organizaciji. Dodatni podkriteriji moraju biti jasno definirani, objektivni i rodno neutralni te se primjenjivati dosljedno na sva usporediva radna mjesta.

Podkriteriji i ponderi

Podkriterij	Maks. bodova	Udio
VJEŠTINE — ukupno	**360**	**45 %**
1.1. Stručna znanja i iskustvo	120	15 %
1.2. Vještine planiranja i organizacije	80	10 %
1.3. Vještine rješavanja problema	80	10 %
1.4. Interpersonalne i komunikacijske vještine	50	6 %
1.5. Tjelesne/manualne vještine	30	4 %
ODGOVORNOST — ukupno	**250**	**31 %**
2.1. Odgovornost za ljude	90	11 %
2.2. Odgovornost za financijske resurse	60	8 %
2.3. Odgovornost za materijalna dobra i opremu	50	6 %
2.4. Utjecaj na rezultat	50	6 %
RADNI NAPOR — ukupno	**140**	**18 %**
3.1. Zahtjevnost razmišljanja	60	8 %
3.2. Psihosocijalni / emocionalni napor	50	6 %
3.3. Fizičko opterećenje	30	4 %
RADNI UVJETI — ukupno	**50**	**6 %**
4.1. Radno okruženje	25	3 %
4.2. Organizacijsko okruženje	25	3 %
UKUPNO MAKSIMUM	**800**	**100 %**

Ponderi se mijenjaju kroz bodove. Ponder (udio) svakog podkriterija proizlazi iz njegova najvećeg broja bodova, pa se ne mijenja izravno. Bodove mijenjate u tablici „Bodovi po razini i podkriteriju“ (tablica 3 u alatu) i time se ponderi automatski preračunavaju. Pri prilagodbi treba paziti na konzistentnost — promjena bodova jednog podkriterija mijenja njegov udio i ukupni maksimum.

Razine ocjenjivanja (L0–L6)

Razina	Naziv	Kada odabrati ovu razinu
L0	Nije relevantno	Podkriterij se ne odnosi na ovo radno mjesto. L0 uvijek nosi 0 bodova.
L1	Početna	Vrlo niski zahtjevi; jednostavan rad.
L2	Standardna	Osnovni zahtjevi; rad po poznatim pravilima.
L3	Samostalna	Umjereni zahtjevi; kvalificiran i samostalan rad.
L4	Napredna	Povišeni zahtjevi; rad iznad prosjeka.
L5	Vrlo visoka	Visoki zahtjevi; značajna složenost ili opterećenje.
L6	Najviša	Najviši mogući zahtjevi za podkriterij.

Kako se računaju bodovi. Bodovi po razini razlikuju se za svaki podkriterij jer svaki ima različit najveći broj bodova. Progresija je ista: L0 uvijek nosi 0, L6 najveći iznos, a ostale razine proporcionalno. Razina L0 koristi se samo kad podkriterij uopće ne postoji na radnom mjestu.

Bodovi po razini i podkriteriju

Podkriterij	L0	L1	L2	L3	L4	L5	L6
1. Stručna znanja i iskustvo	0	10	30	50	70	95	120
2. Vještine planiranja i organizacije	0	15	30	45	60	70	80
3. Vještine rješavanja problema	0	15	30	45	60	70	80
4. Interpersonalne i komunikacijske vještine	0	5	10	20	30	40	50
5. Tjelesne/manualne vještine	0	5	10	15	20	25	30
6. Odgovornost za ljude	0	15	30	45	60	75	90
7. Odgovornost za financijske resurse	0	5	15	25	35	45	60
8. Odgovornost za materijalna dobra i opremu	0	5	10	20	30	40	50
9. Utjecaj na rezultat	0	5	10	20	30	40	50
10. Zahtjevnost razmišljanja	0	5	15	25	35	45	60
11. Psihosocijalni / emocionalni napor	0	5	10	20	30	40	50
12. Fizičko opterećenje	0	5	10	15	20	25	30
13. Radno okruženje	0	6	11	15	19	22	25

Podkriterij	L0	L1	L2	L3	L4	L5	L6
14. Organizacijsko okruženje	**0**	**6**	**11**	**15**	**19**	**22**	**25**

Opis kriterija i podkriterija

> **Ponovljeno iz Općeg dijela.** Sljedeći opis četrnaest podkriterija koje Model 2 koristi prenesen je iz Općeg dijela kako biste Model 2 mogli koristiti samostalno. Isti je sadržaj dostupan i u listu „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

KAKO POSTUPITI

- Za svaki podkriterij birajte razinu prema zahtjevu radnog mjesta, ne prema osobi.
- Koristite benchmark uloge kao polazište, pa prilagodite specifičnostima organizacije.
- Vrednujte i „nevidljive“ zahtjeve: komunikaciju, brigu o ljudima, emocionalni napor.

POGREŠKE KOJE TREBA IZBJEGAVATI

- Birati razinu prema kvalifikacijama ili trudu trenutačnog nositelja radnog mjesta.
- Koristiti L0 za niske zahtjeve (L0 znači da podkriterij uopće ne postoji).
- Procjenjivati podkriterije nedosljedno između sličnih radnih mjesta.

5. Korak 3 — Vrednovanje

Za svako radno mjesto, za svaki od četrnaest podkriterija, odaberite razinu koja najbolje odgovara zahtjevima radnog mjesta (L0–L6). Svaka razina nosi unaprijed određen broj bodova; ukupan rezultat radnog mjesta zbroj je bodova svih podkriterija (najviše 800).

U alatu (Excel) za svaki je podkriterij definiran padajući izbornik s razinama od L0 do L6; razinu birate iz izbornika, a pripadajući se bodovi i ukupan rezultat računaju automatski.

Razina L0 koristi se samo kad podkriterij uopće ne postoji na radnom mjestu i uvijek nosi nula bodova. Za sve ostale slučajeve, i kod vrlo niskih zahtjeva, koristi se najmanje razina L1.

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

Savjet. Pri procjeni novog radnog mjesta pronađite benchmark ulogu najsličniju po opisu (poglavlje 8) i krenite od njezinih razina, pa ih prilagodite.

Pri vrednovanju nije važna samo ocjena pojedinog radnog mjesta, nego i njegova relativna usporedivost s drugim radnim mjestima u organizaciji — odnos vrijednosti jednog radnog mjesta prema drugima. Upravo taj relativni odnos čini rezultate smislenima i pravednima.

Kalibracija rezultata

U većim organizacijama, nakon prvoga kruga vrednovanja, rezultate je potrebno kalibrirati — uskladiti tako da relativni odnosi među radnim mjestima budu dosljedni. Kalibracija se provodi u dvije dimenzije:

- **Vertikalna usporedivost** — radna mjesta veće složenosti trebaju nositi više bodova od onih manje složenosti; redoslijed radnih mjesta po složenosti mora biti smislen unutar svake funkcije i razine.
- **Horizontalna usporedivost** — radna mjesta slične vrijednosti u različitim odjelima ili funkcijama trebaju dobiti usporedive rezultate, kako sličan posao ne bi bio različito vrednovan ovisno o dijelu organizacije.

Za kalibraciju su zaduženi oni koji provode vrednovanje. Njihova je odgovornost pregledati rezultate, usporediti radna mjesta slične i različite vrijednosti te ispraviti uočene nedosljednosti, kako bi se osigurala ujednačenost vrednovanja u cijeloj organizaciji. U sklopu kalibracije preporučuje se provjeriti i raspodjelu ukupnih bodova i kategorija složenosti po spolu (npr. jesu li tipično „ženska“ radna mjesta sustavno svrstana u niže razrede od usporedivih „muških“ radnih mjesta), te po potrebi preispitati opise i dodijeljene razine kako bi se ispravile moguće rodne pristranosti.

Zašto je proces kalibracije važan. Što je organizacija veća i što su radna mjesta raznolikija, to je veća vjerojatnost da različite osobe ili odjeli isto ili usporedivo radno mjesto procijene različito. Proces kalibracije te razlike ujednačava i čuva povjerenje u sustav vrednovanja.

6. Korak 4 — Kategorije složenosti i platni razred

Ukupni bodovi svakog radnog mjesta (najviše 800) određuju njegovu kategoriju složenosti, koja odgovara platnom razredu. Model 2 predlaže šest kategorija složenosti/platnih razreda (R1–R6).

Prijedlog kategorija složenosti / platnih razreda

Kategorija složenosti / Platni razred	Naziv	Raspon bodova	Tipične uloge
R1	Uprava / strateški menadžment	650 – 800	CEO, CFO, COO, direktor, član uprave
R2	Menadžment	500 – 649	Direktori sektora, voditelji odjela, rukovoditelji i senior eksperti
R3	Stručnjaci	400 – 499	Stručnjačka radna mjesta
R4	Specijalisti	300 – 399	Specijalistička radna mjesta
R5	Kvalificirani izvršitelji	200 – 299	Operativna i administrativna radna mjesta
R6	Administrativno -manualna	0 – 199	Radna mjesta niske složenosti

Tablica je prijedlog. Rasponi bodova i pripadajuće kategorije složenosti/platni razredi prilagođavaju se svakoj 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).

Ekspertna karijera. Model 2 omogućuje napredovanje i bez prelaska u menadžment. Specijalizirani stručnjaci (senior eksperti) mogu po složenosti ući u kategoriju menadžmenta — primjerice u razred R5 — na temelju dubine i vrijednosti svojega rada. To je važno jer napredovanje ne ovisi o tome postaje li netko rukovoditelj: ne morate postati menadžer da biste napredovali, a vrhunska struka može biti jednako vrednovana kao vodstvo.

7. Korak 5 — Zastupljenost spolova

Posljednji korak služi pregledu rodne ravnoteže. 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 obrazlaganje izvješća o rodnom jazu u plaćama i za zajedničku procjenu plaća s predstavnicima radnika, prema uvjetima iz Zakona o radu.

8. Benchmark uloge kao primjer

Uz Model 2 dolazi popis benchmark uloga — tipičnih radnih mjesta srednje tvrtke s okvirnim razinama i rezultatom. Pri procjeni novog radnog mjesta pronađite benchmark ulogu najsličniju po opisu i krenite od njezinih ocjena, pa ih prilagodite specifičnostima svoje organizacije.

Benchmark uloge su okvirne. Vaše se radno mjesto može razlikovati zbog veličine, sektora ili specifičnih zahtjeva — uvijek koristite opis podkriterija kao primarni izvor, a benchmark kao pomoć.

Benchmark uloge kao primjer

Radno mjesto	Kratki opis	Ukupno	Kategorija složenosti / Platni razred
Čistač/ica	Održavanje čistoće poslovnih prostorija	86	R6
Skladištar	Zaprimanje, čuvanje i izdavanje robe	200	R5
Administrator / referent	Uredska podrška, obrada dokumentacije, komunikacija s klijentima	256	R5
Prodavač / blagajnik	Rad s klijentima, prodaja, naplata, savjetovanje	356	R4
Tehničar / operater	Rukovanje specijaliziranom opremom, održavanje, kvaliteta	351	R4
Računovođa	Knjigovodstvo, obračun plaća, porezne prijave, izvješća	395	R4
Senior analitičar / specijalist	Samostalna stručna analiza i projekti, bez vođenja tima	435	R3
Voditelj odjela / team leader	Vodi tim, odgovoran za rezultate odjela	487	R3
Voditelj proizvodnje	Vodi proizvodni pogon; kvaliteta, rokovi, sigurnost	545	R2
Direktor sektora	Vodi sektor; odgovoran za rezultat područja	590	R2
Financijski direktor (CFO)	Strateško financijsko vođenje	650	R1
Direktor tvrtke (CEO)	Strateško vođenje cijele organizacije	735	R1

Rezultat jasno razlikuje radna mjesta prema složenosti — od jednostavnih radnih mjesta do strateškog menadžmenta — na temelju iste skale razina i istih podkriterija za sva radna mjesta. Pri korištenju benchmark uloga, pazite da se odluke o razinama za konkretna radna mjesta ne donose automatski po uzoru na benchmark, nego na temelju stvarnog opisa radnog mjesta, kako bi se spriječilo da se rodno obilježena zanimanja (npr. pretežno „ženska“ ili pretežno „muška“) neopravdano smještaju u niže ili više razrede samo zato što „tako izgleda benchmark“.

9. Tehničke upute za alat (Excel)

Model 2 dostupan je kao alat (Excel) koji za odabrane razine automatski izračunava bodove i ukupan rezultat te pokazuje pripadajuću kategoriju složenosti/platni razred. Alat ne koristi makronaredbe.

Kako koristiti alat

- Otvorite datoteku i dopustite uređivanje (Enable Editing).
- U obrascu za procjenu za svaki podkriterij iz padajućeg izbornika odaberite razinu (L0–L6); bodovi se računaju automatski.
- Pri dnu obrasca prikazuju se ukupan zbroj bodova i pripadajuća kategorija složenosti/platni razred.

Listovi i tijek rada u alatu

List	Što radite
Uvod	**Kratak pregled modela i upute za korištenje.**
Opis podkriterija	**Opis svakog podkriterija — primarni izvor pri procjeni razina.**
Plan podkriterija	**Pregled podkriterija s ponderima (najvećim brojem bodova).**
Opis radnog mjesta	**Unesite opise radnih mjesta — glavne aktivnosti i odgovornosti.**
SME Model	**Struktura modela: ponderi, razine L0–L6, bodovi po razini te obrazac za procjenu.**
Benchmark uloge	**Primjeri tipičnih uloga s razinama i rezultatom — polazište za procjenu.**
Vrednovanje	**Provedba vrednovanja radnih mjesta i pregled rezultata.**
Kategorije složenosti	**Kategorije složenosti/platni razredi s rasponima bodova; ovdje definirate iznose plaća.**
Zastupljenost spolova	**Upišite broj žena i muškaraca po radnom mjestu; ukupan broj i prevlast spola izračunavaju se automatski.**