

# Promicanje rodne ravnopravnosti i smanjenje rodnog jaza u plaćama u Hrvatskoj

Prezentacija Modela vrednovanja/evaluacije radnih  
mjesti – Hrvatska udruga poslodavaca

Zagreb, 6. 7. 2026.



# Uvod i cilj sastanka

## Uvod

- Današnja prezentacija donosi vam uvid u rezultate projekta „Razvoj metodologije za vrednovanje radnih mjesta”.
- Cilj je predstaviti model vrednovanja (evaluacije) radnih mjesta razvijen za mala, srednja i velika poduzeća u Hrvatskoj.
- Pri izradi modela vrednovanja vodili smo se sljedećim:
  - Direktivom (EU) 2023/970 o transparentnosti plaća (Pay Transparency Directive),
  - smjernicama Europskog instituta za ravnopravnost spolova (EIGE),
  - specifičnostima hrvatskog tržišta,
  - načelom jednostavnosti,
  - vlastitim znanjem i iskustvom.

# Sadržaj

- Glavni elementi i kriteriji vrednovanja, uvod u modele vrednovanja radnih mjesta (RM) i opis podkriterija
- Proces vrednovanja RM
- Model 1: Metodologija vrednovanja RM za male poduzetnike
- Model 2: Metodologija vrednovanja RM za srednje poduzetnike
- Model 3: Metodologija vrednovanja RM za velike poduzetnike
- Pitanja i odgovori

# Ključni elementi i kriteriji vrednovanja/evaluacije radnih mjesta

## VREDNOVANJE / EVALUACIJA RADNIH MJESTA

Sustavan proces utvrđivanja **vrijednosti poslova**, s naglaskom **NA SAM POSAO, A NE NA OSOBU KOJA GA OBAVLJA**; procjena posla temeljena na **objektivnim, nepristranim kriterijima**, uključujući vještine, odgovornost, napor i radne uvjete; te alat koji pruža jasnu i transparentnu osnovu za izradu **pravedne strukture plaća**.

### Četiri ključna kriterija vrednovanja radnih mjesta

**01**

#### Vještine

Znanja, sposobnosti i kompetencije potrebne za obavljanje posla, stečene kroz teorijsko učenje, praktično osposobljavanje, radno iskustvo ili kombinaciju navedenog

**02**

#### Odgovornost

Formalna i stvarna odgovornost za ljude, materijalna dobra, informacije, financijske resurse i utjecaj na poslovni rezultat organizacije

**03**

#### Radni napor

Fizički, mentalni i emocionalni zahtjevi posla.

**04**

#### Radni uvjeti

Radni uvjeti obuhvaćaju sve karakteristike okruženja i organizacijskih zahtjeva koji mogu utjecati na obavljanje posla.

*Pristup pomaže organizacijama svih veličina da izgrade pravednije i inkluzivnije radno okruženje te doprinesu smanjenju rodnog (i bilo kojeg drugog) jaza u plaćama.*

# Tri modela vrednovanja radnih mjesta

## MODEL 1

### MALI poduzetnici

≤ 15 radnih mjesta

III

≤ 19 zaposlenih

#### METODA

Jednostavna Metoda Ocjenjivanja

#### KLJUČNI KORAK

Ocjene od 1–5 prema odabranim kriterijima po radnom mjestu

#### TKO PROVODI

Vlasnik/menadžer (+ 1 osoba ako je moguće)

#### PREDNOST

Jednostavna primjena bez IT resursa

#### OGRANIČENJE

Manja robusnost – razina rezultata ovisi o procjenitelju

**Jednostavan Model – test nije potreban**

## MODEL 2

### SREDNJI poduzetnici

16–69 radnih mjesta

III

20 –249 zaposlenih

#### METODA

Gradualna Metoda Dodjele Razina

#### KLJUČNI KORAK

Izbor bodovnih razina prema unaprijed određenim kriterijima (L0–L6)

#### TKO PROVODI

2–3 osobe (Operativni direktor + 2 osobe iz operacija)

#### PREDNOST

Strukturirano i fleksibilno za srednje poduzetnike, jednostavna primjena bez HR resursa

#### OGRANIČENJE

Predodređene razine i bodovi

**Uspješno testiran model na stvarnom primjeru srednjeg poduzetnika u Hrvatskoj**

## MODEL 3

### VELIKI poduzetnici

≥ 70 radnih mjesta

III

≥ 250 zaposlenih

#### METODA

Gradualna Bodovna Metoda

#### KLJUČNI KORAK

Individualno ocjenjivanje (dodjela bodova za svako radno mjesto)

#### TKO PROVODI

Odbor 2–5 članova, HR odjel

#### PREDNOST

Najpreciznije razlikovanje radnih mjesta

#### OGRANIČENJE

Zahtijeva više resursa i HR kapaciteta

**Vrlo sličan model koristi Studio 5 na tržištu**

# Broj radnih mjesta u tvrtci kao osnovna orijentacija za izbor metodologije

## MALI poduzetnici

### MODEL 1

#### Jednostavna Metoda Ocjenjivanja

≤ 15 radnih mjesta

#### TIPIČAN POSLODAVAC

Mikro i mali poslodavci s niskom diferencijacijom radnih mjesta.

#### KAD JE OKVIR FLEKSIBILAN?

U industrijama s ograničenom raznolikošću poslova primjenjiv i iznad 15 radnih mjesta.

#### KLJUČNI KRITERIJ IZBORA METODOLOGIJE

Stupanj diferencijacije, ne broj zaposlenih.

## SREDNJI poduzetnici

### MODEL 2

#### Gradualna Metoda Dodjele Razina

16–69 radnih mjesta

#### TIPIČAN POSLODAVAC

Srednji poslodavci sa strukturiranim, umjereno diferenciranim radnim mjestima.

#### KAD JE OKVIR FLEKSIBILAN?

Granica 69 je orijentacijska – može pokrivati i veći raspon kod sličnih radnih mjesta.

#### PRIMJENJIV I IZNAD GORNJE GRANICE PREPORUKE

Kod homogenih radnih mjesta i jednostavnije organizacije model pokriva i veći raspon od 69.

## VELIKI poduzetnici

### MODEL 3

#### Gradualna Bodovna Metoda

≥ 70 radnih mjesta

#### TIPIČAN POSLODAVAC

Veliki poslodavci - organizacije koje zahtijevaju najfiniju razinu razlikovanja radnih mjesta.

#### KLJUČNI „OKIDAČ“

Izražene dvojne karijerne putanje – izvršiteljske i rukovodeće radne uloge i visoka raznolikost poslova zahtijevaju bodovnu metodu.

#### KLJUČNI KRITERIJ IZBORA METODOLOGIJE

Složenost organizacije i potreba za preciznim diferenciranjem radnih mjesta, ne formalna veličina.

**ORIJENTACIJSKE GRANICE prema broju radnih mjesta (Granice broja radnih mjesta su orijentacijske. Konačan izbor modela donosi se na temelju dijagnostičke procjene (industrija, diferencijacija, organizacijska složenost, HR kapaciteti) – ne isključivo prema kriterijima Zakona o računovodstvu (NN 85/24)).**

# Kriteriji i podkriteriji modela vrednovanja – osnova za sva tri Modela

Četiri kriterija razrađena su u **17 podkriterija**, koji čine osnovu za sva tri modela. U odnosu na EIGE kategorizaciju, koja ima 14 podkriterija, kod nas su dodana **tri podkriterija** (niže označena crvenom bojom).

Kriteriji	Podkriteriji
VJEŠTINE	Stručna znanja i iskustvo
	Vještine planiranja i organizacije
	Interpersonalne i komunikacijske vještine
	Vještine rješavanje problema
	<b>Dodatna znanja</b>
	Tjelesne/manualne vještine
ODGOVORNOST	Odgovornost za ljude
	Odgovornost za financijske resurse
	Odgovornost za materijalna dobra i opremu
	Odgovornost za informacije
	<b>Utjecaj na rezultat</b>
RADNI NAPOR	Zahtjevnost razmišljanja
	<b>Donošenje i provođenje odluka</b>
	Psihosocijalni i emocionalni zahtjevi
	<b>Fizičko opterećenje</b>
RADNI UVJETI	Radno okruženje
	Organizacijsko okruženje



## MALI poduzetnici MODEL 1

Model 1 podrazumijeva izbor podkriterija (mali poduzetnik bira kriterije prema kojima će raditi ocjenjivanje)



## SREDNJI poduzetnici MODEL 2

Model 2 podrazumijeva **14 unaprijed zadanih podkriterija** (srednji poduzetnik može promijeniti izbor). Svaki podkriterij ima unaprijed određen broj bodova od min do max. (ukupan broj bodova je 800) koji je skaliran na 6 razina (L0 – L6). Vrednovanje se provodi kroz dodjelu razina po podkriteriju



## VELIKI poduzetnici MODEL 3

Model 3 podrazumijeva svih **17 podkriterija**. Svaki podkriterij ima maksimalan broj bodova koji je skaliran na 5 ili 8 razina. Vrednovanje se provodi kroz dodjelu bodova (upis) po podkriteriju

# Kriteriji i podkriteriji (1/2) – Vještine i Odgovornost

Kriteriji	Podkriteriji	Opis
<b>Vještine</b> (Vještine obuhvaćaju znanje, sposobnosti i kompetencije potrebne za obavljanje posla, stečene kroz teorijsko učenje, praktično osposobljavanje, radno iskustvo ili kombinacijom navedenog)	<b>Stručna znanja i iskustvo</b>	Razina stručnih znanja, iskustva i obrazovanja koju radno mjesto traži.
	<b>Vještine planiranja i organizacije</b>	Opseg i složenost planiranja te razina međufunkcijske koordinacije.
	<b>Interpersonalne i komunikacijske vještine</b>	Vrsta, svrha i složenost komunikacije s ljudima unutar i izvan organizacije.
	<b>Vještine rješavanja problema</b>	Priroda problema koje mjesto rješava — od rutinskih do onih bez presedana.
	<b>Dodatna znanja</b>	Znanja izvan osnovnog stručnog područja (tehnička i opća poslovna).
	<b>Tjelesne/manualne vještine</b>	Manualna spretnost, koordinacija pokreta i preciznost koju mjesto zahtijeva.
<b>Odgovornost</b> (Odgovornost obuhvaća formalnu i stvarnu odgovornost za ljude, materijalna dobra, informacije, financijske resurse i utjecaj na poslovni rezultat organizacije)	<b>Odgovornost za ljude</b>	Odgovornost za rad drugih — linijsko, funkcionalno i stručno vodstvo te doseg odgovornosti.
	<b>Odgovornost za financijske resurse</b>	Opseg odgovornosti za novčane tokove, proračune, prihode, troškove i profitabilnost.
	<b>Odgovornost za materijalna dobra i opremu</b>	Odgovornost za fizičku imovinu: opremu, strojeve, vozila, zalihe i infrastrukturu.
	<b>Odgovornost za informacije</b>	Rukovanje informacijama i čuvanje povjerljivosti prema njihovoj osjetljivosti.
	<b>Utjecaj na rezultat</b>	Koliko mjesto utječe na procese, proizvod, uslugu ili poslovni rezultat organizacije.

# Kriteriji i podkriteriji (2/2) – Radni napor i Radni uvjeti

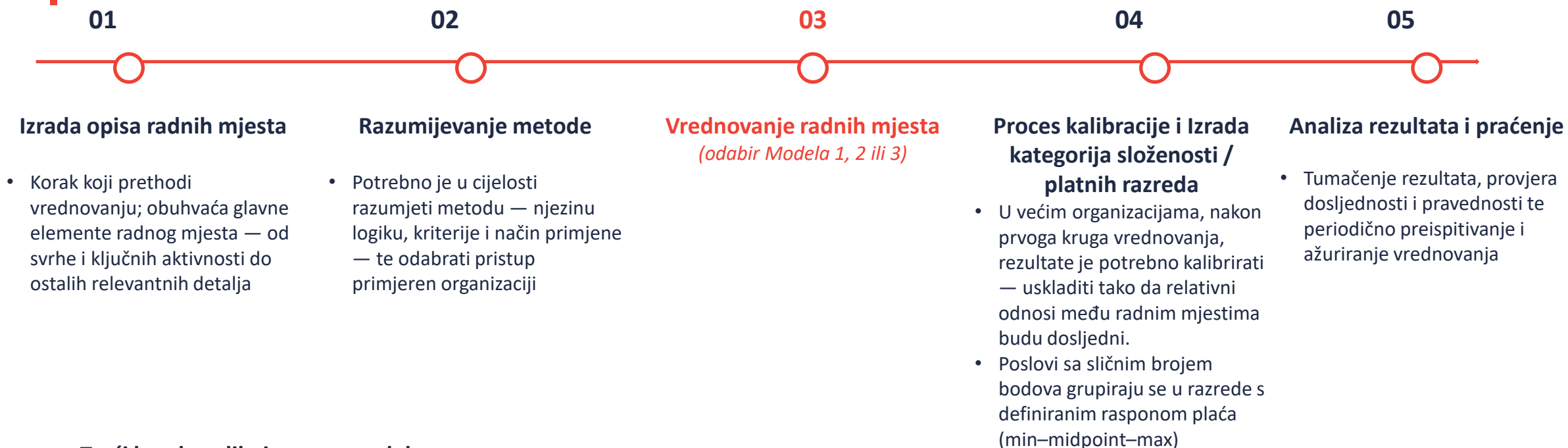
Kriteriji	Podkriteriji	Opis
<b>Radni napor</b> (Radni napor obuhvaća mentalne, emocionalne i fizičke zahtjeve koje radno mjesto postavlja pred zaposlenika)	<b>Zahtjevnost razmišljanja</b>	Intenzitet i tip mentalnog napora; koncentracija i kognitivna složenost.
	<b>Donošenje i provođenje odluka</b>	Složenost odluka i razina samostalnosti u njihovom donošenju.
	<b>Psihosocijalni i emocionalni zahtjevi</b>	Emocionalna energija za upravljanje psihološkim i interpersonalnim zahtjevima.
	<b>Fizičko opterećenje</b>	Intenzitet i učestalost tjelesnog napora i zamora.
<b>Radni uvjeti</b> (Radni uvjeti obuhvaćaju sve karakteristike okruženja i organizacijskih zahtjeva koji utječu na zaposlenika pri obavljanju posla)	<b>Radno okruženje</b>	Izloženost fizičkim uvjetima rada i opasnostima (buka, kemikalije, strojevi, visina i sl.).
	<b>Organizacijsko okruženje</b>	Zahtjevi koji utječu na ravnotežu privatnog i poslovnog života (raspored, putovanja, dostupnost).

# Sadržaj

- Glavni elementi i kriteriji vrednovanja, uvod u modele vrednovanja radnih mjesta (RM) i opis podkriterija
- Proces vrednovanja RM
- Model 1: Metodologija vrednovanja RM za male poduzetnike
- Model 2: Metodologija vrednovanja RM za srednje poduzetnike
- Model 3: Metodologija vrednovanja RM za velike poduzetnike
- Pitanja i odgovori

# Zajednički proces vrednovanja za sva tri modela

Sve tri metodologije (Model 1, 2 i 3) prolaze kroz isti proces u pet koraka. Razlikuju se samo u 3. koraku — načinu vrednovanja radnih mjesta, prilagođenom veličini i složenosti organizacije.



Treći korak razlikuje se po modelu:

**MODEL 1** · Mali ( $\leq 15$  RM)  
Jednostavna metoda ocjenjivanja

**MODEL 2** · Srednji (16–69 RM)  
Gradualna metoda dodjele razina

**MODEL 3** · Veliki ( $\geq 70$  RM)  
Gradualna bodovna metoda


# Sadržaj

- Glavni elementi i kriteriji vrednovanja, uvod u modele vrednovanja radnih mjesta (RM) i opis podkriterija
- Proces vrednovanja RM
- Model 1: Metodologija vrednovanja RM za male poduzetnike
- Model 2: Metodologija vrednovanja RM za srednje poduzetnike
- Model 3: Metodologija vrednovanja RM za velike poduzetnike
- Pitanja i odgovori

# MODEL 1: Mali poduzetnici biraju podkriterije iz definirane metodologije

## 1. korak: Izbor podkriterija za vrednovanje –

Kriteriji	Podkriteriji	Koristiti za evaluaciju?
Vještine	Stručna znanja i iskustvo	<input type="checkbox"/>
	Vještine planiranja i organizacije	<input type="checkbox"/>
	Interpersonalne i komunikacijske vještine	<input type="checkbox"/>
	Vještine rješavanja problema	<input type="checkbox"/>
	Dodatna znanja	<input type="checkbox"/>
	Tjelesne/manualne vještine	<input type="checkbox"/>
Odgovornost	Odgovornost za ljude	<input type="checkbox"/>
	Odgovornost za financijske resurse	<input type="checkbox"/>
	Odgovornost za materijalna dobra i opremu	<input type="checkbox"/>
	Odgovornost za informacije	<input type="checkbox"/>
	Utjecaj na rezultat	<input type="checkbox"/>
Radni napor	Zahtjevnost razmišljanja	<input type="checkbox"/>
	Donošenje i provođenje odluka	<input type="checkbox"/>
	Psihosocijalni i emocionalni zahtjevi	<input type="checkbox"/>
	Fizičko opterećenje	<input type="checkbox"/>
Radni uvjeti	Radno okruženje	<input type="checkbox"/>
	Organizacijsko okruženje	<input type="checkbox"/>

 Uputa: Označite podkriterije koje želite uključiti u vrednovanje (ocjenjivanje) radnih mjesta. Kada završite s odabirom, kliknite gumb ispod — sustav će automatski pripremiti tablicu za ocjenjivanje u listu "Ocjenjivanje".

Kreni s evaluacijom!

# Za svako RM prema izabranom kriteriju dodjeljuje se ocjena složenosti od 1 – 5 (1 najniža razina, a 5 najviša razina složenosti)

## SKALA OCJENJIVANJA – razina zahtjeva radnog mjesta po podkriteriju

Ocjena	Naziv ocjene	Kada odabrati ovu ocjenu?
1	Vrlo niska	Radno mjesto postavlja minimalne zahtjeve u ovom podkriteriju — zanemariv intenzitet, opseg ili učestalost; podkriterij gotovo da nije prisutan u radu.
2	Niska	Radno mjesto postavlja niske zahtjeve — podkriterij je prisutan, ali u manjem opsegu, intenzitetu ili učestalosti; ispod prosjeka u organizaciji.
3	Umjerena	Radno mjesto postavlja umjerene zahtjeve — podkriterij je redovito prisutan, prosječnog opsega, intenziteta i učestalosti.
4	Visoka	Radno mjesto postavlja povišene zahtjeve — podkriterij je izražen po opsegu, intenzitetu ili učestalosti; iznad prosjeka u organizaciji.
5	Vrlo visoka	Radno mjesto postavlja najviše zahtjeve — podkriterij je dominantan po opsegu, intenzitetu ili učestalosti; među najzahtjevnijima u organizaciji.

Napomena: Skala 1–5 izražava razinu zahtjeva koju radno mjesto postavlja za pojedini podkriterij (1 = najniža, 5 = najviša). Konkretno značenje opsega/intenziteta/učestalosti ovisi o samom podkriteriju (vidjeti list „Opis podkriterija“). Tablica služi kao opća orijentacija evaluatoru.

# Nakon izbora podkriterija, pokreće se ocjenjivanje. Ukupan rezultat predstavlja zbroj dodijeljenih ocjena po radnom mjestu

## OCJENJIVANJE RADNIH MJESTA

Radno mjesto	Vještine			Odgovornost			Radni napor			Radni uvjeti		Ukupno bodova
	Stručna znanja i iskustvo	Interpersonalne i komunikacijske vještine	Tjelesne/manualne vještine	Odgovornost za ljude	Odgovornost za financijske resurse	Utjecaj na rezultat	Zahtjevnost razmišljanja	Donošenje i provođenje odluka	Fizičko opterećenje	Radno okruženje	Organizacijsko okruženje	
Pedijatar												
Medicinska sestra												
Radiolog												
Medicinski tehničar												
Administrativna podrška												


Ocjenjivanje radnih mjesta provodi se jednostavno — za svaki podkriterij odabire se ocjena od 1 do 5 iz padajućeg izbornika.

# Ukupan broj bodova predstavlja osnovu za poziciju u platnom razredu

## Razinu složenosti RM određuje visina bodova — PRIMJER

### Kategorije složenosti i platni razredi

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

 Uputa: Gornja tablica je primjer strukture raspona bodova i kategorija složenosti. Na temelju kategorija složenosti dobivenih ocjenjivanjem možete definirati vlastite raspone bodova i platne razrede te tablicu prilagoditi i koristiti za potrebe svoje organizacije. Platni razredi se mogu preklapati u jednom dijelu kako bi se osigurao razvoj karijere.

# Primjer vrednovanja RM za Male poduzetnike: Poliklinika za pedijatriju (6 radnih mjesta)

## OCJENJIVANJE RADNIH MJESTA

Radno mjesto	Vještine	Vještine	Vještine	Odgovornost	Odgovornost	Odgovornost	Radni napor	Radni napor	Radni uvjeti	Radni uvjeti	Ukupno bodova	Razina / Platni razred
	Stručna znanja i iskustvo	Interpersonalne i komunikacijske vještine	Tjelesne/manualne vještine	Odgovornost za ljude	Odgovornost za informacije	Utjecaj na rezultat	Zahtjevnost razmišljanja	Fizičko opterećenje	Radno okruženje	Organizacijsko okruženje		
Pedijatar	5	4	3	5	5	5	5	2	2	3	39	III (Visoka složenost)
Medicinska sestra	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	27	II (Srednja složenost)
Radiolog	5	2	1	5	5	4	5	2	4	2	35	III (Visoka složenost)
Medicinski tehničar	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	27	II (Srednja složenost)
Administrativna podrška	2	4	1	1	2	1	2	1	1	2	17	I (Niska složenost)
IT tehničar	4	3	2	1	3	2	3	1	1	2	22	II (Srednja složenost)

# Sadržaj

- Glavni elementi i kriteriji vrednovanja, uvod u modele vrednovanja radnih mjesta (RM) i opis podkriterija
- Proces vrednovanja RM
- Model 1: Metodologija vrednovanja RM za male poduzetnike
- Model 2: Metodologija vrednovanja RM za srednje poduzetnike
- Model 3: Metodologija vrednovanja RM za velike poduzetnike
- Pitanja i odgovori

## Model 2: 14 unaprijed određenih Podkriterija vrednovanja i max. 800 bodova

Kriterij/podkriterij	Bodovi (MAX)	Udio (MAX %)
<b>VJEŠTINE - Ukupno</b>	<b>360</b>	<b>45%</b>
1. Stručna znanja i iskustvo	120	15%
2. Vještine planiranja i organizacije	80	10%
3. Vještine rješavanja problema	80	10%
4. Interpersonalne i komunikacijske vještine	50	6%
5. Tjelesne / manualne vještine (preciznost rukovanja)	30	4%
<b>ODGOVORNOST - Ukupno</b>	<b>250</b>	<b>31%</b>
6. Odgovornost za ljude	90	11%
7. Odgovornost za financijske resurse	60	8%
8. Odgovornost za materijalna dobra i opremu	50	6%
9. Utjecaj na rezultat	50	6%
<b>RADNI NAPOR - Ukupno</b>	<b>140</b>	<b>18%</b>
10. Zahtjevnost razmišljanja	60	8%
11. Psihosocijalni / emocionalni napor	50	6%
12. Fizičko opterećenje	30	4%
<b>RADNI UVJETI - Ukupno</b>	<b>50</b>	<b>6%</b>
13. Radno okruženje	25	3%
14. Organizacijsko okruženje	25	3%
<b>UKUPNO MAKSIMUM</b>	<b>800</b>	<b>100%</b>

- Podkriteriji i ponderi bodova mogu se prilagoditi ovisno o specifičnostima pojedinog srednjeg poduzetnika
- Model je uspješno testiran u srednje velikoj tvrtci u RH

# Razine ocjenjivanja – 7 razina (L0–L6) po svakom podkriteriju

Za svaki podkriterij procjenjivač bira jednu od 7 razina. Bodovi po razini razlikuju se za svaki podkriterij jer svaki ima svoj maksimum

Razina	Naziv razine	Kada odabrati ovu razinu?
L0	Nije relevantno	Podkriterij se ne odnosi na ovo radno mjesto. L0 uvijek nosi 0 bodova.
L1	Početna	Početna razina – vrlo niski zahtjevi, jednostavan rad.
L2	Standardna	Standardna razina – osnovni zahtjevi, rad po poznatim pravilima.
L3	Samostalna	Samostalna razina – umjereni zahtjevi, kvalificiran i samostalan rad.
L4	Napredna	Napredna razina – povišeni zahtjevi, rad iznad prosjeka.
L5	Vrlo visoka	Vrlo visoka razina – visoki zahtjevi, značajna složenost ili opterećenje.
L6	Najviša	Najviša razina – najviši mogući zahtjevi za podkriterij.

# Svaka razina L0–L6 nosi predodređen br. bodova

## 3) RAZINE BODOVA PO PODKRITERIJU

Za svaki od 14 podkriterija — procjenjivač bira razinu koja najbolje odgovara radnom mjestu.

#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	Vještine					Odgovornost				Radni napor			Radni uvjeti	
	1. STRUČNA ZNANJA I ISKUSTVO	2. VJEŠTINE PLANIRANJA I ORGANIZACIJE	3. VJEŠTINE RJEŠAVANJA PROBLEMA	4. INTERPERSONALNE I KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE	5. TJELESNE / MANUALNE VJEŠTINE (preciznost rukovanja)	6. ODGOVORNOST ZA LJUDE	7. ODGOVORNOST ZA FINACIJSKE RESURSE	8. ODGOVORNO ST ZA MATERIJALNA DOBRA I OPREMU	9. UTJECAJ NA REZULTAT	10. ZAHTJEVNO ST RAZMIŠLJANJA	11. PSIHOSOCIJALNI / EMOCIONALNI NAPOR	12. FIZIČKO OPTEREĆENJE	13. RADNO OKRUŽENJE	14. ORGANIZACIJSKO OKRUŽENJE
Razina	Bodovi													
L0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
L1	10	15	15	5	5	15	5	5	5	5	5	5	6	6
L2	30	30	30	10	10	30	15	10	10	15	10	10	11	11
L3	50	45	45	20	15	45	25	20	20	25	20	15	15	15
L4	70	60	60	30	20	60	35	30	30	35	30	20	19	19
L5	95	70	70	40	25	75	45	40	40	45	40	25	22	22
L6	120	80	80	50	30	90	60	50	50	60	50	30	25	25

# Vrednovanje radnih mjesta provodi se jednostavnim izborom razine (L) za svaki podkriterij

Radno mjesto	Kratki Opis uloge/radnog mjesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	UKUPNO	RAZRED
		Vještine					Odgovornost				Radni napor			Radni uvjeti			
		1. STRUČNA ZNANJA I ISKUSTVO	2. VJEŠTINE PLANIRANJA I ORGANIZACIJE	3. VJEŠTINE RJEŠAVANJA PROBLEMA	4. INTERPERSONALNE I KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE	5. TJELESNE / MANUALNE VJEŠTINE (preciznost rukovanja)	6. ODGOVORNOST ZA LJUDE	7. ODGOVORNOST ZA FINACIJSKE RESURSE	8. ODGOVORNOST ZA MATERIJALNA DOBRA I OPREMU	9. UTJECAJ NA REZULTAT	10. ZAHTJEVNOST RAZMIŠLJANJA	11. PSIHOSOCIJALNI / EMOCIONALNI NAPOR	12. FIZIČKO OPTEREĆENJE	13. RADNO OKRUŽENJE	14. ORGANIZACIJSKO OKRUŽENJE		

## Primjer

#	Radno mjesto	Kratki Opis uloge/radnog mjesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	UKUPNO	RAZRED
			Vještine					Odgovornost				Radni napor			Radni uvjeti			
			1. STRUČNA ZNANJA I ISKUSTVO	2. VJEŠTINE PLANIRANJA I ORGANIZACIJE	3. VJEŠTINE RJEŠAVANJA PROBLEMA	4. INTERPERSONALNE I KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE	5. TJELESNE / MANUALNE VJEŠTINE (preciznost rukovanja)	6. ODGOVORNOST ZA LJUDE	7. ODGOVORNOST ZA FINACIJSKE RESURSE	8. ODGOVORNOST ZA MATERIJALNA DOBRA I OPREMU	9. UTJECAJ NA REZULTAT	10. ZAHTJEVNOST RAZMIŠLJANJA	11. PSIHOSOCIJALNI / EMOCIONALNI NAPOR	12. FIZIČKO OPTEREĆENJE	13. RADNO OKRUŽENJE	14. ORGANIZACIJSKO OKRUŽENJE		
1	Čistač/ica	Održavanje čistoće poslovnih prostorija prema rasporedu.	L1	L1	L0	L0	L2	L0	L0	L1	L0	L0	L1	L3	L3	L2	86	R1
2	Skladištar	Zaprimanje, čuvanje i izdavanje robe prema dokumentaciji.	L2	L2	L1	L2	L3	L1	L1	L2	L0	L2	L2	L3	L4	L2	200	R2
3	Administrator / referent	Uredska podrška, obrada dokumentacije, komunikacija s klijentima.	L2	L3	L3	L4	L2	L1	L1	L2	L2	L2	L2	L1	L3	L2	256	R2
4	Prodavač / blagajnik	Direktan rad s klijentima, prodaja, naplata, savjetovanje.	L3	L3	L3	L4	L2	L2	L3	L4	L0	L3	L4	L2	L3	L2	356	R3
5	Tehničar / operater	Rukovanje specijaliziranom opremom, održavanje, kvaliteta.	L4	L3	L4	L2	L4	L1	L2	L3	L3	L3	L2	L3	L3	L2	351	R3

Vrednovanje radnih mjesta provodi se jednostavno — za svaki podkriterij odabire se razina od L0 – L6 iz padajućeg izbornika. Ukupan broj bodova automatski se izračunava.

## Model 2: 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.

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

# Model 2: 6 Kategorija složenosti/6 Platnih razreda

Uputa: Ukupan zbroj bodova (max 800) određuje poziciju u kategoriji složenosti/ platnom razredu. Odredite raspone platnih razreda za svaku kategoriju. Platni razredi se mogu i preklapati, kako bi se omogućio razvoj karijere

Kategorija složenosti/Razred	Naziv Kategorije složenosti/Razreda	Raspon bodova	Min	Max	Tipične uloge	Širina Kategorije/Razreda	Minimum platnog razreda (EUR)	Maksimum platnog razreda (EUR)
<b>R6</b>	Uprava / Strateški menadžment	650 - 800	650	800	CEO, CFO, COO, direktor, član uprave	150		
<b>R5</b>	Menadžment	500 - 649	500	<b>649</b>	Direktori sektora, Voditelji odjela, Rukovoditelji i Senior eksperti	149		
<b>R4</b>	Stručnjaci	400 - 499	400	<b>499</b>	Stručnjačka radna mjesta	99		
<b>R3</b>	Specijalisti	300 - 399	300	<b>399</b>	Specijalistička radna mjesta	99		
<b>R2</b>	Kvalificirani izvršitelji	200 - 299	200	<b>299</b>	Operativna i administrativna radna mjesta	99		
<b>R1</b>	Administrativno - manualna	0 - 199	0	<b>199</b>	Radna mjesta niske složenosti	199		

**Ukupan broj bodova određuje poziciju u kategoriji složenosti/platnom razredu**

# Primjer procjene: Radno mjesto CEO/Direktor

Naziv radnog mjesta:	CEO
Organizacijska jedinica:	[UNESI]
Datum procjene:	[UNESI DATUM]

#	Podkriterij	Odabrana razina (L0–L6)	Bodovi (prema max)	Komentar / obrazloženje
1	1. STRUČNA ZNANJA I ISKUSTVO	L6	120	
2	2. VJEŠTINE PLANIRANJA I ORGANIZACIJE	L6	80	
3	3. VJEŠTINE RJEŠAVANJA PROBLEMA	L6	80	
4	4. INTERPERSONALNE I KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE	L6	50	
5	5. TJELESNE / MANUALNE VJEŠTINE (preciznost rukovanja)	L0	0	
6	6. ODGOVORNOST ZA LJUDE	L6	90	
7	7. ODGOVORNOST ZA FINACIJSKE RESURSE	L6	60	
8	8. ODGOVORNOST ZA MATERIJALNA DOBRA I OPREMU	L6	50	
9	9. UTJECAJ NA REZULTAT	L6	50	
10	10. ZAHTJEVNOST RAZMIŠLJANJA	L6	60	
11	11. PSIHOSOCIJALNI / EMOCIONALNI NAPOR	L6	50	
12	12. FIZIČKO OPTEREĆENJE	L0	0	
13	13. RADNO OKRUŽENJE	L3	15	
14	14. ORGANIZACIJSKO OKRUŽENJE	L3	15	

UKUPNO BODOVA:	720
PLATNI RAZRED:	Uprava / Strateški menadžment

# Sadržaj

- Glavni elementi i kriteriji vrednovanja, uvod u modele vrednovanja radnih mjesta (RM) i opis podkriterija
- Proces vrednovanja RM
- Model 1: Metodologija vrednovanja RM za male poduzetnike
- Model 2: Metodologija vrednovanja RM za srednje poduzetnike
- Model 3: Metodologija vrednovanja RM za velike poduzetnike
- Pitanja i odgovori

# Model za velike poduzetnike – 1000 bodova

Kriterij/podkriterij	Udio(MAX %)	Bodovi (MAX)	Bodovi (MIN)
<b>VJEŠTINE</b>	<b>44%</b>	<b>440</b>	<b>0</b>
Stručna znanja i iskustvo	14%	140	0
Vještine planiranja i organizacije	8%	80	0
Interpersonalne i komunikacijske vještine	6%	60	0
Vještine rješavanja problema	8%	80	0
Dodatna znanja	4%	40	0
Tjelesne/manualne vještine	4%	40	0
<b>ODGOVORNOST</b>	<b>30%</b>	<b>300</b>	<b>0</b>
Odgovornost za ljude	10%	100	0
Odgovornost za financijske resurse	5%	50	0
Odgovornost za materijalna dobra i opremu	5%	50	0
Odgovornost za informacije	4%	40	0
Utjecaj na rezultat	6%	60	0
<b>RADNI NAPOR</b>	<b>20%</b>	<b>200</b>	<b>0</b>
Zahtjevnost razmišljanja	6%	60	0
Donošenje i provođenje odluka	6%	60	0
Psihosocijalni i emocionalni zahtjevi	5%	50	0
Fizičko opterećenje	3%	30	0
<b>RADNI UVJETI</b>	<b>6%</b>	<b>60</b>	<b>0</b>
Radno okruženje	3%	30	0
Organizacijsko okruženje	3%	30	0
<b>Ukupno</b>	<b>100%</b>	<b>1000</b>	<b>0</b>

- Podkriteriji i ponderi bodova mogu se prilagoditi ovisno o specifičnostima pojedinog velikog poduzetnika
- Ukupni bodovi po podkriteriju podijeljeni su na 5 ili 8 razina (bodovna skala od 0 do maksimuma bodova prema kriteriju): 5 razina za podkriterije do 60 bodova, a 8 razina za one preko 60 bodova, kako je opisano u uputama modela

# Svaki podkriterij ima svoju dubinu podijeljenu u nekoliko razina

	VJEŠTINE					ODGOVORNOST					
	Stručna znanja i iskustvo	Vještine planiranja i organizacije	Interpersonalne i komunikacijske vještine	Vještine rješavanja problema	Dodatna znanja	Tjelesne/manualne vještine	Odgovornost za ljude	Odgovornost za financijske resurse	Odgovornost za materijalna dobra i opremu	Odgovornost za informacije	Utjecaj na rezultat
Razine podkriterija (1 = najniža razina)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	25	15	20	10	10	10	10	15	15	10	15
	45	25	35	20	20	20	20	25	25	20	30
	55	35	50	35	30	30	35	35	35	30	50
	75	50	60	50	40	40	50	50	50	40	60
	95	60		60			70				
	115	70		70			90				
	140	80		80			100				

	RADNI NAPOR				RADNI UVJETI	
	Zahtjevnost razmišljanja	Donošenje i provođenje odluka	Psihosocijalni i emocionalni zahtjevi	Fizičko opterećenje	Radno okruženje	Organizacijsko okruženje
Razine podkriterija (1 = najniža razina)	0	0	0	0	0	0
	25	15	15	10	10	10
	40	30	30	20	20	20
	50	45	45	25	25	25
	60	60	50	30	30	30

## Ukupan broj bodova: 1.000

Uključuje sve razine u tvrtci. Svaka razina nosi određen broj bodova. Ako radna uloga ne odgovara u potpunosti bodovnoj razini, bodove je moguće prilagoditi unutar raspona između dviju susjednih razina (u alat se ručno unosi broj bodova).

# Vrednovanje radnih mjesta provodi se unosom bodova za svaki podkriterij. Ukupan broj bodova određuje poziciju u kategoriji složenosti

Uputa: U ovom se listu za svako radno mjesto ručno upisuju bodovi složenosti prema svakom podkriteriju. Bodovi se određuju prema listu "Bodovna skala s opisima", gdje je za svaku razinu naveden pripadajući broj bodova. Upisuje se broj bodova, ne razina. Ako radno mjesto ne odgovara u potpunosti jednoj razini, može se upisati i bod između dvije susjedne razine (npr. ako razina 2 nosi 20 bodova, a razina 3 nosi 30 bodova, može se upisati bilo koji broj između 20 i 30).

## KATALOG RADNA MJESTA PREMA KRITERIJIMA

#	Radno mjesto	1) VJEŠTINE						2) ODGOVORNOST					3) RADNI NAPOR				4) RADNI UVJETI		Rezultat vrednovanja		Postojeći podaci
		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	2.1 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	3.1 Zahtjevnost razmišljanja	3.2 Donošenje i provođenje odluka	3.3 Psihosocijalni i emocionalni zahtjevi	3.4 Fizičko opterećenje	4.1 Radno okruženje	4.2 Organizacijsko okruženje	UKUPNO BODOVA - REZULTATI VREDNOVANJA	Nova kategorija složenosti prema rezultatima vrednovanja/NOVI PLATNI RAZREDA	Organizacijska jedinica
	Maksimalno bodova	140	80	60	80	40	40	100	50	50	40	60	60	60	50	30	30	30			
	Minimalno bodova	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Direktor/ica sektora za razvoj	120	70	60	75	40	0	85	45	50	40	60	60	60	45	0	0	0	25	835	R1 Sektor za razvoj
	Voditelj/ica projekata	115	60	55	60	30	0	45	25	30	30	50	50	30	30	0	0	0	10	620	R3 PMO
	Viši stručnjak/inja	125	50	45	55	35	0	20	0	10	25	45	60	25	15	0	0	0	5	515	R4 Sektor za razvoj

**Vrednovanje radnih mjesta provodi se unosom bodova iz odgovarajuće razine za pojedini kriterij (opisano u uputama). Ako radna uloga ne odgovara u potpunosti bodovnoj razini, moguće je upisati bodove koji se nalaze unutar raspona između dviju susjednih razina. Ukupan broj bodova automatski se izračunava.**

## Model 3: Kalibracija rezultata

- U velikim 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.
- U Modelu 3 za proces kalibracije je zadužen evaluacijski odbor - **Evaluacijski odbor** — manja skupina (odjel ljudskih resursa te rukovoditelji i stručnjaci koji poznaju radna mjesta u organizaciji). 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.

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

# Raspon bodova prema kategorijama i platnim razredima

Kategorija	Raspon bodova	Uloga/Radna mjesta	Minimum	Maksimum	Minimum platnog razreda (EUR)	Maksimum platnog razreda (EUR)
R0	901 - 1000	Uprava — strateško vođenje društva (CEO, CFO, COO, član uprave)	901	1000		
R1	801 - 900	Top menadžment — direktori sektora i ključnih poslovnih funkcija	801	900		
R2	701 - 800	Srednji menadžment — voditelji odjela i službi	701	800		
R3	601 - 700	Operativni menadžment — rukovoditelji timova i senior eksperti	601	700		
R4	501 - 600	Stručnjaci — samostalni nositelji složenih stručnih poslova	501	600		
R5	401 - 500	Specijalisti — specijalizirani stručni poslovi s primjenom znanja	401	500		
R6	301 - 400	Iskusni izvršitelji — složeniji operativni i stručno-tehnički poslovi	301	400		
R7	201 - 300	Operativni izvršitelji — standardni operativni poslovi	201	300		
R8	101 - 200	Administrativni izvršitelji — administrativni i podržavajući poslovi	101	200		
R9	0 - 100	Pomoćni poslovi — radna mjesta niske složenosti i rutinski zadaci	0	100		

- Model za velike poduzetnike predviđa 10 kategorija složenosti (grupa) radnih mjesta radi veće diferencijacije poslova. Poslodavac ih može prilagoditi prema svojim potrebama
- U kategorijama menadžmenta mogu se naći i visoko specijalizirani stručnjaci, što omogućuje ekspertnu karijeru
- Ukupan broj bodova određuje poziciju u kategoriji složenosti/platnom razredu

# Sadržaj

- Glavni elementi i kriteriji vrednovanja, uvod u modele vrednovanja radnih mjesta (RM) i opis podkriterija
- Proces vrednovanja RM
- Model 1: Metodologija vrednovanja RM za male poduzetnike
- Model 2: Metodologija vrednovanja RM za srednje poduzetnike
- Model 3: Metodologija vrednovanja RM za velike poduzetnike
- Pitanja i odgovori