pay day Podpora pri izvajanju Direktive o preglednosti plačil

Sofinancira Evropska unija

Smernice in kontrolni seznami za doseganje spolne nevtralnosti pri ocenjevanju in razvrščanju delovnih mest

Sofinancira Evropska unija

REPUBLIKA SLOVENIJA MINISTRSTVO ZA DEMOGRAFIJO, DRUŽINO IN SOCIALNE ZADEVE

UNIVERZA V LJUBLJANI EF Ekonomska fakulteta

revelo

Listina raznolikosti SLOVENIJA

Kazalo

1. Uvod 1

2. Zakaj spolno nevtralno vrednotenje delovnih mest? 2

3. Ključna načela spolno nevtralnega vrednotenja dela 4

4. Proces spolno nevtralnega vrednotenja dela 5

Korak 1: Postavitev strateških izhodišč in priprava 6
Korak 2: Razvoj modela za vrednotenje dela 8
Korak 3: Popis in analiza delovnih mest 14
Korak 4: Ocenjevanje in razvrščanje delovnih mest 16
Korak 5: Pregled in preverjanje rezultatov vrednotenja 18
Korak 6: Uporaba in komuniciranje rezultatov vrednotenja 21
Korak 7: Vzdrževanje, posodabljanje in prilagajanje sistema vrednotenja 23

5. Nadaljnje branje 25

6. Kontrolni seznam 26

A. Izhodišča in razumevanje namena 26
Pravna in vsebinska izhodišča 26
Razumevanje problema pristranskosti 26
Cilji in koristi 26
Okvir delovanja 27
Pregled pristopa POJ (Proces – Odločitve – Jezik) 27
B. Korak 1: Postavitev strateških izhodišč in priprava 27
Zaveza in komunikacija 27
Socialni partnerji 27
Delovna telesa 28
Pregled izhodiščnih podatkov 28
Projektni načrt 28
Usposabljanje in ozaveščanje 28
C. Korak 2: Razvoj modela za vrednotenje dela 29
Izbira pristopa 29
Dejavniki in merila 29
Lestvice in uteži 29
Validacija modela 29
D. Korak 3: Popis in analiza delovnih mest 30
Viri in metode 30
Obveščanje in sodelovanje 30
Nazivi in jezik 30
Kakovost opisov 30
E. Korak 4: Ocenjevanje in razvrščanje delovnih mest 31
F. Korak 5: Pregled in preverjanje rezultatov 31
G. Korak 6: Uporaba in komuniciranje rezultatov 32
H. Korak 7: Vzdrževanje in posodabljanje 32

1. Uvod

Republika Slovenija oziroma pristojno ministrstvo v skladu z direktivo EU pripravlja Zakon o zagotavljanju enakega plačila za enako delo in delo enake vrednosti za ženske in moške s preglednostjo plačil ter v okviru projekta Pay Day vzpostavlja podporno okolje za uspešno vpeljavo in uresničevanje zakona. V skladu z določbami Direktive morajo države članice zagotoviti, da so na voljo usposabljanja, smernice ter posebna orodja in metodologije, ki bodo delodajalce pri tem podpirali in usmerjali.

Ta dokument ponuja delodajalcem smernice in na njih temelječe kontrolne sezname (t. i. odkljuknice) za spolno nevtralno vrednotenje dela in razvrščanje delovnih mest. Smernice so namenjene souporabi s spletnim orodjem Pay Day (na voljo tukaj), lahko pa koristijo tudi organizacijam, ki uporabljajo druga orodja.

Pričujoče smernice organizacijam natančneje predstavljajo bistvene korake in postopke za korektno izvedeno spolno nevtralno vrednotenje dela in razvrščanje delovnih mest. V tem dokumentu usmerjamo pozornost na ključne odločitve, ki jih bodo morale organizacije v procesu spolno nevtralnega vrednotenja dela in razvrščanja delovnih mest sprejeti, ter jim ponujamo podporo za boljše odločanje. Posebno pozornost namenjamo uporabi spolno nevtralnega jezika v celotnem procesu vrednotenja in razvrščanja. Na smernicah temelječi kontrolni seznami pa ponujajo jedrnate opomnike, da predstavniki oziroma ustrezna delovna telesa organizacije v procesu vrednotenja ne pozabijo česa bistvenega.

Smernice nudijo organizacijam pomoč pri vzpostavitvi ali prenovi vrednotenja delovnih mest ter jih vodijo skozi vse tipične korake tega procesa s posebnim poudarkom na spolno nevtralnem pristopu. Kako pristopiti k spolno nevtralnemu vrednotenju dela in razvrščanju delovnih mest? Kateri so bistveni koraki procesa? Na kaj moramo biti posebej pozorni? Kako sprejemati odločitve? Kakšne prilagoditve so potrebne za majhne, srednje, velike ali mednarodne organizacije? Kaj velja za organizacije javnega sektorja?

> Smernice je mogoče uporabljati skupaj s spletnim orodjem Pay Day, ki organizacijam omogoča izračune in vizualizacijo vrednotenja ter razvrščanja delovnih mest po metodologiji, ki je opisana tudi v tem dokumentu.

Spolno nevtralno vrednotenje dela in razvrščanje delovnih mest igrata ključno vlogo pri določanju kategorij delovnih mest oziroma delavcev, na katere se nanaša več ukrepov, ki jih predvideva Direktiva. Predvsem gre za:

- pravico delavcev, da zahtevajo in v pisni obliki prejmejo informacije o svoji osebni ravni plačila ter o povprečnih ravneh plačil, razčlenjenih po spolu, za kategorije delavcev, ki opravljajo enako delo ali delo enake vrednosti kot oni sami;
- poročanje kazalcev vrzeli v plačilih med spoloma po kategorijah delavcev;
- obveznost seznanitve kandidata z izhodiščno osnovno plačo ali plačnim razponom za razpisana prosta delovna mesta v organizacijah pred izbirnim postopkom.

Analitično (točkovno) vrednotenje dela, ki ga implicira Direktiva, v zadnjem času v slovenskem okolju ni bilo tako izrazito prisotno, zato mu namenjamo več pozornosti. Slovenski sistem določanja osnovnih plač je močno vpet v pogajanja na ravni dejavnosti, kjer se določajo t. i. tarifni razredi kot sidrni element del enake vrednosti. Ti skozi sistem izpogajanih najnižjih osnovnih plač (NOP) služijo kot minimalni standardi,

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

ki jih morajo organizacije upoštevati pri svojih plačnih politikah. V javnem sektorju velja kompleksen enotni plačni sistem, v okviru katerega so za delovna mesta določeni razponi plačnih razredov, ki so izpogajani na krovnih in stebrnih pogajanjih med sindikati javnega sektorja in državo. Vrednotenje dela in razvrščanje delovnih mest, kot ju predvideva Direktiva, vstopata v ta nacionalni kontekst (glej tudi Direktiva (EU) 2023/970 in nacionalni pravni okvir – Diversity Learning). V tem dokumentu si prizadevamo, da bi namene Direktive in prihajajočega slovenskega zakona (trenutno pred fazo obravnave na ESS), smernice nadnacionalnih institucij za spolno nevtralno vrednotenje dela in slovenski nacionalni kontekst upoštevali pri oblikovanju prakse v slovenskih organizacijah, ki bo obenem skladna in praktično izvedljiva.

Za celovito razumevanje bralca napotujemo tudi na nadaljnje branje in k dodatnim izobraževalnim vsebinam (interaktivne povezave v besedilu), ki si jih bralec lahko ogleda po brezplačni registraciji na portalu *Listine raznolikosti*.

2. Zakaj spolno nevtralno vrednotenje delovnih mest?

Kljub pravnemu načelu enakega plačila za enako delo in delo enake vrednosti (slovenski ZDR-1 v 133. členu določa, da je delodajalec dolžan za enako delo in delo enake vrednosti izplačati enako plačilo delavcem, ne glede na spol) v EU še vedno obstajajo razlike med spoloma. Podatki Eurostata za leto 2024 kažejo na 11,1-odstotno neprilagojeno plačno vrzel med spoloma v celotni EU in 8,0 % v Sloveniji.

Po podatkih SURS znaša zadnja vrednost za Slovenijo (oktober 2025) 3,3 %, pri čemer je plačna vrzel večja pri tistih, ki opravljajo delo s krajšim delovnim časom (13,7 % za krajši delovni čas v primerjavi s 2,4 % za polni delovni čas) ter v javnem sektorju (10,9 % v javnem sektorju v primerjavi s 6,8 % v zasebnem sektorju). Hkrati obstajajo velike razlike v plačni vrzeli med spoloma med dejavnostmi, ki se gibljejo med 22,5 % za dejavnost rudarstva in –11,6 % za dejavnost prometa in skladiščenja (negativni predznak pomeni, da je vrzel v korist žensk).

Neenakosti na področju plačil za delo naslavlja EU z Direktivo (EU) 2023/970 o preglednosti plačil (glej tudi Preglednost plačil: Namen, obseg in meje – Diversity Learning). Med ključnimi novostmi Direktive je zahteva, da **morajo imeti delodajalci plačne strukture, utemeljene na objektivnih in spolno nevtralnih merilih**, da preprečijo neupravičene razlike v plačilih za delo enake vrednosti. Direktiva krepi načelo enakega plačila za delo enake vrednosti (glej tudi Enako plačilo za delo enake vrednosti – Diversity Learning) z zahtevami po večji preglednosti določanja osnovnih plač in odpravljanju neposredne ter posredne diskriminacije pri vrednotenju delovnih mest.

Spolno nevtralno vrednotenje delovnih mest organizacijam pomaga to zahtevo uresničiti v praksi. Gre za **proces sistematičnega ocenjevanja vrednosti delovnih mest** ne glede na to, ali delo običajno opravljajo moški ali ženske. Cilj je določiti notranjo vrednost dela na podlagi vsebine dela, brez vpliva spolnih stereotipov, in zagotoviti, da so (osnovne) plače temu ustrezne. S tem pristopom lahko delodajalci prepoznajo »delo enake vrednosti« med različnimi delovnimi mesti ter preverijo, ali so razmerja med njimi pravična. To je eden ključnih korakov k odpravi vrzeli v plačilih med spoloma oziroma k zagotavljanju, da zaposleni za primerljivo delo prejmejo primerljivo plačilo (glej tudi Sistemski vzroki razlik v plačilih: horizontalna in vertikalna segregacija – Diversity Learning). Proces nevtralnega vrednotenja dela, ki temelji na delu samem in ne na posameznici ali posamezniku, ki delo opravlja, velja za »zlati standard« določanja relativne vrednosti dela.

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

Ad hoc določanje osnovnih plač zaposlenim, ki ne temelji na vrednotenju dela, pa tudi tradicionalni sistemi vrednotenja dela, so lahko pristranski. Direktiva temelji na predpostavki, da obstoječi sistemi plač in nagrajevanja v državah EU, tudi v Sloveniji, vsebujejo pristranskosti, ki jih je treba sistemsko naslavljati. Postopki za vrednotenje dela so se namreč zgodovinsko razvijali v moških poklicih, zato so zanemarjali ali podcenjevali določene značilnosti dela, značilne za žensko dominantne poklice (npr. komunikacijske spretnosti, čustveno delo ali skrb za ljudi so bili pogosto vrednoteni nižje kot fizični napor in tehnične spretnosti). Posledično so bila tipična »ženska« dela (npr. v zdravstvu, izobraževanju, administraciji) plačana manj kot »moška« dela podobne zahtevnosti. Spolno nevtralno vrednotenje dela potencial za takšne pristranskosti odpravlja tako, da **upošteva čim bolj celovit spekter značilnosti in zahtev dela** (npr. zahtevani mentalni in čustveni napor, odgovornost za dobrobit ljudi, delo z zahtevnimi strankami) ter **vključuje dejavnike in merila, ki so bili v preteklosti zanemarjeni** (glej tudi Spolni stereotipi in pristranosti v vrednotenju dela – Diversity Learning).

Direktiva kot obvezne **določa štiri glavne dejavnike, ki naj bi jih delodajalci v EU upoštevali pri spolno nevtralnem vrednotenju dela**. Ti dejavniki izhajajo iz ustrezne konvencije Mednarodne organizacije dela (ILO), in sicer: **1) zahtevano znanje in spretnosti za opravljanje dela; 2) odgovornosti, povezane z delom (za ljudi, stvari, podatke, finance); 3) pričakovani delovni napori (umski, čustveni, fizični); 4) zahtevnost delovnih pogojev (okolje in okoliščine, v katerih se delo izvaja)**. *Direktiva ne določa relativne pomembnosti navedenih dejavnikov niti konkretnih meril za njihovo ocenjevanje ter dopušča uporabo dodatnih objektivnih in spolno nevtralnih dejavnikov.* Dodaja pa, da morajo biti pri vrednotenju nujno upoštevane tudi t. i. zahtevane mehke spretnosti, ki jih običajno obravnavamo v okviru dejavnika zahtevano znanje in spretnosti. Prav tako Direktiva ne predpisuje metode vrednotenja, čeprav je z vidika skladnosti priporočena uporaba analitične točkovne metode. **Pričujoče smernice zato osvetljujejo proces in odločitve, ki jih delodajalec sprejema, da lahko bolje oblikuje lasten model spolno nevtralnega vrednotenja dela**.

Običajno se vrednotenje dela ne izvaja v vakuumu, temveč v okviru vzpostavljanja ali prenavljanja sistema plač in nagrajevanja. Izhodišče prenove sistema plač in nagrajevanja je poslovna strategija organizacije in kontekst, v katerem se organizacija nahaja. Pri tem je bistveno upoštevati zmožnosti, kulturo in poslovne izzive organizacije. S sistemom plač in nagrajevanja organizacija uresničuje svojo (poslovno) strategijo, se pozicionira na trgu dela ter hkrati zasleduje cilje (ekonomske) učinkovitosti, skladnosti z zakonodajo in institucionalnim okoljem ter zagotavljanja pravičnosti in enakih možnosti za vse zaposlene. Pričakujemo, da bo uveljavitev Direktive pomemben sprožilec aktivnosti (pre)vrednotenja dela ter povezanih prilagoditev in izboljšav sistemov plač in nagrajevanja v slovenskih organizacijah (glej tudi Vpliv plačnih struktur na zaupanje in motivacijo zaposlenih – Diversity Learning).

Na tem mestu je treba poudariti, da **Direktiva ne sili v uravnilovko in še vedno omogoča razlike v plačilih** med posamezniki, vendar morajo biti te razlike **utemeljene s spolno nevtralnimi dejavniki vrednotenja dela** (npr. bolj zahtevno delo) ali **z drugimi objektivnimi razlogi** na strani posameznega delavca (npr. višja delovna uspešnost, večji obseg opravljenega dela, višja raven spretnosti, daljša delovna doba pri delodajalcu). Ti razlogi morajo biti utemeljeni in dokumentirani, saj bodo morale organizacije še bolj kot doslej v primeru vprašanj dokazovati, da morebitna razlika ni nastala na podlagi spola. Prav tako je pomembno, **da so postopki in merila, na podlagi katerih se plačila določajo, dostopni, pregledni in spolno nepristranski** (glej tudi Organizacijske prakse in pristranosti – Diversity Learning).

Spolno nevtralno vrednotenje delovnih mest ima za delodajalce več koristi. Najbolj neposredna korist je pravna skladnost z eno bistvenih zahtev Direktive, ki za vrednotenje dela zahteva uporabo preglednih, objektivnih in spolno nepristranskih dejavnikov. To zmanjšuje pravno tveganje za tožbe zaradi

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

diskriminacije in nudi obrambo, če do sporov pride. Poleg tega obstajajo še druge koristi za delodajalce, ki na dolgi rok odtehtajo pričakovane prilagoditvene izzive in stroške. Sistem plač in nagrajevanja, ki ga zaposleni ocenjujejo kot bolj pravičnega, običajno spremljata večja motivacija in zavzetost zaposlenih. Pregleden in pravičen sistem plač in nagrajevanja povečuje ugled znamke delodajalca. Prav tako lahko dobra arhitektura delovnih mest omogoči učinkovitejše izvajanje drugih kadrovskih aktivnosti, kot so privabljanje kandidatov, napredovanja in karierni razvoj zaposlenih.

> V nadaljevanju predstavljamo smernice za spolno nevtralno vrednotenje dela ob upoštevanju **pristopa, ki ga s kratico imenujemo POJ: Proces, Odločitve, Jezik**. Za dobro izvedbo vrednotenja dela je namreč bistveno, da skrbno izvedemo celoten proces vrednotenja, sprejemamo ustrezne odločitve ter za opisovanje delovnih mest in značilnosti ter zahtev dela uporabljamo spolno nevtralen jezik, ki preprečuje nenamerno pristranost pri vrednotenju.

Direktiva v slovenskih razmerah zadeva zelo različne organizacije: od mikroorganizacij, ki običajno nimajo niti akta o sistemizaciji z opisi delovnih mest, prek malih in srednjih do velikih podjetij. Med podjetji so tudi takšna, ki so del velikih mednarodnih poslovnih skupin in se bodo morala prilagajati posebnostim slovenskega prenosa Direktive, ter organizacije v javnem sektorju, ki so vključene v skupni plačni sistem za javne uslužbence, kjer se delovna mesta razvrščajo centralno, brez neposredne diskrecijske možnosti posamezne organizacije za spremembe pri vrednotenju dela in razvrščanju delovnih mest.

V nadaljevanju predstavljamo splošne korake in načela vzpostavitve spolno nevtralnega sistema vrednotenja dela in razvrščanja delovnih mest (glej tudi Obveznosti delodajalcev glede preglednosti plačil – Diversity Learning). Kjer je to smiselno, smernice prilagajamo tudi velikosti organizacije. Splošne smernice so relevantne tudi za vrednotenje dela v javnem sektorju, vendar je zaradi značilnosti enotnega plačnega modela, heterogenosti delovnih mest in specifičnosti pogajalskega procesa v javnem sektorju to področje smiselno obravnavati ločeno. V tem dokumentu upoštevamo tudi smernice priporočil za vrednotenje dela in razvrščanje na nadnacionalni ravni (npr. priročnik Evropskega inštituta za enakost spolov), ki jih dopolnjujemo s prilagoditvami za slovenske okoliščine in umeščamo v okvir splošnih smernic ter praks na področju vrednotenja dela (Armstrong, 2018) in sistemov plač ter nagrajevanja (Milkovich, Newman in Gerhart, 2011).

3. Ključna načela spolno nevtralnega vrednotenja dela

Za uspešno uvedbo spolno nevtralnega vrednotenja dela in razvrščanja delovnih mest je koristno upoštevati nekatera temeljna načela, ki jih predstavljamo v nadaljevanju:

Objektivna merila za vrednotenje dela.

Pri primerjanju del uporabimo vnaprej določena, jasna in merljiva merila, enaka za vsa delovna mesta. Direktiva izrecno navaja štiri kategorije objektivnih dejavnikov: znanje in spretnosti, odgovornost, napor in delovni pogoji. Ti dejavniki zajemajo ključne vidike zahtevnosti dela, ki morajo biti opredeljeni spolno nevtralno.

Analitična ocena delovnih mest.

Priporočljivo je uporabiti analitično metodo vrednotenja, kjer se delo razčleni na posamezne dejavnike in se vsakega posebej oceni. Analitični sistemi so najučinkovitejši pri zagotavljanju spolne nevtralnosti, saj omogočajo sistematično in dosledno primerjavo različnih del.

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

Primerljivost in uporaba enakih meril za vsa dela.

Sistem mora omogočati primerjavo različnih vrst del. Vsi položaji v organizaciji naj bodo ocenjeni z istim naborom meril, kar omogoča prepoznavanje »enake vrednosti« tudi pri delih v različnih oddelkih ali poklicih (glej tudi Poklicna struktura, karierne poti in razlike v plačilih – Diversity Learning).

Odprava spolnih stereotipov.

Pazimo, da v merila in postopke ne zaidejo skriti stereotipi. Vsako merilo in opis naj bosta oblikovana spolno nevtralno. Posebej izpostavimo elemente dela, ki so pogosto spregledani, na primer zahtevane komunikacijske spretnosti, empatija in zahteva po večopravilnosti, saj so to pogosto ključne zahteve v feminiziranih poklicih (glej tudi Spolni stereotipi in nezavedne pristranosti – Diversity Learning).

Vključenost in preglednost postopka.

Postopek vrednotenja naj bo pregleden in vključujoč. O uvedbi novega sistema obvestimo zaposlene, jim razložimo namen in koristi ter jih seznanimo s postopkom in merili. Priporočljivo je vključiti predstavnike zaposlenih ali sindikatov v pripravo ali nadzor procesa, saj s tem povečamo zaupanje in zagotovimo različnost pogledov (pomembno zlasti v večjih sistemih). Postopek dokumentiramo. Zaposlenim po zaključku omogočimo dostop do informacij o tem, kako je ovrednoteno njihovo delovno mesto. Prav tako zagotovimo možnost pritožbe ali popravka.

Redni pregledi in vzdrževanje.

Spolno nevtralen sistem vrednotenja ni enkraten projekt, temveč stalna zaveza. Delo in kompetence se spreminjajo, zato je treba sistem vzdrževati in posodabljati. Vsaka sprememba v opisih delovnih mest naj sproži ponovno ovrednotenje, da se ohrani pravičnost. Priporočljivo je tudi periodično (npr. vsakih nekaj let) pregledati in prevetriti celoten sistem.

4. Proces spolno nevtralnega vrednotenja dela

Naš pristop POJ (Proces – Odločitve – Jezik) predvideva, da bo uvedba spolno nevtralnega vrednotenja dela najuspešnejša, če natančno sledimo strukturiranemu procesu. V nadaljevanju zato predstavljamo korake od izhodišč in priprave do spremljanja ter posodabljanja modela vrednotenja, ki jih lahko prilagodite značilnostim vaše organizacije. Pri vsakem koraku so izpostavljene potrebne odločitve ter podlage za lažje odločanje, praktične usmeritve in priporočila.

1	**Postavitev strateških izhodišč in priprava**
2	**Razvoj modela za vrednotenje dela**
3	**Popis in analiza delovnih mest**
4	**Ocenjevanje in razvrščanje delovnih mest**
5	**Pregled in preverjanje rezultatov vrednotenja**
6	**Uporaba in komuniciranje rezultatov vrednotenja**
7	**Vzdrževanje, posodabljanje in prilagajanje sistema vrednotenja**

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

Korak 1: Postavitev strateških izhodišč in priprava

Prvi korak procesa je postavitev strateških izhodišč in priprava na vrednotenje. Na spolno nevtralno vrednotenje dela lahko gledamo kot na vsak drug interni projekt, ki potrebuje jasno opredeljene namen in cilje, vire ter časovni okvir za uspešno izvedbo. Pomembno je tudi, ali se vrednotenja dela lotevamo prvič in ali gre za manjšo ali večjo prenovo obstoječega modela. Predvidevamo, da se bo v Sloveniji kar nekaj organizacij prvič srečalo ne le s spolno nevtralnim vrednotenjem dela, temveč z vrednotenjem dela nasploh. Za optimalen rezultat mora vodstvo podjetja dobro razumeti zahteve Direktive in predvidene spremembe. Pomembna strateška odločitev vodstva je tudi, ali se osredotočiti zgolj na izpolnjevanje zahtev Direktive ali pa situacijo izkoristiti za temeljito prenovo arhitekture delovnih mest ter sistema plač in nagrajevanja.

Priporočila za ta korak so naslednja:

- **Zaveza načelu enakega plačila za delo enake vrednosti in jasno komuniciranje**. Zaposlenim na običajen način sporočite, da vaša organizacija oziroma vodstvo podpira načelo »enako plačilo za delo enake vrednosti« in da boste pristopili k projektu, ki bo vaš sistem plač in nagrajevanja naredil še pravičnejši. Ta zaveza je temelj nadaljnjih aktivnosti in jim daje legitimnost (glej tudi Delo enake vrednosti – Diversity Learning). Na zahteve Direktive se sklicujte in jih komunicirajte kot spodbudo za izboljšave, ne zgolj kot obvezo. Spodbudite proaktivno vključevanje zaposlenih v aktivnosti ter se zavežite k posredovanju informacij ob doseganju pomembnih mejnikov in odgovarjanju na morebitna vprašanja zaposlenih.
- **Sodelovanje s predstavniki delavcev oziroma socialnih partnerjev**. Če v vaši organizaciji velja kolektivna pogodba, ki neposredno ali posredno ureja razvrščanje delovnih mest, plačne razrede ali postopke vrednotenja, morate pred začetkom aktivnosti vključiti sindikat oziroma predstavnike delavcev. Najprej preverite, kaj kolektivna pogodba določa glede vrednotenja delovnih mest in sodelovanja predstavnikov delavcev. O svojih načrtih v zvezi s spolno nevtralnim vrednotenjem dela obvestite sindikalne predstavnike in se dogovorite o načinu sodelovanja. Če ugotovite, da kolektivna pogodba vsebuje dejavnike, merila ali razvrstitve delovnih mest, ki bi lahko vsebovali pristranskosti, o tem obvestite predstavnike socialnih partnerjev. Direktiva namreč predvideva, da so spolne pristranosti lahko (nezavedno) prisotne tudi v kolektivnih pogodbah.
- **Vzpostavitev delovnih teles za vrednotenje dela**. Za izvajanje aktivnosti vrednotenja dela in razvrščanja delovnih mest je smiselno vzpostaviti raznoliko operativno projektno skupino. Za vodenje projekta določite odgovorno osebo in člane projektne skupine. Bistveno je, da so članice in člani skupine dobri poznavalci dela oziroma delovnih procesov na različnih področjih v organizaciji in da je sestava spolno uravnotežena. Priporočljivo je, da je v skupini tudi nekdo, ki pozna kadrovsko področje in/ali načela enakosti spolov. V večjih organizacijah se lahko vzpostavi tudi manjša komisija, ki nadzira delovanje operativne projektne skupine (npr. potrjuje izbrani pristop in merila, nadzoruje proces, posreduje ob nesoglasjih). Običajno v takšnih delovnih telesih sodelujejo predstavniki vodstva, kadrovske službe in predstavniki delavcev. V manjših organizacijah je bistveno, da se določi odgovorna oseba za vrednotenje in po potrebi vključi tudi druge zaposlene (npr. s krajšimi posvetovanji). Če je mogoče, naj bo pri operativnem vrednotenju dela oziroma razvrščanju delovnih mest vključen še vsaj en posameznik ali posameznica (načelo »štirih oči«). V delovna telesa so lahko po potrebi vključeni tudi zunanji strokovnjaki.
- **Pregled aktualnih delovnih mest in obstoječih informacij**. Glede na raven formalizacije in informatizacije v organizaciji opravite pregled vseh obstoječih delovnih mest oziroma vrst del ter

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

pripadajoče dokumentacije. Na primer, na podlagi organigrama na mikro ravni, akta o sistemizaciji delovnih mest ali s pomočjo ustreznega kadrovskega sistema ugotovite, kakšno je število edinstvenih (zasedenih) delovnih mest v organizaciji ter za vsako delovno mesto pridobite podatek o številu zaposlenih moških in žensk (npr. na delovnem mestu višji/a strokovni/a sodelavec/ka je zaposlenih šest žensk in dva moška). Ti podatki bodo koristili pri kasnejšem opredeljevanju moško in žensko dominantnih ter nevtralnih delovnih mest. Preverite tudi, kako podrobni in ažurni so opisi delovnih mest (kdaj je bila zadnja posodobitev, ali je delovno mesto zasedeno) ter katere kategorije zajemajo (npr. naziv delovnega mesta, organizacijska enota, delovne naloge, zahtevane zmožnosti, zahtevana stopnja in smer izobrazbe, delovni pogoji itd.). V mikropodjetjih, kjer takšnih zbirnih informacij običajno ni na voljo, lahko pregledate obvezne sestavine veljavnih pogodb o zaposlitvi (POZ) in na tej podlagi pripravite seznam delovnih mest z vsaj minimalnimi opisi. Pregled aktualnih delovnih mest in obstoječih informacij je dobra podlaga za natančnejše načrtovanje dela na projektu (npr. koliko delovnih mest je treba pregledati in ovrednotiti) ter predstavlja osnovo za kasnejši popis in analizo delovnih mest.

- **Določitev projektnega načrta**. Predvsem v večjih organizacijah je sistematično vrednotenje dela razmeroma kompleksen in dolgotrajen postopek, zato se ga glede na želeni datum dokončanja lotimo dovolj zgodaj ter načrtujemo vmesne in končne časovne mejnike (npr. zbiranje podatkov do datuma X, izvedba ocen do Y, pregled rezultatov do Z). Priporočljivo je načrtovati nekaj dodatnega časa za dokončanje aktivnosti, saj se postopki vrednotenja dela zaradi vključenosti različnih deležnikov običajno zavlečejo in trajajo dlje, kot je pričakovano. Potrebni čas je odvisen tudi od tega, ali gre za prenovo ali popolnoma novo vrednotenje. Pri tem velja opozoriti, da so lahko tudi prenove časovno precej zahtevne. Za boljšo oceno potrebnega časa predlagamo pilotno vrednotenje vzorca delovnih mest. Preverite, ali je predvideni obseg dela obvladljiv glede na obseg in zmožnosti projektne skupine (npr. preverite, koliko edinstvenih delovnih mest lahko obdeluje en član projektne skupine, in to primerjajte s skupnim številom delovnih mest ob upoštevanju drugih/rednih delovnih aktivnosti članov projektne skupine). Pri sistemskem vrednotenju delovnih mest se običajno vrednotijo vsa delovna mesta.
- **Ozaveščanje in usposabljanje članov delovnih teles**. Za uspešno izvedbo spolno nevtralnega vrednotenja dela sta nujni ustrezna ozaveščenost in usposobljenost članov projektne skupine. *Članice in člani morajo biti usposobljeni oziroma ozaveščeni predvsem na naslednjih štirih področjih:* ***a) razumevanje pristopov in uporaba metod za vrednotenje dela ter razvrščanje delovnih mest; b) razumevanje (nezavedne) spolne pristranosti v procesih vrednotenja dela; c) pomen in načini pridobivanja veljavnih podatkov za analizo dela; d) učinkovita uporaba specializiranih orodij za vrednotenje dela in razvrščanje delovnih mest*** (npr. orodja Pay Day). V skladu z namenom Direktive v nadaljevanju navajamo nekaj bistvenih izzivov s spolno pristranostjo pri vrednotenju dela. Prisotnost žensk v projektni skupini sama po sebi ne zagotavlja nevtralnosti. Vsi člani komisije, ne glede na spol, se morajo zavedati spolnih stereotipov in pristranskosti ter se jim izogibati. Ker lahko tudi najbolj dobronamerni ocenjevalci nezavedno vnašajo pristranskosti v postopek, je priporočljivo kontinuirano opominjanje članov projektne skupine, da med procesom ne pozabijo na pasti (nezavedne) spolne pristranskosti.

Spolna pristranost pri vrednotenju dela se kaže kot stališča, domneve, predsodki ali stereotipi, ki vplivajo na zaznavanje določenih del glede na to, ali jih običajno opravljajo ženske ali moški. Pogosto je nezavedna in lahko negativno vpliva na proces vrednotenja in razvrščanja delovnih mest, saj vodi v diskriminacijo. Ključno je, da vsi ocenjevalci razumejo pomen spolne nevtralnosti in kako jo zagotoviti v praksi. Primeri iz prakse:

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

- Domneva, da so moški »bolj primerni« za tehnična dela, ženske pa »naravno boljše« v negovalnih ali administrativnih vlogah, lahko vodi v podcenjevanje določenih opravil in del, značilnih za žensko dominantne poklice oziroma delovna mesta.
- Mehke spretnosti, kot sta empatija ali sočutna komunikacija, ki so pogosto ključne pri delih, kjer prevladujejo ženske, se lahko obravnavajo kot manj pomembne ali kot dobrodošle osebnostne lastnosti, ne pa kot zahtevane spretnosti za opravljanje dela (na primer sočutje in komunikacijske spretnosti, potrebne v skrbstvenih poklicih, so lahko prezrte ali označene za »samoumevne«, medtem ko so »trde« tehnične spretnosti obravnavane eksplicitno in tudi bolje ovrednotene).
- Značilnosti dela, stereotipno povezane z ženskami, se v opisih del lahko izpustijo ali združijo v preveč splošne opise, kar zmanjša njihovo težo pri vrednotenju dela.
- V modelu vrednotenja dela lahko nevede dvakrat upoštevamo podobne zahteve za delovna mesta, kjer prevladujejo moški, s čimer ta umetno pridobijo višjo oceno.
- Merila za vrednotenje dela lahko bolj ustrezajo moško dominantnim poklicem in delovnim mestom.

Zato tukaj navajamo nekaj smernic za preprečevanje pristranskosti:

- Ne domnevajte samodejno, da so dela, kjer prevladujejo ženske, manj zahtevna ali manj vredna. Njihove zahteve so lahko manj vidne prav zaradi ustaljenih stereotipov, ki te zahteve obravnavajo kot »naravne lastnosti« žensk, ne kot dejansko zahtevane spretnosti.
- Ne domnevajte, da bo sistem sam po sebi pravičen. Tudi »nevtralno« zasnovan sistem lahko ohranja neenakosti, če rezultatov ne preverjate kritično. Zato po vsakem koraku preglejte rezultate in premislite, ali so pravični. Če zaznate odstopanja, jih obravnavajte in ustrezno popravite. Vrednotenje dela je iterativen proces.
- Osredotočite se na delo, ne na delavca. Ves čas ločujte med vrednotenjem dela in ocenjevanjem uspešnosti posameznika. Naloga članov projektne skupine je ovrednotiti delovno mesto (njegove zahteve), ne pa ocenjevati, kako dobro trenutni zaposleni opravlja to delo. Tipičen primer: če delo v resnici ne zahteva univerzitetne izobrazbe, ga ne ocenite višje samo zato, ker ima trenutni zaposleni takšno izobrazbo.
- Bodite pozorni na jezik in opis del. Obstoječi nazivi delovnih mest in opisi nalog so lahko prežeti s spolnimi stereotipi. Kasneje (po izvedenem vrednotenju) bo treba nazive in opise del ustrezno popraviti v nevtralnem duhu, a že v fazi priprave bodite pozorni, da ne uporabljate spolno zaznamovanih izrazov ali stereotipov (npr. »vestna tajnica« ali »odločen vodja«).

Korak 2: Razvoj modela za vrednotenje dela

Sledi osrednji vsebinski korak procesa, v katerem izberemo model (pre)vrednotenja dela in sprejmemo podrobnejše (metodološke) odločitve: določimo merila, uteži in ocenjevalne lestvice, ki jih bomo uporabili v naši organizaciji. Model mora biti skladen z zahtevami Direktive (temeljiti mora na predlaganih spolno nevtralnih dejavnikih) ter upoštevati značilnosti in poslovne usmeritve vaše organizacije. V tem razdelku osvetljujemo bistvene podkorake in skladno z našim pristopom POJ ponujamo smernice za odločanje o podrobnostih modela vrednotenja. Model za vrednotenje dela nam s svojimi dejavniki in merili

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

služi tudi kot osnova za določitev kategorij za popis in analizo delovnih mest, ki sledita (glej tudi Osnovni kriteriji vrednotenja – Diversity Learning).

Poznamo več pristopov k vrednotenju dela: a) analitične (točkovne) pristope primerjave dejavnikov, b) celostne (primerjalne) pristope in c) tržne pristope. **Z vidika skladnosti z Direktivo je najprimernejši analitični (točkovni) pristop.** Za majhne organizacije, ki imajo običajno majhno število edinstvenih delovnih mest (npr. 5–10), so lahko primerni tudi celostni (primerjalni) pristopi. Za analitične pristope je značilno, da zahtevnost delovnih mest vrednotimo ločeno po izbranih dejavnikih, ki jih nato združimo v skupno oceno. Za celostne (primerjalne) pristope pa velja, da primerjamo zahtevnost delovnih mest kot celote (npr. s pomočjo enostavnega rangiranja zahtevnosti delovnih mest ali primerjanja v parih, pri čemer upoštevamo vse vidike zahtevnosti dela hkrati).

Priročnik za spolno nevtralno vrednotenje delovnih mest, ki ga predlaga Evropski inštitut za enakost spolov (EIGE), majhnim in srednjim organizacijam priporoča pristop enostavnega rangiranja ali primerjave v parih, večjim pa uporabo standardne analitične točkovne metode. Organizacije v Sloveniji in EU lahko uporabljajo tudi katerega od obstoječih komercialnih modelov vrednotenja ali lastne modele, pri čemer morajo biti pozorne na njihovo skladnost z zahtevami Direktive.

Naš predlog **za manjše organizacije** je **Osnovni model,** ki temelji na analitičnem točkovnem pristopu, a uporablja minimalno število meril in zelo enostavne ocenjevalne lestvice, **za srednje velike organizacije** predlagamo uporabo **Razširjenega (privzetega) analitičnega modela** vrednotenja dela, **za velike organizacije** pa poleg Razširjenega še **Prilagojeni model**, ki ravno tako uporablja analitični pristop k vrednotenju dela, a omogoča, da **ga pripravimo popolnoma po meri.** Vsi trije modeli so podprti in na voljo v orodju Pay Day. Spodaj predstavljamo vsakega od modelov vrednotenja dela. Rezultat vseh modelov je notranja kategorizacija oziroma razvrstitev delovnih mest z vidika njihove vrednosti oziroma zahtevnosti.

Osnovni model za razvrščanje delovnih mest je namenjen majhnim organizacijam, za katere se predvideva, da nimajo več kot pet različnih ravni (kategorij) vrednosti delovnih mest, v katere lahko razvrstimo relativno majhno število njihovih edinstvenih delovnih mest. Po podatkih AJPES je bilo v Sloveniji leta 2024 skoraj 65.000 podjetij z največ 10 zaposlenimi in nekaj več kot 71.000 podjetij z manj kot 50 zaposlenimi. Veliko teh organizacij bi lahko uporabilo ta model, saj manjše število delovnih mest in posledično kategorij »vrednosti dela« z vidika administrativnih obremenitev in stroškov ne upravičuje uporabe bolj kompleksnih modelov. Predlagani osnovni model je z vidika veljavnosti še vedno boljši od enostavnega rangiranja in primerjave v parih. Majhne organizacije v skladu z Direktivo sicer niso zavezane k javnemu poročanju vrzeli v plačilih med spoloma, morajo pa v primeru zahteve zaposlenega predložiti ravni plačil po spolih v njegovi kategoriji. To pomeni, da **bodo morale v praksi tudi majhne organizacije opraviti vsaj enostavno vrednotenje delovnih mest in njihovo kategorizacijo**.

Osnovni model temelji na štirih osnovnih dejavnikih – vsakega se meri samo z enim merilom (zahtevano znanje in spretnosti (30 %), predvidena odgovornost (30 %), predvideni napor (20 %) in predvideni delovni pogoji (20 %)) na 4-stopenjski opisni ocenjevalni lestvici. Uteži so prednastavljene, kot je navedeno zgoraj, uporabnik pa jih lahko po presoji spreminja.

Zahtevnejša točkovno-analitična modela vrednotenja dela (**Razširjeni** in **Prilagojeni**) **sta namenjena večjim organizacijam z večjim številom edinstvenih delovnih mest.** Po podatkih AJPES-a za leto 2024 je bilo v Sloveniji 739 podjetij z več kot 100 zaposlenimi ter 254 podjetij z več kot 250 zaposlenimi. Poleg tega je približno 2.750 organizacij javnega sektorja, ki imajo skupaj približno 190.000 zaposlenih. Za javni sektor velja enotni plačni model, ki skoraj 3.900 edinstvenih delovnih mest (vključno s tistimi z nazivi) razvršča v 67 plačnih razredov. Za manjše med temi organizacijami je lahko primeren Razširjeni model, za

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

večje pa Prilagojeni model. *Javni sektor sicer potrebuje lasten točkovno-analitični model, ki bo zajel vso kompleksnost in veliko heterogenost del v organizacijah javnega sektorja*. V orodju Pay Day ga je mogoče pripraviti v okviru funkcionalnosti Prilagojenega modela.

Logika vrednotenja dela v ozadju točkovno-analitičnih modelov je zelo podobna. Razlika med kompleksnejšima modeloma (ki ju ponuja orodje Pay Day) je v tem, da mora **podjetje, ki se odloči za uporabo Razširjenega modela, sprejeti minimalno število dodatnih odločitev,** da lahko nadaljuje ocenjevanje delovnih mest, medtem ko mora **organizacija, ki uporablja Prilagojeni model, večino odločitev sprejeti sama**. Podjetjem, ki si želijo poenostaviti proces vrednotenja dela, se prvič srečujejo z vrednotenjem dela in menijo, da nimajo zelo specifičnih značilnosti, ki bi jih morala upoštevati pri vrednotenju dela, predlagamo uporabo Razširjenega modela. Večjim podjetjem, ki imajo že vzpostavljen relativno kompleksen model vrednotenja dela, strukturo delovnih mest in večjo heterogenost področij dela, pa svetujemo uporabo Prilagojenega modela in lastno zasnovo prilagojenih ocenjevalnih lestvic za merila. Ocenjevalne lestvice Razširjenega modela jim lahko služijo kot osnova, ki jo prilagajajo.

Razširjeni točkovno-analitični model vsebuje štiri z Direktivo predvidene dejavnike s pripadajočimi merili (2–3 merila na dejavnik), prednastavljene lestvice z vnaprej določenim številom stopenj (4–8 stopenj, odvisno od merila) in vnaprej določenimi opisi stopenj za vsako merilo ter pripadajočimi utežmi. Posebej izpostavlja tudi zahtevano formalno usposobljenost, ki je v slovenskih razmerah pomembna z vidika povezanosti z načinom vrednotenja dela v kolektivnih pogodbah. Uteži so določene glede na primerljive obstoječe sisteme vrednotenja in zaznavanje pomembnosti dejavnikov oziroma meril v Sloveniji. Merski model omogoča modeliranje z enakomerno ali eksponentno rastjo (kjer se določi še predvideno razmerje med teoretično najbolj in najmanj zahtevnim delovnim mestom). Če se odločimo za lestvice z enakomerno rastjo, to pomeni, da bo število točk po izbranem merilu z naraščanjem zahtevnosti naraščalo z enakomernim korakom točk za vsako stopnjo lestvice. Če pa se odločimo za lestvice z eksponentno rastjo, to pomeni, da bo število točk po izbranem merilu z naraščanjem zahtevnosti naraščalo za enak odstotek za vsako stopnjo lestvice. Merski model je umerjen na 1.000 točk.

Na primer, če je razmerje 1 : 4, je točkovanje v skladu z eksponentno rastjo ($r \approx 1{,}319$) za 6-stopenjsko lestvico (s 5 koraki) za merila z različnimi utežmi prikazano v spodnji tabeli.

Utež merila	Največje število točk merila	Stopnjevanje merila – točke (min > max)
5 %	50	12,5 • 16,5 • 21,8 • 28,7 • 37,9 • 50
7,5 %	75	18,8 • 24,7 • 32,6 • 43,1 • 56,8 • 75
10 %	100	25,0 • 33,0 • 43,5 • 57,4 • 75,8 • 100
12,5 %	125	31,3 • 41,2 • 54,4 • 71,8 • 94,7 • 125
15 %	150	37,5 • 49,5 • 65,3 • 86,2 • 113,7 • 150
20 %	200	50,0 • 66,0 • 87,1 • 114,9 • 151,6 • 200

Podjetje lahko v tem modelu vrednotenja spreminja razpon (s korakom 0,1); najvišje razmerje je predvideno 1 : 20. V vseh modelih lahko uporabnik spreminja tudi uteži, vendar priporočamo, da uteži za katero koli merilo ne padejo pod 5 %, saj takšno merilo postane praktično nerelevantno.

V spodaj opisanem modelu gre za zunanje uteževanje, ki je prilagodljivo in temelji na premisleku, kateri dejavniki so pomembnejši. Na primer, v Sloveniji ima zahtevana formalna raven usposobljenosti velik vpliv

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

pri določanju vrednosti najnižjih osnovnih plač v tarifnih razredih kolektivnih pogodb ter pomembno vpliva na plačne sisteme v organizacijah.

Model predvideva naslednje dejavnike s pripadajočimi merili, številom stopenj in utežmi:

Zahtevano znanje in spretnosti za opravljanje dela (40 % oziroma največ 400 točk)	
M1-1	Zahtevana formalna raven usposobljenosti (povezava s slovenskimi tarifnimi razredi oziroma nacionalnim ogrodjem kvalifikacij, možne podstopnje) (7 ravni, 20 %)
M1-2	Zahtevana raven globine in širine delovnih izkušenj (5 ravni, 12,5 %)
M1-3	Zahtevana raven medosebnih spretnosti (4 ravni, 7,5 %)
Predvidena odgovornost pri delu (30 % oziroma največ 300 točk)	
M2-1	Odgovornost za ljudi in vodenje (6 ravni, 15 %)
M2-2	Avtonomija odločanja in odgovornost za rezultate (5 ravni, 10 %)
M2-3	Odgovornost za sredstva in informacije (4 ravni, 5 %)
Zahtevani napor pri delu (20 % oziroma največ 200 točk)	
M3-1	Zahtevani mentalni in psihosocialni napori (5 ravni, 12,5 %)
M3-2	Zahtevani fizični napori (4 ravni, 7,5 %)
Zahtevnost delovnih pogojev pri opravljanju dela (10 % oziroma največ 100 točk)	
M4-1	Zahtevnost fizičnega delovnega okolja (4 ravni, 5 %)
M4-2	Zahtevnost časovnih zahtev dela in zahtev po mobilnosti (4 ravni, 5 %)

Po opravljenih prilagoditvah (razponi, uteži) se tako pripravljena struktura dejavnikov in meril v fazi ocenjevanja s pomočjo orodja Pay Day uporabi za ocenjevanje notranje vrednosti oziroma zahtevnosti delovnih mest.

Prilagojeni točkovno-analitični model organizaciji, ki ga uporablja, omogoča veliko možnosti za prilagajanje. Orodje Pay Day nudi analitično podporo za izračune in simulacije, tako da lahko projektna skupina skozi več iteracij doseže optimalno rešitev. Omogoča naslednje prilagoditve:

a. dodajanje dodatnega spolno nevtralnega dejavnika, ki ga omogoča Direktiva,
b. prosta razporeditev meril po dejavnikih, pri čemer priporočamo, da je skupno število meril omejeno na 15 meril,
c. vnos novih meril in priprava meril po meri,
d. merila lahko prosto poimenujemo,
e. za opise za stopnje meril se uporablja zunanji spremljevalni dokument uporabnika z opisi po meri,
f. prosto določanje uteži za dejavnike in merila, pri čemer priporočamo najnižje vrednosti uteži 5 % in najvišje 50 %.

Prilagojeni točkovno-analitični model omogoča vnos in prilagoditev obstoječe strukture dejavnikov in meril v vaši organizaciji.

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

Zanimiva je tudi struktura štirih dejavnikov in 14 meril, ki jih predlaga Evropski inštitut za enakost spolov (EIGE):

D1/M1	**Znanje:** zahtevana raven strokovnega ali praktičnega znanja (vrsta, širina in globina znanja).
D1/M2	**Medosebne in komunikacijske spretnosti:** zahtevana raven komunikacije, empatije, sposobnosti učinkovitega sodelovanja z drugimi.
D1/M3	**Sposobnost reševanja problemov:** zahtevana stopnja analitičnega mišljenja, inovativnosti in iskanja rešitev pri delu.
D1/M4	**Načrtovanje in organizacija:** zahtevana sposobnost načrtovanja dela, organiziranja nalog, upravljanja časa in virov.
D1/M5	**Fizične spretnosti:** zahtevane ročne spretnosti, koordinacija, natančnost ali druga posebna fizična znanja (npr. upravljanje strojev).
D2/M1	**Odgovornost za ljudi:** npr. vodenje sodelavcev, mentorstvo, skrb za stranke ali uporabnike.
D2/M2	**Odgovornost za blago/opremo:** npr. upravljanje strojev, vozil, orodij, varnost opreme in materiala.
D2/M3	**Odgovornost za informacije:** npr. delo z občutljivimi podatki, priprava poročil, odgovornost za pravilnost informacij.
D2/M4	**Odgovornost za finančna sredstva:** npr. upravljanje proračuna, gotovine, finančnih odločitev.
D3/M1	**Miselni napor:** zahtevana koncentracija, kompleksnost razmišljanja, odločanje, večopravilnost.
D3/M2	**Psihosocialni in čustveni napor:** stres, čustvena obremenitev pri delu z ljudmi, potreba po čustveni samokontroli (npr. delo z zahtevnimi strankami, bolniki).
D3/M3	**Fizični napor:** telesni napori, kot so dolgotrajno stanje, premikanje težkih bremen, ponavljajoči se fizični gibi.
D4/M1	**Okolje:** zahtevnost fizičnih, psiholoških in čustvenih pogojev na delovnem mestu – npr. hrup, nevarne razmere, vremenski vplivi, čustveno zahtevne situacije.
D4/M2	**Organizacijsko okolje:** zahtevnost širšega delovnega konteksta – npr. urnik (nočno delo, izmene, delo ob koncu tedna), fleksibilnost ali monotonost dela itd.

Predlagane uteži so D1 – 40 %, D2 – 35 %, D3 – 15 % in D4 – 10 %, kar je, glede na krovne dejavnike, zelo blizu našemu predlogu v Razširjenem modelu.

Uteži so tudi sicer zelo pomemben del analitičnih modelov vrednotenja dela. Visoka raven pri merilu, ki je močno uteženo, prispeva veliko več točk k skupnemu rezultatu kot visoka raven pri manj uteženem merilu. *Visoka utež dejavnika ali merila odraža predpostavko, da organizacija ta dejavnik ceni bolj kot druge.* **Pri uteževanju je treba biti zelo pazljiv, da ne pride do situacij, ko bi se elementi zahtevnosti del opredelili ali uteževali na način, ki bi vodil do nižjega vrednotenja žensko dominantnih delovnih mest.** Temu je treba v procesu razvoja in morebitnih revizij modela vrednotenja posvetiti posebno pozornost.

Priporočila za izgradnjo prilagojenega analitičnega modela za spolno nevtralno vrednotenje dela:

- V modelu vrednotenja dela upoštevajte štiri bistvene dejavnike, izpostavljene v Direktivi.

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

- Posebno skrbnost in presojo namenite dodajanju dodatnih, novih dejavnikov (v projektni skupini naj bo dosežen širok konsenz, da je dodatni dejavnik potreben, preden ga vključite).
- Dejavnika Zahtevano znanje in spretnosti ter Predvidena raven odgovornosti sta se v dosedanji slovenski praksi izkazala za primerjalno pomembnejša, zato jima namenite dovolj veliko skupno utež (npr. skupaj vsaj 60 %).
- Če se s predlaganimi utežmi projektna skupina ne strinja, lahko člani in članice individualno rangirajo pomembnost posameznih dejavnikov oziroma meril, nato pa njihove individualne range združijo v skupno oceno in na tej podlagi določijo uteži dejavnikov in meril.
- V okviru dejavnika Zahtevano znanje in spretnosti se pogosto uporablja tudi merilo zahtevane ravni formalne usposobljenosti oziroma izobraženosti; v slovenskih razmerah je to merilo pogosto vezano na nacionalno ogrodje kvalifikacij oziroma na tarifne razrede v kolektivnih pogodbah.
- Uporabljena merila naj *vedno veljavno odražajo* vsebino štirih bistvenih dejavnikov.
- Morebitna dodatna merila dodajajte konzervativno, saj lahko sicer pride do pretirane fragmentacije meril.
- Število uporabljenih meril prilagodite značilnostim in heterogenosti delovnih področij v vaši organizaciji; merila morajo pokriti zahteve večine del v organizaciji.
- Ne pozabite posebej preveriti zahteve del, ki so vezane na žensko dominantna delovna mesta, in oblikujte oziroma dodajte ustrezna merila (npr. zahtevane mehke spretnosti, zahtevani čustveni napori).
- Vsak dejavnik oziroma merilo naj vnaša v model vrednotenja edinstvene vidike in naj ne podvaja že vključenih meril.
- Uteževanje *posameznih meril* z izrazito majhnimi (5 % ali manj) ali velikimi utežmi (nad 30 %) ni priporočljivo.
- Število stopenj merila prilagodite številu ravni razlikovanja zahtevnosti dela, ki jih lahko prepoznate v vaši organizaciji (temu delu naj projektna skupina posveti veliko pozornosti; začeti je mogoče z generičnimi opisi ravni lestvic, ki jih nato smiselno prilagodite za konkretno organizacijo).
- Pri merilih z majhno utežjo je smiselno uporabljati manjše število opisnih ravni razlikovanja, pri tistih z večjo utežjo pa večje število ravni.
- Teoretično razmerje med najvišje in najnižje ovrednotenim delovnim mestom lahko pridobite tudi iz aktualnega razmerja izhodiščnih osnovnih plač za najbolje in najslabše plačano delovno mesto v organizaciji. Pridobljeno razmerje lahko vzamete kot sidrišče, ki ga nato prilagodite v skladu s strateškimi izhodišči, kulturo in finančnimi zmožnostmi organizacije.
- Po opravljenem vrednotenju je običajno dejansko razmerje med najvišje in najnižje vrednotenim delovnim mestom nižje kot začetno teoretično razmerje, saj zelo redko katero koli delovno mesto dobi najnižjo oziroma najvišjo oceno po vseh merilih. Takšno stanje lahko celo nakazuje *na halo učinek* ali *učinek rogov* pri vrednotenju delovnih mest. Posledično bo relativno razmerje po ocenjevanju vedno nižje od teoretičnega.

Pomembno je, da smo pri določanju parametrov modela pozorni, da ne pride do neželenih in nezavednih pristranosti. Pri Prilagojenem točkovno-analitičnem modelu **priporočamo pilotno vrednotenje vzorca različnih delovnih mest**, pregled rezultatov pilota za prepoznavanje morebitnih pristranosti in nato prilagoditev modela, preden se lotimo sistematičnega ocenjevanja vseh delovnih mest. Preverite, ali so opisi stopenj jasni in ali predlagana merila ustrezno razvrščajo dela po zahtevnosti. Če ugotovite težave

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

(npr. da kak opis ravni ne ustreza nobenemu dejanskemu delu ali pa dve zelo različni delovni mesti nepričakovano dosegata enako število točk), sistem ponovno preverite in po potrebi popravite, preden ga uporabite širše.

Strukturo dejavnikov in meril s pripadajočimi lestvicami in utežmi (tj. model vrednotenja dela) mora pred uporabo obravnavati in potrditi pristojno delovno telo ali odgovorna oseba. Ta korak običajno vključuje tudi mnenje predstavnikov delavcev. Priporočljivo je pridobiti tudi druga mnenja zunaj projektne skupine, da se izognemo potencialni grožnji enoumja v projektni skupini (lahko uporabimo tudi preizkus z vlogo hudičevega odvetnika ali vzporednega razmišljanja s skupnim iskanjem slabosti modela).

Korak 3: Popis in analiza delovnih mest

Ko smo vzpostavili model za vrednotenje dela, je čas, da opravimo popis in analizo delovnih mest ter pridobimo informacije, potrebne za ocenjevanje delovnih mest. **Opis dela mora vsebovati kakovostno podatkovno podlago, da bomo lahko delovna mesta presojali glede na izbrana merila in v skladu z ocenjevalnimi lestvicami.** Po našem pristopu POJ je v tem koraku *še posebej pomemben jezik, ki ga uporabljamo*, od ubeseditve nazivov delovnih mest do opisov zahtev dela, ki morajo biti spolno nevtralni in nepristranski.

V pripravljalnem koraku smo že zbrali vso obstoječo dokumentacijo oziroma vire o delovnih mestih. Ti lahko vključujejo obstoječe opise delovnih mest, pogodbe o zaposlitvi (v primeru, da v organizaciji nimate dokumenta s sistematičnim opisem delovnih mest), sistemizacijo delovnih mest, oglase za delovna mesta, kataloge kompetenc, zapise letnih razvojnih ali ocenjevalnih pogovorov, poročila o usposabljanjih, vnose iz kadrovskega informacijskega sistema. Za opisovanje delovnih mest so lahko koristni tudi splošni opisi značilnosti in zahtev poklicev, ki so dostopni na skupnih platformah, kot sta na primer ameriška platforma O*NET in evropska ESCO. V zadnjem času so se pojavili tudi ponudniki, ki uporabljajo skupne platforme, lastne baze podatkov o delovnih mestih in tehnologijo umetne inteligence ter na tej podlagi ponujajo dinamično analizo delovnih mest (npr. Gloat, Reejig, 365Talents).

Izbrani model vrednotenja dela določa, katere kategorije podatkov o delovnih mestih bomo zbirali. Širše kategorije podatkov, potrebnih za izvedbo vrednotenja delovnih mest, so razvidne že iz izbora štirih glavnih dejavnikov, ki jih predpisuje Direktiva (znanje in spretnosti, odgovornosti, delovni napori, pogoji dela). Natančneje jih lahko opredelimo, ko so določena tudi vsa merila. *Priporočamo, da so opisi delovnih mest dovolj natančni, da zagotovijo potrebne informacije za presojo ravni, ki jo določeno delovno mesto dosega pri vseh merilih, po katerih ga ocenjujemo*. Opisi morajo biti pripravljeni za delo *v običajnih razmerah* in ne smejo biti povezani s konkretnimi delavci, ki to delo opravljajo. Dobra praksa je, da so vse informacije, ki jih bomo uporabili v fazi analitičnega ocenjevanja določenega delovnega mesta, zapisane in dostopne za morebitno kasnejše preverjanje.

Viri za analizo dela so lahko sodelavci, ki delo opravljajo, njihovi vodje, strokovnjaki, ki dobro poznajo delovne procese in zahteve dela (t. i. poznavalci delovnih mest), ter baze podatkov o značilnostih delovnih mest oziroma poklicev. Manj kot je oseba, ki je vir informacij o delu, z njim seznanjena, večje je tveganje, da bodo njene sodbe odražale predsodke o zahtevah določenega delovnega mesta. Zato je zelo **pomembno vključiti ustrezno usposobljene posameznike**, ki zagotavljajo, da podatki o delovnem mestu natančno odražajo dejansko stanje.

Metode za zbiranje podatkov o značilnostih dela in delovnih mest so neposredno opazovanje pri delu, intervjuji, fokusne skupine, strukturirani vprašalniki, v zadnjem času pa si lahko precej pomagamo tudi z orodji generativne umetne inteligence. Priporočljivo je kombinirati vire in metode, saj tako lažje

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

prepoznamo morebitna ujemanja in odstopanja, jih ustrezno naslovimo in pridobimo boljše opise delovnih mest.

Zaposlene obvestite, da boste izvajali pregled in posodobitev opisov delovnih mest. Poudarite, da je cilj zagotoviti pravičnost in preglednost značilnosti dela ter izpolniti nove zakonske zahteve. Zaposlenim razložite, da bodo nekateri morda povabljeni k sodelovanju (na primer pri opisovanju svojega dela) in jih spodbudite, naj podajo svoje poglede ali vprašanja. Zgodnja preglednost prepreči širjenje dezinformacij ali strahu med zaposlenimi. Skoraj gotovo je, da boste v tej fazi k sodelovanju povabili nekatere sodelavce, in če tega predhodno ne napoveste, se lahko pojavijo ugibanja in govorice o dogajanju, ki so lahko kontraproduktivne.

Tistim, ki jih boste povabili k sodelovanju, je treba jasno pojasniti, da nas zanima delo samo, ne njihova osebna delovna uspešnost ali izkušnje. Pri tem lahko pomagajo tudi *projekcijske tehnike* (na primer: »Kako vaši kolegi, ki opravljajo to delo, …?«). Če kdo začne razpravljati o tem, kako dobro ali slabo opravlja delo, ga opomnite, da nas to trenutno ne zanima – zanima nas, katere zahteve ima delo in kaj delo obsega. Vprašanja naj bodo nevtralno formulirana (na primer: »Katere odločitve morate sprejemati pri delu?« namesto »Kako uspešni ste pri sprejemanju odločitev?«). Če pride do nesoglasij med izvajalcem dela in osebo, ki opravlja popis delovnih mest, je priporočljivo, da se o razlikah in pričakovanjih pogovorijo na skupnem sestanku ter ustrezno dokumentirajo zaključke.

Pozornost je treba nameniti že nazivom delovnih mest. Nazivi delovnih mest so pogosto spolno pristranski (npr. »čistilka« in »direktor«). Preverite vse nazive in odstranite morebitne neposredne reference na spol v nazivih (npr. namesto »čistilka« uporabite »sodelavec/ka za čistočo«, »medicinski tehnik« namesto »medicinska sestra«). Posebej bodite pozorni na nazive, ki v eni obliki nakazujejo višji status kot v drugi (npr. »vodja oddelka« v moški obliki v primerjavi s »koordinatorica« v ženski obliki za podobno delo). Takšno poimenovanje lahko v procesu vrednotenja nehote favorizira različico, ki jezikovno nakazuje višji status. Nazivi naj bodo usklajeni in nevtralni, saj je to prvi korak k odpravi simbolne neenakosti med spoloma.

Preverite tudi nazive podobnih delovnih mest in njihove profile (*profil delovnega mesta je jedrnat opis, ki zajema bistvo delovnih nalog in zahtev dela*). V praksi se lahko pojavijo situacije, ko so delovna mesta kljub različnim nazivom vsebinsko praktično enaka oziroma gre za enako delo, ki se vodi pod različnimi nazivi. **Če gre za vsebinsko enako delo, ga v procesu vrednotenja ocenjujemo enako.**

Na podlagi pridobljenih informacij oblikujte profile (kratke in jedrnate) ter opise (daljše in poglobljene) delovnih mest. Člani projektne skupine si lahko delo razdelijo, pomembno pa je, da končni pregled opravijo skupaj ali uporabijo druge načine, s katerimi **vsak profil in opis delovnega mesta pregleda več ocenjevalcev**. Pri pregledu lahko pomaga tudi umetna inteligenca, ki ji naročimo pregled z vidika konsistentnosti po kategorijah in uporabe spolno nevtralnega jezika. Tako pridobljene komentarje preverimo ter smiselno in po presoji upoštevamo pri pripravi končne različice.

Opis delovnega mesta mora biti dosleden, celovit in jasen, zapisan v preprostem in razumljivem jeziku brez nepotrebnih tujk ali organizacijskega žargona, hkrati pa mora pojasnjevati dejansko stanje dela tako, da se v njem prepozna tipičen nosilec delovnega mesta. Uporabljati se mora enotno v celotnem sistemu vrednotenja delovnih mest ter biti spolno nevtralen, kar pomeni, da ne omogoča neposredne ali posredne spolne identifikacije delovnega mesta, tudi kadar gre za dela, ki so tradicionalno obravnavana kot »ženska«. Opisi morajo biti jasno in nedvoumno izraženi, da ne dopuščajo različnih interpretacij, ki bi lahko vodile v razlikovanje med spoloma. Posebej pomemben je uravnotežen pristop k opisu del, pri katerem so značilnosti, značilne za žensko dominantne poklice (npr. natančnost, diskretnost, skrbnost, empatija, potrpežljivost ali ponavljajoče se delo), obravnavane enakovredno

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

značilnostim, ki se pogosteje povezujejo z moško dominantnimi poklici (npr. avtoriteta, tehnične dejavnosti, fizična zahtevnost, organizacija, vodstvene naloge ali materialna in finančna odgovornost). Vsa merila za ocenjevanje morajo biti opredeljena tako, da so smiselno in enakovredno uporabna za vsa delovna mesta, ne glede na spolno sestavo nosilcev.

Profil delovnega mesta običajno vsebuje povzetek ključnih informacij, ki jih uporabljamo pri vrednotenju. To so: naziv delovnega mesta, osnovni namen in cilji, glavne delovne naloge, zahtevane kvalifikacije in znanja, zahtevane spretnosti in sposobnosti, odgovornosti, predvideni napori pri delu, delovni pogoji, tveganja, urnik in razporeditev delovnega časa ter potreba po mobilnosti. **Profili naj bodo jedrnati, a dovolj informativni, da bodo člani delovnega telesa na tej podlagi lahko opravili ocenjevanje.** Tudi pri pisanju profilov uporabimo spolno nevtralen jezik. **Profil naj čim bolj realistično odraža delo**, kar ga lahko razlikuje od oglasa za delo, ki je običajno napisan bolj privlačno.

Vsi profili delovnih mest naj imajo enako strukturo in naj bodo opisani na enak način. Posebej pazimo, da dela, kjer prevladujejo ženske, opišemo z vidika nalog, spretnosti in odgovornosti, ne kot »pomoč« ali »skrb za« (npr. namesto »nudi podporo strankam« raje »samostojno rešuje zahtevke strank in nudi strokovne informacije strankam«, kar bolje prikaže spretnosti). Če kakšnega delovnega mesta iz določenih razlogov ne vključimo na seznam popisa, je treba jasno pojasniti, zakaj to delovno mesto ni vključeno na seznam delovnih mest.

Ko so opisi delovnih mest dokončani, jih skupaj s profili zberemo v **katalog delovnih mest**. Ta bo osnova za ocenjevanje in kasneje referenca za nove zaposlene, kadrovske odločitve ipd. Zagotovimo, da so dokumenti urejeni, varno shranjeni in dostopni pristojnim (npr. članom komisije, vodstvu). S tem pridobimo trdno podlago za naslednjo fazo – analitično vrednotenje. V tej fazi nastali dokumenti standardizirajo informacije in omogočajo, da se vsi člani komisije osredotočijo na enake opise, namesto na različne predstave o tem, kaj neko delo vključuje.

Korak 4: Ocenjevanje in razvrščanje delovnih mest

Sledi dejanska ocena delovnih mest po izbranih merilih ter njihova razvrstitev v razrede oziroma vrednostne skupine glede na dosežene točke. Ne glede na to, ali gre za analitično točkovno ocenjevanje ali poenostavljene pristope, je bistveno, da je postopek dosleden, pregleden, dokumentiran in osredotočen izključno na vsebino delovnega mesta. Iz predhodnega koraka imamo vse potrebne informacije o delovnih mestih, zato se lahko ocenjevalec oziroma ocenjevalci lotijo dela. Prav tako imamo na voljo izbrani model vrednotenja, s pomočjo katerega lahko opise pretvorimo v analitično oceno. Pri tem nam je lahko v pomoč spletno orodje Pay Day, ki omogoča, da v vmesnik vnesemo svoje ocene po merilih, te pa se nato pretvorijo v skupne točkovne ocene. V orodju Pay Day so možne tudi vizualizacije, ki omogočajo celovit pregled vrednostnih ocen vseh delovnih mest in olajšajo razvrščanje.

Način izvedbe ocenjevanja je treba prilagoditi velikosti in organiziranosti podjetja. V srednjih in večjih organizacijah je priporočljivo **komisijsko ocenjevanje**, pri katerem komisija ali manjša delovna skupina sistematično pregleda opise delovnih mest in jim dodeli ocene po vnaprej določenih merilih. Skupinski pristop omogoča uravnoteženje različnih pogledov in zmanjšuje tveganje individualnih pristranskosti, zato je pomembno, da ima komisija dovolj časa in da se delo po potrebi razdeli na več srečanj. Alternativa je **posamično ocenjevanje z naknadno moderacijo**, kjer člani najprej ocenjujejo samostojno, nato pa komisija uskladi razlike. Ta pristop je uporaben predvsem pri manjših ali geografsko razpršenih skupinah. Ocenjevanje je lahko podprto tudi z računalniškimi orodji (npr. Excel ali specializirana programska

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

oprema), vendar naj ta služijo zgolj kot tehnična pomoč – končna presoja mora vedno temeljiti na strokovni razpravi komisije.

Ključno je, da se **vsa delovna mesta ocenjujejo na enak način, torej z uporabo enotnega modela vrednotenja**. Nobeno merilo ne sme biti izpuščeno zgolj zato, ker se pri določenem delu zdi manj relevantno. Tudi nizka ocena pri posameznem merilu mora biti eksplicitno podana, saj le tako zagotovimo popolno primerljivost. Dosledna uporaba meril omogoča, da so tudi zelo različna dela (npr. administrativna, tehnična ali storitvena) ocenjena z istim »metrom«.

Postopek ocenjevanja običajno poteka v dveh fazah. Najprej *vsak član komisije samostojno pregleda profil delovnega mesta in za vsako merilo določi ustrezno raven glede na opis*. Priporočljivo je, da si ocenjevalci zabeležijo kratke utemeljitve svojih odločitev, med seboj pa v tej fazi ne razpravljajo, da se ohrani neodvisnost presoje. Če v profilu kakšen podatek manjka ali je opis tako nejasen, da ocena ni mogoča, tega ne smemo nadomeščati z domnevami, temveč vprašanje odpremo v nadaljnji razpravi in oceno podamo naknadno.

Sledi skupinsko usklajevanje ocen, kjer komisija primerja razpone podanih ocen in razpravlja o razlikah. **Razprava mora ves čas temeljiti na dokazih**: opisih delovnih mest in opredelitvah ravni meril. Cilj ni pogajanje ali preglasovanje, temveč doseganje utemeljenega konsenza za vsako raven posameznega podfaktorja. *Gre za strokovno in na zbranih podatkih temelječo dejavnost, kar je lahko še posebej velik izziv pri vrednotenju del v enotnem sistemu javnega sektorja*. Pomembno je preprečevati skupinsko konformnost in dominacijo posameznikov, spodbujati izražanje različnih mnenj ter se ob dilemah vedno znova vračati k zapisanim opredelitvam in podatkom. Ko je dogovor dosežen, se končne ocene in kratke utemeljitve dokumentirajo, saj to zagotavlja sledljivost in olajša kasnejšo komunikacijo rezultatov.

V celotnem postopku je nujno **zavestno izogibanje subjektivnosti**. Ocenjuje se delovno mesto, ne oseba, ki ga trenutno zaseda. Pri ocenah zahtevnosti oziroma (notranje) vrednosti delovnih mest se ne sme upoštevati trenutne plače, uspešnosti, osebnih lastnosti, spola, starosti ali obsega delovnega časa. Delo, opravljeno s krajšim delovnim časom, ima enako vrednost kot enako delo s polnim delovnim časom; razlika se odraža v plačilu sorazmerno z urami, ne v vrednotenju dela. Posebno pozornost je treba nameniti prepoznavanju morebitnih skritih pristranskosti, zlasti pri tradicionalno ženskih ali moških delih, kjer se zahtevne, a rutinske naloge pogosto podcenjujejo ali precenjujejo.

Ko so ocene za vsa delovna mesta usklajene, se ravni pretvorijo v točke in seštejejo v skupni rezultat – točkovno oceno posameznega delovnega mesta. Pri tej aktivnosti je v pomoč orodje Pay Day, ki izračuna točkovne ocene. Organizacija ima tako na voljo seznam vseh delovnih mest z njihovimi skupnimi točkovnimi ocenami.

Razvrščanje delovnih mest. Na podlagi seznama točkovnih ocen delovnih mest lahko ta razvrstimo v vrednostne skupine oziroma razrede. *Dve delovni mesti z enako točkovno oceno sta z vidika zahtevnosti enaki oziroma se z vidika organizacije, ki je opravila vrednotenje, na njiju opravlja delo enake vrednosti. Prav tako se za enake vrednosti štejeta delovni mesti, katerih točkovni oceni sta dovolj blizu, da ju lahko obravnavamo kot enaki.* Iz tega je razvidno, da je **razvrščanje delovnih mest oziroma kategorizacija vedno vprašanje optimizacije in presoje**, kako velik točkovni interval še pomeni delo enake vrednosti.

Pri tem je treba opozoriti na pomembno dejstvo, povezano z namenom razvrščanja delavcev za potrebe Direktive. Razvrščanje delovnih mest je potrebno, da lahko delavce razvrstimo v kategorije, ki so bistvene za več ukrepov oziroma aktivnosti, ki jih predvideva Direktiva. *Če bodo točkovni intervali, ki opredeljujejo delo enake vrednosti, široki, bodo tudi razlike v plačilih zaposlenih znotraj kategorije pričakovano večje. Če bodo točkovni intervali ožji, bomo imeli v določeni kategoriji majhno število zaposlenih*, kar je z vidika različnih izračunov, ki so predvideni, lahko problematično. Priporočljivo je tudi, da velikost točkovnega

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

intervala presojamo v luči najmanjših in največjih možnih »skokov« točkovnih vrednosti med ravnmi v izbranem merskem modelu za vrednotenje dela.

Za začetek razmisleka o razvrščanju je priporočljivo **pripraviti vizualizacijo točkovnih ocen vseh delovnih mest v organizaciji** (orodje Pay Day to omogoča). Če so ocene zelo enakomerno porazdeljene, bomo k razvrščanju in kategorizaciji pristopili drugače, kot če so ocene porazdeljene zelo neenakomerno. V primeru enakomerne porazdelitve je smiselno delovna mesta razvrščati v intervale enake velikosti, če pa je porazdelitev točkovnih ocen neenakomerna, lahko poskusimo tudi z naraščajočimi intervali. Orodje Pay Day samodejno izbere pristop, ki je ustrezen glede na model vrednotenja.

Pri opredeljevanju kategorij je najbolje upoštevati naravne prelome v rezultatih ocenjevanja delovnih mest ali matematično utemeljene modele. Orodje Pay Day omogoča dva načina razvrščanja oziroma kategorizacije. Prva možnost je **kategorizacija na podlagi enakomernega razreza**, kjer se celoten razpon točkovnih ocen razdeli na n enakih razredov. V orodju lahko določamo širino razredov. To možnost orodje izbere, če izberemo enakomerna merila. Druga možnost je kategorizacija na podlagi **razreza na razrede, katerih srednja vrednost narašča za enak odstotek** (to pomeni, da so razredi čedalje širši). To možnost orodje uporabi, če izberemo naraščajoča merila. Ta pristop omogoča, da delovna mesta v spodnjem delu lestvice, kjer jih je običajno več, razvrstimo v ožje kategorije, delovna mesta v zgornjem delu lestvice pa v širše kategorije. V obeh primerih orodje vizualizira točkovno os, meje in označi kategorije.

Ko so meje med kategorijami določene in **so različne kategorije opredeljene, jih lahko uporabljamo za izračune vrzeli in razne prikaze.** Rezultat tega koraka je seznam delovnih mest s točkovnimi ocenami njihove (notranje) vrednosti oziroma zahtevnosti ter njihova razvrstitev v kategorije.

Korak 5: Pregled in preverjanje rezultatov vrednotenja

Po opravljenem vrednotenju in razvrščanju delovnih mest je smiselno pridobljene rezultate kritično pregledati. Preverimo lahko na primer porazdelitev delovnih mest po kategorijah ter analiziramo razporeditev zaposlenih po kategorijah glede na spol. Takšen pregled lahko razkrije morebitno spolno segregacijo ali sistemsko nad- oziroma podvrednotenje določenih vrst dela. **Vrednotenje in razvrščanje delovnih mest moramo razumeti kot iterativen proces, ki ni nikoli povsem zaključen**, zato je treba rezultate vrednotenja vedno preverjati z vidika konsistentnosti, notranje in zunanje primerljivosti ter veljavnosti.

Spodaj navajamo **nekaj pregledov, ki jih lahko opravimo za zagotovitev robustnosti vrednotenja**:

- **Analiza ocenjevanja delovnih mest.** Preverite porazdelitev točk po posameznem merilu. Ali je porazdelitev točk skladna z vašimi pričakovanji? Preverite lahko na primer, kakšna je porazdelitev točk po merilih znotraj dejavnikov Zahtevani napor pri delu in Odgovornost. To lahko preverite ločeno za moško in žensko dominantna delovna mesta. Ali razlike ustrezno odražajo značilnosti dela? Če sumite, da razlike niso upravičene, se lahko vrnete na korak razvoja modela vrednotenja, opravite prilagoditve in delovna mesta po spornih merilih ocenite ponovno. Smiselno je preveriti tudi vzorce ocenjevanja različnih ocenjevalcev, zlasti v primerih velike variabilnosti v ocenah ali kadar nekdo ocenjuje zelo izstopajoče (zato je koristno, da imamo vsa ocenjevanja dokumentirana).
- **Neposredna primerjava delovnih mest v parih.** Izberite naključni par delovnih mest (eno naj bo žensko, drugo moško dominantno), ki sta uvrščena v isto kategorijo. Primerjajte njune opise in točkovanje. Ali se zdi smiselno in pravično, da sta umeščena v isto kategorijo? Če ugotovite, da kljub

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

ocenam ostaja nekaj nepojasnjenega, preverite, ali ste kakšen vidik spregledali ali precenili ali podcenili pri točkovanju dela. Morda boste na tej točki odkrili prikrite predsodke in lahko še popravite ocene ali merila, preden gredo rezultati v uporabo.

- **Presoja ocenjevanja s strani drugih ocenjevalcev.** Predvsem za večje organizacije je priporočljivo, da po zaključku ocenjevanja presojo izvede nekdo zunaj skupine neposrednih ocenjevalcev (notranji ali zunanji). Pogled s svežimi očmi lahko razkrije pristranskosti, ki jih člani skupine, ki so dolgo delali na projektu, morda niso opazili. Primerni zunanji presojevalci so lahko zunanji strokovnjaki s področja vrednotenja dela ali strokovni sodelavci socialnih partnerjev.
- **Razporeditev delovnih mest.** Ali so v razporeditvi delovnih mest nenavadne zgostitve? Na primer, ali se je zgodilo, da je večina delovnih mest uvrstila v srednje kategorije in nobeno zelo nizko ali zelo visoko? Če so vse ocene zelo skoncentrirane, se vprašajmo, ali smo dovolj dobro izkoristili celotne lestvice za izbrana merila oziroma ali so ocenjevalci uporabljali celotne lestvice, ki so jim bile na voljo. Morda bo potreben dodaten premislek, ali so bila vsa merila smiselno uporabljena.
- **Skladnost točkovnih ocen z »očitno« vrednostjo (veljavnost na prvi pogled)**. Izberite dve delovni mesti v isti kategoriji, po možnosti taki, ki dosegata zelo različne ravni pri različnih merilih. Ali imata tudi na prvi pogled, ko upoštevamo vsa merila, primerljive zahteve dela? Poglejte delovna mesta na meji točkovnih intervalov kategorij. Ali so na prvi pogled bližje delovnim mestom v spodnji ali zgornji kategoriji? Nenavadne situacije so dobra osnova za poglobljeno razpravo o procesu vrednotenja in morebitnih prilagoditvah.

> **Orodje Pay Day pomaga pri pregledovanju in preverjanju rezultatov**, saj nudi grafično predstavitev rezultatov vrednotenja. Prikaže točkovno vrednost delovnih mest in njihovo spolno strukturo (tj. ali je v organizaciji določeno delovno mesto spolno nevtralno, moško dominantno ali žensko dominantno, pri čemer je meja za dominantnost 60-odstotni delež predstavnikov enega spola). Delovna mesta razvrsti na daljici med najmanjšo in največjo mogočo vrednostjo točkovne ocene (1.000 točk). Ker so delovna mesta označena z barvo glede na spolno dominantnost oziroma nevtralnost, so iz takšnega prikaza hitro razvidni vzorci vrednotenja glede na naravo delovnega mesta.

Če na primer opazite, da so nižje ovrednotena delovna mesta pretežno žensko dominantna, v najvišjih kategorijah pa prevladujejo moško dominantna delovna mesta, to lahko kaže na spolno segregacijo in potencialno sistemsko podvrednotenje ženskih del. To samo po sebi še ni kršitev (morda so moški res v bolj zahtevnih vlogah v vaši organizaciji), vendar je verjetno, da bodo prav tu nastale vrzeli, ki jih boste morali nasloviti.

Če opazimo vzorce v razvrščanju, ki kažejo na možnost spolno pristranskega vrednotenja delovnih mest, se lahko vrnemo na enega od prejšnjih korakov in preverimo, ali za razlike obstajajo utemeljeni razlogi. Če jih ni, je treba model vrednotenja, analizo delovnih mest ali samo ocenjevanje revidirati. Če po skrbnem pregledu ugotovimo, da je res prišlo do pristranosti, je nujno odpraviti vzroke in ocenjevanje v spornem delu ponoviti.

Na podlagi pregledov in preverjanj popravite morebitne ugotovljene anomalije. To lahko pomeni, da prilagodite oceno posameznega delovnega mesta, če se izkaže, da ste ga sprva podcenili ali precenili (z ustrezno utemeljitvijo). Lahko pomeni tudi, da spremenite uteži meril, če opazite sistematično odstopanje. Ko ste prepričani, da so rezultati skladni s ciljem spolne nevtralnosti, jih tudi formalno

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

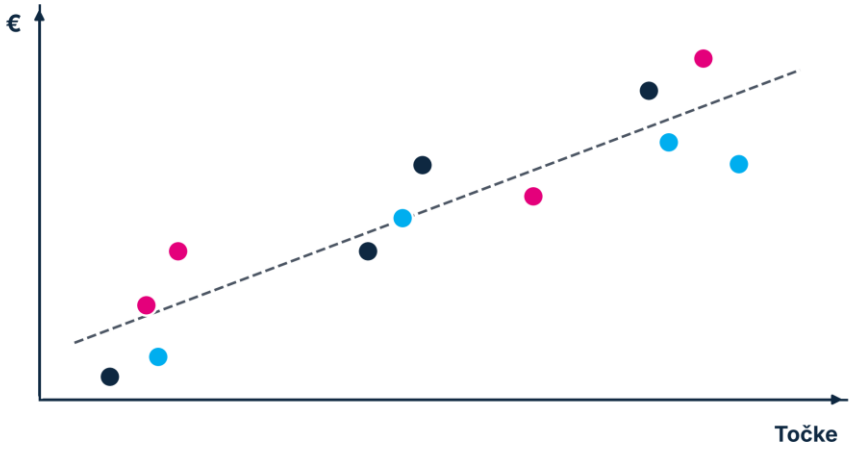
potrdite. Vse morebitne spremembe v vrednotenju po opravljenem pregledu in razloge zanje skrbno dokumentirajte.

> ***Razvrstitev delovnih mest sooblikuje plačno strukturo, zato imajo spremembe v vrednotenju delovnih mest običajno prej ali slej tudi finančne posledice.***

V času ocenjevanja delovnih mest s točkovno (analitično) metodo, ko ugotavljamo t. i. notranjo vrednost dela, je priporočljivo, da ocenjevalci ne poznajo aktualnih vrednosti osnovnih plač v organizaciji in tržnih vrednosti za primerljiva delovna mesta, saj bi to lahko vplivalo na njihovo presojo. Po zaključenem ocenjevanju pa je smiselno preveriti, kako se te vrednosti gibljejo v primerjavi z (novimi) točkovnimi ocenami delovnih mest. Tudi ta vpogled omogoča orodje Pay Day. Podobno kot pri prejšnjem pregledu lahko tudi tu preverimo, kakšni so vzorci pri nevtralnih, žensko dominantnih in moško dominantnih delovnih mestih.

Dvodimenzionalni prikaz spodaj razvrsti delovna mesta v koordinatni sistem, kjer so na abscisi točkovne ocene vrednotenja, na ordinati pa vrednosti izbrane mere osnovnih plač (npr. trenutna izhodiščna osnovna plača za delovno mesto v organizaciji ali srednja vrednost plače primerljivega poklica na trgu dela). Spolna struktura delovnega mesta je v tem prikazu označena z različnimi barvami. Povezanost med analitično točkovno oceno delovnega mesta in izbrano vrednostjo plač se lahko prikaže s črto, ki ju povezuje, npr. z regresijsko premico.

Prva možnost je **uporaba (izhodiščne) osnovne plače za delovno mesto**. Ta prikaz *pokaže, kako dobro ali slabo se trenutne (izhodiščne) osnovne plače delovnih mest ujemajo z novimi točkovnimi ocenami zanje*. Zanimivo je na primer videti, katera delovna mesta so nad in katera pod regresijsko premico ter ali gre za moško ali žensko dominantna delovna mesta. Če opazimo, da so ženska delovna mesta večinoma pod regresijsko premico, jih trenutno sistematično podcenjujemo. Preveriti velja tudi, katera delovna mesta so najbolj oddaljena od regresijske premice – tam se naše nove ocene zahtevnosti delovnih mest najbolj razlikujejo od trenutnih vrednosti osnovnih plač za ta delovna mesta.



Na podoben način lahko preverimo tudi **povezanost plač na trgu dela z našimi točkovnimi ocenami**. Tudi v tem primeru lahko ugotovimo, *kje prihaja do sistematičnih pre- ali podcenjevanj in največjih odstopanj, tokrat z vidika razmer na trgu*. Cena dela na trgu temelji na ponudbi in povpraševanju, lahko pa vsebuje tudi vgrajene spolne stereotipe in zgodovinsko podcenjenost določenih ženskih poklicev. **Izziv za organizacije je torej, kako upoštevati trg dela in njegove značilnosti, hkrati pa v svoj sistem ne**

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

»uvažati« sistemske pristranosti, ki je lahko prisotna na trgu dela ali v njegovih segmentih (glej tudi Dopustne in nedopustne razlike v plačilih – Diversity Learning).

Korak 6: Uporaba in komuniciranje rezultatov vrednotenja

Točkovne ocene delovnih mest so eden ključnih elementov, na podlagi katerih se določajo osnovne plače oziroma razponi osnovnih plač za delovna mesta. Drugi pomembni elementi, ki jih upoštevamo pri določanju osnovnih plač delovnih mest, so običajno: *1) minimalna plača, 2) najnižje osnovne plače (NOP) za delovna mesta glede na njihovo uvrstitev v ustrezni tarifni razred kolektivne pogodbe in 3) tržna oziroma srednja vrednost plač za določeno delo na trgu dela*. Pri vzpostavljanju plačne strukture moramo določiti vrednost točke v denarni vrednosti.

Plačna struktura je sistematična ureditev ravni osnovnih plač. Predstavlja ogrodje, ki povezuje notranjo vrednost delovnega mesta (na primer na podlagi točkovne ocene na podlagi vrednotenja dela) **z zunanjimi oziroma tržnimi vrednostmi** (glej tudi Povezava med vrednotenjem delovnih mest in plačnimi strukturami – Diversity Learning)**.** Plačna struktura delovna mesta v organizaciji *sistematično razvršča v plačne razrede in jih povezuje z ustreznimi plačnimi razponi*. Gre za hierarhično strukturo plačnih razredov (tudi plačnih ravni ali plačnih pasov, odvisno od njihove širine), pri kateri se delovna mesta z nižjimi vrednotenji umeščajo nižje kot delovna mesta z višjimi vrednotenji. Dobra plačna struktura opredeljuje:

- logiko vrednotenja delovnih mest (kako se določajo notranja razmerja med delovnimi mesti),
- zaščitne mehanizme skladnosti in enakosti (spolno nevtralno, nediskriminatorno vrednotenje, preglednost),
- hierarhijo plačnih ravni (vsaka raven ima določen plačni razpon),
- zunanji sidrni element konkurenčnosti (tržna primerjava, ki usmerja določanje plačnih razponov),
- arhitekturo plačnih razponov (sredine, minimumi, maksimumi, morebitna prekrivanja za vsak plačni razred),
- pravila premikov po plačni strukturi (kako zaposleni napredujejo znotraj in med plačnimi razredi, kriteriji za napredovanja).

Izhodišče za določanje plačnih razredov so običajno točkovne ocene delovnih mest. Plačni razred (angl. grade) se lahko določi za določen točkovni interval, ki se z vidika plačevanja obravnava enotno (delo enake vrednosti). Z vidika Direktive je pomembno razumeti, da je (ob pogoju spolno nevtralnega vrednotenja) že izhodiščni plačni razred delovnega mesta lahko osnova za razvrščanje v kategorije delavcev.

Plačnemu razredu se nato določi denarna vrednost. Ta je lahko enotna, na primer 2.000 EUR, ali pa v obliki plačnega razpona (angl. range), 2.000–2.500 EUR. V praksi slovenskih organizacij, zlasti pa v javnem sektorju, je plačna struktura pogosto postavljena tako, da ima vsak plačni razred le eno vrednost, plačni razpon za delovno mesto pa se določi z razponom, ki ustreza vrednostim več plačnih razredov (od najnižjega do najvišjega), predvidenih za izbrano delovno mesto.

Z vidika pozicioniranja na trgu dela in sposobnosti organizacije za pridobivanje ter zadržanje zaposlenih je pomembno, da organizacija poleg notranjega vrednotenja pridobi tudi kakovostne podatke o referenčnih tržnih vrednostih za primerljiva delovna mesta oziroma poklice (običajno se kot srednja vrednost uporablja mediana). Na podlagi kakovostnih podatkov lahko določi tudi svojo plačno politiko – kako se bo

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

s plačno politiko pozicionirala na trgu dela (na primer, ali bo sistematično plačevala približno enako ali več kot na trgu, kako bo usklajevala razlike med tržno in notranjo ocenjeno vrednostjo itd.). Pri tem je treba poudariti, da se *večina organizacij na trgu dela običajno sooča z večjo konkurenco kot na trgu proizvodov in storitev (glej tudi* Notranja in zunanja pravičnost – Diversity Learning).

Za uspešen nastop na trgu dela je vse pomembnejši tudi ugled oziroma znamka delodajalca. Pomembna je tudi zmožnost delodajalca, da pokaže pregleden in pravičen sistem plač in nagrajevanja ter uporablja spolno nevtralne pristope pri vrednotenju delovnih mest in določanju plač. Pri večjih delodajalcih bodo pomembni tudi obvezno javno poročanje kazalnikov o plačni vrzeli med spoloma, komuniciranje ravni plačil za primerljivo delo z zaposlenimi ter objava izhodiščne plače oziroma razpona pred izbirnim postopkom. Vse te aktivnosti temeljijo na vrednotenju dela in razvrščanju delovnih mest.

Ker se v plačni strukturi določijo predvsem osnovna plača, njeni razponi in pravila za napredovanja v osnovni plači, je z vidika Direktive priporočljivo razviti tudi pravila za določanje drugih plačil (npr. del plače za uspešnost, dodeljevanje bonitet, nagrajevanje z delnicami ali delniškimi opcijami), ki temeljijo na plačnem razredu in/ali družini delovnih mest, v katero je delovno mesto umeščeno. Organizacija lahko na primer določi, od katerega plačnega razreda dalje in pod kakšnimi pogoji je zaposlenim na voljo nagrajevanje z delnicami podjetja. Podjetje mora imeti pripravljeno tudi dobro utemeljitev, zakaj je upravičenost do dodeljevanja določenih dodatnih plačil določilo na izbrani način. Takšna **pravila povečujejo preglednost in krepijo razlagalno moč, zakaj prihaja do upravičenih razlik v plačilih med zaposlenimi** (glej tudi Pravične in pregledne plačne strukture – Diversity Learning).

Obveščanje in uvedba sprememb. Če v plačni strukturi zaradi prenovljenega vrednotenja dela pride do večjih sprememb, je smiselno pripraviti komunikacijski načrt za uvedbo sprememb:

- **Interna objava**. Zaposlenim sporočite, da ste uvedli nov sistem vrednotenja delovnih mest in plačnih razredov, ki temelji na objektivnih, spolno nevtralnih merilih. Poudarite, da s tem zagotavljate pravičnost in preglednost. Predstavite glavne dejavnike, merila in opišite logiko razvrščanja.
- **Individualna obvestila ob spremembah**. Vsakemu zaposlenemu sporočite, v kateri razred je uvrščeno njegovo delovno mesto in kakšen je plačni razpon za ta razred. Če bo njegova plača prilagojena, to jasno razložite. Ob spremembah osnovnih plač se običajno spremeni tudi pogodba o zaposlitvi (POZ), zato je priporočljivo, da se ob posredovanju sprememb tudi obsežno komunicira spremembe.
- **Prilagoditev pogodb in evidenc**. Pripraviti bo treba potrebne dopolnitve POZ, če se spreminjajo uradni nazivi delovnih mest, razredi ali plače. Vzpostavite tudi evidenco (morda v kadrovskem informacijskem sistemu), kjer bo pri vsakem delovnem mestu zapisano, v kateri razred spada in s katerimi merili je bilo to določeno. To bo koristno pri prihodnjih zaposlitvah ali premestitvah.
- **Obravnava vprašanj in pritožb**. Pričakujte, da bodo imeli nekateri zaposleni vprašanja in pripombe. Zagotovite kontaktno osebo (npr. v kadrovski službi), ki lahko pojasni podrobnosti. Če kdo meni, da je njegov opis dela neustrezen ali da ocena ne odraža njegovega dela, mu ponudite možnost pogovora in pregleda. Morda se bo izkazalo, da je kak opis res treba posodobiti, in bo takemu zaposlenemu treba razložiti postopek pritožbe (npr. komisija ponovno pregleda njegov primer) (glej tudi Primeri sodne prakse – Diversity Learning).

Spolno nevtralno vrednotenje del prinaša koristi le, če ostane vidno in živo v organizaciji. Direktiva ne zahteva le preglednosti meril, temveč tudi pravico zaposlenih do informacij in zaščito pred povračilnimi ukrepi, ko izpostavijo diskriminacijo.

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

- **Javna in notranja preglednost.** Poskrbite, da imajo zaposleni stalno enostaven dostop do informacij o merilih vrednotenja, plačnih razponih in postopkih. To ne pomeni, da morajo vsi poznati plače drugih poimensko, pomeni pa, da vsak ve, katera merila podjetje uporablja za določanje plače in v kateri plačni razred spada njegovo delovno mesto. Te informacije lahko objavite v internem pravilniku, na intranetni strani ali v priročniku za zaposlene. Zaposleni imajo po Direktivi pravico pisno zahtevati podatke o svoji plači v razmerju do povprečja moških in žensk za delo enake vrednosti, zato pripravite postopek za takšne zahteve (npr. kdo bo pripravljal odgovore, v kakšnem roku, kako zagotoviti anonimnost podatkov drugih ipd.). Bistveno je, da zaposlenim ni treba ugibati, kaj morajo narediti, da dosežejo višjo plačo, ampak so te informacije dostopne in jasno razumljive. *Lahko se odločite tudi, da enkrat letno vsem zaposlenim ob istem času posredujete informacije o njihovi plači in povprečnih razponih za njihovo kategorijo*. Na ta način razprave o plačilih osredotočite na določeno časovno obdobje.
- **Zaščita in spodbujanje prijavljanja neenakosti**. Uvedite ali posodobite interne politike, ki prepovedujejo povračilne ukrepe proti zaposlenim, ki povprašujejo o plačnih informacijah ali opozarjajo na morebitno neenako plačilo. Ustvarite kulturo, kjer je pogovor o plačah legitimen in usmerjen v rešitve, ne tabu. Po Direktivi bodo morale države zagotoviti sankcije za kršitelje ter zaščito prijaviteljev, kar pomeni, da morajo tudi podjetja k temu prispevati z ustrezno notranjo prakso.
- **Nadaljnje usposabljanje in ozaveščanje**. Tudi po uvedbi nadaljujte usposabljanje kadrovskega osebja in vodij, da pri vseh kadrovskih postopkih (zaposlovanje, napredovanje, določanje bonusov) uporabljajo objektivna in nevtralna merila. Opozarjajte, da morajo biti že objave prostih delovnih mest in nazivi spolno nevtralni. Vsako leto ali ob spremembah zakonodaje osvežite znanje ekipe o enakosti spolov (npr. novi člani komisije naj opravijo usposabljanje, vodje naj se seznanijo z morebitnimi spremembami pravil).
- **Redno poročanje in spremljanje kazalnikov**. Delodajalci z vsaj 100 zaposlenimi bodo morali začeti letno poročati o vrzeli v plačilih med spoloma v organizaciji. Pri tem vam bo v pomoč orodje Pay Day, kjer boste lahko izračunali kazalnike v skladu s specifičnostmi slovenskega modela plačil in opravili dodatne analize, ki vam bodo omogočile prepoznati izvor in razloge razlik v plačilih med spoloma v vaši organizaciji.

Korak 7: Vzdrževanje, posodabljanje in prilagajanje sistema vrednotenja

V hitro spreminjajočem se poslovnem okolju se tudi delo hitro spreminja. V zadnjem času so spremembe delovnih aktivnosti zaradi hitrega napredka pri uporabi umetne inteligence še intenzivnejše. V prihodnje se pričakuje, da bo veliko delovnih aktivnosti avtomatiziranih ali jih bo opravljala umetna inteligenca. Nekatere organizacije že pristopajo k t. i. **dinamičnemu oblikovanju dela** oziroma delovnih mest, kjer se aktivnosti in zahteve nenehno spreminjajo. To pomeni, da bo treba tudi popis in vrednotenje delovnih mest stalno posodabljati ter prilagajati novim okoliščinam. Spremembe lahko nastanejo zaradi spreminjanja vsebine obstoječih delovnih mest, opuščanja ali vključevanja novih delovnih mest.

Najbolj neposredna je potreba **po vrednotenju novih delovnih mest**. Priporočamo, da razvijete način, s katerim boste lahko spremljali ažurnost obstoječih delovnih mest in jih po potrebi posodabljali. Če se vsebina delovnega mesta bistveno spremeni, je treba delovno mesto ponovno oceniti. Informacijska podpora temu procesu je prednost.

Sistem vrednotenja dela naj postane stalni del kadrovskih aktivnosti podjetja. Tukaj je nekaj napotkov, kako ga ohranjati pravičnega in učinkovitega dolgoročno:

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

- **Integracija v kadrovske procese**. Vsako novo delovno mesto v podjetju ovrednotite, preden določite plačo. Uporabite obstoječa merila in ga umestite v ustrezen razred. Če se spremeni vsebina obstoječega dela (npr. bistveno večja odgovornost), delovno mesto ponovno ocenite. Vzpostavite pravilo, da brez ocene po modelu vrednotenja ni določitve plačnega razreda. Tako boste ohranjali konsistentnost tudi ob pojavu novih delovnih mest.
- **Vzdrževanje delovnih teles in/ali odgovornih oseb**. Če ste oblikovali posebno delovno telo za projekt vrednotenja dela, ki ga je sprožila Direktiva, ga lahko ohranite kot stalno komisijo, ki bo bdela nad tem področjem. Zagotovite pritok novih članov v to telo, da se ohranjajo procesna znanja in institucionalni spomin. V manjših organizacijah določite, kdo bo skrbel za spolno enakost pri plačah (to je lahko tudi del vloge kadrovika ali zunanjega svetovalca, ki občasno preveri stanje).
- **Redni sistemski pregledi**. Najmanj vsakih nekaj let (npr. vsaka tri leta) opravite revizijo opisov in vrednotenja delovnih mest. To vključuje preverjanje, ali opisi delovnih mest še veljajo, ali so merila še ustrezna in usklajena s spremembami v delu (lahko se pojavijo novi pomembni dejavniki ali merila, npr. digitalne veščine, delo na daljavo ipd., ki jih prej ni bilo v ocenjevanju), ter ali plačni razredi še ustrezajo trgu in notranjemu ravnotežju. Če podjetje hitro raste ali se spreminja, prilagoditve opravite pogosteje. Vsako spremembo premislite z vidika spolne nevtralnosti in se posvetujte s predstavniki zaposlenih.
- **Sledenje zakonodaji, smernicam in dobrim praksam**. Področje enakega plačila se razvija. EU in nacionalne oblasti bodo izdajale smernice, priročnike in predpise. Bodite na tekočem in izmenjujte izkušnje v panožnih združenjih ali z drugimi podjetji.
- **Vključevanje načela v kulturo podjetja**. Dolgoročno naj bo spolno nevtralno vrednotenje samoumeven način delovanja. Spodbujajte kulturo, v kateri se vrednotijo kompetence in dosežki brez stereotipov. To vključuje tudi širše politike enakih možnosti za vse zaposlene.

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

5. Nadaljnje branje

- Armstrong, M. (2018). Armstrong's Job Evaluation Handbook: A guide to achieving fairness and transparency in pay and reward. London: Kogan Page.
- Direktiva 2023/970 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 10. maja 2023 o krepitvi uporabe načela enakega plačila za enako delo ali delo enake vrednosti med moškimi in ženskami z uvedbo preglednosti plač in mehanizmov izvrševanja. Uradni list Evropske unije, L 132, 17. 5. 2023, http://data.europa.eu/eli/dir/2023/970/oj
- EC in EIGE (2026). EU-wide guidelines on gender-neutral job evaluation and classification: Step-by-step toolkit, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Oelz, M., Olney, S. in Tomei, M. (2013). Equal pay: An introductory guide. Geneva: International Labour Organization (ILO).
- Pardon, D., Vergeylen, Y., Van Eeghem, J. in Rijmenams, C. Checklist: Gender neutrality in job evaluation and classification. Institute for the Equality of Women and Men.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. in Gerhart, B. (2011). Compensation. 10th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Listina raznolikosti, izobraževalni program PAY DAY (2026), PAY DAY – Diversity Learning.

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

6. Kontrolni seznam

A. Izhodišča in razumevanje namena

Pravna in vsebinska izhodišča

- ☐ Razumemo zakonsko obveznost enakega plačila za enako delo in delo enake vrednosti.
- ☐ Razumemo, da formalna prepoved diskriminacije sama po sebi ne zadostuje za preprečevanje vrzeli v plačilih.
- ☐ Razumemo zahteve Direktive glede preglednosti plačil in plačnih struktur.
- ☐ Razumemo, da Direktiva zahteva objektivna in spolno nevtralna merila vrednotenja dela.

Razumevanje problema pristranskosti

- ☐ Razumemo, da ad hoc določanje plač lahko ustvarja sistemske neenakosti.
- ☐ Razumemo tveganje zgodovinskih pristranosti v klasičnih sistemih vrednotenja.
- ☐ Razumemo tveganje precenjevanja »tehničnih« in podcenjevanja »mehkih« zahtev dela.
- ☐ Priznavamo pomen čustvenega, mentalnega in psihosocialnega napora pri delu.
- ☐ Razumemo, da mora vrednotenje dela temeljiti na delu samem in ne na osebi, ki to delo opravlja.

Cilji in koristi

- ☐ Imamo jasen cilj: določiti notranjo vrednost dela brez vpliva spolnih stereotipov.
- ☐ Razumemo, da Direktiva ne zahteva uravnilovke, temveč objektivno utemeljene razlike v plačilih.
- ☐ Organizacija ima opredeljene dovoljene objektivne razloge za individualne razlike v plačilih.
- ☐ Razumemo, da morajo biti razlike v plačilih utemeljene in dokumentirane.
- ☐ Razumemo koristi objektivnega in spolno nevtralnega vrednotenja: pravna skladnost, manjše tveganje sporov in večja pravičnost.
- ☐ Razumemo vpliv sistema vrednotenja dela na motivacijo, ugled delodajalca in kadrovske procese.

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

Okvir delovanja

- ☐ Razumemo in sprejemamo okvir POJ (Proces – Odločitve – Jezik) za vodenje postopka vrednotenja dela.
- ☐ Pri določanju okvira vrednotenja dela in razvrščanja delovnih mest smo upoštevali značilnosti in okoliščine naše organizacije (velikost, kolektivne pogodbe, javni/zasebni sektor).

Pregled pristopa POJ (Proces – Odločitve – Jezik)

- ☐ Proces vrednotenja dela in razvrščanja ima jasne korake, odgovornosti in roke.
- ☐ V procesu so kontrolne točke za pregled pristranosti.
- ☐ Odločitev o uporabi modela vrednotenja je utemeljena (npr. velikost, heterogenost del).
- ☐ Uteži in merila so preverjeni z vidika vpliva na feminizirana dela.
- ☐ Nazivi delovnih mest so spolno nevtralni.
- ☐ Opisi del ne vsebujejo stereotipov ali »samoumevnih« lastnosti.

B. Korak 1: Postavitev strateških izhodišč in priprava

Zaveza in komunikacija

- ☐ Vodstvo se je zavezalo k upoštevanju načela enakega plačila za delo enake vrednosti.
- ☐ Namen projekta prenove vrednotenja delovnih mest je jasno predstavljen zaposlenim.
- ☐ Projekt je predstavljen kot izboljšava, ne le zakonska obveznost.
- ☐ Določeni so komunikacijski kanali za vprašanja zaposlenih.
- ☐ Določena je odgovorna oseba za komunikacijo.

Socialni partnerji

- ☐ Pregledali smo relevantno kolektivno pogodbo.
- ☐ Sindikat oziroma predstavniki delavcev so pravočasno obveščeni o aktivnostih.
- ☐ Dogovorjen je način sodelovanja socialnih partnerjev.
- ☐ Prepoznane so morebitne pristranosti v obstoječih kolektivnih pogodbah.

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

Delovna telesa

- ☐ Imenovan je vodja projekta.
- ☐ Ustanovljena je projektna skupina.
- ☐ Projektna skupina je spolno uravnotežena.
- ☐ Vključena je oseba s kompetencami s področja HR in/ali enakosti spolov.
- ☐ (Po potrebi) Ustanovljena je nadzorna komisija.
- ☐ (Po potrebi) Opredeljena je vloga zunanjih strokovnjakov.

Pregled izhodiščnih podatkov

- ☐ Pripravljen je seznam vseh delovnih mest.
- ☐ Za vsako delovno mesto je znana spolna sestava.
- ☐ Pregledana je kakovost obstoječih opisov del.
- ☐ Identificirana so delovna mesta brez ustreznih opisov.
- ☐ (Majhna podjetja) Pripravljeni so minimalni opisi del na podlagi pogodb o zaposlitvi, oglasov itd.

Projektni načrt

- ☐ Pripravljen je projektni načrt z roki in mejniki.
- ☐ Načrt vključuje časovno rezervo.
- ☐ Izvedeno je pilotno vrednotenje vzorca del.

Usposabljanje in ozaveščanje

- ☐ Projektna skupina pozna metode vrednotenja dela.
- ☐ Projektna skupina razume nezavedne spolne pristranosti.
- ☐ Projektna skupina pozna zahteve Direktive.
- ☐ Projektna skupina zna uporabljati izbrana orodja (npr. spletno orodje Pay Day).

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

- [ ] V proces so vgrajeni opomniki za preprečevanje pristranosti.

C. Korak 2: Razvoj modela za vrednotenje dela

Izbira pristopa

- [ ] Izbran je primeren model glede na velikost in druge značilnosti organizacije.
- [ ] Model omogoča primerjavo različnih vrst del.
- [ ] Model je skladen z zahtevami Direktive.

Dejavniki in merila

- [ ] Model vključuje štiri predvidene dejavnike Direktive.
- [ ] Merila so določena vnaprej.
- [ ] Merila veljajo enako za vsa delovna mesta.
- [ ] Merila so oblikovana spolno nevtralno.
- [ ] Vključeni so tudi mehki vidiki zahtev dela, kjer so relevantni.
- [ ] Merila ne podvajajo istih zahtev.

Lestvice in uteži

- [ ] Za vsako merilo so določene stopnje in točkovanje.
- [ ] Opisi stopenj so jasni in razlikovalni.
- [ ] Določene so uteži dejavnikov in meril.
- [ ] Uteži sistematično ne podcenjujejo feminiziranih del.
- [ ] Število stopenj merila je smiselno glede na utež merila.

Validacija modela

- [ ] Izvedeno je bilo pilotno vrednotenje.

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

- ☐ Pregledani so bili rezultati pilota.
- ☐ Po potrebi so boli izvedeni popravki modela.
- ☐ Model je potrdilo pristojno telo.
- ☐ Predstavniki delavcev so podali mnenje.

D. Korak 3: Popis in analiza delovnih mest

Viri in metode

- ☐ Zbrana je obstoječa dokumentacija o delih oziroma delovnih mestih.
- ☐ Določeni so viri informacij o delu in delovnih mestih.
- ☐ Določene so metode zbiranja podatkov.
- ☐ Načrtovana je kombinacija več virov/metod za zajem podatkov.

Obveščanje in sodelovanje

- ☐ Zaposleni so obveščeni o namenu popisa del po delovnih mestih.
- ☐ Pojasnjeno je, da se ocenjuje delo, ne oseba.
- ☐ Določen je postopek za razreševanje nesoglasij.

Nazivi in jezik

- ☐ Pregledani so nazivi delovnih mest.
- ☐ Odstranjene so neposredne spolne reference v nazivih.
- ☐ Nazivi so usklajeni za primerljiva dela.

Kakovost opisov

- ☐ Za vsako delovno mesto je shranjen končni opis dela.
- ☐ Opisi odražajo običajne razmere dela.

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

- ☐ Opisi niso prilagojeni konkretnim osebam.
- ☐ Opisi delovnih mest so zapisani spolno nevtralno.
- ☐ Vsi podatki so zapisani in sledljivi.

E. Korak 4: Ocenjevanje in razvrščanje delovnih mest

- ☐ Ocenjena so vsa delovna mesta.
- ☐ Ocenjevanje temelji na spolno nevtralnih opisih in podatkih.
- ☐ Vsako merilo je ocenjeno po lestvici.
- ☐ Ocenjevalci so pozorni na pristranosti.
- ☐ (Po potrebi) Za vsako oceno je zapisana kratka utemeljitev (po merilih).
- ☐ Skupna ocena je izračunana skladno z modelom.
- ☐ Delovna mesta so razvrščena v kategorije enake vrednosti.

F. Korak 5: Pregled in preverjanje rezultatov

- ☐ Izvedena je analiza rezultatov ocenjevanja po spolu.
- ☐ Identificirana so neupravičena odstopanja ocen delovnih mest.
- ☐ Preverjeni so »robni« primeri (delovna mesta z zelo nizkimi ali zelo visokimi ocenami).
- ☐ Preverjene so tipične feminizirane vloge (administracija, skrb, podpora) glede meril/uteži.
- ☐ Preverjena je konsistentnost ocenjevanja med oddelki (enaka merila, enake interpretacije).
- ☐ Po potrebi so popravljene ocene.
- ☐ Po potrebi je prilagojen model.
- ☐ Vse spremembe ocen/modela so zabeležene (kaj, kdaj, zakaj).
- ☐ Izveden je neodvisen pregled konsistentnosti.

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.

- [ ] Končne verzije modela in pravil so dokumentirane.
- [ ] Končni rezultati so formalno potrjeni.

G. Korak 6: Uporaba in komuniciranje rezultatov

- [ ] Plačna struktura je usklajena z razvrstitvijo del.
- [ ] Identificirane so neupravičene razlike v osnovnih plačah.
- [ ] Pripravljen je načrt odprave razlik (ob upoštevanju finančnih zmožnosti).
- [ ] (Večje organizacije) Sistem je formaliziran v internih aktih.
- [ ] Zaposleni so seznanjeni z logiko sistema vrednotenja dela in plačne strukture.
- [ ] Zaposleni poznajo razred svojega delovnega mesta.
- [ ] Vzpostavljen je postopek za vprašanja in pritožbe.
- [ ] Vodje in kadrovska služba so usposobljeni za uporabo sistema.

H. Korak 7: Vzdrževanje in posodabljanje

- [ ] Določena je odgovorna oseba/telo za vzdrževanje sistema.
- [ ] Določena je periodika pregledov.
- [ ] Spremembe del sprožijo ponovni pregled opisov.
- [ ] Sistem se posodablja ob večjih spremembah dela.
- [ ] Redno se spremlja vrzel v plačah in skupnih plačilih po kategorijah.
- [ ] Ugotovitve se uporabljajo za izboljšave sistema.

Projekt PAY DAY (101191135 – PAY DAY – CERV-2024-GE) sofinancira Evropska unija iz sredstev Programa za državljane, enakost, pravice in vrednote. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorjev in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske komisije. Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti Evropska komisija.