



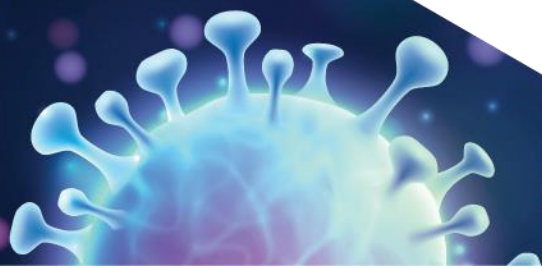
International  
Labour  
Organization



UNIJA POSLODAVACA  
CRNE GORE  
MONTENEGRIN EMPLOYERS FEDERATION



► **Vodič za poslodavce:  
Rad od kuće  
kao odgovor na  
pandemiju COVID-19**



## ► Kako koristiti ovaj vodič

---

Ovaj vodič je pripremila Unija poslodavaca Crne Gore u saradnji sa Kancelarijom Međunarodne organizacije rada za aktivnosti poslodavaca (ILO-ACT/EMP), sa ciljem pružanja praktičnih smjernica kompanijama članicama koje su za svoje zaposlene implementirale protokole „rada od kuće“ tokom 2020. godine, kao alternativni privremeni aranžman za vrijeme krize COVID-19.

Kompanije su implementirale protokole za rad od kuće kao preventivne mjere ili kao odgovor na naredbu ili direktivu Vlade o ograničavanju kontakta licem u lice. Ovaj vodič sadrži preporuke za kompanije, uključujući obaveze i odgovornosti poslodavaca i radnika, njihove nedoumice i izazove, te kako riješiti i upravljati tim izazovima. Takođe, vodič sadrži i predloge obrasca za kompanije kako bi im se omogućilo da formulišu politiku rada od kuće prilagođenu svojim potrebama.

Vodič se poziva na međunarodne standarde rada, utvrđene relevantnim konvencijama i preporukama. Ovi standardi su predmet pregovora na međunarodnom nivou i usvajaju ih vlade, poslodavci i radnici u MOR-u i oni predstavljaju osnov velikog broja nacionalnih zakona o radu.

## ► Riječi zahvalnosti

---

Jae-Hee Chang, Maria Machailo-Ellis i Gary Rynhart predvodili su izradu ovog Vodiča ispred ILO-ACT/EMP. Tekst su revidirali Samuel Asfaha, Magdalena Bober, Farid Hegazy i Vanessa Phala iz ILO-ACT/EMP. Jon Messenger i Valentina Beghini iz Sektora MOR-a za uslove za rad i jednakost su takođe dali korisne inpute i komentare. Na kraju, Miaw Tiang Tang je izradila ovaj vodič.

*Napomena: Odgovornost za mišljenja izražena u ovom vodiču snose isključivo njegovi autori, a publikacija ne predstavlja potvrdu mišljenja i smjernica izraženih u njoj od strane Međunarodne organizacije rada. Navođenje imena firmi i komercijalnih proizvoda i procesa ne znači da ih Međunarodna organizacija rada podržava.*

## ► Uvodna riječ Predsjednika

---

Za samo nekoliko mjeseci, pandemija koronavirusa (COVID-19) je širom svijeta rezultirala razornim ekonomskim, socijalnim i zdravstvenim posljedicama. Stotine hiljada života je izgubljeno, a kraj novonastale krize još uvijek nije na vidiku. Od samog početka, Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG) saraduje sa svim kompanijama članicama kako bi im pomogla da se izbore sa brojnim izazovima i problemima i savladaju negativne (ekonomske, socijalne i zdravstvene) posljedice krize COVID-19.

Unija poslodavaca Crne Gore će biznis zajednici i u narednom periodu pružati snažnu podršku. Naši prioriteti tokom krize su:

- obezbijediti snažno vođstvo kako bi osigurali zdravlje zaposlenih i održivost naše zajednice;
- zastupati interese i potrebe kompanija pred Vladom, kroz inovativne i brze akcije, mjere i rješenja;
- podržati kompanije kroz relevantne informacije i usluge, kao i mogućnosti za umrežavanje na daljinu i rad sa kolegama, jer ovi alternativni aranžmani postaju univerzalni.

Ovaj vodič je primjer posvećenosti UPGC našem članstvu.

Poslodavci danas rade u izuzetno složenom okruženju koje se stalno mijenja. U našim svakodnevnim razgovorima sa predstavnicima vlasti, dajemo prioritet mjerama za podršku kontinuitetu poslovanja i očuvanju radnih mjesta. Ovo je posebno važno za turizam i ugostiteljstvo, maloprodaju i srodne sektore koji su već pretrpjeli značajne potrese na strani tražnje.

Iako se teške odluke svakodnevno donose, sigurnost ljudi uvijek mora biti na prvom mjestu. Pozivamo naše članove da sprovedu vladine mjere što je brže i efikasnije moguće i preduzimaju pozitivne akcije kad god su u prilici.

Ovaj vodič je dizajniran tako da pomogne našim članovima da odgovore na "novu realnost" koja se mijenja iz dana u dan. Mnoge kompanije po prvi put primjenjuju i oslanjaju se na „rad od kuće“. Neki u tome uspijevaju, dok se drugi teško prilagođavaju. Nadamo se da im ovaj vodič može pružiti pravovremenu pomoć.

Na kraju, želim da se zahvalim Međunarodnoj organizaciji rada za njihovu pomoć u izradi ovog vodiča.

Srdačno,

**Predrag Mitrović**

**Predsjednik Unije poslodavaca Crne Gore**

## Sadržaj

---

<b>Kako koristiti ovaj vodič</b>	<b>1</b>
<b>Riječi zahvalnosti</b>	<b>1</b>
<b>Uvodna riječ Predsjednika</b>	<b>2</b>
<b>Uvod</b>	<b>4</b>
1. Šta je rad od kuće?	4
2. Kako se rad od kuće razlikuje od rada putem interneta, rada uz pomoć telekomunikacionih tehnologija ili rada na daljinu?	4
3. Da li su svi poslovi pogodni za rad od kuće?	5
4. Kako se kompanije prilagođavaju korišćenju aranžmana za rad od kuće?	6
5. Da li su zaposleni dužni da prihvate nalog kompanije da rade od kuće?	6
6. Koje su obaveze poslodavaca u implementaciji aranžmana za rad od kuće kao odgovora na COVID-19?	7
7. Koje su obaveze zaposlenih prilikom rada od kuće?	11
8. Kako se mjeri produktivnost zaposlenih kada rade od kuće?	12
9. Koji su glavni izazovi u implementaciji aranžmana za rad od kuće i o čemu treba voditi računa kako bi se na te izazove odgovorilo?	13
10. Da li bi trebalo nastaviti sa radom od kuće nakon COVID-19?	22
<b>Prilog: Obrazac za definisanje politike o radu od kuće</b>	<b>24</b>
<b>Reference</b>	<b>30</b>

## ► Uvod

---

Pandemija koronavirusa (COVID-19) i dalje snažno utiče na javno zdravlje i uzrokuje poremećaje bez presedana u ekonomijama i na tržištima rada. U skladu sa savjetima Svjetske zdravstvene organizacije (SZO), preduzeti su mnogi koraci širom svijeta radi suzbijanja širenja virusa. Vlade su sprovodile mjere u rasponu od fizičke distance, ograničenja slobode kretanja i zatvaranja kompanija i radnji koje nisu presudno važne za život, do zatvaranja čitavih gradova u različitim dijelovima svijeta. Kako se pandemija razvija, tako se razvijaju i mjere koje su vlade preduzele kako bi na nju odgovorile.

Smanjivanje kontakta licem u lice predstavlja važnu aktivnost za ublažavanje uticaja COVID-19. Prema podacima Međunarodne organizacije rada (MOR), oko 68% ukupne svjetske radne snage, uključujući 81% poslodavaca, trenutno živi u zemljama sa preporučenim ili naloženim zatvaranjem radnih mjesta<sup>1</sup>. U ovom novom okruženju poslodavci moraju biti u mogućnosti da se prilagode i definišu planove za krizne situacije kako bi reagovali na nove mjere kada se one pojave. Mnoge kompanije isprobavaju rad od kuće kao privremeni ili alternativni aranžman.

### 1. Šta je rad od kuće?

Rad od kuće je radni aranžman u kojem radnik ispunjava osnovne obaveze svog posla, ostajući kod kuće, koristeći informacione i komunikacione tehnologije (ICT). Za potrebe ovog vodiča i u kontekstu pandemije COVID-19, pojam „rad od kuće“ koristi se isključivo za rad od kuće kao privremeni, alternativni aranžman za rad. On zahtijeva zajedničku odgovornost i posvećenost i poslodavaca i radnika, kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja i održavanje zaposlenosti.

### 2. Kako se rad od kuće razlikuje od rada putem interneta, rada uz pomoć telekomunikacionih tehnologija ili rada na daljinu?

Napredak u informaciono-komunikacionim tehnologijama (ICT) omogućio je i olakšao alternativne radne aranžmane, uključujući rad od kuće, rad putem interneta, rad uz pomoć telekomunikacionih tehnologija i rad na daljinu. Ovi se pojmovi često naizmjenično koriste za označavanje novih i evoluirajućih modela rada izvan prostorija poslodavca, odnosno van radnog mjesta. Možda postoje male razlike između tih termina. Na primjer, neki mogu podrazumijevati privremeni aranžman, dok drugi mogu podrazumijevati dugoročni aranžman. Rad od kuće se smatra radom putem interneta od kuće<sup>2</sup>, pri čemu rad putem interneta može podrazumijevati različite lokacije izvan primarnog radnog mjesta ili prostorija poslodavca (poput mobilnog rada)<sup>3</sup>. Rad putem telekomunikacionih tehnologija se odnosi na upotrebu telekomunikacija umjesto putovanja do posla i nazad. Postoje neke razlike između pojmova „rad putem interneta“ i „rad uz pomoć telekomunikacionih tehnologija“, uglavnom zato što je rad putem interneta širi pojam i ne mora uvijek biti zamjena za putovanje do posla i nazad, ali su te razlike relativno male. U svrhu ovog vodiča, termini „rad putem interneta“ i „rad uz pomoć telekomunikacionih tehnologija“ se koriste naizmjenično.

---

<sup>1</sup> ILO (Međunarodna organizacija rada), „ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Third edition – Updated estimates and analysis“, 29. april 2020.

<sup>2</sup> Eurofound (Evropska fondacija za unapređenje uslova za život i rad) i ILO, *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* (Luksemburg i Ženeva, 2017).

<sup>3</sup> Jon C. Messenger (ed.), *Telework in the 21<sup>st</sup> Century, an Evolutionary Perspective*, ILO Future of Work series, (Edward Elgar i MOR, 2019).

### 3. Da li su svi poslovi pogodni za rad od kuće?

Kada su radna mjesta i kancelarije zatvoreni u cijeloj kompaniji kao mjera predostrožnosti ili kao rezultat vladine naredbe, kompanije mogu biti u mogućnosti da organizuju rad od kuće kako bi osigurale kontinuitet usluge, zadržale produktivnost i očuvale radna mjesta, istovremeno obezbjeđujući sigurnost i zdravlje radnika. MOR procjenjuje da blizu 18% radnika ima zanimanja koja su pogodna za rad od kuće i žive u zemljama sa infrastrukturom koja omogućava rad od kuće<sup>4</sup>.

Odgovornost za aranžmane za rad od kuće je podijeljena i ovi aranžmani zahtijevaju posvećenost i poslodavaca i radnika kako bi bili uspješni. I poslodavci i radnici treba da budu praktični, fleksibilni i da razumiju položaj onog drugog pri implementaciji aranžmana za rad od kuće.

Prije uvođenja aranžmana za rad od kuće, poslodavci bi trebalo da procijene da li je to moguće i praktično za data radna mjesta i za nosioce posla, i zato:

- ▶ Identifikujte radne funkcije i zadatke koji se mogu obavljati na daljinu. To može podrazumijevati inovativnost i kreativnost da biste stvari radili drugačije od standardnog pristupa.
- ▶ Procijenite mehanizme za povezivanje kao što su redovni pozivi za videokonferencije i druga sredstva.
- ▶ Procijenite infrastrukturu, objekte i alate dostupne za rad od kuće, poput internet veze i dostupnosti pouzdanog napajanja strujom.
- ▶ Procijenite zakonske uslove, obaveze i potencijalnu odgovornost, uzimajući u obzir položaj radnika i potrebne radne funkcije, opremu i alate<sup>5</sup>.
- ▶ Procijeniti položaj radnika u pogledu sigurnosti i zdravlja u njegovom/ njenom domu i stvarne kapacitete za obavljanje potrebnih zadataka od kuće.
- ▶ Razmislite o potencijalnom uticaju načina života radnika. Na primjer, radnici mogu imati obavezu da brinu o djetetu ili zavisnom licu, napete odnose ili nasilje u porodici, dugoročne zdravstvene probleme ili invaliditet.
- ▶ Procijenite postoje li neki problem sa mentalnim zdravljem ili budući problemi koji bi mogli nastati zbog rada od kuće.

Važno je napomenuti da iako je napredak informaciono-komunikacionih tehnologija omogućio rad od kuće, ne mogu se sve funkcije i zadaci obavljati izvan prostorija poslodavca ili datog radnog mjesta. Postoje kompanije, zanimanja i zadaci u kojima rad od kuće nije praktičan ili izvodljiv ili se ne može primijeniti u kratkom vremenskom okviru.

Poslodavci moraju istražiti i primijeniti alternativni plan za radne funkcije i zadatke koji se ne mogu izvoditi na daljinu, ili za radnike koji imaju ograničenja kod kuće ili zdravstvene probleme i problem vezano za sigurnost koji onemogućavaju rad od kuće. U skladu sa odredbama nacionalnih propisa, vladinim smjernicama ili politikom preduzeća, poslodavci mogu razmotriti mogućnost da savjetuju radnicima da iskoriste već obračunati plaćeni godišnji odmor ili da ga koriste unaprijed, da koriste produženo odsustvo sa pola plate ili neplaćeno odsustvo, ili bilo koje drugo primjenjivo odsustvo koje bi se moglo koristiti u datoj situaciji u dogovoru sa radnicima o kojima je reč.

---

<sup>4</sup> ILO, "Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic", Policy Brief, April 2020.

<sup>5</sup> Poslodavci treba da razmisle da li je osiguran prostor za rad od kuće. Mnoge politike vezano za odgovornost poslodavaca obuhvataju i aranžmane za rad od kuće, ali to treba provjeriti. U suprotnom, možda su zaposleni pokriveni sopstvenom polisom za osiguranje doma u kojem žive.

#### 4. Kako se kompanije prilagođavaju korišćenju aranžmana za rad od kuće?

Neke kompanije možda imaju prethodno iskustvo u sprovođenju aranžmana za rad od kuće ili možda već imaju planove za vanredne situacije za uvođenje rada od kuće. Međutim, mnoge kompanije će vjerovatno prvi put uvoditi aranžmane za rad od kuće, a moraju brzo i hitno usvojiti aranžmane za rad od kuće u cijeloj kompaniji. Na primjer, istraživanje sprovedeno u martu 2020. godine na 250 velikih kompanija u Argentini pokazalo je da je 93% prihvatilo rad na daljinu kao odgovor na pandemiju COVID-19. Slično tome, indijski gigant za outsourcing poslovnih procesa *Tata Consultancy Services* je naveo da je oko 85% od 400.000 zaposlenih u ovoj kompaniji u Indiji i širom svijeta radilo od kuće kao rezultat lockdown mjera<sup>6</sup>.

Iako mnoge kompanije prepoznaju prednosti rada od kuće, neke su imale poteškoća kod ovog prelaza. Na primjer, anketa u Japanu, sprovedena prije najave vanrednog stanja 7. aprila, pokazala je da iako se 96% ispitanika slaže sa važnošću rada od kuće ili rada na daljinu, 31% kompanija nije uspjelo usvojiti ovaj obrazac rada. Glavni razlog bio je taj što papirologija nije digitalizovana, a potrebna interna pravila i procedure za rad na daljinu nisu bili spremni. Zabrinutost zbog povjerljivosti podataka ili mogućih kršenja sigurnosnih protokola mogu takođe ograničiti primjenu rada od kuće. Mnoga mala i srednja preduzeća (MSP) takođe se bore sa aranžmanima za rad od kuće i čitav niz nedavnih anketa to pokazuje. Na primjer, argentinska Opservatorija za mala i srednja preduzeća utvrdila je da MSP koriste rad na daljinu mnogo manje nego velike kompanije<sup>7</sup>.

Prema Merserovoj (Mercer) Sudiji globalnih trendova talenata 2020. (2020 Global Talent Trends Study), samo 22% kompanija bilo je spremno za masovni rad na daljinu prije izbijanja COVID-19. Studija je takođe pokazala da samo 44% kompanija sistematično ocjenjuje radna mjesta iz ugla njihove prilagodljivosti, umjesto da dozvoli da se fleksibilnost utvrđuje zavisno od okolnosti radnika. Ovakve procjene mogu pomoći kompanijama da sistematično osmisle fleksibilnost radnog mjesta, postižući ravnotežu između potreba kompanije i potreba njenih radnika.

#### 5. Da li su zaposleni dužni da prihvate nalog kompanije da rade od kuće?

Aranžmani za rad od kuće obično se implementiraju na dobrovoljnoj osnovi između poslodavaca i zaposlenih, a često ih prati potpisani sporazum koji definiše uslove za to. U trenutnoj situaciji, međutim, rad od kuće je u mnogim djelovima svijeta naložen kao privremena mjera javnog zdravlja.

U skladu sa članom 19(a) Konvencije o zaštiti na radu iz 1981. godine (br. 155), zaposleni su zakonski obavezni da sarađuju sa poslodavcem radi obezbjeđivanja sigurnog i zdravog radnog okruženja u skladu sa relevantnim zakonskim odredbama, kolektivnim ugovorima ili politikom preduzeća. Zaposleni su odgovorni i za brigu o vlastitom zdravlju i sigurnosti i o sigurnosti drugih, korišćenje uređaja i zaštitne opreme i poštovanje pravila koja definiše poslodavac. Uz to, u skladu sa stavom 16. Preporuke o zaštiti na radu iz 1981. godine (br. 164), oni bi trebalo da što prije prijave sve opasnosti ili probleme u skladu sa procedurama poslodavca za prijavljivanje takvih okolnosti. Važno je da svima bude jasno da obaveze i odgovornosti zaposlenih ostaju čak i u neformalnom okruženju aranžmana za rad od kuće.

<sup>6</sup> ILO, "Working from Home".

<sup>7</sup> ILO, "Working from Home". Argentinska opservatorija za mala i srednja preduzeća je utvrdila da je upotreba rada na daljinu prisutna u samo 55% MSP u uslužnom sektoru, 24% MSP u industriji i 23% MSP u trgovini na malo.

Stoga, kada se zahtijeva rad od kuće kako bi se spriječilo širenje pandemije, zaposleni moraju saradivati i u potpunosti se pridržavati preventivnih mjera ili direktiva, razumno brinuti o sopstvenoj sigurnosti i sigurnosti drugih i pridržavati se politika kompanije<sup>8</sup>.

## 6. Koje su obaveze poslodavaca u implementaciji aranžmana za rad od kuće kao odgovora na COVID-19?

Važno je napomenuti da privremeni aranžmani za rad od kuće ne zahtijevaju trajno prilagođavanje odredbama i uslovima iz ugovora o radu. Aranžmani se mogu promijeniti kao odgovor na ažurirane direktive i na promjene u potrebama kompanije. Poslodavci bi trebalo da razmotre mogućnost izmjene ili izrade politike ili smjernica kompanije kako bi pružili jasne smjernice o sprovođenju aranžmana za rad od kuće (vidi prilog za obrazac). Oni tu politiku treba da na efikasan način prezentuju svim zaposlenima, odnosno da što prije informišu zaposlene o svim promjenama te politike.

Mnoge države širom svijeta počele su zakonski da propisuju rad od kuće/ rad na daljinu, uslove za rad, prava i obaveze poslodavaca i zaposlenih. Na primjer, u Holandiji se Uredba o uslovima za rad odnosi na plaćeni posao koji je zaposleni obavio u svom mjestu stanovanja ili na drugom mjestu koje zaposleni izabere izvan prostorija poslodavca. To uključuje obavezu poslodavca da brine o radniku i osigurava da su ispunjene zakonske obaveze iz Uredbe. U Poljskoj, odredba Zakona o radu koja se odnosi na „rad na daljinu“ naglašava da je mjesto obavljanja posla udaljeno od radnog prostora poslodavca i da se zasniva na uslugama koje se pružaju elektronskim putem, dok je u Austriji „rad na daljinu“ regulisan propisima o radnom vremenu, a ne kao zasebno pitanje<sup>9</sup>. U martu 2020. godine Čile je usvojio zakon kojim se propisuje rad na daljinu, garantuje pravna sigurnost i poslodavcima i zaposlenima u aranžmanima za rad na daljinu i preciziraju njihova prava i obaveze. Na primjer, obaveza poslodavaca uključuje pokrivanje troškova rada, funkcionisanja, održavanja i opravke opreme.<sup>10</sup>

### **Zakon o radu ("Službeni list Crne Gore", br. 074/19 od 30.12.2019) u članu 42 predviđa mogućnost zasnivanja radnog odnosa van prostorija poslodavca:**

#### **“Član 42**

(1) Radni odnos može da se zasnuje za obavljanje poslova van prostorija poslodavca, kada to dopušta priroda posla.

(2) Radni odnos za obavljanje poslova van prostorija poslodavca obuhvata rad na daljinu i rad od kuće.

(3) Ugovor o radu zaključen u smislu stava 1 ovog člana, pored podataka iz člana 31 stav 1 ovog zakona, sadrži i podatke o:

- 1) vrsti poslova i načinu organizovanja rada;
- 2) uslovima rada i načinu vršenja nadzora nad radom;
- 3) upotrebi sopstvenih sredstava za rad i naknadi troškova za njihovu upotrebu;
- 4) naknadi drugih troškova vezanih za obavljanje poslova i način njihovog utvrđivanja; i
- 5) drugim pravima i obavezama.”

**Uz to, u skladu sa članom 43, poslodavac je dužan da vodi evidenciju ukoliko njegovi zaposleni rade van prostorija poslodavca:**

<sup>8</sup> U Singapuru je 7. aprila 2020. god usvojena nova Regulatorna za COVID-19 (Privremene mjere) (Naredba o kontroli) kojom se od kompanija traži da primjenjuju rad od kuće, kada je to moguće, i definiše kao prekršaj ako kompanija ne sprovodi mjere za rad na daljinu ako oblast rada to dozvoljava.

<sup>9</sup> Primjeri iz Holandije, Poljske i Austrije uzeti su iz: ILO, Osiguravanje pristojnog radnog vremena za budućnost, Opšte istraživanje o instrumentima radnog vremena, Izvještaj III (dio B), Komitet eksperata za primjenu Konvencije i Preporuka, Međunarodna organizacija rada, 107. sjednica, (Ženeva, 2018), str. 744

<sup>10</sup> Dentons, “Chile Telework law”, April 2020.



**“Član 43**

(1) Poslodavac je dužan da vodi evidenciju ugovora o radu iz člana 42 ovog zakona i da o tome obavještava organ uprave nadležan za poslove inspekcijskog nadzora (u daljem tekstu: inspekcija rada).

(2) Inspekcija rada može da zabrani poslodavcu obavljanje poslova van prostorija poslodavca kada postoji neposredna opasnost za život i zdravlje zaposlenih i ako taj rad ugrožava životnu sredinu.”

Ako ne postoje posebni propisi vezano za rad od kuće, poslodavcima se savjetuje da pogledaju odredbe postojećih nacionalnih zakona i propisa koji se odnose na rad i zapošljavanje, zaštitu na radu i relevantne direktive i smjernice koje su izdali relevantni nacionalni i lokalni organi.

**(a) Sigurnost i zdravlje zaposlenih****Članovi 3, 16, 18, 19 i 21 Konvencije br. 155**

Izraz zdravlje, u vezi sa radom, ne označava samo odsustvo zaraze ili bolesti; on uključuje i fizičke i mentalne elemente koji utiču na zdravlje, a koji su direktno povezani sa sigurnošću i higijenom na radu<sup>a</sup>. Poslodavci snose ukupnu odgovornost da osiguraju preduzimanje svih praktičnih preventivnih i zaštitnih mjera kako bi se profesionalni rizici sveli na minimum<sup>b</sup>, a to uključuje obezbjeđivanje, kad je to potrebno i u mjeri u kojoj je to izvodljivo, odgovarajuće zaštitne odjeće i zaštitne opreme, bez ikakvih troškova za radnika<sup>c</sup>. Poslodavci su odgovorni i za pružanje adekvatnih informacija i odgovarajuće obuke o zaštiti zdravlja na radu [zaštita na radu<sup>d</sup>]; savjetovanje sa zaposlenima o aspektima zaštite na radu u vezi sa njihovim radom<sup>e</sup>; i obezbjeđivanje mjera za postupanje u vanrednim situacijama.<sup>f</sup>

<sup>a</sup> Član 3(e)

<sup>b</sup> Čl. 16 Konvencije br. 155 navodi da su “Poslodavci dužni da osiguraju, u mjeri u kojoj je to izvodljivo u praksi, da su radna mjesta [...] pod njihovom kontrolom sigurna i da ne nose rizike po zdravlje.”

<sup>c</sup> Članovi 16(3) i 21.

<sup>d</sup> Član 19(c) i (d).

<sup>e</sup> Član 19(e).

<sup>f</sup> Article 18.

Poslodavci su dužni da se brinu za sve svoje zaposlene i treba da, u mjeri u kojoj je to izvodljivo, osiguraju radno okruženje koje je sigurno i bez rizika po fizičko i psihičko zdravlje. Ovo uključuje procjenu, kontrolu i ublažavanje rizika na lokacijama mimo redovnog radnog mjesta, poput mjesta gdje zaposleni živi u periodu rada od kuće. Poslodavci takođe treba da podsjetu zaposlene na njihove dužnosti i obaveze iz ugovora o radu i primjenljivih politika, a posebno na njihove dužnosti i obaveze u vezi sa zdravljem i sigurnošću.

Iako je poslodavcima u trenutnom kontekstu možda teško da sprovedu tradicionalne procjene rizika za zdravlje i sigurnost u kući/stanu gdje zaposleni živi, ostaje dužnost poslodavca da provjeri da:

- ▶ je posao koji se od zaposlenog traži takav da se može bezbjedno obaviti od kuće;
- ▶ su izvršena prilagođavanja radnih zadataka, ako je potrebno, kako bi se mogli bezbjedno realizovati kroz rad od kuće;
- ▶ zaposleni imaju potrebnu opremu i instrumente da bezbjedno rade od kuće, uključujući i potrebnu zaštitnu ili sigurnosnu opremu, ako je potrebno;

- ▶ postoje aranžmani koji će osigurati da je oprema kompanije, ako se nosi kući radi obavljanja rada od kuće, evidentirana kao takva i vraćena kompaniji u stanju u kojem je izdata;
- ▶ zaposleni imaju potrebne informacije, instrukcije, nadzor i obuku, uključujući mjere za postupanje u vanrednim situacijama;
- ▶ je zaposlenima sa invaliditetom obezbijeđen prikladan smještaj u vezi sa radom koji treba da obavljaju od kuće;
- ▶ postoje aranžmani kojima se osigurava fizička i mentalna dobrobit zaposlenog.

Kako bi se omogućio rad od kuće tokom COVID-19, Španija je uvela vanrednu privremenu zakonsku mjeru kojom se omogućava da zaposleni sami sprovedu procjenu rizika vezano za rad od kuće na osnovu dostavljene liste stavki koje treba provjeriti<sup>11</sup>.

Poslodavci treba da uspostave sistem prijavljivanja i istrage povreda, bolesti ili drugih nezgoda koje se događaju zbog radnih aktivnosti. Uz to, poslodavci moraju biti svjesni svakog povećanog zdravstvenog i sigurnosnog rizika koji može nastati zbog rada od kuće tokom pandemije COVID-19. To može uključivati pojačane psihosocijalne opasnosti u vezi sa radom od kuće, uključujući potencijalni porast profesionalnog stresa. Isto tako, to bi moglo obuhvatiti i veće izgleda da se incident porodičnog nasilja dogodi zbog ekonomskih poteškoća i promijenjenih porodičnih zahtjeva na nivou domaćinstva i prinudnog ostanka kod kuće. U nekim zemljama postoje izvještaji o povećanom nasilju u porodici i zlostavljanju za vrijeme zaključavanja uzrokovanog pandemijom COVID-19<sup>12</sup>. Poslodavci bi trebalo da održavaju redovan kontakt sa svojim zaposlenima i informišu ih o svim resursima koji imaju. Na primjer, neki poslodavci imaju programe pomoći zaposlenima koji podrazumijevaju povjerljive usluge savjetovanja i upućivanja.<sup>13</sup>

## (b) Alati, oprema, potrebni materijal i tehnologija

Poslodavci bi trebalo da zaposlenima osiguraju relevantne alate, opremu, materijale i tehnologiju potrebne za obavljanje traženih zadataka prilikom sprovođenja aranžmana za rad od kuće, osim ako u uslovima i odredbama ugovora o radu, kolektivnom ugovoru ili politici kompanije nije drugačije navedeno<sup>14</sup>. Uz to, poslodavci bi trebalo da osiguraju i popravku takvih alata i opreme ako je potrebno. Vrsta potrebne opreme i podešavanja zavisi od poslovne aktivnosti i radnih zadataka koje treba obaviti. To može uključivati laptop, računarske monitore, softver, telefon, pristup internetu, slušalice, pristup host aplikacijama i drugu primjenjivu opremu koja se smatra potrebnom. U drugim situacijama, može uključivati isporuku opreme i ugradnju tehničkih uređaja potrebnih za posao.

Poslodavci bi mogli razmotriti osnivanje posebnog sektora za pomoć ili e-mail adrese za podršku gdje bi zaposleni mogli da upute pitanja vezano za alate, opremu i tehnologiju koje koriste u obavljanju posla i zatraže pomoć i podršku kada je to potrebno. Poslodavci bi takođe trebalo da pojasne da je upotreba opreme i alata koje kompanija pruža za potrebe rada od kuće ograničena samo na zaposlenog i samo na obavljanje radnih zadataka.

---

<sup>11</sup> ECIJA, *COVID-19 Spain: FAQs for business*.

<sup>12</sup> *The News International* izvještava da u kineskoj provinciji Hubei policijski izvještaji pokazuju da je broj slučajeva nasilja u porodici utrostručen tokom pandemije COVID-19. U Brazilu su centri za pomoć kojima upravlja država registrovali 40% više slučajeva koji se pripisuju izolaciji uzrokovanom pandemijom COVID-19.

<sup>13</sup> Poslodavci mogu pružiti i informacije o nacionalnim i lokalnim programima koji su uvedeni kao podrška žrtvama porodičnog nasilja.

<sup>14</sup> ILO, *Final report: Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors*, GDFTWEFS/2016/9, str. 28. "Izuzev ukoliko postoji drugačiji dogovor sa zaposlenim, poslodavci bi trebalo da plate troškove hardvera i softvera."

### (c) Organizacija rada od kuće i relevantni troškovi

Troškovi rada od kuće tradicionalno se ne nadoknađuju prema većini nacionalnih zakona i praksi. Međutim, u situaciji trenutne pandemije, rad od kuće može biti neophodan i rezultirati time da zaposleni snose neke troškove u vezi sa tim. U nedostatku zakonskih odredbi ili vladinih smjernica koje definišu obavezu poslodavcima da refundiraju troškove vezano za rad od kuće, poslodavci bi trebali razmotriti mogućnost da zaposlenima nadoknade neke razumne i neophodne troškove organizacije radnog prostora kod kuće koji su nastali u obavljanju potrebnih zadataka. To može uključivati dio troškova vezano za:

- ▶ Troškove upotrebe mobilnog ili fiksnog telefona
- ▶ Troškove interneta
- ▶ Upotrebu svog kompjutera ili tableta
- ▶ Softver ili hardver za online konferencije.

Međutim, poslodavci mogu isključiti troškove radnog prostora kod kuće koji se uglavnom odnose na pogodnosti za zaposlene, što može uključivati bržu internetsku vezu, dodatne računarske monitore, ergonomske stolice ili štampače<sup>15</sup>. Poslodavci treba da osiguraju da politika kompanije definiše koje će troškove pokriti u slučaju rada od kuće. Ta politika bi mogla definisati da zaposleni moraju tražiti prethodno odobrenje kompanije za nadoknadu troškova nastalih u situacijama rada od kuće.

### (d) Nadoknada za zaposlene

Generalno, kada se realizuje rad od kuće, svaka ozljeda koja je nastala tokom radnog vremena i koja proizilazi tokom ili iz obavljanja radnih zadataka u određenom prostoru za rad u kući treba da bude obuhvaćena odštetnim osiguranjem zaposlenih.

Sveukupno bi broj zahtjeva za nadoknadu zaposlenima mogao opasti za vrijeme pandemije jer manje ljudi radi. Ali teško da se takav efekat može osjetiti u svim sektorima, a zahtjevi zaposlenih možda neće biti ograničeni na izloženost COVID-19. Poslodavci se mogu suočiti sa dodatnim izazovima u ograničavanju ozljeda na radnom mjestu za vrijeme rada od kuće zbog nedostatka nadzora nad radnim okruženjem i povećanog rizika od neadekvatne upotrebe opreme i ometanja u kući. Ovi bi izazovi mogli biti dopunjeni trenutnom pandemijom koja je doprinijela porastu anksioznosti i mentalnog stresa i prisilila mnoge zaposlene da dijele improvizovane radne prostore u kući sa svojim supružnicima, djecom i kućnim ljubimcima.

### (e) Odgovornost

Zavisno od nacionalnih zakona i drugih propisa, radni prostor zaposlenog kod kuće može se smatrati produžetkom radnog prostora poslodavca u okviru aranžmana za rad od kuće. Poslodavac bi mogao biti odgovoran za nezgode koje proizađu i dogode se tokom zaposlenja, kada se povreda dogodi u radnom prostoru zaposlenog kod kuće tokom radnog vremena. Vrijeme, lokacija i okolnosti povrede predstavljaju važne aspekte koje treba procijeniti. Ako je do ozljeda došlo tokom redovnog radnog vremena, na mjestu gdje je poslodavac predvidio da će zaposleni obavljati posao i to usred obavljanja traženog radnog zadatka, poslodavci mogu biti odgovorni za to. Poslodavcima se savjetuje da analiziraju postojeće osiguranje kompanije u smislu odgovornosti poslodavaca kako bi bili sigurni da ono uključuje i rad od kuće.

---

<sup>15</sup> Norton Rose Fulbright, "COVID-19: Working from home and employer reimbursement of remote-work expenses in California and beyond", Mart 2020.

Poslodavac bi trebalo da osigura da politika kompanije o radu od kuće ne definiše preuzimanje odgovornosti za ozljede nastale u radnom prostoru zaposlenog kod kuće izvan dogovorenog radnog vremena ili bilo koji gubitak, uništenje ili ozljede koje se mogu dogoditi u domu tog zaposlenog. Ovo uključuje članove porodice, posjetioce ili druge koji mogu biti povrijeđeni unutar ili oko kuće zaposlenog.

## 7. Koje su obaveze zaposlenih prilikom rada od kuće?

### Konvencija br. 155

#### Član 19

Na nivou preduzeća biće definisani aranžmani prema kojima —

- (a) zaposleni, tokom obavljanja svog posla, saraduju sa poslodavcem u izvršenju zadatih obaveza;
- (b) predstavnici zaposlenih u preduzeću saraduju sa poslodavcem u oblasti zaštite na radu;

...

### Preporuka br. 164

16. Aranžmani definisani u Članu 19. Konvencije imaju za cilj da osiguraju da zaposleni —

- (a) u razumnoj mjeri brinu o svojoj sigurnosti i sigurnosti drugih lica na koje mogu uticati njihove aktivnosti ili propusti na radu;
- (b) se pridržavaju uputstava izdatih vezano za njihovu, kao i sigurnost i zdravlje drugih, i sigurnosnih i zdravstvenih procedura;
- (c) pravilno koriste sigurnosne uređaje i zaštitnu opremu i ne doprinose njihovoj neupotrebljivosti;
- (d) odmah obavijeste svog neposredno nadređenog o svakoj situaciji za koju imaju razloga da vjeruju da može predstavljati opasnost, a koju sami ne mogu ispraviti;
- (e) prijavljuju svaku nezgodu ili povredu zdravlja koje nastaju tokom ili u vezi s radom.

Zaposleni su dužni da zaštite sebe i druge, kao i da saraduju sa svojim poslodavcima u sprovođenju preventivnih i kontrolnih mjera, u skladu sa Članom 19(a) Konvencije br. 155. To uključuje praćenje svih informacija, uputstava ili obuka koje obezbijede poslodavci i prihvatanje sigurnog radnog ponašanja, poštovanje uputstava, obezbjeđivanje dobre higijenske prakse i upotrebu sigurnosnih uređaja i zaštitne opreme.

Zaposleni su dužni da obavijeste poslodavca ako postanu svjesni da pate od bilo koje bolesti ili fizičkog ili mentalnog oštećenja koje utiče na njihovu sposobnost da obavljaju posao, kao i da svaku nezgodu odmah prijave menadžmentu. Isto tako, zaposleni bi trebalo da održavaju redovne kontakte sa svojim poslodavcem i informišu se o svim zdravstvenim i sigurnosnim rizicima kod kuće ili potrebi da promijene aranžman za rad od kuće.

Osim sigurnosti i zdravlja, kod aranžmana rada od kuće primjenjuju se i opšte obaveze i odgovornosti radnika, uključujući one utvrđene odgovarajućim nacionalnim zakonima o radu i zapošljavanju, uslovima zapošljavanja ili kolektivnim ugovorom. Ove obaveze mogu uključivati:

- ▶ pridržavanje pravila kompanije ili smjernica o radu od kuće, ako postoje;

- ▶ pridržavanje svih postojećih politika i propisa, uključujući politiku sigurnosti i zaštite na radu, politiku ICT i politiku zaštite podataka, prava intelektualne svojine, politiku upotrebe alata i opreme kompanije;
- ▶ brigu o sopstvenoj sigurnosti, fizičkom i mentalnom zdravlju i dobrobiti;
- ▶ ograničavanje radnog vremena na ono koje je dogovoreno sa poslodavcem i u skladu sa nacionalnim zakonodavstvom o radnom vremenu;
- ▶ ispunjavanje svih uobičajenih ili alternativnih dodijeljenih zadataka;
- ▶ obezbjeđivanje ravnoteže između radnog i privatnog života, i očuvanje aktivnosti i povezanosti;
- ▶ biti raspoloživ i dostupan u toku radnog vremena, i održavati redovnu i pravovremenu komunikaciju sa rukovodiocima;
- ▶ suzdržavanje od sastanka sa kupcima ili drugim zaposlenima kod kuće bez odobrenja kompanije;
- ▶ organizovanje potrebnih aranžmana za njegu djece ili zavisnih lica;
- ▶ odgovorno brinuti o alatima i opremi kompanije, uključujući tehnologiju, zaštitu podataka, poverljivost i bezbjednost.

## 8. Kako se mjeri produktivnost zaposlenih kada rade od kuće?

Kompanije sa zaposlenima koji rade na daljinu uglavnom su zabrinute zbog produktivnosti iz dva ugla. Neki se poslodavci pitaju “da li oni uopšte rade?”, dok su drugi više zabrinuti “rade li efikasno?” Ipak, mjerenje produktivnosti radne snage na daljinu ne bi trebalo da bude ništa teže ili drugačije nego mjerenje fizički prisutne radne snage.

Dobro vođeni timovi koji rade na daljinu mogu biti daleko produktivniji od zaposlenih koji su prisutni kod poslodavca jer se od kompanija traži da mjeri produktivnost objektivnim mjerilima, a ne fizičkim prisustvom kroz “vrijeme provedeno u zgradi”.

Prije nego što neko preduzeće uspostavi način praćenja i mjerenja radnog učinka, trebalo bi da utvrdi šta treba mjeriti. Od ključnog značaja je izbor mjerila koja daju najveći efekat i kvalitativnih mjerila.

Za mjerenje produktivnosti na bazi rezultata potrebni su mjerljivi pokazatelji, koje je često teško odrediti. Neke sektore i poslove je lakše definisati nego druge. Na primjer, za radnika prodaje, vrlo je jasno što se može mjeriti i ocijeniti. Kod poslova poput službenika u call centru može se koristiti jednostavan pokazatelj - broj poziva na sat. Međutim, kada zaposleni imaju raznovrsne odgovornosti, potrebno je kreirati pokazatelje za svakog radnika pojedinačno, uz određeni stepen učestale revizije.

Uz to, zadovoljenje određenog pokazatelja ne mora nužno biti jednako produktivnosti. Ako su ciljevi postavljeni prenisko, zaposleni koji postiže željeni rezultat možda neće raditi u punom kapacitetu. Samo zato što je zaposleni sa kancelarijom povezan virtuelnom privatnom mrežom (VPN) ne znači da se posao odrađuje.

Učinak se najbolje određuje ishodima i da li zaposleni ispunjava mjerljive referentne vrijednosti ili ciljeve. Kao i svaki cilj, radni učinak se ne može postići ako niko ne zna šta on podrazumijeva. Ključ dobre saradnje sa zaposlenima na daljinu jeste da budete vrlo jasni i konkretni u svim svojim očekivanjima.

Treba razmotriti koliko će vremena trebati da se utvrdi da li je neko produktivan ili ne. Mjerljivi rezultati imaju smisla, ali što je učestalije mjerenje, sve je prisutniji osjećaj mikromenadžmenta. Međutim, previše rijetko mjerenje znači da poslodavac možda nije svjestan problema koje treba riješiti.

Važno je znati i da postoje pitanja privatnosti kojih poslodavci moraju biti svjesni vezano za zaposlene i nadzor nad radnim mjestima.<sup>16</sup>

Pet elemenata koje treba razmotriti prilikom mjerenja produktivnosti zaposlenih na daljinu su:

- ▶ Postavite i komunicirajte jasne ciljeve i rokove na isti način kao i sa zaposlenima koji su fizički prisutni na radnom mjestu.
- ▶ Formirajte planove za povećanje odgovornosti.
- ▶ Analizirajte važne zadatke i pratite napredak na osnovu definisanih vremenskih rokova.
- ▶ Ocjenite kvalitet i kvantitet umjesto vremena provedenog na radu – prebacite pokazatelje na “izvršene zadatke i njihov kvalitet”, a ne na “utrošene sate”.
- ▶ Pratite dostignuća.

## 9. Koji su glavni izazovi u implementaciji aranžmana za rad od kuće i o čemu treba voditi računa kako bi se na te izazove odgovorilo?

Postoji višestruka korist povezana sa radom od kuće, uključujući: smanjenje vremena putovanja na posao; veća autonomija i fleksibilnost u organizaciji rada; bolji balans između radnog i privatnog života; povećana motivacija i smanjenje smjene zaposlenih (jedni napuštaju kompaniju, a novi dolaze); i povećana produktivnost i efikasnost.<sup>17</sup> Pored toga, smanjena potreba za putovanjem povezana sa radom od kuće dovodi do smanjenja emisija ugljen-dioksida.

Međutim, u takvoj neočekivanoj i hitnoj situaciji kao što je pandemija COVID-19, i poslodavci i zaposleni mogu biti fizički, mentalno ili infrastrukturno nesporni da odgovore na sve izazove koje donosi rad od kuće. Prema nedavnom istraživanju koje je sproveo Društvo za upravljanje ljudskim resursima (SHRM), 71% poslodavaca ima poteškoća da se prilagodi radu na daljinu; 65% poslodavaca kaže da je održavanje morala kod zaposlenih predstavljalo izazov; i više od trećine poslodavaca suočava se sa poteškoćama u vezi sa kulturom kompanije, produktivnošću zaposlenih i propisima vezano za odsustvo sa posla<sup>18</sup>.

Zbog toga se poslodavcima preporučuje da definišu politiku na radnom mjestu u skladu sa kojom će pružati jasne smjernice i odgovarati na izazove. Pored toga, poslodavci bi trebali redovno da ocjenjuju djelotvornost politika i smjernica kompanije. Radnici bi trebali redovno da komuniciraju sa poslodavcima o problemima koje imaju u vezi sa politikama i smjericama kompanije.

### (a) Komunikacija

Napredak u ICT-u omogućio je i olakšao aranžmane za rad od kuće, ali ICT ne može prevazići svako ograničenje usljed brzih promjena trenutne situacije. Dok se poslodavci i zaposleni trude da budu u toku sa najnovijim kretanjima, promjene koje je najavila Vlada ili promjene politike kompanije mogu izazvati zbrku među zaposlenima, posebno ako bi promjene mogle uticati na poslovanje ili očekivanja zaposlenih, poput novih ograničenja kretanja ljudi. Postoji niz softverskih alata koji olakšavaju komunikaciju, saradnju i transparentnost. Mnogi su besplatni ili podrazumijevaju mali trošak.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> U Evropskoj uniji, Regulatorna o zaštiti podataka definiše vrlo strogo zaštitu podataka i privatnosti građana.

<sup>17</sup> Eurofound i ILO.

<sup>18</sup> Pogledajte [www.shrm.org/resourcesandtools/pages/remote-work.aspx](http://www.shrm.org/resourcesandtools/pages/remote-work.aspx).

<sup>19</sup> Slack za timsku saradnju i razmjenu poruka; Zoom za video konferencijske pozive sa članovima tima i klijentima; Google Suite za email, saradnju oko dokumenata, čuvanje fajlova, zajednički kalendar aktivnosti; Mural za timski rad na definisanju poslovnog ciklusa; Trello za planiranje projekata, itd.

## Redovno komunicirajte

Komunikacija bi trebalo da bude brža i mnogo učestalija kada se koriste aranžmani za rad od kuće. Time se poboljšava saradnja i izgrađuje potrebno povjerenje kako bi se uspješno implementirali novi načini rada. Poslodavci bi trebalo da učine sljedeće:

- ▶ Odredite kanale za komunikaciju koji će omogućiti poslodavcu da komunicira sa zaposlenima tokom rada od kuće, po potrebi, i osigurajte dosljednost poruka.
- ▶ Vodite ažurni registar kontakt podataka svih zaposlenih (telefonski broj, email adresa ili fizička adresa).
- ▶ Redovno komunicirajte sa svim zaposlenima kako biste ih informisali o najnovijim događajima vezano za COVID-19 i njegov uticaj na poslovanje kompanije, uključujući bilo kakve promjene u politikama preduzeća.
- ▶ Podstaknite razmjenu mišljenja i ideja o strategijama za kontinuitet poslovanja.
- ▶ Održavajte periodične virtualne sastanke kako biste informisali zaposlene o situaciji, analizirali rad i dogovorili se kako pružati usluge kompanije. Ovo će takođe pomoći zaposlenima da se osjećaju manje izolovanim tokom rada od kuće.

## (b) ICT oprema i osposobljavanje/programiranje radnih stanica

Zaposleni mogu imati tehničkih problema, poput problema sa povezivanjem, ako su aranžmani za rad od kuće brzo primijenjeni i možda na neorganizovan način. Pandemija COVID-19 otežava poslodavcima da planiraju unaprijed i opredijele dovoljno vremena za optimalnu pripremu za aranžmane za rad od kuće. Mogu se pojaviti problemi tamo gdje kompanijama, posebno malim i srednjim preduzećima, možda nedostaje potrebna komunikacijska infrastruktura ili dovoljno opreme za sve zaposlene da bi istovremeno mogli da rade od kuće.

## Uvesti zajedničku odgovornost, osigurati posvećenost i uzajamno razumijevanje

Poslodavci bi trebalo da traže saradnju, ideje i posvećenost zaposlenog o tome kako najbolje riješiti i savladati gore navedeni izazov<sup>20</sup>, uz istovremeno obezbjeđenje kontinuiteta poslovanja i očuvanje radnih mjesta. Zaposleni mogu imati ograničene resurse za rad od kuće ili njihov dom nudi manje optimalno radno okruženje od radnog mjesta (na primjer, može biti smješten u blizini bučnog gradilišta ili fabrike ili zaposleni možda žive u domaćinstvu zajedno sa bližnjim ili imaju skućene životne uslove koji ne pogoduju radu od kuće). Stoga poslodavci moraju razumjeti i procijeniti ograničenja sa kojima se zaposleni susreću i u skladu s tim prilagoditi očekivanja, odgovornosti i zadatke.

## (c) Zaštita podataka i bezbjednost

Iako je upotreba tehnologije omogućila i olakšala rad od kuće, ona predstavlja i veći rizik od sajber napada i povrede tajnosti/povjerljivosti podataka. Sigurni procesi rada od kuće su neophodni, pogotovo ako radnici koriste svoje privatne laptopove ili uređaje za obavljanje službenih dužnosti i povezivanje sa mrežom kompanije. Neke kompanije imaju postojeću politiku zaštite podataka, povjerljivosti i bezbjednosti u tu svrhu.

## Zaštiti kibernetičku bezbjednost i privatnost

Poslodavci moraju osigurati:

---

<sup>20</sup> IBEC (Irish Business and Employers Confederation), "Remote Working during Covid19 outbreak – IBEC outline of key considerations", 11. mart.

- ▶ Očuvanje bezbjednosti podataka čak i tokom rada od kuće;
- ▶ Postojanje robusnog sistema informacione tehnologije sa potrebnim zaštitnim mjerama, uključujući siguran prenos povjerljivih podataka izvan radnog mjesta;
- ▶ Računari koji se koriste za rad imaju instaliran odgovarajući softver, uključujući antivirusnu zaštitu, sigurne virtualne privatne mreže ili firewall od cyber prijetnji;
- ▶ Zaposleni su upoznati sa politikom zaštite podataka kompanije, ako postoji;
- ▶ Zaposleni imaju potrebne vještine za korišćenje ICT-a u skladu sa politikom kompanije. Podsjetnici i online obuka mogu se koristiti za obnavljanje vještina u ovoj oblasti.<sup>21</sup>

#### (d) Upravljanje zaposlenima i moguća zloupotreba aranžmana za rad od kuće

Budući da sve više kompanija odlučuje (ili se od njih traži) da ponude aranžmane za rad od kuće za vrijeme krize COVID-19, pitanja povjerenja na radnom mjestu često dolaze u prvi plan. To je zato što rad od kuće može uticati na odnos povjerenja između zaposlenih i menadžmenta jer je zadatak menadžmenta zahtjevniji. U nedostatku kontakta licem u lice, tradicionalni stil upravljanja „komanda i kontrola“ postaje manje relevantan i menadžeri mogu imati poteškoća da pronađu druge načine kako da osiguraju da zaposleni odrađuju svoj posao tokom rada od kuće. Ako zaposleni nemaju osjećaj pripadnosti za vrijeme rada od kuće, oni mogu razviti nepovjerenje prema svojim menadžerima i rukovodstvu kompanije. To može dovesti do gubitka kontrole od strane rukovodioca, a određeni zaposleni mogu zloupotrijebiti aranžman za rad od kuće. Stoga su samodisciplina zaposlenih i međusobno povjerenje između poslodavaca i zaposlenih od suštinskog značaja u ovom radnom aranžmanu. Nadalje, djelotvorno upravljanje radom od kuće zahtijeva pristup upravljanju koji je zasnovan na rezultatima. To podrazumijeva identifikaciju ciljeva, zadataka i dostignuća, a zatim praćenje i razgovor o napretku bez pretjerano složenih zahtjeva za izvještavanjem.<sup>22</sup>

#### Izgradnja uzajamnog povjerenja i zajednička odgovornost

“Lijepak” koji zajedno drži aranžmane za rad od kuće je povjerenje. Menadžeri, zaposleni i njihove kolege treba da vjeruju jedni drugima. Rad od kuće ne može biti efikasan bez toga. Poslodavci bi trebalo da grade međusobno povjerenje i uspostave zajedničku odgovornost sa zaposlenima kroz otvorene i transparentne razgovore o očekivanjima i rezultatima, uključujući:

- ▶ kada će zaposleni biti na raspolaganju i biti u prilici da odgovore na potrebe menadžmenta;
- ▶ kako će održavati kontakt, poput online i telefonskog kontakta;
- ▶ kako će upravljati ravnotežom između poslovnog i privatnog života, na primjer, kroz redovne pauze i isključenje sa posla na kraju dana;
- ▶ kako će se upravljati mjerenjem učinka i izvještavanjem, uzimajući u obzir okolnosti samog zaposlenog, ako je to potrebno;
- ▶ kome zaposleni da se obrate ako imaju bilo kakvih pitanja vezano za posao;
- ▶ kome zaposleni da se obrate ako imaju hitnu situaciju.

Poslodavci takođe moraju prepoznati da će se neki zaposleni teško motivisati i organizovati kad rade od kuće. Ako se to dogodi, menadžer i zaposleni treba da porazgovaraju o praktičnim koracima za prevazilaženje tih prepreka.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> IBEC.

<sup>22</sup> ILO, “[Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic](#)”, Mart 2020.

<sup>23</sup> ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service), “[Working from Home](#)”.



### (e) Organizacija radnog vremena

Organizacija radnog vremena je od suštinske važnosti, ali može biti izazovna, posebno za zaposlene koji imaju definisano radno vrijeme ili su plaćeni po satu.

Izveštaj MOR-a, *Obezbijediti pristojno radno vrijeme za budućnost (Ensuring decent working time for the future)*<sup>24</sup>, koji se poziva na Okvirni sporazum Evropske unije o radu na daljinu, predviđa da radno vrijeme radnika na daljinu/putem interneta treba da bude u okvirima relevantnih nacionalnih propisa, kolektivnih ugovora i pravila kompanije. Zaposleni na daljinu upravljaju organizacijom svog radnog vremena i mogu svoj posao obavljati u vrijeme koje je za njih najpovoljnije, a ostavljaju mogućnost da budu kontaktirani tokom uobičajenog radnog vremena kompanije. Standardi učinka radnika koji rade na daljinu su ekvivalentni standardima učinka uporedivih radnika koji rade u prostorijama poslodavca. Izveštaj je takođe naveo da Singapur i Švedska regulišu rad na daljinu, uključujući odredbe o radnom vremenu i odmoru, kroz kolektivno pregovaranje ili smjericama koje izdaju javne vlasti.

#### **Zakon o radu ("Službeni list Crne Gore", br. 074/19 od 30.12.2019) na sljedeći način uređuje radno vrijeme:**

"Puno radno vrijeme

Član 61

(1) Puno radno vrijeme iznosi 40 časova u radnoj sedmici, ako ovim zakonom nije drugačije određeno.

(2) Kolektivnim ugovorom može se utvrditi puno radno vrijeme kraće od 40 časova u radnoj sedmici.

Nepuno radno vrijeme

Član 62

(1) Nepuno radno vrijeme zaposlenog je svako radno vrijeme kraće od punog radnog vremena.

(2) Ugovor o radu sa nepunim radnim vremenom ne može da se zaključi u trajanju kraćem od 1/4 (10 časova) punog radnog vremena.

(3) Ograničenje iz stava 2 ovog člana ne odnosi se na ugovore o radu direktora.

(4) Radna mjesta na kojima se zaključuje ugovor o radu sa nepunim radnim vremenom utvrđuju se aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, u zavisnosti od prirode posla i organizacije rada.

(5) Zaposleni može u okviru 40-časovne radne sedmice da zaključi više ugovora o radu sa nepunim radnim vremenom kod više poslodavaca i na taj način ostvari puno radno vrijeme.

(6) Način ostvarivanja prava i obaveza i raspored radnog vremena zaposlenih koji su zaključili ugovor o radu, u smislu st. 2 i 5 ovog člana, može da se uredi sporazumom poslodavaca.

Skraćeno radno vrijeme

Član 63

(1) Na radnom mjestu na kojem, uz primjenu mjera zaštite i zdravlja na radu, nije moguće zaštititi zaposlenog od štetnih uticaja, radno vrijeme se može skratiti srazmjerno štetnom uticaju uslova rada na zdravlje i radnu sposobnost zaposlenog, do 36 časova u radnoj sedmici.

(2) Radno mjesto iz stava 1 ovog člana je radno mjesto utvrđeno aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u skladu sa posebnim propisom.

(3) Zaposleni koji radi skraćeno radno vrijeme iz stava 1 ovog člana ima ista prava iz rada kao i zaposleni koji radi puno radno vrijeme.

(4) Zaposleni koji radi na poslovima odnosno radnom mjestu iz stava 1 ovog člana ne može na tim poslovima da radi prekovremeno, niti može na takvim poslovima da zaključi ugovor o radu kod drugog poslodavca.

Prekovremeni rad

<sup>24</sup> ILO, *Ensuring decent working time for the future*, str. 743.

**Član 64**

(1) Radno vrijeme zaposlenog može da traje i duže od ugovorenog radnog vremena (u daljem tekstu: prekovremeni rad), u slučaju iznenadnog povećanja obima posla, kao i u slučaju više sile, i u drugim izuzetnim slučajevima.

(2) Prekovremeni rad uvodi se pisanom odlukom poslodavaca prije početka tog rada.

(3) Ako zbog hitnosti obavljanja posla nije moguće da se odredi prekovremeni rad pisanom odlukom, poslodavac će o tome obavijesti zaposlene usmenim putem s tim što je dužan da pisanu odluku o tome zaposlenom uruči naknadno, a najkasnije tri radna dana nakon prestanka okolnosti zbog kojih je uveden prekovremeni rad.

(4) Odluka, odnosno obavještenje iz st. 2 i 3 ovog člana sadrži: razlog za uvođenje prekovremenog rada, spisak zaposlenih koji se angažuju za prekovremeni rad i vrijeme početka prekovremenog rada.

(5) Poslodavac je dužan da obavijesti inspektora rada o uvođenju prekovremenog rada u roku od tri dana od dana donošenja odluke o uvođenju prekovremenog rada.

(6) Prekovremeni rad može da traje samo onoliko vremena koliko je neophodno da se otklone uzroci zbog kojih je uveden, s tim da radno vrijeme ne može biti u prosjeku duže od 48 časova sedmično, u okviru perioda od četiri mjeseca.

(7) U slučaju iz stava 6 ovog člana, maksimalno trajanje sedmičnog radnog vremena ne može da bude duže od 50 časova.

(8) Izuzetno od stava 7 ovog člana, kolektivnim ugovorom se može predvidjeti maksimalno trajanje od 250 časova na godišnjem nivou.

(9) U slučaju iz stava 1 ovog člana, poslodavac je dužan da zaposlenom obezbijedi ostvarivanje prava na odmor, u skladu sa čl. 75 i 76 ovog zakona.

(10) Nakon prestanka okolnosti iz stava 1 ovog člana, poslodavac je dužan da zaposlenom obezbijedi ostvarivanje neiskorišćenih odmora, u skladu sa ovim zakonom.”

**Uvesti samodisciplinu i tijesno praćenje**

Iako kod aranžmana za rad od kuće treba primijeniti određeni stepen fleksibilnosti, poslodavci treba da:

- ▶ definišu očekivanje u smislu samodiscipline zaposlenog i poštovanja dogovorenog radnog vremena;
- ▶ osiguraju da se radno vrijeme i pauze za odmor koriste u skladu sa nacionalnim zakonodavstvom, kolektivnim ugovorima ili odredbama i uslovima sadržanim u ugovoru o radu;
- ▶ osiguraju da zaposleni evidentiraju ukupne radne sate za svaki dan ili sedmicu;
- ▶ razmisle o mogućnosti praćenja prisutnosti na poslu putem interneta ili upotrebom elektronske pošte kako bi evidentirali radno vrijeme.<sup>25</sup>

**(f) Zaštita na radu**

Kao što je naznačeno u dijelu 6a), poslodavci su uglavnom odgovorni za sigurnost i zdravlje zaposlenih na radnom mjestu i u toku radnog vremena. Međutim, za vrijeme rada od kuće, supervizori nisu u mogućnosti da osiguraju zdravlje i sigurnost zaposlenih jer oni nisu prisutni u radnom prostoru poslodavca. Učesnici Globalnog foruma za dijalog o izazovima i mogućnostima rada na daljinu za radnike i poslodavce u sektorima informacionih i komunikacionih tehnologija i finansijskih usluga, koji je održan u Ženevi u oktobru 2016. godine, uključili su ovo u stavke o kojima su postigli konsenzus:

<sup>25</sup> IBEC.

“Uslove vezano za zaštitu na radu je teže pratiti i kontrolisati kod aranžmana za rad na daljinu, posebno tamo gdje je dom istovremeno i radno mjesto<sup>26</sup>.”

Nadalje, za većinu pojedinaca koji prvi put rade od kuće, organizovanje adekvatne kancelarije kod kuće predstavlja izazov. Ponekad je prostor unutar kuće ograničen, a kancelarijski prostor može se istovremeno koristiti i kao prostor za ručavanje, kuhinjski pult ili prostor za opštu upotrebu. Ponekad možda postoje sto i stolica, ali bez mogućnosti podešavanja koje je potrebno za prikladno radno okruženje za duže korišćenje. Ergonomski rizici mogu se pogoršati jer zaposleni možda neće imati pristup istoj ergonomski prilagođenoj opremi kao u prostorijama kompanije. I za poslodavce i za zaposlene, primjena odgovarajućih ergonomskih rješenja može se previdjeti tokom implementacije aranžmana za rad od kuće tokom pandemije COVID-19, što može povećati rizik od povreda ili zdravstvenih problema radnika. Poslodavci bi trebalo da razmotre kako mogu ublažiti rizik od povreda ako se pozabave potencijalnim ergonomskim problemima zaposlenih.

### **Promovisati informisanost i osigurati poštovanje propisa**

Poslodavci treba da preduzmu sljedeće:

- ▶ pružanje informacija i organizovanje obuke o pitanjima zaštite na radu (zdravlja i sigurnosti) koja su posebno relevantna za zaposlene u aranžmanima rada od kuće (npr. ergonomija, rad u izolaciji, opšta pitanja zaštite od požara i bezbjednosti elektro instalacija);
- ▶ osigurati da su zaposleni upoznati ili su im dostavljene relevantne informacije o njihovim opštim obavezama u pogledu zaštite na radu, uključujući brigu o vlastitom zdravlju i sigurnosti i sigurnosti drugih;
- ▶ osigurati da su zaposleni upoznati i da se pridržavaju politike zaštite na radu kompanije, ako ona postoji, uključujući procedure prijavljivanja nezgoda na radu i lošeg zdravlja ili bilo kakve zabrinutosti vezano za zaštitu na radu;
- ▶ preispitati politiku zaštite na radu u kompaniji, ako postoji, i osigurati da ona sadrži odredbe koje uključuju i prostor u kojem zaposleni živi kada su na snazi aranžmani za rad od kuće;
- ▶ osigurati da su zaposleni svjesni odgovornosti kompanije prema važećim nacionalnim zakonima i drugim propisima i upoznati sa njihovim osiguranjem u slučaju povreda koje se događaju u prostoru u kojem zaposleni živi tokom vremena rada od kuće;
- ▶ vršenje kontinuirane evaluacije zaposlenih na radnom mjestu van prostorija poslodavca i davanje smjernica i praćenje ergonomskih uslova (međutim, menadžeri će morati da poštuju privatnost životnog prostora zaposlenog);
- ▶ ponuditi obuku o pitanjima ergonomije i zaštite na radu ili resurse za promjenu radnih navika i unapređenje samog radnog okruženja u kući.

### **(g) Zdravlje i mentalna dobrobit**

Tokom pandemije COVID-19, mnogi zaposleni će možda po prvi put iskusiti rad od kuće sa punim radnim vremenom, dok će istovremeno biti izolovani od kolega, prijatelja, a ponekad čak i od porodice. Njihova svakodnevna svakodnevna rutina je poremećena, što može izazvati dodatni stres, napetost i fizičko i psihičko naprezanje<sup>27</sup>. Uticaj ovih stresora je još jači u trenutnoj ekonomskoj situaciji. Kada su kompanije izložene negativnom uticaju može doći do povećanja broja zaposlenih koji su nepotrebni, do otpuštanja i raskida radnih odnosa, što će kod zaposlenih izazvati dodatnu uznemirenost, neizvjesnost i nesigurnost, što može rezultirati osjećajem depresije. Situacija se pogoršava za vrijeme

<sup>26</sup> ILO, *Finalni izvještaj: Globalni dijalog*, str. 28.

<sup>27</sup> Rad od kuće može uticati na mentalno zdravlje zaposlenih, recimo zbog promijenjenih potreba porodice, napetih odnosa u kući ili nasilja u porodici.

obaveznog i dugotrajnog rada od kuće, kada zaključavanje onemogućava ljudima da izađu, a društveni život je ograničen. Istraživanja su pokazala da su nemogućnost komuniciranja sa prijateljima i izolovanost od kolega ključni nedostaci rada od kuće<sup>28</sup>. Politike kompanija o radu od kuće trebalo bi da sadrže mjere kao odgovor na te faktore.

### Promovisati zdravlje i dobrobit, pružiti podršku i razumijevanje

Treba naglasiti da fizičko distanciranje ne zahtijeva društvenu izolaciju. Iako je važno da zaposleni pronađu nove načine rada i interakcije, poslodavci moraju prepoznati uticaj izolacije i usamljenosti te moraju biti spremni da pruže podršku i budu empatični, a zaposlene držati informisanim, povezanim i mentalno zdravima. Poslodavci mogu razmotriti preduzimanje sljedećih radnji:<sup>29</sup>

- ▶ redovno kontaktirati zaposlene kako biste bili sigurni da osjećaju da imaju podršku i da ste pripravnici, dostupni i voljni da slušate kada zaposlenima treba podrška;
- ▶ stvaranje mogućnosti za komunikaciju sa timom pomoću online alata ili aplikacija za organizovanje, recimo, čet grupa sa čitavim timom;
- ▶ obezbijediti zaposlenima odgovarajuću kontrolu i fleksibilnost u tome kako rade svoj posao;
- ▶ nuditi informacije i praktične alate za podršku pozitivnom mentalnom zdravlju, uključujući pristup programu za pomoć zaposlenima;
- ▶ na odgovarajući način reagovati na znake uznemirenosti zaposlenog i zaposlene uputiti na kontakt osobu sa kojom mogu razgovarati o svojim problemima;
- ▶ bolje informisanje o odgovornosti zaposlenih da vode brigu o sopstvenoj fizičkoj i mentalnoj dobrobiti tokom rada od kuće, uključujući podsticanje zaposlenih da ostanu fizički aktivni, da se dobro hrane i redovno izlaze na svježiji vazduh.

Kompanije mogu razmotriti i mogućnost da definišu smjernice o radu od kuće, u kojima će obraditi i pitanje fizičkog i mentalnog zdravlja i dobrobiti zaposlenih, ili se mogu pozvati na već raspoložive dokumente o zdravlju i dobrobiti tokom rada od kuće.<sup>30</sup>

### (h) Ravnoteža između poslovnog i privatnog života

Rad od kuće može pomoći zaposlenima da postignu bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života jer izbjegavaju duga i stresna putovanja između kuće i radnog mjesta i imaju više vremena za porodicu. Ostale prednosti rada od kuće uključuju povećano zadovoljstvo zaposlenog, produktivnost i lojalnost i smanjenu fluktuaciju osoblja<sup>31</sup>. Iako aranžmani za rad od kuće imaju veliki potencijal, stvarnost je često složenija, pogotovo kada se uvode aranžmani za rad od kuće kako bi se zaustavila pandemija, a ne neophodno zato što su zaposleni to dobrovoljno izabrali. Održavanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života može predstavljati poseban izazov za one koji imaju obavezu da se staraju o porodici, zbog zatvaranja ustanova za brigu o djeci i škola, a u nedostatku alternativnih sistema njege.

Rad od kuće često dovodi do zamagljivanja granica između poslovnog i privatnog života, povećanja radnog vremena i intenziviranja posla. Stoga se rad od kuće može miješati u privatni život i izazvati sukobe između posla i privatnog života koji mogu imati negativan uticaj na dobrobit zaposlenih i odraziti

<sup>28</sup> Jon C. Messenger (ed.), *Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective*, ILO Future of Work series (Edward Elgar and ILO, 2019) p. 303.

<sup>29</sup> WorkSafe Victoria, "Minimising the spread of coronavirus (COVID-19): Working from home", 23. mart 2020; ILO, "Work from home: human factors/ergonomic considerations for teleworking", 20. april 2020.

<sup>30</sup> Pogledajte: Fondacija američkog psihijatrijskog udruženja, Centar za mentalno zdravlje na radnom mjestu. "Working Remotely During COVID-19: Your Mental Health and Well-being".

<sup>31</sup> Eurofound i ILO.

se na ukupni radni učinak. Istraživanje među zaposlenima na daljinu u Japanu pokazuje da je pitanje nemogućnosti jasnog razdvajanja radnog vremena i slobodnog vremena najviše rangirani nedostatak rada na daljinu<sup>32</sup>.

Prepoznaju se brige i stres “rada bez kraja”, a kao odgovor na taj problem uvedene su regulatorne mjere kako bi se odvojio plaćeni rad i privatni život.<sup>33</sup> Na primjer, Francuska je uvela „pravo isključivanja” kada je 2017. godine revidiran Zakon o radu. Stoga je ključno da poslodavac ima jasne smjernice o organizaciji radnog vremena koje su u skladu sa nacionalnim zakonodavstvom.

### **Promovisati ravnotežu između poslovnog i privatnog života i pružiti podršku**

Dok se na nacionalnom nivou donose određene mjere da se odgovori na pitanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života, poslodavci bi trebalo da učine sljedeće:

- ▶ postaviti jasna očekivanja od radnog vremena i podstaći i osnažiti zaposlene da postave granice u svom radnom rasporedu;
- ▶ promovisati zdrav način života i ravnotežu između poslovnog i privatnog života, uključujući redovne pauze i odmor, vježbanje i svjež vazduh;
- ▶ pružiti podršku za mentalnu dobrobit zaposlenih koji su suočeni sa sukobom između poslovnog i privatnog života;
- ▶ za smjernice pogledajte odgovarajuće zakone i propise ili odgovarajuće smjernice za promovisanje zdrave ravnoteže između poslovnog i privatnog života, poput onih koje je izdalo odjeljenje za zaštitu na radu ili odjeljenje za mentalno zdravlje.

#### **(i) Učinak i produktivnost**

Prednosti rada od kuće za zaposlene obično uključuju manje vremena provedenog na putu na posao, manje prekida i veću fleksibilnost. Stoga bi rad od kuće mogao dovesti do boljih performansi i povećane produktivnosti i angažmana, što bi moglo poboljšati zadovoljstvo zaposlenih i smanjiti fluktuaciju. Međutim, rad od kuće implementiran kao odgovor na mjere zaključavanja zbog COVID-19 u praksi može biti drugačiji. Dodatne obaveze roditelja u smislu brige o djeci mogu se drastično povećati zbog zatvaranja škola. Roditelji koji rade će možda morati da se uključe u učenje od kuće, nadzor i brigu o djeci školskog uzrasta ili može biti više članova porodice koji dijele isti prostor za online učenje ili rad od kuće. Porodične obaveze radnika, neophodnost dijeljenja radnog prostora ili čak napetosti u vezi ili nasilje u porodici mogu ometati njegove/njene radne obaveze, izmijeniti raspored rada i uticati na radni učinak i produktivnost.

### **Promijeniti shvatanje produktivnosti i biti fleksibilan i spreman na pomoć**

Poslodavci bi mogli razmotriti pružanje proširene podrške roditeljima i starateljima u ovom trenutku. Poslodavci mogu biti u mogućnosti da ponude fleksibilnost, uključujući promjenu mjera produktivnosti usredsređivanjem na postignute rezultate, a ne na radno vrijeme. Poslodavci takođe mogu koristiti kolaborativne online alate, poput zajedničkih kalendara i javnog statusa kako bi se olakšao timski rad i povećala produktivnost<sup>34</sup>. Zaposleni se moraju prilagoditi novom aranžmanu i okruženju za rad od kuće i osigurati izvršavanje osnovnih radnih zadataka. Menadžeri i radnici bi trebalo otvoreno da porazgovaraju o svakom pitanju vezano za učinak.

<sup>32</sup> Eurofound i ILO, str. 301.

<sup>33</sup> ILO, *Ensuring decent working time for the future (Osigurati dostojanstveno radno vrijeme za budućnost)*, str. 747.

<sup>34</sup> Međunarodna organizacija poslodavaca (IOE), “IOE Guideline on Teleworking in the times of Covid-19”, April 2020.

## (j) Briga o djeci i zavisnim članovima porodice

Roditelji koji rade mogu imati istovremeno obaveze vezano za rad od kuće za svog poslodavca i brigu o djeci čija je škola ili dnevni centar zatvoren. Malo je vjerovatno da bi zaposleni bili u mogućnosti da adekvatno obavljaju svoj posao uz istovremeno obavljanje obaveza vezano za staranje o zavisnim članovima porodice. Poslodavci i zaposleni treba da se dogovore o aranžmanima koji će omogućiti zaposlenom efikasno obavljanje traženog posla, čime će zadovoljiti očekivanja poslodavca, a da istovremeno budu u mogućnosti da se brinu o zavisnim članovima porodice u kući. Poslodavci bi trebalo da budu senzitivni na položaj samog zaposlenog, posebno kada se rad od kuće sprovodi u kratkom roku, pa su zaposleni imali malo vremena da se pripreme ili da na pravi način organizuju njegu djeteta ili zavisnog lica.

### Budite odgovorni i prilagodljivi

Zaposleni moraju komunicirati sa svojim supervizorima o svojoj situaciji i utvrditi da li su potrebne izmjene aranžmana za rad od kuće kako bi se postigla ravnoteža između radnih obaveza i brige o porodici.

Za poslodavce i zaposlene je važno da se pozabave situacijom i dogovore fleksibilniji aranžman za rad od kuće. Na primjer, radno vrijeme se može organizovati zavisno od potreba porodice, mogu se izvršiti privremene izmjene uslova zaposlenja u smislu skraćenog radnog dana ili radnog vremena i smanjenja ciljeva, ili poslodavac može biti fleksibilan u pogledu rokova, gdje je to moguće. Neke vlade usvajaju zakone koje omogućava zaposlenima da uzmu poseban plaćeni odmor<sup>35</sup> ili neplaćeni odmor, bez rizika da izgube posao ako moraju da se brinu o djeci ili ako nisu u mogućnosti da rade zbog COVID-19.

## (k) Vještine, obuka i razvoj zaposlenih

Obuka i razvoj zaposlenih igraju važnu ulogu kako bi se osiguralo da su radnici opremljeni potrebnim znanjem i vještinama da budu u toku sa najnovijim informacijama i tehnologijama. Možda će biti potrebno da zaposleni razvijaju tehničke vještine za korišćenje komunikacionih alata za rad od kuće kada se takav rad organizuje kao odgovor na COVID-19.

### Promovisati kulturu učenja

Zavisno od konkretnog sektora i konteksta, biće potrebne različite ICT vještine za vrijeme rada od kuće. Mogu biti potrebni online obuka, podučavanje na daljinu, učenje uz pomoć kolega i stalna podrška vezano za softver i druge alate<sup>36</sup> kako bi se osiguralo da zaposleni razviju potrebne vještine i sposobnosti za efikasan rad od kuće. Poslodavci bi trebalo da koriste ICT i online alate i aplikacije za obuku za redovan kontakt sa zaposlenima, kao i da obezbijede potrebnu obuku, podučavanje ili mentorstvo i vode računa o motivisanju, razvoju i prepoznavanju uspjeha radnika.

## (l) Pratiti vladinu politiku i uputstva

Pandemija COVID-19 značajno je uticala na poslovanje kompanija. Mnogi se bore za opstanak, što dovodi do privremenog ili potpunog zatvaranja. Kompanije će možda morati da implementiraju rad od kuće kao preventivnu mjeru ili kao odgovor na vladine naredbe i uputstva. Vlade bi trebalo da omoguće određeni stepen fleksibilnosti i obezbijede šemu pomoći kako bi se olakšalo sprovođenje politike rada od kuće. Na primjer, vlada Malte dala je finansijsku podršku poslodavcima kako bi djelimično pokrili troškove tehnologije i rješenja za rad na daljinu koji su se javili radi implementacije rada od kuće tokom

<sup>35</sup> Sejšeli su 2020. godine usvojili posebne propise (privremena mjera o posebnim odmorima uzrokovanim koronavirusom), kojima je uveden specijalni vid odmora za radnike kako bi mogli brinuti o djeci školskog uzrasta tokom pandemije COVID-19.

<sup>36</sup> IOE (Međunarodna organizacija poslodavaca).

COVID-19. Poslodavcima je u vidu granta dodijeljeno do 500 eura po ugovoru o radu na daljinu, odnosno najviše 4.000 eura po poslodavcu kako bi pokrili 45% opravdanih troškova (npr. kupovina i/ili zakup kompjuterskog hardvera, komunikacionih rješenja poput VPN-a), koji su nastali između 15. februara i 8. maja 2020. godine<sup>37</sup>.

### Uključiti se u razgovore o politici

Kompanije širom svijeta nalaze se na prvoj liniji fronta u primjeni novog načina rada. Sve se to dešava u realnom vremenu i na manje nego optimalan način. Kompanije imaju malo vremena da odgovore na nametnutu i neophodnu situaciju. Sveukupno, odbačeni su uobičajeni pristupi gdje bi se zaposleni i uprava dogovorili o aranžmanima za rad od kuće.

Za neke kompanije rad od kuće može biti i od koristi. Kompanija koja može upravljati cijelim svojim poslovanjem zapošljavajući radnike koji (uglavnom) rade od kuće više neće morati da zakuplje veliki kancelarijski prostor, a nestaće i potreba za dugim putovanjima od kuće do posla. Neke kompanije će biti u mogućnosti da zaposle geografski raznovrsnu radnu snagu bez obezbjeđivanja dodatnog kancelarijskog prostora i bez dodatnih troškova preseljenja tih radnika.

Tokom ovog izazovnog vremena, od presudnog je značaja da kompanije igraju aktivnu ulogu u davanju konstruktivnih inputa za preporukama definisane kroz programske politike. Od presudnog je značaja da se iskustva kompanije vezano za rad od kuće podijele sa poslodavcima na nacionalnom nivou i sa organizacijama poslodavaca.

#### **UPCG - Generalna sekretarka**

“Iako se kompanije širom zemlje prilagođavaju primjeni aranžmana za rad od kuće, uspješnost i dinamika ovih procesa pokazuju da je u određenim sektorima privrede to moguće znatno lakše realizovati nego u drugim. Kao odgovorna poslodavačka organizacija, Unija poslodavaca Crne Gore će i u narednom periodu pružati snažnu podršku poslovanju svog članstva, što uključuje i pomoć za aktivnosti ove vrste – prikupljaćemo iskustva i primjere poslovne prakse kompanija, a kreatore politika i donosiocice odluka obavještavati o potrebama, ali i problemima i izazovima koje poslovna zajednica ima u tim procesima”.

## 10. Da li bi trebalo nastaviti sa radom od kuće nakon COVID-19?

Odgovor na pandemiju COVID-19, između ostalog, predstavlja ogroman eksperiment kroz aranžmane za rad od kuće. Iako se neki poslovi ne mogu obavljati kod kuće, pandemija ubrzava trend uvođenja rada na daljinu, moguće na duži rok. Poslodavci i zaposleni će se vjerovatno prilagoditi radu od kuće i navići se na takav aranžman, naučiti da koriste ICT za rad od kuće i razumjeti prednosti rada od kuće. Zaposleni će možda moći da održe isti ili povećaju nivo produktivnosti za vrijeme rada od kuće. Sredinom aprila sprovedeno je istraživanje u Sjedinjenim Državama među više od 1.200 stalno zaposlenih radnika koji su radili od kuće tokom pandemije. Istraživanje je pokazalo da gotovo polovina ispitanika želi da nastavi da radi od kuće. Više od 45% je navelo da njihovi poslodavci aktivno razmišljaju o nastavku ili su otvoreni za ovu strategiju. Među ispitanicima je 40% redovno radilo od kuće barem jedan dan u sedmici prije pandemije COVID-19.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Lexology, “Telework-Legal framework and financial support in view of COVID-19” (Pravni okvir za rad na daljinu i finansijska podrška uzrokovana pandemijom COVID-19), 28. mart 2020.

<sup>38</sup> SHRM, “Will Employees Continue Working from Home After COVID-19? One Company Says Yes (Hoće li radnici nastaviti da rade od kuće nakon COVID-19? Jedna kompanija kaže da hoće)”, 30. april 2020.

Aranžmani za rad od kuće koje poslodavci primjenjuju kao odgovor na COVID-19 su privremenog karaktera. Zaposleni će, u normalnim okolnostima, biti dužni da nastave sa uobičajenim radnim aranžmanima kada to situacija dozvoli i prema uputstvima poslodavaca. Poslodavci će, međutim, možda željeti da procijene prednosti i nedostatke rada od kuće tokom ove pandemije, kako bi odlučili o svakom pojedinačnom slučaju i uz konsultacije sa zaposlenima ili sindikatima, ako postoje, o tome koliko je izvodljivo organizovati redovni aranžman za rad od kuće, ako radnici to zatraže.



## ► Prilog: Obrazac za definisanje politike o radu od kuće<sup>39</sup>

---

Politika rada od kuće predstavlja ključni element djelotvornog plana za krizne situacije kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja, produktivnost i očuvanje radnih mjesta. Napravljena je na osnovu važećih nacionalnih zakona i propisa, kolektivnog ugovora i politike kompanije ili uslova zaposlenja i podložna je izmjenama kao odgovor na promjene u uputstvima i potrebama kompanije.

Sledeći obrazac ima za cilj da pruži praktični vodič kompaniji koja namjerava da razvije svoju politiku o radu od kuće. Premda ne postoji jedinstveno rješenje za sve, obrazac navodi glavne komponente koje treba uključiti u politiku, kao i druge elemente za razmatranje, a sve s ciljem kako bi se isti mogli prilagoditi različitim situacijama i potrebama kompanije.

### (a) Svrha

Navedite jednu ili dvije rečenice koje objašnjavaju zašto kompanija organizuje rad od kuće. Važno je napomenuti da rad od kuće nije formalno ili univerzalno pravo zaposlenog, već alternativni, privremeni aranžman za očuvanje kontinuiteta poslovanja kao odgovora na hitne slučajeve, poput trenutne pandemije COVID-19 i prisilnog zatvaranja, i podložan je promjenama zavisno od toga kako će se situacija razvijati.

*Na primjer:*

- *Ova politika rada od kuće je na snazi zbog pandemije COVID-19 i vladine direktive kojom se preporučuje rad od kuće kada je to izvodljivo. Ova politika će biti preispitana kada se promijeni direktiva ili poslovne potrebe kompanije.*
- *Rad od kuće nije univerzalno pravo zaposlenog, već alternativni privremeni aranžman kao odgovor na pandemiju COVID-19.*

### (b) Definicija

Navedite definiciju rada od kuće u trenutnom kontekstu COVID-19. Pozovite se na definiciju iz relevantnih zakona i propisa, ako postoji.

Ukratko, rad od kuće je radni aranžman koji podrazumijeva da radnici rade iz svoje kuće, koristeći ICT, a ipak ispunjavaju osnovne obaveze.

*Na primjer:*

- *Rad od kuće je radni aranžman koji podrazumijeva da zaposleni radi iz svoje kuće/doma, koristeći ICT, a ipak ispunjava osnovne radne obaveze.*

### (c) Opseg i primjena

Navedite kada se primjenjuje i na koga se odnosi politika rada od kuće, koja su ograničenja i uslovi, uključujući ostale primjenljive i postojeće politike. Važno je napomenuti da je kompanija ta koja odlučuje o sprovođenju aranžmana za rad od kuće.

---

<sup>39</sup> Prilagođeno na osnovu teksta [Telework Toolkit, Guide to Writing a Telework Policy \(Alati za rad od kuće, Smjernice za pisanje politike o radu od kuće\)](#).

Na primjer:

- ▶ *Rad od kuće ne mijenja i ne zamjenjuje odredbe i uslove vašeg zaposlenja ili traženo poštovanje postojećih politika, pravila i prakse kompanije.*
- ▶ *Ova se politika odnosi na sve zaposlene koji rade na daljinu, od kuće. Svi zaposleni moraju biti upoznati sa sadržajem ove politike.*
- ▶ *Implementacija aranžmana za rad od kuće predstavlja diskreciono pravo kompanije.*
- ▶ *Kompanija zadržava pravo da izmijeni, prilagodi ili prekine aranžman za bilo kojeg zaposlenog u bilo kojem trenutku kada to ocijeni prikladnim, nakon čega zaposleni nastavlja sa uobičajenim radnim aranžmanom.*

#### (d) Ispunjavanje uslova

Unesite i izjavu o sticanju prava zaposlenog na obavljanje posla na daljinu, od kuće. Važno je napomenuti da se aranžman za rad od kuće implementira kao odgovor na COVID-19 radi sprečavanja širenja virusa, osiguranja kontinuiteta usluge i produktivnosti, minimiziranja štetnih uticaja na kvalitet rada, proizvodnju ili kvalitet usluga. Na osnovu prikladnosti radnih mjesta, kućnog okruženja i sposobnosti menadžera da upravlja zaposlenima na daljinu, mogu postojati zaposleni koji ne ispunjavaju uslove za rad od kuće.

Na primjer:

- ▶ *Rad od kuće se sprovodi kao odgovor na COVID-19 i to kao preventivna mjera za sprečavanje širenja virusa i za osiguranje kontinuiteta poslovanja i produktivnosti naše radne snage.*
- ▶ *Iako se ulažu naponi da se za sve zaposlene omogući rad od kuće, biće nekih radnika koji možda ne ispunjavaju uslove za rad od kuće zbog specifičnih uloga ili radne funkcije ili situacije vezano za kućno okruženje zbog kojih nije moguće obavljanje posla od kuće. Menadžer sektora će biti u direktnom kontaktu sa zaposlenima vezano za ispunjavanje uslova za rad od kuće.*

#### (e) Glavni elementi koje treba uzeti u razmatranje

##### 1. Poštovanje politika kompanije

Većina kompanija ima postojeće politike vezano za niz obaveza na radnom mjestu. Važno je naglasiti da svi zaposleni koji rade od kuće moraju ispuniti relevantne postojeće politike kompanije.

Na primjer:

*Svi zaposleni koji rade od kuće moraju poštovati postojeće politike kompanije, uključujući i sledeće:*

- ▶ *Zaštita na radu*
- ▶ *Upotreba ICT, zaštita i tajnost podataka*
- ▶ *Intelektualna svojina*
- ▶ *Kodeks ponašanja kompanije*
- ▶ *Upotreba alata i opreme kompanije, kao što su laptop, softver, itd.*
- ▶ *Društveni mediji*
- ▶ *Antidiscriminacija/borba protiv uznemiravanja/jednakost šansi*

##### 2. Nadoknada i radno vrijeme

Rad od kuće ne bi trebalo da mijenja uobičajeno radno vrijeme, nadoknadu, beneficije ili radne obaveze. Međutim, treba napomenuti da će zbog trenutnih okolnosti možda biti neophodna određena

fleksibilnost uz dogovor između relevantnog menadžera i zaposlenih, a sve u skladu sa primjenljivim zakonima, propisima i politikom kompanije.

*Na primjer:*

- ▶ *Radno vrijeme, nadoknada, benefiti i radni status i odgovornosti zaposlenih ostaju nepromijenjeni.*
- ▶ *Zbog trenutne situacije, uz odobrenje kompanije može se dozvoliti određena fleksibilnost u radnom vremenu.*
- ▶ *Na zahtjev zaposlenog i ako je to izvodljivo, rukovodilac se može dogovoriti o konkretnom radnom vremenu, pod uslovom da ukupno radno vrijeme u sedmici ostane nepromijenjeno i u skladu sa postojećim politikama kompanije.*
- ▶ *Sve promjene ukupnog sedmičnog radnog vremena odobrava odjeljenje za ljudske resurse.*

### 3. Zaštita na radu

Poslodavci su dužni da osiguraju sigurno i zdravo radno okruženje, pa bi stoga trebalo da osiguraju da je radni prostor kod kuće siguran. Poslodavci treba da vode računa o zdravlju svojih radnika, uključujući mentalno zdravlje. Isto tako, važno je imati na umu dužnost radnika da zaštite sebe i druge i da se brinu o sopstvenoj sigurnosti, zdravlju i mentalnoj dobrobiti.

*Na primjer:*

- ▶ *Svi zaposleni moraju se pridržavati sigurnosnih i zdravstvenih politika kompanije (ako ih ima) tokom aranžmana za rad od kuće.*
- ▶ *Svi zaposleni imaju obavezu da se brinu o svojoj fizičkoj i mentalnoj dobrobiti tokom rada od kuće i da osiguraju da su fizički aktivni, da dobro jedu i spavaju i redovno vježbaju.*
- ▶ *Važno je da svi zaposleni održavaju ravnotežu između poslovnog i privatnog života, pridržavaju se dogovorenog rasporeda rada, koriste neophodnu pauzu i odmor, kako bi ostali aktivni i zdravi.*

### 4. Oprema, alatke i potrebni materijal

Treba opisati poziciju kompanije u pogledu opreme, uključujući hardver, zalihe i namještaj. Trebalo bi navesti da li će i pod kojim uslovima kompanija obezbijediti opremu zaposlenima koji mogu obavljati svoje zadatke od kuće. To može uključivati kompjuterski hardver, kompjuterski softver, telefonske linije, pristup internetu, pristup host aplikacijama i drugu relevantnu opremu i sadržaje koji se smatraju potrebnim. Trebalo bi naznačiti i obavezu zaposlenih da brinu o opremi i da opremu koriste u skladu sa ovlašćenjima.

*Na primjer:*

- ▶ *Kompanija će zaposlenima osigurati potrebne alate i opremu za obavljanje poslovnih funkcija od kuće. To uključuje računarski hardver, softver, pristup internetu, pristup host aplikaciji i tako dalje.*
- ▶ *Korišćenje opreme, softvera, podataka i nameštaja, ako ih obezbjeđuje kompanija, predviđeno je za ovlašćene osobe i u svrhe koje se odnose isključivo na poslovanje kompanije.*
- ▶ *Zaposleni su dužni da se dobro brinu o takvim alatima i opremi i da kontaktiraju kompaniju (odjeljenje za tehnologiju ili menadžera) ako postoji bilo kakav problem vezano za opremu, softver ili internet vezu.*

## 5. Tehnologija, zaštita podataka i bezbjednost

Upotreba tehnologije za rad od kuće može nositi veće rizike od sajber napada i kršenja povjerljivosti, kao i povećani rizik od zastrašivanja putem interneta. Većina kompanija u tu svrhu ima politike za zaštitu podataka, povjerljivost, bezbjednost i politiku borbe protiv uznemiravanja.

*Na primjer:*

- ▶ *Važno je da svi zaposleni koji rade od kuće pročitaju, razumiju i pridržavaju se ICT politike kompanije radi zaštite podataka, povjerljivosti i bezbjednosti.*
- ▶ *Svi radnici koji rade od kuće moraju proći online obuku o ICT-u koja je dostupna svim zaposlenima.*
- ▶ *Svi menadžeri i zaposleni koji rade od kuće moraju voditi računa da ne nanesu štetu prilikom komunikacije u vezi sa poslom, uključujući komunikaciju koju omogućava ICT.*

## 6. Kompjuter kod kuće

Prilikom osmišljavanja politike za rad od kuće treba uzeti u obzir smjernice i zahtjeve kompanije vezano za organizovanje kancelarije kod kuće, instalaciju opreme, sigurnost, troškove itd.

*Na primjer:*

- ▶ *Zaposleni mora odrediti radni prostor u svom domu za postavljanje i instaliranje opreme koja će se koristiti u sigurnim uslovima. Ovaj opredijeljeni prostor u kući smatra se radnim mjestom (svi ostali dijelovi kuće zaposlenog nisu klasifikovani kao radno mjesto).*
- ▶ *Zaposleni je dužan da se pridržava uputstava kompanije o uspostavljanju i održavanju određenog radnog prostora na siguran, zdrav, profesionalan i bezbjedan način.*
- ▶ *Za nadoknadu nastalih troškova, kao što su pregradnja, električne instalacije ili druga unapređenja radnog prostora kod kuće, mora se prethodno pribaviti odobrenje kompanije.*

## 7. Komunikacija

Komunikacija je presudna za rad na daljinu. Menadžeri i zaposleni uključeni u rad na daljinu trebalo bi da se dogovore o tome kako će međusobno kontaktirati. Važno je napomenuti da zaposleni moraju biti dostupni svojim rukovodiocima i saradnicima tokom dogovorenog osnovnog radnog vremena.

*Na primjer:*

- ▶ *Zaposleni uključeni u rad od kuće moraju biti na raspolaganju i dostupni svom menadžeru i kolegama tokom dogovorenog radnog vremena.*
- ▶ *Rukovodilac i zaposleni će se dogovoriti o načinu komunikacije i kako će održavati međusobni kontakt, koristeći dostupne ICT.*
- ▶ *Radnici su i dalje dužni da se pridržavaju svih pravila, praksi i uputstava kompanije.*

## 8. Standardi učinka

Kompanije bi trebalo da naznače koji su to standardi učinka za koje očekuju da se očuvaju tokom rada od kuće. Međutim, kompanija bi trebalo da prizna, s obzirom da se rad od kuće sprovodi u ovako hitnoj situaciji, da bi mogle postojati prepreke u kući radnika koje bi trebalo riješiti. Treba razmotriti određeni stepen fleksibilnosti, uz istovremeno očuvanje očekivanog standarda.

*Na primjer:*

- ▶ *Zaposleni moraju održavati isti nivo produktivnosti i kvaliteta rada za vrijeme rada od kuće.*

- ▶ *Profesionalizam, u pogledu radnih obaveza, rezultata rada i usluge korisnicima, i dalje će zadovoljavati visoke standarde kompanije.*
- ▶ *Poslodavci priznaju da u kući zaposlenog mogu postojati prepreke koje bi mogle uticati na radni učinak; zaposleni koji imaju poteškoće bi trebalo da se obrate svom menadžeru kako bi procijenili mogućnost sprovođenja rada od kuće i potrebnu fleksibilnost.*
- ▶ *Svako prilagođavanje rezultata i učinka je diskreciono pravo menadžera, uzimajući u obzir posebne okolnosti zaposlenog i potrebe radnog mjesta.*

## 9. Njega zavisnog člana porodice i druge porodične obaveze

Pitanje brige o djeci i drugih ličnih obaveza koje mogu uticati na rad od kuće treba da riješe nadležni menadžer i zaposleni. Važno je, međutim, naglasiti da, iako je kompanija možda u prilici da ponudi određeni stepen fleksibilnosti, zaposleni moraju organizovati brigu o zavisnim članovima porodice i porodične obaveze uopšte kako bi mogli raditi od kuće. Zaposleni moraju rješavati i prilagođavati se situaciji i osigurati ispunjenje osnovnih radnih obaveza.

*Na primjer:*

- ▶ *Zaposleni koji njeguju zavisnog člana porodice ili imaju druge porodične obaveze kod kuće moraju ovu situaciju riješiti sa nadležnim menadžerima i dogovoriti fleksibilniji aranžman za rad od kuće, kao što su drugačije radno vrijeme, skraćeni radni dan ili radno vrijeme sa smanjenim radnim ciljevima ili fleksibilnim rokovima, kada je to moguće.*
- ▶ *Iako kompanija može dozvoliti određeni stepen fleksibilnosti, rad od kuće može biti nespojiv sa brigom o zavisnim članovima porodice i sa porodičnim obavezama. Zaposleni mora organizovati brigu o porodici i osigurati ispunjenje osnovnih radnih obaveza.*

## 10. Nadoknada i odgovornost zaposlenog

Poslodavci su generalno odgovorni za sigurnost i zdravlje zaposlenih na radnom mjestu i u radno vrijeme. Oni bi mogli biti odgovorni za nezgode u vezi sa poslom koje se događaju u radnom prostoru zaposlenog kod kuće tokom radnog vremena. Poslodavci treba da provjere primjenljive nacionalne zakone i propise, poput Zakona o zaštiti i zdravlju na radu i Zakona o radu. Povrede zaposlenih u vezi sa poslom koje se dogode za vrijeme radnog vremena i za vrijeme obavljanja radnih funkcija u opredijeljenom radnom prostoru kod kuće obično su obuhvaćene nadoknadom za zaposlenog. Poslodavci mogu razmotriti mogućnost da definišu ili prošire postojeću politiku zaštite na radu kako bi obuhvatili prostor u kojem zaposleni živi tokom aranžmana za rad od kuće. Oni moraju osigurati da su radnici upoznati sa tom politikom, uključujući procedure za prijavljivanje povreda na radu i lošeg zdravlja ili bilo kakve zabrinutosti vezano za zaštitu na radu.

*Na primjer:*

- ▶ *Ako je zaposleni ozlijeđen dok obavlja radne dužnosti tokom dogovorenog radnog vremena u opredijeljenom radnom prostoru, zaposleni je zaštićen/ima pravo na nadoknadu u skladu sa zakonom. Zaposleni mora odmah obavijestiti svog nadređenog i ispuniti traženi obrazac.*
- ▶ *Kompanija ne preuzima nikakvu odgovornost za povrede nastale u radnom prostoru zaposlenog kod kuće izvan radnog vremena ili za bilo kakve povrede koje nisu u vezi s radom koje se mogu dogoditi u kući, čak i ako se dogode u dogovoreno radno vrijeme zaposlenog.*

## 11. Vanredne situacije i bolest

Politika može uključivati odredbu sa smjernicama za zaposlene o tome koje aktivnosti treba da preduzmu u slučaju vanredne situacije, poput bolesti i ozljeda, nestanka struje ili prekida internet veze.

Poslodavci takođe mogu razmotriti da li da uključe i lockdown (zaključavanje) ili zatvaranje kompanije kao vanrednu situaciju za aktiviranje aranžmana za rad od kuće.

*Na primjer:*

- ▶ *Zaposleni koji radi od kuće mora obavijestiti svog neposredno nadređenog u slučaju bilo kakve vanredne situacije, uključujući bolest, povrede, nestanak struje ili gubitak internet veze.*
- ▶ *Ako zatvaranje kancelarije ili vanredna situacija sprečava zaposlene da putuju do kancelarije ili rade u kancelariji, nakon konsultacija sa menadžerom ili supervizorom, zaposleni bi trebalo da počnu da rade na daljinu, od kuće ili na bilo kojem drugom pogodnom mjestu, kako odobri kompanija.*

## **12. Troškovi**

Aranžman za rad od kuće je implementiran kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja i očuvanje radnih mjesta, pa bi ga stoga trebalo sprovesti uz zajedničku odgovornost i posvećenost poslodavaca i radnika. Poslodavac bi trebalo da jasno odredi da li će snositi troškove aranžmana za rad od kuće, jer to može izazvati dodatne troškove za zaposlene u smislu instaliranja kompjutera, pristupa internetu, električne energije, osiguranja. Kako je naknada troškova isključivo diskreciono pravo poslodavca, zaposleni mora tražiti odobrenje prije nego što nastanu troškovi za rad od kuće.

*Na primjer:*

- ▶ *Zaposleni mora tražiti odobrenje kompanije prije nego što nastanu troškovi za i tokom rada od kuće.*

## ▶ Reference

---

ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). n.d. "Working from Home", available at <https://www.acas.org.uk/working-from-home>.

American Psychiatric Association Foundation, Center for Workplace Mental Health. n.d. "Working Remotely During COVID-19: Your Mental Health and Well-being".

Denton. 2020. "Telework in Chile", April 2020.

ECIJA.2020. "COVID-19 Spain: FAQs for business", 23 March.

IBEC (Irish Business and Employers Confederation). 2020. "Remote Working during Covid19 outbreak – IBEC outline of key considerations", 11 March.

Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) and ILO (International Labour Organization). 2017. *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work* (Luxembourg and Geneva).

ILO (International Labour Organization). 2016. *Final report: Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors*, GDFTWEFS/2016/9.

———. 2018. *Ensuring decent working time for the future*, General Survey concerning working-time instruments, Report III (Part B), Committee of Experts on the Application of Convention and Recommendations, International Labour Conference, 107<sup>th</sup> Session, Geneva.

———. 2020a. "ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Third edition – Updated estimates and analysis", 29 April.

———. 2020b. "Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic", Policy Brief, April.

———. 2020c. "Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic", March.

———. 2020d. "Working from Home: Human factors/ergonomics considerations for teleworking", April.

IOE (International Organization of Employers). 2020. "IOE Guidance on teleworking in the times of Covid-19", April.

Lexology. 2020. "Telework-Legal framework and financial support in view of COVID-19", 28 March.

Messenger, Jon C. (ed.). 2019. *Telework in the 21st Century, an Evolutionary Perspective*, ILO Future of Work series (Edward Elgar and ILO).

Norton Rose Fulbright. 2020. "COVID-19: Working from home and employer reimbursement of remote-work expenses in California and beyond".

SHRM (Society for Human Resource Management). 2020. "Will Employees Continue Working from Home After COVID-19? One Company Says Yes", 30 April.

WorkSafe Victoria. 2020. "Minimising the spread of coronavirus (COVID-19): Working from home", 23 March.

World Health Organization. 2020c. "Getting Your Workplace Ready for COVID-19", 19 Mar. Available at: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331584/WHO-2019-nCov-workplace-2020.2-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [31 Mar. 2020].



► **Kontakti:**

**ILO Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP)**

4, route des Morillons  
Genève 22, Switzerland, CH-1211  
E: [actemp@ilo.org](mailto:actemp@ilo.org)  
W: [www.ilo.org/actemp](http://www.ilo.org/actemp)

**Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG)**

Cetinjski put 36 (zgrada "Milić")  
81000 Podgorica  
Crna Gora  
E: [office@poslodavci.org](mailto:office@poslodavci.org)  
W: [www.poslodavci.org](http://www.poslodavci.org)