



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



University of Maribor

Faculty of Organizational Sciences

# REMOWA

## PROTOKOLI, KONTROLNI POPISI I ALATI ZA UPRAVLJANJE RADOM NA DALJINU



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



University of Maribor

Faculty of Organizational Sciences

## SMJERNICE ZA RAD NA DALJINU

### UVOD

Rad na daljinu ima dugu tradiciju. Tijekom desetljeća razvile su se različite prakse rada na daljinu. Različite zemlje mogu imati različite pravne okvire . Postoje i razlike među organizacijama . Čak se i način na koji se udaljeni radnici/e upućuju na rad može razlikovati od jednog okruženja do drugog. Neki menadžeri/ce šalju zaposlene na rad od kuće usmenim putem, drugi imaju takav način rada konkretiziran u ugovoru o radu. Neke organizacije imaju vlastite politike rada na daljinu, druge prilagođavaju pravila shodno dnevnim potrebama posla.

U naše smjernice uključili smo: alate, opis zakonskih okvira, opis internih politika i opis nekih dobrih praksi.

Prvo moramo znati koji je posao prikladan za rad na daljinu. Da bismo to otkrili, naravno, potrebni su nam alati. Jedan od najpoznatijih alata razvili su Jonathan I. Dingel i Brent Neiman.

Ključne smjernice za reguliranje rada na daljinu su pravne prirode. I zaposlenik/ca i poslodavac/poslodavka imaju svoja prava i obveze, a to vrijedi i za rad na daljinu.

Osobito u slučaju većih organizacija , dobra je ideja da organizacija postavi vlastitu politiku i pravila o pitanjima koja nisu obuhvaćena zakonodavstvom.

Na kraju smo saželi neke dobre prakse u obliku podsjetnika za menadžere/ice, administraciju i zaposlene.

Možda će nekome u našem radu nedostajati upitnici za procjenu koji je posao prikladan za rad na daljinu, konkretniji primjer politike rada na daljinu te detaljniji primjer podsjetnika itd. Željeli smo dati općenite, ali korisne smjernice. Kao što smo rekli, različite zemlje imaju različite zakone. Različite tvrtke također imaju različite ugovore o radu sa svojim zaposlenima. Kad bi naše smjernice bile još konkretnije, mogli bismo intervenirati i na ovom području. No, htjeli smo to izbjeći.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



University of Maribor

Faculty of Organizational Sciences

## ALATI

Bitno je znati koji se poslovi mogu obavljati na daljinu. Jonathan I. Dingel i Brent Neiman razvili su alat pomoću kojeg to otkrivamo.

Dingel i Neiman 1 klasificiraju izvedivost rada kod kuće za sva zanimanja se dvjema anketama tj. upitnicima:

- Upitnik o kontekstu rada - uključuje pitanja koja imaju za cilj obuhvatiti "fizičke i društvene čimbenike" koji utječu na prirodu posla.
- Generalizirani upitnik radnih aktivnosti - uključuje pitanja koja imaju za cilj obuhvatiti "opće tipove ponašanja na poslu koji se javljaju na više poslova", kao što su unos informacija, interakcija s drugima, mentalni procesi i poslovni rezultati.

Ako je za pojedino zanimanje, bilo koji od sljedećih uvjeta u odgovorima na Anketu o radnom kontekstu istinit, Dingel i Neiman (2020) šifriraju to zanimanje kao ono koje se ne može obavljati kod kuće:

- Prosječni ispitanik/ca kaže da koristi e-poštu manje od jednom mjesečno.
- Prosječni ispitanik/ca kaže da ima posla s nasilnim osobama barem jednom tjedno.
- Većina ispitanika/ica kaže da radi na otvorenom svaki dan .
- Prosječni ispitanik/ica kaže da je barem jednom tjedno izložen/a bolestima ili infekcijama.
- Prosječni ispitanik/ica kaže da je barem jednom tjedno izložen/a manjim opeklinama, posjekotinama, ugrizima ili ubodima.
- Prosječni ispitanik/ca kaže da većinu vremena provodi hodajući ili trčeći.
- Prosječni ispitanik/ca kaže da većinu vremena provodi noseći uobičajenu ili specijaliziranu zaštitnu ili sigurnosnu opremu.

Ako je bilo koji od sljedećih uvjeta u odgovorima na Anketu o generaliziranim radnim aktivnostima istinit, Dingel i Brent (2020.) kodiraju zanimanje kao ono koje se ne može obavljati kod kuće:

- Obavljanje opće tjelesne aktivnosti vrlo je važno.
- Rukovanje i pomicanje predmeta vrlo je važno.
- Upravljanje strojevima i procesima [ne računalima ili vozilima] vrlo je važno.
- Upravljanje vozilima, mehaniziranim uređajima ili opremom vrlo je važno.
- Nastupati za javnost ili raditi izravno s publikom vrlo je važno.
- Popravak i održavanje mehaničke opreme vrlo je važno.
- Popravak i održavanje elektroničke opreme vrlo je važno.

---

1Dingel, J., Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home?. Journal of Public Economics. 2020 (189). [https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI\\_White-Paper\\_Dingel\\_Neiman\\_3.2020.pdf](https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI_White-Paper_Dingel_Neiman_3.2020.pdf)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



University of Maribor

Faculty of Organizational Sciences

- Provjera opreme, struktura ili materijala vrlo je važna.

## PRAVNI OKVIR ZA RAD NA DALJINU

Pravni okvir za rad na daljinu osiguravaju:

- smjernice koje je izdala Međunarodna organizacija rada (ILO );
- zakonodavstvo EU ;
- nacionalno zakonodavstvo;
- kolektivni ugovori;
- interne politike, pravila i propisi raznih organizacija.

ILO 2 navodi da bi se rad na daljinu trebao odvijati na temelju dobrovoljnog sporazuma između poslodavaca i zaposlenih. Osim dogovora o mjestu rada (u domu zaposlenih ili negdje drugdje), postoji još nekoliko aspekata koje treba jasno definirati:

- radno vrijeme ili raspored;
- potrebne komunikacijske alate;
- posao koji treba izvršiti;
- nadzorne mehanizme;
- načine izvješćivanja o završenom poslu.

Različiti aspekti rada na daljinu također su regulirani zakonodavstvom EU. Neka od njegovih rješenja u vezi s praksom rada na daljinu sažeta su u nastavku:<sup>3</sup>

- Kao osnovno pravilo, podliježete zakonodavstvu zemlje u kojoj stvarno radite kao zaposlena ili samozaposlena osoba. Nije važno gdje živite ili gdje je sjedište vašeg poslodavca.
- Ako radite u zemlji EU-a različitoj od one u kojoj živite i svakodnevno se vraćate u svoju zemlju prebivališta ili barem jednom tjedno, vi ste prekogranični radnik/ca (tzv. „pogranični radnik/ca“). Država u kojoj radite odgovorna je za vaša socijalna davanja.
- Ako značajan dio svoje djelatnosti – najmanje 25% – obavljate u svojoj zemlji prebivališta, bit ćete pokriveni zakonodavstvom te zemlje.

Nacionalno zakonodavstvo bi također trebalo definirati:

- mjesto rada (kuća ili drugdje );
- raspored radnog vremena, stanke, tjedni i mjesečni odmori ;
- opseg rada na daljinu (puno ili nepuno radno vrijeme i različite moguće kombinacije );
- iznos naknade za korištenje vlastite opreme zaposlenih.

<sup>2</sup> International Labour Organization (ILO). (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide. International Labour Office. Geneva.

<sup>3</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=851&langId=en>



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



University of Maribor

Faculty of Organizational Sciences

## INTERNA PRAVILA, POLITIKE I PROPISI

Sadržaj koji nije obuhvaćen ugovorom može se dodatno specificirati u internim pravilima, politikama i propisima poslodavca/ke, kao što su:

- postupak sastavljanja ugovora o radu na daljinu;
- opseg radnih obaveza i očekivani proizvod rada;
- pitanja zdravlja i sigurnosti na radu;
- načini praćenja produktivnosti zaposlenih;
- pitanja zaštite podataka;
- bilježenje vremena ;
- definiranje neprimjerenog ponašanja ;
- mjere u slučaju ozljede na radu;
- način evidentiranja radnih dnevnika;
- način praćenja dodijeljenih radnih zadataka i rezultata odnosno izvješća zaposlenih;
- dostupnost zaposlenih kod kuće – kada, u koje vrijeme i na koji način zaposleni trebaju biti dostupni poslodavcu/ki i obrnuto;
- osiguranje sigurne veze s Wi-Fi mrežom poslodavca/ke;
- način prijave podataka važnih za ispunjavanje obveza iz ugovora o radu (npr . dopust, bolovanje, radna putovanja i sl.).

Samo smo kratko naveli teme koje smatramo važnima. Međutim, postoji mnogo dužih članaka na webu o tome koja bi pitanja trebala biti obuhvaćena internom politikom rada na daljinu.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup>Neki primjeri: Kako stvoriti politiku rada na daljinu (en. How to Create a Remote Work Policy) - <https://www.indeed.com/hire/c/info/how-to-create-a-remote-work-policy-with-template>  
Smjernice i pravila za rad na daljinu (en. Remote Work Guidelines and Policies), Sveučilište Kalifornija, - <https://adminvc.ucla.edu/telecommuting-guide/guidelines-and-policies>  
Remote work policy template - [https://useworkshop.com/resources/remote-work-policy-template/?utm\\_term=remote%20work%20from%20home%20policy&utm\\_campaign=Intranet+Software&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=1440998380&hsa\\_cam=12398082209&hsa\\_grp=123981625571&hsa\\_ad=501024007578&hsa\\_src=g&hsa\\_tgt=kwd-300231107229&hsa\\_kw=remote%20work%20from%20home%20policy&hsa\\_mt=b&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gclid=CjwKCAjwvsqZBhAlEiwAqAHEIUec7lkmS5B4ZQ496yqBw5HCBol3Hh0GwLpqAlqnr\\_2nXI7KQu1LRBoCloYQAvD\\_BwE](https://useworkshop.com/resources/remote-work-policy-template/?utm_term=remote%20work%20from%20home%20policy&utm_campaign=Intranet+Software&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=1440998380&hsa_cam=12398082209&hsa_grp=123981625571&hsa_ad=501024007578&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-300231107229&hsa_kw=remote%20work%20from%20home%20policy&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAjwvsqZBhAlEiwAqAHEIUec7lkmS5B4ZQ496yqBw5HCBol3Hh0GwLpqAlqnr_2nXI7KQu1LRBoCloYQAvD_BwE)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



University of Maribor

Faculty of Organizational Sciences

## POPIS ZA PROVJERU PROTOKOLA

Na sljedećim stranicama smo, u obliku kontrolnih popisa protokola, objavili listu zadataka na koje menadžeri/ce, administrativno osoblje i zaposleni trebaju obratiti pozornost. Imajte na umu da te sadržaje također treba formalizirati.

Način na koji se oni formaliziraju razlikuje se od slučaja do slučaja. Nešto se može formalizirati u politikama o kojima smo upravo razgovarali. Ugovori o radu, opisi poslovnih procesa ili opisi poslova također mogu biti izvor formalizacije.



## POPIS ZA PROVJERU PROTOKOLA ZA MENADŽERE/MENADŽERICE

### Rad na daljinu

1. Od početka uključite HR i druge odjele u sve aktivnosti.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
2. Saznajte koji su poslovi prikladni, a koji nisu prikladni za rad na daljinu.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
3. Odredite potrebe za stalnom prisutnošću osoblja u tvrtki.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
4. Napravite SWOT analizu rada na daljinu.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
5. Saznajte koja je nova tehnička oprema i softver potrebni.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
6. Odlučite o ZA/PROTIV rada na daljinu.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
7. Izradite i objavite rasporede stalne prisutnosti osoblja u tvrtki.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
8. Napravite popis smjernica EU-a, nacionalnog zakonodavstva i kolektivnih ugovora koji su posebno važni.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
9. Kreirajte sustav za pružanje softvera i hardvera za rad na daljinu, sustava za praćenje posuđene opreme.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
10. Saznajte koja je administrativna evidencija propisana zakonom.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
11. Pripremite sustav potrebnih administrativnih evidencija, pripremite obrasce (predloške) za administrativno izvještavanje.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
12. Kreirajte i objavite interni dokument – interna pravila tvrtke – za rad na daljinu.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
13. Pripremite i objavite sustav mjera poslodavaca - zaštita na radu.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
14. Izradite i objavite posebne upute za siguran i zdrav rad od kuće.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
15. Pripremite i objavite obrazac zahtjeva za zaštitu podataka i poslovnih tajni.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
16. Pripremite i objavite popis mjera za informacijsku sigurnost.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
17. Pripremite i objavite popis posebno zabranjenog postupanja.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
18. Pružite tehničku pomoć za rješavanje tehničkih problema.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
19. Izradite i procijenite sustave kontrole i korektivnih mjera: za produktivnost, za vođenje administrativnih popisa i evidencija, za sigurnost i zdravlje na radu te za informacijsku sigurnost.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
20. Pripremite standardizirani dokument - ugovore sa zaposlenima za rad na daljinu.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
21. Procijenite moguće potrebe za novim hardverom i softverom te nove načine rada.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
22. Potpišite službeni ugovor za rad na daljinu sa zaposlenicima.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>



## POPIS ZA PROVJERU PROTOKOLA ZA KADROVSKU ADMINISTRACIJU

### Rad na daljinu

1. Vođenje i ažuriranje svih potrebnih administrativnih popisa i evidencija povezanih s upravljanjem osobljem.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
2. Vođenje i ažuriranje drugih popisa i evidencija, posebno radi sigurnosti i zdravlja na radu, radi informacijske sigurnosti i tehničke pomoći za rješavanje tehničkih problema.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
3. Vođenje i ažuriranje popisa posuđene opreme, dokumenata za zaduživanje, provođenje godišnje inventure posuđene opreme.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
4. Priprema i objava (tjednih, mjesečnih) rasporeda stalne prisutnosti osoblja u tvrtki.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
5. Ažuriranje obrazaca (predložaka) za administrativno izvješćivanje.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
6. Ažuriranje intraneta - internih dokumenata - internih pravila tvrtke - za rad na daljinu.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
7. Ažuriranje intranet- mjera poslodavca - zaštita na radu.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
8. Ažuriranje intraneta - zahtjevi za zaštitu podataka i poslovnih tajni.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
9. Ažuriranje intraneta - popis mjera za informacijsku sigurnost.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
10. Ažuriranje intraneta - popis mjera za posebno zabranjena ponašanja.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
11. Povremeno (mjesečno) slanje podsjetnika na e-poštu zaposlenih: posebne upute za siguran i zdrav rad od kuće.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
12. Povremeno (mjesečno) slanje podsjetnika na e-poštu zaposlenih: posebne upute vezane uz informacijsku sigurnost.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
13. Povremeno (mjesečno) slanje podsjetnika na e-poštu zaposlenih: posebne upute za izvještavanje, popise i evidencije, vezane uz kadrovsku administraciju.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>
14. Koordinacija tehničke pomoći.	Da <input type="checkbox"/>	Ne <input type="checkbox"/>





## POPIS ZA PROVJERU PROTOKOLA ZA ZAPOSLENE

### Rad na daljinu

1. Rad na daljinu može se obavljati samo ako i kad ga odobri poslodavac/ka.	<b>Da</b> <input type="checkbox"/>	<b>Ne</b> <input type="checkbox"/>
2. Zaposleni su dužni slijediti interna pravila i planove koji se odnose na prisutnost osoblja u tvrtki.	<b>Da</b> <input type="checkbox"/>	<b>Ne</b> <input type="checkbox"/>
3. Zaposleni su dužni voditi sve potrebne administrativne popise i evidencije, vezane uz kadrovsku administraciju.	<b>Da</b> <input type="checkbox"/>	<b>Ne</b> <input type="checkbox"/>
4. Zaposleni su dužni voditi sve ostale popise i evidencije, posebno radi sigurnosti i zdravlja na radu, radi informacijske sigurnosti.	<b>Da</b> <input type="checkbox"/>	<b>Ne</b> <input type="checkbox"/>
5. Zaposleni su dužni dostaviti sve popise i izvješća na obrascima kadrovske službe.	<b>Da</b> <input type="checkbox"/>	<b>Ne</b> <input type="checkbox"/>
6. Zaposleni su dužni rukovati posuđenom opremom prema uputama poslodavca.	<b>Da</b> <input type="checkbox"/>	<b>Ne</b> <input type="checkbox"/>
7. Zaposleni su dužni pridržavati se pravila i uputa koje se odnose na: zahtjeve zaštite podataka i poslovne tajne, informacijsku sigurnost te za siguran i zdrav rad od kuće.	<b>Da</b> <input type="checkbox"/>	<b>Ne</b> <input type="checkbox"/>
8. Zaposleni su dužni obavijestiti poslodavca o svakom izvanrednom događaju.	<b>Da</b> <input type="checkbox"/>	<b>Ne</b> <input type="checkbox"/>