



REPUBLIKA HRVATSKA
Ministarstvo pravosuđa i uprave



SMJERNICE ZA PROVEDBU HIBRIDNOG MODELA RADA U DRŽAVNIM TIJELIMA



SMJERNICE ZA PROVEDBU HIBRIDNOG MODELA RADA U DRŽAVNIM TIJELIMA

Impressum

Nakladnik:

Ministarstvo pravosuđa i uprave

Ulica grada Vukovara 49

10000 Zagreb

Naslov:

Smjernice za provedbu hibridnog modela rada u državnim tijelima

Naklada:

500 primjeraka

Zagreb, siječanj 2024. godine

ISBN: 978-953-49893-9-5

Financira Europska unija – NextGenerationEU. Izneseni stavovi i mišljenja samo su autori i ne odražavaju nužno službena stajališta Europske unije ili Europske komisije. Ni Europska unija ni Europska komisija ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

Izrazi koji se koriste u ovim Smjernicama, a imaju rodno značenje, koriste se neutralno i odnose se jednako na muški i ženski rod.

Sadržaj

1.	Uvod u hibridni model rada	5
2.	Pravni okvir	7
3.	Poimanje hibridnog modela rada (definicije).....	9
4.	Sudjelovanje u hibridnom modelu rada.....	10
5.	Informiranje službenika o hibridnom modelu rada	12
6.	Postupak uključivanja službenika u hibridni model rada	13
7.	Procjena prikladnosti poslova za hibridni model rada	18
8.	Kompetencije za rad u hibridnom modelu rada	23
9.	Zaštita zdravlja i sigurnost na radu	26
10.	Ozljeđe na radu	29
11.	Organizacija rada u hibridnom modelu rada	30
12.	Planiranje i praćenje izvršenja službenika	34
13.	Komunikacija u hibridnom modelu rada	38
14.	Informacijska sigurnost, tajnost i zaštita podataka	42
15.	Perspektive hibridnog modela rada	43
	Prilozi	45

Uvod u hibridni model rada

Što je hibridni model rada - SmartWorking?

SmartWorking – hibridni model rada naziv je za moderan i strateški pristup radu koji je usmjeren na konačne rezultate i zadovoljstvo korisnika, a ne na mjesto obavljanja posla, pri čemu su korištenje modernih tehnologija u digitalnom dobu i zdrava ravnoteža između poslovnog i privatnog života ključne odrednice. Hibridni model rada podrazumijeva povremeni ili privremeni rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu, što znači da službenik određeni dio tjedna odnosno mjeseca poslove obavlja od kuće ili u nekom drugom prostoru slične namjene, a koji nije prostor državnog tijela, a preostali dio u prostoru državnog tijela.

Prednosti hibridnog modela rada

Hibridni model rada donosi brojne prednosti za državna tijela i službenike, ali i za građane i gospodarske subjekte kao korisnike javnih usluga te zajednicu u cjelini.

GLAVNE PREDNOSTI ZA DRŽAVNA TIJELA:



- organizacija rada prilagođena specifičnostima i potrebama državnog tijela
- agilnost u slučaju izvanrednih događaja
- privlačnost poslodavca (prepoznatljivost državnog tijela kao poželjnog poslodavca)
- ubrzavanje procesa digitalizacije
- mogućnost preraspodjele i/ili racionalizacije troškova poslovanja
- motiviranost zaposlenika i rast produktivnosti

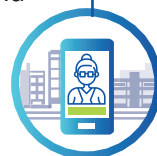
GLAVNE PREDNOSTI ZA DRŽAVNE SLUŽBENIKE:

- fleksibilni radni uvjeti
- mogućnost boljeg usklađivanja poslovnog i privatnog života
- ušteda vremena uslijed smanjenog putovanja na posao i s posla
- veća samostalnost i odgovornost u radu
- jačanje postojećih i stjecanje novih kompetencija
- zadovoljstvo i motiviranost na radnom mjestu



PREDNOSTI ZA ZAJEDNICU:

- veća dostupnost digitalnih javnih usluga
- povećanje kvalitete javnih usluga i zadovoljstva korisnika javnim uslugama
- smanjenje opterećenja ključne infrastrukture u gradovima (javni prijevoz, vrtići, škole)
- smanjivanje ugljičnog otiska i zdravije življenje
- ravnopravan pristup tržištu rada za osobe s invaliditetom
- mogućnost zapošljavanja osoba koje žive daleko od mjesta u kojima se nalaze uredi državnih tijela (utjecaj na ujednačeniji regionalni razvoj i zadržavanje stanovništva na prostorima koja se suočavaju sa depopulacijom).





Ušteda vremena najčešći je razlog zbog kojeg se službenici prijavljuju za hibridni model rada.

Državni službenici na putovanja na posao i s posla godišnje ukupno utroše oko 3,6 milijuna sati, a službenik koji putuje iz udaljenijeg mjesta prosječno godišnje utroši čak 700 sati!

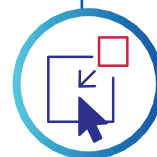
Uključivanjem u hibridni model rada svaki državni službenik može ostvariti prosječnu godišnju uštedu vremena koja odgovara zbroju mjesečnog fonda sati, a na mjesečnoj razini može uštedjeti vremenski ekvivalent pola radnog tjedna (20 sati tjedno).

Rizici povezani s hibridnim modelom rada

Iako hibridni model rada donosi brojne prednosti, primjena takve organizacije rada potencijalno može rezultirati određenim neželjenim posljedicama na obavljanje poslova ili negativnim utjecajem na službenike.

POTENCIJALNI NEGATIVNI UTJECAJ NA OBAVLJANJE POSLOVA:

- smanjena učinkovitost u radu i neostvarivanje zadanih ciljeva
- smanjena dostupnost dijelu korisnika javnih usluga, osobito onih koji ne koriste digitalne tehnologije
- neovlašteno otkrivanje službenih informacija ili osobnih podataka uslijed nepridržavanja propisanih mjera za informacijsku sigurnost i zaštitu osobnih podataka.



POTENCIJALNI NEGATIVNI UTJECAJ NA SLUŽBENIKE:

- osjećaj izoliranosti ili isključenosti službenika uslijed smanjene interakcije ili komunikacije uživo
- ograničene prilike za stjecanje novih znanja, vještina i kompetencija (pasivni prijenos znanja do kojeg uobičajeno dolazi tijekom rada u uredu)
- neravnotežan tretman službenika od neposredno nadređenih rukovoditelja (veća očekivanja, neadekvatna podrška, primjena različitih kriterija ocjene uspješnosti)
- prekomjerna radna opterećenost i/ili prekomjerna zaokupljenost temama vezanima za posao
- ozljede na radu ili profesionalne bolesti zbog nepridržavanja propisanih mjera zaštite na radu.



Navedene potencijalne negativne utjecaje i posljedice moguće je izbjeći primjenom mjera predstavljenih u sljedećim poglavljima, uključujući kvalitetnom procjenom prikladnosti uključivanja pojedinog službenika u hibridni model rada, pridržavanjem svih propisanih mjera informacijske sigurnosti i zaštite na radu, kvalitetnim upravljanjem i praćenjem rada, kontinuiranom edukacijom osobito rukovodećih službenika te kvalitetnom komunikacijom unutar tima.

Mogućnost rada na izdvojenom mjestu rada ili rada na daljinu u hibridnom modelu rada regulirana je sljedećim propisima:



Zakonom o radu

Zakon o radu predstavlja temeljni propis kojim se uređuju radni odnosi u Republici Hrvatskoj ako drugim zakonom ili međunarodnim ugovorom nije drukčije određeno. Izmjenama i dopunama Zakona o radu, koje su stupile na snagu 1. siječnja 2023. godine, utvrđene su dvije mogućnosti i dva načina rada na mjestu rada koje nije prostor poslodavca, i to rad na izdvojenom mjestu rada te rad na daljinu.



Zakonom o državnim službenicima

Rad te prava i obveze državnih službenika u Republici Hrvatskoj regulirani su odredbama Zakona o državnim službenicima, koji se primjenjuje kao *lex specialis* za sve državne službenike u Republici Hrvatskoj. Zakon dopušta mogućnost privremenog i povremenog rada na izdvojenom mjestu rada i rada na daljinu, te upućuje na detaljnije reguliranje pitanja takve organizacije rada uredbom.



Uredbom o mogućnosti rada državnog službenika na izdvojenom mjestu rada i rada na daljinu

Primjena hibridnog modela rada utvrđena je Uredbom o mogućnosti rada državnog službenika na izdvojenom mjestu rada i rada na daljinu. Uredbom se, između ostaloga, propisuju poslovi koji se ne mogu obavljati na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu, mogućnosti i uvjeti za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu, postupak prijave i odobravanja privremenog i povremenog rada na izdvojenom mjestu rada ili rada na daljinu, organizacija rada u hibridnom modelu rada te prava i obveze državnog tijela i državnog službenika u hibridnom modelu rada. Time se omogućuje ujednačena primjena hibridnog modela rada u svim državnim tijelima.



Kolektivnim ugovorom za državne službenike i namještenike

Službenik ima pravo na naknadu troškova nastalih zbog obavljanja posla na izdvojenom mjestu rada, po danu, u iznosu koji je neoporeziv u skladu s posebnim propisom o porezu na dohodak, ako je takav rad stalan ili kada razdoblje rada tijekom jednog kalendarskog mjeseca traje duže od sedam radnih dana. Međutim, ako je takav rad odobren na pisani zahtjev službenika, službenik i državno tijelo mogu se pisanim putem dogovoriti da službenik ne ostvaruje pravo na naknadu troškova.

Navedeni propisi izravno su primjenjivi za provedbu hibridnog modela rada u svim državnim tijelima. Pored navedenih, u primjeni hibridnog modela rada od velike su važnosti i [propisi kojima se uređuju pitanja zaštite tajnosti podataka i zaštite osobnih podataka](#) s kojima državni službenik dolazi u doticaj ili ih koristi pri radu, kao i [propisi iz područja zaštite na radu](#). Navedeni propisi jednako su primjenjivi kod rada u prostoru državnog tijela te rada na izdvojenom mjestu rada (u nekim slučajevima i za rad na daljinu), ali je njihovo poznavanje i pridržavanje u hibridnom modelu rada još i važnije s obzirom na potencijalne rizike do kojih takva organizacija rada može dovesti.



Uputa o radu na izdvojenom mjestu rada i radu na daljinu

Čelnik državnog tijela radi određenih posebnosti i specifičnosti državnog tijela može donijeti Uputu o radu na izdvojenom mjestu rada i radu na daljinu kojom će detaljnije razraditi uvjete i način rada na izdvojenom mjestu rada i rada na daljinu kao i posebne organizacijske i tehničke uvjete te posebne uvjete zaštite na radu, vodeći računa o informacijskoj sigurnosti, tajnosti podataka i zaštiti osobnih podataka. U takvim slučajevima, prilikom uključivanja u hibridni model rada službenici trebaju uzeti u obzir i specifične uvjete propisane takvom uputom.

Poimanje hibridnog modela rada (definicije)

3.

S ASPEKTA MJESTA RADA RAZLIKUJEMO

Rad na izdvojenom mjestu rada

Rad kod kojeg državni službenik poslove obavlja od kuće ili u drugom prostoru slične namjene u Republici Hrvatskoj, koji je određen na temelju dogovora državnog službenika i državnog tijela, a koji nije prostor državnog tijela.

Rad na daljinu

Rad koji se uvijek obavlja putem informacijsko-komunikacijske tehnologije, pri čemu državno tijelo i državni službenik utvrđuju pravo državnog službenika da samostalno određuje gdje će taj rad obavljati u Republici Hrvatskoj, što može biti promjenjivo i ovisiti o volji državnog službenika, zbog čega se takav rad ne smatra radom na mjestu rada odnosno na izdvojenom mjestu rada u smislu propisa o zaštiti na radu.

RAD NA IZDVOJENOM MJESTU RADA I RAD NA DALJINU MOŽE SE OBAVLJATI KAO

Povremeni

Državni službenik određeni dio tjedna, odnosno mjeseca, obavlja poslove radnog mjesta na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu, a preostali dio u prostoru državnog tijela.

Privremeni

Službenik određeno razdoblje, a osobito u slučaju roditelja djeteta do navršene osme godine života ili pružatelja skrbi u skladu s posebnim zakonom, obavlja poslove radnog mjesta isključivo na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu.

4. Sudjelovanje u hibridnom modelu rada

Tko može sudjelovati u hibridnom modelu rada?

U hibridnom modelu rada dobrovoljno mogu sudjelovati svi državni službenici (izuzev službenika za vrijeme vježbeničkog staža ili probnog rada¹). Pritom je važno da je barem određene poslove njihova radnog mjesta moguće obavljati izvan prostora državnog tijela, da posjeduju potrebne kompetencije za samostalno obavljanje poslova uz korištenje digitalne tehnologije te da su ispunjeni prostorni i tehnički uvjeti za nesmetan rad u skladu s propisanim mjerama zaštite na radu, zaštite osobnih podataka i informacijske sigurnosti.

SUDJELOVANJE U HIBRIDNOM
MODELU RADA ZA SLUŽBENIKE
NIJE PRAVO NITI OBVEZA,
NEGO MOGUĆNOST.

Prijavu za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu može podnijeti svaki državni službenik. Suglasnost na prijavu za povremeni rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu daje neposredno nadređeni rukovoditelj, a konačno odobrava rukovodeći službenik ili dužnosnik koji upravlja najvišom ustrojstvenom jedinicom u kojoj je državni službenik raspoređen. Prilikom razmatranja prijave, uzimaju se u obzir preferencije službenika, ispunjenje zadanih uvjeta te potrebe službe.

Postupak prijave i davanja suglasnosti za sudjelovanje službenika u hibridnom modelu rada pitanje je iz domene organizacije rada državnog tijela i ustrojstvene jedinice, a ne iz domene radnih odnosa, pa sam postupak odobravanja prijave službenika **ne predstavlja upravni postupak**. Prijavi službenika ne treba nužno udovoljiti ako nisu ispunjeni svi uvjeti ili ako su okolnosti posla takve da zahtijevaju kontinuirano prisustvo službenika u uredu. Uskraćivanje suglasnosti na prijavu za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu ne predstavlja povredu prava službenika. Rukovodeći službenik treba u roku od 15 dana od podnošenja prijave razmotriti prijavu službenika, te na nju pisanim putem odgovoriti.

Većinu poslova državne službe moguće je organizirati i obavljati na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu. **Rukovodeći državni službenici trebaju poticati primjenu hibridnog modela rada** u skladu sa organizacijskim i tehničkim uvjetima državnoga tijela, vodeći računa o svim aspektima kvalitetnog obavljanja posla, a kako bi olakšali usklađivanje poslovnog i obiteljskog života službenika, smanjili određene troškove, te omogućili ostvarivanje ciljeva politika za digitalnu i zelenu tranziciju.

Hibridni model rada **nije pravo državnog službenika** koje bi državni službenik mogao zahtijevati ili koje mu pripada neovisno o potrebama radnog procesa, već je to **moгуćnost koja je међuovisna o radnom procesu**. Dakle, neposredno nadređeni rukovoditelj može prosuditi i odlučiti kada je fizička prisutnost pojedinog državnog službenika u uredu potrebna, a kada nije. Hibridni model rada zahtijeva међusobno povjerenje, dobru komunikaciju i odgovarajuće kompetencije službenika i rukovodećih službenika.

¹ osim u izvanrednim okolnostima kada je takva organizacija rada uputom čelnika tijela propisana kao obveza za sve službenike.

Koji model odabrati?

Službenik može odabrati želi li dio poslova radnog mjesta obavljati **povremenim** ili **privremenim** radom na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu. Odabir ovisi o vlastitim preferencijama, potrebama i statusu pojedinog službenika. Ipak, prilikom odabira važno je razumjeti ključne prednosti i nedostatke svakog od navedenih oblika organizacije rada.

Rad na daljinu

- Službenik poslove može obavljati s raznih lokacija unutar Republike Hrvatske te o tome nije obavezan informirati državno tijelo.
- Rizici za kvalitetno obavljanje poslova su izraženiji, posebno zbog rada na mjestima na kojima su mogućnosti osiguravanja kvalitetnih uvjeta za rad ograničene.
- Rad na daljinu ne smatra se radom na mjestu rada u smislu propisa o zaštiti na radu, pa se i eventualna ozljeda nastala tijekom takvog načina rada neće priznati kao ozljeda na radu.

Rad na izdvojenom mjestu rada

- Mjesto rada je pod neizravnim nadzorom državnog tijela, koje u većoj mjeri zadržava odgovornost ispunjavanja svih zadanih uvjeta zaštite na radu.
- Smanjuju se rizici koji se tiču zaštite zdravlja službenika.
- Službenik ima mogućnost prijavljivanja ozljede na radu koja je nastala tijekom rada na izdvojenom mjestu rada.
- Izvan prostora državnog tijela službenik poslove može obavljati samo na jednoj unaprijed prijavljenoj adresi odnosno na jednom izdvojenom mjestu rada.

Pri odabiru **povremenog** rada na izdvojenom mjestu rada ili rada na daljinu, službenik će određeni dio tjedna odnosno mjeseca (prema rasporedu dogovorenom s nadređenim rukovoditeljem) obavljati poslove radnog mjesta na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu, a preostali dio u uredu.

U slučaju roditelja djeteta do navršene osme godine života ili pružatelja skrbi u skladu s posebnim zakonom, službenik ima opciju zatražiti **privremeni** rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu na određeno razdoblje u kojem će poslove radnog mjesta obavljati isključivo na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu bez dolaska u ured. Odluku o odobravanju takvog načina rada donosi čelnik tijela na preporuku nadređenog rukovoditelja.



5. Informiranje službenika o hibridnom modelu rada

Prvi korak u uključivanju službenika u hibridni model rada njihovo je informiranje o takvoj organizaciji rada za što su zaduženi **službenici koji rade u ustrojstvenim jedinicama za upravljanje ljudskim potencijalima** (dalje u tekstu: UJULJP) i **rukovodeći službenici**.

S CILJEM ODGOVARAJUĆEG INFORMIRANJA SLUŽBENIKA POTREBNO JE:

- pružiti službenicima osnovne informacije o hibridnom modelu rada,
- uputiti službenike na relevantne propise (zakone, uredbu i eventualne upute na razini državnog tijela, ako je primjenjivo) te informativne materijale (uključujući i ove Smjernice),
- detaljnije pojasniti službenicima prednosti i rizike uključivanja u hibridni model rada, uključujući i eventualna prethodna iskustva primjene takve organizacije rada,
- detaljnije pojasniti službenicima prilike ili ograničenja u smislu (ne)prikladnosti obavljanja poslova izvan prostora državnog tijela kao i druga ograničenja zbog kojih službeniku neće biti moguće dati suglasnost za sudjelovanje u hibridnom modelu i
- uputiti službenike u praktične aspekte pripreme i podnošenja prijave za sudjelovanje u hibridnom modelu rada.



Osim poticanja interesa službenika za sudjelovanje u hibridnom modelu rada, informiranje službenika važno je kako bi se izbjeglo njihovo podnošenje prijave u okolnostima u kojima je već unaprijed poznato da prijavi neće biti moguće udovoljiti, a time se smanjuje i radno opterećenje samim službenicima i njihovim rukovoditeljima.

Informiranje službenika o mogućnostima uključivanja u hibridni model rada ni u kojem slučaju ne smije izostati zbog subjektivnog i negativnog stava o takvoj organizaciji rada jer navedeno može rezultirati diskriminacijom službenika.

Hibridni model rada za službenike predstavlja veliku i važnu novost koja se tiče organizacije rada, a uz nju mogu biti vezane različite dvojbe. Stoga, iako način informiranja službenika može ovisiti o veličini i ustroju državnog tijela, predlaže se upoznavanje službenika s navedenom temom u neposrednoj komunikaciji, uz poticanje aktivne rasprave kako bi

se službenicima u što većoj mjeri omogućilo sudjelovanje u kreiranju vlastite radne okoline i radnih praksi. Dodatne informacije o hibridnom modelu rada moguće je pronaći na mrežnim stranicama Ministarstva pravosuđa i uprave (www.mpu.hr).

Postupak uključivanja službenika u hibridni model rada

Podnošenje prijave za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu

Službenici zainteresirani za sudjelovanje u hibridnom modelu rada trebaju neposredno nadređenom službeniku podnijeti prijavu za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu, koristeći propisani obrazac².

Osim osnovnih podataka o službeniku, radnom mjestu i unutarnjoj ustrojstvenoj jedinici u kojoj je službenik raspoređen, u A dijelu obrasca prijave službenik:

- odabire želi li poslove radnog mjesta obavljati na izdvojenom mjestu rada ili na daljinu,
- navodi razdoblje na koje se podnosi prijava, koje ne može biti dulje od 12 mjeseci od dana podnošenja prijave i
- navodi broj telefona na kojemu će biti dostupan za vrijeme rada na izdvojenom mjestu rada ili rada na daljinu, bez obzira na to posjeduje li službeni mobilni telefon državnog tijela ili ne.



Ako je riječ o podnošenju prijave za rad na izdvojenom mjestu rada, službenik je obavezan navesti i točno mjesto odnosno adresu rada izvan prostora državnog tijela, što nije potrebno kod rada na daljinu budući da mjesto rada može biti promjenjivo i ovisiti o volji samog službenika.

Ako je pak riječ o podnošenju prijave za povremeni rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu, službenik u prijavi navodi broj dana ili raspored dana u tjednu ili mjesečno kada preferira raditi na izdvojenom mjestu rada ili rada na daljinu. Preferencije službenika nadređeni će službenici uzeti u obzir prilikom utvrđivanja organizacije rada u mjeri u kojoj to priroda poslova dopušta, a uzet će se u obzir i preferencije drugih službenika.

U sklopu prijave službenik potpisuje izjavu kojom daje državnom tijelu suglasnost za ulazak u prostor doma ili u neki drugi prostor koji nije prostor državnog tijela za vrijeme propisanog radnog vremena, ako je to nužno, radi održavanja opreme ili provođenja unaprijed utvrđenog nadzora vezanog za primjenu zakona i drugih propisa u području zaštite na radu, u vrijeme koje je dogovoreno između državnog službenika i državnog tijela. Prijava za rad na daljinu obuhvaća i izjavu službenika o poštovanju sigurnosnih standarda i mjera koje se odnose na siguran rad, informacijsku sigurnost, tajnost podataka i zaštitu osobnih podataka. Ako je riječ o prijavi za rad na izdvojenom mjestu rada, pisanom izjavom službenik ujedno potvrđuje i ispunjavanje zadanih prostornih i tehničkih uvjeta.

Zaključno, ako službenik podnosi prijavu za privremeni rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu, dužan je uz prijavu priložiti isprave kojima dokazuje status roditelja djeteta do navršene osme godine života ili pružatelja skrbi u skladu s posebnim zakonom.

² Obrazac prijave za hibridni rad propisan je Uredbom o mogućnosti rada državnog službenika na izdvojenom mjestu rada, rada na daljinu i rada u nepunom radnom vremenu (Narodne novine, br. 141/2023). U skladu s tehničkim mogućnostima pojedinog državnog tijela, službenik prijavu za sudjelovanje u hibridnom modelu rada popunjava i može podnijeti i putem informacijskog sustava za upravljanje ljudskim potencijalima (HRM sustav) u skladu s uputama o korištenju toga sustava.

POSTUPAK ODOBRENJA PRIJAVE
za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu



POPUNJAVANJE PRIJAVE

Službenik popunjava prijavu
za rad na izdvojenom mjestu
rada ili rad na daljinu



RAZMATRANJE PRIJAVE

Neposredno nadređeni službenik
razmatra prijavu, daje ili uskraćuje
svoju suglasnost uz obrazloženje,
te je proslijeđuje na daljnje
postupanje hijerarhijski nadređenim
službenicima ili dužnosniku

Rukovodeći službenik ili
dužnosnik koji upravlja najvišom
ustrojstvenom jedinicom u kojoj
je službenik raspoređen odobrava
prijavu i određuje organizaciju rada



ODOBRENJE

Obavijest o odobrenoj
prijavi dostavlja se
službeniku, čelniku tijela
i jedinici za upravljanje
ljudskim potencijalima,
te službenik može početi
raditi u hibridnom modelu
rada prema odobrenoj
organizaciji rada.



ODLUKA

Samo u slučaju prijave za
privremeni rad na izdvojenom
mjestu rada ili rad na daljinu čelnik
tijela temeljem odobrene prijave
službenika donosi pisanu odluku



Ako prijava nije
odobrena, službeniku
se upućuje pisano
obrazloženje.

POSTUPANJE NEPOSREDNO NADREĐENOG SLUŽBENIKA

Prilikom razmatranja prijave, neposredno nadređeni službenik vodi se potrebama službe i u tu svrhu procjenjuje je li i u kojoj mjeri određene poslove radnog mjesta zaista moguće obavljati izvan prostora državnog tijela te posjeduje li službenik potrebne kompetencije za samostalno obavljanje poslova uz korištenje digitalne tehnologije. Procjenu o tome jesu li ispunjeni ostali propisani uvjeti neposredno nadređeni službenik donosi na temelju izjava službenika iz same prijave i eventualne dodatne dokumentacije dostavljene uz prijavu.

Ako NIJE suglasan s prijavom, u dijelu B obrasca prijave neposredno nadređeni službenik uskraćuje suglasnost, pisano obrazlaže razloge za to i zatim prosljeđuje prijavu na daljnje razmatranje ostalim nadređenim službenicima u hijerarhijskom redu. Ako JE suglasan s prijavom, neposredno nadređeni službenik daje suglasnost i prosljeđuje prijavu na daljnje razmatranje ostalim nadređenim službenicima u hijerarhijskom redu.

POSTUPANJE OSTALIH NADREĐENIH SLUŽBENIKA

Ostali nadređeni službenici u hijerarhijskom redu dodatno razmatraju prijavu na istovjetan način, uz odgovarajuće popunjavanje dijela C obrasca prijave. Prilikom razmatranja prijave potrebno je postupati u što kraćem vremenu, vodeći se pritom ukupnim rokom od 15 dana da prijavu razmotre svi nadređeni službenici odnosno nadređeni dužnosti (ako je primjenjivo).

ODOBRENJE RADA NA IZDVOJENOM MJESTU RADA ILI RADA NA DALJINU

U slučaju da se prijava odnosi na povremeni rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu, o njoj konačno odlučuje nadređeni službenik najviše razine u roku od 15 dana od dana podnošenja prijave, o čemu je dužan obavijestiti čelnika državnog tijela i ustrojstvenu jedinicu za upravljanje ljudskim potencijalima. Pritom, nadređeni službenik najviše razine u dijelu D obrasca prijave utvrđuje pojedinosti vezano za odobrenu organizaciju rada. Ako nadređeni službenik najviše razine NIJE suglasan s povremenim radom na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu, dužan je u roku od 15 dana od dana kad je podnesena prijava dostaviti državnom službeniku pisano obrazloženje.

U slučaju da se prijava odnosi na privremeni rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu, o njoj na prijedlog nadređenog službenika najviše razine konačno odlučuje čelnik tijela ili osoba koju on za to ovlasti. Nadređeni službenik najviše razine svoj prijedlog čelniku tijela dostavlja putem ustrojstvene jedinice za upravljanje ljudskim potencijalima, u formatu dijela E obrasca prijave. S obzirom na prirodu privremenog rada, prijedlog sadrži sve podatke kao i odobrenje u slučaju povremenog rada na izdvojenom mjestu rada ili rada na daljinu, osim broja i rasporeda dana rada izvan prostora državnog tijela, budući da će u ovom slučaju službenik sve poslove radnog mjesta tijekom određenog razdoblja ionako obavljati isključivo izvan prostora državnog tijela. Ako je suglasan s prijavom, čelnik tijela odobrava privremeni rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu Odlukom o privremenom radu na izdvojenom mjestu rada ili radu na daljinu, a u suprotnom službeniku dostavlja pisano obrazloženje o razlozima zašto prijava nije odobrena.

Uvođenje službenika u hibridni model rada

Davanje suglasnosti službeniku za sudjelovanje u hibridnom modelu rada ne znači nužno da je službenik spreman za početak primjene takve organizacije rada.

Nakon što je službeniku odobreno sudjelovanje u hibridnom modelu rada potrebno je:

1. Prema potrebi, provesti i dokumentirati procjenu rizika rada na izdvojenom mjestu rada:

Pitanja za provjeru:

- Radi li službenik izvan prostora državnog tijela manje ili više od polovine radnog vremena?
- Je li službenik već obavljao poslove izvan prostora državnog tijela?
- Je li prethodno provedena procjena rizika, uključujući i nadzor ispunjenja prostornih i tehničkih uvjeta?

Detaljnije upute o potrebnim postupanjima sadržane su u poglavlju 'Zaštita zdravlja i sigurnost na radu'.

2. Dodijeliti službeniku informatičku opremu potrebnu za rad izvan prostora državnog tijela:

Pitanja za provjeru:

- Posjeduje li službenik odgovarajuće službeno prijenosno računalo?
- Je li službeniku potrebno dodijeliti prijenosno računalo i/ili dodatnu informatičku opremu (npr. vanjski miš, dodatna tipkovnica, dodatni ekran i sl.)?
- Je li prijenosno računalo konfigurirano tako da se neovlaštenim osobama onemogući korištenje?
- Je li prijenosno računalo konfigurirano tako da se omogući spajanje na internet?
- Je li prijenosno računalo konfigurirano tako da se omogući siguran udaljeni pristup svim potrebnim aplikacijama za rad, zajedničkim dijeljenim mjestima za kolaboraciju i pohranu dokumentacije te sustavima za komunikaciju na daljinu?

Detaljnije upute o potrebnim postupanjima sadržane su u sljedećim poglavljima.

3. Prema potrebi, uputiti službenika na dodatne edukacije i druge izvore informacija radi stjecanja kompetencija za rad izvan prostora državnog tijela:

Pitanja za provjeru:

- Je li službenik već ispunio obvezu pohađanja izobrazbe za hibridni model rada?
- Je li neposredno nadređeni službenik u suglasnosti za sudjelovanje službenika u hibridnom modelu rada iznio preporuku ili uvjet pohađanja određene izobrazbe?
- Jesu li obvezne ili preporučene izobrazbe uvjet za početak rada u hibridnom modelu rada ili ih je moguće pohađati naknadno?

Detaljnije upute o potrebnim postupanjima sadržane su u poglavlju 'Kompetencije za rad u hibridnom modelu rada'.

Evidentiranje statusa službenika

Nakon uvođenja službenika u hibridni model rada potrebno je na odgovarajući način evidentirati status službenika u Registru zaposlenih, koristeći za to predviđene šifre (1561 Redovan rad od kuće i dr.). Iako navedeno ne predstavlja preduvjet za početak primjene hibridnog modela rada u operativnom smislu, ispravno i trenutno evidentiranje važno je radi:

- mogućnosti praćenja i izvještavanja o primjeni hibridnog modela rada, odnosno mogućnosti uvida u broj i statističke podatke o službenicima uključenima u hibridni model rada,
- mogućnosti odgovarajuće provjere statusa službenika u slučaju nastanka ozljede na radu i
- kasnijeg evidentiranja statusa službenika u sustavu za centralni obračun plaća.

Nakon uvođenja informacijskog sustava za upravljanje ljudskim potencijalima (HRM sustava) u državnom tijelu, status službenika i radno vrijeme bit će moguće evidentirati putem tog sustava koji je povezan s Registrom zaposlenih.

Dodatne preporučene radnje



RAZGOVOR SA SLUŽBENICIMA UKLJUČENIMA U HIBRIDNI MODEL RADA

U prvim tjednima od uvođenja službenika u hibridni model rada, uputno je s njime provesti kratki razgovor radi provjere snalazi li se u novoj organizaciji rada te je li potrebno osigurati dodatna materijalna ili druga sredstva za kvalitetan rad. Razgovor sa službenikom može provesti neposredno nadređeni službenik, netko od ostalih nadređenih službenika u hijerarhijskom redu ili službenik zaposlen u UJULP-u. Ovisno o dobivenim saznanjima, potrebno je službeniku osigurati dodatnu podršku, a u slučaju sustavnije pojave poteškoća u primjeni hibridnog modela rada, potrebno je primijeniti odgovarajuće mjere na razini državnog tijela.



7. Procjena prikladnosti poslova za hibridni model rada

Osnovni uvjeti za obavljanje poslova izvan prostora državnog tijela

Uredbom je utvrđeno kako na izdvojenom mjestu rada i radom na daljinu nije moguće obavljati poslove koji:

- zahtijevaju upute i nadzor rukovodećih službenika, odnosno državnih dužnosnika koje je moguće ostvariti isključivo neposrednim kontaktom,
- zahtijevaju suradnju s drugim službenicima, državnim dužnosnicima ili korisnicima koju je moguće ostvariti isključivo u prostorima državnog tijela,
- obuhvaćaju primanje stranaka i rad s njima u prostorima državnog tijela, osim u slučaju kad je rad sa strankama i njihovo primanje moguće unaprijed planirati,
- obuhvaćaju postupanje s dokumentacijom u fizičkom obliku,
- obuhvaćaju rad s klasificiranim podacima, u skladu s propisima o zaštiti tajnosti podataka,
- zahtijevaju korištenje opreme dostupne samo u prostorima državnog tijela,
- uključuju poslove osiguranja, zaštite imovine i ljudi i
- zahtijevaju primjenu posebnih mjera zaštite na radu.



Iz navedenoga proizlazi da su za hibridni model rada prikladni oni poslovi kod kojih:

- interakciju s drugim službenicima i dužnosnicima moguće je ostvarivati korištenjem digitalne tehnologije, a potrebe za interakcijom neposrednim kontaktom su predvidljive, ograničene i povremene, pa je to moguće planirati i ostvariti u danima rada u prostoru državnog tijela,
- nema rada sa strankama ili je primanje stranaka i rad s njima moguće planirati i ograničiti uredovnim vremenom za primanje i rad sa strankama, odnosno poslove primanja stranaka i rada s njima moguće je među službenicima ustrojstvene jedinice raspodijeliti tako da se omogući povremeno odsustvo dijela službenika iz prostora državnog tijela,
- je sva potrebna dokumentacija za obavljanje posla dostupna u digitalnom obliku, a za obavljanje poslova dostatna je prijenosna informatička i telekomunikacijska oprema i
- nisu propisane posebne mjere zaštite tajnosti podataka i posebne mjere zaštite zdravlja i sigurnosti na radu.



JESTE LI ZNALI?

Prema provedenim analizama, preko 60% poslova državnih tijela moguće je obavljati na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu, isključivo uz korištenje prijenosnog računala. Vrlo mali broj radnih mjesta obuhvaća isključivo poslove koje nije moguće obavljati izvan prostora državnog tijela. Istodobno, vrlo veliki broj radnih mjesta, uz poslove koje je moguće obavljati isključivo u prostoru državnog tijela, obuhvaća i manji ili veći obim poslova koje je moguće jednako kvalitetno i pravodobno obavljati i izvan prostora državnog tijela.



Procjena prikladnosti poslova za hibridni model rada

Prilikom procjene prikladnosti poslova za hibridni model rada, potrebno je pojedinačno analizirati poslove koji se u okviru radnog mjesta obavljaju. **Rezultati procjene mogu biti različiti za različite poslove u okviru istog radnog mjesta, a neprikladnost nekih poslova radnog mjesta za hibridni model rada ne mora nužno rezultirati nesuglasnošću s prijavom.**



Prikladnost poslova za hibridni model rada najprije procjenjuje sam službenik prilikom podnošenja prijave za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu, vodeći se propisanim uvjetima. Ako nijedan od poslova radnog mjesta ne ispunjava uvjete prikladnosti poslova utvrđene važećim propisima, prijavu za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu nije potrebno podnositi.

Ako pak neki ili svi poslovi radnog mjesta ispunjavaju uvjete prikladnosti poslova utvrđene propisima, a službenik podnese prijavu za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu, prikladnost poslova dodatno će procijeniti neposredno nadređeni službenik koji razmatra prijavu službenika.

Pritom, kako bi se sa sigurnošću ustanovilo da je određene poslove prikladno obavljati izvan prostora državnog tijela, osim uvjeta prikladnosti poslova utvrđenih važećom uredbom o mogućnosti rada službenika na izdvojenom mjestu rada i rada na daljinu, neposredno nadređeni službenik može dodatno razmotriti specifični kontekst u kojem se poslovi radnog mjesta obavljaju te moguće rizike uključivanja službenika u hibridni model rada. Primjerice, neposredno nadređeni službenik može dodatno razmotriti:

- predstavlja li obavljanje poslova na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu potencijalni rizik za pravodobno pružanje kvalitetne usluge korisnicima,
- predstavlja li obavljanje poslova na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu potencijalni rizik za pravodobno ostvarivanje ciljeva rada službenika, unutarnje ustrojstvene jedinice ili državnog tijela u skladu s aktima strateškog planiranja, odnosno provedbu mjera i aktivnosti prema Provedbenom programu i Godišnjem planu rada,
- predstavlja li obavljanje poslova na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu potencijalni rizik u pogledu funkcioniranja sustava unutarnjih kontrola, odnosno rizik nepostupanja u skladu s načelom dobrog financijskog upravljanja i
- jesu li prethodne kontrole ili revizije rezultirale nalazima ili preporukama koje upućuju na to da rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu ne bi bio prikladan oblik organizacije rada.



Prilikom procjene prikladnosti poslova za hibridni model rada moguće je koristiti **alat za procjenu prikladnosti poslova za hibridni model rada (Prilog 1).**

Kako bi se smanjilo radno opterećenje rukovodećih službenika u razmatranju pojedinačnih prijava službenika s jedne, te osigurala što ujednačenija procjena prikladnosti poslova državnog tijela za hibridni model rada s druge strane, u većim državnim tijelima predlaže se procjenu prikladnosti poslova provesti unaprijed, u suradnji UJULJP-om i više rukovodećih službenika, te prikladnost pojedinih grupa poslova ili pojedinih grupa radnih mjesta u okviru kojih se različiti poslovi obavljaju prema potrebi detaljnije razraditi internim uputama na razini državnog tijela.

Takva zajednička procjena prikladnosti poslova može biti povod i za zajedničko promišljanje o mogućim promjenama načina na koje se poslovi obavljaju te poduzimanje potrebnih mjera na razini državnog tijela kako bi takvi poslovi postali prikladniji za hibridni model rada u budućnosti.

Važno je upamtiti da se procjena prikladnosti **ne vrši za pojedino radno mjesto već za sve poslove tog radnog mjesta**. Tako u sklopu jednog radnog mjesta, mogu postojati određeni poslovi koji se mogu obavljati radom na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu, ali i određeni poslovi koji nisu prikladni odnosno ne mogu se obavljati radom na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu. Više o tome pogledajte u primjerima u nastavku.



Primjeri radnih mjesta s poslovima koje je moguće obavljati izvan prostora državnog tijela



Primjer 1:

VIŠI SAVJETNIK SPECIJALIST NA POSLOVIMA STRATEŠKOG PLANIRANJA

- Priprema analitičkih podloga o potrebi izmjene i/ili dopune postojećeg, odnosno izrade novog akta strateškog planiranja
- Doprinos organizaciji i sudjelovanje u različitim radnim skupinama i fokus-grupama s ciljem usuglašavanja stajališta dionika
- Samostalna provedba zadanih analiza i izrada dijelova nacрта prijedloga akata strateškog planiranja
- Priprema popratnih materijala za provedbu postupaka javnog savjetovanja i prikupljanja mišljenja od nadležnih tijela
- Sudjelovanje na sastancima stručnih radnih skupina Vlade RH



60% poslova moguće je obavljati na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu.
Udio prikladnih poslova može se povećati ako se sastanci i fokus-grupe provode *online*.

LEGENDA:



prikladno



neprikladno



Primjer 2: VIŠI STRUČNI REFERENT

- Neposredno zaprimanje zahtjeva od stranaka
- Izrada rješenja u upravnom postupku u prvom stupnju
- Otprema rješenja u upravnom postupku u pisanom obliku
- Sudjelovanje u upravnim sporovima
- Izrada izvješća o rješavanju upravnih stvari



40% poslova moguće je obavljati na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu. Udio prikladnih poslova može se povećati ako se regulira vrijeme rada sa strankama, uvede digitalni potpis rješenja ili uvede otprema rješenja u digitalnom obliku.



Primjer 3: INSPEKTOR

- Izrada planova provedbe inspekcijskih nadzora
- Provedba inspekcijskog nadzora (terenski rad)
- Izrada zapisnika o provedenom inspekcijskom nadzoru
- Otprema zapisnika o provedenom inspekcijskom nadzoru
- Sudjelovanje u sudskim postupcima



40% poslova radnog mjesta moguće je obavljati na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu. Terenski rad ne smatra se radom na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu. Udio prikladnih poslova može se dodatno povećati preraspodjelom poslova otpreme zapisnika onim službenicima koji ne sudjeluju u hibridnom modelu rada.



Primjer 4: RAČUNOVODSTVENI REFERENT

- Obračun plaća i naknada zaposlenima
- Provedba platnog prometa
- Blagajnički poslovi
- Poslovi obračuna
- Poslovi organiziranja, koordiniranja i praćenja izvršenja svih financijskih i računovodstvenih događaja



60% poslova moguće je obavljati na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu. Udio prikladnih poslova može se povećati ako se omogući pristup sustavu riznice na daljinu.



Primjer 5: INFORMATIČKI REFERENT

- Nadzor i održavanje opreme server-sobe
- Instalacija i dodjela računalne opreme službenicima
- Pružanje *help-desk* podrške službenicima
- Edukacija službenika o korištenju aplikacija za rad



50% poslova moguće je obavljati na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu.
Udio prikladnih poslova može se povećati korištenjem opreme smještene u drugim tijelima.



Primjer 6: VODITELJ ODJELA ZA POREZE MALIH PODUZETNIKA

- Provedba analize radne opterećenosti i analize rizika
- Izrada planova provedbe poreznih nadzora
- Raspodjela i koordinacija poslova unutar odjela
- Podrška poreznim referentima u obavljanju složenijih poslova, uključujući i sudjelovanje na sastancima sa strankama
- Kontrola, ovjera i nadzor otpreme poreznih akata koji se strankama dostavljaju u pisanom obliku
- Praćenje uspješnosti rada uvidom u statistička izvješća aplikacija
- Sudjelovanje na internim kolegijima i sastancima



75% poslova radnog mjesta moguće je obavljati na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu. Udio prikladnih poslova može se povećati održavanjem *online* sastanaka te uvođenjem digitalnog potpisa i dostave poreznih akata u digitalnom obliku.

LEGENDA:



prikladno



neprikladno

Koje su kompetencije za hibridni rad potrebne službenicima?

Obavljanje poslova na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu u pravilu ne dovodi u pitanje potrebu za općim i specifičnim kompetencijama koje službenici na istim poslovima moraju imati za rad u prostoru državnog tijela. Ipak, obavljanje poslova izvan prostora državnog tijela od službenika i nadređenih rukovodećih službenika podrazumijeva ponešto drukčiji pristup planiranja i zadavanja zadataka, komuniciranja s drugim službenicima, nadređenim rukovodećim službenicima i državnim dužnosnicima te strankama, kao i upravljanja i praćenja izvršenja službenika, što samo po sebi rezultira izraženijom potrebom za nekim općim, digitalnim i rukovodećim kompetencijama.



Opće kompetencije
(primjenjivo na sve službenike)



Digitalne kompetencije
(primjenjivo na sve službenike)



Kompetencije rukovodećih službenika
(primjenjivo na rukovodeće službenike)



A Opće kompetencije (primjenjivo na sve službenike):

- odgovornost, temeljitost i kvalitetno obavljanje svih poslova iz djelokruga rada uz minimalno usmjeravanje i praćenje nadređenih rukovodećih te drugih službenika,
- organiziranost u obavljanju poslova,
- upravljanje vremenom s ciljem obavljanja poslova u zadanim rokovima,
- sposobnost prioritiziranja poslova, samostalne razrade pristupa obavljanju poslova te utvrđivanja rokova za obavljanje poslova i
- samoinicijativnost u obavljanju poslova i preuzimanju dodatnih poslova.

B Digitalne kompetencije (primjenjivo na sve službenike):

- sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja računala (osnove korištenja računala, osnove komunikacije putem e-pošte, pisanje i obrada teksta, te izrada tabličnih proračuna i prezentacija prema potrebama radnog mjesta),
- sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja alata za video sastanke te alata za pohranu i upravljanje dokumentima i kolaboraciju u izradi dokumenata i
- sposobnost aktivnog i samostalnog korištenja aplikacija i programa podrške uredskom poslovanju (sustav e-pisarnica) te ostalih aplikacija i programa podrške poslovnim procesima (ako je primjenjivo, prema potrebama radnog mjesta).

C Kompetencije rukovodećih službenika (primjenjivo na rukovodeće službenike):

- sposobnost razrade internih procedura rada za uspostavljene radne procese, sposobnost organizacije posla u skladu s načelima dobrog upravljanja,
- sposobnost davanja konkretnih, dosljednih i jasnih uputa i naloga službenicima i određivanja razumnih rokova za obavljanje poslova u okvirima propisanog radnog vremena,
- sposobnost izrade ključnih pokazatelja rezultata za ustrojstvenu jedinicu te aktivnog i pravodobnog praćenja njihova ostvarenja i
- sposobnost procjene i upravljanja radnim izvršenjem službenika u okolnostima ograničenih mogućnosti neposrednog uvida uživo.

U određenim slučajevima, navedene digitalne kompetencije moraju posjedovati i službenici koji ne sudjeluju u hibridnom modelu rada, ali čije se svakodnevne poslovne prakse dijelom mijenjaju zbog sudjelovanja u hibridnom modelu rada službenika unutarne ustrojstvene jedinice, budući da se komunikacija u timu u znatnijoj mjeri obavlja uz korištenje digitalne tehnologije.



Kako je moguće steći potrebne kompetencije?

Navedene, kao i druge važne kompetencije, službenici i rukovodeći službenici mogu stjecati pohađanjem izobrazbi koje su im na raspolaganju u sklopu Državne škole za javnu upravu neovisno o uvođenju hibridnog modela rada, kao i pohađajući specijalizirane programe izobrazbe za hibridni rad.

U ponudi Državne škole za javnu upravu dostupne su sljedeće radionice:

- Uvod u hibridni model rada – SmartWorking (Modul A)
- Hibridni model rada za rukovodeće službenike (Modul B)
- Upravljanje ljudskim potencijalima u hibridnom modelu rada (Modul C)



Više informacija o navedenim radionicama dostupno je na mrežnim stranicama Državne škole za javnu upravu (www.dsju.hr).

Kako bi se na vrijeme utvrdile kompetencije koje službenicima nedostaju za sudjelovanje u hibridnom modelu rada te se stvorili preduvjeti za njihovo sustavnije upućivanje na izobrazbe u organizaciji vanjskih davatelja i/ili pripremu i provedbu internih izobrazbi na razini pojedinih državnih tijela, predlaže se procjenu kompetencija provesti unaprijed, u suradnji UJULJP-om i više rukovodećih službenika (npr. u sklopu godišnjih procjena radi izrade plana izobrazbe). Takvim postupanjem ujedno bi se smanjilo i radno opterećenje rukovodećih službenika u procjeni kompetencija pojedinih službenika tijekom razmatranja njihovih pojedinačnih prijava.

Kako je navedene kompetencije moguće provjeriti?

Prilikom razmatranja prijave službenika za sudjelovanje u hibridnom modelu rada, neposredno nadređeni službenici obvezni su razmotriti u kojoj mjeri službenici već posjeduju navedene kompetencije. Procjena se može ponajprije temeljiti na opažanjima o radu službenika iz neposrednog uvida tijekom prethodnog razdoblja, a dodatno je moguće uzeti u obzir:

- rezultate godišnjeg ocjenjivanja službenika,
- rezultate prethodno provedenih procjena kompetencija, odnosno procjena potreba za izobrazbama (ako je dostupno) i
- podatke o pohađanju izobrazbi relevantnih za sudjelovanje u hibridnom modelu rada.

U slučajevima kada neposredno nadređeni službenik smatra da službenik ne posjeduje neke od navedenih kompetencija, potrebno je razmotriti mogući utjecaj predmetnog nedostatka kompetencija na obavljanje poslova izvan prostora državnog tijela kako bi se utvrdilo je li službenik kompetencije dužan steći prije početka sudjelovanja u hibridnom modelu rada ili naknadno, o čemu može ovisiti i davanje suglasnosti na prijavu službenika, odnosno utvrđivanje odgođenog početka primjene takve organizacije rada.

Pritom, razmjena informacija sa samim službenikom može biti vrlo korisna kad je riječ o planiranju i osiguravanju odgovarajuće podrške službeniku tijekom hibridnog modela rada te upravljanju očekivanjima, kako samih službenika tako i nadređenih službenika.

Što je utjecaj nedostatka određene kompetencije na obavljanje poslova izravniji, a ako uz to relevantne izobrazbe nisu dostupne, odluka o uključivanju službenika u hibridni model rada može biti rizičnija.

9. Zaštita zdravlja i sigurnost na radu

Minimalni prostorni i tehnički uvjeti prostora za rad

S ciljem zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, tijekom rada na izdvojenom mjestu rada **službenici su obvezni koristiti namjenski radni prostor koji je:**



siguran - opremljen ispravnim električnim instalacijama i uređajima, uz razmještaj kabela koji mora biti takav da se spriječi spoticanje,

prohodan - jasnih smjerova kretanja u slučaju nužde,

prostran - s dovoljno prostora za noge promjenu položaja tijela i izvođenje pokreta,

prikladan za obavljanje poslova radnog mjesta bez ometanja - uključujući i obavljanje telefonskih poziva i video poziva,

prozračan - s odgovarajućom ventilacijom ili prirodnim provjetravanjem te grijanjem,

osvijetljen - po mogućnosti prirodnom ili radnom rasvjetom prikladnom za vrstu poslova koje službenik obavlja te prikladnom za ograničenja vida službenika,

opremljen radnim stolom za stolno ili prijenosno računalo, miš, tipkovnicu i dodatni zaslon,

opremljen radnom stolicom prilagodljivom po visini (na način da su podlaktice u ravnini sa stolom, natkoljenice u ravnini s podom, a stopala u cijelosti na podu), s mogućnošću prilagodbe naslona sjedala po visini i nagibu te potporom za donji dio leđa.

U namjenskom radnom prostoru, službenici su obvezni koristiti **stolno ili prijenosno računalo priključeno na pouzdanu i sigurnu internetsku vezu**, a po mogućnosti i prema specifičnim potrebama poslova koje službenik obavlja, dodatno opremljeno:

- vanjskom tipkovnicom prilagodljivog kuta nagiba i mišem (smještenima na radnom stolu tako da je moguće zadržati neutralan položaj zgloba prilikom tipkanja) i
- (dodatnim) ekranom računala koji se lako okreće i nagine kako bi se mogli izbjeći odsjaj i refleksija, postavljenim na ugodnoj udaljenosti i prikladnoj visini (tako da je vrh zaslona u razini očiju ili malo ispod razine očiju čime se izbjegava dugotrajno savijanje vrata), s kvalitetnom slikom na zaslonu ekrana, bez treperenja, s jasno čitljivim znakovima.



Uz navedeno, službenik je tijekom rada na izdvojenom mjestu rada dužan ispuniti i eventualne druge uvjete u skladu s uputama državnog tijela kojima se utvrđuju načini obavljanja poslova te dodatne mjere zaštite zdravlja i sigurnosti na radu. **Pridržavanje navedenih uvjeta preporuka je i svim službenicima koji poslove radnog mjesta obavljaju radom na daljinu.**

Tko procjenjuje ispunjenost minimalnih prostornih i tehničkih uvjeta?

Osnovnu procjenu ispunjavanja minimalnih prostornih i tehničkih uvjeta provodi sam službenik prilikom razmatranja mogućnosti uključivanja u hibridni model rada, a posebno prilikom popunjavanja prijave za rad na izdvojenom mjestu rada. Ako su minimalni prostorni i tehnički uvjeti ispunjeni, službenik daje izjavu o tome u samoj prijavi. Službenik ujedno daje pristanak ovlaštenim osobama državnog tijela da prema potrebi provedu najavljenju provjeru ispunjavanja predmetnih prostornih i tehničkih uvjeta.

Daljnju procjenu ispunjavanja predmetnih uvjeta provodi neposredno nadređeni službenik tijekom razmatranja prijave službenika, ponajprije na temelju izjave službenika te, prema potrebi, uzimajući u obzir informacije o uvjetima prostora za rad dobivene od samog službenika. Ako ima dvojbe vezano za izjavu i informacije službenika, neposredno nadređeni službenik može o tome izvijestiti UJULJP, kako bi osoba ovlaštena za obavljanje poslova zaštite na radu provela odgovarajući nadzor i potvrdila jesu li prostorni i tehnički uvjeti zaista ispunjeni.

Tko nadzire ispunjavanje i pridržavanje minimalnih prostornih i tehničkih uvjeta?

Nadzor ispunjavanja i pridržavanja minimalnih prostornih i tehničkih uvjeta prema potrebi provodi osoba ovlaštena za obavljanje poslova zaštite na radu, a u tu svrhu moguće je koristiti **alat za procjenu ispunjenja prostornih i tehničkih uvjeta radnog prostora (Prilog 2)**. Predmetni nadzor moguće je provesti:

- na zahtjev neposredno nadređenog službenika tijekom razmatranja prijave službenika za rad na izdvojenom mjestu rada, ako je potrebno dodatno provjeriti jesu li minimalni prostorni i tehnički uvjeti ispunjeni u skladu s izjavom službenika,
- u svrhu (godišnje) procjene rizika rada na izdvojenom mjestu rada koju osobe ovlaštene za obavljanje poslova zaštite na radu provode u skladu s propisima iz područja zaštite na radu,
- u bilo kojem trenutku tijekom rada službenika na izdvojenom mjestu rada, prema procjeni o potrebi provođenja nadzora same osobe ovlaštene za obavljanje poslova zaštite na radu ili na zahtjev neposredno nadređenog službenika koji ima dvojbe o tome pridržavaju li se pojedini službenici minimalnih prostornih i tehničkih uvjeta i
- tijekom postupanja vezano za prijavu ozljede na radu nastale tijekom rada službenika na izdvojenom mjestu rada.

Potreba provedbe i dokumentiranja procjene rizika rada na izdvojenom mjestu rada ovisi o tome obavlja li službenik poslove na izdvojenom mjestu rada pretežiti dio radnog vremena ili povremeno. Kada službenik povremeno na izdvojenom mjestu rada obavlja administrativne, uredske i slične poslove za koje je prethodno procijenjen i dokumentiran mali rizik, tada ne postoji obveza dokumentiranja procjene rizika. Kada službenik pretežiti dio svog radnog vremena (više od 50% mjesečnog radnog vremena) obavlja administrativne, uredske i slične poslove na izdvojenom mjestu rada, a za koje je prethodno procijenjen i dokumentiran mali rizik, tada je potrebno izraditi procjenu rizika koja treba biti dokumentirana.

Dodatne mjere zaštite zdravlja

Ispunjavanje zadanih prostorno-tehničkih uvjeta znatan je doprinos zaštiti zdravlja, kako u pogledu izbjegavanja ozljeda na radu, tako i u pogledu izbjegavanja nastanka profesionalnih bolesti. Ipak, kako bi se izbjegao nastanak profesionalnih bolesti, prilikom obavljanja poslova potrebno je:

- pravilno sjediti kako bi se smanjili neugodni položaji kralježnice, leđa, ramena i vrata,
- redovito koristiti pauze te propisani dnevni i tjedni odmor,
- redovito raditi vježbe rasterećenja vidnog napora,
- gibati se i raditi male vježbe istezanja radi rasterećenja statodinamičkog napora (Prilog 3) i
- uzimati dovoljne količine tekućine i redovite obroke.



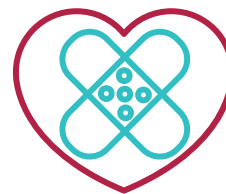
Slika 1. Pravilno sjedenje za radnim stolom

Hrvatski zavod za zaštitu zdravlja i sigurnosti na radu i Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje izradili su seriju dokumenata dobre prakse u području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, a osobito su korisna njihova pravila zaštite na radu pri korištenju računala odnosno zbog rizika dugotrajnog sjedenja. Smjernice o uređivanju radnih mjesta na kojima se dugotrajno sjedi dostupne su na sljedećoj mrežnoj poveznici: https://www.hzzzs.hr/wp-content/uploads/2016/11/Smjernica_o_uredivanju_radnih_mjesta_na_kojima_se_dugotrajno_sjedi.pdf

Nadalje, budući da u hibridnom modelu rada službenici manje putuju s posla i na posao, to neizbježno rezultira povećanjem vremena provedenog u vlastitom prostoru, smanjenjem kretanja i smanjenjem društvenih kontakata općenito. Stoga, preporučuje se navedeno 'nadoknaditi' u okviru slobodnog vremena, odnosno u što većoj mjeri slobodno vrijeme iskoristiti za razne aktivnosti koje donose dobrobiti za zdravlje, kako fizičko tako i mentalno, te održavanje socijalnih kontakata.

Kao poticaj službenicima da provode mjere zaštite zdravlja, na razini državnog tijela preporučuje se:

- pružanje službenicima savjetodavne i drugih oblika podrške vezano za ispunjenje prostornih i tehničkih uvjeta te provedbu dodatnih mjera zaštite zdravlja,
- organizacija redovitih sistematskih pregleda službenika i
- provedba informativnih kampanja i drugih aktivnosti s ciljem promocije zaštite zdravlja.



Postupanje u slučaju nastanka ozljede na radu

U SLUČAJU DA SLUŽBENIK PRIJAVI OZLJEDU NA RADU NASTALU ZA VRIJEME RADA NA IZDVOJENOM MJESTU RADA, POTREBNO JE:

1. Utvrditi točno vrijeme, mjesto i okolnosti nastanka te vrstu ozljede:

Potrebno je od službenika zatražiti medicinsku dokumentaciju na temelju koje se mora utvrditi o kakvoj je vrsti ozljede riječ te kada je i gdje službeniku pružena medicinska skrb. Također, uputno je da medicinska dokumentacija sadrži i informacije o mogućim uzrocima nastanka ozljede. Uz medicinsku dokumentaciju, uputno je od službenika zatražiti pisanu izjavu o mjestu, vremenu i okolnostima nastanka ozljede u formatu koji unaprijed ili prema specifičnim okolnostima pojedinog slučaja određuje UJULJP. Navedene informacije važne su radi povezivanja mjesta i vremena nastanka ozljede s odobrenom organizacijom rada.

2. Provjeriti važeću organizaciju rada:

Potrebno je u suradnji s neposredno nadređenim službenikom utvrditi odgovara li mjesto nastanka ozljede na radu odobrenom mjestu rada službenika. Polazište je prethodno odobrenje rada na izdvojenom mjestu rada, koje sadrži informacije o utvrđenoj organizaciji rada, odnosno informacije o tome kojim je dani u tjednu službeniku odobren rad na izdvojenom mjestu rada i na kojoj se adresi izdvojeno mjesto rada nalazi.

U slučajevima kada je službenik na izdvojenom mjestu rada radio prema rasporedu koji se razlikuje od organizacije rada utvrđene u odobrenju, potrebno je od neposredno nadređenog službenika zatražiti dodatne informacije (primjerice, uvid u uputu neposredno nadređenog službenika o tjednoj organizaciji rada danu službeniku putem e-pošte ili sl.) iz kojih je razvidno da je službenik na izdvojenom mjestu rada posao obavljao prema međusobno usuglašenom rasporedu s neposredno nadređenim službenikom.

3. Provjeriti pridržavanje propisanih mjera zaštite zdravlja i sigurnosti na radu:

U slučajevima kada postoji sumnja da je ozljeda na radu prouzročena time što se službenik nije pridržavao propisanih mjera zaštite na radu, uputno je radi dodatnih saznanja o okolnostima nastanka ozljede provesti nadzor ispunjavanja i pridržavanja minimalnih prostornih i tehničkih uvjeta onako kako je opisano u prethodnom poglavlju. Osim u svrhu postupanja po prijavi ozljede na radu, saznanja iz provedenog nadzora moguće je na odgovarajući način uzeti u obzir i u svrhu dokumentiranja procjene rizika te razmatranja mogućnosti daljnjeg sudjelovanja službenika u hibridnom modelu rada.

Ako je prethodnim provjerama utvrđeno da je prijava ozljede na radu utemeljena, UJULJP nastavlja s postupanjem vezano za prijavu ozljede na radu nadležnom tijelu prema uobičajenoj proceduri koja vrijedi za rad službenika u prostoru državnog tijela.

11. Organizacija rada

Odabrani model

JESTE LI ZNALI?

U mnogim slučajevima, izvan prostora državnog tijela moguće je obavljati i oko 90% poslova radnog mjesta. Ipak, prema provedenim istraživanjima, optimalan omjer rada u prostoru državnog tijela te rada na izdvojenom mjestu rada ili rada na daljinu je 60:40% jer se upravo time zadržava potrebna razina kreativnosti u obavljanju poslova te odgovarajući prijenos informacija i znanja među samim službenicima, osobito kad je riječ o pasivnom učenju.

Kod povremenog rada na izdvojenom mjestu rada ili rada na daljinu, službenik može raditi najmanje jedan dan u tjednu na izdvojenom mjestu rada ili na daljinu, najmanje dva dana u tjednu u prostoru državnog tijela, a ostale dane u tjednu sukladno dogovoru službenika s nadređenim službenikom odnosno dužnosnikom (tzv. model 1+2+2).



Takvim modelom potiče se službenike na više rada izvan prostora državnog tijela, rukovodećim službenicima daje se alat za upravljanje organizacijom rada prema tjednim potrebama posla, a odsutnost službenika iz prostora državnog tijela moguće je unaprijed planirati, što otvara mogućnost preraspodjele prostora i materijalnih troškova.

Kako bi primjena navedenog modela rezultirala uspješnim obavljanjem poslova službenika – onih koji sudjeluju u hibridnom modelu rada, ali i onih koji poslove obavljaju isključivo iz prostora državnog tijela, rukovodeći službenici moraju planirati poslove tako da se:

- **osigura obavljanje poslova u zadanim rokovima**

Potrebno je osigurati kontinuitet obavljanja poslova u svakom koraku određenog procesa kako se ne bi dovelo u pitanje pravodobno ostvarenje zadanih rezultata rada i dostupnost javnih usluga.

- **osigura dostupnost službenika strankama koje ne koriste digitalne usluge**

Navedeno podrazumijeva da je, unatoč digitalizaciji, određene javne usluge korisnicima i dalje potrebno pružati putem neposrednog kontakta, što podrazumijeva 'dvostruke' pristupe obavljanju određenih poslova te određenu prisutnost službenika u prostoru državnog tijela.

- **osigura odgovarajuća podrška iz ureda onim službenicima koji rade izvan njega**

Do potpune digitalizacije poslovanja, dokumentacija u papirnatom obliku još je uvijek zastupljena, pa obavljanje dijela poslova izvan prostora državnog tijela zahtijeva određenu podršku iz samog prostora državnog tijela.

Model 1+2+2 ne odnosi se na službenike kojima je odobren privremeni rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu jer ti službenici tijekom određenog vremenskog razdoblja poslove ionako obavljaju isključivo izvan prostora državnog tijela. Iako u tom slučaju nema potrebe za utvrđivanjem tjednog rasporeda dana rada izvan prostora državnog tijela, ostale upute o organizaciji rada i planiranju poslova jednako se odnose i na te službenike.

Organizacijski izazovi za službenike

Na izdvojenom mjestu rada ili na daljinu u pravilu je potrebno raditi u redovnom radnom vremenu državnog tijela. S obzirom na to da mnoga državna tijela imaju klizno radno vrijeme, efekt fleksibilnosti ponajprije se ostvaruje radom u razdoblju od najranijeg dolaska do najkasnijeg odlaska iz ureda.

Bez obzira na ograničenja koja proizlaze iz obveze pridržavanja radnog vremena, sudjelovanje u hibridnom modelu rada službenicima omogućuje određene fleksibilnosti u obavljanju poslova. Veća fleksibilnost ponekad donosi i izazove što se tiče samoorganizacije te učinkovitog obavljanja poslova, a neučinkovitost u obavljanju poslova potrebu za nadoknadom neostvarenog. To pak može rezultirati osjećajem prekomjernog ili stalnog rada, zamorom zbog stalne zaokupljenosti temama vezanima za posao, gubitkom granice između poslovnog i privatnog života te nezadovoljstvom službenika.

Izbjegavanje takvih pojava potrebno je temeljiti na kvalitetnoj organizaciji radnog tjedna i pojedinog radnog dana.



KLJUČNI ORGANIZACIJSKI IZAZOVI ZA SLUŽBENIKE SADRŽANI SU U SLJEDEĆIM PITANJIMA:

- Kako se oduprijeti raznim distrakcijama?
- Kako odrediti prihvatljivu razinu fleksibilnosti u obavljanju poslova?
- Kako zadržati granicu između poslovnog i privatnog života ako se posao obavlja iz obiteljskog okruženja?
- Kako odrediti prioritete i učinkovito upravljati vremenom?
- Kako zadržati motivaciju u samostalnom i fleksibilnom radu?
- Kako osigurati optimalan doprinos i ostvarenje rezultata?



S CILJEM UČINKOVITOG OBAVLJANJA POSLOVA U HIBRIDNOM MODELU RADA, U DANIMA RADA U PROSTORU DRŽAVNOG TIJELA PREPORUČENO JE:

- u dogovoru s neposredno nadređenim službenikom utvrditi poslove koje je potrebno obavljati tijekom nadolazećih dana rada izvan prostora državnog tijela, pritom razlikujući poslove prema tome koliko su hitni i važni,
- promisliti o tome jesu li za obavljanje poslova potrebne neke dodatne upute, informacije ili dokumentacija, provjeriti je li navedeno dostupno na daljinu te, prema potrebi, pribaviti sve potrebno za obavljanje poslova izvan prostora državnog tijela unaprijed i
- promisliti o mogućim ograničenjima u pogledu obavljanja utvrđenih poslova zbog kojih bi te poslove ipak bilo učinkovitije (ili neophodno) obaviti iz prostora državnog tijela.



Uz navedeno znatno će se smanjiti rizici za pravodobno, učinkovito i kvalitetno obavljanje poslova tijekom rada izvan prostora državnog tijela, uključujući i razinu podrške službenika koji u određenim danima poslove obavljaju u prostoru državnog tijela onima koji poslove u isto vrijeme obavljaju na izdvojenom mjestu rada ili na daljinu.

Kako organizirati vlastiti radni dan tijekom rada izvan ureda?

S CILJEM KVALITETNE SAMOORGANIZACIJE,
ZA VRIJEME RADA IZVAN PROSTORA DRŽAVNOG TIJELA
PREPORUČENO JE:



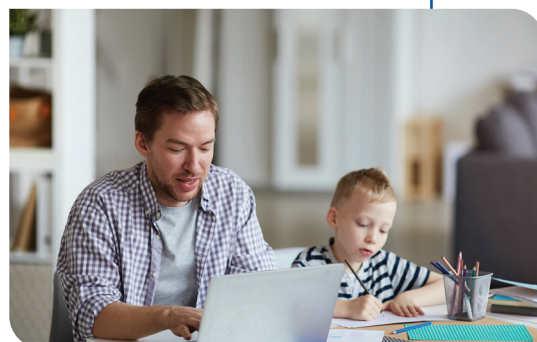
Pridržavati se radnog vremena i uredske rutine:

- s obavljanjem poslova krenuti što ranije ujutro,
- u što većoj mjeri slijediti uobičajenu uredsku rutinu i disciplinu,
- svakog se dana držati što sličnijeg rasporeda u radu radi stvaranja navike i zadržavanja motivacije i
- postaviti vlastita 'pravila ponašanja' i pridržavati ih se.



Postaviti jasne granice ukućanima:

- utvrditi 'pravila ponašanja' ukućana za vrijeme rada kako bi se izbjegla ometanja i
- ne preuzimati dodatne obiteljske obveze u radno vrijeme u mjeri koja bi mogla dovesti u pitanje obavljanje planiranih dnevnih poslova u okviru radnog vremena ili dostupnost u vremenu planiranom za razmjene informacija s drugim službenicima.



Organizirati radni prostor:

- raditi iz radnog prostora radi zadržavanja granice između poslovnog i privatnog života,
- urediti i očistiti radni stol radi održavanja higijene i reprezentativnosti u slučaju potrebe održavanja video sastanaka,
- na vrijeme provjeriti opremu potrebnu za rad, a o poteškoćama na vrijeme obavijestiti odgovorne potporne službe, kako bi se izbjegli slučajevi prekida u radu i kašnjenja, posebno kod održavanja video sastanaka i
- stvoriti ugodnu atmosferu za rad.





Planirati radni dan:

- razraditi popis poslova usuglašeni s neposredno nadređenim službenikom na dnevne prioritete,
- utvrditi vlastite načine i 'kontrolne točke' za mjerenje ostvarenog napretka u obavljanju poslova radi održavanja dinamike koja će rezultirati ostvarenjem željenog rezultata,
- najviše vremena posvetiti poslovima koji su važni, ali ne i hitni, jer takvi poslovi uobičajeno zahtijevaju najviše vremena i mentalnog napora i
- kontinuirano voditi evidenciju rada, jer to doprinosi kvalitetnijoj samoprocjeni uspješnosti tijekom obavljanja poslova (za razliku od retroaktivnog popunjavanja evidencije koje bi služilo isključivo u formalne svrhe).



Kontinuirano, ali fokusirano komunicirati s timom:

- održati (video) poziv radi usklađivanja obveza s drugim službenicima ustrojstvene jedinice, razmjene informacija, dogovora oko pristupa ili usporedbe ostvarenog napretka,
- važne informacije razmjenjivati putem e-pošte radi osiguranja revizorskog traga i
- neformalnu neposrednu komunikaciju prema potrebi nadomjestiti povremenim pozivima ili formiranjem grupe za razmjenu poruka.



12. Planiranje i praćenje rada



Zašto je planiranje i praćenje rada službenika važno?

Hibridni model rada predstavlja odmak od upravljanja temeljenog na praćenju prisutnosti službenika u prostoru državnog tijela prema upravljanju temeljenom na praćenju doprinosa službenika i ostvarenih neposrednih rezultata rada.

U organizacijama u kojima ne postoji razvijen sustav upravljanja i praćenja rada službenika na temelju ostvarenih rezultata, uvođenje hibridnog modela rada može predstavljati određeni izazov, naročito za neposredno nadređene službenike.

KLJUČNI IZAZOVI ZA RUKOVODEĆE SLUŽBENIKE SADRŽANI SU U SLJEDEĆIM PITANJIMA:

- Kako usmjeravati službenike i pratiti njihov rad?
- Mogu li službenici poslove zaista obavljati samostalno?
- Kako ostvariti neposredni uvid u rad službenika na daljinu?
- Treba li pratiti prisutnost na radu u propisano radno vrijeme?
- Treba li voditi evidenciju prisutnosti na radu?



Važan izazov za neposredno nadređene službenike proizlazi i iz činjenice da u hibridnom modelu rada najčešće ne sudjeluju svi službenici određene ustrojstvene jedinice, pa se u praksi postavlja pitanje je li potrebno primjenjivati različite metode, alate i stilove planiranja i praćenja izvršenja službenika za one koji sudjeluju i one koji ne sudjeluju u hibridnom modelu rada.

Službenici koji poslove obavljaju isključivo u prostoru državnog tijela, uvođenje novih metoda, alata i stilova planiranja i praćenja izvršenja službenika smatraju posljedicom uvođenja organizacije rada u kojoj su sami odabrali ne sudjelovati, pa smatraju da se navedeno na njih ne bi trebalo odnositi. S druge pak strane, primjena različitih pristupa neposredno nadređenog službenika može rezultirati nejednakim tretmanom službenika ili barem oni koji u hibridnom modelu rada sudjeluju stječu dojam:

- da se pred njih stavljaju konkretniji, a time najčešće i teže ostvarivi ciljevi i
- rukovodeći službenik 'favorizira' rad onih službenika čije obavljanje poslova ima mogućnost čitavo vrijeme nadzirati neposrednim kontaktom.

Upravo zbog navedenoga, primjena metoda upravljanja i praćenja rada službenika mora biti odmjerena i transparentna, a prelazak na upravljanje temeljeno na praćenju ostvarenih rezultata rada ne bi se trebalo odnositi samo na one službenike koji sudjeluju u hibridnom modelu rada, nego na sve službenike.

UČINKOVITA ORGANIZACIJA OBAVLJANJA POSLOVA U HIBRIDNOM MODELU RADA PODRAZUMIJEVA:



Izbjegavanje kumuliranja dana rada izvan ureda

Prekomjerno kumuliranje dana rada izvan ureda može utjecati na kontinuitet i kvalitetu obavljanja poslova. Stoga, prekomjerno 'spajanje' dana rada izvan ureda s danima vikenda, godišnjeg odmora, službenog putovanja ili terenskog rada može biti rizično.



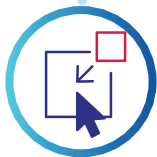
Planiranje

Planiranje broja i rasporeda dana poželjno je kako za organizaciju radi planiranja korištenja uredskih prostora, tako i za same službenike, radi planiranja njihovih privatnih obveza. Također, raspored rada u prostoru državnog tijela može biti u 'funkciji' planiranja i upravljanja izvršenjem poslova te izbjegavanja rizika po kontinuitet obavljanja poslova i prijenosa znanja.



Mogućnost prilagodbe rasporeda

Mogućnost povremene prilagodbe rasporeda (uključujući i međusobni dogovor samih službenika) poželjna je kada to ne zahtijeva dodatne napore upravljanja rasporedom i ne dovodi do poremećaja u obavljanju poslova. Općenito gledano, stupanj formalnosti u planiranju u pravilu prati veličinu i složenost ustrojstvene jedinice ili državnog tijela.



'Core hours'

Istodobna dostupnost svih službenika tijekom određenih sati u svakom radnom danu olakšava međusobnu komunikaciju i koordinaciju.



Zajednički dan u uredu

Istodobna prisutnost u uredu svih službenika (ustrojstvene jedinice) poželjna je, primjerice, jednom tjedno radi susreta službenika, razmjene informacija, održavanja zajedničkih kolegija uživo, predstavljanja i upoznavanja novih službenika, prenošenja važnih poruka i održavanja radnih sastanaka koji zahtijevaju veću razinu kreativnosti i kolaboracije u radu.



Rad izvan ureda u smjenama

Ako je potrebno osigurati stalnu prisutnost dijela službenika u prostoru državnog tijela, organizacijom rada izvan ureda u smjenama moguće je 'pomiriti' potrebe i preferencije službenika te potrebe posla i korisnika javnih usluga.

Uključivanje službenika u pitanja organizacije rada i podjednako uvažavanje njihovih preferencija o načinu i mjestu rada važni su za njihovo zadovoljstvo i osjećaj pripadnosti radnoj okolini.

S CILJEM UPRAVLJANJA I PRAĆENJA RADA, PREPORUČUJE SE:

Korak 1: Utvrđivanje ciljeva i zadavanje zadataka

Utvrđivanje jasnih i realno ostvarivih ciljeva te zadavanje poslova uz navođenje roka i načina razmjene informacija o ostvarenom napretku u izvršenju poslova važno je radi jednakih očekivanja svih uključenih, optimalne razine doprinosa službenika, te praćenja napretka tijekom rada. Opseg planiranja ovisi o prirodi i repetitivnosti poslova, odnosno o stupnju u kojem su poslovi već unaprijed određeni različitim planovima rada, pravilima i procedurama ili normativima. Zadavanje zadataka predlaže se u pisanom obliku, jer se tako ostvaruje revizijski trag o obavljanju poslova i omogućuje jednostavnije praćenje.

Korak 2: Podrška službenicima tijekom obavljanja poslova

Službenici koji sudjeluju u hibridnom modelu rada poslove u pravilu obavljaju samostalnije. Tijekom rada izvan prostora državnog tijela službenici rjeđe zatraže pomoć nego što je to slučaj tijekom rada u uredu, kada im je pomoć neposredno nadređenog službenika te drugih kolega dostupnija. Ipak, očekivana (i često ostvarena) viša razina samostalnosti u radu ne znači da podrška službenicima tijekom obavljanja poslova izvan prostora državnog tijela nije potrebna. U nekim slučajevima, službenike je samo potrebno dodatno ohrabriti i motivirati.

Korak 3: Praćenje napretka u obavljanju poslova

Izostanak traženja podrške tijekom obavljanja poslova ne znači nužno da službenik zadane poslove obavlja ispravno primjenjujući propisanu metodologiju, kvalitetno i u zadanim rokovima, a praćenje napretka ne predstavlja manjak povjerenja u službenika. Stoga, kontinuirano praćenje napretka i dalje je potrebno. Potrebno je izbjegavati metode koje u znatnoj mjeri povećavaju radno opterećenje službenika te pomiču fokus njihova rada s konkretnih poslova, osobito ako se poslovi obavljaju u kratkim rokovima. Korištenje digitalne tehnologije kojom se prati aktivnost službenika na računalu nije preporučena jer se time na alternativni način provjerava prisutnost na radu, a ne konkretni ostvareni rezultati toga rada.



Korak 4: Kontrola neposrednih rezultata

Samostalnije obavljanje poslova uz manje uključivanja neposredno nadređenog službenika u pravilu rezultira znatnijom potrebom za provjerom kvalitete neposredno ostvarenih rezultata. Pristup i detaljnost kontrole ovisi o samoj prirodi poslova koje je službenik obavljao i spoznajama neposredno nadređenog službenika o prethodnom radu službenika na sličnim ili istovjetnim poslovima. Ipak, pri kontroli neposrednih rezultata, potrebno je primijeniti jednaka očekivanja i standarde kvalitete u odnosu na rad službenika koji poslove obavljaju u uredu i onih koji poslove obavljaju izvan ureda. 'Letvica očekivanja' mora biti postavljena na istu razinu.

Korak 5: Davanje povratne informacije

Manje komunikacije tijekom obavljanja poslova između službenika i neposredno nadređenog službenika rezultira većom potrebom za davanjem strukturirane povratne informacije o obavljenom poslu i kvaliteti ostvarenog neposrednog rezultata. Davanje povratne informacije posebno je važno radi otklanjanja dvojbi službenika o tome je li njihov doprinos tijekom rada izvan ureda bio na razini očekivanja neposredno nadređenog službenika i ostalih kolega.



13. Komunikacija u hibridnom modelu rada

Važnost komunikacije u timu

Kvalitetna komunikacija u timu jedan je od najvažnijih čimbenika kvalitetnog upravljanja ustrojstvenom jedinicom, postizanja odgovarajuće povezanosti i razumijevanja među službenicima ustrojstvene jedinice, izgradnje odnosa povjerenja među samim službenicima, ali i odnosa povjerenja između službenika i neposredno nadređenog rukovodećeg službenika te stvaranja radnog okruženja u kojem je zadovoljstvo službenika na visokoj razini.

KOMUNIKACIJA U TIMU VAŽNA JE ZA:



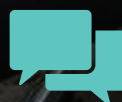
održavanje visoke razine doprinosa svih članova tima

Komunikacijom unutar tima motiviramo službenike da daju kvalitetne doprinose obavljanju poslova ustrojstvene jedinice, osobito u okolnostima povećanog radnog opterećenja ili obavljanja složenijih poslova. Također, komunikacijom postizemo razumijevanje svih članova tima o očekivanjima i željenim rezultatima, ali i doprinosima drugih članova tima, što dovodi do boljeg razumijevanja među članovima tima i ostvarivanja boljih rezultata.



usklađivanje metoda i načina na koji se poslovi obavljaju

Komunikacijom unutar tima razmjenjujemo informacije, znanja i iskustva relevantne za obavljanje poslova, eventualne pogreške u primjeni zadanih metodologija i pristupa ispravljamo 'u hodu', te potičemo proces kreativnog razmišljanja o načinima na koje je posao moguće obavljati kvalitetnije ili učinkovitije.





izbjegavanje osjećaja isključenosti pojedinih članova tima



Komunikacija u timu presudna je za izbjegavanje osjećaja isključenosti pojedinih članova tima koji zbog specifične raspodjele poslova unutar ustrojstvene jedinice, niže razine znanja i iskustva u pogledu poslova ili drugih čimbenika ne ostvaruju dovoljnu interakciju s drugim članovima tima, pa se zbog toga osjećaju isključeno.

doprinos odgovarajućem uključivanju novih članova tima



Komunikacijom unutar tima na odgovarajući način predstavljamo nove članove tima i doprinosimo njihovu razumijevanju uspostavljenih uloga i obrazaca ponašanja članova tima, a time i bržem uključivanju u tim.

informiranje svih članova tima o važnim novostima



Komunikacijom unutar tima osiguravamo da svi članovi tima važne informacije dobiju u kratkom roku i na jednak način, čime osiguravamo povjerenje te umanjujemo izvore nesporazuma i neizvjesnosti koji bi mogli negativno utjecati na kvalitetno obavljanje poslova.

Hibridni model rada predstavlja novost za sve službenike, a specifična organizacija rada, raspodjela poslova među članovima tima i novi pogledi na upravljanje i praćenje izvršenja službenika mogu dovesti do stvaranja novih obrazaca ponašanja te utjecati na postojeće odnose u timu.

Komunikacija postaje važan alat za izbjegavanje neslaganja među članovima tima koji sudjeluju u hibridnom modelu rada i onih koji poslove obavljaju isključivo u prostoru državnog tijela.

Tko uspostavlja pravila komuniciranja?

Bez obzira na to primjenjuje li neposredno rukovodeći službenik liderski stil rukovođenja (rukovoditelj nastupa kao svojevrsni 'vođa' u svim pitanjima) ili participativni stil (rukovoditelj veliku važnost pridaje međusobnom umrežavanju službenika te njihovoj aktivnoj ulozi u pitanjima organizacije rada), ključnu ulogu u određivanju pravila i stila komuniciranja, te odabira komunikacijskih alata uglavnom zadržava sam neposredno nadređeni službenik.

Rukovodeći službenik treba se ponašati i komunicirati onako kako želi da to čine i ostali u timu.



Budući da u hibridnom modelu rada nije svatko svakome dostupan za svakodnevnu neposrednu komunikaciju, nju je potrebno održavati alternativnim načinima komuniciranja na daljinu, detaljnije predstavljenima u nastavku. Odabir načina komuniciranja na daljinu ovisi o veličini ustrojstvene jedinice, prirodi poslova koje službenici ustrojstvene jedinice obavljaju, razini suradnje pri obavljanju poslova i vremenu u kojem članovi tima rade odvojeno.

Primjerice, ako je riječ o maloj ustrojstvenoj jedinici u kojoj mali broj službenika (ili samo neposredno nadređeni službenik) izvan prostora državnog tijela radi mali broj dana u tjednu, načine komunikacije uglavnom neće biti potrebno mijenjati te će i dalje prevladavati neposredna komunikacija u dane kada službenici rade u uredu. Ako se pak radi o većoj ustrojstvenoj jedinici u kojoj veći broj službenika radi izvan prostora državnog tijela više dana u tjednu, a pogotovo ako je riječ o ustrojstvenoj jedinici u kojoj neki službenici sudjeluju u hibridnom modelu rada, a drugi ne, načine komunikacije trebat će u većoj mjeri prilagoditi.

Budući da neki od novih načina komuniciranja službenicima mogu predstavljati svojevrsni izazov u odnosu na prethodno korištene načine komuniciranja, primjena hibridnog modela rada može rezultirati smanjenom razinom komunikacije i uključivanja u razmjene informacija nekih članova tima. S druge pak strane potrebno je izbjegavati korištenje previše različitih komunikacijskih metoda i alata u nastojanju da se potakne uključivanje svih članova tima.

U svrhu uspostave odgovarajućih pravila komuniciranja u hibridnom modelu rada potrebno je:

- pri odabiru načina komuniciranja na prvo mjesto staviti komunikaciju putem digitalne tehnologije s ciljem izgradnje kulture *online* komunikacije,
- pri odabiru alata i metoda uzeti u obzir dostupnost pouzdanih i sigurnih tehnoloških rješenja, ali i preferencije i kompetencije svih članova tima,
- voditi se ciljem jednake dostupnosti informacija svim članovima tima, njihove jednake uključenosti i njihova jednakog tretmana,
- u većoj mjeri moderirati komunikaciju među članovima tima,
- poticati članove tima na uključivanje, posebno u sklopu video sastanaka i drugih oblika komunikacije na daljinu i
- ne zanemariti potrebu za što više komunikacije neposrednim kontaktom u dane kada službenici poslove obavljaju iz prostora državnog tijela.

Alati za komunikaciju na daljinu

U svrhu komuniciranja na daljinu, moguće je koristiti:

- telefonske pozive putem fiksnih i mobilnih uređaja,
- tekstualne poruke koje se razmjenjuju putem mobilnih uređaja (primjerice WhatsApp, Viber, Messenger i sl.),
- sustav e-pošte,
- alate za dijeljenje sadržaja (primjerice Microsoft OneDrive, Google Drive, Dropbox i sl.),
- alate za održavanje video sastanaka, koji uglavnom imaju mogućnosti dijeljenja ekrana, pisanja po ploči za pisanje, snimanja i razmjene poruka (primjerice, Skype, Zoom, Cisco Webex, Google Meet, Adobe Connect i sl.),
- alate za upravljanje timovima, koji najčešće uključuju funkcionalnosti za održavanje video sastanaka (s navedenim mogućnostima), ali i zadavanje i praćenje izvršenja zadataka, kolaboraciju i dijeljenje datoteka (primjerice Microsoft Teams i sl.) i
- funkcionalnosti za razmjene informacija u sklopu aplikacija za obavljanje pojedinih poslovnih procesa (primjerice slanje poruka, razmjena mišljenja putem funkcionalnosti foruma i sl.).



Prilikom odabira odgovarajućeg alata za komunikaciju na daljinu, potrebno je pridržavati se propisanih mjera informacijske sigurnosti, tajnosti podataka i zaštite osobnih podataka.

JESTE LI ZNALI?



Prema provedenim istraživanjima, neposrednu komunikaciju sa strankama u prostoru državnog tijela postupno i uspješno zamjenjuje komunikacija korištenjem digitalne tehnologije, pretežno e-pošte te specifičnih IT alata za razmjenu informacija. Istodobno, čestu (ponekad i prekomjernu) neposrednu ad hoc komunikaciju među samim službenicima pri obavljanju poslova u hibridnom modelu rada u znatnoj mjeri zamjenjuje rjeđa, ali planirana i fokusirana komunikacija korištenjem digitalne tehnologije – video sastanci i različiti oblici *online* suradnje, dijeljenje dokumenata i timski rad, čime je ostvaren znatan iskorak u pogledu digitalizacije poslovanja, jačanja digitalnih kompetencija službenika i građana te postizanja veće razine učinkovitosti u radu.

14. Informacijska sigurnost, tajnost i zaštita podataka

U hibridnom modelu rada primjenjuju se mjere informacijske sigurnosti, tajnosti podataka i zaštite osobnih podataka koje vrijede i za rad u prostoru državnog tijela. Ipak, nepridržavanje tih mjera za vrijeme rada na izdvojenom mjestu rada ili rada na daljinu znatno je rizičnije zbog činjenice da se podaci i dokumentacija koriste izvan sigurnosti prostora državnog tijela, čime je cjelokupno poslovanje državnog tijela izloženije vanjskim rizicima. Zbog toga, pridržavanju navedenih mjera u hibridnom modelu rada potrebno je pridati posebnu pozornost. Između ostaloga, te mjere propisuju:



- primarno korištenje informatičke i telekomunikacijske opreme dodijeljene od državnog tijela, koja je konfigurirana putem domene državnog tijela i kontinuirano održavana u skladu s primjenjivom politikom informacijske sigurnosti, uz iznimku telefonskih (govornih) poziva s drugim službenicima i neposredno nadređenim službenicima u okolnostima kada je to neophodno,
- poštovanje protokola 'zaključavanja' informatičke i telekomunikacijske opreme koja se koristi za obavljanje poslova te čuvanja pristupnih podataka (korisnička imena i lozinke te druge vrste vjerodajnica za pristup) na sigurnom, izvan dosega neovlaštenim osobama, osobito ako službenik radom na daljinu poslove katkad obavlja s javnih mjesta,
- izbjegavanje iznošenja službene dokumentacije izvan prostora državnog tijela, što uključuje dokumentaciju u papirnatom obliku i dokumentaciju pohranjenu na prijenosnim memorijskim uređajima, ali i dokumentaciju pohranjenu 'lokalno' na prijenosnom računalu,
- pohranu i razmjenu dokumentacije i podataka putem aplikacija državnog tijela 'u oblaku' (tzv. Cloud tehnologije), kojima se pristupa putem privatne virtualne mreže državnog tijela (tzv. Virtual Private Networks – VPN),
- korištenje sigurne 'privatne' internetske veze, odnosno izbjegavanje povezivanja na servise i aplikacije državnih tijela putem mreža dostupnih u javnim prostorima ili na javnim površinama,
- onemogućavanje uvida u podatke koji se koriste u radu ukućanima, prijateljima i trećim osobama, što se posebno odnosi na osobne i klasificirane podatke, pogotovo ako službenik radom na daljinu poslove katkad obavlja s javnih mjesta i
- korištenje ostalih aplikacija (posebno aplikacija za razmjene poruka i fotografija na mobilnim telefonima) isključivo u svrhu neformalne komunikacije.

Korištenje privatnog fiksnog ili mobilnog telefona za zaprimanje proslijeđenih poziva stranaka ponekad može biti praktično. Ipak, takvu je mogućnost potrebno usuglasiti s neposredno nadređenim službenikom i informatičkom službom državnog tijela.

Detaljnije upute za informacijsku sigurnost i udaljeni pristup nalaze se u Prilogu 4 ovih Smjernica.

Upravljanje prostorima državnog tijela

JESTE LI ZNALI?

Uključivanjem 20% službenika u hibridni model rada prema modelu 1+2+2 i 'pametnim' upravljanjem uredskim prostorima (uz ujednačavanje standarda uredskih prostora), potrebnu površinu uredskih prostora državnih tijela moguće je smanjiti za 20%.



Uvođenjem hibridnog modela rada započinje transformacija državnih tijela u upravne organizacije koje karakterizira viša razina fleksibilnosti i agilnosti te novi pristupi obavljanju poslova pri čemu česta odsutnost službenika iz prostora državnih tijela rezultira potrebom za novim oblicima interakcije i dijaloga među njima u dane kada rade u uredu. S druge pak strane, znatnije uključivanje službenika u hibridni model rada trebalo bi rezultirati i smanjenom potrebom za korištenjem uredskog prostora, pa uvođenje hibridnog modela rada može biti poticaj promišljanjima o budućoj namjeni, organizaciji i veličini prostora državnog tijela te učinkovitijem korištenju informatičke i telekomunikacijske opreme i ostalih uredskih resursa.

U navedenu svrhu, predlaže se:

1. U cilju racionalizacije troškova, izvršiti preraspodjelu stolnih računala službenika uključenih u hibridni model rada preostalim službenicima državnog tijela.
2. Nastaviti s tranzicijom prema znatnijem korištenju tehnologija udaljenog pristupa resursima državnog tijela smještenima u oblaku uz ujednačavanje standarda informacijske sigurnosti i protokola za udaljeni pristup.
3. Nakon početnog razdoblja uvođenja hibridnog modela rada analizirati kretanje broja službenika uključenih u hibridni model rada, uspostavljenu organizaciju rada i navike službenika u pogledu korištenja uredskih prostora te izraditi plan transformacije prostora državnog tijela.
4. Korištenje resursa uredskih prostora utemeljeno na pristupu u kojem svaki službenik koristi vlastiti radni stol sa svom potrebnom opremom postupno zamijeniti pristupom u kojem jedan radni stol koristi više službenika, a učinkovito upravljanje postojećim uredskim prostorom osigurati korištenjem aplikacija za rezervaciju radnog stola.
5. Postupna prenamjena uredskih prostora u tzv. otvorene urede s ciljem ujednačavanja standarda uredskog prostora, smanjivanja nepovoljnog omjera neto i bruto površine prostora, daljnjeg smanjivanja ukupne površine potrebnog uredskog prostora te osiguravanja više razine interakcije službenika za vrijeme rada u prostoru državnog tijela.
6. Uvođenje dodatnih sadržaja u prostore državnog tijela kojima se osiguravaju kvalitetniji uvjeti za rad (uključujući komunikaciju na daljinu) te bolja dostupnost informatičke opreme i drugih uredskih resursa koje istodobno koristi veći broj službenika.
7. Postupno uvođenje mogućnosti da uredski prostor državnog tijela koriste i službenici zaposleni u drugim državnim tijelima.

Opis virtualnog ureda nalazi se u Prilogu 5 ovih Smjernica.

Prilog 1.

Alat za procjenu prikladnosti poslova za hibridni model rada 46

Prilog 2.

Alat za procjenu ispunjenja prostornih i tehničkih uvjeta radnog prostora 49

Prilog 3.

Primjeri vježbi za smanjivanje statodinamičkog napora 50

Prilog 4.

Preporuke za informacijsku sigurnost i udaljeni pristup 52

Prilog 5.

Virtualni ured - standardi opremanja prostora za hibridni rad 54

Alat za procjenu prikladnosti poslova za hibridni model rada

Ovaj alat sadrži osnovne i dodatne kriterije za ocjenu prikladnosti poslova radnog mjesta za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu. Alat je moguće koristiti za samoprocjenu ili prilikom razmatranja prijave za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu.

Navedeni kriteriji primjenjuju se na pojedinačne poslove koji se u okviru radnog mjesta obavljaju, a ne na radno mjesto u cjelini.

1. OSNOVNI KRITERIJI

Pitanja za procjenu	Mogući odgovori
Zahtijeva li obavljanje posla upute i nadzor rukovodećih državnih službenika, odnosno državnih dužnosnika, koje je moguće ostvariti samo neposredno?	A) Da, takve upute i nadzor potrebni su svakodnevno B) Da, takve upute i nadzor potrebni su povremeno, u vremenu koje uglavnom nije moguće predvidjeti C) Da, takve upute i nadzor potrebni su povremeno, u vremenu koje je uglavnom moguće predvidjeti D) Ne, takve upute i nadzor u pravilu nisu potrebni
Zahtijeva li obavljanje posla suradnju s drugim državnim službenicima, državnim dužnosnicima ili korisnicima koju je moguće ostvariti samo u uredu?	A) Da, takva suradnja potrebna je svakodnevno B) Da, takva suradnja potrebna je povremeno, u vremenu koje uglavnom nije moguće predvidjeti C) Da, takva suradnja potrebna je povremeno, u vremenu koje je uglavnom moguće predvidjeti D) Ne, takva suradnja u pravilu nije potrebna
Obuhvaća li posao primanje stranaka u prostorima državnog tijela?	A) Da, stranke se primaju svakodnevno B) Da, stranke se primaju u unaprijed utvrđenim danima za primanje stranaka C) Da, stranke se primaju u vremenu dogovorenom sa samom strankom D) Ne, poslovi ne obuhvaćaju rad sa strankama
Obuhvaća li posao postupanje s dokumentacijom u fizičkom obliku (prijam, rad s pismenima i otprema)?	A) Da, takvo postupanje s dokumentacijom je svakodnevno B) Da, takvo postupanje s dokumentacijom je povremeno, u vremenu koje uglavnom nije moguće predvidjeti C) Da, takvo postupanje s dokumentacijom je povremeno, u vremenu koje je uglavnom moguće predvidjeti D) Ne, takvo postupanje s dokumentacijom nije potrebno





Obuhvaća li posao rad s klasificiranim podacima, u skladu s propisima o zaštiti tajnosti podataka?	A) Da, postupanje s klasificiranom dokumentacijom je svakodnevno, B) Da, postupanje s klasificiranom dokumentacijom je povremeno, u vremenu koje uglavnom nije moguće predvidjeti C) Da, postupanje s klasificiranom dokumentacijom je povremeno, u vremenu koje je uglavnom moguće predvidjeti D) Ne, postupanje s klasificiranom dokumentacijom nije potrebno
Zahtijeva li obavljanje posla korištenje opreme koja je dostupna samo u prostoru državnog tijela?	A) Da, takva oprema potrebna je svakodnevno B) Da, takva oprema potrebna je učestalo C) Da, takva oprema potrebna je povremeno D) Ne, takva oprema nije potrebna
Uključuje li posao poslove osiguranja te zaštite imovine i ljudi?	A) Da, svakodnevno B) Da, učestalo C) Da, povremeno D) Ne
Zahtijeva li obavljanje posla primjenu posebnih mjera zaštite na radu?	A) Da, svakodnevno B) Da, učestalo C) Da, povremeno D) Ne

Ako su odgovori na pitanja pretežno A), procjenjivani posao radnog mjesta nije prikladan za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu.

Ako su odgovori na pitanja pretežno B) ili C), procjenjivani posao radnog mjesta potencijalno je prikladan za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu. U tom slučaju, prikladnost posla za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu potrebno je konačno utvrditi primjenom dodatnih kriterija iz točke 2. Navedeni pristup odnosi se i na slučajeve kada su odgovori na pitanja različiti.

Ako su odgovori na pitanja pretežno D), posao je prikladan za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu.

2. DODATNI KRITERIJI

Pitanja za procjenu	Mogući odgovori
Predstavlja li obavljanje posla na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu potencijalni rizik za pravodobno pružanje kvalitetne usluge korisnicima?	A) Da B) Ne
Predstavlja li obavljanje posla na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu potencijalni rizik za pravodobno ostvarivanje ciljeva rada organizacije u skladu s aktima strateškog planiranja, odnosno provedbu mjera i aktivnosti prema Provedbenom programu i Godišnjem planu rada?	A) Da B) Ne
Predstavlja li obavljanje posla na izdvojenom mjestu rada ili radom na daljinu potencijalni rizik u pogledu funkcioniranja sustava unutarnjih kontrola, odnosno rizik nepostupanja u skladu s načelom dobrog financijskog upravljanja?	A) Da B) Ne
Jesu li prethodne kontrole ili revizije rezultirale nalazima ili preporukama koji upućuju na to da rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu ne bi bio prikladan oblik organizacije rada?	A) Da B) Ne

Ako je odgovor na najmanje jedno pitanje iz dodatnih kriterija A), procjenjivani posao radnog mjesta nije prikladan za rad na izdvojenom mjestu rada ili rad na daljinu.

NAPOMENA: Rezultati procjene mogu biti različiti za različite poslove određenog radnog mjesta.

Alat za procjenu ispunjenja prostornih i tehničkih uvjeta radnog prostora

Prilikom procjene ispunjava li radni prostor na izdvojenom mjestu rada prostorne i tehničke uvjete, moguće je koristiti kontrolnu listu u nastavku:

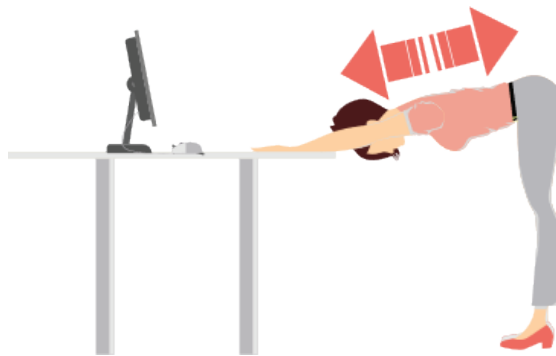
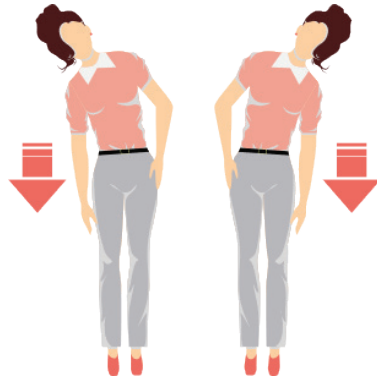
Stavke za provjeru	DA / NE
RADNI PROSTOR	
Radni prostor je uredan, čist i dobro održavan	
Podovi su bez oštećenja i nisu skliski	
Kabeli su učvršćeni, prekriveni ili zaštićeni	
Postoji odgovarajući prostor za odlaganje stvari (ne ispod radnog stola)	
Podovi i prolazi su prohodni	
Veličina prostorije je dostatna za izvođenje pokreta prilikom rada i kretanje	
Prostor nije bučan	
Prostor je dobro i ujednačeno osvijetljen, po mogućnosti prirodnim svjetlom	
Prostor je ugodne temperature	
Postoji mogućnost prirodnog provjetravanja prostora	
OPREMLJENOST RADNOG PROSTORA	
Prostor je opremljen radnim stolom	
Površina radnog stola dovoljna je za smještaj opreme i sredstava za rad	
Visina radnog stola osigurava ispravan položaj tijela	
Prostor je opremljen radnom sjedalicom	
Sjedalica ima sjedište prilagodljivo po visini, mogućnost prilagodbe naslona sjedala po visini i nagibu te potporu za donji dio leđa	
Namještaj je u dobrom stanju i siguran za korištenje	
Police i ormari na odgovarajući su način učvršćeni za zid	
Teški predmeti pohranjeni su najviše u razini struka	
Najčešće korišteni predmeti smješteni su na visini od koljena do ramena	
Ladice se mogu zatvarati, a otvorene ladice ne narušavaju prohodnost	
INFORMACIJSKO-TELEKOMUNIKACIJSKA OPREMA	
Prostor je opremljen informatičkom i telekomunikacijskom opremom u skladu s procedurama i standardima državnog tijela	

Okolnosti koje rezultiraju zaključkom 'Ne' uputno je obrazložiti, uz isticanje preporuka ili obveza provedbe korektivnih radnji kojima se eventualni uočeni nedostaci ispravljaју.

Primjeri vježbi za smanjivanje statodinamičkog napora

U cilju smanjivanja statodinamičkog napora tijekom rada na izdvojenom mjestu rada ili rada na daljinu, preporuča se povremeno provoditi niže prikazane vježbe:





Preporuke za informacijsku sigurnost u hibridnom modelu rada



OPĆENITE SIGURNOSNE SMJERNICE

1. Praćenje i pridržavanje sigurnosnih protokola

Uvijek se pridržavajte utvrđenih sigurnosnih protokola i politika državnog tijela. To uključuje korištenje složenih lozinki, izbjegavanje dijeljenja osjetljivih informacija putem nesigurnih kanala i redovito ažuriranje softvera.

2. Siguran udaljeni pristup

Koristite VPN (engl. *Virtual Private Network*) ili druge sigurne metode za udaljeni pristup sustavima i alatima državnog tijela. Navedenim se osigurava da svi prijenosi podataka budu šifrirani i zaštićeni od neovlaštenog pristupa.

3. Korištenje propisno konfigurirane Informacijsko-telekomunikacijske opreme

Koristite prvenstveno informatičku i telekomunikacijsku opremu dodijeljenu od državnog tijela, koja je konfigurirana za siguran rad.

4. Korištenje odobrenih aplikacija i alata

Koristite prvenstveno aplikacije i alate koje je odobrilo i osiguralo državno tijelo. Time se sprečava potencijalni rizik od sigurnosnih propusta i otkrivanja osjetljivih informacija.

5. Ažuriranje i zaštita opreme

Redovito ažurirajte sve uređaje najnovijim sigurnosnim 'zakrpama' i antivirusnim softverom. Navedeno pomaže u zaštiti od štetnog ili zlonamjernog softvera (engl. *malware*), virusa i kibernetičkog napada.

6. Pažljivo upravljanje e-poštom i datotekama

Budite oprezni pri otvaranju e-pošte i privitaka, posebno od nepoznatih pošiljatelja. Koristite sigurne platforme za dijeljenje datoteka i izbjegavajte korištenje nesigurnih alata za pohranu podataka.

7. Izobrazba i svijest o sigurnosti

Redovito sudjelujte u izobrazbama o informacijskoj sigurnosti kako biste bili svjesni najnovijih prijetnji i najboljih praksi.

8. Sigurnost radnog mjesta

Ako radite izvan prostora državnog tijela, pobrinite se da vaš radni prostor bude siguran i zaštićen od neovlaštenog pristupa. Navedeno uključuje zaključavanje računala kada ono nije u upotrebi.

9. Izvještavanje o sigurnosnim incidentima

U slučaju bilo kakvih sumnjivih aktivnosti ili sigurnosnih incidenata, odmah ih prijavite ustrojstvenoj jedinici za informacijske tehnologije.



DETALJNE SIGURNOSNE SMJERNICE

1. Upotreba multifaktorske autentikacije (MFA)

Prilikom spajanja na sustave državnog tijela na daljinu, uvijek koristite MFA.
Upoznajte se s procedurama za korištenje MFA (engl. *Multi-Factor Authentication*)

2. VPN korištenje i sigurnost

Uvijek koristite odobreni VPN za pristup korporativnim resursima.
Redovito ažurirajte VPN klijent i pratite upute za sigurno korištenje.

3. Sigurnost i kriptiranje web-aplikacija

Koristite samo web-aplikacije koje podržavaju SSL - sigurnosni sloj utikača (engl. *Secure Sockets Layer*) kriptiranje HTTPS (engl. *HyperText Transfer Protocol*).
Budite svjesni potencijalnih rizika prilikom pristupa web-resursima.

4. Antivirusna zaštita i *Mobile Device Management* (MDM) sustav

Instalirajte i redovito ažurirajte antivirusni softver na svim uređajima.
Slijedite MDM (engl. *Mobile Device Management*) politike za mobilne uređaje, uključujući složene lozinke i mjere za brisanje podataka u slučaju gubitka uređaja.

5. Korištenje mrežnih vatrozida

Koristite web-aplikacije zaštićene WAF-om (engl. *Web Application Firewall*) za dodatnu sigurnost.
Provjerite koristi li mreža državnog tijela vatrozid za dodatnu zaštitu.

6. Kriptirana komunikacija i pohrana dokumenata

Koristite alate i platforme koji osiguravaju kriptiranu komunikaciju.
Povremeno provjerite jesu li svi vaši važni dokumenti sigurno i kriptirano pohranjeni.

7. Wi-Fi sigurnost

Povezujte se samo na Wi-Fi mreže koje koriste WPA2 *Enterprise* (engl. *Wireless Protected Access 2*) autentikaciju.

8. Upravljanje alternativnim udaljenim pristupom

Koristite alternativne metode udaljenog pristupa samo u hitnim i specifičnim situacijama.
Osigurajte da svaki udaljeni pristup bude zaštićen MFA-om i da sav promet bude kriptiran.

9. Redovite sigurnosne procjene

Redovito procjenjujte sigurnosne rizike i prilagođavajte svoja postupanja u skladu s rezultatima procjene. Održavajte svoje sustave ažuriranim i zaštićenim u svakom trenutku.

10. Svijest o sigurnosnim procedurama

Upoznajte se sa svim sigurnosnim procedurama državnog tijela.
Sudjelujte u izobrazbama i informirajte se o najnovijim sigurnosnim preporukama.

Virtualni ured - standardi opremanja prostora za hibridni rad



AUDIOVIZUALNA OPREMA

Ekrani i projektori

- Preporuka za veličinu projektoru ili televizora u sobama za sastanke ovisi o nekoliko čimbenika, uključujući veličinu prostorije, broj sudionika sastanaka, te udaljenost od ekrana.

Veličina sobe i broj sudionika sastanka

- Male prostorije (za 2-6 osoba) – televizori ili projektori veličine ekrana odnosno prikaza od 32 do 50 inča obično su dovoljni.
- Srednje prostorije (za 6-12 osoba) – preporučena je veličina ekrana odnosno prikaza od 50 do 75 inča.
- Velike prostorije (za više od 12 osoba) – idealni su ekrani ili projektori veličine ekrana odnosno prikaza od 75 inča pa naviše, ovisno o prostoru i broju ljudi.

Udaljenost sjedenja od ekrana

- Općenito je pravilo da bi gledatelji trebali sjediti na udaljenosti otprilike od 1,5 do 2,5 puta dijagonale ekrana za optimalno iskustvo gledanja.
- Za projektore, također treba uzeti u obzir jačinu svjetlosti (lumene) i mogućnosti projekcije u osvijetljenoj prostoriji.

Rezolucija i kvaliteta slike

- Visoka rezolucija (npr. 4K) poželjna je za oštru i jasnu sliku, posebno na većim ekranima.
- U sobama s puno prirodnog svjetla – potrebno je razmotriti postavljanje ekrana s visokim sjajem ili projektoru s visokim brojem lumena.

Povezivost i funkcionalnost

- Uz veličinu i kvalitetu slike, važno je uzeti u obzir povezivost ekrana ili projektoru s različitim uređajima npr. HDMI (engl. *High Definition Multimedia Interface*), Wi-Fi, Bluetooth i dr.
- Za interaktivne sastanke razmotrite upotrebu ekrana osjetljivih na dodir ili pametnih tableta koji se mogu povezati s ekranom.

ZVUČNI SUSTAVI

Preporučeno je osigurati napredne zvučne sustave s mogućnostima konferencijskog pozivanja, uključujući zvučnike visoke kvalitete i mikrofone za smanjenje buke. Pri odabiru zvučnih sustava za prostorije za sastanke, važno je uzeti u obzir nekoliko ključnih čimbenika kako bi se osigurala jasna i učinkovita komunikacija.

Veličina i akustika prostorije

- Zvučni sustav treba odgovarati veličini prostorije. Za manje prostorije, kompaktni zvučnici mogu biti dovoljni, dok veće prostorije mogu zahtijevati snažnije zvučnike ili više zvučnih jedinica raspoređenih po prostoriji.
- Uzimajući u obzir akustiku sobe potrebno je odabrati zvučnike koji mogu minimizirati odjeka i reverberaciju zvuka, čime se poboljšava jasnoća govora.

Kvaliteta zvuka

- Potrebno je odabrati zvučnike koji nude visoku razlučivost i jasnoću zvuka, što je posebno važno za razumijevanje govora tijekom sastanaka.
- Sustavi koji uključuju funkcije smanjenja buke i odjeka mogu biti korisni, posebno u prostorijama s puno pozadinske buke.

Povezivost i integracija

- Preporučljivo je razmotriti mogućnost instalacije bežičnih sustava koji nude fleksibilnost u smještaju i izbjegavaju nered s kabelima, čime se smanjuje rizik nastanka ozljede na radu.
- Zvučni sustav treba biti kompatibilan s postojećom konferencijskom opremom, uključujući mikrofone, kamere i video konferencijske sustave.

Mikrofoni

- Za video konferencije potrebno je koristiti zvučne sustave s integriranim mikrofonom visoke kvalitete, koji mogu efikasno pokupiti zvuk iz cijele sobe.
- U većim konferencijskim prostorijama usmjerivi mikrofoni mogu poboljšati jasnoću govora osoba koje se nalaze dalje od mikrofona.

VIDEO KONFERENCIJSKA OPREMA

Kamere

- Preporučeno je koristiti profesionalne kamere visoke rezolucije s mogućnošću panoramskog snimanja i praćenja aktivnosti govornika.

Video konferencijski softver

- Preporučena je instalacija i podrška za vodeće platforme video konferencija.

Pametni tableti

- Preporučeno je korištenje interaktivnih 'pametnih' tableta koje omogućuju kolaborativni rad te dijeljenje i prezentaciju sadržaja u realnom vremenu.

IT STANDARDI ZA OTVORENE PROSTORE

Tehnološka opremljenost radnih stanica

- **Modularni *docking* sustavi** – prihvatne stanice koje omogućuju brzo spajanje i odvajanje prijenosnih računala, s podrškom za više vrsta i tipova računala. Današnji standard su *docking* sustavi s USB-C (engl. *Universal Serial Bus*) priključkom jer omogućavaju spajanje na sva moderna prijenosna računala.
- **Ergonomski podesivi monitori** – monitori visoke rezolucije koji podržavaju ergonomsku prilagodbu, ključnu za dugotrajan rad.
- **Univerzalni punjači i *ethernet* priključci** – dostupnost univerzalnih punjača i *ethernet* (engl. *Ethernet*) priključaka za različite vrste uređaja.

Podrška za suradnju i komunikaciju

- **Kolaboracijski softver** – instalacija i pristup softverskim alatima za produktivnost, kolaboraciju i komunikaciju.
- **Audio oprema** – slušalice.

Do sada nema specifičnog standarda koji se strogo primjenjuje na slušalice u uredskim okruženjima. Međutim, postoje općenito prihvaćene smjernice i najbolje prakse koje mnoge organizacije slijede kada je riječ o korištenju slušalica u uredima, posebno u kontekstu hibridnog rada i otvorenih uredskih prostora.

Evo nekih ključnih aspekata:

- **Buka i izolacija:** slušalice s funkcijom smanjenja buke idealne su za otvorene urede. One pomažu u smanjenju pozadinske buke omogućavajući zaposlenicima da se usredotoče na svoj rad bez ometanja.
- **Kvaliteta zvuka:** dobro izbalansiran zvuk je važan, posebno za one koji često sudjeluju u audio ili video pozivima. Jasnoća zvuka može znatno poboljšati komunikaciju.
- **Udobnost i ergonomija:** u obzir treba uzeti i udobnost, posebno ako zaposlenici slušalice nose dulje vrijeme. Lagane, ergonomski dizajnirane slušalice s podesivim trakama i mekim jastučićima mogu smanjiti nelagodu.
- **Trajnost i pouzdanost:** slušalice koje se koriste u profesionalnom okruženju trebale bi biti izdržljive i pouzdane. Modeli koji su skloni čestim kvarovima ili zahtijevaju često zamjenjivanje mogu biti nepraktični i skupi na duge staze.
- **Bežična tehnologija:** bežične slušalice često su prvi izbor zbog veće mobilnosti i udobnosti, izbjegavajući kabele koji mogu smetati pri kretanju.
- **Mikrofon:** za slušalice koje se koriste za komunikaciju, važno je da imaju kvalitetan mikrofon s funkcijama smanjenja buke, kako bi se osigurala jasna komunikacija.
- **Kompatibilnost:** slušalice bi trebale biti kompatibilne s različitim uređajima i platformama koje se koriste u uredskom okruženju.

Sigurnost podataka i uređaja

- **MDM rješenja** – mobilni uređaji upravljani putem MDM (engl. *Mobile Device Management*) sustava, osiguravajući kontrolu i sigurnost korporativnih podataka.
- **Enkripcija i protokoli za zaštitu podataka** – osnovna enkripcija podataka na uređajima i strogi protokoli za zaštitu povjerljivih informacija.

Održavanje i nadogradnje

- **Redovito ažuriranje softvera** – osiguravanje da su svi operativni sustavi, aplikacije i sigurnosni softveri ažurirani.
- **Tehnička podrška i servisiranje** – dostupnost tehničke podrške za rješavanje IT problema, kao i redovito održavanje i servisiranje opreme.



IT STANDARDI ZA ‘TIHE’ SOBE NAMIJENJENE INDIVIDUALNOM RADU

Opis “tihih” soba

- “Tihe” sobe su dizajnirane kao privatni prostori za pojedinačnu upotrebu, primarno namijenjene za rad na prijenosnom računalu, sudjelovanje u video sastancima te fokusirani individualni rad.

IT Oprema i infrastruktura

- **Brzi Wi-Fi i Ethernet priključci** – pouzdane, brze i sigurne mrežne veze ključne su za kontinuirani online rad i pristup korporativnim resursima.
- **Sigurnosni protokoli** – VPN i enkripcijske tehnologije za zaštitu mrežnog prometa, posebno važno za povjerljive (engl. *video and voice*) zvukom i slikom povezane konferencije.
- **Visokokvalitetne slušalice s mikrofonom** – slušalice s prethodno opisanim karakteristikama.
- **Web-kamere visoke rezolucije** – ako laptop ne posjeduje ugrađenu kameru, potrebno je osigurati vanjske web-kamere visoke rezolucije za kvalitetne video konferencije.



MREŽNA INFRASTRUKTURA

Mrežna povezivost velike brzine

- **Brzi internet** – osigurajte brzu i pouzdanu internetsku vezu, kako žičanu tako i bežičnu, koja može podržati video konferencije visoke razlučivosti i velike količine podatkovnog prometa.
- **Redundancija veze** – razmotrite postavljanje redundantnih internetskih veza kako biste smanjili rizik od prekida veze.

Sigurnost mreže

- **Firewall i enkripcija** – instalirajte *firewall* i koristite napredne metode enkripcije za zaštitu mrežnog prometa, osobito tijekom prijenosa povjerljivih informacija.
- **Sigurna Wi-Fi mreža** – upotrijebite WPA2 *Enterprise* ili slične sigurne protokole za Wi-Fi mrežu kako biste osigurali zaštitu podataka i pristup samo ovlaštenim korisnicima.

Povezivost i kompatibilnost opreme

- **Ethernet priključci** – uključite dovoljan broj ethernet priključaka za izravnu žičanu povezanost, osobito za konferencijsku opremu koja zahtijeva stabilnu vezu.
- **Bežična povezivost** – osigurajte kvalitetan Wi-Fi koji podržava najnovije standarde i velik broj istodobnih povezivanja.

Upravljanje mrežom

- **Centralizirano upravljanje** – koristite sustave za upravljanje mrežom NMS (engl. *Network Management System*) za nadzor, analizu i upravljanje mrežnom infrastrukturom.
- **Kapacitet i skalabilnost** – planirajte mrežnu infrastrukturu s dovoljnim kapacitetom i mogućnošću skaliranja kako bi zadovoljila buduće potrebe.

Implementacija 802.1x standarda

- 802.1x pruža siguran mehanizam autentikacije za uređaje koji se spajaju na mrežu te omogućava samo računalima s važećim certifikatom pristup do internih resursa u mreži. To je izrazito važno za implementaciju u konferencijskim, 'tihim' sobama te otvorenim prostorima kojima puno osoba ima fizički pristup.

Pristupačnost

- Osigurajte jednostavne postupke za povezivanje kako bi svi korisnici, neovisno o tehničkom znanju, mogli lako pristupiti mreži. Jasno označite pristupne točke i pripremite jednostavne upute za povezivanje.

WI-FI INFRASTRUKTURA

Cilj je omogućiti neometano, brzo i jednostavno spajanje službenika na internu mrežu državnog tijela, bilo da se radi iz ureda ili na daljinu, uz osiguranu mobilnost i pristup neophodnim podacima i aplikacijama.

Pokrivenost i dostupnost

- Implementirajte Wi-Fi mrežu koja pokriva sve prostorije i radna mjesta unutar državnog tijela.
- Osigurajte stabilan i snažan Wi-Fi signal u svim dijelovima objekta, uključujući sobe za sastanke, zajedničke prostore i 'tihe' sobe.

Sigurnost i autentikacija

- Implementirajte napredne metode autentikacije, kao što je WPA2 *Enterprise*, za osiguranje pristupa samo autoriziranim korisnicima.
- Upotreba enkripcijskih protokola za osiguranje sigurnosti podataka koji se prenose preko Wi-Fi mreže.

Mobilnost i pristupačnost

- Omogućite službenicima spajanje na Wi-Fi mrežu s različitih uređaja, uključujući službene i privatne mobilne telefone, kao i prijenosna računala.
- Podrška za mobilnost unutar prostora državnog tijela bez prekida Wi-Fi veze.

Upravljanje mrežom i nadzor

- Instaliranje centraliziranog sustava za upravljanje Wi-Fi mrežom, omogućujući lakši nadzor, upravljanje i održavanje mreže.
- Implementacija alata za praćenje mrežnog prometa i identifikaciju potencijalnih sigurnosnih prijetnji.

Redovito ažuriranje i održavanje

- Redovita ažuriranja mrežne opreme i softvera kako bi se osigurala najbolja moguća performansa i sigurnost.
- Planiranje redovitih pregleda i održavanja mreže kako bi se spriječili prekidi i osigurala pouzdanost.

Edukacija i podrška korisnicima

- Edukacija službenika o pravilnom korištenju Wi-Fi mreže i osnovama sigurnosti.
- Pružanje tehničke podrške za rješavanje problema vezanih za Wi-Fi.

Pristupačnost

- Osiguravanje da Wi-Fi mreža bude dostupna i pristupačna svim zaposlenicima.

