



**Atypical**

employee involvement of atypical  
workers – example of service sector

# PRIRUČNIK PRIMERA DOBRE PRAKSE

## NAMENJEN PROJEKTU

„NESTANDARDNO/ATIPIČNO: RADNO ANGAŽOVANJE  
ATIPIČNIH RADNIKA – PRIMER SEKTORA USLUGA”

SOCIJALNI PARTNERI IZ SLEDEĆIH ZEMALJA:

**BUGARSKA ŠPANIJA POLJSKA SRBIJA SLOVAČKA ITALIJA**

CRNA GORA - RUMUNIJA

**MART 2024. Godine**



Co-funded by  
the European Union

## I. PROCENA ATIPIČNIH OBLIKA RADNOG ANGAŽOVANJA.

1. U cilju pravilnog odabira najboljih primera prakse u oblasti informisanja i konsultacija, prvo treba identifikovati atipične oblike radnog angažovanja. U svakoj državi, socijalni partneri mogu da odaberu katalog nestandardnih/atipičnih ugovora koje smatraju odgovarajućim. U praksi postoje različite vrste zapošljavanja i različiti načini njihovog pravnog regulisanja. Neka rešenja podležu odredbama zakonodavstva o radnim odnosima, dok su druga zasnovana na zakonu o poslovnoj delatnosti (građanski zakonik). Istovremeno se pojavljuju novi oblici saradnje koji nisu standardizovani i ne pružaju izvođačima dovoljnu zaštitu u pogledu uslova učešća u socijalnom dijalogu. Stoga je razumno utvrditi koji oblici radnog angažovanja su atipični i zahtevaju neophodnu intervenciju kako bi se obezbedilo pravo izvršilaca usluga da učestvuju u procesu informisanja i konsultacija slično učešću zaposlenih radnika.
2. Identifikovanje karakteristika tipičnih za klasični radni odnos može biti od pomoći u odabiru atipičnih oblika radnog angažovanja. Uglavnom, tipična priroda radnog angažovanja se dokazuje zaključivanjem ugovora sa punim radnim vremenom na neodređeno vreme. Osim toga, tradicionalno zapošljavanje karakterišu elementi kao što su: lična priroda pružanja usluga drugom subjektu (isključujući zamene); podređenost shvaćena kao poštovanje uputstava poslodavca, koji ukazuje na zadatke koje treba izvršiti, precizira način njihovog izvršavanja i bira metode i sredstva koja su najkorisnija za radni proces; lokacija (određivanje sedišta preduzeća, područja); plaćanje rada; vreme (utvrđivanje broja i rasporeda radnih sati); saradnja zasnovana na timskom radu, stabilnosti i ponovljivosti zadataka; privilegije zaposlenih u vezi sa njihovom socijalnom sigurnošću, dajući im mnoga prava i beneficije. Što se tiče ličnih i materijalnih rizika u vezi sa poslovanjem, oni predstavljaju teret poslodavca. Ne primenjuje se načelo jednakosti strana, kao u slučaju privrednih ugovora (na osnovu građanskopravnih odnosa i propisa).
3. U slučaju atypičnog zaposlenja, modifikuju se pojedinačni elementi koji identifikuju klasični radni odnos. Poslodavci očekuju dostupnost i fleksibilan pristup organizaciji procesa rada, inovativno upravljanje ljudskim resursima i mogućnost korišćenja savremenih oblika radnog angažovanja.

Fleksibilno radno vreme postaje sve popularnije, jer podrazumeva udaljavanje od određivanja određenih sati (stalno prisustvo) na radnom mestu i umesto toga fokusiranje na zadatke. Postoji širok spektar konfiguracija koje omogućavaju efikasno korišćenje vremena u kome su zaposleni dužni da budu na raspolaganju poslodavcu tokom dana, nedelje, meseca ili duže. Ne postoje kontraindikacije za primenu različitih sistema radnog vremena za određene kategorije radnika zaposlenih u datom preduzeću. Poslodavci mogu doneti različita rešenja kojima se definišu standardi i okviri u pogledu perioda u kome su zaposleni dužni da obavljaju svoje profesionalne obaveze. Imaju pravo da uvedu duže pauze tokom rada ili da skrate radno vreme. Vredi spomenuti propise koji proizilaze iz Direktive 2003/88/EZ Evropskog parlamenta i Saveta od dana 4. novembra 2003. godine o određenim aspektima organizacije radnog vremena (Dz.U. [Službeni glasnik] EU.L.2003.299.9), u kojoj se navodi da zaposlenima u Evropskoj uniji treba obezbediti minimalne dnevne, nedeljne i godišnje odmore kao i odgovarajuće pauze. Takođe je neophodno uspostaviti maksimalno ograničenje trajanja nedeljnog radnog vremena. Posebni uslovi rada mogu štetno uticati na bezbednost i zdravlje radnika. Zbog toga se pri organizaciji rada mora voditi računa o opštem principu prilagođavanja izvođaču. Neophodno je obezbediti izvesnu fleksibilnost u korišćenju pojedinih rešenja uz obezbeđivanje poštovanja principa zaštite bezbednosti i zdravlja zaposlenih.

4. Zbog nepredvidivosti tržišnih pojava, brzine rada, skraćenih proizvodnih procesa i konkurenkcije, poslodavci smatraju da je racionalno primenjivati radni odnos na određeno vreme. U praksi se smanjuje stalni rad, dok se povećava obim privremenih poslova, koji se u mnogim slučajevima obavljaju povremeno, privremeno, ciklično. Ugovori na određeno vreme su popularni i primenjuju se na sve vrste tipičnog fizičkog i mentalnog rada, kao i na različite kreativne i dizajnerske aktivnosti zasnovane na stručnim znanjima. Takođe se primenjuju u nepredvidivim i vanrednim okolnostima. Karakteristična je garancija zaposlenja tokom perioda koji sami zainteresovani određuju. Postoji određena sloboda u dogовору о датуму завршетка сарадње, што posebno odgovara poslodavcima ukoliko imaju konkretni posao за ponuditi. Koristeći svoju autonomiju, mogu odrediti bilo koji datum ili događaj koji će rezultirati prestankom radnog odnosa. Poslodavci često zloupotrebljavaju svoju prednost na tržištu rada i nameću ugovore na određeno, a zaposleni pristaju da ih zaključe zbog teške životne situacije. To ih primorava na povećanu prilagodljivost usled stalnih promena u društvenom okruženju. Istovremeno, privremeno zapošljavanje prati velika neizvesnost i nemogućnost planiranja budućnosti, što je posledica nedostatka ekonomске stabilnosti. Zbog toga su uvedena ograničenja radi zaštite legitimnih interesa zaposlenih. Ona proizilaze iz Direktive Saveta

99/70/EZ od dana 28. juna 1999. godine u vezi sa Okvirnim sporazumom o radu na određeno vreme koji su zaključili Savez industrijskih i poslodavačkih konfederacija Evrope, Evropski centar poslodavaca i preduzeća koji pružaju javne usluge, kao i Evropska konfederacija sindikata (Dz.U. [Službeni glasnik] UE .L.1999.175.43). Direktiva naglašava potrebu za uspostavljanjem okvira za sprečavanje zloupotreba koje proističu iz primene uzastopnih ugovora na određeno vreme. Kriterijumi u pogledu dužine radnog perioda koji se odnose na specifične uslove zapošljavanja (npr. naknada, učešće u obuci, zdravlje i bezbednost na radu) treba da budu isti za radnike na određeno vreme i za lica koja rade na neodređeno vreme, osim ako se razlika opravdava objektivnim razlozima. Zahteva se poštovanje jedne ili više zaštitnih mera, koje se sastoje u primeni razumnih osnova za obnavljanje ugovora, utvrđivanju maksimalne ukupne dužine i broja narednih ugovora o radu.

5. Primena privremenog zapošljavanja je popularna, jer vam omogućava da brzo odgovorite na promene, smanjite troškove i prilagodite ljudske resurse trenutnim potrebama vašeg poslovanja. Njegova suština je pozajmljivanje (tzv. lizing) kadrova na strogo određeno vreme radi obavljanja poslova za drugi subjekt. Dakle, radi se o zapošljavanju radnika kod privatnih agencija za privremeno zapošljavanje i upućivanju kod poslodavca korisnika na obavljanje poslova po njegovom uputstvu i na mestu koje on odredi, pod uslovima tipičnim za radni odnos. Privredni rad karakteriše tripartitni pravni odnos, nepostojanje subordinacije agenciji koja je poslodavac, podređenost korisniku u postupku pružanja usluga, privredni karakter zaposlenja i podela odgovornosti prema zaposlenom između dva subjekta. Ova vrsta posla ne garantuje stabilnost i ne pruža osećaj socijalne sigurnosti i trajne veze sa kompanijom. Stoga su se ograničenja i zabrane uvedene Direktivom 2008/104/EZ Evropskog parlamenta i Saveta od dana 19. novembra 2008. godine o privremenu radu (Dz.U. [Službeni glasnik] EU.L.2008.327.9) pokazale opravdanim. Prema njenim odredbama, neophodan je zakonski okvir koji će štititi radnike na određeno vreme i koji će se odlikovati nediskriminacijom, transparentnošću i proporcionalnošću, koji će doprineti poboljšanju kvaliteta rada, a istovremeno će pokazati poštovanje različitosti rada, tržišta i privrednih odnosa. Uravnotežavanje/regulisanje interesa obe strane trebalo bi efektivno da dovede do otvaranja radnih mesta i razvoja fleksibilnih oblika radnog angažovanja, a da istovremeno ograniči korišćenje privremenog rada na opravdane slučajeve koji ne dovode do zloupotreba već proističu iz ekonomskih uslova. Zabrane ili izuzeća treba da se zasnivaju na opštem interesu koji se posebno odnosi na zdravstvene i bezbednosne zahteve radnika. Privredni rad ne može da zameni tipičan radni odnos, jer su zajednička pravna veza između strana ugovori na

neodređeno vreme. Obično ga treba koristiti kada: počinju sezonski radovi i treba povećati produktivnost; pojavljuje se neočekivani posao/nalog/zahtev, postoji jednokratna potreba (inventar, rasprodaja); postoji potreba za zamenom stalno zaposlenih koji su odsutni iz preduzeća (praznici, bolovanje); realizuju se novi projekti i programi.

6. Razvoj neobičnih/atipičnih karakteristika podrazumeva modifikaciju radnog mesta. Sve popularniji je rad na daljinu, koji podrazumeva svaku vrstu posla koji se obavlja na daljinu, van tradicionalnog mesta zaposlenja, a komunikacija sa poslodavcem ili isporuka rezultata rada se odvija indirektno, odnosno putem elektronskih sredstava komunikacije. Predstavlja distribuiran rad, koji je odgovor na sve veća pristup IKT infrastrukturi i dinamičan razvoj uslužnog sektora, zahvaljujući kojem zaposleni obavljaju poslove van sedišta kompanije i namiruju se na osnovu rezultata, a ne na osnovu vremena utrošenog na stručno obavljanje posla. Rad na daljinu je rezultat transformacija izazvanih razvojem IKT tehnologija, koji omogućava ljudima da aktivno učestvuju u njima, bez obzira gde žive, i da koriste sadržaje kao što su e-učenje/ e-learning, medicinska pomoć na daljinu, e-trgovina, e-administracija i onlajn bankarstvo. Zahvaljujući radu na daljinu, profesionalna aktivnost koja je ranije bila koncentrisana u preduzeću počela je da se seli na druga mesta (kuće, tele centri) ili se odvija na pola radnog vremena dok se zaposleni kreću. Iako rad na daljinu daje veće mogućnosti da se individualno oblikuje vreme i mesto rada, olakšava kombinovanje profesionalnog i privatnog života, omogućava realizaciju različitih zadataka, suprotstavlja se ograničenjima koja proizilaze iz karakteristika njegovih nosilaca (invaliditet, starost, pol), utiče na samozadovoljstvo, istovremeno doprinosi nastanku negativnih efekata. Njegovi nedostaci su preopterećenost poslom, brisanje granice između posla i slobodnog vremena, međusobno prožimanje poslovnih i privatnih aktivnosti (poremećaj porodičnog života), nestabilnost zaposlenja i izolacija zaposlenih. Stoga je opravdano donošenje zaštitnih rešenja koja omogućavaju racionalno uobičavanje prava i obaveza strana, posebno obezbeđivanje prava na privatnost zaposlenog kada se rad obavlja u mestu njegovog prebivališta.

7. Savremene ekonomске i društvene transformacije favorizuju razvoj oblika radnog angažovanja čije se karakteristike razlikuju od modela koji se smatraju tradicionalnim radnim odnosom. Udeo rada sa punim radnim vremenom se smanjuje u korist građanskopravnih ugovora, privrednih ugovora i samostalnih delatnosti, koje obezbeđuju veću autonomiju i ravnopravnost/jednakost subjekata u stvaranju međusobnih obaveza. Oni su posebno korisni za poslodavca jer smanjuju troškove zapošljavanja i ne nameću niz tereta tipičnih za radni odnos,

što zahteva sprovođenje zaštitne funkcije i garantovanje socijalne sigurnosti. Poznato rešenje je outsourcing (poveravanje poslova trećim licima), što podrazumeva izdvajanje izabralih poslova iz organizacione strukture preduzeća koje su obavljali zaposleni i njihovo prebacivanje na druge subjekte. Poslodavac uz primenu outsourcing usluga fokusira se na najvažnije oblasti svog poslovanja i koncentriše resurse i finansijska sredstva na ključna pitanja koja olakšavaju postizanje konkurenčke prednosti. Metod outsourcing-a omogućava racionalan razvoj pojednostavljenih (manjih) organizacionih struktura. Odeljenja za podršku su obično odvojena (npr. transport, ugostiteljstvo, obezbeđenje) kao i neka druga odeljenja (npr. pravni poslovi, odnosi s javnošću, angažovanje novih zaposlenih).

8. Digitalna transformacija i četvrta industrijska revolucija doprineli su popularizaciji rada preko platformi, koji svoju primenu duguje progresivnoj virtualizaciji života i sve većoj sposobnosti ljudi da koriste IT sisteme i daljinsku obradu podataka. Aplikacije povezuju kupce sa pružaocima usluga. Strana koja pruža uslugu reaguje onlajn na potražnju i transakcije se odvijaju u cilju nabavke robe/usluge. Zaključuju se nasumično, nemerno, a ujedno i masovno, jer je bitan efekat razmera. Odlikuje ih nesigurnost, kratkotrajnost i brza implementacija. Ključni element su baze podataka koje omogućavaju generisanje informacija o kredibilitetu kandidata. Radnici preko platformi nemaju prava iz radnog odnosa i obično su samozaposleni. Oni su predmet algoritamskog upravljanja. Digitalne platforme koriste automatizovane sisteme za dodeljivanje zadataka, praćenje, procenu i donošenje odluka za ljudе koji rade preko njih. Ovakav vid savremenog menadžmenta/upravljanja doprinosi povećanju efikasnosti u usklađivanju ponude sa potražnjom i istovremeno značajno utiče na uslove rada koji se pružaju korišćenjem onlajn platformi, pre svega u smislu podređenosti i kontrole koju ostvaruju nad izvođačima. Uzimajući u obzir potrebu da se osiguraju bezbednost i socijalna prava lica koja su povezana sa ovim modelom rada, usvojena je direktiva o poboljšanju uslova rada preko onlajn platforma, dana 11. marta 2024. godine. Direktiva predviđa oborivu prepostavku o radnom odnosu ukoliko su ispunjena najmanje dva indikatora specifična za zapošljavanje radnika. Štaviše, povećava transparentnost upotrebe algoritama u upravljanju ljudskim resursima i nameće obavezu informisanja o metodama njihovog rada i odlučivanja.

9. Prema podacima Evropske fondacije za poboljšanje uslova života i rada, postoji devet opštih oblika zapošljavanja<sup>1</sup>:

- povremen posao (casual work) - fleksibilno korišćenje usluga zaposlenih u zavisnosti od potreba;

- rad preko platformi (crowd employment) - usklađivanje veb stranica i dodeljivanje zadataka zaposlenima preko aplikacije radi njihovog izvršavanja, u skladu sa nalogom;

- deljenje zaposlenih (employee sharing) - jedan zaposleni zaposlen kod grupe poslodavaca;

- deljenje posla (job sharing) – poslodavac zapošjava najmanje dva zaposlena na jednom radnom mestu

- privremeno zapošljavanje / privremeni menadžment (interim management) – lica se angažuju na određeno vreme za potrebe određenog projekta;

-rad na daljinu/mobilni rad baziran na informaciono-telekomunikacionim tehnologijama (IKT-mobilni rad) - zaposleni obavlja poslove na bilo kom mestu i u bilo koje vreme koristeći savremena rešenja;

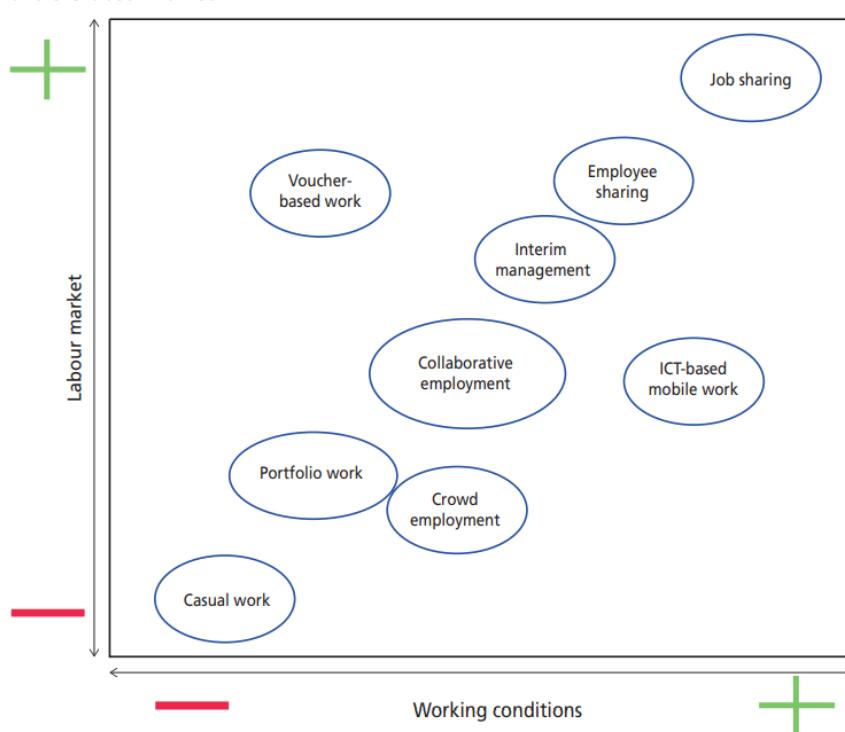
- rad na bazi vaučera (voucher-based work) - radna angažovanost zasnovana na plaćanju usluga putem vaučera kupljenog od ovlašćene organizacije, koji obuhvata/pokriva i platu i doprinose za socijalno osiguranje;

- uslužni rad (portfolio work) - samozaposlena osoba radi za mnoge klijente, obavljajući specifične zadatke za svakog od njih;

- timski rad (collaborative employment) – posao koji obavljaju frilensi, mikro preduzeća.

<sup>1</sup> I. Mandl i M. Curtarelli, *New forms of employment*, Eurofound 2015, Research Report, <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2015/new-forms-employment>.

Figure 21: Assessment of implications of new forms of employment for working conditions and the labour market



Source: Eurofound, based on national contributions

Slika 21: Procena uticaja novih oblika zapošljavanja na uslove rada i tržište rada

*Deljenje posla; rad na bazi vaučera; deljenje zaposlenih; privremeni menadžment; timski rad; IKT-mobilni rad; uslužni rad; rad preko platformi; povremen posao;*

*Vertikalno - Tržište rada*

*Horizontalno – Uslovi rada*

*Izvor: Eurofound, na osnovu nacionalnih podataka*

10. Fleksibilnost u okviru oblika radnog angažovanja je nepovratan proces sa globalnim dometom. Utiče na uslove rada i nivo zaštite svojih izvođača. Utiče na način na koji se radnom angažovanju dodeljuju tri funkcije: ekonomска, koja je faktor u stvaranju društvenog proizvoda, prihodна, koja je sredstvo za život (dobijanje naknade) i društvenа, koja omogućava zadovoljenje personalizovane potrebe za radom, profesionalne i lične aspiracije. Ove funkcije su međusobno povezane i zavisne. Svaka od njih igra važnu ulogu za celokupnu ekonomiju i razvoj društva. Obim korišćenja pojedinih oblika radnog angažovanja rezultat je uticaja mnogih faktora, a njihov značaj se vremenom menja. One su u različitoj meri pozitivno ocenjene sa stanovišta zainteresovanih strana i tržišta rada, što potvrđuju i podaci u dolenavedenoj tabeli.

r

**Table 18: Overview of implications of new forms of employment for the labour market**

	Employee sharing	Job sharing	Interim management	Casual work	ICT-based mobile work	Voucher-based work	Portfolio work	Crowd employment	Collaborative employment
<b>Job creation, job retention, crowding out of standard employment</b>				Red	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Yellow
<b>Labour market integration</b>				Green	Green	Green	Green	Green	Green
<b>Segmentation of the labour market, social polarisation</b>	Yellow	Green	Yellow	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow
<b>Legalisation of employment</b>		Yellow	Yellow	Green	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow
<b>Increased attractiveness of the labour market, labour market innovation</b>	Green	Green	Yellow	Red	Green	Yellow	Green	Green	Green
<b>Upskilling of the labour force</b>	Green	Green	Green	Red	Green	Red	Yellow	Green	Green

Note: The operational implications of each employment form might, in practice, vary strongly from case to case.

Green: beneficial labour market effects

Yellow: neutral labour market effects (or evidence for both benefits and disadvantages)

Red: disadvantageous labour market effects

Source: Eurofound, based on national contributions

Tabela 18: Pregled uticaja novih oblika zapošljavanja na tržište rada

Prevodi kolona: deljenje zaposlenih; deljenje posla; privremeni menadžment; povremenih poslova; IKT-mobilni rad; rad na bazi vaučera; uslužni rad; rad preko platformi; timski rad;

Prevodi redova: kreiranje posla, zadržavanje posla, rad izvan standardnog zapošljavanja; integracija tržišta rada; segmentacija tržišta rada, društvena polarizacija; legalizacija zapošljavanja; povećana atraktivnost tržišta rada, inoviranje tržišta rada; dokvalifikovanje radne snage;

Napomena: U praksi, operativni uticaj svakog oblika zapošljavanja može se značajno razlikovati od slučaja do slučaja.

Zeleno: pozitivni efekti na tržište rada

Žuta: neutralni efekti na tržište rada (ili dokazi o pozitivnim uticajima i nedostacima)

Crveno: nepovoljni uticaji na tržište rada

Izvor: Eurofound, na osnovu nacionalnih podataka

Prihvatanje atipičnih oblika radnog angažovanja zavisi od pristupa društva, koje fleksibilan rad tretira kao inferioran i ne pruža adekvatnu pravnu zaštitu. Primeri dobre prakse bi to trebale da isprave.

## **II. TRANSPARENTNE METODE SAVREMENOG UPRAVLJANJA ZAPOSLENIMA.**

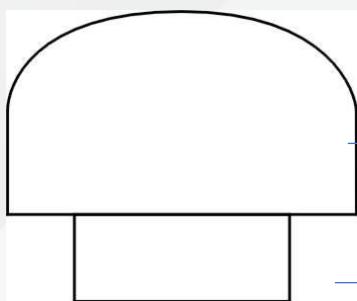
1. Izbor primera najbolje prakse u oblasti informisanja i konsultacija zavisi od načina upravljanja kadrovima. Važno je obezbediti transparentnost aktivnosti, kako zaposleni i saradnici ne bi sumnjali u funkcionalisanje modela. Dajući prednost mobilnosti kapitala u odnosu na rad, i konkurentnosti u odnosu na bezbednost, postoji snažna tendencija korišćenja neobičnih/atipičnih i jeftinijih rešenja za smanjenje troškova rada i drugih opterećenja. Vidljiv je pomak od stabilnosti i sigurnosti zaposlenja ka fleksibilnosti. Savremeni načini poslovanja odgovor su na sve brže procese implementacije inovacija, traganja za tehnološkim inovacijama i razmišljanja o novoj generaciji i investicijama u cilju jačanja položaja preduzeća i otpornosti na različite turbulencije. Poslodavci prilagođavaju potražnju za radnom snagom promenljivoj potražnji kao rezultatu različitih transformacija vezanih za razvoj privrede, tekućih procesa globalizacije, restrukturiranja i konsolidacije, strukturnih reformi, sve veće konkurenциje i optimizacije delatnosti, naučno-tehnološkog napretka u svim oblastima, oblasti života, te uvođenje novih IT i komunikacionih rešenja, korišćenje atipičnih metoda upravljanja poslovanjem, težnji za znanjem i inovacijama, dematerijalizaciji i sve većem značaju virtuelnih organizacija, otvaranju tržišta rada, slobodnom kretanju kapitala, robe i ljudi, demografskim promenama, uključujući starenje stanovništva.

2. Primer dobre prakse je usmerenost na korišćenje tehnoloških dostignuća za povećanje efikasnosti rada. Uzimaju se u obzir digitalni potencijal i aktivnosti u široko shvaćenom internet okruženju. Kadrovske politike kreiraju se na osnovu IT znanja i kompetencija. Zahvaljujući obuci, kursevima i praksi, razvijaju se kvalifikacije zaposlenih. Pripremljeni su prilično efikasno (brzo) da funkcionišu u udaljenom, automatizovanom okruženju koje zavisi od podataka. Oni su u stanju da na odgovarajućem nivou predstavljaju skup profesionalnih, ličnih i društvenih veština koje se očekuju u preduzećima zasnovanim na intelektualnom kapitalu, koji revolucioniše celokupnu sferu proizvodnje i usluga. Kao rezultat, zaposleni stiču šira stručna

znanja i mogu da zauzmu viša, specijalizovana mesta u organizacionoj strukturi, kao i da imaju bolje uslove rada i oblike nagrađivanja, bez obzira na usvojeni pravni osnov za zapošljavanje. Dakle, socijalnu zaštitu stiču ne kroz radni odnos koji služi kao garancija i sankcionisanje principa privilegije zaposlenih, već kao rezultat dogovorenih uslova saradnje zasnovanih na međusobnoj konkurentnosti i pregovaračkom paritetu strana. U takvom slučaju neuobičajenost/atipičnost zaposlenja nema uticaja na kvalitet (standard) ugovorenih uslova rada. Drugim rečima, to nije razlog za lošiji tretman radnika. Naprotiv, postaje sekundarni (drugorazredni) element jer su bitne kompetencije potrebne za dato radno mesto. Što se više traže, to su veća očekivanja njihovih vlasnika u pogledu materijalne koristi koju želi poslodavac (plata, dodatni bonusi u vidu: polisa osiguranja, privatnog lečenja, penzijskih planova, otkupa akcija, nabavke poslovne opreme) i nematerijalne koristi (fleksibilno radno vreme, individualni putevi razvoja karijere, lakše usklađivanje profesionalnog i ličnog života). Vredi napomenuti da je glavni faktor koji odlučuje o tome da li da se prihvate posla - zarada. Radi se o efektivnoj plati. Ukoliko je plata veća od nivoa tržišne ravnoteže, obezbeđeno je bolje, efikasnije poslovanje preduzeća. Veće zarade treba koristiti kada su: zaposleni samostalni i teško je kontrolisati njihov rad, što odgovara atipičnim oblicima radnog angažovanja; osoblje je heterogeno u pogledu potencijala znanja; proces traženja kandidata za posao je težak i skup; zamena kadrova je otežana i neisplativa zbog nedostatka zanimanja. Vredi naglasiti da veće plate pomažu u održavanju odgovarajuće radne discipline; one su način da se zaštite ulaganja u zaposlene koji nemaju interesa da menjaju posao, a takođe su i faktor koji se uzima u obzir prilikom pozitivne ili negativne selekcije.

**Crtež. Dosadašnja klasična (piramidalni obrazac) i moderna (oblik pečurke) struktura zapošljavanja koja se koristi u preduzećima.**





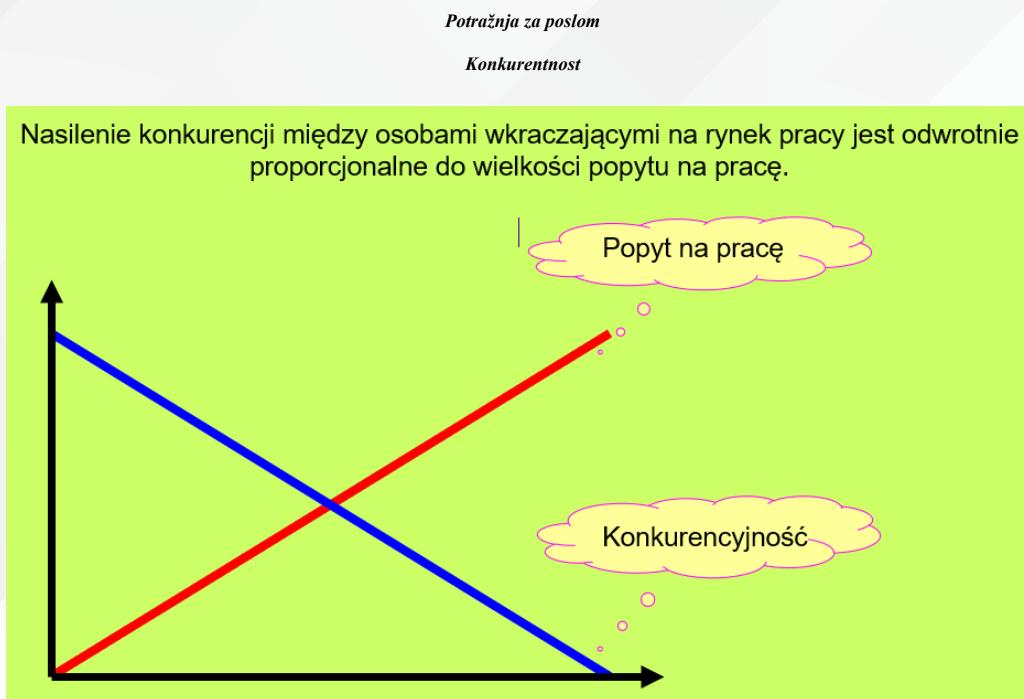
Specijalisti (najširi resurs)

Radnici (uski resurs)

3. U mnogim slučajevima poslodavac nije u mogućnosti da nametne svoju dominantnu poziciju jer mora da vodi računa o ograničenoj ponudi radne snage, odnosno o nedostatku ljudi sposobnih i spremnih za obavljanje konkretnih poslova. Ovakva situacija stvara atraktivno tržište rada za sve zaposlene koji imaju povoljne okolnosti da steknu uslove koji im odgovaraju, bez obzira na oblik atičnog zaposlenja. Ovo stanje potvrđuje zavisnost konkurenčkih procesa od tržišta rada, što predstavlja dolenavedena slika. Značaj uloge znanja radnika u postizanju ciljeva preduzeća je sve veći. Odlikuje ih visok nivo stručne spreme i individualne karakteristike – kreativnost, mobilnost, otvorenost za nova rešenja, sposobnost rešavanja teških problema, spremnost da nastave da stiču kompetencije kroz permanentno učenje, poštenje i pouzdanost u obavljanju poslova. Prilikom izlaska na tržište rada oni su poželjan resurs. Njihova atraktivnost zavisi od nivoa potražnje koju stvaraju poslodavci. Idealno stanje bi trebalo da bude ravnoteža. Težnja ka većoj fleksibilnosti i atičnosti ne može se koristiti za uvođenje kontroverznih promena u upravljanje kadrovima, već postaje osnova za stvaranje pravog partnerstva u preduzeću u cilju postizanja obostrane koristi i implementacije *win-win* principa, uzimajući u obzir evoluirajuću ulogu i zadatke poslovanja kao i podizanje svesti o novim stavovima i društvenim očekivanjima u pogledu autonomije delovanja, učešća u procesima donošenja odluka, bolje komunikacije.

## Crtež. Zavisnost konkurentnosti od potražnje za radnom snagom.

*Intenzitet konkurenkcije između lica koji izlaze na tržište rada obrnuto je proporcionalan obimu potražnje za poslom*



4. Primer dobre prakse je rad na daljinu, koji zadovoljava izvođače u dovoljnoj meri da im omogući da kombinuju posao i privatni život, bez obzira na druge uslove rada koji mogu biti nepovoljniji. U ovom modelu je ključno održavanje ravnoteže koja se naziva ravnoteža između posla i privatnog života, zahvaljujući fleksibilnoj regulaciji mesta i vremena rada. Preporučuje se kada osoba ima veštine i tehničke i lokalne mogućnosti za obavljanje takvog posla, a vrsta posla to dozvoljava, jer nije pogodna za poslove zasnovane na direktnim kontaktima sa klijentom. Mora se odnositi na informaciono-komunikacione tehnologije koje omogućavaju komunikaciju na daljinu, van prostorija kompanije, odgovaraju formuli zadatka (projekta), omogućavaju veliku slobodu i nezavisnost delovanja, ne zahtevaju stalnu kontrolu, moguća je implementacija u nestandardnim uslovima, koji tehnički ne zahtevaju stalno radno mesto u procesu proizvodnje dobara ili usluga. Interesovanje za rad na daljinu se povećalo nakon što je postao široko korišćen tokom pandemije COVID-19. Strane su u stanju da identifikuju njegove prednosti i nedostatke, u zavisnosti od svoje situacije. Ključ za ovaj model upravljanja kadrovima je pravilno definisanje međusobnih prava i obaveza. Poslodavac, po pravilu, snosi troškove obezbeđivanja računarske opreme, njenog servisiranja i osiguranja, troškove korišćenja električne energije i telekomunikacione mreže, kao i opremanja radnog mesta (npr. nabavku nameštaja, opreme i kancelarijskog pribora/materijala). Zahvaljujući dobrom upravljanju, mnoge barijere se mogu smanjiti ili eliminisati. Postoje različite procedure i

tehnike koje pomažu u sprečavanju povećanog rizika da rad na daljinu ne funkcioniše u određenim uslovima. Istovremeno, olakšavaju pripremu specifičnih grupa sa smanjenom profesionalnom aktivnošću (uključujući starije osobe, osobe sa invaliditetom, staratelje – nega drugih lica, lica koje žive u područjima sa nedovoljno razvijenom komunikacionom infrastrukturom) da nađu svoje mesto u ovom obliku radnog angažovanja. Posebno lako ga nauče zaposleni koji ne žele redovno da putuju na posao i više vole da steknu veštine za obavljanje zadataka na daljinu korišćenjem elektronskih sredstava komunikacije.

Za poslodavce rad na daljinu je prvenstveno izvor ušteda jer generiše niže troškove opremanja i održavanja radnih mesta, prostorija i zgrada, kao i obezbeđivanje sveobuhvatne infrastrukture za rad preduzeća, uključujući i pomoćne usluge (obezbeđenje, čišćenje, održavanje, transport). Pored toga, omogućava fleksibilno oblikovanje uslova zapošljavanja u smislu mesta i radnog vremena, povećava produktivnost zaposlenih, pojednostavljuje proizvodni proces, promoviše koncentraciju na strateške ciljeve i eliminiše probleme sa trenutnim upravljanjem osobljem (npr. kašnjenje, slobodne dane za rešavanje privatnih stvari, odsustva na zahtev, izlaska tokom radnog vremena). Zahvaljujući upotrebi savremenih IT rešenja, optimizuje nivo i strukturu zaposlenosti. Kada se razmatraju prednosti koje rad na daljinu donosi zaposlenima, pre svega treba istaći lakoću kombinovanja posla i privatnog života, mogućnost fleksibilnog obavljanja posla na bilo kom mestu, u bilo koje vreme, bez stalnog i direktnog nadzora nadređenih tokom realizacija zadataka, individualno prilagođavanje rada sopstvenim mogućnostima, navikama i tempu, izbegavanje problema sa putovanjem na posao (gužve, kašnjenja u javnom prevozu), uživaju veću slobodu da se istovremeno bave višestrukim aktivnostima (dodatni rad, nastavak obrazovanja, ostvarivanje svojih interesa, unapređenje zdravlja, volontiranje). Izolacija koja prati rad na daljinu ograničava sukobe i stresna ponašanja u međuljudskim kontaktima. U zavisnosti od konkretnih situacija, doprinosi poboljšanju kvaliteta života i obezbeđivanju udobnosti svakodnevnog funkcionisanja. Najčešće mane rada na daljinu su izolacija zaposlenih, osećaj usamljenosti i oslabljene veze sa kolegama i poslodavcem za koga se poslovi obavljaju. Problem predstavlja otuđenost i neprilagođenost kadrova informacionim tehnologijama, čija se uloga sistematski povećava. Ponekad nesporazumi nastaju zbog zaštitnog stava rukovodstva prema nezavisnosti (samostalnosti) zaposlenih koji rade na daljinu. Sličan efekat izaziva stereotipni pristup (mentalitet) i poslodavaca i pojedinih zaposlenih prema fleksibilnoj organizaciji rada. U slučaju neodgovarajućeg korišćenja rada na daljinu, negativan stav prema ovoj formuli zapošljavanja može se odnositi na različita pitanja, uključujući: bezbednost podataka, korišćenje opreme kompanije, dostupnost i efikasnost komunikacije, poštovanje

bezbednih i ergonomskih uslova rada, jednak tretman, nadzor zaposlenih, razdvajanje profesionalne i privatne sfere.

5. Stvaranje digitalnih i zelenih radnih mesta kao deo izgradnje moderne, otporne i konkurentne ekonomije zasnovane na fleksibilnosti i sigurnosti posla. Zbog izazova u vezi sa pro-ekološkom politikom i progresivnom digitalizacijom, posebno nakon iskustava proisteklih iz pandemije COVID-19, veoma važne su strategije koje imaju za cilj korišćenje inovacija, tehnologije, veštačke inteligencije, znanja i postojećih dostignuća za održivi razvoj zasnovan na održivom ekonomskom rastu i stabilnost tržišta koja omogućava puno, produktivno zapošljavanje i društveni napredak. Postizanje ovih pretpostavki zahteva ulaganje u ljudski kapital. Zaposleni treba da sistematski unapređuju svoje profesionalne kompetencije kako bi svoje sposobnosti prilagodili rešenjima koja se primenjuju u preduzećima, posebno kada je u pitanju korišćenje veštačke inteligencije. Za poslodavce je važna saradnja sa institucijama tržišta rada, uključujući obrazovne subjekte specijalizovane za IT industriju, kako bi doprineli profesionalizaciji radnih resursa. Kreiranje kompjuterskih programa postaje sve brže i naprednije, a poboljšava se i sposobnost mašina da oponašaju funkcije ljudskog uma. Da bi se savladala i kreativno koristila veštačka inteligencija, neophodno je razumeti kako ona funkcioniše. Poznavanje osnovnih pitanja programiranja ili analize podataka, saradnja sa robotima, razumevanje i prevodenje jezika složene tehnologije su primeri aplikacija koje pomažu zaposlenima da ispune svoje dužnosti. Sve prodorniji i kreativniji tehnički sistemi su u stanju da sagledaju okolinu i nose se sa spoljnim događajima, rešavaju probleme, postižu željene ciljeve i demonstriraju ljudske veštine u vidu zaključivanja, učenja, planiranja i predviđanja. Oni mogu zameniti zaposlene u obavljanju repetitivnih, jednostavnih aktivnosti koje podrazumevaju atipične i ne uvek zadovoljavajuće uslove rada koji mogu da dovedu do profesionalne rutine, gubitka motivacije i profesionalnog sagorevanja. U takvim slučajevima, odgovarajući odgovor poslodavca može biti da sprovede modernizaciju i istovremeno prebaci određene grupe zaposlenih na druga, atraktivnija radna mesta. Veštačka inteligencija nudi širok spektar mogućnosti – od korišćenja virtuelnih asistenata u savetovanju, organizacije zadataka, identifikovanju lažnih vesti, do otkrivanja opasnih situacija, sprečavanja nezgoda i olakšavanja dijagnoze i lečenja. Istovremeno, to je i podstrek zaposlenima da steknu nove kompetencije i prošire svoja znanja ukoliko žele da budu vodič ili bar partner za savremene proizvode, jer ljudi treba da upravljaju robotima, a ne obrnuto. Korist za poslodavce od primene veštačke inteligencije je popunjavanje kadrova i podrška zaposlenima, zahvaljujući čemu postižu veću efikasnost, što se pretvara u profitabilnost kompanije. Veštačka inteligencija omogućava obema stranama da se fokusiraju

na više strateških aspekata poslovanja. Zahvaljujući analizi ogromnih količina podataka, omogućava im da donose precizne odluke i pruže vredne poslovne uvide, bolje identifikuju obrasce i trendove i razumeju tržište. Kao rezultat toga, poslodavci mogu, zajedno sa svojim zaposlenima, da na promišljen i sveobuhvatno analiziran način prilagođavaju strategije u odnosu na socio-ekonomsku situaciju, kao i da oblikuju bolje uslove rada, posebno za atične zaposlene. Važno je verovati da fleksibilnost ne znači lošiji rad. Naprotiv, ona je namenjena obema stranama, prema očekivanjima svake od njih.

Sveobuhvatno rečeno, tehnološka dostignuća utiču gotovo na svaki aspekt života koji utiče na posao. U novoj realnosti, modeli zapošljavanja moraju uzeti u obzir digitalni potencijal i aktivnosti u Internet okruženju, bez obzira na industriju i specifičnu prirodu poslovanja kompanije. Ovo znači kreiranje kadrovske politike zasnovane na IT znanju i kompetencijama. One su još uvek retka roba i stoga je neophodno pripremiti zaposlene da funkcionišu u automatizovanom okruženju na daljinu, koje zavisi od podataka. U tu svrhu potrebno je definisati potrebe u skladu sa SMART principom (*Specific* – specifično, *Measurable* – merljivo, *Achievable* – ostvarivo, *Relevant* – relevantno/važno, *Time-bound* – vremenski ograničeno). Pokazatelji koji se odnose na planiranu efikasnost poslodavca, obim prodaje i uštede mogu biti korisni za njihovo preciziranje. Pretpostavka za procenu spremnosti za uvođenje veštačke inteligencije je stepen upoznavanja zaposlenih sa tehnološkim inovacijama koje zadovoljavaju potrebe kompanije u cilju unapređenja procesa rada. Efikasna upotreba/primena generativne veštačke inteligencije treba da se sastoji u odgovarajućoj raspodeli odgovornosti među članovima kolektiva u skladu sa pozicijama ili funkcijama koje obavljaju, uzimajući u obzir važeći pravni i etički okvir, kao i kontinuirano produbljivanje znanja o principima funkcionisanja. Politika bezbednosti je važna kako bi se izbeglo narušavanje vrednosti rada i neželjene posledice u vidu narušavanja reputacije (imidža) kompanije. Uslov za pravilno upravljanje je uzimanje u obzir pravila poštenja, integriteta, transparentnosti i jednakog tretmana. Osnova svega je kultura rada.

6. Primer dobre prakse u pripremi inovativnih, neobičnih radnih mesta je univerzalni dizajn. Ovaj koncept se fokusira na prilagođavanje dobara, usluga i vrednosti ljudima koji predstavljaju različite karakteristike u smislu pola, starosti, nacionalnosti, zdravstvenih sposobnosti, veroispovesti i uverenja. Reč je o pripremi radnog okruženja na način da bude u najvećoj mogućoj meri korisno za sve zaposlene, bez potrebe za prilagođavanjem ili pokretanjem skupih projekata. Tada se bolje razumeju različiti interesi, eliminišu razlike i stvaraju prijateljska atmosfera i principi društvenog suživota. U okviru menadžmenta, sposobnost udruživanja i

deljenja različitih praksi, običaja i načina razmišljanja igra važnu ulogu. Zaposleni treba da budu tim ljudi koji prihvataju jedni druge.

7. Podrška dobrobiti zaposlenih je poželjna aktivnost bez obzira na vrstu zaposlenja. Briga o psihofizičkom stanju poboljšava produktivnost i udobnost prilikom rada. Poslodavci treba da ponude zdravstvene programe, psihološke savete i beneficije koje pomažu u održavanju pravilnog načina života. Korisno je sarađivati sa fizioterapeutima na radnom mestu kako bi se oblikovali ergonomski uslovi, kako bi se minimizirao rizik od nezgoda ili morbiditeta, kao i pojave faktora stresa. Korisni su i personalizovani projekti blagostanja, zahvaljujući kojima možete otkriti potencijal angažovanog i motivisanog tima, čak i kada rade na atipičan način, odstupajući od standardne radne formule.

### **III. DRUŠTVENI DIJALOG OBEZBEĐUJE PRAVO NA INFORMACIJE I KONSULTACIJE**

1. Element koji pogoduje integraciji i poštovanju prava je socijalni dijalog, shvaćen kao sredstvo (mehanizam) za pomirenje suprotstavljenih interesa strana u radnim odnosima. Da bi se postigao dogovor o pitanjima spora, nezadovoljstva ili sumnje, treba uzeti u obzir sve oblike pregovora, konsultacija i jednostavne razmene informacija između subjekata. Socijalni dijalog shvaćen na ovaj način može imati institucionalizovan ili neformalni oblik. U zavisnosti od obima i složenosti problema, odvija se na fabričkom, industrijskom, regionalnom ili nacionalnom nivou, a može biti i bipartitni (autonomni) ili tripartitni (uz učešće predstavnika vlasti). Koristeći instrumente za vođenje dijaloga, strane su u mogućnosti da uspostave interna pravila ponašanja, definišu međusobne obaveze i prava, uglavnom u oblasti informisanja, konsultacija i učešća. Na taj način popunjavaju praznine u opštim propisima ukoliko ti propisi ignorisu participaciona prava pojedinih kategorija atipičnih zaposlenih/radnika.

2. Dijalog je neophodno usmeravati tako što će se utvrditi da li sva pitanja koja se odnose na atipične zaposlene treba obuhvatiti postupkom informisanja, konsultacija i učešća u skladu sa principima koji važe za sve zaposlene, ili samo selektivno, odnosno prema njihovim potrebama i opravdanosti koja proizilazi iz prirode saradnje. Bez obzira na izbor opcije, treba dati podsticaj da se oblikuje praksa koja će nadalje važiti, jer složenost pitanja i nedostatak znanja predstavljaju preveliku barijeru koja obeshrabruje. Prepoznavanje dijaloga u odnosima nastalim

usled atipičnosti zapošljavanja je unapred rešeno, ali ostaje da se pronađe prava formula za njegovo sprovođenje, jer sadašnji pravni status nije dovoljan, a pojave koje se dešavaju na tržištu ne služe da se stabilizuje i zadovolji klasični odnos strana sa dominacijom ugovora o radu na neodređeno vreme. Naprotiv, oni diktiraju uslove koji zahtevaju fleksibilnost, nezavisnost, individualizaciju i preuzimanje rizika.

3. Važno je imenovati socijalne partnere za vođenje dijaloga, posebno kada je u pitanju zaštita i zastupanje interesa grupa koje rade na atipične načine, a koje nemaju vlastitu kadrovsку zastupljenost. Tada mogu legitimno da učestvuju u razgovorima i zauzimaju stavove o pitanjima koja ih se tiču. Pitanje koje treba rešiti je prilagođavanje obima informisanja, konsultacija i učešća specifičnim potrebama atipičnih zaposlenih.

4. Zbog heterogene kategorije atipičnih zaposlenih, razumno je prilagoditi tehnike i alate za socijalne konsultacije specifičnoj situaciji. Na primer, tehnike uključuju: prikupljanje informacija i mišljenja atipičnih zaposlenih; slanje stavova, komentara i zahteva (primedbi, zahteva, napomena) prikupljenih od atipičnih zaposlenih; organizovanje sastanaka, fokus grupe ili stručnih panela sa učešćem atipičnih zaposlenih; vođenje individualnih intervjeta, grupnih anketa ili studijskih krugova (eng. study circle). Alati koji podržavaju javne konsultacije uključuju: pismene upitnike; onlajn platforme; virtuelne table (IT table); postere i letke; društvene medije.

5. Efikasnost informisanja, konsultacija i učešća zavisi od poštovanja osnovnih principa socijalnog dijaloga. Na sledeći način:

- \* dijalog treba da se odvija u dobroj veri i uz poštovanje interesa svake strane;
- \* strane treba da budu upoznate sa osnovnim principima dijaloga zasnovanog na: poštovanju opštег dobra, zakonitosti, ravnopravnosti, transparentnosti i otvorenosti, sveobuhvatnosti, koordinacije;
- \* treba održavati ravnotežu u odnosima između strana, nedopustiva je dominacija bilo koje strane, a posebno poslodavca, koji je zapravo nadređeni subjekt u radnim odnosima;
- \* neophodan je odgovarajući odabir učesnika dijaloga, uključujući obezbeđivanje odgovarajuće zastupljenosti datog okruženja (izabrana kategorija zaposlenih), sa odgovarajućim znanjem i iskustvom u datoј oblasti (npr. u pogledu specifičnosti industrije, situacije na tržištu, zakonske regulative);

- \* uslovi za dijalog moraju biti prijateljski, komforni, koji obezbeđuju mir i slobodu izražavanja stavova (gledišta);
- \* neophodno je identifikovati volju strana, koja treba da bude stvarna, a ne fingirana (npr. produžiti pregovarački postupak, utišati negativno raspoloženje kadrova, dovesti u zabludu protivničku stranu);
- \* potvrđivanje verodostojnosti namera strana u svrhu realne procene (prepoznavanja) njihovih potreba, očekivanja, prilika i izazova;
- \* sklopljeni aranžmani treba da budu dobro osmišljeni, razumni i izvodljivi; postavljanje previsokih zahteva povećava verovatnoću neuspeha pregovora.

6. Uspeh dijaloga zavisi od stanja svesti društva i stepena prihvatanja ovakvog načina uticaja na uslove rada i plate. Sama promena zakonske regulative nije uvek dovoljna. Kampanje podizanja svesti su neophodne kako bi se svi upoznali sa novom realnošću i pozitivno uticali na percepciju nestandardnih oblika rada, koji se kao rezultat trenutno uočenih transformacija iz zavisne pretvaraju u osnovnu poziciju. Otuda je polazište za vođenje dijaloga pitanje identifikovanja (razumevanja suštine) atipičnosti, budući da se ona sve više koristi u radnim odnosima.

## **PRAVNE REGULATIVE**

**1. Direktiva 2003/88/EZ Evropskog parlamenta i Saveta od dana 4. novembra 2003. godine o određenim aspektima organizacije radnog vremena (Dz.U. [Službeni glasnik] EU L. 2003.299.9).**

**2. Direktiva Saveta 99/70/EZ od dana 28. juna 1999. godine o Okvirnom sporazumu o radu na određeno vreme koje su zaključile Savez industrijskih i poslodavačkih konfederacija Evrope, Evropski centar poslodavaca i preduzeća koji pružaju javne usluge kao i Evropska konfederacija sindikata (Dz.U. [Službeni glasnik] EU.1999.175. 43).**

**3. Direktiva 2008/104/EZ Evropskog parlamenta i Saveta od dana 19. novembra 2008. godine u oblasti rada preko agencija/ o privremenom agencijskom radu Dz.U. [Službeni glasnik] EU.L.2008.327.9).**



# Atypical

employee involvement of atypical  
workers – example of service sector



*"Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them."*



Co-funded by  
the European Union