

# RAD OD KUĆE – ISKUSTVA ZAPOSLENIH U SRBIJI TOKOM PANDEMIJE KOVID-19, PREPORUKE ZA ZAPOSLENE, POSLODAVCE I KREATORE JAVNIH POLITIKA

## WORK FROM HOME - EXPERIENCES OF EMPLOYEES IN SERBIA DURING THE COVID-19 PANDEMIC, RECOMMENDATIONS FOR EMPLOYEES, EMPLOYERS AND PUBLIC POLICY MAKERS

*Biljana Bogičević Milikić\**

*Nebojša Janičijević\*\**

*Ana Aleksić Mirić\*\*\**

**Apstrakt:** Rad se bavi temom rada od kuće u uslovima pandemije KOVID-19. Pod radom od kuće podrazumevamo privremeni, alternativni radni aranžman do koga je došlo usled pandemije, kada je veliki broj ljudi u Srbiji svoje poslovne kancelarije morao da zameni kućnim radnim ambijentom. Rad iznosi iskustva zaposlenih u Srbiji, zasnovan je na istraživanju koje je metodom ankete obavljeno na 2 171 zaposlenom u periodu mart-maj 2021. Rezultati istraživanja opisuju, objašnjavaju i sistematizuju uticaj pandemije KOVID-19 na zaposlene i organizacije iz različitih sektora i ima potencijal da doprinese razvoju kapaciteta da se bolje odgovori na neke buduće, nepredvidive krizne situacije. Rezultati istraživanja korisni su za zainteresovane strane u organizacijama u Srbiji, uključujući vlasnike, menadžere i zaposlene, kao i za vladu, kreatore javnih politika i akademsku zajednicu.

**KLJUČNE REČI:** RAD OD KUĆE, PANDEMIJA KOVID-19

**JEL KLASIFIKACIJA:** M10, M12, M14, M54, K31,

**Abstract:** The paper deals with the topic of work from home in the conditions of the COVID-19 pandemic. By work from home, we mean a temporary, alternative work arrangement that occurred due to the pandemic, when a large number of people in Serbia had to replace their business offices with a homework environment. The paper presents the experiences of employees in Serbia, based on a survey conducted on 2,171 employees in the period March-May 2021. The results of the survey describe, explain and systematize the impact of the COVID-19 pandemic on employees and organizations from different sectors and have the potential to contribute to capacity development to better respond to some future, unpredictable crises. The results of the research are useful for stakeholders in organizations in Serbia, including owners, managers and employees, as well as for government, policymakers and academia.

**KEYWORDS:** WORK FROM HOME, COVID-19 PANDEMICS

**JEL:** M10, M12, M14, M54, K31

\* biljana.bogicevic@ekof.bg.ac.rs

\*\* nebojsa.janicijevic@ekof.bg.ac.rs

\*\*\* ana.aleksic@ekof.bg.ac.rs

## 1. UVOD

Pandemija KOVID-19 imala je duboko uznemirujući uticaj na organizacije različitih sektora širom sveta, primoravajući ih da za postizanje svojih ciljeva i društvenih uloga pronađu nove, fleksibilne forme organizovanja i funkcionisanja i da se brzo prilagode kako bi u izrazito nepovoljnim uslovima rada održali operativnu funkcionalnost uz primenu mera zaštite zaposlenih i klijenata. Rad od kuće ubrzo je postao radna praksa koju su primenile organizacije različitih profila, od osnovnih škola do multinacionalnih kompanija. Novija istraživanja pokazuju da na globalnom nivou svaki šesti zaposleni, a u najrazvijenijim zemljama svaki četvrti zaposleni ispunjava sve uslove za rad od kuće (ILO, 2020). Nedavna studija Dingela i Neimana (2020) otkrila je da bi čak 37% poslova moglo da se obavlja kod kuće tokom pandemije KOVID-19 u SAD-u, a očekuje se i da će se u budućnosti dalje povećavati broj zaposlenih koji rade na daljinu (Gomez et al., 2020; Raišiene et al., 2020).

Do eskalacije pandemije, u Srbiji je rad od kuće bio radna praksa koju su primenjivali malobrojni i uglavnom je bio vezan za IKT industriju i znanjem intenzivne poslove. Slična situacija je i u drugim zemljama. U Velikoj Britaniji, na primer, istraživanja pokazuju da je pre izbivanja pandemije samo 1/3 zaposlenih radila od kuće, dok su po izbivanju pandemije skoro svi zaposleni započeli sa radom od kuće (Chung et al., 2020). Mnoge studije u različitim zemljama i u različitim industrijskim sektorima koje su urađene od početka pandemije ukazale su na često različita iskustva zaposlenih i poslodavaca koji su se suočili sa intenzivnom primenom rada od kuće. Neki su u tome videli nov način za povećanje produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih, a neki osnovni izvor stresa za zaposlene, ali i poslodavce koji su se suočili sa problemima nadzora, koordinacije i kontrole zaposlenih u novim radnim uslovima. Rezultati se razlikuju i prema tome da li su istraživanja sprovedena u prvim mesecima po izbivanju pandemije ili znatno kasnije.

Kada je reč o Srbiji nedostaju obimnija istraživanja efekata rada od kuće na zaposlene i poslodavce. Zato je cilj ovog rada da opiše iskustva zaposlenih u Srbiji, zasnovano na istraživanju koje je metodom ankete obavljeno na 2.171 zaposlenom u periodu mart-maj 2021, godinu dana nakon izbivanja pandemije. Cilj je bio da se sagledaju efekti rada od kuće nakon nešto više od godinu dana trajanja pandemije. Rezultati istraživanja opisuju, objašnjavaju i sistematizuju uticaj pandemije Kovid-19 na zaposlene i organizacije iz različitih sektora u Republici Srbiji kako bi se dublje istražile mogućnosti za razvoj kapaciteta organizacija da efikasnije odgovore na neke buduće, nepredvidive krizne situacije. Rezultati istraživanja korisni su za zainteresovane strane u organizacijama u Srbiji, uključujući vlasnike, menadžere i zaposlene, kao i za vladu, kreatore javnih politika i akademsku zajednicu.

Rad, pored uvoda, sadrži četiri dela. U drugom delu rada dat je kratak teorijski osvrt na rad od kuće kao oblik fleksibilne radne prakse i opisan je kontekst istraživanja. U trećem delu rada opisana je metodologija istraživanja, u četvrtom su predstavljeni rezultati istraživanja koji su diskutovani u poslednjem delu rada. Najzad, u poslednjem delu rada date su preporuke za zaposlene, poslodavce i kreatore javnih politika.

## 2. TEORIJSKI OKVIR I KONTEKST ISTRAŽIVANJA

*Rad od kuće* (engl. Working from home – WFH) se najčešće definiše kao vrsta alternativnog radnog aranžmana kojim se vrši izmena lokacije rada zaposlenog na način da zaposleni

ili samozaposleni (Kraut, 1989) obavlja deo svojih radnih aktivnosti ili sve u sopstvenim prostorijama, odnosno kod kuće). Rad na daljinu je radni Naravno, neki poslovi se mogu ne mogu obavljati od kuće – zdravstvene usluge, poljoprivreda, ugostiteljstvo ili transport, na primer. Može se definisati i kao fleksibilna radna praksa (aranžman), prema kriterijumu izmenjenog mesta (lokacije) rada, slično kao i rad na daljinu. Rad od kuće često se smatra i vrstom rada na daljinu i često se pogrešno poistovećuje sa nekim drugim oblicima rada na daljinu.

*Rad na daljinu* (engl. telecommuting/telework/remote work) predstavlja generalno rad van prostorija poslodavca (ILO, 2020). To je alternativni radni aranžman u kojem zaposleni obavlja zadatke, barem u nekom delu svog radnog rasporeda, na mestu različitom od onog na kojima se obično obavljaju koristeći informacionu tehnologiju za interakciju sa drugima unutar i izvan organizacije (Gajendran & Harrison, 2007; Grant et al., 2019), i u kojem informacione tehnologije postaju zamena za prisustvo radnika na centralnoj radnoj lokaciji (Stevens & Szajna, 1998). Rad na daljinu se jednostavnije može definisati i kao radno okruženje u kome je radnik fizički odvojen od svog menadžera (Staples, 2001).

Rad od kuće treba razlikovati i od *virtuelnog rada* (engl. virtual work) koji se može definisati kao radno okruženje u kojem mogućnosti informacione tehnologije pružaju radnicima mogućnost da obavljaju posao „bilo gde i bilo kada“ (Galinski, 1992). Neki autori pominju i neke druge radne aranžmane, kao što je, na primer, *dopunski rad uz pomoć tehnologije* (engl. technology-assisted supplemental work), koji podrazumeva obavljanje radnih zadataka od strane zaposlenog sa punim radnim vremenom kod kuće, nakon uobičajenog radnog vremena, ili vikendom upotrebom tehnoloških alata (Fenner & Renn, 2004).

U ovom istraživanju pod radom od kuće podrazumevamo privremeni, alternativni radni aranžman do koga je došlo usled pandemije KOVID-19, kada je veliki broj ljudi u Srbiji svoje poslovne kancelarije morao da zameni kućnim radnim ambijentom.

Rad od kuće ima svojih prednosti, kako za poslodavce tako i za zaposlene. One uključuju sledeće: skraćeno vreme putovanja na posao (Grant et al., 2019; Purvanto et al. 2020), izbegavanje i smanjenje intenziteta političkih procesa u organizaciji, korišćenje manje kancelarijskog prostora, povećanu motivaciju zaposlenih, poboljšanu rodnu strukturu (npr. žene i karijere), zdraviju radnu snagu sa manje odsustvovanja i fluktuacije, veće zadržavanje talenata, zadovoljstvo poslom, bolju produktivnost (Mello 2007; Robertson et al., 2003), veće radno angažovanje i radni učinak zaposlenih (Collins & Moschler 2009; Delanoieje & Verbruggen, 2020), smanjenje stresa (Prasad et al., 2020) i poboljšanje balansa između posla i privatnog života (Grant et al., 2019).

Nasuprot brojnim prednostima, rad od kuće ima i određene nedostatke: zamagljivanje linije između posla i porodice, česta ometanja zaposlenih od strane članova porodice (Baruch 2000; Kazekami, 2020), socijalnu izolaciju (Collins & Moschler, 2009), prebacivanje troškova sa poslodavca na zaposlene (Purvanto et al., 2020) i narušavanje odnosa sa kolegama (Gajendran & Harison, 2007).

**Kontekst istraživanja.** Prvi slučaj korona virusa u Srbiji javno je prijavljen 6. marta 2020. - nekoliko dana pre proglašenja pandemije od strane Svetske zdravstvene organizacije (11.03.2020). Samo nedelju dana nakon toga proglašeno je vanredno stanje i zatvoreni su

vrtići, škole i univerziteti. U tom trenutku, mnoge kompanije koje posluju u Srbiji odlučile su da delimično ili u potpunosti pređu na rad od kuće. Vlada je tokom 2020. i 2021. godine donela niz uredbi, odluka, pravilnika i zaključaka<sup>54</sup> kojima je nastojala da spreči i suzbije širenje virusa i reguliše društveni život i utiče na radnu praksu i funkcionisanje zaposlenih i organizacija u novim otežanim uslovima.

U Republici Srbiji rad od kuće je prepoznat u zakonskim i podzakonskim propisima i bliže je regulisan Zakonom o radu<sup>55</sup>, Uredbom o organizovanju rada poslodavaca za vreme vanrednog stanja<sup>56</sup> i Vodičem za bezbedan i zdrav rad od kuće<sup>57</sup> Uprave za bezbednost i zdravlje na radu Ministarstva za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja RS iz 2021. godine.

Zakon o radu utvrđuje mogućnost rada od kuće članom 42, kroz zaključivanje ugovora za obavljanje poslova van prostorija poslodavca (rad na daljinu i od kuće), ali i članom 50, kojim je propisano da, kada zaposleni po pravilu obavlja poslove u prostorijama poslodavca, onda se oni mogu sporazumeti da radnik jedan period radnog vremena u okviru ugovorenog radnog vremena poslove obavlja od kuće. Osnovna zarada zaposlenog ne može biti utvrđena u manjem iznosu od osnovne zarade zaposlenog koji radi na istim poslovima u prostorijama poslodavca. Takođe, Zakon precizira da količina i rokovi za izvršenje poslova koji se obavljaju po osnovu ugovora o radu od kuće se ne mogu odrediti na način kojim se zaposlenom onemogućava da koristi prava na odmor u toku dnevnog rada, dnevni, nedeljni i godišnji odmor, u skladu sa zakonom i opštim aktom. Zbog specifičnosti obavljanja poslova van prostorija poslodavca, Zakonom o radu je, pored obaveznih elemenata ugovora o radu, preciznije definisana sadržina ugovora o radu za obavljanje poslova van prostorija poslodavca: trajanje radnog vremena prema normativima rada, način nadzora nad radom i kvalitetom obavljanja poslova zaposlenog, sredstva za rad za obavljanje poslova koje je poslodavac dužan da nabavi, instalira i održava, korišćenje i upotrebu sredstava za rad zaposlenog i naknadu troškova za njihovu upotrebu, naknadu drugih troškova rada i način njihovog utvrđivanja. Međutim, nakon skoro dve godine trajanja pandemije i produženog rada od kuće u mnogim sektorima pojavila se potreba da se pažljivo preispitaju postojeći propisi koji regulišu ovu vrstu radnog aranžmana kako sa stanovišta zaposlenih tako i sa stanovišta poslodavaca kako bi se preciznije definisali uslovi rada, prava i obaveze iz ovog radnog odnosa.

### 3. METODOLOGIJA

Istraživanje je započeto u martu 2021. godine kada su mnoge organizacije u Srbiji već uvele rad od kuće kao radnu praksu. Uzorak je obuhvatio samo ispitanike koji su iskusili rad od kuće od početka pandemije kovida 19 u Srbiji. Istraživanje je trajalo do maja 2021. godine. U istraživanju su učestvovali samo ispitanici koji su imali iskustva sa radom od kuće. U trenutku sprovođenja istraživanja 30% ispitanika je već više od godinu dana radilo

54 Detaljan prikaz svih propisa donetih tokom pandemije KOVID-19 može se naći na linku: <https://www.paragraf.rs/svi-propisi-uputstva-za-spreccavanje-sirenja-korona-virusa-covid-19.html>

55 „Službeni glasnik RS”, br. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 - odluka US, 113/2017 i 95/2018 - autentično tumačenje.

56 „Službeni glasnik RS”, br. 31/2020.

57 <https://www.paragraf.rs/100pitanja/posao/vodic-za-bezbedan-i-zdrav-rad-od-kuce.html>

od kuće, 23% je na radu od kuće bilo između 6 i 12 meseci, 17% između 3 i 6 meseci, 21 % oko 3 meseca i tek 8% ispitanika je nedavno počelo da radi od kuće.

Na osnovu sređenih i obrađenih podataka struktura uzorka je sledeća. U istraživanju je učestvovalo ukupno 2.171 ispitanika, od čega 852 muškarca (39,2%) i 1.286 žena (59,2%), dok je 1,5% ispitanika izjavilo da se ne oseća prijatno da odgovori na pitanje o polu. U pogledu godina starosti, distribucija je sledeća: do 24 – 290 ispitanika (13.4%), od 25 do 34 – 838 ispitanika (38.6%), od 35 do 44 – 425 ispitanika (19.6%), od 45 do 54 – 455 ispitanika (21.0%), od 55 do 64 – 152 ispitanika (7.0%) i preko 65 godina – 11 ispitanika (0.5%). S obzirom na bračno stanje, singl (47.6%), u braku (46.2%), razvedeni (5.1%) i udovac/ica (1.2%). Najveći broj ispitanika je bez dece (49%), sa dvoje (25%) ili jednim detetom, (21%), najmanje visokog obrazovanja (dipl, ms i dr preko 70%), zaposleni na pozicijama u administraciji (18,3%), poslovima stručnjaka (41,3%) ili rukovodećim pozicijama različitih nivoa (34%). U pogledu radnog iskustva distribucija je sledeća: do 1 god – 6,3%, 1-3 god – 16,6%, 3-5 god 16,0%, 5-10 god – 18,0%, 10-20 god – 20,5%, 20-30 god – 17,9%, preko 30 g - 4.8%.

Organizacije u kojima su ispitanici zaposleni su privatna preduzeća (48.6%), javna preduzeća ili organizacije javnog sektora (27.2%), multinacionalne kompanije (21.3%). U pogledu broja zaposlenih zastupljene su organizacije sa do 50 zaposlenih sa 30,1%, od 50 do 100 zaposlenih sa 17,0%, od 100 do 250 zaposlenih sa 15,4%, od 250 do 500 zaposlenih sa 11.5% i preko 500 zaposlenih sa 25,9%. U najvećoj meri to su organizacije stare od 30-50 godina (36,5%) ali su zastupljene i mlađe organizacije – do 5 godina (7,3%), od 5 do 10 godina (13,5%) i od 10 – 20 godina (22%).

Istraživanje je sprovedeno korišćenjem onlajn upitnika kome su ispitanici pristupali putem linka<sup>58</sup>. Upitnik je sadržao veliki broj pitanja kojima su obuhvaćene različite oblasti organizacije – od tema rada od kuće, balansa poslovnog i privatnog života i stresa, do organizacione kulture, liderstva i drugih važnih pitanja svakog poslovnog sistema. Ispitanici su prilikom popunjavanja upitnika mogli da se obrate studentima-istraživačima ukoliko su imali nedoumice ili potrebu za vođenjem kroz upitnik. Upitnik je sadržao kako već testirane i validirane merne skale, tako i skale koje su posebno razvijene za potrebe ovog ispitivanja, kao što je slučaj sa grupom pitanja koja se odnose na rad od kuće.

## 4. REZULTATI

### 4.1. Prethodno iskustvo i pretpostavke za rad od kuće

Najveći broj ispitanika nije imao prethodno iskustvo sa radom od kuće (oko 90%) i samo mali broj njih je i pre pandemije povremeno radio od kuće. Pre pandemije, najveći broj ispitanika (preko 70%, zbir RU1 - 1 i 2 u Tabeli 1) je na posao išao radnim danima, sa ili bez prekovremenih radnih sati. Upitani kako bi, sa ovim radnim iskustvom rada od kuće, utvrdili optimalan balans rada od kuće i u kancelariji ispitanici dominantno podržavaju ideju da se 4 dana radi u kancelariji a jedan dan od u kuće (30.3%). Obratni aranžman da se radi jedan dan od kuće a 4 u kancelariji podržava znatno manje zaposlenih (11.2%).

58 Organizacione implikacije rada od kuće za vreme pandemije COVID-19 - Google упитници

Smenu rada od kuće i rada u kancelariji i to na nedeljnom nivou podržava 24% ispitanih a na svaki drugi dan 16.8%, dok je četvrtina ispitanika za potpunu obustavu rada od kuće (Tabela 1). Samo desetak posto ispitanika izražava stav da bi nastavili sa punim radom od kuće.

Činjenica je da najveći broj organizacija nije pružio zaposlenima obuku bilo kog tipa a u vezi sa prilagođavanjem na nove uslove rada od kuće (42, 7%), dok je samo određeni broj organizacija zaposlenima obezbedio podršku u obliku obuke u pogledu korišćenja novih komunikacionih alata i tehnologija (17,5% i 24 %).

Više od 60% zaposlenih je izjavilo da troškove izazvane radom od kuće pokrivaju sami. U najvećem broju slučajeva njihov odnos prema pokrivanju tih troškova je tolerantan – smatraju da to nije u redu, ali da situaciju vide privremenom i da zbog toga prihvataju dodatne troškove bez protesta, dok 11,5% ispitanika iskazuje protest zbog dodatnog troškovnog opterećenja smatrajući da je nepravedno da samostalno snose radno izazvane troškove (Tabela 1).

**Tabela 1.** Radni uslovi: raspored radne nedelje, obuke, pokriće troškova

RU	Radni uslovi	
<b>(RU1)</b>	<b>Raspored radne nedelje - pre pandemije:</b>	
1	Na posao ste išli radnim danima (ponedeljak-petak) i niste radili prekovremeno	50,5%
2	Na posao ste išli radnim danima (ponedeljak-petak) sa neplaćenim prekovremenim satima	20,5 %
3	Na posao ste išli radnim danima (ponedeljak-petak) sa plaćenim prekovremenim satima	16,3 %
4	I pre pandemije ste povremeno radili od kuće	9,5 %
<b>(RU2)</b>	<b>Sa ovim iskustvom rada od kuće, optimalni balans radnih dana od kuće i u kancelariji po Vama je:</b>	
1	Smenjivanje na nedeljnom nivou	24 %
2	Smenjivanje svaki drugi dan	16,8%
3	Četiri dana na poslu, jedan dan kod kuće	30,3 %
4	Jedan dan na poslu, četiri dana od kuće	11,2 %
5	Nije potrebno da se vraćamo na rad iz kancelarije	9,4 %
<b>(RU3)</b>	<b>Da li biste radije povećali ili smanjili vreme koje provodite radeći od kuće?</b>	
1	Ukinuo/la bih potpuno rad od kuće	26,5 %
2	Malo smanjio(la) 2 dana od kuće, 3 dana u kancelariji	34,9 %
3	Nastavio(la) otprilike isto	10,6 %
4	Povećao(la) malo 3 dana od kuće, 2 dana u kancelariji	18,4 %
5	Prešao(la) bih potpuno na rad od kuće	7,8 %
<b>(RU4)</b>	<b>Da li vam je vaša organizacija pružila obuku u bilo kojoj od sledećih oblasti u vezi sa radom od kuće?</b>	
1	Korišćenje tehnologije	24 %
2	Upravljanje drugima u domaćinstvu	4,7 %
3	Vođenje kućne kancelarije	3,2 %
4	Zdravlje i bezbednost	5,8 %
5	Organizaciona komunikacija	17,5 %
6	Bez obuka	42,7 %
<b>(RU5)</b>	<b>Ko plaća razne troškove nastale radom od kuće?</b>	
1	Ja	61,2 %
2	Moja organizacija	14,1 %

3	Neke ja, neke moja organizacija	24,7 %
<b>(RU6)</b>	<b>Ukoliko troškove nastale radom od kuće (internet, struja, kupovina nove stolice ili radnog stola) plaćate Vi, kako se osećate zbog toga</b>	
1	To je u redu	35,4 %
2	To nije u redu, ali znam da je privremeno, pa prihvatam	53,1 %
3	Veoma sam besan zbog toga, jer to nije pravedno.	11,5 %

Izvor: Autori

U pogledu fizičkih uslova za rad (vidi tabelu 2), oko 20% ispitanika prijavljuje da ima zasebnu prostoriju koja služi kao kućna kancelarija ili namenski sto i stolicu za rad od kuće (40 % ispitanika). Mali broj njih je prijavio potpunu fleksibilnost u pogledu potrebnih uslova za rad (*Radim gde stignem, u kafiću, u parku, na terasi, nemam posebne zahteve* – 10%) ili rad u potpuno nestandardnoj kućnoj varijanti (*Radim na sofi i stočiću za kafu* – 5,3%). Ovakva situacija nije željeno stanje za većinu ispitanika, budući da je na pitanje o idealnim radnim uslovima za rad od kuće u situaciji da u budućnosti nastave makar tri dana u nedelji da rade od kuće velika većina (preko 50%) odgovorila da ima potrebu za kućnom kancelarijom, četvrtina za namenskim radnim stolom i stolicom, dok je broj onih koji imaju potpuno fleksibilan pristup radnim uslovima neznatno promenjen. To nam pokazuje da je tvrdo jezgo rada u nestandardnom okruženju (*radim gde stignem*) oko 12-13 %, te da prelazak na rad od kuće postavlja pitanje organizacije radnog prostora i prilagođavanja životnog prostora uslovima za rad od kuće.

Najvećem broju ispitanika (70%) nije potrebna posebna oprema za rad (vidi tabelu 2). Oni ispitanici koji su se izjasnili da im je potrebna posebna oprema za rad od kuće iznose donekle jednostavne zahteve koji se odnose na bolju i stabilniju internet vezu, kvalitetniji računar, dupli monitor, štampač i skener, dakle, prilično standardne elemente radne opreme. Usko u vezi sa tim stoji pitanje pokrivanja dodatnih troškova zaposlenih (internet, računar, struja, kupovina nove stolice ili radnog stola).

**Tabela 2.** Fizički uslovi za rad i potrebna oprema

<b>(RU7)</b>	<b>Da li vam je potrebna posebna oprema da biste radili od kuće</b>	
1	Da	30%
2	Ne	70%
<b>(RU8)</b>	<b>Ako radite od kuće, koji opis najviše odgovara Vašim trenutnim radnim uslovima ?</b>	
1	Imam zasebnu prostoriju koja služi kao kućna kancelarija	21 %
2	Imam namenski sto i stolicu za rad kod kuće	37,5 %
3	Radim na kuhinjskom / trpezarijskom stolu i stolici	27 %
4	Radim gde stignem (u kafiću, u parku, na terasi, nemam posebne zahteve)	10 %
<b>(RU9)</b>	<b>Ako biste nastavili da makar tri dana nedeljno radite od kuće, koji opis najviše odgovara Vašim idealnim radnim uslovima za rad od kuće?</b>	
1	Zasebna prostorija kao kućna kancelarija	53,7 %
2	Namenski sto i stolica za rad kod kuće	25,4 %
3	Mogu da radim na kuhinjskom / trpezarijskom stolu i stolici	9,4 %
4	Mogu da radim gde stignem (u kafiću, u parku, na terasi, nemam posebne zahteve)	8,6 %

Izvor: Autori

## 4.2. Individualni stil rada

Prelazak na rad od kuće za daleko najveći broj ispitanika (80 % ispitanika) bila je odluka formalnog institucionalnog karaktera na koju nisu uticali, budući da je doneta na nivou organizacije (vidi tabelu 3). Tek u malom broju slučajeva odluka da se pređe na rad od kuće bila je izraz slobodne volje ispitanika (7 %) ili neophodnosti zbog epidemioloških razloga obavezne izolacije (oko 6 %).

Za najveći broj ispitanika individualni stil rada u pogledu planiranja radnog dana nije pretrpeo promene zbog prelaska na rad od kuće (48,6%), dok je mali procenat ispitanika (13,9%) prijavio da je prelazak na rad od kuće od njih zahtevao da mnogo više planiraju svoj radni dan.

Jedno od pitanja koje beleži veliku raznolikost odgovora ispitanika odnosi se na to koliko im je teško da prekinu radni dan i prestanu da rade kada rade od kuće, u poređenju sa radom u kancelariji; 38,6% ispitanika se izjasnilo da im nije teško da prekinu radni dan kada rade od kuće, te da rade isti broj sati kao i kada rade u kancelariji, dok je 21% ispitanika potvrdilo da kada rade od kuće izgube svest o radnom vremenu i teže im je da prekinu sa radom nego kada rade u kancelariji.

Radni zadaci ispitanika izmenili su se od kada su prešli na rad od kuće. Samo 3% ispitanika izjavilo je da su im radni zadaci ostali potpuno isti i da ne zavise od toga da li rade od kuće ili u kancelariji, dok 53% ispitanika primećuje da su im se radni zadaci promenili u značajnoj ili velikoj meri (Tabela 3).

**Tabela 3.** Rad od kuće tokom pandemije Kovid-19: individualni stil rada

<b>(ISR1)</b>	<b>Ko je inicirao odluku da radite od kuće?</b>	
1	Ja sam to inicirao	7 %
2	Rukovodstvo, odluka je doneta na nivou organizacije	80,3 %
3	Nije bilo izbora, jer sam morao u izolaciju	5,8 %
4	Ostali razlozi	6,1 %
<b>(ISR2)</b>	<b>Koliko dugo radite (ste radili) od kuće?</b>	
1	12 meseci i više	30,2%
2	6 -12 meseci	22,9 %
3	3 - 6 meseci	17,2 %
4	Oko 3 meseca	21 %
5	Nedavno sam počeo/la	8,7 %
<b>(ISR3)</b>	<b>Koliko planirate radni dan kada radite od kuće u poređenju sa planiranjem radnog dana kada radite u kancelariji?</b>	
1	Mnogo više planiram radni dan kada radim od kuće	13,9 %
2	Donekle više planiram radni dan kada radim od kuće	25 %
3	Ni manje ni više ne planiram radni dan	48,6 %
4	Manje planiram radni dan kada radim od kuće	12,2 %
<b>(ISR4)</b>	<b>Koliko vam je teško da donesete odluku da prestanete da radite i da je kraj radnog dana kada radite od kuće, u poređenju sa onim kada radite u kancelariji?</b>	
1	Kada radim od kuće izgubim svest o vremenu i teže mi je da prekinem radni dan nego kada radim u kancelariji	21%



2	Kada radim od kuće donekle mi je teže da prekinem radni dan i često radim duže nego što bih radio u kancelariji	31,6%
3	Nije mi teško da prekinem radni dan kada radim od kuće, radim isti broj sati kao kada radim u kancelariji	38,6%
4	Kada radim od kuće moj radni dan je (realno) kraći nego kada radim u kancelariji	8,75%
<b>(ISR5)</b>	<b>Koliko se razlikuje način na koji obavljate radne zadatke kada radite kod kuće u poređenju sa načinom na koji radite kada radite u kancelariji?</b>	
1	Mnogo se razlikuje	18,4%
2	Prilično se razlikuje	34,5%
3	Prilično je sličan	43,6%
4	Moji radni zadaci su isti nezavisno da li radim od kuće ili u kancelariji	3,4%

Izvor: Autori

### 4.3. Pozicija kancelarije u radnom životu ispitanika

Rad od kuće značajno je promenio poziciju kancelarije u svakodnevnom radnom životu. Ocenjujući ulogu kancelarijskog prostora pre pandemije, ispitanici u izrazito velikom procentu (preko 80%) navode da su kancelariju doživljavali kao najbolji prostor za susret sa klijentima, najbolji prostor za susret sa kolegama i najbolje mesto za rad na projektima koji zahtevaju timski rad. Kancelariju su doživljavali i kao mesto na kome mogu neometano da rade i ostvare najbolje rezultate (71 %) i kao mesto koje ima sve potrebne tehničke uslove za rad (kompjuter, štampač, sopstveni sto, pristup bazama podataka i dosijeima). Ovakvo viđenje kancelarije u skladu je sa tradicionalnim načinom organizovanja rada i pandemija je to u velikoj meri promenila. Ispitanici primećuju značaj koji kancelarija ima u kreiranju uslova u kojima mogu neometano da se posvete poslu, gde imaju svu potrebnu opremu i kontekst koji na taj način podržava njihov individualni učinak, ali je socijalna funkcija kancelarije promenjena, te je više ne doživljavaju kao najbolje mesto za timski rad, susret sa kolegama ili klijentima (vidi tabelu 4).

**Tabela 4.** Svrha kancelarije

RB	Svrha kancelarije	PRE	SADA
1	Kancelarija je najbolji prostor za susret sa klijentima	86,8 %	24,6 %
2	Kancelarija je najbolji prostor za susret sa kolegama	83 %	28,4 %
3	Kancelarija je mesto na kome mogu neometano da radim i ostvarim najbolje rezultate	71,7 %	39 %
4	Kancelarija je najbolje mesto za rad na projektima koji zahtevaju timski rad	84,5 %	28,2 %
5	Kancelarija mi je neophodna zbog opreme za rad (kompjuter, štampač, sopstveni sto, pristup bazama podataka i dosijeima)	72,5 %	37,6 %

## 5. DISKUSIJA, PREPORUKE ZA ZAPOSLENE, POSLODAVCE I KREATORE JAVNIH POLITIKA

Rezultati istraživanja prakse rada od kuće na uzorku od 2138 zaposlenih u najrazličitijim organizacijama u Republici Srbiji u toku 2021. godine su ukazali na sledeće zaključke:

- *Nedostatak prethodnog iskustva u primeni metoda rada od kuće.* Organizacije i zaposleni u Srbiji našli su se u potpuno novoj situaciji kada su, pod uticajem

nacionalnih mera za sprečavanje širenja zaraze korona virusom, bili prinuđeni da pređu na rad od kuće, sudeći po tome što se oko 90% ispitanika po prvi put našlo u takvom radnom aranžmanu. Rezultati nekih istraživanja (Aleksić Mirić, Bogićević Milikić & Janićijević, 2021) pokazuju da prethodno iskustvo u radu od kuće ne utiče mnogo na individualnu rezilijentnost i kapacitet organizacije da se ponaša otporno tokom novih ometajućih, hitnih i neizvesnih okolnosti, kakva je pandemija kovida. S druge strane, moglo bi se očekivati da iznenadni prelazak na rad od kuće, bez ikakvog prethodnog iskustva, kreira snažnu potrebu za sticanjem potpuno novih znanja za većinu zaposlenih, ali i poslodavaca, kao i za primenom tehnoloških alata za potrebe poslovne komunikacije i učenja.

- *Dužina radnog vremena.* Više od polovine ispitanika (52,6%, vidi tabelu 1) smatra da rade duže nego kada su i da su radili u prostorijama poslodavca, što je neočekivan rezultat. Ovo bi se moglo objasniti time da fleksibilni obrasci rada i odsustvo sa regularnog radnog mesta olakšava ljudima da rade teže ili duže (Grin, 2004), usled otklanjanja eventualnih ometanja na radnom mestu (zahtevi saradnika, društvene interakcije itd.), iako to ne znači da kod kuće neće imati ometanja od strane članova domaćinstva (Harris, 2003; Tietze & Musson, 2005). Uprkos dokazima da menadžeri najčešće veoma brinu zbog radnog učinka onih koji rade od kuće (Felstead et al., 2003), rezultati našeg istraživanja su u skladu sa nalazima ranijih studija koje su pokazale da radnici na daljinu kod kuće rade povećan broj sati (Baruch & Nicholson, 1997). Drugo moguće objašnjenje za povećan broj radnih sati zaposlenih koji rade kod kuće može se naći i u postavkama teorije socijalne razmene (Blau, 1964; Homans, 1958). U zamenu za mogućnost rada od kuće, koji kod zaposlenih stvara osećaj obaveze prema poslodavcu, radnici su ponekad spremni da se žrtvuju u pravcu povećanja broja radnih sati, iako to može dovesti do smanjenja njihovog slobodnog vremena. Zaposleni svesno produžava svoje radno vreme da završi posao očekujući da će im buduće koristi biti dostupne, što je forma recipročne razmene (Molm et al., 1999). Najzad, moguće je i da većina zaposlenih radi duže, jer rade smanjenom efikasnošću zbog značajnih ometanja kod kuće (deca koja ostaju kod kuće usled prestanka rada škola i vrtića u uslovima pandemije i partneri koji rade od kuće ili stariji članovi porodice) ili zato što rad od kuće vide kao privremeno rešenje.
- *Optimalni raspored radne nedelje* Postoji izvestan otpor prema radu od kuće. Najveći broj zaposlenih bi izabrao balans u kome dominira rad u kancelariji, ali i postoji rad od kuće, makar jedan dan nedeljno. Zaposlenima je i bliska ideja smenjivanja rada od kuće i iz kancelarije i to na nedeljnom nivou. samo malobrojni (7,8%, vidi tabelu 1) se izjasnili da bi se u potpunosti prebacili na rad od kuće. Dakle, mešovita organizacija rada jeste svakako optimalno rešenje za većinu ispitanika. Razlozi za to se nemoгу tražiti u ispoljenim negativnim efektima rada od kuće, kao što su: značajna ometanja kod kuće, socijalna izolacija, narušavanje balansa privatnog života i posla itd.
- *Prelazak na rad od kuće je iznuđena, a ne izabrana forma rada.* Činjenica je da zaposleni u najvećem broju slučajeva nisu imali mogućnost da biraju da li žele ili ne žele da rade od kuće. To može na više različitih načina da utiče na njihove stavove ili ponašanje na poslu.
- *Organizacije su se fokusirale na obuke u pogledu korišćenja tehnologije i komunikacionih alata, dok su izostale obuke drugog tipa.* Ovakav rezultat je očekivan budući

da je prelazak na rad od kuće bio iznenađan i da je zahtevao brzo osposobljavanje za nove uslove rada. Međutim, naše istraživanje je sprovedeno 12 meseci nakon pojave prvog slučaja Kovid-19 u Srbiji, što pokazuje da ni naknadni period nije bio korišćen za obučavanje zaposlenih za rad u novim uslovima. Potporu za zaključak da je bilo potrebe za većom podrškom zaposlenima pronalazimo i u rezultatu da je preko 20% zaposlenih imalo problem sa organizacijom radnog vremena i da im je bilo teško da prekinu sa poslom i odrede kada je kraj radnog dana. Kratkoročno, organizacijama ovakav odnos prema radu može da odgovara; dugoročno i opštepoznato u teoriji organizacije je da dovodi do sagorevanja zaposlenih i sa tim u vezi nizom drugih nepovoljnih fizičkih, emocionalnih i mentalnih stanja zaposlenih. Takođe, činjenica da su se radni zadaci ispitanika izmenili od kada su prešli na rad od kuće i da je samo 3% ispitanika izjavilo je da su im radni zadaci ostali potpuno isti i da ne zavise od toga da li rade od kuće ili u kancelariji, govori u prilog opravdanosti sprovođenja dodatnih obuka zaposlenih sa ciljem da na pravi način prihvate i sprovedu nove poslove i zadatke.

- *Pasivno reagovanje na priliku za učenje.* Odgovor na pitanje zašto organizacije nisu pokazale veću agilnost u pružanju podrške zaposlenima kroz obuku možemo pronaći u verovanju u privremenost situacije, te očekivanjima da će se „uskoro sve vratiti u normalu”. Takva pasivnost organizacija nije dobra jer se propuštaju mogućnosti za individualno i organizaciono učenje iz nestandardnih situacija, koje zahtevaju brzo reagovanje, kombinovanu primenu veština i znanja i iskorak iz okvira poznatog.
- *Obezbeđenje kvalitetnog radnog prostora predstavlja imperativ za rad od kuće.* Prihvatajući stav da je reč o kratkoročnoj, iznuđenoj promeni, zaposleni su se dovijali na razne načine kako bi obezbedili sebi uslove za rad od kuće, noseći pri tome samostalno troškove koji su tim povodom nastajali. Razvoj svesti o tome da „privremeno” ima potencijal da preraste u „neodređeno” menja njihov stav u pogledu raspodele troškova izazvanih radom od kuće između poslodavca i zaposlenog, kako bi se obezbedio fer odnos u raspodeli troškova.
- *Skromni tehnički zahtevi za rad od kuće.* Rezultati pokazuju da najvećem broju ispitanika nije potrebna posebna oprema za rad i da se ti zahtevi uglavnom svode na standardne elemente radne opreme (kompjuter sa odgovarajućim softverima i dodacima i stabilna internet veza). To rad od kuće čini lakše sprovedljivom radnom praksom.
- *Rad od kuće značajno je promenio poziciju kancelarije u svakodnevnom radnom životu.* Mere socijalnog distanciranja naročito su uticale na promenu uloge kancelarije kao mesta susreta i saradnje, u mesto mirnih radnih uslova i individualnog fokusa na rezultat gde mogu neometano da se posvete poslu, gde imaju svu potrebnu opremu i kontekst koji na taj način podržava njihov individualni učinak.

**Preporuke za zaposlene.** Zaposleni bi trebalo da imaju slobodu da asertivnije pristupe formulisanju svojih zahteva kako bi mogli da rade svoj posao na najbolji način kada rade od kuće. Samostalno i preko svojih organizacija oni treba da upoznaju poslodavca sa teškoćama koje imaju pri radu od kuće i alatima koji bi im pomogli da rad od kuće omogući punu meru njihove radne angažovanosti. To se odnosi ne samo na zahteve za podelom troškova i obezbeđenjem opreme za rad, već i podrške u sticanju veština koje su veoma

korisne pri individualnom radu kao što su samo-organizovanost, upravljanje vremenom i balansiranje privatnog i poslovnog života.

**Preporuke za poslodavce.** Preporuke za poslodavce proizašle iz pregleda osnovnih nalaza istraživanja. One bi se mogle sistematizovati u sledeće: (1) identifikovanje poslova koji se mogu obavljati od kuće, (2) identifikovanje i procena infrastrukture, IKT instrumenata i alata za koordinaciju poslovnih aktivnosti i mehanizama komunikacije: onlajn sastanci, video konferencije itd., (3) poštovanje zakonskih zahteva prilikom uvođenja rada od kuće, (4) obezbeđivanje i pomoć pri obezbeđivanju tehničkih uslova za rad zaposlenih, (5) pravedna participacija u povećanim troškovima koje zaposleni ima a koji su direktno uslovljeni radom od kuće, (6) aktivno uključivanje u unapređenje znanja, sposobnosti i veština zaposlenih koje su im potrebne za maksimiziranje radnog učinka (7) pažljivi i promišljen balans rada od kuće i iz kancelarije sa prednošću ovog drugog, uz razmatranje porodične situacije zaposlenih koji će raditi od kuće, (8) korišćenje svih prilika za individualno i organizaciono učenje, (9) procena bezbednosti i zdravlja zaposlenih u kućnom okruženju i realnih mogućnosti da se posao obavlja od kuće. (ergonomija, adekvatno obezbeđenje/osvetljenje, izloženost nasilju u porodici, kao i psihološku bezbednost radnika, rizici po mentalno zdravlje: prekomerno radno vreme, potencijalno maltretiranje i izolacija), (10) procena potencijalnog stresa zaposlenih koji rade od kuće i kreiranje odgovarajućih instrumenata za upravljanje stresom ovih radnika, (11) stvaranje svih potrebnih uslova za nediskriminatornu politiku rada od kuće (plate, plaćanje prekovremenog rada, pauze i vreme za odmor, korišćenje bolovanja i dr. plaćenih i neplaćenih odsustva, ...), (12) kreiranje instrumenata za praćenje dužine radnog vremena, produktivnosti rada od kuće i drugih performansi zaposlenih, odnosno kreiranje instrumenata kontrole rada zaposlenih i umanjnjenje rizika, (13) stvaranje uslova za bezbednost, zaštitu i tajnost poslovnih informacija, (14) razmotriti sadržaj ugovora o radnom angažovanju zaposlenih koji se upućuju na rad od kuće (utvrditi poslove koje zaposleni obavljaju; lokaciju obavljanja posla, neophodne resurse za obavljanje poslova - infrastruktura, oprema za rad, softver, internet konekcija i sl.; fleksibilno radno vreme eventualno; način i mere za održavanje kontakata sa nadređenima i drugim kolegama; sprovođenje nadzora nad radom i kvalitetom obavljanja posla; kontrola i mere bezbednosti i zdravlja.) (15) obaviti odgovarajuće konsultacije sa sindikatima, ako postoje, pre šire primene politika rada od kuće, (16) shodno iznetim preporukama izmeniti organizacione politike da odraze nove radne uslove za primenu rada od kuće.

**Preporuke za kreatore javnih politika.** Naveli smo na početku da Zakon o radu RS u članovima 42 i 50 reguliše rad od kuće kao institut radnog angažovanja zaposlenih za obavljanje poslova van prostorija poslodavca i da obuhvata rad na daljinu i rad od kuće. Razlika između ugovora o radu na daljinu i ugovora o radu od kuće je teorijska, jer Zakon o radu ne navodi razlike između ovih pojmova niti ih definiše, a obavezni elementi koje ove vrste ugovora o radu moraju da sadrže su potpuno isti. Suočeni sa brojnim izazovima koje je pandemija donela, poslodavci su bili postavljeni u situaciju da se snalaze pod opštim uputstvom da se Zakon o radu RS u svim svojim članovima odnosi kako na rad u prostorijama tako i na rad van prostorija poslodavca. Kompleksna radna praksa imala bi veoma velike koristi od preciznijeg zakonskog uređenja rada od kuće, kako bi se izbegla različita tumačenja i sporovi koji iz toga mogu da proizađu. Preporuke se odnose na preciznije definisanje sledećih elemenata koji u postojećem zakonodavstvu nisu obuhvaćeni: (1) nadzor i kontrola radnika koji rade od kuće od strane poslodavca (npr. sprečavanje prakse

prekomernog i nedozvoljenog nadzora zaposlenih koji rade od kuće od strane poslodavca), (2) obaveze i načini obezbeđenja sredstava za rad od kuće i šta se obavezno obezbeđuje (računar, troškovi Internet konekcije, ...). Rad od kuće je detaljnije regulisan i najnovijom Direktivom 2019/1152 EU o transparentnim uslovima rada<sup>59</sup>, koja će važiti od avgusta 2022. godine, a kojoj bi i Republika Srbija morala da se prilagodi. Direktiva usaglašava različite oblike fleksibilnog rada i većina njih se odnosi baš na atipične oblike angažovanja, a to su poslovi koji se ne obavljaju u prostorijama poslodavca. To otvara mogućnost da i domaće radno zakonodavstvo prepozna i druge fleksibilne oblike rada van prostorija poslodavca i uz različite rasporede radnog vremena napravi jasnu razliku između njih.

## LITERATURA

1. Aleksić Mirić, A., Bogičević Milikić, B., & Jančićević, N. (2021). Organisational resilience during the crisis caused by the Covid-19 pandemic in the Republic of Serbia: Experiences and recommendations for the future. 17th International Conference of ASECU „Post-COVID19 in SEE and Black Sea Region Responses towards SDGs“, Belgrade, 13-14 September 2021, Faculty of Economics, Univ. of Belgrade.
2. Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49.
3. Baruch Y, Nicholson N (1997) Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 23, 15–30.
4. Blau, P.M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
5. Chung, H, Seo, H., Forbes, S. and Birkett, H. (2020). *Working from home during the COVID-19 lockdown: Changing preferences and the future of work*. UK: University of Birmingham & University of Kent.
6. Collins, J.H., Moschler, J.J. (2009). The Benefits and Limitations of Telecommuting. *Defense AR Journal*, 16(1), 55–66.
7. Delanoëije, J., Verbruggen, M. (2020). Between-Person and Within-Person Effects of Telework: A Quasi-Field Experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795–808.
8. Dingel, J.I. & Neiman, B. (2020). *How many jobs can be done at home?* National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, Working Paper 26948, <http://www.nber.org/papers/w26948>
9. Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2003). Managerial control of employees working from home. *British Journal of Industrial Relations*, 41, 241–264.
10. Fenner, G.H., Renn, R.W. (2004). Technology-assisted supplemental work: construct definition and a research framework. *Human Resource Management*, 43(2-3), 179–200
11. Gajendran, R.S., Harrison, D.A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
12. Galinsky, E. (1992). *Work and family 1992: Status report and outlook*. New York: Families and Work Institute.

<sup>59</sup> <http://data.europa.eu/eli/dir/2019/1152/oj>

13. Gómez, S. M., Mendoza, O. E. O., Ramírez, J., & Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4),401-420.
14. Grant, C.A., Wallace, L.M., Spurgeon, P.C., Tramontano, C., Charalampous, M. (2019). Construction and Initial Validation of the e-Work Life Scale to Measure Remote e-Working. *Employee Relations*, 41(1), 16–33.
15. Green, F. (2004). Why has work effort become more intense? *Industrial Relations*, 43, 709-41.
16. Harris, L. (2003). Home-based teleworking and the employment relationship: Managerial challenges and dilemmas. *Personnel Review*, 32, 422–437.
17. Homans, G.C. (1958). Social behaviour as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606.
18. ILO. (2020). *An employer's guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19*. Geneva.
19. Kazekami, S. (2020). Mechanisms to Improve Labor Productivity by Performing Telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.
20. Kraut, R. (1989). Predicting the use of technology: The case of telework. In R. Kraut (Ed.), *Technology and the transformation of white-collar work* (pp. 113–133). Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates Publishers.
21. Mello, J.A. (2007). Managing Telework Programs Effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247–261.
22. Molm, L.D., Peterson, G., Takahashi, N. (1999). Power in negotiated and reciprocal exchange. *American Sociological Review*, 64, 876–890.
23. Prasad, D. K., Rao, M., Vaidya, D. R., & Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: A general linear model approach with reference to information technology industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*,11(4), 372-389.
24. Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufid, A., Agistiawati, E., Cahyono, Y., Suryani, P. (2020). Impact of Work from Home (WFH) on Indonesian Teachers' Performance during the COVID-19 Pandemic: An Exploratory Study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 6235–6244.
25. Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from home-who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*,12(13), 5332.
26. Robertson, M.M., Maynard, W.S., McDevitt, J.R. (2003). Telecommuting: Managing the Safety of Workers in Home Office Environments. *Professional Safety*, 48(4), 30–36.
27. Staples, D. (2001). A study of remote workers and their differences from non-remote workers. *Journal of End User Computing*, 12, 3–14.
28. Stevens, G., Szajna, B. (1998). Perceptions and expectations: Why people choose a telecommuting lifestyle. *International Journal of Electronic Commerce*, 3, 70–85.
29. Tietze, S., Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship: A case of mutual adjustment. *Organization Studies*, 26, 1331–1352.