

HIBRIDNO DELO ZAHTEVA NOV PRISTOP K VODENJU ORGANIZACIJE

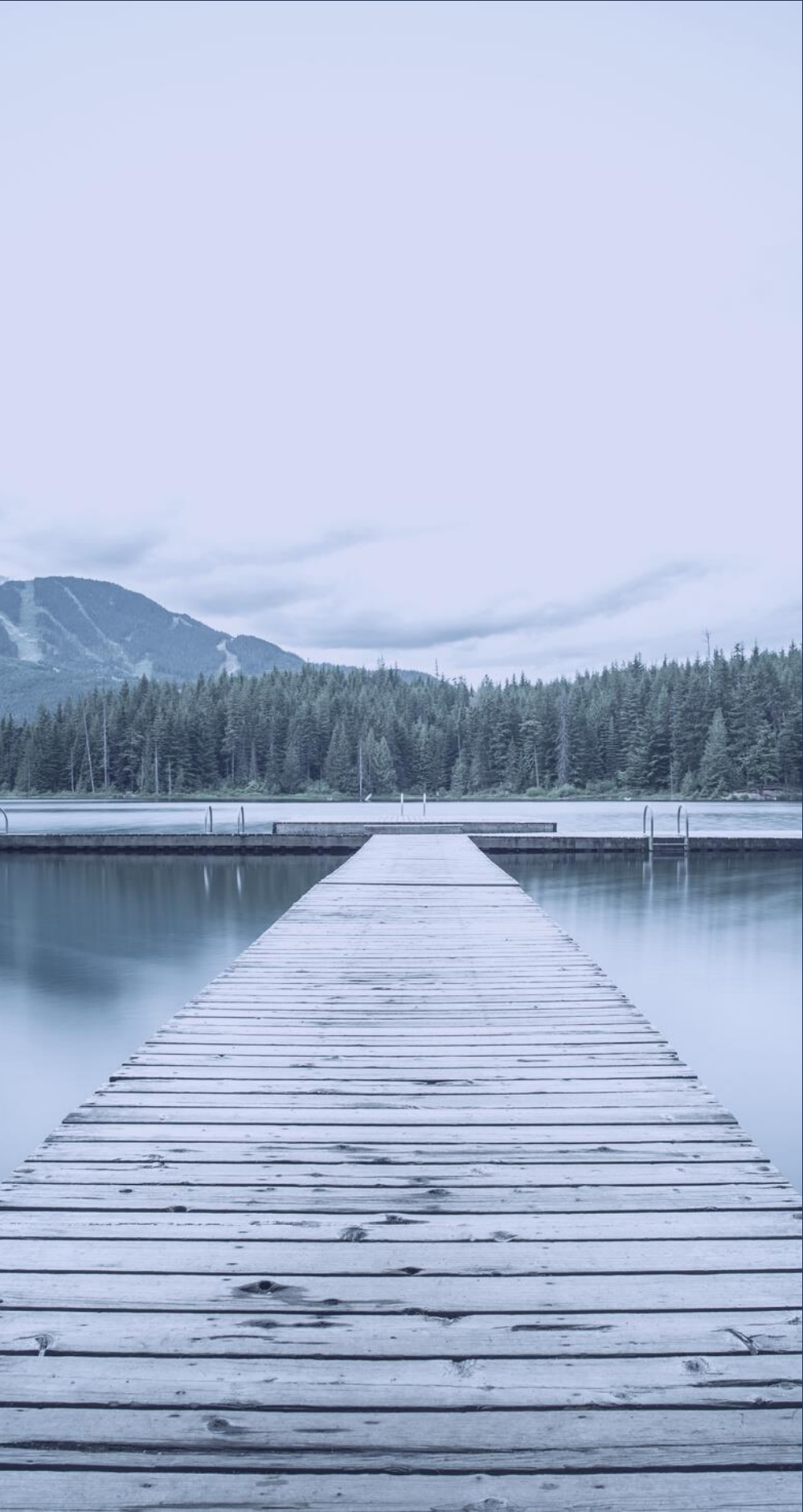
red. prof. dr. Simona Šarotar Žižek

IZZIVI HIBRIDNEGA DELA

12. november 2025

Vse pravice pridržane. Gradiva ni dovoljeno razmnoževati ali razpošiljati v kakršnikoli obliki brez predhodnega pisnega dovoljenja avtorice. Prav tako gradiva ni dovoljeno predelati.



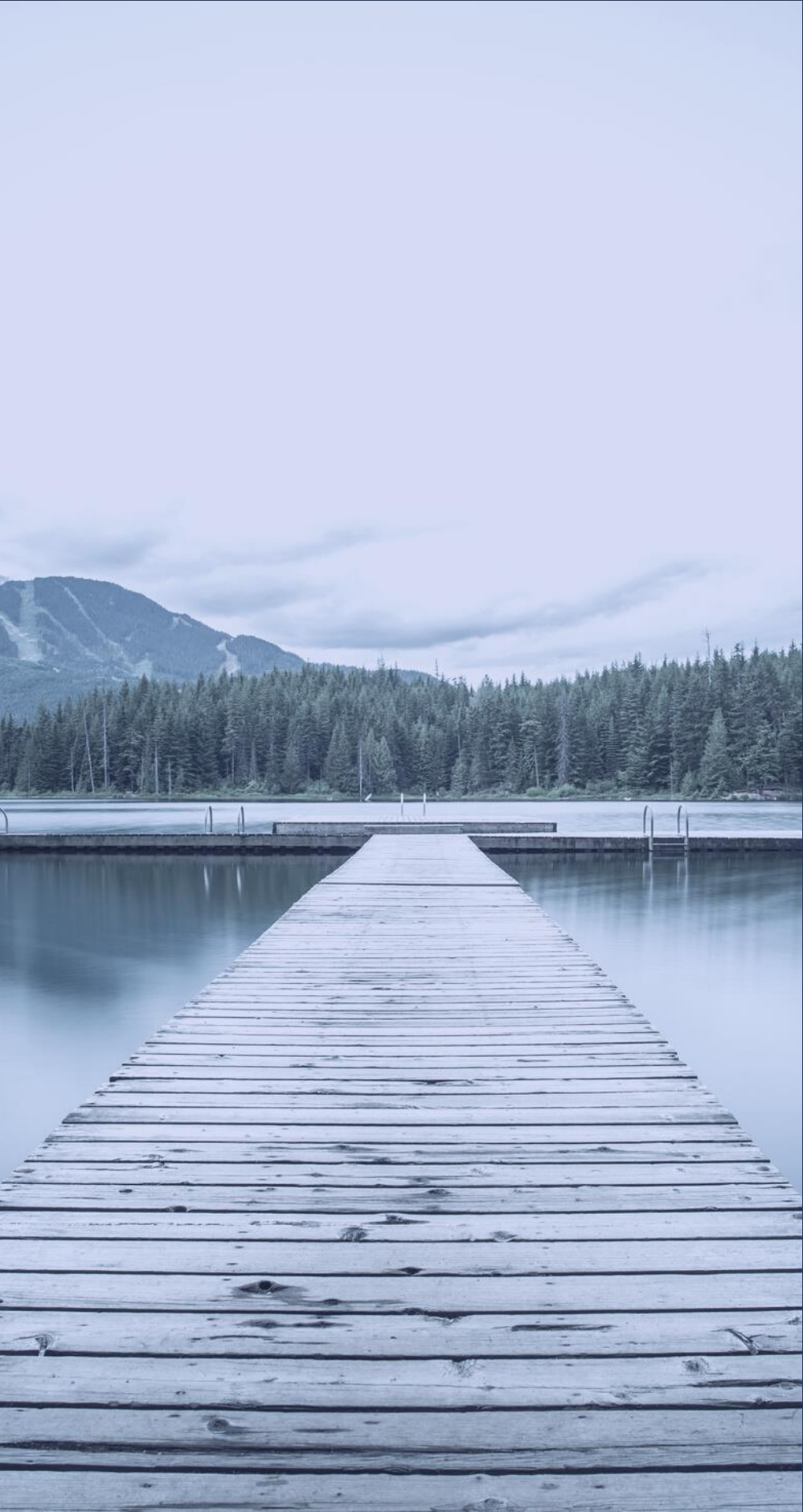


HIBRIDNO DELO

pomeni **stalno prehajanje med tradicionalnimi in netradicionalnimi načini dela**, glede na to, **kako, kje in kdaj** se izvajajo delovne aktivnosti (prim. Gilstrap et al., 2022; Gratton, 2021a; Hopkins & Figaro, 2021; Spitzmuller et al., 2023).

se razlikuje od:

- **dela na daljavo** (*telework*) (Anderson et al., 2015; Boell et al., 2016; Nakrošienė et al., 2019), saj njegov poudarek ni zgolj na delu izven organizacije, temveč na **izmeničnem delu na različnih lokacijah**.
- **virtualnega dela** (*virtual work*) (Charlier et al., 2016; Lauring & Jonasson, 2023; Marlow et al., 2017), saj poudarja **raznolikost načinov sodelovanja** (osebno in spletno) namesto izključno digitalno posredovane interakcije.



HIBRIDNO DELO

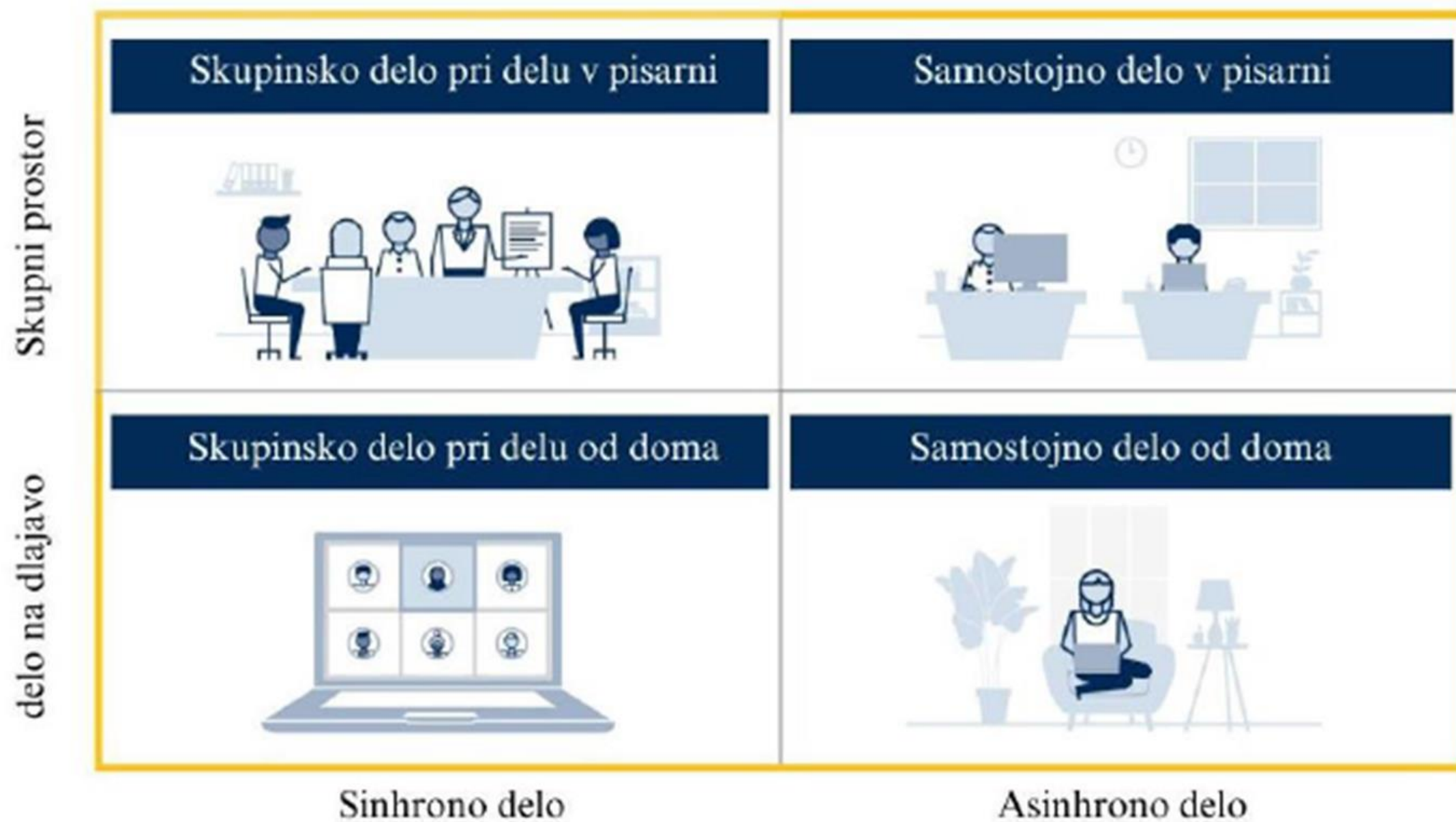
fleksibilna oblika organizacije dela z ozirom na čas in kraj – bodisi **v prostorih delodajalca ali na privzeti lokaciji**, bodisi **na daljavo** (doma, na drugih lokacijah ali na poti) – ob uporabi **digitalnih tehnologij**, kot so **prenosni računalniki, mobilni telefoni in internet**.

Vir: Lamovšek in Černe, 2023

- način organizacije dela, ki se v praksi izvaja na presečišču med delom na daljavo (ali od doma) in delom na lokaciji delodajalca.
- oblika organizacije dela, ki izhaja iz prepletanja štirih glavnih elementov: **fizičnega, časovnega, virtualnega in socialnega**. Vsakega od teh elementov sestavljajo različni pod-elementi, ki med seboj vplivajo in se lahko kombinirajo na številne načine.

Vir: Eurofound, 2023

HIBRIDNO DELO

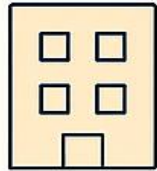


Čeprav hibridni delovni model temelji na prilagodljivosti željam zaposlenim, je ključno, da podjetje vnaprej določi nekaj omejitev (Grzegorzczuk in drugi 2021):

- prilagodljivost delovnega prostora,
- prilagodljivost delovnega časa,
- prostorska in časovna prilagodljivost,
- zagotavljanje sredstev za ustrezno delovno okolje,
- ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.

Oblike hibridnega dela

Sodobne organizacije uporabljajo različne oblike hibridnega dela, ki se razlikujejo glede na stopnjo fleksibilnosti, način usklajevanja prisotnosti v pisarni ter obseg dela na daljavo.



Model prednostnega dela v pisarni

Zaposleni večino časa delajo v pisarni



Fleksibilni model

Zaposleni samostojno določajo o kraju in času dela



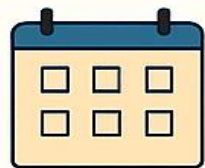
Model prednostnega dela na daljavo

Osnovna oblika dela je delo na daljavo



Hibridni delovni model po skupinah

Posamezne ekipe določijo kombinacije dela



Model delitve delovnega tedna

Kombinira nekaj dni v pisarni in nekaj na daljavo



Model delenjih tednov

Izmenjuje tedne dela v pisarni in na daljavo

RAZLIČNE KONFIGURACIJE HIBRIDNEGA DELA

Vir: Eurofound (2023).

PREDNOSTI

- Večja avtonomija in opolnomočenost zaposlenih
- Večja motiviranost in zavzetost zaposlenih
- Večje zadovoljstvo zaposlenih z delom
- Večja produktivnost / delovna uspešnost
- Fleksibilnost zaposlenih
- Povečana osredotočenost zaposlenih
- Bolj personalizirano delo
- Lažje ohranjanje mentalne in fizične energije
- Boljše možnosti za aktivne odmore
- Boljše fizično in psihično počutje zaposlenih
- Zmanjšani stroški poslovanja
- Zmanjšan ogljikni odtis

SLABOSTI

- Vodje pogosto niso dovolj usposobljeni
- Asinhrona delovna dinamika
- Zahtevnejše vodenje in koordinacija
- Komunikacija in izmenjava znanja sta nezadostni
- Pomanjkanje jasnih navodil
- Počasno odločanje
- Neučinkovito spremljanje rezultatov in povratne informacije
- Neenakost med zaposlenimi oz. razlike v vidnosti zaposlenih
- Pomanjkanje spontanih interakcij in inovacij
- Pomanjkanje ustreznih delovnih pogojev
- Zmanjšan občutek pripadnosti organizaciji
- Ustvarjanje dveh ločenih korporativnih kultur (pisarna in "daljava")
- Izguba občutka skupne identitete
- Dolgi delovni dnevi

PRILOŽNOSTI

- Digitalna preobrazba in inovacije v procesih
- Razvoj novih kompetenc
- Krepitev blagovne znamke delodajalca
- Trajnost in družbena odgovornost
- Prehod od kontrole k zaupanju
- Transformacija organizacijske kulture (prehod v kulturo zaupanja, samo-odgovornosti in sodelovanja)
- Nižja bolniška odsotnost in fluktuacija
- Večji bazen talentov in dostop do globalnih talentov
- Povečanje organizacijske agilnosti in odpornosti na krize
- Spodbujanje vseživljenjskega učenja in medgeneracijskega prenosa znanja
- Nova vloga vodij – razvoj digitalnega in e-vodenja
- Uvajanje pravice do odklopa

TVEGANJA

- Manjša skupinska povezanost med zaposlenimi
- Socialna izolacija – izguba socialne povezanosti
- Težave s samo-motivacijo v odsotnosti od organizacije
- Stalna razpoložljivost – 24/7
- Kognitivna preobremenitev in izčrpanost
- Preobremenjenost s tehnologijo
- Neenaka digitalna dostopnost
- Varnostni izzivi in zaščita podatkov
- Neustrezna implementacija modela
- Upad inovativnosti in povezanosti
- Odsotnost nadzora nad delovnim okoljem doma
- Ergonomsko neustrezna delovna mesta in možnosti za kostno-mišična obolenja
- Nestabilna internetna povezava
- Osredotočenost zaposlenega na zasebno življenje

HIBRIDNI NAČIN DELA

SMERNICE ZA OBVLADOVANJE HIBRIDNEGA SVETA IN NAČINA DELA

- 1. Zaposleni na različnih hierarhičnih ravneh dojemajo hibridni model dela različno.**
- 2. Zaposleni so raznoliki, raziskujejo se tudi z vidika kompetenc in pripravljenosti za spremembe.**
- 3. Spremenjeni stil vodenja je nujno potreben.**
- 4. Prilagojeni morajo biti tudi poslovni procesi, ki morajo biti tudi odporni na krize.**

Heikkinen et al. (2021)



OPTIMALNO HIBRIDNO DELO



OBLIKOVANJE DELA



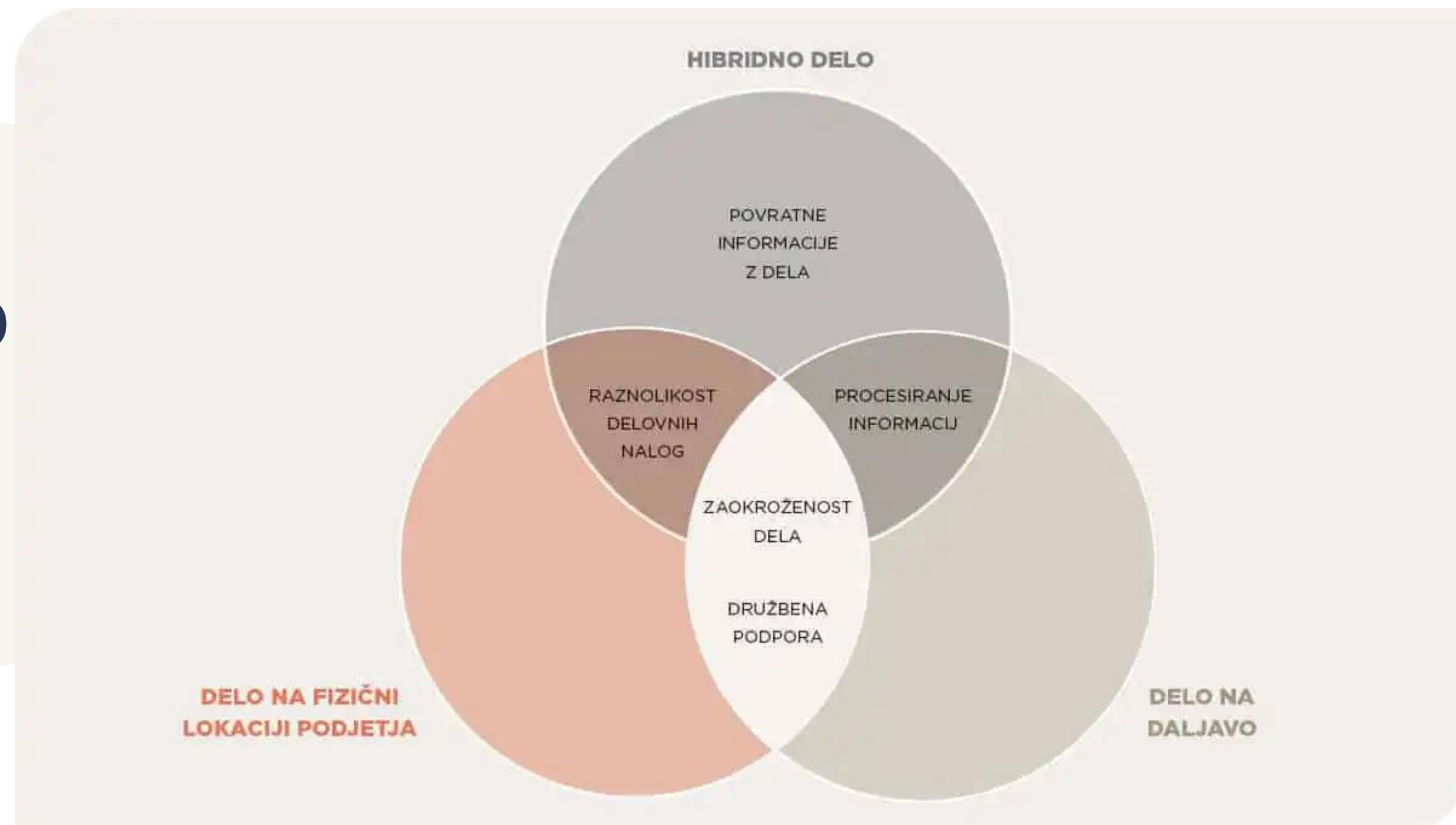
VODENJE SODELAVCEV,
KI DELAJO HIBRIDNO



LASTNO
ORGANIZIRANJE
HIBRIDNEGA DELA

PREGLED NUJNIH ZNAČILNOSTI ZA NAJVIŠJO DELOVNO USPEŠNOST ZAPOSLENEGA ZA VSAKO OBLIKO DELA

Vir: Černe in Lamovšek, 2023



OBLIKOVANJE DEL V HIBRIDNEM MODELU



STIL VODENJA SODELAVCEV, KI DELAJO HIBRIDNO



E - VODENJE

USLUŽNO
VODENJE



E- VODENJE je

- **proces družbenega vplivanja, ki temelji na uporabi sodobne IKT in povzroči spremembe v čustvih, stališčih, mišljenju, vedenju in uspešnosti posameznikov, skupin in / ali organizacij** (Avolio, Kahai & Dodge, 2000).
- **učinkovita kombinacija elektronskih in tradicionalnih metod komunikacije, ki vključuje poznavanje obstoječih IKT, selektivno uvajanje novih IKT ter tehnično kompetentnost za njihovo uporabo** (Van Wart idr. 2019).
- **vodenje virtualnih timov** (Cascio in Shurygailo, 2002, Zaccaro in Bader, 2003; Chang in Lee, 2013; Ibañez-Cubillas in Miranda Pinto, 2019).

Povzetek opredelitev e-vodenja:

- **je večdimenzionalen koncept, ki zajema tako individualni kot organizacijski vidik;**
- **družbeni proces, preko katerega vodja vpliva na podrejene;**
- **proces, ki temelji na uporabi tehnologije, katere vloga postaja vse pomembnejša;**
- **upravljanje elektronskih in tradicionalnih metod komunikacije na učinkovit in prilagodljiv način, pri čemer se ohranja človeška dimenzija vodenja.**

E-VODENJE je

temeljni pogoj za uspešno implementacijo hibridnega dela, saj omogoča:

- **učinkovito asinhrono komunikacijo,**
- **enakovredno vključenost oddaljenih in prisotnih zaposlenih,**
- **spodbujanje digitalne dobro počutje (angl digital well-being) in**
- **kulturo zaupanja namesto kontrole.**

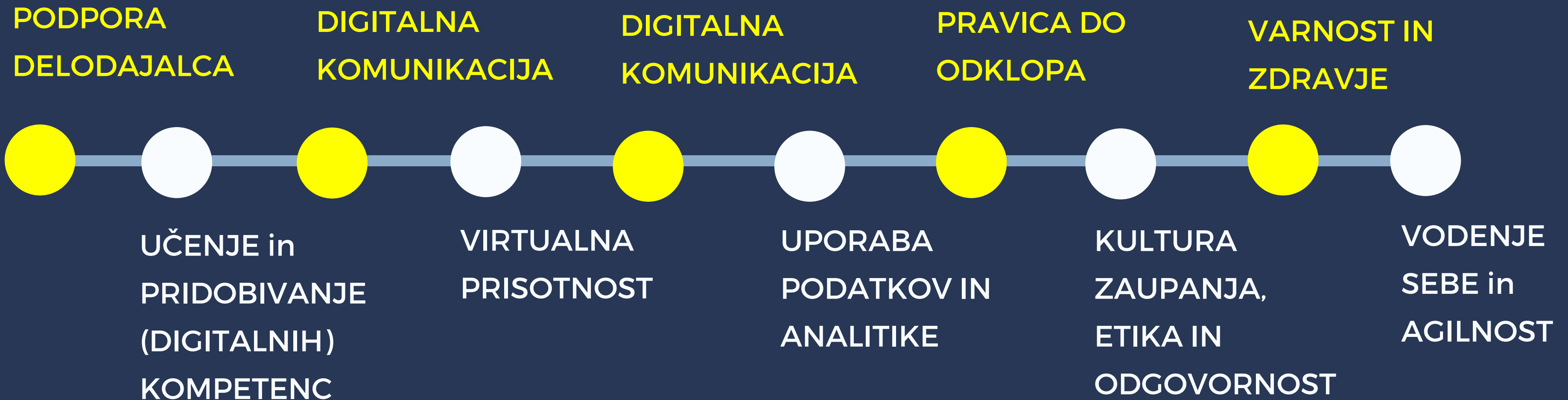
ključna vodstvena kompetenca sedanjosti, ki povezuje tri stebre hibridnega dela:

- **ljudi** (vrednote, zaupanje, komunikacija),
- **prostor** (fizični in digitalni ekosistem) in
- **čas** (sinhrono/asinhono delo).

Združuje **tehnološko pismenost, čustveno in socialno inteligenco, sposobnost gradnje zaupanja na daljavo, digitalno etično zavest in strateško razmišljanje.**



E-VODENJA IN HIBRIDNO DELO



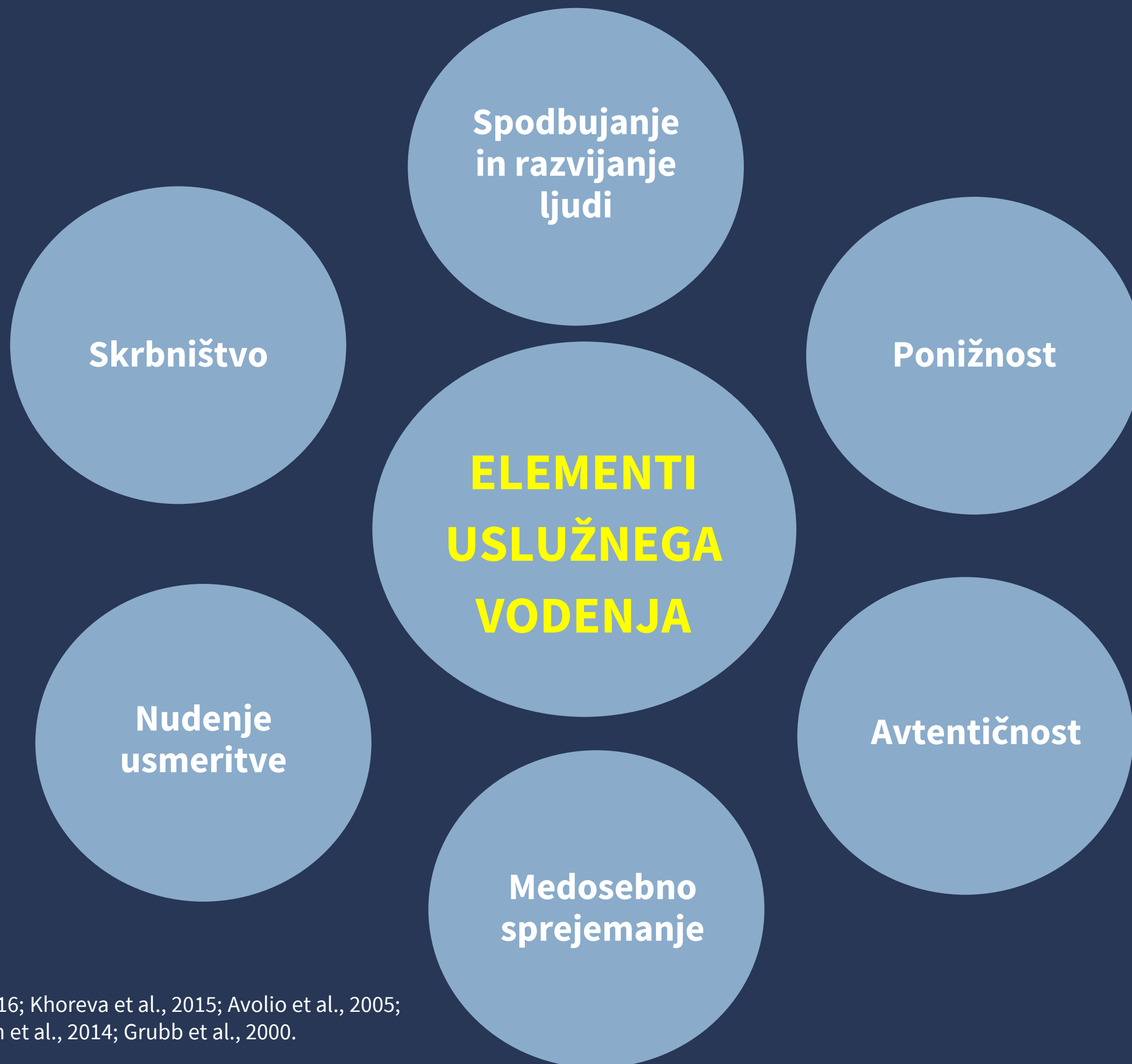
UČINKOVITI E- VODJA

- obvlada virtualna okolja, poznajo sodobna IKT-orodja, znajo izbirati primerna sredstva in imajo tehnično znanje za njihovo uporabo (Van Wart idr., 2019);
- ima še komunikacijske, socialne, timske, vodstvene kompetence in veščine gradnje zaupanja;
- zna kombinirati tradicionalno komunikacijo (osebni stik) z digitalno;
- Zna opredeliti učinkovite delovne rešitve in procese upravljanja in obenem voditi ljudi z ustvarjanjem in ohranjanjem identitete tima ter s spodbujanjem organizacijske vizije, poslanstva in vrednost (Darics, 2020).

KOMPETENCE E-VODJE:

- **Digitalna pismenost** – razumevanje digitalnih tehnologij in njihove uporabe v poslovnem kontekstu.
- **Vizionarsko razmišljanje** – sposobnost oblikovanja digitalne vizije in strateške usmeritve.
- **Agilnost in inovativnost** – odprtost za spremembe in hitra prilagoditev.
- **Empatija in vključevanje** – povezovanje ljudi v hibridnih in globalnih ekipah.
- **Podatkovno vodenno odločanje** (data-driven leadership) – uporaba analitike za strateške odločitve.
- **Etika in kibernetska odgovornost** – zavedanje etičnih in varnostnih vidikov tehnologije.

Deloitte (2021) in World Economic Forum (2022)..



E-USLUŽNI VODJA V HIBRIDNEM OKOLJU

Kombinacija obeh pristopov vodi do sodobnega profila “**e-uslužnega vodje**”, ki:

- uporablja tehnologijo za **krepitev človečnosti**, ne nadzora,
 - razvija **psihološko varnost in digitalno dobro počutje**,
 - omogoča zaposlenim **večjo avtonomijo in osebni razvoj**,
 - spodbuja **organizacijsko učenje in vključujočo kulturo**,
 - varuje **ravnotežje med učinkovitostjo in dobrobitjo**.
-

E-uslužni vodja je tisti, ki tehnologijo uporablja za krepitev smisla, povezanosti in človečnosti pri delu – ne za nadzor, temveč za služenje ljudem v digitalni dobi



NAPOTKI ZA UČINKOVITO DELO OD DOMA za

PRIDOBITE
POTREBNE
DIGITALNE
KOMPETENCE

UPORABLJAJTE
SODOBNO
IKT

UPOŠTEVAJTE
DELOVNI
ČAS

REDNO
KOMUNICIRAJTE
Z VODJO IN
SODELAVCI

POSTAVLJAJTE
MEJE

OBLIKUJTE
ERGONOMSKI
DELOVNI
PROSTOR

USTVARITE
DELOVNO
RUTINO IN
SLEDITE CILJEM

POSKRbite
ZA AKTIVNE
ODMORE

POSKRbite
ZA ZDRAVO
PREHRANO

KREPITE
ODPORNOST
NA STRES



ZAKLJUČEK

Hibridno delo predstavlja sodobno in trajnostno obliko organiziranja dela, ki združuje prednosti dela na daljavo in dela na lokaciji ter zaposlenim omogoča večjo prilagodljivost, učinkovitost in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

Za uspeh takšnega modela je ključno e-vodenje ali digitalno podprto, zaupanja vredno in uslužno vodenje, ki povezuje tehnologijo in človečnost ter gradi kulturo sodelovanja, odgovornosti in dobrobiti.

ZAKLJUČEK

Optimalna »kombinacija« dela na daljavo in dela iz fizičnih lokacij organizacij, ob predpostavki, da vodje sledijo smernicam oblikovanja dela, ki v posameznem primeru vodijo do ugodnih izidov.



Večje zadovoljstvo pri delu in uspešnost, ob manjših možnostih za izgorelost.

Lamovšek, Černe in Kaše, 2020

