

# Hibridno delo

**Polona Šprajc**

e-pošta: polona.sprajc@um.si

---

## Povzetek

Spremembe zadnjih dveh let v prostoru in času, ki ga živimo, so prinesle precejšnje spremembe v organizaciji in organiziranosti dela zaposlenih. Zaradi epidemioloških razmer so bili delodajalci, tako v zasebnem kot v javnem sektorju, tako rekoč čez noč prisiljeni iskati nove načine organizacije dela oz. večinoma uvesti delo na daljavo, ki se je še do današnjega časa obdržalo marsikje. Počasi se organizacije in zaposleni vračajo v običajne tirnice dela, pri čemer se marsikje hibridno delo nadaljuje. Sicer je bilo v Sloveniji že pred epidemijo nekaj zasebnih podjetij, ki so poskusno uvajala takšen način dela, a so bili to bolj poskusi kot kaj daljnosežnega. V prispevku bomo predstavili področje dela s perspektive hibridnega dela.

*Ključne besede: organizacija, organiziranje, hibridno delo*

---

## 1. Uvod

Trendi, ki navadno delegirajo spremembe v organizacijah, načinu dela, organizacijski kulturi in širše, pomenijo vzorce oz. prihodnja ravnanja organizacij, ki vplivajo najbolj na zaposlene. Če danes govorimo o trendu hibridnega dela, lahko z večino soglasno rečemo, da ne gre več za trend, temveč za značilnost današnjega časa (Iqbal et al., 2021).

Klasična organizacijska teorija se je v dobi Taylorja, Fayola in Webra usmerjala med drugim k višji stopnji produktivnosti in učinkovitosti organizacije. Tudi za hibridno delo se ugotavlja, da ne zmanjšuje produktivnosti (Green et al., 2020).

Gre za organizacijo dela zaposlenih, ki delajo na daljavo, na lokacijo organizacije pridejo npr. enkrat ali dvakrat na teden, odvisno od potreb in organiziranosti dela organizacije. Hibridni sistem dela zagotavlja, da ima organizacija, ki ga uporablja, posebne prednosti, ki jih prinaša sistem dela na daljavo (Trede et al., 2019). V paketu, ki ga prinaša delo na daljavo, so najpomembnejši elementi prilagodljivost pri delu, nižji stroški dela, večje zadovoljstvo delavcev in boljše izkušnje v okolju. Dodana je tudi korist, ki prihaja s tradicionalnim načinom dela (Iqbal et al., 2021).

V pogledu razvoja znanstvenega managementa, administrativne in birokratske šole, vedenjskih teorij, situacijskih teorij in vseh drugih razvojnih teorij organizacij in managementa se vselej kaže potreba

in usmeritev po prilagoditvah času in prostoru. Pa vendarle, ne z enim in edinim receptom. Kot recept za organizacije – idealna organizacija – že v preteklosti ni bil uspešen.

Koncept dela na daljavo je bil razvit v zgodnjih sedemdesetih letih in je preprosto mišljen kot delo na daljavo z uporabo IT-naprav in pisarniške opreme. Delo na daljavo je način organiziranja in opravljanja dela, s katerim delavec velik del svojega dela opravi zunaj delodajalčevih prostorov, pri čemer delodajalcu zagotavlja delovne rezultate z uporabo informacijske tehnologije in tehnologije prenosa podatkov, zlasti interneta (Wontorczyk in Roznowski, 2022).

Danes se tako organizacije bolj kot ne srečujejo z vprašanjem, v kolikšnem obsegu delo vrniti v pisarne in v kolikšnem obsegu dopuščati delo na daljavo. Pomembno je namreč poudariti, da so odnosi in razmerja med zaposlenimi pomembni sopotniki zlasti dela v pisarnah. Gre za razmerja, ki se vzpostavljajo v organizaciji, v fizičnih prostorih. Predvsem za mlajše zaposlene je delo na daljavo zanimiv vzorec delovanja. Pa vendarle, po dveh letih nemirnega delovanja je vse bolj jasno, da so socialni stiki, komunikacija v živo in delo na delovnem mestu značilnosti organizacije dela, ki vzpostavlja možnosti za normalna razmerja med zaposlenimi.

V prispevku so predstavljeni teoretično ozadje hibridnega dela in izsledki mednarodne raziskave, ki jo je leta 2021 opravila mednarodna skupina

Adecco. Namen in cilji prispevka so predstaviti področje, ki je tako v teoretični kot raziskovalni luči postalo v času epidemije COVID-19 veliko bolj zaznano in prepoznano. Metoda, ki smo jo uporabili v prispevku, je deskriptivna, predvidevamo pa, da je na področju raziskovanega še veliko priložnosti za nadgradnjo v smeri lastnega raziskovanja.

Prispevek smo razdelili na teoretično predstavitev področja, prikaz izsledkov raziskave in zaključek, ki glede na lastne izkušnje odpira možne scenarije za delovanje poslovnega in delovnega okolja tudi v prihodnje.

## 2. Hibridno delo

Pri hibridni in drugih oblikah dela je zelo pomembno, da imata interes oba, delodajalec in delojemalec. Delodajalci praviloma zato, ker se znižajo stroški poslovanja, delavci pa vsekakor pričakujejo bolj fleksibilen delovni čas, ki se bo sicer zelo verjetno podaljšal.

Velika resignacija je pojav, ko zaposleni množično dajejo odpovedi v službah. Začelo se je v začetku leta 2021, najizraziteje v Združenih državah Amerike, pa tudi v Veliki Britaniji in zahodni Evropi. V času, ko je na trgu dela veliko pomanjkanje usposobljene delovne sile in je izguba dobrega zaposlenega velik udarec, se morajo podjetja prilagoditi. Slovenija ni izjema. Epidemija nam je omogočila, da premislimo o svojih karierah, uravnoveževanju zasebnega in službenega življenja, delovnih razmerah in dolgoročnih življenjskih ciljih. Tudi v Sloveniji je epidemija povzročila preprih na trgu dela (Adecco, 2021).

Delovna sila oziroma ljudje niso več le potrošno blago v rokah lastnikov kapitala; delodajalci morajo bolj prisluhniti potrebam in željam zaposlenih, te namreč niso več izključno finančne narave. Po drugi strani pa morajo tudi delojemalci najti nekaj prilagodljivosti ter več odgovornosti in discipline za organizacijo lastnega delovnega in prostega časa. Le tako bodo podjetja, organizacije, ustanove in s tem družba dolgoročno uspešni in v koraku z vse bolj negotovimi časi (Adecco, 2021).

V nadaljevanju bomo predstavili izzive in priložnosti, ki izhajajo iz hibridnega dela.

Priložnosti za hibridno delo so v uporabi novih digitalnih orodij, ki izboljšujejo možnost povezovanja, pospešenem razvoju digitalnih veščin, večji avtonomiji, prilagodljivosti in opolnomočenju, pospešenem razvoju strategij, povečani individualni produktivnosti, času, prihranjenem za vožnjo na delo, ki se lahko uporabi za več razmišljanja in

učenja, lažjem združevanju telesne vadbe, sprehodih v času delovnika, delu na prostem v naravi, večji kakovosti časa, preživetega z družino, hišnimi ljubljenci, prijatelji, in zmanjšanju ogljičnega odtisa (Chafi et al., 2021).

Izzivi hibridnega dela po drugi strani so v krmarjenju med negotovostjo, spreminjanju miselnosti in kulture iz pisarniškega dela v delo na daljavo, nezadostni tehnični podpori, infrastrukturi in digitalnih orodjih zaradi starih IT-sistemov, strogih ukrepov za kibernetno varnost in ovirah pri nabavi novih informacijskih sistemov, omejenih digitalnih veščinah in številnih novih orodjih za učenje, spopadanju s kognitivno preobremenitvijo in izčrpanostjo, stalni razpoložljivosti, postavljanju mej glede delovnega časa, slabi ergonomiji v domačih pisarnah, samomotivaciji v odsotnosti od organizacije, pomanjkanju podpore pri odločanju in povratnih informacij o delu, vzpostavitvi dobrih navad (za odpravo pomanjkanja odmorov in omejenih telesnih aktivnosti) in uravnoveženju produktivnosti, specifični za nalogo z ustvarjalnostjo, učenjem in razvojem (Chafi et al., 2021).

Sledimo lahko nizu priložnosti in izzivov, ki v spremembah delovanja zahtevajo resen premislek o smotrnosti in možnostih organizacije. Na tej točki je vsekakor primeren razmislek o celovitem spremljanju učinkov hibridnega dela in na drugi strani učinkov, ki jih hibridno delo prinaša zaposlenim, organizacijski strukturi, procesom in kulturi v organizaciji.

Raziskave o hibridnem delu imajo številne pozitivne učinke. Med drugim navajajo (Canedo et al., 2017):

- večja vključenost zaposlenih v lastno delo (npr. zaradi boljše osredotočenosti na naloge v miru in tišini, ki ju lahko najdete doma),
- hitrejša in učinkovitejša delovanje,
- večja učinkovitost in produktivnost,
- večja prilagodljivost pri načrtovanju lastne aktivnosti in prilagajanje dnevnemu ritmu in načinu dela,
- višja raven zvestobe zaposlenih delodajalcu.

Iz pregledane literature so glavni pozitivni učinki dela na daljavo povečana fleksibilnost, avtonomija, zadovoljstvo pri delu in boljše ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem (Charalampous et al., 2018). Po drugi strani pa škodljivi učinki vključujejo zaznano socialno in poklicno izolacijo, grožnje poklicnemu napredovanju, dolg delovni čas v kulturi »vedno vklopljeni«, povečano čustveno izčrpanost, omejen nadzor od neposrednih nadrejenih, večji kognitivni stres/preobremenitev

in mišično-skeletne zdravstvene težave. Glede na metaanalitični pregled ima fleksibilna ureditev dela pozitivne (vendar majhne) učinke na fizično zdravje, pripomore k zmanjšanju odsotnosti z dela in somatskih simptomov, medtem ko pri telesni dejavnosti ni bila ugotovljena pomembna povezava (Shifrin, 2021).

### 3. Raziskava o spremenjenih načinih dela

V mednarodni skupini Adecco so opravili raziskavo o spremenjenih načinih dela med skoraj 15.000 ljudmi s pisarniškim delom v 17 državah, tudi Sloveniji.

V raziskavo so bile vključene Argentina, Belgija, Brazilija, Kanada, Kitajska, Danska, Finska, Grčija, Mehika, Nizozemska, Norveška, Poljska, Romunija, Švedska, Švica, Turčija in Slovenija. Vprašani so bili stari od 18 do 60 let, zaposleni za polni delovni čas, njihovo delo pa je potekalo v pisarni (Adecco, 2021).

Ugotovljeno je bilo, da zaposleni želijo skrajšanje delovnega tedna in da morajo vodje zaposlenim zaupati, jih spodbujati in motivirati. Rezultati za Slovenijo ne odstopajo od povprečja. Je pa skoraj 63 % zaposlenih, predvsem mlada generacija (mlajši od 25 let), izpostavilo, da od doma delajo precej dlje in precej več, ne samo 40 ur na teden. In v tem je velika nevarnost hibridnega dela: da ves čas, tudi prosti, postane delovni čas. Pomembno je, da si človek ustrezno strukturira dan. V zadnjih dveh letih smo začeli zelo ceniti storitve (velika razlika se je pokazala denimo pri manjših opravilih v gospodinjstvu), ki so nam bile prej samoumevne, potem pa so bile nekaj časa nedostopne in smo jih morali opravljati sami. Predvsem pa smo začeli ceniti prosti čas. Tudi to je izziv hibridnega dela – pravica do odklopa, ko nehamo misliti na službo oziroma komunicirati o službi z nadrejenimi ali kolegi. Sami smo gospodar svojega časa, ampak hkrati nam mora delodajalec pri tem pomagati, tako da zaposlenih oziroma podrejenih ne kliče v popoldanskem času, zunaj delovnega časa, da v tem času ne pošilja e-sporočil, skratka, da nam je s svojim vedenjem vzor (Adecco, 2021).

Raziskava podjetja Adecco je pokazala tudi, kaj si želijo zaposleni: 47 % posameznikov še vedno želi delati v pisarni, 53 % pa jih želi delati od doma. Poleg tega so ugotovili, da ima 71 % vprašanih vso potrebno opremo doma, da jih 42 % občuti nelagodje ob vračanju na delo v pisarno in da 72 % vprašanih

želi krajši delovni teden, ker menijo, da lahko delo opravijo v manj kot 40 urah. Podrobnih statističnih podatkov, koliko ljudi sploh lahko dela od doma zaradi narave dela, koliko se jih je vrnilo v pisarne in koliko je sploh zaposlenih v popolnoma pisarniških poklicih, ni (Adecco, 2021). So pa na statističnem uradu na primer ugotovili, da je septembra lani hibridno delalo 9 % zaposlenih, 3 % so delali izključno od doma, 87 % vprašanih pa je delalo izključno na delovnem mestu (Statistični urad, 2021).

Ključno je zaupanje. Hibridno delo oziroma delo od doma ne pomeni, da je zaposleni doma in opravi vsa gospodinjska dela. V slovenskem okolju je pridnost vrednota, številni smo odraščali v okolju, v katerem se je pridnost merila z zgodnjim vstajanjem in dolgimi urami v službi, ne glede na to, kako učinkoviti smo bili v resnici. Tudi zato lahko pri prilagajanju novim oblikam dela nastanejo frustracije (Adecco, 2021).

### 4. Vrnitev v pisarne in hibridno delo

To, kar je bilo nekaj normalnega skozi stoletja, desetletja, je v hipu spremenila epidemija COVID-19 v družbi, ki zdaj, ko se počasi vračamo v normalne tokove, postavlja organizacije pred vprašanje – kaj sploh je še normalno? Vsekakor gremo kot družba naprej. Zaradi digitalizacije, robotizacije, družbenih, kulturnih in vseh drugih sprememb je ne preveč optimistično, temveč realno govoriti o novi resničnosti. Ta pa se precej razlikuje od običajnih delovnih razmer, ki zahtevajo fizično prisotnost zaposlenih v organizacijah ves čas, in prestopa v značilnosti, ko zaposleni večji del svojega časa lahko dela na daljavo. Pa to res drži?

V literaturi z vidikov posameznika, skupin in managementa najdemo niz priložnosti in izzivov, ki so sopotniki današnjim organizacijam in se nanašajo na delo na daljavo.

Z vidika posameznika zaznamo priložnosti, kot so razširjena in raznovrstna delovna mesta in prostori za podporo različne naloge, boljša ergonomija v pisarnah, več telesne aktivnosti pri delu, bolj spontano pridobivanje kolegialne podpore ter ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Na drugi strani pa so seveda izzivi, kot so tveganje za manjšo avtonomijo, manjša individualna produktivnost in pomanjkanje motivacije za vrnitev v pisarno, iskanje pravega ravnovesja med delom od doma in delom v pisarni, občutek izključenosti, če nisi v pisarni, neoptimalna zasnova pisarne, skrbi zaradi tveganja okužbe in omejena ergonomska podpora doma (Chafi et al., 2021).



Z vidika posameznika vidimo priložnosti, kot so boljši pogoji za spontana srečanja, druženje, poglobljene razprave, ustvarjalnost, izmenjava znanja in kolektivno učenje ter boljše možnosti za doseg družbene povezanosti, razumevanje in povezanost med sodelavci ter ustvarjanje občutka pripadnosti. Po drugi strani pa so izzivi skupine, kot so težje usklajevanje, težje dogovarjanje o načinih dela, nepovezana komunikacija ima lahko negativen vpliv na pretok informacij, nevidne skupine med pisarniški in oddaljenimi delavci, urejanje delovnega prostora v organizaciji, kultura srečanj ni prilagojena hibridnim razmeram (Chafi et al., 2021).

Z vidika managementa pa najdemo priložnosti, kot so spontanost in boljša komunikacija, lažje vključevanje novih zaposlenih, boljši delovne razmere in lažje opravljanje dela, osredotočenost na uspešnost in naloge ne glede na kraj dela, pisarna postane socialno središče, lažje zaposlovanje zaposlenih z drugih lokacij ter prispevek k družbeni in okoljski trajnosti z združevanjem možnosti dela v pisarni in na daljavo. Izzivi managementa v organizaciji dela na daljavo so denimo nejasnosti in pomanjkanje organizacijskih smernic in politike o hibridnem delu, odpravljanje skrbi zaposlenih, zagotavljanje podpore za iskanje novih rutin in obvladovanje frustracij, pojasnitev, kdaj naj bodo zaposleni v pisarni, vključenost in enakost (zagotavljanje enakih možnosti) ter ustvarjanje privlačnih in stroškovno učinkovitih rešitev za hibridno delovno okolje (Chafi et al., 2021).

Ker med raziskovalci ni enotnega soglasja o definiciji delovnega mesta, predvideno hibridno delovno mesto (tj. dom, pisarna in tretja mesta) naredi zgornje premisleke še bolj zapletene in zahtevne (Surma et al., 2021).

## 5. Zaključek

Potrebo po delu na daljavo je pospešila globalna razprava o možnostih sprejemanja vzorcev dela na domu, v pisarni in na daljavo v prihodnosti. Razpravo je široko podprlo veliko organizacij, ki poročajo o projekcijah vizij »popolnega ekosistema delovnega mesta« (Cushman in Wakefield, 2020), podprtih z visokokakovostnimi praksami »ustvarjanja delovnega mesta« (IPUT in ARUP, 2020), ki zagotavljajo »prilagodljiva delovna mesta« (Deloitte, 2021) za »hibridno omrežje delovne sile« (CBRE, 2021). Zato smo sprejeli »delovno mesto po COVID-19« kot definicijo ekosistema za zajemanje tega nastajajočega razumevanja fizičnega delovnega mesta, ki vključuje tako virtualno kot fizično resničnost na različnih delovnih mestih (Surma et al., 2021).

S perspektive organizacijske teorije, ki predpostavlja v instrumentalnem pogledu razvoj organizacijskih struktur, procesov in organizacijske kulture v sodobnih značilnostih delovanja organizacij, lahko rečemo, da je neizogibno tudi pri vseh treh omenjenih elementih treba razmišljati o razvoju in spremembah, ki jih je spodbudila epidemija oz. prilagojeni načini organizacije dela. Vsekakor trendi organiziranosti po epidemiji nakazujejo ustvarjanje novih principov delovnih mest in posledično tudi organizacijskih struktur. Pomembnejši vidik je predvsem višja stopnja fleksibilnosti. Pa vendarle, kljub globalnim spremembam, sodobnim pogledom na organizacije, večjemu zavedanju pomena potreb in želja ter interesov zaposlenih ob koncu lahko rečemo, da vidimo razvoj organizacije dela na podlagi lastnih izkušenj v treh možnih scenarijih:

- Popolnoma nova oblika organizacije dela, ki predpostavlja delo na daljavo in s tem popolno izolacijo zaposlenih od organizacije. Značilnost takih del gre v korak s časom z najvišjimi stopnjami prilagoditev organizacij, ki učinkov in produktivnosti zaposlenih ne iščejo več v fizičnih stikih, temveč samo v tem, da je delo lahko in mora biti opravljeno na daljavo.
- Ustvarjanje in razvoj hibridnega načina organizacije dela, ki predpostavlja razmerje med fizično navzočnostjo na delovnem mestu v kombinaciji z delom na daljavo. Po raziskavah sodeč in po branju znanstvene ter aplikativne literature ugotavljamo, da se temu trendu približuje vse več organizacij.
- Vrnitev v normalno stanje ali – morda bolje – v navadno stanje. To pomeni, da zaposleni nič več ne delajo od doma, temveč se delo »kot v starih dobrih časih« začne in konča v prostorih organizacij.

Danes je edina gotovost negotovost, ki spremlja tudi razvoj organizacij in organizacijske teorije. Medtem ko smo z gotovostjo še pred nekaj leti verjeli in smisel organizacij videli v razmerjih med zaposlenimi, ki se vzpostavljajo v fizičnem pogledu, lahko danes še tako nejeverne Tomaže prepričamo, da je delo na domu ena izmed novih smernic razvoja ustvarjanja razmerij med zaposlenimi. Z uporabo informacijske tehnologije, s pozornostjo na varnost in zdravje zaposlenih, s poudarki na razvoju struktur, procesov in kulture ter načini oblikovanja organizacij z vsemi elementi razvoja in smernic organizacij smo na točki prihodnjega razvoja organiziranosti dela, ki bo šla na eni strani v smer značilnosti posamezne organizacije ter posledično razvoju organiziranosti dela po prvem, drugem ali tretjem scenariju ter po drugi strani v smer, ki bo organizacijsko, predvsem pa kadrovsko pomenila boljše, prijaznejše in celovitejše okolje razvoja.

**Literatura in viri**

- Adecco. (2021). *Rezultati raziskave Resetting Normal 2021: Čas je za korenite spremembe v načinu dela*. Pridobljeno 3. 4. 2022 s <https://www.adecco.si/news/raziskava-resetting-normal-2021/>
- Canedo, J., Graen, G., Grace, M. in Johnson, R. (2017). Navigating the New Workplace: Technology, Millennials, and Accelerating HR. *Innovation. AIS Trans Hum.-Comput. Interact.*, 9, 243–260.
- CBRE. (2021). *Real Estate Strategy Asset: 8 Core Truths Guiding the Future of Work*. Pridobljeno s <https://www.cbre.com/-/media/files/the-way-forward/real-estate-reset/real-estate-strategy-reset-2021.pdf>
- Chafi, M. B., Hultberg, A. in Yams, N. B. (2021). Post-Pandemic OfficeWork: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14, 294.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. in Michailidis, E. (2018). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal Work Organization Psychology*, 28, 51–73.
- Cushman & Wakefield. (2020). *Workplace ecosystems of the future*. Pridobljeno 4. 4. 2022 s <https://www.cushmanwakefield.com/en/insights/covid-19/the-future-of-workplace>
- Deloitte. (2021). *Designing adaptive workplaces*. Pridobljeno 4. 4. 2022 s <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/industry/public-sector/designing-for-adaptive-work-in-the-public-sector.html>
- Green, N., Tappin, D. in Bentley, T. (2020). Working From Home Before, During and After the Covid-19 Pandemic: Implications for Workers and Organisations. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 45(2), 5–16. doi:10.24135/nzjer.v45i2.19
- IPUT & ARUP. (2020). *Making place: The recalibration of work, life and place*. Pridobljeno 4. 4. 2022 s <https://www.arup.com/perspectives/publications/research/section/making-place-the-recalibration-of-work-life-and-place>
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F. in Barykin, S. Y. (2021). *Hybrid Workplace: The Future of Work*. Pridobljeno 4. 6. 2022 s [https://www.researchgate.net/publication/353464236\\_Hybrid\\_Workplace\\_The\\_Future\\_of\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/353464236_Hybrid_Workplace_The_Future_of_Work)
- Shifrin, N. V. in Michel, J. S. (2021). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work Stress*, 1–26.
- Statistični urad RS. (2021). *Eksperimentalna statistika: Delo in izobraževanje v času covida-19*, Slovenija, september 2021. Pridobljeno 4. 6. 2022 s <https://www.stat.si/StatWeb/sl/News/Index/9924>
- Surma, M. J., Nunes, R. J., Rook, C. in Loder, A. (2021). Assessing Employee Engagement in a Post-COVID-19 Workplace Ecosystem. *Sustainability*, 13, 11443.
- Trede, F., Markauskaite, L., McEwen, C. in Macfarlane, S. (2019). *Workplace Learning as a Hybrid Space*. In Education for Practice in a Hybrid Space (str. 19–31). Springer.
- Wontorczyk, A. in Roznowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400.

---

**Prof. dr. Polona Šprajc** je redna profesorica za področje organizacije in managementa. Je avtorica in soavtorica številnih znanstvenih, strokovnih in pedagoških prispevkov s habilitacijskega področja. Je visokošolska učiteljica na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru in trenutno prodekanica za izobraževalno dejavnost na omenjeni fakulteti.