

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STALIŠČA PRIPADNIKOV RAZLIČNIH GENERACIJ V ZVEZI
S HIBRIDNIM DELOM**

Ljubljana, september 2025

SABINA HANN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sabina Hann, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Stališča pripadnikov različnih generacij v zvezi s hibridnim delom, pripravljenega v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, daje plagiatorstvo — predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih — kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerzi v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 19. oktober 2025

Podpis študentke:



POVZETEK

Magistrsko delo proučuje hibridno delo skozi generacijske razlike med zaposlenimi. Teoretični del predstavi koncept hibridnega dela in značilnosti generacij, medtem ko empirični del temelji na anketni raziskavi. Rezultati kažejo, da je generacija X hibridnemu delu manj naklonjena zaradi digitalnih izzivov in slabšega občutka povezanosti, generacija Y ga vidi kot priložnost za fleksibilnost in ravnovesje, generacija Z pa ostaja zadržana kljub digitalni pismenosti. Psihološki izzivi, kot sta osamljenost in koncentracija, so podobni pri vseh generacijah.

KLJUČNE BESEDE: hibridno delo, pisarniško delo, delo od doma, medgeneracijske razlike

CILJ TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

This master's thesis examines hybrid work through the lens of generational differences among employees. The theoretical part introduces the concept of hybrid work and the characteristics of different generations, while the empirical part is based on a survey study. The results show that Generation X is less inclined toward hybrid work due to digital challenges and a weaker sense of connectedness, Generation Y perceives it as an opportunity for flexibility and balance, and Generation Z remains reserved despite their digital literacy. Psychological challenges, such as loneliness and concentration, appear similar across all generations.

KEY WORDS: hybrid work, office work, work from home, generational differences

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	HIBRIDNO DELO	2
2.1	Zgodovina razvoja hibridnega dela.....	2
2.2	Osnovni koncepti in pogoji hibridnega dela.....	6
2.3	Prednosti in slabosti hibridnega dela	9
2.4	Dejavniki uspešnosti hibridnega dela ter kompetence in osebne lastnosti zaposlenih	11
2.5	Vpliv tehnologije na hibridno delo	15
2.6	Delovno okolje doma in na delovnem mestu	18
3	VPLIVI HIBRIDNEGA DELA NA ZAPOSLENE.....	19
3.1	Pozitivni vplivi hibridnega dela	19
3.1.1	Delovna uspešnost	20
3.1.2	Motivacija.....	21
3.1.3	Zadovoljstvo in dobro počutje	23
3.2	Negativni vplivi hibridnega dela.....	24
4	STALIŠČA IN IZVAJANJE HIBRIDNEGA DELA MED GENERACIJAMI... 25	25
4.1	Pripadniki generacije X.....	25
4.2	Pripadniki generacije Y.....	26
4.3	Pripadniki generacije Z.....	26
4.4	Primerjava med pripadniki različnih generacij	27
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA	28
5.1	Raziskovalno vprašanje in hipoteze	28
5.2	Metodološki okvir raziskave	29
5.3	Statistična analiza podatkov	31
5.4	Osnovne značilnosti vzorca	32
6	REZULTATI	34
6.1	Preverjanje raziskovalnih hipotez.....	34
6.2	Odgovor na raziskovalno vprašanje	40
7	DISKUSIJA.....	40
7.1	Interpretacija rezultatov	41
7.2	Omejitve raziskave	42

7.3	Priporočila za prakso in raziskovalne priložnosti	43
8	SKLEP.....	44
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	46
	LITERATURA IN VIRI.....	47
	PRILOGE	57

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Razlike v izkušnjah, pripravljenosti in vplivu hibridnega dela	5
Tabela 2:	Prednosti in izzivi pri hibridnem delu	10
Tabela 3:	Opisne statistike stališč do hibridnega dela po generacijah (X, Y, Z)	35
Tabela 4:	Rezultati post-hoc analiz z Bonferronijevo korekcijo za primerjave med generacijami	36
Tabela 5:	Opisne statistike pozitivnih vidikov hibridnega dela med udeleženci	37
Tabela 6:	Rezultati Mann-Whitneyjevih post-hoc testov z Bonferronijevo korekcijo za primerjave med generacijami	38
Tabela 7:	Opisne statistike psihosocialnih izzivov pri hibridnem delu.....	39
Tabela 8:	Pregled potrditve hipotez in ključnih ugotovitev po generacijah.....	42

KAZALO SLIK

Slika 1:	Delež zaposlenih, ki so leta 2020 delali od doma več ali običajno	4
Slika 2:	Konceptualni okvir modela dela znotraj hibridnega delovnega okolja	8
Slika 3:	Delovni status.....	32
Slika 4:	Delovna doba	33
Slika 5:	Področje dela.....	33
Slika 6:	Generacije	34

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Anketni vprašalnik.....	1
------------	-------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ABW – (angl. Activity-Based Working); na aktivnosti temelječ način dela

COVID-19 – (angl. coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

EU – (angl. European Union); Evropska unija

IKT – (angl. Information and Communication Technology); informacijsko-komunikacijska tehnologija

IT – (angl. Information Technology); informacijska tehnologija

KPI – (angl. Key Performance Indicator); ključni kazalniki uspešnosti

RV – raziskovalno vprašanje

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

1 UVOD

Osredotočanje na stališča pripadnikov različnih generacij v zvezi s hibridnim delom je aktualna tema in pomembna predvsem v današnjem času, ko se načini dela zelo hitro spreminjajo. Hibridno delo, ki omogoča kombinacijo dela od doma in prisotnosti v pisarni, postaja vse bolj uveljavljeno v številnih organizacijah (Allen in drugi, 2015). Ta način dela zaposlenim pogosto omogoča večjo fleksibilnost, a hkrati zahteva visoko stopnjo samostojnosti in digitalne pismenosti.

Pojav hibridnega dela je tako odziv na pospešeno digitalizacijo kot na spreminjajoča se pričakovanja zaposlenih, ki cenijo večje ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem (Allen in drugi, 2015). Pomembno je razumeti, da se pripadniki različnih generacij – generacije X (rojeni med letoma 1965 in 1980), generacije Y (rojeni med letoma 1981 in 1996) ter generacije Z (rojeni od 1997 dalje) – med seboj razlikujejo po svojih življenjskih izkušnjah, vrednotah, tehnološki spretnosti in načinu prilagajanja spremembam na delovnem mestu (Parry in Urwin, 2011; Twenge, 2010). Te razlike močno vplivajo na njihova stališča do hibridnega dela.

Razumevanje teh razlik je ključno za učinkovitost upravljanja z zaposlenimi in prilagajanje na način, ki omogoča večjo produktivnost in zadovoljstvo vseh zaposlenih ne glede na generacijsko pripadnost. Pripadniki generacije Y na primer pogosto izražajo večjo podporo hibridnemu delu zaradi vrednotenja fleksibilnosti in digitalne povezanosti, medtem ko pripadniki generacije X lahko pri tem modelu občutijo večjo odtujenost od organizacije ali tima (Twenge, 2010). Pripadniki generacije Z se kljub visoki tehnološki pismenosti lahko soočajo z izzivi v socialnih prilagoditvah, kar vpliva na njihovo učinkovitost v delovnem okolju (Parry in Urwin, 2011).

Namen magistrskega dela je prispevati k boljšemu razumevanju razlik v stališčih pripadnikov generacij X, Y in Z glede hibridnega dela. Raziskava bo osvetlila, kako se te generacije razlikujejo v vrednotenju ključnih dejavnikov hibridnega dela, kot so fleksibilnost delovnih pogojev, delo v pisarni in od doma, uporaba digitalnih orodij ter ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. S tem bom prispevala k oblikovanju učinkovitih in prilagodljivih delovnih modelov, ki bodo ustrezali potrebam pripadnikov treh različnih generacij, in omogočila boljšo integracijo hibridnega dela v prakse organizacij.

Cilj magistrskega dela je primerjati stališča pripadnikov generacij X, Y in Z glede ključnih vidikov hibridnega dela, kot so fleksibilnost, motivacija za delo v hibridnem okolju ter uporaba digitalnih orodij. Poseben poudarek je na ugotavljanju, ali obstajajo medgeneracijske razlike v zaznani učinkovitosti in psiholoških izzivih. V analizi te vidike primerjam med pripadniki generacij in ugotovim, v čem se njihova stališča razlikujejo oziroma ujemajo. Na podlagi teh ugotovitev oblikujem priporočila za prilagoditev hibridnega modela, ki upoštevajo specifične potrebe v različnih generacijskih skupinah.

Raziskovalno vprašanje (v nadaljevanju RV) magistrskega dela se glasi: »Kako se stališča pripadnikov različnih generacij X, Y in Z razlikujejo v zvezi s fleksibilnostjo pri delu, naklonjenostjo hibridnemu delu in prilagajanjem digitalnim orodjem?«

V raziskavi je bil uporabljen kvantitativni pristop s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, oblikovanega na podlagi pregleda literature o hibridnem delu in razlikah v stališčih različnih generacij. Vzorec je vključeval pripadnike generacij X, Y in Z, pri čemer je bila zagotovljena prostovoljna in anonimna udeležba. Zbrani podatki so bili obdelani z deskriptivnimi in inferenčnimi statističnimi metodami, rezultati pa interpretirani v povezavi z zastavljenimi hipotezami ter teoretičnimi izhodišči.

Magistrsko delo je strukturirano tako, da najprej predstavi teoretični okvir, ki zajema različne modele organizacije dela in podrobno obravnava hibridno delo, njegove značilnosti, vplive in generacijske razlike v dojemanju te oblike dela. Sledi metodološki del, kjer so opisane zasnova raziskave, uporaba kvantitativnih metod in značilnosti vzorca. V osrednjem delu so predstavljeni rezultati empirične raziskave in njihova interpretacija v luči postavljenih hipotez. Zaključni del naloge prinaša praktične implikacije za delodajalce in povzetek ključnih ugotovitev, pri čemer se kot najpomembnejša izpostavlja razlika v motivaciji za hibridno delo med generacijami, medtem ko razlike v zaznani učinkovitosti in psiholoških izzivih niso bile statistično značilne.

2 HIBRIDNO DELO

V tem poglavju je obravnavan pojav hibridnega dela kot enega izmed sodobnih modelov organizacije dela. Najprej je predstavljen njegov zgodovinski razvoj, nato osnovni koncepti in pogoji za njegovo izvajanje. Posebej so izpostavljene prednosti in slabosti hibridnega dela ter dejavniki uspešnosti, vključno s kompetencami in osebnostnimi lastnostmi zaposlenih. Poglavje se zaključi z obravnavo vpliva tehnologije ter primerjavo delovnega okolja doma in na delovnem mestu.

2.1 Zgodovina razvoja hibridnega dela

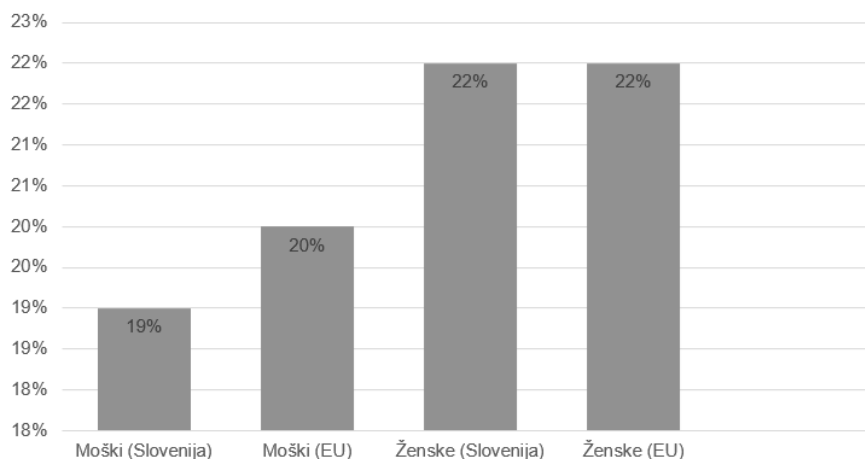
Pred začetkom pandemije koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019 – v nadaljevanju COVID-19) je bila praksa hibridnega dela predvsem razširjena v specifičnih sektorjih, kot so komunikacija, informacijsko-komunikacijske tehnologije (angl. Information and Communication Technology, v nadaljevanju IKT) in izobraževanje, ustaljena je bila še med strokovnjaki in managerji. Po poročilu Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer ter Mednarodne organizacije dela iz leta 2017 je delo na ta način globalno, glede na vrsto poklica, sektorja in države, opravljalo med 2 % in 40 % zaposlenih (Green in drugi, 2020). Že takrat se je kazala potreba po večji fleksibilnosti in prilagajanju delovnega časa, saj so številne organizacije poročale o pozitivnih vplivih takšnih praks na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih.

Podatki Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) (2020) kažejo, da čeprav so raziskave po svetu nakazovale, da se je hibridno delo že uveljavljalo, je bilo v Sloveniji to še vedno precej redko. Po podatkih SURS iz leta 2019 je bilo v zadnjem četrtletju delovno aktivnih oseb, ki so delali deloma ali v celoti na daljavo, približno 179.000, kar predstavlja okoli 18 % vseh delovno aktivnih prebivalcev. Med njimi je 65.000 oseb običajno opravljalo hibridno delo, medtem ko je 115.000 oseb delo opravljalo od doma samo občasno. Najpogostejše naveden razlog za uveljavljanje tovrstnega načina dela je bil presežek nalog, osebna pobuda ali dogovor z delodajalcem, manjši delež je omenjal dodatni zaslužek. Med tistimi, ki so delo opravljali od doma, so bili tako zaposleni kot samozaposleni. Pri interpretaciji teh podatkov je treba upoštevati, da se nanašajo na hibridno delo v širšem smislu in ne posebej na hibridno delo, ki v tistem času še ni bilo tako uveljavljeno. Pomembno je tudi, da se je veliko delavcev moralo prilagajati novim tehnologijam in digitalnim orodjem, kar je postopoma spreminjalo njihov vsakdanjik.

Razširitev dela od doma je hkrati spodbudila organizacije k preučevanju novih modelov organizacije dela, ki omogočajo večjo samostojnost zaposlenih in optimizacijo prostorov. To kaže, da se je hibridno delo, ki je pred pandemijo COVID-19 veljal le za omejene sektorje, začel postopoma uveljavljati širše. Hibridno delo je zaposlenim omogočilo večjo fleksibilnost pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, hkrati je spodbudilo inovativne pristope k sodelovanju. Organizacije so začele intenzivno uvajati digitalna orodja in virtualne platforme, kar je povečalo učinkovitost komunikacije in zmanjšalo potrebe po fizičnih sestankih. Dolgoročno lahko takšen način dela vodi k bolj trajnostni organizaciji delovnega prostora in boljšemu ravnotežju med delom in zasebnim življenjem (Malarvizhi, 2024).

Podatki Eurostata iz leta 2020 prikazujejo vpliv pandemije na prosta dela od doma v državah Evropske unije (angl. European Union, v nadaljevanju EU). V Sloveniji je med zaposlenimi od 15. do 64. leta starosti takrat na domu vsaj občasno delalo 19 % moških in 22 % žensk, kar je malo nad povprečjem EU-27, ki je kazalo na 20 % moških in 22 % žensk. Če primerjamo tiste, ki delajo od doma običajno, so razlike še bolj očitne, in sicer v EU-27 je delež višji: 13 % žensk in 11 % moških. V Sloveniji je ta delež nekoliko nižji – 9 % žensk in 7 % moških. To kaže, da se je praksa občasnega dela od doma v Sloveniji razmeroma hitro razširila, redno hibridno delo se je kljub pandemiji uveljavilo počasneje kot v povprečju držav EU. Slika 1 ponazarja primerjavo skupnega deleža moških in žensk, ki so leta 2020 delali od doma občasno ali običajno, v Sloveniji in državah EU-27 (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, 2022).

Slika 1: Delež zaposlenih, ki so leta 2020 delali od doma včasih ali običajno



Vir: prirejeno po Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (2022).

Največji vpliv na to, da je hibridno delo postalo bolj vsakdanje in da se je sistem v zelo kratkem času prilagodil temu delovnemu modelu, je imela ravno pandemija COVID-19. V tem času so bile organizacije prisiljene implementirati sistem na način, da so zaposleni pričeli delati od doma, saj je bilo s strani organizacij treba zagotoviti socialno varnost in omejiti fizične stike med ljudmi zaradi nalezljive bolezni (Green in drugi, 2020).

Raziskava, opravljena med italijanskimi zaposlenimi v času prvega zaprtja med pandemijo COVID-19, je razkrila raznolike izkušnje z delom od doma. Medtem ko so nekateri poročali o večji učinkovitosti in prihranku časa, so drugi izpostavljali občutke osamljenosti, daljše delovne urnike in stres, ki je bil povezan s tehnologijo. Pri tem imata veliko vlogo dejstvo narave delovnega mesta in dostopnost tehnične podpore. Ugotovitve raziskave opozarjajo, da lahko nepripravljene organizacije doživijo zmanjšano izmenjavo znanja in oslABLJENE odnose med zaposlenimi. S tem postane jasno, da hibridno delo ne predstavlja univerzalne rešitve, temveč zahteva premišljeno uvedbo, stalno podporo in prilagajanje posameznikovim potrebam (Bolisani in drugi, 2020). Študija Ipsen in drugi (2023), ki vključuje italijanske in danske zaposlene, je pokazala, da so zaposleni z več izkušnjami pri hibridnem delu poročali o bolj pozitivnih izkušnjah, kar poudarja pomembnost digitalne pismenosti.

Na podlagi raziskave, izvedene med zaposlenimi, ki so izkusili hibridno delo v času pandemije, je bilo mogoče oblikovati štiri različne skupine glede na njihovo zaznavanje uspešnosti dela od doma in stopnje zahtevnosti. Tabela 1 prikazuje razlike v izkušnjah, pripravljenosti in vplivu hibridnega dela na opravljanje nalog in medosebne odnose. Deleži posameznih skupin kažejo raznolikost izkušenj zaposlenih, kar dodatno potrjuje potrebo po individualiziranem pristopu in ustrezni podpori znotraj hibridnega dela (Bolisani in drugi, 2020).

Tabela 1: Razlike v izkušnjah, pripravljenosti in vplivu hibridnega dela

Skupina	Delež	Ocenjena uspešnost in zahtevnost dela od doma
1	26 %	Delo je opravljeno uspešno, brez težav pri vzdrževanju komunikacije in odnosov.
2	27 %	Dobro prilagajanje na hibridno delo, vendar zahteva več časa in energije.
3	12 %	Pomanjkanje pripravljenosti vpliva na slabšo izvedbo nalog in socialne vezi.
4	35 %	Delo je zelo obremenjujoče in za dosego enakega rezultata je potrebnega več truda.
Skupaj	100 %	

Vir: prirejeno po Bolisani in drugi (2020).

Iz različnih poročil, pripravljenih med pandemijo, izhaja, da so organizacije, ki so pravočasno zagotovile ustrezne pogoje za omogočanje dela od doma, tako uspele zaščititi zdravje svojih zaposlenih in hkrati ohranile kontinuiteto poslovanja, kar je preprečilo večje izgube ali celo zaprtje organizacije. Pandemija je na takšen način normalizirala prej ne tako poznano hibridno delo, ki je bilo pred tem vir dvomov in izzivov, kot so socialna izolacija, mešanje službenega in družinskega oziroma domačega življenja ter težave s področja ohranjanja povezave med zaposlenimi, njihovega sodelovanja in produktivnosti v timih. Številni zaposleni pa so poleg socialne distance, ki je pomagala pri zaščiti zdravja, pridobili večjo udobnost in fleksibilnost, ki jo ta model omogoča (Green in drugi, 2020). Raziskava Kagerl in Starzetz (2023) je zajela nemške organizacije in pokazala, da so organizacije, ki so omogočile hibridno delo, poročale o večji produktivnosti in splošnem uspehu med krizo, kar poudarja pomen pravočasne prilagodljivosti in podpore.

Z uvedbo hibridnega dela Ganguly in Chatterjee (2022) ugotavljata, da so se odnosi med organizacijami in zaposlenimi začeli spreminjati. Pandemija COVID-19 je organizacije prisilila v implementacijo dela od doma, kar je vplivalo na dinamiko vsakodnevnega sodelovanja. Zaposleni so se soočali s socialno izolacijo in težavami pri ločevanju zasebnega življenja od dela, organizacije so morale na drugi strani poskrbeti za podporo in prilagoditev delovnega okolja. Po uspešnem prehodu mnoge organizacije niso le vzpostavile, temveč so po pandemiji obdržale hibridno delo. Hibridno delo je povzročilo izgubo vsakodnevnih interakcij, kar je vplivalo na motivacijo, odnose in organizacijsko kulturo. Do padca motivacije sta privedla premalo komunikacije ter prekomeren nadzor oziroma ko so bili zaposleni nepravilno vrednoteni glede svoje produktivnosti pri delu od doma.

Ključni vidik, ki ima velik vpliv na odnose med delodajalcem in zaposlenimi, je način ocenjevanja delovne uspešnosti. Pri hibridnem delu je ocenjevanje pogosto zaznano kot nepravilno, saj je ocenjevanje zahtevnejše v primerjavi s tradicionalnimi merili. Raziskave

kažejo, da bi pravično vrednotenje prispevalo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih in privabilo ustreznejši kader za organizacijo. Delodajalec mora zagotoviti, da imajo zaposleni občutek podpore pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti, da so vključeni v delovne procese in da se izognejo občutku osamljenosti. Na takšen način se krepi motiviranost in učinkovitost zaposlenih. Pri tem je treba omeniti razlike med spoloma – osebe ženskega spola so se med pandemijo soočale z večjim stresom zaradi številnih domačih obveznosti kot pa osebe moškega spola, kar je vplivalo na njihovo učinkovitost. Takšen način dela mora zato upoštevati te dejavnike in zagotoviti ustrezno podporo v takšnih primerih (Ganguly in Chatterjee, 2022).

Pandemija je zaposlene na hitro prisilila v hibridno delo na ne ravno idealen način, vendar je prinesla pomembne spremembe v organizacijskih kulturah, kjer se je pričelo obravnavanje vključevanja zaposlenih in njihovega dobrega počutja kot enega od ključnih elementov za gradnjo pozitivnih odnosov med zaposlenimi in organizacijami (Ganguly in Chatterjee, 2022). Po koncu pandemije se je delež zaposlenih, ki delajo hibridno, nekoliko zmanjšal, vendar se je hibridni način dela v številnih državah obdržal kot stalna praksa. V Sloveniji je po podatkih SURS (2022) novembra leta 2021 delalo od doma vsaj en dan v tednu 12 % zaposlenih, pri čemer je bil delež najvišji med terciarno izobraženimi, kar 25 %. V EU pa so razlike precej izrazite, in sicer je imelo na Nizozemskem leta 2024 možnost izvajanja ene izmed oblik fleksibilnega dela 52 % zaposlenih, na Švedskem 46 %, v Španiji 15 %, kar pa je pod povprečjem EU, ki znaša 23 % (El País, 2025). Vse to kaže, da se je hibridno delo po pandemiji uveljavilo kot pomemben del sodobne delovne kulture, vendar z razlikami med državami.

2.2 Osnovni koncepti in pogoji hibridnega dela

Hibridno delo je model zaposlitve, ki vključuje izmenjavo med prisotnostjo na delovnem mestu in opravljanjem nalog iz udobja doma. Takšen način dela zaposlenim omogoča večjo svobodo pri izbiri okolja, v katerem bodo opravljali svoje naloge. To posameznemu zaposlenemu olajša usklajevanje med zasebnim življenjem in službenimi obveznostmi. Kombinacija klasičnega pisarniškega dela in dela od doma omogoča prilagajanje potrebam, saj omogoča večjo avtonomijo pri organizaciji dela (Grzegorzcyk in drugi, 2021).

Čeprav IKT danes omogoča številne oblike dela, hibridno delo ni izvedljivo pri vseh poklicih. Obstajajo delovna mesta, kjer je fizična prisotnost nujno potrebna. Ključno je, da delo ne vključuje nalog, ki jih ni mogoče izvesti brez fizične prisotnosti, vendar pa številna delovna mesta vključujejo kombinacije opravil, pri čemer je mogoče izvajati hibridno delo. Po ocenah naj bi približno 37 % zaposlenih v EU delalo v poklicih, ki omogočajo hibridno delo (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, 2022), v Sloveniji pa so številke nekoliko nižje. EURES (2024) kaže, da je v letu 2023 približno 12 % zaposlenih hibridno delo opravljalo občasno, redno pa 6 %. Razlike so še posebej izrazite med različnimi sektorji, na primer na področju IKT je po podatkih portala Klele.si (2024) hibridno delo opravljalo kar 74 %

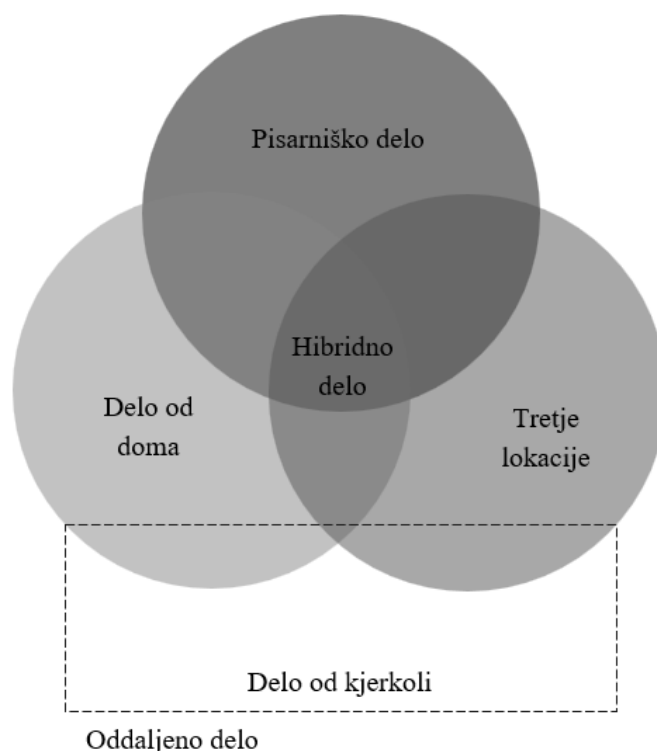
razvijalcev. V javni upravi je po poročanju Valadžija (2025) več kot dve tretjini zaposlenih vsaj en dan v tednu opravljalo delo na domu.

Temelj tega modela je na prilagodljivosti tako v smislu delovnega časa kot lokacije opravljanja nalog, pri čemer organizacije same določajo, koliko časa bodo zaposleni preživeli na kateri lokaciji in v katerem delovnem obdobju. Ta pristop pa ni le sprememba fizičnega prostora, od koder zaposleni opravljajo svoje delo, ampak vključuje preoblikovanje kulture, ki se ne osredotoča samo na formalne politike, temveč na medosebne odnose, ki lahko zaradi dela od doma znatno oslabijo. Ključno je, da se vodstvo osredotoča na zaupanje in usmerja pozornost na rezultate, ne na prekomeren nadzor ter opazovanje zaposlenih, ali dejansko opravljajo svoje delo. Pomembno je usklajevanje nalog in delovnega časa, saj mora glavni poudarek ostati na uspešnosti organizacije kot celote, ne da bi ta bila ogrožena zaradi prilagodljivosti posameznega zaposlenega. Premišljeno načrtovanje dela na daljavo in v pisarni je bistveno, saj je to način, da se ohranja socialna povezanost med sodelavci (Grzegorzcyk in drugi, 2021).

Hibridno delo izhaja iz jasno opredeljenih pravil in struktur, ki zaposlenim omogočajo optimalno kombinacijo prisotnosti v pisarni in dela od doma, pri čemer je ključno usklajevanje med posamezniki in timi, da se zagotovi nemoteno izvajanje nalog ter ohranjanje produktivnosti. Pomemben del tega modela je vzpostavitev učinkovitih komunikacijskih kanalov, ki zmanjšujejo nesporazume in povečujejo sodelovanje med zaposlenimi. Poleg tega hibridno delo zahteva fleksibilnost pri razporejanju časa in lokacije, kar omogoča prilagoditev individualnim potrebam, hkrati ohranja usklajenost s cilji organizacije. Takšen način dela spodbuja samoiniciativnost, odgovornost in večjo motivacijo, hkrati krepi občutek pripadnosti in povezanosti z delovnim timom. Pri tem je ključnega pomena, da organizacije spodbujajo kulturo zaupanja, transparentnosti in stalnega učenja, saj le tako lahko zaposleni učinkovito izkoristijo prednosti hibridnega dela ter ohranijo visoko raven produktivnosti in zadovoljstva (Telu in Kumar, 2025).

V sodobnem hibridnem delu se pojavljajo različni modeli organizacije, ki združujejo elemente pisarniškega in oddaljenega dela. Eden od pristopov vključuje določene dni v tednu, ko lahko zaposleni delajo od doma, vse preostale dni pa morajo biti v pisarni fizično prisotni. Naslednja možnost je popolnoma fleksibilen urnik, kjer imajo zaposleni možnost popolnoma samostojnega odločanja o lokaciji in času opravljanja nalog, ob upoštevanju dogovorjenih ciljev in rezultatov o ključnih kazalnikih uspešnosti (angl. Key Performance Indicators, v nadaljevanju KPI). V praksi se pojavlja delo s tako imenovane tretje lokacije, kot so kavarne in ostali delovni prostori (Kiwert in Walecka, 2022). Slika 2 prikazuje preplet različnih oblik dela – pisarniškega dela, dela od doma in dela s tretjih lokacij – ter njihov skupni presečiščni prostor, kjer se oblikuje hibridni način dela.

Slika 2: Konceptualni okvir modela dela znotraj hibridnega delovnega okolja



Vir: prirejeno po Hopkins in Bardoel (2023).

Za to, da bi hibridno delo potekalo v skladu z zakonodajo, morajo biti jasno opredeljeni pravni pogoji, ki določajo pravice in obveznosti tako zaposlenih kot delodajalcev. V skladu z Zakonom o delovnih razmerjih se delo na domu nanaša na delo, ki ga zaposleni opravljajo zunaj prostorov delodajalca, na primer na svojem domu, in vključuje delo od doma z uporabo IKT. Zakon določa, da imajo zaposleni, ki delajo na domu, enake pravice kot tisti, ki delajo v prostorih delodajalca, vključno s pravico do nadomestila za uporabo lastnih sredstev. Takšno delo mora biti opredeljeno v pogodbi o zaposlitvi, delodajalec mora o tem obvestiti inšpektorat za delo, pri čemer ima inšpektorat, če obstaja tveganje, da je ta način dela kakorkoli škodljiv, pravico to delo prepovedati (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, 2022).

Zakon o varstvu pri delu podrobneje določa obveznosti delodajalca glede zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu, tudi kadar se delo opravlja na domu. Delodajalec mora izvajati ustrezne ukrepe za preprečevanje tveganj, usposabljanje zaposlenih in zagotavljati varne pogoje dela. Sočasno mora oceniti še tveganja, specifična za to vrsto dela, in skrbeti za promocijo zdravja na delovnem mestu. Zaposleni morajo spoštovati varnostna navodila in pravilno uporabljati opremo (Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, 2022).

Poleg zakonskih določil je pri izvajanju hibridnega dela pomembno, da organizacije oblikujejo jasna notranja pravila in smernice. Vzpostavitev učinkovitih notranjih pravil in smernic je ključen pogoj za uspešno izvajanje hibridnega dela (Teevan in drugi, 2020).

Organizacije morajo jasno določiti, kdaj in kako lahko zaposleni delajo od doma, kako poteka komunikacija in kakšna so pravila glede uporabe delovne opreme. Pomembno je, da organizacija poleg tega določi še, kako se zagotavlja varnost podatkov, in postavi jasna merila glede dostopnosti zaposlenih in njihove prisotnosti v pisarni.

Hibridni način dela zahteva prilagodljivost pravil, saj se potrebe posameznikov in delovnih skupin lahko precej razlikujejo. Vključevanje zaposlenih v oblikovanje teh smernic povečuje občutek pravičnosti in zmanjšuje tveganje za frustracije zaradi neenake obravnave (Mortensen in Haas, 2021). Brez ustreznih politik se lahko hitro oblikujejo neenaki pogoji med tistimi, ki so redno prisotni v pisarni, in tistimi, ki večinoma delajo od doma. Poleg tega raziskave kažejo, da delo od doma kot sestavni del hibridnega modela pomembno prispeva k večji produktivnosti, vendar le, če so notranja pravila jasno opredeljena, tehnološka podpora ustrezna in če imajo zaposleni dovolj avtonomije ter jasna pričakovanja glede rezultatov (Choudhury in drugi, 2021). Notranje politike zato ne služijo zgolj nadzoru nad zaposlenimi, temveč predstavljajo temelj za učinkovito, uravnoteženo in trajnostno obliko hibridnega dela.

2.3 Prednosti in slabosti hibridnega dela

Čeprav zaposleni radi uživajo v prednostih, ki jih prinaša hibridno delo, kot primer, da se jim ni treba vsakodnevno voziti na delovno mesto in da imajo možnost fleksibilnega delovnega časa, takšen način dela vseeno prinaša nekaj specifičnih izzivov. Domače okolje ne prinaša povsem enake ravni profesionalizma, kot ga prinaša delo v pisarni. V domačem okolju obstaja možnost težave, da se zabrišejo meje med službenim in zasebnim življenjem, kar pogosto vodi v občutek, da morajo biti zaposleni ves čas na razpolago, omejeni so še socialni stiki z drugimi sodelavci, kar lahko zmanjšuje občutek pripadnosti timu in organizaciji. Medtem ko delo v pisarni omogoča jasne meje med delom in časom po službi, omogoča jasno komunikacijo ter hitro reševanje problemov. Kljub temu vsak posamezen zaposleni drugače doživlja ta dva tipa okolja in je zato zelo pomembno, da organizacije prepoznavajo razlike in zaposlenim omogočajo čim večjo prilagodljivost, saj ima to pozitiven vpliv na organizacijo (Wütschert in drugi, 2022).

Poleg omenjenih prednosti nekatere študije poudarjajo dodatne koristi, ki jih hibridno delo lahko prinese zaposlenim in organizacijam. Ganguly in Chatterjee (2022) tako navajata:

- Zaposlenim omogoča fleksibilnost, da delo opravijo od doma, kar povečuje njihovo zadovoljstvo.
- Pomaga ohranjati ravnovesje med zaposlenimi in vodstvom, kar izboljšuje sodelovanje med njimi.
- Spodbuja boljše komunikacije med vodstvom in zaposlenimi, kar na drugi strani zmanjšuje možnost za nesporazume in krepi pripadnost.

V želji po boljšem razumevanju izzivov in prednosti dela od doma se vse več raziskav osredotoča na konkretne dejavnike, ki vplivajo na delovno izkušnjo. Ti dejavniki so v pomoč tako organizacijam kot posameznikom pri oblikovanju učinkovitejših delovnih praks. Za lažji pregled ključnih vidikov, povezanih z delom od doma, so v tabeli 2 predstavljene njegove glavne prednosti in izzivi, ki se pri tem lahko pojavijo. Poleg so izpostavljene še možne rešitve, ki zaposlenim in organizacijam omogočajo boljše prilagajanje hibridnemu načinu dela (Wütschert in drugi, 2022).

Tabela 2: Prednosti in izzivi pri hibridnem delu

Vidik	Hibridno delo	Izzivi	Možne rešitve
Fleksibilnost, organizacija časa	Večja prilagodljivost urnika posameznikovim preferencam, večja avtonomija	Težje postavljanje meja med prostim in delovnim časom	Uvedba jasnih delovnih ur, podpora vodij
Delovno okolje	Poznano, udobno okolje, personalizacija svojega delovnega okolja	Motnje družinskih članov, gospodinjstva, opravila	Dogovor z domačimi, ločen delovni prostor, uporaba slušalk
Produktivnost	Večja učinkovitost zaradi manj motenj iz pisarne	Samodisciplina, raztresenost	Podpora vodij, upravljanje z nalogami
Komunikacija, sodelovanje	Manj motenj pri komunikaciji	Manj neformalne komunikacije, nekoliko onemogočeno timsko delo	Redni sestanki, uporaba tehnoloških orodij (na primer Teams)
Stroški, čas	Ni stroškov prevoza, prihranjen čas za pot na delo	Občutek oddaljenosti od sodelavce	Redni obiski fizičnega delovnega okolja, virtualna srečanja
Psihološko počutje	Velika možnost za ravnotežje med zasebnim in delovnim življenjem	Ni osebne družbene interakcije, posledično občutek osamljenosti	Skupni dogodki na daljavo, spodbujanje virtualne socializacije
Zdravje	Več možnosti za fizično aktivnost čez dan, možnost za pripravo bolj zdrave hrane	Možna fizična neaktivnost, vprašljiva ergonomija	Spodbujanje aktivnih odmorov, nasveti za ergonomijo, podpora organizacije (na primer stoli, mize)

Vir: prirejeno po Wütschert in drugi (2022).

Raziskave iz obdobja pandemije COVID-19 so razkrile izzive dela od doma, predvsem glede prilagajanja domačega okolja, ergonomije in učinkovitosti. Vzpostavitev ustreznega domačega delovnega okolja se je med pandemijo izkazala kot velik izziv, še posebej za tiste, ki so množično delali od doma. Preselitev delovnega okolja v domače okolje je prinesla splošno pomanjkanje ergonomskih nastanitev, s čimer je mišljeno pomanjkanje ustreznih pisarniških stolov in miz. Pomanjkanje ustrezne opreme je privedlo do povečanega pojava bolečin v vratu, hrbtu in ramenih. Zaposleni so zaradi neustrezne opreme svoje delo opravljali na jedilnih mizah, kavčih ali celo v postelji, kar ni ustrezno za konstantno delo za

računalnikom. Zaradi improviziranih mest, kjer so posamezniki opravljali delo, so se pojavile številne težave s telesno držo, ki je posledično poslabšala splošno počutje in povečala tveganje za zdravstvene motnje (Stíncel in drugi, 2021).

Fizične težave niso bile edina ovira pri tem, pojavljale so se še druge ovire. Motnje v okolju, skrb za otroke, hrup in pomanjkljiva zasebnost so vplivali na koncentracijo in posledično na produktivnost. Poleg tega so zaposleni izpostavljali težave z ločevanjem zasebnega in poklicnega življenja, saj doma ni bilo mogoče vzpostaviti jasne meje med prostorom za delo in aktivnostmi, ki se opravljajo v prostem času (Stíncel in drugi, 2021).

V nadaljevanju so predstavljene ključne prednosti hibridnega dela, ki pozitivno vplivajo na učinkovitost zaposlenih (Castaneda in drugi, 2022):

- Zaposlenim dovoljuje, da lahko delo opravljajo na mestu in ob času, ko so najbolj učinkoviti, kar vodi v povečanje njihove učinkovitosti ter njihovega zadovoljstva pri opravljanju svojega dela.
- Ker omogoča uravnotežen dostop do formalnih in neformalnih oblik sodelovanja, lahko spodbuja inovacije, saj lahko poveča obseg kakovostnih idej.
- Bolj zadovoljni zaposleni, ker imajo možnost izbire lokacije in časa dela, kar v njih spodbudi zavzetost, ta pa vpliva na večjo učinkovitost pri opravljanju zadanih nalog.
- Kombinira prednosti tako klasičnega dela kot dela od doma, kar pomeni, da združuje prednosti enega in drugega v en svet.

Ob hibridnem načinu dela se pojavljajo nekatere slabosti, ki lahko negativno vplivajo na učinkovitost zaposlenih (Castaneda in drugi, 2022):

- Takšen način dela lahko zmanjša količino sodelovanja med zaposlenimi in poveča odvisnost od asinhronih načinov, kar nekoliko otežuje razumevanje bolj zahtevnih informacij, na drugi strani pa zmanjšuje kakovost komunikacije.
- Pri dolgotrajnejšem prakticiranju tega načina dela se lahko pojavi osamljenost in zmanjšanje občutka pripadnosti zaposlenih, kar ima negativen vpliv na njihovo počutje in zavzetost.
- Pri posameznih zaposlenih lahko večja prostost privede do slabšega upravljanja s časom.
- Ker zaposleni niso fizično prisotni na delovnem mestu, lahko to privede do razlik pri prejemanju informacij, kar vpliva na sodelovanje.

2.4 Dejavniki uspešnosti hibridnega dela ter kompetence in osebnostne lastnosti zaposlenih

Raziskave, ki so proučevale prakse v organizacijah s hibridnim delom, izpostavljajo pomen odprte komunikacije za gradnjo zaupanja med vodstvom in zaposlenimi. Kumari in Yelkar (2022); Buła in drugi (2023) poudarjajo, da je za povečanje občutka pripadnosti in motivacije zaposlenih ključnega pomena organizacijska dejavnost, ki spodbuja timsko delo,

saj to krepi skupinsko dinamiko in povezanost med zaposlenimi. Razvijanje zaupanja med zaposlenimi je ključnega pomena za uspeh v hibridnem delovnem okolju.

Franzen-Waschke (2021) je raziskal vlogo usposabljanja (angl. coaching) v hibridnem delovnem okolju, kjer ima coaching pomembno vlogo pri prilagajanju vodij, poleg tega ima pomembno vlogo še pri razvoju ustreznih praks za izboljšanje dobrega počutja zaposlenih ter njihovega občutka pripadnosti določeni organizaciji. Po drugi strani Woods (2023) predlaga model hibridnega delovnega procesa, ki temelji na motivaciji zaposlenih. Izpostavlja smernice, kako pravilno delovati kot vodja, da zaposleni v hibridnem delovnem procesu stalno komunicirajo med seboj, imajo jasna pričakovanja in prakticirajo redne sestanke, ki so v pomoč pri spremljanju dosežkov in izzivov. Vključitev potrebnih tehnoloških orodij in krepitev zaupanja med zaposlenimi so ključni dejavniki za uspešno izvajanje hibridnega delovnega procesa.

Raznolikost modelov omogoča večjo prilagodljivost potrebam vsakega posameznika, vendar istočasno prinaša izzive in vprašanja na področju ergonomije domačega delovnega okolja, ustreznosti tehnične opreme in težave z organizacijo časa ter nenazadnje še občutek izolacije, ki lahko nastane. Uspešno izvajanje teh modelov zato zahteva dobro načrtovanje, ustrezno podporo vodstva in čim bolj jasno komunikacijo med vsemi, ki so udeleženi v danem procesu (Kiwert in Walecka, 2022).

Dejavniki uspešnosti hibridnega dela so odvisni od sposobnosti organizacij, kako vzpostavljajo okolje in spodbujajo dobro počutje zaposlenih. Hibridni način dela ponuja številne koristi, ampak se na dolgi rok učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih močno povečata tam, kjer organizacije uvajajo podporne mehanizme za preprečevanje negativnih vplivov, kot so osamljenost, težave pri ločevanju zasebnega in poklicnega življenja ter stres. Učinkovito upravljanje s temi izzivi pomeni, da organizacije prepoznavajo potrebe svojih zaposlenih in jim zagotavljajo ustrezno podporo v različnih dimenzijah hibridnega dela (Dale in drugi, 2024), kot so:

- Mentorski programi – bolj izkušeni zaposleni nudijo podporo manj izkušnim zaposlenim in s tem krepijo občutek pripadnosti, omogočajo deljenje izkušenj in lajšajo spopadanje z delovnimi izzivi.
- Izobraževanje vodij – usposabljanje vodij o pomenu dobrega počutja in duševnega zdravja, ki jim omogoča boljše podpiranje zaposlenih in zagotavljanje zgodnega prepoznavanja stiske zaposlenih.
- Ergonomska podpora za hibridno delo – organizacije lahko nudijo navodila za primerno ureditev domačega delovnega prostora, možnost izposoje ali nakupa primerne opreme ter finančno podporo za izboljšanje pogojev.
- Spodbujanje socialne povezanosti – organizacija neformalnih srečanj, virtualnih dogodkov in drugih podobnih aktivnosti, ki zmanjšujejo občutek izolacije in na drugi strani krepijo povezanost med zaposlenimi.
- Podpora duševnemu zdravju – vključevanje delavnic za obvladovanje stresa, dostop do

psihološkega svetovanja in dni za mentalno zdravje ter druge pobude, ki zaposlenim pomagajo ohranjati psihološko ravnovesje.

- Jasne smernice za digitalno delo – določitev pričakovanj glede delovnega časa, komunikacije in digitalne dostopnosti, s čimer se spodbuja zdravo ravnovesje med delom in prostim časom.

Hibridni način dela sicer prinaša zaposlenim določeno mero fleksibilnosti, vendar odpira vprašanja o ohranjanju socialne povezanosti med zaposlenimi. Raziskave kažejo, da je osebna prisotnost na delovnem mestu v večini primerov povezana z večjo pogostostjo neformalnih interakcij, kot so pogovori pred sestanki, pozdravi ob prihodu in odmori za kavo, ki spodbujajo občutek pripadnosti in ustvarjajo prostor za izmenjavo raznih idej. V nasprotju s tem virtualna srečanja pogosto ne omogočajo enake ravni spontanosti in čustvene bližine, torej zaposleni redkeje vključijo kamero, komunikacija je bolj formalna, interakcije so zelo omejene na funkcionalne vsebine (Dale in drugi, 2024).

Za dolgoročno uspešnost hibridnega dela je poleg osnovnih struktur po Solihah in drugi (2025) ključno uvajanje dodatnih praks za podporo. Pomembno je, da se novo zaposlenim, kolikor je mogoče, omogoči kakovostno uvajanje pri hibridnem delu, na primer s pomočjo mentorjev ali digitalnih uvajalnih programov. Prav tako organizacije potrebujejo orodja za povratne informacije, ki omogočajo sprotno prilagajanje delovnih procesov in večjo vključenost zaposlenih. Hibridno delo zahteva okrepljeno skrb za informacijo o varnosti in enak dostop do potrebnih vsebin za vse zaposlene. Ključnega pomena je še, da se ohranja ravnotežje med individualno fleksibilnostjo, komunikacijo in uporabo orodij, ki omogočajo učinkovito sodelovanje.

Učinkovitost hibridnega načina dela je močno odvisna od digitalne pismenosti zaposlenih. Nastopi izziv tehnoloških razlik med zaposlenimi, ki lahko povzročijo različno dostopnost virov in orodij. Za uspešno izvajanje je potrebna infrastruktura IKT in dobra usposobljenost zaposlenih na tem področju. Organizacijska struktura mora biti prilagojena tako, da spodbuja sodelovanje med zaposlenimi, njihovo inovativnost in prilagajanje. Vodstveni kader igra vlogo pri gradnji zaupanja, spodbujanju motivacije in ohranjanju skupinske povezanosti pri hibridnem delu. Prilagoditi morajo pristop k vodenju in spodbujati učinkovito komunikacijo ter težiti k uporabi tehnologije, ki spodbuja sodelovanje in srečanja zaposlenih za ohranitev medosebne dinamike (Solihah in drugi, 2025).

Motivacija zaposlenih v hibridnem delu je tesno povezana s stopnjo avtonomije, fleksibilnosti in zaupanja v organizaciji. Večja avtonomija omogoča zaposlenim večjo neodvisnost pri odločanju in organizaciji dela, kar spodbuja njihovo angažiranost, inovativnost in notranjo motivacijo, ampak mora biti podprta z jasno razčiščenimi KPI, da ne pride do nejasnosti in posledično do neučinkovitosti (Ivandic, 2024). Tudi Sarma in drugi (2024) potrjujejo, da občutek zaupanja in možnost samostojnega upravljanja z delovnim časom ključno vplivata na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih.

Prilagodljivost pri izbiri časa in kraja dela prispeva k večjemu ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem, posledično k višjemu zadovoljstvu, hkrati pa zahteva jasno strukturo in vodenje, da se ohrani timsko povezanost in odgovornost. Ključno vlogo ima zaupanje tako med sodelavci kot med zaposlenimi in vodstvom, saj brez njega zaposleni v hibridnem načinu dela težko učinkovito delujejo. Prav na tem mestu se izkažejo digitalni prostori za neformalno druženje kot orodje za ohranjanje povezanosti in občutka pripadnosti. Le z uravnoteženim pristopom, ki združuje te tri elemente ob podpori ustreznega vodstva in odprte organizacijske kulture, lahko hibridno delo posledično dolgoročno spodbuja visoko motivacijo zaposlenih (Ivandic, 2024). Sarma in drugi (2024) poudarjajo, da je ustvarjanje občutka skupnosti v hibridnem okolju mogoče le z zavestnim grajenjem zaupanja, redno komunikacijo in priložnostmi za digitalno neformalno komunikacijo.

Poleg organizacijskih dejavnikov je uspešnost hibridnega dela močno pogojena z individualnimi značilnostmi zaposlenih, ki določajo, kako dobro se posameznik prilagodi takšnemu načinu dela. Uspešnost hibridnega dela je v veliki meri odvisna od individualnih značilnosti zaposlenih, saj ta oblika dela zahteva večjo mero avtonomije in prilagodljivosti. Raziskave kažejo, da zaposleni, ki uspešno delujejo v hibridnih okoljih, razpolagajo z ustrezno digitalno pismenostjo, visokim občutkom odgovornosti ter notranjo motivacijo za doseganje ciljev brez stalnega nadzora. Demerouti (2025) ugotavlja, da je eden od ključnih dejavnikov učinkovitosti hibridnega dela prav zmožnost zaposlenih, da aktivno oblikujejo svoj delovni čas in prostor, kar zahteva proaktivno vedenje. Hibridno delo torej ni primerno za vsakega posameznika, temveč predvsem za tiste, ki obvladajo kompleksnost digitalnega okolja in so sposobni uravnotežiti samostojnost s timskim delom.

Ena od osrednjih osebnostnih značilnosti, ki je ključna za uspeh v hibridnem okolju, je samostojnost, pri čemer ima ključno vlogo samodisciplina, ki se kaže v zmožnosti upravljanja časa, osredotočanja na naloge in zavestnem omejevanju motečih dejavnikov, zlasti v digitalnem okolju. Al-Dabbagh in drugi (2016) uvajajo izraz digitalna samodisciplina, s katero označujejo posameznikovo zmožnost zavestnega uravnavanja rabe digitalnih orodij, da bi ohranil osredotočenost in učinkovitost, kar je v hibridnem okolju še posebej ključnega pomena. Huu (2023) poudarja, da je digitalna avtonomija, kar pomeni zmožnost samostojnega odločanja o uporabi digitalnih orodij, neposredno povezana z inovativnim vedenjem zaposlenih. Učinkovito delovanje v hibridnem načinu dela torej zahteva kombinacijo tehnične usposobljenosti, digitalne pismenosti ter osebne odgovornosti in motivacije.

Digitalna pismenost predstavlja ključno kompetenco za uspešno delovanje v hibridnem delovnem okolju, saj zaposlenim omogoča učinkovito uporabo različnih digitalnih tehnologij, ki jih povezujejo pri delu od doma. Deschênes (2024) izpostavlja, da tehnologija ni le orodje za opravljanje dela, ampak krepi občutek bližine in povezanosti med sodelavci kljub fizični odsotnosti. Poleg tega Nikou in drugi (2022) poudarjajo, da digitalna pismenost močno vpliva na sprejemanje in aktivno uporabo novih tehnologij na delovnem mestu, kar je odločilno za prilagajanje zaposlenih v hitro spreminjajočem se digitalnem okolju.

Zmožnost hitrega učenja in učinkovite rabe tehnološkega orodja je tako ena izmed temeljnih kompetenc, ki omogočajo sodelovanje in posledično produktivnost pri hibridnem delu.

Temelj za ohranjanje povezanosti in sodelovanja med zaposlenimi pri hibridnem delu so komunikacijske spretnosti. Zhu (2025) na tem področju poudarja pomen uspešne komunikacijske strategije, ki vključuje uravnoteženje sinhrono in asinhrono komunikacije ter jasna pravila glede komunikacijskih kanalov. Poleg tega je pomembno ustvarjanje psihološke varnosti, ki posledično spodbuja odprto komunikacijo. Brez močnih komunikacijskih veščin postane tveganje za nesporazume, izolacijo in zmanjšanje motivacije še večje.

Samoiniciativnost zaposlenih je ena izmed najpomembnejših lastnosti za uspešno delo v okviru hibridnega dela, kjer pogosto ni neposrednega nadzora nad vsakodnevnim delom. Samoiniciativnost je usmerjenost k prevzemanju odgovornosti za svoje delo, kar je bistveno za prilagajanje in uspešno upravljanje izzivov hibridnega dela (Grant in Ashford, 2008). Pomeni tudi samostojno ukrepanje brez zunanjih navodil, kar povečuje inovativnost in na drugi strani učinkovitost zaposlenih. Pri hibridnem delu se omenjeno kaže pri tem, da zaposleni ne čakajo na navodila, ampak sami prepoznajo težave in iščejo rešitve, poleg tega prevzamejo odgovornost za doseganje rezultatov, kar pa ima dolgoročno pozitiven vpliv na uspeh celotne organizacije (Frese in Fay, 2001).

Uspešnost hibridnega dela je v veliki meri zelo tesno povezana s sposobnostjo zaposlenih za učinkovito sodelovanje od doma (Bhardwaj in drugi, 2025). Takšen sistem temelji na usklajevanju, komunikaciji in zaupanju, kar omogoča nemoteno sodelovanje in doseganje ciljev ne glede na lokacijo dela (Waizenegger in drugi, 2020). Nenazadnje je pomembna še čustvena inteligenca, saj je zmožnost obvladovanja stresa in razumevanja čustev drugih način, kako krepi medosebne odnose in motivacijo v hibridnem okolju. Poleg tega je potrebno še usklajevanje osebnih vrednot zaposlenih z vrednotami organizacijske kulture, kar se kaže pri dolgoročni uspešnosti organizacije. Takšna organizacijska kultura omogoča lažje prilagajanje novim oblikam dela ter krepi občutek pripadnosti, kar prinese zadovoljstvo zaposlenih pri hibridnem delu (Schein, 2010).

2.5 Vpliv tehnologije na hibridno delo

Digitalna orodja omogočajo, da hibridni način dela poteka čim bolj tekoče in da so zaposleni pri tem maksimalno učinkoviti, pri čemer se mora občutiti čim manjša razlika med sodobnimi pristopi k delu v primerjavi s tradicionalnimi. Predvsem pomembno je, da čim bolj nemoteno poteka prehajanje med delom od doma in delom na fizični lokaciji. Ključno je, da se zmanjša vrzel med virtualnim in fizičnim delovnim okoljem, zato je nujno potrebno, da so zagotovljena ustrezna tehnološka sredstva, ki omogočajo nemoteno hibridno delo in prehajanje z dela od doma na delo v pisarni. Za nemoten pretok dela in povečanje produktivnosti je tako pomembno, da organizacija zagotovi osnovni nabor digitalnih orodij (Grzegorzcyk in drugi, 2021), med katera sodijo:

- Oblačni shranjevalni sistemi, da lahko zaposleni nemoteno dostopajo do potrebnih podatkov ne glede na njihovo lokacijo.
- Spletne platforme, kot je sistem za projektno vodenje, orodja za dodeljevanje nalog in podobno, kar omogoča lažje sodelovanje in organizacijo dela.
- Notranje digitalne baze znanja, ki zajemajo informacije za lažje iskanje podatkov ter pripomorejo k lažji izmenjavi znanja.
- Digitalne table, ki služijo kot orodje za spodbujanje aktivnega sodelovanja pri hibridnem delu.

V kontekstu hibridnega dela se za učinkovito sodelovanje vse bolj pogosto uporabljajo različna digitalna orodja, ki prinašajo podporo pri vodenju projektov organizaciji nalog in timskega povezovanju. Ta orodja pripomorejo k jasnejšemu usklajevanju zaposlenih, zmanjšanju občutka izoliranosti od drugih in preglednejšemu spremljanju nalog. Njihova ustrezna uporaba je ključna za uspešno izvedbo hibridnega dela. Med najpogostejše uporabljenimi so na primer Asana, Trello in Microsoft Teams, poleg teh so možna še druga orodja, namenjena komunikaciji, kot sta Zoom in Slack (Kepler, 2022).

Vloga vodstvenega kadra pri učinkoviti rabi tehnološkega orodij je, da razumno usklajuje uporabo teh orodij in postavi jasna pravila njihove uporabe. Prekomerna uporaba različnih orodij lahko vodi do zmede, zato je pomembno postaviti jasna pravila za uporabo določenih kanalov, ki omogočajo najbolj možno učinkovito komunikacijo. Kot primer, postaviti okvirje, kateri kanal se uporablja za nujne in kateri za ne tako nujne primere. Vedno večji poudarek pri hibridnem delu je torej na uporabi asinhronne komunikacije, še posebej v primeru sodelovanja z osebami, ki so v drugem časovnem pasu, ali pa v primeru dela z zaposlenimi, ki imajo prilagojen delovni čas. Organizacija pa se mora zavedati nevarnosti preobremenjenosti zaposlenih z digitalnimi obvestili, kar lahko vodi v izčrpanost zaposlenih (Grzegorzcyk in drugi, 2021).

S porastom uporabe digitalnih orodij in dela od doma se vedno bolj povečuje pomen kibernetске varnosti, ki postaja ključna skrb sodobnih organizacij (Esteve-Gonzalez in drugi, 2023; Khatri in drugi, 2023). Vse več je govora o spletnih straneh za ribarjenje (angl. phishing) in o drugih spletnih goljufijah. Pri težavah, povezanih s tem, ki so postale vse bolj pogoste med in po pandemiji COVID-19 kot pa v obdobju pred pandemijo, je velik pomen dobila kibernetška varnosti. Varnostni strokovnjaki iz velikih organizacij sicer poudarjajo, da je težko natančno določiti, ali je povečanje kibernetških groženj neposredno povezano s spremembo načina dela ali z drugimi dejavniki, kot je na primer pandemija sama, ki je spodbudila nove oblike napadov. Pomembna je ugotovitev, da so se sistemi kibernetске zaščite pomembno izboljšali in omogočajo varnejše prehode na hibridno delo. Zgolj tehnološka zaščita pa ni dovolj – izjemno pomembno funkcijo pri onemogočanju napadov imata vedenje zaposlenih in njihovo ozavešanje. Grožnje vključujejo krajo informacij, kar lahko zelo škoduje organizacijo zato Kapiton in drugi (2024) v svoji raziskavi navajajo priporočila za celovito varnostno strategijo. Za učinkovito zaščito IKT naj bi organizacije vpeljale varnostne politike, ki preverjajo uporabniško identiteto, in imele nadzorovan dostop

do podatkov ter uporabljale sodobne koncepte za prilagajanje zaščitnih ukrepov. V treh letih od leta 2020 je število phishing prevar naraslo za 47 %, pri tem pa je bilo največje število napadov usmerjenih v zaposlene, ki delajo od doma. 48 % zaposlenih je priznalo, da so pri hibridnem delu bolj pripravljeni tvegati v smislu varnosti. Uporaba lastnih naprav ter slaba zaščita domačih omrežij prinašata še večje tveganje za dostop in krajo podatkov. Čeprav hibridno delo prinaša številne ugodnosti za zaposlene, na drugi strani povečuje ranljivost organizacij, saj omejuje nadzor nad vedenjem zaposlenih, medtem ko delajo od doma. V raziskavi so ugotovili, da vodstvo v Ukrajini zelo podpira hibridno delo, medtem ko, globalno gledano, vodje bolj favorizirajo delo v pisarni. Ozaveščenost zaposlenih o pomenu odgovornega ravnanja z občutljivimi informacijami je pri zmanjševanju tovrstnega tveganja ključna, zato morajo organizacije redno izvajati izobraževanja na to temo ter poleg tega redno izvajati preverjanja sistemov.

Ker tehnološki razvoj neprestano spreminja naravo dela, se posledično spreminjajo standardi glede znanj in kompetenc, kar pa vpliva na trg dela kot celoto. Ustaljeno prepričanje je, da so delovna mesta osnovna enota trga dela, v resnici gre le za način organiziranja nalog in veščin, ki so za to nujno potrebne. Zaradi digitalnih sprememb se delovna mesta hitro spreminjajo in jih moramo razumeti skozi analizo temeljnih kompetenc. Tehnološki razvoj in s tem povezan napredek podatkovne tehnologije ter umetne inteligence sili v razvoj hibridnih delovnih mest, ki zahteva drugačne kompetence. To ne pomeni le nastajanje novih delovnih mest, ampak predvsem prenovo klasičnih delovnih mest. Organizacije morajo prilagoditi način zaposlovanja in razvijanje trenutno zaposlenega kadra. Nujno je tako s strani organizacije kot samoiniciativno s strani zaposlenih vlaganje v neprestano izobraževanje, saj je to pravi način za zaposljivost in konkurenčnost (Baraldini, 2020).

Da bi se lažje prilagodile spremembam in zapolnile nastajajoče vrzeli v kompetencah, organizacije uporabljajo tri ključne strategije (Baraldini, 2020):

- usposabljanje ali prekvalificiranje zaposlenih,
- avtomatizacija posameznih nalog,
- iskanje novih zaposlenih z zahtevanimi kompetencami.

Sodobnejša delovna mesta zahtevajo nekoliko bolj nenavadne kombinacije znanj, kot navaja Li (2024), zato je primeren kader težje izbrati. Organizacije so tako prisiljene iskati učinkovite rešitve, med katerimi je vse bolj prisotno usposabljanje že zaposlenih. Po podatkih Svetovnega gospodarskega foruma več kot polovica organizacij aktivno vlaga v programe usposabljanja, saj se zavedajo, da je to ključni korak k večji konkurenčnosti. Delodajalci se zavedajo vrednosti redkih kompetenc, na primer strokovnjaki za marketing, ki imajo znanje za obdelavo podatkov, so lahko plačani do 40 % več kot njihovi sodelavci, ki tega znanja nimajo. Prilagodljivost je večšina sodobnega, hitro spreminjajočega se okolja. Medtem ko se posamezniki hitro prilagodijo novim tehnologijam, kot so na primer pametni telefoni, pa organizacije tem trendom sledijo nekoliko počasneje, kar lahko ovira njihov razvoj in odzivnost na trgu.

2.6 Delovno okolje doma in na delovnem mestu

Spremembe v načinu dela, poudarjene med pandemijo, zahtevajo nove pristope k načrtovanju delovnih okolij, ki upoštevajo fizične in psihosocialne dejavnike. Ergonomija domačega delovnega okolja, organizacija prostora in zmanjševanje motenj so se torej izkazali kot ključni dejavniki za ohranjanje telesnega in duševnega zdravja ter dolgoročne učinkovitosti dela od doma. V tem kontekstu je pomembno izpostaviti, da je pandemija COVID-19 osvetlila zavedanje o individualiziranih delovnih rešitvah, saj enoten pristop ne deluje za vse zaposlene, kar pomeni, da so se posamezniki začeli bolj zavedati svojih specifičnih potreb glede delovnega prostora in bo to verjetno na dolgi rok močno vplivalo na zasnovo doma, urbanistično načrtovanje in delovne politike (Hensher in drugi, 2023).

Raziskava Merkuž in Mihelič (2023) potrjuje, da ima izključno delo od doma tako pozitivne kot negativne učinke na delovno izkušnjo. Na eni strani omogoča večjo avtonomijo, boljše časovno prilagodljivost in lažje usklajevanje poklicnega ter zasebnega življenja, kar lahko zmanjša stres in poveča občutek nadzora nad delovnim procesom. Zaposleni lahko prilagodijo svoj delovni ritem, kar vodi k večji učinkovitosti pri nalogah, ki zahtevajo koncentracijo, vendar se dolgoročno sočasno pokažejo izzivi. Pomanjkanje vsakodnevnih socialnih interakcij, omejen stik s sodelavci in fizična izolacija vodijo do večje osamljenosti, zmanjšane vključenosti in nižje stopnje pripadnosti organizaciji. Ta učinek je še posebej izrazit pri posameznikih, ki živijo sami ali nimajo vzpostavljene močne socialne mreže. Kot pomemben dejavnik se je izkazala tudi kakovost digitalne podpore, saj nezadostna tehnična opremljenost ali pogoste prekinitve pri delu zmanjšujejo produktivnost. Poleg tega je jasna in dosledna komunikacija s strani vodstva ključna za zmanjšanje psihosocialnih obremenitev, saj negotovost glede pričakovanj, ciljev ali sprememb v delovnem procesu vodi v večjo napetost. V raziskavi je posebej poudarjeno, da dolgotrajno delo od doma zahteva strateški pristop k ohranjanju povezanosti med zaposlenimi ter vzpostavitev podpornega okolja, ki nadomešča izgubo spontanij interakcij v pisarniškem prostoru.

Ker delovno okolje vključuje več kot le fizični prostor, je pomembno upoštevati še vpliv medosebnih odnosov, podpore vodstva in delovnih pogojev na učinkovitost zaposlenih. Delovno okolje ima pomembno vlogo pri oblikovanju učinkovitosti in splošnega počutja vseh zaposlenih, kar pripelje do večje uspešnosti organizacije. V raziskavi Awan in Tahir (2015) poudarjata, da različni elementi delovnega okolja pomembno prispevajo k večanju učinkovitosti. Eden od najbolj ključnih dejavnikov je podpora nadrejenih, ki prispeva k boljši delovni klimi in motivira zaposlene. Okolje ustvarjajo pozitivni odnosi med sodelavci in spodbujajo sodelovanje ter zavzetost za delo. Na drugi strani stalno izobraževanje vodi zaposlene do boljšega opravljanja zadanih nalog in jih pripravi na nove izzive. Sistemi nagrajevanja imajo pomemben vpliv na motivacijo, vendar mora vodstvo pri tem paziti, da je pravično zasnovano, saj je le na takšen način učinkovito. Nenazadnje je za učinkovitost pomembna uravnotežena delovna obremenitev. To pomeni, da zaposleni pri pravi količini dela dosegajo boljše rezultate in manj pogosto doživljajo izgorelost.

Pri oblikovanju hibridnega okolja Ahmed in Smith (2023) poudarjata, da je ključno razumevanje generacijskih razlik, saj pripadniki posamezne generacije različno dojemajo fleksibilnost, uporabo IKT in pomembnost socialnih stikov. Pripadniki generacije Z in mlajši pripadniki generacije Y, ki so odrasli v bolj digitaliziranem svetu, običajno bolje sprejemajo hibridno delo in lažje upravljajo z digitalnimi orodji (Twenge, 2017a; Toader in Howe, 2021). Ravno nasprotno pripadniki generacije X pogosto bolj cenijo stike v živo in jim uporaba IKT predstavlja izzive. Te razlike lahko vplivajo na občutek izoliranosti, učinkovitosti in pripadnosti, medtem ko mlajši cenijo fleksibilnost, starejši bolj poudarjajo pomen strukturiranega delovnega dne in fizične prisotnosti v pisarni.

Organizacije iščejo inovativne pristope za izboljšanje izkušenj zaposlenih, med katerimi so delovni prostori, temelječi na aktivnosti (angl. Activity-Based Working, v nadaljevanju ABW) zaposlenih, ki prinašajo nove možnosti in izzive. Prilagodljivost delovnega okolja ima pomembno vlogo pri učinkovitosti koncepta ABW (Amigoni, 2021). Pogosto prehajanje med različnimi prostori naj bi povečalo zadovoljstvo pri zaposlenih, pa vendar raziskave tega niso potrdile. Raziskava je pokazala, da nekateri zaposleni poročajo o težavah, kot sta na primer nepraktičnost menjave prostora in izguba časa, pojavi se občutek izključenosti. Kljub temu tisti, ki prostore menjajo zelo pogosto, izkazujejo višjo stopnjo zadovoljstva, saj lahko bolje prilagodijo okolje vrsti nalog. To jim prinaša občutek podpore in večje motiviranosti. Ne samo značilnosti nalog, ampak še socialne vezi, naveza na prostor in mobilnost med lokacijami pomembno vplivajo na pogostost menjave. Uspešnost okolij ABW je močno povezana z individualnimi delovnimi vzorci in organizacijsko strukturo, fleksibilnost pri urejanju prostora pa omogoča boljše ujemanje z različnimi potrebami zaposlenih (Hoendervanger in drugi, 2016).

3 VPLIVI HIBRIDNEGA DELA NA ZAPOSLENE

V tem poglavju obravnavam vplive hibridnega dela na zaposlene. Najprej so predstavljeni pozitivni vplivi, med katerimi so izpostavljeni delovna uspešnost, motivacija ter zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih. Nato so obravnavani negativni vplivi, kot so občutek izgorelosti, slabša povezanost s sodelavci in izzivi pri organizaciji dela.

3.1 Pozitivni vplivi hibridnega dela

Hibridni način dela se je v zadnjih letih izkazal kot pomembna sprememba, ki zaposlenim omogoča bistveno večjo prilagodljivost in ima zelo pozitiven vpliv na različne vidike njihovega delovanja, poleg tega ima pomemben vpliv na osebno življenje zaposlenih. Raziskave kažejo, da takšen način dela zvišuje raven zaznane učinkovitosti in zadovoljstva pri opravljanju dela. Zaposlenim hibridno delo nudi avtonomijo in prispeva k njihovemu boljšemu upravljanju z delovnim časom (Aprilina in Martdianty, 2023). Ena od ključnih prednosti hibridnega dela je izboljšanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, kar zmanjšuje stres in prinaša občutek večjega nadzora nad vsakodnevnimi obveznostmi

(Tigga, brez datuma). Še posebej v primeru, ko se zaposleni soočajo z izzivi, kot je na primer skrb za mlajše otroke in starejše svojce, ali s potrebami po večji osebni regeneraciji (Dale in drugi, 2024).

Izkazalo se je, da imajo zaposleni pri hibridnem delu boljše subjektivno počutje, cenijo možnost izbire kraja dela, fleksibilen urnik in občutek večje psihološke varnosti v primerjavi s tradicionalnimi načini dela (Dale in drugi, 2024). Vsi ti dejavniki imajo velik pomen, saj skupaj vodijo do večje zavzetosti in boljšega zadovoljstva zaposlenih, kar je na dolgi rok zelo koristno tako za posameznega zaposlenega kot za celotno organizacijo.

3.1.1 Delovna uspešnost

V zadnjih letih se je z vse bolj napredno tehnologijo pomembno spremenil način dela. Vedno več organizacij se odloča za hibridno delo. Ta preobrazba vpliva na številne vidike poslovanja, še posebej na produktivnost zaposlenih. Hibridni način dela za zaposlene prinaša številne koristi, na drugi strani se pojavljajo izzivi, ki jih organizacije nikakor ne smejo prezreti, ampak se morajo vanje poglobiti in jih v čim večji meri odpravljati. Za lažje razumevanje, kako ta model vpliva na zaposlene in predvsem na njihovo učinkovitost, je treba proučiti tako prednosti kot slabosti (Castaneda in drugi, 2022).

Samostojnost v delovnem okolju se običajno razume kot sposobnost posameznika, da izvaja svoje naloge glede na osebna prepričanja. To to pomeni, da posamezni zaposleni določi svoje naloge, čas, kdaj jih bo opravljal, in lokacijo, kjer bo opravljal svoje naloge. V hibridnem načinu dela je lahko samostojnost omejena ali okrepljena. Če je samostojnost omejena, to pomeni, da je pomanjkanje neposrednega nadzora nad zaposlenimi, kar lahko privede do povečane potrebe po nadzoru s strani vodstvenega kadra, to pa posledično zatira samostojnost pri delu. Če je samostojnost okrepljena, to pomeni, da omogoča večjo prilagodljivost pri oblikovanju dela po osebnih željah, ker zmanjšanje nadzora povečuje občutek avtonomije zaposlenih (Zomer, 2023).

Možnost fleksibilnosti, ki omogoča prilagajanje svojega urnika določenim obveznostim in prilagajanje delovnega mesta, je tesno povezana s samostojnostjo. Ker zaposleni nimajo neposredne pomoči sodelavcev, je pomembna neodvisnost, torej lastna sposobnost reševanja problemov. Lastništvo nalog, kar pomeni določanje prioriternih nalog in svoboda pri določanju prioriternih nalog, zaposlenim omogoča še večjo avtonomijo pri opravljanju svojega dela. Zaposleni morajo videti samostojnost in povezanost kot dva pojma, ki drug drugega dopolnjujeta in se izmenjujeta glede na situacijo (Zomer, 2023). Raziskava Baum in Rau (2024) je pokazala, da ima avtonomija pomembno vlogo pri zmanjševanju negativnega vpliva na zasebno življenje, še posebej pri zaposlenih z omejeno avtonomijo na delovnem mestu.

Raziskava Jindain in Gilitwala (2024) je pokazala, da na delovno uspešnost pri hibridnem delu pomembno vpliva več dejavnikov, ki jih je moč spremljati in ocenjevati s pomočjo KPI.

Pozitiven in statistično značilen vpliv ima delovno okolje, kjer KPI, kot sta stopnja zadovoljstva in število prijavljenih internih konfliktov, pomagajo spremljati kakovost pogojev dela. Pomembno vlogo ima informacijska tehnologija (v nadaljevanju IT), ki se lahko meri z odzivnim časom njihove podpore, številom tehničnih težav ali ravno varnosti podatkov. Učinkovitost dela, merjena s KPI, kot so doseganje časovnih rokov, količina opravljenih nalog ali stopnja produktivnosti, ima izrazit vpliv na uspešnost zaposlenih. Samostojnost na delu sicer ne vpliva neposredno, ampak posredno pozitivno vpliva na uspešnost prek notranje motivacije, ki jo lahko merimo z anketami o zavzetosti in zadovoljstvu na delu. Organizacije morajo te dejavnike spremljati prek ustreznih KPI in hkrati vlagajo v podporo delovnega okolja, razvoj zaposlenih in spoštovanja, da bi čim bolj spodbujale uspešnost v hibridnem delovnem okolju.

Ključna značilnost hibridnih timov, ki jo poudarjajo Handke in drugi (2024), je njihovo stalno spreminjanje sestave, kar pomeni, da se njihova fizična razporeditev in način komuniciranja med njimi spreminjata ter sta odvisna od dneva. Tako dinamično okolje ima bistven vpliv na sodelovanje timov in zahteva prilagajanje različnih načinov komuniciranja glede na dano situacijo. Za uspešno delovanje hibridnih timov ni dovolj le tehnična podpora, ki ima sicer velik pomen, ampak je ključnega pomena subjektivna izkušnja vsakega zaposlenega posebej. Raziskave so pokazale, da občutek bližine ali oddaljenosti med člani ni vedno neposredno povezan z njihovo fizično lokacijo. Pomembno je, kako zaposleni doživljajo komunikacijo in če se morda pojavljajo kakršnekoli motnje v prenosu informacij. Učinkovito sodelovanje v hibridnem delu temelji na razvoju skupnega razumevanja uporabe IKT, kar vključuje jasne dogovore o tem, katera orodja naj zaposleni uporabljajo za katere naloge ter kako označevati nujnost sporočil in kdaj je potreben osebni stik.

Velik pomen ima, da si zaposleni vzamejo čas za razmislek o tem, zakaj prihaja do določenih težav pri njihovem sodelovanju in ali mogoče te težave izhajajo iz tehničnih ali človeških virov. V tem kontekstu je za hibridno sodelovanje še posebej priporočljivo, da ob začetku sodelovanja ali ob vključevanju novih članov povečajo pogostost srečanj v živo, kar krepi njihove medosebne stike in povezovanje ter olajša kasnejše virtualno sodelovanje. Zaposleni lahko ohranijo najvišjo raven učinkovitega sodelovanja in splošne učinkovitosti ne glede na lokacijo posameznega zaposlenega le na način, da se prilagajajo in premišljeno med seboj komunicirajo, redno usklajujejo pričakovanja in proaktivno gradijo skupno tehnološko kulturo (Handke in drugi, 2024).

3.1.2 Motivacija

V zadnjih nekaj letih se je hibridni način dela uveljavil kot najboljša rešitev za potrebe raznolike delovne sile. Primeri iz letalske industrije, kjer je organizacija uvedla uravnotežen 50 % model hibridnega dela, je pokazal, da zaposleni niso zadovoljni ne s popolnim oddaljenim dostopom niti ne s konstantnim delom v pisarni. Hibridno delo je ustrezalo največjemu številu zaposlenih. Prav tako je kitajska IT-organizacija prišla do ugotovitev, da

hibridno delo zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih in izboljšuje njihovo zadovoljstvo, predvsem med tistimi, ki veliko časa porabijo z vožnjo na in z delovnega mesta, ženskami in nemanagerskimi kadri. To je velik pokazatelj, da nekateri managerji ne kažejo dovolj empatije, saj pogosto ne razumejo izzivov, ki se pojavljajo pri njihovih zaposlenih. Raziskave so pokazale, da večina zaposlenih ceni časovno in krajevno prilagodljivost, kar pomeni, da hibridni način dela prispeva k boljšemu ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem (Milošević in drugi, 2024).

Kljub temu številni vodje še vedno favorizirajo nadzor in delo v pisarni, saj menijo, da se le na ta način ohranja učinkovitost in jasen pregled nad zaposlenimi. Številne organizacije, ki so se vrnile k izključno pisarniškemu delu, pa beležijo nižjo angažiranost zaposlenih in večjo fluktuacijo (Tremblay, 2024). Hkrati raziskave razkrivajo še drugo pomembno plat hibridnega dela, in sicer vodje pogosto doživljajo večji stres, anksioznost in občutek izgube nadzora, kar vpliva na njihovo duševno zdravje (Ebojoh in Högberg, 2024). Večina vodij se počuti bolj udobno pri vodenju timov v pisarniškem okolju, saj jim to omogoča večjo preglednost. Menijo, da je za uspešno delovanje hibridnega načina dela ključen premik ravno v praksah vodij, saj se morajo ravno oni prilagoditi, razviti empatijo in veščine motiviranja. Ravno nasprotno lahko tog pristop, prekomeren nadzor in pomanjkanje zaupanja vodijo do odpuščanja in posledično do padca produktivnosti (Milošević in drugi, 2024).

Motivacija zaposlenih v hibridnem okolju postaja ključen dejavnik uspeha, saj raziskave kažejo, da ta način dela spreminja motivacijska pričakovanja. Östergård in drugi (2025) poudarjajo, da tradicionalne oblike nadzora, kot je neposredno opazovanje zaposlenih, v hibridnem kontekstu izgubljajo pomen. Namesto tega morajo vodje razviti bolj zaupanja vredne prakse, temelječe na popolnoma odprti komunikaciji ter jasno opredeljenih ciljih. Tak pristop spodbuja večjo avtonomijo zaposlenih, kar pozitivno vpliva na njihovo motivacijo, posledično še na pripadnost organizaciji.

Östergård in drugi (2025) ugotavljajo še, da ravno občutek zaupanja spodbuja višjo stopnjo pripadnosti organizaciji, medtem ko lahko na drugi strani pretiran nadzor v hibridnih pogojih vodi v pomanjkanje zaupanja in s tem manjšo motivacijo. Pri hibridnem delu je torej ključnega pomena, da vodstvo zna uravnovežiti pričakovanja svojih zaposlenih glede na rezultate z omogočanjem svobode in samostojnosti pri opravljanju njihovih nalog.

Raziskave, kot je na primer od Vehosalmi (2022), kažejo, da se po izkušnjah s pandemijo COVID-19 motivacijske potrebe zaposlenih pomembno spreminjajo. Zaposleni v hibridnem okolju zdaj pričakujejo večjo mero zaupanja od vodstva, kar ima neposredno pozitiven vpliv na njihovo motivacijo. Zaposleni so bolj motivirani, ko vodstvo kaže razumevanje za njihove potrebe po fleksibilnosti. Kljub temu se povečuje pomen jasne komunikacije, saj zaposleni želijo imeti jasen vpogled v ključne KPI, poleg tega želijo jasno spoznanje pričakovanj organizacije.

Pomemben vidik motivacije v hibridnem okolju je najti ravnotežje med zaupanjem in nadzorom. Kaczmarek in Włodarkiewicz-Klimek (2023) navajata, da prekomeren nadzor lahko negativno vpliva na motivacijo zaposlenih, saj omejuje njihovo avtonomijo, medtem ko preveč sproščen pristop, ki ne obvladuje nalog, lahko zmanjša produktivnost. Zaradi tega je ključno, da vodje skrbno uravnotežijo ta dva dejavnika, da ustvarjajo produktivno delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo odgovorne za doseganje ciljev, vendar imajo dovolj svobode pri opravljanju nalog.

3.1.3 Zadovoljstvo in dobro počutje

Hibridno delo ima precej velik vpliv na splošno zadovoljstvo zaposlenih, predvsem kadar gre za omogočanje usklajevanja med delom in zasebnim življenjem in jasnim določevanjem pričakovanj od svojih zaposlenih s strani organizacije. Raziskava je pokazala, da hibridni način dela pozitivno vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih, ker jim omogoča boljše duševno počutje. Med največje prednosti sodi večja motivacija za delo. Na drugi strani izključno delo od doma za mnoge zaposlen predstavlja izziv, saj se soočajo z občutkom osamljenosti, povečanim stresom in težavami pri postavljanju jasnih meja med delom in zasebnim življenjem (Kumar in Das, 2022).

Zaposleni, ki so starši ter usklajujejo poklicno in zasebno življenje z različnimi družinskimi obveznostmi, še posebej poudarjajo pomen hibridnega načina dela, ki jim prinaša večjo prilagojenost in zmanjšanje občutek preobremenjenosti. Medtem ko zaposleni, ki nimajo partnerja in družine, poročajo o večjem zadovoljstvu pri delu od doma, družinsko obremenjeni zaposleni kažejo večje zanimanje za nekoliko bolj uravnotežene pristope. Organizacije zato vse pogostejše prepoznavajo pomen tako imenovanega regenerativnega delovnega okolja, ki v ospredje postavlja dobrobit zaposlenih, tako na telesni kot duševni ravni (Kumar in Das, 2022). Takšna vrsta modela omogoča višjo raven dolgoročne vzdržnosti in večjo zvestobo organizaciji, ker so zaposleni bolj motivirani v delovnem okolju, ki upošteva njihove potrebe.

V zadnjih letih se je pokazalo, da lahko hibridno delo prispeva k zmanjšanju telesnega zdravja, predvsem zaradi sedečega načina dela in pomanjkanja zadostne mere gibanja, saj zaposleni v domačem udobju pogosto nimajo optimalno prilagojenega prostora, kjer opravljajo delo. Delovne površine doma niso vedno najbolj ergonomsko ustrezne, kar lahko vodi do dolgotrajne obremenitve hrbtenice, vratu in zapestja. Številni zaposleni doma delajo v prostorih, ki niso ločeni od drugih bivalnih območij, kar dodatno otežuje mentalno ločevanje med delom in počitkom (Oakman in drugi, 2020). Vse to poudarja, da je pri oblikovanju sodobnih delovnih praks nujno celostno upoštevanje tako psihičnega kot fizičnega zdravja. Organizacije bi morale zato spodbujati ergonomsko ozaveščenost, omogočiti dostop do opreme za domačo pisarno ter izobraževati o pomenu aktivnih odmorov in telesne aktivnosti med delovnim časom.

V kontekstu dela od doma se vse bolj izpostavlja pomembna problematika psihosocialnih posledic, kot so različni občutki, povezani z osamljenostjo, izoliranostjo in povečanim tveganjem za izgorelost. Pomanjkanje kakovostne neformalne komunikacije in socialne opore s strani drugih zaposlenih in vodstva je eden od najbolj pomembnih dejavnikov, ki prispevajo k občutku osamljenosti na delovnem mestu. Še zlasti to velja za tiste zaposlene, ki so se zaposlili pred kratkim, saj zaradi krajšega časa prisotnosti v organizaciji težje vzpostavljajo trdne medosebne vezi in se soočajo z večjim občutkom izključenosti. Čeprav je obseg komunikacije lahko kljub temu velik, ni nujno, da to pomeni večjo povezanost med zaposlenimi, pomembna je predvsem kakovost odnosov (Mäkelä in drugi, 2025). Poleg tega raziskave Kesslen (2024) kažejo, da lahko pomanjkanje socialne povezanosti pri hibridnem delu vodi v zmanjšanje socialnih kompetenc in povečanje občutka osamljenosti, predvsem med mlajšimi zaposlenimi.

Hibridno delo pogosto omejuje priložnosti za spontane pogovore in neformalno druženje, kar dodatno otežuje integracijo novo zaposlenih v delovnem okolju. Poleg vsega tega lahko visoka stopnja avtonomije, ki jo nudi hibridno delo, vodi v večjo izolacijo in tako zmanjšuje priložnost za sodelovanje, kar pa je lahko za nekatere zaposlene na novo zelo problematično. Vse to kaže na to, da so socialni odnosi ključnega pomena za dobro počutje zaposlenih in da je nujno oblikovati pristope, ki spodbujajo redno, pristno in vključujočo komunikacijo – ne glede na fizično prisotnost zaposlenih (Mäkelä in drugi, 2025).

Zaposleni, ki večino časa prakticirajo hibridno delo, tako lahko občutijo večjo socialno izolacijo, težje dostopajo do neformalne podpore in se redkeje povezujejo z novimi zaposlenimi. Za ohranjanje močnih vezi v hibridnem delovnem okolju Wheele in drugi (2023) navajajo pomembnost naslednjih dejavnikov:

- organizacija neformalnih spletnih dogodkov,
- ustvarjanje možnosti za sproščeno komunikacijo znotraj IKT,
- omogočati občasne skupne dneve v pisarni,
- spodbujati kulturo odprte komunikacije in podpore.

3.2 Negativni vplivi hibridnega dela

Hibridni način dela kljub prednostim zaposlenim prinaša izzive s področja usklajevanja delovnih nalog in osebnega življenja. Raziskave so pokazale, da lahko fleksibilnost, ki jo nudi hibridno delo, vodi v zmedenost glede meja poklicnega in zasebnega življenja, kar vpliva na občutek stresa in izgorelosti (Kiwert in Walecka, 2022). Zaposleni, ki delajo v hibridnem načinu dela, pogosto poročajo o težavah, ki se nanašajo na neločevanje časa za delo in prosti čas. Digitalna orodja omogočajo nenehno dostopnost, kar lahko vodi v prekomerno delo in zmanjšanje kakovosti osebnega življenja (Peprah, 2023).

Poleg tega so še drugi izzivi, povezani z občutenjem osamljenosti in izolacije. Zaposleni, ki delajo od doma, pogosto poročajo o zmanjšani povezanosti s sodelavci in manjši socialni

povezanosti s preostalimi zaposlenimi. Vse to lahko negativno vpliva na občutke pripadnosti in motiviranosti (Shaffer in drugi, 2012). Pomanjkanje v komunikaciji in pri sodelovanju lahko vodi do zmanjšanja timskega duha in negativno vpliva na uspešnost projektov, ki zahtevajo tesno sodelovanje. Hibridno delo zahteva premišljeno ravnanje in dobro podporo, da se preprečijo dolgotrajni negativni učinki na dobrobit zaposlenih.

4 STALIŠČA IN IZVAJANJE HIBRIDNEGA DELA MED GENERACIJAMI

V tem poglavju so obravnavane generacijske razlike v stališčih in izvajanju hibridnega dela. Najprej so predstavljene značilnosti pripadnikov posameznih generacij, in sicer generacij X, Y in Z. Poglavje se zaključi s primerjavo med pripadniki različnih generacij glede njihovih stališč in izvajanja hibridnega dela.

4.1 Pripadniki generacije X

Pripadniki generacije X so večji del svoje poklicne kariere delovali v bolj klasičnih oblikah zaposlitve. Poleg začetne zadržanosti so se pripadniki te generacije zelo uspešno prilagodili spremembam, ki jih prinaša hibridno delo. Ob ustrezni strukturi in podpori pri uporabi digitalnih orodij znajo učinkovito delovati v sodobnem delovnem okolju (Ahmed in Smith, 2023), vendar pa jim lahko pomanjkanje osebnih stikov predstavlja izziv, saj so bolj navajeni neposrednega sodelovanja in fizične prisotnosti v timskem okolju (Angelsky in drugi, 2022). Kljub temu mnogi cenijo možnost boljšega usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja ter samostojnost pri delu, ki jo ta vrsta dela omogoča. Pripadniki generacije X pogosto prisegajo na hibridni način dela, saj jim ta omogoča kombinacijo fleksibilnosti dela od doma in socialnih ter strokovnih interakcij v pisarni, kar vodi do višje produktivnosti in boljšega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem (Choudhury in drugi, 2021). Poleg tega so raziskave pokazale, da fleksibilnost pri izbiri lokacije dela zmanjša konflikte med poklicnim in zasebnim življenjem, kar je posebej pomembno za pripadnike te generacije, ki pogosto usklajujejo zahtevne družinske in delovne obveznosti (Hill in drugi, 2010).

Čeprav se pripadnike generacije X pogosto uvršča med bolj konservativne v primerjavi z mlajšimi zaposlenimi, številne raziskave kažejo ravno nasprotno. Pripadniki te generacije so izjemno prilagodljivi in usmerjeni k učinkovitosti, še posebej, ko imajo na voljo jasne cilje in stabilno okolje, v katerem delujejo. Značilne so njihova močna osredotočenost na samostojno delo, odgovornost in lojalnost do organizacije, kar jim daje prednost pri hibridnem delu, pri katerem lahko organizirajo svoj čas in pri tem ohranjajo visoko produktivnost (Twenge in Campbell, 2008). Pogosto se izkažejo kot dragoceni mentorji mlajšim zaposlenim, saj združujejo bogate izkušnje s sposobnostjo prilagajanja novim tehnologijam. Po navedbi Mahmoud in drugi (2021) pripadniki te generacije cenijo jasna pravila, kar jim prinaša veliko učinkovitost v sodobnem digitalnem okolju.

4.2 Pripadniki generacije Y

Pripadniki generacije Y, ki so danes pogosto na nekoliko višjih oziroma vodstvenih položajih, izstopajo po svojih pričakovanjih po fleksibilnosti, napredovanju in možnostih osebnega razvoja (DeVaney, 2015). Na tej točki jim hibridno delo omogoča večjo svobodo pri upravljanju s svojim časom, kar ima zelo pozitiven vpliv na njihovo produktivnost in zavzetost za delo. Po raziskavi Toaderja in Howa (2021) se dobro znajdejo v okoljih, kjer imajo dostop do tehnologije, jasne komunikacije in možnost za sodelovanje.

Myers in Sadaghiani (2010) ter Ng in drugi (2010) poudarjajo, da pripadniki te generacije cenijo odprto in redno komunikacijo, ki ji dajejo velik pomen pri svojem delovnem uspehu. Za njih je najbolj ključnega pomena, da so vključeni v timske dejavnosti in da imajo povsem jasne povratne informacije. To vsekakor spodbuja njihovo zavzetost in občutek pripadnosti organizaciji. Želijo si okolje, ki jih spodbuja, da razvijajo svoje napredovanje, kar podpira njihove ambicije glede kariere. Poleg tega Smith in Nichols (2015) ugotavljata, da so zelo prilagodljivi glede uporabe tehnologije, ki jim koristi pri hibridnem načinu dela. Pogosto iščejo delo, ki je usklajeno z njihovimi vrednotami, kar povečuje njihovo motiviranost za delo in zadovoljstvo. Odprti so za povratne informacije in stalno učenje, kar jim je v veliko korist pri hitrejšem prilagajanju hitro spreminjajočim se okoliščinam.

4.3 Pripadniki generacije Z

Generacija Z je vstopila na trg dela že v obdobju, ko je bil hibridni način dela prisoten že v večji meri. Zaradi odraščanja v sodobnem, digitalnem svetu se hitro prilagajajo hitrim tehnološkim spremembam, digitalna komunikacija jim je precej blizu (Twenge, 2017b). Kljub visoki digitalni pismenosti potrebujejo več podpore pri razvijanju delovnih navad, strukture in občutka pripadnosti, saj lahko pomanjkanje fizičnih stikov vodi v občutke osamljenosti in nižje ravni vključenosti.

Mladi pripadniki generacije Z so naravno večši, ko gre za uporabo digitalne tehnologije. To jim omogoča hitro prilagajanje na sodobnejše oblike dela, kot je hibridno delo, vendar pa so poleg tega odvisni od jasnih smernic, ki jim pomagajo razvijati delovno rutino in občutek pripadnosti timu. Myers in Sadaghiani (2010) ter Ng in drugi (2010) navajajo, da pripadniki te generacije potrebujejo še močnejšo socialno podporo in na drugi strani redno komunikacijo, saj lahko le tako preprečijo pomanjkanje osebnih stikov, ki zmanjšuje občutek vključenosti v tim. Odlikuje jih želja po povratnih informacijah in stalnem učenju, kar je pomembno za njihovo rast. Hibridni način dela najbolj vrednotijo ravno pripadniki generacije Z, saj jim ta omogoča, da združujejo prednosti dela od doma s prisotnostjo v pisarni, kjer lahko ohranjajo socialne vezi in sodelovanje znotraj tima (Francis in Hoefel, 2018). Poleg tega raziskava Seemiller in Grace (2016) ugotavlja, da pripadniki te generacije cenijo možnosti prilagodljivega delovnega okolja, ki jim nudi svobodo pri organizaciji dela in hkrati ohranja dostop do podpore in interakcije s sodelavci.

4.4 Primerjava med pripadniki različnih generacij

Razlike v uporabi IKT so eden od najbolj ključnih izzivov hibridnega dela. Pripadnikom generacij Y in Z večinoma ne predstavlja težav uporaba različnih digitalnih orodij, na drugi strani pripadnikom generacije X pogosto vzame več časa in potrebujejo več spodbujanja in usposabljanja. Poleg tega dobro razumejo pomen sposobnosti uporabe IKT in si ob primerni podpori prizadevajo za uspešno vključevanje v hibridno delovno okolje (Ahmed in Smith, 2023).

Generacijske razlike se pomembno kažejo pri motivaciji in zaznavanju kakovostne komunikacije pri hibridnem delu. Grant (2024) je v svoji raziskavi navedel ugotovitve, da zaposleni z dostopom do jasne komunikacije, povratnih informacij in občutkom kompetentnosti izkazujejo višjo raven vključenosti. Pripadniki generacije Z cenijo hitro odzivanje in prilagajanje, medtem ko starejši, pripadniki generacije X, prisegajo na stabilnost in komunikacijo. Pripadniki generacije Z, ki je odraščala v digitalnem okolju, pričakujejo tekočo komunikacijo prek sodobnih tehnologij, kot so hitra sporočila in video klici. Po drugi strani generacija X bolj zaupa tradicionalnim metodam, kot so osebni pogovori in elektronska pošta, ter pričakuje bolj strukturirane informacije.

Študije Waworuntu in drugi (2022) in Pajasmaa (2024) kažejo, da so pripadniki generacije Y in Z posebej naklonjeni hibridnemu načinu dela, saj jim to omogoča ravnotežje med službenim in zasebnim življenjem ter večjo možnost nadzora nad lastno organizacijo dela. Pripadniki generacije X, čeprav so bili najprej nekoliko skeptični, prepoznajo prednosti, predvsem kadar gre za večjo učinkovitost in manjšo obremenjenost, nenazadnje tudi boljše usklajevanje z družinskimi obveznostmi. Za pripadnike generacije Y, ki je pogosto motivirana s svobodo, hibridno delo pomeni priložnost za samostojnejše odločanje in boljši nadzor nad delovnim časom. Ta model jim omogoča večjo notranjo motivacijo, saj se počutijo bolj odgovorne za lastne rezultate (Twenge, 2007).

Poleg tega raziskave Pajasamaa (2024) ter Eng in drugi (2024) kažejo, da ima hibridno delo zelo pozitiven vpliv na psihološko zdravje vseh pripadnikov različnih generacij, vendar se poudarki razlikujejo, in sicer si pripadniki generacije X želijo več avtonomije in strukturiranosti, pripadniki generacije Y iščejo priložnosti za osebni razvoj in napredovanje, medtem ko je pri pripadnikih generacije Z ključen občutek podpore, vključenosti in digitalne povezanosti. Raziskave poudarjajo, da se psihološko blagostanje izboljšuje, kadar organizacije prilagodijo komunikacijo posameznim generacijskim skupinam. Takšen pristop vodi k večji angažiranosti, občutku pripadnosti, nenazadnje zmanjšuje stres, vse to pa krepi dolgoročno motivacijo zaposlenih.

Vsem pripadnikom različnih generacij je skupno, da hibridni način dela ob ustreznih organizacijski podpori in prilagajanju ustrezne komunikacije pozitivno vpliva na večjo delovno učinkovitost in boljše počutje zaposlenih ne glede na to, kateri generaciji pripada

posamezen zaposleni. Velik poudarek je na tem, da sta potrebna razumevanje in upoštevanje potreb vsake generacijske skupine posebej.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V tem poglavju so prikazani rezultati empirične raziskave, izvedene med pripadniki generacij X, Y in Z. Raziskava se osredotoča na njihove poglede na hibridni način dela ter razlike v zaznavanju njihovih prednosti in izzivov. Cilj je bil proučiti stališča udeležencev do hibridnega dela ter ugotoviti, kako se pripadniki različnih generacij razlikujejo glede ključnih dimenzij hibridnega dela in delovne izkušnje.

Empirični del temelji na kvantitativni raziskavi, ki proučuje stališča generacij X, Y in Z do hibridnega dela. Analiza zajema šest vsebinskih področij: (1) zaznana stopnja svobode pri delu, (2) težave s koncentracijo, (3) občutek pripadnosti organizaciji, (4) ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, (5) občutek povezanosti s sodelavci in (6) uporaba digitalnih orodij pri delu. Posamezne trditve, ki so predstavljale ta področja, niso bile nujno vključene znotraj istega vprašanja v anketi, saj je ena izmed trditvev uporabljena za merjenje psihosocialnih izzivov, bila je del vprašanja 21, medtem ko so bile druge vključene v vprašanje 7. Vsako od teh področij je bilo predstavljeno s trditvijo, na katero so udeleženci odgovarjali na 5-stopenjski Likertovi lestvici (1 – popolnoma se strinjam, 5 – popolnoma se ne strinjam). Za vsako trditev sem izračunala še deskriptivne statistike – povprečje, mediano, modus, standardni odklon, minimum in maksimum vrednosti, kar je omogočilo nadaljnjo izvedbo temeljite kvantitativne analize in primerjavo odgovorov med pripadniki vseh treh generacij.

5.1 Raziskovalno vprašanje in hipoteze

Empirični del raziskave izhaja iz osrednjega raziskovalnega vprašanja (v nadaljevanju RV), ki je služil kot izhodišče za oblikovanje hipotez in proučevanje zbranih podatkov. RV usmerja pozornost na temeljno problematiko raziskave in omogoča strukturirano obravnavo generacijskih razlik v odnosu do hibridnega dela.

RV: Kako se stališča pripadnikov različnih generacij X, Y in Z razlikujejo v zvezi s fleksibilnostjo pri delu, naklonjenostjo hibridnemu delu ter prilagajanjem digitalnim orodjem?

Na podlagi pregledane relevantne literature in izpostavljenih teoretičnih izhodišč, ki poudarjajo generacijske razlike v odnosu do fleksibilnih oblik dela in digitalne pismenosti, sem oblikovala tri hipoteze, ki so usmerjene v preverjanje razlik med pripadniki generacij X, Y in Z v kontekstu hibridnega dela. V skladu s tem sem torej oblikovala hipoteze H1, H2 in H3.

H1: Pripadniki generacije X so manj naklonjeni hibridnemu delu kot pripadniki generacije Y in Z.

Hipoteza H1 temelji na razlikah v prilagodljivosti in stališčih do delovnih pogojev med generacijami. Raišienė in drugi (2021) navajajo, da pripadniki generacije X raje delujejo v bolj strukturiranih in tradicionalnih okoljih, medtem ko so pripadniki mlajših generacij bolj vešč digitalnih orodij in bolj prilagodljivi na fleksibilne oblike dela. Merkuž in Mihelič (2023) dodajata, da zadovoljstvo pri delu od doma ni odvisno le od tehnologije, ampak poleg tega od podpore in pozitivnih družinskih odnosov, kar mlajše generacije lažje izkoriščajo, medtem ko imajo pripadniki generacije X več težav, kar zmanjšuje njihovo naklonjenost hibridnemu delu.

H2: Pripadniki generacije Y so najbolj naklonjeni hibridnemu delu.

Hipoteza H2 temelji na njihovih visokih digitalnih kompetencah in prilagodljivosti, kar jim omogoča učinkovito delo v fleksibilnih okoljih. Raišienė in drugi (2021) poudarjajo, da pripadniki te generacije zaradi svoje večje veščine uporabe digitalnih orodij ter njihove pozitivne naravnosti do sprememb raje izvajajo hibridno delo v primerjavi s pripadniki drugih generacij. Podobno Merkuž in Mihelič (2023) navajata, da uspešnost hibridnega dela pri tej generaciji ni odvisna le od tehnologije, ampak od podrobnega vodenja in sposobnosti prilagajanja, kar pripadnikom generacije Y omogoča, da bolje izkoristijo prednosti hibridnega delovnega okolja ter tako doživljajo večjo motivacijo pri delu.

H3: Pripadniki generacije Z težje vzdržujejo produktivnost v okolju dela od doma kot v pisarni.

Hipoteza H3 temelji na raziskavah o prilagajanju na delo od doma. Wang in drugi (2021) izpostavljajo, da delo od doma zahteva dobro organizacijo prostora in jasne delovne procese, kar je za pripadnike mlajših generacijam, ki so manj izkušene z avtonomijo, lahko izziv. Merkuž in Mihelič (2023) poudarjata pomen družinske podpore in vodenja za motivacijo. Kljub digitalni pismenosti se pripadniki generacije Z lahko soočajo z več težavami pri produktivnosti zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj in potrebe po strukturiranem nadzoru, ki ga delo v pisarni lažje zagotavlja. V nadaljevanju sledijo poglavja, v katerih podrobno predstavim rezultate za vsako posamezno hipotezo ter jih interpretiram v kontekstu generacijskih razlik pri zaznavanju hibridnega dela.

5.2 Metodološki okvir raziskave

V magistrskem delu je uporabljena kombinacija različnih raziskovalnih metod, ki so omogočile celostno obravnavo teme. V teoretičnem delu je uporabljena deskriptivna metoda, s katero je podano sistematično pojasnilo ključnih pojmov, konceptov in modelov, povezanih s hibridnim delom ter razlikami med pripadniki različnih generacij na delovnem mestu. Za oblikovanje teoretičnih izhodišč je uporabljena metoda kompilacije, pri čemer je

povzeta in sintetizirana strokovna literatura. Pri tem je upoštevana tako domača kot tuja literatura, znanstveni in strokovni članki, veljavna zakonodaja in drugi relevantni viri. Zaradi pomanjkanja slovenskih virov je večji del literature v angleškem jeziku.

V empiričnem delu raziskave je uporabljen kombiniran induktivno-deduktivni pristop. Induktivni pristop je omogočil oblikovanje sklepov na podlagi zbranih podatkov, medtem ko je deduktivni pristop uporabljen za preverjanje že obstoječih teoretičnih domnev v kontekstu konkretne raziskave. Empirični del temelji na kvantitativni raziskavi, izvedeni z uporabo strukturiranega spletnega vprašalnika, ki je bil zasnovan v zaprtem formatu in je vseboval 28 vprašanj. Pri oblikovanju vprašanj v vprašalniku sem se opirala na sodobne znanstvene vire o hibridnem delu in generacijskih razlikah. Merkuž in Mihelič (2023) izpostavljata pomen družinskih odnosov in vodstvene podpore, kar se odraža v vprašanjih o psihosocialnih vidikih hibridnega dela. Raišienė in drugi (2021) so prispevali k vprašanjem o razlikah med pripadniki različnih generacij v digitalni pismenosti in fleksibilnosti, Wang in drugi (2021) pa so podprli vprašanja o produktivnosti in organizaciji dela. Tako vprašalnik zajema ključne vidike hibridnega dela z vidika digitalne prilagodljivosti.

Vprašalnik je bil razdeljen na tri vsebinske sklope, in sicer na sklop splošna vprašanja, kjer sem pridobila osnovne informacije o izkušnjah anketirancev s hibridnim delom ter njihovih preferencah glede oblike in pogostosti takšne vrste dela. V drugem sklopu izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu sem raziskala osebne zaznave in stališča do hibridnega dela, njihovega vpliva na produktivnost, pripadnost, delovno izkušnjo in uporabo digitalnih orodij. Tretji sklop je zajemal demografske podatke in značilnosti delovnega okolja, ki je omogočil razvrstitev anketirancev po generacijah in primerjavo med njimi. Pri tem so bili uporabljeni različni tipi vprašanj – vprašanja z enim možnim odgovorom, vprašanja z več možnimi odgovori in trditve, ocenjene s 5-stopenjsko Likertovo lestvico, kjer je 1 pomenilo popolnoma se strinjam, 3 niti se strinjam niti ne strinjam in 5 popolnoma se ne strinjam. Raziskava je bila izvedena med zaposlenimi v organizacijah, kjer je implementirano hibridno delo. Ciljna skupina so bili pripadniki generacij X, Y in Z. Pri oblikovanju posameznih indeksov sem v večini primerov uporabila eno trditev na dimenzijo. Pri hipotezi H3 sem za analizo psiholoških izzivov uporabila dve vsebinsko povezani trditvi, ki sta bili vključeni v različna vprašanja anketnega vprašalnika. Klub temu sta obe trditvi vsebinsko merili psihološke vidike dela od doma, zato sta bili ustrezno vključeni v skupni indeks.

Vzorčenje je bilo izvedeno z metodo neslučajnega, priložnostnega vzorčenja, pri čemer je bil cilj doseči vsaj 90 anketiranih oseb, po 30 iz vsake generacijske skupine. Podatki so bili zbrani prek spletne platforme 1KA, njihova analiza pa je bila izvedena z uporabo programa Microsoft Excel in statističnega programskega okolja R.

Na podlagi zbranih empiričnih podatkov ter teoretičnih izhodišč so oblikovana lastna razmišljanja, interpretacija in predlogi za izboljšanje hibridnega delovnega modela z upoštevanjem specifičnih potreb posameznih generacij. Rezultati raziskave so prispevali k

razvoju konceptualnega modela, namenjenega proučitvi vpliva hibridnega dela na različne dejavnike med generacijami zaposlenih. Ta model je zasnovan na sintezi teoretičnih ugotovitev in empiričnih spoznanj, pridobljenih v okviru raziskave.

Pred začetkom glavnega zbiranja podatkov sem izvedla testno izpolnjevanje vprašalnika pri dveh osebah, s čimer sem preverjala jasnost vprašanj in tehnično delovanje ankete. Na podlagi njunih povratnih informacij sem vprašalnik nekoliko prilagodila ter nato raziskavo razširila na širši krog anketirancev. V naslednji fazi sem vprašalnik posredovala znancem, ki opravljajo hibridno delo, in jih prosila, da ga delijo naprej med sodelavce ali znance z izkušnjami s tovrstno obliko dela. Poleg tega sem povezavo do ankete poslala tudi vsem svojim sodelavcem prek elektronske pošte, saj sem zaposlena v organizaciji, kjer je hibridno delo razširjena praksa. Cilj raziskave je bil pridobiti 90 ustrezno izpolnjenih vprašalnikov. Skupno sem prejela 97 ustreznih odgovorov, vendar je bilo od tega 7 takšnih, ki so odgovarjanje na anketo zaključili pred koncem ankete, zato niso bili vključeni v nadaljnjo analizo.

Vsi sodelujoči v raziskavi so bili predhodno seznanjeni z njenim namenom ter z zagotovilom, da bodo njihovi odgovori obravnavani anonimno in zaupno. Sodelovanje v anketi je bilo popolnoma prostovoljno, brez kakršnihkoli pritiskov ali pogojevanja. Zbrani podatki so bili uporabljeni izključno za namene magistrskega dela in niso bili posredovani tretjim osebam.

5.3 Statistična analiza podatkov

Za proučitev zbranih podatkov sem najprej uporabila opisno statistiko, s katero sem predstavila osnovne značilnosti vzorca. To sem izvedla v programu Excel, ki je omogočil pregledno in učinkovito obdelavo osnovnih podatkov. Za poglobljene analize in preverjanje statistične značilnosti razlik med skupinami sem uporabila programsko orodje R, ki omogoča izvajanje naprednih statističnih testov in preverjanje zastavljenih hipotez.

V tem poglavju so predstavljeni rezultati opisne statistike in nadaljnjih analiz, s katerimi sem želela ugotoviti razlikovanja v stališčih pripadnikov različnih generacij glede hibridnega dela. Poleg osnovnih opisnih podatkov, ki prikazujejo značilnosti vzorca, so vključeni še rezultati statističnih testov, ki preverjajo hipoteze o morebitnih razlikah med generacijami X, Y in Z. Pri oblikovanju indeksa H3 sem združila odgovore na več vsebinsko sorodnih trditev. Pri hipotezi H3, ki se nanaša na psihološke izzive hibridnega dela, sem oblikovala povprečni indeks iz dveh trditev, čeprav sta bili ti vključeni v različna vprašanja pri anketi. Takšen pristop omogoča bolj celostno zajetje konstrukta, čeprav pomeni manjšo metodološko konsistentnost z ostalimi enotno oblikovanimi kazalniki.

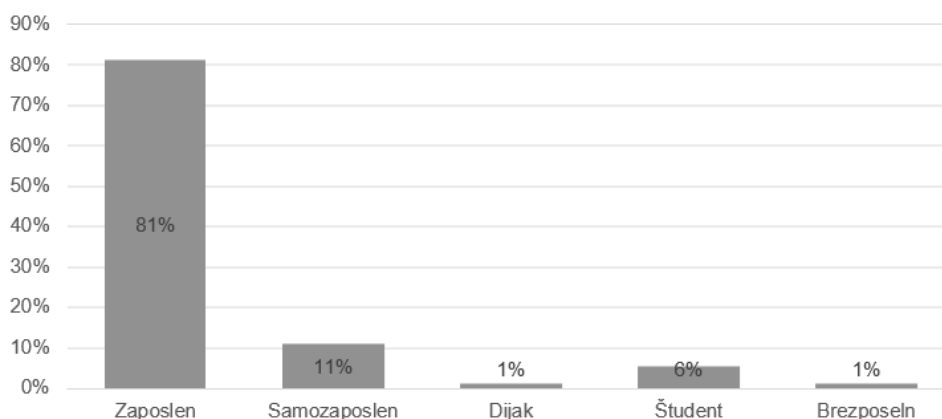
5.4 Osnovne značilnosti vzorca

Anketni vprašalnik je zajemal 28 vprašanj in je bil aktiven od 5. 6. 2025 do 19. 6. 2025. V tem časovnem razponu so bile skupaj 204 enote v bazi. Skupaj ustreznih enot je bilo 97, pri tem jih je 90 končalo anketo, kar predstavlja tudi N enot raziskave. Opis vzorca je vključen za pravilno interpretacijo rezultatov in za ugotavljanje reprezentativnosti vzorca glede na ciljno populacijo.

Med udeleženci v raziskavi je bilo 33 (37 %) moških in 57 (63 %) žensk, kar kaže na nekoliko večjo zastopanost žensk v raziskavi. Ta razlika lahko odraža dejstvo, da so ženske v določenih panogah, kjer se hibridno delo pogosto izvaja, bolj prisotne ali pa so bile bolj pripravljene sodelovati v anketi.

Kot prikazuje slika 3, pri delovnem statusu največjo frekvenco predstavlja status zaposlenega. V tej skupini je bilo 73 (81 %) udeležencev, kar je pričakovano, saj se je raziskava osredotočala na stališča zaposlenih glede hibridnega dela. Nato sledi skupina samozaposlenih z 10 (11 %) udeleženci, ki predstavlja pomemben del sodobnega trga dela, kjer je fleksibilnost ključna. Študenti so zastopani s 5 (6 %) udeleženci. Skupini dijakov in brezposelnih sta predstavljali vsaka po enega udeleženca (vsaka 1 %). Razumevanje delovnega statusa je pomembno z vidika stališč do hibridnega dela, saj se močno razlikuje glede na to, ali je posameznik zaposlen v organizaciji, samozaposlen ali še študent, ki se pripravlja na vstop na trg dela.

Slika 3: Delovni status

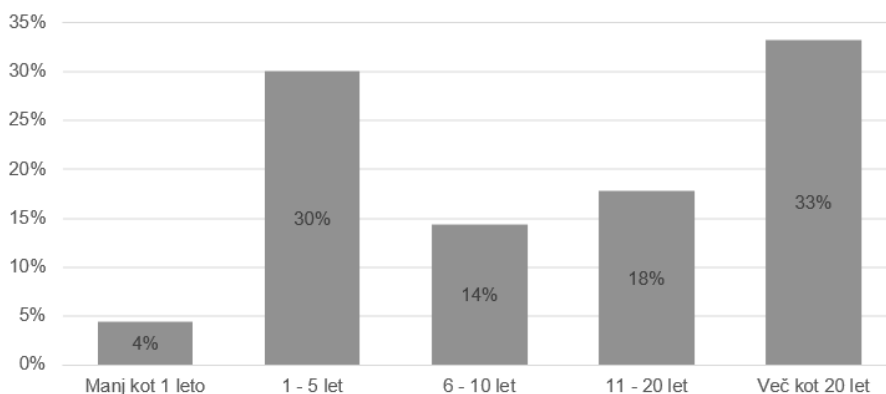


Vir: lastno delo.

Razporeditev delovne dobe v vzorcu kaže na različne stopnje izkušenosti med udeleženci. Najmanjši delež, in sicer 4 (4 %) udeleženci, predstavljajo tisti z manj kot enim letom delovnih izkušenj, kar kaže na prisotnost začetnikov v vzorcu. Največji delež predstavlja skupina z več kot 20 leti izkušenj delovne dobe, kar 30 (33 %) udeležencev, in kaže na prisotnost izkušenih delavcev.

Ostale skupine so zastopane s 27 (30 %) udeleženci z 1–5 let delovne dobe, 13 (14 %) udeležencev z 6–10 let delovne dobe in 16 (18 %) udeležencev z 11–20 let delovne dobe. Na sliki 4 lahko vidimo raznolikost, ki omogoča vpogled v to, kako se stališča do hibridnega dela morda spreminjajo glede na stopnjo izkušenosti in čas, preživet na trgu dela.

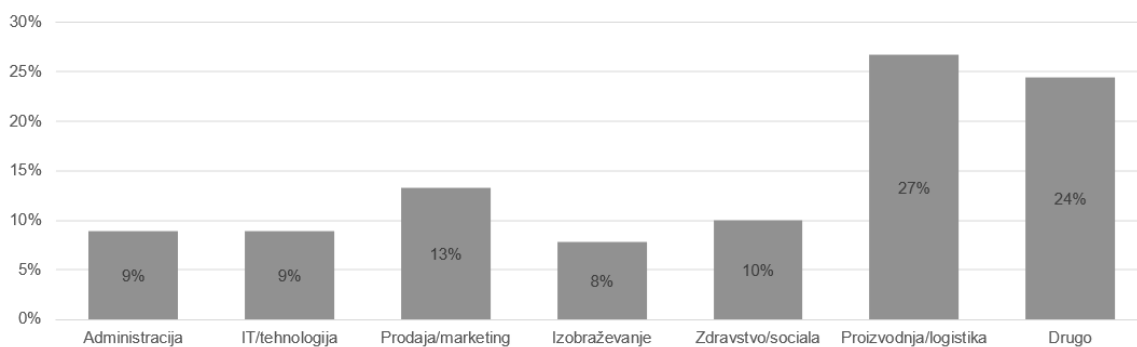
Slika 4: Delovna doba



Vir: lastno delo.

Raznolikost področja dela je pomembna za celovito razumevanje vzorca, saj hibridno delo lahko vpliva različno glede na naravo dela. Vzorec je vključeval različna področja; 24 (27 %) udeležencev dela v proizvodnji, 22 (24 %) udeležencev pa na drugih področjih, ki niso posebej navedena. Preostali sektorji so zastopani manj, vendar pomembno 12 (13 %) udeležencev v prodaji, 9 (10 %) udeležencev v zdravstvu, 8 (9 %) udeležencev tako v informacijski tehnologiji (angl. Information Technology – IT) kot v administraciji in 7 (8 %) udeležencev v izobraževanju. Ta porazdelitev, ki je prikazana na sliki 5, omogoča proučitev razlik v stališčih glede hibridnega dela med sektorji, ki se po naravi dela in zahtevah lahko precej razlikujejo.

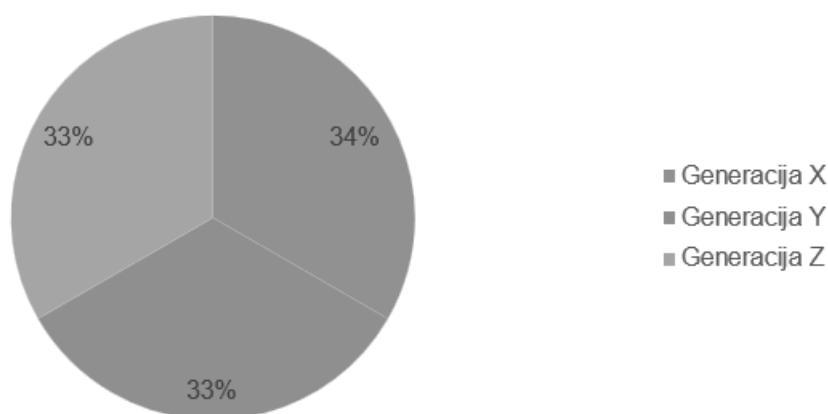
Slika 5: Področje dela



Vir: lastno delo.

Vzorec je bil razdeljen na tri glavne starostne skupine, ki so služile kot osnova za proučitev razlik med pripadniki različnih generacij. Na sliki 6 vidimo, da je bilo mlajših udeležencev, starih do 28 let starosti, 30 (34 %), pripadnikov srednje generacije, starih od 29 do 44 let, je bilo 30 (33 %), starejših od 45 do 60 let starosti pa enako 30 (33 %). Te skupine sem izbrala z namenom, da raziščem, kako se stališča do hibridnega dela razlikujejo med generacijami, saj različne generacije pogosto kažejo različen odnos do dela, tehnologije in fleksibilnosti.

Slika 6: Generacije



Vir: lastno delo.

Generacijska analiza je zato osrednji del raziskave. Osvetlila bo morebitne razlike v stališčih do hibridnega dela med mlajšimi zaposlenimi, ki so večinoma digitalno naravnani, in starejšimi generacijami, ki lahko imajo drugačna pričakovanja glede delovnih pogojev.

6 REZULTATI

V tem poglavju je predstavljena analiza podatkov o stališčih pripadnikov različnih generacij do hibridnega dela. Osredotočila sem se na preverjanje treh hipotez, ki se nanašajo na naklonjenost hibridnemu delu, zaznavanje njegovih pozitivnih vidikov in psihosocialne izzive. Rezultati so prikazani s pomočjo statističnih testov, opisnih statistik in primerjav med pripadniki generacij. Za vsako posamezno hipotezo so podrobneje predstavljene ugotovitve.

6.1 Preverjanje raziskovalnih hipotez

H1: Pripadniki generaciji X so manj naklonjeni hibridnemu delu kot pripadniki generacij Y in Z.

V raziskavi sem preverjala hipotezo H1, ki predstavlja, da so pripadniki generacije X manj naklonjeni hibridnemu delu kot pripadniki generacij Y in Z. Pri tem sem oblikovala indeks H1, ki predstavlja, kot je opisano v metodološkem delu, povprečje odgovorov na tri vsebinsko povezane trditve iz vprašanja 7 v anketi.

Trditve, povezane z izzivi hibridnega dela, zlasti na področju povezanosti in tehnološke usposobljenosti, so bile:

- delo od doma zmanjšuje mojo pripadnost timu/organizaciji,
- v pisarni se počutim bolj povezan s sodelavci,
- pri hibridnem delu uspešno uporabljam digitalna orodja.

Pred izračunom indeksov so bile merske skale postavk poenotene, nato pa je bil indeks H1 izračunan kot povprečna vrednost treh prej navedenih trditev za vsakega posameznega udeleženca, kot je prikazano v tabeli 3. Na podlagi tega indeksa sem proučila razlike med pripadniki generacij X, Y in Z.

Tabela 3: Opisne statistike stališč do hibridnega dela po generacijah (X, Y, Z)

	Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Hibridno delo zmanjšuje mojo pripadnost timu/organizaciji	3,23	1,2	3,0	3,00	1	5
V pisarni se počutim bolj povezan s sodelavci.	2,79	1,4	3,0	3,00	1	5
Pri hibridnem delu uspešno uporabljam digitalna orodja.	2,49	1,5	2,0	1,00	1	5

Vir: lastno delo.

Za vsako trditev so bila izračunana opisna statistična merila. Najvišjo povprečno oceno pri trditvi, da hibridno delo zmanjšuje pripadnost organizaciji (3,23), imajo pripadniki generacije X, kar kaže na to, da se ta generacija v hibridnem načinu dela počuti najmanj povezano z organizacijo. V pisarni se generaciji X in Y počutita bolj povezani s sodelavci kot pripadniki generacije Z, kar je razvidno iz višje povprečne ocene pri drugi trditvi (2,79). Najnižjo oceno uspešnosti uporabe digitalnih orodij pri hibridnem delu (2,49) so podali ravno pripadniki generacije X, kar nakazuje večje izzive pri uporabi tehnologije.

Kljub tem razlikam v povprečjih, sem preverila, ali so razlike statistično značilne. Ker podatki niso bili normalno porazdeljeni (Shapiro-Wilkov test; $p = 0,035$), sem uporabila neparametrični Kruskal-Wallisovov test, ki predstavlja ustrezno alternativo enosmerni

ANOVI za primerjavo več skupin. Rezultat testa ($\chi^2 = 6,134$; $df = 2$; $p = 0,047$) kaže na statistično značilne razlike v indeksu H1 med generacijami.

Za nadaljnjo analizo sem izvedla post-hoc teste s korekcijo po Bonferroniju, ki zmanjšuje možnost napake 1. vrste zaradi večkratnega testiranja. Rezultati so pokazali vrednosti, prikazane v tabeli 4.

Tabela 4: Rezultati post-hoc analiz z Bonferronijevo korekcijo za primerjave med generacijami

	P-vrednost	P-vrednost po Bonferroni korekciji
<i>X vs Y</i>	0,049	0,148
<i>X vs Z</i>	0,022	0,067
<i>Y vs Z</i>	0,917	1

Vir: lastno delo.

Razlike med generacijami so bile torej statistično značilne pred korekcijo, vendar po Bonferronijevi korekciji niso dosegle mejne vrednosti ($p < 0,05$), ki bi omogočala potrjevanje hipoteze z visoko stopnjo zaupanja. Najbližje tej meji je razlika med generacijama X in Z ($p = 0,067$), kar nakazuje trend razlik, a ne potrjuje jasne statistične razlike.

Hipoteze H1 ne morem potrditi, vendar so opažene tendence skladne s pričakovanji. Pripadniki generacije X izkazujejo nižjo naklonjenost hibridnemu delu, kar je lahko posledica več dejavnikov. Med njimi lahko izpostavimo tehnične veščine in manjšo usposobljenost za uporabo digitalnih orodij, kar zmanjšuje občutek učinkovitosti. Šibkejši občutek povezanosti s sodelavci oziroma organizacijo je lahko posledica tega, saj tradicionalne oblike dela, na katere so bolj navajeni, temeljijo na osebni prisotnosti in rutini. Izpostavimo lahko še manjšo fleksibilnost in samostojnost pri organizaciji dela, kar zahteva hibridni model. Na drugi strani so pripadniki generacij Y in Z bolj prilagojeni hibridnemu delu, bolje obvladajo digitalna orodja, lažje ohranjajo občutek povezanosti pri delu od doma in bolj cenijo fleksibilnost. Čeprav razlike med generacijami niso bile statistično potrjene v strogi metodološki interpretaciji, ugotovitve nakazujejo pomembne trende, ki jih je smiselno upoštevati pri oblikovanju organizacijskih politik, predvsem pri podpori starejšim generacijam v hibridnem delu.

H2: Pripadniki generacije Y so najbolj naklonjeni hibridnemu delu.

Za proučevanje razlik pri stališčih do pozitivnih vidikov hibridnega dela med pripadniki različnih generacij sem oblikovala indeks H2, ki je zajemal zaznave udeležencev o fleksibilnosti, ravnovesju med delom in prostim časom ter uporabi digitalnih orodij iz 7. vprašanja v anketi. Indeks H2 je bil sestavljen iz povprečja ocen treh trditev:

- hibridno delo mi omogoča večjo fleksibilnost,

- hibridni način dela izboljšuje moje ravnoesje med službenim in zasebnim življenjem,
- pri hibridnem delu uspešno uporabljam digitalna orodja.

Tabela 5: Opisne statistike pozitivnih vidikov hibridnega dela med udeleženci

	Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Hibridno delo mi omogoča svobodo.	2,59	1,5	2,0	1,00	1	5
Hibridno delo izboljšuje moje ravnoesje med službo in zasebnim življenjem.	2,70	1,5	3,0	1,00	1	5
Pri hibridnem delu uspešno uporabljam digitalna orodja.	2,49	1,5	2,0	1,00	1	5

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 vidimo, da je vsak udeleženec prejel skupno oceno, ki je predstavljala njegovo zaznavo pozitivnih vidikov hibridnega dela. Rezultati kažejo, da udeleženci v povprečju izražajo relativno pozitivno mnenje o teh vidikih, pri čemer nekoliko izstopa izboljšanje ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem (2,70), sledita fleksibilnost (2,59) in uspešna uporaba digitalnih orodij (2,49).

Ker je Shapiro-Wilkov test pokazal, da podatki niso normalno porazdeljeni ($W = 0,903$; $p < 0,001$), sem za proučitev razlik med generacijami uporabila neparametrični Kruskal-Wallisov test. Rezultati so pokazali statistično značilne razlike med skupinami ($\chi^2 = 11,552$; $df = 2$; $p = 0,003$), kar kaže na to, da pripadniki posameznih generacij različno vrednotijo pozitivne vidike hibridnega dela. Za natančnejšo identifikacijo razlik med pari generacij sem nadalje izvedla post-hoc analizo z uporabo Mann-Whitneyjevih testov, pri čemer sem uporabila Bonferronijevo korekcijo za prilagoditev tveganja napake 1. vrste. Rezultati so prikazani v tabeli 6.

Tabela 6: Rezultati Mann-Whitneyjevih post-hoc testov z Bonferronijevo korekcijo za primerjave med generacijami

	p-vrednost	p-vrednost po Bonferronijevi korekciji
<i>X vs Y</i>	0,285	0,854
<i>X vs Z</i>	0,009	0,027
<i>Y vs Z</i>	0,002	0,006

Vir: lastno delo.

Ti rezultati kažejo, da pripadniki generacije Z izražajo nižjo naklonjenost pozitivnim vidikom hibridnega dela v primerjavi z generacijama X in Y. Posebej izstopa razlika med generacijama Z in Y, kjer pripadniki generacije Y hibridno delo zaznavajo kot bolj fleksibilno, kot pomoč pri doseganju ravnovesja ter kot nekaj, kar zmorejo digitalno učinkovito izvajati. Nasprotno je generacija Z kljub visoki digitalni pismenosti pri oceni teh vidikov bolj zadržana.

Na podlagi teh ugotovitev hipoteze H2 ni mogoče potrditi v celoti. Rezultati podpirajo trditev, da pripadniki generacije Y hibridno delo doživljajo kot pozitivno, predvsem v primerjavi s pripadniki generacije Z, ki ima glede tega bolj zadržana stališča. Razlika med pripadniki generacij Y in X pa ni statistično značilna, zato ne moremo potrditi, da je generacija Y v absolutnem smislu najbolj naklonjena hibridnemu delu med vsemi tremi generacijami.

Razlike med pripadniki različnih generacij v odnosu do hibridnega dela bi lahko bile povezane z življenjskim slogom, pričakovanji in delovnimi izkušnjami. Pripadniki generacije Y, ki je pogosto že utrjena na delovnem mestu, a hkrati dovolj vešča, hibridno delo zaznavajo kot priložnost za večjo avtonomijo. Nasprotno mlajši, pripadniki generacije Z, ki pogosto šele vstopajo na trg dela, morda bolj iščejo strukturo, mentorstvo in neposredno interakcijo, ki jo fizično delo v pisarni omogoča.

H3: Pripadniki generacije Z težje vzdržujejo produktivnost v okolju dela od doma kot v pisarni.

Za proučevanje psiholoških izzivov, povezanih z delom od doma, sem oblikovala indeks H3, ki je zajemal povprečje ocen dveh trditev, osredotočenih na težave s koncentracijo in občutkom osamljenosti. Prva uporabljena trditev izhaja iz vprašanja 7, druga iz vprašanja 21 v anketi in sta navedeni spodaj:

- Pri hibridnem delu imam več težav s koncentracijo.
- Pri hibridnem delu pogosteje doživljam občutek osamljenosti.

Tabela 7: Opisne statistike psihosocialnih izzivov pri hibridnem delu

	Povprečje	Mediana	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Pri hibridnem delu imam več težav s koncentracijo.	3,37	1,2	3,0	3,00	1	5
Pri hibridnem delu uspešno uporabljam digitalna orodja.	3,13	1,1	3,0	3,00	1	5

Vir: lastno delo.

Z oblikovanjem povprečne vrednosti teh dveh trditev, prikazanih v tabeli 7, je vsak udeleženec v raziskavi prejel skupno oceno, ki izraža zaznane psihosocialne izzive pri hibridnem delu. Povprečna ocena za trditev, povezano s težavami pri koncentraciji (3,37), nakazuje rahlo povečano izraženost te težave. Po drugi strani je ocena občutka osamljenosti (3,13) nakazala zmerno prisotnost socialnih izzivov pri hibridnem delu. Povprečne ocene so prikazane še grafično na sliki 9.

Pred izvedbo nadaljnje analize sem s Shapiro-Wilkovim testom preverila normalnost porazdelitve podatkov. Rezultat ($w = 0,962$; p -vrednost = 0,009) je pokazal, da porazdelitev ni normalna ($p < 0,05$), zato sem uporabila neparametrični Kruskal-Wallisov test, ki je primeren za proučitev razlik med tremi ali več skupinami pri nenormalno porazdeljenih podatkih.

Rezultati Kruskal-Wallisovega testa ($\chi^2 = 3,491$; $df = 2$; p -vrednost = 0,175) niso pokazali statistično značilnih razlik med pripadniki različnih generacij glede izraženosti psihosocialnih izzivov pri hibridnem delu. Ker p -vrednost presega prag statistične značilnosti, ki je 0,05, ni bilo smiselno nadaljevati s post-hoc analizami.

Hipoteza H3 je predvidevala, da bodo pripadniki generacije Z zaradi manj delovnih izkušenj in večje izpostavljenosti socialni izolaciji težje vzdrževali produktivnost pri delu od doma, predvsem zaradi večjih težav s koncentracijo in občutka osamljenosti. Vendar analiza ni potrdila prisotnosti statistično pomembnih razlik med pripadniki generacij X, Y in Z, zato hipoteze H3 ne moremo potrditi.

Čeprav se domneva o večjih psiholoških izzivih med mlajšimi zaposlenimi zdi logična glede na njihove delovne okoliščine in življenjsko fazo, rezultati raziskave kažejo, da se pripadniki vseh generacij v proučevanem vzorcu podobno soočajo s psihosocialnimi izzivi pri hibridnem delu. To lahko pomeni, da dejavniki, kot so osebne delovne navade, delovno okolje in podpora organizacije, pomembneje vplivajo na zaznavanje teh izzivov kot pripadnost posamezni skupini generacij.

6.2 Odgovor na raziskovalno vprašanje

RV: Kako se stališča pripadnikov različnih generacij X, Y in Z razlikujejo v zvezi s fleksibilnostjo pri delu, naklonjenostjo hibridnemu delu in prilagajanjem digitalnim orodjem?

Na podlagi rezultatov treh hipotez lahko ugotovimo, da se pri naklonjenosti hibridnemu delu pri hipotezi H1 kaže trend, da so pripadniki generacije X manj naklonjeni hibridnemu delu kot pripadniki mlajših generacij. Čeprav razlike po statistični korekciji niso bile več značilne, rezultati nakazujejo, da so pripadniki generacije X manj povezani s sodelavci in organizacijo ter izražajo večje izzive pri uporabi digitalnih orodij. To kaže na nekoliko bolj tradicionalna stališča do dela in manjšo prilagojenost hibridnemu okolju.

Glede zaznave pozitivnih vidikov hibridnega dela pri hipotezi H2, kot so fleksibilnost, ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ter digitalna učinkovitost, so bili rezultati statistično značilno različni med pripadniki različnih generacij. Pripadniki generacije Y so ta vidik ocenili najvišje, kar kaže na njihovo najbolj pozitivno stališče do hibridnega dela, zlasti v primerjavi s pripadniki generacije Z, ki so bili pri oceni bolj zadržani.

V povezavi s psihosocialnimi izzivi hibridnega dela pri hipotezi H3, kot so osamljenost in težave s koncentracijo, ni bilo zaznanih statistično značilnih razlik med pripadniki različnih generacij. To pomeni, da se zaposleni vseh generacij v podobni meri srečujejo s tovrstnimi izzivi pri delu od doma.

Skupna ugotovitev je, da med pripadniki različnih generacij obstajajo določene razlike v stališčih do hibridnega dela, vendar so te razlike najizrazitejše pri zaznavanju pozitivnih vidikov, manj pa pri psihosocialnih izzivih. Pripadniki generacije X izkazujejo več zadržkov, medtem ko so pripadniki generacije Y najbolj pozitivno naravnani. Kljub digitalni pismenosti pripadniki generacije Z ne izražajo tako visoke naklonjenosti, kot bi lahko pričakovali. Ti rezultati nakazujejo, da pri oblikovanju hibridnega modela ni smiselno slediti enotnemu pristopu, temveč je priporočljivo upoštevati specifične potrebe in zaznave pripadnikov posameznih generacij. Še posebej sta potrebna podpora starejših zaposlenih in vključevanje pripadnikov mlajših generacij v delovno okolje.

7 DISKUSIJA

V tem poglavju je obravnavan širši pomen rezultatov empirične raziskave. Najprej so interpretirane ugotovitve ter umeščene v obstoječi teoretični okvir. Sledi opozorilo na omejitve raziskave, ki vplivajo na njeno posplošljivost. Poglavje se zaključí s priporočili za prakso in predlogi nadaljnjih raziskovalnih priložnosti.

7.1 Interpretacija rezultatov

V okviru raziskave sem proučevala vpliv generacijskih razlik na stališča hibridnega dela, pri čemer sem preverjala tri hipoteze, ki so naslavljalje delovno motivacijo, produktivnost in psihološke izzive pri delu od doma.

Pri hipotezi H1, ki je predvidevala, da so pripadniki generacije X manj naklonjeni hibridnemu delu kot pripadniki generacij Y in Z, sem s Kruskal-Wallisovim testom ugotovila statistično značilne razlike med generacijami, vendar post-hoc analiza ni potrdila razlik med posameznimi pari. Opazili smo le trend razlikovanja med generacijama X in Z, medtem ko se X in Y nista razlikovala. Hipoteze torej ne moremo potrditi, ampak se kaže tendenca, da so pripadniki generacije X manj naklonjeni hibridnemu delu kot pripadniki generacije Z, medtem ko se med X in Y naklonjenost praktično ne razlikuje. Ta ugotovitev je skladna z raziskavami, ki kažejo, da je generacija Z bolj digitalno pismena in naklonjena tehnološko podprtemu delu (Twenge, 2017a; Elayan, 2022), medtem ko pripadniki generacije X pogosto dajejo večjo težo neposredni komunikaciji in tradicionalnim organizacijskim strukturam (Cennamo in Gardner, 2008). Twenge (2017a) izpostavlja, da pripadniki generacije X ohranjajo bolj tradicionalna delovna stališča in so manj naklonjeni novim oblikam dela, kar podpira opažene tendence manjše naklonjenosti hibridnemu delu pri tej generaciji.

Hipoteza H2 je predvidevala, da so pripadniki generacije Y najbolj naklonjeni hibridnemu delu in zaznavajo večjo učinkovitost kot pripadniki mlajših generacij. Rezultati so pokazali statistično značilne razlike med pripadniki različnih generacij, pri čemer so bile razlike izrazite med pripadniki generacij Y in Z ter med pripadniki generacij X in Z, med X in Y pa razlik ni bilo. To pomeni, da so si pripadniki generacij X in Y podobni v pozitivnem vrednotenju hibridnega dela, medtem ko so pripadniki generacije Z izrazili nižjo naklonjenost. To je v nasprotju z ugotovitvami raziskave, ki poudarja fleksibilnost in ravnovesje kot ključne vrednote pripadnikov generacije Y (Ng in drugi, 2010), a hkrati potrjuje ugotovitve Twenge (2017a), da so pripadniki generacije Y bolj pozitivno naravnani do fleksibilnih oblik dela kot pripadniki generacije Z. Hipoteza H3 je izhajala iz predpostavke, da pripadniki generacije Z težje vzdržujejo produktivnost v okolju dela od doma kot v pisarni. Rezultati niso pokazali statistično značilnih razlik med generacijami. Kljub pričakovanjem, ki izhajajo iz raziskav in opozarjajo, da mlajši zaposleni, pripadniki generacije Z, pogosto poročajo o občutku izoliranosti in težavah pri osredotočanju med delom od doma (Wang in drugi, 2021), se to v našem vzorcu ni potrdilo. Možno je, da se pripadniki generaciji Z uspešno prilagajajo izzivom dela od doma, morda zaradi pogostejšega stika z digitalnim okoljem že v izobraževalnem procesu (Twenge, 2017b).

Skupna ugotovitev raziskave je, da se generacijske razlike najbolj kažejo pri motivaciji in pozitivnih vidikih hibridnega dela, medtem ko pri zaznani učinkovitosti in psiholoških izzivih statistično značilnih razlik ni bilo. To potrjuje ugotovitev Barrera in drugi (2021), da bo delo od doma dolgoročno sprejeto kot običajen del delovnih praks vseh generacij. Rezultati kažejo, da so pripadniki generacij X in Y bolj pozitivno naravnani do hibridnega

dela, pri čemer pripadniki generacije Z izražajo več zadržanosti, kljub poudarjeni želji po fleksibilnosti, avtonomiji in uporabi tehnologije (Elayan, 2022; Ng, Schweitzer in Lyons, 2010). Po drugi strani pri oblikovanju stališč očitno pomembno vlogo igrajo izkušnje, delovne navade ter pričakovanja glede strukture in podpore. Za preglednejšo predstavitev rezultatov so hipoteze povzete še v tabeli 8, kjer je prikazano, ali je bila hipoteza potrjena ali ne, ter ključne ugotovitve za pripadnike posamezne generacije.

Tabela 8: Pregled potrditve hipotez in ključnih ugotovitev po generacijah

Hipoteza	Rezultat	Potrjeno
RV: Kako se stališča pripadnikov različnih generacij X, Y in Z razlikujejo v zvezi s fleksibilnostjo pri delu, naklonjenostjo hibridnemu delu in prilagajanjem digitalnim orodjem?	V stališčih do hibridnega dela se kažejo pomembne razlike, in sicer so pripadniki generacije X hibridnemu delu manj naklonjeni in imajo več digitalnih izzivov, pripadniki generacije Y hibridno delo vidijo kot priložnost za fleksibilnost in ravnovesje, pripadniki generacije Z kljub digitalni pismenosti kažejo zadržanost. Psihološki izzivi se pojavljajo podobno pri vseh.	DELNO
H1: Pripadniki generacij X so manj naklonjeni hibridnemu delu kot pripadniki generacij Y in Z.	Kaže se trend, da so pripadniki generacije X manj naklonjeni hibridnemu delu kot generaciji Y in Z. To je predvsem povezano z večjimi težavami pri uporabi digitalnih orodij in slabšim občutkom povezanosti, medtem ko sta generaciji Y in Z bolj prilagojeni hibridnemu delu.	NE
H2: Pripadniki generacije Y so najbolj naklonjeni hibridnemu delu.	Statistična analiza je pokazala razlike med generacijami. Pripadniki generacije Y vrednotijo pozitivne vidike hibridnega dela bolj ugodno kot generacija Z, medtem ko razlika med generacijama Y in X ni statistično značilna. Generacija Z kljub visoki digitalni pismenosti ostaja bolj zadržana.	DELNO
H3: Pripadniki generacije Z težje vzdržujejo produktivnost v okolju dela od doma kot v pisarni.	Rezultati ne kažejo statistično značilnih razlik med generacijami X, Y in Z pri težavah s koncentracijo in občutkom osamljenosti, kar pomeni, da se zaposleni vseh generacij soočajo s podobnimi psihosocialnimi izzivi pri hibridnem delu.	NE

Vir: lastno delo.

7.2 Omejitve raziskave

Vzorec je bil relativno majhen, kar vpliva na moč statističnih testov. Vzorec ni bil enakomerno porazdeljen po spolu, saj je bilo v njem 37 % moških in 63 % žensk, kar lahko posredno vpliva na zanesljivost primerjav med generacijami. Spol lahko vpliva na

zanesljivost fleksibilnosti, digitalne kompetentnosti in stališč pri psiholoških izzivih v odnosu s hibridnim delom, zato bi bila za večjo splošljivost rezultatov priporočljiva bolj uravnotežena spolna zastopnost.

Podatki so bili zbrani s spletno anketo, kar pomeni, da so sodelovali le posamezniki z dostopom do interneta in osnovnim digitalnim znanjem. To lahko vodi v pristranskost, saj lahko izključi manj digitalno pismene posameznike, zlasti pripadnike starejših generacij. Poleg tega je vprašalnik temeljil na subjektivnem zaznavanju udeležencev, kar pomeni, da rezultati lahko odražajo trenutna razpoloženja, osebne interpretacije ali socialno zaželeno vedenje, ne pa nujno dejanskega vedenja ali učinkovitosti. Indeksi H1, H2 in H3 so temeljili zgolj na trditvah, kar pomeni, da ne zajemajo vseh konstruktov, na primer motivacije, produktivnosti in podobno, kar tipično zmanjšuje njihovo vsebinsko veljavnost. Indeks H3 je bil oblikovan na podlagi trditev, ki merijo psihosocialne izzive pri delu od doma, kot so težave s koncentracijo in občutek osamljenosti, kar predstavlja nekoliko drugačen pristop v primerjavi z začetno predpostavko, ki je vključevala digitalno kompetentnost. Ta sprememba lahko vpliva na interpretacijo rezultatov in primerjave z drugimi raziskavami, ki se osredotočajo na digitalne veščine.

Raziskava je bila izvedena v specifičnem časovnem in družbenem kontekstu, saj se lahko stališča do hibridnega dela skozi čas spremenijo, hkrati vpliva na kulturni in organizacijski kontekst. Organizacije, ki imajo bolj digitalno naravnano kulturo, lahko ponujajo drugačne pogoje kot tiste organizacije, ki imajo bolj tradicionalno okolje. Zaradi nenormalne porazdelitve podatkov so bili uporabljeni neparametrični testi, ki so sicer robustni, ampak manj občutljivi na subtilne razlike med skupinami. Posledično obstaja možnost, da nekatere šibke, a še vedno pomembne razlike niso bile zaznane kot statistično značilne. Raziskava ne upošteva drugih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na stališča hibridnega dela, kot so na primer specifično delovno mesto, prejšnje izkušnje s hibridnim delom itd.

Kljub navedenim omejitvam ima raziskava pomembno vrednost, saj ponuja vpogled v stališča o hibridnem delu med pripadniki različnih generacij. Rezultati raziskave so lahko vseeno uporabljeni kot izhodišče za prihodnje obsežnejše raziskave, ki bi še poglobljeno proučile razlike med pripadniki posameznih generacij pri njihovih stališčih do fleksibilnosti, produktivnosti in psihološkega doživljanja hibridnega dela. Poleg tega raziskava predstavlja osnovo za organizacije za razmislek o pristopih k organizaciji dela, ki bi upoštevala raznolikost izkušenj, potreb in stališč posameznih pripadnikov različnih generacij. V času, ko postaja hibridno delo vse bolj razširjena oblika, so takšne ugotovitve dragocene za oblikovanje delovnih okolij, ki ne spodbujajo le učinkovitosti, temveč tudi dobrobit zaposlenih.

7.3 Priporočila za prakso in raziskovalne priložnosti

Rezultati raziskave ponujajo pomembne praktične usmeritve za organizacije, ki uvajajo ali nadgrajujejo hibridne oblike dela. Ugotovitve kažejo, da so pripadniki generacije Y najbolj

naklonjeni hibridnemu delu, predvsem zaradi možnosti večje fleksibilnosti, ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem ter uspešnosti prilagajanja digitalnim orodjem. To pomeni, da lahko organizacije pri oblikovanju modelov za to generacijo več pozornosti namenijo omogočanju avtonomije, prilagodljivih urnikov in podpore pri samostojnem opravljanju hibridnega dela. Podobne ugotovitve so že bile izpostavljene (Twenge, 2010), ki generacijo Y pogosto opisujejo kot tehnološko veščo, fleksibilno usmerjeno in bolj osredotočeno na iskanje ravnovesja med delom in življenjem.

Po drugi strani pa rezultati niso pokazali statistično pomembnih razlik v negativnih psiholoških doživljanjih med pripadniki generacij, kot so občutek osamljenosti in težave s koncentracijo, čeprav je hipoteza H3 izhajala iz predpostavke, da so pripadniki generacije Z pri tem bolj ranljivi. To odpira vprašanje, ali socialna izolacija in pomanjkanje delovnih izkušenj nista edina ali glavna dejavnika, ki vplivata na psihološko doživljanje hibridnega dela. Hkrati nakazuje potrebo po širšem razumevanju različnih osebnih in organizacijskih dejavnikov. Nekatere študije sicer opozarjajo na večjo občutljivost generacije Z za psihološke pritiske in manjšo delovno stabilnost (Schroth, 2019), vendar rezultati te raziskave takšnih razlik niso potrdili.

Za prakso to pomeni, da pri načrtovanju hibridnih delovnih politik ni smiselno upoštevati le starostne pripadnosti, temveč tudi druge dejavnike, na primer osebnostne lastnosti, delovno vlogo, stopnjo samostojnosti in kakovost komunikacije v timu. Pomembno je razviti prilagodljive modele, ki omogočajo individualiziran pristop glede na potrebe zaposlenih. Pristop k hibridnemu delu mora biti torej čim bolj prilagojen posamezniku oziroma delovnemu kolektivu. Kot opozarjata Felstead in Henseke (2017), uspešnost hibridnega dela ni odvisna samo od organizacijske politike, temveč še od delovne kulture in podpornih sistemov, ki zaposlenim omogočajo učinkovito delo od doma.

Ker zadeva raziskovalne priložnosti, bi bilo smiselno v prihodnje raziskave vključiti večje in bolj raznolike vzorce, da bi se omogočilo preverjanje razlik glede na druge demografske ali psihološke dejavnike. Posebno bi bilo koristno raziskati, kateri drugi dejavniki, poleg generacijske pripadnosti, vplivajo na stališča psihosocialnih izzivov pri hibridnem delu, na primer osebnostne značilnosti, socialna podpora ali narava delovnih nalog. Obenem bi bilo koristno uporabiti kvalitativne metode, s katerimi bi lahko podrobneje razumeli izkušnje posameznikov pri hibridnem delu in tako dopolnili kvantitativne ugotovitve. Nadaljnje raziskave bi lahko vključevale longitudinalne pristope za spremljanje sprememb v doživljanju hibridnega dela skozi čas, še posebej v kontekstu hitrega tehnološkega razvoja in spreminjajočih se družbenih norm dela.

8 SKLEP

Sklepno poglavje prinaša povzetek raziskovalnega procesa in najpomembnejših ugotovitev, ki izhajajo iz analize generacijskih razlik v odnosu do hibridnega dela. Cilj magistrskega

dela je bil raziskati stališča pripadnikov generacij X, Y in Z glede hibridnega dela. Osrednje RV je bilo, kako se stališča pripadnikov različnih generacij X, Y in Z razlikujejo v zvezi s fleksibilnostjo pri delu, naklonjenostjo hibridnemu delu ter prilagajanjem digitalnim orodjem. Rezultati kažejo, da so pripadniki generacije X do hibridnega dela manj naklonjeni in se pogostejše soočajo z digitalnimi izzivi. Pripadniki generacije Y ga razumejo kot priložnost za večjo fleksibilnost ter uravnoteženje dela in zasebnega življenja. Pripadniki generacije Z kljub digitalni pismenosti do hibridnega dela izražajo določeno zadržanost. Psihološki izzivi se pojavljajo podobno pri pripadnikih vseh generacij.

Pri tem sem se osredotočila na tri ključne dimenzije, ki predstavljajo temelj sodobnega delovnega okolja. Hibridno delo kot model, ki združuje delo od doma in prisotnost v pisarni, namreč zahteva tako prilagodljivo organizacijsko kulturo kot individualne kompetence zaposlenih. Z namenom proučevanja razlik med generacijami sem uporabila kvantitativni pristop in s pomočjo Kruskal-Wallisovega testa neparametričnosti analizirala odgovore udeležencev raziskave. V okviru proučevanja sem preverjala tri raziskovalne hipoteze, ki so naslavljalale različne vidike stališč hibridnega dela. Za potrebe analize hipoteze H3 sem oblikovala indeks iz dveh vsebinsko sorodnih trditev, ki sta bili sicer umeščeni v različna vprašanja. Obe trditvi sta merili psihološke vidike dela od doma, zato je bila združitev smiselna z vidika širšega razumevanja izzivov.

Rezultati analize so pokazali, da obstajajo nakazane, a ne statistično potrjene razlike med generacijami glede motivacije za delo v hibridnem okolju. Med generacijama X in Z se je pokazal trend razlik (p -vrednost = 0,067), kar nakazuje, da je generacija X manj naklonjena hibridnemu delu kot generacija Z, a hipoteze H1 ni bilo mogoče potrditi. Pripadniki generacije X so izražali večjo potrebo po strukturi in osebni stiku, kar lahko vpliva na nižjo zaznano motivacijo pri delu od doma. Hipoteza H2 je bila delno potrjena, saj se je pokazalo, da so pripadniki generacije Y izrazito bolj pozitivno naravnani do hibridnega dela kot pripadniki generacije Z (p -vrednost = 0,006), medtem ko razlike med generacijama X in Y niso bile statistično značilne. Hipoteza H3, ki je predpostavljala razlike v psiholoških izzivih med pripadniki različnih generacij, tudi ni bila potrjena. Čeprav so bile opažene nekatere razlike v odgovorih, te niso bile dovolj izrazite, da bi jih lahko opredelili kot statistično značilne.

Primerjava stališč pripadnikov generacij X, Y in Z glede hibridnega dela je pokazala nekatere pomembne razlike, zlasti pri stališčih do povezanosti, uporabe digitalnih orodij in zaznave pozitivnih vidikov hibridnega dela. Pripadniki generacije Y so bili najbolj pozitivno naravnani, saj so izrazito izpostavili fleksibilnost in ravnovesje med delom in prostim časom. Pripadniki generacije Z kljub digitalni pismenosti niso izrazili tako visoke naklonjenosti hibridnemu delu, kot bi pričakovali, saj so pokazali določeno zadržanost. Pripadniki generacije X so izkazali največ zadržkov in večje izzive pri prilagajanju digitalnim orodjem. Razlike pri psiholoških izzivih in občutkih pripadnosti so se sicer nakazovale, a po korekciji niso bile statistično potrjene, zato teh razlik ni mogoče razlagati kot dokončnih. Primerjava

je torej pokazala, da je pomembno prilagajanje hibridnega modela glede na specifične potrebe pripadnikov posameznih generacij, saj enak pristop ni optimalen za vse zaposlene.

Glavni prispevek magistrskega dela je v boljšem razumevanju stališč pripadnikov posamezne generacije in kako ti vrednotijo hibridno delo, kar je v času naraščajoče prisotnosti te oblike ključnega pomena. Ugotovitve raziskave potrjujejo, da generacijska pripadnost pomembno vpliva predvsem na področje motivacije, kar pomeni, da imajo mlajši zaposleni drugačna pričakovanja in potrebe v primerjavi s starejšimi sodelavci. Pripadniki generacije Y so hibridno delo prepoznali kot priložnost za večjo fleksibilnost in boljše ravnoesje med poklicnim in zasebnim življenjem, medtem ko so pripadniki generacije Z pokazali zadržanost kljub digitalni pismenosti. Pripadniki generacije X so izražali še več zadržkov, saj pri tem načinu dela vidijo tveganja za zmanjšanje pripadnosti timu in slabše medosebne odnose. Te razlike ponujajo pomembne smernice za delodajalce, ki oblikujejo trajnostne kadrovske politike. Le z razumevanjem specifičnih potreb in vrednot različnih generacij bo mogoče oblikovati učinkovito delovno okolje.

Na podlagi analiziranih podatkov lahko zaključimo, da hibridno delo kot model omogoča številne prednosti, ki jih je ob premišljenem uvajanju in ustrezni organizacijski podpori mogoče uspešno izkoristiti v različnih demografskih skupinah. Prilagajanje delovnega okolja potrebam različnih generacij, zagotavljanje tehnične podpore, jasna pravila dela od doma ter spodbujanje medgeneracijskega sodelovanja so ključni dejavniki uspeha. Hibridno delo torej ne predstavlja le kratkoročne rešitve, temveč strateško priložnost za preoblikovanje delovnih praks, ki omogočajo večjo prilagodljivost, povečano motivacijo in dolgoročno zadovoljstvo zaposlenih ne glede na njihovo generacijsko pripadnost.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Buła, P., Thompson, A. in Żak, A. A. (2023). Nurturing teamwork and team dynamics in a hybrid work model. *Central European Management Journal*, 31(1), 475–489. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-12-2022-0277>
2. Merkuž, A. in Mihelič, K. K. (2023). Thriving while working remotely: The role of family-work affect, exploration, and ambidextrous leadership. *SAGE Open*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440231155152>
3. Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M. in Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?. *BMC public health*, 20(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>
4. Tigga, A. (2023). Navigating the paradigm shift in the workplace post 2020: A review on hybrid work model and work-life balance. *International Journal for Future and Modern Research*, 3(6), 1–12. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i02.41256>
5. Zhu, Y. (2025). Navigating communication in hybrid work environments: Strategies for building cohesion and engagement. V *Proceedings of the 5th International*

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmed, S. in Smith, E. (2023). The Future of Work: Adapting to Remote and Hybrid Models. *Abbottabad University Journal of Business and Management Sciences*, 1(01), 1–12. <https://www.hilarispublisher.com/open-access/the-future-of-work-adapting-to-remote-and-hybrid-models.pdf>
2. Al-Dabbagh, B., Scornavacca, E., Sylvester, A. in Johnstone, D. (2016). The effect of ICT self-discipline in the workplace. V *Proceedings of the Australasian Conference on Information Systems 2015* (str. 1–13). Australasian Association for Information Systems. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=acis2015>
3. Allen, T. D., Golden, T. D. in Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
4. Amigoni, G. (2021). *Physical, digital, and hybrid workspaces: From the process of creation to the process of use*. V *Dynamic capabilities and relationships: Discourses, concepts, and reflections* (str. 127–143). Springer International Publishing.
5. Angelsky, A., Lampe V. in Pupaher M. (2022, 25. marec). *Generacija in komunikacija: Kaj potrebujemo na delovnem mestu?* <https://psihologijadela.com/2022/03/25/generacija-in-komunikacija-kaj-potrebujemo-na-delovnem-mestu/>
6. Aprilina, R. in Martdianty, F. (2023). The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 16(2), 207–222. https://www.researchgate.net/publication/373279655_The_Role_of_Hybrid-Working_in_Improving_Employees'_Satisfaction_Perceived_Productivity_and_Organizations'_Capabilities#read
7. Awan, A. G. in Tahir, M. T. (2015). Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 7(1), 329–345. <https://core.ac.uk/download/pdf/234626193.pdf>
8. Baraldini, C. (2020). *Hybrid jobs & organization of work: skills, roles and measurements* (magistrsko delo). Ekonomska in poslovna fakulteta Univerze v Padovi.
9. Barrero, J. M., Bloom, N. in Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick*. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w28731>
10. Baum, L. in Rau, R. (2024). Balancing work and private life: when does workplace flexibility really help? New insights into the interaction effect of working from home and job autonomy. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1271726. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1271726>

11. Bhardwaj, S., Choudhary, P., Chopra, R. in Chakraborty, D. (2025). High-performance workplace system: a literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 138–150. https://www.researchgate.net/publication/389131991_High-performance_workplace_system_a_literature_review#read
12. Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K. in Hansen, J. P. (2020). Working from home during COVID-19 pandemic: Lessons learned and issues. *Management & Marketing*, 15(1), 458–476. https://backend.orbit.dtu.dk/ws/portalfiles/portal/222975724/Working_from_home_during_COVID_19_pandemic_lessons_learned_and_issues.pdf
13. Castaneda, J. M., Japos, G. in Templonuevo, W. (2022). The effects of hybrid work model on employees and staff's work productivity: A literature review. *JPAIR Multidisciplinary Research*, 50(1), 159–178. https://www.researchgate.net/publication/369951304_Effects_of_Hybrid_Work_Model_on_Employees_and_Staffs_Work_Productivity_A_Literature_Review#read
14. Cennamo, L. in Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891–906. https://www.researchgate.net/publication/235297699_Generational_Differences_in_Work_Values_Outcomes_and_Person-Organization_Values_Fit#read
15. Choudhury, P., Foroughi, C. in Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
16. Dale, G., Wilson, H. in Tucker, M. (2024). What is healthy hybrid work? Exploring employee perceptions on well-being and hybrid work arrangements. *International journal of workplace health management*, 17(4), 335–352. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2024-0041>
17. Demerouti, E. (2025). Time-spatial job crafting and other self-regulation strategies in hybrid work: the impact of a self-training intervention. *Journal of Business and Psychology*, 1–18. https://www.researchgate.net/publication/389132714_Time-Spatial_Job_Crafting_and_Other_Self-Regulation_Strategies_in_Hybrid_Work_The_Impact_of_a_Self-Training_Intervention#read
18. Deschênes, A. A. (2024). Digital literacy, the use of collaborative technologies, and perceived social proximity in a hybrid work environment: Technology as a social binder. *Computers in Human Behavior Reports*, 13, 100351. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2451958823000842/pdf?md5=80158c2b4e7b3cfe1b9d43049d6de82a&pid=1-s2.0-S2451958823000842-main.pdf>
19. DeVaney, S. A. (2015). *Understanding the millennial generation*. *Journal of financial service professionals*, 69(6), 39–47.
20. Ebojoh, S. in Högberg, K. (2024). Exploring Leadership in the Hybrid Workplace. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 17(4), 16–41. <https://doi.org/10.3991/ijac.v17i4.50857>

21. El País. (2025, 10. maj). *El teletrabajo bate récords en España, pero sigue lejos de la media europea*. <https://elpais.com/economia/2025-05-10/el-teletrabajo-bate-records-en-espana-pero-sigue-lejos-de-la-media-europea-y-de-los-paises-mas-avanzados.html>
22. Elayan, M. B. (2022). The New World Of Work And Digital Learning: Millennials And Generation Z. *Webology*, 19(2), 4593–4603. https://www.researchgate.net/publication/366701617_The_New_World_Of_Work_And_Digital_Learning_Millennials_And_Generation_Z#read
23. Eng, I., Tjernberg, M. in Champoux-Larsson, M. F. (2024). Hybrid workers describe aspects that promote effectiveness, work engagement, work-life balance, and health. *Cogent Psychology*, 11(1), 2362535. https://www.researchgate.net/publication/381614588_Hybrid_workers_describe_aspects_that_promote_effectiveness_work_engagement_work-life_balance_and_health#read
24. Esteve-Gonzalez, P., Dutton, W. H., Creese, S. in Agraftiotis, I. (2023). *Cybersecurity implications of changing patterns of office, home, and hybrid work: An exploratory global survey*. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4322366
25. EURES. (2024). *Labour market information Slovenia*. https://eures.europa.eu/living-and-working/labour-market-information-europe/labour-market-information-slovenia_sl
26. Felstead, A. in Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. https://www.researchgate.net/publication/320214416_Assessing_the_growth_of_remote_working_and_its_consequences_for_effort_well-being_and_work-life_balance#read
27. Francis, T. in Hoefel, F. (2018). *True Gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company, 12(2), 1–10. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/true%20gen%20generation%20z%20and%20its%20implications%20for%20companies/generation-z-and-its-implication-for-companies.pdf>
28. Franzen-Waschke, U. (2021). *Wellbeing and Engagement in Hybrid Work Environments-Coaching as a Resource and Skill for Leaders to Develop*. Pact4Youth Association.
29. Frese, M. in Fay, D. (2001). 4. *Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century*. *Research in organizational behavior*, 23, 133–187. <http://www.evidence-based-entrepreneurship.com/content/publications/065.pdf>
30. Ganguly, A. in Chatterjee, S. (2022). Exploring the employer–employee relationship: A management versus employee perspective of the vicissitudes in the virtual workplace. *Global Business Review*, 1–30. https://www.researchgate.net/publication/359789704_Exploring_the_Employer-

Employee_Relationship_A_Management_Versus_Employee_Perspective_of_the_Vi
cissitudes_in_the_Virtual_Workplace#read

31. Grant, A. M. in Ashford, S. J. (2008). *The dynamics of proactivity at work. Research in organizational behavior*, 28, 3–34.
32. Grant, S. L. (2024). *Examining Differences in Employee Engagement Between Generational Cohorts in Remote and Hybrid Work Environments* (doktorska disertacija). Univerza Trevecca Nazarene.
33. 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.
https://www.researchgate.net/publication/346483514_Working_From_Home_Before_During_and_After_the_Covid-19_Pandemic_Implications_for_Workers_and_Organisations#read
34. Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L. in Schraepen, T. (2021). *Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work* (No. 14/2021). Bruegel Policy Contribution.
35. Handke, L., Aldana, A., Costa, P. L. in O'Neill, T. A. (2024). Hybrid teamwork: What we know and where we can go from here. *Small Group Research*, 55(5), 805–835.
https://www.researchgate.net/publication/383933926_Hybrid_Teamwork_What_We_Know_and_Where_We_Can_Go_From_Here#read
36. Hensher, D. A., Wei, E. in Beck, M. J. (2023). The impact of COVID-19 and working from home on the workspace retained at the main location office space and the future use of satellite offices. *Transport Policy*, 130, 184–195.
<https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2023.04.001>
37. Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K. in Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349.
https://www.researchgate.net/publication/44670660_Workplace_Flexibility_Work_Hours_and_Work-Life_Conflict_Finding_an_Extra_Day_or_Two#read
38. Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N. W., Mobach, M. P. in Albers, C. J. (2016). Flexibility in use: Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 48–62.
<https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0033>
39. Hopkins, J. in Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: how organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086.
https://www.researchgate.net/publication/368376225_The_Future_Is_Hybrid_How_Organisations_Are_Designing_and_Supporting_Sustainable_Hybrid_Work_Models_in_Post-Pandemic_Australia#read
40. Huu, P. T. (2023). Impact of employee digital competence on the relationship between digital autonomy and innovative work behavior: a systematic review. *Artificial Intelligence Review*, 56(12), 14193–14222.

- https://www.researchgate.net/publication/362337769_Impact_of_Employee_Digital_Competence_on_the_Relationship_between_Digital_Autonomy_and_Innovative_Work_Behavior_A_Systematic_Review#read
41. Ipsen, C., Kirchner, K., Bolisani, E. in Scarso, E. (2023). In a digitalising Europe: Unfolding knowledge from working from home during the COVID-19 pandemic in Italy and Denmark. *Work*, 74(1), 59–74. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.3233/WOR-220137>
 42. Ivandic, D. (2024). *Exploring hybrid leadership dynamics: Autonomy and alignment as critical success factors* (doktorska disertacija). Fakulteta za uporabne znanosti Vorarlberg.
 43. Jindain, C. in Gilitwala, B. (2024). The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model. *Rajagiri Management Journal*, 18(2), 167–179.
 44. Kaczmarek, M. in Włodarkiewicz-Klimek, H. (2023). Modern concepts and approaches to motivating employees in the perspective of hybrid work—an analysis of theoretical and empirical research results from the global literature. *Organizacja i Kierowanie*, 193(2), 7–38.
 45. Kagerl, C. in Starzetz, J. (2023). Working from home for good? Lessons learned from the COVID-19 pandemic and what this means for the future of work. *Journal of business economics*, 93(1), 229–265. https://www.researchgate.net/publication/365721578_Working_from_home_for_good_Lessons_learned_from_the_COVID-19_pandemic_and_what_this_means_for_the_future_of_work#read
 46. Kapiton, A., Dziuban, O., Baranenko, R. in Sokol, H. (2024). Security of information technologies in a hybrid working environment. *Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць*, 3(77), 126–129.
 47. Kepler, J. (2022). *Making hybrid work work* (doktorska disertacija). Univerza Johannes Keplerja v Linzu.
 48. Kesslen, B. (2024, 28. december). *25% of remote workers' social skills have declined while working from home: Survey*. New York Post. <https://nypost.com/2024/12/28/business/25-of-remote-workers-social-skills-have-declined-while-working-from-home-survey/>
 49. Khatri, S., Cherukuri, A. K. in Kamalov, F. (2023). *Global Pandemics Influence on Cyber Security and Cyber Crimes*. https://www.researchgate.net/publication/368829593_Global_Pandemics_Influence_on_Cyber_Security_and_Cyber_Crimes/fulltext/63fc1fea0d98a97717bdbe00/Global-Pandemics-Influence-on-Cyber-Security-and-Cyber-Crimes.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn9
 50. Kiwert, K. in Walecka, A. (2022). Challenges and problems of hybrid work: employees' perspective. *Journal of Management and Financial Sciences*, 15(45), 27–48.

- https://www.researchgate.net/publication/368929883_Challenges_and_problems_of_hybrid_work_employees'_perspective#read
51. Klele.si. (2024). *Plače razvijalcev in delo na daljavo v Sloveniji*. <https://klele.si/place/2024>
 52. Kumar, A. S. in Das, J. B. (2022). The impact of “hybrid-work-model” on job satisfaction. *International Journal of Business Management & Research (IJBMR)*, 12(1), 71–82.
 53. Kumari, S. in Yelkar, N. (2022). Examining the factors and employee engagement model design for a new-age hybrid work culture. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 11(1), 11–22. https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID4115416_code5254599.pdf?abstractid=4115416&mirid=1&type=2
 54. Li, L. (2024). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(5), 1697–1712. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
 55. Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D. in Grigoriou, N. (2021). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. https://www.researchgate.net/publication/341655732_We_aren't_your_reincarnation_workplace_motivation_across_X_Y_and_Z_generations#read
 56. Mäkelä, L., Tanskanen, J., Kemppinen, S., Siiräjänen, A. in Urrila, L. (2025). Determinants of work loneliness in hybrid work: A comparison study between newcomers and more experienced employees. *mrev management revue*, 35(4), 469–502. https://www.researchgate.net/publication/388747979_Determinants_of_Work_Loneliness_in_Hybrid_Work_A_Comparison_Study_Between_Newcomers_and_More_Experienced_Employees#read
 57. Milošević, Ž., Ivanišević, A., Lošonc, A., Katić, I., Lalić, D. Ć. in Bolesnikov (2024), M. Motivation and Managerial Role in the Hybrid Work Environment. V *10th International Scientific Conference ERAZ 2024: Conference Proceedings* (str. 333). Udekom Balkans.
 58. Mortensen, M. in Haas, M. (2021). Making the hybrid workplace fair. *Harvard Business Review*, 24(1). <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair>
 59. Myers, K. K. in Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials’ organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225–238. https://www.researchgate.net/publication/44630352_Millennials_in_the_Workplace_A_Communication_Perspective_on_Millennials'_Organizational_Relationships_and_Performance#read
 60. Ng, E. S., Schweitzer, L. in Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of business and psychology*, 25(2), 281–292.

- https://www.researchgate.net/publication/225617101_New_Generation_Great_Expectations_A_Field_Study_of_the_Millennial_Generation#read
61. Nikou, S., De Reuver, M. in Mahboob Kanafi, M. (2022). Workplace literacy skills—how information and digital literacy affect adoption of digital technology. *Journal of Documentation*, 78(7), 371–391.
https://www.researchgate.net/publication/360667144_Workplace_literacy_skills-how_information_and_digital_literacy_affect_adoption_of_digital_technology#read
 62. Östergård, N., Högborg, K. in Lundh Snis, U. (2025). Trust and leadership in the hybrid workplace. V *Proceedings of the 58th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (str. 5427–5436). Univerza na Havajih.
 63. Pajasmaa, E. (2024). *Positive impacts of hybrid-work on employee well-being and job satisfaction* (magistrsko delo). Fakulteta za poslovne vede Univerze v Helsinkih.
 64. Parry, E. in Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79–96.
 65. Peprah, E. O. (2023). Hybrid workplace: current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *The Learning Organization*, 31(1), 88–103.
<https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0150>
 66. Raišienė, A. G., Rapuano, V. in Varkulevičiūtė, K. (2021). Sensitive men and hardy women: How do millennials, xennials and gen x manage to work from home?. *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 7(2), 106.
https://www.researchgate.net/publication/350399330_Sensitive_Men_and_Hardy_Women_How_Do_Millennials_Xennials_and_Gen_X_Manage_to_Work_from_Home#read
 67. Sarma, P., Hoffmire, J. in Krishnamurthy, R. (2024). *Work Made Easy: A Guide to Success in Hybrid Environments*. Westland Business.
 68. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
 69. Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California management review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
 70. Seemiller, C. in Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. John Wiley in Sons.
 71. Shaffer, M. A., Kraimer, M. L., Chen, Y. P. in Bolino, M. C. (2012). *Choices, challenges, and career consequences of global work experiences: A review and future agenda*. *Journal of Management*, 38(4), 1282–1327.
 72. Solihah, R., Intan, A. J. M., Sugiarto, Y., Marini, S. in Setiawan, E. (2025). The Impact of Hybrid Work Policies on Employee Productivity and Satisfaction. *The Journal of Academic Science*, 2(1), 354–361.
https://www.researchgate.net/publication/380604472_The_Impact_Of_Remote_Work_On_Employee_Productivity_And_Satisfaction_Analyze_How_Remote_Work_Trends_Have_Affected_Various_Aspects_Of_Employee_Performance_And_Well-Being_Educational_Administration_Theor#read
 73. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2020, 30. marec). *Delo od doma v 4. četrletju 2019*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8686>

74. Statistični urad Republike Slovenije – SURS. (2022, 18. november). *Delo od doma bolj razširjeno med terciarno izobraženimi*. <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/10844>
75. Stîncel, O. R., Niță, A. in Oravițan, M. (2021). The impact of home office setup due to COVID-19 pandemic on IT professionals' physical health: a systematic review. *Timis Physical Education and Rehabilitation Journal*, 14(26), 7–16.
76. Teevan, J., Hecht, B. in Jaffe, S. (2020). *The new future of work*. Microsoft Internal Report.
77. Toader, S. in Howe III, W. S. (2021). Early Cohort Millennials as Transformational Leaders: A Qualitative Case Study of a Professional Auditing Services Firm in Romania. *International Leadership Journal*, 13(2), 16-40.
78. Tremblay, D. G. (2024). Urban leadership after COVID-19: developing new forms of work. V P. K. Kresl (ur.), *City Innovation In A Time Of Crisis* (str. 88–104). Edward Elgar Publishing.
79. Twenge, J. M. (2007, 3. september). Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled –and More Miserable Than Ever Before. V *CPA Practice Management Forum* (str. 20). CCH, Inc.
80. Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of business and Psychology*, 25(2), 201–210. https://www.researchgate.net/publication/227138263_A_Review_of_the_Empirical_Evidence_on_Generational_Differences_in_Work_Attitudes#read
81. Twenge, J. M. (2017a). *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents*. Atria Books.
82. Twenge, J. M. (2017b). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood--and what that means for the rest of us*. Simon and Schuster.
83. Twenge, J. M. in Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 862–877. https://www.researchgate.net/publication/235264380_Generational_Differences_in_Psychological_Traits_and_Their_Impact_on_the_Workplace#read
84. Valadžija M. (2025, 5. februar). *Koliko zaposlenih na ministrstvih delo opravlja od doma?* N1. <https://n1info.si/novice/slovenija/koliko-zaposlenih-na-ministrstvih-delo-opravlja-od-doma>
85. Vehosalmi, N. (2022). *Employee motivation in hybrid work: how motivational needs have changed after COVID-19* (diplomsko delo). Univerza uporabnih znanosti Laurea, Theseus.
86. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. in Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European journal of information systems*, 29(4), 429–442. https://www.researchgate.net/publication/343588360_An_Affordance_Perspective_o

f_Team_Collaboration_and_Enforced_Working_from_Home_During_COVID-19#read

87. Wang, B., Liu, Y., Qian, J. in Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16–59.
https://www.researchgate.net/publication/344622913_Achieving_Effective_Remote_Working_During_the_COVID-19_Pandemic_A_Work_Design_Perspective#read
88. Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. in Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: a systematic review. *Society*, 10(2), 384–398.
https://www.researchgate.net/publication/366705455_Work-Life_Balance_Job_Satisfaction_and_Performance_Among_Millennial_and_Gen_Z_Employees_A_Systematic_Review#read
89. Wheele, T., Lindkvist, C., Weber, C., Windlinger, L. in Haugen, T. (2023). Studying the influence of technology on the social connectedness of students: A hybrid university learning environment (HULE). V *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (str. 012009). IOP Publishing.
90. Woods, M. (2023). *Employee Engagement Factors for an Ongoing Pandemic Hybrid Work Program: A Grounded Theory Study* (doktorska disertacija). Univerza v Creightonu.
91. Wütschert, M. S., Romano-Pereira, D., Suter, L., Schulze, H. in Elfering, A. (2022). A systematic review of working conditions and occupational health in home office. *Work*, 72(3), 839–852.
https://www.researchgate.net/publication/360753245_A_systematic_review_of_working_conditions_and_occupational_health_in_home_office#read
92. Zomer, C. J. (2023). *The Balancing Act of Valuing Relatedness and Autonomy: A Qualitative Study among Young Professionals Entering the Hybrid Workforce* (magistrsko delo). Univerza Twente.
93. Malarvizhi, C. A. N. (2024). *Effect Of Remote And Hybrid Working On Employee Performance And Job Satisfaction During Post Pandemic. Educational Administration: Theory and Practice*, 30(9), 502-509. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i9.7209>
94. Telu, S. in Kumar, S. (2025). Towards a sustainable future: a comprehensive review of employee well-being in hybrid work settings. *Management & Sustainability: An Arab Review*. <https://doi.org/10.1108/msar-10-2024-0182>
95. Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. (2022). *Raziskava o varnosti in zdravju pri delu na domu*. <https://www.zsss.si/wp-content/uploads/2022/07/Raziskava-VZD-pri-delu-na-domu.pdf>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Stališča pripadnikov različnih generacij v zvezi s hibridnim delom

Vprašalnik

Kratko ime ankete: Hibridno delo, 26. 5. 2025

Število vprašanj: 28

Število spremenljivk: 58

Status: aktivna od: 5. 6. 2025
aktivna do: 19. 6. 2025

Avtor: Sabina Hann, 5. 6. 2025

Spreminjal: Sabina Hann, 5. 6. 2025

Spoštovani,

vabim Vas k sodelovanju v raziskavi, ki je del mojega magistrskega dela z naslovom Stališča pripadnikov različnih generacij v zvezi s hibridnim delom. Cilj raziskave je ugotoviti razlike med pripadniki generacij X, Y in Z glede njihovega odnosa do hibridnega dela. Reševanje ankete Vam bo vzelo približno 7 minut. Vaši odgovori bodo anonimni in uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

S klikom na Naslednja stran pričnete z izpolnjevanjem ankete.

BLOK (1) (Splošna vprašanja)

Q1 – Ali ste že kdaj opravljali hibridno delo (kombinacija dela v pisarni in dela od doma)?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

BLOK (1) (Splošna vprašanja)

Q2 – Ali bi si želeli delati v hibridni obliki?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

BLOK (1) (Splošna vprašanja)

Q3 – Ali bi si želeli opravljanje hibridnega dela ohraniti v prihodnje?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.
- ☐ Mi je vseeno.

BLOK (1) (Splošna vprašanja)

Q4 – Če bi lahko izbirali, kako pogosto bi opravljali delo od doma pri hibridnem modelu?

- ☐ 1-krat tedensko.
- ☐ 2-krat tedensko.
- ☐ 3-krat tedensko.
- ☐ 4-krat tedensko.
- ☐ V pisarno bi šel izjemoma.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q5 – Ali menite, da ste bolj produktivni pri hibridnem načinu dela kot pri klasični obliki dela?

- ☐ Da.

- ☐ Ne.
- ☐ Enako.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q6 – Kje po **Vašem** mnenju delate najbolj učinkovito?

Možnih je več odgovorov.

- ☐ V pisarni.
- ☐ Doma.
- ☐ Na terenu.
- ☐ V coworking prostorih.
- ☐ Drugo.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q7 – Označite koliko se strinjate s spodnjimi trditvami.

	1 (popolnoma se strinjam)	2	3 (niti se strinjam, niti se ne strinjam)	4	5 (popolnoma se ne strinjam)
Hibridno delo mi omogoča večjo svobodo.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri hibridnem delu imam več težav s koncentracijo.	☐	☐	☐	☐	☐
Hibridno delo zmanjšuje mojo pripadnost timu/organizaciji.	☐	☐	☐	☐	☐
Hibridno delo izboljšuje moje ravnoesje med službo in zasebnim življenjem.	☐	☐	☐	☐	☐
V pisarni se počutim bolj povezan s sodelavci.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri hibridnem delu uspešno uporabljam digitalna orodja.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q8 – Katere prednosti hibridnega dela najbolj cenite?

Možnih je več odgovorov.

- ☐ Fleksibilen delovni čas.
- ☐ Manj poti na delo.
- ☐ Več časa za družino ali zase.
- ☐ Večja produktivnost.
- ☐ Več samostojnosti.
- ☐ Manj motenj.
- ☐ Drugo.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q9 – Katere izzive ste doživeli pri hibridnem delu?

Možnih je več odgovorov.

- ☐ Slaba komunikacija s sodelavci.
- ☐ Težje je ločiti delo in prosti čas.
- ☐ Osamljenost.
- ☐ Tehnične težave.
- ☐ Pomanjkanje dostopa do podatkov.
- ☐ Manj povratnih informacij.
- ☐ Drugo

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q10 – Ali Vam delodajalec nudi ustrezno tehnološko podporo v zvezi s hibridnim delom, ki omogoča nemoten proces?

- ☐ Da.
- ☐ Ne.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q11 – V kolikšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo: »Moje dosedanje izkušnje s hibridnim delom so bile pretežno pozitivne.«

- ☐ Popolnoma se strinjam.
- ☐ Se strinjam.
- ☐ Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- ☐ Se ne strinjam.
- ☐ Popolnoma se ne strinjam.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q12 – Ali menite, da bi bilo hibridno delo dolgoročno primerno za Vas?

- ☐ Da.

- ☐ Ne.
- ☐ Ne vem.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q13 – Kako ocenjujete svojo usposobljenost za uporabo digitalnih orodij za delo pri hibridnem delu (npr. Zoom, Teams, Slack itd.)?

- ☐ Zelo dobro.
- ☐ Dobro.
- ☐ Povprečno.
- ☐ Slabo.
- ☐ Zelo slabo.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q14 – Kako pogosto pri svojem vsakdanjem delu uporabljate digitalna orodja za sodelovanje in komunikacijo?

- ☐ Vsakodnevno.
- ☐ Večkrat na teden.
- ☐ Občasno.
- ☐ Zelo redko.
- ☐ Nikoli.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q15 – Ali Vas je delodajalec izobrazil glede uporabe orodij pri hibridnem delu?

- ☐ Da, temeljito.
- ☐ Da, osnovno.
- ☐ Ne, naučil sem se sam.
- ☐ Ne, še vedno imam težave.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q16 – Kaj Vam pri hibridnem delu predstavlja največji izziv?

- ☐ Organizacija časa.
- ☐ Osebna disciplina in motivacija.
- ☐ Učinkovita komunikacija.
- ☐ Slaba tehnična oprema.
- ☐ Občutek izolacije.
- ☐ Pomanjkanje podpore vodstva.
- ☐ Drugo.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q17 – Kako pomembna se vam zdi fizična prisotnost na delovnem mestu za občutek pripadnosti ekipi/organizaciji?

- ☐ Zelo pomembna.
- ☐ Deloma pomembna.
- ☐ Nepomembna.
- ☐ Ne vem.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q18 – Kako pogosto pogrešate osebni stik s sodelavci pri hibridnem delu?

- ☐ Pogosto.
- ☐ Občasno.
- ☐ Redko.
- ☐ Nikoli.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q19 – Kakšen vpliv ima hibridno delo na vašo dolgoročno karierno rast?

- ☐ Pozitiven, saj omogoča več priložnosti.
- ☐ Nevtralen, nima bistvenega vpliva.
- ☐ Negativen, ker otežuje napredovanje in prepoznavnost.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q20 – V kolikšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo: »Digitalna orodja olajšujejo sodelovanje tudi v okolju hibridnega dela.«

- ☐ Popolnoma se strinjam.
- ☐ Se strinjam.
- ☐ Niti se strinjam niti se ne strinjam.
- ☐ Se ne strinjam.
- ☐ Popolnoma se ne strinjam.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q21 – Označite, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami o pozitivnih in negativnih vplivih hibridnega dela.

	1 (popolnoma se strinjam)	2	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4	5 (popolnoma se ne strinjam)
Hibridno delo mi omogoča boljši nadzor nad svojim časom.	☐	☐	☐	☐	☐

	1 (popolnoma se strinjam)	2	3 (niti se strinjam niti se ne strinjam)	4	5 (popolnoma se ne strinjam)
Zaradi hibridnega dela imam več prostega časa za osebno življenje.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri hibridnem delu pogosteje doživljam občutek osamljenosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Hibridno delo mi pomaga zmanjševati stres, povezan z delom.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri hibridnem delu se pogosto počutim manj motivirano.	☐	☐	☐	☐	☐
Hibridno delo mi omogoča boljšo koncentracijo pri opravljanju dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi hibridnega dela imam manj priložnosti za razvoj kariere.	☐	☐	☐	☐	☐
Hibridno delo povečuje mojo samostojnost pri opravljanju dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Hibridno delo mi otežuje ohranjanje povezanosti s sodelavci.	☐	☐	☐	☐	☐
Hibridno delo mi dolgoročno ustreza.	☐	☐	☐	☐	☐

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q22 – Kako bi opisali Vaš splošni odnos do hibridnega dela?

- ☐ Zelo pozitiven.
- ☐ Pozitiven.
- ☐ Nevtralen.
- ☐ Negativen.
- ☐ Zelo negativen.

BLOK (2) (Izkušnje, stališča in digitalna prilagodljivost pri hibridnem delu)

Q23 – Kako bi ocenili ravnovesje med pozitivnimi in negativnimi vidiki hibridnega dela pri sebi?

- ☐ Prevladujejo pozitivni vidiki.
- ☐ Pozitivni in negativni vidiki so uravnoteženi.
- ☐ Prevladujejo negativni vidiki.
- ☐ Težko ocenim.

BLOK (3) (Demografski podatki in delovno okolje)

Q24 – Spol:

- ☐ Moški.
- ☐ Ženski.
- ☐ Drugo.
- ☐ Ne želim odgovoriti.

BLOK (3) (Demografski podatki in delovno okolje)

Q25 – Starost:

- ☐ Do 28 let.
- ☐ 29–44 let.
- ☐ 45–60 let.
- ☐ Nad 61 let.

BLOK (3) (Demografski podatki in delovno okolje)

Q26 – Kakšen je Vaš trenutni status?

- ☐ Zaposlen.
- ☐ Samozaposlen.
- ☐ Dijak.
- ☐ Študent.
- ☐ Brezposeln.
- ☐ Upokojenec.
- ☐ Drugo.

BLOK (3) (Demografski podatki in delovno okolje)

Q27 – Koliko let delovnih izkušenj imate?

- ☐ Manj kot 1 leto.
- ☐ 1–5 let.
- ☐ 6–10 let.

- ☐ 11–20 let.
- ☐ Več kot 20 let.

BLOK (3) (Demografski podatki in delovno okolje)

Q28 – Katero področje dela najboljše opisuje vaše trenutno delo?

- ☐ Administracija.
- ☐ IT/tehnologija.
- ☐ Prodaja/marketing.
- ☐ Izobraževanje.
- ☐ Zdravstvo/sociala.
- ☐ Proizvodnja/logistika.
- ☐ Drugo.