

HIBRIDNO POSLOVANJE: VODSTVO, TIMOVI, RADNA MJESTA I KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE - ONLINE I VR UČENJE / HYBRID BUSINESS: LEADERSHIP, TEAMS, WORKPLACES I COMMUNICATION SKILLS - ONLINE AND ONLINE LEARNING

Nera Akrap¹

¹Internacionalni univerzitet Travnik, Aleja konzula - Meljanac bb, Travnik, Bosna i Hercegovina,
E-mail adresa: akrapnera5@gmail.com

Pregledni članak
UDK / UDC 658.3:658.5:37:004.78

Sažetak

Sve veća popularnost hibridnih poslovnih modela, koji povezuju fizičko i digitalno radno okruženje, postavlja nove izazove u kontekstu vodstva, timskog rada, radnih mjesta i komunikacijskih vještina. Cilj ovog istraživanja bio je analizirati kako online metode i učenje putem virtualne stvarnosti (VR) mogu unaprijediti ključne kompetencije potrebne za uspješno djelovanje u hibridnim modelima poslovanja. Metodološki okvir uključivao je pregled relevantne literature napisane od strane stručnjaka iz različitih sektora te studiju slučaja o primjeni VR učenja u poslovnom okruženju. Rezultati su pokazali da online i VR učenje značajno poboljšavaju komunikacijske vještine, koheziju unutar timova te sposobnosti vođenja u hibridnim radnim modelima, a osobito je zapažen porast angažmana i interaktivnosti kod korisnika VR tehnologija. Ovi rezultati pružaju praktične smjernice organizacijama za usvajanje inovativnih pristupa obrazovanju i usavršavanju zaposlenika, čime se olakšava prilagodba novim zahtjevima suvremenog poslovanja.

Ključne riječi: komunikacijske vještine, virtualna stvarnost, usavršavanje.

JEL klasifikacija: M15 M54 M12 O33 J24 L86

Abstract

The increasing popularity of hybrid business models, which integrate physical and digital work environments, presents new challenges in leadership, teamwork, job roles, and communication skills. The objective of this research was to analyze how online methods and virtual reality (VR) learning can enhance the key competencies necessary for successful functioning in hybrid business models. The methodological framework included a review of relevant literature written by experts from various sectors and a case study on the application of VR learning in the business environment. The results showed that online and VR learning significantly improve communication skills, team cohesion, and leadership abilities in hybrid work models, with a notable increase in engagement and interactivity among VR technology users. These results provide practical guidelines for organizations to adopt innovative approaches to employee training and development, facilitating adaptation to the evolving demands of modern business.

Keywords: communication skills, virtual reality, employee development.

JEL classification: M15 M54 M12 O33 J24 L86

UVOD

U posljednjih nekoliko godina, svijet poslovanja svjedočio je dubokim promjenama potaknutim ubrzanim tehnološkim razvojem i globalnim izazovima. Jedan od najznačajnijih trendova koji je proizašao iz ovih promjena jest hibridno poslovanje, koje spaja prednosti fizičkog rada u uredu i fleksibilnost rada na daljinu. Hibridni model poslovanja nije samo odgovor na vanjske okolnosti, već i strategija koja prepoznaje potrebe suvremenih organizacija, njihovih rukovoditelja i zaposlenika.

Hibridno poslovanje donosi nove izazove i prilike u području vodstva, timskog rada, organizacije radnih mjesta i komunikacijskih vještina. Vodstvo u hibridnom okruženju zahtijeva prilagodbu tradicionalnih stilova upravljanja kako bi se osiguralo da svi članovi tima, bez obzira na svoju fizičku lokaciju, budu motivirani, angažirani i produktivni. S druge strane, timski rad postaje kompleksniji jer zahtijeva usklađivanje i koordinaciju među članovima koji djeluju u različitim vremenskim zonama i radnim okruženjima. Organizacija radnih mjesta, koja su nekada bila definirana samo fizičkim prostorom, sada uključuje digitalne platforme i virtualne urede koji moraju biti podjednako funkcionalni i pristupačni za sve korisnike.

Komunikacijske vještine, koje su oduvijek bile ključne za uspješno poslovanje, postaju još značajnije u hibridnom modelu. Jasna, efikasna i pravovremena komunikacija ključna je za prevladavanje potencijalnih prepreka koje donosi fizička udaljenost. Ovdje dolaze do izražaja i nove tehnologije, poput online alata i virtualne stvarnosti (VR- eng. virtual reality), koje olakšavaju interakciju, obrazovanje i razvoj zaposlenika.

Posebnu ulogu u ovom kontekstu ima online i VR učenje, koje omogućuje stjecanje novih znanja i vještina na suvremen i interaktivan način. Online platforme pružaju pristup obrazovanju neovisno o lokaciji, dok VR tehnologija simulira stvarna iskustva, potičući praktičnu primjenu stečenih znanja. Kombinacija ovih metoda učenja podržava kontinuirani profesionalni razvoj, što je ključno za uspješno funkcioniranje hibridnih timova i organizacija.

Ovaj rad će se usredotočiti na ključne aspekte hibridnog poslovanja, uključujući ulogu vodstva, dinamiku timova, reorganizaciju radnih mjesta te razvoj komunikacijskih vještina, s posebnim naglaskom na primjenu online i VR tehnologija u učenju. Analizirati će kako ove komponente mogu doprinijeti uspješnoj prilagodbi suvremenih organizacija novim uvjetima rada.

1. DEFINICIJA HIBRIDNOG POSLOVANJA

Prema definiciji, Hibridno poslovanje odnosi se na poslovni model koji kombinira elemente rada na daljinu i rada iz ureda. To uključuje brojne prilagodbe svih članova organizacije kako bi se omogućila fleksibilnost rada s različitih lokacija, uz osiguranje učinkovitosti i dobrobiti zaposlenika.

Rad na daljinu oblik je rada koji se obavlja izvan uobičajenog radnog prostora, korištenjem informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT). Tipične značajke rada na daljinu uključuju uporabu računala i telekomunikacijskih tehnologija te promjenu uobičajenog mjesta rada. Rad postaje neovisan o lokaciji, a zaposlenici koriste uređaje poput prijenosnih računala, tableta i pametnih telefona kako bi se povezali sa zajedničkim računalnim sustavima poslodavca. Zaposlenici koji rade na daljinu svoj posao mogu obavljati s različitih lokacija, a takav način rada omogućuje im veću mobilnost.

U glavnini zaposlenici mogu obavljati značajnu količinu svog posla na daljinu, ali bi i dalje morali biti u uredu značajan dio svog vremena. S jedne strane, to su zaposlenici koji vode timove ili su dio timova i "trebaju kontakt licem u lice kako bi bili produktivni". S druge strane, to su zaposlenici koji su počeli cijeniti to što imaju barem dio tjedna za rad od kuće, uživajući tako u manje putovanja na posao i u miru i tišini.

Hibridni način rada može biti uspješan kada se voditelji povežu sa svojim zaposlenicima i dogovore se kako bi to za svakog najbolje funkcioniralo. I poslodavac i zaposlenik trebaju postaviti granice, ali mora postojati autonomija kako bi zaposlenik sam upravljao svojim rasporedom – fleksibilnost koju mora diktirati pojedinac, a ne nadređeni.

1.1. VODSTVO U HIBRIDNOM OKRUŽENJU

Vodstvo ili liderstvo je segment vođenja koji uključuje elemente motivacije, interpersonalnih procesa i komunikacije. To je sposobnost utjecanja, inspiriranja i usmjeravanja drugih prema zajedničkom cilju ili viziji. Osim toga, liderstvo uključuje motiviranje i osnaživanje ljudi, izgradnju odnosa, donošenje odluka i postizanje rezultata. Liderstvo se može pokazati na svim razinama organizacije i nije nužno vezano uz formalne položaje ili titule.

Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta, a često se koristi i pojam liderstvo koji dolazi iz engleskog jezika. Ovaj pojam je širi od pojma vodstva, a uži od pojma menadžmenta. Vođenje je usmjereno na oblikovanje zajedničke svrhe kroz viziju, strategiju i ciljeve, kao i na utjecanje na druge kako bi se povezali s organizacijskim ciljevima, sve u svrhu poboljšanja ili promjene. Također, ono se smatra sposobnošću da se utječe na ponašanje suradnika i njihov sustav vrijednosti, čime se postiže entuzijastično ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Vođenje se može opisati kao sposobnost stvaranja vizije, osnaživanja drugih da slijede tu viziju i da je pretoče u stvarnost. Ovaj proces uključuje utjecaj na ljude kako bi spremno i s entuzijazmom težili ostvarenju zajedničkih ciljeva. Također, vođenje podrazumijeva poticanje drugih na postizanje izazovnih ciljeva i ostvarivanje organizacijskih ciljeva.

Vodstvo u hibridnom okruženju podrazumijeva potpuno novi pristup modernijim teorijama koje su se razvile u skorije vrijeme. Neki od takvih pristupa vodstvu uključuju:

- **Vodstvo sluge** naglašava ulogu vođe kao sluge svojim sljedbenicima, dajući prioritet njihovim potrebama, dobrobiti i razvoju. Uključuje vođe koji služe svojim sljedbenicima fokusirajući se na njihov rast, osnaživanje i uspjeh te olakšavajući njihovu sposobnost da doprinesu organizaciji i društvu.
- **Autentično vodstvo** naglašava samosvijest, iskrenost i transparentnost vođe. Autentični vođe vjerni su sebi, pokazuju integritet i grade povjerenje sa svojim sljedbenicima kroz otvorenu i iskrenu komunikaciju, svjesni su svojih snaga i slabosti te svoju autentičnost koriste kako bi nadahnuli i motivirali svoje sljedbenike.
- **Prilagodljivo vodstvo** uključuje vođe koji su u stanju upravljati dvosmislenošću, neizvjesnošću i promjenama te mobilizirati svoje sljedbenike da prihvate i prilagode se novim situacijama i izazovima.
- **Agilno vodstvo** naglašava fleksibilnost, suradnju i inovativnost. Agilni lideri osnažuju svoje timove, njeguju kulturu kontinuiranog učenja i poboljšanja te promoviraju prilagodljive i iterativne pristupe rješavanju problema.
- **Etičko vodstvo** usredotočeno je na moralna i etička načela vođa i njihovu sposobnost da donose etičke odluke i djeluju u najboljem interesu svojih sljedbenika, organizacija i dionika. Etički vođe pokazuju integritet, poštenje i odgovornost.

Hibridno poslovanje donosi jedinstvene izazove za vodstvo, zahtijevajući prilagodbu tradicionalnih stilova upravljanja. Ključna uloga vodstva u hibridnom modelu jest osiguranje jasne i dosljedne komunikacije te poticanje suradnje između zaposlenika koji rade u uredu i onih koji rade na daljinu. Osim toga, voditelji trebaju biti vješti u korištenju digitalnih alata koji omogućuju uspješnu suradnju i produktivnost. Upravljanje različitim vremenskim zonama, osiguravanje ravnoteže između fleksibilnosti i odgovornosti te održavanje produktivnosti tima zahtijeva visok stupanj prilagodljivosti.

1.2. TIMOVI I TIMSKI RAD

Tim se može definirati kao specifičan oblik organizacije zajedničkog rada, u kojem manji ili veći broj kompetentnih ljudi različitih sposobnosti i znanja, sa jasno postavljenim zadacima, radi ka ostvarivanju zajedničkog cilja.

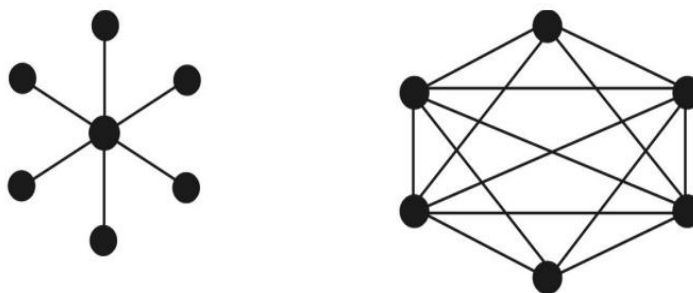
Timski rad prevazilazi individualni rad jer članovi tima podržavaju jedni druge, čime stvaraju sinergiju koja povećava ukupne rezultate. Zajednički rad u timu zasniva se na povjerenju, suradnji, i efikasnoj komunikaciji, a svaki član tima ima aktivnu ulogu u donošenju odluka i ostvarivanju ciljeva, bez obzira na hijerarhijske razlike.

Članovi tima su međusobno povezani i odgovorni za svoj rad, kao i za uspjeh tima u cjelini. Ključne karakteristike tima su zajednički rad i zajednički cilj, a uspjeh svakog pojedinca direktno doprinosi uspjehu tima.

1.2.1. Razlike između timova i grupe

Prije svega, važno je naglasiti da su svi timovi grupe, ali da sve grupe nisu i ne mogu biti timovi. Za razliku od grupe, članovi tima posjeduju komplementarna znanja i vještine koje usmjeravaju prema zajedničkom cilju, za čije ostvarenje se smatraju odgovornima, kako individualno, tako i kolektivno. Članovi tima su međusobno povezani, te su jedinstveni u njegovoj zaštiti od negativnih utjecaja. Oni su požrtvovani i predani ciljevima tima.

Razlika između grupe i tima također je vidljiva u stupnju samostalnosti. Grupe mogu, ali ne moraju biti samostalne u svom radu i djelovanju, dok timovi uživaju visok stupanj samostalnosti u radu i odlučivanju.



Slika 1. Komunikacija unutar grupe (tzv. „zvijezda“) i unutar tima (tzv. „mreža“)

Izvor: Vasić, M. (2004). *Timovi i timski rad*. Banja Luka: Zavod distrofičara

1.3. RADNA MJESTA

Radno mjesto predstavlja organizacijsku jedinicu unutar poduzeća, u okviru koje jedan ili više izvršitelja obavlja specifičan zadatak. To je dio zadatka koji treba obaviti jedna osoba, odnosno skup zadataka, obveza i odgovornosti koji pripadaju jednom zaposleniku.

Radno mjesto je najniži nivo strukture i osnovni element organizacijske strukture. Predstavlja prostorno ograničen dio organizacije na kojem se nalazi sva potrebna oprema i materijalni inputi, a na kojem jedan ili više radnika obavlja pojedinačne zadatke izvršavajući odgovarajući posao.

Radno mjesto čine:

- čovjek,
- umne i fizičke sposobnosti,
- oprema i drugi materijalni činitelji, koji moraju biti usklađeni s funkcionalnošću čovjeka, kvalitetom, kvantitetom i dinamikom rada,
- prostor za rad, koji uz odgovarajuće radne uvjete mora omogućiti nesmetanu uporabu i stvoriti povoljne uvjete za rad.

1.3.1. Kreiranje radnog mjesta

Kreiranje radnog mjesta je proces u kojem se određuju i dodjeljuju zaposleniku poslovi, dio zadatka ili zadatak koji će on obavljati ili izvršavati. To je stalan, ali istovremeno i dinamičan proces

koji se ne može jednom zauvijek definirati, jer se radna mjesta i zadaci često mijenjaju prema potrebama organizacije i promjenama u tehnologiji. Na primjer, nije isto vršiti nabavu putem telefona, računalom ili drugim sredstvima, jer svaki od tih načina rada zahtijeva različite vještine i pristupe.

Kreiranje radnog mjesta zahtijeva stručnost i odgovornost, jer se mora osigurati da posao koji se dodjeljuje zaposleniku bude usklađen s njegovim stručnostima, sposobnostima i interesima. Osim toga, važno je podići kvalitetu života na radnom mjestu i učiniti zaposlenike zadovoljnim, jer to direktno utječe na njihov učinak i motivaciju. To znači da se zaposlenima treba dodijeliti posao koji mogu učinkovito izvršavati, uz poštivanje njihovih osobnih i profesionalnih mogućnosti.

U kontekstu hibridnog poslovanja, kreiranje radnog mjesta postaje još složenije. Hibridni model rada, zahtijeva pažljivo razmatranje kako će se zadaci podijeliti među zaposlenicima i kako će se osigurati potrebna oprema i uvjeti za obavljanje tih zadataka. Na primjer, radno mjesto za nekog zaposlenika u hibridnom poslovanju može podrazumijevati uredski prostor za sastanke i suradnju, ali i potrebu za tehnologijom koja omogućava rad na daljinu, poput računala, softverskih alata i stabilne internetske povezanosti. U ovom slučaju, zaposlenici bi mogli obavljati administrativne zadatke ili zadatke vezane uz komunikaciju s klijentima i kolegama putem interneta, dok bi, s druge strane, fizički zadaci ili timski sastanci zahtijevali prisutnost u uredu.

Primjer radnog mjesta u hibridnom poslovanju može biti IT stručnjak koji većinu svog vremena provodi radeći od kuće, koristeći računalne alate za programiranje i održavanje sustava, ali povremeno dolazi u ured kako bi sudjelovao u timskim sastancima ili koordinirao veće projekte s kolegama. Ovaj model rada omogućava fleksibilnost i veću ravnotežu između poslovnog i privatnog života, no istovremeno zahtijeva efikasnu organizaciju i komunikaciju unutar tima.

1.4. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Komunikacija je složen pojam koji se koristi različito ovisno o situaciji. Stoga se može definirati na više načina. Međutim, možda najčešće tumačenje je da je komunikacija čin prijenosa i primanja informacija korištenjem riječi, zvukova, znakova ili ponašanja. To je proces kroz koji se određena vrsta informacija razmjenjuje među pojedincima, a taj je proces osnovni oblik društvene interakcije koja je temeljna karakteristika svih ljudskih bića.

Komunikacija se ranije smatrala mekom vještinom koja nema utjecaja na organizacije. Čak i pri zapošljavanju, individualne komunikacijske vještine nikada nisu bile glavni kriterij za zapošljavanje. Međutim, danas je koncept promijenjen i smatra se da komunikacija ima vrlo velik utjecaj na poslovanje.

Dobre komunikacijske vještine pomažu u razvijanju boljeg razumijevanja i uvjerenja, inspiriraju na promjenu, akciju i poštivanje načela. U nedostatku dobrih komunikacijskih vještina, dolazi do neuspješnog ostvarivanja ciljeva koje postavi pojedinac, tim u kojemu djeluje ili organizacija.

Postoje četiri razine komunikacijskih vještina:

- osnovne komunikacijske vještine,
- timske komunikacijske vještine,
- strateške komunikacijske vještine,

- vanjske komunikacijske vještine.

1.5. ONLINE UČENJE

E-učenje, odnosno elektroničko učenje (online učenje) je vrsta obrazovanja u kojoj svaki korisnik koji ima pristup računalu i Internetu može pristupiti nekom sustavu za e-učenje. U riječi e-učenje, slovo **e** označava tehnologiju, dok **učenje** označava obrazovanje što je zapravo i sama definicija e-učenja, ali s uporabom informacijske i komunikacijske tehnologije.

Pod elektroničko učenje smatra se bilo koji oblik učenja, odnosno obrazovanja koji se koristi uporabom računalne tehnologije. Danas, većina nastavnika i profesora u pripremi studenta ili učenika za učenje ili u školama koristi neki oblik e-učenja. Koriste se PowerPoint prezentacije koje uz tekst popraćen slikama sadrže i zvučne zapise, animacije te simulacije koje su kasnije dostupne samom korisniku.

Elektroničkim učenjem želi se potaknuti veća motivacija korisnika pri učenju. Uz dostupne materijale, učenici i studenti će pronaći i svoje dodatne materijale, zvučne zapise te slike zbog kojih će lakše naučiti nastavno gradivo, a sam proces učenja će tako biti još zanimljiviji. Za nastavnike i profesore e-učenje je prednost jer uz samu motivaciju učenika i studenata, želi se potaknuti veća prolaznost, koja na kraju krajeva vodi do uspješnosti i zadovoljstva obje strane te u konačnici upotpunjuje cjelokupni nastavni proces. Profesori i nastavnici prezentacije i sve popratne bilješke i materijale vezane za teme koje se obrađuju postavljaju na platformu koju škole i fakulteti koriste za e-učenje te je prema tome, učenicima i studentima računalo i pristup Internetu, gotovo uvijek dostupno. Prema tome, e-učenje u velikoj mjeri olakšava učenicima i studentima praćenje nastavnog gradiva, a cjelokupni proces učenja čini lakšim i zanimljivijim.

Pojava Covid-19 virusa i njegova pandemija u velikoj je mjeri ostavila utjecaj na obrazovni sustav te uvela e-učenje i obrazovanje na daljine u škole. Budući da je pandemija uznapredovala ogromnom brzinom nije bilo dovoljno vremena pripremati se za online obrazovanje i nastavu te je ona više bila eksperimentalnog tipa. Međutim, pokazalo se kako je ona u većini slučajeva bila uspješna, te je postavila temelje za buduće e-učenje koje će zasigurno zahvatiti buduće generacije.

Najpopularnije platforme za online učenje:

- **Coursera:** Jedna od najpoznatijih platformi koja nudi tečajeve iz različitih područja, uključujući tehnologiju, poslovanje, umjetnost i znanost.
- **FutureLearn:** FutureLearn nudi online tečajeve iz područja zdravstva, umjetnosti, obrazovanja i tehnologije.
- **LinkedIn Learning:** Platforma je povezana s LinkedIn profilima korisnika i nudi profesionalne tečajeve iz poslovnih, kreativnih i tehnoloških područja.
- **Skillshare:** Platforma specijalizirana za kreativne vještine, kao što su dizajn, fotografija, pisanje i video produkcija.
- **Duolingo:** Duolingo je jedna od najpopularnijih besplatnih platformi za učenje jezika.

- **Pluralsight:** Fokusira se na tehničke vještine, osobito u IT sektoru, i nudi tečajeve u područjima poput programiranja, cyber sigurnosti, podataka i umjetničkih tehnologija



Slika 2. Logotipi nekih od najpopularnijih platformi za online učenje (Coursera, FutureLearn, LinkedIn Learning, Skillshare, Duolingo, Pluralsight)

Izvor: <https://www.pinterest.com/>

1.6. VIRTUALNA STVARNOST (VR)

Jedna od mnogih formi koje pripadaju u skupinu proširene stvarnosti i vjerojatno najpoznatija i danas najdostupnija korisnicima je upravo virtualna stvarnost, skraćeno VR (od „virtual reality“). VR tehnologija omogućava stvaranje virtualnih okoliša koji se čine gotovo stvarnima. Ovi svjetovi pružaju poprilično stvaran osjećaj kretanja i komuniciranja sa svijetom i drugim ljudima koji se nalaze u njemu. Virtualna stvarnost obećava mogućnost premoštavanja fizičkih udaljenosti između ljudi i stvaranje komunalnih virtualnih prostora koji su većinom sigurniji i fleksibilniji od stvarnog svijeta.

Virtualna stvarnost ili VR je izraz koji se koristi za opisivanje tehnologija koje omogućavaju interakcije s virtualnim, digitalnim svjetovima. Pomoću VR-a, developeri mogu stvarati razna iskustva koja je gotovo ili potpuno nemoguće iskusiti u stvarnom svijetu.

Pomoću VR-a, ljudi mogu zakoračiti u virtualno simulirane okoline u kojima mogu testirati svoje vještine i specifična znanja koja su im potrebna za njihov posao i to mogu napraviti potpuno sigurno. Ovakva uporaba VR-a smatra se iznimno korisnom kada su u pitanju opasni poslovi poput inženjerstva, vojske i drugih slično opasnih zanimanja i zanimanja u kojima nije moguće pogriješiti bez većih posljedica, kao na primjer medicina.

VR omogućuje izradu virtualnih simulacija specifičnih za radne zadatke. Na primjer, obuka zaposlenika za rukovanje specifičnom opremom ili učenje novog softverskog alata može se izvoditi u virtualnom okruženju, smanjujući potrebu za fizičkom prisutnošću ili stvaranjem skupih prototipova.

Što se tiče primjene VR-a u učenju, učenici i studenti mogu ući u virtualne učionice ili laboratorije, gdje mogu sudjelovati u praktičnom učenju i simulacijama. Na primjer, učenja fizike, kemije, biologije i medicine mogu biti unaprijeđena VR simulacijama, omogućujući studentima da „dožive“ eksperimente ili istraživačke procese u sigurnom okruženju. Također se može koristiti za obuku u složenim ili opasnim situacijama, poput vožnje, kirurgije, inženjeringa i drugih profesionalnih područja. Studenti mogu simulirati stvarne situacije i donijeti odluke bez rizika.



Slika 3. Padobranac US-Navya vježba virtualno skokove

Izvor: https://hr.wikipedia.org/wiki/Virtualni_svijet

2. PRIMJERI DOBRE PRAKSE HIBRIDNOG POSLOVANJA

2.1. FRANCUSKA

U Francuskoj je rad na daljinu i rad na izdvojenom mjestu rada definiran zakonom iz 2012. godine. Na temelju iskustava tijekom pandemije bolesti COVID-19, hibridni model rada u Francuskoj unaprijeđen je 2021. godine donošenjem Nacionalnog okvira rada na daljinu koji propisuje zajednički okvir i alate za hibridni rad, a odnosi se na državnu upravu, lokalnu upravu i zdravstvo.

Službenik koji radi na daljinu ima jednaka prava i obveze kao i ostali službenici, što uključuje pridržavanje pravila o zaštiti podataka, pravo na isključivanje izvan radnog vremena, pravo na edukaciju te pravo na sindikalno zastupanje. Također, svako mjesto s kojeg službenik obavlja posao mora zadovoljavati propisane zahtjeve sigurnosti i zaštite zdravlja.

2.2. HRVATSKA

Hibridni model rada u hrvatskim državnim tijelima uvodi se 2020. godine, kao jedna od mjera za sprječavanje širenja epidemije bolesti COVID-19, u okolnostima kad je trebalo osigurati uvjete za redovito obavljanje poslova. Rad službenika u državnim tijelima tada je organiziran u naizmjeničnim timovima, na način da su se pojedine ustrojstvene jedinice ili pojedini službenici u ustrojstvenoj jedinici izmjenjivali u tjednim ili dvotjednim smjenama na radu od kuće.

Na taj način osiguran je kontinuitet u pružanju javnih usluga, a uvođenje novih načina organizacije rada doprinjelo je porastu zadovoljstva i motiviranosti službenika. Pozitivno iskustvo rada od kuće tijekom epidemije bolesti COVID-19 pokazalo je fleksibilnost i agilnost državne uprave te učinkovitost, predanost i motiviranost službenika.

2.3. SLOVENIJA

Vlada Republike Slovenije donijela je u kolovozu 2022. godine Smjernice za hibridni model rada. Organizacijski model utvrđen Smjernicama slovenske Vlade je 1+2+2 odnosno službenik jedan dan obavlja posao na izdvojenom mjestu rada, dva dana u prostorijama poslodavca, dok se preostala dva dana dogovara o mjestu rada s rukovoditeljem prema poslovnim potrebama u tom tjednu. Prema slovenskom zakonodavnom okviru, hibridni rad dobrovoljne je prirode te se temelji na zahtjevu službenika i odluci poslodavca.

2.4. BELGIJA

Belgija je mogućnost rada na daljinu i rada u izdvojenom uredu utvrdila 2006. godine. Belgijska javna uprava na federalnoj razini osigurala je 17 satelitskih ureda diljem zemlje dostupnih za korištenje službenicima koji nemaju uvjete za rad od kuće. Službenik ima pravo na nadoknadu troškova internetske veze i komunikacija te režijskih troškova. Također ima pravo na nadoknadu putnih troškova za dane u kojima dolazi u ured poslodavca ili u izdvojeni ured. Belgija i dalje primjenjuje ovaj model kako bi se izbjegla gužva u uredskim prostorima.

3. ZAKLJUČAK

Hibridno poslovanje predstavlja značajnu inovaciju u poslovnim modelima koja kombinira rad na daljinu s radom iz ureda, omogućujući organizacijama veću fleksibilnost u upravljanju radnim vremenom i prostorom. Ovaj model zahtijeva prilagodbu svih članova organizacije, uključujući menadžere, zaposlenike i timove, kako bi se očuvala učinkovitost i produktivnost unatoč fizičkoj udaljenosti. Ključni izazovi hibridnog poslovanja uključuju usklađivanje rada između zaposlenika na različitim lokacijama, optimizaciju radnih mjesta koja omogućuju i fizičku i digitalnu prisutnost te korištenje odgovarajućih tehnologija za učinkovitu komunikaciju i suradnju.

Jedan od ključnih faktora uspjeha hibridnog poslovanja je vodstvo. U hibridnom okruženju, voditelji moraju primijeniti nove pristupe upravljanju, koji uključuju agilno, autentično i etičko vodstvo. Važno je da lideri osiguraju jasnu i dosljednu komunikaciju, podrže zaposlenike u usklađivanju fleksibilnosti s odgovornostima te koriste digitalne alate za učinkovitu suradnju. Uloga voditelja postaje dinamičnija, jer je potrebno balansirati između potrebe za fizičkom prisutnošću i radom na daljinu, te održavati motivaciju i produktivnost u timovima koji nisu uvijek u istom prostoru.

Također, timski rad postaje još važniji u hibridnom poslovanju. U takvim okruženjima, timovi moraju razviti vještine digitalne komunikacije i suradnje, oslanjajući se na povjerenje i jasno postavljene ciljeve. Razlika između grupe i tima postaje izraženija, jer timovi zahtijevaju veću samostalnost i odgovornost svojih članova za uspjeh u zajedničkim zadacima. Timovi u hibridnom poslovanju trebaju pokazivati visoku razinu međusobne koordinacije i fleksibilnosti, kako bi uspješno funkcionirali u uvjetima koji se stalno mijenjaju.

Dakle, hibridni poslovni model može biti izuzetno uspješan, no samo ako se pažljivo usmjere komunikacija, vodstvo i timska suradnja. Pravilno vođenje timova i zaposlenika, uz razvoj odgovarajućih vještina i tehnologija, ključno je za postizanje visoke produktivnosti i zadovoljstva

svih uključenih. Uspješan prijelaz na hibridno poslovanje omogućava organizacijama da prepoznaju i iskoriste prednosti fleksibilnosti, dok istovremeno održavaju visoke standarde učinkovitosti i inovacije.

LITERATURA:

Knjige:

- [1.] Buble, M. (2000). *Poslovno odlučivanje*. Split: Ekonomski fakultet.
- [2.] Ćukušić, M., & Jadrić, M. (2012). *e-učenje: koncept i primjena*. Zagreb: Školska knjiga.
- [3.] Lasić-Lazić, J. (2014). *Informacijska tehnologija u obrazovanju. Znanstvena monografija*. Zagreb: Zavod za informacijske studije.
- [4.] Pfeifer, N. (2012). *Vođenje kao funkcija menadžmenta*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- [5.] Srića, V. (2004). *Kreativno vodstvo*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- [6.] Vasić, M. (2004). *Timovi i timski rad*. Banja Luka: Zavod distrofičara.

Internetske stranice:

- [1.] https://eures.europa.eu/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_hr (posjećeno: 30.11.2024.)
- [2.] https://hr.wikipedia.org/wiki/Virtualni_svijet (posjećeno: 30.11.2024.)
- [3.] <https://virtualnastvarnost.net/uvod-u-vr-virtualna-stvarnost/> (posjećeno: 24.11.2024.)
- [4.] <https://www.mreza-mira.net/vijesti/seminari-treninzi/najbolje-platforme-za-online-ucenje-kako-izabrati-pravu/> (posjećeno: 02.12.2024.)
- [5.] <https://www.pinterest.com/> (posjećeno: 02.12.2024.)
- [6.] <https://www.scribd.com/document/127050483/RADNO-MJESTO-i-Organizacija> (posjećeno: 30.11.2024.)