



Örgütlerde Hibrit Çalışma Modeli Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme*

A Conceptual Evaluation of the Hybrid Work Model in Organizations

ÇİĞDEM GÖKÇE ^{a,**} , OYA İNCİ BOLAT ^b

^a Dr., Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Balıkesir, Türkiye

^b Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Balıkesir, Türkiye

(Gönderim Tarihi / Received: 26.03.2025; Kabul Tarihi / Accepted: 07.05.2025)

ÖZ

Bu çalışma ile hibrit çalışma modelinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi ve örgütlerde hibrit çalışma modeli tasarımıda önemli olan çevresel, örgütsel ve kişisel unsurların ele alınması amaçlanmıştır. Son yıllarda küreselleşme, dijital dönüşüm ve esnek çalışma taleplerinin artmasıyla giderek yaygınlaşan hibrit çalışma modeli, işyerinden ve uzaktan çalışmanın birleştiği, örgütlere ve işgörenlere zaman ve mekân esnekliği sunan bir çalışma modelini ifade etmektedir. Örgütsel verimlilik, maliyet tasarrufu, üretkenlik, iş-yaşam dengesi, stresin azaltılması, etkili işbirliği ve yenilikçi düşüncenin teşvik edilmesi gibi önemli faydalar sunan modelin etkin bir şekilde uygulanması, örgütlerin başarısını artırırken; işgörenlerin psikolojik ve fiziksel iyilik halleri üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışma ile hibrit çalışma modelinin dinamiklerinin anlaşılması, etkinliğinin artırılması ve tasarımına temel olan unsurlara ışık tutulması ile alanyazına katkı sunulması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hibrit çalışma modeli, esnek çalışma, çalışma modeli tasarımı

JEL Sınıflandırması: M1, M12, M54

ABSTRACT

This study aims to provide a comprehensive evaluation of the hybrid work model and to address the environmental, organizational, and personal factors that are crucial in the design of hybrid work models in organizations. The hybrid work model, which has become increasingly prevalent in recent years due to globalization, digital transformation, and the rise in demand for flexible working, refers to a work model that combines in-office and remote work, offers flexibility time and location flexibility to organizations and employees. The effective implementation of this model, which offers significant benefits such as organizational efficiency, cost savings, productivity, work-life balance, stress reduction, and the promotion of collaboration and innovative thinking, not only enhances organizational success but also has a positive impact on employees' psychological and physical well-being. In this context, the study aims to contribute to the literature by shedding light on the dynamics of the hybrid work model, improving its effectiveness, and identifying the key elements in its design.

Keywords: Hybrid work model, flexible working, working model design

JEL Classification: M1, M12, M54

* Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora programında Prof. Dr. Oya İnci BOLAT danışmanlığında Çiğdem GÖKÇE tarafından yürütülen, “Hibrit Çalışma Modelinde Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Adanmışlık ve İşgören Performansı İlişkisi” adlı doktora tezinden üretilmiştir.

** Sorumlu yazar / Corresponding author.

E-posta adresi / E-mail address: cigdem.gokce@yahoo.com (Ç. Gökçe).

1. GİRİŞ

Küresel alanda yaşanan gelişmeler ile teknoloji, iş ve istihdam araştırmalarındaki temel konulardan biri, işlerin ve örgütün *mekânsal* olarak yeniden yapılandırılması olarak görülmektedir (Halford, 2005: 20). Örgütler ve örgütsel davranış, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak yeniden şekillenmekte ve bu değişimler ile çalışma modelleri, işlerin geleneksel işyerlerinin dışında yürütülebildiği çalışma modellerine doğru evrilmektedir (Çiftçi, 2022: 137; Gürcüoğlu, 2022: 8). Yaşanan değişimler ve gelişmeler sonucu, istihdamda özgürlük, esneklik ve özerklik sağlayan çalışma modelleri önemli hale gelmektedir (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018: 456-457). Bu kapsamda iş dünyasında esnek çalışma, uzaktan çalışma ve hibrit çalışma vb. yeni çalışma modelleri yaygınlaşmaktadır (Çiftçi, 2022: 137).

Esnek örgütsel yapılar ve politikalar sonucu ilk olarak ortaya çıkan uzaktan çalışma, işgörenin bir iş sözleşmesi veya iş ilişkisi bağlamında, düzenli olarak iş ve görevlerini bilgi teknolojileri aracılığı ile işyeri dışında gerçekleştirdiği iş yapma biçimidir (Eurofound, 2022: 4). Uzaktan çalışma modelleri ile örgütlerde işgörenlerin her gün zorunlu olarak iş yerine gidip gelmesi zorunluluğunun ortadan kalkması ile birlikte fiziksel bir işyerinin varlığı sorgulanmış; ancak bununla birlikte uzaktan çalışmadan kaynaklanan çeşitli zorluklar, işgören beklenti ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişiklikler, ihtiyaç duyulduğunda iş yerine gelebilme özgürlüğü sunabilen çalışma modellerinin arayışı başlamıştır (Lenka, 2021: 2688). Bu gelişmeler sonucunda hem uzaktan çalışma hem de iş yerinden çalışmayı harmanlayan karma model arayışları, hibrit çalışma modellerini ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Hibrit çalışma modeli; fiziksel çalışma düzenini ve uzaktan çalışma sistemini birleştiren, işgörenlerden bazılarının iş yerinde bazı işgörenlerin ise bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile uzaktan çalışması ya da işgörenlerin haftanın belirli günlerinde iş yerinden, kalan günlerde ise uzaktan çalışmasına imkân veren bir çalışma modelidir (Iqbal et al., 2021: 29). Yaygınlaşan hibrit çalışma modelleri, örgütsel davranışta değişimi tetiklemiş bu da işgörenlerin beklenti, algı, ihtiyaç, tutum ve rollerinin yeniden ele alınmasını gerekli kılmıştır (Kanat ve Ayyıldız Ünnü, 2022: 189). Bu kapsamda, bu çalışma ile örgütsel hedeflere ulaşılması, performans ve başarı için, her geçen gün yaygınlaşan ve çalışma yaşamının geleceği olarak görülen hibrit çalışma modelinin gelişim süreci, anlam ve önemi, hibrit çalışma modelleri ile ulaşmak istenen hedefler ve bu hedefler doğrultusunda en etkili hibrit çalışma modelinin tasarımına temel olacak unsurların kapsamlı olarak ele alınması amaçlanmıştır.

2. ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI

2.1. Esnek Çalışma Modeli

Gelişen endüstriler, teknoloji ve küresel ağlar aracılığı ile ekonomiler büyümeye ve değişmeye devam etmektedir (Hansen et al., 2012: 1). Bu gelişmeler ile örgütlerin belirli boyutlarının ve unsurlarının anlamını yeniden düşünme ihtiyacı doğmuş; bu da yeni yönetim ve örgütlenme modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Özellikle, bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesi, ardından dijitalleşme, iş yapma modellerinde çeşitli değişiklikleri mümkün kılarak; geleneksel hiyerarşik düzen yerine modern örgüt yapılarına uyum sağlayacak ve dijital teknolojinin gelişimi ile öne çıkan çağdaş çalışma modelleri üzerine çeşitli yollar aranmaya başlamıştır (Sokolic, 2022: 202). Bu kapsamda iş dünyasında *esneklik* temelinde uzaktan çalışma, hibrit çalışma vb. yeni çalışma modelleri yaygınlaşmış ve bu modeller artan sayıda örgüt tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Çiftçi, 2022: 137).

Esnek çalışma modeli, işgören ve örgütün geleneksel çalışma düzeni dışında ancak kendi içinde belirli politikalar, iş yeri düzenlemeleri, kurallar ve hukuki araçlar kullanılarak; çalışma şartlarının ihtiyaçlara göre düzenlenebildiği açık ve serbest çalışmayı ifade etmektedir (Eryiğit, 2000: 9). Başka bir tanıma göre, esnek çalışma modeli; işgörenlerin miktar, süre, yer gibi farklı çalışma kurallarına veya usullerine göre standart bir örgütün geleneksel sınırları dışında çalışmasına izin veren (Çiftçi ve Cindiloğlu Demirer, 2022: 107), işgörelere işleriyle ilgili görevlerde ne zaman, nerede, nasıl ve ne kadar süreyle çalışacakları konusunda seçimler yapma imkanı veren çalışma düzenlemelerdir (Hill et al., 2008: 153). Esnek çalışma modeli, örgütlere daha organik bir yapılanma, üretken ekip çalışması, etkili bilgi paylaşımı, karar vermede merkezden uzaklaşma, esnek bir hiyerarşi ve esnek işyeri tasarımı ile sürekli öğrenme, değişime uyum ve yenilikçi bir yaklaşım olanağı sunmaktadır (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018: 456-457).

Esnek çalışma modeli, birden fazla yerde ve farklı zaman diliminde çalışabilmeyi mümkün kılan çok sayıda çalışma düzenlemesini kapsamakta; örgütlerin ve işgörelerin ihtiyaç ve beklentilerini daha üst düzeyde karşılamak üzere tasarlanmaktadır. Bu kapsamda; esnek çalışma yerleri, esnek zaman, esnek sözleşmeler veya bunların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan çeşitli esnek çalışma uygulamaları bulunmaktadır (Catana et al., 2022: 2). En yaygın olarak kullanılan esnek çalışma modeli uzaktan çalışma modeli olduğu bilinmekle birlikte, hibrit çalışma modeli de uzaktan çalışma modelinin bir çeşidi olarak değerlendirildiğinden; hibrit çalışma modelinin anlaşılmasında öncelikle uzaktan çalışma modelini anlamak gerekmektedir.

2.1. Uzaktan Çalışma Modeli

1970'lerde, OPEC tarafından tüm dünyada uygulanan petrol ambargosu, ulaşım maliyetlerinde artışa sebep olmuş ve geleneksel ofis merkezli çalışma modellerinden uzaktan çalışma modellerine geçiş başlamıştır (Baker, 2021: 4). Yasal olarak uzaktan çalışma düzenlemesinin ilk kez 1967 yılında bir Alman havacılık şirketinde uygulamaya konulmuştur (Austin-Egole et al., 2021: 186). 2002'de Avrupa Birliği tarafından uzaktan çalışma mevzuatı ile ilgili olarak, kapsamlı şekilde oluşturulan Avrupa Uzaktan Çalışma Çerçeve Anlaşması kabul edilmiştir. Bu anlaşmaya dayanarak, üye ülkeler kendi mevzuatlarını geliştirmiş; Slovakya ve Polonya'da uzaktan çalışma ile ilgili yasal düzenlemeler 2006'da, Fransa'da 2012'de, Türkiye'de 2016'da, Brezilya'da 2017'de ve Romanya'da ise 2018'de yürürlüğe girmiştir (Sladek & Sigmund, 2021: 1-4; Uşen, 2020: 4).

Temel karakteristik özelliği, işin olağan yerinin bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileri ile değişmesi olan uzaktan çalışma (Eurofound, 2022: 4); iletişimi ve işbirliğini sağlamak için teknolojiyi yoğun bir şekilde kullanan, geleneksel ofis tabanlı çalışma ortamları dışında çalışma imkânı veren, işgörelerin düzenli olarak fiziksel bir yerde bulunmasını gerektirmeyen, çalışma alanı olarak ev veya sosyal alanlar gibi ofis dışı alanların kullanıldığı çalışma modellerini ifade etmektedir (Bulgur ve Bal, 2022: 1394; Eurofound, 2022: 4; Sawatzky & Sawatzky, 2022: 1-2).

Uzaktan çalışmanın örgüt ve işgörelere için sağladığı birtakım faydalar söz konusudur. Uzaktan çalışma ile işgörelenin konforlu ve sakin bir ortamda işine daha iyi odaklanması ile iş yerinde karşılaşabileceği politik baskılardan uzak kalarak performansında artış olacağı düşünülmektedir. Ayrıca işgörelenin işe gidiş ve gelişi ile ilgili ulaşım giderleri, trafikte geçen zaman kaybı ve yorgunluk ortadan kalkacak ve böylece işgörelere daha dinç hissederek, aileleri ve kendileri ile daha çok zaman geçirebileceklerdir (Akça ve Tepe Küçüköğlü, 2020: 75; Gürcüoğlu, 2022: 10). Bunların yanı sıra örgütlerin işgörelere ödenen yemek ve yol ücreti gibi sosyal giderler, yakıt, enerji, kırtasiye ve kira giderleri gibi harcamalar azalacak ve böylece örgüt yararına finansal faydalar sağlanmış olacaktır (Gürcüoğlu, 2022: 10).

Ancak yukarıda sayılan faydaları yanı sıra, uzaktan çalışma ile söz konusu olan bazı zorlukların da olduğu söylenebilir. Uzaktan çalışmada, yüz yüze iletişimin ve etkileşimin azalması sonucu karşılıklı güvenin ve işgörenler arası bağların zayıflaması, iletişim zorlukları, fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları, stres ve aşırı iş yükü vb. zorluklar söz konusudur. Ayrıca, sosyal etkileşimin azalmasından kaynaklı yalnızlık, depresyon ve tükenme sonucu işgören güdülenmesi ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler görülebilmektedir (Flores, 2019: 41; Kumar & Das, 2022: 72). İş ve özel hayat arasındaki sınırın bulanıklaşması ve ilişkilerde gerginlik yaşanması, odaklanamama, ergonomi sorunları, ihtiyaç duyulan teknolojik altyapı ve donanımların yetersiz olması, işbirliği ve uyum sorunları, iletişim zorlukları, teknolojiyi kullanabilme ve zaman yönetimi güçlükleri, beceri ihtiyaçlarının yüksek olması vb. nedenler işgörenler üzerinde baskı yaratabilir (Akça ve Tepe Küçükoğlu, 2020: 75; Flores, 2019: 44; Kanat ve Ayyıldız Ünnü, 2022: 192).

Buradan hareketle, iş dünyasında yukarıda bahsedilen zorlukların azaltılabilmesi ve faydalarının artırılabilmesi amacıyla yeniden ele alınarak; uzaktan çalışma modeli ve geleneksel çalışma modellerinin bir araya geldiği karma model arayışları başlamış ve böylece “*Hibrit Çalışma Modelleri*”nin temelleri atılmıştır (Sawatzky & Sawatzky, 2022: 2).

3. HİBRİT ÇALIŞMA MODELİ

3.1. Hibrit Çalışma Modelinin Gelişim Süreci

Hibrit çalışma modeli, 1900'lerde ortaya çıkan, “zaman ve yer açısından esnek çalışma modellerinin unsurlarını birleştirme” temeline dayanmaktadır. Yer-esnek modellerden önce gelen zaman-esnek çalışma modelleri; ordu için mal, gıda ve askeri teçhizat üreten işçilerin tam zamanlı çalışma yerine vardiyalı çalışmalarına izin verildiği İkinci Dünya Savaşı sırasında ortaya çıkmıştır. Sonraki dönemde ise verimlilik ve üretkenlik temelinde zaman açısından esnek çalışma modelleri, Avrupa ve ABD'de popülerlik kazanmaya başlamıştır (Vartiainen & Vanharanta, 2023: 8-10). 20.yüzyılın ortalarına gelindiğinde, iş dünyasının odağı, üretim ve otomasyon süreçlerindeki gelişmelere karşı, güdüleme odaklı bir bakış açısına dönmüş, artan özerk üretim süreçleri ile stratejik örgütsel gelişim amacıyla çok yönlü ve nitelikli iş görenlerin önemi artmıştır. Bu gelişmeler işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını değiştirmiş, daha esnek, özgür ve katılımcı olabilecekleri iş modelleri ve örgütler tercih sebebi haline gelmiştir. Yaşanan teknolojik gelişmeler ile işin yeri, çalışma saatleri, işin niteliği ve işin yapılma şekilleri yeniden tasarlanarak; örgütler daha esnek ve çevik hale gelmiştir (Steude, 2021: 81).

Batıda esnek çalışma modellerinin ilk uygulandığı, Federal Almanya'da "Messerschmidt-Bölkow-Blohm" işletmesinde 1967 yılında gerçekleşmiştir (Bolat vd., 2006: 4-5). 1973'te eski bir NASA mühendisi olan Jack Nilles ve arkadaşları tarafından yazılan "Telecommunications Transportation Tradeoff" isimli kitapta ilk kez *telekomünikasyon* ve *tele-çalışma* terimleri kullanılmıştır (Jumbo, 2022: 1). 1975'lere gelindiğinde, insanlar için “*çalışma*”nın anlamında önemli değişiklikler olmuştur (Bolat vd., 2006: 3). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin dönüştürücü rolü 1980'lerin başından itibaren günlük yaşam ve iş yaşamı üzerinde artan bir etki yaratmaya başlamıştır. 1990'ların ortalarına kadar baskın olan, bilgi ve iletişim teknolojisi tabanlı örgütsel değişikliklerin getirdiği sosyoteknik ilerlemeler örgütsel davranışı büyük ölçüde etkilemiştir. Teknoloji, iş ve insan aktörlerinin birbirleriyle yoğun etkileşim içinde olduğu ve karşılıklı olarak bir araya geldiği, çok yönlü bir etkileşim ile karma çalışma modellerine ilgi ve eğilim başlamıştır (Boell et al., 2013: 2). Böylece hibrit çalışma, Japonya, Birleşik Krallık ve Avrupa'da örgütsel hayata girmeye başlamıştır. 1994'e gelindiğinde, AT&T ve IBM gibi büyük örgütler, alternatif işyeri modellerine öncülük etmeye başlamıştır. İnternet, dijital cihazlar, teknoloji temelli

uygulamalar ve bulut bilgi işlem gibi gelişen teknolojilerin kullanıldığı hibrit çalışma modellerinin benimsenmesi 2000'ler ve 2010'lar boyunca artmaya devam etmiştir. Bu eğilim, fırsat eşitliği sağlayan istihdam politikalarına uyma ihtiyacıyla daha da hız kazanmıştır (Economist Impact, 2021: 4).

Öte yandan iş dünyasında esnek, uzaktan ve hibrit çalışanların sayısının önemli ölçüde artmasında, teknolojik gelişmeler ile birlikte ekonomik, sosyal, kültürel ve politik dinamiklerin önemli katkıları olmuştur (Martinez-Sanchez et al., 2007: 209). Bu bağlamda değerlendirildiğinde bazı eğilimler ve gerilimler tahmin edilebilir olsa da; Covid-19 salgını veya Rusya ile Ukrayna arasındaki savaş gibi öngörülemeyen dış etkenler de iş dünyası üzerinde büyük etkiler yaratmaktadır (Brutyan & Varis, 2022: 1). 2019'un son çeyreğine doğru, öngörülemeyen Covid-19 salgını, işgörenlerin işe gidip gelmeden çalışabilmeleri için teknoloji tabanlı yardımcı yöntemlerden yararlanarak hibrit çalışma modellerini yeniden değerlendirmeye (Jumbo, 2022: 1-2), işleri ve çalışma modellerini yeniden tasarlamaya, alışılmışın dışında düşünmeye ve süreçleri yürütmek için en iyi uygulamaları ortaya çıkarmaya zorlamıştır (Kaushik & Guleria, 2020: 10). Pandemi, iş dünyasında kademeli uygulanması planlanan bir eğilimi, bir gecede ortaya çıkararak önemli bir olguya dönüştürmüştür (Sokolic, 2022: 203). Uzaktan çalışma ve hibrit çalışma, iş dünyası için yeni kavramlar olmasa da bu kavramları anlamının ve uygulamanın önemi Covid-19 pandemisi ile artmıştır. Global Workplace Analytics tarafından 2.865 çalışanla yapılan 2020 anketi, ABD'de ankete katılanların %67'sinin Covid-19 salgını nedeniyle ilk kez evden veya uzaktan çalıştığını ortaya çıkarmıştır (Newman & Ford, 2021: 1). OECD (2021) verilerine göre pandeminin etkisi ile Aralık 2019'da işgörenlerin %10'u uzaktan çalışırken; Mayıs 2020'de bu oran %28'e yükselmiştir. 2020'nin ilk 6 ayında uzaktan çalışma oranları Fransa ve Birleşik Krallık'ta %47 oranına ulaşmıştır. İtalya'da uzaktan çalışma oranları neredeyse %20 seviyesine ulaşarak 2019'un aynı dönemine göre 15 puan daha fazla gerçekleşmiştir. Son olarak, Brezilya'da uzaktan çalışma 2019'daki %5'lik orandan, Mayıs 2020'de %10'un üzerine çıkarak iki katı oranında gerçekleşmiştir (OECD, 2021: 13). Buradan hareketle, çalışma hayatı açısından pandemiye verilen tepkilerden en önemlisi, uzaktan veya hibrit çalışan işgören sayısındaki büyük artış olarak değerlendirilebilir. Covid-19 pandemisinin yarattığı kriz, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler süreçte büyük bir ivme yaratmış; bankacılık, eğitim, sigorta, yazılım vb. birçok alanda hibrit çalışma modelleri yaygınlaşmıştır. Bu değişimler ile dijitalleşen modern örgütlenme çağının başlangıcı gerçekleşmiş; örgütlerin kültürleri, iş süreçleri ve örgütsel davranış önemli ölçüde etkilenmiştir (Catana et al., 2022: 1-2).

3.1. Hibrit Çalışma Modelinin Anlam ve Önemi

Örgütler ve işgörenlerin çalışma alanlarının, iş süreçlerinin ve örgütsel yapıların, dinamik ve teknolojik ağlar üzerinde yükselmeye başlaması ile çalışma modelleri de daha akıllı ve esnek hale gelmeye başlamıştır. Bununla birlikte, dijital dönüşüm ile modern çalışma modellerinin nasıl geliştirildiği, tasarlandığı ve örgütlendiği üzerine yeni yollar aranmaya başlanmıştır (Bauer et al., 2018: 4). İşgörenlerin, işlerini ne zaman ve nerede yapacağı ile ilgili sınırlar değişerek mekânsal ve zamansal kısıtlamalar aşılmış, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ile işin doğası, örgütlerin ve işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarında değişiklikler yaşanmıştır (Boell et al., 2013: 1). Bu bağlamda çalışma modelleri yeniden şekillenmeye başlamış, uzaktan çalışmanın sebep olabileceği zorluklar da göz önünde bulundurularak hibrit çalışma modeli olarak tanımlanan karma iş sistemlerinin temelleri atılmıştır. Kesin ve tek bir tanımı olmasa da hibrit çalışma modeline ait yapılmış bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır:

- Hibrit çalışma modeli; iş, örgüt ve yönetimin doğasını değiştiren, bilgi ve iletişim teknolojileri yolu ile bunların mekânsal olarak yeniden düzenlenmesi temeline dayanan, işgörenlerin çok görevli, daha esnek ve bağımsız olarak farklı konumlarda çalışabildiği, geleneksel, hiyerarşik ve bürokratik yapılardan farklı bir çalışma modelidir (Halford, 2005: 19-21).

- Hibrit çalışma modeli; fiziksel çalışma düzenini ve uzaktan çalışma sistemini birleştiren, işgörenlerden bazılarının iş yerinde bazı işgörenlerin ise bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile uzaktan çalışması ya da işgörenlerin haftanın belirli günlerinde iş yerinden kalan günlerde ise uzaktan çalışmasına imkân veren bir çalışma modelidir (Iqbal et al., 2021: 29).
- Hibrit çalışma modeli; geleneksel iş yeri binası ve uzak çalışma alanı arasında hareket temeline dayanan; işgörelere sosyal bir köprü sağlayarak, iletişim ve bağ kurmayı kolaylaştıran, öğrenmeyi ve yenilikçi işbirliğini teşvik eden yeni bir kültür alanı oluşturan bir iş yapma biçimidir (Fayard et al., 2021: 5).
- Hibrit çalışma modeli; işgörelerin işyerinden veya uzaktan çalışabildiği veya yapılacak görevlerin doğasına ve işgörelerin ihtiyaçlarına göre çalışma zamanlarının ve çalışma yerlerinin düzenlenebildiği, yüz yüze çalışma ile uzaktan çalışmanın esnekliğini birleştiren bir iş yapma modelidir (Grzegorzcyk et al., 2021: 2).

Teknolojik ilerlemeler, şehirleşme oranlarındaki artış, dünya çapında işbirlikleri, çok uluslu örgütleşmeler, kültürel ve işgörel çeşitliliğindeki yükseliş yanında dünya nüfusunda meydana gelen artış, kaynakların kıtlığı, iklim değişiklikleri gibi birçok unsur iş dünyasını etkilemekte ve karar vericileri karma ve esnek çalışma modellerine yönlendirmektedir (Iqbal et al., 2021: 37-39). Ayrıca örgütlerin faaliyetlerini yürütürken, çevre, eğitim, sağlık, kültür vb. konu başlıkları ile sosyal sorumluluk bilincine sahip olması ve işgörelere daha iyi koşullarda çalışma imkânı sunması beklenmektedir (Oktar ve Doğan, 2021: 12). Hibrit çalışma modeli kapsamında yeniden yapılandırılan işe alım, denetim, geri bildirim süreçleri, ödül ve ücret politikaları ile örgütlerin yetenekli işgöreleri çekme gücü artacaktır. Bununla birlikte işgörel, beceri çeşitliliği, yaratıcılık, çeviklik, uzmanlık ve değişim yükümlülüklerine uyum gösterme konusunda istekli olacaklar ve daha nitelikli bir işgücü oluşacaktır (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018, s. 465). Bu kapsamda, hibrit model olarak değerlendirilebilecek olan haftada bir veya iki gün uzaktan çalışma olacak şekilde yürütülecek çalışma modellerinin, işgörelerin performansı açısından en uygun çalışma modeli olduğu belirtilmiştir (Beauregard et al., 2019: 38).

İş-yaşam dengesinin sağlanması, uzun süredir iş dünyasının gündeminde yer alan bir konu haline gelmiştir. Başlangıçta uzaktan çalışma uygulamaları, işgörelere esneklik ve özerklik sağlayarak, iş ve yaşam dengesini yönetmenin bir yolu olarak popüler olsa da zaman içinde iş-yaşam dengesizliğine de sebep olduğu tespit edilerek; bu zorluğa karşılık hibrit çalışma modeli faydalı görülmüştür (Malhotra, 2021: 1096). Bununla birlikte, hibrit çalışma modelleri ile stresi azaltma, zaman yönetimi, bireysel planlama, yeterli uyku düzeni, sağlıklı beslenme, aileye zaman ayırma, bireysel kimlik yaratma, içsel güdülenmenin sağlanması vb. faydalar da söz konusudur (Bulgur ve Bal, 2022: 1397).

İşgörelerin her biri farklı kişilik özelliklerine sahiptir; bu yüzden çalışma şekilleri de farklılık gösterebilir. Bazı işgörel uzaktan çalışma modeli ile yüksek performans gösterirken, bazıları yüz yüze etkileşimi tercih edebilir. Bu bağlamda uzaktan çalışma ve iş yerinden çalışmanın birleşimi olan hibrit çalışma modeli bütün işgöreleri kapsayıcı bir model olma özelliğini taşımaktadır (Jumbo, 2022: 3). Çünkü, bazı işgörel yüz yüze çalışırken ve anı paylaştıkça daha yaratıcı ve verimli olurken bazı işgörel her gün belli saatlerde işe gidip gelmeyi sıkışık ofisler, düşük ücret, zaman kaybı, düşük verimlilik ile ilişkilendirmektedir. Bu sebeple birçok örgüt geleneksel modellerin ötesine geçerek, işgörel etkileşimi için en uygun çalışma modeli ve iş yeri tasarımı, özelleştirilmiş teknoloji ve altyapı, sanal ve gerçek bağları destekleyen çalışma uygulamalarını kapsayan hibrit çalışma modelini benimsemektedir (Fayard et al., 2021: 8-10). Sonuç olarak, hibrit çalışma modeli, birçok sektörde yaygın olarak tercih edilen ve gelecekte artarak kullanılması öngörülen bir çalışma modeli olarak hem makro açıdan hem de örgüt ve işgörel açısından birçok fayda sağlamaktadır (Iqbal et al., 2021: 33).

4. HİBRİT ÇALIŞMA MODELİ TASARIMI

Hibrit çalışma modeli tasarımı önce makro boyutta, örgütsel boyutta ve işgörenler boyutunda ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi önemli görülmektedir. Hedef belirleme sürecinden sonra, örgütlerin etkili hibrit çalışma modelleri tasarlamaları ve uygulamalarına temel sağlayacak olan unsurların belirlenmesi, modellerin başarısında anahtar bir rol oynamaktadır.

4.1. Hibrit Çalışma Modeli ile Ulaşılmak İstenen Hedefler

Çağdaş iş dünyasında, çalışma modelleri esneklik, uyarlanabilirlik ve çeşitlilik temelleri üzerine tasarlanmaktadır (Iqbal et al., 2021: 33). Bu üç unsuru da kapsayan hibrit çalışma modelleri ile aşağıdaki hedeflere ulaşılması amaçlanmıştır:

4.1.1. Makro boyuttaki hedefler

Bu model ile büyük ve kalabalık iş yerlerine olan gereklilik azalmakta; böylece hava ve su kirliliği gibi çevreye verilmesi muhtemel zararlar da büyük ölçüde önlenabilmektedir (Steude, 2017: 74). Örneğin; pandemi krizi ile artan oranda uygulanan hibrit çalışma modelleri ile bu süreçte çevre kirliliği düzeylerinin Çin’de ve Avrupa’nın bazı bölgelerinde anlamlı bir şekilde düştüğü gözlenmiştir. Ayrıca daha düşük genel giderler sayesinde enerji kaynaklarının daha az tüketilmesi ve doğal kaynakların korunması mümkün olmaktadır (Kaushik & Guleria, 2020: 11; Wontorczyk & Roznowski, 2022: 2). Böylece uluslararası iş dünyasında ve küresel açıdan çok önemli bir konu olan kurumsal karbon ayak izinde azalma da sağlanabilecektir (Hansen et al., 2012: 4).

Bu bağlamda kentsel hareketlilik, trafik, egzoz ve gürültü kirliliği azalmakta ve zamandan tasarruf edilerek sürdürülebilirliğe katkı sağlanmaktadır. Bunlara ek olarak hibrit çalışma, işgörelere kent merkezinden uzak yerleşim yerlerinde yaşayabilme olanağı sağlayarak yaşam kalitesini artırmakta, kent merkezlerindeki nüfus yoğunluğunu düşürmekte ve konut sorunlarını azaltmaktadır (Steude, 2017: 73). Ayrıca hibrit çalışma ekonomik olarak işgörelerin ulusal ve uluslararası hareketliliğini teşvik etmekte (Grzegorzczak et al., 2021: 2); taşradaki yetenekli işgörelere, farklı coğrafyalardaki işgörelere kadar yersel ve zamansal açılardan özel çalışma modellerine uygun çalışabilecek olan işgörelere istihdama katılmaları sağlanmaktadır (Catana et al., 2022: 3).

4.1.2. Örgütsel boyuttaki hedefler

Yeni dünya düzeninde hibrit çalışma modelinin örgütlere sağladığı birçok fayda olduğu söylenebilir. Aşağıda bu katkılar kısaca açıklanmaktadır:

•**Maliyet Tasarrufu:** Hibrit çalışma modeli ile örgütler açısından işyeri kaynaklı elektrik, su ve doğalgaz kullanımının azalması veya ortadan kalkması; bunun yanı sıra internet, otopark, temizlik, yemekhane, ulaşım, şirket lojistiği ve telefon gibi çeşitli maliyetlerden tasarruf edilebilmektedir (Lenka, 2021: 2689). Hibrit çalışma ile görece daha az işgörelin işyerinde çalışması söz konusu olduğundan, büyük ölçekli işyeri alanları yerine daha küçük ölçekli iş yerleri tercih edileceğinden, bina ve kira giderlerinin azalması mümkün olmaktadır (Iqbal et al., 2021: 34; Steude, 2017: 74).

•**Artan İşgörel Verimliliği:** Hibrit çalışma modeline göre, işgörel, çalışma programlarını yersel ve zamansal olarak planlayabildikleri için, en üretken ve verimli oldukları ortamlarda çalışabilmekte, uzaktan çalıştıkları zaman diliminde işleri daha az kesintiye uğramakta, dikkat dağıtıcı unsurlardan

kaçınabilmekte; böylece daha uzun ve verimli çalışabilmektedirler. Ayrıca hibrit çalışma modeli ile esnekliğin sağladığı rahatlık ve kolaylık ile geleneksel çalışma modeline göre üretkenlik artışı sağlanmaktadır (Tavares, 2017: 32). İsveç'te yürütülen bir çalışma ile hibrit çalışma ve verimlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tran, 2022: 63-64).

•**Örgütsel Etkinliğin Artması:** Örgütsel değişim ve dönüşüm dönemlerinde veya müşteriler coğrafi olarak çok dağınık olduğunda, hibrit çalışma modeli örgüte esneklik sağlamaktadır (Martinez-Sanchez et al., 2007: 210). İşgörenlerin işle ilgili bilgilere nerede, ne zaman ve nasıl erişebilecekleri ve kimlerle iletişim kurabilecekleri konusunda esneklik sağladığı için örgütsel çevikliğe, daha uzun süreli ve verimli müşteri hizmeti sunmaya katkıda bulunarak örgütsel etkinliği artırmaktadır (Boell et al., 2013: 5; Hansen et al., 2012: 4). Fransa, İsveç ve İngiltere'de yürütülen çalışmalar, bireysel ve örgütsel iyileştirmeyi amaçlayan hibrit çalışma modelleri ile işgörenlerin etkinlik, verimlilik ve performanslarının arttığı tespit edilmiştir (Eurofound & ILO, 2017: 26).

•**Nitelikli İşgören Temini:** Hibrit çalışma modeli ile zamandan ve yerden bağımsız çalışabilen örgütlerde dünyanın her yerindeki en yetenekli işgörenlerle çalışma fırsatı yakalanmaktadır (Lenka, 2021: 2690). Böylece çeşitliliğe ve küresel insan sermayesi gelişimine destek olan küresel yetenek kazanımı için bir fırsat yaratılarak, gereksinimlere en uygun işgörenlerden oluşan geniş bir yetenek havuzundan seçim yapılabilir (Çiftçi, 2022: 139; Radonic et al., 2021: 3). Ayrıca genç, vasıflı ve kalifiye işgörelere ulaşmak için etkili bir işe alım aracı olarak işlev görmektedir (Eurofound & ILO, 2017: 26); tek bir coğrafya ile sınırlı kalmadan yetenekli olan ancak bulunduğu yerden taşınmak istemeyen işgörelerin istihdam edilmesine mümkün olmaktadır (Hansen et al., 2012: 4; Lenka, 2021: 2690).

•**Örgütsel İmaj:** Günümüz iş dünyasında örgütler sadece ürün, işlev, özellik ve kalite boyutunda değil, örgütsel imaj, marka ve itibar alanlarında da rekabet etmektedir. Örgütsel imaj, herhangi bir örgütün ulaşmayı amaçladığı hedef kitlenin zihninde oluşan resimdir (Bozkurt, 2018: 61). Bu bağlamda hibrit çalışma modeli, işgörelere değer verildiği algısını geliştirdiği için örgütsel imaj ve itibarın artmasına katkı sağlamaktadır (Catana et al., 2022: 3). Yüksek örgütsel imaj ve kurum itibarının nitelikli işgöreleri çekme ile pozitif yönlü bir ilişkide olduğunu tespit etmiştir (Erlinda & Safitri, 2020: 1579). Yürütülen kapsamlı bir meta analiz çalışması ile hibrit çalışma modeli uygulayan örgütlerin, nitelikli işgörelere tarafından tercih edildiği ve bu örgütler ile ilgili olarak yüksek örgütsel imaj algısı oluşturduğu belirtilmiştir. Ayrıca hibrit çalışma modeli günümüzde çok önemli görülen *daha yeşil olma* yönündeki toplumsal sorumluluklar ve dış paydaşlarla olumlu ilişkilere katkı sağlayarak; örgütsel imaj ve itibarı artırarak; önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Martin & MacDonnell, 2012: 611).

4.1.3. İşgörelere boyutundaki hedefler

Hibrit çalışma modeli ile işgörelere beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hedefler aşağıda açıklanmaktadır:

•**İşgörelere Tatmininde Artış:** Hibrit çalışma model ile işgörelere görevleri ve zaman unsuru üzerinde daha fazla kontrol kazandıklarından yapılan işin kalitesi ve miktarı üzerinde olumlu bir etki yaratılarak, başarı ve iş tatmini düzeyine katkı sağlanmaktadır (Sokolic, 2022: 205). Hibrit çalışma ile her gün düzenli olarak belirlenmiş saatlerde iş-gidip gelmenin, aynı işi aynı ortamda yapmanın işgörelere üzerinde yaratacağı monotonluk ve işten sıkılma duygusunun önüne geçilerek; işgörelere memnuniyeti ve işgörelere tatmini artmaktadır (Iqbal et al., 2021: 32).

•**Üretkenlik-Yaratıcılık:** Hibrit çalışma modeli, işgörelere daha fazla özgürlük ve kişisel refah sağlamaktadır. Böylece, işgörelere iş yükümlülüklerini seçme ve yönetme becerileri artarak; üretkenlikleri üzerinde olumlu bir etki olmaktadır (Sokolic, 2022: 205). Genellikle, iş süreçleri büyük

miktarda yaratıcılık gerektiren işgörenler, geleneksel işyeri temelli çalışma modelini boğucu bularak, bağımsız çalışma gereksinimi duyarlar ve sürekli olarak aynı fiziksel ortamda olmayı yorucu ve sıkıcı bulabilirler. Esnek çalışma olanağı sunan hibrit çalışma modeli ile işgörenler daha fazla güdülenerek daha yaratıcı ve üretken çalışabilmektedir (Iqbal et al., 2021: 32).

•**İş-Yaşam Dengesi:** İş-yaşam dengesi, iş ve kişisel yaşamın uygun şekilde önceliklendirilmesi ve hayattaki sorumluluklar arası dengenin sağlanmasını ifade eden geniş kapsamlı bir kavramdır (Shanker, 2022: 3). Çalışma zamanı ve yerini seçme özgürlüğü ve özerkliği ile ilişkilendirilen hibrit çalışma modeli gibi esnek çalışma modellerinin işgörenlerin hayattaki rolleri üzerinde olumlu bir etki sağlayarak iş-yaşam dengesini artırdığı tespit edilmiştir (Zwanka & Buff, 2020: 5). Hibrit çalışma modeli işgörelere, ailelerine daha fazla zaman ayırma, bireysel ihtiyaçlara göre iş-aile hayatını planlayabilme, daha esnek ve özgür davranabilme olanağı sağlayarak onlar için daha iyi bir iş-yaşam dengesi kurma imkânı vermektedir (Sokolic, 2022: 206; Steude, 2017: 74).

•**Stresin Azalması:** İş yerinde stres, işgörenin işi ne zaman, nerede ve nasıl yapacağı üzerinde kontrolü olmadığına ortaya çıkmaktadır. Baş ağrısı, depresyon, kalp krizi ve kanser gibi zihinsel ve fiziksel sağlık sorunları ile birlikte iş-yaşam çatışmasına neden olan mutsuz ve uyumsuz ilişkilerin de öncüsüdür. İş-yaşam dengesi sorunları yaşayan işgörenlerin, iş-yaşam sorumlulukları arasında denge kurabilenlere göre daha yüksek stres yaşadıklarını tespit edilmiştir (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014: 21). Bu bağlamda hibrit çalışma ile sağlanan esneklik ile daha iyi fiziksel ve psikolojik sağlık sonuçlarına ulaşmak mümkün olmaktadır (Tavares, 2017: 34). Hibrit çalışma modeli gibi esnek çalışma uygulamaları ile işgörenlerin ruh sağlıklarının iyileştiği ve stres seviyelerinin azaldığı tespit edilmiştir (Shapiro et al., 2009: 489-490).

•**Özerklik:** Hibrit çalışma modelinin en önemli işlevlerinden biri de işgörelene önemli ölçüde özerklik verebilmesidir (Iqbal et al., 2021: 35). Katı örgütsel planlara ve programlara bağlı kalarak hareket etmek yerine, işgörenin kendi plan ve programlarını özgürce oluşturabilmesi iş tatminini ve performansını artırmaktadır (Bulgur ve Bal, 2022: 1401). Ayrıca salt hibrit çalışma modeline geçmenin bile işgörenin özerklik algısını artırdığı ve bunun sonucunda işverenler ile işgörenler arasında güvenin arttığı ortaya koyulmuştur (Çiftçi, 2022: 140). Work Foundation Newcastle University Business School tarafından, hibrit çalışmanın işgörenlerin özerklik deneyimini geliştirdiği tespit edilmiştir (Dobbins, 2021: 23).

•**Maliyet Tasarrufu:** Hibrit çalışma modeli uygulamalarının işgörenlerin maliyet tasarrufları üzerinde fayda sağladığı tespit edilmiştir (Benö, 2022: 5). Hibrit çalışma modeli ile işgörenlerin her gün işe gidip gelmesi söz konusu olmadığından ulaşım ve yemek gibi genel giderleri azalmaktadır (Wontorczyk & Roznowski, 2022: 2). İşe gidip gelme azaldıkça, şehir merkezlerinde işyerlerinin yakınındaki yiyecek, kahve, alışveriş, kişisel hizmetler ve eğlenceye daha az para harcayacaklardır. İşe gidip gelmeden kazanılan zamanın örgüt yararına verimliliği artırması yanında işgörenlerin özel yaşamlarına da katkı sağladığı söylenebilir Hibrit çalışma yaygınlaştıkça işgörenlerin örgütün tesislerinden uzakta yaşamasına ve çalışmasına olanak tanınmaktadır. Bu da işgörenler için daha düşük ücretli kira ve barınma ücretleri ile ilişkilendirilerek maliyet tasarruf sağlamaktadır (Barrero et al., 2021: 31).

4.2. Hibrit Çalışma Modeli Tasarımı

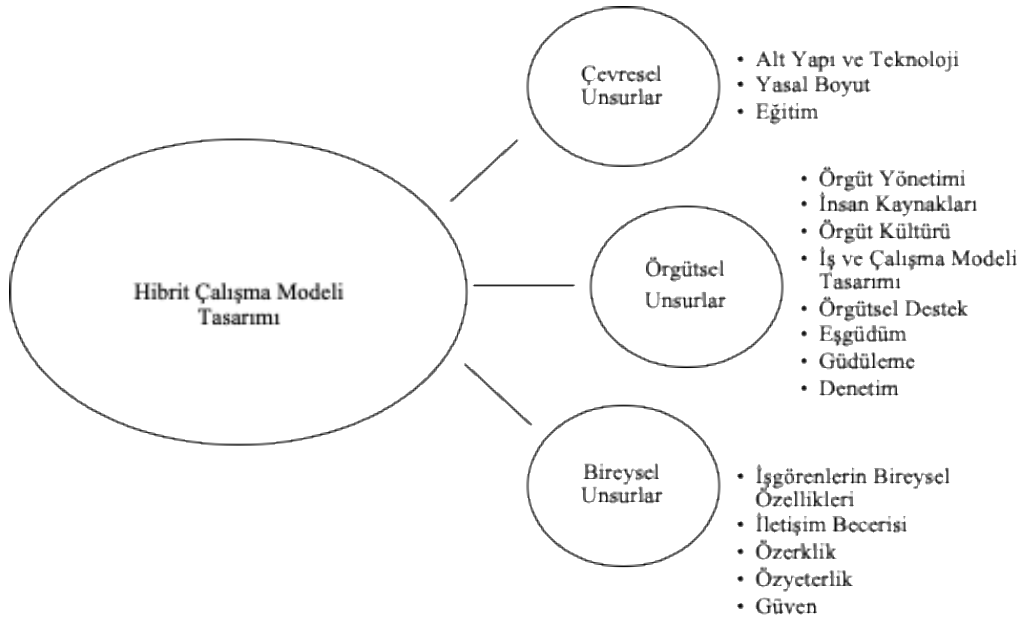
Hibrit çalışma modelleri tasarlanırken Hackman ve Oldham (1975) tarafından tasarlanan İş Özellikleri Modeli'nden yararlanılabileceği öngörülebilir. İş özellikleri modeli, işin beş temel özelliği olarak nitelendirilen; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları olmak üzere, işin beş temel özelliği üzerine kurulmuştur. İşin bu özellikleri, işgörenler üzerinde işi anlamlı bulma, kendilerini iş sonuçlarından sorumlu hissetme ve faaliyet sonuçları hakkında bilgi sahibi olma gibi psikolojik durumlar ortaya çıkarmaktadır. Böylece güdüleme, yüksek performans ve iş tatmini gibi

bireysel ve örgütsel sonuçlara ulaşılabilir (Hackman & Oldham, 1975: 160). Hackman ve Oldham (1975;1976), süreçlerin, çalışma modellerinin işlerin ve işgörenlerin özellikleri dikkate alınarak yeniden tasarlanması, gerekiyorsa çalışma şekillerinin değiştirilmesi ile yüksek işgören ve örgütsel performans elde edilebileceği belirtilmiştir (Seymen ve Gökçe, 2021: 4007). Bu kapsamda, hibrit çalışma modeli tasarımı, uzaktan ve işyerinden “*çalışma yoğunluğu*” bir karar ölçütü olabilir. Gajendran ve Harrison (2007) tarafından yürütülen bir araştırmada hibrit çalışma modeli tercih edilirken yapısal unsurların tasarımı algılanan özerklik, iş-özel yaşam dengesi ve ilişkiler gibi psikolojik unsurlar ile ulaşmak istenen performans hedefleri dikkate alınarak, çalışma yoğunluğu temelinde bir hibrit modelin tercih edilmesi faydalı görülmüştür. Aynı alanda çalışan Sostero vd. (2020)’de yürüttükleri araştırma ile örgütler için, hibrit çalışma modeli gibi esnek çalışma modellerinin verimliliğini sağlayabilecek olan “*teleworkability (uzaktan çalışabilirlik) endeksi*”ni geliştirmişlerdir. Bu endekste, fiziksel, entelektüel ve sosyal etkileşim, mesleki analiz, görevlerin çerçevesi ve sınıflandırılması, boyutlar açısından işin içeriği, çalışma yöntemi ve çalışma araçları gibi çeşitli unsurlar ele alınarak; hibrit çalışma modelleri tasarlanırken dikkat edilecek unsurların önemine vurgu yapılmıştır (Grzegorzcyk et al., 2021: 5).

Her örgütün ihtiyaçları, hedefleri ve yapısı farklılık gösterdiğinden; örgütlerin hibrit çalışma modellerinden kendileri için en uygun olanı tercih etmesi, tasarlaması ve uygulaması önemli görülmektedir. Günümüzün ve geleceğin çalışma modeli olarak görülen hibrit çalışma modeli uygulanırken başarı için gerekli olan yetkinlik ve unsurların çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle, çalışma modelinin, kapsamlı ve detaylı bir yaklaşım ile çok boyutlu düşünülerek tasarlanması gerekmektedir. Buradan hareketle, her örgüt için geçerli tek bir hibrit çalışma modeli tasarımı bulunmamakla birlikte; etkili ve verimli bir hibrit çalışma modeli için yürütülen birçok araştırma verileri ışığında (Halford, 2005; Beno, 2021; Dobbins, 2021; Iqbal vd., 2021; Fayard vd., 2021; Grzegorzcyk, 2021; Kumar ve Das, 2022) hibrit çalışma modeli tasarımı temel olması gerekli görülen unsurlar aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:

Şekil 1

Hibrit Çalışma Modeli Tasarımının Unsurları



Not. Halford (2005), Beno (2021), Dobbins (2021), Iqbal vd. (2021), Fayard vd. (2021), Grzegorzcyk (2021) ve Kumar ve Das’ın (2022) çalışmalarından yararlanılarak yazarlar tarafından geliştirilmiştir.

4.2.1. Çevresel unsurlar

a) Altyapı ve Teknoloji: Hibrit çalışma modellerinin uygulanmasına olanak veren dijital bir iş ortamı yaratılmasında teknolojik altyapı ve doğru araç çeşitliliğini sağlamak önemlidir (Grzegorzcyk et al., 2021: 13). Örgütler, yüksek ve hızlı internet bağlantısı, yedek güç, gerekli araç ve gereçler, masalar ve ergonomik sandalyeler gibi ofis ekipmanları vb. çeşitli gereksinimleri karşılamalıdır. Evinde gerekli alan ve olanaklara sahip olmayan işgörenler için ülke genelinde ortak ve uzaktan çalışma merkezleri kurulabilir (Kaushik & Guleria, 2020: 11). Ayrıca siber güvenlik önlemleri, örgüt ve işgören gizliliği, kişisel bilgilerin korunmasını sağlayan önlemler, hibrit çalışma modeli açısından önem taşıdığı için (Grzegorzcyk et al., 2021: 19); işgörenler tarafından kurulan teknolojik uygulamalar, örgüt intranetine hızlı erişim, kötü amaçlı yazılımlar için önlemler ve veri güvenliği için genel kullanım kuralları hazırlanmalıdır (Steude, 2021: 77).

b) Yasal Boyut: Hibrit çalışma modelinde, örgütsel ve yasal düzenlemeler; çalışma yeri ve zaman açısından esneklik, görev için harcanan en az ve/veya en fazla süreler, uzak çalışma yerinin konumu ve güvenliği, çalışma süresinin esnekliği, işgörenin sağlığı, iş-yaşam dengesi için hükümler, işgören uygunluğu, deneme süresi, eğitim ve fesih vb. konuları içermelidir (Grzegorzcyk et al., 2021: 11). Bu düzenleme ve politikalar, örgütün tüm üyeleri için uygulanmalı ve benimsenmelidir (Beauregard et al., 2019: 550). Bu kapsamda Avrupa Birliği tarafından desteklenen “Hibrit Çalışma Çerçeve Anlaşması”, temel çalışma güvenceleri, işgörenlerin refahı için adil ve eşit muamele yapılması, çalışma süreç ve sınırları gibi birçok konu başlığı ile hibrit çalışma modeli için kapsamlı bir rehber sunulmuştur (Grzegorzcyk et al., 2021: 18).

c) Eğitim: Hibrit çalışma modelinde kapsayıcı hibrit eğitim programları önemlidir. Örgütün, teknolojik temelli uzak bağlantı kurma ve çalışma, veri tabanı ve yazılımları kullanabilmeleri gibi eğitimler yanında, işbirliği, ekip çalışması, sanal toplantılar ve paylaşımlar konusunda eğitim programlarının da tasarlanması gerekmektedir (Newman & Ford, 2021: 4). Hibrit çalışma modelinde donanım kullanımı, zaman yönetimi, özel yaşam ile iş arasında sınırlar oluşturma, sosyal ve psikolojik düzenlemeler, örgütsel destek, işgören dayanıklılığı ve esenliğini artıracak eğitimler verilmelidir. Ayrıca iş ilişkileri ve mesleki güvenilirliği sürdürmek; zaman, iş yükü ve performans yönetimi gibi hibrit çalışmaya destek sunacak bir çalışma ortamının oluşturulmasına yönelik eğitimler planlanmalıdır (Beauregard et al., 2019: 33). Uluslararası, ulusal deneyimlerin ve yeniliklerin paylaşıldığı, işin geleceği ve hibrit işyerinin etkili doğası hakkında iş dünyasının bilgilendirildiği seminerler, konferanslar ve çeşitli etkinlikler düzenlemek faydalı olacaktır (Iqbal et al., 2021: 41). Ayrıca makro bir bakış açısı ile işletme okullarındaki öğrencilerin, sürekli değişen ve gelişen iş hayatındaki kariyer yolculuklarına hazırlanması sürecinde, hibrit çalışma konusunda eğitim verilmesinde yarar vardır (Sawatzky & Sawatzky, 2022: 17).

4.2.2. Örgütsel unsurlar

a) Örgüt Yönetimi: Planlama, yetki ve sorumlulukların dağılımı, disiplin, eşgüdümleme, denetim, liderlik, insan kaynakları politikaları, işgören seçimi ve eğitimi ve iletişim sistemlerinin kurulması yanı sıra değişen teknolojinin hızlı temposunu yakalamak, yönetimin sorumluluğu altında olan unsurlardır. Açık ve net iletişim, güven ve örgütsel destek iş gücünü motive ederek; sürekliliğe katkı sağlayacaktır (Nicholas, 2014: 6). İş gereklilikleri, iş tanımları, amaç ve hedefler, birbirine bağlı görevler ve işgören ihtiyaçları dikkate alınarak; hangi işgörenlerin hangi işleri uzaktan veya işyerinden yapacağı konusunda örgütsel bir planlama yapmak ve doğru politikalar oluşturmak önemlidir. Ayrıca hibrit çalışma modeli ile çalışacak olan örgütlerde, sorunsuz geçiş ve uygulama aşaması için işgörenler süreçlere dâhil

edilerek, uygulanacak olan plan, politika, beklenti ve kurallar açıkça anlatılmalıdır. Örneğin; Avrupa Parlamentosu (2021), uzaktan çalışma için harcanan maksimum günlük süre ve görüntülü aramalar/toplantılar, yanıt bekleyen elektronik postalar, dijital platformlarda işle etkileşim, bağlantıyı kesme vb. politika ve uygulamaların önceden belirlenmesi gerekmektedir (Grzegorzcyk et al., 2021: 15-19). Hibrit çalışma modelinde, çok yönlü liderlik ve zaman yönetimi önemli unsurlar arasındadır (Iqbal et al., 2021: 45; Steude, 2021: 80). Bu modelde yöneticilerin, iş yükünü dengelemek ve erişilebilir olabilmek için işgörenlerle daha yakın bir yönetim ilişkisi içinde olması beklenmektedir (Halford, 2005: 29-30).

b) İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan kaynakları, bir yandan yenilikleri ve değişimleri takip ederken diğer yandan da işgörenlerin gereksinimlerindeki değişikliği fark ederek yeni çalışma modelinin kurulmasında kilit rol oynamaktadır (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018: 474). İnsan kaynakları yönetimi, hibrit çalışma kapsamında uzaktan ve işyerinden çalışan işgörenler arası ilişkiyi geliştirmeye odaklanan, mevcut ve gelecekteki çalışma koşullarıyla ilgilenmeli (Grzegorzcyk et al., 2021: 19), işgörenler için güven kültürü oluşturmali, eğitim, ödüllendirme, kariyer danışmanlığı, disiplin ve liderlik vb. konularda geleceğe yönelik çok yönlü planlamalar yapmalıdır (Newman & Ford, 2021: 5). Hibrit çalışma modellerinin, uzaktan çalışanların gizliliklerine saygı duyarak dijital tükenmişliğe sebebiyet vermeden uygulanacak bir kariyer ve terfi sistemi kapsamında tasarlanması önemlidir (Grzegorzcyk et al., 2021: 19).

c) Örgüt Kültürü: Örgütlerin gelişmesi ve sürdürülebilirliği için sağlam temellere dayanan güçlü bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Ataman, 2001: 520). Örgüt kültürünün, sanal ortamlarda oluşturulması ve sürdürülmesi farklı bir anlam ve önem taşımaktadır (Sawatzky & Sawatzky, 2022: 17). Hibrit çalışma modelinde örgütler performans sağlamak ve bağ kurmayı kolaylaştırmak için bilgi teknolojilerine daha fazla güvenmekle birlikte, bu süreçte örgüt kültürü önemli bir köprü görevi üstlenmektedir (Harandi & Abdolvand, 2018: 27). Örgüt kültürü, yüz yüze iletişim eksikliğinin yerini almaya yardımcı olabilir. Yöneticilerin örgüt kültürünü sürdürmek için yeni iletişim araçlarını ve yönetim tekniklerini öğrenmesi ve kullanması ile dil engelleri, mesajları yorumlama ve karma kültürlerle daha yakın olma vb. konularda önemli adımlar atılmış olacaktır (Beno, 2022: 35; Newman & Ford, 2021: 2). Örgüt üyelerinin ortak bir kültürü ve kimliği paylaşması, çalışma modellerinden kaynaklanabilecek zorlukların azaltılmasına yardımcı olabilir (Neumayr et al., 2018: 4).

d) İş ve Çalışma Modeli Tasarımı: İş tasarımı, işlerin nitelik ve yapısını değiştirerek, iş ve işgören öğelerini en uygun biçimde bir araya getirmeyi hedefleyen, işgören ile örgüt ihtiyaç ve beklentilerini bütünleştiren uygulamalar bütünüdür (Seymen ve Gökçe, 2021: 4003). İş ve görevlerde karşılıklı bağımlılık, daha yüksek düzeyde etkileşim ve bilgi alışverişi gerektirdiğinden, hibrit çalışma modelinde birbirine bağımlı olan işlerin yeniden tasarımı zorunludur (Beauregard et al., 2019: 10). Çünkü birbirine bağımlı işler ve işgörenler konusu, iş yerinde veya uzaktan çalışma sürelerinin eşgüdümünde ve ekip üyelerinin ne zaman işyerinden ne zaman uzaktan çalışacağını belirlenmesinde önemli bir karar noktasıdır (Fayard et al., 2021: 8-9). Bu bağlamda iş yeri ve zaman açısından esnekliğin tespiti, işin ne kadar süresinin uzaktan ne kadar süresinin iş yerinden yürütüleceği, hangi işlerin ve işgörenlerin hangi oranda kapsama alınacağı, ölçme ve değerlendirme, denetleme, güvenlik, sağlık, iş-yaşam dengesinin sağlanması, bağlantıyı kesme hakkı gibi örgüt politikaları ve yasal çerçevelerin hazırlanması gerekmektedir (Grzegorzcyk et al., 2021: 2).

e) Örgütsel Destek: Hibrit çalışma modelinde, örgütün işgörenlerine örgütsel destek sağlaması için; çalışma saatleri, iletişim ve teknoloji kullanımı hakkında konuşarak işgörenlerin iş-yaşam dengelerini düzenlemeleri, işgörenler ve sendika temsilcileriyle bağlantıyı kesme hakkı politikası üzerinde anlaşma sağlanması, sadece iş yerindeki esnekliği değil, aynı zamanda işgörenlerin nasıl ve ne zaman çalışacağını da göz önünde bulundurarak, esnek çalışma için daha geniş tercihler sunması gerekmektedir

(Dobbins, 2021: 24). Örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteğinin işgören performansı ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Karayel vd., 2018: 320). Hibrit çerçeveden bakan örgütsel politikalar, işgörenleri birbirine yakınlaştıracak resmi ve resmi olmayan örgütsel etkinlikler, işgörenlerin becerilerine ve yeteneklerine yapılan yatırımlar, beklenti ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik teşvikler, empati ile yapılan geribildirimler örgütsel destek algısını artırarak, sorunların çözümünde iş birliğini ve güdülenmeyi artırır (Liu et al., 2022: 3).

f) Eşgüdüm: Yönetimin her kademesinde yer alan eşgüdüm, birden fazla ve birbiriyle bağlantılı işgören ve işin ortak hedefler doğrultusunda uyumlaştırılması, bütünleştirilmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanmıştır (Malone, 1988: 5). Küreselleşmenin getirdiği çağdaş çalışma düzenlemeleri, hibrit takımların artmasına yol açmakla birlikte, eşgüdümlemeyi daha zor hale getirmiştir (Colbert et al., 2016: 736). İyi tasarlanmış bir hibrit çalışma modelinde, karşılıklı bağımlılıkları bulunan işler ve işgörenlerin eşgüdümü çok önemlidir. Bu nedenle işlerin yürütülmesi için sabit iş yeri günlerinin mi seçileceği yoksa çalışma saatlerine göre mi iş tasarımı yapılacağı, hangi hibrit çalışma modelinin seçileceği, hangi işgörenlerin ya da takımların iş yerinden hangilerinin uzaktan çalışacağı, iş ve görev dağılımları vb. eşgüdümlemeyi belirleyici unsurlar arasındadır (Grzegorzczuk et al., 2021: 15).

g) Güdüleme: İşgörenin çalışma yeri ve çalışma şekli, işgörenin güdülenmesini etkileyen önemli bir faktördür (Vehosalmi, 2022: 4). Bu yüzden özellikle hibrit çalışma modeli uygulamasında işgörenleri karmaşık görevler için güdülemek önemlidir (Hansen et al., 2012: 6). Hibrit bir çalışma ortamında, işgörenlerin hem içsel hem de dışsal unsurlarla güdülenmesi gerekmektedir. Örneğin, geleneksel çalışma modellerinde örgüt tarafından sağlanan bilgisayar, donanım, internet bağlantısı ve ofis mobilyalarından mahrum kalan uzaktan çalışan işgörenler için dış unsurlardan kaynaklanan güdülenme seviyeleri düşebilir (Vehosalmi, 2022: 8). Öte yandan bazı işgörenler için iş arkadaşları ile ilişkiler ve paylaşım büyük bir güdülenme kaynağıdır. Aralarında bir bağ olan işgörenler benzer bakış açılarını paylaştıklarından bilgi aktarımı ve güven daha kolay sağlanarak; içsel olarak güdülenebilirler (Yang vd., 2022: 3). Son yıllarda iş dünyasında yaygınlaşan ve hibrit çalışma modeli kapsamında dijital iş gücünü güdüleyebilmek, mevcut güdüleme kuramlarıyla tutarlı olan “oyunlaştırma” stratejisi ile sağlanabilir (Colbert et al., 2016: 735). Oyunlaştırma, gerçek hayattaki deneyimleri sanal ortamlarda oyuna dönüştürürken onları daha eğlenceli hale getirmeyi, güdülemeyi artırarak işgörenler üzerinde davranış değişikliği yaratmayı amaçlamaktadır. Önemli oyun bileşenleri; başarı sıralamaları, avatarlar, rozetler, düellolar, seviye atlama, hediyeler, liderlik yarışları, puan tabloları, görevler, performans grafikleri ve takımlar olarak sıralanabilir (Hatipoğlu ve Türker, 2022: 177). İyi tasarlanmış oyunlaştırma uygulamalarının işgörenlerin güdülenme düzeyleri artırdığı tespit edilmiştir (Sailer et al., 2017: 378). Bu kapsamda, oyunlaştırma uygulamalarının hibrit çalışma modellerine entegre edilmesi ile işgörenlerin çalışma deneyimlerini ihtiyaçlarıyla bütünleştirmesi ve başarı göstermeleri mümkün olmaktadır (Colbert et al., 2016: 735; Hatipoğlu ve Türker, 2022: 197).

h) Denetim: Örgütlerde denetim, yapılan bir iş, gerçekleştirilen bir faaliyet veya elde edilen bir sonucun önceden belirlenmiş standart, hedef, politika veya stratejilerle karşılaştırılması, varsa sapmaların tespit edilmesi ve bunları düzeltici önlemlerin alınması sürecidir (Bolat vd., 2018: 153; Koçel, 2020: 712). Hibrit çalışma modeli uzaktan ve işyerinden çalışmanın birleştirilmesi ile uygulanan bir model olduğundan dolayı, çeşitli denetim zorlukları, ahlaki tehdit, güven eksikliği, kontrol kaybı ve zorluğu, eşgüdüm eksikliği ve performans denetimi sorunları yaşanabilir (Grzegorzczuk et al., 2021: 8). Baloğlu ve Çakalı (2022) tarafından, hibrit çalışma modeli de dâhil uzaktan çalışma uygulayan örgütler için sunulan denetim modeline; çalışma modeli unsurları, çalışma koşulları, görevin gereklilikleri, sorumlulukları, işin ifası sırasında beklenen yükümlülükleri, gelecekte oluşabilecek anlaşmazlıklar durumunda söz konusu olabilecek ceza, yaptırım, tazminat vb. şartların anlatıldığı ve işgören ile örgüt arasında karşılıklı mutabakat ile hazırlanmış olan yazılı sözleşme ve protokoller koyulmuştur. Hibrit çalışma modeli bağlamında, iş yerinden ve uzaktan çalışan işgörenlerin denetim süreçlerinde şeffaflık,

yazılı kurallar, adil politikalar, standartlar ve paylaşılan değerlerden oluşan bir model önerilmiştir. Özel yaşamın mahremiyetini ihlal etmeyen, açık, anlaşılır, somut ölçüm ve değerlendirme kriterlerine ve geribildirime sahip denetim sistemleri faydalı olacaktır (Walentek, 2021: 66).

4.2.3. Bireysel unsurlar

a) İşgörenlerin Bireysel Özellikleri: Hibrit çalışma modelinde bireysel özellikler ve kişisel tercihler çalışma tasarımı için ek bir girdi sağlamaktadır. Bu tür bir çalışma modelini benimsemeye istekli olma, kendi kendini güdüleme, bağımsız olarak çalışabilme ve sorunları çözme, yüksek performans gösterme, bağımsız kararlar alma, planlama ve örgütlenme, odaklanma, güçlü iletişim becerilerinden yararlanma, karşılıklı güven ve sorumluluk alma bilincinin yüksek olması gerekmektedir (Grzegorzczuk et al., 2021: 15-17; Tavares, 2017: 32). Ayrıca dijital yeterliliğe sahip olma, özerk çalışabilme, strateji tasarlama, bilgi oluşturma, işleme ve paylaşma, teknolojiyi kullanma becerileri de gerekmektedir (Colbert et al., 2016: 732; Tavares, 2017: 32). Daha fazla özerklik gerektiren hibrit çalışma modeli ile zaman yönetimi, planlama, web konferansı, bulut tabanlı dosya depolama, proje yönetimi vb. dijital beceriler, verileri yorumlayabilme, sonuçlar çıkarabilme ve strateji üretebilme, müşterilere ve sistemlere karşı hızla aksiyon alabilme, yenilik ve değişime açık olma önemlidir (Bauer et al., 2018: 4; Grzegorzczuk et al., 2021: 7).

b) İletişim Becerisi: Hibrit çalışma modelinde en temel beceri iletişim becerisidir. Hibrit çalışma modelinde mesajları açıkça ifade etmek, iletişimde uzaktan veya iş yerinden tüm işgörenleri sürece dâhil etmek, yazılı raporlar paylaşmak, net bir vizyona ve hedeflere sahip olmak, rol beklentilerini ortaya koymak ve bunları net bir şekilde iletmek önemlidir (Sawatzky & Sawatzky, 2022: 16). Örgütlerde hibrit çalışma modeli kapsamında etkili iletişim için çevrim içi ve çevrimdışı ortamlarda teknoloji tabanlı iletişimi sağlama için işgörelere gerekli altyapı, internet, dijital cihazlar, yazılımlar, sistem ve kaynaklara güvenli erişim olanağı verilmelidir. Ayrıca resmi olmayan iletişimin teşvik edilmesi, duygusal sermaye için sosyal ağlar, sanal ve yüz yüze düzenli toplantılar, görüntülü görüşmeler, düzenlenmelidir. Sanal ortamlarda güçlü bir iletişim sistemi için; yapı, cevaplama süresi, zaman dilimleri, son teslim süreleri, mesaj uzunluğu ve muhataplar konusunda net yönergeler gerekmektedir (Cakula & Pratt, 2021: 216-217). Üç boyutlu konferanslar ve ekip toplantıları, uluslararası tanıtım etkinlikleri, sergiler vb. sanal ve artırılmış gerçeklik ortamlarında sağlanan iletişim kanalları ile zaman ve yer sınırları aşılarak daha az maliyetle on binlerce kişiye ulaşabilir (Ma, 2021: 210). İş Kaynakları ve Talepler Kuramı temelinde yürütülen bir araştırma verilerine göre, uzaktan çalışma yoğunluğunun işgörelerin dışlanma algısını artırdığı; buna karşılık iletişim kalitesi ve sıklığının bir kaynak olarak görülerek dışlanma algısını azalttığı tespit edilmiştir (Van Zoonen & Sivunen, 2022: 617-618). Amerika'da 61.182 Microsoft çalışanı ile yürütülen çalışma ile hibrit çalışma modeli de dâhil esnek ve uzaktan çalışma modelleri ile çalışan işgörelar arasındaki senkron iletişimin azaldığı ve asenkron iletişimin arttığı; etkili iletişim tasarımı ile çalışma modellerinin başarısının yükseldiği tespit edilmiştir (Yang et al., 2022: 49-50).

c) Özerklik: İş tasarımı üzerine yapılan araştırmalar, özerkliğe sahip işgöreların daha üretken ve işlerinden daha fazla tatmin olduğunu gösterdiğinden (Martinez-Sanchez et al., 2007: 212); hibrit çalışma tasarımında özerklik konusu önemli bir yer tutmaktadır. Özerklik; bir işin planlanmasında ve yürütülmesinde işgörela önemli ölçüde özgürlük, bağımsızlık, esneklik ve takdir yetkisi verilmesi olarak tanımlanabilir (Hackman & Oldham, 1976: 258). Hibrit çalışma kapsamında özerklik, işgöreların işlerini nasıl yaptıkları, ilk olarak hangi görevi yaptıkları ve bir görevi nasıl tamamladıklarıyla ilgili olmakla beraber; işin zamanlaması, ne zaman başlayıp ne zaman bittiği veya ne zaman mola verildiği konusu ile de ilgilidir (Dobbins, 2021: 29). Bular yanında, yer (mekân) özerkliği

ve zamanda özerklik unsurları da önemlidir. Yer (mekân) özerkliği, temelde iş-yaşam dengesi ile ilişkili olup; işgörenlerin iş yerinden bağımsız olarak kendini verimli hissettiği bir yerde çalışabilmesidir. Modern toplumumuzda işgörenlerin yer özerkliği gereksinimi ve teknolojinin buna olanak vermesi ile örgütlerin coğrafi olarak daha dağınık çalışabilmesi mümkündür. Zamansal özerklik, işgörenin işini kendi seçtiği bir zamanda veya hızda gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda, hibrit çalışma modeli kapsamında, çalışma tasarımı özerklik unsurunun önemi vurgulanmıştır (Malhotra, 2021: 1097).

d) Özyeterlik: Bandura (1977) özyeterlik kavramını, bireyin bir iş veya görevi gerçekleştirmede kendisine olan inancı olarak tanımlamış ve bunun da davranış üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu savunmuştur. Güçlü özyeterliğe sahip işgörenler, bilişsel ve duygusal olarak güdülenmiş olurlar ve karar verme süreçlerine daha etkin şekilde katılırlar (Mookiah & Prabu, 2019: 3-4). Bu işgörenler, güçlü ve zayıf yönlerini anlar; yetersizlik duygusu hissetmeden ihtiyaç duyulduğunda yardım istemekten çekinmezler (Sawatzky & Sawatzky, 2022: 9). Bu sebeple, hibrit çalışma modelinden kaynaklı zorluklar karşısında yüksek özyeterlik sahibi iş görenlerin daha başarılı olacağı düşünülmektedir (Martinez-Sanchez et al., 2007: 212). Özyeterliğe bağlı olarak yaratıcılık ve kritik düşünme becerileri, yöneticinin fiziksel olarak bulunmadığı bir ortamda, güçlüklerin bağımsız ve yaratıcı bir şekilde çözümünde önemlidir (Iqbal et al., 2021: 44). Sosyal Bilişsel Kuram temelinde uluslararası düzeyde teleçalışanlar ile yürütülen bir araştırma ile işgörenlerin özyeterlik düzeylerinin iş yeri refahını ve performansı artırdığı tespit edilmiştir (Alkhayyal & Bajaba, 2023: 12). Ayrıca, iletişim becerisi, değişim yönetimi, güven geliştirme, teknolojiyi etkin kullanma ve takım yönetimi yetkinliklerinin, hibrit çalışan örgütlerde gereksinim duyulan lider özyeterliğine katkı sağladığı belirtilmiştir (Roman et al., 2019: 5).

e) Güven: Güven, kişinin, bir başkasının gelecekteki eylemlerinin kendi çıkarları için yararlı veya en azından zararlı olmayacağına ilişkin beklenti ve inancı olarak tanımlanabilir (Robinson, 2006: 576). Hibrit çalışma modelinde işgörenler daha az yüz yüze çalışacağından, örneğin kahve makinesinin çevresinde veya öğle yemeği sırasında daha az paylaşım söz konusu olacağından güveni sağlamak önemlidir (Hansen et al., 2012: 7). Dürüst ve doğru iş yapma ve sorumluluk sahibi olma becerilerinin önemli olduğu hibrit çalışma modelinde güven, işgörenlerin yüksek performans ve iş tatmini algılarını artırırken, stres duygusunu azaltır (Beauregard et al., 2019: 29; Sawatzky & Sawatzky, 2022: 8). Ayrıca hibrit çalışma modelinde güven düzeyi yüksek işgörenler, işi en az denetimle yürütebilecek güdülenme düzeyine sahip olurlar (Iqbal et al., 2021: 42-43). Karşılıklı sağlanacak güven mekanizması ile her işgören kendi kendine liderlik edip sorumluluğu paylaşarak işinin gereğini en etkili şekilde yerine getirecektir (Vehosalmi, 2022: 26). Sırbistan'da yürütülen araştırma verileri, iyi tasarlanmış çalışma modelleri ile hibrit işgörenlerin, geleneksel modelde çalışan işgörelere göre güven düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir (Taborosi et al., 2020: 58-59).

5. SONUÇ

Gelişen endüstriler ve küresel ağlar aracılığı ile ekonomiler büyümeye devam etmektedir (Hansen et al., 2012: 1). 2035 yılına kadar endüstri 4.0 çözümlerinin %50 oranında benimseneceği varsayımına dayalı olarak, potansiyel değer etkisi 420 milyar Euro olarak tahmin edilmekte ve bu potansiyel iş hacmi ile birlikte geçmişte kullanılan modellerden tamamen farklı iş modellerinin ortaya çıkacağı öngörülmektedir (Bauer et al., 2018: 6). Bu gelişmeler ile dijitalleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenilikler, örgütlerin belirli boyutlarının ve unsurlarının anlamını yeniden düşünme ihtiyacına yol açmış; bu da yeni yönetim, örgütlenme ve çalışma modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Sokolic, 2022: 202).

Son yıllarda etkisi artan söz konusu gelişmeler, bilgi devrimi yaratarak örgütleri *zaman ve mekândan* bağımsız çalışmaya zorlamış; dijital teknolojiler, ortak ve hatta eş zamanlı faaliyetlerin uzak konumlarda çalışanlar arasında dağıtılmasını olanak sağlamıştır (Gajendran & Harrison, 2007: 1524). İş dünyasının geçirdiği radikal değişiklikler karşısında başarının sağlanması için geleneksel modeller dışında fiziksel, dijital ve sosyal olarak birleştirilmiş temellere dayanan yeni çözümler aranmaya başlanmış (Bauer et al., 2018: 5; Steude, 2017: 101) ve bu gelişmeler sonucunda birçok örgüt hibrit çalışma modeli olarak adlandırılan esnek çalışma politikalarını benimsemeye başlamıştır (Radonic et al., 2021: 2). Bu kapsamda Avrupa, ABD, Japonya ve birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de, maliyet düşürücü önlemlerin teşvik ettiği ve teknolojik ilerlemelerin kolaylaştırdığı hibrit çalışma modelleri yaygınlaşmıştır (Economist Impact, 2021).

Sürdürülebilirlik ve son dönemlerde de üstünde sıklıkla durulan yeşil ekonomi kaygılarıyla hibrit çalışma modeli, rekabet avantajını artırmak için firmaların stratejik ve yenilikçi bir parçası olarak yerini almıştır (Saludin et al., 2013: 1). Hibrit çalışma modelleri aracılığı ile büyük ölçekli işyerlerine olan ihtiyaç azalarak; daha düşük enerji giderleri ile doğal kaynakların korunması, daha az kabalık, daha az trafik, daha az hava, su ve gürültü kirliliği sağlanmaktadır (Hansen et al., 2012: 4; Kaushik & Guleria, 2020: 11; Steude, 2017: 74). Yeşil ekonomi kapsamında; küresel ısınma, çevreye duyarlılık, karbon ayak izinin ve atıkların azalması vb. konusundaki farkındalık, hibrit çalışma modelini daha önemli hale getirmiştir. Bu nedenle hibrit çalışma modeli, ekonomik ve çevresel açıdan sağladığı faydalar ile hem dünya hem de Türkiye için önemli ve değerli bir uygulama olarak görülmektedir (Saludin et al., 2013: 1). Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında yürütülen kapsamlı bir araştırma verileri, hibrit çalışma modelinin, sürdürülebilirlik sonuçlarını iyileştirmek için önemli bir fırsat sunduğunu göstermiştir (Moglia et al., 2021: 20). Bunlarla birlikte, hibrit çalışma modeli ile sağlanan esneklik, azaltılmış işyeri giderleri, işgörenlerin üretkenliğinde artış, özellikle kadın çalışanlar için iyileştirilmiş işe alım fırsatları, işgören tükenmişliğinde azalma, seyahat süresi ve maliyelerinde azalma, akaryakıt tasarrufu, çift gelirli haneler için fırsatlar, çocuk bakımı düzenlemelerinin teşviki, artan iş-aile dengesi, kırsal alanlarda istihdam fırsatlarının yaratılması, çalışan anneler için esnek çalışma düzenlemeleri ve engelliler için iş fırsatları sağlanmaktadır (Saludin et al., 2013: 1).

Yukarıda bahsedilen faydaların sağlanması ve temel risklerin azaltılması için, hibrit çalışma modellerinin tasarımı, plan ve politikalarının geliştirilmesi önemli görülmektedir. İşgörenlerin parmaklarının ucunda bir bilgi dünyası vardır. Teknolojinin artan kullanımı, örgütleri ve işgörenleri etkileyerek; çalışma modellerinin, işlerin ve örgütsel yapıların yeniden tasarımını gerekli kılmıştır (Colbert et al., 2016: 732). Bu kapsamda hibrit çalışma modellerinin, *altyapı ve teknoloji, yasal boyut ve eğitimden oluşan çevresel unsurlar; örgüt yönetimi, insan kaynakları, örgüt kültürü, iş ve çalışma modeli tasarımı, örgütsel destek, eşgüdüm ve denetimden oluşan örgütsel unsurlar ile işgörenlerin bireysel özellikleri, iletişim becerisi, özerklik, özyeterlik ve güvenden oluşan kişisel unsurlar* temelinde tasarlanması ile bu çalışma modellerinin başarısı mümkün görünmektedir. Bu çalışma ile örgütlerin, hibrit çalışma modellerinin önemi ve örgüte sağlayacağı değeri anlayarak karar vermesi ve kendisi için en uygun hibrit çalışma modelini tasarlamasına rehber olacak bir çalışma modeli sunulmuştur. Hibrit çalışma modelleri, geleneksel çalışma modellerinin sonu anlamına gelmese de dijital iş yeri çağının başladığı ve önümüzdeki yıllarda bu çalışma modellerinin hızla yaygınlaşacağı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, iş yaşamının ayrılmaz bir parçası olması beklenen hibrit çalışma modellerinin etkin tasarımı ile örgütsel başarıya ulaşılabilceği öngörülmektedir. Bu çalışma, ulaşılabilen alanyazın ile sınırlı olup; gelecekte, önerilen unsurlar kapsamında bir hibrit çalışma modelinin tasarlanması, uygulanması, sonuçlarının araştırılması ve hibrit çalışma modeline yönelik nicel çalışmalar yürütülmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Beyan ve Açıklama / Disclosure Statement

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Funding

Bu çalışmada herhangi bir finansal destek alınmamıştır.

No funding to declare for this study.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı / Author Contribution Statement

Bütün yazarlar eşit düzeyde katkı vermiştir.

All authors contributed equally.

Etik Kurul İzni / Ethics Board Approval

Bu çalışma etik kurul izni gerektirmemektedir.

This study does not require ethics board approval.

Bu Makaleye Atıf Vermek İçin: Gökçe, Ç. ve Bolat, O. İ. (2025). Örgütlerde Hibrit Çalışma Modeli Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 58-80.

To Cite This Article: Gökçe, Ç. ve Bolat, O. İ. (2025). A Conceptual Evaluation of the Hybrid Work Model in Organizations. *Balıkesir University Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, 6(1), 58-80.

KAYNAKÇA

- Akça, M., & Tepe Küçükoğlu, M. (2020). Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Journal of International Management, Educational and Economics Perspectives*, 8(1), 71-81.
- Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2023). The Impact of E-Leadership Competencies on Workplace Well-Being and Job Performance: The Mediating Role of E-Work Self-Efficacy. *Sustainability*, 15(6), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su15064724>
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Kavramlar*. Türkmen Kitabevi.
- Austin-Egole, I. S., Iheanacho, J. I., Ezeji, N. R., Okafor, & Henry, I. (2021). Flexible Working Arrangements (FWAs) in Unstable Times: An Exploratory Discourse on Current Changing Employment Contexts. *Innovations*, 67 (December), 184-200.
- Baker, D. (2021). The Future Of Work Could Covid Be The Catalyst For Organizations To Implement a Hybrid Workplace Model? [Master]. KTH Royal Institute Technology.
- Baloğlu, G., & Çakalı, K. R. (2022). Uzaktan Çalışma Uygulamalarının Denetimine İlişkin Bir Öneri. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 5(2), 318-335. <https://doi.org/10.46737/emid.1182668>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1(4), 139-161. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4)
- Barrero, J. M., Bloom, W., & Davis, S. J. (2021). Why Working From Home Will Stick. *Becker Friedman Institute*, 1-68.
- Bauer, W., Schlund, S., & Vocke, C. (2018). Working Life Within a Hybrid World – How Digital Transformation and Agile Structures Affect Human Functions and Increase Quality of Work and Business Performance. J. I. Kantola, T. Barath, & S. Nazir (Ed.), *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership içinde* (C. 594, ss. 3-10). *Springer International Publishing*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60372-8_1
- Beauregard, T. A., Basile, K. A., & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior içinde* (1. bs, ss. 511-543). *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>
- Beno, M. (2022). Differences Between Managing Face-To-Display Workers and In-House Workers (Hybrid Work Model): A Qualitative Study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(2), 30. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0033>
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D., & Cheng, J. E. (2013). Advantages, Challenges and Contradictions of the Transformative Nature of Telework: A Review of the Literature. Telework: Advantages, Challenges and Contradictions [Conference]. *Proceedings of the Nineteenth Americas Conference on Information Systems*, Chicago, Illinois.
- Bolat, T., Seymen, O. A., & Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-30.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık.
- Bozkurt, M. (2018). Corporate Image, Brand and Reputation Concepts and Their Importance for Tourism Establishments. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 2(2), 60-66. <https://doi.org/10.30625/ijctr.461064>

- Brutyan, A., & Varis, K. (2022). Collaboration Challenges of Hybrid Working Model in Knowledge-Intensive Organizations. *Talk by Student Journal*. <https://talkbystudents.turkuamk.fi/yamk/collaboration-challenges-of-hybrid-working-model-in-knowledge-intensive-organizations/>
- Bulgur, N. E., & Bal, Y. (2022). Uzaktan Çalışma ve İş-Yaşam Dengesinin Çalışan Motivasyonuna Etkisinin Kavramsal Açısından İncelenmesi. *Ulakbilge Sosyal Bilimler Dergisi*, 67 (Aralık), 1393-1404. <https://doi.org/10.7816/ulakbilge-09-67-02>
- Cakula, S., & Pratt, M. (2021). Communication Technologies in a Remote Workplace. *Baltic Journal of Modern Computing*, 9(2), 210-219. <https://doi.org/10.22364/bjmc.2021.9.2.05>
- Catana, Ş.-A., Toma, S.-G., Imbrişca, C., & Burcea, M. (2022). Teleworking Impact on Wellbeing and Productivity: A Cluster Analysis of the Romanian Graduate Employees. *Frontiers in Psychology*, 13, 856196. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856196>
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4003>
- Çiftçi, D. Ö. (2022). The New Way of Working: Hybrid Work Model. Gökhan Ofloğlu (Ed.), *Current Approaches in Management and Organization in the Process of Globalization içinde* (ss. 131-146). *İksad Publishing House*.
- Çiftçi, G. E., & Cindiloğlu Demirer, M. (2022). Covid-19 Pandemi Sürecinde Esnek Çalışma Uygulamalarının Mutluluk ve Performansa Etkisi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 106-115. <https://doi.org/10.48145/gopsbad.1069443>
- Dobbins, T. (2021). Flexible Working: Remote and Hybrid Work (ss. 1-40). *House of Commons Library*.
- Economist Impact. (2021). Making Hybrid Work Human 2021 Global Survey Report (ss. 1-15). https://impact.economist.com/projects/make-work-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_2021SurveyReport.pdf
- Erlinda, F., & Safitri, R. (2020). The Relationship Between Employer Branding, Corporate Reputation, and Recruitment Web on Intention to Apply. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 7(8), 1572. <https://doi.org/10.20473/vol7iss20208pp1572-1583>
- Eryiğit, S. (2000). Esnek Üretim Esnek Organizasyon Esnek Çalışma. *Kamu İş*, 5(4), 1-16.
- Eurofound. (2022). Working Conditions The Rise in Telework: Impact on Working Conditions and Regulations (ss. 1-77) [Research]. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>
- Eurofound & ILO. (2017). Working anytime, anywhere: The Effects on the World of Work. *Publications Office*. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/372726>
- Fayard, A.-L., Weeks, J., & Khan, M. (2021). Designing the Hybrid Office. *Harvard Business Review*, 1-11.
- Flores, M. F. (2019). Understanding The Challenges Of Remote Working And It's Impact To Workers. *International Journal of Business Marketing and Management*, 4(11), 4044.

- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the Physical and Virtual: A Hybrid Model For the Future of Work (Research 14). *Bruegel Policy Contribution*.
- Gürcüoğlu, S. (2022). *Türkiye’de Uzaktan Çalışma Modelinin Kamuda Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Değerlendirme*. Cafer Şafak Eysel (Ed.), Covid-19 Sürecinde Çalışma Yaşamı ve İşletme Yönetiminde Yaşanan Değişim içinde (ss. 5-21). İksad Yayınevi.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Halford, S. (2005). Hybrid Workspace: Re-spatialisations of Work, Organisation and Management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00141.x>
- Hansen, T., Hope, A. J., & Moehler, R. C. (2012). Managing Geographically Dispersed Teams: From Temporary to Permanent Global Virtual Teams. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2143185>
- Harandi, S. R., & Abdolvand, N. (2018). Investigating the Effect of Online and Offline Workplace Communication Networks on Employees’ Job Performance: Considering the Role of Culture. *Journal of Global Information Technology Management*, 21(1), 26-44. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2018.1423839>
- Hatipoğlu, H. N., & Türker, M. V. (2022). Oyunlaştırma Uygulamalarının, İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamında Kullanılmasının Algılanan Başarısı Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 17(57), 174-209. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.933641>
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and Conceptualizing Workplace Flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149-163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). *Hybrid Workplace: The Future of Work*. B. A. Khan, M. H. S. Kuofie, & S. Suman (Ed.), *Advances in Educational Technologies and Instructional Design* içinde, (ss. 28-48). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003>
- Jumbo, G. S. (2022). The Effect of Remote Working on Employee Productivity. *International Journal of Management and Business ResearchGate*, 1-4.
- Kanat, B., & Ayyıldız Ünnü, N. A. (2022). Covid-19 Küresel Salgını ve Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Yansımalarını Açığa Çıkarmaya Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 185-213.
- Karayel, M., Akkoç, İ., & Birir, İ. (2018). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve Lider Desteğinin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(2), 301-332. <https://doi.org/10.24889/ife.457738>
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 9-18. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-15-02>

- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18. bs). Beta Yayınevi.
- Kumar, A. S., & Das, J. B. (2022). The Impact of “Hybrid-Work Model” on Job Satisfaction. *International Journal of Business Management & Research (IJBM)*, 12(1), 71-82.
- Lenka, R. (2021). Unique Hybrid Work model- The Future of Remote Work. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt*, 18(7), 2687-2697.
- Liu, Y., Xu, N., Yuan, Q., Liu, Z., & Tian, Z. (2022). The Relationship Between Feedback Quality, Perceived Organizational Support, and Sense of Belongingness Among Conscientious Teleworkers. *Frontiers in Psychology*, 13, 806443. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806443>
- Ma, J. (2021). Telework Triggered by Epidemic: Effective Communication Improvement of Telecommuting in Workgroups during COVID-19. *American Journal of Industrial and Business Management*, 11(02), 202-214. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2021.112013>
- Malhotra, A. (2021). The Postpandemic Future of Work. *Journal of Management*, 47(5), 1091-1102. <https://doi.org/10.1177/01492063211000435>
- Malone, T. W. (1988). What is Coordination Theory? *National Science Foundation Coordination Theory Workshop*, 1-29.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is Telework Effective for Organizations?: A Meta-Analysis of Empirical Research on Perceptions of Telework and Organizational Outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>
- Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez, M., De-Luis-Carnicer, P., & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, Human Resource Flexibility and Firm Performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-223. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2007.00195.x>
- Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, Hybrid Work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards Policy Coherence. *Sustainability*, 13(16), 1-28. <https://doi.org/10.3390/su13169222>
- Mookkiah, M., & Prabu, M. (2019). Self Efficacy Concept in Learning [Conferenece]. Universal Design For Learning Embedded with Assistive Technology for Children with Special Needs- UDLAT 2019, Karaikudi, Tamil Nadu, India.
- Neumayr, T., Jetter, H.-C., Augstein, M., Friedl, J., & Luger, T. (2018). Domino: A Descriptive Framework for Hybrid Collaboration and Coupling Styles in Partially Distributed Teams. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 2(CSCW), 1-24. <https://doi.org/10.1145/3274397>
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Nicholas, A. (2014). *Management and Telework*. J. Wang (Ed.), Encyclopedia of Business Analytics and Optimization içinde, (ss. 1-13). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-5202-6>
- OECD. (2021). *Measuring Telework in the COVID-19 Pandemic*. OECD Digital Economy Papers.
- Oktar, Ö. F., & Doğan, B. (2021). Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Hibrit Örgütlerde İşe Alım ve Sosyalizasyon Politikaları. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 7-29. <https://doi.org/10.38057/bifd.851128>

- Radonic, M., Valentina, V., & Milosavljevic, M. (2021). The Impact of Hybrid Workplace Models on Intangible Assets: The Case of an Emerging Country. *Amfiteatru Economic*, 1(58), 1-15. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/770>
- Robinson, S. L. (2006). *Trust and Breach of the Psychological Contract*. R. M. Kramer (Ed.), Organizational Trust içinde, (ss. 331-360). Oxford University Press Oxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199288496.003.0012>
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). How Gamification Motivates: An Experimental Study of the Effects of Specific Game Design Elements on Psychological Need Satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371-380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.033>
- Saludin, N., Karia, N., & Hassan, H. (2013). Green Economy: Researching Working from Home in Building Sector. *The Journal of Southeast Asian Research*, 1-9. <https://doi.org/10.5171/2013.273189>
- Sawatzky, R., & Sawatzky, N. (2022). Competencies for Success in Remote and Hybrid Working Contexts Competencies for Success in Remote and Hybrid Working Contexts [Research 2019-1022]. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.29227.52007>
- Seymen, O. A., & Gökçe, Ç. (2021). Rotasyon ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Nitel Bir Araştırma ve Bir Model Önerisi. *Social Sciences Studies Journal*, 7(88), 4002-4024. <https://doi.org/10.26449/sssj.3401>
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(01), 20-23. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>
- Shanker, A. (2022). Flexible work arrangements and its impact on Work-Life Balance. *Management Insight*, 18(2), 17-20. <https://doi.org/10.21844/mijia.18.2.3>
- Shapiro, M., Ingols, C., O'Neill, R., & Blake-Beard, S. (2009). Making Sense of Women as Career Self-Agents: Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Quarterly*, 20(4), 477-501. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20030>
- Sladek, P., & Sigmund, T. (2021). Legal Issues of Teleworking. *SHS Web of Conferences*, 90, 01020. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219001020>
- Sokolic, D. (2022). *Remote Work and Hybrid Work Organizations* [Conference]. 78th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Aveiro, Portugal.
- Steude, D. H. (2017). Change and Innovation Leadership in an Industrial Digital Environment. *Management of Organizations: Systematic Research*, 78(1), 95-107. <https://doi.org/10.1515/mosr-2017-0018>
- Steude, D. H. (2021). Challenges of Remote Leadership in a Digitalized Working World 4.0. *Management of Organizations: Systematic Research*, 85(1), 65-86. <https://doi.org/10.1515/mosr-2021-0005>

- Taborosi, S., Strukan, E., Postin, J., & Konjikusic, M. (2020). Organizational Commitment and Trust at Work by Remote Employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 10, 48-60. <https://doi.org/10.5937/jemc2001048T>
- Tavares, A. I. (2017). Telework and Health Effects Review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30-36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tran, L. (2022). The Impact of Hybrid Work on Productivity: Understanding the Future of Work A Case Study in Agile Software Development Teams (Unpublished Master Thesis). KTH Royal Institute of Technology. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1696127/FULLTEXT01.pdf>
- Uşen, Ş. (2020). Covid-19 Salgını Döneminde “Zorunlu” Evden Çalışma: İş ve Özel Yaşama Etkileri (ss. 1-50) [Araştırma]. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi.
- Van Zoonen, W., & Sivunen, A. E. (2022). The Impact of Remote Work and Mediated Communication Frequency on Isolation and Psychological Distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 610-621. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299>
- Vartiainen, M., & Vanharanta, O. (2023). Hybrid Work: Definition, Origins, Debates and Outlook [Research]. Report number: WPEF23002. Affiliation: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12847.71844>
- Vehosalmi, N. (2022). Employee Motivation in Hybrid Work: How Motivational Needs Have Changed after Covid-19 (Unpublished Bachelor's Thesis). Tampere University of Applied Sciences. <http://www.theseus.fi/handle/10024/748405>
- Walentek, D. (2021). Scope and Forms of Controlling Teleworkers. *Informatyka Ekonomiczna*, 2021(2), 56-68. <https://doi.org/10.15611/ie.2021.2.05>
- Wontorczyk, A., & Roznowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43-54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Zwanka, R. J., & Buff, C. (2020). COVID-19 Generation: A Conceptual Framework of the Consumer Behavioral Shifts to Be Caused by the COVID-19 Pandemic. *Journal of International Consumer Marketing*, 33(1), 58-67. <https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1771646>