

Hibrit Çalışma Modelleri: Verimlilik ve İş-Yaşam Dengesi Arasında Denge Kurmak

Ece Zeybek Yılmaz¹

Özet

Gelişen teknoloji, pek çok alanda olduğu gibi insan kaynakları alanında dijital dönüşümlerin gerçekleşmesine neden olmaktadır. Böylelikle sektörden sektöre ya da işletmelerin departmanları arasında farklılıklar görülse de işletmelerde özellikle pandemi sonrasında çalışanlara yönelik “hibrit çalışma modelleri” uygulanmaktadır. Bu kapsamda insan kaynaklarına düşen görev ve sorumluluklar farklılık göstermiş, çalışanların uzaktan çalışma konusunda eğitilmeleri, yasal düzenlemelerde iyileştirme, iş-aile dengesinin kurulmasında rehberlik rolünün üstlenilmesi gibi yeni görevler eklenmiştir. Uzaktan/hibrit çalışma ile işletmelerin personel giderleri, çalışanların yolda geçirdikleri süre azalmış, evde geçirdikleri süre artmıştır. Ancak evde geçirilen sürenin aktif olarak ne kadar aile üyelerine ayrıldığı yine de tartışma konusudur. Evden çalışan bireylerin mesai sürelerinin uzaması, günün yirmi dört saati erişilebilecek kişiler olarak görülmeleri, özellikle kadın çalışanların evden çalışırken ev içi sorumluluklarının devam ederek yaşlı ya da çocuk bakımı yapmaları, ev işlerini devam ettirmeleri gibi beklentilerin devam etmesi verimlilik üzerinde etkilidir. Verimliliği yüksek olan bireylerin iş-yaşam dengesi kurmada daha fazla güçlük çekebileceği düşünülmürken, verimliliği vasat ya da ortalamanın altında olan bireylerde bu dengenin daha da arttığı düşünülmektedir. Bu bölümde çalışanların verimliliği ve iş-yaşam dengesi üzerinde hibrit çalışmanın etkisi ortaya konulmak istenmiştir.

1. GİRİŞ

Covid-19 pandemisi pek çok iş kolunda uzaktan çalışmanın alternatif olarak benimsenmesini teşvik etmiştir. Endüstri 4.0'ın varlığı pandemi öncesine dayansa da işlerin işleyişindeki fiziksel şartlara ve altyapıya ilişkin bağılıklar, geleneksel rollerdeki kısıtlar hibrit/uzaktan çalışmaya olumsuz bakılmasına

1 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, ece.zeybek@hotmail.com.tr, ORCID No: 0000-0002-6708-9017

neden olmuştur. Ancak pandemi sonrasında işverenlerin çalışanların zaman ve mekândan bağımsız olarak işleri yürütülebildiğini görmeleri, uzaktan/hibrit çalışma modelinin benimsenmesini sağlamıştır (Andy, Idris, & Ayavoo, 2024, s. 10-13). Endüstri 4.0 ile yazılım ve hizmetlerin sunum şeklinde farklılıklar gerçekleşmiştir. Bulut bilişim sistemlerine geçiş, bunlardan biri olarak kabul edilebilir. Böylelikle bazı sektörlerde çalışanların iş yerinden çalışma ihtiyacı ortadan kalkarak, bazı iş yerleri fiziksel ortamdan sanal çalışma ortamına dönüşmüştür (Parsehyan, 2020, s. 217). Bu durum beraberinde uzaktan çalışmanın, çalışanların motivasyonu, performansı, verimliliği; işveren ve çalışanlar için uzaktan çalışmanın sağladığı avantaj ve dezavantajlar gibi konuların araştırılmasına sebep olmuştur.

Bu bölümün amacı pandemi sonrasında yerini hibrit çalışmaya bırakan uzaktan çalışma modelinin etkin olarak yürütülebilmesi için ülkemizde hukuki alt yapının nasıl oluşturulduğu, işveren ve çalışanların uygulamakla yükümlü oldukları hususlar, iş yerinde verimlilik, iş-yaşam dengesi gibi konuları ele alarak daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılmasına katkı sağlamaktır.

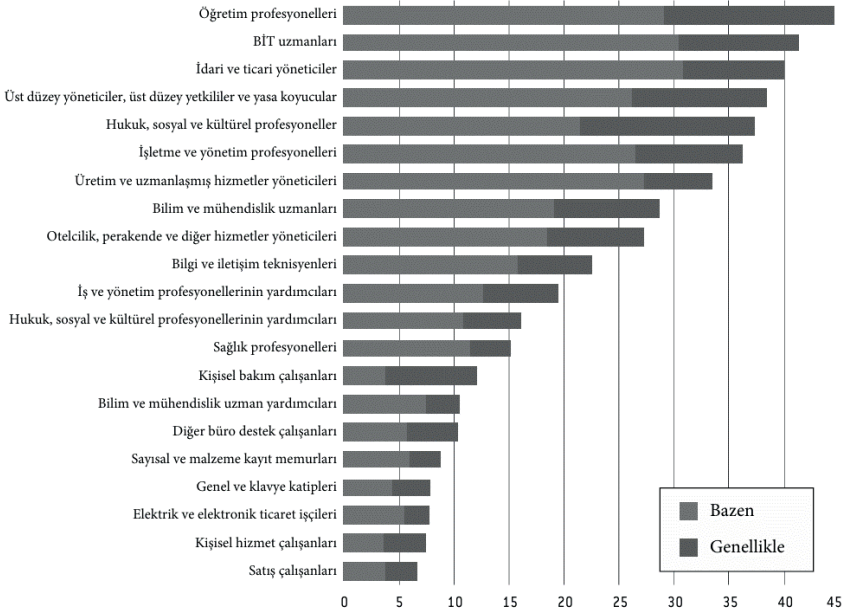
2. HİBRİT ÇALIŞMA

Teknolojinin hızla ilerlemesi, uzaktan çalışmanın hızla yaygınlaşmasına olanak tanımıştır. Uzaktan çalışma, kişinin iş yerine gitmesine gerek kalmaksızın başta evinde olmak üzere herhangi bir yerde çalışmasını olanaklı kılan bir çalışma şeklidir. Çalışanlar işin niteliğine ve işletmenin politikalarına bağlı olarak tamamen, kısmen uzaktan ya da hibrit olarak çalışabilirler (Karaçınar & Filizöz, 2023, s. 1074-1075). Çalışanların motivasyon için zaman zaman bir araya toplanmalarını içeren etkinlikler dışında tamamen ofis dışında çalışmalarına *tamamen uzaktan çalışma* denmektedir. Yöneticilerin uygun göreceği gün ya da saatlerde çalışanların ofis dışında çalışabilmeleri ise *kısmen uzaktan çalışma* olarak tanımlanmaktadır. *Hibrit çalışma* ise aynı işletme içerisinde çalışanların bir kısmı tamamen ofis içinde çalışmaya devam ederken bir kısmının ofis dışında çalışması ya da çalışanların haftanın belirli günlerinde ofis dışında çalışırken, diğer günler ofis içinde çalışmalarını gerektirmesi olarak ifade edilebilir (Karaçınar & Filizöz, 2023, s. 1075-1076; Lindeberg, Saunila, Lappalainen, Ukko, & Rantanen, 2023, s. 2).

Microsoft (2021) evden ve ofisten çalışma gibi iki farklı çalışma şeklinin hibrit çalışma modeli ile gerçekleştirilebilecek en önemli gelişmelerden biri olduğunu ortaya koymuştur. İşletmelerin hibrit çalışma modelini uygulayabilmeleri için teknolojik alt yapılarının, örgüt kültürünün ve çalışanların değer yapısının uygun olması gerekmektedir. Bu kapsamda işletmeler teknolojinin etkin ve verimli bir şekilde kullanılabilmesine

olanak tanıyacak stratejiler geliştirip (Al-Alawi, ve diğerleri, 2023, s. 448) çalışanların ihtiyaçlarına kulak vererek sağlıklı bir kurum kültürünü oluşturmalıdır (Evans, 2022).

Sektörden sektöre, çalışandan çalışana ve hatta kurumdan kuruma farklılık gösterse de bireylerin mesleki gelir seviyesi arttıkça uzaktan çalışma oranları da artış göstermektedir (Ge, Hanwei, Wang, & Jiang, 2022, s. 466). Bazı iş kollarında uzaktan çalışma, çevrimiçi toplantılarla yürütülürken, tedarik işletmelerinde teslimat gibi manuel işlerin yapılmasında robot teknolojilerinden yararlanılmaya başlanmıştır. Pandemi ile uzaktan çalışma zorunluluğu teknolojiye duyulan güvenin artışında etkili olmuştur (Al-Alawi, ve diğerleri, 2023, s. 450). Avrupa Birliği ülkelerinde 2018 yılında yapılan bir araştırmaya göre uzaktan çalışmaya uygun meslekler aşağıda grafik (Bknz. Grafik 1) olarak sunulmuştur (Sostero ve diğerleri, 2020 s. 12; Grzegorzcyk ve diğerleri, 2021, s. 5).



Grafik 1: Mesleğe göre uzaktan çalışmanın yaygınlığı, 2018, AB-27 (% toplam istihdam)

Kaynak: Sostero vd. (2020); Grzegorzcyk, vd. (2021) den uyarlanmıştır.

Bireylerin hibrit çalıştıkları düşünüldüğünde yeteneklerini ve dış çevreden gelen talepleri uyumlaştırmak için öz liderlik stratejileri uygulamaları

gerekmektedir. Esnek çalışma ortamında yer alan bireyin ev işi, çocuk/hasta bakımı, alışveriş gibi işlerle aynı anda iş yerine ait görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için öz liderlik becerilerinin gelişmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle kurumların çalışanların refahını ve üretkenliğini arttıran çalışan katılımına yönelik iş tasarımı önerileri sunmaları önemlidir (Patterer, Keller, Woharcik, & Kühnel, 2024, s. 2-3).

3. HİBRİT ÇALIŞMAYA UYGUN İŞVEREN UYGULAMALARI

Hibrit çalışma her geçen gün yaygınlaşmakla birlikte liderlerin çalışanlarla teması kaybetmesine, üretkenlik artarken, çalışanların ofis çalışmasına göre daha yorgun hissetmelerine, Z kuşağının daha enerjisiz hissetmesine neden olmaktadır. Ekip etkileşimlerinin azalması yenilikçilik için tehdit oluşturmaktadır. Ancak özgünlük, üretkenlik ve refah artışının, iş dünyasında yeteneklere ulaşmayı kolaylaştırması beklenmektedir (Schmidt & Schmidt, 2022, s. 574). Hibrit/uzaktan çalışma modelinin gelişmesi ile ofis dışında çalışma ve mesai saatlerinin esnemesi, bireyin öz kontrol mekanizmalarının gelişmesini ve özgürleşmesini sağlamaktadır. Stanford Ekonomisti Nicholas Bloom'un, çevrimiçi seyahat sitelerinden biri olan Çin menşeli Trip.com sitesi çalışanları üzerine yaptığı bir araştırmaya göre haftada iki gün evden çalışan kişilerin üretkenliğinin ve performansının arttığını, terfi olasılıklarının ofis çalışanları ile aynı olduğunu ve istifa etme eğilimlerinin %33 oranında düştüğünü ortaya koymuştur (Crawford, 2024).

Çıplak, vd. tarafından bilişim sektöründe 24 katılımcıyla gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanlar hibrit, uzaktan ve yerinde çalışmayı değerlendirmişlerdir. Hibrit/uzaktan çalışmanın esnek yapısı çalışanların kendilerini özgür hissetmelerini sağladığı ve işe geliş gidişlerde vakit kaybetmelerinin önüne geçtiği ortaya konmuştur. Çalışma ortamının kişinin inisiyatifinde olması, bazı günler ise ofiste çalışmasının odaklanma güçlüğü nedeniyle zaman yönetimini zorlaştırdığı saptanmıştır. Katılımcılar yerinden çalışmanın verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan hibrit model sayesinde sosyal etkileşimi koruyup, şirket kültürünü muhafaza edebildiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların uzaktan çalışma ile giyim, ortam ve ulaşım sorunları yaşamaması sayesinde daha konforlu hissettikleri belirlenmiştir. Yerinde çalışan katılımcılar ise hibrit olarak çalışabileceklerini bilmelerinin kendilerini motive ettiğini verimliliklerini arttırdığını ortaya koyarken, bazı pozisyonların mesleki gereklilikleri nedeniyle yerinde çalışmanın bir istek değil zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir (Çıplak, Yıldız, & Doğan, 2024, s. 134-135).

Chernesky tarafından Amerika’da yapılan bir araştırmada yönetici seçimindeki karar vericilerce, cinsiyetin seçim üzerinde bir etkisinin olmadığı ortaya koyulmuştur. Çalışmadaki dikkat çekici hususlardan biri erkeklerin de aile yaşantısına daha fazla önem vererek, kadının omuzlarındaki yükü azaltabilecekleri yönündedir. Araştırmanın yapıldığı dönemde işine çok fazla vakit ayırdığı için iş-yaşam dengesi kuramayan ya da bekâr olan erkeklere, evli, eşine destek olan iş-yaşam dengesi kurabilmiş olanlara göre daha olumsuz bakıldığı saptanmıştır. Bu nedenle düzenlenen işletme politikalarında kadın ve erkeklerin aile yaşantılarına da olanak tanyacak düzenlemelerin yapılması ile terfi olanaklarının, maaş, teşvik vb. uygulamaların geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çalışmanın özelinde ırka yönelik ayırım olup olmadığı incelendiğinde ise siyah kadınların yönetim kademesinde yer alma oranının siyah erkeklere göre daha yüksek olduğu ortaya konmuştur (Chernesky, 2003, s. 16). Bir başka çalışmada ise uzaktan çalışma sayesinde çalışanların ailelerine daha fazla vakit ayırabildikleri, serbest kıyafetlerle çalışılması nedeniyle stresi azaltıcı etkisi olduğu belirtilmiştir (Chiguvi, Bakani, & Kalayakgosi, 2023, s. 122).

Tesla, SpaceX CEO’su Elon Musk, JPMorgan Chase CEO’su Jamie Dimon ise uzaktan çalışmanın, çalışan eğitimi ve mentorlüğüne daha fazla yatırım yapılmasını gerektirdiğini, yenilikçiliğin azalması ve şirket kültürünün zarar görmesi nedeniyle haftada beş gün ofiste bulunulması gerektiğine yönelik karşıt görüş sunmuşlardır (Crawford, 2024).

Buradaki önemli noktalardan biri iş sorumlulukları ile sosyal yaşamın nasıl dengelendiği ve işverenlerin verimliliği arttırmak için uzaktan/hibrit çalışma modeline yönelik standartları nasıl belirleyeceğidir. İnsan Kaynakları tarafından bu standartların oluşturulması verimliliğin korunmasını ya da arttırılmasını sağlarken, bireyin sosyal hayatında dengeyi koruyabilmesine olanak tanyacaktır. Bu kapsamda örgütlerde uzaktan çalışma politikalarının, performans değerlendirmesi ve geri bildirim nasıl yapılacağının belirlenmesi, iletişim ve koordinasyon stratejilerinin geliştirilmesi, teknolojik altyapının güçlendirilmesi, hibrit çalışma kültürünün teşvik edilmesi, çalışan katılımı ve geribildirim süreçlerinin revize edilmesi gerekmektedir.

3.1. Uzaktan Çalışma Politikaları:

Türkiye’de 2003 tarihi itibari ile 4857 sayılı İş Kanunu’nun 14. Maddesi uyarınca, 2021 yılında Resmi Gazetede “Uzaktan Çalışma Yönetmeliği” yayınlanmıştır. Bu yönetmelik kapsamı itibari ile kurumlarda sözleşmelerin nasıl hazırlanacağı, malzeme ve iş araçlarının temini ve kullanımı, üretim maliyetlerinin karşılanması, çalışma süresinin belirlenmesi, iletişim şekli, iş

sağlığı ve güvenliğine ilişkin tedbirler, hangi işlerin uzaktan çalışmaya uygun olmadığı, uzaktan çalışmaya geçiş için işletmelerin uyması gereken usuller hakkında hükümleri içermektedir (Resmî Gazete, 2021). Bu kapsamda işverenler ya da temsilcisi olan insan kaynakları yöneticileri uzaktan/hibrit çalışmaya yönelik uygulayacakları politikaları, kurumun çalışanlardan beklentilerini, çalışanların iş yükünün, çalışma saatlerinin belirlenmesi gibi konularda açık ifadelerin yer aldığı sözleşmeler düzenleyerek çalışanlara bildirmekle yükümlüdür.

Pandemi sonrasında uzaktan çalışma eğilimi artış göstermekle birlikte yasal düzenlemelerin bu hızlı gelişime ayak uyduramadığı ileri sürülmektedir. Farklı eyaletlerde çalışanların ve engellilerin işe alımlarında artış olmasına karşın özellikle eyaletler arası çalışanların gelir vergisi bildirimleri kişinin çalıştığı değil, uzaktan çalışma nedeniyle ikamet ettiği yere bağlı olması nedeniyle yüksek meblağlar üzerinden yapılmaktadır. Diğer yandan eyaletlere göre yapılan farklı uygulamalar nedeniyle çalışanlar zaman zaman çifte vergilendirmeye tabi tutulabilmektedir. Amerika'daki yasal düzenlemede dikkat çeken bir diğer husus da uzaktan çalışan bireyin sabit bir noktada bulunma zorunluluğu olmaması nedeniyle, aynı gün içerisinde farklı eyaletlerde bulunması durumunda da birden fazla vergilendirmeye tabi tutulduğu ortaya konulmuştur. B uygulamaların çalışanlar üzerinde kafa karışıklığı ve strese neden olduğu ortaya konmuştur (Lincicome & Blumsack, 2022).

Rusya Federasyonu İş Kanunu 312.1 sayılı 1. Madde uyarınca, uzaktan çalışma, *"İş sözleşmesinin belirli bir işlevinin işverenin bulunduğu yer dışında yerine getirilmesinin kabulü"* olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda Rusya'da uzaktan çalışma yasasının varlığı kabul edilmektedir. Ancak, özellikle çalışan ya da işverenin mahkemeye gitmesi durumunda tarafların haklarını korumaya yönelik yeterli donanımına sahip olmadığı ortaya konulmuştur. Amerika'daki farklı eyaletlerdeki vergilendirme sorunu, burada farklı şehirde bulunan çalışanın istifa etmesi ya da işten çıkartılması durumunda karşılaştığı sorunlar üzerinden ele alınmıştır. Henüz her mesleğin uzaktan çalışmaya uygun olmaması, elektronik evrakların düzenlenmesi ve imzalanmasında karşılaşılabilecek usulsüzlüklerin denetlenmesinde karşılaşılabilecek sorunlar yasal düzenlemelerdeki yetersizlikler olarak eleştiriye konu edilmiştir (Andrianova, 2020).

AB ülkelerinde uzaktan çalışmanın yasallaştırılmasına ilişkin düzenlemeler Brüksel Tüzüğü, Lugano Konvansiyonu, Roma Tüzükleri I-II, Gönderilen İşçiler Yönergesi, Gönderilen İşçiler Uygulama Yönergesi ile takip edilmektedir. Bunun sebepleri arasında çalışanların örgüt işse uzaktan çalışma

sözleşmesi imzalaması ile ikametgâh değişikliğinde bulunabilmeleridir. Bu durum yasal olarak uzaktan çalışma hayatının düzenlenmesine ilişkin zorlukları beraberinde getirmektedir. Örneğin Fransa'daki bir işyeri Almanya'da çalışan bir iş görene sadece Fransa'da dava açabilirken, iş gören Almanya veya Fransa'da dava açabilir. Bu yasal düzenlemede amaç çalışanın haklarını korumak iken, sadece AB ülkelerinde çalışılması durumunda geçerlidir (Grušić, 2023).

Tablo 1: Uzaktan Çalışmaya Yasal Bakış Açısı Geliştirme

UZAKTAN ÇALIŞMAYA YASAL BAKIŞ AÇISI GELİŞTİRME	
<i>Adil ve uyumlu çalışma programlarının oluşturulması</i>	Uzaktan çalışma anlaşmaları kurumsal politikalara bağlılık, ekipman, güvenlik, iletişim, izleme, gizlilik ve telif hakkı konularını ele almalıdır.
	Uzaktan çalışma anlaşmaları, eyalet istihdam yasalarına uyulmasını sağlamak için uzaktan çalışmanın yürütüldüğü yeri ele almalıdır.
	Muaf olmayan çalışanlara program esnekliği sunarken, uzaktan çalışma anlaşmaları çalışılan saatlerinin ve fazla mesainin belgelenmesini ele almalıdır.
<i>Adil onay ve değerlendirme</i>	Uzaktan çalışma taleplerinin onaylanması/reddedilmesi yaş, cinsiyet, din, ulusal köken, renk, hamilelik ve engellilik gibi kriterlere dayalı ayrımcılık içermemelidir. Konaklama olarak onay gerekebilir.
	İş performansı ve kurumsal görev süresi onay için kriter olarak kullanılabilir.
	Eğitim, yöneticilerin önyargılarının onay ve değerlendirmeyi etkilemesini önlemeye yardımcı olabilir.
<i>Uzaktan çalışmanın çeşitlilik, eşitlik ve dâhil etme anlayışlarına uyumlu hale getirilmesi</i>	Pozisyon tanımları açık olmalı ve aynı pozisyona sahip uzak çalışanlara karşı olmalıdır.
	Çalışanların uzaktan çalışma kararlarına ilişkin olumsuz algıları, kuruluşlardaki DE&I (çeşitlilik, eşitlik ve dahil etme) çabalarına zarar verebilir.
	Uzaktan çalışmanın reddedilmesinden olumsuz etkilenen çalışanlar, ayrımcılık, önyargı ve diğer potansiyel yasadışı nedenlerin hatalı olduğunu algılayabilir.

Kaynak: Baumann & Marcum, 2023, s. 1716'dan uyarlanmıştır.

Görüldüğü gibi dünyada çeşitli ülkelerin yasal düzenlemelerinde uzaktan çalışma kavramına yer verdikleri görülmektedir. Ancak hala yasal düzenlemelerin geliştirilmesi gerekmektedir. Gerek yasal hakların korunması noktasında sınırların belirlenmesi, gerek vergilendirme politikaları, gerekse çalışma düzenlerinin geliştirilmesi yasal politikalarda yer alması gereken

önemli hususlardandır. Türkiye’de şehirler arasında yürütme farklılıkları yaşanmaması, yabancı çalışanların istihdamında ülkeler arası anlaşmaların protokollerinin uygulanması henüz diğer ülkelerde bahsi geçen sorunların Türkiye’de ele alınmasını gerekli kılmamıştır. Ancak ilerleyen yıllarda Avrupa Birliği’ne kabul edilmesi, ülkeler arası yasal düzenlemelerin uygulanmasını zorunlu kılacağı söylenebilir.

3.2. Performans Değerlendirmesi ve Geri Bildirim:

Ofis hayatında çalışanların performans değerlendirmeleri her zaman resmi kanallarla yapılmamaktadır. Bazen ayaküstü bir sohbette çalışma arkadaşları ya da yöneticiler tarafından değerlendirmeler yapılabilmektedir. Bu nedenle hibrit çalışma modelindeki önemli hususlardan birinin objektif ve adil bir değerlendirme sistemi olan 360 derece performans değerlendirmesinin çevrimiçi olarak yürütülmesi ve sonuçların e-posta ile çalışana iletilmesi sağlanabilir (Rose, 2021). Böylelikle çalışmalarına ilişkin geri bildirim almış çalışanın performansı ve motivasyonu artarak verimliliğe etki edecektir.

3.3. İletişim ve Koordinasyon Stratejileri:

Hibrit çalışma modeline yeni geçen işletmelerde uzaktan çalışanlar ve ofis çalışanları arasında iletişim kurmada güçlükler yaşanabilir. Bu nedenle denetçilerin liderlik becerilerinin gelişmiş olması önemlidir. İşverenlerin düzenli olarak yaptığı toplantılar ve ekip etkinlikleri çalışanlar arasında oluşabilecek yanlış anlaşılmaları engelleyebilir. Ayrıca çalışanların kendilerini iş ortamından soyutlanmış hissetmelerinin önüne geçecektir. İşlerin doğru yürütülmesindeki önemli hususlardan biri de yetki ve sorumlulukların nasıl devredildiğidir. Telefon, e-posta, çevrimiçi sohbet araçları vb. kanallarla kurulan iletişimin denetlenebilir ve erişilebilir olması gerekmektedir. Verilen sorumlulukların sıklığı, iletişimdeki kesintiler işlerin aksamasına neden olabilir (Gembalska-Kwiecień & Milewska, 2022, s. 219-220)

3.4. Teknolojik Altyapının Güçlendirilmesi:

Daulay, vd. tarafından Endonezya’da hibrit çalışma modeli uygulayan ve anahtarlama hizmeti veren işletmelerde yapılan bir araştırmaya göre iş yerinin şirkete ait bilgilerin sızıntı risklerinden ve siber saldırıdan korunmasına yönelik tedbir olarak bilgi güvenliği sağlamasının çalışanların performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Daulay, Harianto, & Asikin, 2024, s. 4099). Özellikle savunma, havacılık, uzay endüstrisi, bilişim sektörü başta olmak üzere hibrit çalışmaya uygun alt yapının oluşturulması ve teknolojik politikaların belirlenmesi gerekmektedir (Değerli, 2022, s. 4).

Uzaktan çalışma için gerekli teknolojik alt yapının oluşturulması verimliliği de arttıracaktır.

3.5. Uzaktan Çalışma Kültürünün Teşvik Edilmesi:

Grzegorzcyk, vd. tarafından Avrupa Birliği ülkelerinde yapılan bir araştırmada aynı kademede ve pozisyonda çalışan bireylerin aylık ortalama kazançları aynı iken, uzaktan çalışmaya geçilmesi ile çalışanların ortalama kazançlarının arttığı tespit edilmiştir. Ancak hibrit çalışanların sayısı azaldıkça hibrit çalışanların aylık kazancı, ofis çalışanlarından düşük kalmaktadır (Grzegorzcy ve diğerleri, 2021, s. 10). Bu nedenle örgütlerin hibrit çalışmayı teşvik ederken, çalışanların aylık kazançlarındaki değişimi net olarak belirtmelerinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Oleksa-Marewska ve Tokar tarafından Polonya ve Amerika’da hibrit olarak çalışan işletmelerde yapılan bir diğer araştırmaya göre örgüt kültürünün en önemli boyutları katılım (çalışan güçlendirme, ekip oryantasyonu ve organizasyonel teşvik) ve misyon (hedef niteliği, vizyon ve stratejik yön gibi değerler) olarak belirlenmiştir. Uzaktan/hibrit çalışmanın etkin olarak yürütüldüğü işletmelerde kuruluşun katılım ve ekip çalışması kültürü olduğunu hissettirmeleri önemlidir (Oleksa-Marewska & Tokar, 2023, s. 356). Böylelikle daha fazla çalışanın motivasyonu sağlanabileceğinden, çalışanların hibrit çalışmayı tercih etmeleri teşvik edilebilir.

3.6. Çalışan Katılımı ve Geri Bildirim Süreçleri:

Hibrit çalışan bireylerin örgüt içi karar süreçlerine katılmaları önemlidir. Bu nedenle işletmeler yapacakları toplantıları çalışanların ofis günlerine denk getirmesi durumunda, kararlara katılım gösteren çalışanların memnuniyeti artacaktır. Çalışanların örgüt içi katılımlarının teşviki kişilerarası ilişkilerin gelişmesine katkı sağlayacaktır (Reddy, 2024, s. 49-50). Kısaca uzaktan çalışmanın getirdiği izolasyon sorununun hibrit çalışmada ofis günleri ile çözümlenebileceği söylenebilir.

Hibrit çalışmaya geçecek olan işletmeler için yukarıdaki stratejilerin uygulanması çalışanların yeni uygulamalara kolay adapte olmasını sağlayacaktır. Çalışanların sorumluluk duygusu ve esneklik arasında denge sağlayabilmesi hibrit çalışma modelinin başarılı olmasını sağlayacak kritik noktalardır.

4. HİBRİT ÇALIŞMA SÜRECİNDE ÇALIŞAN HAKLARI VE GÜVENCELER

Çalışanların iş yerinde olduğu gibi, uzaktan çalışma ortamlarını ve zamanını kapsayan sosyal güvence sistemleri: sağlık, iş kazası sigortası ve diğer sosyal avantajları kapsayıcı düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Türkiye’de uygulanan, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 14. Maddesi uyarınca “Uzaktan Çalışma Yönetmeliği”nin İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Tedbirlerin Alınması Madde 12 uyarınca “İşveren, uzaktan çalışanın yaptığı işin niteliğini dikkate alarak iş sağlığı ve güvenliği önlemleri hususunda çalışanın bilgilendirmekle, gerekli eğitimi vermekle, sağlık gözetimini sağlamakla ve sağladığı ekipmanla ilgili gerekli iş güvenliği tedbirlerini almakla yükümlüdür.” ibaresi yer almaktadır. Bu kapsamda yönetmeliğin işverenleri yönlendirici niteliği olduğu söylenebilir (Resmi Gazete, 2021).

1. *Sağlık Sigortası*: Uzaktan çalışanlar için sağlık sigortası, işveren tarafından sağlanmalıdır. İşveren, çalışanların sağlık ihtiyaçlarını karşılayacak bir sağlık sigortası planı sunmalı ve çalışanların bu avantajdan tam olarak yararlanmalarını sağlamak adına gerekli bilgilendirmeleri yapmalıdır (Şenay, 2011).

2. *İş Kazası Sigortası*: 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu Madde 11 uyarınca iş yeri “maddi olan ve olmayan unsular ile birlikte işlerini yaptıkları yer” olarak tanımlanmıştır. Madde 13 ise iş kazası tanımında “(b) Çalışanın görevi nedeniyle kendi adına ya da hesabına bağımsız çalışırken yürütmekte olduğu iş veya çalışma konusu nedeniyle işyeri dışında”, “(c) Bir işverene bağlı olarak çalışan sigortalının, görevli olarak işyeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedenen ya da ruhen özüre uğratan olay” olarak tanımlanmaktadır (Resmi Gazete, 2006). Bu kapsamda işverenin çalışanın sosyal haklarını, sigortanın kapsam ve işleyişini ne bir şekilde açıklaması önemlidir.

3. *Sosyal Avantajlar ve Yan Haklar*: Ofis çalışanları ve uzaktan çalışanlar arasında algılanan eşitsizliğin giderilmesi için liderlik ve yönetim uygulamalarının şeffaf ve eşit politikalar uygulanması gerekmektedir. Somut ve gözlemlenebilir ödüllendirme sistemi uzaktan çalışanlar için daha önemli ve motive edici olabilmektedir (Lindeberg, Saunila, Lappalainen, Ukko, & Rantanen, 2023, s. 5). İşe geliş gidişlerde ve yüz yüze toplantılarda zaman kaybetmeyen uzaktan çalışanlar ofis çalışanlarına göre daha istikrarlı ve üretkendir (Chiguvi, Bakani, & Kalayakgosi, 2023, s. 122).

Bu kapsamda insan kaynaklarının hibrit çalışma modeline uygun işe alım, işten çıkarma ve işe yerleştirme politikaları belirlemesi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi; değerlendirme ve geri bildirim esası, maaş ve yan haklara ilişkin düzenlemeler yapması gibi yükümlülükleri bulunmaktadır (Stanton & Weiss, 2003, s. 291).

4. *Çalışma Saatleri*: Uzaktan çalışmanın en büyük avantajlarından biri çalışanın işe gidip gelme sürelerinin azalması nedeniyle iş-yaşam dengesinin daha fazla korunabileceği yönündedir. Özellikle kadınlara eşit iş fırsatlarının sunulması yönünden uzaktan çalışma kadınların iş-yaşam dengesinin korunmasına bir çözüm olarak görülmektedir (Champagne, Choinière, & Granja, 2023, s. 160-163).

5. *Uzaktan Çalışma Ekipmanları ve Masrafları*: Uzaktan Çalışma Yönetmeliğinin Madde 7'si uyarınca “(1) Uzaktan çalışanın mal ve hizmet üretimi için gerekli malzeme ve iş araçlarının iş sözleşmesinde aksi kararlaştırılmamışsa işveren tarafından sağlanması esastır. Bu malzeme ve iş araçlarının kullanım esasları ile bakım ve onarım koşulları açık ve anlaşılır bir şekilde uzaktan çalışana bildirilir.” “(2) İş araçlarının işveren tarafından sağlanması halinde, bunların işçiye teslim edildiği tarihteki bedellerini belirten iş araçları listesi, işveren tarafından yazılı olarak işçiye teslim edilir. İşçiye teslim edilen belgenin işçi tarafından imzalı bir nüshası ise işveren tarafından işçi özlük dosyasında saklanır. İş araçlarının listesi, iş sözleşmesi içerisinde veya sözleşme tarihinde iş sözleşmesine ek olarak düzenlenirse ayrıca yazılı belge düzenlenmesi şartı aranmaz.” hükümleri yer almaktadır (Resmî Gazete, 2021).

6. *İletişim/Danışma Birimlerinin Oluşturulması*: Çalışanların uzaktan çalışmanın uygulanması konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması nedeniyle yaşayabilecekleri sorunları, şikayetlerini dile getirebilecekleri bir iletişim/danışma merkezinin olması yaşanabilecek sorunların önüne geçilmesine destek sağlayacaktır (HR Dergi, 2024).

Hibrit çalışma modelinin daha fazla işletme ve çalışan tarafından benimsenmesi için çalışan haklarının ve sosyal güvence sistemlerinin açık bir şekilde belirlenmesi, iş yerlerinin uzaktan çalışanlara yönelik standartlar geliştirilmesi çalışanların kendilerini güvende hissederek çalışmalarına ortam hazırlayacaktır.

5. HİBRİT/UZAKTAN ÇALIŞMA VE VERİMLİLİK

Dünyada hızla gelişen teknoloji, pek çok insanın rahatlıkla ulaşabileceği bir kaynak haline gelmiştir. Bu hızlı değişim işletmelerin ayak uydurmak zorunda oldukları bir süreçtir. Süreç olarak ifade etmemizin temel sebebi işletmelerin takip etmesi, adapte olması, geliştirmesi ve yeni

gelişimlere yeniden uyumlanmasını içeren döngüsel bir yapı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda “İnsan Kaynakları” teknolojinin işe, işin insana uyumlaştırılmasını sağlamak için yeni prosedürlerin ve eğitimlerin hazırlanması ve uygulanmasından sorumludur.

Günümüzde çalışanların ne zaman, nerede çalışabileceklerine karar verebilecekleri esnek yapılar söz konusudur. Medya ve teknoloji (e-mail, telefon vb.) çalışanların da faydalanabileceği erişebilir kaynaklar haline gelmiştir (Saylam & Leblebici, 2015, s. 192). Kanada’da COVID-19 ile beraber çalışanların uzaktan çalışma zorunluluğunun gelmesi ile ofis dışında çalışanların verimliliğini ölçmek için geliştirilen teknolojik sistemlerin çalışan mahremiyetini ne kadar etkilediği araştırılmıştır. Yapay zekâ sayesinde çalışanların ekran başında geçirdikleri süre tuş vuruş sayısı, kameraların bir saat içinde rastgele aldığı fotoğraflar, hangi sitede ne kadar süre geçirildiği vb. ölçülebilir hale gelmiştir. Ülkeler arasında performans değerlendirme için bu denli veri toplanmasının mahremiyeti engelleyip engellemediği tartışılrsa da araştırmacılar, klasik yönetim savunucularından Taylor’ın da performans verimlilik ilişkisini anlamak için çalışanların yakından takip edilmesi gerektiğini, bu kapsamda yapay zekanın da izlemede araç olarak kullanabileceğini savunmaktadır. Pek çok çalışan özellikle bilgisayar başında geçirdikleri sürenin ölçülmesini herhangi bir hak ihlali olarak tanımlamamıştır (Charbonneau & Doberstein, 2020, s. 782-785). Buna karşın çalışan haklarının korunmasına yönelik kanuni düzenlemelerin yapılması ileride karşılaşılabilecek sorunların önüne geçecektir (Polat, 2023, s. 168). Uzaktan çalışma ortamında verimliliği ölçmenin güç olduğu yönünde çalışmalar da bulunmaktadır (Farooq & Sultana, 2021, s. 311).

Karaçınar ve Filizöz’ün (2023) yapmış olduğu araştırma verilerine göre uzaktan çalışanların yaş ortalamaları arttıkça verimlilikleri artmaktadır. Diğer yandan uzaktan çalışanların cinsiyeti ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki olmakla birlikte farklılığın ayırt edici olmadığı tespit edilmiştir. Eğitim durumu arttıkça uzaktan çalışanların verimliliği artış gösterirken, uzaktan çalışanların medeni durumlarının verimlilik üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Karaçınar & Filizöz, 2023, s. 1083-1084). Bergesfurt ve diğerleri (2024) hibrit çalışanların evde ve ofisteki verimlilikleri üzerine yapmış oldukları araştırmada kişilik özelliklerinin verimlilik üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda özellikle erkekler ve 55-64 yaş arasındaki çalışanların ofis ortamında kendilerini daha üretken hissettiklerini ortaya koyarken, çalışanların bireysel konsantrasyonlarını daha kolay sağlamalarının verimliliği arttırdığını belirtmiştir. Bazı kişilerse ofisteki kalabalık ortamın ve belirli bir konfor alanının olmasının verimliliği arttırdığını ortaya koymuşlardır. İşverenlerin çalışanlara yönelik işbirlikçi

eylemlerinin ofis dışında da devam ettirilmesi durumunda verimlilik artarken, çalışma ortamının esnek olmasından kaynaklı olarak her yerde eşit iş düzenlemelerinin yapılamamasının verimliliği olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Bu kapsamda her ne kadar uzaktan çalışma, çalışana zamansal ve mekânsal olarak özerklik tanısı da, çalışanların verimli olmasında işletmeler tarafından sunulan teknolojik destek, çalışanların ofis dışındaki çalışma ortamlarına ilişkin yapılan düzenlemeler (ofis dışı düzenlemeler) önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle herhangi bir yerde çalışmak ile ev ortamında uzaktan çalışma arasında da verimlilik açısından farklılıklar görülmektedir (Bergefurt, Boogert, Appel-Meulenbroek, & Kemperman, 2024). Kadınlar ve erkekler arasındaki sorumluluk farkları nedeniyle kadınların evden çalışma sürelerini yönetirken öz liderlik becerilerine daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. İş-yaşam dengesi kurabilmek için kadınların erkeklere göre hibrit çalışma eğilimleri daha fazla, verimlilikleri düşüktür. Erkekler için hibrit çalışma biraz daha keyfi bir karar olmakla birlikte, ev ya da ofiste çalışmaları arasında verimlilik yönünden anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (Farooq & Sultana, 2021, s. 308, 312; Alfanza, 2021, s. 115).

Çalışanların ne zaman, nerde, nasıl çalışacaklarını seçmelerine olanak tanıyan kurumlarda çalışan bağlılığının ve iş kalitesinin arttığı görülmektedir. Ancak bu sonucun temel gereksinimlerinden bazıları kişilerin öz yeterliliği, konsantre olabilme beceresi gibi unsurlardır. Diğer yandan örgütlerin destekleyici faaliyetlerinin de verimlilik üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Teknolojik ve teknik destek hibrit çalışma modelinin etkinliği açısından önemlidir. İşletmeler tarafından temin edilen dizüstü bilgisayarlar, çevrimiçi işbirliği uygulamaları, güvenli VPN bağlantıları, teknik sorunların giderilmesine yardımcı olacak teknik personelin varlığı verimlilik üzerine etki eden fiziksel faktörlerdir. Çalışanların mesaj uygulamaları, çevrimiçi toplantılar, video konferanslar yoluyla bilginin verimli şekilde paylaşılmasını ve üzerine tartışılmasını sağlayacak ortamların kesintisiz olması ve siber güvenliğin sağlanması da önemli unsurlardandır (Aprilina & Martdianty, 2023, s. 217). Lenka (2021), Google üzerine yaptığı bir araştırmada hibrit çalışma modelinin verimli olması için kurum içinde bulut tabanlı depolama, işbirliği araçlarının geliştirilmesi, uç nokta güvenliği, denetim standartlarının (liderlik modellerinin) geliştirilmesi, video konferans uygulamalarının düzenlenmesi gibi uygulamaların yapıldığından bahsetmiştir (Lenka, 2021, s. 2692).

6. HİBRİT ÇALIŞMA VE İŞ-YAŞAM DENGESİ

Dijitalleşmenin bir parçası olan uzaktan çalışma sadece insan kaynakları tarafından kullanılan yazılımları içermez. Beraberinde sanal iletişim

platformlarının ve araçlarının kullanımını da kapsamaktadır. Uzaktan çalışma ortamı, çalışanlara esneklik sağlasa ve iş gücü devir hızının yavaşlamasına neden olsa da çalışanların işten çıkartılma olasılıklarına karşın güvensizlik yaşamalarına neden olabilmektedir. Diğer yandan esnek çalışma saatleri, çalışanların çalışma sürelerinin aşırı uzamasına, iş ve aile dengesinin bozulmasına neden olabilmektedir. Sosyal izolasyon, iş yükündeki artış gibi nedenlerle çalışanların ruh sağlığı problemleri yaşamaları söz konusudur. Kişisel ve mesleki hayatın uzaktan çalışma ile aynı fiziksel ortamda gerçekleşmesi, çocukların bakımı ve eğitimi gibi kişisel görevlerin aile sorunlarına neden olduğu, uzaktan çalışma ile eşitsizliklerin artarak, kadınların bu süreçte daha çok zorlandığı ortaya konmuştur (Rampasso, ve diğerleri, 2022).

Uzaktan çalışma süresi arttıkça iş-yaşam dengesi olumsuz etkilenmektedir. Uzun saatler çalışmanın izolasyon hissini arttırması, iş-aile rollerinde çatılmaların yaşanması, iş arkadaşlıklarının zedelenmesi gibi olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için yöneticilere düşen önemli roller bulunmaktadır (Alfanza, 2021, s. 115). İşverenlerin çalışanların duygusal refahını destekleyici, esnek çalışma saatlerine ve ortamına olanak tanıyan, iş-yaşam dengesine uygun politikalar belirlemesi, çalışanlarla düzenli iletişim kurma ve geri bildirim sağlama, eğitim ve farkındalık programı geliştirmesi çalışanların zihin sağlığını koruması ve verimlilik artması üzerinde etkili olacaktır.

Marcus, vd. tarafından COVID-19 döneminde, uzaktan çalışmanın cinsiyete göre, orta yaşlılarla genç çalışanlar üzerinde stres yaratıp yaratmayacağı üzerine yapılan bir araştırmaya göre, çocuğu olan kadınların evdeki iş yüklerinin artması nedeniyle daha fazla stres yaşayacağı ortaya konulmuştur. Diğer yandan yaş değişkeni dikkate alındığında yaşı ileri erkeklerin gençlere göre daha fazla stres yaşayacağı düşünülse de yaş konusunda anlamlı bir farklılık bulunamazken, kadınların hibrit ya da tamamen uzaktan çalışmalarının stres üzerine etkisi olduğu tespit edilmiştir. Hibrit çalışan kadınların stres düzeyleri yüksek, tamamen uzaktan çalışan kadınların evden çalışırken ki performanslarının ise hibrit çalışanlara göre yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar ve yaşlı çalışanların uzaktan çalışmaları esnasında iş hayatında karşılaştıkları ayrımcılık içeren davranışlarla karşılaşmadıkları, diğer çalışanlarla eşitlik sağladığı söylenebilir (Marcus ve diğerleri, 2023, s. 681-683). Türkiye’de katılımcıların %47’sini çocuklu kadınların oluşturduğu bir araştırmada, kadınlar pandemi sonrasında da uzaktan çalışmanın kendilerini motive edeceğini belirtmişlerdir (Özcan Biçici & Özçelik, 2023, s. 580). Özcan tarafından uzaktan çalışanlar üzerine yapılan nitel bir araştırmada özellikle küçük yaşta çocuğu olan kadınların sabah birkaç saat fazla uyuyabilmesinin gün içindeki verimliliklerini arttırdığına ilişkin bir ifadeye yer verilmiştir (Özcan, 2018, s. 136, 213).

Pandemi döneminde Almanya’da Microsoft’un uzaktan çalışanları üzerine yapılan araştırmada evden çalışan insanların daha mutsuz ve stresli olduğunu ortaya konulmuştur. Çalışanların üçte ikisi ofiste ekipleri ile çalışmaya dönmek istediklerini belirtmişlerdir. İlgili araştırma küresel işgücünün %37’sinin uzaktan çalışmanın *çok fazla talep getirdiğini*, %54’ü *çok çalışmış*, %39’u *bitkin* hissettiğini, toplantıların süresinin *gereksiz sohbetlerle* %45 *uzadığını*, *gelen e-mail sayısının* önceki yıla oranla 41 milyon *daha fazla olduğunu* belirtmişlerdir. Özellikle 18-25 yaş arasında yer alan genç neslin iş ve yaşam dengesi kurmakta zorlandıklarını ortaya koymuştur. Genç neslin işe bağlılıklarının veya iş heyecanının yüksek olmaları durumunda ofis çalışanlarına göre daha bitkin hissetmelerine neden olmaktadır. Pandemi sonrasında uzaktan çalışmaya devam eden çalışanların daha fazla izole olduklarını, ekip etkileşimlerinin azaldığını ve bu nedenle kişilerin yenilikçi düşünemedikleri ortaya konmuştur. Uzaktan çalışmanın önemli dezavantajları arasında iş arkadaşları ile iletişim eksikliği yaşanması, psikolojik olarak aşırı yüklemeye neden olduğu, kişilerin kariyer fırsatlarına ilişkin olumsuzluklar yaşayabileceği ve stres belirtilmiştir. Çalışanlarının stres yaşamasının nedenleri irdelendiğinde altyapı yetersizlikleri, gün içinde çok fazla dikkat dağıtıcı şeyle karşılaşmaları, sosyal izolasyon, sınırların belirlenmesinde yaşanan zorluklar yer almaktadır. Bu olumsuzluklara karşın Citigroup, çalışanları ekrandan uzaklaştırmak için haftada bir gün “Zoom” toplantılarını kaldırmış; LinkedIn, çalışanların stresle başa çıkabilmeleri için çalışanlarına ücretli bir hafta izin vermiştir. Tüm bu olumsuzluklara rağmen uzaktan çalışma eğilimi özellikle bilişim sektöründe artış göstermektedir. İşverenlerin gayrimenkul maliyetlerinin azalması, yetenek maliyetlerinin düşmesi beklenmektedir. Bu durum iş-yaşam dengesi sağlamak için çalışmaların artmasına neden olmuştur (Schmidt & Schmidt, 2022, s. 573-574).

Çalışanların sosyal izolasyonuna neden olması, teknolojik alt yapıdaki zorluklar, adaptasyon problemleri, bilgi alışverişi sıklığında azalış, uzaktan çalışmaya yönelik beceri yetersizliği, iş-aile dinamiklerinde değişim, yönetsel hazırlıksızlıklar, zaman yönetiminde yaşanan sorunlar, bilgi yönetiminin kullanımındaki yetersizlikler, çalışanlara aşırı yüklenme nedeniyle tükenmişliğin artması gibi dezavantajlarına değinen araştırmacılar bulunmaktadır (Enes ve diğerleri, 2023, s. 1721; Chiguvi, Bakani, & Kalayakgosi, 2023, s. 123). Farklı bir kaynakta çalışanların yaşadığı olumsuzluklar, işletmeye karşı aidiyet duygusunun azalması, iş ve ev ortamı arasında fark görememe, izolasyon, öz disiplin sorunu, kariyer gelişiminde kısıtlamalar, mesai saatleri sonrasında da işe devam etme, yasal sorunlar, kişilik çatışması olarak ele alınmıştır. Kurumsal anlamda ise yönetsel zorluk, eğitim ve uzaktan çalışma maliyetleri, çalışma usullerinin değişimi

ve yasal sorunlarla karşılaşılması gibi olumsuzluklar söz konusudur. Toplumsal olarak çevresel zararlar, trafik sorunlarının azalması, altyapı ve enerji tasarrufu sağlaması ve özel ihtiyacı olanlar için çözüm sunmasının yanında toplumsal ilişkilerin zayıflamasına neden olabilmektedir (Karaçınar & Filizöz, 2023, s. 1077). Pandemi döneminde yaşanan bu olumsuzluklar ancak işletmelerin uzaktan çalışma sistemleri geliştirmeleri ve çalışanların bu sisteme nasıl uyum sağlayabileceği konusunda prosedürler hazırlamalarıyla azaltılabilir. Uzaktan çalışmaya geçilmesi; seyahat süresinin kısalması, seyahat masraflarının azalması, ihtiyaç duyulan ofis alanlarının azalması, çalışan motivasyonunda artış, devamsızlıklarda ve işten ayrılma oranında düşüş, iş tatmini ve verimlilikte iyileşme, zaman tasarrufu, üretkenliğin ve esnekliğin artışı gibi gerek işletme gerekse birey için avantajlar da sunmaktadır (Chiguvi, Bakani, & Kalayakgosi, 2023, s. 119). Uzaktan çalışan bireyler kendilerini daha özerk hissederek, çalışma programlarında daha esnek olabilir, zamanı iyi kullanabilir, ailelerine karşı yükümlülüklerini daha fazla yerine getirebilecekleri gibi çalışanların işe gidiş geliş sürelerinde de azalma olacaktır. Kurumsal açıdan ise verimlilik artar, devamsızlık ve geç kalma durumlarında iyileşme, personel giderlerinin azalması, çalışanların motivasyonlarında artış, kurumsal imajın iyileşmesi gibi olumlu etkilerinin de olduğu söylenebilir (Karaçınar & Filizöz, 2023).



Grafik 2: Hibrit Çalışmanın Zorlukları

Kaynak: Gallup (2022)'den uyarlanmıştır.

Grafik 2 incelendiğinde çalışanların ağırlıklı olarak çalışma kaynaklarına ve ekipmanlara erişimde güçlük, örgütsel aidiyetin az olması, ekip işbirliğinin azalması, iş arkadaşları ile çalışma ilişkilerinin bozulması, fonksiyonel iletişim ve işbirliğinde azalma, süreçlerde bozulma, çalışma programı ve görevlerin zaman çizelgelerinin düzenlenmesi gibi yaşanan başlıca zorluklar görülmektedir. Geri bildirim yetersizliği, iş-yaşam dengesinin azalması, paylaşılan çalışma alanlarını koordine etme güçlüğü, zamanın verimsiz kullanımı, üretkenliğin azalması, daha az takdir görme, çalışan-yönetici ilişkilerinde bozulma, tükenmişlik ve yorgunluk, gelişim fırsatlarının azlığı, beklentilerin ve önceliklerin belirsizliği, ne zaman nerede çalışılacağını seçme özgürlüğündeki kısıtlamalar, müşteri tatminini sağlamada karşılaşılan güçlükler de hibrit çalışma modelinde yaşanan diğer zorluklar olarak tanımlanmıştır.

7. SONUÇ

Küreselleşen dünyada teknoloji gerek insanlar, gerekse kurumlar için kaçınılmaz bir gerekliliktir. Sanayi devrimi sonrasında işletmelerde makinelerin kullanılmasına tepki veren insanoğlu, zaman içerisinde makine kullanımına alışmıştır. İnternet de her ne kadar savunucuları ve karşı çıkanları olsa da genel kabul gören gelişmelerdendir. Bu kapsamda pandemi, internetin uzaktan çalışma için kullanılmasına araç olmuştur. Kurumlarda işlerin yürüdüğünü gören işverenler, hatta işgörenler esnek çalışmanın yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapmaya başlamıştır. Bu kapsamda önemli araştırma alanlarından biri verimlilik, diğeri ise iş-yaşam dengesidir. İkisinin de temellerine bakıldığında kişinin motivasyonu, stres seviyesi, öz yeterlilik seviyesi, kişilik yapısı gibi olguların verimlilik ve iş-yaşam dengesi üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Ülkelerin yasaları incelendiğinde henüz uluslararası bir standardın oluşturulmadığını söylemek mümkündür. Ülkelerin coğrafi yapılanmalarında eyaletlerin olması ya da AB, OECD gibi anlaşmalarla farklı ülkelerin arasındaki yasal düzenlemeler uzaktan çalışma anlaşmalarının içeriğinde farklılaşmalar oluşmasına neden olmaktadır. Ancak özellikle Amerika'da gelir vergisi kesintilerinin yüksek olması, AB'de işçi mahkemelerinin hangi ülkeden yürütüldüğüne göre uygulanan yönetmeliklerdeki farklılıklar çalışanların uzaktan çalışmayı tercih etmemelerine neden olabilmektedir. Bu nedenle ülkeler arasında yasalar birliği oluşturulması uzaktan çalışmada yabancıların da istihdam edilmesini kolaylaştıracaktır. Diğer yandan gerek kendi ülkesinde gerekse farklı bir ülkede çalışan bireyin haklarının belirli olması çalışanlarını örgütsel bağlılığını arttırarak, güvenlik ihtiyaçlarını

karşılımlarına, böylelikle motivasyonlarının ve verimliliklerinin artmasına neden olacağı söylenebilir.

Bu bölümde çalışanların verimliliğine etki eden faktörler ortaya konmuştur. İşverenlerin sağladığı teknolojik alt yapı, teknik destek imkanı, ofis-ev günlerinin bireyin izole hissetmeyecek, aynı zamanda motivasyonunu arttıracak şekilde programlanması, kurum içi prosedürlerin açık ve anlaşılır olması, yasal düzenlemelerin takip edilerek çalışan haklarının korunması, iş sağlığı güvence sistemlerinin geliştirilmesi gibi pek çok unsurun kurumların çalışanların verimliliğini arttırmak için dikkate almaları gereken unsurlar olduğu söylenebilir.

Çalışanların çalışma sürelerini ve ortamlarını kendilerinin belirlemesi, işe geliş-gidişte zaman kaybetmemeleri, çalışırken ev işlerine de zaman ayırabilmeleri, giyim ve yer konusunda özgür hissetmeleri, bağımsız ve sessiz çalışmayı sevenlerin, işe daha rahat yoğunlaşabilmeleri gibi bireysel avantajlar iş-yaşam dengesinin kurulmasına katkı sağlayacaktır. İşletmeler bu noktada bireyin mesai saatleri dışında çalışmasına neden olacak ek görevler vermemeleri, video konferansların özel amaçlarla kullanımının engellenerek toplantı içeriklerinin “iş” le sınırlandırılması, siber güvenliğe yönelik önlemler alması gibi önlemler de çalışanların iş-yaşam dengesini korumasına katkı sağlayacaktır.

Gelecek araştırmalarda ülkemizde uluslararası standartlara ulaşmak için yasal standartların nasıl geliştirileceği ve bu değişikliklerin çalışanların motivasyonu ve verimlilikleri üzerindeki etkileri incelenebilir.

8. Kaynakça

- Al-Alawi, A. I., Messaadia, M., Mehrotra, A., Sanosi, S. K., Elias, H., & Al-hawadi, A. H. (2023). Digital Transformation Adoption in Human Resources Management During COVID-19. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 41(4), 446-461.
- Alfanza, T. (2021). Telecommuting Intensity in the Context of COVID-19 Pandemic: Job Performance and Work-Life Balance. *Economics and Business*, 35(1), 107-116.
- Andrianova, M. A. (2020). Legal Regulation of Remote Work in Russia. S. Ashmarina, V. Mantulenko, & M. Vochozka (Dü.), *Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective* içinde (s. 682- 687). Springer, Cham.
- Andy, A., Idris, A., & Ayavoo, R. (2024). Location Attractiveness in the New Norm: A Systematic Review. *Sage Open*, 14(3), 1-21.
- Aprilina, R., & Martdianty, F. (2023). The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 16(2), 206-222.
- Baumann, H. M., & Marcum, T. M. (2023). Human Capital and Legal Perspectives on Remote Work: Recommendations for Organizations. *Human-capital*, 1711- 1726.
- Bergefurt, L., Boogert, P. F., Appel-Meulenbroek, R., & Kemperman, A. (2024). The interplay of workplace satisfaction, activity support, and productivity support in the hybrid work context. *Building and Environment*, 261, 1-12.
- Champagne, E., Choinière, O., & Granja, A. D. (2023). Government of Canada's Teleworking and Hybrid Policies in the Aftermath of the COVID-19 Pandemic. *Canadian Public Administration*, 66, 158-175.
- Charbonneau, É., & Doberstein, C. (2020). An Empirical Assessment of the Intrusiveness and Reasonableness of Emerging Work Surveillance Technologies in the Public Sector. *Public Administration Review*, 80(5), 780-791.
- Chernesky, R. H. (2003). Examining the Glass Ceiling Gender Influences on Promotion Decisions. *Administration in Social Work*, 27(2), 13-18.
- Chiguvu, D., Bakani, K., & Kalayakgosi, S. (2023). The Impact of Covid-19 on Employees' Work-Life Balance: A Case Study of Botswana Unified Revenue. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 12(6), 118-133.
- Crawford, K. (2024, 12). Study Finds Hybrid Work Benefits Companies and Employees. StanfordReport. StanfordReport: <https://news.stanford>.

edu/stories/2024/06/hybrid-work-is-a-win-win-win-for-companies-workers adresinden alındı.

- Çıplak, Z., Yıldız, S. G., & Doğan, B. (2024). Bilişim Sektörü ve Yakın Alanlardaki Çalışanların; Hibrit, Uzaktan ve Yerinde Çalışma Modelleriyle İlgili Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Bilgi Yönetimi Dergisi*, 7(1), 123-139.
- Daulay, A. E., Harianto, & Asikin, Z. (2024). Improving Employee Performance Effectiveness Strategy in Implementing Hybrid Working At Switching Service Companies. *Eduwest – Journal of Universal Studies*, 4(5), 4091-4103.
- Değerli, M. (2022). Declarations of Software Engineering Project Managers Managing Remotely: Provisions for Hybrid Working. *3rd International Informatics and Software Engineering Conference (IISEC)*, (s. 1-5). Ankara.
- Enes, Y., Borges Nunes Vieira, M., Coelho Junior, F. A., Pereira, D., & Zanon, É. R. (2023). Home-Office During COVID-19 Pandemic in Brazil: Perceived Influences on Performance and Competency Management. *The Qualitative Report*, 28(6), 1718-1740.
- Evans, E. (2022). Cracking the hybrid work culture conundrum: how to create a strong culture across a workforce you may never even see. *Strategic HR Review*, 21(2), 46-49.
- Farooq, R., & Sultana, A. (2021). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *Measuring Business Excellence*, 26(3), 308-325.
- Gallup. (2022, 11). *The Advantages and Challenges of Hybrid Work*. (B. Wiggert, & J. White, Dü) Workplace: <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx> adresinden alındı.
- Ge, C., Hanwei, H., Wang, Z., & Jiang, J. (2022). Working from home and firm resilience to the COVID-19 pandemic. *Journal of Operations Management*, 69(3), 450-476.
- Gembalska-Kwiecień, A., & Milewska, E. (2022). Impact of The Covid-19 Pandemic on Management: Remote Work – New Challenges For Employees and Companies. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 166, 213-224.
- Grušić, U. (2023). Remote work in private international law. N. Countouris, V. De Stefano, A. Piasna, & R. Silvia (Dü) içinde, *The future of remote work* (s. 185-200). Brussels: European Trade Union Institute (ETUI).
- Grzegorzcyk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work. *Bruegel Policy Briefs*, *Bruegel*(14). <https://hdl.handle.net/10419/251067> adresinden alındı.
- HR Dergi. (2024). Hibrit Çalışma, Yan Haklarda Neleri Değiştirdi? Yeni Normal ve Değişen Dinamikler. <https://hrdergi.com/hibrit-calisma-yan-hak>

- larda-neleri-degistirdi-yeni-normal-ve-degis-en-dinamikler adresinden alındı.
- Karaçınar, A., & Filizöz, B. (2023). Uzaktan Çalışma Modelinin (Hibrit Model) Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4), 1073-1089.
- Lenka, R. (. (2021). Unique Hybrid Work model- The future of remote work. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(7), 2687-2697. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8694> adresinden alındı.
- Lincicome, S., & Blumsack, I. (2022, December 15). Remote Work. s. 125-133. Aralık 2, 2024 tarihinde <https://www.cato.org/publications/remote-work> adresinden alındı.
- Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2023). The relationship between various social work environment elements and hybrid worker well-being. *Social work environment elements*, 42(15), 1-16.
- Marcus, J., Aksoy, E., Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2023). Null Effects of Age and Gender on Worker Well-Being, Work-Family Conflict and Performance While Working Remotely During the Covid-19 Pandemic. *Journal of Managerial Psychology*, 38(8), 671-686.
- Microsoft. (2021). *The Next Great Disruption is Hybrid Work: Are We Ready?* (B. Wiseman, Dü.) <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> adresinden alındı.
- Oleksa-Marewska, K., & Tokar, J. (2023). Organizational Culture and Job Satisfaction of Employees Working Remotely: A Cross-Cultural Analysis. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization & Management*, 183, 347-360.
- Özcan Biçici, D., & Özçelik, A. O. (2023). Do Employees in Turkey Intend to Telework After the Pandemic? *Istanbul Business Research*, 52(3), 565-591.
- Özcan, D. (2018). *Uzaktan Çalışmanın Türkiye'deki Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=7RM_hbjtNvEefN_1EScfuQ&no=kBPI0x1uYQD8zZ5LAhZdGA adresinden alındı.
- Parsehyan, B. G. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm: İk 4.0. *Turkish Studies - Information Technologies and Applied Sciences*, 15(2), 211-224.
- Patterer, A. S., Keller, A. C., Woharcik, K., & Kühnel, J. (2024). aily use of self-leadership strategies and employee work engagement while working from home and the office. *Scientific Reports, Medline*, 14(20558), 1-13.
- Polat, Y. (2023). Covid-19 Salgınının Çalışma Biçimine Etkisi: Hibrit Çalışma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 23(2), 163-172.

- Rampasso, I. S., Santana, M., Serafim, M. P., Dibbern, T., Rodrigues, E. A., Filho, W. L., & Anholone, R. (2022). Productivity analysis in work from home modality: An exploratory study considering an emerging country scenario in the COVID-19 context. *IOS Press*, 72(1), 441-450.
- Reddy, P. S. (2024). Impact of Hybrid Work Model on Employee En-Gagement and Productivity. *Amity Business Review*, 25(1), 42-51.
- Resmi Gazete. (2006, 05 31). Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu.
- Resmî Gazete. (2021, Mart 10). Uzaktan Çalışma Yönetmeliği. (31419). Türkiye: Resmi Gazete.
- Rose, D. (2021). Leadership Trends 2022: Overcoming Hybrid Working Challenges: “I can’t see you, but I can lead you...or can I?”. *Leadership Excellence*, 38(12), 20-21.
- Saylam, A., & Leblebici, D. N. (2015). The Trends and Their Driving Forces in Human Resource Management, and the Applicability of Them in Public Administration. *Cumhuriyet University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 16(1), 187-204.
- Schmidt, S., & Schmidt, B. S. (2022). A Working from Home (WFH) 2022 - Best Practices Implementation and Case Study of Company Agreement. *Technical Journal*, 14(4), 572-580.
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E., & Bisello, M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*(5).
- Stanton, J. M., & Weiss, E. M. (2003). Organisational Databases of Personnel Information: Contrasting the Concerns of Human Resource Managers and Employees. *Behaviour & Information Technology*, 22(5), 291-304.
- Şenay, F. (2011). Sağlık Sigortacılığı. O. Yanık (Dü.) içinde, *Sağlık Kurumları Yönetimi* (s. 208- 226). Ankara: Sage Matbaacılık.