


# Hybrid Employees Approaches Toward Hybrid Working and Work–Life Balance: A Field Study

Merve Yosunkaya<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>(Ph.D. Student), Istanbul University, Institute of Social Sciences, Labor Economics and Industrial Relations, Istanbul, Türkiye.

## ABSTRACT

The increases in digitalization and flexibility trends have deeply affected work–life balance and caused major changes through the COVID-19 pandemic. On the one hand, the accumulation of knowledge continues to increase; on the other hand, the rapid development of digital transformations has allowed standard work styles to be replaced by new ones. This study aims to ascertain how hybrid working, which has grown in popularity, is evaluated from the perspective of hybrid employees and their relationship with work–life balance. The study also examines whether hybrid employees can maintain a work-life balance. In line with this, a field study has been carried out with 400 participants engaged in hybrid working was conducted. Participants were asked questions about the Hybrid Working Evaluation Form and the Work-Life Balance Scale through an online questionnaire. Participants are mostly between the ages of 23 and 27 are single. Result of the gender-based analyses reveals that no significant differences were found in hybrid work and work–life balance approaches. According to the research findings, almost all hybrid employees (86.8%) were observed to be satisfied with this work model and to wanted it to become permanent. However, two-thirds (66%) are concerned that the concept of work hours will vanish due to being constantly accessible throughout the day. Due to the limited number of studies on this subject, this article is thought to be able to contribute to the literature in this respect.

**Keywords:** Digital transformation, COVID-19, Remote work, Hybrid working, Work–life balance

## Introduction

Working life has always existed since the time of human existence. The transition process from primitive society to agriculture society, or from industrial society to information society has been experienced at different times and levels in every society. Regarding understanding of birth, work–life focuses on the Industrial Revolution, the offspring of the marriage of steam and cotton. With the emergence of the dependent work relationship, the time-and-place-based work order has become the dominant work order. The characteristics of globalization owners' knowledge, in particular, and innovations in production and technology, have accelerated the operations for implementing this order. The concept of Industry 4.0 emerged in Germany in 2011, with the accompanying announcement that physical, digital, and biological electronics would all increase in importance, and the dynamics accepted as standard in work teams would face great change.

On March 11 2020, the COVID-19 pandemic that had spread over the entire world and had a great impact suddenly started causing great changes in all areas of economic, social, and sociocultural life at the global level in a very short time. Work–life has also been affected by these changes. As curfews caused a shift in work dynamics, remote work became a prevalent practice. Remote work existed before COVID-19, but its global application skyrocketed during the pandemic. This previously unpopular approach to flexible employment became critical during the global health crisis. Remote work provides some advantages and disadvantages to employees. Moreover, it has benefits such as increasing employee flexibility, improving work–life balance, reducing transportation costs, and ensuring work autonomy. However, it degrades work–life balance, reduces social relationships, and increases workload and stress, particularly among female employees.

During the COVID-19 pandemic, remote work continued to exist for compulsory reasons, but it also allowed work–life to take a turn toward hybrid work. With the new normalization after the pandemic, remote work has become hybrid work. Another reason for this is digital transformation. Through the effects of digitalization on work–life, the transition to a system in which workplaces and hours can be flexible according to the characteristics of jobs has begun. Hybrid working, also known as flexible work arrangements, offers flexibility in terms of both work hours and workspace. Hybrid work, like remote work, has many advantages

**Corresponding Author:** Merve Yosunkaya **E-mail:** merveyosunkaya@gmail.com

**Submitted:** 27.03.2023 • **Revision Requested:** 10.05.2023 • **Last Revision Received:** 13.09.2023 • **Accepted:** 22.09.2023 • **Published Online:** 07.12.2023



This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0)

for both employees and businesses. Although it reduces costs by lowering workplace use and commute time, it also contributes to more productive employees through digital applications. Meanwhile, work–life balance is a multidimensional concept that expresses the state of being in balance concerning the work and private lives of an employed individual and can be positively and negatively affected with respect to the hybrid work style. Although work–life balance consists of objective and subjective indicators, it impacts not only working people but also other individuals in the working individual’s life.

Both digital transformation and innovation in the workplace, remote work during and after COVID-19, and now hybrid working have become a focus of attention in the workplace. In line with this, the current study seeks to determine how hybrid employees evaluate hybrid work, which has become increasingly widespread, and explore the relationship between hybrid work and work–life balance. The study also aims to determine whether hybrid employees can maintain their work–life balance.

The study has preferred a questionnaire as the quantitative research method. The research population consists of those who work in a hybrid working style in the information technology (IT) sector in Istanbul. These employees were asked questions about the hybrid work evaluation form created by the present author and the Work–Life Balance Scale created by Apaydın (2011). The research findings showed that the employees were primarily satisfied with hybrid working and wanted it to become permanent. As a result of being constantly accessible throughout the day, there is concern that the concept of work hours will vanish. A significant and positive relationship emerged between hybrid working and work–life balance. Simultaneously, no negative results were obtained in terms of employees’ work–life balance.

### **Changing Paradigms in Working Life**

When considering the phenomenon of work in social sense, it is known that work varies historically, culturally, and periodically in terms of both meaning and form. At this point, the history of work evaluated within specific patterns does not go back very far. However, work has been discussed since the dawn of human civilization (Granter, 2009, p.9).

In primitive societies, referred to as traditional societies, people hunted and gathered to make a living within the framework of a simple technology. However, thanks to inventions and the increasing accumulation of knowledge, the agricultural revolution occurred with the cultivation of the land (Bozkurt, 2011, p.135). The agricultural revolution focused on maximizing the efficiency of animal power and combining animal power with human labor for production, transportation, and communication. This situation led to radical changes, such as the transition from social life to settled life, and changed the forms of production. Production was mainly carried out in houses and handlooms (Günay, 2002, p. 8).

The Industrial Revolution began in England in the second half of the 18th century and is called “the era that changed the most and changed the most” (Schwab, 2018, p. 16). The Industry 1.0 process, which started with the combination of steam and cotton, resulted in social, economic, and political developments. The transition from a labor-intensive to a capital-intensive production system and the intensive use of technology changed the traditional production methods (Çelik, 2009, p. 92). Industry 1.0, which opened the door to major changes in working life, gathered production in a single center, namely, in factories. Moving production out of the home and into factories also means shifting work to the “workplace” (Kıdır, 2019, p. 174). The dominance of the shift system in the factory system has formed time consciousness in industrial society, unlike in agricultural society. Time has become increasingly important in society and working life. To avoid disruptions in production, keeping time in all areas of the social order has become crucial, particularly shift systems and employees commuting to work (Zencirkıran, 2005, p. 19). Industry 2.0, which emerged at the end of the 19th century, represented the process of Fordist production, which refers to the increase in mechanization and the incorporation of electricity in production processes, as well as the process of creating standard and mass products (Kıdır, 2019, p. 174; Gürün, 2019, p. 70). However, using technological advances in production, working methods, and specialization brought innovations. The process, which continued until the First World War, eliminated borders with new technologies discovered (Özdoğan, 2017, p.18).

In the process that started in the 1970s and continued until today, rapid innovative transformations in the field of production and technology, together with the emergence of robots, the Internet, and web technologies, brought information to the center and started the Industry 3.0 era. Without a doubt, the multiplier effect of the globalization process has paved the way for forming a new social order and structures known as digital society (Şahin, 2020, p.83). Since 1980, the process of development and change in all social fields has laid the groundwork for the formation of the idea of flexibility in working life through abandoning traditional methods (Mahiroğulları, 2005, p. 380). At the same time, the noticeable shift in employment structure and the service sector’s rapid development are heralds of the start of a new era in working life (Koray, 2005, pp. 204–205). For the periods in question, flexibility in the context of both adaptability to the widespread sector and technological innovations has begun affecting work–life deeply.

Industry 4.0, which is based on the interaction of physical, digital, and biological fields, was first introduced in 2011 at the Hannover Fair in Germany (Schwab, 2018, pp. 16–17). The dynamics of working life have begun to change due to innovative

technologies such as artificial intelligence, cloud computing, 3D printers, the Internet of Things, nanotechnology, and so on (Öztuna, 2017, p. 56). Thanks to digital transformations, it has become necessary to redefine the concepts of work, labor force, and workplace (PwC, 2022). The global-level competition, which has become more effective with the digital transformations that started with globalization, has changed working styles and led to new ones. These new forms of work, known as flexible working styles, have begun to remove time and space constraints by allowing work to leave the workplace (Çakır, 2005, p. 107). At the same time, the rapid spread of digitalization has facilitated the transition to a working order that is independent of time and space, and work can now be carried out from home or anywhere depending on its nature (Aydınlı, 2004, p. 11). At this point, it is seen that the transformation of work/production outside the home and into factories/workplaces with Industry 1.0 has brought about a “return to the old” with Industry 4.0, and work/production has moved from the workplace to completely different areas.

### Remote Working During the Pandemic Period

The World Health Organization (WHO) declared the COVID-19 outbreak, which affected the entire world in a very short time on March 11, 2020, as a global pandemic. Subsequently, major and comprehensive changes in the global economy and working life have occurred. WHO dictated that countries pay attention to the issue and that authorities take various strict anti-pandemic measures. The most important of these measures was the general lockdown, such as curfews, which were implemented in many countries (WHO, 2020). With the introduction of curfews or stay-at-home measures, a large part of the workforce was instructed to stay at home and work remotely according to the nature of the work performed. As a result, an unprecedented period of mass teleworking has entered history, providing the opportunity to experience global teleworking (ILO, 2020, p.10).

Remote working, one of the forms of flexible working, is a type of work developed by using various information and communication technologies, such as smartphones, computers, and Internet, and enables the fulfillment of work outside the workplace (Eurofound, 2020, p.3).

Although remote or home working may seem to have entered our lives with the COVID-19 outbreak, the pandemic has created a process that has brought it to the forefront, not the beginning of this form of work. Long before the COVID-19 pandemic, remote working was made legal in Turkey by amending Law No. 4,857 with Law No. 6,715 on May 6, 2016. However, it is known that some remote working existed prior to the pandemic, albeit in a limited capacity (Tuna & Türkmenbaş, 2020, p. 3,248). According to a survey of employers with a total of 1.6 million employees from various sectors around the world, the rate of working from home or remotely was 14% prior to the COVID-19 outbreak, but with the emergence of the pandemic, this rate increased to 68% (WTW, 2020).

Remote work, which was implemented to reduce the risk of COVID-19 pandemic spread and transmission, has brought many advantages and disadvantages. It has advantages, such as employees spending more time with their family members, especially female employees responsible for their children, saving money by reducing commuting travel costs, and providing work autonomy. However, it may result in a deterioration of work–life balance, a decrease in social relations, an increase in workload and stress levels of employees, and a decrease in organizational commitment, job satisfaction, and productivity levels, especially for women. It has led to disadvantages, such as increased intensity of employees in both family and work areas (Serinikli, 2020, p.285).

The pandemic’s impact, which has caused permanent and temporary changes in all economic, political, and social areas, is still being felt. Among the issues that cannot be agreed upon are the short, medium, and long-term effects on working life. Given that employers are determined to maintain precautionary pandemic measures, including the noticeable cost-cutting effect of remote working during the pandemic period (Omay, 2020, p.162), it is predicted that even after the pandemic is over, the old order in working life will no longer continue.

The ongoing COVID-19 pandemic has also accelerated digitalization in working life, making it more important than ever before. In Alvin Toffler’s book *The Third Wave* published in 1980, he based the “electronic cottage” metaphor on the fact that employees can now do their work from home instead of going to their workplaces, thanks to advances in information and communication technology that are said to revolutionize production and working styles (Bozkurt, 2020, p.117). During the pandemic period, mobile applications that offer audio and video conferencing, as well as innovative digital applications in cloud technologies, such as Zoom, Microsoft Teams, and Google Meet, have accelerated the digitalization process in working life (Das, Tang, Ringland, & Piper, 2021, p.3). In fact, according to a study, 73% of all teams in businesses are expected to be shaped for remote employees by 2028 (Upwork, 2019).

According to McKinsey & Company’s 2021 report on “The Future of Work After COVID-19,” remote working and virtual meetings will continue in the postpandemic period. Furthermore, the report reveals that more than 20% of the workforce in developed economies can work remotely, independently of the office environment, between three and five days a week without losing productivity. This is four to five times more remote work than before the pandemic. The results also reveal that employers aim to reduce office space by 30% on average with remote working. Another striking result of the study is that the rate of career

change, which was around 12% before the COVID-19 outbreak, will increase to 25% after the pandemic (McKinsey & Company, 2021).

### **The New Route of Working Life: Hybrid Working**

According to the measures taken within the scope of the COVID-19 outbreak, most businesses that have switched to remote work have discovered that this working order is carried out efficiently and effectively. Given the nature of the work, the migration of routine tasks and activities, such as data processing, customer communication, and customer service, to the digital environment has gained traction. It seems that employers are satisfied with the remote working order, and the employees are satisfied and adapt to remote working quickly. This process, which is positive for both parties, has led businesses to seek new ways of working (Tippmann, Scott, & Gantly, 2021).

Remote work, rotational work, or work from home, compulsory during the pandemic, have now been replaced by hybrid working. Most corporate companies have announced that they have switched to a hybrid working style as part of the normalization process that began with the penetration of digital transformation into every field, as well as the decrease in case rates and the implementation of protective measures such as vaccination.

Hybrid working is defined as flexible working arrangements in which an employee's workplace or hours are not rigidly standardized (Economist Impact, 2021, p. 4). The new path of working life following the COVID-19 pandemic is hybrid working, which combines work at the workplace with remote work. Accordingly, hybrid working is based on doing the work remotely 2–3 days per week and the remaining days from the workplace. Especially in remote work, which was mandatory during the pandemic period, the realization of the advantage of time and space flexibility for employees and the cost-reducing effect for employers facilitated the transition to hybrid working after the pandemic (Bloom, Han, & Liang, 2023, p. 2). This new way of working allows for a more flexible and digital working life that meets the demands of the digital age (Hilberath, 2020).

Indeed, according to the results of a survey conducted by Fujitsu, one of the world's oldest technology companies, to approximately 80,000 employees working from home in March 2021, 15% of the employees revealed that the office is the best place to work, nearly 30% prefer their homes, and the remaining 55% prefer to use home and office together, that is, hybrid working style (Gratton, 2021).

Similarly, statistics from analyses conducted by the world's leading research institutions that study teleworking, such as Harvard University, Global Workplace Analytics, Gallup, and Stanford University, show that workplace flexibility has a positive impact on employers; remote employees are, on average, 35%–40% more productive than working in the office, with stronger autonomy due to spatial independence. Moreover, employees face 40% fewer quality errors, and higher performance increases are achieved. Furthermore, 54% of employees say they would change their jobs for a job that offers them more flexibility, and with the transition to new ways of working, 21% higher savings and profits were achieved compared to the prepandemic period (Farrer, 2020).

As can be seen, hybrid working offers many advantages for both businesses and employees. In particular, it contributes to cost reductions as a result of using less office space. Furthermore, employee-friendly policies are pursued by increasing the effectiveness of improved human resources. Digital applications result in better coordination, stronger cultural socialization, and increased employee creativity. At the same time, increased flexibility and work–life balance are seen as important benefits for employees. In addition, flexible workplaces and working hours enable women, students, and people with disabilities to be more involved in the labor force. Less commuting by the working population benefits the environment by lowering the carbon footprint caused by traffic (Mortensen & Haas, 2021). Hybrid working also offers much flexibility for working parents. It has enabled them to spend more time with their children while saving money on their care (Leighton, 2021).

However, the hybrid work style has some disadvantages and advantages. Long working hours are caused by the ability to reach the employee at any time by eliminating the concept of working hours. Problems occur in the work–life balance, and increased family responsibilities and workload lead to increased employee stress levels and, ultimately, psychological burnout. Furthermore, increasing digital dependency can lead to various problems. These problems affect the productivity and efficiency of employees (Hogarty, 2021). At the same time, for a business to survive, its employees must come together around a common goal. Hybrid working minimizes employee interaction by reducing the time spent in the office. Employees not part of the office environment cannot feel the energy of being together, which causes them to drift away from the business culture and a sense of common purpose (Brower, 2021).

However, when the positive and negative aspects of the current transformation brought about by hybrid working in working life are evaluated, it is believed that this type of work will become permanent as an effect of digital transformation. The flexibility approaches required by both employees and employers give rise to the notion that hybrid working will become more prevalent (Bandaru, 2021). According to a McKinsey & Company survey conducted in 2021 with 100 managers from various countries and industries, nine out of ten businesses would prefer hybrid working after COVID-19. They claimed that this method of operation

boosts employee productivity and customer satisfaction. However, 10% stated that individual employee productivity decreased. Simultaneously, businesses have revealed that they are breaking out of traditional molds for hybrid working and redesigning business development processes (McKinsey & Company, 2021). It is concluded that hybrid working benefits both employees and employers. The hybrid working system, which today's technology giants have begun to widely implement, is expected to spread to every possible aspect of working life in the near future (Leighton, 2021).

### Work–Life Balance in Working Life

In the broadest sense, the concept of work–life balance is defined as the state of being in balance between the individual's relevant expectations in work and the relevant expectations in personal life (Dhas & Karthikeyan, 2015, p. 10). In contrast to the fact that working individuals evaluate their roles in their working and private lives in a certain hierarchy of importance, showing equally positive orientations toward different life roles, work–life balance can be defined as a balanced orientation toward multiple roles (Marks & Macdermid, 1996, p. 417). According to another definition, work–life balance is the working individual's high level of satisfaction by facing minimal role conflict at work and home, and being in good shape in both areas (Clark, 2000, p. 748).

Economic, social, and working life changes make the work–life balance comprehensive and multidimensional. A series of changes, particularly after 1980, have increased trends toward work–life balance, such as increased market competition as an effect of globalization, increased participation of women in working life, aging of the population, low birth rates, widespread use of flexible working styles, the impact of digital innovations on working life, diversity in family structure such as single-parent families, and dual-career families. (Parlak, 2016, p. 8).

Work–life balance, which is based on an individual's equal participation and satisfaction in work and private life roles, has three components because it can be divided into three categories: role involvement, time involvement, and psychological involvement. These components of work–life balance represent positive and negative balance, depending on the individual's approach. The following are the components of work–life balance (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003, p. 513):

- Time balance: Allocating equal amounts of time to work and personal life roles
- Balance of participation: Equal psychological involvement in roles at work and in private life
- Balance of satisfaction: Equal satisfaction with work and private roles.

Work–life balance is based on balancing the individual's needs from work and family life, as well as his/her own individual needs, by observing the three balances mentioned in the preceding paragraph (Doğrul & Tekeli, 2010, p. 12). Balance occurs when the components of time, participation, and satisfaction manifest in three different areas: work, family, and individual.

Guest (2002, p. 265) summarized the nature, causes, and consequences of work–life balance as shown in Table 1. He divided the determinants of work–life balance into two categories: individual and organizational. Moreover, he referred to the individual's entire life outside of work, using the word "home" throughout the table.

**Table 1.** *Nature, Causes, and Consequences of Work–Life Balance*

Determinants	The Nature of Balance	Results/Impact
<b>Organizational factors</b>	<b>Subjective indicators</b>	Job satisfaction
Job requirements	Balance - emphasizing equality at home and at work	Life satisfaction
Work culture	Balance - home-centred	Mental health/well-being
Demands of the house	Balance - work-centred	Stress/illness
The culture of home	Distribution and/or separation of work at home	Behavior/performance at work
	Dispersion and/or separation of the household from work	Behavior/performance at home
		Impact on others at work
		Impact on others in the household
<b>Individual factors</b>	<b>Objective indicators</b>	
Work adaption	Working hours	
Personality	Free time	
Energy	Family roles	
Personal control and coping		
Gender		
Age		
Life and career stage		

**Source:** David E. Guest, Perspectives on the Study of Work-Life Balance, Social Science Information, 2002, 41(2), pp.255-279.

The values that effectively determine balance are classified as subjective and objective indicators. The results of work–life balance reveal that it affects not only the individual but also others. Moreover, it provides work and life satisfaction, psychological well-being, high performance in work, and non-work-life.

The balance between work and private life, which are two important aspects of working people’s lives, is important for individual satisfaction and happiness in private life as well as productivity in business life (Uysal & Çayır Yılmaz, 2020, p. 35). Work–life balance is also linked to flexibility practices that affect employee performance. Work–life balance is influenced by factors such as the working environment, working hours, rewards, incentives, promotions, and workloads (Uddin, 2021, p. 8).

### **Purpose and Importance of the Research**

With the rapid penetration of digital transformation into all fields of work, the IT sector is growing and its sectoral employment share is increasing. Furthermore, digitalization paves the way for greater flexibility in the workplace and opens the door to new forms of work finds a home, particularly in the IT sector. Remote work, experienced globally with the COVID-19 pandemic, and different work forms replaced by hybrid work these days offer many advantages and disadvantages to both employees and employers. In fact, the changes caused by the COVID-19 pandemic in all social areas and in work–life ensure that work–life balance is among the issues that are becoming increasingly important daily. The reason is that whether a balance between the individual’s working and private life responsibilities affects both areas positively or negatively. This effect significantly impacts an individual’s work efficiency, motivation, job satisfaction, contribution to the workplace, and relationship with other people with whom he or she interacts.

A qualitative study with 80 people and a quantitative study with 2,800 people in the UK reveal the impact of hybrid working on work–life balance and working life. They concluded that hybrid working has positive effects on work–life balance and, if the necessary equipment is provided, it is more efficient and productive at home than in the office environment (Skountridaki, Marks, & Mallett, 2021). For instance, a quantitative study with 138 employees in Indonesia that investigated the impact of hybrid working on job satisfaction through work–life balance and workload after the COVID-19 pandemic found that hybrid working has a direct effect on work–life balance and workload, and that hybrid working can increase corporate productivity in the future by creating positive effects on employees’ job satisfaction (Budiman, Hidayat, & Basbeth, 2022, p.29811).

This study aims to determine how hybrid working, which is becoming increasingly popular, is evaluated in terms of employees employed in this type of work and its relationship with work–life balance, as well as whether employees in this type of work can maintain their work–life balance. The hypotheses to be tested within the scope of the investigation are as follows:

- H1:* A positive relationship exists between the hybrid working style and the work–life balance of employees.
- H2:* The hybrid working style has a significant effect on employees’ work–life balance.
- H3:* Employees’ attitudes toward hybrid working are positive.
- H4:* A significant difference exists in the approach to hybrid working style according to the gender variable.
- H5:* A significant difference exists in the approach toward work–life balance according to the gender variable.

### **Research Methodology**

Quantitative research methods were preferred within the scope of the study. According to the purpose of the study, the survey method, which is one of the quantitative methods, was used. Through the questionnaire form, data on the approaches of employees employed in hybrid work to hybrid work and work–life balance were obtained. An application was made to Istanbul University Social and Human Sciences Scientific Research and Publication Ethics Board for the content of the study and the suitability of the questions in the questionnaire form to be used, with the application dated 14.03.2022 and numbered 805,729. As a result of the necessary examinations, the study in question was deemed appropriate and accepted with the decision of the ethics committee dated 21.03.2022 and numbered 03.

### **Population and Sample of the Research**

The research population consists of employees of companies operating in the IT sector in the Istanbul province and working in a hybrid working style. A sample size test was not performed because hybrid businesses and hybrid employees are not yet included in official statistics. However, according to the "Information and Communication Technologies Sector 2022 Market Data and Trends" report published by the Informatics Industrialists Association of Turkey (TÜBİSAD), the number of respondents in the IT sector in Turkey reached 213,000 in 2022 (TÜBİSAD, 2023). In fact, it is stated that the minimum sample size required for a quantitative-oriented social sciences research based on a population of 10,000 at 95% reliability level is 370, 381 for 50,000,

and 384 participants for 1,000,000 (Gürbüz & Şahin, 2016, p. 132). This research was conducted with 400 participants within the scope of the study.

### **Limitations of the Research**

The limitations of the research within the scope of the research are as follows:

- Although it is well known that teleworking, which provides flexibility in terms of time and place, and hybrid working styles are directly related to work–life balance, the multiple roles that working women face, as well as the fact that they have more responsibilities than men, necessitate the current situation of women in work–life balance (Sarıpek, Cerev, & Ayhan, 2022, p. 20). Therefore, the study compares only the gender variable among demographic characteristics.
- It is known that digital transformation undeniably impacts labor force, employment, and sectors in the world and Turkey. The IT sector, where the digital transformation is felt most intensely, is increasing daily, and the IT sector is one of the sectors most prone to different working styles such as hybrid (Güler, 2019, p. 392). In fact, the hybrid working style is also applied in different sectors as long as the nature of the jobs allows. However, in this research, only the IT sector employees employed in a hybrid working style are taken as basis.
- In addition to being a cosmopolitan city, Istanbul, which has the characteristics of a mixed labor market, is also the center of areas such as the IT sector where different forms of work are applied. For this reason, one of the other limitations of the investigation is that it is based on the province of Istanbul.

### **Data Collection Technique**

The online survey form, used as a data collection tool in the investigation, was carried out between March 28 and April 22 2022 explaining and informing the participants and forcing them to answer the questions voluntarily.

The questionnaire form used in the study is divided into three sections. In the first section, nine questions were asked about the participants' demographic characteristics, such as gender, age, educational status, marital status, marital status, employment status of their spouses if they are married, having children, childcare status, receiving housework assistance, and seniority.

In the second part of the research, the questions of the "Hybrid Working Evaluation Form," created by the researcher by reviewing the relevant literature and aimed to determine the participants' approaches to hybrid working, were included. A 5-point Likert-type scale was used for the statements in the question form, and each statement was graded as "Strongly Disagree," "Disagree," "Undecided," "Agree," and "Strongly Agree." For the validity of the content of the questionnaire created by the researcher, the statements were reviewed by relevant field experts, who provided their feedback. In addition, a pilot study with 30 employees was conducted, and necessary corrections in terms of language, expression, and so on in terms of the comprehensibility of the question form expressions were made. Cronbach Alpha internal consistency coefficient was calculated to determine reliability, and the Cronbach Alpha coefficient of the question form was found to be 0.87.

In the third part of the study, participants were asked "Work–Life Balance Scale" questions to assess their work–life balance. The Work–Life Balance Scale was developed by Apaydın to be used in Çiğdem Apaydın's doctoral thesis titled "The Relationship between the Level of Work Dependency of Faculty Members and Work–Life Balance and Work–Family Life Balance," which was published in 2011. Its validity and reliability were proven, with the total reliability of the scale in the thesis study being 0.91. The scale consists of 20 statements rated on a 5- point Likert-type scale (Apaydın, 2011, pp. 118–119). In this study, the total reliability of the scale was found to be 0.70.

The questionnaire form created through Google Forms was sent to the participants through digital platforms, and the questionnaire forms were filled out voluntarily in the online environment.

### **Analyzing the Data**

According to the purpose of the investigation, the data obtained from the questionnaire questions applied to the relevant employees were analyzed using the SPSS 22.0 program. Reliability analysis, frequency analysis, T-test, correlation, and regression tests were used in the evaluation of the data.

## Research Findings

### Findings Related to Demographic Characteristics of Employees

The distribution and numbers of gender, age, educational status, marital status, employment status of the spouse, having children, receiving childcare support, receiving support for housework, and seniority of the employees participating in the survey will be examined.

**Table 2.** *Nature, Causes, and Consequences of Work–Life Balance*

<b>Gender</b>	<b>N</b>	<b>Frequency %</b>	<b>Spouse's Employment Status</b>	<b>N</b>	<b>Frequency %</b>
Woman	184	46,0%	Works full-time	137	82,0%
Male	216	54,0%	Works part-time	5	3,0%
Total	400	100%	Not working	25	15,0%
<b>Age</b>	<b>N</b>	<b>Frequency %</b>	Total	167	100%
18–22	9	2,3%	<b>Child Status</b>	<b>N</b>	<b>Frequency %</b>
23–27	143	35,8%	Yes	106	29,2%
28–32	117	29,3%	No	257	70,8%
33–37	57	14,2%	Total	363	100%
38–42	37	9,3%	<b>Receiving Childcare Support</b>	<b>N</b>	<b>Frequency %</b>
43+	37	9,3%	Yes	43	24,6%
Total	400	100%	No	132	75,4%
<b>Education Status</b>	<b>N</b>	<b>Frequency %</b>	Total	175	100%
High School	7	1,8%	<b>Getting Support for Household Chores</b>	<b>N</b>	<b>Frequency %</b>
Associate degree	7	1,8%	Yes	130	32,5%
License	249	62,3%	No	270	67,5%
Postgraduate	137	34,3%	Total	400	100%
Total	400	100%	<b>Duration of seniority</b>	<b>N</b>	<b>Frequency %</b>
<b>Marital Status</b>	<b>N</b>	<b>Frequency %</b>	Less than 1 year	44	11,0%
Single	233	58,3%	1–3 years	110	27,5%
Married	167	41,8%	4–6 years	91	22,8%
Total	400	100%	7 years and older	155	38,8%
			Total	400	100%

A total of 400 people with hybrid work styles participated in the survey. The survey included 184 female and 216 male employees; the general average age of the participants was between 23 and 27 years old (35.8%), 249 people had a bachelor's degree (62.3%), 233 people were single according to the marital status variable (58.3%), 137 people had full-time spouses (82.0%), and 167 married employees had full-time spouses. Moreover, 257 (70.8%) of the employees do not have children, 43 (24.6%) of the 106 employees who have children receive childcare support, 270 (67.5%) of the employees do not receive support for housework, and 155 (38.8%) of the employees have a seniority of 7 years or more.

### Findings on the Relationship Between Hybrid Working Style and Work–Life Balance of Employees

Correlation analysis examines the relationship between two or more variables in the investigation. As a result, the correlation analysis determines the direction and strength of the relationship between variables. The table below shows the correlation between hybrid working styles and employees' work–life balance.



**Table 3.** Correlation Analysis Between Hybrid Work Style and Work–Life Balance of Employees

		Hybrid working	Work–Life Balance
Hybrid Work Style Evaluation Form	Pearson correlation	1	,138**
	Sig. (2-tailed)		,006
	N	400	400
Work–Life Balance Scale	Pearson correlation	,138**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	
	N	400	400
**. The correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

The existence of a significant relationship between hybrid working style and employee work–life balance was tested by simple correlation analysis. The analysis results showed a significant and positive relationship between the hybrid working style and the work–life balance ( $p < ,006$ ). Based on these results, hypothesis  $H_1$  is accepted. The existence of a positive relationship between the variables indicates that the two variables change together. In other words, the hybrid working style and the employee's work–life balance are positively or negatively affected together.

**Table 4.** Regression Analysis on Hybrid Work Style and Work–Life Balance of Employees

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate
1	,138 <sup>a</sup>	0,19	0,17	,42264

Table 4 shows the results of the simple regression analysis between the hybrid work style and the balance between work and home of the employees. The coefficient of determination is thus 0.19. According to the R<sup>2</sup> value, the hybrid working style explains only 19% of the variance in employees' work–life balance. This ratio shows that the independent variable hybrid working style has a 19% effect on the dependent variable, employees' work–life balance. This study, which demonstrates a link between hybrid working styles and employees' work–life balance, reveals that work–life balance, which has a complex structure, is also affected by other independent variables. Accordingly,  $H_2$  is confirmed.

### Findings Regarding the Evaluation of Hybrid Working Style

In this part of the study, questions and findings are included regarding the attitudes of employees of hybrid working style toward this working style.

As shown in Table 5, hybrid working has a positive impact on work motivation (80.8%), job satisfaction (64.3%), and work–related stress (49.5%). According to the literature, no negative effect was found in a qualitative study investigating the effect of this working style on teleworker job satisfaction (Çakan, 2021, p. 241). In a qualitative study with 915 participants to reveal how job stress and job satisfaction of remote employees are affected during the COVID-19 process, it was found that remote employees have high and low job stress (Yaman, Bağdoğan, & Keser, 2023, p. 175). Indeed, the widespread adoption of new working styles such as remote and hybrid working, which became mandatory during the COVID-19 pandemic, has increased research on the impact of these working styles on work–life balance. However, some studies have shown that these work styles have positive effects on work–life balance and quality of life, whereas others show that they increase stress levels due to increased workload and being constantly available in both work and private life. The present study found that participants allocated more time to family responsibilities due to hybrid work (79.8%), their quality of life increased (79.3%) as they met their needs, such as regular sleep/nutrition/rest/sports, and had the opportunity to develop their skills in various fields (69.5%). However, although the concept of "working hours" is thought to have disappeared due to being constantly accessible (66.0%), it is among the prominent findings that hybrid working should become permanent (85.8%). Analyzing the results in Table 5 in general, this study determined that  $H_3$  is confirmed.

The data from 400 people were used to determine whether there is a significant difference in the approaches of hybrid work style employees toward hybrid work style investigated on gender. The T-test, which is used to compare quantitative data between independent groups (Güriş & Astar, 2019), was used to determine whether independent samples have different averages based on a specific variable. Consequently, the results of the T-test are presented in Table 6.

**Table 5.**Hybrid Working Evaluation Form

Questions	-1	0	1
I am satisfied with the hybrid working model.	5,0%	8,3%	86,8%
I think hybrid work has a positive effect on my motivation.	5,8%	13,5%	80,8%
I think hybrid work is more efficient from an individual point of view.	6,8%	11,5%	81,8%
Hybrid working allows me to spend more time on family responsibilities.	8,8%	11,5%	79,8%
I think that hybrid work improves my quality of life (in terms of allocating enough time for needs such as regular sleep/nutrition/rest/sports).	10,5%	10,3%	79,3%
It allows me to save money by reducing expenses such as food/transportation/childcare.	12,3%	21,0%	66,8%
I can manage my time well with hybrid work.	8,8%	13,8%	77,6%
I want the hybrid work to become permanent.	5,6%	8,8%	85,8%
I think that hybrid working increases my costs (internet, communication tools, supply of office supplies, electricity and water bills, etc.).	21,3%	26,8%	52,1%
I think the concept of working hours has disappeared because it is constantly accessible.	18,3%	15,8%	66,0%
Hybrid working increased my job satisfaction.	8,6%	27,3%	64,3%
Thanks to hybrid working, my work-related stress level has decreased.	23,0%	27,5%	49,5%
The flexibility of space and time provided by hybrid work makes me happy.	2,8%	9,5%	87,8%
Hybrid working allows me to develop my technological, social, emotional, and cognitive skills.	9,3%	21,3%	69,5%

(-1 = Strongly Disagree and Disagree; 0 = Undecided; 1 = Agree and Strongly Agree)

**Table 6.**T-test on Gender Variable and Hybrid Working Style Evaluation Form

Gender	N	Mean	S.S.	S.D.	t	P
Woman	184	4,0559	.57777	398	1,409	.160
Male	216	3,9643	.70233			

The findings reveal no significant differences between employees’ attitudes of the hybrid work style toward the hybrid work style according to the gender variable ( $t = 1.409$ ;  $p > .160$ ). There is no statistically significant difference between the mean of female employees working according to a hybrid working style (Mean = 4.05; S.S. = .57) and the mean of male employees (Mean = 3.96; S.S. = .70). This result rejected H4. It demonstrates that female and male employees take similar approaches to hybrid working. In fact, a study conducted in collaboration with King’s College London and the Global Institute for Women’s Leadership with 40 female and 40 male participants working in a hybrid working style concluded that even if no difference exists in the approach to hybrid working style in general, women were more disadvantaged than men in terms of making more effort; they feel the lack of office environment more and are more disadvantaged than men in terms of career advancement (The Female Lead & King’s College London, 2022).

## Findings Related to Work–Life Balance of Employees

In this part of the study, the work–life balance of employees working in hybrid working style are included in questions and findings.

**Table 7.** Work–Life Balance Scale

Questions	–1	0	1
I cannot even find time for simple things during the day.	63,8%	18,3%	18,0%
I see myself as someone who only knows how to work and does not live the rest of life.	65,3%	17,0%	17,8%
I spend my weekends doing something with my wife and/or friends.	5,3%	10,0%	84,8%
I think I am watching life from behind.	65,3%	17,3%	17,6%
Because I try to do too many things at the same time, I sacrifice basic vitality. activities such as sleep, regular nutrition, and exercise.	52,3%	17,3%	30,5%
I can do everything by planning my life well.	15,8%	24,8%	59,6%
I decide what my priorities are in my professional life and act accordingly.	6,8%	22,3%	71,0%
I can find a balance between my work and my personal life.	12,3%	26,5%	61,3%
I think I manage my workload quite well.	10,8%	29,0%	60,3%
I cannot keep up with my busy schedule.	50,8%	26,3%	23,1%
Although I think my life reflects the ideal way of living, I live with the feeling that I am missing something.	24,5%	34,8%	40,8%
On an ordinary day, I make unhealthy decisions about what to do with my time and energy.	59,8%	23,8%	16,5%
I think "If I had done things that would make me happy, maybe I would have been happier."	40,0%	25,8%	34,3%
I often leave work late at night.	73,0%	12,5%	14,6%
I continue to work nonstop on weekends.	84,3%	10,0%	5,8%
I miss activities outside of work due to the time I spend at work.	50,6%	25,5%	24,0%
I do the activities that I enjoy in my work and in my private life.	11,5%	27,8%	60,8%
Tensions that arise from my work have a negative impact on my private life.	30,1%	24,0%	46,1%
I appropriately think I distribute my time appropriately in my work and in my private life.	15,8%	32,5%	51,8%
I have difficulties at work because I don't compromise my private life.	73,6%	17,0%	9,6%

(–1 = Strongly Disagree and Disagree; 0 = Neutral; 1 = Agree and Strongly Agree)

As shown in Table 7, employees with a hybrid working style generally maintain their work–life balance, with 61.3% responding "agree and strongly agree" to the question "I can establish a balance between my work and personal life" It was determined that priorities in work–life are determined and followed (71.0%), workload (60.3%) and work intensity (50.8%) are well managed, time is allotted for areas such as sleep and regular nutrition (52.3%), and so on. However, participants emphasized that work–related stress negatively affected their private lives (46.1%) and the feeling that they were missing something (40.8%) although their lives reflected an ideal lifestyle. According to Maxwell and McDougall (2004), work–life balance is the foundation of flexible working, which is defined by criteria such as temporary or part-time work, working outside the home or office using technological tools,

sharing work, varying working hours, and performing the work through a different employee. The transition to remote working due to mandatory curfews in the COVID-19 process, in particular, has strengthened the foundation of understanding of flexibility in labor markets and revealed that a better work–life balance can be achieved due to time and effort savings from not commuting to work (Sarıpek, Cerev, & Ayhan, 2022, p. 22).

Whether there is a significant difference according to gender in terms of whether employees can maintain their work–life balance according to the hybrid working style was measured using the T-test and the results are presented in Table 8.

**Table 8.** T-test on Gender Variable and Work–Life Balance Scale

Gender	N	Mean	S.S.	S.D.	t	P
Woman	184	2,9598	,39351	398	1,766	,078
Male	216	2,8845	,45017			

According to the findings, no significant differences were found between the work–life balance scale of hybrid workers and the gender variable ( $t=1,766; p > 0,78$ ). This result rejected hypothesis *H5*. It is possible to conclude that there is a balance between the working and nonworking lives of male and female employees who work in a hybrid work style. On the one hand, the reason for this situation may be that 58.3% of the employees participating in the research are single, 70.8% do not have children, and children in the 23–27 age group are the majority. However, it will be seen that there are positive outcomes in terms of employees' work–life balance in the hybrid working style. In fact, a study conducted in 2020 in the United States to determine the impact of the COVID-19 pandemic on women and men discovered a significant difference in the gender variable. It was discovered that women who are working, married, and have children are more stressed and negatively affected by the potential process (Hamel & Salganicoff, 2020).

## Conclusion

Labor markets undergo a continuous process of change and transformation due to their structure. However, the COVID-19 pandemic has had a global impact, bringing mandatory remote work and making it widespread in applicable sectors. Finally, hybrid work has taken its place in the labor markets today. With increasingly widespread flexible working styles, ensuring work–life balance, which is an important issue for employees, has also attracted attention.

Although some studies (Alfanza, 2021; Gigauri, 2020; Bulut & Reziyamu, 2021; Uşen, 2020; Yüceol, Kakı, & Çekçi, 2022) have found that remote work, which has been experienced globally with the COVID-19 outbreak, harms employees' work–life balance in general, this study has found the opposite. Consistent with the objectives of this study and as a result of statistical analyses, this study revealed a significant and positive relationship between the hybrid working style and the employees' work–life balance. The effect of hybrid working, which is the independent variable, on the work–life balance of employees, which is the dependent variable, has been determined to be around 19%. Despite the low rate, it is concluded that hybrid working, a flexible working style, affects work–life balance, which is heavily affected by many external factors.

When the responses given by the participants to the hybrid working style evaluation form are examined in general, it is seen that there is a positive approach. Employees expressed 86.8% satisfaction with the hybrid working style and expressed a desire for this working style to become permanent. This result shows that the employees generally accept the hybrid working style and it will be possible to adopt it more widely as a part of working life in the future.

Furthermore, it was found that hybrid working has an effect on increasing work motivation (80.8%) and job satisfaction (64.3%), and decreasing the level of work–related stress (49.5%). This reveals that the hybrid working style can increase employees' commitment to work and productivity. Although it is revealed that more time is allocated to family responsibilities thanks to hybrid working, the concept of "working hours" is thought to be eliminated due to being constantly available. As a result, it is important to develop appropriate policies and practices to assist employees in maintaining a work–life balance while also considering the challenges of this new way of working.

When the hybrid work style employees' responses to the work–life balance scale question are examined in aggregate, it is discovered that they maintain their work–life balance. They answered "I can establish a balance between my work and personal life" positively at a high rate. Priorities in business life are determined and acted upon (71.0%), workload (60.3%) and work intensity (50.8%) are well managed, time is allocated for areas such as sleep and regular nutrition (52.3%), and so on. Aside from the overall positive picture, employees affected that work–related stress harmed their personal lives (46.1%). Therefore, employers and employees have been observed to cooperate and support each other to maintain the advantages of hybrid working and reduce some of its negative effects.

In fact, in the analyses made based on the gender variable, which constitutes one of the limitations of the research, there was

no significant relationship found between the gender variable and either the hybrid work evaluation form or the work–life balance scale. It should be noted that the employees in the study are mostly between the ages of 23 and 27 and single. Because it is widely accepted that they can achieve a better work–life balance than the other group due to fewer responsibilities in terms of age and marital status. Therefore, more comprehensive analyses can be conducted in future studies to better analyze the hybrid work and work–life balance approach in terms of gender variable.

The fact that innovations and transformations in the workplace will continue unabated, and that hybrid working is expected to increase traction in the workplace today and in the near future reveals the issue’s importance. Due to the limited studies on the subject in the literature, this research is believed to guide future studies. Furthermore, future research topics may include an evaluation of the issue addressed in terms of employees from a broader perspective with employers, different sectors, and diverse participants.

---

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author has no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The author declared that this study has received no financial support.

**Ethical Approval:** The ethics committee approval of this study was obtained from Istanbul University Social and Human Sciences Research Ethics Committee (Date: 22.03.2023; Number: 03).

---

#### ORCID ID of the author

Merve Yosunkaya 0000-0003-0583-9422

#### REFERENCES

- Alfanza, M. T. (2021). Telecommuting Intensity in the Context of COVID-19 Pandemic: Job Performance and Work-Life Balance. *Economics and Business*, 35(1), 107-116.
- Apaydın, Ç. (2011). The Relationship Between Faculty Members’ Work Dependency Level and Work-Life Balance and Work-Family Life Balance. *Doctoral Thesis*. Ankara: Ankara University, Institute of Educational Sciences.
- Aydınli, H. İ. (2004). Socio-economic Transformation Process (Post-Fordism) and Post-Industrial Approaches. *Journal of Public Labour Law and Economics*, 7(4), 1-20.
- Bandaru, N. (2021). Forbes. on 02 13, 2022 Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/08/20/the-future-of-work-is-hybrid-what-does-that-mean/?sh=4a00a9951f17>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2023). How Hybrid Working From Home Works Out. *NBER Working Paper Series* (30292), pp. 2-21.
- Brower, T. (2021). Forbes. on 02 12, 2022 Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/02/07/how-to-sustain-company-culture-in-a-hybrid-work-model/?sh=58d247c61009>
- Budiman, N., Hidayat, N., & Basbeth, F. (2022). The Impact of Hybrid Working in the Post-Pandemic Covid19 on Employee Job Satisfaction through Work-Life Balance and Workload in Indonesia Leading Heavy Equipment Company. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(4), 29811-29826.
- Bulut, S., & Reziyamu, M. (2021). Remote working in the period of the COVID-19. *Journal of Psychological Research*, 3(1), 61-65.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Çakan, S. (2021). A Research on the Effect of Remote/Home Working on Job Satisfaction and Organisational Commitment: The Case of Banking Sector. *Entrepreneurship & Management Inquiries*, 5(9), 227-244.
- Çakır, Ö. (2005). New Forms of Work and Attitudes towards Work. In A. Keser (Ed.), *Transformations in Working Life: An Organisational Perspective* (pp.107-123). Ankara: Nobel Publication Distribution.
- Çelik, N. (2009). Technological Learning Experiences of Developing Countries in Industrialisation Processes: The Case of South Korea and China’s Catching Up Efforts. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(28), 91-109.
- Das, M., Tang, J., Ringland, K. E., & Piper, A. M. (2021). Towards Accessible Remote Work: Understanding Work-from-Home Practices of Neurodivergent Professionals. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 5(CSCW1), 1-30.
- Dhas, B., & Karthikeyan, P. (2015). Work-Life Balance Challenges and Solutions:Overview. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 2(12), 10-19.
- Doğrul, B. Ş., & Tekeli, S. (2010). Flexible Working in Ensuring Work-Life Balance. *Journal of Social and Human Sciences*, 2(2), 11-18.
- Economist Impact. (2021). *Making Hybrid Work Human*. on 02 12, 2022 Retrieved from [https://impact.economist.com/projects/make-work-human/pdfs/EI\\_GoogleWorkspace\\_ExecutiveSummary.pdf](https://impact.economist.com/projects/make-work-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary.pdf)
- Eurofound. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Luxembourg. on 02 12 2022, Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2019/telework-and-ict-based-mobile-work-flexible-working-digital-age>


- Farrer, D. (2020). Forbes. on 02 11, 2022 Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/laurelfarrer/2020/02/12/top-5-benefits-of-remote-work-for-companies/?sh=4607609316c8>
- Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalisation and. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31).
- Granter, E. (2009). *Critical Social Theory and the End of Work*. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Gratton, L. (2021). *Harvard Business Review*. on 02 11, 2022 Retrieved from HBR: <https://hburturkiye.com/dergi/hibriti-nasil-dogru-tasarlarsiniz>
- Greenhaus, J. H., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and, Quality of Life. *Journal of Vocational Behaviour*, 63(3), 510-531.
- Güler, M. (2019). Measurement of Organisational Commitment and Job Satisfaction Levels of Employees Employed within the Scope of Outsourcing: Informatics A Field Research in the Sector. *Dicle University Journal of Social Sciences* (22), 383-402.
- Günay, D. (2002). Industry and Industrial History. *Journal of Architect and Engineer*, 31, 8-14.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Research Methods in Social Sciences Philosophy-Method-Analysis*. Ankara: Seçkin Publishing.
- Güriş, S., & Astar, M. (2019). *Statistics with SPSS in Scientific Research*. Istanbul: Der Publications.
- Gürün, F. (2019). Industry 4.0 and the Future of Human Capital. *Journal of Social Political Conferences*, 76, 67-88.
- Hamel, L., & Salganicoff, A. (2020, April 6). *KFF*. on 13 05, 2023 Retrieved from <https://www.kff.org/policy-watch/is-there-widening-gender-gap-in-coronavirus-stress/>
- Hilberath, C. (2020). *The Boston Consulting Group*. on 02 10, 2022 Retrieved from BCG: <https://www.bcg.com/publications/2020/managing-remote-work-and-optimizing-hybrid-working-models>
- Hogarty, S. (2021). *WeWork and Workplace Intelligence*. on 02 12, 2022 Retrieved from <https://www.wework.com/en-GB/ideas/workspace-solutions/hybrid-workplace-advantages-disadvantages>
- ILO. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond A Practical Guide. Geneva: ILO. 02 02, 2022 [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed\\_otect/-protrav/-travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_otect/-protrav/-travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf)
- Kıcı, B. (2019). "Working from Home: Freedom or Bondage?". *Dokuz Eylül University Journal of Institute of Social Sciences*, 21(1), 173-196.
- Koray, M. (2005). *Social Policy* (2nd b.). Ankara: İmge Publishing House.
- Leighton, N. (2021). *Forbes*. on 02 12, 2022 Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/08/25/is-the-hybrid-work-model-worth-it-or-is-it-all-hype/?sh=4bcbefd11f5a>
- Mahiroğulları, A. (2005). The Effects of Globalisation on Turkish Labour Life. *Journal of Social Policy Conferences* (49), pp. 380-403.
- Marks, S. R., & Macdermid, S. (1996). Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), pp.417-432.
- Maxwell, G. A., & McDougall, M. (2004). Work-Life Balance: Exploring The Connections Between Levels Of Influence in the UK Public Sektor. *Public Management Review*, 6(3), 377-393.
- McKinsey & Company. (2021). McKinsey. on 02 13, 2022 Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>
- McKinsey & Company. (2021). *The Future of Work After COVID-19*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Mortensen, M., & Haas, M. (2021). *Harvard Business Review*. on 02 12, 2022 Retrieved from <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair>
- Omay, U. (2020). Working Life After Covid-19 Pandemic: Current Problems, Predictions and Suggestions. D. Demirbaş, V. Bozkurt, & S. Yorğun (Ed.) in, *Economic, Social and Political Effects of the Covid-19 Pandemic* (pp. 154-170). Istanbul: Istanbul University Press.
- Özdoğan, O. (2017). *Industry 4.0: The Fourth Industrial Revolution and the Keys to Industrial Transformation*. Istanbul: Pusula Publications.
- Öztuna, B. (2017). *The Future of Working Life with Industry 4.0 (Fourth Industrial Revolution)*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Parlak, N. K. (2016). *Restructuring of the Welfare State and Work-Life Balance in EU Countries*. Ankara: Türk Metal Union Research and Education Centre Publications.
- PwC. (2022). *Workforce Of The Future*, The Competing Forces Shaping 2030. UK: PwC. Workforce Of The Future on 26 January, 2022, The Competing Forces Shaping 2030: Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf>
- Sarıpek, D. B., Cerev, G., & Ayhan, E. E. (2022). Post-Pandemic "New Normal" in the Labour Market: Hybrid Working and Work-Life Balance. *Human&Human*, 10(35), 11-27.
- Schwab, K. (2018). *The Fourth Industrial Revolution*. Istanbul: Optimist Publishing Group.
- Serinikli, N. (2020). Organisational Change in Covid 19 Pandemic Process: Remote/Home Working Model. *Firat University Journal of Social Sciences*, 31(1), 277-288.
- Skountridaki, L., Marks, A., & Mallett, O. (2021). Wellbeing, Work-Life Balance and the Quality of Working Life in the New World of Hybrid Work. In E. Green, J. Home, C. Oliver, & L. Ryan (Eds.), *BSA Work, Employment and Society Conference*. in SAGE Publishing.
- Şahin, L. (2020). Anticipating the Future While Discussing the Present of Education: Education 4.0. In B. Pakdemirli, Z. Bayraktar, A. Ünalımsız, & S. Takmaz (Eds.) in, *Pandemic Axisinde Global Change and New Economic Order* (pp. 76-125). Ankara: Akçağ Publications.

- The Female Lead & King's College London. (2022). *What's Hiding in Hybrid Work? The Rewards and Risks for Women in Hybrid Work*. UK: King's College London. on 13 05, 2023 Retrieved from [https://www.thefemalelead.com/\\_files/ugd/05606b\\_0f09515731e6405b8db1b8741c3eb027.pdf](https://www.thefemalelead.com/_files/ugd/05606b_0f09515731e6405b8db1b8741c3eb027.pdf)
- Tippmann, E., Scott, P. S., & Gantly, M. (2021). *Which Hybrid Work Model Is Best for Your Business?* Harvard Business on 02 09, 2022 Retrieved from <https://hbr.org/2021/08/which-hybrid-work-model-is-best-for-your-business>
- Tuna, A. A., & Türkmendağ, Z. (2020). Remote Working Practices in the Covid-19 Pandemic Period and the Factors Affecting Work Motivation Factors. *Journal of Business Research*, 12(3), 3246-3260.
- TÜBİSAD. (2023). *Information and Communication Technologies Sector 2022 Market Data*. Istanbul: TÜBİSAD. on 05 06, 2023 Retrieved from <https://www.tubisad.org.tr/tr/bilgi-bankasi/sunumlar-liste/TUBISAD-Raporlar/40/0/0>
- Uddin, M. (2021). Addressing Work-Life Balance Challenges of Working Women During COVID-19 in Bangladesh. *International Social Journal*, 71(3), 7-20.
- Upwork. (2019). Third Annual "Future Workforce Report" Sheds Light on How Younger Generations are Reshaping the Future of Work. on 02 02, 2022 Retrieved from <https://www.upwork.com/press/releases/third-annual-future-workforce-report>
- Uşen, Ş. (2020). *"Forced" Working from Home During the COVID-19 Pandemic: Effects on Work and Private Life*. Istanbul: I.Ü. Faculty of Economics Human Resources Research Centre.
- Uysal, N., & Çayır Yılmaz, M. (2020). Determination of Opinions on Work Life Balance and Remote Working in Academicians. *International Journal of Social Sciences Academic Research*, 4(2), pp. 26-37.
- WHO. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic*. World health Organization. 02 02, 2022 Retrieved from <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- WTW. (2020). Research: COVID-19 Employer Action and Preparation Plans 2020. on 02 04, 2022 Retrieved from <https://www.wtco.com/tr-tr/insights/2020/06/arastirma-covid-19-isveren-aksiyon-ve-hazirlik-planlari-2020>
- Yaman, Ü. T., Bağdoğan, S. Y., & Keser, A. (2023). Job Stress, Job Satisfaction and Turnover Intention in Remote Working in COVID-19 Process. *ÇAKÜ Journal of Institute of Social Sciences*, 14 (1), pp. 163-184.
- Yüceol, N., Kaki, S., & Çekçi, I. (2022). Women's Participation in Working Life and Work-Life Balance of COVID-19 Pandemic in Turkey. Analysing the Effects of Gender Equality in the Context of Gender Equality. *Marmara University Journal of Women and Gender Studies*, 6(1), 45-64.
- Zencirkıran, M. (2005). From Industrial Society to Information Society: Changing Working Life and New Values. In A. Keser, *Work Transformations in Life* (p. 19). Ankara: Nobel Publishing

### How Cite This Article

Yosunkaya, M. (2023). Hybrid employees approaches toward hybrid working and work–life balance: a field study. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 85, 169-198. <https://doi.org/10.26650/jspc.2023.85.1271772>

## Hibrit Çalışma Biçiminde İstihdam Edilenlerin Hibrit Çalışmaya ve İş-Yaşam Dengesine Yönelik Yaklaşımları: Bir Alan Araştırması

Merve Yosunkaya<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>(Doktora Öğrencisi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İstanbul, Türkiye

### ÖZ

COVID-19 salgınıyla birlikte, artan dijitalleşme ve esneklik eğilimleri çalışma hayatını derinden etkilemekte ve büyük değişikliklere yol açmaktadır. Bir yandan bilgi birikiminin artarak devam etmesi diğer yandan dijital dönüşümlerin hızlı bir şekilde gelişim sergilemesi standart çalışma biçimlerinin yerini yeni çalışma biçimlerine bırakmasına olanak sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı ise giderek yaygınlaşan hibrit çalışmanın söz konusu çalışma biçiminde istihdam edilen çalışanlar açısından nasıl değerlendirildiğini ve iş-yaşam dengesi ile ilişkisini ortaya koyarak, bu çalışma biçiminde çalışanların iş-yaşam dengelerini koruyup koruyamadıklarını tespit etmektir. Bu doğrultuda hibrit çalışma biçiminde istihdam edilen 400 katılımcıyla bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara çevrimiçi anket aracılığıyla hibrit çalışmayı değerlendirme formu ve iş-yaşam dengesi ölçeği kapsamında sorular yöneltilmiştir. Katılımcılar çoğunlukla 23-27 yaş aralığında ve bekâr olup, cinsiyet bazında yapılan analizler sonucunda, hibrit çalışma biçimine ve iş-yaşam dengesine yönelik yaklaşımlarda belirgin bir farklılığa rastlanılmamıştır. Araştırma bulgularına göre hibrit çalışanların neredeyse tamamının (%86,8) bu çalışma biçiminden memnun olduğu ve kalıcı hale gelmesini istedikleri görülmüştür. Ancak diğer yandan yaklaşık dörtte üçünün (%66) gün içinde sürekli ulaşılabilir olmaktan kaynaklı “mesai saati” kavramının ortadan kalkacağı endişesi taşıdıkları da öne çıkan bulgular arasındadır. Bununla birlikte literatürde konuya yönelik çalışmaların kısıtlı olmasından kaynaklı, çalışmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital Dönüşüm, COVID-19, Uzaktan Çalışma, Hibrit Çalışma, İş-Yaşam Dengesi



### **Çalışma Hayatında Değişen Paradigmalar**

Toplumsal anlamda çalışma olgusu ele alındığında çalışmanın hem anlam hem de biçim yönünden tarihsel, kültürel ve dönemsel olarak farklılıklar gösterdiği bilinmektedir. Bugün gelinen noktada belirli kalıplar içerisinde değerlendirilen çalışmanın geçmişi çok eskiye dayanmamaktadır. Ancak bununla birlikte ilk insan topluluklarından itibaren ise çalışmadan bahsetmek mümkündür (Granter, 2009, s. 9).

Geleneksel toplum olarak ifade edilen ilkel toplumlarda basit bir teknoloji çerçevesinde insanların geçimlerini sağlamak amacıyla avcılık ve toplayıcılık yaptığı bilinmektedir. Ancak artan bilgi birikimi paralelinde artan icatlar sayesinde toprağın işlenmesiyle birlikte tarım devrimi yaşanmıştır (Bozkurt, 2011, s. 135). Tarım devrimi hayvanların gücünden en yüksek verimi elde etmeye odaklanarak üretim, taşımacılık ve iletişim amacıyla hayvan gücünü insan emeğiyle birleştirmiştir. Söz konusu durum hem toplumsal hayattan yerleşik hayata geçiş gibi köklü değişimlere yol açmış hem de üretim biçimlerini değiştirmiştir. Bu dönemde, üretim çoğunlukla evlerde ve el tezgâhlarında gerçekleştirilmiştir (Günay, 2002, s. 8).

İngiltere’de 18. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ortaya çıkan ve “*en çok değişen ve en çok şeyi değiştiren çağ*” olarak adlandırılan Sanayi devrimi yaşanmıştır. (Schwab, 2018, s. 16). Buhar ve pamuğun birleşimi ile başlayan Endüstri 1.0 süreci toplumsal, ekonomik ve siyasi gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Emek yoğun üretim sisteminden sermaye yoğun üretim sistemine geçilerek ve aynı zamanda teknolojinin de yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanması üretimde alışılagelik yöntemleri değiştirmiştir (Çelik, 2009, s. 92). Çalışma hayatında asıl büyük değişimlere kapı aralayan Endüstri 1.0, üretimi tek bir merkezde diğer bir deyişle fabrikalarda toplamıştır. Üretimin ev dışına çıkarak fabrikalara taşınması aynı zamanda işin “işyerine” kayması anlamına gelmektedir (Kıcırcı, 2019, s. 174). Fabrika sisteminde mevcut olan vardiyalı sistemin egemenliği, sanayi toplumunda tarım toplumundan farklı olarak zaman bilincinin oluşmasını beraberinde getirmiştir. Toplum ve çalışma hayatında zaman hayatı bir öneme sahip olmuştur. Üretimin aksamaması adına vardiyalı sistemlere geçilmesi, işçilerin işe gidip gelmesi başta olmak üzere toplumsal düzenin bütün alanlarında zamana ayak uydurmak önem kazanmıştır (Zencirkıran, 2005, s. 19). 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan Endüstri 2.0 ise makineleşmenin artarak elektriğin üretim süreçlerine katılmasını ifade eden Fordist üretim, standart ve kitlesel ürün yaratmaya yönelik süreci temsil etmiştir (Kıcırcı, 2019, s. 174; Gürün, 2019, s. 70). Ancak zamanda teknolojiye meydana gelen ilerlemelerin üretimde kullanılmasıyla birlikte çalışma yöntemleri ve uzmanlaşma yenilikleri beraberinde getirmiştir. Birinci dünya savaşının sonuna kadar devam eden süreç, keşfedilen yeni teknolojilerle sınırları ortadan kaldırmıştır (Özdoğan, 2017, s. 18).

1970’lerde başlayan ve günümüze değin devam eden süreçte üretim ve teknoloji alanındaki hızlı yenilikçi dönüşümler, robotların, internet ve web teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla beraber bilgiyi merkezi konuma getirerek Endüstri 3.0 dönemini başlatmıştır. Hiç kuşkusuz küreselleşme sürecinin de çarpan etkisiyle birlikte dijital toplum adı altında yeni toplumsal düzenin ve yeni yapıların oluşmasının önü açılmıştır (Şahin, 2020, s. 83). Özellikle 1980 yılı itibarıyla tüm sosyal alanlardaki gelişim ve değişim süreci geleneksel yöntemlerden sıyrılarak çalışma hayatında esneklik düşüncesinin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Mahiroğulları, 2005, s. 380). Aynı zamanda istihdamın yapısındaki farkedilebilir değişim ve hizmet sektörünün hızla gelişmesi çalışma hayatında yeni bir dönemin başlayacağını habercisi niteliğinde kabul edilmektedir (Koray, 2005, s. 204-205). Söz konusu dönemler itibarıyla hem yaygın sektöre uyarlabilirlik hem de teknolojik yenilikler bağlamında esneklik, çalışma hayatını derinden etkisi altına almaya başlamıştır.

İlk kez 2011 yılında Almanya’da gerçekleştirilen Hannover Fuarında yeni bir dünyanın başlangıcı kabul edilen fiziksel, dijital ve biyolojik alanların birbirleriyle etkileşimine dayanan Endüstri 4.0 kavramı ortaya atılmıştır (Schwab, 2018, s. 16-17). Yapay zeka, bulut bilişim, 3D yazıcılar, nesnelerin interneti, nano teknoloji vs. gibi yenilikçi teknolojiler sayesinde çalışma hayatında var olan dinamikler değişmeye başlamıştır (Öztuna, 2017, s. 56). Özellikle yaşanan dijital dönüşümler sayesinde iş, işgücü ve işyeri kavramlarının yeniden tanımlanması zorunlu hale gelmiştir (PwC, 2022). Küreselleşme ile başlayan dijital dönüşümlerle etkisi daha da artan küresel düzeydeki rekabet, çalışma biçimlerini değiştirerek yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Esnek çalışma biçimleri olarak adlandırılan söz konusu yeni çalışma biçimleri ise işin işyeri çatısı altından çıkmasına olanak sağlayarak zaman ve mekân sınırlarını ortadan kaldırmaya başlamıştır (Çakır, 2005, s. 107). Aynı zamanda dijitalleşmenin hızla yaygınlaşması zaman ve mekândan bağımsız çalışma düzenine geçişi kolaylaştırmış, işin niteliği doğrultusunda çalışma artık evden yahut herhangi bir yerden yürütülür hale gelmiştir (Aydın, 2004, s. 11). Bu noktada görülen o ki Endüstri 1.0 ile işin/üretimin ev dışına çıkarak fabrikalara/işyerine kayması yönündeki dönüşüm, Endüstri 4.0 ile “eskiye dönüşü” beraberinde getirmiş ve iş/üretim işyerinden bambaşka alanlara taşınmıştır.

### **Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma**

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) 11 Mart 2020 tarihinde tüm dünyayı çok kısa sürede etkisi altına alan COVID-19 salgını, küresel salgın olarak ilan etmesi ile birlikte küresel ekonomide ve çalışma hayatında büyük ve kapsamlı değişiklikler meydana gelmiştir. WHO, ülkelerin konuyu önemsemelerini dikte ederek söz konusu salgın karşısında yetkilileri çeşitli sıkı önlemler almaya davet etmiştir. Bu önlemlerin en mühim olanını ise birçok ülkede uygulanan genel tecrit diğer bir deyişle sokağa çıkma yasakları oluşturmuştur (WHO, 2020). Sokağa çıkma yasakları veya evde kalma önlemlerinin yürürlüğe girmesiyle birlikte yapılan işlerin

niteliği doğrultusunda işgücünün çok büyük bir kısmına evlerinde kalarak uzaktan çalışmaları talimatları verilmiştir. Böylelikle tarihte eşi benzeri görülmemiş toplu uzaktan çalışma dönemine girilerek küresel çapta uzaktan çalışmayı deneyimleme imkânı oluşmuştur (ILO, 2020, s. 10).

Esnek çalışma biçimlerinden biri olan uzaktan çalışma; akıllı telefonlar, bilgisayarlar, internet gibi çeşitli bilgi ve iletişim teknolojisi kullanılarak gelişen ve işlerin işyeri dışında yerine getirilmesine olanak sağlayan bir çalışmadır (Eurofound, 2020, s. 3).

Her ne kadar uzaktan veya evden çalışma biçimi COVID-19 salgınıyla birlikte hayatlarımıza girmiş gibi gözüksün de aslında salgın, söz konusu çalışma biçiminin başlangıcı değil onu ön plana çıkaran bir süreci yaratmıştır. COVID-19 salgınından çok önce, 6 Mayıs 2016 tarihinde 6715 sayılı Kanun ile 4857 sayılı yasada yapılan değişiklikle birlikte uzaktan çalışma Türkiye’de yasal düzenlemeye kavuşmuştur. Diğer taraftan salgın öncesinde de yaygın olmasa dahi belli oranlarda uzaktan çalışmanın olduğu bilinmektedir (Tuna & Türkmendağ, 2020, s. 3248). Tüm dünyada farklı sektörlerden toplam 1,6 milyon çalışana olan işverenlerin katıldığı bir araştırmaya göre, COVID-19 salgını öncesi evden ya da uzaktan çalışan oranı %14 iken salgının ortaya çıkmasıyla birlikte bu oranın %68’e yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır (WTW, 2020).

COVID-19 salgınının yayılma ve bulaşma riskini azaltma amacıyla uygulamaya konulan uzaktan çalışma beraberinde birçok avantaj ve dezavantajı getirmiştir. Çalışanların aile bireyleriyle daha fazla vakit geçirmeleri özellikle kadın çalışanların çocukları ile daha yakından ilgilenmeleri, işe gidiş-geliş esnasındaki yol masrafının azalması, iş özerkliğinin sağlanması gibi avantajları bulunmaktadır. Bununla birlikte iş-yaşam dengesinin bozulmasına, sosyal ilişkilerin azalmasına, iş yükünün ve çalışanların stres düzeylerinin artmasına, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve performans seviyelerinin düşmesine, özellikle kadın çalışanların hem aile hem de iş alanında yoğunluğunun artması gibi dezavantajlara yol açmıştır (Serinikli, 2020, s. 285).

Ekonomik, siyasal ve toplumsal her alanda kalıcı ve geçici değişimlere yol açan salgının etkisi halen daha devam etmektedir. Çalışma hayatına dair getirdiği kısa, orta ve uzun vadeli etkiler ise üzerinde uzlaşılabilen konular arasındadır. Özellikle işverenlerin salgın döneminde uzaktan çalışmanın farkına varılır maliyet düşürücü etkisini göz önünde tutarak önlem amaçlı salgın tedbirlerini sürdürme konusunda kararlı olmaları (Omay, 2020, s. 162) salgın tamamen bittiğinde dahi artık çalışma hayatında eski düzenin devam edilmeyeceği öngörülmektedir.

Etkisi devam eden COVID-19 salgını aynı zamanda çalışma hayatında, dijitalleşmeyi daha önce hiç olmadığı kadar önemli kılarak hızlandırmıştır. 1980 yılında Alvin Toffler tarafından yayınlanan *Üçüncü Dalga* kitabında, üretim ve çalışma biçimlerinde devrim yaratacağı ileri sürülen bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yenilikler sonucunda çalışanların işyerlerine gitmeden işlerini evden yapabileceklerine dayandırdığı “elektronik köşk” (electronic cottage) metaforu bugün gelinen noktada gerçeğe dönüşmüştür (Bozkurt, 2020, s. 117). Salgın dönemindeki Zoom, Microsoft Teams, Google Meet vb. sesli ve görüntülü konferans imkânı sunan mobil uygulamalar ve bulut teknolojilerindeki yenilikçi dijital uygulamalar çalışma hayatında söz konusu dijitalleşme sürecini ivmelendirmiştir (Das, Tang, Ringland, & Piper, 2021, s. 3). Hatta yapılan bir araştırmaya göre, 2028 yılına kadar işletmelerdeki tüm ekiplerin %73’ünün uzaktan çalışanlara yönelik olacak biçimde şekilleneceğinin beklendiği ortaya koymaktadır (Upwork, 2019).

McKinsey & Company tarafından 2021 yılında “COVID-19 Sonrası İşin Geleceği” ile ilgili hazırlanan raporda, uzaktan çalışma ve sanal toplantıların salgın sonrası dönemde de devam edeceği öngörülmektedir. Ayrıca rapor, gelişmiş ekonomilerde işgücünün %20’den fazlasının haftanın üç ila beş gün arasında verimlilik kaybı olmadan ofis ortamından bağımsız uzaktan çalışılabileceğini ortaya koymaktadır. Söz konusu durum ise salgın öncesine göre dört ila beş kat daha fazla uzaktan çalışmayı temsil etmektedir. İşverenlerin uzaktan çalışma ile ofis alanını ortalama olarak %30 azaltmayı hedefledikleri de sonuçlar arasındadır. Araştırmanın göze çarpan diğer bir sonucu da COVID-19 salgını öncesinde %12 civarında olan farklı bir meslek edinme oranının salgın sonrası %25’lere kadar çıkacak olmasıdır (McKinsey&Company, 2021).

### **Çalışma Hayatının Yeni Rotası: Hibrit Çalışma**

COVID-19 salgını kapsamında alınan önlemler doğrultusunda uzaktan çalışma biçimine geçen çoğu işletme söz konusu çalışma düzeninin verimli ve etkili bir şekilde yürütüldüğünü keşfetmiştir. Yapılacak işlerin nitelikleri göz önünde bulundurularak geçilen düzende özellikle bilgi işlem, müşterilerle iletişim ve müşteri hizmetleri gibi rutin görevlerin ve faaliyetlerin dijital ortama taşınması hız kazanmıştır. Uzaktan çalışma düzeninden işverenler memnun kaldığı gibi çalışanlar da memnun kalarak uzaktan çalışmaya çok kısa sürede uyum sağladıkları gözükmektedir. Her iki taraf için de olumlu giden bu süreç işletmeleri yeni çalışma biçimleri arayışına sürüklemiştir (Tippmann, Scott, & Gantly, 2021).

Salgın döneminde zorunlu olarak geçilen uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma yahut evden çalışma artık yerini hibrit çalışma biçimine bırakmıştır. Hem dijital dönüşümün her alana nüfuz etmesi hem de vaka oranlarındaki azalış ve aşı vb. koruyucu önlemlerin hayata geçirilmesi ile birlikte başlayan normalleşme sürecinde, çoğu kurumsal şirket hibrit çalışma biçimine geçtiğini ilan etmiştir.

Hibrit çalışma, bir çalışanın çalışma yerinin veya saatlerinin katı bir şekilde standartlaştırılmadığı esnek çalışma düzenlemeleri şeklinde ifade edilmektedir (Economist Impact, 2021, s. 4). COVID-19 salgınından sonra çalışma hayatının yeni rotasını oluşturan hibrit çalışma, işyerinde çalışma ile uzaktan çalışmanın birleştirildiği bir çalışma biçimidir. Buna göre hibrit çalışma, işlerin haftanın 2 ila 3 günü uzaktan kalan günlerin ise işyerinden yürütülmesine dayanmaktadır. Özellikle salgın döneminde zorunlu olarak geçilen uzaktan çalışmada; çalışanlar açısından zaman ve mekân esnekliği avantajının, işverenler açısından da maliyetleri azaltıcı etkisinin fark edilmesi salgın sonrasında hibrit çalışmaya geçişi kolaylaştırmıştır (Bloom, Han, & Liang, 2023, s. 2). Bu yeni çalışma biçimi, dijital çağın gerekliliklerine uygun olarak daha esnek ve dijital bir çalışma hayatına olanak sağlamaktadır (Hilberath, 2020).

Nitekim dünyanın en eski teknoloji şirketlerinden biri olan Fujitsu'nun 2021 Mart ayında evden çalışan yaklaşık 80 bin kişilik çalışanına uyguladığı anketin sonuçlarına göre çalışanların %15'i ofisin çalışmak için en iyi yer olduğunu, %30'a yakını evlerini, geriye kalan %55'lik kesimin ise ev ile ofisi bir arada kullanmayı diğer bir deyişle hibrit çalışma biçimini tercih ettiklerini ortaya koymuştur (Gratton, 2021).

Benzer şekilde Harvard Üniversitesi, Global İşyeri Analitiği, Gallup ve Stanford Üniversitesi dahil olmak üzere uzaktan çalışma konusunu inceleyen dünyanın önde gelen araştırma kurumlarının analizlerinden elde edilen istatistiklerine göre işyeri esnekliğinin işverenler açısından verilerine bakıldığında; uzaktan çalışanların ofiste çalışmaya göre ortalama %35-40 oranında daha üretken, mekân bağımsızlığı sayesinde daha güçlü özerklik ile çalışanların %40 daha az kalite hatasıyla karşı karşıya kaldığı, daha yüksek performans artışı sağlandığı, çalışanların %54'ü kendilerine daha fazla esneklik sunan bir iş için işlerini değiştirebileceklerini, yeni çalışma biçimlerine geçiş ile birlikte salgın öncesine kıyasla %21 daha yüksek tasarruf ve kâr sağladığına ulaşılmıştır (Farrer, 2020).

Görüldüğü üzere hibrit çalışma, hem işletmeler hem de çalışanlar açısından birçok avantaj sunmaktadır. Özellikle daha az ofis alanının kullanımı sonucu maliyetlerde azalmalara katkı sağlamaktadır. Ayrıca iyileştirilmiş insan kaynaklarının etkinliğinin artmasıyla çalışan yanlısı politikalar güdülmektedir. Dijital uygulamalar ile daha etkin koordinasyon oluşmakta, daha güçlü kültürel sosyalleşme ve daha fazla çalışanların yaratıcılıkları ön plandadır. Aynı zamanda artan esneklik ile iş-yaşam dengesi çalışanlar açısından önemli bir kazanım olarak görülmektedir. Bunların yanı sıra esnek işyeri ve çalışma saatleri özellikle kadınlar, öğrenciler ve engellilerin daha çok istihdam içerisinde yer almalarına olanak tanımaktadır. Çalışan kesimin daha az işe gidip gelmesi çevreye de fayda sağlayarak trafik oluşumundan kaynaklanan karbon ayak izini azaltmaktadır (Mortensen & Haas, 2021). Hibrit çalışma, çalışan ebeveynler açısından da oldukça esneklik sunmaktadır. Çocuklarıyla daha çok vakit geçirerek onların bakımı için harcamış oldukları parayı tasarruf etmelerine imkân tanımıştır (Leighton, 2021).

Ancak hibrit çalışma biçiminin avantajları olduğu gibi birtakım dezavantajları da bulunmaktadır. Mesai kavramını ortadan kaldırılarak çalışana her an ulaşma imkânı, uzun çalışma saatlerine neden olmaktadır. İş yaşam dengesinde sorunlar meydana gelerek hem aile içi sorumluluğun hem de iş yükünün artması, çalışanın stres düzeyinin yükselmesine ve en nihayetinde psikolojik olarak tükenmişliğe yol açmaktadır. Bunun yanında artan dijital bağımlılık çeşitli sorunları doğurabilmektedir. Söz konusu problemler ise çalışanların üretkenliğine ve verimliliğine tesir etmektedir (Hogarty, 2021). Aynı zamanda bir işletmenin ayakta kalabilmesi için çalışanlarının ortak amaç etrafında bir araya gelmesi oldukça önemlidir. Hibrit çalışma ise ofiste geçirilen zamanı azalttığı için çalışanlar arasındaki etkileşimi minimum seviye indirgemektedir. Ofis ortamından bağımsız çalışanlar, birlikte olmanın enerjisini hissedememekte ve bu durum çalışanların işletme kültürü ve ortak bir amaç duygusundan uzaklaşmasına yol açmaktadır (Brower, 2021).

Bununla beraber çalışma hayatında hibrit çalışmanın getirdiği mevcut dönüşümün olumlu ve olumsuz yanları değerlendirildiğinde söz konusu çalışma biçiminin dijital dönüşümün de etkisiyle kalıcı olacağı düşünülmektedir. Hem çalışanlar hem de işverenler açısından ihtiyaç duyulan esneklik yaklaşımları hibrit çalışmanın kalıcılığı artıracakları düşüncesini yaratmaktadır (Bandaru, 2021). McKinsey & Company tarafından 2021 yılında farklı ülkeler ve endüstrilerin yer aldığı 100 yöneticinin katılımıyla yapılan bir ankete göre, Covid-19 sonrası on işletmeden dokuzunun hibrit çalışma biçimini tercih edecekleri sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu çalışma biçiminin çalışan üretkenliğini ve müşteri memnuniyetini artırdığını ileri sürmüşlerdir. Ancak %10'luk kesim ise çalışanların bireysel çapta verimliliğinin düştüğünü belirtmektedir. Aynı zamanda işletmeler bir yandan da hibrit çalışma için geleneksel kalıplardan sıyrılıp iş geliştirme süreçlerini yeniden tasarlama yoluna gittiklerini ortaya koymuşlardır (McKinsey & Company, 2021). Hibrit çalışmanın çalışanlara ve işverenlere sunduğu avantajlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Günümüz teknoloji devlerinin büyük ölçüde uygulamaya başladığı hibrit çalışma sisteminin yakın gelecekte çalışma hayatının mümkün olan her alana yayılması beklenmektedir (Leighton, 2021).

### **Çalışma Hayatında İş-Yaşam Dengesi**

İş-yaşam dengesi kavramı en genel anlamda, bireyin çalışma hayatındaki ilgili beklentileri ile kişisel hayatındaki ilgili beklentilerinin dengede olma durumu olarak ifade edilmektedir (Dhas & Karthikeyan, 2015, s. 10). Çalışan bireylerin, çalışma hayatları ve özel hayatlarındaki rollerini belli bir önem hiyerarşisi içinde değerlendirmelerinin aksine farklı yaşam rollerine eşit derecede

olumlu yönelimler göstermeyi başka bir deyişle iş-yaşam dengesinin çoklu rollere dair dengeli bir yönelim olarak tanımlanabilmektedir (Marks & Macdermid, 1996, s. 417). İş-yaşam dengesi bir başka tanıma göre ise, çalışan bireyin hem işyerinde hem de evinde minimum rol çatışmasıyla karşı karşıya gelerek her iki alanda iyi bir hale bürünerek yüksek düzeyde tatmin olmaları şeklinde belirtilmektedir (Clark, 2000, s. 748).

Ekonomik, sosyal ve çalışma hayatında yaşanan değişimler iş ve yaşam dengesini geniş kapsamlı ve çok boyutlu bir hale getirmektedir. Özellikle 1980 yılı sonrası küreselleşmenin etkisiyle artan piyasa rekabeti, kadınların çalışma hayatına katılımının artması, nüfusun yaşlanması, düşük doğum oranları, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması, dijital yeniliklerin çalışma hayatına etkisi, tek ebevenyili aileler, çift kariyerli aileler vb. aile yapısındaki çeşitlilik gibi bir dizi değişim iş yaşam dengesine yönelik eğilimleri artırmıştır (Parlak, 2016, s. 8).

Bireyin iş ve özel hayattaki rollerine eşit derecede katılarak ve eşit derecede tatmin olmasına dayanan iş-yaşam dengesi rol katılımı, zaman ve psikolojik katılım unsurlarına göre ayrılabilir olduğundan dolayı üç bileşene sahiptir. Bireyin yaklaşımına göre iş-yaşam dengesinin söz konusu bileşenleri, pozitif ve negatif dengeyi temsil etmektedir. İş-yaşam dengesi bileşenlerini şu şekilde sıralanmak mümkündür (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003, s. 513):

- Zaman dengesi: İş ve özel yaşamdaki rollere eşit miktarda zaman ayırma,
- Katılım dengesi: İş ve özel yaşamdaki rollere eşit miktarda psikolojik katılım,
- Memnuniyet dengesi: İş ve özel yaşamdaki rollerde eşit miktarda memnun kalma.

İş-yaşam dengesi, bireyin çalışma ve aile hayatından kaynaklanan ihtiyaçlarının yanı sıra kendi bireysel ihtiyaçlarının bir önceki paragrafta dile getirilen üç dengeyi gözeterek uyumlu hale getirmesine dayanmaktadır (Doğrul & Tekeli, 2010, s. 12). Zaman, katılım ve memnuniyet bileşenleri “iş, aile ve birey” olmak üzere üç ayrı alanda kendini gösterdiği takdirde denge oluşmaktadır.

Guest; (2002, s. 265) iş-yaşam dengesinin doğası, nedenleri ve sonuçlarını Tablo 1’de görüldüğü şekilde özetlemektedir. İş-yaşam dengesinin belirleyici faktörlerini bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grup altında ele alarak tablonun genelinde ifade edilen “ev” kelimesi ile bireyin çalışma hayatı dışındaki bütün yaşamını kastetmektedir.

**Tablo 1.** İş-yaşam Dengesinin Doğası, Nedenleri ve Sonuçları

Belirleyiciler	Dengenin Doğası	Sonuçlar/Etki
<b>Örgütsel faktörler</b>	<b>Öznel göstergeler</b>	İş doyumu
İşin talepleri	Denge- ev ve işte eşitliği vurgulama	Yaşam doyumu
İş kültürü	Denge- ev merkezli	Ruhsal sağlık/iyi olma
Evin talepleri	Denge- iş merkezli	Stres/hastalık
Evin kültürü	İşin eve dağılması ve/veya ayrılması	İşte davranış/performans
	Evin işe dağılması ve/veya ayrılması	Evde davranış/performans
		İşteki diğerleri üzerine etkisi
		Evdeki diğerleri üzerine etkisi
<b>Bireysel faktörler</b>	<b>Nesnel göstergeler</b>	
İşe uyum	Çalışma saatleri	
Kişilik	Boş zaman	
Enerji	Aile rolleri	
Kişisel kontrol ve başa çıkma		
Cinsiyet		
Yaş		
Yaşam ve kariyer basamağı		

**Kaynak:** David E. Guest, Perspectives on the Study of Work-Life Balance, Social Science Information, 2002, 41(2), ss. 255-279.

Dengenin belirlenmesinde etkili olan değerler öznel ve nesnel göstergeler olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. İş-yaşam dengesinin sonuçlarına bakıldığında ise bireye iş ve yaşam doyumu sağlaması, psikolojik açıdan iyi oluş hali, iş ve iş dışı yaşamlarında performanslarının yüksek olmasının yanı sıra iş-yaşam dengesinin sadece bireyi etkilemekle kalmayıp aynı zamanda bireyin hayatında olan diğer kişiler üzerinde de etkisi olduğu görülmektedir.

Çalışan bireylerin yaşamlarının iki önemli alanını oluşturan iş ve özel yaşam arasındaki denge, bireyin özel yaşamındaki bireysel tatmin ve mutluluğunun yanında iş hayatındaki üretkenliği açısından da oldukça önemlidir (Uysal & Çayır Yılmaz, 2020, s. 35). İş-yaşam dengesi aynı zamanda çalışanların performansını etkileyen esneklik uygulamalarıyla da ilgidir. Çalışma ortamı, çalışma saatleri, ödül, teşvik ve terfiler, iş yükleri vs. gibi unsurlar iş-yaşam dengesini etkilemektedir (Uddin, 2021, s. 8).

## Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dijital dönüşümün hızla tüm çalışma alanlarına nüfuz etmesiyle birlikte bilişim sektörü gelişmekte ve sektörel bazda istihdamdaki payı da gün geçtikçe artmaktadır. Ayrıca dijitalleşmenin çalışma hayatında esnekliğin yolunu açarak yeni çalışma biçimlerine kapı aralaması özellikle bilişim sektöründe kendine yer bulmaktadır. COVID-19 salgını ile birlikte küresel çapta deneyimlenen uzaktan çalışma ve bugünlerde yerini hibrit çalışmaya bırakan farklı çalışma biçimleri hem çalışanlara hem de işverenlere birçok avantaj ve dezavantaj sunmaktadır. Nitekim COVID-19 salgınının çalışma hayatında olduğu kadar tüm sosyal alanlarda yarattığı değişiklikler ise iş-yaşam dengesinin gün geçtikçe önemi artan konular arasında yer almasını sağlamaktadır. Çünkü bireyin çalışma hayatı ve özel hayattaki sorumlulukları arasında dengenin olup olmaması her iki alanı da olumlu yahut olumsuz etkilemektedir. Oluşan bu etki ise bireyin çalışma verimliliğini, motivasyonunu, iş tatminini, çalıştığı işyerine katkısı, etkileşimde olduğu diğer bireylerle ilişkisine büyük ölçüde etki etmektedir.

Hibrit çalışmanın iş-yaşam dengesi ve çalışma hayatı üzerinde etkisini ortaya koymak amacıyla İngiltere’de 80 kişiyle nitel, 2800 kişiyle ise nicel olarak yapılan bir araştırmada hibrit çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu etkiler yarattığı, gerekli ekipmanların sağlandığı takdirde ofis ortamına kıyasla evde daha fazla verimli ve üretken bir şekilde çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Skountridaki, Marks, & Mallett, 2021). COVID-19 salgını sonrası hibrit çalışmanın iş-yaşam dengesi ve iş yükü aracılığıyla iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran Endonezya’da 138 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen nicel araştırmada; hibrit çalışmanın iş-yaşam dengesi ve iş yükü üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu gibi hibrit çalışmanın gelecekte çalışanların iş doyumu üzerinde olumlu etkiler yaratarak kurumsal üretkenliği artırabileceği öne sürülmüştür (Budiman, Hidayat, & Basbeth, 2022, s. 29811).

Bu çalışmanın amacı da giderek yaygınlaşan hibrit çalışmanın söz konusu çalışma biçiminde istihdam edilen çalışanlar açısından nasıl değerlendirildiğini ve iş-yaşam dengesi ile ilişkisini ortaya koyarak, bu çalışma biçiminde çalışanların iş-yaşam dengelerini koruyup koruyamadıklarını tespit etmektir. Araştırma kapsamında sınanmak istenen hipotezler şu şekildedir:

$H_1$ : Hibrit çalışma biçimi ve çalışanların iş-yaşam dengeleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

$H_2$ : Hibrit çalışma biçiminin, çalışanların iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H_3$ : Hibrit çalışma biçiminde çalışanların hibrit çalışmaya yönelik yaklaşımları olumludur.

$H_4$ : Cinsiyet değişkenine göre hibrit çalışma biçimine yaklaşımda anlamlı bir farklılık vardır.

$H_5$ : Cinsiyet değişkenine göre iş-yaşam dengesine yönelik yaklaşımda anlamlı bir farklılık vardır.

## Araştırmanın Yöntemi

Çalışma kapsamında nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmanın amacı doğrultusunda niceliksel yöntemlerden olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu aracılığı ile hibrit çalışma biçiminde istihdam edilen çalışanların hibrit çalışmaya yaklaşımları ve iş-yaşam dengesi ile ilgili veriler elde edilmiştir. Çalışmanın içeriği ve kullanılacak anket formundaki soruların uygunluğu için İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’na 14.03.2022 tarih ve 805729 sayılı başvuru ile müracaat edilmiş, gerekli incelemeler sonucunda 21.03.2022 tarih ve 03 sayılı etik kurul kararı ile söz konusu çalışma uygun görülüp kabul edilmiştir.

## Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul ilinde bilişim sektöründe faaliyet gösteren ve hibrit çalışma biçiminde çalışan işletme çalışanlarından oluşmaktadır. Hibrit biçimde çalışan işletmeler ve hibrit çalışma biçiminde çalışanlar henüz resmi istatistiklerde yer almadığı için örneklem büyüklüğü testi yapılmamıştır. Ancak, Türkiye genelinde bilişim sektöründe istihdam edilen çalışanların sayısının 2022 yılında 213.000’e ulaştığı, Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD) tarafından yayınlanan “Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2022 Pazar Verileri ve Trendleri” raporunda ortaya konmuştur (TÜBİSAD, 2023). Nitekim nicel yönelimli sosyal bilimler araştırmaları için %95 güvenilirlik düzeyinde 10.000 evrenin esas alındığı bir araştırma için gerekli asgari örneklem büyüklüğü 370, 50.000 için 381 ve 1.000.000 için ise 384 katılımcının yeterli olduğu ifade edilmektedir. (Gürbüz & Şahin, 2016, s. 132). Araştırma kapsamında ise 400 katılımcıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

## Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamında araştırmanın sınırlılıkları şu şekildedir:

- Zaman ve mekân konusunda esneklik imkânı sağlayan uzaktan çalışma ve bugün gelinen noktada hibrit çalışma biçiminin iş-yaşam dengesi ile doğrudan ilişkisi olduğu bilinmekle birlikte özellikle çalışan kadınların karşılaştığı çoklu roller ve erkeklere kıyasla daha fazla sorumluluklarının olması iş-yaşam dengesinde kadınların mevcut durumunun ortaya konmasını gerektirmektedir (Sarıipek, Cerev, & Ayhan, 2022, s. 20). Bundan dolayı araştırma, demografik özellikler içerisinde sadece cinsiyet değişkeninin farklılığını test etmektedir.

• Dünyada ve Türkiye’de dijital dönüşümün işgücüne, istihdama ve sektörler yadsınamaz etkisi olduğu bilinmektedir. Dijital dönüşümün en yoğun hissedildiği bilişim sektörü çalışanları da gün geçtikçe artmakla birlikte hibrit çalışma biçimi gibi ortaya çıkan farklı çalışma biçimlerine en yatkın sektörlerin başında da bilişim sektörü gelmektedir (Güler, 2019, s. 392). Nitelikli işlerin niteliği elverdiği müddetçe farklı sektörlerde de hibrit çalışma biçimi uygulanmaktadır. Ancak bu araştırmada sadece hibrit çalışma biçiminde istihdam edilen bilişim sektörü içerisinde yer alan çalışanlar esas alınmıştır.

• Kozmopolit bir şehir olmasının yanı sıra bir yandan karma işgücü piyasasının özelliklerini taşıyan İstanbul aynı zamanda farklı çalışma biçimlerinin uygulandığı bilişim sektörü gibi alanların da merkezini oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmanın bir diğer sınırlılıklarından biri de İstanbul ilinin esas alınmasıdır.

### **Veri Toplama Tekniği**

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan çevrimiçi anket formu 28 Mart- 22 Nisan 2022 tarihlerinde, katılımcılara açıklama ve bilgilendirme yapılarak gönüllü olarak sorulara cevap vermeleri suretiyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, medeni durumu evli olması halinde eşlerinin çalışma durumu, çocuk sahibi olma durumu, çocuk bakımı durumu, ev işleri konusunda destek alma durumu ve kıdem sürelerine yönelik 9 adet soru yöneltilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, araştırmacı tarafından ilgili literatür taranarak oluşturulan ve katılımcıların hibrit çalışmaya ilişkin yaklaşımlarını belirlemeye yönelik “Hibrit Çalışma Biçimini Değerlendirme Formu” sorularına yer verilmiştir. Soru formundaki ifadeler için 5’li likert tipi ölçek kullanılmış ve her bir ifade, “Kesinlikle katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiş cevaplara yer verilmiştir. Araştırmacı tarafından oluşturulan soru formunun kapsam geçerliliği için ilgili alan uzmanlarına danışılarak ifadeler hakkında görüşleri alınmıştır. Ayrıca 30 çalışanla pilot çalışma yapılarak soru formu ifadelerinin anlaşılabilirliği dil, anlatım vb. yönlerden gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Güvenirliliğini belirlemek için de Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına bakılarak ilgili soru formunun Cronbach Alpha katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise katılımcıların iş-yaşam dengelerini ölçmeye yönelik “İş-Yaşam Dengesi Ölçeği” soruları yöneltilmiştir. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği, Çiğdem Apaydın’ın 2011 yılında yayınladığı “Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki” adlı doktora tezinde kullanılmak üzere Apaydın tarafından geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenirliliği kanıtlanmış ve ilgili ölçeğin söz konusu tez çalışmasında toplam güvenirliliği 0,91 olarak tespit edilmiştir. Ölçek 20 ifadeden oluşmakta ve 5’li likert tipi ölçektir (Apaydın, 2011, s. 118-119). Bu çalışmada ise söz konusu ölçeğin toplam güvenirliliği 0,70 olarak bulunmuştur.

Google Forms aracılığıyla oluşturulan anket formu dijital platformlar aracılığıyla katılımcılara gönderilmiş ve çevrimiçi ortamda anket formları katılımcılar tarafından gönüllü olarak doldurulmuştur.

### **Verilerin Çözümlemesi**

Araştırmanın amacı doğrultusunda ilgili çalışanlara uygulanan anket sorularından elde edilen veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde ilgili program aracılığıyla Güvenirlilik analizi, Frekans analizi, T-testi, Korelasyon ve regresyon testleri kullanılmıştır.

### **Araştırmanın Bulguları**

#### **Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Demografik bulgular başlığında incelenecek konular, anket çalışmasına katılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, eşin çalışma durumu, çocuk sahibi olma durumu, çocuk bakım desteği alma durumu, ev işleri için destek alma durumu, kıdem sürelerinin dağılım ve sayılarıdır. Ankete hibrit çalışma biçiminde istihdam edilen 400 kişi katılmıştır. 184 kadın çalışanın ve 216 erkek çalışanın katıldığı ankette; katılımcıların genel yaş ortalamasının %35,8 oranında 23-27 yaş aralığında, eğitim durumu değişkenine göre %62,8 oranında 249 kişinin lisans düzeyinde olduğu, medeni durum değişkenine göre %58,3 oranında 233 kişinin bekâr olduğu, 167 evli çalışanın eşlerinin çalışma durumuna bakıldığında %82,0 oranında 137 kişinin eşinin tam zamanlı çalıştığı, çalışanların %70,8 oranında 257 kişinin çocuk sahibi olmadığı, çocuk sahibi olan 106 kişinin ise %24,6 oranında 43 kişinin çocuk bakım desteği aldığı, ev işlerine destek konusunda %67,5 oranında 270 kişinin destek almadığı, çoğunluğun kıdem süresinin ise %38,8 oranında 155 kişinin 7 yıl ve üzeri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **Hibrit Çalışma Biçimi ile Çalışanların İş-Yaşam Dengeleri Arasındaki İlişkiye Dair Bulgular**

Korelasyon analizi, araştırmalarda yer alan iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arası ilişkinin yönü ve kuvveti tespit edilmektedir. Hibrit çalışma biçimi ile çalışanların iş-yaşam dengeleri arasındaki korelasyon analizi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 2.** Ankete Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	N	Frekans %	Eşin Çalışma Durumu	N	Frekans%
Kadın	184	46,0%	Tam zamanlı çalışıyor	137	82,0%
Erkek	216	54,0%	Yarı zamanlı çalışıyor	5	3,0%
Toplam	400	100%	Çalışmıyor	25	15,0%
Yaş	N	Frekans%	Toplam	N	Frekans%
18-22	9	2,3%	Çocuk Durumu	N	Frekans%
23-27	143	35,8%	Evet	106	29,2%
28-32	117	29,3%	Hayır	257	70,8%
33-37	57	14,2%	Toplam	363	100%
38-42	37	9,3%	Çocuk Bakım Desteği	N	Frekans%
43+	37	9,3%	Alma		
Toplam	400	100%	Evet	43	24,6%
			Hayır	132	75,4%
Eğitim Durumu	N	Frekans%	Toplam	N	Frekans%
Lise	7	1,8%	Ev İşleri İçin Destek	N	Frekans%
Önlisans	7	1,8%	Alma		
Lisans	249	62,3%	Evet	130	32,5%
Lisansüstü	137	34,3%	Hayır	270	67,5%
Toplam	400	100%	Toplam	400	100%
Medeni Durum	N	Frekans%	Kıdem Süresi	N	Frekans%
Bekâr	233	58,3%	1 yıldan az	44	11,0%
Evli	167	41,8%	1-3 yıl	110	27,5%
Toplam	400	100%	4-6 yıl	91	22,8%
			7 yıl ve üzeri	155	38,8%
			Toplam	400	100%

**Tablo 3.** Hibrit Çalışma Biçimi ile Çalışanların İş-Yaşam Dengeleri Arasındaki Korelasyon Analizi

		Hibrit Çalışma	İş-Yaşam Dengesi
Hibrit Çalışma Biçimi Değerlendirme Formu	Pearson Correlation	1	,138**
	Sig. (2-tailed)		,006
	N	400	400
İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	Pearson Correlation	,138**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	
	N	400	400

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hibrit çalışma biçimi ile çalışanların iş-yaşam dengeleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları hibrit çalışma biçimi ile çalışanların iş-yaşam dengeleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermiştir ( $p < ,006$ ). Bu sonuçlara göre,  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Değişkenler arasındaki pozitif yönlü ilişkinin varlığı iki değişkenin birlikte değiştiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, hibrit çalışma biçimi ile çalışanların iş-yaşam dengeleri birlikte olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir.

**Tablo 4.** Hibrit Çalışma Biçimi ile Çalışanların İş-Yaşam Dengesine İlişkin Regresyon Analizi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,138 <sup>a</sup>	0,19	0,17	,42264

Tablo 4'te hibrit çalışma biçimi ile çalışanların iş-yaşam dengesi arasındaki basit regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Buna göre belirlilik katsayısı 0,19'dur. R Square değeri doğrultusunda hibrit çalışma biçiminin çalışanların iş-yaşam dengesi üzerindeki varyansın sadece %19'nu açıkladığı görülmektedir. Bu oran bağımlı değişken olan çalışanların iş-yaşam dengesi üzerinde bağımsız

değişken hibrit çalışma biçiminin etkisinin %19 civarında olduğunu göstermektedir. Hibrit çalışma biçimi ile çalışanların iş-yaşam dengeleri arasında bir ilişkinin olduğunu kanıtı olan bu analiz, karmaşık bir yapıya sahip olan iş-yaşam dengesinin diğer bağımsız değişkenlerden de etkilendiğini ortaya koymaktadır. Buna göre  $H_2$  hipotezinin doğrulandığı tespit edilmiştir.

### Hibrit Çalışma Biçimini Değerlendirmeye İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, hibrit çalışma biçiminde çalışanların söz konusu çalışma biçimine dair yaklaşımlarına yönelik sorulara bulgulara yer verilmiştir.

**Tablo 5. Hibrit Çalışma Biçimini Değerlendirme Formu**

Sorular	-1	0	1
Hibrit çalışma modelinden memnunuz.	5,0%	8,3%	86,8%
Hibrit çalışmanın motivasyonumu olumlu yönde etkilediğini düşünüyorum.	5,8%	13,5%	80,8%
Hibrit çalışmanın bireysel açıdan daha verimli olduğunu düşünüyorum.	6,8%	11,5%	81,8%
Hibrit çalışma sayesinde aile içi sorumluluklarım daha çok vakit ayırabiliyorum.	8,8%	11,5%	79,8%
Hibrit çalışmanın hayat kalitemi (düzenli uyku/beslenme/dinlenme/spor gibi ihtiyaçlara yeterli vakit ayırma açısından) yükselttiğini düşünüyorum.	10,5%	10,3%	79,3%
Yemek/ulaşım/çocuk bakımı gibi masraflarımı azaltıp tasarruf yapmamı sağlıyor.	12,3%	21,0%	66,8%
Hibrit çalışma ile zamanımı iyi yönetebiliyorum.	8,8%	13,8%	77,6%
Hibrit çalışmanın kalıcı hale gelmesini istiyorum.	5,6%	8,8%	85,8%
Hibrit çalışma ile masraflarımın (internet, iletişim araçları, ofis malzemelerinin tedariki, elektrik ve su faturası vb.) arttığını düşünüyorum.	21,3%	26,8%	52,1%
Sürekli ulaşılabilir olmaktan kaynaklı mesai saati kavramının ortadan kalktığını düşünüyorum.	18,3%	15,8%	66,0%
Hibrit çalışma iş tatminimi artırdı.	8,6%	27,3%	64,3%
Hibrit çalışma sayesinde iş kaynaklı stres düzeyim azaldı.	23,0%	27,5%	49,5%
Hibrit çalışmanın sağladığı mekân ve zaman esnekliği beni mutlu ediyor.	2,8%	9,5%	87,8%
Hibrit çalışma teknolojik, sosyal, duygusal, bilişsel becerilerimi geliştirmemi sağlıyor.	9,3%	21,3%	69,5%

(-1: Kesinlikle Katılmıyorum ve Katılmıyorum; 0:Kararsızım; 1:Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 5'te görüleceği üzere hibrit çalışmanın çalışma motivasyonu (%80,8), iş tatmini artırma (%64,3) ve iş kaynaklı stres düzeyinin azalması (%49,5) üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Alan yazına bakıldığında özellikle uzaktan çalışma biçiminde çalışanların iş tatminlerinde söz konusu çalışma biçiminin etkisini araştıran nitel bir araştırmada olumsuz bir etkiye rastlanılmamıştır (Çakan, 2021, s. 241). COVID-19 sürecinde uzaktan çalışanların iş streslerinin ve iş tatminlerinin nasıl etkilendiğini ortaya koymak amacıyla 915 katılımcıyla yapılan nitel bir araştırmada, uzaktan çalışanların iş tatminlerinin yüksek ve iş streslerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yaman, Bağdoğan, & Keser, 2023, s. 175). Nitekim COVID-19 sürecinde zorunlu geçilen uzaktan çalışma ve hibrit çalışma gibi yeni çalışma biçimlerinin yaygınlaşması söz konusu çalışma biçimlerinin iş-yaşam dengesine etkisiyle ilgili araştırmaları artırmıştır. Ancak kimi araştırmalarda bu çalışma biçimlerinin iş-yaşam dengesi ve hayat kalitesine olumlu etkiler yarattığı görülürken kimi araştırmalarda da bu çalışma biçimlerinin hem iş hem özel hayatta iş yükünü artırarak ve sürekli ulaşılabilir olmaktan kaynaklı stres düzeyini artırdığı çelişkileri söz konusudur. Bu araştırma da ise katılımcıların hibrit çalışma sayesinde aile içi sorumluluklarına daha çok vakit ayırdığı (%79,8), düzenli uyku/beslenme/dinlenme/spor gibi ihtiyaçlarını yerine getirdikleri için hayat kalitelerinin (%79,3) yükseldiği, çeşitli alanlarda becerilerini geliştirme imkânı sağladıkları (%69,5) sonuçlarına ulaşılmıştır. Bununla birlikte sürekli ulaşılabilir olmaktan kaynaklı (%66,0) "mesai saati" kavramının ortadan kalktığı düşünülmesine rağmen çoğunlukla hibrit çalışmanın kalıcı hale gelmesi (%85,8) gerektiği öne çıkan bulgular arasındadır. Genel olarak tablo 5'te ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında ise  $H_3$  hipotezinin doğrulandığı tespit edilmiştir.



Hibrit çalışma biçiminde çalışanların hibrit çalışma biçimine yönelik yaklaşımlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği 400 kişiden elde edilen veri üzerinden araştırılmıştır. Bağımsız örneklemelerin belirli değişkene göre birbirinden farklı ortalamalara sahip olup olmadığı bağımsız gruplar arasında niceliksel verilerin karşılaştırılmasında kullanılan T-testi ile test edilmiştir (Güriş & Astar, 2019). Buna göre T-testi sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Cinsiyet Değişkeni ile Hibrit Çalışma Biçimini Değerlendirme Formuna İlişkin T -testi

Cinsiyet	N	Mean	S.S.	S.D.	t	P
Kadın	184	4,0559	,57777	398	1,409	,160
Erkek	216	3,9643	,70233			

Elde edilen bulgulara göre hibrit çalışma biçiminde çalışanların hibrit çalışma biçimine yönelik yaklaşımları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=1,409$ ;  $p>,160$ ). Hibrit çalışma biçimine göre çalışan kadınların hibrit çalışma biçimine yönelik görüşlerinin ortalaması (Ort=4,05; S.S.=,57) ile erkek çalışanların ortalaması (Ort=3,96; S.S.=,70) arasında belirgin bir fark yoktur. Bu sonuç,  $H_4$  hipotezini reddetmiştir. Kadın çalışanlar ile erkek çalışanlar arasında hibrit çalışmaya yönelik yaklaşımın benzer nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim King’s College London ve Global Institute for Women’s Leadership ortaklığıyla hibrit çalışma biçiminde çalışan 40 kadın ve 40 erkek katılımcıyla yapılan bir araştırmada, genel olarak hibrit çalışma biçimine yaklaşım konusunda bir farklılık bulunmasa dahi kadınlar açısından hibrit çalışmanın erkeklere kıyasla daha fazla efor sarfetme, ofis ortamının eksikliğini daha çok hissetme, kariyerinde yükselme konusunda erkeklere göre daha dezavantajlı oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır (The Female Lead&King’s College London, 2022)

#### Çalışanların İş-Yaşam Dengesine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, hibrit çalışma biçiminde çalışanların iş-yaşam dengelerine dair sorulara ve bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7’de görüleceği üzere, hibrit çalışma biçimine göre çalışanların genel olarak iş-yaşam dengelerini “işim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.” sorusuna verdikleri %61,3 oranında “katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum” cevabı ile korudukları görülmüştür. İş yaşamında önceliklerinin belirlenerek o doğrultuda hareket edildiği (%71,0), iş yükünün (%60,3) ve iş yoğunluğunun (%50,8) iyi bir şekilde yönetildiği, uyku, düzenli beslenme gibi alanlara vakit ayrıldığı (%52,3) vs. gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Bununla birlikte katılımcıların işten kaynaklı stresin özel hayatlarını olumsuz etkilediğini (%46,1) vurgulayarak yaşamlarının ideal bir yaşam biçimini yansıtmıyor olmasına rağmen bir şeyleri kaçırdıkları hissi (%40,8) öne çıkmıştır. Maxwell ve McDougall çalışmalarında, geçici veya yarı zamanlı çalışma, ev ya da ofis dışında teknolojik araçlar sayesinde çalışma, işin paylaşılması, çalışma saatlerinin değişkenlik göstermesi ve işin farklı bir işgören aracılığı ile yerine getirilmesi gibi kısıtlar etrafında şekillenen esnek çalışmanın temelinde iş-yaşam dengesi olduğunu ifade etmişlerdir (Maxwell & McDougall, 2004). Özellikle COVID-19 sürecinde zorunlu sokağa çıkma yasaklarından dolayı uzaktan çalışmaya geçilmesi, işgücü piyasalarında esneklik anlayışının temelini sağlamlaştırarak işe gidip gelmeme ve bununla birlikte ortaya çıkan zaman ve çaba tasarrufundan kaynaklı daha iyi bir iş-yaşam dengesinin sağlanabileceğini ortaya koymuştur (Sarıpek, Cerev, & Ayhan, 2022, s. 22)

Hibrit çalışma biçimine göre çalışanların iş-yaşam dengelerini koruyup koruyamadıklarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği T-testi ile ölçülmüş, sonuçlar ise Tablo 8’de yer almaktadır.

Elde edilen bulgulara göre hibrit çalışma biçiminde çalışanların iş-yaşam dengesi ölçeği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t=1,766$ ;  $p>0,78$ ). Bu sonuç,  $H_5$  hipotezini reddetmiştir. Hibrit çalışma biçiminde çalışan kadın ve erkek çalışanların çalışma hayatları ile çalışma hayatları dışında kalan zamanları arasında bir dengenin var olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu durumun nedeni olarak bir yandan araştırmaya katılan çalışanların %58,3 oranında bekâr, %70,8 oranında çocuk sahibi olmadığı ve 23-27 yaş grubunun çoğunlukta olması verilebilir. Bununla birlikte hibrit çalışma biçiminde çalışanların iş-yaşam dengesi açısından olumlu çıktılar olduğu görülecektir. Nitekim 2020 yılında ABD’de COVID-19 salgının kadınlar ve erkekler üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan bir araştırmada, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğuna ulaşılmıştır. Özellikle çalışan, evli ve çocuk sahibi olan kadınların daha fazla stres ve olası süreçten olumsuz etkilendiği ortaya konmuştur (Hamel & Salganicoff, 2020).

**Tablo 7. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği**

Sorular	-1	0	1
Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.	63,8%	18,3%	18,0%
Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.	65,3%	17,0%	17,8%
Hafta sonları eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiyorum.	5,3%	10,0%	84,8%
Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.	65,3%	17,3%	17,6%
Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum.	52,3%	17,3%	30,5%
Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.	15,8%	24,8%	59,6%
İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.	6,8%	22,3%	71,0%
İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.	12,3%	26,5%	61,3%
İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.	10,8%	29,0%	60,3%
İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.	50,8%	26,3%	23,1%
Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığımı düşünsem de bir şeyleri kaçırdığım düşüncesiyle yaşıyorum.	24,5%	34,8%	40,8%
Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıklı kararlar veriyorum.	59,8%	23,8%	16,5%
“Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurum” diye düşünüyorum.	40,0%	25,8%	34,3%
İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.	73,0%	12,5%	14,6%
Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.	84,3%	10,0%	5,8%
İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özleyorum.	50,6%	25,5%	24,0%
İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.	11,5%	27,8%	60,8%
İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.	30,1%	24,0%	46,1%
Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.	15,8%	32,5%	51,8%
Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.	73,6%	17,0%	9,6%

(-1: Kesinlikle Katılmıyorum ve Katılmıyorum; 0:Kararsızım; 1:Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum)

**Tablo 8. Cinsiyet Değişkeni ile İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin T-testi**

Cinsiyet	N	Mean	S.S.	S.D.	t	P
Kadın	184	2,9598	,39351	398	1,766	,078
Erkek	216	2,8845	,45017			

## Sonuç

İşgücü piyasaları, yapısı gereği sürekli bir değişim sürecinden geçmekte ve dönüşmektedir. COVID-19 salgını ise küresel çapta bir etkiye sahip olarak başta zorunlu olarak geçilen uzaktan çalışmayı beraberinde getirip, uygulanabilir sektörlerde uzaktan çalışmayı yaygınlaştırmış ve en nihayetinde günümüzde hibrit çalışma işgücü piyasaları içerisinde kendine yer edinmiştir. Giderek yaygınlaşan esnek çalışma biçimleriyle birlikte çalışanlar açısından önemli bir konu olan iş-yaşam dengesinin sağlanması da dikkatleri üzerine çekmiştir.

COVID-19 salgını ile küresel çapta deneyimlenen uzaktan çalışmanın, çalışanların iş-yaşam dengeleri üzerinde genel olarak olumsuz bir etki yarattığı yapılan bazı çalışmalarda (Alfanza, 2021; Gigauri, 2020; Bulut & Reziyamu, 2021; Uşen, 2020; Yüceol, Kaki, & Çekçi, 2022) görülse de bu çalışmada aksi bir tablo ortaya çıkmıştır. Bu çalışma amaçları doğrultusunda ve istatistiksel analizler sonucunda hibrit çalışma biçimi ile çalışanların iş-yaşam dengesi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya koymuştur. Bağımlı değişken olan çalışanların iş-yaşam dengesi üzerinde bağımsız değişken olan hibrit çalışmanın etkisinin %19 civarında olduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar yüksek bir oranı ifade etmese dahi dışsal birçok faktörden fazlasıyla etkilenen iş-yaşam dengesi üzerinde, esnek bir çalışma biçimi olan hibrit çalışmanın da etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların hibrit çalışma biçimini değerlendirme formuna dair verdikleri cevaplara genel olarak bakıldığında olumlu bir yaklaşımın olduğu görülmüştür. Çalışanlar %86,8 oranında hibrit çalışma biçiminden memnun olduklarını ve bu çalışma biçiminin kalıcı hale gelmesini istediklerini yansıtmışlardır. Bu sonuç, hibrit çalışma biçiminin çalışanlar açısından genel bir kabul gördüğünü ve gelecekte çalışma hayatının bir parçası olarak daha yaygın bir şekilde benimsenmesinin mümkün olacağını göstermektedir. Bununla birlikte hibrit çalışmanın, çalışma motivasyonunu (%80,8) ve iş tatminini artırma (%64,3), iş kaynaklı stres düzeyinin azalması (%49,5) üzerinde etkisinin olduğuna ulaşılmıştır. Bu ise hibrit çalışma biçiminin hem çalışanların işe olan bağlılığını hem de verimliliğini artırabileceğini ortaya koymaktadır. Hibrit çalışma sayesinde aile içi sorumluluklarına daha çok vakit ayrıldığı ortaya konmasına rağmen sürekli ulaşılabilir olmaktan kaynaklı “mesai saati” kavramının ortadan kalktığı düşünülmektedir. Bundan dolayı bu yeni çalışma biçiminin getirdiği zorlukları da göz önünde bulundurarak çalışanların iş-yaşam dengesini korumalarına yardımcı uygun politika ve uygulamaların geliştirilmesi önemlidir.

Hibrit çalışma biçiminde çalışanların iş-yaşam dengesi ölçeceği sorusuna verdikleri cevaplara genel olarak bakıldığında iş-yaşam dengelerini korudukları görülmüştür. “İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.” sorusuna yüksek oranda olumlu cevap vermişlerdir. İş yaşamında önceliklerinin belirlenerek o doğrultuda hareket edildiği (%71,0), iş yükünün (%60,3) ve iş yoğunluğunun (%50,8) iyi bir şekilde yönetildiği, uyku, düzenli beslenme gibi alanlara vakit ayrıldığı (%52,3) vs. gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Genel olarak olumlu tablonun yanı sıra çalışanlar, işten kaynaklı stresin özel hayatlarını olumsuz etkilediğini de (%46,1) dile getirmiştir. Bu nedenle, hibrit çalışma biçiminin getirdiği avantajları sürdürmek ve bazı olumsuz etkilerini azaltmak için işverenlerin ve çalışanların işbirliği ve destek içinde olmaları gerektiği görülmüştür.

Nitekim araştırmanın sınırlılıklarından birini oluşturan cinsiyet değişkeni bazında yapılan analizlerde ise cinsiyet değişkeni ile hem hibrit çalışmayı değerlendirme formu hem de iş-yaşam dengesi ölçeceği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Burada araştırmaya dahil olan çalışanların çoğunlukla 23-27 yaş aralığında ve bekâr oldukları gözden kaçırılmamalıdır. Çünkü genel kanı olarak hem söz konusu yaş aralığında hem de medeni hal açısından üstlenilen sorumluluğun daha az olmasından kaynaklı iş-yaşam dengelerini diğer gruptakilere kıyasla daha rahat sağladıkları bilinmektedir. Bundan dolayı cinsiyet değişkeni açısından hem hibrit çalışmaya yaklaşım hem de iş-yaşam dengesini daha iyi bir şekilde analiz etmek için gelecekteki çalışmalarda daha kapsamlı analizler yapılabilir.

Çalışma hayatında yeniliklerin ve dönüşümlerin hız kesmeden devam edecek olması ve bununla birlikte hibrit çalışmanın bugün ve yakın gelecekte çalışma hayatında yankısının artarak sürmesinin beklenmesi, konunun önemini ortaya koymaktadır. Literatürde konuya dair çalışmaların sınırlı olmasından kaynaklı ise bu araştırmanın, gelecekteki çalışmalara yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışanlar özelinde ele alınan konunun, işverenler, farklı sektörler ve çeşitliliği fazla olan katılımcılarla daha geniş bir perspektifle değerlendirilmesi gelecekteki araştırma konuları arasında yer alabilir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Etik Onay:** Bu çalışmanın etik kurul onayı İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığından (Tarih: 21.03.2023; Sayı: 03) alınmıştır.

---

## Yazarın ORCID ID'si

Merve Yosunkaya 0000-0003-0583-9422

## KAYNAKLAR

- Alfanza, M. T. (2021). Telecommuting Intensity in the Context of COVID-19 Pandemic: Job Performance and Work-Life Balance. *Economics and Business*, 35(1), 107-116.
- Apaydın, Ç. (2011). Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki. *Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydınlı, H. İ. (2004). Sosyo-ekonomik Dönüşüm Süreci (Post-Fordizm) ve Sanayi Ötesi Yaklaşımlar. *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7(4), 1-20.
- Bandaru, N. (2021). *Forbes*. 02 13, 2022 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/08/20/the-future-of-work-is-hybrid-what-does-that-mean/?sh=5f0f7fbf1f17> adresinden alındı
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2023). How Hybrid Working From Home Works Out. *NBER Working Paper Series*(30292), 2-21.
- Brower, T. (2021). *Forbes*. 02 12, 2022 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2021/02/07/how-to-sustain-company-culture-in-a-hybrid-work-model/?sh=5dd2f3201009> adresinden alındı
- Budiman, N., Hidayat, N., & Basbeth, F. (2022). The Impact of Hybrid Working in the Post-Pandemic Covid19 on Employee Job Satisfaction through Work-Life Balance and Workload in Indonesia Leading Heavy Equipment Company. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(4), 29811-29826.
- Bulut, S., & Reziyamu, M. (2021). Remote working in the period of the COVID-19. *Journal of Psychological Research*, 3(1), 61-65.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Çakan, S. (2021). Uzaktan/Evden Çalışmanın İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği. *Entrepreneurship&Management Inquiries*, 5(9), 227-244.
- Çakır, Ö. (2005). Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar. A. Keser (Dü.) içinde, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler: Örgütsel Bakış* (s. 107-123). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, N. (2009). Gelişmekte Olan Ülkelerin Sanayileşme Süreçlerinde Teknolojik Öğrenme Deneyimleri: Güney Kore Örneği ve Çin'in Yetiştirme Çabaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 91-109.
- Das, M., Tang, J., Ringland, K. E., & Piper, A. M. (2021). Towards Accessible Remote Work: Understanding Work-from-Home Practices of Neurodivergent Professionals. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 5(CSCW1), 1-30.
- Dhas, B., & Karthikeyan, P. (2015). Work-Life Balance Challenges and Solutions:Overview. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 2(12), 10-19.
- Doğrul, B. Ş., & Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Economist Impact. (2021). *Making Hybrid Work Human*. 02 12, 2022 tarihinde [https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI\\_GoogleWorkspace\\_ExecutiveSummary.pdf](https://impact.economist.com/projects/make-hybrid-human/pdfs/EI_GoogleWorkspace_ExecutiveSummary.pdf) adresinden alındı
- Eurofound. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*. Luxembourg. 02 2022, 02 tarihinde [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef19032en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19032en.pdf) adresinden alındı
- Farrer, D. (2020). *Forbes*. 02 11, 2022 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/laurelfarrer/2020/02/12/top-5-benefits-of-remote-work-for-companies/?sh=3d3c4fda16c8> adresinden alındı
- Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31).
- Granter, E. (2009). *Critical Social Theory and the End of Work*. Burlington: Ashgate Publishing Limited.
- Gratton, L. (2021). *Harvard Business Review*. 02 11, 2022 tarihinde HBR: <https://hbrturkiye.com/dergi/hibriti-nasil-dogru-tasarlarsiniz> adresinden alındı
- Greenhaus, J. H., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The Relation Between Work-Family Balance and, Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Güler, M. (2019). Dış Kaynak Kullanımı Kapsamında İşitidam Edilenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerinin Ölçülmesi: Bilişim Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(22), 383-402.
- Günay, D. (2002). Sanayi ve Sanayi Tarihi. *Mimar ve Mühendis Dergisi*, 31, 8-14.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürüş, S., & Astar, M. (2019). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS ile İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları.
- Gürün, F. (2019). Endüstri 4.0 ve Beşeri Sermayenin Geleceği. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 76, 67-88.
- Hamel, L., & Salganicoff, A. (2020, Nisan 6). *KFF*. Mayıs 13, 2023 tarihinde <https://www.kff.org/policy-watch/is-there-widening-gender-gap-in-coronavirus-stress/> adresinden alındı
- Hilberath, C. (2020). *The Boston Consulting Group*. 02 10, 2022 tarihinde BCG: <https://www.bcg.com/publications/2020/managing-remote-work-and-optimizing-hybrid-working-models> adresinden alındı
- Hogarty, S. (2021). *WeWork and Workplace Intelligence*. 02 12, 2022 tarihinde <https://www.wework.com/en-GB/ideas/workspace-solutions/hybrid-workplace-advantages-disadvantages> adresinden alındı

- ILO. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond A Practical Guide*. Ceneva: ILO. 02 02, 2022 tarihinde [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed\\_protect/—protrav/—travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_protect/—protrav/—travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf) adresinden alındı
- Kıcı, B. (2019). "Evden Çalışma: Özgürlük mü Esaret mi?". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.
- Koray, M. (2005). *Sosyal Politika* (2. b.). Ankara: İmge Yayınevi.
- Leighton, N. (2021). *Forbes*. 02 12, 2022 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/08/25/is-the-hybrid-work-model-worth-it-or-is-it-all-hype/?sh=7235d88c1f5a> adresinden alındı
- Mahiroğulları, A. (2005). Küreselleşmenin Türk Çalışma Hayatına Etkileri. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(49), s. 380-403.
- Marks, S. R., & Macdermid, S. (1996). Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), s. 417-432.
- Maxwell, G. A., & McDougall, M. (2004). Work-Life Balance: Exploring The Connections Between Levels Of Influence in the UK Public Sektor. *Public Management Review*, 6(3), 377-393.
- McKinsey & Company. (2021). *McKinsey*. 02 13, 2022 tarihinde <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work> adresinden alındı
- McKinsey&Company. (2021). *The Future of Work After COVID-19*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19> adresinden alındı
- Mortensen, M., & Haas, M. (2021). *Harvard Business Review*. 02 12, 2022 tarihinde <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair> adresinden alındı
- Omay, U. (2020). Covid-19 Salgını Sonrası Çalışma Hayatı: Güncel Sorunlar, Öngörüler ve Öneriler. D. Demirbaş, V. Bozkurt, & S. Yorğun (Dü) içinde, *Covid-19 Pandemisinin Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Etkileri* (s. 154-170). İstanbul: İstanbul University Press.
- Özdoğan, O. (2017). *Endüstri 4.0:Dördüncü Sanayi Devrimi ve Endüstriyel Dönüşümün Anahtarları*. İstanbul: Pusula Yayınları.
- Öztuna, B. (2017). *Endüstri 4.0 (Dördüncü Sanayi Devrimi) ile Çalışma Yaşamının Geleceği*. Ankara: Gece Kitaplığı.
- Parlak, N. K. (2016). *Refah Devletinin Yeniden Yapılanması ve AB Ülkelerinde İş-Yaşam Dengesi*. Ankara: Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi Yayınları.
- PwC. (2022). *Workforce Of The Future, The Competing Forces Shaping 2030*. UK: PwC. Ocak 26, 2022 tarihinde Workforce Of The Future, The Competing Forces Shaping 2030: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future/workforce-of-the-future-the-competing-forces-shaping-2030-pwc.pdf> adresinden alındı
- Sarıpek, D. B., Cerev, G., & Ayhan, E. E. (2022). İşgücü Piyasasında Pandemi Sonrası "Yeni Normal": Hibrit Çalışma ve İş-Yaşam Dengesi. *İnsan&İnsan*, 10(35), 11-27.
- Schwab, K. (2018). *Dördüncü Sanayi Devrimi*. İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Serinikli, N. (2020). Covid 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 277-288.
- Skountridaki, L., Marks, A., & Mallett, O. (2021). Wellbeing, Work-Life Balance and the Quality of Working Life in the New World of Hybrid Work. E. Green, J. Home, C. Oliver, & L. Ryan (Dü.), *BSA Work, Employment and Society Conference*. içinde SAGE Publishing.
- Şahin, L. (2020). Eğitimin Bugününü Tartışırken Geleceğini Öngörmek: Eğitim 4.0. B. Pakdemirli, Z. Bayraktar, A. Ünalmiş, & S. Takmaz (Dü) içinde, *Pandemi Ekseninde Küresel Değişim ve Yeni Ekonomik Düzen* (s. 76-125). Ankara: Akçağ Yayınları.
- The Female Lead&King's College London. (2022). *What's Hiding in Hybrid Work? The Rewards and Risks for Women in Hybrid Work*. UK: King's College London. Mayıs 13, 2023 tarihinde [https://www.thefemalelead.com/\\_files/ugd/05606b\\_0f09515731e6405b8db1b8741c3eb027.pdf](https://www.thefemalelead.com/_files/ugd/05606b_0f09515731e6405b8db1b8741c3eb027.pdf) adresinden alındı
- Tippmann, E., Scott, P. S., & Gantly, M. (2021). *Which Hybrid Work Model Is Best for Your Business?* 02 09, 2022 tarihinde Harvard Business Review: <https://hbr.org/2021/08/which-hybrid-work-model-is-best-for-your-business> adresinden alındı
- Tuna, A. A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- TÜBİSAD. (2023). *Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörü 2022 Pazar Verileri*. İstanbul: TÜBİSAD. Haziran 5, 2023 tarihinde <https://www.tubisad.org.tr/tr/bilgi-bankasi/sunumlar-liste/TUBISAD-Raporlar/40/0/0> adresinden alındı
- Uddin, M. (2021). Addressing Work-Life Balance Challenges of Working Women During COVID-19 in Bangladesh. *International Social Journal*, 71(3), 7-20.
- Upwork. (2019). Third Annual "Future Workforce Report" Sheds Light on How Younger Generations are Reshaping the Future of Work. 02 02, 2022 tarihinde <https://www.upwork.com/press/releases/third-annual-future-workforce-report> adresinden alındı
- Uşen, Ş. (2020). *COVID-19 Salgını Döneminde "Zorunlu" Evden Çalışma: İş ve Özel Yaşama Etkileri*. İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi İnsan Kaynakları Araştırma Merkezi.
- Uysal, N., & Çayır Yılmaz, M. (2020). Akademisyenlerde İş Yaşam Dengesi ve Uzaktan Çalışmaya İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), s. 26-37.
- WHO. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic*. World Health Organization. 02 02, 2022 tarihinde <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> adresinden alındı
- WTW. (2020). Araştırma: COVID-19 İşveren Aksiyon ve Hazırlık Planları 2020. 02 04, 2022 tarihinde <https://www.wtco.com/tr-TR/Insights/2020/06/arastirma-covid-19-isveren-aksiyon-ve-hazirlik-planlari-2020> adresinden alındı
- Yaman, Ü. T., Bağdoğan, S. Y., & Keser, A. (2023). COVID-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmada İş Stresi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), s. 163-184.

- Yüceol, N., Kakı, S., & Çekçi, I. (2022). COVID-19 Pandemisinin Türkiye’de Kadınların Çalışma Hayatına Katılımı ve İş-Yaşam Dengesine Etkilerinin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Bağlamında İncelenmesi. *Marmara University Journal of Women and Gender Studies*, 6(1), 45-64.
- Zencirkıran, M. (2005). Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumuna: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler. A. Keser içinde, *Çalışma Yaşamında Dönüşümler* (s. 19). Ankara: Nobel Yayıncılık.s

#### **Atıf Biçimi**

- Yosunkaya, M. (2023). Hybrid employees approaches toward hybridWorking and work–life balance: a field study. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 85, 169-198. <https://doi.org/10.26650/jspc.2023.85.1271772>