



Covid-19 Salgınının Çalışma Biçimine Etkisi: Hibrit Çalışma

The Impact of the COVID-19 Pandemic on Working Style: Hybrid Work

Yeliz POLAT^a

MAKALE BİLGİSİ

<i>Makale Geçmişi</i>	
Başvuru	14 Nisan 2023
Kabul	28 Temmuz 2023
Yayın	15 Ağustos 2023
Makale Türü	Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler

Hibrit Çalışma,
Hibrit Çalışma Modelleri,
Uzaktan Çalışma,
Covid-19 Salgını.

ÖZ

Covid-19 salgını esnasında çalışanların sağlığını korumak ve işlerin devamını sağlamak amacıyla işgücü piyasalarında beklenmedik bir hızla ve zorunlu olarak uzaktan çalışmaya geçilmiştir. Salgına karşı geliştirilen aşılardan dolayı kısıtlı bir biçimde olsa dahi kişilerin bir araya gelebilmesi, işyerinden ve uzaktan çalışmanın birlikte uygulandığı karma bir model olan hibrit çalışmaya yaygınlaştırmıştır. Ne var ki, yapılan çalışmalar, yeni normal haline gelen hibrit çalışmanın çalışan hakları bakımından mevcut ve olası sorunlar taşıdığı göstermektedir. Bu sorunlara, kanuni düzenlemelerin olmamasının ya da yetersizliğinin yol açtığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla hibrit çalışmayla yönelik ulusal ve uluslararası düzeyde düzenlemeler yapılmalıdır. Makalede, hibrit çalışma kavramı ile özellikleri, modelleri, olumlu ve olumsuz yanları üzerinde durularak, birtakım önerilerde bulunulmuş, böylece genel bir çerçeve çizilmiştir. Ulusal literatürde konuya yönelik çalışmaya rastlanılmamış olup, çalışmanın bu yönüyle de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma, literatür taraması yapılarak ve konuya ilişkin mevcut araştırmaların sonuçlardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Hâlihazırda hibrit çalışmaya yönelik kanuni düzenlemenin olmadığı ülkemizde de düzenleme yapılması halinde çalışmanın, yol gösterici bir nitelik taşıyacağı beklenmektedir.

ARTICLE INFO

<i>Article History</i>	
Received	14 April 2023
Accepted	28 July 2023
Available Online	15 August 2023
Article Type	Research Article

Keywords

Hybrid Work,
Hybrid Work Model,
Remote Work,
Covid-19 Epidemic.

ABSTRACT

In order to protect the health of employees and ensure the continuation of work during the Covid-19 pandemic, remote working has been adopted in a way of unexpected speed and compulsion in the labour market. Thanks to the vaccines developed against the pandemic, the ability of people to come together, even if it is limited, has expanded hybrid work, which is mixed model where workplace and remote work are applied together. However, studies show that hybrid work, which has become normal, has current and possible problems in terms of employee rights. It is understood that these problems are caused by the lack and inadequacy of legal regulations. Therefore, arrangements should be made at national and international level of hybrid work. In the article, a number suggestions were made by suggestions were made by focusing on the concept of hybrid work and its features, models, positive and negative aspects, thus drawing a general framework. There has been study the subject in the national literature, and it is thought that the study will contribute to the literature in this respect. The study was prepared by scanning the literature and using the results of the existing researches on the subject. It is expected that if arrangements are made in our country, where there is no legal regulation for hybrid work at the moment, the study will have a guiding quality.

EXTENDED SUMMARY

Introduction

In order to protect the health of employees and ensure the continuation of work during the Covid-19 pandemic, remote working has been adopted in a way of unexpected speed and compulsion in the labour market. Thanks to the vaccines developed against the pandemic, hybrid working style, in which both workplace and remote working are applied together, has become widespread, as people can come

together even if it is in a limited way. However, the absence or the insufficiencies of legal regulations for this type of work in general leads to negative working conditions. As stated in the Telework Framework Convenient 2002, hybrid work which merely changes the work is done shouldn't affect the employment status of the employee and hybrid employees should have the same rights as other employees of the employer. This study has been prepared by conducting literature review and utilizing the results of existing research on the subject. It is

^a Dr., İş Başmüfettişi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İstanbul Rehberlik ve Teftiş Grup Başkanlığı, İstanbul, E-Posta: yeliz-plt@hotmail.com, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6126-5294

anticipated that this study will have a guiding role if legal regulations are legislated in our country. Moreover, no any other studies have been found in the national literature. By means of that, this study is also thought that will contribute to the literature.

In order to prevent Covid-19 pandemic, remote working has been adopted within the scope of social distancing measures in labour market. Through remote working, which has become widespread in a very short period of time and rapidly in the labour market, it has been ensured that some employees can continue their work and hereby job losses are diminished. (ILO, 2020a:1) Remote working, which has been in existence since the 1970's, has made its greatest leap with the pandemic. Due to restrictions and prohibitions brought by the public power, the workplace of the worker has become their homes. In this process, working from home and working remotely have become identical concepts. Within the scope of this study, the concept of "remote working" was used, including the concepts of teleworking and working from home.

Results and Conclusion

The relaxation or removal of social distance measures together with vaccines developed against the virus has enabled a return to the workplace, and popularized the hybrid form of work in which workplace and remote work are applied together in the labor market. According to the European Working Conditions Survey, hybrid workers in the EU increased from 14% in the summer of 2020 to 18% in 2021 and remained at the same level in 2022 (Ahrendt et al. 2021:2). It is predicted that this rate will increase as some remote workers turn to hybrid work. In this context, it is necessary to investigate the effects of the hybrid working style, which will become one of the dominant working styles in the labor market, on working life. This study has been prepared by reviewing the literature and utilizing the results of existing research on the subject.

Hybrid working style is a mixed model in which workplace and remote working are applied together. The most important feature of this model is that it has a semi-flexible structure. Namely, it combines the workplace, which is an inflexible organized structure, and remote work, which is an autonomous structure where the employees are not together with their managers, especially a flexible workplace. The prerequisite for the implementation of the hybrid working style is the fulfillment of the work/service through information and communication technologies. In addition, employees must be willing and ready for this work. The length of time employees will work from the workplace and remotely varies depending on the preferred hybrid working model. These models are determined on the basis of general criteria such as the line of business in which the workplace operates, how much information and communication technologies are used in the work, and individual criteria such as age, gender, marital status. In this case, the general criteria that are objective, then the individual criteria that are subjective should be taken into account. Shaping these models with practice is a necessity in terms of providing the flexibility that hybrid work will bring. However, in order to

prevent arbitrary practices and to protect workers, it would be appropriate to determine the hybrid working model when establishing an employment contract, and to make legal arrangements to obtain written approval of the changes to be made in this model later, if it is against the employee.

Hybrid working style is important in terms of minimizing the inconveniences of working from the workplace and remotely. In this direction, in terms of employees, heavy workload in case of continuous remote work, overwork, always being available, blurring of the work-private life boundary, burdening the employees with the costs of doing the work, social isolation; in case of continuous work in the workplace, it is important in terms of reducing the negative effects such as increasing the time spent on commuting and disrupting the work-life balance.

Due to the reduction of the physical space of the workplace and the decrease in consumption such as electricity, water, natural gas, cleaning, tea and coffee with the hybrid working style, employers save on general expenses. However, the fact that there are two different working places, the workplace and the remote work area in this working style, imposes additional obligations on the employers. Within the scope of worker protection debt, employers are required to take the necessary measures in terms of occupational health and safety in the field of remote work. As a rule, the employer must provide the necessary materials and work tools for the employee to fulfill his obligation to work remotely. Even if the employees are outside the employer's physical dominance, they can be easily monitored and controlled remotely through information and communication technologies. In this case, employers should avoid practices that can be considered as a violation of private life as a rule.

The inadequacy or lack of legal regulations for hybrid working style, which is becoming more and more widespread in labor markets, brings with it a series of problems in terms of workers' rights. In this context, making legal arrangements for the hybrid working style will make significant contributions to the elimination of existing and potential problems. However, in order to provide the flexibility brought by the work, the parties should be given an area of freedom.

1. Giriş

Covid-19 salgınıyla birlikte işgücü piyasalarında, virüsün bulaşmasını önlemek ve ekonomik devamlılığı sağlamak amacıyla acil bir çözüm olarak uzaktan çalışmaya başvurulmuştur (Corbetta, 2020:5). Salgınla uzaktan çalışma, yeni normal haline gelmiştir (Weber et al. 2021:11). Yaşanan süreçte kafe, kütüphane gibi alternatif çalışma alanlarına yönelik kısıtlamalar ve yasaklamalar neticesinde uzaktan çalışma mekânı, evler olmuştur. Diğer bir ifadeyle çalışanın işyeri ile evi birleşmiştir. Evden çalışma¹, çalışma hayatında "home-ofis" olarak adlandırılan hibrit bir kategori yaratmıştır (Katsabian, t.y.:5). Söz konusu kategoride çalışanların sayısı salgınla birlikte hızla artmıştır. Örneğin, AB'de de salgın sırasında evden çalışanların oranı, %44,6 olmuştur (Samek Lodovici et al.

¹ Covid-19 salgınında özellikle çalışanların işyeri dışındaki çalışma alanının ev olmasıyla birlikte evden çalışma ile uzaktan çalışma kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaya başlanmıştır.

2021:32). Benzer biçimde, ABD işgücü piyasalarında da yaygınlaşmıştır. ABD’de de 2020 yılı Şubat ve Mayıs ayları arasında çalışanların üçte birinden fazlası evden çalışmaya geçmesiyle birlikte çalışanların yaklaşık yarısı, uzaktan çalışır hale gelmiştir (Brynjolfsson et al. 2020:24). Çoğu hükümette, çalışanların evden çalışmasını teşvik etmiştir. Örneğin Hollanda hükümeti, merkezi işveren ve işçi örgütleri tarafından Covid-19 salgınıyla mücadele tedbirleri kapsamında 15 Mart 2020 tarihinden itibaren çalışanların mümkün olduğunca evden çalışması tavsiyesinde bulunulmuştur. Finlandiya’da 2020 yılı Ekim ayında hükümet tarafından bir sonraki duyuruya kadar geçerli olan ulusal uzaktan çalışma tavsiyesi yayınlanmıştır. Sonuç olarak, işi işyerinde yapması gerekmeyen çoğu çalışan, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla evden çalışmaya başlamıştır (Syndicat European Trade Union, BusinessEurope, SMEunited ve SGI Europe, 2021:16, 29). AB tarafından yapılan bir ankette Covid-19 salgınında evden çalışanların %54’ünün daha önce de evden çalıştıkları, %46’sının ise ilk kez evden çalıştıkları belirlenmiştir ((Ahrendt et al. 2020:33). AB’de 2020 yılı yaz döneminde tamamen evden çalışanlar %34’ten, 2021 yılı bahar döneminde %24’e düşerken, evden çalışılan saatlerin ortalaması 2020 yılı yaz döneminde %35’ten, 2021 yılı bahar döneminde %36’ya yükselmiştir (ILO, 2021:2). Evden çalışanların oranı düşerken evden çalışılan saatlerin ortalamasının artmasının nedeni, hibrit çalışma biçiminin yaygınlaşmasıdır. Avrupa Komisyonu tarafından yapılan bir çalışmaya göre katılımcıların çoğunluğu çalışma arkadaşlarıyla sosyal bağlarını sürdürebilmek için *iş görme borcunun yalnızca bir bölümünü uzaktan çalışarak yerine getirmeyi tercih ettiklerini* belirtmişlerdir (Fana et al. 2020:27).

İşgücü piyasalarında düzenli, bürokratik ve “fabrika bazlı” çalışmadan, daha esnek bir çalışma modeline yönelik bir geçiş süreci yaşanmaktadır (Vargas Llave et al. 2020a:3). Diğer bir ifadeyle işveren tarafından mal veya hizmet üretmek amacıyla hiyerarşik bir düzen içerisinde örgütlenmiş ve kendine özgü kuralları bulunan bürokratik bir yapıdan, çalışanların birbirlerinden ve işverenlerinden fiziken ayrı oldukları ve kendi seçtikleri mekânda çalışabildikleri esnek bir yapıya geçilmektedir. Salgın sürecinde bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla toplumlar, sektörler, işyerleri ve çalışanlar fiziksel olarak ayrı kalarak faaliyetlerine devam ettikleri bir “zorunlu deney”den geçmektedirler (OECD, 2020:2). Bazı çalışanların işlerini uzaktan yapabileceklerini fark etmeleri, teknolojiyi kullanma konusunda onları rahatlatmıştır. Buna ilaveten uzaktan çalışmaya karşı olan birçok yöneticinin, çalışmayı başarılı bir biçimde deneyimlemeleri, bu çalışmayı desteklemelerini sağlamıştır (ILO, 2021:13).

Uzaktan çalışmanın, gelecekte iş organizasyonlarının kilit bir özelliği olacağı öngörülmektedir (Predotova et al. 2021). Zira hem işverenler hem de çalışanlar masa, sandalye gibi eşyalar ile laptop, yazıcı, telefon gibi ekipmanları satın alarak sabit maliyet harcamaları yaptıklarından dolayı uzaktan çalışmayı sürdürmek istemeleri muhtemeldir (Brynjolfsson et al. 2020:23). Çoğu çalışan arada sırada olsa da uzaktan çalışmaya devam etmek istemektedir. Eurofound tarafından 2020 yılı Temmuz ayında yapılan anket sonuçlarına göre Covid-19 kısıtlamaları olmasa dahi AB çalışanlarının dörtte üçünden fazlası, ara sırada uzaktan çalışmayı istemektedirler. Şöyle ki, çalışanların %78’i hibrit

çalışmayı tercih etmektedirler (Ahrendt et al. 2020:34). Google çalışanlarına yapılan bir ankette, çalışanların %20’si işyerinden çalışmaları gerekmediğini, %62’si işlerini iyi yapmak için bazen işyerinden çalışmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Forbes, 2020). Genel olarak çalışanlar, hibrit çalışmayı tercih ederek, haftada birkaç gün uzaktan çalışmayı istemektedirler (Ahrendt et al. 2021).

Covid-19 salgını sonrası uzaktan çalışmaya yönelik düzenlemelerin, hibrit çalışma modellerini içerecek bir biçimde yeniden revize edileceği öngörülmektedir (ILO, 2021:2). Hibrit çalışma biçimi, yalnızca bu çalışma biçimini benimseyen işyerlerini ve çalışanları etkilemekle kalmayacak, aynı zamanda işgücünün ulusal ve uluslararası hareketliliğini teşvik ederek ekonomiyi ve toplumun tamamını etkileyecektir (Grzegorzczek et al. 2021:2). Diğer yandan etkiler, uzaktan çalışma potansiyeline bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterecektir. Söz konusu potansiyeli belirleyen faaliyet gösterilen işkollarıdır. Örneğin ekonomisinde ticaret ve finans işkollarının büyük bir paya sahip olduğu Birleşik Krallık’ın, uzaktan çalışma bakımından yüksek bir potansiyeli mevcuttur (Lund et al. 2020:6).

Uzaktan çalışma, çalışan hakları bakımından birtakım sorunlar taşımakta olup, söz konusu sorunlar politika yapımcılar tarafından göz ardı edilmemelidir (Katsabian, t.y.:5). Covid-19 salgınında uzaktan çalışmaya yönelik araştırmalar gösteriyor ki, genel olarak uzaktan çalışmanın nasıl yapılacağına ilişkin *düzenleyici bir çerçevede olmaksızın* birçok ülkede ve işyerinde uzaktan çalışmaya çok hızlı bir geçiş yaşanmıştır. Uzun çalışma saatleri, sosyal izolasyon başta olmak üzere ortaya çıkan sorunları, bu çerçeveden yokluğuyla açıklayabilmek mümkündür (ILO, 2021:7). *Hibrit çalışma biçiminin kanuni bir çerçevesinin olması*, mevcut ve olası sorunların giderilmesinde önemli rol oynayacaktır.

2. Covid-19 Salgını Öncesi Uzaktan Çalışma

Sanayi Devrimi öncesi işler, ağırlıklı olarak aile içerisinde ve evlerde yapılmaktaydı (EFI, 2020:2). Örneğin, Fransa’da 1900’lerin başında her üç kadından biri, giysi ve bazı tüketim mallarını üretmek üzere evden çalışmaktaydı (ILO, 2020a:5). Sanayi Devrimi sonrası ise üretim süreci evlerden büyük fabrikalara, çalışanlar da ev eksenli işyerlerinden fabrikalara taşınmıştır. Söz konusu olgu, iki yüz yıldan fazla bir süre devam etmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanılmasıyla insanlar tekrar işten, eve dönmeye başlamıştır (EFI, 2020:2). Yani, ekonomide artan dijitalleşme ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, iş organizasyonlarının dönüştürülmesine katkı sağlamıştır (Vargas Llave et al. 2020a:3). İş görme ediminin işyeri dışında yerine getirilebilmesi, Covid-19 salgınından çok önce ortaya çıkmıştır. İş, işyeri dışında ve uzaktan yürütmenin farklı yolları bulunmakta olup, bu yollardan biri de “uzaktan çalışma”dır (Katsabian, t.y.:7). Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla uzaktan çalışma, 1970’lerde Kaliforniya’da bilgi ve teknolojileri endüstrisinde ortaya çıkmıştır. (Messenger aktaran ILO, 2020a:5). Uzaktan çalışmanın baskın bir çalışma biçimi haline geleceğine yönelik tahminler, 1980’lere dayanmaktadır (Ahrendt et al. 2020:31). 1980’lerin ve 1990’ların ortalarından itibaren *kişisel bilgisayarların internete bağlanmaları*, uzaktan çalışmanın daha geniş bir alana yayılmasını sağlamıştır (Sostero et al. 2020:5). Ne var

ki, uzaktan çalışma dünyanın her yerinde aynı hızla yayılmamıştır. Bu durum, 2020 yılı baharına kadar sürmüştür (Syndicat European Trade Union, BusinessEurope, SMEunited ve SGI Europe, 2021:16). Covid-19 salgını öncesi uzaktan çalışmanın düşük olmasının farklı sebepleri bulunmakta olup, söz konusu sebepler üç başlık altında aşağıda sıralanmıştır (Grzegorzczk et al. 2021:4).

- İşlerin ve görevlerin yapıları ile özellikleri
- Gerekli teknolojinin ve ekipmanın olmaması/yetersizliği
- Uzaktan çalışmanın neden olabileceği ikilem

Bir işyerinde uzaktan çalışmanın uygulanabilmesinde belirleyici olan faaliyet konusudur. Örneğin uzaktan çalışmaya, müşterilere yüz yüze hizmetin sunulduğu otelcilik faaliyeti uygun değilken; müşterilere telefonla hizmetin sunulduğu çağrı merkezi faaliyeti uygundur. Çalışan özelinde iş görme borcunun konusu da uzaktan çalışmanın uygulanıp uygulanmamasında bir gösterge olmaktadır. Örneğin uzaktan çalışma banka çalışanları için genel olarak uygunken, bankaların para taşıyan özel güvenlik görevlileri için uygun değildir. Belirtmek gerekir ki, salgınla birlikte sokağa çıkma yasağı başta olmak üzere kamu gücüyle getirilen kısıtlamalar ve yasaklamalar ile sosyal izolasyon neticesinde tüketicilerin online alışverişe yönelmesi gıda, meyve, sebze, giyim eşyaları, ayakkabı gibi ürünlerin satışı yapan mağazacılık sektörünün, uzaktan çalışma potansiyelini hem fark etmesini hem artırmasını sağlamıştır. Salgın öncesi birçok işyeri (banka, eğitim kurumları gibi) ve çalışan, e-imza, internet bağlantısı, laptop, yazıcı gibi gerekli teknoloji ve ekipmanın olmaması ya da yetersizliği nedeniyle uzaktan çalışmayı uygulanamamıştır. Uzaktan çalışmanın düşük olmasının diğer bir sebebi ise uzaktan çalışmanın neden olabileceği ikilem olarak gösterilen “ahlaki tehlikeler” ve “verimlilik” tir. Çalışanların, iş görme borcunu işverenin fiziki hakimiyeti dışında yerine getirdiği ve izlenemediği hallerde ortaya çıkması muhtemel ahlaki tehlikeler ile uzaktan çalışanların işyerinde çalışanlara göre terfi/kariyer olanaklarından yeterince yararlanamayacakları endişesi nedeniyle yaşanması muhtemel verimlilik kaybı olarak açıklanabilir (Grzegorzczk et al. 2021:8).

Uzaktan çalışma, tele çalışma ile evden çalışma kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaya başlanmıştır. Bundan dolayı tele çalışma (telework/Avrupa literatüründe), evden çalışma (homeworking), uzaktan çalışma (remote working) aynı anlamda olup, birbirlerinin yerine kullanılabilir (Baruch, 2001:114). Bu çalışmada da söz konusu kavramlarla eş anlamlı olacak bir biçimde “uzaktan çalışma” kavramı kullanılmıştır.

3. Hibrit Çalışma

3.1. Hibrit Çalışma Kavramı ve Özellikleri

Hibritin kelime anlamı “melez; iki farklı güç kaynağının bir arada bulunması” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, Genel Türkçe Sözlük, 2023). İşgücü piyasalarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması, işyeri ile uzaktan (ev/başka bir yer) çalışmanın birlikte uygulandığı karma bir kategori ortaya çıkmıştır (Katsabian, t.y.:5). Hibrit çalışma olarak adlandırılan bu kategori, özellikle Covid-19 salgınıyla birlikte işgücü piyasalarında yaygınlaşmıştır. Bahsi geçen çalışma biçiminde, çalışanlar bireysel veya

toplu iş sözleşmeleri uyarınca belirlenen çalışma sürelerinin bir kısmını işyerinden, bir kısmını uzaktan çalışmak suretiyle yerine getirmektedir (Grzegorzczk et al. 2021:11). Hibrit çalışma, *dönüşümlü tele çalışma* (alternating telework) (ETUC, 2003:10) ile *programlanmış uzaktan çalışma* (the scheduled remote work) (ILO ve EU, 2020:9) olarak da adlandırılmaktadır.

İşyerinden çalışmaya kıyasla hibrit çalışmada çalışanlar, *nerede çalışılacağı* konusunda daha fazla özgürlüğe sahiptirler (Ro, 2020). Çalışanlar, iş görme borcunun yalnızca bir kısmını işyerinde yerine getirdiklerinden, her çalışan için ayrı bir çalışma masasına ihtiyaç duyulmamaktadır (Grzegorzczk et al. 2021:12). Bu durum, *sıcak masa* kavramıyla açıklanmaktadır. Sıcak masa, çalışanların kendilerine ait çalışma masalarının bulunmadığı, kendilerine ayrılmış bölümde/alanda kullandıkları herhangi bir masayı veya boş bir masayı ifade etmektedir (Sangarandeniya et al. 2020:108). Böylelikle esnek bir işyeri alanı elde eden işverenler, işgücü değişimiyle ilgili risklere karşı da kendilerini korumaktadırlar (Grzegorzczk et al. 2021:12). Diğer yandan sabit masalar, telefonlar ve bilgisayarlar olmadan çalışanların uzaktan çalışabilmesi, onları günlük faaliyetlerinde *göçebe* haline getirmiştir (Bean et al. 2006:332, 333). Böylelikle işgücü piyasalarında dijital göçebe (Yang et al. 2019:324, 325), mobil bilgi işçisi (Erickson et al. 2014), mobil çalışma (Samek Lodovici et al. 2021:18), göçebe çalışma (Bean et al. 2006), sıcak ofis (Messenger et al. 2017:2), telemerkezler, telekotajlar (ETUC, 2003) gibi birçok yeni kavram kullanılmaya başlanmıştır.

Hibrit çalışma, karşılıklı *gönüllülük* esasına dayalı olmalıdır (Baruch, 2001:117). Gönüllülük, çalışanın hem memnuniyetini hem de verimliliğini artırmaktadır. Zira çalışanların uzaktan çalışmaya istekli ya da hazır olmamaları durumunda çalışanlardan beklenen olumlu sonuçlar alınamamaktadır (Baruch, 2001:117, 118, 120). Çalışma hayatında esas olan işin, işyerinde görülmesidir. Diğer bir ifadeyle kural olarak tüm işler, işyerinde görülebilir. Ancak, tüm işlerin uzaktan yerine getirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle hibrit çalışmanın uygulanabilmesinde belirleyici olan yapılan işin/hizmetin, uzaktan çalışmaya uygun olmasıdır (ILO, 2020a:5). Bunun için işin/hizmetin taşınması gereken ilk özellik, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla yerine getirilmesidir. Uzaktan çalışmanın uygulanabilirliği faaliyet gösterilen işkoluna göre farklılık göstermektedir. AB ülkelerinde uzaktan çalışmanın en yüksek olduğu işkolları sırasıyla finans (çalışanların %93’ü), bilgi ve iletişim teknolojileri (%79), gayrimenkul, profesyonel bilimsel faaliyetler, kamu yönetimi ve eğitim (%60-70); en düşük olduğu işkolları sırasıyla sağlık (%30), perakende satış (%27), konaklama/yemek hizmetleri (%16), imalat ve inşaat (%10-20) olduğu belirtilmektedir (Samek Lodovici et al. 2021:28). Öyleyse bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla uzaktan çalışabilirliği çok düşük olan konaklama, hastane, taşımacılık ve inşaat gibi bazı sektörlerin (Ahrendt et al. 2022:3) hibrit çalışmaya uygun olmadığı söylenebilir.

Hibrit çalışmanın başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, işin/hizmetin ne kadar teknolojik olduğuna bağlıdır (Katsabian, t.y.:28). Diğer bir ifadeyle işyerinin faaliyet konusunun hibrit çalışmaya uygunluğu arttıkça, çalışmadan

sağlanan verimlilikte artmaktadır. Örneğin uzaktan çalışma potansiyeli yüksek olan finans işkolunda harcanan zamanın dörtte üçü, verimlilik kaybı olmaksızın uzaktan gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir. Hibrit çalışmada, işin/hizmetin uzaktan görülebilmesi için gerekli teknolojik altyapı ile malzemenin ve iş araçlarının sağlanması gerekmektedir. Teknolojik altyapının kalitesinin de verimlilik üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Örneğin güvenilir ve hızlı internet bağlantısı, verimliliği artırmaktadır. Diğer yandan, bilgilerin gizliliği ve olası güvenlik ihlalleri gerekçesiyle uzaktan çalışma uygulaması sınırlanabilmektedir (ILO, 2020a:5).

Hibrit çalışma düzenlemeleri yer ve zaman bakımından esneklikle ilgili aşağıdaki hususları içermelidir: (Grzegorzcyk et al. 2021:11,12)

a) Çalışma alanlarının esnekliği: işyerinden veya uzaktan çalışma alanında harcanan minimum ve/veya maksimum sürelerin düzenlenmesi

b) Çalışma sürelerinin esnekliği: çalışma saatleri içinde veya dışında harcanan minimum ve/veya maksimum sürelerin düzenlenmesi

c) Yer ve zaman esnekliğini belirlemek ve izlemek için çerçeveler: uzaktan veya senkronize olmayan (haftalık, aylık, üç aylık veya yıllık) çalışma sürelerini hesaplamak için zaman dilimleri ve ekipler, departmanlar veya tüm organizasyon için işyerinde çalışılan günler dâhil olmak üzere bireyin dikkate alması gereken kısıtlamaların belirlenmesi

d) Uzaktan çalışan yerle ilgili düzenlemeler: uzaktan çalışılan alanın sağlıklı ve güvenli olmasının sağlanması

e) İş yaşam dengesine yönelik düzenlemeler: iş yaşam dengesinin sağlanması

3.2. Hibrit Çalışma Modelleri

Hibrit çalışma modelleri, işyerinin faaliyet konusu, fiziki alanı, çalışanların vasıf düzeyi gibi birden fazla faktöre bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Böylelikle uygulamada farklı hibrit çalışma modelleri ortaya çıkmaktadır. Bu modellerin tarafların isteklerine göre şekillenmesi gerek işverenlerin gerekse çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması bakımından önemlidir. Zira hibrit çalışma modellerinin sayma yöntemiyle kanunla düzenlenmesi, hibrit çalışmanın getireceği esnekliği sınırlandırabilir. Bu çalışma modellerine ilişkin farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Buna göre Hibob (t.y.) hibrit çalışma modellerini; *isteğe bağlı/ihityaca bağlı, bölünmüş haftalar, vardiyalı çalışma ve hafta hafta çalışma modeli* olmak üzere dörde ayırarak incelemiştir. Söz konusu sınıflandırma, *uzaktan ve/veya işyerinde çalışılan süre* esas alınarak yapılmıştır.

a) İsteğe bağlı/ihityaca bağlı çalışma modeli: çalışanlar diledikleri bir günde uzaktan çalışmayı seçebilmektedirler. Özellikle birisiyle buluşacakları gün işyerine gelmek isteyenler veya gün boyunca sessiz bir yere ihtiyaç duyanlar için uygundur. Covid-19 salgınında sosyal mesafe önlemlerine uyulması amacıyla bazı işverenler, işyerinden çalışmak isteyenler için bir talep süreci oluşturmuştur. Böylelikle işyerlerinde oluşabilecek olası kalabalıkların önüne geçilmiştir.

b) Bölünmüş haftalar modeli: çalışanların haftanın iki ile üç günü uzaktan çalıştığı ve iki ile üç günü işyerinde çalıştığı modeldir. Bu modeli kullanan işverenler, işyerinin kullanımını bir hafta içerisinde farklı departmanlara ayırmaktadır. Örneğin işyerine pazarlama departmanı pazartesi ve çarşamba günleri; bilgi işlem departmanı salı ve perşembe günleri gelmektedir. Karma bir model olan bölünmüş haftalar modeli, yöneticilerin ekipleriyle iletişim halinde kalmasını sağlamak ve yüz yüze toplantılara imkân tanımaktadır.

c) Vardiyalı çalışma modeli: çalışanlar uzaktan çalışma ile işyerinde sabah veya akşam olmak üzere farklı vardiyalarda çalışmaktadırlar. Diğerlerine göre, daha zor bir modeldir. Çünkü çoğunlukla çalışanlar, sabahın erken saatlerinde veya geç saatlerde çalışmayı zor bulduğundan vardiyalar halinde çalışmayı tercih etmemektedirler.

d) Hafta hafta çalışma modeli: çalışanların haftalık olarak uzaktan veya işyerinden çalıştığı modeldir. Böylelikle, büyük ekipler aynı anda işyerini kullanabilmektedirler.

Başka bir çalışmada (Lenka, 2021:2688, 2689) hibrit çalışma modelleri; uzaktan çalışma, işyeri merkezli çalışma ve öncelikli işyeri, uzaktan çalışma izinli olmak üzere üç ayırarak incelenmiştir. Bahsi geçen sınıflandırma, *çalışılan yer* esas alınarak yapılmıştır.

a) Uzaktan çalışma modeli: genellikle uzaktan çalışılmakla beraber ihtiyaç duyulan hallerde ya da acil bir durumda işyerine ay içerisinde birkaç gün gelinmektedir. Fiziki bir işyeri olmakla beraber çalışanlar işyerini sık kullanmamaktadırlar.

b) İşyeri merkezli çalışma modeli: çalışanlar ile yöneticilerin çalışma düzenleri birbirinden farklıdır. Çalışanlar haftada iki veya üç gün işyerine gelirken, yöneticiler ve üst düzey yöneticiler genellikle işyerinden çalışmaktadırlar.

c) Öncelikli işyeri, uzaktan çalışma izinli model: ağırlıklı olarak işyerinde çalışılmakla beraber uzaktan çalışma da mevcuttur. Çoğu çalışan, düzenli olarak işyerine gelmektedir. Ne var ki uzaktan çalışanlar, kendilerini dışlanmış hissedebilmekte ve çalışanlar arasında iletişim azalabilmektedir. Yöneticiler, toplantı veya buna benzer hallerde/durumlarda herkesin sanal olarak katılmasını sağlayarak, uzaktan çalışanların dışlanmış hissetmelerini engelleyebilirler.

Hibrit çalışma potansiyeli, işyeri ve çalışan düzeyinde farklılık gösterebilmektedir. Çalışan düzeyinde hibrit çalışma potansiyelinin tespiti, genellikle çalışanların organizasyonda üstlendikleri rollerin belirlenmesiyle başlamaktadır. Buna ilaveten kişisel özellikler (bireysel koşullar, yaş, kıdem gibi), uzaktan çalışmayı organize etmek için ek kriterler olabilmektedir (Grzegorzcyk et al. 2021:15). Böylelikle çalışanların memnuniyeti de sağlanmaktadır. Kısmen esnek çalışmaya ihtiyaç duyan 50 yaş üstü çalışanlarında, hibrit çalışmaktan memnun oldukları görülmektedir. Aynı zamanda bu yaş grubundaki bazı çalışanlar için işi daha sürdürülebilir hale getirerek, daha uzun süre çalışma hayatında kalmalarına katkı sağlamaktadır (Predotova et al. 2021).

Hibrit çalışma modelinin doğru belirlenmemesi halinde ne yüz yüze çalışmanın etkileşimine ne de çalışanların arzuladığı uzaktan çalışmanın eşitlikçiliğine sahip

olunabilecektir (Ro, 2020). Dolayısıyla optimum toplu esneklik, bireysel esneklikten önce uygulanmalıdır. Zira bireysel esneklik, ekiplerin ve departmanların işleyiş üzerinde negatif dışsallıklara yol açabilmektedir. Bu dışsallıklar yalnızca verimliliği olumsuz etkilememekte, aynı zamanda ekip üyelerinin işbirliğini de olumsuz etkileyerek çalışanların stresini artırmaktadır (Grzegorzcyk et al. 2021:15).

3.3. Hibrit Çalışmanın Olumlu ve Olumsuz Yanları

Hibrit çalışma, işyerinden ve uzaktan çalışmanın olumlu yanlarını bir araya getirmektedir. Şöyle ki, çalışanlara bir yandan organize bir yapı ve sosyallik, diğer yandan bağımsızlık ve esneklik sunmaktadır (Ro, 2020). Söz konusu olumlu yanların ortaya çıkması için doğru hibrit çalışma modelinin belirlenmesi önemlidir. Örneğin modelin ağırlıklı olarak uzaktan çalışacak şekilde belirlenmesi, iş-yaşam arasındaki sınırın bulanıklaşmasına neden olabilmektedir (ILO, 2020b:17). Aynı zamanda çalışanların normal çalışma saatleri dışında telefon, e-posta veya mesajlar aracılığıyla sürekli erişilebilir hale gelmesine de yol açabilmektedir. “Her zaman ulaşılabilir olma” hali, ağır iş yükleri ve fazla çalışmayla birlikte durumu daha da ağırlaştırabilmektedir (Vargas Llave et al. 2020b). Zira çoğu araştırmada uzaktan çalışanların, genellikle işyerinden çalışanlara göre iş sözleşmelerinde belirlenen normal çalışma saatlerinden daha fazla çalıştıkları belirlenmiştir (ILO, 2021). Ne var ki, yapılan fazla çalışmalar ücretlendirilmediği için kayıtdışı fazla çalışmaya neden olmaktadır (Vargas Llave et al. 2020a:26). Eurofound tarafından yapılan bir araştırmada, uzaktan çalışanlar arasında iş yaşam dengesinin bozulmasının, uzun çalışma saatlerinin ve yetersiz dinlenmenin çok yaygınlaştığı belirtilmektedir (Vargas Llave et al. 2020b).

Hibrit çalışma, bahsi geçen olumsuzlukların en aza indirilmesi bakımından görece daha iyidir. Gerek işe gidip gelme için harcanan sürenin azaltılması gerekse sürekli ulaşılabilir olma halinin daha aza indirilmesi sayesinde, iş yaşam dengesi sağlanabilmektedir. Çalışmanın sosyal boyutunun içerisinde çalışanların yeni ilişkiler kurmaları ve bunları geliştirmeleri, diğer çalışanlarla etkileşim içinde olmaları, birbirlerinden yeni şeyler öğrenmeleri ve gerektiğinde birbirlerini desteklemeleri yer almaktadır (Ahrendt et al. 2020:40). Dolayısıyla sürekli uzaktan çalışma, sosyal izolasyona neden olabileceği potansiyeline sahiptir (Baruch, 2001:116). Aynı zamanda çalışanların, yöneticileri ve çalışma arkadaşlarıyla arasında sosyal kopukluklara yol açabilmektedir (Fana et al. 2020:30). İzolasyon hissi de çalışanların performansını, verimliliğini ve memnuniyetini olumsuz etkilemektedir (Samek Lodovici et al. 2021:61). Hibrit çalışma ise çalışanların sosyal izolasyonu önleyebilmekte veya önemli ölçüde azaltabilmektedir. Zira çalışanlar, hem evin sakin atmosferinde çalışabilmekte hem de işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini koruyabilmektedirler (Baruch, 2001:116,120). Aynı zamanda işyerinden çalışma çalışanların, kendi aralarında fikir alışverişi yapmalarına da imkân tanımaktadır.

Sürekli uzaktan çalışma, genellikle çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaktadır. Örneğin işyerinden çalışan biri, sağlık nedeniyle bir veya iki gün izin alarak dinlenebilmektedir. Ne var ki, bu ayrıcalıktan sürekli uzaktan çalışanlar yararlanamamaktadırlar (Baruch,

2001:124). Hibrit çalışmayla birlikte çalışanlar, bundan tekrar faydalanabilirler. Bilindiği üzere işyerinden çalışanların, terfi ve kariyer gelişiminde, uzaktan çalışanlara göre daha avantajlıdır. Zira işyerinden çalışanlar, uzaktan çalışanlara göre bilgi akışı üzerinde daha fazla kontrole sahiptirler ve ne kadar iş yaptıklarını yönetime daha kolay aktarabilmekte, ayrıca kariyer gelişimlerine yardımcı olabilecek gayri resmi ağlar kurabilmektedirler (Grzegorzcyk et al. 2021:9). Böylelikle hibrit çalışma aracılığıyla çalışanlar, terfi ve kariyer olanaklarından yeterince yararlanabilirler. Yeni işe başlayan ve deneyimsiz kişilerin, sürekli uzaktan çalışma halinde işi nasıl öğreneceği sorunu ortaya çıkmaktadır (EFI, 2020:3). Bu sorunun, hibrit çalışmayla çözülebileceği mümkündür.

Hibrit çalışma, işverenlere de birtakım olumlu katkılar sağlamaktadır. Bu katkılardan en somutu, işyeri alanında sağlanan tasarruftur (Baruch, 2001:118). İşyeri tamamen ortadan kalkmayacağından işverenlerin ne kadar büyüklükte bir işyeri tutacakları ve uzaktan yönetimi nasıl sağlayacakları önemlidir. İşyerinin büyüklüğüne de kısmen veya tamamen işyerinden yürütülmesi gereken işler göz önünde bulundurularak belirlenebilir. Ayrıca çalışanların yüz yüze iletişimlerini artırmak amacıyla çalışma alanları dışında kahve köşeleri ve oturma grupları gibi alanlarda oluşturulabilirler (Grzegorzcyk et al. 2021:12). Çalışanların dönüşümlü olarak işyerinden çalışmasıyla birlikte elektrik, su, doğalgaz, temizlik, çay, kahve gibi giderlerin azalması, işverenlerin tasarruf etmesini sağlamaktadır. Örneğin Covid-19 salgınından önce yapılan anketlerde de ABD’deki on işverenden yaklaşık altısı uzaktan çalışmayla birlikte maliyet tasarrufu yaptıklarını belirtmişlerdir (Global Workplace Analytics aktaran Samek Lodovici et al. 2021:63). Çalışanların memnuniyetinin ve verimliliğinin artması, işyerinin performans göstergelerini de iyileştirmektedir (OECD, 2020:11).

Uzaktan çalışmayla birlikte çalışanların mahremiyetinin ihlal edilebileceği belirtilmektedir. İşverenler, genellikle çalışanları hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler (Katsabian, t.y.:13). Dolayısıyla çalışanların mahremiyetini ihlal eden izleme sistemleri, kurabilirler (Vargas Llave et al. 2020b). Hibrit çalışmayla çalışanların sürekli izlenmesinin yaratacağı olası baskılar ve mahremiyet ihlalleri sınırlanabilir ancak yeterli olmayabilir. Dolayısıyla konuya ilişkin kanuni düzenlemeler yapılması yerinde olacaktır.

Hibrit çalışmanın olası olumsuzluklarından biri de çalışanların uzaktan çalıştıkları günlerde işin görülmesinden kaynaklı giderlerin işverenler tarafından karşılanmamasıdır. Yapılan bir çalışmada, evden bir yıl çalıştıktan sonra çalışanların %42’sinin evde temel ofis malzemelerinin bulunmadığını ve her on kişiden birisi işlerini yapmak için yeterli internet bağlantısına sahip olmadığını ifade etmişlerdir. Yine çalışanların %46’dan fazlası, işverenlerin uzaktan çalışma masrafları konusunda kendilerine yardım etmediklerini belirtmişlerdir (Microsoft, 2021). Bundan dolayı hibrit çalışmada işin görülmesinden kaynaklı giderlerin çalışanlara yüklenmemesi için kanuni düzenlemeler yapılması gerekmektedir.

4. Hibrit Çalışmaya İlişkin Öneriler

Hibrit çalışmaya yönelik kanuni düzenlemelerin mevcudiyeti, çalışan haklarının korunması ve güvence altına alınması bakımından önemlidir. Bununla beraber

hibrit çalışmanın sağladığı avantajlardan hem çalışanların hem işverenlerin yararlanabilmesi için taraflara bir seçim alanının da tanınması gerekmektedir (Predotova et al. 2021). Öncelikli olarak kanuni düzenlemeler aracılığıyla hibrit çalışanlar ve hibrit çalışmayanlar eşit şekilde korunmalı, işyerinde çalışanların fiziksel ile sanal mevcudiyetinin sağlıklı bir şekilde harmanlanması için asgari koşullar oluşturmalıdır (Grzegorzcyk et al. 2021:18). İşverenler, çalışanların işyerinden ve uzaktan çalışmalarını kolaylaştırmak için rehberlik hizmeti sunacak ve onların özel ihtiyaçlarını karşılayacak düzenlemeleri yönetim

hakları dâhilinde yapılmalıdır. Örneğin, kişisel tercihlerin yaratacağı kaotik durumlardan kaçınmak için ekiplerin ve departmanların görevleri dikkate alınarak uzaktan çalışmaya ilişkin kurumsal yönergeler oluşturabilirler (Grzegorzcyk et al. 2021:15, 18).

Hibrit çalışmanın beraberinde getirdiği birtakım zorluklar bulunmaktadır. Bahsi geçen zorluklar dört ana başlıkta altında toplanarak, bunlara ilişkin çözümlerle birlikte aşağıdaki tabloda özet halinde yer verilmiştir.

Hibrit Çalışma Alan(lar)ı	Hibrit Çalışma Araçları	Hibrit Çalışma Kültürü	İnsanların, görevlerin ve rollerin planlanması ve koordinasyonu
<ul style="list-style-type: none"> • İşyerini yeniden düzenlemek • Sağlıklı ve güvenli bir uzak çalışma alanı sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> • İşin görülmesi için gerekli olan iş araçlarını ve malzemelerini tam ve doğru bir biçimde sağlamak • İş araçlarının ve malzemelerinin sağlık kurallarına uygun kullanılmasını sağlamak 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrollden ve izlemeden, güvene dayalı işbirliğine geçişi sağlamak • Uzaktan çalışanları adil bir şekilde süreçlere dahil etmek 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimum toplu esneklik potansiyelini belirlemek • Bireysel esneklik potansiyelini belirlemek

Şekil 1. Hibrit Çalışmanın Zorlukları ve Bunlara Yönelik Çözüm Yolları

Kaynak: Grzegorzcyk et al. 2021 adlı çalışmadan yararlanılarak (tarafimca) hazırlanmıştır.

Hibrit çalışma alan, işyeri ve uzaktan (ev/başka bir yer) çalışılan alan olmak üzere en az iki ayrı mekândan oluşmaktadır. Söz konusu alan, farklı fiziki mekânların teknolojik araç ve gereçler aracılığıyla bir araya getirilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Eş zamanlı olarak uzaktan ve işyerinden çalışanların gerek görünümlü gerekse sesli konuşabildikleri alandır. İşyerinden çalışanlar ile uzaktan çalışanların kolaylıkla ve hızlıca iletişim kurabilecekleri *hibrit alanlar* oluşturulmalıdır. Çalışanlar dönüşümlü bir biçimde işyerinde çalıştıklarından, ihtiyaç duyulan işyeri alanı genel olarak küçülmektedir. Bununla beraber işyerinin büyüklüğü belirlenirken bir arada çalışması gereken departmanlar olup olmadığı, çalışanların sosyalleşmesine imkân verecek alanlara ihtiyaç duyulup duyulmadığı gibi hususları da göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Grzegorzcyk et al. 2021:18). Çalışanın iş görme borcunun bir kısmını işverenin fiziki hâkimiyeti dışında yerine getirmesi, işverenin uzaktan çalışılan alana ilişkin sorumluluğunu ortadan kaldırmamaktadır. Bu doğrultuda işin niteliğini dikkate almak suretiyle çalışanları iş sağlığı ve güvenliği önlemleri konusunda bilgilendirmek, eğitim vermek ve sağladığı ekipmanlarla ilgili gerekli iş güvenliği tedbirleri almalıdır (4857 S. K. m.14/6).

Hibrit çalışmanın gerçekleştirilmesinin ön koşullarından biri de işin görülmesi için ihtiyaç duyulan araç ve gereçlerin tam ve doğru bir biçimde sağlanmasıdır. Çalışanların, uzaktan çalışma için uygun araçlar sağlanması halinde uzaktan çalışma yapmaya daha istekli olduğu bilinmektedir (Statista, 2021). Ayrıca üretim maliyetinin zorunlu olması ilkesine dayalı olarak işveren tarafından uzaktan çalışmanın, maliyetlerinin karşılanması (Corbetta, 2020) uygun olacaktır. Söz konusu araç ve gereçler ihtiyaç analizi yapılarak tespiti edilmesi ve kural olarak işveren tarafından karşılanması gerekmektedir. Daha sonra işverenler

tarafından iş araçlarının ve malzemelerinin çalışanların beden ve ruh sağlığına uygun bir biçimde kullanılması için gerekli önlemler alınmalıdır.

Çalışanların performanslarını ve davranışlarını izlemek için kullanılan teknolojik yöntemler karşısında kişilerin mahremiyetlerini koruyacak düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu düzenlemelerle siber saldırılara karşı korumadan, çalışanlardan veri toplama konusunda şeffaf standartları belirlemeye kadar bir dizi değişen güvenlik ve gizlilik ihtiyaçları karşılanmalıdır (OECD, 2020:15,16). Çalışanların sürekli olarak kontrol edilmesinin ve izlenmesinin, psikolojik baskıya yol açması muhtemeldir. Bu kapsamda işverenlerin de çalışanları kontrol etmek ve izlemek yerine onlarla güvene dayalı işbirliği yaparak, onları adil bir şekilde süreçlere dâhil edecekleri uygulamaları tercih etmeleri gerekmektedir. Dolayısıyla hibrit çalışma kültüründe çalışanlarla güvene dayalı ilişki kurulması bir gerekliliktir.

Hibrit çalışma modelinin belirlenmesinde ana unsur, işyerinin faaliyet konusudur. Ancak işyeri genelinde uygulanan hibrit çalışma modeli, optimum esnekliği sağlamak için departmanlar ve çalışanlar özelinde farklılaşabilir. Bu halde de ek organizasyon yükümlülükleri ortaya çıkarabilmektedir. Özellikle çalışanların, görevlerin ve rollerin planlanmasında ile koordinasyonunda, toplu esneklik potansiyeli belirlendikten sonra çalışan memnuniyeti sağlamak amacıyla bireysel esneklik potansiyelinin de değerlendirilmesi önemlidir².

Uzaktan çalışma, hem ulusal hem de bireysel düzeyde insanlar ile çevre arasındaki ve özellikle yerel ekonomiyle olan ilişkinin uyumlaştırılmasına yardımcı olabilir (Baruch, 2001:119). Dolayısıyla insana yakışır uzaktan çalışmayı

² "Hibrit Çalışma Modelleri" başlığı altında bireysel ve toplu esneklik hususuna yer verilmiştir. Bkz. s.5.

teşvik edecek politikaların geliştirilmesi gerekmektedir (ILO, 2020b:14). Uzaktan çalışma halinde çalışanların, iş yüklerinin azaltılacağı ve ara dinlenmelerini rahatlıkla kullanabildiği bir kültür yaratılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Microsoft, 2021).

5. Sonuç

Hibrit çalışma, işyerinden ve uzaktan çalışmanın bir arada uygulandığı yarı esnek bir çalışma biçimidir. Bu çalışma biçimini, birçok işyeri ve çalışan ilk kez salgınla birlikte deneyimlemiştir. Dışsal etkilerden kaynaklı ve ihtiyaç nedeniyle yaygınlaşan hibrit çalışma biçimine yönelik gerek ulusal gerek uluslararası düzenlemelerin olmadığı görülmektedir. Her ne kadar bazı ülkelerde uzaktan çalışmaya yönelik düzenlemeler mevcut olsa da, söz konusu düzenlemeler hibrit çalışma biçimini içerecek biçimde güncellenmesi gerekmektedir. Zira hukuki düzenlemelerin yokluğu ya da yetersizliği olumsuz çalışma koşullarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Üstelik hibrit çalışmayla birlikte çalışma hayatında bireysellik öne çıktığı için kamu eliyle yapılan düzenlemelerin önemi bir kat daha artmaktadır. Bu kapsamda Avrupa 2002 tarihli Tele Çalışma Çerçeve Sözleşmesinde uzaktan çalışmayla ilgili belirtildiği üzere, yalnızca işin yapılma şeklini değiştiren hibrit çalışma, çalışanın istihdamı durumunu etkilememeli ve hibrit çalışanlar işverenin diğer çalışanlarıyla aynı haklara sahip olmalıdırlar. Hibrit çalışma biçiminin ilk uygulamada ortaya çıkması ne tür düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu göstermesi bakımından yol göstericidir. Öncelikli olarak keyfi uygulamaları önlemek amacıyla hibrit çalışma modelinin iş sözleşmesi kurulurken belirlenmesi, daha sonra bu modelde yapılmak istenen değişikliklerin çalışanın aleyhine ise yazılı onayının alınması, çalışana uzaktan çalışan günlerde bağlantıyı kesme hakkının tanınması ve ara dinlenmelerin kullanılmasının sağlanması gibi hususlara yönelik düzenlemelerin yapılması yerinde olacaktır. Diğer yandan hibrit çalışmanın amacına hizmet edebilmesi için esneklik ile çalışan hakları arasındaki denge gözetilerek çalışanlara ve işverenlere bir seçim alanının da bırakılması gerekmektedir.

Hibrit çalışma, esneklikle ilgili çalışan kesimi başta olmak üzere kamuoyundaki mevcut kaygıların giderilmesinde rol model olabilir. Hibrit çalışma biçimi, sürekli uzaktan çalışma ve sürekli işyerinden çalışmanın sakıncalarının en aza indirilmesi bakımından önemlidir. Öncelikli olarak çalışanlar açısından sürekli uzaktan çalışma halinde ağır işyükü, fazla çalışma, her zaman ulaşılabilir olma, iş-özel yaşam sınırının bulanıklaşması, işin görülmesinden kaynaklı maliyetlerin çalışanlara yüklenmesi, sosyal izolasyon; sürekli işyerinde çalışma halinde ise işe gidip gelme için harcanan sürenin artması, iş yaşam dengesinin bozulması gibi olumsuzlukların ortadan kaldırılması ya da azaltılmasını sağlayabilir. Hibrit çalışma işverenlere de birtakım avantajlar sağlamaktadır. İşyerinin fiziki alanının küçülmesi başta olmak üzere elektrik, su, doğalgaz, temizlik, çay, kahve gibi tüketimlerin azalmasına bağlı olarak genel giderlerden tasarruf etmelerini sağlamaktadır. Ne var ki, uzaktan çalışmayı ilk kez uygulayan işverenlerin teknolojik araç ve gereçler ile altyapı için harcamalar yapması, maliyet artışına neden olabilmektedir. Hibrit çalışmayla birlikte işin görülmesi esnasında yöneticiler ile çalışanların fiziksel olarak daima bir arada olmaması,

yönetim hakkının içeriğinde de değişikliklere yol açmaktadır. Bu halde işverenlerin, çalışanları daha fazla izlemek ve denetlemek yerine güvene dayalı bir yönetim anlayışı benimsemeleri gerekmektedir.

Hibrit çalışma, işverenlere iş sağlığı ve güvenliği bakımından ek yükümlülükler getirmektedir. Şöyle ki, işverenlerin yalnızca işyerine yönelik değil, aynı zamanda uzaktan çalışılan alana ilişkin yerine getirmesi gereken iş sağlığı ve güvenliği sorumlulukları ve yükümlülükleri bulunmaktadır. Benzer biçimde çalışanların kendi iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasındaki rolleri ve etkinlikleri artmaktadır. İki farklı fiziki mekânın olması neticesinde parçalı bir görünüm arz eden işyerlerindeki, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının devlet tarafından izlenmesi ve denetlenmesi asli unsur haline gelmektedir. Bu nedenle etkin bir denetim mekanizmasını sağlayacak kanuni düzenlemeler yapılmalıdır.

İşgücü piyasalarında esneklikle birlikte çalışanların elde edebilecekleri en önemli avantajların arasında iş yaşam dengesinin sağlanması gösterilmektedir. Ne var ki, Covid-19 salgınıyla birlikte sürekli bir biçimde uzaktan çalışmanın, beklenenin tam aksine iş yaşam dengesini olumsuz etkileyebileceği görülmüştür. Dolayısıyla hibrit çalışma modelinin iş yaşam dengesinin üzerindeki etkisinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Uygulamada farklı hibrit çalışma modellerinin olduğu görülmektedir. Hem işyeri hem de çalışan düzeyinde uygun hibrit çalışma modelinin belirlenmesi için belli kriterlerin esas alınması gerekmektedir. İşyerinin faaliyet gösterdiği işkolu, yapılan işte ne kadar bilgi ve iletişim teknolojileri kullanıldığı gibi genel kriterler ile yaş, cinsiyet, medeni durum gibi bireysel kriterler göz önünde bulundurulmalıdır. Böylelikle bireysel ve toplu esneklik potansiyeli de optimize edilmektedir. Aynı zamanda bireysel kriterlerin dikkate alınması çalışanların memnuniyetini, verimliliğini ve işyerine bağlılığını artırabilmektedir. Ne var ki, çalışan özelinde farklı çalışma biçimlerinin varlığı, işverenler için ek organizasyon yükümlülüklerine neden olabilmektedir.

Gittikçe yaygınlaşacağı öngörülen hibrit çalışmanın işgücü piyasaları üzerindeki orta ve uzun vadeli etkileri henüz bilinmemektedir. Bu yönüyle de araştırılması ulusal ve uluslararası işgücü piyasalarında izlenecek politikalar bakımından yol gösterici olacaktır.

Kaynakça

- Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leonçikas, T., Mascherini, M., Riso, S., & Sandor, E. (2020). COVID-19, Living, working and COVID-19. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20059en.pdf (erişim tarihi: 10.10.2021).
- Ahrendt, D., Mascherini, M., Nivakoski, S., & Sándor, E. (2021). Living, working and COVID-19, Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21064en.pdf (erişim tarihi: 10.04.2022).
- Ahrendt, D., Cabrita, J., Clerici, E., Hurley, J., Leonçikas, T., Mascherini, M., Riso, S., & Sandor, E. (2022). Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef22042en.pdf (erişim tarihi: 10.10.2022).
- Baruch, Y. (2001). The Status of Research on Teleworking and An Agenda for Future Research. *International Journal of Management Review*, 3(2), 113-129.

- Bean, C. J., & Eisenber, E. M. (2006). Employee sensemaking in the transition to nomadic work. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 210-222. <https://doi.org/10.1108/09534810610648915>.
- Bean, C. J., & Hamilton, F. E. (2006). Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in the brave new workplace. *Human Relations*, 59(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/00187267060604177>.
- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H. (2020). COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27344/w27344.pdf (erişim tarihi:10.10.2021).
- Corbetta, M. (2020). Exploring policy options on teleworking: Steering local economic and employment development in the time of remote work. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers 2020/10. https://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/exploring-policy-options-on-teleworking_5738b561-en (erişim tarihi:10.10.2021).
- EFI. (Employers' Federation of India) (2020). Work From Home (A Policy Prescription). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/-act_emp/documents/newsitem/wcms_755686.pdf (erişim tarihi: 20.12.2021).
- Erickson, I. Jarrahi, M. H., Thomson, L., & Sawyer, S. (2014). More Than Nomads: Mobility, Knowledge Work, and Infrastructure. http://www.jarrahi.com/publications/EGOS_Erickson_Subtheme52.pdf (erişim tarihi: 12.12.2021).
- ETUC (European Trade Union Confederation). (2003). Voluntary agreement on Telework. https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/201909/Telework_ETUC%20interpretation%20guide%20-%20EN.pdf (erişim tarihi: 12.12.2021).
- Fana, M., Milasi, S., Napierała, J., Fernandez-Macias, E., & González Vázquez, I. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis (JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology). https://joint-research-centre.ec.europa.eu/publications/telework-work-organisation-and-job-quality-during-covid-19-crisis-qualitative-study_en (erişim tarihi:04.10.2021).
- Forbes. (2020). Google CEO Sundar Pichai Calls for 'Hybrid' Work-From-Home Model. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/09/28/google-ceo-sundar-pichai-calls-for-a-hybrid-work-from-home-model/?sh=2252e661e9cf> (erişim tarihi:02.10.2021).
- Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nursk, L., & Schraepen T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. *Policy Contribution*, 14 (21), 1-22.
- Hibob, (t.y.). The advantages of the Hybrid Work Model. <https://www.hibob.com/guides/hybrid-working-model-advantages/> (erişim tarihi:20.04.2022).
- ILO (International Labor Organization) & EU (Europe Union). (2020). Telework (Online training series International and EU Labour Standards Background paper). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/genericdocument/wcms_753334.pdf (erişim tarihi:10.10.2021).
- ILO (International Labor Organization). (2020a). Working from Home: Estimating the worldwide potential. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_743447.pdf (erişim tarihi:10.10.2021).
- ILO (International Labor Organization). (2020b). Teleworking During the COVID-19 Pandemic and Beyond, A Practical Guide. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf (erişim tarihi:10.10.2021).
- ILO (International Labor Organization). (2021). Teleworking arrangements during the COVID-19 crisis and beyond. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---ddg_p/documents/publication/wcms_791858.pdf (erişim tarihi:10.11.2021).
- Katsabian, T. (t.y.). The Telework Virus: How The Covid-19 Pandemic has Affected Telework and Exposed Its Implications for Privacy and Equality. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3684702. (erişim tarihi:04.10.2021).
- Llave Vargas, O., Mandl, I., Weber, T., & Wilkens, M. (2020a). Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age. New forms of employment series, Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/337167>.
- Llave Vargas, O., & Weber, T. (2020b). Telework and the 'right to disconnect'. <https://socialeurope.eu/telework-and-the-right-to-disconnect> (erişim tarihi:15.11.2021).
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. (Editör: Stephanie Strom). McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries> (erişim tarihi:05.10.2021).
- Messenger, J., Llave Vargas O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., & Wilkens, M. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/425484>.
- Microsoft. (2021). The Next Great Disruption is Hybrid Work are We Ready. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (erişim tarihi:20.12.2021).
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2020). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? OECD Tackling the Coronavirus (Covid-19), Contributing to the Global Effort. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135250-u15liwp4jd&title=Productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-COVID-19-era. (erişim tarihi:04.10.2021).
- Samek Lodovici, M. vd. (2021). The impact of teleworking and digital work on workers and society (Special focus on surveillance and monitoring, as well as on mental health of workers). Publication for the committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament. <https://doi.org/10.2861/691994>.
- Predotova, K., & Vargas L., O. (2021). Workers want to telework but long working hours, isolation and inadequate equipment must be tackled. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2021/workers-want-to-telework-but-long-working-hours-isolation-and-inadequate-equipment-must-be-tackled> (erişim tarihi:19.12.2021).
- Ro, C. (2020). Why the future of work might be 'hybrid'. <https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid> (erişim tarihi:10.12.2021).
- Sangarandeniya, Y.M. S.W.V., & Ranasinghe, V. (2020). Flexible Working and Work Life Balance. Contemporary Developments in Human Resource Management. (97-111). Sri Lanka: Department of Human Resource Management, University of Kelaniya. https://www.researchgate.net/publication/340983177_Flexible_Working_and_Work-Life_Balance (erişim tarihi:10.10.2021).
- Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macias, E., & Bisello, M. (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?. European Commission. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/publications/teleworkability-and-covid-19-crisis-new-digital-divide_en (erişim tarihi:10.10.2021).
- Statista (The Statistics Portal for Market Data). (2021). <https://www.statista.com/statistics/1111394/attitudes-on-remote-work-for-employees/> (erişim tarihi:20.04.2022).
- Syndicat European Trade Union, BusinessEurope, SMEunited ve SGI Europe. (2021). Implementation of the ETUC/BusinessEurope/SMEunited/SGI Europe Framework agreement on Digitalisation. https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/202201/Implementation%20of%20the%20Digitalisation%20agreement_1st%20Joint%20report.pdf (erişim tarihi:10.01.2022).
- Taylor, H., Florisson R., & Hooper, D. (2021). Making Hybrid Inclusive-A Guide For Employers. <https://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/lums/work-foundation/EmployersGuide.pdf> (erişim tarihi:20.01.2022).
- TDK (Türk Dil Kurumu). (2023). Genel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/> (erişim tarihi:04.01.2023).

Yang, E., Bisson, C., & Eaton Sanbor, B. (2019.) Coworking space as a third-fourth place: changing models of a hybrid space in corporate real estate, *Journal of Corporate Real Estate*, 21(4), 324-345.

Weber, T., Hurley, J., & Adăscăliței, D. (2021). Employment and labour markets COVID-19: Implications for employment and working life. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/160624>.