

Hibrit Çalışma 8

Sema Alimoğlu Özkan¹

Özet

Hibrit çalışma, dijitalleşme ve küresel etkileşimle birlikte günümüz iş dünyasının öne çıkan çalışma biçimlerinden biri hâline gelmiştir. Örgütler için hibrit modele geçiş, rekabet gücünü sürdürmek açısından stratejik bir tercih olmaktan öte zorunluluk niteliği taşımaya başlamıştır. Günümüz iş dünyasında çalışma biçimlerinin dönüşümü, dijitalleşmenin hızlanması, küresel rekabetin artması ve iş gücü beklentilerinin köklü biçimde değişmesiyle birlikte derin bir ivme kazanmıştır. Bu dönüşümün merkezinde yer alan hibrit çalışma modeli, yalnızca mekânsal bir esneklik biçimi olarak değil; örgütsel işleyişi, liderlik anlayışını, çalışan deneyimini ve örgüt-çalışan ilişkisinin doğasını yeniden tanımlayan çok boyutlu bir paradigma değişimi olarak değerlendirilmektedir. COVID-19 pandemisi, bu dönüşümü hızlandıran en kritik kırılma noktalarından biri olmuştur. Zorunlu uzaktan çalışma deneyimi, örgütlere teknolojik kapasite, çevik karar alma, dijital iletişim ve esneklik gibi alanlarda beklenmedik bir deneysel ortam sunmuş; pek çok işletme, geleneksel çalışma modellerinin sürdürülebilirliğini yeniden değerlendirmek zorunda kalmıştır. Dijital altyapının gelişmesi, otomasyonun artması, bilgi yoğun işlerin çoğalması, çalışanların iş-yaşam dengesi taleplerinin güçlenmesi ve küresel yetenek rekabetinin yoğunlaşması hibrit çalışma modelini yeni norm hâline getiren temel etkenler arasında yer almaktadır. “Hibrit” kavramı yeni olmasa bile güncel kullanımı teknolojinin çalışma pratiklerine nüfuz etme şeklini vurgulamakta ve çalışan-örgüt ilişkisini yeniden tanımlamaktadır. Hibrit modeller, çalışanlara mekânsal ve zamansal esneklik sağlayarak iş-yaşam dengesi, motivasyon ve bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Güncel eğilimler, hibrit çalışmanın kalıcı bir model olacağını göstermektedir; Örgütler için yetenek çekme ve elde tutma açısından önemli bir rekabet avantajı yaratabilir. Bu nedenle bu bölümde hibrit çalışmanın tarihsel gelişimi, pandemi sonrası dönüşümü, avantajları, sınırlılıkları ve geleceğe yönelik stratejik yönleri kapsamlı ve analitik bir çerçeveye ele alınacaktır.

1 Dr., Bağımsız Araştırmacı, sema.ozkan@ogr.sakarya.edu.tr, ORCID ID:0000-0002-2482-5694

Giriş

Hibrit sistem, diğer bir ifadeyle karma sistem olarak da adlandırılmaktadır. Genellikle, iki farklı talebin dengelenmesi gereken ve olası çatışma veya uyumsuzlukların önlenmesinin amaçlandığı durumlarda ortaya çıkar. Hibrit sistem, bir sistemin veya kuruluşun farklı taraflarının özel ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanmış esnek bir düzenlemedir. Özel gereksinimlerin bulunduğu durumlarda, hibrit düzenlemeler konum, mesafe, maliyet, kullanılabilirlik ve yönetim gibi zorluklara pratik çözümler sunmaktadır. Bunun yanı sıra, hibrit sistemin gelişimi büyük ölçüde teknolojik ilerlemelerle ilişkilidir ve modern iş yaşamında esnekliği, uyumu ve verimliliği artıran stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir (Vartiainen ve Vanharanta, 2024). Hibrit çalışma, özellikle iş yaşamında, fiziksel çalışma düzeni ile uzaktan çalışma sisteminin birleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Hopkins ve Bardoel, 2023). Bu modelde, bazı çalışanlar işyerinde yüz yüze çalışırken, bazıları internet aracılığıyla görevlerini yerine getirmektedir. Hibrit düzenleme aynı çalışanlar için de uygulanabilir; bu durumda, bireyler haftanın belirli günlerinde şirketin fiziksel ofisine gelirken, kalan günlerde uzaktan çalışabilmektedir (Choudhury vd., 2024).

Hibrit çalışma sistemi, kuruluşların uzaktan çalışmanın sağladığı özel avantajlardan yararlanmasına imkân tanır (Trevor ve Holweg, 2022). Uzaktan çalışmanın avantajları arasında iş yerinde esneklik, işgücü maliyetlerinde azalma, çalışan memnuniyetinde artış ve daha iyi çevresel deneyimler sayılabilir. Buna ek olarak, geleneksel çalışma sisteminin de önemli avantajları vardır. Mevcut iş kültürünün uygulanabilir etkileşimi güvence altına alınırken, gayri resmi ağ oluşturma, yüz yüze iş birliği ve yaratıcılığı teşvik eden yapısal fırsatlar sağlanmaktadır. Geleneksel ve uzaktan çalışma sistemlerinin bu faydalarının bir arada bulunması, hibrit çalışma durumunu ortaya çıkarmaktadır (Iqbal vd., 2021). Bu doğrultuda, bu bölüm hibrit çalışmayı kapsamlı bir şekilde incelemekte ve alt başlıklar çerçevesinde yapılandırılmaktadır.

1. HİBRİT ÇALIŞMA SİSTEMİNİN EVRİMİ

Hibrit çalışma sisteminin evrimini ele alırken, öncelikle bu düzenlemeye neden ihtiyaç duyulduğunu anlamak önemlidir. Dijital pazarlamanın olanakları sayesinde birçok işletme faaliyetlerini farklı ülkelere yayabilmekte ve bu bağlamda girişimcilik, hibrit çalışma sisteminin yükselişinin incelenmesinde odak noktası olarak öne çıkmaktadır. Dijitalleşme, birçok girişimcinin elinde önemli bir avantaj aracı haline gelmiştir; öyle ki yıllar önce imkânsız görünen işler artık bireysel işletmeler tarafından gerçekleştirilebilmektedir

(Carreri, 2025). Örneğin, Batı Afrika'nın uzak bir köşesindeki bir işletme sahibi, doğru dijital kanallar aracılığıyla Kuzey Amerika'daki potansiyel müşterilere ürünlerini sunabilmektedir. Sosyal medya ise dünya pazarının küreselleşmesini destekleyen stratejik bir araç olarak hizmet etmiş ve serbest çalışma dünyasının gelişiminde kritik bir rol oynamıştır (Garg, 2022).

Sosyal medya ve serbest çalışma modelleri, uzaktan çalışma sistemini etkin hâle getiren güçlü bir itici güç olarak kabul edilmektedir. Uzaktan çalışmanın uygulanabilirliğine dair doğrulama, büyük ölçüde serbest çalışanlara aittir. Blog yazarları, içerik üreticileri ve genel olarak yaratıcı bireyler, dünyanın herhangi bir yerinden uzaktan çalışmanın etkili bir örneğini sunarak hibrit çalışma sisteminin gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur (Bloom, 2021). Hibrit çalışma sistemi uzun yıllardır uygulanmaktadır. Birçok kişi, hibrit çalışma kavramını COVID-19 salgını ve buna bağlı karantina süreçleri ile ilişkilendirmeye çalışsa da iş, ticaret ve eğitim alanlarında bu sisteme geçişin kaçınılmaz olduğu söylenebilir (Sampat vd., 2022). Aslında, dünya çapında iş kavramı yeni bir sanayi devriminden geçmektedir. Son on yılda teknolojinin kaydettiği hızlı gelişmeler, işin doğasının değişeceğini öngörmeyi mümkün kılmıştır. Pandemiden çok önce bazı kuruluşlar, yapılarında hibrit çalışma sistemini uygulamaya başlamıştı. 2015 itibarıyla, işin geleceği hakkında çeşitli tahminler yapılmış ve bazı iş tanımlarının önümüzdeki yıllarda geçerliliğini yitireceği öngörülmüştür. Makine öğrenimi ve yapay zekâ alanındaki ileri düzey çalışmalar, belirli pozisyonlar için insan gereksiniminin azalacağını göstermektedir; zira makineler, insanların yerine getirdiği basit görevleri üstlenebilecektir. COVID-19 salgınının ortaya çıkışı, fiziksel çalışma alanlarını yeniden değerlendirme sürecini hızlandıran temel bir faktör olmuştur. Yeni virüsün ilk dalgasıyla birlikte, yayılmasını azaltmak amacıyla karantina uygulamaları ve diğer önleyici tedbirler hayata geçirilmiştir. Bu durum, normal yaşam akışında kesintilere; sosyal toplantıların azalmasına, okulların kapanmasına ve konferanslar ile diğer sosyal etkinliklerin iptal edilmesine yol açmıştır (Dale vd., 2024).

Kuruluşlar, sosyal mesafeyi koruma politikalarına uymak zorunda kaldıkları için mevcut çalışma sistemlerini yeniden yapılandırmak durumunda kalmıştır. Bu süreç, uzaktan çalışma ve sanal düzenlemelerin hızla benimsenmesini sağlamıştır (Pink vd., 2022). Bu önlemler, birçok şirketin faaliyetlerini sürdürmesini mümkün kılmıştır; ancak bazı işletmeler küçülmeye gitmiş, bazı çalışanlar işlerini kaybetmiş veya maaşlarında kesintiye uğramıştır. Evden çalışma uygulamaları, pandemi süreci boyunca hiç olmadığı kadar yaygınlaşmıştır. Mevcut teknolojik altyapının özellikleri ve COVID-19 salgını, uzaktan çalışan sayısının artmasını sağlamıştır (Gratton, 2021). Sonuç olarak, birçok ofis hibrit çalışma düzenine daha

açık hâle gelmiş ve hibrit sistemin gerektirdiği donanımı sağlamıştır. Her ne kadar hibrit çalışma düzeni COVID-19 öncesinde de bazı kuruluşlarda uygulanıyor olsa da pandemi bu modelin yaygınlaşmasını büyük ölçüde hızlandırmıştır.

2.HİBRİT ÇALIŞMA SİSTEMİ AVANTAJLARI

Geleneksel çalışma sisteminin her zaman en etkili yöntem olmadığı açıktır. Uzaktan çalışma düzenlemeleri ise zaman içinde etkinliği kanıtlanmış ve “yeni normal” bağlamında giderek daha fazla kabul görmüştür. Her iki sistem de bağımsız olarak test edilmiş ve uygulanabilirliği doğrulanmıştır; bu durum, her iki sistemi bir araya getirmenin potansiyel faydalarını ortaya koymaktadır. Özellikle, geleneksel işyeri ve uzaktan çalışma sistemlerinin birleşimi, her bir sistemin kendine özgü avantajlarını bir araya getirmektedir (Hopkins ve Figaro, 2021). Hibrit çalışma düzeni, hem yüz yüze etkileşimin sağladığı iş birliği ve kültürel bağlılık avantajlarını hem de uzaktan çalışmanın sunduğu esneklik, maliyet tasarrufu ve çalışan memnuniyeti avantajlarını bir arada sunar. Bu nedenle hibrit çalışma ortamı, modern iş yaşamının ihtiyaçlarına uygun esnek ve etkili bir model olarak öne çıkmaktadır.

2.1.Engelleri ve Belirsizlikleri Yönetmek

COVID-19 salgını 2020’nin başlarında ortaya çıktığında, dünya genelinde ciddi bir belirsizlik ve korku hâkim oldu. Okullar kapandı, iş yerleri durdu, etkinlikler iptal edildi ve şehirler, eyaletler ile ülkeler karantinaya alındı; sosyal etkileşimler minimum seviyeye indirilmiştir. Bu durum, modern tarihte daha önce hiç karşılaşılmamış bir kriz olarak görülmektedir. Başlangıçta her şey gerçek dışı ve inanılması güç görünüyordu; ancak zamanla durumun ciddiyeti insanların farkına varmaya başlamıştır. Durumun zorlukları ve gerçekliği anlaşıldıkça, paydaşlar zorlu seçimler yapmanın ve kritik kararlar almanın gerekliliğini görmeye başladılar. Bu süreçte, virüse yakalanma korkusu başta olmak üzere pek çok kaygı yaşandı. Virüsün yeni doğası nedeniyle, bulaşma yolları ve etkileri bilimsel uzmanlar tarafından uzun bir süre tam olarak anlaşılmadı. Sonuç olarak, virüsün yayılma hızı kontrol edilmesi güç bir şekilde ilerledi ve organizasyonlar ile bireyler için olağanüstü önlemler alınmasını zorunlu kıldı. Bu noktada, dünyanın bir pandemi ile karşı karşıya olduğu ve karantinanın kaçınılmaz olduğu açıktı. Bu ciddi durum, ekonomik çöküş korkusunu da beraberinde getirdi. Birçok şirket, koronavirüs gibi öngörülemeyen bir kriz için önceden herhangi bir acil durum planı hazırlamamıştı. Ancak işletmeler, ya önleyici tedbirleri uygulayarak salgının yayılmasını kontrol altına almak ya da çalışanların hayatını riske atmak ve hükümet yetkililerinin talimatlarına uymamak arasında zor bir tercih yapmak

durumundaydı. Bu, milyonlarca insanın hayatını dolaylı olarak tehlikeye atmak anlamına gelmekteydi (Iqbal vd., 2021; Krajčık vd., 2023; Trevor ve Holweg, 2022).

Böylece, işletmeler ve kurumlar açısından operasyonel esneklik ve uyarlanabilirlik ön plana çıkmıştır. Birçok şirket, çalışan sayısını azaltmak zorunda kalmıştır; bu da küresel salgın sırasında birçok kişinin işini kaybetmesiyle sonuçlanmıştır (Kaushik ve Guleria, 2020). İşine devam eden çalışanların maaşları ise kısmen veya önemli ölçüde düşürüldü. Bu dönemde, teknoloji çözümleri kritik bir rol oynadı ve esnek yapıya sahip işletmeler, evden çalışma sistemlerini hızla entegre ederek operasyonlarını sürdürmeye başladı.

Bu noktada, küresel salgın öncesinde hibrit çalışma sistemini uygulamaya koymuş şirketler için yeni normale geçişin, sıfırdan başlamak ve kendi iş türlerinin ihtiyaçlarına uygun bir sanal yapı oluşturmak zorunda kalan diğer birçok şirkete kıyasla daha az zorlu olduğu görülmüştür (Gratton, 2021). Pandemi sürecinde, hibrit çalışma sistemi, şirketlerin tamamen uzaktan çalışmaya geçişini sorunsuz hâle getiren etkili bir araç olarak öne çıkmıştır. Buna karşın, evden çalışma düzenlemeleri için önceden herhangi bir yapıya sahip olmayan kuruluşlar için durum farklıydı. Bu şirketlerde, yöneticilerin çalışanların üretkenliğini uzaktan denetleme deneyimi bulunmadığı için, uzaktan çalışma sistemine adaptasyon süreci başlangıçta çeşitli aksaklıklara ve verimlilik kayıplarına yol açmıştır (Teng-Calleja vd., 2024).

2.2.Optimum Verimlilik

İşyerinde hibrit düzenleme, çalışanların verimliliğinin etkili bir şekilde maksimize edilmesini sağlamaktadır. Verimlilik artışının temel nedeni, çalışanların şirketlerinin kendi çıkarlarını önemseydiğini görmeleridir. Çalışan, işverenin kendisini gerçekten önemseydiğini bildiğinde, motivasyonu sürekli yüksek seviyede kalır ve iş yükü yoğun olsa bile çabuk yorulmaz. Hibrit düzenleme, çalışanların konforunu gözettiği için, görevlerini yerine getirmede gevşek davranmalarını gerektiren mazeretler de önemli ölçüde azalmaktadır (Vartiainen ve Vanharanta, 2024).

Hibrit sistemin sağladığı en önemli avantajlardan biri, fiziksel stresin maliyetini ortadan kaldırmasıdır. Çalışan, erken kalkıp hazırlanmak, işe gitmek için ulaşım sağlamak gibi stresli süreçlerle uğraşmak zorunda kalmamaktadır; bu durum hem zaman tasarrufu sağlar hem de potansiyel riskleri azaltmaktadır. Uzaktan çalışma düzenlemesi, çalışanların ofiste hazırlık yapma stresinden uzak olarak, küçük bir ofis alanı, iyi bir internet bağlantısı ve güvenilir bir enerji kaynağı ile görevlerini yerine getirmelerine

imkân tanımaktadır. Bu sayede, işe giderken aceleyle kahvaltı hazırlamak veya trafikte vakit kaybetmek gibi günlük stres faktörleri ortadan kalkar ve çalışanlar görevlerini daha verimli şekilde yerine getirebilmektedir (Hopkins ve Bardoel, 2023).

Çalışan verimliliğindeki artış, şirket açısından büyük bir fayda sağlar; çünkü çalışanlar, talebin en iyi şekilde ve sorunsuz bir şekilde karşılanabileceği bir konuma getirilmiş olur. Fiziksel çalışma alanının gerçekliği ise bazen abartılı bir şekilde algılanabilir. İşe bizzat gelmek, özellikle sürekli aynı görevleri ve aynı çalışma arkadaşlarını görmek, zamanla çalışanlarda yorgunluk ve monotonluk yaratabilmektedir. Erken kalkıp hazırlanmak ve sürekli aynı çevrede aynı işleri yapmak, coşku ve motivasyonun azalmasına neden olabilmektedir. Uzaktan çalışma sistemi, bu monotonluğu kırmak için çalışanlara daha heyecan verici görevler ve farklı deneyimler sunmaktadır (Lahti ve Nenonen, 2021). Çalışan, yeni düzenlemelerin nasıl sonuçlanacağını görmekten heyecan duyar ve bu heyecan, iş motivasyonunun artmasında güçlü bir kaynak hâline gelmektedir (Naqshbandi vd., 2024).

Genellikle, şirket paydaşları çalışan verimliliğinden bahsederken, çalışanların performansını kendi hedefleri doğrultusunda garanti altına almayı kastetmektedirler. Çalışan verimliliği ve etkinliği terimleri çoğunlukla birbirinin yerine kullanılsa da özünde farklı anlamlar taşımaktadır. Birçok işveren, çalışanların evlerinin konforunda çalışırken istenen verimliliği sağlayamayacakları endişesiyle hibrit çalışmayı benimsemekte zorluk yaşamıştır (Evans, 2022). Bu zorluk, uzaktan çalışmanın genellikle yanlış algılanmasından kaynaklanmaktadır; pek çok kişi, uzaktan çalışmayı düşündüğünde, tüm gün yatakta veya kanepede dizüstü bilgisayarıyla hiçbir şey yapmadan vakit geçiren bir çalışan imajını zihninde canlandırmaktadır. Bu algı, işverenlerde çalışanların üretkenliğini kaybetme korkusu yaratmakta ve onları, çalışanlarının performansını sürekli gözlemlemeye yönlendirmektedir. Çalışan verimliliğini doğru şekilde tanımlamak gerekirse, bu kavram bir çalışanın belirli bir zaman diliminde ürettiği ortalama çıktıyı ifade etmektedir. Çalışanların verimliliği, yalnızca işin tamamlanması değil, aynı zamanda işin kalitesi ve sürekliliği ile de ölçülmelidir (Gang, 2022). Öte yandan, çalışan verimliliği işçinin iş süreçlerine yaptığı katkılarla ölçülür. Verimlilik genellikle yaratılan değer, elde edilen kâr ve görevlerin doğru şekilde tamamlanma düzeyine odaklanırken; çalışanın girdisi, yani emeği ve çabası, işin etkinliği açısından önemlidir. İşverenlerin bu iki kavram arasındaki farkı doğru şekilde anlamaları, verimlilik ve etkinliğin aynı şey olmadığını görmelerine yardımcı olur. Bu fark kavrandığında, çalışanların yakın takibi gerekliliği, hibrit çalışma sistemini küçümsemek için geçerli bir gerekçe olmaktan çıkmaktadır. Hibrit çalışma modeli, genellikle işverenler için üretkenliği

artırma ve maliyetleri azaltma ihtiyacından doğan bir girişimdir. Bununla birlikte, hibrit düzenleme esasen çalışanın iş süreçlerini daha rahat ve verimli bir şekilde yürütebilmesi için tasarlanmıştır ve çalışanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaya olanak tanımaktadır (Schröder vd., 2022).

Hibrit çalışma ortamının, geleneksel ofis kültürünün yol açabileceği stres ve gerginlikleri azaltmaya yardımcı olması önemli bir avantajdır. Bazı çalışanlar, esnek bir ortamda daha iyi performans göstermekte ve daha verimli çalışmaktadır. Bu esneklik, çalışanın evden, bir merkezden, bir kafeden veya esnek bir kariyer yaklaşımına sahip farklı kişilerle birlikte çalışabilme fırsatını içermektedir. Genellikle, bu kategoriye giren çalışanlar, iş süreçlerinde yüksek derecede yaratıcılık gerektiren görevlerle ilgilenmektedir. Yaratıcı çalışanlar, geleneksel ofis ortamını sıkıcı ve kısıtlayıcı bulabilmektedir. Çoğu zaman, işlerini fiziksel olarak bir amirin gözetimi altında yapmak yerine bağımsız olarak yürütmeyi tercih ederler. İdeal ortam, yaratıcı sürecin gerekliliklerini anlayan ve karşılıklı olarak yaratıcı olan diğer kişilerle birlikte bulunmayı sağlayan esnek bir alandır. Bu sayede çalışan, gerektiğinde fikirlerini paylaşabilir, diğer zamanlarda ise sessiz bir ortamda odaklanabilmektedir. Sürekli olarak fiziksel bir ofise gitmek zorunda olmak, yaratıcı çalışanlar için yorucu bir süreçtir ve bu durum tekrarlandıkça motivasyon kaybına yol açmaktadır. Çalışma motivasyonu azalan bir çalışan, potansiyel verimliliğini tam olarak ortaya koyamaz ve bu da organizasyon için optimal sonuçların elde edilmesini engellemektedir (Edmonson ve Mortensen, 2021; Williams ve Shaw, 2025).

İşyerinde esneklik, yaratıcı çalışanın tamamen bağımsız ve tek başına çalışması anlamına gelmez; bu avantajlar aynı zamanda geleneksel çalışma alanlarına da uygulanabilmektedir. Sağlıklı bir işyeri, esasen esneklik, uyarlanabilirlik ve çeşitlilik üzerine inşa edilmelidir. Bu üç faktör etrafında şekillenen bir organizasyon, çalışanlarına bağımsız ve verimli bir çalışma ortamı sunabilir. Mevcut çeşitlilik sayesinde çalışanlar farklı perspektiflerden ilham alabilir ve bu durum üretkenliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Wiatr ve Skowron-Mielnik, 2023). Hibrit işyerine örnek olarak, 22 iş gününün 15'inin uzaktan, geri kalan günlerin ise fiziksel ofiste geçirildiği bir düzen verilebilmektedir. Bu model, çalışanın fiziksel ofise gidip gelme zorunluluğu yerine, yoğun şehir ortamından çıkarak daha huzurlu ve sessiz bir yerde çalışabilmesini sağlar; böylece iş süreçlerini daha verimli bir şekilde yürütme imkânı sunmaktadır (Mihajlovski, 2022).

2.3. Karşılıklı Maliyet Avantajı

Birçok işletme hibrit çalışma düzenini benimsedikçe, bu sistemin yan faydaları da giderek daha belirgin hâle gelmektedir. İşverenler ve işletme sahipleri, işletme maliyetlerini azaltmanın yollarını sürekli aramaktadır. Bu nedenle, bir işi yürütmek için çok sayıda personel istihdam etmek yerine, çoklu görev yapabilme yeteneğine sahip çalışanlar tercih edilmektedir (Sampat vd., 2022).

Hibrit çalışma modeli, fiziksel ofis işletme maliyetlerinin azalmasına olanak tanır. Başlangıçta işverenler, uzaktan çalışmada çalışanlarından gereken verimi alamama endişesi taşımış olsa da son yıllarda elde edilen üretkenlik verileri bu kaygıları önemli ölçüde azaltmıştır. Böylece, paralarının karşılığını alamama korkusu, karar süreçlerini gölgelememektedir ve işverenler hibrit çalışma ortamına daha açık hâle gelmiştir. Hibrit işyerini benimseyen şirketler, kira, ulaşım, lojistik, yakıt, elektrik, ofis Wi-Fi ve telefon faturaları gibi ek giderlerde tasarruf sağlama avantajından faydalanmaktadır. Bu durum hem işverenler hem de çalışanlar için maliyetleri azaltan çift taraflı bir fayda sunmaktadır. Zamanla işverenler, fiziksel ofis alanını koruma gerekliliğini sorgulamaya başlamış; bu ihtiyacın hızla azaldığını fark etmişlerdir. Fiziksel ofislerini kapatarak uzaktan çalışma modeline geçen birçok şirket, bu sistemi benimsemiş ve başarılı bir şekilde uygulamaya koymuştur. Birçok kuruluş, tamamen uzaktan çalışma düzenine geçiş yapabilmektedir (Smite vd., 2022). Bu gelişme, her iki taraf için de maliyet tasarrufu sağlayan ve verimliliği destekleyen doğal bir çözüme yönelmenin sonucudur.

Sonuç olarak, uzaktan çalışan kişi sayısı arttıkça, fiziksel işyerine gelen çalışan sayısı azalmakta ve geniş bir çalışma alanına duyulan ihtiyaç önemli ölçüde düşmektedir. Bu bağlamda, yalnızca ara sıra toplantı veya danışma yapılabilecek makul büyüklükte bir alan yeterli hâle gelmektedir. Şirketlerin ana maliyeti ise, tüm faaliyetlerin sanal ortama taşınması nedeniyle internet ve dijital altyapı giderlerine kaymaktadır. (Dowling, vd.,2022).

2.4.Teknolojik Gelişimi Desteklemek

Son on yılda herhangi bir sektörde kayda değer bir büyüme yaşandıysa, bu sektörün teknoloji sektörü olduğu söylenebilir. Dünya genelinde teknolojinin gelişimi şimdiye kadar oldukça etkileyici bir hız göstermiştir. Ancak bu büyüme, izole bir süreç olarak değerlendirilmemelidir. Teknolojinin temel motivasyonu, iş dünyasında karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak ve insanların hayatını kolaylaştırmaktır. Bu motivasyon, teknoloji alanında yenilikçiliği tetiklemekte ve gelecekte karşılaşılabilecek olası zorluklara yönelik öngörülerle şekillenmektedir. Bu öngörüler, günümüz dünyasının

gerçeklerinin dikkatle gözlemlenmesi ve insan yaşamına ilişkin uygun bilimsel çalışmalarla belirlenebilir. Belki de bu nedenle, teknoloji küresel salgın sırasında hızla adapte edilebilir çözümler sunabilmiştir. Dünya karantinaya girdiğinde, teknoloji çözümleri hem iş ve sosyal yaşamın devamlılığını sağlamış hem de bireylerin esnek ve uyumlu doğasına meydan okuyan yeni çalışma tarzlarına olanak tanımıştır.

Teknolojinin yardımıyla uzaktan çalışma sistemi uygulanabilir hâle gelmiş ve pandeminin başlangıcında büyük kayıplar yaşayan şirketler, operasyonlarını yeniden sürdürebilir duruma gelmiştir (Santillan vd., 2023). Pandemi ilerledikçe, uzaktan çalışma ortamı, mevcut teknoloji çözümlerinin daha da geliştirilmesi için bir fırsat sunmuştur. Kullanılan araçlar ve platformlar, farklı işletmelerin özel ihtiyaçlarına daha iyi uyum sağlayacak şekilde çeşitli güncellemelere tabi tutulmuştur. Bu bağlamda, pandemi, hibrit çalışma ortamının yaygınlaşması için bir katalizör görevi görmüş ve teknolojik çözümleri iyileştirme konusunda güçlü bir motivasyon kaynağı oluşturmıştır (Yang vd., 2023).

3.HİBRİT İŞ YERİNİN OLUMSUZ YANLARI

3.1. Çalışanların İzolasyonu ve Marjinalleşmesi Tehlikesi

Hibrit çalışma modelinin temel itici güçlerinden biri, çalışanlara yaratıcı süreçlerde özerklik sağlayarak bağımsız çalışmalarına imkân tanınmasıdır. Ancak uzun süreli fiziksel etkileşim eksikliği, çalışanların meslektaşlarıyla olan ilişkilerinde kopukluğa yol açabilmektedir. İş yerinde bağımsızlık, bireylerin dış etkenlerden etkilenmeden görevlerine odaklanmalarını sağlamak açısından önemlidir. Buna karşın, yalnızlığa aşırı şekilde alışmak, sosyal etkileşimi külfetli hâle getirebilmektedir. Çalışanlar arasında bu yorgunluk ortaya çıktığında, iletişim ve takım bağlarında düşüş gözlemlenebilir. Geleneksel çalışma ortamı, kuruluşun vizyon ve değerlerinin düzenli olarak tekrarlandığı, bilgi ve deneyimlerin kişiler arasında aktarılabilirdiği yüz yüze etkileşim imkânı sunmaktadır. Hibrit modelde bu avantaj sınırlı hâle gelebilir ve çalışanların aidiyet duygusu olumsuz etkilenebilmektedir (Gratton, 2022).

Hesap verebilirlik, yüz yüze çalışma ortamında daha kolay uygulanabilir; zira çoğu çalışan çatışmayı tercih etmez ve bu nedenle inisiyatif almaya ve görevlerini yerine getirmede proaktif olmaya hazırdır. Ancak uzaktan çalışma durumunda, çalışan işin gerektirdiği üretkenliği sağlasa dahi proaktiflik düzeyinde düşüş riski bulunmaktadır (Mazzei vd., 2023). Çalışan yalnızca kendisine verilen görevleri yerine getirir ve ekstra çaba gösterme motivasyonu azalır. Sonuç olarak, hibrit düzenleme bazen “azalan bir sarkaç” etkisi yaratabilir; işlerinde giderek rehavete kapılan çalışanların

diğer ekip üyeleriyle aynı dengeyi koruyabilmeleri için ekip liderlerinin ekstra motivasyon sağlaması gerekir. Bu ekstra motivasyon süreci ise tüm ekip performansını olumsuz etkileyebilir ve grup dinamiklerinde gerilemeye yol açabilir. Benzer şekilde, hibrit çalışma modelinde de marjinalleşme tehlikesi bulunmaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, insan etkileşiminin azalması ekip üyeleri arasındaki bağların zayıflamasına yol açabilir (Tran ve Ngoc, 2024). Bu durum, ortak sosyal statüye sahip çalışanlar için de geçerlidir. Örneğin, belirli bir etnik veya kültürel gruba mensup bireyler, iş dışında paylaştıkları ortak deneyimler nedeniyle uzaktan çalışırken bile birbirlerine yakın kalabilirler. Ancak, bu çalışanlar diğer ekip üyelerinden uzak olduklarında, sosyal özellikleri paylaşmadıkları kişilerle kaynaşmakta güçlük yaşayabilmektedirler (Knight vd., 2022).

3.2. Siber Riskler ve Veri İhlali Tehlikesi

Hibrit çalışma modelinin beraberinde getirdiği önemli risklerden biri, şirketlerin verilerinin kaybolması ve kritik bilgilerin siber saldırılara maruz kalma olasılığıdır. Siber saldırılar, veri kaybı ve yetersiz kimlik doğrulama gibi tehditler, çalışanların farklı konumlardan hayati bilgilerle iletişim kurup bilgi paylaşımında bulunmaları sırasında ortaya çıkabilmektedir (Yang vd., 2023). Uzaktan çalışanlar, işlerini internet üzerinden sürdürdükleri için, bazı durumlarda güvenliği tam olarak sağlanmamış yabancı ağlara bağlanmak zorunda kalabilmektedirler. Bu durum, çalışan bilgisizliği ile birleştiğinde, şirket verilerinin güvenliği açısından ciddi bir risk oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışanların internet üzerinden hassas belgeleri dikkatsizce paylaşma olasılıkları da mevcuttur. Bu nedenle, kuruluşların çalışanlarına siber güvenlik farkındalığı, doğru internet kullanımı ve etik paylaşım konularında yeterli eğitim sağlaması büyük önem taşımaktadır. İşverenler, çalışanlarına şirket içi ve üçüncü taraf ağlara güvenli bir şekilde bağlanma yöntemleri konusunda eğitim sağlamak amacıyla düzenli şirket içi eğitim programları organize etmelidir. Çalışanlar ayrıca iş verilerini etkin bir şekilde yedekleme, veri kurtarma ve çok faktörlü kimlik doğrulama uygulamalarını kullanma konusunda da bilgilendirilmelidir. Buna ek olarak, şirketler yazılımlarını düzenli olarak güncelleyerek güncel tutmalı ve veri ile gizlilik ihlallerine karşı şifre yönetimi ve dijital güvenlik sistemleri için kapsamlı stratejiler geliştirmelidir. Bu önlemler, hibrit çalışma ortamında bilgi güvenliğini artırmak ve olası siber riskleri minimize etmek açısından kritik öneme sahiptir (Pink vd., 2022).

4. HİBRİT İŞYERİNİN GELİŞİMİ

Şirketler hibrit işyerine uyum sağlama konusunda ilerledikçe, tamamen geleneksel iş sistemine geri dönme düşüncesi giderek gerileme olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde birçok işletme ve işveren, yeni internet güvenliği modelleri geliştirme ihtiyacı ile karşı karşıya kalmaktadır. Ayrıca, şirket verilerinin etkin bir şekilde izlenmesi ve yönetilmesi ile hibrit işyeri sisteminin gereksinimlerine uygun çalışma modellerinin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları personeli, özellikle kapsayıcılık perspektifinden, hibrit çalışma modeline geçişin avantajlarını ve özel faydalarını gözlemleyebilmektedir. Küresel iş ortamında ekipler, farklı kültürlerden ve geçmişlerden gelen bireylerden oluşmakta; bu da hibrit çalışma modelinin esnek ve kapsayıcı yapısının önemini artırmaktadır (Ateç, 2022).

Hibrit çalışma modelinin büyümesi, büyük olasılıkla iş gününün esnekliğini artıran uygulamaların yükselişini tetikleyen temel itici güç olacaktır. Geleneksel işyeri anlayışı, verimli bir çalışma gününün yalnızca 9:00–17:00 saatleri arasında sağlanabileceğini savunurken, hibrit sistem bu anlayışı esnek çalışma saatleri ve mekânları ile dönüştürmektedir. Ancak hibrit çalışma ortamı, bu geleneksel anlayışı bir efsane hâline getirmektedir. Daha önce iş bağlamında mantıksız görülen uygulamalar, artık uygun bir iş-yaşam dengesi sağlamak için etkili araçlar olarak değerlendirilmektedir. Yıllar önce ev, zorlu bir iş gününün ardından dinlenme ve rahatlama mekânı olarak görülüyordu; iş ve ev kavramları birbirleriyle bağdaşmamaktaydı. Birçok kişi, tüm gününü evde çalışarak geçirenleri hırslı olmayan bireyler olarak algılamaktaydı. Çalışmak için evden çıkma fikri o kadar kökleşmişti ki, bu bilinç hâlen birçok insan tarafından taşınmaktadır. Neyse ki, 2020 yılı, pandemi koşullarıyla birlikte bu paradigmayı önemli ölçüde değiştiren bir dönüm noktası olmuştur. Ev, artık yalnızca dinlenme yeri değil, aynı zamanda üretkenliğin ve esnek çalışma düzeninin merkezi hâline gelmiştir (Williamson ve Colley, 2022).

5. İŞİN GELECEĞİ

Uzun zamandır dünya, *işin geleceği* kavramıyla karşı karşıya bulunmaktadır. Çeşitli sektörlerde gözlenen eğilimler ve teknolojideki hızlı gelişmeler doğrultusunda yapılan öngörüler, özellikle son on yıldır giderek güçlenmiştir. Bu süreçte, iş dünyasında yaşanması beklenen büyük dönüşüme kimi zaman yeni bir endüstri devrimi olarak adlandırılan bu değişime hazırlıklı olunması gerektiği sıkça vurgulanmıştır. COVID-19 pandemisi ise, işin geleceğine yönelik tartışmalar açısından bir kırılma anı olmuş ve uzun süredir teorik

düzeyde konuşulan pek çok kavramın beklenenden çok daha hızlı bir şekilde gerçeğe dönüşmesine zemin hazırlamıştır. Pandemi, işin geleceğinin artık uzak bir tasavvur değil, *içinde yaşadığımız an* olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle “gelecek” kavramı, eskiden olduğu gibi ileriye dönük bir tahminden ziyade, hızla içinde bulunduğumuz zamana karşılık gelen bir gerçeklik hâline gelmiştir. Pandemi öncesi dönemde, iş dünyasının geleceğine hazırlık amacıyla çok sayıda konferans, seminer ve eğitim programı düzenlenmekteydi. Bu etkinliklerde bireylere, ekip liderlerine ve şirket yönetimlerine; iş ortamında beklenen dönüşümlere uyum sağlayabilmek için kendilerini güncellemeleri ve gerekirse becerilerini yeniden şekillendirmeleri gerektiği hatırlatılmaktadır (Dale vd., 2024).

İşin geleceği kavramının arka planını doğru bir şekilde kavrayabilmek için, bu dönüşümün tarihsel temelini oluşturan Sanayi Devrimi fikrini anlamak önemlidir. Sanayi Devrimi, üretim teknolojilerindeki köklü değişimlerin iş süreçlerini, çalışan rollerini ve ekonomik yapıları nasıl yeniden şekillendirdiğini göstermesi bakımından, günümüzün dijital ve hibrit çalışma düzenine geçişini anlamlandırmada kritik bir referans noktasıdır (Griva vd., 2025). Pandemiyle birlikte pek çok çalışan ilk kez evden çalışma deneyimi yaşamış ve önemli bir kısmı bu yeni düzenin sunduğu esnekliği benimsemiştir. Buna karşın, fiziksel ofisler özellikle sosyal etkileşim, iş birliği, toplantılar ve bilgi paylaşımı gibi faaliyetler için çoğu kuruluş açısından hâlâ kritik bir rol üstlenmektedir. İnsanlar doğası gereği sosyal varlıklardır; bu nedenle birçok çalışan, uzaktan çalışmanın sunduğu avantajlara rağmen belirli dönemlerde ofis ortamına dönme ihtiyacı hissetmektedir. Bu durum, geleceğin çalışma şeklinde köklü bir değişimin sinyali vermektedir (Naqshbandi vd., 2024).

Pandemi sonrası yeniden açılan ofislerin aynı şekilde işlemeyeceği açıktır. Öncelikle, sosyal mesafe, hijyen protokolleri ve diğer COVID-19 önleyici tedbirlerin uzun süre iş yaşamının bir parçası olmaya devam edeceği öngörülmektedir. Bunun ötesinde, iş gücünün bir kısmının uzaktan, bir kısmının ise fiziksel ofiste çalıştığı yeni bir karma yapı ortaya çıkmaktadır. Bu yapı, “hibrit çalışma” modeli olarak tanımlanmakta ve işin geleceğinin en baskın trendlerinden biri hâline gelmektedir. Hibrit çalışma modeli, geleneksel ofis uygulamaları ile uzaktan çalışma düzenini stratejik bir biçimde harmanlayarak her iki yaklaşımın güçlü yönlerinden yararlanmayı amaçlar (Thorpe ve Gordon, 2012). Bu model hem çalışan deneyimini zenginleştirmekte hem de organizasyonlara maliyet avantajı sağlamaktadır. Daha az fiziksel alan ihtiyacı, esnek çalışma saatleri, operasyonel maliyetlerin düşmesi ve daha geniş bir yetenek havuzuna erişim bu modelin temel avantajları arasında yer almaktadır. Dolayısıyla hibrit çalışma, “daha az harcama ile daha fazla değer yaratma” prensibine dayanan yeni bir

organizasyonel gerçekliği temsil etmektedir. Bu yeni yapının sürdürülebilir ve verimli olabilmesi için çalışanların hibrit ortama özgü yetkinliklerle donatılması gerekmektedir. Dijital iletişim becerileri, öz disiplin, zaman yönetimi, sanal iş birliği, teknoloji okuryazarlığı ve esnek problem çözme becerileri bu yetkinliklerin başında gelmektedir. Geleceğin iş dünyasında bireylerin başarı çitasını belirleyecek olan, bu yeni çalışma ekosistemine uyum sağlama kapasitesidir (Urrila vd., 2025).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürekli değişen iş dünyasında rekabet avantajını korumak isteyen tüm paydaşlar için *işin geleceğini* doğru okumak stratejik bir öncelik hâline gelmiştir. Her ne kadar bazı ülkelerde pandemi dönemine ilişkin kısıtlamalar gevşetilmiş olsa da işletmeler yeni dönemin gerektirdiği daha sağlam, esnek ve sürdürülebilir çalışma düzenlerini oluşturma konusunda önemli adımlar atmaktadır. Birçok kuruluş hâlihazırda hibrit çalışma modellerini uygularken, bazıları tam zamanlı uzaktan çalışmaya yönelmiştir. COVID-19 pandemisi, örgütlere yalnızca kriz yönetimi açısından değil, aynı zamanda hazırlık, planlama ve dijital dönüşüm gereklilikleri açısından da önemli dersler vermiştir. Üretkenliği ve kurumsal büyümeyi sürdürebilmek için teknolojik gelişmelere uyum sağlamanın, çevik yönetim uygulamalarını benimsemenin ve çalışan deneyimini yeniden tasarlayanın kritik olduğu açıkça görülmüştür. Bununla birlikte, örgütlerin esnekliği artırma, belirsizlikle başa çıkma ve hızla değişen koşullara uyum sağlama becerileri de bu süreçte yeniden şekillenmiştir. Hibrit çalışma modeli, iş dünyasında kalıcı bir dönüşümün habercisi olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, işletmelerin yalnızca teknolojik altyapıyı güçlendirmesi değil, aynı zamanda örgütsel kültür, liderlik yaklaşımları ve insan kaynakları politikalarını hibrit çalışmaya uygun hâle getirmesi gerekmektedir. Çalışanların iş-yaşam dengesi, motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkilerin dikkate alınması, hibrit modelin sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir. Ayrıca, yöneticilerin esnek çalışma biçimlerini yönetme becerilerini geliştirmeleri ve iletişim ile performans değerlendirme süreçlerini bu yeni düzene uyarlamaları önerilmektedir. Geleceğin iş dünyasında rekabet avantajı elde etmek için hibrit çalışma, stratejik bir tercih olmanın ötesinde, örgütlerin uzun vadeli başarısının temel bileşeni olarak ele alınmalıdır.

Kaynakça

- Ateeq, K. (2022). Hybrid working method: An integrative review. In 2022 International conference on business analytics for technology and security (ICBATS) (1-8). IEEE.
- Bloom, N. (2021). Hybrid is the future of work. Stanford *Institute for Economic Policy Research* (SIEPR): Stanford, CA, USA.
- Carreri, A. (2025). Hybrid Ways of Working in the Digital Era in Italy: Key Questions for Moving Forward. In *Diversity and Inclusion in Italy: Societal and Organizational Perspectives* (685-701). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. A., ve Schirmann, K. (2024). Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment. *Review of Economics and Statistics*, 1-24.
- Dale, G., Wilson, H., ve Tucker, M. (2024). What is healthy hybrid work? Exploring employee perceptions on well-being and hybrid work arrangements. *International journal of workplace health management*, 17(4), 335-352.
- Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., ve Price, H. (2022). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. *The McKinsey Quarterly*, 4, 1-9.
- Edmondson, A. C., ve Mortensen, M. (2021). What psychological safety looks like in a hybrid workplace. *Harvard Business Review*, 3(109), 1-8.
- Evans, E. (2022). Cracking the hybrid work culture conundrum: how to create a strong culture across a workforce you may never even see. *Strategic HR Review*, 21(2), 46-49.
- Garg, A. (2022). The future of work: A hybrid model. *Anwesh*, 7(2), 65.
- Hopkins, J., ve Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: how organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086.
- Hopkins, J. C., ve Figaro, K. A. (2021). The great resignation: An argument for hybrid leadership. *International Journal of Business and Management Research*, 9(4), 393-400.
- Gratton, L. (2021). Four principles to ensure hybrid work is productive work. *MIT Sloan management review*, 62(2), 11A-16A.
- Griva, A., Chandra Kruse, L., Hattinger, M., Högberg, K., Pappas, I. O., ve Conboy, K. (2025). Making space for time: Strategies for the design of time[aware hybrid work. *Information Systems Journal*, 35(2), 611-645.
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., ve Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: *The future of work*. In *Handbook of research on future opportunities for technology management education* (28-48). IGI Global.

- Kaushik, M., ve Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 1-10.
- Knight, C., Olaru, D., Lee, J. A., ve Parker, S. K. (2022). The loneliness of the hybrid worker. *MIT Sloan Management Review*, 63(4), 10-12.
- Krajčík, M., Schmidt, D. A., ve Baráth, M. (2023). Hybrid work model: An approach to work–life flexibility in a changing environment. *Administrative Sciences*, 13(6), 150.
- Lahti, M., ve Nenonen, S. (2021). Design science and co-designing of hybrid workplaces. *Buildings*, 11(3), 129.
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S., ve Fisichella, C. (2023). The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment. *Frontiers in psychology*, 13, 987976.
- Mihajlovski, G. (2022). Hybrid Work-Concept Of Work Of The Future. *Knowledge-International Journal Scientific Papers*, 50(1), 91-94.
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., ve Islam, M. Z. (2024). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5-26.
- Pink, S., Ferguson, H., ve Kelly, L. (2022). Digital social work: Conceptualising a hybrid anticipatory practice. *Qualitative Social Work*, 21(2), 413-430.
- Sampat, B., Raj, S., Behl, A., ve Schoebel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach. *Personnel review*, 51(8), 1990-2020.
- Santillan, E. G., Santillan, E. T., Doringo, J. B., Pigao, K. J. F., ve Mesina, V. F. C. (2023). Assessing the impact of a hybrid work model on job execution, work-life balance, and employee satisfaction in a technology company. *Journal of Business and Management Studies*, 5(6), 13.
- Schröder, I., Cederberg, E., ve Hauge, A. M. (2022). What is good work in a hybrid organization? On the efforts of sequencing registers of valuation. *Accounting, Auditing ve Accountability Journal*, 35(3), 917-949.
- Smite, D., Christensen, E. L., Tell, P., ve Russo, D. (2022). The future workplace: Characterizing the spectrum of hybrid work arrangements for software teams. *IEEE software*, 40(2), 34-41.
- Teng-Calleja, M., Mactal, M. T. D. G., ve Caringal-Go, J. F. (2024). Examining employee experiences of hybrid work: an ecological approach. *Personnel review*, 53(6), 1408-1424.
- Tran, H., ve Ngoc, D. (2024). The Influence of Effective Management on Hybrid Work Styles and Employee Wellness in Healthcare Organizations. *Global Perspectives in Management*, 2(4), 8-14.

- Trevor, J., ve Holweg, M. (2022). Managing the new tensions of hybrid work. *MIT Sloan Management Review*, 64(2).
- Thorpe, M., ve Gordon, J. (2012). Online learning in the workplace: A hybrid model of participation in networked, professional learning. *Australasian Journal of Educational Technology*, 28(8).
- Urrila, L., Siiriäinen, A., Mäkelä, L., ve Kangas, H. (2025). Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior*, 157, 104096.
- Vartiainen, M., ve Vanharanta, O. (2024). True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1448894.
- Wiatr, A., ve Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100936.
- Williams, S., ve Shaw, N. (2025). Hybrid working—Benefits and challenges for productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 163-179.
- Williamson, S., ve Colley, L. (2022). *Working during the pandemic: The future of work is hybrid*. Australia: UNSW Canberra Public.
- Yang, E., Kim, Y., ve Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of corporate real estate*, 25(1), 50-76.