COVİD-19 NEDENİYLE EVDEN ÇALIŞMA SÜRECİNDE PERFORMANS DEĞERLEMESİ: BİR KAMU KURUMU ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEĞİ

Zübeyir ÖZÇELİK[*]

ÖZ

Coronavirüsün (Covid-19) pandemi haline gelerek salgın hastalığı olarak tüm Dünyayı etkisi altına alması işletmeler, kurum ve kuruluşlar için evden çalışma konusunu tekrar gündeme getirmiştir. Coronavirüsün insanların sağlık durumunu olumsuz yönde etkilemesi nedeniyle Türkiye'de 2020/4 no'lu Cumhurbaşkanlığı Genelgesi kapsamında evden çalışmanın yasal altyapısı oluşturulmuştur. Salgın hastalığın bulaşı riskinin yüksek olması nedeniyle kamu kurum kuruluşları da önlem ve tedbirlerini almışlardır. Bu araştırmanın amacı; Ankara'da bir kamu kurumunda çağrı merkezinde görev yapan çağrı merkezi operatörlerinin virüs öncesinde işyerinde çalışmaya ilişkin performansa esas teşkil eden kriterler ile Covid-19 sonrası evden çalışma esnasında görevlerine ilişkin performans değerlerinin karşılaştırılmasıdır. Araştırmaya ilişkin 26 operatörün verileri çalışma süresi, gerçekleştirilen anket sayısı v.b objektif kriterlerle değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler sonucunda Covid 19 sonrası evden çalışan operatörlerin çalışma süreleri, yapılan işin kalitesi konusunda iş performansı yönüyle daha başarılı olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kavramlar: Çağrı Merkezi, İş Performansı, Covid-19.

[*] Dr., Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı, Ankara, zubeyir_ozcelik@hotmail.com https://orcid.org/0000-0001-7027-7396.

***Makalenin gönderilme tarihi**: Eylül 2020* ***Kabul tarihi**: Mart 2021*

PERFORMANCE EVALUATION IN WORKİNG FROM HOME DUE TO COVİD-19: AN EXAMPLE OF A PUBLİC INSTİTUTİON CALL CENTER

ABSTRACT

Due to Coronavirus (Covid-19) became a pandemic and affected the whole world as an epidemic has brought the issue of working from home again for businesses, institutions and organizations. Due to the coronavirus affecting people's health are badly, the number of 2020/4 Presidential Circular has constituted to the legal framework in the context of the of working from home. Because of the high risk of transmission of the epidemic, public institutions have also taken precautions and measures.The main purpose of this research; is the comparison of the job performance values of call center operators working at the call center in a public institution in Ankara with the performance values at the workplace before the virus and their duties during working from home after Covid-19. The data of 26 operators related to the research were evaluated with objective criteria such as the duration of the study, the number of questionnaires performed, etc. As a result of the evaluations, it was determined that the operators working from home after Covid 19 were more successful in terms of job performance in terms of working hours and the quality of the work done.

Keywords: Call Center, Job Performance, Covid-19.

GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin gelişmesi, iletişim imkânlarının artması nedeniyle esnek çalışma saatleri, kısaltılmış iş saatleri, evden çalışma ve benzeri yeni yöntemlerin çalışma hayatında uygulanmaya başladığı görülmektedir. Özellikle beyaz yakalı çalışanlar işte kendilerine özerklik tanınmasını ve çalışma saatlerinde esneklik sağlanmasını talep etmektedirler. Teknolojinin gelişmesi ve rekabet koşullarının artması nedeniyle deneyimli ve tecrübeli çalışanların örgütte devamlılığının sağlanması ve işletme bünyesinde bu çalışanların sürekli istihdamının sağlanması daha da önem kazanmıştır.

1970'li yıllardan sonra bilgisayarların, mikroçiplerin, robotların kullanımının hızla yaygınlaşmaya başlaması ile fordist üretim modelinin yerini esnek üretim modelleri devralmıştır. Esnek çalışma, değişen ekonomik ve sosyal şartlara hızla globalleşen dünyada, hızla gelişen teknolojiye ve uluslararası rekabet şartlarına işletmelerin ayak uydurabilmeleri için, sosyal tarafların çalışma, tür ve şartlarını istedikleri gibi belirleyebilme gerekliliği nedeniyle ortaya çıkmıştır (Dettmers, Kaiser, Fietze, 2013). Esneklik, "önceden öngörülmeyen değişikliklere karşı kapasiteyi ayarlayabilmek ve bu amaca ulaşabilmek için gerekli araçları kullanmak" şeklinde tanımlamaktadır (Bacak ve Şahin, 2010).

Atkinson (1985) tarafından geliştirilen esnek çalışma teorisinde; esnek çalışmanın, hem çalışma süreleri bakımından hem de istihdam biçimleri bakımından çevre koşullarına uyum sağlama ile ortaya çıktığı belirtilmektedir. İşyeri yerine evde çalışan birisi; çalışma süresi bakımından esnek çalıştığı gibi istihdam biçimi bakımından da esnek çalışmaktadır. Dolayısıyla evden çalışma, esnek çalışma modelleri arasında yer almaktadır. Günümüzde esnek çalışma modeli daha çok bilişim alanında çalışan kişiler ve beyaz yakalılar için daha çok uygulanmaktadır. Ancak tüm Dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgını ile evden çalışma modeli salgının yayılmacı ve yıkıcı etkisini azaltmak amacıyla zorunlu bir uygulamaya dönüşmüştür.

Salgın tamamen geçtiğinde ise evden çalışma modeli ile istihdam şekline devam edilip edilmeyeceğine insanların evden çalışma sürecinde göstereceği iş performansı ve işteki verimlilik durumlarına bakılarak karar verilecektir. Bu çalışmada, Ankara'da bir kamu kurumunda çağrı merkezinde görev yapan çalışanların, Covid-19 salgını öncesinde işyerindeki çalışma performansları ile Covid-19 salgını nedeni ile evden çalışmaya devam etmeleri sonrasındaki performansları arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığının test edilmesidir. “Covid-19 Nedeniyle Evden Çalışmada Performans Değerlemesi; Bir Kamu Kurumu Çağrı Merkezi Örneği” "konulu çalışma 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “Giriş” ile başlamakta ve iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım olan “Kuramsal Çerçeve” bölümünde; “esnek çalışma, tele çalışma, ev eksenli çalışma, evden çalışmanın işveren ve çalışan açısından avantajları, evden çalışmanın işveren ve çalışan açısından dezavantajları gibi alt başlıklar yer almaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde; Araştırmanın metodolojisine yer verilmiştir. Bu bölümde “Araştırmanın amacı, evreni, veri toplama ve değerleme tekniği, araştırmanın hipotezleri, verilerin analizi” gibi alt başlıklar yer almaktadır. Üçüncü bölüm olan, sonuç bölümü ile çalışma tamamlanmaktadır.

I. KURAMSAL ÇERÇEVE

A. ESNEK ÇALIŞMA

Esnek çalışma, geleneksel çalışma modelleri dışındaki bütün çalışma uygulamalarını içeren geniş bir kavramdır (Selby, 2001). Sertkan (2004), esnek çalışmayı değişen ekonomik ve sosyal şartlara hızla globalleşen dünyada, hızla gelişen teknolojiye ve uluslararası rekabet şartlarına işletmelerin ayak uydurabilmeleri için, sosyal tarafların çalışma, tür ve şartlarını istedikleri gibi belirleyebilme serbestisi olarak tanımlamaktadır. Bacak ve Şahin (2010) ise esnekliği “önceden öngörülmeyen değişikliklere karşı kapasiteyi ayarlayabilmek ve bu amaca ulaşabilmek için gerekli araçları kullanmak” şeklinde tanımlamaktadır.

Esnek çalışmanın geçmişine bakıldığında bir ihtiyaçlar silsilesinden dolayı ortaya çıktığı görülmektedir. İkinci Dünya savaşı öncesi ve 1970'lerden önce fordist bir üretim mantığı işletmelerde hâkimiyetini göstermekteydi. Fordist üretimde seri üretim felsefesi güdülmüş ve aynı şekil ve tasarımdaki ürünün kitlesel partilerle yoğun olarak üretimine, işbölümüne ve tam gün süreli çalışmaya odaklanılmıştır (Güven, 1993). Ancak 1970'lerden sonra ekonomik buhranlar ve ekonomideki hızlı ve teknolojik değişimler, fordist bir üretim tarzı olan kitle üretim yöntemini artık geçerli kılmamış yerine arz ve talep dengesini dikkate alan müşterilerin değişen zevk, istek ve ihtiyaçlarını esnek biçimde karşılayabilen, talepteki dalgalanmalara ve değişikliklere uygun esnek üretim sistemine geçmeyi gerektirmiştir (Yavuz, 1995). İşgücü talebindeki esnekleşmeyle bağlantılı ortaya çıkan esnek çalışma biçimleri, tam günlü- ömür boyu çalışmadan (Sancar, 2011), kısmı ve esnek süreli çalışmaya, "belirsiz süreli" hizmet sözleşmelerinden "belirli süreli" dönemsel veya geçici nitelikli hizmet sözleşmelerine dönüşmekte ve bu tür sözleşmeler önem kazanmaktadır (Uyanık, 2008).

Küreselleşmenin hızla gerçekleşmesi ile birlikte ulusal ve uluslararası rekabetin bir sonucu olarak çalışma şartları da sürekli olarak değişmekte ve evrilmektedir. Dünyadaki çalışma koşullarının bu denli hızlı değişimi neticesinde esnek çalışma da değişen çalışma koşullarında bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla esnek çalışma; üretim anlayışını, istihdam biçimini, ücret yapısını ve yaşam biçimini de etkilemiştir.

B. TELE ÇALIŞMA

Tele çalışmaya ilişkin "telework" veya "teleworking", "telecommuting", "remotework", "e-work" "distancework", "flexiblework" gibi pek çok terim kullanılmaktadır (Parkkola, 2003). Tele çalışma, çalışanın işletme yerleşkesinin haricinde, evinde veya belirlenen başka bir yerde işini yapmasını sağlayan, işveren ile bağımlılık ilişkisinin azaldığı bir çalışma şeklidir. Tele çalışma, elektronik ev haberleşmesi, tele haberleşme, uzaktan çalışma gibi isimlerle de adlandırılmaktadır (Yıldız, 2007). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tele çalışmayı, "işyeri merkezinden uzakta, işyerindeki işçilerden ayrı yapılan ve yeni teknolojilerin bu ayrılmayı iletişim olanakları sağlayarak temin ettiği bir çalışma şekli" olarak tanımlamaktadır (Tokol, 2003). Tele-çalışma pratik olarak ilk defa Nilles tarafından 1970'lerde petrol krizine bir çözüm yolu olarak, enerji tüketimini azaltmak amacıyla ortaya çıkmıştır (Dambrin, 2004). Gordon (1988) ise tele çalışmayı işletme merkezi dışında bilgisayar ve haberleşme ağı ile işletmeye bağlantı kurulan, çalışma yeri genellikle ev olan ve çalışanın işyerine bağımlığının ve işverenin denetiminin az olduğu çalışma şekli olarak tanımlanmaktadır. Tele çalışma internet ve haberleşme teknolojisindeki hızlı ve ileri gelişmeler sonucunda bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. Evden çalışmanın (home office) farklı şekilde isimlendirilmesidir.

C. EV EKSENLİ ÇALIŞMA

Ev eksenli çalışma literatürde evden çalışma (homeworking) veya dış çalışma (outwork) olarak adlandırılmaktadır (Kaya ve Doğan, 2016). Uluslararası Çalışma Örgütü, (1996) evden çalışmayı "kendi evinde veya işverenin işyeri hariç kendi seçtiği bir başka mekânda teçhizatı, malzemeyi ve kullanılan diğer girdileri kimin sağladığı önemli olmaksızın, işveren tarafından belirlenen bir urun veya hizmetle sonuçlanan iş anlamına gelir" şeklinde tanımlamaktadır (Özgüler, 2012). Alp ve Sönmez (2011) çalışanların ev eksenli çalışan olarak sayılabilmesi için, bir işyerine ya da bir işverene bağımlılığın olması gerektiğini belirtmektedirler. Avrupa Konseyi evden çalışmanın 3 önemli özelliği olduğu belirtilmiştir (Tokol, 2003). Bunlar aşağıda sunulmaktadır;

1- İşçinin çalışma yerinin işyeri dışında, genellikle kendi evinde olması,

2- Bir veya birden fazla işverene bağlı olarak ücret karşılığı çalışılması,

3- İşçinin meydana getirdiği mallar için ayrı bir mal piyasasına sahip olmaması.

Çalışma hayatında, çalışanların özerklik ihtiyacının artması; esnek çalışma saatleri, kısaltılmış iş saatleri, evden çalışma yönteminin uygulanmaya başlamasında etkili olmuştur. Post modern dönemde iletişim vasıtalarının artması nedeniyle mekânlar önemini yitirdiği için, çalışanlar ve yöneticiler sürekli yüz yüze gelmemektedir. Bu sebeple yöneticilerin, çalışanların amaçlarını ve performans kriterlerini iyi belirlemeleri ve daha sonra da çalışanların belirlenen amaçlara ulaşma seviyelerini kontrol ettikleri takdirde özellikle beyaz yaka çalışanların hangi mekânda evde mi işte mi yoksa farklı bir yerden mi çalıştığının önemi bulunmamaktadır.

D. EVDEN ÇALIŞMANIN İŞVEREN VE ÇALIŞAN AÇISINDAN AVANTAJLARI

Evden çalışmanın olumlu ve olumsuz yönleri işveren ve çalışan açısından iki farklı boyutta ele alınabilir;

Evden çalışmaya işveren açısından bakıldığında; işletmeler esnek çalışma ile verimliliklerini artırıp artan rekabet şartlarına uyum sağlayabilmektedirler (Atkinson ve Meager, 1985). İşyeri kirası, ulaşım masrafları, yemek giderleri, elektirik, su v.b fatura giderleri, ofis malzemeleri, demirbaş v.b. eşya giderleri evden çalışma neticesinde işverenin katlanmak zorunda olduğu maliyetleri azaltmaktadır. İş kazalarının azalması ve fazla çalışma ücretlerinin olmaması ya da azalması da işveren açısında evden çalışmanın olumlu yönleri olarak değerlendirilebilir. Evden çalışma, işverene örgüt yapısında esneklik, verimlilik, çalışan motivasyonunun artması yönüyle de katkı sağlamaktadır.

Evden çalışmanın, çalışanlar açısından olumlu yönlerine bakıldığında; öğrencilerin, emeklilerin, kadınların işgücü piyasasına katılmalarını ve gelir dağılımından pay almalarını sağlamaktadır. Evli kadınların ev işlerini kolaylıkla yerine getirebilmesi, çalışanların çocuklarına ve özel aile hayatına daha fazla zaman ayırabilmesi (Çamlı, 2010), iş yeri stresinden uzak kalma, özerklik kazanma, sosyal faaliyetlere, eğitimlere zaman ayrılabilmesi evden çalışmanın olumlu yönklerine örnek olarak gösterilebilir.

Çalışanlar günün her saatinde verimli biçimde çalışamamaktadırlar. Bazı çalışanlar sabah erken saatlerde, verimli çalışırken bazıları gece geç saatlerde daha verimli çalışabilmektedirler. Literatürde bu durum, kişinin biyolojik zamanının en verimli olduğu zaman olarak ifade edilmektedir (Gordon, 1988). Dolayısıyla çalışan evde biyolojik saati en uygun olan zaman diliminde en verimli şekilde çalışma fırsatı bulacaktır. Evden esnek çalışma ile çalışanlar gün içinde çalışma zamanını kendileri belirleyerek kendilerine daha fazla serbest zaman ayırabileceklerdir (Hueck, 1993). Böylece çalışan açısından evden çalışmanın en önemli faydası, çalışanın kendi zamanını yönetebilme ve kendine zaman oluşturabilme imkânıdır.

Evden çalışmanın toplum açısından da araç trafiğinin azalması, enerji tüketiminin azalması, çevre kirliliğinin azalması yönleriyle farklı dışsal faydaları bulunmaktadır.

E. EVDEN ÇALIŞMANIN İŞVEREN VE ÇALIŞAN AÇISINDAN DEZAVANTAJLARI

Çalışanlar açısından evden çalışmanın olumsuz yönlerine bakıldığında; part-time çalışma, iş paylaşımı, evden çalışma gibi esnek istihdam şekilleri ile çalışanlar yasal yönüyle daha düşük istihdam güvencesine sahiptirler (Yavuz, 1995). Evden çalışmanın bir diğer dezavantajı yasal düzenlemelerdeki yetersizlikler nedeniyle çalışanların birçoğu sosyal güvenlik primlerinden yoksun kalmaktadırlar (Rosenberg, 1989). Telefon veya kapı çalması, ev halkından birinin müdahalesi vb. nedenlerle evde işin bölünebilme riski bulunmaktadır. Takım çalışması yüz yüze olmadığı için zorlaşmaktadır. Çalışanın konsantrasyonunu ve disiplinini sağlamada zorluk yaşaması muhtemeldir. İşveren tarafından, sürekli ulaşılabilir olma beklentisi ve mesai saatinin olmayışı, sosyal hayattan uzak kalma/izolasyon konuları evden çalışmanın diğer dezavantajlarını oluşturmaktadır (Erbuğ 2019). Çalışanların, evlerinde iyi bir şekilde dizayn edilmiş ve işlerini yapabilmeleri gerekli donanıma sahip bir ofis alanına ihtiyaçları vardır (Ağcadağ, 2017). Her çalışanın evinde kendisine ayırabileceği bir oda ya da ofis bulunmayabilir. Dolayısıyla evden çalışma ile artık evlerde ofis olarak kullanılabilecek odalara ihtiyaç duyulmaktadır (Rudinger, 1984). Başka bir ifade ile evler artık hem ofis hem de büro olacak şekilde tasarlanması ve gereken maliyete katlanılması gerekmektedir. Ayrıca evden çalışma kapsamında çalışanların iş arkadaşlığı bağlarının oluşmayacağı veya zayıflayacağı konu hakkındaki bir çalışmada

ortaya konmuştur (Olson, 1988). Ayrıca evden çalışanların yaptıkları işin, aile, komşu, akraba v.b diğer üçüncü kişiler tarafından ciddi bir iş olarak algılanmaması çalışanlar açısından diğer bir dezavantajı oluşturmaktadır.

Evden çalışmanın işveren açısından dezavantajlarına bakıldığında; Çalışan üzerindeki kontrolün azalması, örgüt kültürünü aktarmada zorluk yaşama, takım çalışmasını sağlamada zorluk yaşama evden çalışmanın dezavantajlarından bazılarıdır.

II. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, Ankara'da bir kamu kurumunda çağrı merkezinde görev yapan çalışanların, Covid-19 salgını öncesinde işyerindeki çalışma performansları ile Covid-19 salgını nedeni ile evden çalışmaya devam etmeleri sonrasındaki performansları arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığının test edilmesidir.

B. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırmanın çalışma evreni, Ankara il merkezinde bir kamu kurumunda çağrı merkezinde çalışan 26 çağrı merkezi operatöründen oluşmaktadır. Araştırmada örneklem çekimi yapılmamıştır. Çalışan 26 personelin çalışmaya ilişkin objektif performans sonuçları değerlendirilmiştir.

C. VERİ TOPLAMA VE DEĞERLEME TEKNİĞİ

Araştırmanın veri toplama yöntemi, ilgili kamu kurumunun günlük olarak takip ettiği stok bilgilerinin analiz edilmesi yönüyle gerçekleştirilmiştir. Stok bilgilerde bir kişinin referans bir günde ve bir haftada gerçekleştirdiği telefonla görüşme sayısı, görüşme süresi, ilk çağrı başlama süresi, kaç hane ile görüşme yapıldığı, kaç fert ile görüşme yapıldığına ilişkin performans kriterleri bulunmaktadır. Stok bilgiler mevcut durumda kamu kurumunda çağrı merkezi yazılımı ve özel anket programı aracılığıyla eş anlı olarak kayıt altına alınmaktadır. Bu makale çalışması için, hazırlanan raporlar ele alınarak analiz edilip değerlendirilmiştir.

D. ARAŞTIRMANIN TEMEL HİPOTEZİ

Literatür incelendiğinde esnek çalışmanın çalışan performansını artırdığına yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Gürkanlar (2010) hazırladığı yüksek lisans tez çalışmasında, evden esnek çalışma saatlerinin çalışanların iş ve yaşam tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu etkilemesi ve sonucunda da çalışma performansının arttığına yönelik bulgular tespit etmiştir. Benzer şekilde evden esnek çalışma ile çift kariyerli aileler, yaşlılar ve çocuklu kadınlar daha kolay çalışma şartlarına sahip olacağı için örgütsel bağlılık ile işte verimlilik ve performans artarken, işgücü devir oranı da

azalmaktadır (Şahin, 2014). Ayrıca, Yavuz (1995, s. 22) evden çalışma ile çalışanların çalışma programlarını biyolojik zamanlarına göre ayarlayabilme imkânlarının olması, işlerini daha istekli ve severek yapmalarını sağlaması ile çalışanların en verimli oldukları zamanlarda çalıştıkları için performanslarının da artacağını belirtmektedir.

Yukarıda sunulan çalışanların evden çalışma sürecinde performanslarının artacağı örneklerinden yola çıkarak araştırmanın temel hipotezi; "Çağrı merkezi operatörlerinin Covid-19 salgını öncesinde işyerindeki çalışma performansları ile Covid-19 salgını nedeni ile evden çalışmaya devam etmeleri sonrasındaki iş performansları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır". Bu çalışmada iş performansı; gün içinde operatörlerin çalışmaya en erken başlama süresi, operatörlerin gün içinde hanelerle ortalama görüşme süreleri, hanelerdeki 15+ yaştaki fertlerle ortalama görüşme süreleri, hanelerdeki 15+ Fertlerle görüşme oranları üzerinden değerlendirilmiştir.

E. VERİLERİN ANALİZİ VE KARŞILAŞTIRILMASI

Çalışmanın bu kısmında, araştırmada yer alan çağrı merkezi operatörlerinin demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar, Tablo 1'de verilmiştir.

1. Demografik Nitelikler

Çalışma evrenini oluşturan çağrı merkezi operatörlerinin demografik özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 1'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 1: Çalışanların Demografik Özellikleri

	Değişkenler	**n**	**%**
Cinsiyet	Kadın	23	88,5
	Erkek	3	11,5
Yaş	18-24	2	7,7
	25-34	15	57,7
	35-45	9	40,9
Medeni Durum	Evli	13	50,0
	Bekâr	13	50,0
Eğitim	Lise	3	11,5
	Ön lisans	8	34,8
	Lisans	15	57,7
Mesleki Deneyim	5 yıl ve altı	18	69,2
	6 -10 yıl	6	23,1
	11-15 yıl	2	7,7

Tablo 1'de görüldüğü üzere çalışma kapsamına giren çağrı merkezi operatörlerinin çoğunluğunun (%89) kadınlardan oluştuğu; önemli bir kısmının

(%92) orta yaş grubunda (25-45) toplandığı görülmektedir. Çalışanların yarısının (%50) evli olduğu ve yine çoğunun (%88) yükseköğrenim mezunu olduğu görülmektedir. Mesleki deneyim süresi 5 yıl vealtı olan kişi sayısı (%69) oldukça yüksektir.

2. COVİD-19 Salgını Öncesi İşyerinde Ve Evden Çalışma Sürecinde Çağrı Merkezi Operatörlerinin Hafta İçinde İşe En Erken Başlama Sürelerinin Karşılaştırılması

Çağrı merkezi operatörlerinin, Covid-19 salgını öncesi belirlenen referans haftasında işyerinde en erken işe başlama süreleri, başka bir ifade ile çağrı merkezi operatörlerinin haneleri en erken telefonla arama başlangıç zamanı ile evden çalışma sürecinde çalışırken operatörlerin haneleri en erken telefonla arama başlangıç zamanı dikkate alınmıştır. İlgili çalışma hanelerle yapıldığı için çalışanlar işyerinde çalışırken sabah en erken ortalama 10:28'de haneleri aramaya başlarken, evden çalışma sürecinde çalışanlar haneleri ortalama saat 10:24'de aramaya başlamışlardır. Tablo 2'de görüldüğü üzere çalışanlar evden çalışma sürecinde de yaklaşık aynı saatlerde işlerinin başına geçmişler ve iş disiplininden kopmamışlardır. Hatta ortalamalara bakıldığında operatörler 4 dakika daha erken haneleri aramaya çalışmaya başlamışlardır.

Tablo 2: İşyerinden ve Evden Çalışma Sürecinde En Erken İşe Başlama Sürelerinin Ortalamaları

Operatör	Covid-19 öncesinde 1 hafta içerisinde 5 gün dikkate alınarak işyerinde en erken işe başlama sürelerinin ortalamaları (dakika)	Covid-19 sonrasında 1 hafta içerisinde 5 gün dikkate alınarak evde en erken işe başlama sürelerinin ortalamaları (dakika)	Fark (dakika)
Operatör 1	10:25	10:13	00:12
Operatör 2	10:21	10:24	***-00:03***
Operatör 3	10:31	10:36	***-00:05***
Operatör 4	10:23	10:59	***-00:36***
Operatör 5	10:28	10:25	00:02
Operatör 6	10:19	10:15	00:03
Operatör 7	10:31	10:20	00:11
Operatör 8	10:27	10:11	00:16
Operatör 9	10:28	10:13	00:15
Operatör 10	10:36	11:06	***-00:30***
Operatör 11	10:33	11:27	***-00:52***
Operatör 12	10:30	10:03	00:26
Operatör 13	10:30	10:12	00:17

Tablo 2'nin devamı...

Operatör	Covid-19 öncesinde 1 hafta içerisinde 5 gün dikkate alınarak işyerinde en erken işe başlama sürelerinin ortalamaları (dakika)	Covid-19 sonrasında 1 hafta içerisinde 5 gün dikkate alınarak evde en erken işe başlama sürelerinin ortalamaları (dakika)	Fark (dakika)
Operatör 14	10:35	10:17	00:18
Operatör 15	10:22	10:12	00:09
Operatör 16	10:23	10:09	00:14
Operatör 17	10:34	10:35	***-00:01***
Operatör 18	10:22	10:13	00:09
Operatör 19	10:25	10:25	00:00
Operatör 20	10:12	10:18	***-00:06***
Operatör 21	10:23	10:08	00:15
Operatör 22	10:36	10:16	00:20
Operatör 23	10:25	10:10	00:15
Operatör 24	10:36	10:30	00:05
Operatör 25	10:38	10:21	00:17
Operatör 26	10:39	10:28	00:10
Ortalamalar	***10:28***	***10:24***	***00:04***

3. COVİD-19 Salgını Öncesi İşyerinde Ve Sonrasında Evden Çalışma Sürecinde Çağrı Merkezi Operatörlerinin Hafta İçinde 1 Hane İle Ortalama Görüşme Süresi

Çağrı merkezi operatörlerinin, Covid-19 salgını öncesi ve sonrasında belirlenen referans haftasında işyerinde ve evde ayrı 5'er gün üzerinden 1 hane ile günlük ortalama görüşme süreleri Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: İşyerinden ve Evden Çalışma Sürecinde Toplam Görüşme Süresi / Hane Sayısı

Operatör	Covid-19 Öncesi 1 hafta içerisinde 5 gün dikkate alınarak işyerinde Çalışma Sürecinde Toplam Görüşme süresi / Hane Sayısı (Dakika)	Covid-19 sonrasında 1 hafta içerisinde 5 gün dikkate alınarak evde Evden Çalışma Sürecinde Toplam Görüşme süresi / Hane Sayısı (Dakika)
Operatör 1	18,0	21,1
Operatör 2	12,2	15,4
Operatör 3	17,5	17,0
Operatör 4	12,8	12,6
Operatör 5	20,3	19,0
Operatör 6	20,1	23,1
Operatör 7	15,9	15,1
Operatör 8	10,5	13,1
Operatör 9	9,3	14,0
Operatör 10	11,7	16,3
Operatör 11	19,5	19,1
Operatör 12	22,0	18,6
Operatör 13	16,6	19,6
Operatör 14	8,9	16,6
Operatör 15	18,5	16,7
Operatör 16	13,2	10,8
Operatör 17	19,3	16,8
Operatör 18	13,1	18,1
Operatör 19	13,3	14,9
Operatör 20	17,0	18,9
Operatör 21	6,7	11,3
Operatör 22	17,8	18,2
Operatör 23	12,8	16,4
Operatör 24	11,2	15,3
Operatör 25	12,0	15,0
Operatör 26	18,4	19,8
Ortalamalar	***14,0***	***16,6***

Tablo 3'de görüldüğü üzere operatörler, işyerinde çalışma sürecinde 1 hane ile ortalama 14 dakika görüşürken, salgın sonrası evden çalışma sürecinde 1 hane ile ortalama 16.6 dakika görüşmüşlerdir. Her operatörün yaptığı anket sayısı haftalık 55 olduğu dikkate alındığındı evden çalışma sürecinde çalışanlar aynı ciddiyetle hanehalkı fertleri ile telefonla görüşmelerini sürdürmüşlerdir. Hatta evden çalışma sürecinde operatörler hane başına yaklaşık 2.6 dakika fazla görüşme gerçekleştirmişlerdir.

4. COVİD-19 Salgını Öncesi İşyerinde Ve Sonrasında Evden Çalışma Sürecinde Çağrı Merkezi Operatörlerinin Hafta İçinde Hanelerdeki 15+ Yaş Fertlerle Ortalama Görüşme Süreleri

Çağrı merkezi operatörlerinin, COVİD-19 salgını öncesi ve sonrasında belirlenen referans haftasında toplam 5 gün üzerinden 1 fert ile günlük ortalama anket görüşme süreleri Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: İşyerinden ve Evden Çalışma Sürecinde Toplam Görüşme Süresi/15+ Fert Sayısı

Operatör	Covid-19 Öncesi 1 hafta içerisinde 5 gün dikkate alınarak işyerinde Çalışma Sürecinde Toplam Görüşme süresi / 15+ Fert Sayısı (Dakika)	Covid-19 sonrasında 1 hafta içerisinde 5 gün dikkate alınarak evde Evden Çalışma Sürecinde Toplam Görüşme süresi / 15+ Fert Sayısı (Dakika)
Operatör 1	7,4	7,8
Operatör 2	5,3	7,1
Operatör 3	6,5	7,1
Operatör 4	5,9	5,8
Operatör 5	8,6	7,8
Operatör 6	8,4	8,8
Operatör 7	6,9	7,0
Operatör 8	4,4	4,7
Operatör 9	3,7	5,9
Operatör 10	4,7	6,3
Operatör 11	7,7	8,7
Operatör 12	8,7	7,7
Operatör 13	6,5	7,8
Operatör 14	3,8	6,7
Operatör 15	8,0	6,9
Operatör 16	5,0	4,7
Operatör 17	7,1	6,4

Tablo 4'ün devamı...

Operatör	Covid-19 Öncesi 1 hafta içerisinde 5 gün dikkate alınarak işyerinde Çalışma Sürecinde Toplam Görüşme süresi / 15+ Fert Sayısı (Dakika)	Covid-19 sonrasında 1 hafta içerisinde 5 gün dikkate alınarak evde Evden Çalışma Sürecinde Toplam Görüşme süresi / 15+ Fert Sayısı (Dakika)
Operatör 18	5,4	7,1
Operatör 19	7,8	6,0
Operatör 20	7,3	7,8
Operatör 21	2,9	5,0
Operatör 22	7,3	7,1
Operatör 23	5,8	6,7
Operatör 24	4,5	7,0
Operatör 25	4,9	6,0
Operatör 26	7,2	8,0
Ortalamalar	***5,8***	***6,8***

Tablo 4'te görüldüğü üzere operatörler işyerinden çalışma sürecinde bir fert ile ortalama 5.8 dakika görüşürken, salgın sonrası evden çalışma sürecinde operatörler bir fert ile ortalama 6.8 dakika görüşmüşlerdir. Evden çalışma sürecinde çalışanlar aynı ciddiyetle hanehalkı fertleri ile telefonla görüşmelerini sürdürmüşlerdir. Hatta evden çalışma sürecinde fert başına yaklaşık 1 dakika fazla görüşme gerçekleştirmişlerdir.

5. COVİD-19 Salgını Öncesi İşyerinde Ve Sonrasında Evden Çalışma Sürecinde Çağrı Merkezi Operatörlerinin Hafta İçinde Hanelerdeki 15+ Fertlerle Görüşme Oranları

Çalışma kapsamına giren çağrı merkezi operatörlerinin Covid-19 salgını öncesi ve sonrasında belirlenen referans haftasında toplam 5 gün üzerinden 15+ yaş fertler ile görüşme oranları, Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: İşyerinden ve Evden Çalışma Sürecinde 15+ Yaş Fert Tamamlanma Oranları

Operatör	Covid-19 Öncesi 1 hafta içerisinde 5 gün dikkate alınarak işyerinde Çalışma Sürecinde 15+ yaş Fert Tamamlanma Oranı (%)	Covid-19 sonrasında 1 hafta içerisinde 5 gün dikkate alınarak evde Evden Çalışma Sürecinde 15+ yaş Fert Tamamlanma Oranı (%)
Operatör 1	86,8	95,3
Operatör 2	89,8	99,2
Operatör 3	100,0	94,8
Operatör 4	100,0	94,2
Operatör 5	93,9	98,5
Operatör 6	97,0	93,9
Operatör 7	81,5	90,0
Operatör 8	100,0	92,3
Operatör 9	63,4	95,5
Operatör 10	81,6	89,7
Operatör 11	95,8	93,5
Operatör 12	98,6	93,3
Operatör 13	95,8	97,9
Operatör 14	80,6	97,8
Operatör 15	93,8	98,5
Operatör 16	100,0	96,2
Operatör 17	94,7	97,3
Operatör 18	86,8	95,8
Operatör 19	81,3	98,6
Operatör 20	93,8	93,3
Operatör 21	92,6	96,1
Operatör 22	100,0	96,5
Operatör 23	96,9	91,2
Operatör 24	83,9	89,3
Operatör 25	88,2	91,4
Operatör 26	86,1	100,0
Ortalamalar	***90,6***	***95,0***

Tablo 5'te görüldüğü üzere çalışanlar, işyerinden çalışma sürecinde haftalık kendilerine verilen örneklem üzerinden ulaşması gereken 15+ yaş hanehalkı fertlerinin % 90.6' sına ulaşırken, evden çalışma sürecinde

operatörlerin ulaşması gereken 15+ yaş hanehalkı fertlerinin % 95'ne ulaşmışlardır. Salgın öncesi ve sonrasında ferlere ulaşma oranındaki % 5'e yakın değişimin sebebinin, insanların salgın sonrası evde olması ve sokağa çıkma kısıtlaması sürecinde evde daha ulaşılabilir olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

SONUÇ

Ekonomideki gelişmelere paralel olarak işletmeler rekabet avantajını kaybetmemek ve hayatta kalabilmek amacıyla piyasadaki değişimlere anlık olarak tepki vermek ve uyum sağlamak zorundadırlar. Evden çalışma da 1970'li yıllardan sonra ekonomik buhranlar ve ekonomideki hızlı ve teknolojik değişimler sonucunda (Yavuz, 1995) iş piyasasına uyum sağlama amacıyla işletmelerin esnek üretim felsefesinin bir sonucu olarak gündeme gelmiş bir konudur.

Esnek çalışma ile çalışan ve işveren kendi içinde çalışma saatlerini ve yerini, değişen şartlara uyum sağlayarak farklı ihtiyaçlara göre belirleyebilmektedirler. Dolayısıyla esnek çalışma, bir merkeze bağlı, ancak işin yapılması için bir yere bağımlı olmayan çalışma biçimidir. Esnek çalışma ile geleneksel istihdamın merkezinde yer alan zaman ve mekân bağımsızlaşmaktadır (Tutar, 2007: 128). Hangi çalışanların esnek biçimde evden çalışanlar kapsamına girdiğini Soysal (2006) aşağıdaki gibi tanımlamıştır. Evden esnek çalışanlar; çalıştığı firma veya organizasyon içerisinde bağımlı işçi statüsüne sahip olan, çalışma zamanının en az % 50 sini işverenin ana işyerinden uzakta harcayan, çalışma yapabilmek için bir bilgisayar veya kendisini işverenine bağlayan bir iletişim cihazı kullanma ihtiyacında olan çalışanlardır.

Günümüzde evden çalışma yöntemi; mobilitenin artması, mekânların önemini yitirmesi, bilgi teknolojilerinin gelişmesi, trafik sorunun artması, çift kariyerli eşlerin artışıyla birlikte küçük yaştaki çocukların ebeveynleri tarafından yetiştirilmesi ve benzeri sebepler nedeniyle işletmelerin çalışanlarına sunduğu gerekli bir seçenek halini almaktadır.

Pandemi sürecinde evden çalışma, salgın hastalığın öldürücü etkisinin devam etmesi, telafisi mümkün olmayan sağlık sorunlarının artması nedeniyle *bir zorunluluk olarak* ortaya çıkmıştır. Tıpkı 1970'li yıllardan sonra yaşanan ekonomik sorunlara hızlı çözüm bulma amacıyla işletmeler esnek çalışma ile faaliyetlerine devam etme imkânı sundukları gibi günümüzde de Covid-19 salgın hızını düşürmek için işletmeler hızlıca faaliyete geçmiş ve evden çalışma sürecini başlatmışlardır.

Evden çalışma için asgari düzeyde bazı gerekliliklerin sağlanması gerekmektedir. Bunlar; uygun çalışma ortamı ile iletişim ve bilişim teknoloji

imkânlarının sağlanması, iş takip ve motivasyonun artırılması, sosyalleşme eksiğinin giderilmesi, iş-aile zaman dengesinin sağlanmasıdır.

Bu çalışmada salgın hastalık sürecinde Ankara'da bir kamu kurumunda çağrı merkezinde görev yapan çağrı merkezi operatörlerinin salgın hastalık öncesinde işyerinde çalışmaya ilişkin performans çıktıları ile salgın hastalık sonrasında evden çalışmaya ilişkin performans sonuçları değerlendirilmiştir. Bu çalışma neticesinde 4 ana performans çıktısı karşılaştırılmış ve sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

1-)Çalışma kapsamına giren çağrı merkezi operatörlerinin Covid-19 salgını öncesi belirlenen referans haftasında işyerinde en erken işe başlama süresi 10:28'de iken, evden çalışma sürecinde çalışanlar haneleri ortalama saat 10:24'de aramaya başlamışlardır. Dolayısıyla çalışanlar, evden çalışma sürecinde de yaklaşık aynı saatlerde işlerinin başına geçmişler ve iş disiplininden kopmamışlardır. Hatta ortalamalara bakıldığında operatörler 4 dakika daha erken haneleri aramaya çalışmaya başlamışlardır.

2-)Çalışanlar, işyerinde çalışma sürecinde 1 hane ile ortalama 14 dakika görüşürken, salgın sonrası evden çalışma sürecinde 1 hane ile ortalama 16.6 dakika görüşmüşlerdir. Çalışanlar evlerinden çalışmaya devam ettiği bu süreçte aynı ciddiyetle hanehalkı fertleri ile telefonla görüşmelerini sürdürmüşlerdir. Hatta evden çalışma sürecinde operatörler hane başına yaklaşık 2.6 dakika fazla görüşme gerçekleştirmişlerdir.

3-)Çalışanlar işyerinden çalışma sürecinde bir fert ile ortalama 5.8 dakika görüşürken, salgın sonrası evden çalışma sürecinde operatörler bir fert ile ortalama 6.8 dakika görüşmüşlerdir. Evden çalışma sürecinde çalışanlar aynı ciddiyetle hanehalkı fertleri ile telefonla görüşmelerini sürdürmüşlerdir. Hatta evden çalışma sürecinde fert başına yaklaşık 1 dakika fazla görüşme gerçekleştirmişlerdir.

4-)Çalışanlar işyerinden çalışma sürecinde haftalık kendilerine verilen örneklem üzerinden ulaşması gereken 15+ yaş hanehalkı fertlerinin % 90.6' sına ulaşırken, evden çalışma sürecinde operatörlerin ulaşması gereken 15+ yaş hanehalkı fertlerinin % 95'ne ulaşmışlardır. Salgın öncesi ve sonrasında ferlere ulaşma oranındaki % 5'e yakın değişimin sebebinin, insanların salgın sonrası evde olması ve sokağa çıkma kısıtlaması sürecinde evde daha ulaşılabilir olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Bu çalışma için hedef ve yukarıda sunulan 4 performans göstergesine bakıldığında hepsinde de çalışanlar, evden çalışma sürecinde iş disiplininden kopmamışlar, aynı ciddiyetle çalışmaya devam etmişlerdir. Dolayısıyla bu sonuçlara göre salgın sürecinde örneklemdeki çalışanların iş performanslarında bir düşme olmadığı değerlendirilmektedir.

Literatürde evden çalışmaya yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışmadaki sonuçlarla benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Örneğin; Baydar (2012) evden çalışanlarla ilgili yaptığı araştırmada derinlemesine görüşme tekniğini kullanmış ve katılımcıların evden çalışmanın iş disiplinin arttığı, normalden daha çok düzene ihtiyaç duydukları, katılımcılara özgürlük sağladığını belirtmiştir. Ayrıca Tuna ve Türkmendağ (2020) yaptığı araştırmada çalışanların, esnek çalışma saatleri ve rahat çalışma, kıyafet serbestisi ve yoğun stresten uzakta bir hayat ve yaşam tarzı ile evden çalışmanın avantaj olduğunu belirtmektedir. Ayrıca çalışanlar evden çalışma sayesinde aile, çevre ve kendilerine daha fazla zaman ayırabildiğini belirtmişlerdir. İşte verimlilik esas alındığında çalışanın sosyal hayatındaki başarısı ve kendini görebilme fırsatı önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Bu çalışmada çalışanların telefonla görüşme verimliliği ve anket görüşme kalitesi incelenmemiştir. Daha sonra bu konuda benzer çalışma yapmak isteyen araştırmacılar başka bir çalışmada benzer çalışmaların verimliliğine bakılabilir. Ayrıca bu çalışmada salgın hastalık sürecinde çalışanların evde çalışma sürecinde karşılaştıkları kolaylıklar ve zorluklar ile kendilerine tercih sunulduğunda ileriki zamanda hangi çalışma ortamını tercih edeceklerine yönelik bir sorgulama yapılamamıştır. İleride gerçekleştirilecek başka çalışmalarda bu konular da ele alınabilir. Ayrıca salgın sonrası hangi sektörlerin evden esnek çalışma sistemine daha uygun olacağına yönelik keşfedici araştırmaların yapılması hem bilime hem de özel sektöre katkılar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Ağcadağ, İ. (2017), *Çalışma Hayatında Dönüşümler Ve Evden Çalışma Sisteminin Türkiye'deki Yansımaları: Bir Ağ Pazarlama Örneği,* (Doktora Tezi), İzmir.

Alp, E. ve Sönmez, Ö. A. (2011), ILO: Uluslararası Çalışma Örgütünün 177 Sayılı Evde Çalışma Sözleşmesi, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi,* 5(6), 16- 27.

Atkinson. J., ve Meager N. (1985), *Changing Working Patterns*, The Institute of Manpower Studies; Manchester Business School.

Bacak B. ve Şahin, L. (2010), İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar Ve Tehditler, http://İibf.Kocaeli.Edu.Tr/Ceko/Armaganlar/Tokerdereli/18.Pdf, (Temmuz 2010).

Baydar, G. (2012) Evden Çalışanların Gündelik Yaşam Pratikleri, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi,* ss. 61-78.

Çamlı, L. G. (2010) *Esnek Çalışma Saatleri Ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi,* (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Dambrin, C. (2004), How Does Telework Influence the Manger Employee Relationship*? International Journal Of Human Resources Development and Management*, 4, 358-374.

Dettmers, J., Kaiser, S., & Fietze, S. (2013), Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives. Introduction to the Special Issue. *Management Revue, 24*(3), 155-161.

Erbuğ, E. (2019), *Esnek Çalışma Ve Erkek Kimliğinin Yeniden İnşası: Türkiye'de Home Ofis Çalışan Erkekler*, (Doktora Tezi), Ankara.

Gordon, G., E. (1988), *The Dilemma of Telework; Techonology Tradition Telework: Present Situation And Future Development of A New Form of Work Organization*, New York, Elsevier Science Publishing, 113.

Gürkanlar, Esin, (2010), *Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Rolleri Ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri-Akdeniz Üniversitesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Güven, M. (1993), *İşgücü Piyasasının Yapısı ve İşleyişinin Ekonomik Analizi: Bölümlendirme ve Esneklik Yaklaşımı*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.

Hueck, G. (1993), *Almanya'da Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesine Yönelik Programla,* Çalışma Hayatında Esneklik Semineri, İzmir.

Kaya M. ve Doğan B. B. (2016), Esnek Çalışma modeli: Ev Eksenli Çalışma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 1069-1099.

Olson, M., H. (1988), *Organizational Barriers To Telework Present Situation And Future Development Of New Form of Work Organization*, Elsevier Science Publishing, New York.

Özgüler, C. (2012), Home-Based Woman Workers: The Case Of Turkey / Eskisehir, *Anadolu University International Journal of Business And Social Science,* 3(19).

Parkkola H. (2003), *Possibilities Of Telework As An Organisational Tool For The Flexible Arrangement Of Teachers' Work From The Teacher's Viewpoint*, Master's Thesis in Information Systems Science, University Of Jyväskylä Department Of Computer Science And Information Systems, Jyväskylä.

Rosenberg, S. (1989), *The State And The Labour Market*, New York, Plenum Press, s. 245.

Rudinger, E. (1984), *Earning Money at Home*, London.

Tokol, A. (2003), Tele-Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir Mi*? İş Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1), 1.

Sancar, S. (2011), *Erkeklik: İmkânsız İktidar*, İstanbul: Metis Yayınları.

Selby, C.W. (2001), Flexible Working Handbook, Draft, April, s. 3.

Sertkan, M. (2004), *Türkiye'de Eğitimli Genç İşsizliği,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Şahin, T. (2014), *Esnek Çalışma Düzenlemelerinin Örgütsel Bağlılığı Sağlamaya Etkisi: Başbakanlık Örneği,* Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Soysal, Tamer (2006), Tele Çalışma, *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 1(9), 133-165.

Tokol, A. (1992), Avrupa Topluluğuna Üye Ülkelerde Evde Çalışmanın Yapısı ve Sorunları, *Sosyal Siyaset Dergisi*, 1(8), 30-46.

Tutar, Hasan, (2007), Katı Olan Her İş Sanallaşıyor Veya İşgörenin Artan Yalnızlığı Üzerine: Kuramsal Bir Yaklaşım, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(2), 116-141.

Tuna A. A. & Türkmendağ, Z. (2020), Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.

Uyanık, Y. (2008), Neoliberal Küreselleşme Sürecinde İşgücü Piyasaları, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 209-224.

Yavuz, A. (1995), *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Doktora Tezi, İstanbul.

Yavuz, A. (1995), Esnekliğin Nedenleri ve Esneklik Türleri, *Çimento İşverenleri Dergisi*, Sayı 1, 32-33.

Yıldız, N. (2007), *Esnek Üretim Biçimleri ve Esnek Çalışma Yöntemleri ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.