

## Araştırma Makalesi

**EVDEN ÇALIŞMA UYGULAMALARININ SWOT ANALİZİ VE AHP YÖNTEMİ KULLANILARAK DEĞERLENDİRİLMESİ****Coşkun ÖZCAN**

coskunozcan@hotmail.com.tr



0000-0002-5471-5218

**Atıf/Citation:** ÖZCAN, C., (2023). Evden Çalışma Uygulamalarının Swot Analizi ve AHP Yöntemi Kullanılarak Değerlendirilmesi, Journal of Technology and Applied Sciences 6-1 pp83-97 DOI: 10.56809/icujtas.1214905

**ÖZET**

Evden çalışma; kişinin kendi evinde veya belirlediği bir yerde, üretime konu olan tüm araç ve gereçlerin kendisi veya işvereni tarafından sağlandığı çalışma şekli olarak ifade edilmektedir. Çalışma, işverenin kontrolü ve gözetimi dışında olmakla birlikte işveren ve kişi arasında oluşturulan bir sözleşme ile gerçekleştirilmektedir. Ani gelişen virüs salgını neticesinde birçok firma evden çalışma düzenine geçmiştir. Salgının etkileriyle birlikte normalleşme adımları normal tarifini beraberinde getirmiş, her sektör yeni normal tariflerine uygun kendi adımlarını atmıştır. Dünyayı etkisi altına alan virüs salgını köklü değişikliklere de neden olmuş, teknoloji kullanımı tüm yaş gruplarında büyük oranda artış göstermiştir. Gündelik hayatta yapılan birçok faaliyetin uzaktan da yapılabilir olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmanın amacı, firmanın evde çalışma uygulamaları sırasında karşılaştığı güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri ortaya koymak daha sonra zayıf yönlerini güçlü hale getirecek, ortaya çıkan tehditleri ise fırsatlara dönüştürecek alternatif stratejiler geliştirebilmesini sağlamaktır. Bu çalışmada, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın evden çalışma düzeni SWOT Analizi ve Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) birlikte uygulanarak değerlendirilmesi ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Evden Çalışma, Telekomünikasyon, Swot Analizi, Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), Pandemi, Ofis.

**EVALUATION OF HOME WORK APPLICATIONS USING SWOT ANALYSIS AND AHP METHOD****ABSTRACT**

Working from home is defined as a work where all the tools and equipment subject to production are provided by the person himself or his employer in his own home or in a place he designated. Although the work is outside the control and supervision of the employer, it is carried out with a contract between the employer and the person. As a result of the Covid19 pandemic, many companies have switched to home working arrangement. Along with the effects of the pandemic, normalization steps have brought the description of new normals, and each sector has taken its own steps in accordance with their new normal definitions. The pandemic affecting the world has also caused radical changes, and the use of technology has increased significantly in all age groups. It is understood that many activities in daily life can also be done remotely. The primary aim of the study is to reveal the strengths and weaknesses as well as opportunities and threats companies face during home working practices and then enable them to develop alternative strategies that will strengthen their weaknesses and turn emerging threats into opportunities. In this study, the home working arrangement of a company operating in the telecommunications sector was evaluated by applying SWOT Analysis along with Analytical Hierarchy Process (AHP).

**Keywords:** Home Office, Telecommunication, Swot Analysis, Analytical Hierarchy Process (AHP), Pandemic, Office.

Geliş/Received : 05.12.2022  
Gözden Geçirme/Revised : 02.01.2023  
Kabul/Accepted : 02.02.2023

## 1. GİRİŞ

Emek ve teknoloji yoğun bir sektör olan telekomünikasyon sektörünün önemli maliyet kalemlerinin başında kalifiye iş gücü ve genel işletme giderleri gelmektedir. Firmalar sürekli yüksek teknoloji altyapı yatırımlarına, kalifiye iş gücü istihdamına ve güçlü finansman kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Sektör, müşterilerinden gelen yüksek kalite düşük fiyat baskısı altındadır. Karlı kalabilmenin yolu ise israf sayılabilecek her şeyi azaltmak ya da ortadan kaldırarak daha önce denenmemiş yöntemleri denemekten geçmektedir (Sivaslı, 2006). Ortaya çıkan zorunluluklar ve rekabet koşulları beraberinde firmaları iş organizasyonlarını yeniden yapılandırmasına, esneklik arayışlarıyla standart dışı istihdam biçimlerine yönlendirmektedir (Çelenk ve Atmaca, 2010). Bilgi ve iletişim teknolojilerinde sağlanan ilerlemeler teknolojik ve sosyolojik değişimlerin bir sonucu olarak çalışma hayatında mekan ve zaman sınırlaması olmadan, maksimum esnekliği teşvik eden çalışma yöntemlerini ortaya çıkarmıştır (Naktiyok, 2001). Hızlı kentleşmeyle birlikte artan trafik yoğunluğu, işe gelip giderken yolda geçen kayıp zaman gibi başlıca faktörleri değerlendiren araştırmalar evden çalışmanın tercih edilmesinin çalışanlara, şirketlere ve ülke ekonomilerine yaptığı birçok katkıyı ortaya koymaktadır (Karakoyun, 2016). Bilgisayar ile işini yapabilen, internet bağlantısı olan çalışanların, bilgisayarlarını kullanabildikleri her yer ofis ve işyeri olarak kabul görmektedir (Naktiyok, 2001). 2019 yılı sonlarında Çin’de ortaya çıkıp hızla dünyaya yayılan ve Türkiye’de ilk defa 2020 yılı mart ayı ortalarında görülen bulaşıcı virüs salgını (covid19) sebebiyle, virüsün yayılmasını kontrol altına almak ve engellemek amacıyla sokağa çıkma yasakları uygulanmıştır. Dünyada sosyal yaşam kesintiye uğramış, izolasyonlar başlamış, işyerleri kapanmış, kamu kurumları dahil günlük ofiste yaptığı işleri evinden de yapabilecek iş modellerine sahip çalışanlar zorunlu olarak evden çalışma düzenine geçmiştir (ILO, 2020). Uygulanan tedbirler insanların hayatını ve tüm rutin alışkanlıklarını baştan aşağı değiştirmiştir. İsteğe bağlı bir tercih yerine, hızla gelişen bu zorunlu duruma firmaların ve çalışanların aynı hızla adapte oldukları görülmüştür. Hem salgının yayılmasını önlemek hem de ekonomik aktivitelerin devamını sağlamak için “yeni normal” olarak ifade edilen düzenlemeler insanların hayatında yerini almıştır.

Zorunlu olarak geçilen bu yeni çalışma düzeninde kamu kurumları ve kurumsal birçok firma çalışanı iş yerlerine gelmeden, uzaktan da işlerin ofisteymiş gibi yürütüldüğünü bundan sonra da yürüyebileceğini deneyimlemişlerdir. Bu süreç gösteriyor ki salgın ortadan kalktığında bile edinilen alışkanlıkların “yeni normal” olarak insanların hayatında kalacağı anlaşılmaktadır (ILO, 2020).

Ulusal ve uluslararası birçok şirket salgın sonrası oluşacak yeni normaller kapsamında ofisten çalışmayı tamamen terk etmeyi değerlendirmeye başlamıştır. Dönemin Twitter Ceo’su Jack Dorsey çalışanlarına gönderdiği e-mail ile virüs salgını geçtikten sonra tercih eden personelin evden çalışabileceğini bildirmiştir. İngiliz finans kuruluşu Barclays Ceo’su Jes Staley ise yaptığı açıklamada 7 bin çalışanı bir binada bulundurmanın anlamsız olduğunu, kalıcı olarak uzaktan çalışmanın yollarını arayacaklarını ifade etmiştir. Pegueot-Citroen grubu uzaktan çalışmayı üretim faaliyetlerinin odağına koyup, 18 bin çalışanına uzaktan çalışma imkânı sunması ile yolda geçen süreden 500 bin saat tasarruf sağladıklarını açıklamıştır. Aynı grup teknolojik altyapısını iki katına çıkararak evden çalışmayı kalıcı hale getireceklerini ifade etmiştir (Bloomberg, 2020). Evden çalışma düzenine geçen çalışanlar ofiste çalıştıklarından ortalama üç saat daha fazla mesai yaptıklarını, yolda geçen süreyi de çalışarak kullandıklarını belirtmiştir (Bloomberg, 2020). Japonya merkezli Fujitsu şirketi, “iş hayat değişimi” adını verdikleri proje ile salgın geçtiğinde bile 80 bin çalışan için evden çalışma modelini kalıcı hale getireceklerini ve evden çalışmayı teşvik edeceklerini açıklamıştır (NTV, 2020). Chicago Üniversitesi işletme fakültesinde görevli profesörler Jonathan Dingel ve Brent Neiman 800 iş kolu üzerine yaptıkları araştırma sonucunda ABD’deki iş türlerinden %37’sinin evden yapılacak iş modeline sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Araştırmanın ortaya koyduğu bir diğer bulgu ise evden çalışmaya en uygun işlerin beyaz yakalı çalışanların yaptığı işler olmasıdır (BBC, 2020).

Denetleme şirketi PWC’nin 2020 Haziran ayında yaptığı bir araştırmada ABD’deki ofis çalışanlarının %83’ü, haftada en az bir gün evden çalışmak istemektedir. Google, Amazon ve Ford gibi uluslararası şirketler evden çalışmaya devam ederken, Facebook ve Siemens ise evden çalışmayı kalıcı hale getirdiğini duyurmuştur. Büyük şirketlerin CEO’larıyla yapılan bir ankette ise üçte ikisinin ofislerini küçültmeyi planladıkları sonucu ortaya çıkmıştır (BBC, 2020).

Vodafone Business Ceo’su Vinod Kumar yaptığı açıklamada; işlerin yapılışının daha da sanallaşacağını, yüksek hız teknolojilerine ihtiyacın artacağını, iletişim ve bilişim sektörüne çok iş düşeceği olmuştur. Telekom operatörlerinin altyapı yatırımı, aktivasyon ve bütün iş akışlarını bu yeni normale göre hazırlanmasının şart görüldüğünü, sanal sunucular, sanal santraller ve uzaktan yönetilebilen sistemlerin kendini bu yeni duruma uygun olması gerekliliğini ifade etmiştir (BBC, 2020).

Türkiye’de faaliyet gösteren birçok yerli ve yabancı firma salgının ortaya çıkmasıyla birlikte evden çalışma düzenine geçmiştir. Bu firmalar arasında; Alegra, Digital, Allianz, Amazon Türkiye, Daiichi Electronic, Deloitte Türkiye, Digital Planet, Eczacıbaşı Holding, Ericsson, Infobip, İngame Group, Johnson & Johnson, Kpmg Türkiye, Mercedes-benz Türk, Nielsen Türkiye, Nmç Digital, Novo Nordisk Pwc, Realworks, Sigortam.net, Sistem Global Danışmanlık, Turkcell, Turknet, Vlmedia, Yemeksepeti, Hepsiburada gibi firmalar bulunmaktadır (Bloomberg, 2020).

Bu çalışmanın amacı, firmanın evde çalışma uygulamaları sırasında karşılaştığı güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri ortaya koymak daha sonra zayıf yönlerini güçlü hale getirecek, ortaya çıkan tehditleri ise fırsatlara dönüştürecek alternatif stratejiler geliştirebilmesini sağlamaktır. Ancak, virüs salgını ile oluşan koşullarda telekomünikasyon sektörüne yönelik olarak spesifik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada telekomünikasyon sektöründe yeni nesil operatör olarak faaliyet gösteren bir Telekom Şirketi’nin evden çalışma düzenine geçmesi SWOT analizi ile birlikte Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) uygulanarak değerlendirilmesi yapılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde covid19 sebebiyle evden çalışma düzenine geçilme sürecine değinilmiş, daha sonra araştırmanın amacı ortaya konmuştur. İkinci bölümünde literatür taraması yapılmış, evden çalışmanın gelişimi açıklanarak, olumlu ve olumsuz etkilerine değinilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmanın materyal ve yöntemi açıklanmıştır. Dördüncü uygulama ve değerlendirme bölümünde firma hakkında bilgi verildikten sonra SWOT analizi grupları (güçlü üstün yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) ve SWOT faktörlerinden oluşan bir model önerisi geliştirilmiştir. Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi ile (AHP) model bileşenlerinin ağırlıklı puanları hesaplanmıştır. Son bölümde, evden çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesine dönük alternatif stratejilere değinilmiştir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Birçok firma küçülmekte, yatay organizasyon yapıları benimseme tercihleri ile daha çevik hale gelmektedir (Kıçır, 2019). Teknolojinin sürekli artan gücü ve iletişim araçlarındaki gelişmeler, işin yapılmasına yarayan ekipmanların nitelikli ve taşınabilir olması ile iş yerinden uzakta işin yapılmasına olanak vermektedir (Demirbilek, 2007). 1970’li yıllara kadar egemen olan kitle üretim sistemi anlayışı fordist yaklaşım bu yıllardan sonra dünyada yaşanan sosyal ve teknolojik gelişmelerle birlikte yerini tüketici ve rekabet edebilme odaklı esnek üretim postfordist anlayışına bırakmaya başlamıştır. Bu değişikliğin en önemli sebeplerinden biri üretim maliyetine etki eden işgücü maliyeti ve işgücü maliyetiyle ilişkili maliyet yaratıcı faktörleri azaltma düşüncesi olmuştur (Kıçır, 2019). Kavramsal olarak çalışma, çalışanların düşük veya yüksek beceri gerektiren işlerini bilgisayar veya telefon kullanarak ev ortamında yerine getirmesi olarak tele çalışmayı da içine alacak şekilde tanımlamaktadır (Huws ve Podro, 1995). Tele çalışma, geleneksel hizmet sözleşmesinin belirlendiği bağımlı iş ilişkisi olarak ya da evden çalışma kapsamında bir atipik iş ilişkisi olarak da ifade edilmektedir (Erdut, 1997). Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) 1996 yılında yapılan 83. Uluslararası Çalışma Örgütü toplantısında 177 numaralı evde çalışma sözleşmesi ile 184 numaralı tavsiye kararı, evde çalışanlar için düzenlemeler içermektedir. ILO’ya göre evden çalışma ev işçisi olarak nitelendirilen kişi tarafından, işverenin işyeri dışında, işçinin kendi evinde veya belirlediği bir yerde çalışmanın yürütüldüğü üretime konu olan tüm araç gereçlerin kendisi veya işvereni tarafından sağlandığı ve işverenin kontrolü dışında olmakla birlikte bir sözleşme neticesinde gerçekleşmesi olarak ifade edilmektedir (ILO, 1996). Bu tanım içine dahil olabilecek tele çalışma da (teleworking) bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişme ile birlikte bir yere bağlı kalmaksızın kitle iletişim araçları kullanılarak işin yapılmasına olanak vermektedir. En yaygın tele çalışma yöntemi olarak evden çalışma tercih edilmektedir (Karakoyun, 2016). Tarihi geçmişi çok eski olan evden çalışma ülkemizde ilk defa 2012 yılında 6098 sayılı borçlar kanunda “evde hizmet sözleşmesi” olarak düzenlenmiştir. Sonrasında 4857 sayılı iş kanununun 14. maddesinde “uzaktan çalışma” ve “çağrı üzerine çalışma” başlıkları altında düzenlemeler yapılmış, 2016 yılında 6715 sayılı kanun değişikliği ile son halini almıştır. Bu kanundaki tanıma göre; işçinin işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde yerine getirmesi esasına dayalı yazılı iş ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Kanun, işverene çalışma kendi gözetiminde olmasa dahi iş sağlığı ve güvenliği alma yükümlülüğü getirmiştir. İşverenin iş güvenliği ve sağlığı konusunda tedbirleri almak, çalışanın da alınan tedbirlere uymasını sağlama yükümlülükleri bulunmaktadır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001). Ancak bu mevzuat değişikliği hükümlerinin hızla gelişen koşullar göz önüne alındığında yeterli olmadığını göstermektedir. İş sağlığı ve güvenliği sağlanması noktasında yeterli önlem olmadığı düşünülen çalışma yerlerine göre evden çalışılıyor olmak çalışan açısından daha güvenli sayılmaktadır.

Evden çalışma, sosyal ve ekonomik boyutlarda değerlendirildiğinde trafikteki araçların azalmasından, yakıt tasarrufu sağlanmasında, hava kirliliğinin önlenmesine kadar birçok noktada faydalı olmaktadır (Kavi ve Koçak,

2010). Sakinliği seven, yalnız çalışma ortamından memnun olan çalışanlar ise zorunlu sosyal ilişki kurmaktan kurtulmuş olmaktadır (Kıçır, 2019). Bu sayede çalışanlar ofiste vakit geçirdiğinden daha motivasyonlu ve verimli olabilmektedir. Kadın çalışanların uzun süre iş hayatından uzak kalmasına neden olan doğum izinlerini kullanmadan, ailevi sorumluluklarını ve annelik rollerini kolaylıkla yerine getirebilmektedir. Çocuk sahibi olmak isteyip kariyer hedeflerinden geri kalacağını düşünen çalışanlar için evden çalışma bir bakıma evlilik ve çocuk sahibi olma planlarına olumlu katkı yapmaktadır (Berkün, Alacahan ve Yavuz, 2015). İşveren açısından değerlendirildiğinde ise evden çalışma şartlarının cazip olması çalışan mutluluğunu ve performansını etkilemekte firmadaki iş gücü devir hızına da olumlu katkı yapmaktadır. Çalışan mutluluğu, özellikle hizmet yoğun sektörlerde hizmet kalite düzeyine, bunun sonucu olarak müşteri memnuniyetine etki etmektedir. Evden çalışma düzenini benimsemiş firmalar binlerce metrekare gayrimenkul ihtiyaçlarını azaltıp daha minimal ofislere geçerek en önemli maliyet kalemlerinden olan kira ve emlak giderlerinden tasarruf sağlamaktadır (Demirbilek, 2007). Evden çalışma tercihlerinin benimsenmesinin ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin başında yöneticilerin astlarının performansını fiilen gözlemlememesi gelmektedir (Lim ve Teo, 2000). İşveren, işin görüldüğü sırada denetim sağlayamamakta, ancak iş teslim edildiği sırada denetim ve kontrol yapılabilmektedir (Erdut, 1997). Gelişen teknolojilerle birlikte evden çalışma neticesinde verimlilik ve karlılık artış göstermekte fakat kurumsal kültürün giderek zayıflamasına da neden olmaktadır (Durcan, 2012). Birbirini hiç görmeyen fakat aynı projede yer alan ekipler içerisinde takım ruhu yaratılmasında güçlükler yaşanabilmektedir. Çalışan sosyal bir etkileşim içine girmediği takım arkadaşının eksikliğini diğer çalışan kapatmayabilir. Bir bakıma çalışan sadece proje içinde kendi görevine odaklanıp proaktif bakış açısıyla hareket edebilmektedir. Bu durum takım halinde hareket etmeyi proje ekipleri oluşturmayı güç hale getirmektedir (Higgins, Duxbury ve Johnson, 2000). İşveren açısından diğer önemli bir problem veri ve bilgi güvenliği tehdidi içermesidir. Firma için gizlilik gerektiren stratejik olan bilgiler çalışanlar tarafından farkında olmayarak rakip firmaların eline geçmesine neden olabilir. Ayrıca çalışanlar firmanın vermiş olduğu araçları kişisel amaçları doğrultusunda kullanabilmektedir (Naktiyok, 2001). Birçok çalışan iş yerine ait olma hissini, iş yerinde ilişki kurmayı, iş yeri yaşamının getirdiği sosyal yönü sevmektedir. Yeni nesil ofisler çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda sosyal etkileşimler düşünülerek tasarlanmaktadır. Fakat çalışan, evden çalıştığında öğle yemeği arası, çay kahve molaları gibi sosyal aktiviteler yaşamayacağı için sosyal ve mesleki açıdan izolasyona uğradığını hissetmektedir. Sosyal etkileşimin zayıflamasıyla firma kültürünün çalışanlara aktarılması ve benimsenmesinde güçlükler yaşanmaktadır. Bazı durumlarda ise çalışan ofiste sağladığı konfor ve ekipmanı evinde sağlayamayabilir bu durum çalışanın konsantrasyon eksikliği gibi sorunları beraberinde getirmektedir. Uzun süre evde oturarak çalışma ise hareketsizliğe bağlı fiziksel sağlık sorunlarına da yol açmaktadır (Kıçır, 2019). İş ve iş dışı sayılan aktiviteler arasındaki sınırlar içi içe geçtiğinde ise iş ve iş dışı roller arasında dengesizliğe yol açabilmektedir. Misafir gelmesi veya evin küçük çocukları çalışma esnasında dikkat dağıtıp çalışmayı bölebilmektedir (Naktiyok, 2001).

Engelli çalışan açısından bakıldığında evden çalışabilecekleri bir iş bulduklarında işe gidip gelirken yolda karşılaşılabilecekleri fiziksel zorluklara takılmadan işgücüne katılabilmektedir. Ancak bu durum engelli çalışanların iş arkadaşlarıyla birlikte vakit geçirememelerine ve sosyal hayattan iyice kopmalarına ve eve kapanmalarına neden olmaktadır. Evden çalışma, engelli çalışanları evde bulunmalarını pekiştirmektedir (Önver, 2017). Evden çalışma istihdam biçimleri iş sağlığı ve güvenliği kapsamında değerlendirildiğinde birçok yasal boşluklar bulunmaktadır. Çalışan işi, iş yerinde ifa ederken başına gelen bir kaza iş kazası olarak sayılıp bu kapsamda değerlendirilirken, aynı işin evde ifası sırasında başına gelen kazanın iş kazası olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği yanıtlanması gereken sorular arasında bulunmaktadır.

Literatürde evden çalışma uygulamalarıyla ilgili ve benzer pek çok çalışma bulunmaktadır. Literatürde yer alan bazı çalışmalar aşağıdaki şekilde özetlenmiştir. Karakoyun (2016) evden çalışma uygulamalarını, gelişmiş ülke örnekleriyle birlikte ülkemizdeki mevcut durumu vergi sistemi içerisinde incelemiş, Türkiye’de evden çalışmanın vergi sistemi açısından eksikliklerini ortaya koymuş, birey ve ekonomiye katkısının artması için daha fazla hukuksal kaynağa ihtiyaç olduğu sonucuna varmıştır.

Kıçır (2019) nitel bir araştırma yöntemi kullanarak 12 yazın çevirimiyle yüz yüze görüşmeler yapmış, evden çalışmanın kişinin sosyal yaşamına olan etkisini ele almıştır. Araştırma sonucunda, çevirmenlerin çalışma esnekliklerine sahip oldukları ve bu esnekliklerden faydalandıklarını tespit etmiş, aynı zamanda yalnızlaştırıcı etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çelenk ve Atmaca (2010) esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine ve rekabet gücüne olan etkisini tekstil sektörüne yönelik bir alan araştırması yaparak incelemişlerdir. Beş bin ve üzeri şubesi olan firmaların üst düzey yöneticilerine anket uygulanmış, anket sonuçlarından hareketle esnek çalışmanın işgücü verimliliğinin artması, israfın önlenmesi ve kapasitenin etkin kullanılması yönünde önemli faydalar sağlandığı sonucuna ulaşmışlardır.

Naktiyok (2001) yer ve zaman kavramından bağımsız, çalışmanın bireysel etkileri üzerine bir alan çalışması yapmış, İstanbul ve çevresinde 537 çalışana anket uygulamıştır. Elde ettiği bulgulardan hareketle hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilerinin olduğu, olumlu etkilerinin demografik özellikler açısından farklılaştığı yönünde olmuştur.

Demirbilek (2007) çalışmasında, sanal çalışmanın sanal işgören ve sanal örgüt üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini incelemiş, sanal çalışma kültürünün oluşturulması, sanal işgörenin motivasyonu ve yönetimi konuların düzenlenmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

Tüzünkan (2019) yapmış olduğu çalışmada, çalışmanın geleceği ve yetenek geliştirme kavramı üzerinde durmuş, yetenek geliştirme kavramını endüstri 4.0 kapsamında incelenmiştir. Teknolojik yeniliklerin en çok etkilediği endüstrilerden biri olarak turizm endüstrisindeki istihdama yönelik olası tehditleri ve çözüm önerilerini yetenek geliştirme ve yetenek yönetimi açısından ele almıştır. Ayrıca kodlama, yapay zeka, robot teknolojileri, otomasyon gibi yüksek lisans programlarının oluşturulması ve başvuruların turizm bölümü mezunları gibi sosyal bilimler mezunlarına da açık olması, gelecekte kaybolma tehdidi altında olan meslekler için turizm endüstrisine alternatif çözüm olabileceği sonucuna varmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı arasında ortak projeler yapılması ve üniversiteler tarafından da bu projelerin desteklenmesi önerilmiştir.

Durcan (2012) Değişen Ekonomik Yapıda Ev Ofis Uygulaması ve Sorunlar başlıklı çalışmasında, dünyadaki küreselleşme ortamı ve teknolojik ilerlemeyle birlikte esnek çalışmanın yaygınlaşacağı, bununla birlikte çalışanın ailesine ve kendisine zaman ayırmak gibi sosyal hayatına olumlu etkileri olacağına değinilmiştir. Firmalar açısından bakıldığında ise işletme giderlerinin azalacağı, rekabet ve tasarruf avantajı sağlanacağı belirtilmekle beraber, işgücünün kurumsal yapısının da zayıflayacağı sonuçlarına varılmıştır.

Kavi ve Koçak (2010) çalışmalarında, bilgi toplumuyla değişen çalışma ve etik kavramlarına yönelik literatür taraması yaparak, evden çalışmanın etik boyutunu pozitif ve negatif yönleriyle ele almışlardır. Evden çalışma sonucunda, çalışanların kişisel, ideolojik vb. unsurlar nedeniyle etik dışı davranışlardan dolayı dışlanma ya da mobbing'e maruz kalmasının önlenmesi gibi olumlu sonuçlara varmışlar. Evden çalışan işgörenlerin zamanla asosyalleştikleri, yalnızlaşarak psikolojilerinin olumsuz etkilendikleri sonucuna da ulaşmışlardır.

Araştırmacıların geçmiş çalışmaları gösteriyor ki, evden çalışma uygulamalarını salt vergi ve iş hukuku, iş gücü maliyetleri, rekabet avantajı, çalışanların performans düzeylerine etkileri, kadın ve engelli çalışanların iş gücüne katılmaları gibi sosyal ve ekonomik etkilere yönelik ele aldıkları anlaşılmaktadır. Evden çalışmanın kalıcı olarak uygulandığı telekomünikasyon sektörüne yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Evden çalışmanın kalıcı ve devamlı olduğu ortamda hem çalışanların hem de işverenlerin hak ve yükümlüklerinin düzenlendiği çalışmalara, güncel kanun ve yönetmeliklere ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Evde çalışma kavramı ile “evden çalışma” birbirine karıştırılmamalıdır. Evde çalışma kişinin kendi tercihi olarak evini iş yeri gibi değerlendirmesini ifade ederken, evden çalışma kişinin bir iş ilişkisi kurduğu işveren ile “uzaktan çalışma”, “tele çalışma” şekli olarak ifade edilmektedir. Belirli günlerde iş yerine gitmek, toplantılara katılmak veya müşteri ziyareti yapmak gibi nitelendirilebilecek çalışma ise “yarı zamanlı çalışma” olarak tanımlanmaktadır (Kavi ve Koçak, 2010).

### 3. MATERYAL VE YÖNTEM

Araştırma kapsamında örneklem olarak bir telekomünikasyon firması seçilmiş olup, firmanın Mart 2020 ile 2021 yılları arasındaki evden çalışma uygulamaları için SWOT analizi ile AHP yöntemi birlikte kullanılarak bütünleşik bir model önerisi sunulmuştur. Daha sonra iç değerlendirme (üstün ve zayıf yönler) ve dış değerlendirme (fırsatlar ve tehditler) faktörleri belirlenmiştir. Bu faktörlerden hareketle Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi kullanılarak beşli gruplar halinde toplam yirmi adet ikili karşılaştırma sorusundan oluşan değerlendirme formu olarak uygulanmıştır. Son olarak değerlendirme faktörlerinin öncelik değerleri hesaplanarak en önemli faktörlerin belirlenmesine çalışılmıştır (Çelik ve Murat, 2009).

#### 3.1. Swot Analizi

Mevcut durumun belirlenmesi ve gelecek için bir strateji hazırlaması kapsamında uygulanan temel yöntemlerden biri de swot analizi tekniğidir (Mücevher, 2021). Swot analizi, 1960'lı yıllarda Harvard Üniversitesi profesörleri Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews ve William D. Guth tarafından geliştirilmiştir (Aydınlı, 2018). Swot analizi, İngilizce kelime anlamıyla; Strengths (Üstün, güçlü yönler), Weakness (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar) ve Threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinin bir araya gelmesiyle

oluşmaktadır. Swot analizi firmaların, organizasyonların projelerin hatta bireylerin önemli karar alma aşamasında mevcut ve gelecekteki potansiyel durumlarını tespit etmelerine yardımcı olmaktadır. Swot analizi hazırlanırken her bir yön için sorulara verilecek yanıtlar, mevcut durumun yazılı hale gelmesine ve izlenecek stratejinin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Üstünlükler (Strengths) ve Zayıf yönler (Weakness) iç faktörler, Fırsatlar (Opportunities) ve Tehditler (Threats) ise dış faktörler olarak değerlendirilmektedir (Çoban ve Karakaya, 2010).

Üstün yönler, karşılaşılabilecek bir problemde veya girilmek istenen bir iş modelinde mevcut durumu öne çıkaracak, avantaj sağlayacak yönleri ortaya koymaktadır. Zayıf yönler, mevcut eksikliklerin görülmesini ve geliştirilmesi gereken yönlerin tespit edilmesini sağlamaktadır. Dış faktörler olarak değerlendirilen fırsatların belirlenmesi ise gelecekte değer yaratabilecek potansiyel avantajları ifade etmektedir. Son olarak tehditler, ilerleyen zamanlarda sorun olabilecek etmenlerin önceden tespit edilmesini ve önlem geliştirilmesini ortaya koymaktadır.

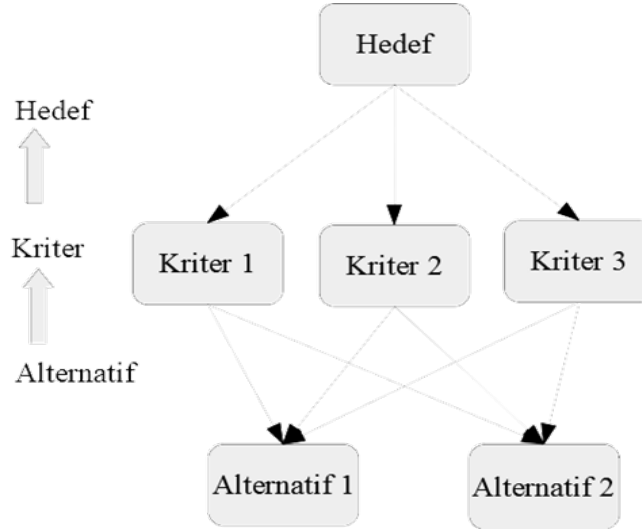
Firmanın evden çalışma uygulamalarıyla ilgili değerlendirme faktörleri, stratejik kararlar alınmasında yetkili olan genel müdürü ile mülakat yapılarak belirlenip Tablo 1’de ortaya konmuştur. Swot faktörleri belirlenirken çalışanlara uygulanan firma içi anket sonuçları ve çalışanlardan gelen e-posta ve sözlü iletilen geri bildirimlerden yararlanılmıştır.

**Tablo 1.** Firmanın Evden Çalışma Uygulamalarıyla İlgili Belirlediği Değerlendirme Faktörleri

Swot Grupları		Swot Faktörleri
İç	Üstünlükler (S)	1. Müşteri memnuniyetine olumlu etki yapması 2. Çalışan mutluluğunu ve performansını artırması 3. Çalışan devir hızının düşürmesi 4. Çalışanların işe gelip giderken yol ve trafik stresi yaşamaması 5. Çalışanların ailesine vakit ayırabilmesi
	Zayıflıklar (W)	1. Yöneticilerin ekiplerini fiilen gözlemleyip değerlendirememesi 2. Birbiriyle fiziki temas kuramayan ekiplerin takım ruhu içinde hareket edememesi 3. Ev ortamında ISG kurallarının uygulanma ve denetim güçlüğü 4. Çalışanların sosyal ve mesleki izolasyona uğradığını düşünmesi 5. Sosyal İletişimden uzak kalınması
Dış	Fırsatlar (O)	1. Büyük metrekarelerde ofis yatırım ihtiyaçlarının ortadan kalkması 2. Ofis işletme giderlerinin azalması 3. Gereksiz olan iş süreçlerini ortaya çıkarması 4. Çalışanların mesai saatleri dışında da çalışabiliyor olması 5. İş arayanlar tarafından tercih edilen bir firma olması
	Tehditler (T)	1. Firma kurumsal kültürünün çalışanlara aktarılamaması 2. Veri ve bilgi güvenliği korunma riski taşınması 3. Evden çalışmayı düzenleyen mevcut iş kanunundaki eksiklikler 4. Yöneticilerin çalışanların kariyer gelişimi ve terfilerine olumsuz etki edeceği düşüncesi 5. Aile ve iş yaşamının iç içe girmesi

### 3.2. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) karar verme problemlerinde sıklıkla kullanılan çok kriterli karar verme yöntemlerinden biridir. Karmaşık çok kriterli problemlerin çözümü için 1970’li yıllarda Thomas Saaty tarafından geliştirilmiştir (Wind ve Saaty, 1980). Kullanımı kolay bir tekniktir. Nitel ve nicel yargılar bir arada değerlendirilmektedir. Aynı konu üzerinde fikir sahibi uzman kişilerin düşüncelerini ortaya koymasını ile ortak bir yargının oluşturulması sağlanmaktadır (Dyer, Forman ve Mustafa, 1992). Analitik Hiyerarşi Prosesi’nin (AHP) temel yapısı Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Analitik Hiyerarşi Prosesi Yapısı

Değerlendirme, bir ömkle ifade edilecek olursa iki faktör karşılaştırması yapılırken, karar verici 1. faktörü 2. faktöre göre 3 kat daha üstün görüyorsa 1. satır ile 2. sütunun bileşeni 3 değeri verecektir, tersi durumunda aynı sütunun bileşeni için bu defa 1/3 değeri alacaktır. Eğer faktörlerin birbirine karşı bir üstünlükleri bulunmuyor ise 1 değerini almaktadır (Ertuğrul ve Vanlıoğlu, 2018). AHP aşamalarında ilk olarak problemin çözülmesi için hiyerarşik yapı oluşturulmakta, daha sonra kriterlerin nispi olarak önem derecelerini gösteren ikili karşılaştırmalı üstünlük matrisi hesaplanmaktadır. Değerlendirme yaparken T. Saaty'nin önerdiği Tablo 2'deki 1-9 temel değerlendirme ölçeği kullanılmıştır (Saaty, 1990).

Tablo 2. Değerlendirme Ölçeği

Önem Değerleri	Değer İfadeleri
1	Eşit önemde (iki Seçenek de eşit önemde)
3	Biraz daha önemli (1. seçenek 2'ye göre)
5	Oldukça önemli (1. seçenek 2'ye göre)
7	Çok önemli (1. seçenek 2'ye göre)
9	Son derece önemli (1. seçenek 2'ye göre)
2, 4, 6, 8	Ara değerler

Değerlendirme faktörlerinin kriter ağırlıklarının belirlenmesi, kriterlerin aldığı değer satırının toplamı, çıkan sonucun kriter sayısına bölünmesi ile bulunmaktadır. Bu işlem her bir gözlem için benzer şekilde uygulanmaktadır. Çıkan sonuç, modelin tahmin edilmesinde kullanılmaktadır. Aşağıdaki formül kullanılarak elde edilmektedir (Ertuğrul ve Vanlıoğlu, 2018).

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{\sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad (1)$$

Tutarlılık göstergesinin (Consistency Index) hesaplanması için aşağıdaki formül kullanılmaktadır. Tutarlılık göstergesi (consistency index) maksimum özdeğer'den kriter sayısı çıkarılıp daha sonra (n-1) bölümü ile ölçümün tutarlı olup olmadığı hesaplanmaktadır.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (2)$$

Tutarlılık göstergesi hesaplanırken formülde bulunan maksimum özdeğer (max) ise aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmaktadır.

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(AW)_i}{W_i} \quad (3)$$

Swot grupları arasında tüm ikili karşılaştırma yargılarının önem derecesi belirlendikten sonra karşılaştırma matrisinin tutarlılığının (Consistency Ratio) hesaplanması yapılmaktadır. Amaç karar vericinin kriterler arasında karşılaştırma yaparken tutarlı davranıp davranmadığının tespit edilmesidir. Oran 0,10'dan küçük olduğunda karar matrisinin tutarlı olduğu kabul edilmektedir. Tutarlılık oranının 0,10'dan büyük çıkarsa karar vericinin değerlendirme matrisine girdiği verileri tekrar gözden geçirmesi gerekmektedir. Karşılaştırma matrisinin tutarlılığını hesaplamak için aşağıdaki formül kullanılmaktadır.

$$CR = \frac{CI(\text{Tutarlılık Göstergesi})}{RI(\text{Rassallık Göstergeleri})} \quad (4)$$

RI oranlarının, matris ölçüsüne göre seçilen değerler Tablo 3'te gösterilmektedir. Rassallık göstergesi en çok 15 kriterli matrisler için hesaplanabilmektedir. Bu çalışmada 5 kriterli gruplar bulunduğu için 1,12 rassal gösterge alınmıştır.

**Tablo 3.** Rassallık Göstergeleri

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

#### 4. UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME

Tablo 1.'de belirlenen swot faktörlerinden hareketle değerlendirme formu firma genel müdürüne uygulanmıştır. Yönetici, ikili karşılaştırmalı üstünlükleri belirlerken, firma içi anket sonuçları, çalışanlardan alınan geri bildirimler, onların istek ve talepleri, sektörel pazar payı verileri, müşteri şikayeti ve alınan arıza kaydı veri setleri gibi bir çok parametreyi göz önünde bulundurmıştır.

Toplam dört gruptan oluşan, swot grubunun öncelik değeri eşit önemde olduğu için her biri 0.25 olarak belirlenmiştir. Model açıklanırken her bir swot grubu içinde T. Saaty'nin (1990) önerdiği değerlendirme ölçeğinden yararlanılarak ikili karşılaştırma yapılmış ve birbirlerine olan üstünlüklerinin belirlenmesi için önem skorları verilmiştir. Tablo 4.'de karşılaştırmalı üstünlükler matrisinde her bir kriterin önem derecesine göre aldığı skor bulunmaktadır. S1'de Evden çalışmanın, müşteri memnuniyetine olumlu etki yapması ile çalışan mutluluğunu ve performansını artırması aynı önem derecesinde skor almıştır. Çalışan devir hızının düşmesinden biraz daha önemlidir. Çalışanların işe gelip giderken yol ve trafik stresi yaşamamasından ise oldukça önemlidir. Son olarak, çalışanların ailesine vakit ayırabilmesi ile karşılaştırıldığında biraz önemli skorunu almıştır. Daha sonra kriter sütununda yer alan kriterlerin toplamları alınmıştır. Diğer tüm kriterler benzer şekilde birbirleri ile karşılaştırılmıştır.

**Tablo 4.** Güçlü Yönler Karşılaştırmalı Üstünlükler Matrisi

Model	S1	S2	S3	S4	S5
S1	1	1	3	5	3
S2	1,00	1	1	3	5
S3	0,33	1,00	1	3	5
S4	0,20	0,33	0,33	1	1
S5	0,33	0,20	0,20	1,00	1
<b>Toplam</b>	2,87	3,53	5,53	13,00	15,00



Karşılaştırmalı üstünlükler matrisi belirlendikten sonra, karşılaştırmalı üstünlükler matrisinde kriterin aldığı değer, kriter toplamına bölünmektedir. Her bir kritere benzer şekilde uygulanmıştır. Kriterlerin aldığı değer satırının toplanıp, çıkan sonucun kriter sayısına bölünmesi ile kriter ağırlığı, başka bir ifade ile ortalaması bulunmuştur. Her bir gözlem için benzer şekilde uygulanmıştır. Tablo 5’de gösterilen sonuç, modelin tahmin edilmesinde kullanılmaktadır.

**Tablo 5.** Kriter Ağırlığı Hesaplama Matrisi

Model	S1	S2	S3	S4	S5	Kriter Ağırlığı
<b>S1</b>	0,34884	0,28302	0,54217	0,38462	0,20000	<b>0,35173</b>
<b>S2</b>	0,34884	0,28302	0,18072	0,23077	0,33333	0,27534
<b>S3</b>	0,11628	0,28302	0,18072	0,23077	0,33333	0,22882
<b>S4</b>	0,06977	0,09434	0,06024	0,07692	0,06667	0,07359
<b>S5</b>	0,11628	0,05660	0,03614	0,07692	0,06667	0,07052

Tablo 6.’da kriter ağırlıklarının doğruluğunu ve modelde kullanılıp kullanılmayacağı testi uygulanmıştır. Her bir gözlem sütununda yer alan skor kriter ağırlığının çarpımı ile bulunmuştur.

**Tablo 6.** Doğruluk Testi Matrisi

Model	S1	S2	S3	S4	S5	Toplam
<b>S1</b>	0,35173	0,27534	0,68647	0,36794	0,21157	1,89305
<b>S2</b>	0,35173	0,27534	0,22882	0,22076	0,35262	1,42927
<b>S3</b>	0,11724	0,27534	0,22882	0,22076	0,35262	1,19478
<b>S4</b>	0,07035	0,09178	0,07627	0,07359	0,07052	0,38251
<b>S5</b>	0,11724	0,05507	0,04576	0,07359	0,07052	0,36219

AHP yönteminin son aşamasında kriter ağırlıklarının değerlendirilme sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir (Ömürberk ve Şimşek, 2014). Her bir kriter ağırlıkları, doğruluk testi toplamına bölünmüştür. Çıkan sonuç toplamı daha sonra kriter sayısına bölünerek maksimum özdeğer (lambda max) 5,22565 olarak bulunmuştur. Tutarlılık göstergesi (consistency index) maksimum özdeğer’den kriter sayısı çıkarılıp daha sonra (n-1) bölümü ile tutarlılık göstergesi 0,05641 hesaplanmıştır. Son olarak, tutarlılık göstergesi, rassalık göstergesinde yer alan 1,12 sayısına bölünerek 0,05037 oranına ulaşılmıştır. Ulaşılan oran 0,10’den küçük olduğu için karar matrisinin tutarlı olduğunu, modelin doğru oluşturulduğunu ifade etmektedir.

Tutarlılık göstergesi diğer swot grupları için de benzer şekilde uygulanmış, geometrik ortalama tüm gruplarda 0,10’den küçük olarak hesaplanmıştır. Tablo 7.’de gösterilmektedir.

Firma’nın, Bilgi Teknolojileri Kurumunun (BTK) üçer aylık veriler halinde yayınladığı 2020 yılı üçüncü çeyrek sektörel raporunda internet servis sağlayıcısı olarak %2,68 pazar payı bulunmaktadır (BTK, 2020). 2021 yılı üçüncü çeyrek raporunda ise pazar payını %3,34’e çıkardığı görülmektedir. İnternet servis sağlayıcısı olarak en büyük pazar payını %65 ile TTNNet almaktadır. Firma ise beşinci büyük internet servis sağlayıcısı olarak bulunmaktadır (BTK, 2021). Firma, 2020 yılı mart ayında 400 olan toplam çalışan sayısını Mart 2021 sonu itibariyle 480’e çıkarmıştır. Abone sayısını ise aynı dönem aralığında 350 binden, 520 bine yükseltmiştir. Uluslararası hız testi servisi veren Fransa merkezli Nperf firmasının 2020 yılı hız testi sonuçlarına göre Türkiye’nin 26.45 Mbps download (veri indirme) ile en hızlı internet sağlayıcısı ortalamasına sahip olmuştur (Turknet, 2020).

Tablo .7 SWOT Grupları Değerlendirme Faktörleri

Swot Grupları		Swot Gruplarının Öncelik Değerleri	Swot Faktörleri	Swot Faktörlerinin Kriter Ağırlıkları	Tutarlılık Göstergesi
İç	Üstünlükler (S)	0,25	S <sub>1</sub>	0,35173	0,05037
			S <sub>2</sub>	0,27534	
			S <sub>3</sub>	0,22882	
			S <sub>4</sub>	0,07359	
			S <sub>5</sub>	0,07052	
	Zayıflıklar (W)	0,25	W <sub>1</sub>	0,34763	0,049851
			W <sub>2</sub>	0,27944	
			W <sub>3</sub>	0,22882	
			W <sub>4</sub>	0,06877	
			W <sub>5</sub>	0,07534	
Dış	Fırsatlar (O)	0,25	O <sub>1</sub>	0,44939	0,03324
			O <sub>2</sub>	0,20952	
			O <sub>3</sub>	0,20952	
			O <sub>4</sub>	0,07060	
			O <sub>5</sub>	0,06096	
	Tehditler (T)	0,25	T <sub>1</sub>	0,34494	0,04404
			T <sub>2</sub>	0,36398	
			T <sub>3</sub>	0,16533	
			T <sub>4</sub>	0,08096	
			T <sub>5</sub>	0,04480	

Telekomünikasyon sektörü, müşteri memnuniyetinin en üst seviyede tutulması gereken hizmet sektörlerinin başında gelmektedir. Değerlendirme sonucunda firmanın evden çalışma uygulamalarının müşteri memnuniyetine olumlu katkı yaptığı en güçlü yön (0,35173) olmuştur. Müşteri taahhüdü olmamasına rağmen giden müşteri sayısında bir önceki yıla göre %30 azalma görülmüştür. Personelin ofis dışında çalışmasından kaynaklı müşteri hizmetleri deneyiminde bir kötüleşme yaşanmamıştır. Personelin evden verimli çalıştığı anlaşılmaktadır. Ayrıca bir yıl içerisinde abone sayısını yaklaşık %50 oranında artırmıştır (Turknet, 2021).

İkinci en güçlü yön (0,27534) çalışan mutluluğunu ve performansını artırması olmuştur. Çalışan performansı mutlu çalışanlarla mümkündür. Firma, çalışanlarına uygulamış olduğu anket ve çalışanlardan gelen geri bildirimler neticesinde %75 düzeyinde evden çalışmaktan mutlu olduklarını ve bu şekilde çalışmaya devam etmek istedikleri sonucu çıkmıştır. Geri kalan %25'lik kesim ise sadece belirli günlerde ofise gelmek istemektedir (Turknet, 2021). İsteyen çalışanlar, sosyal mesafe kurallarına uyma koşulu ile ofise gelebilmektedir.

Üçüncü en güçlü yön çalışan devir hızına olan etkisi olmuştur (0,22882). Evden çalışma koşulları nedeniyle işten ayrılan olmamıştır (Turknet, 2021). Evden çalışma esnekliğine ve rahatlığına sahip olmaları ofise gelip giderken yolda kaybedilen zamanı da evde mesai olarak kullanabilmektedir. Birçok sektörün işe alımlarını durdurmasına karşın toplam çalışan sayısını %25 oranında artırmıştır.

Çalışanların işe gelip giderken yol ve trafik stresi yaşamaması (0,07359) dördüncü en güçlü yön olmuştur. Özellikle büyük şehirlerde trafik ve yol stresi çalışan üzerindeki önemli bir olgudur. Ofise gelmek için trafikte karşılaştığı stres ortadan kalktığında verimli ve keyifle çalışıp, yolda geçen zamandan sağladığı tasarrufu kişisel ilgili alanı için ayırabilmektedir. Çalışanlardan alınan geri bildirimler ve uygulanan iç anket sonuçları

değerlendirmelerine göre evden çalışmak istemelerinin en önemli nedeni yolda geçen zaman ve trafik stresi olduğu düşünülmektedir (Turknet, 2021).

Çalışanların ailesine vakit ayırabilmesi beşinci en üstün yön görülmektedir (0,07052). İş, hayatın önemli bir parçası olduğu için işte sağlanan başarı ve tatmin, çalışanın özel hayatını da etkilemektedir. Aileler, eş ve çocukları ile daha fazla vakit geçirip, çocuklarının gelişimi sırasında yanında olabilmektedir. Örneğin; bakıcı masrafı olan bir ailenin, bakıcı masrafı ortadan kalktığı için aile bütçesinden bir gider kalemi eksilmiş olmaktadır (Berkün ve diğ., 2015).

Evden çalışmanın en zayıf yönü yöneticilerin, kendilerine bağlı olan ekibi fiilen gözlemleyememesi ve beraberinde değerlendirememesi olgusudur (0,34763). Yöneticilerin fiilen gözlem yapamadığı astlarının performansını değerlendirirken doğru ölçüm yapmakta güçlük çektiği görülmektedir. Özellikle yeni işe başlayan çalışanların performansları değerlendirilirken yöneticiler hatalı kararlar verip, çalışanın geliştirilmesi gereken tarafları fark edemeyeceği düşünülmektedir. Yönetici ekibiyle dijital platformlarda sık sık bir araya gelmeli, personelin eksik görüldüğü, geliştirilmesi gereken yanlarını tespit edip iyileştirmeler sağlamalıdır. İş aktiviteleri dışında da görüşmeler yaparak geri bildirimler almalıdır.

Evden çalışma uygulamalarının ikinci en zayıf yönü, birbiri ile fiziki temas kuramayan ekiplerin takım ruhu içinde hareket edememesi gelmektedir (0,27944). Evden çalışmayla her ne kadar işler sonuçlandırılıyor olsa bile, işe yeni başlayan çalışanların fiilen görüşemediği, etkileşimde bulunmadığı ekip arkadaşlarıyla bir bağ kurmakta zorlandığı, bir proje üzerinde takım olarak hareket etmekte güçlükler yaşandığı görülmektedir (Turknet, 2021). Sürekli evden çalışmanın, kolektif hareket etmeyi azalttığı, proaktif düşünce ile bireyselliği ön plana çıkardığı anlaşılmaktadır. Ekibe yeni katılan personele takımın bir parçası olduğu hissettirilmeli, diğer ekip üyeleriyle, iş dışında ortak ilgi alanları keşfedilerek görüşmeleri, arkadaşlık bağı kurmaları sağlanmalıdır.

Üçüncü en zayıf yön ise ev ortamında İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) kurallarına uygun olarak çalışılıp çalışılmadığının denetim güçlüğüdür (0,22882). Evden çalışma sırasında oluşabilecek kazaların, hangilerinin iş kazası sayılıp sayılmayacağını tespit etmek ve ölçmek mümkün görünmemektedir (Turknet, 2021). Çalışanlar, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) kuralları kapsamında sürekli bilgilendirilerek sorumluluğun kendisinde olduğu, ev ortamında oluşabilecek iş kazalarına karşı dikkatli olunması için uyarılar yapılmalıdır.

Dördüncü zayıf yön sosyal iletişimden uzak kalınması olgusudur (0,07534). Kimi çalışanlar ofisten uzak, evde çalışarak yalnızlık duygusuna kapılmaktadır. Uzaktan iletişim kurmakta güçlük çeken, arkadaş çevresi olmayan birçok çalışan için ofis ortamı çalışmak kadar bir sosyalleşme ve arkadaş edinme yeri olarak da görülmektedir, bu düşüncedeki çalışanlar çoğunlukla ofislere geri dönmek istemektedir (Turknet, 2021). Bu eğilimdeki çalışanların belirli günlerde ofislere gelmeleri sağlanmalıdır.

Çalışanların sosyal ve mesleki izolasyona uğradığını düşünmesi (0,06877) beşinci en zayıf yön olarak belirlenmiştir. Çalışma arkadaşlarıyla fiziki etkileşimi ortadan kalkan çalışanda kendini değerlendirme, geri bildirim alma, fikir oluşturma eksiklikleri hissedilmektedir (Demirbilek, 2007). Bazı çalışanlar ise sosyal izolasyona uğradığını evden çalışmaktan sıkıldığını, ofiste sağladığı çalışma konfor ve rahatlığı evde sağlayamadığını ofisi ve arkadaşlarını özlediğini bildirerek ofise gelmek istediğini iletmektedir (Turknet, 2021). Yönetici, özellikle işe yeni başlayan ekip üyeleriyle birebir görüşerek, bilgi ve fikir alışverişinde bulunmalı, takımın bir parçası olduğunu hissettirmeli, proje süreçleri takımların etkileşim içinde olacağı şekilde tasarlanmalıdır.

Evden çalışma sayesinde ortaya çıkan en büyük fırsat ise; büyük metrekarelerde ofis yatırım ihtiyaçlarının ortadan kalkması (0,44939) belirlenmiştir. Gelecekte, ofislerin tamamen kapatılacağı, tüm çalışmaların artık evden yürütüleceği bir iş hayatı düşünülmektedir. Hem evden çalışmaların devam ettiği hem de belirli günlerde ofislere geldiği hibrit bir çalışma düzeni olacağı tahmin edilmektedir (Turknet, 2021). İnsanın daha da merkezde olacağı bir çalışma hayatı öngörülmektedir. Ofisler ise daha az metrekarede, özel oda ve bölmeler yerine toplu kullanım alanlarından oluşacak şekilde tasarlanabilir.

Ofiste geçirilen zamanın azalması veya tamamen ortadan kalkması ile (0,20952) işletme giderleri sayılabilecek çalışanların kullandığı malzemelerden, elektrik, su, internet gibi harcamalara kadar geniş yelpazede tasarruflar sağlanmaktadır. Firma çalışanlarına tahsis ettiği özel araçlar için kira bedeli ve yakıt harcamalarından da tasarruf etmektedir. (Kavi ve Koçak, 2010). Bu alanlardan sağlanan tasarruf kalemleri işletme karlılığına nispi katkı sağlamak yanında, ihtiyaç olan diğer birimlere kaynak olarak aktarılabilir.

Evden çalışma, iş süreçlerinin daha da yalınlaşmasına, iş akışlarının dijitalleşmeyle birlikte hızlanmasına bunun sonucunda yapılmasa da olurmuş denilen işlerin ortaya çıkmasını neden olmuştur (0,20952). Gereksiz iş süreçleri ortadan kalktığına günlük iş akışı daha çevik hale gelmiştir. Klasik çalışma koşullarına göre, evden çalışma, personele esnek çalışabilme olanağı sağlamaktadır (0,07060). Personel çalışma zamanını kendi planlayarak daha verimli olmaktadır. İşe geç gelme ve devamsızlık gibi durumlar ortadan kalkmakta, bu sebeplerden dolayı ortaya çıkan iş kaybının telafi edilmesi için fazla mesai yapılmasının önüne geçilmektedir (Turknet, 2021).

Teknik yeterliliği beğenilen fakat yaşadığı bölgenin iş yerine uzaklığı sebebiyle işe alınmayan aday, evden çalışma sayesinde rahatlıkla tercih edilmektedir. Konsantrasyonu çabuk dağılan, klasik çalışma şartlarına odaklanamayan genç Z kuşağı genellikle özgür hareket edebilecekleri işler tercih etme eğilimindedir (Turknet, 2021). Z kuşağı daha çok teknoloji sektörü ağırlıklı firmalarda çalışmak istemektedir. Dolgun ücretle tatmin etmek tek başına yeterli olmayabilir, Z kuşağının elde tutulması için evden çalışma biçimi yöneticilere ve firmalara avantaj sağlamaktadır. Evden çalışma yöntemini benimsemiş firmalar ayrıca iş arayanlar tarafından piyasada tercih edilen firmalar olarak öne çıkmaktadır (0,06096). Firma, merkezi dışında bulunan şehirlerde yaşayan birçok personel alımı yapmıştır (Turknet, 2021). Firma, yayınladığı iş ilanlarında çalışmanın, ofise gelmeden evden veya uzaktan olacağını belirtmektedir.

Evden çalışma uygulamalarının tehdit olarak ortaya çıkardığı en önemli faktör veri ve bilgi güvenliği riski taşıması olmuştur (0,36398). Bilgiyi saklamak kadar korumak da güçtür. Firma için gizli ve stratejik sayılabilecek bilgilerin rakip firmaların eline geçmemesi için sadece ilgili olan personel ile paylaşım yapması gerekmektedir. Önem derecesi çok yüksek olan formül, buluş veya ürün lansmanı gibi bilgiler ise parçalara bölünerek, öğrenilse dahi kullanılmayacak şekilde, birden fazla personelde bulundurulup korunmalıdır. Bilginin önem derecesine göre korunması için Kişisel Verileri Koruma Kanunu'na (KVKK) uyumlu hareket edilmeli ve tedbirler alınmalıdır.

En büyük ikinci tehdit ise (0,3494) firmanın kurumsal kültürünü çalışanlara aktarılmasındaki güçlüktür. Çalışanlar fiilen içinde bulunmadığı duygusal bir bağ kurmadığı organizasyona sadece iş ilişkisi ekseninde yaklaşım aidiyet besleyemeyebilir. Evden çalışma kısa vadede verimlilik ve karlılık sağlamış olsa da gelecekte kurumsal kültürün zayıflamasına neden olacağı düşünülmektedir (Turknet, 2021). Firmanın özgün kimliği sayılan kültürü firmanın devamlılığı için çok önemlidir. Çalışanın firma ile arasında duygusal bağ kurması sağlanmalıdır.

Mevcut iş kanunları genel itibarıyla iş yerinde yapılan iş ilişkilerini düzenlemektedir (Turknet, 2021). Evden çalışmayla ilgili "uzaktan çalışma" ve "çağrı üzerine çalışma" başlıkları altında ilave düzenlemeler bulunmakla birlikte, firmaların tüm iş süreçlerini ev ortamına taşıdığı boyutta düzenleyecek yeterlilikte görünmemektedir (0,16533). Gelecekte işveren ve çalışan arasında ortaya çıkan ve ihtilafa yol açabilecek iş ilişkilerinin kanun yapıcılar tarafından yapılmasının sağlanması için görüş ve öneriler ilgili kurumlara iletilmelidir.

Yöneticilerin, çalışanların kariyer gelişimi ve terfilerine olumsuz etki edeceği düşüncesi dördüncü büyük tehdit faktör (0,08096) olmuştur. Bazı çalışanlar yöneticilerine görünür oldukça değer yarattığı algısına inanmaktadır. Görünürlüğü azaldıkça veya ortadan kalktığına terfi ve ödüllerden yararlanamayacağını düşünmektedir. Bir sonraki aşamada yaptığı işe ve kendisine ihtiyaç olmadığı ve sonunda işini kaybedebileceği korkusuna kapılmaktadır (Lim ve Teo, 2000). Çalışanlar kariyer gelişimine ve terfi beklentisine katkı yapacak, tecrübe kazanmasına yardımcı olacak yöneticilerinden geri bildirim almak istemektedir. Yöneticiler, astlarını objektif ve doğru değerlendirme yöntemleri kullanarak değerlendirmelidir. Belirli aralıklarla performans değerlendirme toplantıları yapmalı ve performanslarıyla ilgili astlarına geri bildirimde bulunulmalıdır (Turknet, 2021).

Aile ve iş yaşamının iç içe geçmesi beşinci tehdit olarak belirlenmiştir (0,04480). Profesyonel hareket edemeyen iş ve özel hayat rollerini dengeleyemeyen, verilen işleri yetiştirmekte güçlük çeken çalışanların evde bulunmayı izin gibi algıladıkları görülmektedir (Turknet, 2021). Bu yönde tespit edilen personele evde bulunuyor olsa da mesai saati kavramı bilinci aktarılmalıdır. Performansı yöneticisi tarafından izlenmeli, benzer eğilimi devam ettirdiği takdirde insan kaynakları birimine durum aktarılacak disiplin süreçleri işletilmelidir.

## 5. SONUÇ

Bu çalışmada virüs salgını (covid19) sebebiyle evden çalışma düzenine geçmiş bir telekomünikasyon firmasının evden çalışma uygulamaları Swot Analizi ve AHP yöntemi birlikte kullanılarak değerlendirilmesi yapılmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda, evden çalışma uygulamalarının müşteri memnuniyetine olumlu katkı yaptığı en güçlü yön olmuştur (0,35173). Firma, 2020 Mart ile 2021 Mart ayı arasında abone sayısını yaklaşık %50 oranında artırmıştır. Çalışma ekiplerinin birbirinden uzakta evlerde çalışıyor olmasına karşın, müşteri hizmetleri deneyiminde bir gerileme yaşanmamıştır (Turknet, 2021). En zayıf yön yöneticilerin kendilerine bağlı ekibi fiilen gözlemleyememesi olmuştur (0,34763). Yöneticilerin, fiilen gözlem yapamadığı astlarının performansını

değerlendirirken doğru ölçüm yapmakta güçlük çektiği anlaşılmıştır. Evden çalışma uygulamalarının ortaya çıkardığı en büyük fırsatın büyük metrekarelerde ofis yatırım ihtiyaçlarının ortadan kalkacağı ve ofis yatırım maliyetlerinin azalacağı olmuştur (0,44939). Belirli günlerde ofislere geldiği karma bir çalışma düzeni tahmin edilmektedir. Evden çalışma uygulamalarının tehdit olarak ortaya çıkardığı en önemli faktör veri ve bilgi güvenliği riski taşıması olmuştur (0,36398). Bilginin önem derecesine göre uzaktan koruması ve saklanması gerekliliği anlaşılmıştır.

İşverenler, aynı zamanda evden çalışma uygulama ve koşullarını net ortaya koymalı, suistimale sebep olacak ortam yaratılmamalıdır. Çalışma disiplinine ve zaman yönetimi kavramına uygun hareket etmeyen çalışanların evden çalışmaları verimsiz olabilir, benzer eğilimdeki çalışanların ofiste çalışma ortamı sağlanmalıdır (Kavi ve Koçak, 2010).

Evden çalışmayla birlikte, işletme giderlerinden sağlanan tasarruflar, evden çalışan personele aktararak personelin evden çalışabilmek için evde geçirdiği süre boyunca ısınma, elektrik enerjisi ve internet gibi giderlerine katkı olarak aktarılmalıdır.

Evden çalışma yöntemleri kendi kural ve uygulamalarını, hukukunu beraberinde getirecektir. Kanunlar çıkarılırken çalışanlar istismar edilmemelidir. Evden çalışma uygulama ve esaslarını işveren ile çalışan arasındaki ilişkileri, hakları düzenleyen yasal düzenlemeler adil olacak şekilde yapılmalıdır (Erdut, 2011). Bir bakıma iş mevzuatıyla beraber uygulanan iş sağlığı ve güvenliği mevzuatı gibi birçok mevzuat da baştan aşağı gözden geçirilip evden çalışma ile uyumlu hale getirilmesi sağlanmalıdır. Evde çalışma biçimleri, gelecekte çalışma biçimlerini standart olmayan çalışma biçimlerine evirmeye devam edecektir. Çalışan her gün yüzünü görmediği, bir paylaşımında bulunmadığı iş arkadaşı ile ortak paydada hareket edecek refleksi gösteremeyebilir, bu bağlamda evden çalışma biçimleri iş ilişkisinin içerdiği güvencelerden yoksun bırakılmamalıdır.

Telekom sektöründe faaliyet gösteren firmaların değişen ekonomik ve sosyal koşullara göre hızlı büyüme ve aynı hızda küçülme refleksi göstermeleri gerektiği anlaşılmıştır. Teknolojik gelişmelerin etkisiyle oluşan “yeni normal” ortamında insan kaynağının daha esnek kullanımı için işverenler daha güçlü yenilikler denemeye yönelmelidir.

Literatürde yapılan çalışmalardan farklı olarak evden çalışmanın işlevselliği ve kalıcı hale getirilebileceği bir telekom firmasında doğrulanmıştır. Zorunlu olarak geçilen evden çalışma düzeninde firma başarı sağlamıştır. Firma, müşteri ve pazar payını kaybetmemiş, aksine artırmıştır. Bu çalışma gösteriyor ki verimli çalışmak tek başına ayrıcalık olmaktan çıkmış, gelişen koşullara uygun olarak esnek hareket edebilmenin önemi anlaşılmıştır.

Bu çalışma Türkiye’de hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir telekom firması örneklemini üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda orijinal bir çalışma olarak konumlanmaktadır. Gelecekte, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm telekom sektörünün ele alındığı bir çalışmanın yapılması önerilmektedir. İş modelleri uzaktan veya evden yapılmasına uygun diğer hizmet sektörleri de benzer çalışmalara yönelebilir. Ancak, gelecek araştırmalarda nicel olarak başka sektörlerin verileriyle telekom sektörünün karşılaştırılması da araştırmacılar için önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

Aydınlı (2018, 13 Haziran). Swot analizi nedir? <https://www.aydinli.com.tr/blog/swot-analizi-> Son Erişim Tarihi 22 Aralık 2022.

BBC (2020, 31 Aralık). Uzaktan çalışma eşitsizlik konusunda neleri gösteriyor? <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-55493110> Son Erişim Tarihi 2 Ocak 2021.

BBC (2020, 23 October). Coronavirus: How the world of work may change forever. <https://www.bbc.com/worklife/article/20201023-coronavirus-how-will-the-pandemic-change-the-way-we-work> Son erişim tarihi 25 Ekim 2020.

Berkün, S., Alacahan N. D. & Yavuz, R. A. (2015). Kadın İstihdamını Artırmada Alternatif Bir Değerlendirme: Evden Çalışma. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 2(2), 43-61.

Bloomberg (2020, 17 Mayıs). Uzaktan çalışma birçok şirkette kalıcı hale gelebilir. <https://www.bloomberght.com/uzaktan-calisma-bircok-sirkette-kalici-hale-gelebilir-2255649> Son erişim tarihi 11 Kasım 2020.

BTK [Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu] (2020). Pazar Verileri. <https://www.btk.gov.tr/pazar-verileri> Son erişim tarihi 15 Kasım 2020.

- BTK [Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu] (2021). Pazar Verileri. <https://www.btk.gov.tr/uploads/pages/pazar-verileri> Son erişim tarihi 10 Mayıs 2021.
- Çelenk, H. & Atmaca, M. (2010). Esnek Çalışmanın İş Gücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 1-20.
- Çelik, N. & Murat, G. (2009). Sayısallaştırılmış Swot Analizi ile Bartın İlinin Ekonomik Yapısını Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 199-212.
- Çoban İ. & Karakaya E. Y. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *E-journal of New World Sciences Academy*, 5(4), 343-352.
- Demirbilek, S. (2007). Sanal Çalışma Ekseninde Sanal İşgören. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 69-90.
- Durcan, N. M. (2012). Değişen Ekonomik Yapıda Ev Ofis Uygulaması ve Sorunlar. *Opus*, 2(2), 36-54.
- Dyer, R. F., Forman, E. H. & Mustafa, M. A. (1992). Decision Support for Media Selection Using the Analytic Hierarchy Process. *Journal of Advertising*, 21(1), 59-70.
- Erdut, T. (1997). Yeni Teknolojilerin İş İlişkilerinin Yapısı Üzerindeki Etkisi. *Çimento Müstahsilleri İşverenler Yayın Organı*, 11(5), 13-28.
- Erdut, T. (2011). Toplumsal Cinsiyet Bakımından Evden Çalışma. *Çalışma ve Toplum*, 29(2), 55-82.
- Ertuğrul, İ. & Vanlıoğlu, S. (2018). Çoklu Karar Verme Yöntemleri ile Alternatif Finansman Kararları ve Bir KOBİ’de Uygulama. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 5(1), 34-56.
- Higgins, C., Duxbury, L. & Johnson, K. L. (2000). Part Time Work Women: Does It Really Help Balance Work and Family?. *Human Resource Management*, 39(1), 17-32.
- Huws, U. & Podro, S. (1995). Employment of Homeworkers: Examples of Good Practice. *Analytica Social and Economic Research Ltd, International Labour Office, Geneva, Italy*.
- ILO [Uluslararası Çalışma Örgütü] (1996). C177 - Home Work Convention, 1996 (No. 177). [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312322](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322) Son Erişim Tarihi 30 Haziran 2020.
- ILO [Uluslararası Çalışma Örgütü] (2020). COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms\\_759299.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf) Son erişim tarihi 10 Mayıs 2021.
- Karakoyun, F. (2016). Home Ofis-Evden Çalışma-Yöntemi ve Vergi Hukukundaki Düzenlemeler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 141-162.
- Kavi, E. & Koçak, O. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 2(59), 69-88.
- Kıçır, B. (2019). Evden Çalışma: Özgürlük mü Esaret mi? *Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.
- Kuruüzüm, A. & Atsan, N. (2001). Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(1), 83-105.
- Lim, V. K. G. & Teo, T. S. H. (2000). To Work or Not To Work at Home. *Journal of Managerial Psychology*, 15(6), 560-586. doi: 10.1108/02683940010373392
- Naktiyok, A. (2001). Yer ve Zaman Kavramından Bağımsız Çalışma: Bireysel Etkileri Üzerine Bir Uygulama. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 16(2), 49-60.
- NTV (2020, 6 Temmuz). Japon şirket evden çalışma modelini kalıcı hale getirdi. <https://www.ntv.com.tr/teknoloji/japon-sirket-evden-calisma-modelini-kalici-hale-getirdi.nuUpndOp3USbcykKhFJb1g> Son erişim tarihi 07 Temmuz 2020.
- Mücevher, H. M. (2021). Bireysel Kariyer Planlamada Öz Tanıma Aracı Olarak Swot Analizi: Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma. *Vizyoner Dergisi*, 12(31), 857-869.
- Ömürberk, N. & Şimşek, A. (2014). Analitik Hiyerarşi Süreci ve Analitik Ağ Süreci Yöntemleri ile Online Alışveriş Site Seçimi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(22), 306-327.

Önver, M. (2017). Çalışma Yaşamında Mekansal Esneklik ve Sakatlar. Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 7(1), 32-44.

Saaty, T. L. (1990). How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process. European Journal of Operational Research, 48(1), 9-26.

Sivash, E. (2006). İşletme Süreçlerinde Yalın Tekniklerin Kullanılması Üzerine Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Turknet, (2020). Turknet Abone ve Personel Verileri 2020. Turknet İletişim Hizmetleri A.Ş., İstanbul.

Wind, Y. & Saaty, T. L. (1980). Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process. Management Science, 27(7), 641-658.

## BEYANLAR

Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

*Not: Bu çalışma, Turknet İletişim Hizmetleri A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Mehmet ÇELEBİLER ve Turknet Ar-Ge Merkezi Koordinatörü Doç. Dr. Turgay URAL danışmanlığında hazırlanmıştır.*