

Araştırma Makalesi

Uzaktan Çalışan Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Yaşamındaki Yalnızlık Deneyimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma

Berkin HANAYLI¹

ORCID: 0000-0001-6590-2038

DOI: 10.54752/ct.1696844

Öz: Teknolojik dönüşüm ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşması, birçok sektörde uzaktan çalışma uygulamalarının hızla armasına yol açmıştır. Bu araştırma, çağrı merkezi sektöründe uzaktan çalışan bireylerin iş yaşamında deneyimledikleri yalnızlık olgusunu nitel bir yaklaşımla inceleme gerekliliğinden hareketle tasarlanmıştır. Çalışma kapsamında, Aydın ilinde uzaktan çalışan 20 çağrı merkezi personeliyle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Analiz bulguları, yalnızlık hissini duygusal yorgunluk, izolasyon, aidiyet eksikliği, iletişimsizlik ve bireysel mücadele temalarında yoğunlaştığını göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerden hızlı destek alamama, teknik sorunlar, tekdüze iş akışı ve zorlayıcı müşteri etkileşimlerinin yalnızlık hissini pekiştirdiği belirlenmiştir. Sonuçlar, uzaktan çalışan çağrı merkezi personeline ortaya çıkan yalnızlık deneyiminin hem psikolojik iyi oluşu hem de örgütsel performansı olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır. Bununla

¹ Dr. Öğr. Üyesi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Buharkent Meslek Yüksekokulu Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü- berkin.hanayli@adu.edu.tr

HANAYLI, B. (2025) “Uzaktan Çalışan Çağrı Merkezi Çalışanlarının İş Yaşamındaki Yalnızlık Deneyimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma”, Çalışma ve Toplum, Sayı: 87, C.4, s.1631-1670

Bu makale, Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0) şartları altında dağıtılan açık erişimli bir makaledir. Bu lisans, orijinal yazar ve kaynak belirtildiği sürece, herhangi bir ortamda sınırsız kullanım, dağıtım ve çoğaltmaya izin vermektedir. Bkz. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Makale Geliş Tarihi: 11.05.2025- Makale Kabul Tarihi: 01.10.2025

birlikte, sosyal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, etkin iletişim kanallarının kurulması ve çalışanların aidiyet duygusunun artırılmasına yönelik stratejiler, yalnızlığı azaltmada kritik önem taşımaktadır. Araştırma, uzaktan çalışma ve yalnızlık ilişkisini çağrı merkezi alanında derinlemesine ele alarak hem akademik yazına hem de örgütsel ve yönetsel uygulamalara katkı sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Çağrı Merkezi, Yalnızlık, Uzaktan Çalışma

A Qualitative Study on the Experiences of Loneliness among Remote Call Center Employees

Abstract: The widespread adoption of technological transformation and flexible work models has led to a rapid increase in remote working practices across various sectors. This study was designed to qualitatively examine the phenomenon of loneliness experienced by individuals working remotely in the call center industry. In this context, in-depth interviews were conducted with 20 call center employees working remotely in Aydın, Türkiye, and the data obtained were analyzed using the thematic analysis method. The findings revealed that feelings of loneliness were predominantly associated with themes such as emotional exhaustion, isolation, lack of belonging, lack of communication, and individual struggle. Moreover, factors such as the inability to receive prompt support from managers, technical issues, monotonous workflows, and challenging customer interactions were found to intensify the sense of loneliness. The results indicate that the loneliness experienced by remote call center employees negatively affects both their psychological well-being and organizational performance. In this regard, strengthening social support mechanisms, establishing effective communication channels, and enhancing employees' sense of belonging are identified as critical strategies to mitigate loneliness. By exploring the relationship between remote work and loneliness within the context of the call center industry, this study aims to contribute to both the academic literature and practical organizational and managerial applications.

Keywords: Call Center, Loneliness, Remote Work

Giriş

Günümüz iş dünyası teknolojik gelişmeler, değişen iş modelleri ve küresel ölçekli olayların etkisiyle büyük bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Endüstri 4.0'ın

getirdiği dijitalleşme, yapay zekâ destekli iş süreçleri ve esnek çalışma modelleri, iş dünyasının dinamiklerini yeniden tanımlamaktadır. Özellikle, uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması, çalışanların iş deneyimlerini önemli ölçüde değiştirmekte ve bu yeni çalışma düzeni, bireylerin iş ortamındaki sosyal etkileşimlerini azaltarak, onların iş yaşamındaki yalnızlık hissini artırmaktadır (Golden, Veiga ve Dino, 2008; Wang, Liu ve Parker, 2021). Geleneksel çalışma düzenlerinde ofis içi iletişim, bireylerin sosyal destek sistemlerinin bir parçasıyken, uzaktan çalışma koşullarında bu destek mekanizmaları zayıflayabilmekte, çalışanların iş yerindeki aidiyet duygusunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş dünyasında yaşanan bu dönüşüm, organizasyonların insan kaynakları politikalarını ve yönetim anlayışlarını yeniden gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda çalışanların yalnızlık duygusunu minimize edecek sosyal destek mekanizmalarının oluşturulması ve iş yerindeki psikolojik iyi oluşu artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi önemli hale gelmektedir.

Çağrı merkezi sektörü, uzaktan çalışma modelinin yaygın olarak kullanıldığı alanlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Günümüzde birçok çağrı merkezi, müşteri temsilcilerini evden çalışma modeline yönlendirmektedir. Çağrı merkezi sektöründe uzaktan çalışma eğilimleri son yıllarda önemli bir değişim göstermektedir. “Yeni Nesil Müşteri Deneyimi Yönetimi Araştırması 2023” verilerine göre, Türkiye'deki çağrı merkezi çalışanlarının %58'i tamamen uzaktan, %18'i hibrit ve %24'ü tamamen ofisten çalışmaktadır (Müşteri Deneyimi Yönetimi ve Teknolojileri Derneği, 2023). Bu veriler, uzaktan çalışma modelinin çağrı merkezi sektöründe oldukça yaygınlaştığını ve geleneksel ofis tabanlı çalışmaya kıyasla daha fazla tercih edildiğini göstermektedir. Bu durum, çalışanlara esneklik sağlamak ve işe gidip gelme sürecini ortadan kaldırarak zaman ve maliyet tasarrufu sunmaktadır. Bununla beraber, çalışanların fiziksel olarak meslektaşlarıyla ve yöneticileriyle etkileşim kurma imkanını sınırlaması nedeniyle uzaktan çalışma modeli sosyal bağların zayıflamasına ve bireylerin yalnızlık hissini artmasına da neden olabilmektedir. Bu bağlamda, çağrı merkezi çalışanları için uzaktan çalışmanın avantajlarının yanı sıra, sosyal izolasyon, örgütsel aidiyetin azalması ve yalnızlık gibi olumsuz etkileri de dikkate alınmalıdır. Özçelik ve Barsade (2018) de, çalışma ortamında yaşanan bu değişimin çalışanların iş yaşamında yalnızlık hissiyle daha sık karşı karşıya kalmalarına yol açtığını vurgulamaktadır. Özellikle iş ortamında yalnızlık, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli olumsuz sonuçlara neden olabilecek kritik bir olgudur. Bu nedenle, çalışanların iş yaşamında yalnızlığı nasıl deneyimlediklerini anlamak, yalnızca akademik açıdan değil, sektörel uygulamalar açısından da büyük bir önem taşımaktadır.

Çağrı merkezi çalışanları, çalışma biçimleri gereği sınırlı sosyal etkileşim içinde bulunmakta ve iş ortamındaki yalnızlık olgusunu daha yoğun

deneyimleyebilmektedirler (Wahyuni ve Muafi, 2021). Geleneksel ofis ortamlarında farklı olarak, uzaktan çalışan çağrı merkezi personeli; meslektaşları ve yöneticileriyle fiziksel olarak bir arada bulunmadıkları için hem duygusal hem de sosyal ilişkiler kurmada zorluklar yaşamaktadırlar (Mann ve Holdsworth, 2003). Literatürde, uzaktan çalışan bireylerin yalnızlık hissinin arttığı ve bu durumun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde olumsuz etkiler yarattığı belirtilmektedir (Bentley vd., 2016; Golden vd., 2008).

Bu çalışma, uzaktan çalışan çağrı merkezi çalışanlarının iş yaşamında yalnızlık olgusunu nasıl deneyimlediklerini anlamaya odaklanmaktadır. İş yaşamında yalnızlık, Türkçe literatürde farklı sektörlerde ve farklı değişkenlerle incelenmiştir. Örneğin; işten ayrılma niyetiyle (Demirbaş ve Haşit, 2016), eğitim sektöründe iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlıkla (Gafa ve Dikmenli, 2019; Keser ve Karaduman, 2014), turizm sektöründe örgütsel destek ve iş tatminiyle (Dönmez ve Topaloğlu, 2020), sağlık sektöründe çalışma ortamı ve işe gömülmüştükle ilişkilendirilmiştir (Bilgener ve Çankaya, 2019; Kesen ve Durmuş, 2024). Bilişim sektöründe yaratıcılık (Fidanboy ve Fidanboy, 2016), kamu sektöründe ise dedikodu ile bağlantılı bulunmuştur (Güneş ve Karaca, 2024). Ayrıca, psikolojik kırılma, lider-üye etkileşimi ve iş doyumunu gibi değişkenlerle de incelenmiştir (Güler, Yanık ve Yaşar, 2022; Güler, Sürücü ve Yıkılmaz, 2024; Koçak ve Tunç, 2020).

İş yaşamında yalnızlık kavramıyla ilgili yabancı literatürde yapılan araştırmalar, bu olgunun pek çok örgütsel ve bireysel değişkenle etkileşimini ortaya koymuştur. Özellikle iş performansı (Bryan vd., 2023; Sîrbu ve Dumbravă, 2019), iş doyumunu (Moens vd., 2021), tükenmişlik (Bryan vd., 2023; Sîrbu ve Dumbravă, 2019), örgütsel bağlılık (Jung vd., 2021) ve sosyal destek (Wax vd., 2022; Mohapatra vd., 2023) gibi unsurların yalnızlıkla yakından ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu araştırmalar farklı sektörlerde gerçekleştirilmiştir: Örneğin; lüks otelcilik (Jung vd., 2021), eğitim (Lam ve Lau, 2012), tarım/bahçecilik (Silard ve Wright, 2021), geçici istihdamın yoğun olduğu özel sektör (Moens vd., 2021) ve pandemi sürecinde farklı iş kollarını kapsayan uzaktan çalışma uygulamaları (Walz vd., 2024; Wax vd., 2022) bu kapsamda öne çıkmaktadır. Yapılan araştırmalardan da görüleceği üzere çağrı merkezi sektörü özelinde iş yaşamında yalnızlık kavramı büyük ölçüde göz ardı edilmiştir. Çağrı merkezi çalışanları da tıpkı diğer çalışanlar gibi uzaktan çalışma koşullarında fiziksel ve sosyal izolasyona daha fazla maruz kalabilmektedirler. Bu bağlamda, mevcut literatürdeki boşluğu doldurmayı hedefleyen bu çalışma, uzaktan çalışan çağrı merkezi çalışanlarının iş yaşamında yalnızlık deneyimlerini anlamaya yönelik özgün bir katkı sunmaktadır. Araştırma bulgularının, sektördeki yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine rehberlik ederek, daha kapsayıcı ve destekleyici iş ortamlarının oluşturulmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu nedenle, çalışma, alan yazının bu eksikliğini

gidermeye ve özellikle çağrı merkezi çalışanlarının yalnızlık deneyimlerini daha derinlemesine anlamaya katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Yalnızlık, bireyin sosyal çevresinden beklediği yakınlığı ve desteği yeterince bulamaması sonucunda ortaya çıkan hem bireysel hem de sosyal yönleri bulunan evrensel bir olgudur. Türk Dil Kurumu (TDK, 2025) yalnızlığı, "yalnız olma durumu, kimsesizlik" ve "toplumdan uzak kalma, tek başınalık" olarak tanımlamaktadır. Ancak yalnızlık, sadece fiziksel anlamda tek başına olmayı değil, aynı zamanda kişinin sosyal ve duygusal bağlarının eksikliğinden doğan subjektif bir deneyimi de ifade etmektedir. Bu evrensel olgunun iş yaşamındaki yansımaları, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının yeterince karşılanmaması durumunda yalnızlık hissine dönüşerek, iş ortamında çeşitli olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

İş yaşamında yalnızlık, günümüzün hızla değişen, rekabetçi ve yoğun iş ortamında çalışan bireylerin hem duygusal hem de sosyal ihtiyaçlarının karşılanma düzeyine doğrudan etki eden, çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur. Çalışma yaşamının bireylerin hayatının büyük bir bölümünü kapsaması, iş yerindeki ilişkilerin niteliği ve niceliği üzerinden deneyimlenen yalnızlık, bireyin beklentileri ile mevcut sosyal ilişki düzeyi arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanır (Peplau ve Perlman, 1982; Rook, 1984). Bu duygu durumu, çalışanların iş yerinde arzu ettiği yakınlık, aidiyet ve duygusal destek unsurlarının eksikliğiyle kendini gösterirken, yalnızlık algısı hem örgütsel sonuçları hem de bireysel psikolojik iyi oluşu olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Wright, 2005; Özçelik ve Barsade, 2018).

İş yaşamında yalnızlık literatürde duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık yoksunluğu olarak iki temel boyutta ele alınmaktadır. Duygusal yoksunluk, çalışanın iş yerinde kendini anlaşılmamış, desteklenmemiş ve dışlanmış hissetmesine bağlı olarak ortaya çıkan; bireyin duygusal paylaşımına, yakın ilişkilere ve aidiyet hissine ulaşamadığı bir durumu ifade eder (Wright, Burt ve Strongman, 2006; Doğan, Çetin ve Sungur, 2009; Izgar, 2009). Sosyal arkadaşlık yoksunluğu ise, çalışanın iş yerindeki sosyal etkileşim ağının nicelik ve nitelik bakımından yetersiz olduğunu algılamasıyla, arkadaşlık ve kolektif paylaşım eksikliğini belirtir (Yurcu ve Kocakula, 2015; Demirbaş ve Haşit, 2016). Her iki boyutun da birlikte değerlendirilmesi, yalnızlık duygusunun yalnızca fiziksel izole olma hali değil, aynı zamanda duygusal ve sosyal anlamda tatmin edici ilişkilere ulaşamama sonucu oluşan karmaşık bir kavram olduğunu göstermektedir (Akşit Aşık, 2016; Cacioppo ve Patrick, 2008).

Bireysel faktörler açısından; kişilik özellikleri, duygusal zekâ, sosyal beceriler, özgüven ve geçmiş yaşam deneyimleri iş yaşamında yalnızlık hissini ortaya

çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Özellikle içedönüklük, sosyal kaygı ve düşük özgüven gibi özelliklere sahip bireyler, iş yerindeki sosyal etkileşimlerden yeterli düzeyde faydalanamadıkları için yalnızlık duygusunu daha yoğun yaşayabilmektedirler (Saklofske, Yackulic ve Kelly, 1986; Cheng ve Furnham, 2002; Çetin ve Alacalar, 2016). Ayrıca geçmişte yaşanan olumsuz sosyal deneyimler ve iletişim becerilerindeki eksiklikler, bireyin iş ortamında kurulacak ilişkilerde zorluk çekmesine ve dolayısıyla yalnızlık hissini artmasına neden olmaktadır (Şimşek, 2022; Parlak ve Sazkaya, 2018).

Örgütsel faktörler ise yalnızlık hissini ortaya çıkışında ve şiddetinde belirleyici bir rol oynar. İş yerindeki örgüt kültürü, liderlik yaklaşımları, yönetim tarzı, iş yükü, zaman baskısı ve iletişim kanalları gibi unsurlar, çalışanların sosyal etkileşim düzeyini ve duygusal destek algısını doğrudan etkiler (Çakıcı, 2008; Ghadi, 2017; Zumaeta, 2019; Talic vd., 2022). Rekabetçi ve aşırı hiyerarşik yapıların hâkim olduğu, fikirlerin açıkça ifade edilemediği ve çalışanlar arası etkileşimin sınırlı kaldığı ortamlar, yalnızlık duygusunun güçlenmesine zemin hazırlar (Kaymaz, Eroğlu ve Sayılar, 2014; Sezen, 2014). Yetersiz yönetici desteği, örgütsel sessizlik ve düşük geri bildirim mekanizmaları, çalışanların kendilerini izole hissetmelerine ve sosyal bağlantı eksikliği yaşamalarına yol açarak yalnızlık algısını pekiştirmektedir (Tian vd., 2023; Wax vd., 2022; Odekerken-Schröder vd., 2020). Bu iki düzeyde etkileşim gösteren faktörler, yalnızlık duygusunun iş yaşamındaki etkilerini de çeşitli açılardan ortaya koymaktadır. İş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik ve performans gibi önemli iş çıktıları, çalışanların yalnızlık hissiyle ters orantılı olarak değişim göstermektedir (Wright, 2005; Demir ve Gürkan, 2021). Yalnızlık hissi, çalışanların örgüte karşı duydukları aidiyeti zayıflatarak işten ayrılma niyetlerini artırabilmekte; aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarında düşüşe, performans kaybına ve tükenmişlik belirtilerine yol açabilmektedir (Keser ve Karaduman, 2014; Sever ve Paksoy, 2019). Duygusal destek eksikliğinin yarattığı bu olumsuz etkiler, yalnızlık duygusunun çalışanların psikolojik iyi oluşunu ve genel yaşam doyumunu da önemli ölçüde düşürdüğünü göstermektedir (Erdil ve Gülen Ertosun, 2011; Mellor vd., 2008). Özellikle konaklama, sağlık ve eğitim gibi insan odaklı sektörlerde iş yaşamında yalnızlık daha belirgin hale gelmekte, bu durum hem hizmet kalitesini hem de çalışanların mesleki tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Dönmez ve Topaloğlu, 2020; Gafa ve Dikmenli, 2019). Örneğin, yoğun iş temposu ve yüksek stresin yaşandığı sağlık sektöründe, personelin duygusal destek eksikliği nedeniyle yalnızlık hissetmesi, iş verimliliğinde düşüşe ve tükenmişlik belirtilerinde artışa neden olmaktadır (Kesen ve Durmuş, 2024). Benzer şekilde, eğitim sektöründe öğretmenlerin iş doyumunun azalmasıyla birlikte yalnızlık düzeylerinin arttığı; bu durumun öğretmenlerin mesleki motivasyonunu ve bağlılığını zayıflattığı gözlemlenmektedir (Gafa ve Dikmenli, 2019).

Yalnızlık, bireyin sosyal çevresiyle kurduğu ilişkilerden etkilenen, çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmaktadır. Zihin teorisi, kişinin başkalarının inançlarını, duygularını ve arzularını anlama yeteneğini ifade eder ve bu beceri, sosyal ilişkilerin düzenlenmesinde önemli bir rol oynar (Cavallini, Lecce, Bottiroli, Palladino ve Pagnin, 2013). Diğer bireylerin davranışlarını öngörme ve anlamlandırma sürecinde yaşanan eksiklikler, sosyal uyumun azalmasına ve yalnızlık hissini artırmasına neden olabilir (Caputi, Cugnata ve Brombin, 2021).

İş yaşamında yalnızlık olgusunu açıklamaya yönelik çeşitli kuramsal yaklaşımlar bulunmaktadır. Weiss'in (1975) Sosyal İhtiyaçlar Teorisi, bireylerin duygusal ve sosyal gereksinimlerinin karşılanmaması durumunda yalnızlık hissini ortaya çıktığını öne sürmektedir. Bu teoriye göre, iş yerinde yeterli sosyal destek bulamayan ve anlamlı ilişkiler geliştiremeyen çalışanlar, yalnızlık deneyimi yaşayabilirler. Sosyal Değişim Teorisi, iş yerinde sosyal destek eksikliğinin ilişkilerde dengesizliklere yol açarak yalnızlık hissini artırdığını savunmaktadır (Lam ve Lau, 2012). Öz-Belirleme Teorisi, bireylerin temel psikolojik gereksinimlerinden biri olan sosyal bağ kurma ihtiyacının karşılanmaması halinde yalnızlık hissini kaçınılmaz olduğunu öne sürmektedir (Deci ve Ryan, 1985). Cacioppo ve Patrick'e (2008) göre, insanların sosyal bağ kurma yönündeki temel ihtiyacı iş yaşamında da kendini göstermektedir; bu ihtiyacın karşılanmaması durumunda ise yalnızlık duygusu derinleşebilmektedir.

Örgütler, destekleyici liderlik uygulamaları, açık ve düzenli iletişim kanalları, takım çalışması ve mentorluk programları gibi uygulamalarla yalnızlık hissini azaltmayı hedeflemektedir (Mohr vd., 2024; Gabriel vd., 2021; Magalhães vd., 2022; Miyake vd., 2022). Böylece, çalışanların hem bireysel refahının hem de kurumsal performansın artırılması mümkün hale gelmektedir. Bu stratejiler, yalnızlık duygusunun olası olumsuz sonuçlarını, örneğin iş tatmini düşüklüğü, verimlilik kaybı ve işten ayrılma niyetindeki artış gibi durumları engellemeye yönelik bütüncül yaklaşımları içermektedir. Tüm bu boyutlar göz önünde bulundurulduğunda, iş yaşamında yalnızlık kavramı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çok sayıda etkenin etkileşimi sonucu ortaya çıkan, karmaşık ve çok katmanlı bir yapıya sahiptir (Boz ve Alan, 2021). Çalışanların psikolojik dayanıklılığını, sosyal becerilerini ve örgüt içindeki etkileşim kalitesini artırmaya yönelik çabalar, yalnızlık hissini azaltarak hem bireylerin hem de örgütlerin uzun vadeli başarısına katkı sağlamaktadır (Ferris vd., 2001; Hochwarter, Witt, Treadway ve Ferris, 2006). Bu bağlamda, yöneticiler ve insan kaynakları uygulayıcılarının, çalışanların yalnızlık düzeylerini periyodik olarak değerlendirmeleri, sosyal etkileşimi ve duygusal desteği artıran uygulamaları benimsemeleri kritik önem taşımaktadır (Dönmez ve Topaloğlu, 2020; Demir ve Gürkan, 2021; Basit ve Nauman, 2023).

Sonuç olarak, iş yaşamında yalnızlık, arzulanan sosyal ve duygusal bağların kurulamadığı durumlarda çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılığı ve genel verimliliğini düşürerek hem psikolojik hem de örgütsel performansı olumsuz etkileyen bir durumdur (Keser ve Karaduman, 2014; Sever ve Paksoy, 2019). Dolayısıyla, yalnızlıkla mücadeleyle yönelik stratejilerin geliştirilmesi, örgütlerin sürdürülebilir başarısı ve çalışan refahının sağlanması açısından elzemdir. Mevcut literatür, iş yaşamında yalnızlıkla ilgili çok sayıda ampirik bulgu sunmakta ve bu bulgular, örgüt kültürü, liderlik, iletişim ve bireysel farkındalık gibi alanlarda yapılacak iyileştirmelerin, yalnızlık hissinin azaltılmasında etkili olacağını göstermektedir (Jung vd., 2021; Özçelik ve Barsade, 2018). Bu kapsamlı yaklaşım, yalnızlık algısının önlenmesi ve çalışanların duygusal ihtiyaçlarının karşılanması yönünde geliştirilecek politikaların bireysel sağlığı ve kurumsal performansı artıracığına işaret etmektedir (Shuck ve Reio, 2014; Çakıcı, 2008; Ghadi, 2017). Hem bireysel düzeyde kişilik özellikleri, duygusal zekâ ve sosyal beceriler hem de örgütsel düzeyde iletişim, liderlik, iş yükü ve kültürel unsurlar, yalnızlık duygusunun gelişiminde kritik rol oynamaktadır. Bu çok boyutlu yapı, yalnızlıkla mücadele stratejilerinin tasarlanmasında da yol gösterici olmakta, dolayısıyla örgütlerin destekleyici ortamlar yaratması ve çalışanların sosyal bağlantılarını güçlendirmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Doğan vd., 2009; Yurcu ve Koçakula, 2015).

Yöntem

Bu araştırmada fenomenolojik yöntem kullanılarak, veri toplama sürecinde derinlemesine görüşme tekniği uygulanmış ve elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu yaklaşım, katılımcıların belirli bir fenomenle ilgili öznel deneyimlerini derinlemesine incelemeyi amaçlamakta ve onların bu deneyimleri nasıl anlamlandırdığını ortaya koyarak olgunun özünü kavramaya olanak tanımaktadır (Neubauer, Witkop ve Varpio, 2019; Bevan, 2014). Derinlemesine görüşme tekniğinin seçilmesinde, bireylerin kendi deneyimlerini özgürce ifade edebilmeleri, kişisel tecrübelerin daha detaylı bir biçimde ele alınabilmesi ve katılımcıların yalnızlık hissine dair görüşlerini doğrudan ve samimi bir biçimde paylaşabilmelerine imkân tanınması önemli bir rol oynamıştır (Jamshed, 2014; Roller, 2020; Lim, 2025).

Araştırmanın temel amacı, Aydın ilinde tamamen uzaktan çalışma modelinde bulunan çağrı merkezi müşteri temsilcilerinin iş yaşamında yalnızlık deneyimlerini derinlemesine incelemektir. Bu doğrultuda, katılımcılarla birebir gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler aracılığıyla yalnızlık deneyiminin tanımlanması, bu hissi yoğunlaştıran durumlar, olumsuz etkiler, bireysel başa çıkma stratejileri, mevcut kurumsal uygulamalar ve geleceğe yönelik kurumsal öneriler kapsamlı biçimde ele alınmıştır.

Çağrı merkezi çalışanlarının bu çalışmada örneklem olarak seçilmesinin temel nedeni, sektörün doğası gereği çalışanların yoğun şekilde bireysel ve tekrarlayan iş süreçlerine maruz kalması ve iş yerinde fiziksel etkileşimin sınırlı olmasıdır. Özellikle uzaktan çalışma modelinin yaygın olduğu çağrı merkezi sektöründe, çalışanların meslektaşları ve yöneticileriyle yüz yüze iletişim kurma imkânları kısıtlıdır. Bu durum, sosyal izolasyonu artırarak iş yaşamında yalnızlık hissinin ortaya çıkmasına ve derinleşmesine neden olabilmektedir (Wang vd., 2021).

Araştırmanın örneklemini, Aydın ilinde faaliyet gösteren ve tamamen uzaktan çalışma modelinde görev yapan çağrı merkezi müşteri temsilcilerinden oluşmaktadır. Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup, yalnızlık hissini deneyimleyen ve bunu iş yaşamında önemli bir sorun olarak algılayan bireylerden seçilmiştir. Bu seçim kriteri, uzaktan çalışmanın neden olduğu yalnızlık hissini derinlemesine inceleyebilmek açısından önemlidir. Dolayısıyla, katılımcılarla yapılan ön görüşme sırasında yalnızlık hissi yaşamadığını ya da bu durumu iş süreçleri açısından bir sorun olarak değerlendirmediklerini belirten bireyler çalışmaya dâhil edilmemiştir.

Araştırmanın veri toplama sürecinde, katılımcılarla yüz yüze derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların mahremiyetine ve konforuna özen gösterilerek, önceden belirlenen uygun ortamlarda yapılmıştır. Her bir görüşme, katılımcıdan alınan bilgilendirilmiş onam doğrultusunda ses kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiştir. Elde edilen ses kayıtları, araştırmacı tarafından kelimesi kelimesine yazılı metne (transkripsiyon) dönüştürülmüş ve analiz sürecine bu metinler dâhil edilmiştir. Transkripsiyon süreci, ifadelerin anlam bütünlüğünü koruyacak biçimde özenle yürütülmüştür. Bu yaklaşım, veri güvenilirliğini artırmak ve katılımcı söylemlerinin yorum kaynaklı bozulmalara uğramasını önlemek amacıyla tercih edilmiştir.

Araştırmaya toplamda 20 çağrı merkezi çalışanı dâhil edilmiştir. Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü çoğunlukla doyma noktasına bağlıdır ve 20 kişilik bir katılımcı grubu, derinlemesine görüşmelerde bireysel deneyimlerin ayrıntılı incelenmesi ve veri çeşitliliğinin sağlanması için uygun bir aralığı temsil etmektedir (Creswell, 2014; Guest, Bunce ve Johnson, 2006; Morse, 1995; Saunders vd., 2018; Bekele ve Ago, 2022). Katılımcıların 15'i kadın, 5'i erkektir. Bu dağılım, çağrı merkezi sektöründe kadın çalışanların erkeklere kıyasla daha yüksek oranda bulunmasından kaynaklanmakta (Türkiye Bankalar Birliği, 2025) ve çalışmada ulaşılan katılımcı grubunun bu sektörel yapıyı yansıtmasıyla ilişkilidir. Dolayısıyla örneklemdaki cinsiyet dağılımı, sektörün mevcut yapısının doğal bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Katılımcılar, mesleki deneyimleri, uzaktan çalışma ve müşteri ilişkileri konularında bilgi sahibi olmalarını sağlayacak şekilde seçilmiştir. Ayrıca yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki deneyim ve medeni durum

gibi demografik faktörler özenle değerlendirilerek, katılımcı profilinde çeşitlilik sağlanması amaçlanmıştır.

Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1’de sunulmaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki deneyim süresi ve medeni durum gibi faktörlerdeki çeşitlilik, katılımcıların farklı deneyimlerini ve yalnızlık algılarını ortaya koyabilmek adına önem taşımaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Mesleki Deneyim (Yıl)	Medeni Durum
K1	26	Kadın	Ön Lisans	2	Bekar
K2	28	Kadın	Lisans	5	Bekar
K3	29	Kadın	Lisans	5	Evli
K4	31	Kadın	Lisans	6	Evli
K5	27	Kadın	Ön Lisans	3	Bekar
K6	30	Erkek	Lisans	5	Bekar
K7	28	Erkek	Ön Lisans	3	Bekar
K8	32	Erkek	Lisans	6	Evli
K9	24	Kadın	Ön Lisans	3	Bekar
K10	25	Kadın	Lisans	3	Bekar
K11	33	Kadın	Lisans	4	Evli
K12	29	Kadın	Ön Lisans	4	Bekar
K13	26	Kadın	Lisans	3	Bekar
K14	31	Erkek	Ön Lisans	6	Evli
K15	32	Kadın	Lisans	5	Evli
K16	25	Kadın	Ön Lisans	2	Bekar
K17	24	Kadın	Lisans	1	Bekar
K18	27	Kadın	Lisans	3	Bekar
K19	30	Erkek	Ön Lisans	5	Evli
K20	25	Kadın	Ön Lisans	2	Bekar

Veri toplama süreci, her bir katılımcı ile yaklaşık 1 ila 2 saat arasında değişen bireysel görüşmelerle yürütülmüştür. Görüşmeler, mesai saatleri dışında katılımcıların kendilerini rahat hissedebilecekleri ve gizliliğin ön planda tutulduğu uygun ortamlarda gerçekleştirilmiştir.

Tüm görüşmeler, ses kayıt cihazı kullanılarak kaydedilmiş ve eş zamanlı olarak araştırmacı tarafından notlar alınmıştır. Elde edilen ses kayıtları, görüşme sonrasında titizlikle yazıya aktarılmıştır. Verilerin güvenliği ve gizliliğini sağlamak amacıyla kayıtlar şifreli bir dosyada saklanmış ve yalnızca araştırmacının erişimine açık tutulmuştur. Bu süreç, katılımcıların gizliliğini koruyarak elde edilen verilerin doğruluğunu ve bütünlüğünü güvence altına almak için özenle yürütülmüştür.

Araştırmadan elde edilecek bulguların, sektördeki yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine, çalışanların yalnızlık hissini azaltmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesinde yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Katılımcılara yöneltilen yarı yapılandırılmış sorular, uzaktan çalışan çağrı merkezi çalışanlarının yalnızlık deneyimlerini çok boyutlu bir perspektiften ele almayı hedeflemektedir. Bu yaklaşım, belirlenen ana temalar çerçevesinde derinlemesine bilgi edinmeyi sağlarken, katılımcıların kendi deneyimlerini özgürce ifade etmelerine de olanak tanımaktadır. Önceden hazırlanan sorular, temel konuları kapsarken, görüşme sürecinde esneklik sunularak katılımcının yanıtlarına göre ek sorular yöneltebilmekte veya belirli noktalar daha ayrıntılı incelenebilmektedir. İlk olarak, yalnızlık deneyiminin tanımlanması ile katılımcıların bu duyguyu nasıl algıladıkları ve kişisel olarak nasıl anlamlandırdıkları belirlenmiştir. Ardından, yalnızlık hissini yoğunlaştıran durumlar, olumsuz etkiler, bireysel başa çıkma stratejileri, mevcut kurumsal uygulamalar, geleceğe yönelik kurumsal öneriler ve yalnızlık duygusunun iş yaşamı ve tercihlerine uzun vadeli etkileri incelenmiştir. Böylece, yalnızlık kavramının bireysel, örgütsel ve stratejik boyutları ortaya konarak uzaktan çalışmanın sosyal ve psikolojik etkilerini bütüncül bir çerçevede ele almak amaçlanmaktadır.

Aşağıda, katılımcılara sorulan açık uçlu sorular listelenmiştir:

- 1.Uzaktan çalışma ortamında, çağrı merkezi çalışanı olarak iş yaşamınızdaki yalnızlık deneyimini nasıl tanımlarsınız?
- 2.İş yaşamınızda ve görevleriniz sırasında yalnızlık hissini yoğunlaştıran durum veya olaylar nelerdir?
- 3.İş yaşamınızdaki yalnızlık hissini kişisel ve mesleki yaşamınıza yansıyan olumsuz etkileri nelerdir?
- 4.İş yaşamında yalnızlık hissiyle başa çıkmak için hangi kişisel stratejileri benimsiyorsunuz?
- 5.Kurumunuz, uzaktan çalışan müşteri temsilcilerinin yalnızlık hissini azaltmak amacıyla şu anda hangi uygulamaları hayata geçiriyor? (Örneğin, sosyal destek mekanizmaları, psikolojik danışmanlık, mentorluk, düzenli geribildirim)
- 6.Gelecekte, kurumunuzun yalnızlık hissini azaltmaya yönelik hangi adımları atması gerektiğini düşünüyorsunuz?

7.Uzun vadede, yalnızlık deneyiminizin kariyer hedeflerinizi, mesleki gelişiminizi ve iş tercihlerinizi etkileyeceğini düşünüyor musunuz? Neden?

Bulgular

Görüşmelerden elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiş, ana ve alt temalar belirlenmiştir. Katılımcı yanıtları sistematik bir şekilde kodlanarak, her araştırma sorusuyla ilişkili anlamlı bulgular ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmanın birinci sorusu olan “Uzaktan çalışma ortamında, çağrı merkezi çalışanı olarak iş yaşamınızdaki yalnızlık deneyimini nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verilen yanıtlar, çalışanların uzaktan çalışma bağlamında yalnızlığı nasıl algıladıklarını ve bu kavramı nasıl ifade ettiklerini ortaya koymaktadır. Analiz sonucunda beş tema belirlenmiş olup, detaylar Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2: Uzaktan Çalışmada Yalnızlık Algısı

Tema	Tema Açıklaması	Katılımcı İfadelerinden Öne Çıkanlar
Duygusal Yük ve Stres	Uzaktan çalışmada bireyin sürekli zihinsel baskı ve duygusal tükenmişlik yaşaması, işin getirdiği psikolojik yükün daha belirgin hale gelmesi	<i>“Uzaktan çalışma hayatında yalnızlık benim için sürekli zihinsel ve duygusal bir yorgunluk hali demek.” (K1)</i> <i>“Çağrı merkezinde çalışırken zihinsel olarak tükenmiş hissetme durumu benim için.” (K7)</i>
Zorluklarla Bireysel Mücadele	İş hayatında çalışanın bağımsız hareket etmek zorunda hissetmesi, başkalarına danışmadan tüm süreçleri kendi başına yönetmesi	<i>“Çağrı merkezi işinde her sorumluluğu kendi başıma taşımak zorunda kalmak demek.” (K2)</i> <i>“İş sürecinde karşılaştığım zorluklarla tamamen kendi başıma mücadele etmek zorunda kaldığım bir düzen demek.” (K9)</i> <i>“Tüm sorumluluğun tek başına omuzlarında olması gibi.” (K18)</i>
İzolasyon	Fiziksel ortamdaki kopuk hissetmek, ekip arkadaşlarıyla yüz yüze etkileşim kuramamak, sosyal bağların zayıflaması	<i>“Bir ekibin parçası olduğumu hissetmeden gün boyu yalnız başıma çalışmak demek.” (K4)</i> <i>“Ekip ruhunun bir parçası olamamak gibi bir his.” (K15)</i> <i>“Bir topluluğa dahil olmadan tek başına çalışmak gibi.” (K20)</i>
Aidiyet Eksikliği	Kurum kültürüne ve ekibe bağlılık hissinin azalması, çalışanın kendisini iş yerinin bir parçası gibi görememesi	<i>“Kurumsal bir yapı içinde çalışmama rağmen kendimi kurumun bir parçası gibi hissetmemek demek.” (K3)</i> <i>“İş yerime karşı herhangi bir bağlılık hissedememek gibi.” (K17)</i>

		"Uzaktan çalışmak, iş yerindeki aidiyet hissini zayıflatan bir deneyim olarak benim için yalnızlığı ifade ediyor." (K19)
İletişimsizlik	Çalışanlar arasındaki etkileşimin zayıflaması, iletişimin sadece işle sınırlı kalması ve sosyal bağların kopması	"İletişimin yalnızca işle sınırlı olduğu bir çalışma düzeni demek." (K5) "Gün boyunca yalnızca zorunlu mesajlarla iletişim kurmak ve iş dışında bir bağ hissedememek demektir." (K6) "İletişimin tamamen sanal olduğu ve yüz yüze etkileşimden uzak bir çalışma ortamı demek." (K13)

Tablo 2, uzaktan çalışan çağrı merkezi çalışanlarının yalnızlığı çok boyutlu bir deneyim olarak algıladığını göstermektedir. Katılımcılar, yalnızlığı zihinsel yorgunluk ve duygusal tükenmişlikle ilişkilendirmekte, iş süreçlerinde bireysel mücadele etmek zorunda kalmayı bu deneyimin bir parçası olarak görmektedir. Yalnızlık, aynı zamanda fiziksel ortamdan kopuk olma, ekip arkadaşlarıyla doğrudan etkileşim kuramama ve gün boyu bireysel çalışmaya dayalı bir süreç olarak da tanımlanmaktadır. Kuruma ve ekibe bağlılık hissini zayıflaması, yalnızlığın bir diğer boyutu olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, iletişimin yalnızca işle sınırlı kalması ve sosyal etkileşimin azalması da yalnızlık algısında önemli bir yer tutmaktadır.

Araştırmanın ikinci sorusu olan "İş yaşamınızda ve görevleriniz sırasında yalnızlık hissini yoğunlaştıran durum veya olaylar nelerdir?" sorusuna verilen yanıtlar, çağrı merkezi çalışanlarının yalnızlık hissini artıran belirli durumları ve olayları ortaya koymaktadır. Katılımcılardan gelen yanıtlar doğrultusunda, beş tema belirlenmiş olup, bu temalar çağrı merkezi çalışanlarının iş süreçlerinde yalnızlık duygusunu tetikleyen faktörleri anlamak amacıyla detaylandırılmıştır. Belirlenen temalara ilişkin ayrıntılar ve katılımcı ifadelerinden örnekler Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: İş Süreçlerinde Yalnızlığı Artıran Faktörler

Tema	Tema Açıklaması	Katılımcı İfadelerinden Çıkanlar	Öne
Yöneticilerden Hızlı Destek Alamama	Süpervizör veya takım liderlerinden anında geri dönüş alınmaması, acil durumlarda rehberlik eksikliği yaşanması	"Çağrı sırasında bir müşteriyle sorun yaşadığımda süpervizörden anında destek alamamak yalnızlık hissimi artırıyor."(K1) "Bir konuda acil karar vermem gerektiğinde yöneticilerle doğrudan iletişim kuramamak beni daha yalnız hissettiriyor." (K11)	

		<p><i>“Takım liderinden destek almak için yazılı mesaj beklemek, yalnızlık hissini artırıyor.”</i> (K16)</p>
Teknik Sorunlar	<p>Çalışanların teknik aksaklıklarla kendi başlarına uğraşmak zorunda kalması, teknik destek alamamanın yalnızlık hissini artırması</p>	<p><i>“İnternet bağlantım kesildiğinde ya da sistemde hata olduğunda, sorunu kendi başıma çözmek zorunda kalmak beni yalnız hissettiriyor.”</i> (K2)</p> <p><i>“Ofiste olsaydım, teknik ekibe gidip sorunu hızla çözebilirdim, ancak uzaktan çalışırken yalnızca mesaj gönderip beklemek zorundayım.”</i> (K12)</p> <p><i>“Çağrı sırasında teknik bir hata olduğunda ve müşteriye çözüm sunamadan beklemek zorunda kaldığımda kendimi çok yalnız hissediyorum.”</i> (K17)</p>
Rutin ve Tekdüze Çalışma Ortamı	<p>Günlük işlerin tekrar eden yapıda olması, çalışanların sosyal etkileşimden uzak ve monoton bir çalışma düzenine girmesi</p>	<p><i>“Her gün aynı görevleri yerine getirmek ve hiç sosyal etkileşimde bulunmamak, yalnızlık hissini artırıyor.”</i> (K3)</p> <p><i>“Uzun süre boyunca tek başıma çalışmak, işimin monotonluğunu daha fazla hissetmeme neden oluyor.”</i> (K8)</p> <p><i>“İş günümün tamamı tek başıma geçiyor ve bu beni giderek daha fazla izole ediyor.”</i> (K18)</p>
Sosyal Destek Eksikliği	<p>İş ortamında sosyal destek mekanizmalarının eksik olması, çalışanların iş dışı ilişkiler kuramaması</p>	<p><i>“Ofiste çalışırken kısa molalarda arkadaşlarla sohbet edebiliyordum, ama şimdi gün boyunca kimseyle konuşmadan çalışıyorum.”</i> (K4)</p> <p><i>“Zor bir gün geçirdiğimde iş arkadaşlarımla bunu paylaşamamak, yalnızlık hissini artırıyor.”</i> (K9)</p>
Zorlayıcı Müşteri Deneyimleri	<p>Çağrı merkezi çalışanlarının zor müşterilerle karşılaşması ve bu tür durumlarla başa çıkarken yalnız hissetmesi</p>	<p><i>“Bir müşteriyle zor bir konuşma yaptığımda, yalnız başıma mücadele ettiğimi hissediyorum.”</i> (K5)</p> <p><i>“Gergin müşteri görüşmelerinden sonra iş arkadaşlarıyla konuşamamak, yalnızlığımı artırıyor.”</i> (K10)</p> <p><i>“Olumsuz müşteri geri dönüşleriyle başa başa kalmak beni ruhsal olarak yalnız hissettiriyor.”</i> (K15)</p>

Tablo 3, uzaktan çalışan çağrı merkezi çalışanlarının yalnızlık hissini artıran beş temel faktörü ortaya koymaktadır. Katılımcılar, yöneticilerden hızlı destek alamamanın, teknik sorunlarla tek başına mücadele etmenin ve rutin, tekdüze bir

çalışma ortamında sosyal etkileşimden yoksun kalmanın yalnızlığı artırdığını belirtmektedirler. Ayrıca, sosyal destek eksikliği ve zorlayıcı müşteri deneyimleri, çalışanların stresle başa çıkarken kendilerini daha izole hissetmelerine neden olmaktadır. Bulgular, uzaktan çalışmada destek mekanizmalarının eksikliğinin yalnızlık algısını güçlendirdiğini göstermektedir.

Araştırmanın üçüncü sorusu olan “İş yaşamımızdaki yalnızlık hissini kişisel ve mesleki yaşamınıza yansıyan olumsuz etkileri nelerdir?” sorusuna verilen yanıtlar, çağrı merkezi çalışanlarının yalnızlık deneyiminin bireysel ve mesleki düzeyde yarattığı olumsuz etkileri ortaya koymaktadır. Katılımcılardan gelen yanıtlar doğrultusunda, beş tema belirlenmiş olup, bu temalar yalnızlığın çalışanların psikolojik, sosyal ve profesyonel yaşamlarındaki etkilerini anlamak amacıyla detaylandırılmıştır.

Tablo 4: Yalnızlığın Kişisel ve Mesleki Yaşama Etkileri

Tema	Tema Açıklaması	Katılımcı Çıkanlar	İfadelerinden Öne
İş Yerinde Sosyal Bağların Zayıflığı ve İzolasyon	Çalışanların iş arkadaşlarıyla yeterince etkileşim kuramaması, ekip içinde sosyal bağlarının zayıflaması	“İş ortamında yüz yüze iletişim kurmadığım için ekibime ait hissetmiyorum ve sosyal olarak daha izole hale geliyorum.” (K1) “Sadece e-posta ve mesaj yoluyla iletişim kurmak, iş ilişkilerimi daha yüzeysel hale getiriyor.” (K16)	
İşe Yabancılaşma ve Kopukluk	Çalışanların işlerine olan bağlılıklarının azalması, yaptıkları işe anlam katmada zorlanmaları	“Uzaktan çalıştıkça işime olan ilgim azalıyor, bazen yaptığım işin gerçekten bir anlamı olup olmadığını sorguluyorum.” (K2) “Kendimi sadece verilen görevleri yerine getiren biri gibi hissediyorum, işime duygusal olarak bağlanamıyorum.” (K7) “Uzaktan çalıştıkça işimde aidiyet duygum azaldı ve yaptığım iş bana daha yüzeysel gelmeye başladı.” (K17)	
Dijital Yorgunluk	Gün boyu dijital ekranlara bağlı kalmanın, sürekli çevrimiçi olmanın çalışanların fiziksel ve zihinsel yorgunluğunu artırması	“Bilgisayar ekranına sürekli bakmak ve aralıksız toplantılara katılmak beni zihinsel olarak daha fazla yoruyor.” (K3) “Uzaktan çalışmanın getirdiği sürekli mesaj ve e-posta trafiği, günün sonunda tükenmiş hissetmeme neden oluyor.” (K8) “Gün boyunca kulaklıkla çalışmak ve ekran başında kalmak, fiziksel olarak da beni daha çok yıpratıyor.” (K18)	

Motivasyon ve Mutluluk Kaybı	Yalnızlığın çalışanların iş motivasyonlarını ve genel mutluluk seviyelerini olumsuz etkilemesi	<i>“Uzaktan çalışmaya geçtiğimden beri işe dair motivasyonum ciddi şekilde azaldı.” (K4)</i> <i>“Yalnız çalışmak, beni giderek daha fazla işten soğutuyor ve mutluluğumu olumsuz etkiliyor.” (K9)</i> <i>“İş yerindeki sosyal ortamın eksikliği, günümü daha az keyifli hale getiriyor ve çalışırken eskisi kadar mutlu hissetmiyorum.” (K14)</i>
Eğlence ve Hobilerde Kopma	Yalnızlık hissinin iş dışındaki sosyal hayatı da etkilemesi, eğlence ve hobilerden uzaklaşmaya neden olması	<i>“İş dışında eskisi kadar sosyalleşmek istemiyorum, çünkü gün boyunca yalnız olduğum için artık dışarı çıkma isteğim azalıyor.” (K5)</i> <i>“Uzaktan çalıştıkça hobilerime ayırdığım zaman azaldı, çünkü iş sonrası enerjim kalıyor.” (K15)</i> <i>“Günümün büyük kısmını bilgisayar başında geçirdiğim için iş sonrası sosyal hayatım giderek daha pasif hale geldi.” (K20)</i>

Tablo 4’te, uzaktan çalışmanın yalnızlık hissi üzerinden çalışanların kişisel ve mesleki yaşamlarını nasıl etkilediği beş temel başlık altında ele alınmaktadır. İş yerinde sosyal bağların zayıflığı ve izolasyon, çalışanların ekiplerine ait hissetmelerini zorlaştırmakta ve sosyal etkileşim eksikliği yalnızlık hissini artırmaktadır. İşe yabancılaşma ve kopukluk, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını azaltmakta ve yaptıkları işi daha mekanik ve anlamsız görmelerine neden olmaktadır. Dijital yorgunluk, gün boyu ekran başında olmanın ve sürekli çevrimiçi kalmanın zihinsel ve fiziksel yıpranmaya yol açtığını göstermektedir. Motivasyon ve mutluluk kaybı, yalnızlığın çalışanların iş motivasyonlarını ve genel mutluluk seviyelerini düşürdüğünü ortaya koymaktadır. Son olarak, eğlence ve hobilerden kopma, iş dışındaki sosyal aktivitelerin azalmasına ve çalışanların özel hayatlarında da daha izole hale gelmesine sebep olmaktadır. Bulgular, yalnızlığın hem mesleki hem de kişisel düzeyde çalışanların yaşam kalitesini doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Araştırmanın dördüncü sorusu olan *“İş yaşamında yalnızlık hissiyle başa çıkmak için hangi kişisel stratejileri benimsiyorsunuz?”* sorusuna verilen yanıtlar, çağrı merkezi çalışanlarının yalnızlık duygusunu azaltmak ve iş süreçlerine uyum sağlamak için geliştirdikleri bireysel başa çıkma yöntemlerini ortaya koymaktadır. Katılımcılardan

gelen yanıtlar doğrultusunda beş ana tema belirlenmiş olup, bu temalar çalışanların yalnızlık hissini yönetmek amacıyla kullandıkları farklı yaklaşımları anlamak için detaylandırılmıştır. Belirlenen temalara ilişkin ayrıntılar ve katılımcı ifadelerinden örnekler Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: İş Yaşamında Yalnızlık Hissiyle Başa Çıkma Stratejileri

Tema	Tema Açıklaması	Katılımcı İfadelerinden Öne Çıkanlar
Çalışma Ortamını Değiştirme ve Zenginleştirme	Çalışma alanını daha konforlu ve motive edici hale getirmek, yalnızlık hissini azaltacak fiziksel düzenlemeler yapmak	<i>“Müzik dinleyerek ve ortamımı değiştirmek için belirli aralıklarla çalışma yerimi değiştirerek yalnızlığı daha az hissetmeye çalışıyorum.” (K6)</i> <i>“Arka planda hafif bir müzik açmak ya da çalışma alanımı yeniden düzenlemek, kendimi daha iyi hissetmemi sağlıyor.” (K16)</i>
İş Dışı Sosyalleşmeyi Artırma	İş saatleri dışında arkadaşlarla veya aileyle daha fazla zaman geçirmek, sosyal bağları güçlendirmek	<i>“İş çıkışı sosyal etkinliklere katılarak yalnızlık hissimi dengelemeye çalışıyorum.” (K7)</i> <i>“Yalnızlığı gidermek için ailemle ve yakın çevremle daha fazla zaman geçirmeye odaklanıyorum.” (K12)</i> <i>“Gün sonunda insanlarla bir araya gelerek işte yaşadığım yalnızlığı unutturmaya çalışıyorum.” (K17)</i>
Dijital Etkileşimi ve İş İlişkilerini Güçlendirme	İnsanlarla dijital platformlar üzerinden daha fazla iletişim kurarak sosyal bağları güçlendirmek	<i>“Gün içinde insanlarla mesajlaşarak veya görüntülü konuşmalar yaparak kendimi daha bağlantılı hissetmeye çalışıyorum.” (K8)</i> <i>“Arkadaşlarımla veya tanıdıklarımla dijital sohbet gruplarında daha aktif olarak sosyal bağlarımı güçlendirmeye çalışıyorum.” (K13)</i>
Günlük Konuşma ve Etkileşim Hedefi Belirleme	Günlük belirli sayıda insanla iletişim kurmayı hedefleyerek yalnızlık hissini azaltmak	<i>“Gün içinde en az birkaç kişiyle sohbet etmeye çalışıyorum, böylece yalnızlık hissini azaltıyor.” (K4)</i> <i>“Her gün birileriyle kısa da olsa konuşmayı kendime hedef koydum.” (K9)</i>
Sosyal Medya ile Bağ Kurma	Yalnızlık hissini azaltmak için sosyal medya platformlarını aktif olarak kullanmak	<i>“Gün içinde sosyal medya üzerinden arkadaşlarımla etkileşimde bulunmak, yalnızlık hissini azaltıyor.” (K10)</i>

“Sosyal medya aracılığıyla arkadaşlarımla iletişim kurarak ve etkileşimde bulunarak yalnızlık hissimi hafifletmeye çalışıyorum.”
(K11)

Tablo 5’te, uzaktan çalışan çağrı merkezi çalışanlarının yalnızlık hissiyle başa çıkmak için benimsediği stratejiler beş tema altında incelenmektedir. Çalışma ortamını değiştirme ve zenginleştirme, bireylerin fiziksel çalışma alanlarını daha konforlu hale getirerek yalnızlık hissini azaltmalarını sağlamaktadır. İş dışı sosyalleşmeyi artırma, çalışanların aile ve arkadaşlarıyla daha fazla vakit geçirerek yalnızlığı dengelemeye çalıştıklarını göstermektedir. Dijital etkileşimi güçlendirme, sosyal medya ve mesajlaşma uygulamaları aracılığıyla insanlarla bağlantı kurma çabalarını yansıtmaktadır. Günlük konuşma hedefi belirleme, bireylerin her gün belirli sayıda insanla iletişim kurarak sosyal bağlarını koruma stratejisini ifade etmektedir. Sosyal medya ile bağ kurma ise dijital platformları aktif kullanarak sosyal izolasyonu azaltma çabalarını göstermektedir. Bulgular, yalnızlıkla başa çıkmada hem fiziksel hem de sosyal çevreyi bilinçli şekillendirmenin önemini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın beşinci sorusu olan “Kurumunuz, uzaktan çalışan müşteri temsilcilerinin yalnızlık hissini azaltmak amacıyla şu anda hangi uygulamaları hayata geçiriyor? (Örneğin, sosyal destek mekanizmaları, psikolojik danışmanlık, mentorluk, düzenli geribildirim)” sorusuna verilen yanıtlar, çağrı merkezi çalışanlarının kurumları tarafından sağlanan destek mekanizmalarını nasıl deneyimlediklerini ve bu uygulamaların yalnızlık hissini azaltmada ne kadar etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcılardan gelen yanıtlar doğrultusunda, dört tema belirlenmiş olup, bu temalar uzaktan çalışanlara yönelik kurumsal destek uygulamalarının kapsamını anlamak için detaylandırılmıştır.

Tablo 6: Kurumların Yalnızlık Hissini Azaltmaya Yönelik Mevcut Uygulamaları

Tema	Tema Açıklaması	Katılımcı İfadelerinden Öne Çıkanlar
Kurumsal Destek Eksikliği	Uzaktan çalışanların yalnızlık hissini azaltmaya yönelik sosyal destek mekanizmalarının oluşturulmaması ve çalışanların bu konuda bireysel çözümler üretmek zorunda kalması	“Bireysel olarak yalnızlıkla mücadele etmek zorundayız, kurumsal anlamda herhangi bir destek yok.” (K6) “Kurumun bu konuda herhangi bir girişimi olmadığını düşünüyorum, yalnızlık tamamen bireysel olarak çözümlenmesi gereken bir durum gibi görülüyor.” (K8) “Şirket içinde bu konunun gündeme bile geldiğini sanmıyorum.” (K14)

Düzenli Bildirim ve Çalışan Katılımını Artırma	Geri ve	Çalışanların iş süreçlerine daha aktif katılım göstermesi ve aidiyet hissini güçlendirmesi için düzenli toplantılar, anketler ve geri bildirim mekanizmalarının uygulanması	<i>“Aylık çevrimiçi toplantılar düzenleniyor ama bunlar daha çok iş odaklı olduğu için sosyal etkileşimi artırmak konusunda yeterli değil.” (K4)</i> <i>“Ara sıra çalışan memnuniyet anketleri yapılıyor, ancak sonuçlarının nasıl değerlendirildiği belirsiz.” (K9)</i>
Çalışanların Görünürlüğünü Artırma ve Takdir Kültürü Oluşturma	ve	Uzaktan çalışanların katkılarının fark edilmesi ve takdir edilmesi için ödüllendirme, performans tanıma ve motivasyon artırıcı uygulamaların hayata geçirilmesi	<i>“İyi performans gösteren çalışanlara e-posta ile teşekkür ediliyor ama bu bireysel yalnızlığı gidermeye yetmiyor.” (K5)</i> <i>“Aynı çalışana gibi ödüller veriliyor, ancak bunun sosyal etkileşimi artırdığını düşünmüyorum.” (K12)</i>
Mentorluk Profesyonel Rehberlik	ve	Çalışanların iş süreçlerine uyum sağlamasına ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunacak rehberlik mekanizmalarının oluşturulması	<i>“Yeni başlayan çalışanlar için kısa süreli bir mentorluk süreci var ama bu süreç genellikle yalnız çalışmaya alışma yönünde ilerliyor.” (K7)</i> <i>“Bireysel rehberlik programları var ama daha çok teknik destek odaklı, sosyal bağları güçlendirmeye yönelik bir program yok.” (K10)</i>

Tablo 6’da kurumların uzaktan çalışanların yalnızlık hissini azaltmaya yönelik uygulamaları dört tema altında incelenmektedir. Kurumsal destek eksikliği, çalışanların yalnızlıkla bireysel olarak başa çıkmak zorunda kaldıklarını ve şirketlerin bu konuda yeterli mekanizmalar geliştirmediğini göstermektedir. Düzenli geri bildirim ve çalışan katılımını artırma, toplantılar ve anketlerle çalışanların görüşlerini alma çabalarını içerse de sosyal etkileşimi artırmada yetersiz kalmaktadır. Çalışanların görünürlüğünü artırma ve takdir kültürü oluşturma; performans ödülleri ve teşekkür mesajları gibi uygulamalarla çalışanları motive etmeyi amaçlasa da yalnızlık hissini gidermede sınırlı etkiye sahiptir. Mentorluk ve profesyonel rehberlik, yeni çalışanlara teknik destek sunmakta ancak sosyal bağları güçlendirme konusunda yetersiz kalmaktadır. Bulgular, kurumların yalnızlık hissini azaltmaya yönelik daha kapsamlı ve sosyal odaklı stratejilere ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın altıncı sorusu olan “Gelecekte, kurumunuzun yalnızlık hissini azaltmaya yönelik hangi adımları atması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar, çağrı merkezi çalışanlarının iş yerinde sosyal bağların güçlendirilmesi ve destek mekanizmalarının geliştirilmesine yönelik beklentilerini ortaya koymaktadır. Katılımcılardan gelen yanıtlar doğrultusunda, altı tema belirlenmiş olup, bu temalar

çalışanların yalnızlık hissini azaltmak için kurumlarından bekledikleri önlemleri anlamak amacıyla detaylandırılmıştır.

Tablo 7: Çalışanların Kurumlarından Beklentileri

Tema	Tema Açıklaması	Katılımcı İfadelerinden Öne Çıkanlar
Çalışan Görünürlüğü ve İşe Bağlılık	Uzaktan çalışanların katkılarının fark edilmesi, motivasyonlarını artıracak ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması	<i>“Şirketin sadece performans verilerine değil, çalışanların çabalarına da değer verdiğini hissettirmesi gerekiyor.” (K1)</i> <i>“Yöneticiler tarafından fark edilmek ve katkılarımızın vurgulanması, yalnızlık hissini azaltır.” (K11)</i> <i>“Sadece rakamlara dayalı bir sistem yerine, çalışanların iş süreçlerine sağladıkları katkının takdir edilmesi önemli.” (K16)</i>
Çalışan Katılımı ve Karar Süreçleri	Çalışanların görüşlerinin alınması, karar alma süreçlerine dahil edilmeleri ve iletişim kanallarının güçlendirilmesi	<i>“Şirketin, çalışanlardan düzenli geri bildirim alarak karar süreçlerinde daha fazla yer vermesi gerekir.” (K2)</i> <i>“İşleyişle ilgili geri bildirimlerimiz sadece bir formda toplanmamalı, gerçekten dikkate alınmalı.” (K7)</i> <i>“Çalışanlar, önemli karar süreçlerinde daha fazla söz sahibi olursa kendilerini daha az yalnız hissederler.” (K12)</i>
İş Dışı Sosyalleşme ve Kültürel Etkinlikler	Çalışanların birbirleriyle daha fazla etkileşim kurmalarını sağlamak için iş dışı sosyal etkinlikler düzenlenmesi	<i>“Dijital platformlarda çalışanların bir araya gelebileceği sosyal etkinlikler düzenlenmeli.” (K3)</i> <i>“Şirket içinde düzenlenen sosyal etkinlikler, uzaktan çalışanlar için de organize edilmeli.” (K8)</i> <i>“Çalışanların sosyalleşmesini sağlayacak toplantılar veya organizasyonlar düzenlenmeli.” (K18)</i>
Psikolojik Destek ve Sosyal Beceriler	Çalışanların ruh sağlığını destekleyen psikolojik danışmanlık hizmetleri ve sosyal beceri geliştirme eğitimlerinin sunulması	<i>“Şirketin, uzaktan çalışanların ruh sağlığını koruması için destek mekanizmaları oluşturması gerekiyor.” (K9)</i> <i>“İnsan ilişkileri ve stres yönetimi konularında eğitimler verilmesi, yalnızlık hissisiyle başa çıkmayı kolaylaştırır.” (K14)</i>
Dayanışma ve Destek Kültürü	Çalışanlar arasında güçlü bir dayanışma kültürü oluşturarak sosyal destek sistemlerinin geliştirilmesi	<i>“Takım ruhunu geliştirmek için daha fazla grup çalışması veya ekip projeleri düzenlenmeli.” (K5)</i>

		<i>“Çalışanların birbirleriyle daha fazla iletişim kurabilmesi için destek mekanizmaları geliştirilmeli.” (K15)</i> <i>“İş yerinde güçlü bir dayanışma kültürü yaratılması yalnızlık hissini azaltır.” (K20)</i>
İş-Yaşam Dengesi ve Ergonomi	Çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını koruyacak ergonomik destekler ve iş-yaşam dengesi politikalarının oluşturulması	<i>“Elden çalışırken ergonomik düzenlemeler ve sağlıklı çalışma koşulları sağlanmalı.” (K4)</i> <i>“İş-yaşam dengesi ve çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığı için daha esnek çalışma saatleri ve uygun çalışma ortamları oluşturulmalı.” (K10)</i>

Tablo 7, uzaktan çalışan çağrı merkezi personelinin yalnızlık duygusunu azaltmaya yönelik kurumsal beklentilerini altı ana başlıkta özetlemektedir. Bu beklentiler çalışanların görünürlüğünü artırma ve katkılarını takdir etmeyi, karar süreçlerine daha aktif katılımı, iş dışı sosyalleşme fırsatları ve çeşitli etkinlikler düzenlemeyi kapsamaktadır. Ayrıca psikolojik danışmanlık ve stres yönetimi eğitimi gibi destekleyici hizmetlerin sunulması, ekip içi dayanışma ve iletişimi güçlendiren bir kurum kültürü oluşturulması, esnek çalışma politikaları ve ergonomik destek sağlanması da beklentiler arasındadır. Bulgular, yalnızlık hissini azaltılması için kurumların daha bütüncül ve sosyal odaklı yaklaşımlar benimsemesi gerektiğini göstermektedir. Bu tür yaklaşımlar, çalışanların hem mesleki hem kişisel yaşamlarında daha mutlu ve kuruma bağlı hissetmelerini sağlayacaktır.

Araştırmanın yedinci sorusu olan *“Uzun vadede, yalnızlık deneyiminizin kariyer hedeflerinizi ve iş tercihlerinizi etkileyeceğini düşünüyor musunuz? Neden?”* sorusuna verilen yanıtlar, çağrı merkezi çalışanlarının yalnızlık hissini kariyer planlamaları üzerindeki etkisine dair algılarını ortaya koymaktadır. Katılımcılardan gelen yanıtlar doğrultusunda, beş ana tema belirlenmiş olup, bu temalar yalnızlık deneyiminin çalışanların mesleki yönelimleri, kariyer kararları ve iş tatminleri üzerindeki uzun vadeli etkilerini anlamak amacıyla detaylandırılmıştır. Belirlenen temalara ilişkin ayrıntılar ve katılımcı ifadelerinden örnekler Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8: Yalnızlık Deneyiminin Kariyer Hedeflerine Etkisi

Tema	Tema Açıklaması	Katılımcı İfadelerinden Öne Çıkanlar
Hibrit veya Fiziksel Çalışmaya Geçiş	Yalnızlık hissini etkisiyle çalışanların ilerleyen dönemde hibrit veya tamamen ofis tabanlı bir çalışma sistemine geçmeyi düşünmesi	<i>“Uzaktan çalışmanın getirdiği yalnızlık, iş tatminimi azalttı. İlerleyen süreçte hibrit veya ofis ortamında çalışmayı tercih edebilirim.” (K1)</i> <i>“Ofis ortamında çalışmanın sosyal bağlar açısından daha güçlü olduğunu düşünüyorum, bu yüzden gelecekte fiziki bir ortamda çalışmayı planlıyorum.” (K6)</i>

		<p>"Ekip çalışmasının daha aktif olduğu bir ortama geçmek istiyorum, çünkü uzaktan çalışma beni yalnız hissettiriyor." (K16)</p>
Daha Sosyal Mesleklere Yönelme	<p>Çalışanların yalnızlık hissini azaltmak amacıyla insanlarla daha fazla etkileşim kurabilecekleri mesleklere yönelmeyi istemesi</p>	<p>"İlerleyen dönemde insanlarla yüz yüze iletişim kurabileceğim bir meslek alanına yönelmeyi düşünüyorum." (K2)</p> <p>"Çağrı merkezi gibi bireysel çalışmanın yoğun olduğu işler yerine, daha sosyal ve ekip çalışmasına dayalı işlere yönelmek istiyorum." (K7)</p> <p>"Sürekli yalnız çalışmak, mesleki tatminimi düşürüyor. Bu nedenle, gelecekte daha fazla insanla birebir iletişim kurabileceğim bir iş istiyorum." (K12)</p>
Uzaktan Çalışmaya Devam Etme	<p>Yalnızlık hissine rağmen çalışanların uzaktan çalışma modelini sürdürmek istemesi ve avantajlarını daha önemli görmesi</p>	<p>"Yalnızlık bazen zorlayıcı olsa da uzaktan çalışmanın sağladığı esneklik nedeniyle bu modeli devam ettirmek istiyorum." (K3)</p> <p>"Ofis ortamının getirdiği sosyal etkileşim cazip gelse de uzaktan çalışmanın sunduğu rahatlık benim için öncelikli." (K8)</p> <p>"Yalnızlık zaman zaman zorlayıcı olsa da bir yandan bağımsız çalışmayı sevdiğim için uzaktan çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum." (K18)</p>
Freelance (Bağımsız Çalışma) veya Kendi İşini Kurma	<p>Çalışanların uzun vadede bağımsız çalışma modeline geçerek kendi işlerini kurmayı veya serbest çalışmayı hedeflemesi</p>	<p>"Kurumsal bir şirkette yalnız çalışmaktansa, kendi işimi kurup daha bağımsız olmayı hedefliyorum." (K4)</p> <p>"Kendi işimi kurarak hem profesyonel gelişimimi hem de sosyal çevremi yönetebileceğim bir kariyer hedefliyorum." (K14)</p>
Kariyer Planlarında Değişiklik Yok	<p>Yalnızlık hissini çalışanların kariyer planları üzerinde belirgin bir etkisinin olmaması</p>	<p>"Yalnızlık zaman zaman etkiliyor ama kariyer hedeflerimi değiştirmemi gerektirecek kadar büyük bir sorun değil." (K5)</p> <p>"Uzaktan çalışmanın yalnızlık hissi yarattığını kabul ediyorum, ancak bu durum kariyer planlarımı değiştirmeyecek." (K10)</p> <p>"Yalnızlık hissi benim için zaman zaman zorlayıcı olsa da bu durumun düzeleceğini umuyorum ve uzun vadede kariyerimde bir değişiklik yapmayı düşünmüyorum." (K20)</p>

Tablo 8, uzaktan çalışanların yalnızlık deneyiminin kariyer hedeflerine etkisini beş ana başlıkta ele almaktadır. Çalışanların bir kısmı sosyal bağları güçlendirmek amacıyla hibrit veya tam zamanlı ofis çalışmasına geçmeyi tercih ederken, diğer bir grup insanlarla daha fazla yüz yüze etkileşimi sunan mesleklere yönelme eğilimi göstermektedir. Bununla birlikte, bazı çalışanlar yalnızlık hissine rağmen uzaktan çalışmanın esneklik ve rahatlık gibi avantajlarını önemseyerek bu çalışma modelini sürdürmeyi seçmektedir. Diğer bir grup ise freelance (bağımsız çalışma) veya kendi işini kurma yoluyla hem bağımsızlıklarını artırmayı hem de sosyal hayatlarını daha iyi yönetmeyi hedeflemektedir. Son olarak, bazı çalışanlar için yalnızlık deneyimi kariyer planlarında herhangi bir değişikliğe yol açmamakta, bu kişiler yalnızlığı geçici bir durum olarak değerlendirmektedir. Bulgular, yalnızlık hissiyle başa çıkma konusunda bireysel tercihlerin ve ihtiyaçların kariyer kararlarında belirleyici rol oynadığını göstermektedir.

Genel olarak bulgular uzaktan çalışan çağrı merkezi personelinin yalnızlık deneyimini çok boyutlu bir olgu olarak yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Duygusal yorgunluk, izolasyon, aidiyet eksikliği, iletişimsizlik ve bireysel mücadele temaları, yalnızlığın temel boyutlarını oluşturmaktadır. Bu temalar yöneticilerden hızlı destek alamama, teknik sorunlarla tek başına başa çıkma, rutin ve tekdüze iş akışı, sosyal destek eksikliği ve zorlayıcı müşteri deneyimleri gibi iş süreçlerindeki koşullarla pekişmektedir. Yalnızlık hissi, çalışanların sosyal bağlarının zayıflaması, işe yabancılaşma, dijital yorgunluk, motivasyon kaybı ve iş dışı etkinliklerden kopma gibi bireysel ve mesleki sonuçlara yol açmaktadır. Katılımcılar, bu durumu hafifletmek için çalışma ortamını düzenleme, iş dışı sosyalleşme, dijital temasları artırma, günlük etkileşim hedefleri koyma ve sosyal medya kullanımına yönelmişlerdir. Ancak bu stratejiler geçici bir rahatlama sağlamakta, kurumsal destek mekanizmaları eksik olduğunda kalıcı bir etki yaratamamaktadır. Mevcut uygulamaların ağırlıklı olarak performans ve süreçlere odaklandığı, sosyal bütünleşmeyi güçlendirme konusunda ise sınırlı katkı sunduğu görülmektedir. Çalışanların önerileri ise görünürlüğün artırılması, karar süreçlerine katılım, sosyalleşme fırsatları, psikolojik destek, dayanışma kültürünün geliştirilmesi ve iş-yaşam dengesi politikaları etrafında yoğunlaşmaktadır. Uzun vadede yalnızlık, bazı çalışanlarda hibrit ya da ofis temelli çalışma tercihlerini, bazılarında ise esneklik nedeniyle uzaktan çalışmayı sürdürme isteğini şekillendirmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Bu araştırma, uzaktan çalışan çağrı merkezi personelinin iş yaşamında deneyimlediği yalnızlık hissini derinlemesine inceleyerek, bu olgunun çok boyutlu ve karmaşık yapısını kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular,

uzaktan çalışma modelinin esneklik ve maliyet avantajlarına rağmen, sosyal ve duygusal destek eksikliğinin yalnızlık hissini belirgin şekilde artırdığını göstermektedir. Bu sonuçlar, literatürdeki çalışmalarla da tutarlıdır. Walz vd. (2024) ile Wax vd. (2022), uzaktan çalışmanın sosyal etkileşim eksikliğine bağlı olarak yalnızlık hissini artırdığını ortaya koyarken, Miyake vd. (2022) bu durumun iş stresi ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu bulgular, özellikle müşteri etkileşiminin yoğun olduğu sektörlerde “dijital izolasyon” olgusunun daha belirgin hale gelebileceğini göstermektedir.

Araştırmada katılımcılar tarafından tanımlanan yalnızlık hissi; duygusal yorgunluk, izolasyon, aidiyet eksikliği, iletişimsizlik ve bireysel mücadele olmak üzere beş ana tema etrafında toplanmıştır. Bu temalar, yalnızlık olgusunun yalnızca fiziksel uzaklıkla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda bireylerin duygusal ve sosyal beklentileri karşılanmadığında daha da güçlendiğini göstermektedir. Çağrı merkezi bağlamında ortaya çıkan bu temalar, yalnızlık deneyiminin yalnızca bireysel duygularla sınırlı kalmadığını aynı zamanda işin yapısal koşulları tarafından da şekillendiğini göstermektedir. Yoğun müşteri etkileşimi, sürekli geri bildirim beklentisi ve tekdüze iş akışı gibi sektöre özgü dinamikler, söz konusu temaları pekiştirerek yalnızlık hissini daha derin ve farklı bir boyuta taşımaktadır. Bu durum çağrı merkezi sektöründe yalnızlığın işin niteliği ve örgütsel süreçlerle iç içe geçmiş bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular aynı zamanda İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) modeli çerçevesinde de açıklanabilir (Bakker ve Demerouti, 2007). Çağrı merkezlerinde müşteri yoğunluğu, teknik aksaklıklar ve performans baskısı iş taleplerini artırırken yönetsel destek ve sosyal etkileşim eksikliği, kaynakların yetersizliğine işaret etmektedir. Bu bağlamda yalnızlık, bireysel bir duygu olmanın ötesinde iş talepleri ve kaynak eksiklikleriyle de şekillenen örgütsel bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bulgular, literatürdeki çalışmalarla uyumlu bir çerçeve sunmaktadır. Jung vd. (2022), otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada iş yerinde yalnızlığın duygusal tükenmişlik ve psikolojik uzaklaşma ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Özçelik ve Barsade (2018) yalnızlığın çalışanların aidiyet hissini zayıflatarak iletişim ağlarını daralttığını ve bunun da iş performansını olumsuz etkileyebildiğini göstermektedir. Çiftçi (2021), yalnızlığın işe yabancılaşmayı artırabildiğini ve bu süreçte duygusal tükenmişliğin aracı bir rol üstlenebildiğini belirtmektedir. Lam ve Lau (2012) ise tatmin edici olmayan iş ilişkilerinin yalnızlık algısını güçlendirdiğini saptamıştır. Bu araştırmada da katılımcılar, yöneticilerden hızlı destek alamama, teknik aksaklıklar, monoton iş akışı, sosyal destek eksikliği ve zorlayıcı müşteri deneyimleri gibi unsurların yalnızlık hissini pekiştirdiğini dile getirmiştir. Özellikle çağrı merkezi işinin doğası gereği yaşanan yoğun ve stresli müşteri etkileşimleri, bu faktörlerin etkisini artırarak yalnızlık hissini derinleştirmektedir. Elde edilen bulgular, farklı bağlamlardaki

araştırmalarla da örtüşmektedir. Örneğin, Wright ve Silard (2021) iş yerinde yönetsel destek eksikliğinin ve sosyal izolasyonun yalnızlığı artırabileceğini vurgulamaktadır. Arslan, Yener ve Schermer (2020) de hemşirelik mesleğinde zorlayıcı iş koşulları ve destek eksikliğinin yalnızlıkla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra Hawkley vd. (2008), Lippke ve Warner (2023) ve Ren vd. (2024), sosyal desteğin sınırlı olduğu durumlarda yalnızlık algısının güçlenebildiğini göstermektedir.

Cinsiyet bağlamında yapılan değerlendirmeler, kadın ve erkek katılımcıların yalnızlık deneyimlerini benzer boyutlarda tarif ettiklerini göstermektedir. Örneklemede kadınların sayıca fazla olması nedeniyle alıntılar ağırlıklı olarak kadın çalışanların ifadelerine dayansa da cinsiyetler arasında tutarlı ve belirgin bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu durum, uzaktan çalışmada yalnızlık olgusunun daha çok işin örgütlenişi ve etkileşim koşullarıyla ilişkili olduğunu, cinsiyetin ise araştırmada belirleyici bir değişken olarak öne çıkmadığına işaret etmektedir. Bununla birlikte, örneklemedeki cinsiyet dağılımının dengesiz olması (15 kadın ve 5 erkek), cinsiyet temelli çıkarımların kapsamını daraltmaktadır.

Bulgular, uzaktan çalışan çağrı merkezi personelinin yalnızlık deneyiminin hem kişisel hem de mesleki yaşamlarını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Katılımcılar, sosyal bağların zayıflaması, işe yabancılaşma, dijital yorgunluk, motivasyon kaybı ve kişisel ilgi alanlarından uzaklaşma gibi sonuçlar yaşadıklarını dile getirmiştir. Çağrı merkezi bağlamında müşteriyle sürekli iletişim kurma zorunluluğu ve performans baskısı, bu olumsuzlukların daha yoğun hissedilmesine yol açabilmektedir. Elde edilen bulgular, Duygusal Olaylar Teorisi (Weiss ve Cropanzano, 1996) ışığında da değerlendirilebilir. Sık tekrarlanan zorlayıcı müşteri etkileşimleri çalışanlarda olumsuz duygusal tepkilere neden olmakta, bu durum ise yalnızlığın dijital yorgunluk ve motivasyon kaybı ile birleşerek bireysel ve mesleki yaşam üzerinde daha yıpratıcı etkiler doğurmasına zemin hazırlayabilmektedir. Literatürde iş yerindeki yalnızlığın, çalışanların hem iyi oluşları hem de işle ilgili tutumları üzerinde olumsuz etkiler doğurabileceği belirtilmektedir. Çeşitli çalışmalar, yalnızlığın işe angajmanı azaltarak iş tatminsizliğini artırabileceğini (Basit & Nauman, 2023), işten ayrılma niyetini ve strese bağlı devamsızlığı yükseltebileceğini (Bowers vd., 2022) ve işe yabancılaşmayı güçlendirerek performansı olumsuz etkileyebileceğini ortaya koymuştur (Santas, Işık ve Demir, 2016; Zhou, 2018). Bununla birlikte, uzaktan çalışma bağlamında dijital yorgunluğun çalışan deneyimini olumsuz etkileyebileceğine dair bulgular da mevcuttur (Murugan & Rashadh, 2024). Bu bulgular birlikte ele alındığında, uzaktan çalışmada yaşanan yalnızlık hissini hem bireysel iyi oluş hem de örgütsel verimlilik açısından önemli riskler barındırdığı görülmektedir.

Katılımcıların, destek mekanizmalarının yetersiz kaldığı durumlarda yalnızlık hissini bireysel stratejilerle aşmaya çalıştıkları görülmüştür. İş dışı sosyalleşmeyi artırma, dijital kanallar üzerinden iletişim kurma, günlük sohbet hedefleri belirleme ve iş ortamını yeniden düzenleme gibi yöntemler bu çabalar arasında yer almaktadır. Ancak kurum ve yönetim düzeyinde bütüncül iyileştirmeler yapılmadığında, bu bireysel stratejiler yalnızca geçici bir rahatlama sağlamak ve kalıcı bir çözüm üretmemektedir. Çağrı merkezi bağlamında çalışanların kendi imkânlarıyla geliştirdiği bu başa çıkma yolları, aslında kurumsal destek eksikliğinin somut bir göstergesidir. Bu bulgular, Kaynakların Korunması (COR) Teorisi (Hobfoll, 1989) ile de açıklanabilir. Sosyal destek, yönetsel ilgi ve aidiyet gibi temel kaynaklara erişemeyen çalışanlar, bu kayıpları telafi edebilmek için kişisel stratejiler geliştirmektedir. Ancak örgütsel düzeyde yeterli kaynak sağlanmadığında yalnızlık hissi zamanla daha da pekişmekte ve kalıcı bir sorun haline gelebilmektedir.

Çağrı merkezi çalışanlarının yalnızlık hissini azaltmaya yönelik kurumsal uygulamalar incelendiğinde, girişimlerin çoğunlukla sınırlı kaldığı ya da mevcut uygulamaların teknik ve performans odaklı olduğu görülmektedir. Katılımcıların önemli bir bölümü, sosyal destek, mentorluk, düzenli geribildirim mekanizmaları ve psikolojik danışmanlık gibi alanlarda eksiklik yaşadıklarını ifade etmiştir (Lam ve Lau, 2012; Wax vd., 2022). Mevcut uygulamaların büyük ölçüde iş süreçlerini düzenlemeye odaklanması, çalışanların sosyal etkileşimlerini ve bütüncül ihtiyaçlarını destekleyecek yaklaşımların geri planda kalmasına yol açmaktadır. Uzaktan çalışmanın kalıcı ve yaygın bir model haline geldiği günümüzde, bu durum örgütlerin “insan” odaklı yönetim anlayışını yeniden gözden geçirmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bulgular aynı zamanda Örgütsel Destek Teorisi (Eisenberger vd., 1986) ile açıklanabilir. Kurumlar çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşıladığında, çalışanlar kendilerini daha değerli görmekte ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Ancak kurumların mevcut uygulamalarının büyük ölçüde performans hedefleri, süreç takibi ve verimlilik ölçümleri etrafında şekillendiği, buna karşın çalışanların sosyal destek, aidiyet ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kaldığı anlaşılmaktadır. Bu durum, yalnızlığın azaltılabilmesi için yalnızca teknik ve süreç odaklı değil, aynı zamanda sosyal ve duygusal ihtiyaçları gözetilen bütüncül stratejilere ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların geleceğe dair önerileri, kurumların yalnızlık hissini azaltmak için atması gereken adımları net biçimde ortaya koymaktadır. Bu adımlar; çalışan görünürlüğünü artırma, karar süreçlerine katılımı sağlama, iş dışı sosyalleşme etkinlikleri organize etme, psikolojik ve sosyal destek mekanizmaları oluşturma, dayanışma kültürünü pekiştirme ve iş-yaşam dengesine dikkat etme şeklinde sıralanmaktadır. Bu öneriler, işin yoğun müşteri teması ve performans odaklı doğasının ötesine geçerek çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının kurumsal

düzeyde tanınması gerektiğini göstermektedir. Bu durum, Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) perspektifinden de açıklanabilir. Çalışanlara sosyal destek, görünürlük ve katılım imkânı sunulması, bağlılık ve aidiyetin güçlenmesine katkıda bulunabilecek faktörler arasında değerlendirilebilir. Dolayısıyla katılımcıların önerileri, sadece günlük uygulamalara yönelik düzenlemeler değil, aynı zamanda işveren ile çalışan arasındaki karşılıklı güven ve bağlılığı güçlendiren bir değişim sürecine işaret etmektedir. Katılımcıların bu önerileri, yalnızlık deneyiminin azaltılmasına yönelik literatürdeki bulgularla da örtüşmektedir. Çalışan görünürlüğünün artırılmasının, örgütsel aidiyet ve sosyal etkileşim üzerinde olumlu etkiler yaratarak izolasyon hissini azaltmaya katkı sağlayabileceği belirtilmektedir (Wong, 2018; Grant, Wallace ve Spurgeon, 2013). Karar süreçlerine katılımın, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve örgütsel bağlılığın güçlenmesine katkıda bulunabileceği; bunun da yalnızlık hissiyle ilişkili olabileceği öne sürülmektedir (Ahmad, 2022; McFadden ve Crowley-Henry, 2018). İş dışı sosyalleşme etkinliklerinin, sosyal bağların ve destek sistemlerinin güçlenmesine katkı sunduğu yönünde bulgular mevcuttur (Mack, 2022; Gross, 2024). Psikolojik ve sosyal destek mekanizmalarının, özellikle uzaktan çalışma bağlamında, çalışanların iş ortamındaki izolasyon hissini hafifletici bir rol oynayabileceği ifade edilmektedir (Curran, 2021; Grant, Wallace ve Spurgeon, 2013). Dayanışma kültürünün güçlendirilmesinin, çalışanların daha fazla destek gördüklerini hissetmelerine ve yalnızlık hissini azaltmasına katkıda bulunabileceği literatürde vurgulanmaktadır (McFadden ve Crowley-Henry, 2018). Son olarak, iş-yaşam dengesine yönelik politikaların, çalışanların psikolojik iyi oluşunu desteklediği ve sosyal izolasyonun azalmasıyla ilişkili olabileceği yönünde bulgular bulunmaktadır (Asatiani ve Norström, 2023; Curran, 2021).

Çalışma sonuçları, yalnızlık deneyiminin çalışanların gelecekteki çalışma tercihleri üzerinde farklı etkiler yarattığını göstermektedir. Bazı katılımcılar, yaşadıkları yalnızlık nedeniyle uzun vadede hibrit ya da tamamen ofise dayalı bir sisteme yönelmeyi düşündüklerini ifade etmiştir. Bu durum, yalnızlık hissini kariyer tercihlerini etkileyebilecek bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, esneklik ve bağımsızlık ihtiyacını ön planda tutan bazı katılımcılar, yalnızlık yaşamalarına rağmen uzaktan çalışmayı sürdürme isteğini dile getirmiştir. Bu farklılaşma, yalnızlığın tüm çalışanlar için aynı ölçüde belirleyici olmadığını ve tercihlerin bireysel özelliklere göre şekillendiğini göstermektedir. Katılımcıların aynı iş koşullarını farklı biçimlerde yorumlaması, bireysel faktörlerin örgütsel deneyimlere nasıl yansıdığını da ortaya koymaktadır. Bu bulgu, Bilişsel-Duygusal Kişilik Sistemi (CAPS) çerçevesiyle açıklanabilir (Mischel ve Shoda, 1995). Bu yaklaşıma göre, kişilik özellikleri ile bilişsel ve duygusal değerlendirmeler aynı çevresel koşullar altında farklı tutum ve davranışlara yol açabilmektedir. Bu

çerçevede, uzaktan çalışmaya ilişkin tercihlerin de bireysel farklılıkların etkisiyle şekillendiği söylenebilir. Literatürde bu konuyla ilgili yapılmış araştırmalar incelendiğinde, Darlington (2024), çalışanların uzaktan ve ofis temelli çalışma arasında denge arayışında olduklarını ve hibrit modelin sosyal etkileşim açısından avantajlar sunduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Thakkar ve Acharya (2023)'nin çalışması, katılımcılar arasında hibrit çalışma modeline yönelme eğiliminin olduğunu, bunun yanı sıra bireysel bağımsızlık ve esnekliğe verilen değerin bazı kişilerin uzaktan çalışmayı sürdürme eğilimini etkileyebileceğini göstermektedir. Gross (2024) ise özellikle akademik çevrelerde hibrit çalışma modelinin sosyal bağları korumaya yardımcı olduğunu ortaya koymuştur. Tortumlu ve Uzunbacak (2024), çalışanların yaklaşık %55'inin hem sosyal etkileşimi sürdürmek hem de esnekliği korumak için hibrit çalışma modelini benimsediğini göstermiştir. Dale, Wilson ve Tucker (2024) ise çalışanların iş yerinde psikolojik iyi oluşlarını koruyabilmeleri için sosyal izolasyonu önleyici stratejilerin kritik olduğunu belirtmişlerdir. Tüm bu araştırmalar, bireysel faktörlerin ve kişisel tercihlerinin, yalnızlığın uzaktan çalışma üzerindeki etkisini şekillendirebileceğini göstermektedir.

Araştırmanın nitel bir tasarıma sahip olması geniş örneklemeler üzerinden genelleme yapmayı değil, belirli bir bağlamda incelenen olgunun derinlemesine anlaşılmasını amaçlamaktadır. Bununla birlikte örneklem büyüklüğünün sınırlı oluşu ve araştırmanın yalnızca tek ille tek sektörle sınırlı kalması çalışmanın başlıca sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Ayrıca örnekleme kadın katılımcıların çoğunlukta olması (15 kadın, 5 erkek), cinsiyet temelli farklılıkların kapsamlı biçimde değerlendirilmesini güçleştirmektedir. Bu sınırlılıklara rağmen, çalışma çağrı merkezi sektörünün özgün koşulları çerçevesinde uzaktan çalışmanın yalnızlık üzerindeki etkilerini kapsamlı biçimde ortaya koymakta ve literatüre sektör özelinde üretilmiş bulgularla katkı sağlamaktadır. Gelecek araştırmalarda farklı iller, sektörler ve kurumsal kültürler üzerinde benzer çalışmalar yürütülmesi yalnızlık hissini dinamiklerinin daha geniş bir çerçeveden anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Nicel veya karma desenlerin kullanılması ve farklı demografik ya da kişilik özelliklerinin incelenmesi ise bulguların çeşitlenmesine ve daha derinlikli bir bakış açısı geliştirilmesine imkân tanıyacaktır.

Araştırmadan elde edilen tüm bulgular göz önünde bulundurulduğunda, uzaktan çalışma modelinin çağrı merkezi gibi yoğun iş süreçlerine ve müşteri etkileşimlerine sahip sektörlerde çalışanların yalnızlık hissini artırdığı ve bu durumun hem bireysel refah hem de örgütsel verimlilik açısından önemli riskler taşıdığı görülmektedir. Yalnızlık hissini temelinde yatan sosyal destek eksikliği, yönetsel iletişim kanallarının yetersizliği ve tekdüze iş süreçleri gibi etkenleri gidermek için örgütlerin kapsamlı stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu stratejiler; düzenli iletişim ve geribildirim toplantıları, sanal sosyalleşme etkinlikleri,

psikolojik danışmanlık, mentorluk, proje tabanlı takım çalışmaları ve ergonomik düzenlemeler gibi çok boyutlu müdahaleleri içermelidir. Yöneticilerin çalışanların yalnızlık hissini fark edip buna yönelik somut adımlar atması, yalnızca çalışan memnuniyetini ve bağlılığını değil, örgüt performansını da olumlu yönde etkileyebilir (Dönmez ve Topaloğlu, 2020; Shuck ve Reio, 2014).

Sonuç olarak, uzaktan çalışan çağrı merkezi çalışanlarının yalnızlık deneyimini ele alan bu çalışma, literatürde tanımlanan olumsuzlukları doğrulamakla kalmayıp, sektörün kendine özgü dinamikleri çerçevesinde bu olguyu daha derinlemesine ortaya koymaktadır. Bulgular, örgütlerin yalnızlıkla mücadelede sosyal, psikolojik ve yönetsel destek mekanizmalarını güçlendirmesinin kaçınılmaz bir gereklilik olduğunu göstermektedir. Gelecekte daha geniş örneklem ve farklı yöntemlerle yürütülecek araştırmalar, uzaktan çalışma modelinde yalnızlık hissini çok boyutlu yapısını daha kapsamlı şekilde inceleyerek hem akademik literatüre katkı sağlayacak hem de uygulamaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine rehberlik edecektir.

Extended Summary

The rapid diffusion of digital technologies and flexible work models has re-shaped organisational life, making remote employment a mainstream reality across many sectors. Call centres traditionally built on tightly scripted interactions and real-time monitoring have been especially quick to adopt fully remote staffing. Yet while remote work lowers costs and offers scheduling flexibility, it also removes the informal, face-to-face exchanges that once cushioned agents from constant customer-service pressures. This study therefore investigates the multi-faceted phenomenon of workplace loneliness among call-centre agents who work fully remotely, asking how loneliness is experienced, which conditions intensify it, and what individual as well as organisational strategies can mitigate its impact.

Guided by Weiss's Social Needs Theory and insights from Self-Determination and Social Exchange theories, the inquiry employs a descriptive phenomenological design. Twenty remote agents employed by call-centre firms in Aydın, Türkiye, were purposefully recruited because they identified loneliness as a salient work issue. Semi-structured interviews lasting one to two hours were conducted outside normal shifts, audio-recorded with consent, and transcribed verbatim. A six-stage thematic analysis ensured coding reliability, saturation, and nuanced representation of participants' voices. The sample was demographically diverse (ages 24–33; 15 women, 5 men; varied tenure, education, and marital status), enabling triangulation across personal backgrounds and job roles.

Five overarching themes captured agents' own definitions of loneliness in the remote setting. Emotional exhaustion described the cognitive drain of

continuous scripted calls without proximate peer support. Isolation reflected the sense of “working in a vacuum.” Lack of belonging highlighted weakened identification with organisational culture. Communication deprivation referred to exchanges restricted to transactional messages, and individual struggle underscored the pressure of solving customer problems alone.

A second analytic layer pinpointed five situational amplifiers: (1) delayed supervisory feedback during escalations; (2) technical glitches that staff must troubleshoot unaided; (3) a monotonous, metrics-driven workflow; (4) scant formal social-support structures; and (5) emotionally demanding customer encounters without colleagues nearby to help decompress. Together, these conditions transform routine service calls into isolating stressors and erode perceptions of managerial care.

Consequences emerged across personal and professional domains. Respondents reported attenuated workplace ties, alienation from organisational goals, digital fatigue from continuous screen exposure, reduced intrinsic motivation, and withdrawal from hobbies and social life. Several participants directly linked declining psychological well-being and job satisfaction to the absence of casual peer interaction an observation consistent with prior research on loneliness, burnout, performance, and turnover intention.

Agents adopted five principal self-help strategies: customising their home workspace (e.g., ambient music, ergonomic changes); increasing after-hours socialising with friends or family; intensifying digital contact through messaging or video calls; setting daily targets for informal conversations; and using social media to simulate connection. Although these tactics offered short-term relief, participants stressed that individual coping alone cannot offset systemic shortcomings.

Current corporate responses were deemed patchy. Some firms circulated performance-appreciation emails, hosted brief monthly virtual meetings, or provided limited onboarding mentorship. Yet most initiatives remained transactional or metric-centric, doing little to nurture authentic social cohesion. Fourteen of twenty interviewees characterised organisational support as “minimal or nonexistent,” leaving well-being to individual resilience.

When invited to propose remedies, respondents articulated six priorities: (1) increase visibility of remote staff by routinely acknowledging discretionary effort; (2) embed two-way feedback loops that allow agents to influence operational decisions; (3) organise virtual “water-cooler” or coffee-break sessions short, agenda-free video gatherings designed to replicate spontaneous office chat; (4) offer confidential counselling and training in social skills and stress management; (5) cultivate a culture of mutual aid and peer coaching; and (6) invest in ergonomic

guidance and flexible scheduling to protect work life balance. These suggestions align with evidence that supportive leadership, participatory decision-making, and structured social interaction moderate remote-work isolation.

The study contributes to the sparsely researched arena of loneliness within remote call-centre contexts in three ways. First, it portrays loneliness as a layered construct that entwines emotional, social, and organisational dimensions, thus extending concept clarity. Second, it identifies a context-specific set of antecedents managerial inaccessibility, unsolved IT issues, and customer hostility that magnify isolation in high-volume service environments. Third, it sets individual coping efforts against organisational responsibility, demonstrating that bottom-up initiatives cannot substitute for top-down culture change.

Practical implications are immediate. Human-resource managers should integrate loneliness metrics into routine well-being audits, schedule brief virtual social breaks alongside task meetings, and train supervisors to deliver timely, synchronous support. Performance dashboards could pair engagement indicators with quantitative targets, signalling that social connection is valued. Hybrid micro-hubs occasional co-working days or regional meet-ups might balance flexibility with face-to-face interaction, satisfying employees who seek both autonomy and community.

The study's regional focus on Aydın and modest sample size limit generalisability, and self-selection bias may have occurred because those who volunteered were likely experiencing more pronounced loneliness than non-participants. Future research should employ mixed-method or longitudinal designs with larger, cross-regional samples to test causal pathways, examine moderators such as personality traits or digital competence, and evaluate the sustained effectiveness of targeted interventions.

In sum, remote call-centre agents face a distinctive blend of emotional and operational challenges that elevate workplace loneliness. Addressing this issue demands a multi-level strategy that weaves individual resilience with relationship-centred organisational practices. By recognising and proactively mitigating loneliness, call-centre firms can enhance employee well-being, service quality, retention, and sustainable performance in an increasingly digital economy.

Beyanlar

Araştırmacı Katkı Oranı Beyanı

Bu çalışmanın tüm aşamaları, kavramsal çerçevenin oluşturulmasından veri toplama ve analiz süreçlerinin yürütülmesine, bulguların yorumlanmasından makalenin yazımına kadar yazar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu çalışma kapsamında herhangi bir kişi, kurum veya kuruluştan maddi ya da bilimsel bir destek alınmamıştır. Görüşme sürecine katılım sağlayan tüm katılımcılara teşekkür edilmektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Bu çalışma ile ilgili herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Ahmad, A. F. (2022). The influence of interpersonal conflict, job stress, and work-life balance on employee turnover intention. *International Journal of Humanities and Education Development*.
- Akşit Aşık, N. (2016). İş yerinde yalnızlığın tükenmişlik üzerine etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 4(3), 366–384.
- Arslan, A., Yener, S., & Schermer, J. A. (2020). Predicting workplace loneliness in the nursing profession. *Journal of Nursing Management*, 28(3), 710–717.
- Asatiani, A., & Norström, L. (2023). Information systems for sustainable remote workplaces. *The Journal of Strategic Information Systems*, 32(3), 101789.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Basit, A. A., & Nauman, S. (2023). How workplace loneliness harms employee well-being: A moderated mediational model. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1086346.
- Bekele, W. B., & Ago, F. Y. (2022). Sample size for interview in qualitative research in social sciences: A guide to novice researchers. *Research in Educational Policy and Management*, 4(1), 42–50.
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215.
- Bevan, M. T. (2014). A method of phenomenological interviewing. *Qualitative Health Research*, 24(1), 136–144.
- Bilgener, E., & Çankaya, M. (2019). İş yaşamı yalnızlığının çalışma ortamını değerlendirme üzerindeki etkileri: Hemşire meslek grupları üzerinde bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 2485–2500.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bowers, A., Wu, J., Lustig, S., & Nemecek, D. (2022). Loneliness influences avoidable absenteeism and turnover intention reported by adult workers in the United States. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 312–335.
- Boz, H., & Alan, H. (2021). İş yaşamında yalnızlık, çalışmaya tutkunluk, yaşam tatmini ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Turizm sektörü incelemesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 253–272.
- Bryan, B. T., Andrews, G., Thompson, K. N., Qualter, P., Matthews, T., & Arseneault, L. (2023). Loneliness in the workplace: A mixed-method systematic review and meta-analysis. *Occupational Medicine*, 73(9), 557–567.
- Cacioppo, J. T., & Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human nature and the need for social connection*. W. W. Norton & Company.

- Caputi, M., Cugnata, F., & Brombin, C. (2021). Theory of mind and loneliness: Effects of a conversation-based training at school. *International Journal of Psychology, 56*(2), 257–265.
- Cavallini, E., Lecce, S., Bottiroli, S., Palladino, P., & Pagnin, A. (2013). Beyond false belief: Theory of mind in young, young-old, and old-old adults. *The International Journal of Aging and Human Development, 76*(3), 181–198.
- Cheng, H., & Furnham, A. (2002). Personality, peer relations, and self-confidence as predictors of happiness and loneliness. *Journal of Adolescence, 25*(3), 327–339.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Curran, A. (2021). *What is the impact of the Covid-19 pandemic and mandatory WFH on the work-life balance, productivity, and social isolation of civil servants in Ireland?* (Doctoral dissertation, National College of Ireland, Dublin).
- Çakıcı, Y. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17*(1), 117–134.
- Çetin, A., & Alacalar, A. (2016). İş yaşamında yalnızlığı yordamada kişilik özellikleri ile algılanan sosyal ve örgütsel desteğin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12*(27), 193–216.
- Çiftçi, D. Ö. (2021). Emotional exhaustion as a mediator among workplace loneliness, work alienation and turnover intention. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 24*(2), 93–106.
- Dale, G., Wilson, H., & Tucker, M. (2024). What is healthy hybrid work? Exploring employee perceptions on well-being and hybrid work arrangements. *International journal of workplace health management, 17*(4), 335-352.
- Darlington, J. (2024). Finding a balance between remote and office work. *University of Turku*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer.
- Demir, M., & Gürkan, N. (2021). İş yerinde yalnızlığın işten ayrılma niyetine etkisi: Gemi adamları üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi, 14*(1), 1–25.
- Demirbaş, B., & Haşit, G. (2016). İş yerinde yalnızlık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16*(1), 137-158.
- Doğan, T., Çetin, B., & Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi, 10*, 271–277.

- Dönmez, F. G., & Topaloğlu, C. (2020). Otel çalışanlarında algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 311–324.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Erdil, O., & Ertosun, Ö. G. (2011). The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 505–525.
- Ferris, G. R., Witt, L. A., & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1075–1082.
- Fidanboy, C. Ö., & Fidanboy, M. (2016). İş yaşamında yalnız bireyin örgütsel yaratıcılık algısı: Ar-Ge çalışanları kapsamında bir araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 308–323.
- Gabriel, A. S., Lanaj, K., & Jennings, R. E. (2021). Is one the loneliest number? A within-person examination of the adaptive and maladaptive consequences of leader loneliness at work. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1517–1538.
- Gafa, İ., & Dikmenli, Y. (2019). Sınıf öğretmenlerinin iş doyumunu ve iş yaşamındaki yalnızlık düzeylerinin incelenmesi. *Abi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 131–150.
- Ghadi, M. Y. (2017). The impact of workplace spirituality on voluntary turnover intentions through loneliness in work. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 33(1), 81–110.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546.
- Gross, J. (2024). *A phenomenological study exploring the experiences of university faculty navigating the diverse environments of remote, office-based, or hybrid work* (Doctoral dissertation). Liberty University.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Güler, M., Yanık, G., Yaşar, Ü., & Demir, F. E. (2022). İş yaşamında yalnızlığın psikolojik kırılma üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma. *Trends in Business and Economics*, 36(3), 250–257.

- Güleryüz, İ., Sürücü, L., & Yıkılmaz, İ. (2024). The moderator role of leader member exchange on the effect of loneliness at work on organizational citizenship behavior. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(1), 237–250.
- Güneş, S., & Karaca, A. (2024). Bir kamu kurumunda örgütsel dedikodu ile iş yeri yalnızlığı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(1), 28–46.
- Hawkey, L. C., Hughes, M. E., Waite, L. J., Masi, C., Thisted, R. A., & Cacioppo, J. T. (2008). From social structural factors to perceptions of relationship quality and loneliness: The Chicago Health, Aging, and Social Relations Study. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 63(6), 375–384.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482–489.
- Izgar, H. (2009). An investigation of depression and loneliness among school principals. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 9(1), 247–258.
- Jamshed, S. (2014). Qualitative research method—interviewing and observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), 87–88.
- Jung, H. S., Song, M. K., & Yoon, H. H. (2021). The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: Moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange. *Sustainability*, 13(2), 948.
- Jung, Y.-S., Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2022). The effects of workplace loneliness on the psychological detachment and emotional exhaustion of hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5228.
- Kaymaz, Y. D. D. K., Eroğlu, Y. D. D. U., & Sayılar, D. D. Y. (2014). Effect of loneliness at work on the employees' intention to leave. *İSGÜC: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(1), 38–53.
- Kesen, M., & Durmuş, Ş. (2024). İş yaşamında yalnızlığın işe gömülmüşlüğü etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(1), 168–183.
- Keser, A., & Karaduman, M. (2014). İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerinde bir araştırma. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), 178–197.
- Koçak, E., & Tunç, B. (2020). İş doyumu ve çalışma yaşamında yalnızlık: Mersin Üniversitesi idari çalışanlarına ilişkin bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2092–2112.

- Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265–4282.
- Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 1(1), 1–31.
- Lippke, S., & Warner, L. M. (2023). Understanding and overcoming challenges in times of personal or global crisis—Editorial on the special issue on loneliness and health. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 15(1), 3–23.
- Mack, L. S. (2022). *Effect of work-life balance on organizational climate in millennial manufacturing workers* (Doctoral dissertation). Capella University.
- Magalhães, C., Machado, C., & Nunes, C. (2022). Loneliness in leadership: A study applied to the Portuguese banking sector. *Administrative Sciences*, 12(4), 130.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211.
- McFadden, C., & Crowley-Henry, M. (2018). The potential of LGBT employee networks in reducing stigmatization and providing voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1087–1109.
- Mellor, D., Stokes, M., Firth, L., Hayashi, Y., & Cummins, R. (2008). Need for belonging, relationship satisfaction, loneliness, and life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 45(3), 213–218.
- Mischel, W., & Shoda, Y. (1995). A cognitive-affective system theory of personality: reconceptualizing situations, dispositions, dynamics, and invariance in personality structure. *Psychological review*, 102(2), 246–268.
- Miyake, F., Chimed-Ochir, O., Hino, A., Ikegami, K., Nagata, T., Tateishi, S., ... & Ishimaru, T. (2022). Job stress and loneliness among desk workers during the COVID-19 pandemic in Japan: Focus on remote working. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 27, 33.
- Moens, E., Baert, S., Verhofstadt, E., & Van Ootegem, L. (2021). Does loneliness lurk in temp work? Exploring the associations between temporary employment, loneliness at work and job satisfaction. *PLOS ONE*, 16(5), e0250664.
- Mohapatra, M., Madan, P., & Srivastava, S. (2023). Loneliness at work: Its consequences and role of moderators. *Global Business Review*, 24(3), 433–450.
- Mohr, C. D., Hammer, L. B., Dimoff, J. K., Allen, S., Lee, J. D., Arpin, S., ... & Britt, T. W. (2024). Supportive-leadership training to improve social connection: A cluster-randomized trial demonstrating efficacy in a high-risk occupational context. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(5), 299–316.
- Morse, J. M. (1995). The significance of saturation. *Qualitative Health Research*, 5(2), 147–149.

- Murugan, K., & Rashadh, M. (2024). A study on reducing digital fatigue in remote work. *International Journal of Foreign Trade and International Business*, 6(2), 153–159.
- Müşteri Deneyimi Yönetimi ve Teknolojileri Derneği. (2023). *Yeni nesil müşteri deneyimi yönetimi 2023 araştırması*. Erişim Linki: <https://www.mdyd.org.tr>
- Neubauer, B. E., Witkop, C. T., & Varpio, L. (2019). How phenomenology can help us learn from the experiences of others. *Perspectives on Medical Education*, 8(2), 90–97.
- Odekerken-Schröder, G., Mele, C., Spena, T. R., Mahr, D., & Ruggiero, A. (2020). Mitigating loneliness with companion robots in the COVID-19 pandemic and beyond: An integrative framework and research agenda. *Journal of Service Management*, 31(6), 1149–1162.
- Özçelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366.
- Parlak, Ö., & Sazkaya, M. K. (2018). Beş faktör kişilik özelliklerinin iş yaşamında yalnızlık üzerine etkisinin incelenmesi. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 149–165.
- Peplau, L. A., & Perlman, D. (Eds.). (1982). *Loneliness: A sourcebook of current theory, research, and therapy*. New York: John Wiley & Sons
- Ren, J., Xia, F., Liu, L., Zhang, L., Niu, F., & Zhang, H. (2024). A study of the effects of residents' social support and online information anxiety on loneliness under public health emergencies. *Fourth International Conference on Applied Mathematics, Modelling, and Intelligent Computing (CAMMIC 2024)*, 171.
- Roller, M. R. (2020). The in-depth interview method. *Journal of Language Relationship*, 10(1), 1–27.
- Rook, K. S. (1984). Research on social support, loneliness, and social isolation: Toward an integration. *Review of Personality and Social Psychology*, 5, 239–264.
- Saklofske, D., Yackulic, R., & Kelly, I. (1986). Personality and loneliness. *Personality and Individual Differences*, 7(6), 899–901.
- Santas, G., Isik, O., & Demir, A. (2016). The effect of loneliness at work; work stress on work alienation and work alienation on employees' performance in Turkish health care institution. *South Asian Journal of Management Sciences*, 10(2), 30–38.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., ... Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907.
- Sever, E., & Paksoy, M. (2019). Personel güçlendirmenin iş yaşamında yalnızlık üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin aracılık rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 373–409.
- Sezen, G. (2014). *Öğretmenlerin işle bütünleşme ve iş yaşamında yalnızlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Master's thesis). Sakarya Üniversitesi, Türkiye.

- Shuck, B., & Reio, T. G. (2014). Employee engagement and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43–58.
- Sîrbu, A.-A., & Dumbravă, A. C. (2019). Loneliness at work and job performance: The role of burnout and extraversion. *Psihologia Resurselor Umane*, 17, 7–17.
- Şimşek, T. (2022). İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkide iş yaşamında yalnızlığın aracı rolü: Market zincirleri çalışanları üzerine bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 1161–1175.
- Talić, I., Einhorn, A., & Renner, K. (2022). Individual and organizational factors in coping with COVID-19 in soldier students. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Thakkar, K., & Acharya, A. (2023). A comparative study of remote work and hybrid work models: Adapting to the new normal. In S. J. Nanda & R. P. Yadav (Eds.), *Data science and intelligent computing techniques* (pp. 689–702). SCRS.
- Tian, G., Liu, T., & Yang, R. (2023). Workplace loneliness mediates the relationship between perceived organizational support and job performance: Differing by extraversion. *Frontiers in Psychology*, 14.
- Tortumlu, M., & Uzunbacak, H. H. (2024). Home, office or hybrid? Which is the ideal working model for software developers? *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 11(2), 884-903.
- Türk Dil Kurumu. (2025). *Güncel Türkçe Sözlük*. Erişim Linki: <https://sozluk.gov.tr/>
- Türkiye Bankalar Birliği. (2025, Mart). *Çağrı merkezi istatistikleri*. Erişim Linki: <https://www.tbb.org.tr/sites/default/files/raporlar/54405/ekler/cagri-merkezi-istatistikleri-mart-2025.pdf>
- Wahyuni, D., & Muafi. (2021). Effects of workplace loneliness and perceived organizational support towards intention to leave mediated by organizational commitment. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(4), 01–16.
- Walz, T., Kensbock, J. M., de Jong, S. B., & Kunze, F. (2024). Lonely@Work@Home? The impact of work/home demands and support on workplace loneliness during remote work. *European Management Journal*, 42(5), 767–778.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
- Wax, A., Deutsch, C., Lindner, C., Lindner, S. J., & Hopmeyer, A. (2022). Workplace loneliness: The benefits and detriments of working from home. *Frontiers in public health*, 10, 903975.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion... Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Weiss, R. S. (1975). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. Cambridge, MA: The MIT Press.

- Wong, Y. M. S. (2018). *Virtual sensemaking and self-presentation on Slack: Exploring the effects of enterprise social network (ESN) on workplace culture and socialisation* [Unpublished thesis]. University of Copenhagen.
- Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the workplace* (Unpublished doctoral dissertation). University of Canterbury, New Zealand.
- Wright, S. L., Burt, C. D. B., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59–68.
- Wright, S., & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74(7), 1060–1081.
- Yurcu, G., & Koçakula, Ö. (2015). Konaklama işletmelerinde çalışan yalnızlığının öznel iyi oluş üzerine etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 30–41.
- Zhou, X. (2018). A review of researches on workplace loneliness. *Psychology*, 9, 1005–1022.
- Zumaeta, J. (2019). Lonely at the top: How do senior leaders navigate the need to belong? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 111–135.