

Yeni Bir İstihdam Biçimi Olarak Dört Günlük Çalışma Haftası
The Four-Day Work Week as a New Form of Employment

Uygar ÖZTÜRK

Bitlis Eren Üniversitesi
Ahlak Meslek Yüksekokulu
Finans-Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü

Haziran 2025, Cilt 15, Sayı 1, Sayfa 1-20

June 2025, Volume 15, Issue 1, Page 1-20

E-ISSN: 2148-483X

e-posta: sgd@sgk.gov.tr

Yazılar yayınlanmak üzere kabul edildiği takdirde, SGD elektronik ortamda tam metin olarak yayımlamak da dahil olmak üzere, tüm yayın haklarına sahip olacaktır. Yayımlanan yazılardaki görüşlerin sorumluluğu yazarlarına aittir. Yazı ve tablolardan kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir.

If the manuscripts are accepted to be published, the SGD has the possession of right of publication and the copyright of the manuscripts, included publishing the whole text in the digital area. Articles published in the journal represent solely the views of the authors.

Some parts of the articles and the tables can be cited by showing the source.

28. SAYIDA HAKEMLİK YAPAN AKADEMİSYENLERİN LİSTESİ

REFeree LIST FOR THIS ISSUE

Prof. Dr. Oğuz BAŞOL
Bursa Teknik Üniversitesi
İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi

Prof. Dr. Gülbahar ÜÇLER
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Doç. Dr. Canan ERDOĞAN
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Erdem CAM
Ankara Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi

Prof. Dr. Veli YILANCI
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi

Doç. Dr. Aslı KAVURMACI
Bandırma Onyedİ Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. H. Eray ÇELİK
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Doç. Dr. Şenol BAŞTÜRK
Bursa Uludağ Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Doç. Dr. Işın KIRIŞKAN
Giresun Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Murat ENGİN
Galatasaray Üniversitesi
Hukuk Fakültesi

Doç. Dr. Özkan BİLGİLİ
İzmir Demokrasi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Doç. Dr. Hakan TOPATEŞ
Pamukkale Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Necati Alp ERİLLİ
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Doç. Dr. Atalay ÇAĞLAR
Pamukkale Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Doç. Dr. Kürşat TUTAR
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. İlknur KILKIŞ
Bursa Uludağ Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Doç. Dr. Özgür Hakan ÇAVUŞ
Bursa Uludağ Üniversitesi
Hukuk Fakültesi

Doç. Dr. Canan ÜNAL ADINIR
Marmara Üniversitesi
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Özgür TOPKAYA
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Bİga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Doç. Dr. Nagihan DURUSOY ÖZTEPE
Pamukkale Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Doç. Dr. Selver YILDIZ BAĞDOĞAN
Bursa Uludağ Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Dr. Öğr. Üyesi Ömer DORU
Mardin Artuklu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

28. SAYI DEĞERLENDİRME İSTATİSTİKLERİ
EVALUATION STATISTICS FOR THIS ISSUE

Toplam gelen makale başvurusu	Number of received manuscript	23
Yayına kabul edilen makale sayısı	Number of accepted manuscript	5
Hakem süreci devam eden makale sayısı	Under consideration	7
Red edilen makale sayısı	Rejected after evaluation	11
Ön inceleme aşamasında red edilen makale sayısı	Rejected before evaluation	8
Makale kabul oranı	Accepted manuscript rate	%21

Yeni Bir İstihdam Biçimi Olarak Dört Günlük Çalışma Haftası¹ *The Four-Day Work Week as a New Form of Employment*

Uygur ÖZTÜRK*

ID 0000-0003-2267-0497

Sosyal Güvenlik Dergisi / Journal of Social Security

Cilt: 15 Sayı: 1 Yıl: 2025 / Volume: 15 Issue: 1 Year: 2025

Sayfa Aralığı: 1 - 20 / Pages: 1 - 20

DOI: 10.32331/sgd.1788761

ÖZ

İşgücü piyasası ve istihdam günümüzde bir dönüşüm içindedir. Bu dönüşüm kapsamında birçok yeni istihdam biçimi ortaya çıkmıştır. Dört günlük çalışma haftası son yıllarda akademik araştırmalara ve uygulamalara konu olmuş bir istihdam biçimidir. Onlarca senedir sessizliğe bürünmüş olan dört günlük çalışma haftası modeli Covid 19 sonrası tekrar gündeme gelmiş ve tartışılmaya başlanmıştır. Dört günlük çalışma haftasının modern versiyonu günde sekiz saat, haftanın dört günü çalışma olarak şekillenmiştir. Literatürde, dört günlük çalışma haftası 4/32 olarak da ifade edilmektedir. Bu kapsamda dört günlük çalışma haftasının, kavram, tanım, tarihsel gelişimi ve Dünya'daki uygulama ve sonuçları kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır. Sonrasında ise dört günlük çalışma haftasının merkez ve çevre işgücüne etkileri, sektörlerle ve işletmelere etkileri, çevreye ve toplumsal cinsiyete etkilerine değinilmiştir. Bu çalışma, dört günlük çalışma haftası uygulamasını kavramsal ve tarihsel bağlamda ele alan nitel bir yaklaşımla ve kapsamlı literatür taraması yoluyla yürütülmüştür. Bu çalışmanın amacı sosyal politika açısından dört günlük çalışma haftasının, yeni esnek çalışma biçimleri arasında sosyal hakları korumaya yakın bir alternatif çalışma modeli olup olmadığını analiz etmektir.

ABSTRACT

The labor market and employment structures are undergoing a significant transformation. Within the scope of this transformation, various new forms of employment have emerged. One of these is the four-day workweek, which has become a subject of growing interest in both academic research and practical implementation in recent years. Having remained largely dormant for decades, the four-day workweek model resurfaced in the aftermath of the COVID-19 pandemic and has since been widely discussed. The modern version of this model is structured as working eight hours per day over four days a week, and is commonly referred to in the literature as the "4/32 model." This study provides a comprehensive examination of the concept, definition, historical evolution, and global implementations and outcomes of the four-day workweek. Subsequently, the study discusses its implications for core and peripheral labor markets, its sectoral and organizational impacts, as well as its environmental and gender-related dimensions. The study is based on a qualitative and descriptive research approach, utilizing extensive literature review and conceptual analysis. The primary objective of this research is to analyze whether the four-day workweek can be considered a viable alternative model that is more likely to protect social rights among the new flexible forms of employment from a social policy perspective.

Anahtar Sözcükler: Dört günlük çalışma haftası, esnek çalışma, yeni istihdam biçimleri, çalışma psikolojisi

Keywords: Four-day work week, flexible working, new forms of employment, work psychology

Önerilen Atıf Şekli: Öztürk, U. (2025). Yeni Bir İstihdam Biçimi Olarak Dört Günlük Çalışma Haftası. *Sosyal Güvenlik Dergisi (Journal of Social Security)*.15(1). 1-20

• Geliş Tarihi/Received: 12/03/2025 • Güncelleme Tarihi/Revised: 17/06/2025 • Kabul Tarihi/Accepted: 26/09/2025

*Dr. Öğr. Üyesi, Bitlis Eren Üniversitesi, Ahlat Meslek Yüksekokulu, Finans-Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, uozturk@beu.edu.tr

¹ Bu makale 30/31 Mayıs- 1 Haziran 2024 tarihinde Ordu Üniversitesi, ÇEEİ bölümü tarafından gerçekleştirilen 23. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresinde sözlü olarak sunulmuştur.

GİRİŞ

Ekonomik ve iş hayatındaki dönüşümle beraber yeni istihdam biçimlerindeki çeşitlilik artmaya devam etmektedir. Bu dönüşümle birlikte, özellikle istihdam biçimlerinin nasıl bir tabana oturacağı henüz netleşmiş değildir. Bu bağlamda istihdam yapısının önünde iki farklı yol görünmektedir. Bunlardan ilki güvencesiz, sosyal güvenlik güvencesi düşük ve ücret istikrarı olmayan istihdam biçimidir. İkincisi ise çalışanın ücreti ve sosyal güvenceleri korunurken haftada daha az çalışması olarak nitelenebilir. Bu seçeneklerden ilki iş ve üretim odaklı iken ikincisi insan odaklı olarak görünmektedir. İşletmeler açısından üretim, çalışan açısından iş-yaşam dengesi odaklı istihdam biçimleri günümüzde esnek çalışma olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kavram genel bakışla iki taraf açısından da uygun görülebilmektedir.

Esnek istihdamın en dikkat çekici biçimlerinden birisi olan dört günlük çalışma haftası (Nicola, 2021), küresel çapta oldukça büyük ilgi görmüş ve giderek daha popüler hale gelmiştir (Cuello, 2023: 4). Dört günlük çalışma haftasına yönelik yakın zamanda ortaya çıkan akademik çalışmalara ve uygulamalara bakıldığında, bu istihdam biçiminin 1970'lerde çalışılıp sonra büyük ölçüde göz ardı edildiği, günümüzde tekrar gündeme geldiği görülmektedir (Jahal, Bardoel ve Hopkins, 2024: 19; Campbell, 2023: 1792). Dört günlük çalışma haftası tarihte tekrarlanan bir nitelikte karşımıza çıkmaktadır (Henderson, 2014: 106). Diğer bir ifadeyle, dört günlük çalışma haftası dönem dönem farklı şekillerde çalışılmış bir kavramdır. Bu istihdam biçimi günümüzdeki yeni biçimiyle a-tipik istihdam modelleri arasında yer alır.

Bir ülke ekonomisi için mili gelir önemli bir ölçüttür. Buna göre, ekonomik karar vericilerin verimlilik ve üretkenliğin artması karşısında yurttaşlara daha yüksek hayat standardı sağlamaları gerekmektedir. Bu durum da toplumun refah artışı ile ilişkilidir (OECD, 2017; Gilmore, 2019: 12). Çalışma saatleri ve çalışma günlerinin sayısı, iş gücü piyasası düzenlemelerinin bir parçasını oluşturmaktadır (Anker, 2023: 26). Bu bağlamda çalışanların toplumsal refahının artması için çalışma saatleri artmasa bile işgücü verimliliğinin artması zorunlu gibi görülmektedir. Bu konuda Rifkin (2011), otomasyon ve dijitalleşmenin imalat ve hizmet sektörlerindeki işleri artan bir oranda ortadan kaldırmaya başladığını söylemektedirler (Henderson, 2014: 18). Günümüzdeki teknolojik gelişmelere bakıldığında Endüstri 4.0, Internet of things (Nesnelerin interneti), Lights out factory (Işıksız fabrikalar) gibi inovatif yenilikler işgücüne ihtiyacın azaldığına işaret etmektedir.

Üretim biçimleri tarihsel dönemler bağlamında farklılaşmaktadır. Standing'ın (2017b: 223) ayrımına göre, bu üretim dönemleri Fordizm, Toyotaizm ve Shenzenizm şeklindedir. Bu dönemler kendi tarzlarına göre verimlilik odaklıdır. Dört günlük çalışma haftasının verimlilik artışı olmadan çalışma saatlerini düşürmesi oldukça zor bir ihtimal olarak görünmektedir. Bunun için dört günlük çalışma haftasının üretkenlik ve verimliliği düşürüp düşürmediğini anlamaya çalışan araştırmalar günümüzde hala devam etmektedir.

Aksi halde verimlilikle ilişkilendirilmeyen iş saati azaltımının, sektörel rekabetlerde ciddi sorunlar oluşturması muhtemeldir. Emek, performans ve verimlilik açısından kişiden kişiye değişebildiği için sermaye kadar homojenize değildir. Sektörler arasındaki verimlilik farklılıkları, çalışanlar arasında da görülebilmektedir. Bu sebeple, dört günlük çalışma haftası sektörden sektöre değişebileceği gibi çalışanlar arasında da değişmesi olası görülmektedir.

Dört günlük çalışma haftası beş ana tema ile belirlenmiştir (Jahal, Bardoel ve Hopkins, 2024: 1); bunlar, çalışanların kabülü, zaman tahsisi, boş zaman, cinsiyet ve kariyer gelişimi, üretkenlik şeklindedir. Dört günlük çalışma haftası genelde bu tanımlardan birisi olduğu kabul edilir; çalışanların genellikle dört günlük sıkıştırılmış bir çalışma haftası (Dunham ve Hawk, 1977 akt. Jahal, Bardoel ve Hopkins, 2024: 2), çalışanların dört standart gün çalıştığı, azaltılmış olarak çalışma haftası (Eberle, 1996: 127) ve ücret kesintisi olmadan aynı ücreti aldığı çalışma (Imber, 2021) olarak uygulanır (Jahal, Bardoel ve Hopkins, 2024: 2). Bunların yanı sıra, haftalık çalışma saati olarak da farklı şekiller bulunmaktadır. Bazı ülkeler, 4 gün 35 saat, bazıları ise 4 gün 40 saat şeklinde

çalışma haftası uygulamalarını denemektedirler (Oberrauter-Zabratsky, 2023). Bu modeldeki en ağırlıklı şekil, dört günlük çalışma haftası, haftanın günde 8'er saatlik (Pazartesi'den Perşembe'ye) çalışılmasıyla olmaktadır.

Son dönemlerde dört günlük çalışma haftası, İzlanda, Yeni Zelanda, İspanya, İngiltere, ABD, Avustralya, İrlanda, Kanada, Japonya, Birleşik Arap Emirlikleri, İskoçya (Honk, Yao ve Zhou, 2024; Cuello, 2023; Campbell, 2023; Lewis, Stronge, Kellam ve Kikuchi, 2023) gibi ülkeler ile ya uygulanmakta ya da ciddi şekilde uygulanması düşünülmektedir. Dört günlük çalışma haftasını uygulayan işletmeler ve ülkelerin sınırlı deneyimleri olmasına rağmen bu uygulama oranı artabilir (Hamermesh ve Biddle, 2022: 1).

Dört günlük çalışma haftası toplumun hayal gücünü yakalamış, yönetimlerin ilgisini çekmiş ve işçi örgütlerinden de destek almıştır (Hedges, 1971: 33). Bu sebeple giderek artan sayıda işletme son zamanlarda dört günlük çalışma haftasını uygulamada kararlılık göstermektedir (Jolly, 2022 akt. Lewis, Stronge, Kellam ve Kikuchi, 2023: 11).

Skidelsky'nin (2019: 53) raporunda, çalışma saatlerinin azaltılmasının hem etik açıdan hem de çoğu insan tarafından arzu edilebilir olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca, kamu hizmeti çalışanlarının ve sendikaların dört günlük çalışmayı ulaşılabilir ve gerçekçi bir hedef olarak görmekte iken çalışanların %90.3'ü bu istihdam türünde çalışılabilir olduğunu ifade etmişlerdir (Gilmore, 2019: 4).

ABD'de farklı cinsiyet, yaş, aile yapısı, gelir ve çalışma biçimine göre farklılıklar olan insanlar üzerinde yapılan çalışmaya göre, erkeklerin %33'ü ve kadınların %40'ı daha az saat çalışmak istediklerini bildirmişlerdir (Reynolds, 2003: 13). 16 Avrupa ülkesinde yapılan çalışmaya göre ise serbest meslek sahibi çalışanlar ortalama haftalık çalışma saatlerini 48.2 saate, bağımlı çalışanların da haftalık çalışma saatlerini 37.2 saatten 34 saate düşürmek istediklerini bildirmişlerdir (Bielenski, Bosch ve Wagner, 2002: 32-33).

Bütüncül olarak düşünüldüğünde çalışanlar çalışma saatlerinin azalmasını istemektedirler. Bunun çalışanlar için oldukça faydalı olduğu görülebilmektedir. Öncelikli olarak çalışanların dört günlük çalışma haftasını sevmesinin önemli bir nedeni, çalışırken daha fazla iş tatmini olması değil, işten uzakta daha fazla zaman harcaması ve keyifli vakit geçirmesidir (Bird, 2010: 1067). Diğer yandan ise, çalışanların ikinci bir işten ziyade daha uzun bir haftasonu geçirmeye daha fazla ilgi duydukları belirtilmiştir (Poor, 1970 akt. Hedges, 1971: 33).

Ailesi genç olan çalışanların çocuk bakımını kolaylaştırmak için fazladan olan izin günlerini farklılaştırabilecekleri (Gilmore, 2019: 25) bir çalışma biçimi aile içi iş bölüşümü konularında da verimli olabilmektedir. Ev dışında kaç saat çalıştığına bakılmaksızın kadınlar ev içi sorumluluklara erkeklerden daha fazla zaman ayırmaya devam etmektedir (Fagan ve Press, 2008; Baxter ve Chesters, 2011). Bu sorumluluk, kadınların işyerlerinde devamsızlık oranlarının daha yüksek olmasına etki eden bir faktördür (Vistnes, 1997). Kadınların iş hayatında daha çok boy göstermesiyle erkekler de ev işlerinde giderek artan bir sorumluluk üstlenmektedirler. Bunun yanı sıra erkekler de yaşlı aile bireylerine bakım yükünü de üstlenmektedirler. Tüm bu eğilimler iş-yaşam dengesi üzerinde artan baskıya (ILO, 2022) yol açmakla birlikte daha kısa çalışmaya ilginin artmasına yol açabilmektedir (Anker, 2023: 7). Amerikalı bazı sosyologlar çalışma sürelerinin kısaltılmasını aileyi destekleyici bir politika olarak önermişlerdir (Jacobs ve Gerson, 2004: 183). Diğer Amerikalı sosyologlar ise, Marksist-feminist bakış açısına göre günde altı saatlik çalışma önerisinde bulunmuşlardır (Veal, 2023: 175).

Yazında dört günlük çalışma haftası önerisine dair olumsuz görüşler de bulunmakta, böyle bir önerinin her işkolu/sektör için uygun olmayabileceği ifade edilmektedir. Sözgelimi haftanın beş günü dersi olmayan ve ortaokulda çalışan bir branş öğretmeni için uygun olabilecek dört günlük çalışma haftası düzenlemesi, beş çalışma gününe göre ayarlanmış müfredata göre çalışan ilköğretim öğretmeni için uygun olmayabilir (Gilmore, 2019: 25). Bu çalışma düzenlemesine siyasal sistemin bakış açısı da oldukça önemlidir. Örneğin Birleşik Krallık'ta istihdam ilişkilerinin mevcut kurumsal

çerçevesi, yaklaşık 40 yıl önce muhafazakâr hükümetlerin reformları yoluyla şekillenmiştir (Anker, 2023: 54). İngiltere’de Skidelsky raporundan yola çıkan İşçi Partisi, genel seçim manifestosunda dört günlük çalışma haftası taahhüdüne yer vermiştir (İslam, 2019). Daha sonra, Boris Johnson bu fikri ‘çılğınca’ olarak tanımlamış ve iktidardaki Muhafazakâr Parti üyeleri tarafından alay konusu edilmiştir (Bosotti, 2019). İngiltere’de Thatcher hükümetleri tarafından zayıflatılan sendikal hareket hâlâ örgütlenme ve kollektif hareket etme olanaklarını sınırlandıran düzenleyici bir çerçeveye mücadele ediyor (Anker, 2023: 34). Ayrıca, çalışanların daha yüksek gelir ve daha kaliteli iş ihtiyaçlarının karşılanması hedefinin göz ardı edilmesi tehlikesi de bulunmaktadır. Bu riskler kapsamında dört günlük çalışma haftasının, çalışanların yaşam kalitesini iyileştirmenin en iyi yolu olmayabileceğidir (Spencer, 2022: 401).

İşgücü açısından bakıldığında, insanların zorlu çalışmalardan ve angaryalardan kurtulduğu bir dünya imajı, uzun zamandır filozofların, erkek ve kadın çalışanların hayal gücünü meşgul etmektedir (Henderson, 2014: 1). Bunu destekleyen görüşlerden birisi “boş zamanın olmadığı, herşeyin başka bir şey uğruna yapıldığı bir hayat gerçekten boştur.” şeklindedir (Skidelsky ve Skidelsky, 2012: 166). Bu bağlamda, Keynes’in 2030 yılına kadar haftada 15 saatlik bir çalışma hayali vardır (Spencer, 2022: 402). Gorz (1998: 194), çalışma saatlerinin azaltılmasının özellikle yenilikçi ve dinamik sektörlerde bireyin üretkenliğini ve yaratıcılığını artırarak ‘daha iyi çalışma’ya olanak sağladığını savunur. Ona göre, mesleki faaliyetlere ayrılan sürenin kısaltılması, yalnızca mümkün değil aynı zamanda post-endüstriyel toplumlarda bir gerekliliktir.

Dört günlük çalışma haftası 50 yıldan daha önce öne sürülmesine rağmen son zamanlarda küresel çapta ilgi görmeye başlamıştır. Dört günlük çalışma haftası, zaman içinde çok uzun bir süre gündem dışı kaldıktan sonra son birkaç yıldır artan bir şekilde ilgi görmektedir (Coote, Franklin ve Simms, 2010; Stronge vd., 2019 akt. Gilmore, 2019: 4). Dört günlük çalışma haftası için bireysel çalışanlar ve işyeri üzerindeki etkileri konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Wadsworth ve Facer, 2016: 383). Özellikle de işletmelerin ücretlerde kesinti olmadan bu istihdam biçimi değişikliğini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamayacaklarını değerlendirmek de çok önemli görülmektedir (Cuello, 2023: 5). Bu kapsamda üzerinde durulması gereken soru şu şekildedir: Dört günlük çalışma haftası uygulanabilir bir modelmidir yoksa 1970’lerden sonraki gibi geçici bir heves olmaya mahkum mudur?

Bu çalışma, dört günlük çalışma haftası uygulamasını kavramsal ve tarihsel bağlamda ele alan nitel bir yaklaşımla ve kapsamlı literatür taraması yoluyla yürütülmüştür.

Bu çalışma, emeğin değersizleştirildiği, ücret eşitsizliklerinin derinleştiği ve sosyal güvencelerin aşıldığı neoliberal dönemde, dört günlük çalışma haftası modelini sosyal hakların korunması potansiyeli bağlamında incelemeyi hedeflemektedir. Araştırma, yalnızca literatürdeki boşluğu doldurmakla kalmayıp, bu modelin Türkiye’deki işletmeler için uygulanabilirliğine dair açıklayıcı bir rehber niteliği de taşımaktadır.

Ayrıca, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri disiplininde Türkçe literatürdeki sayılı sistematik incelemelerden biri olma özelliğiyle, dört günlük çalışma haftasının istihdam yapısı, verimlilik dinamikleri ve sosyal politika etkileri üzerine kavramsal bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde dört günlük çalışma haftasına dair kavramsal bir tartışma yürütülecek, ardından konu tarihsel arkaplanı ve yakın dönemde ortaya çıkan örnek uygulamalar bağlamında ele alınacaktır.

I- FORDİZMDEN POST-FORDİZME GEÇİŞ VE ESNEK ÇALIŞMANIN YÜKSELİŞİ

Fordizm, 20. yüzyılın başlarında sanayi toplumunun hakim üretim rejimi olarak ortaya çıkmış ve seri üretim teknikleriyle standartlaşmanın birleştiği, emek süreçlerinin merkezileştiği bir ekonomik

modeli temsil etmektedir. Bu model, Taylorist iş bölümü ilkeleriyle şekillendirilmiş olup geniş ölçekli imalat sanayilerinde istikrarlı istihdam yapıları ve düzenli çalışma saatleri üzerine kuruluydu (Harvey, 1991; Kumar, 2004). Ancak 1970’lerin ortalarından itibaren sistem, petrol krizleri, ücret maliyetlerindeki artışlar, kârlılık oranlarının düşüşü ve yaygın işsizlik gibi yapısal sorunlarla karşılaşarak verimlilik açısından sınırlarına ulaşmıştır (Munck, 2002).

Fordist modelin gerileme süreci, neoliberal küreselleşmenin yükselişiyle örtüşmektedir. Bu geçiş döneminde, Keynesyen refah devleti politikalarının zayıfladığı, sosyal haklarda gerilemeler yaşandığı ve finansal sermayenin giderek daha belirleyici hale geldiği gözlemlenmiştir. Post-Fordist üretim rejimi ise esnek uzmanlaşma, dış kaynak kullanımı, dijital teknolojilerin yaygınlaşması ve küresel tedarik ağları gibi unsurlarla tanımlanmakta olup, üretim ve emek süreçlerinde mekansal ve zamansal parçalanmalara yol açmıştır (Harvey, 1991; Munck, 2002). Bu dönüşüm, sosyal piyasa ekonomisi modellerinin zayıflamasına ve güvenceli tam zamanlı istihdam biçimlerinin yerini giderek esnek ve güvencesiz çalışma formlarının almasına zemin hazırlamıştır.

Post-Fordizmin ayırt edici özelliklerinden biri, esnek çalışma biçimlerinin giderek yaygınlık kazanmasıdır. Bu süreçte, geleneksel tam zamanlı ve sürekli istihdam modellerinin yerini kısmi süreli çalışma, proje bazlı istihdam, uzaktan çalışma ve taşeronlaştırma gibi uygulamalar almıştır (Standing, 2017b). Yeni çalışma rejiminde bireylerden sadece üretken olmaları değil, aynı zamanda kendi kariyer yönetimlerini üstlenmeleri de beklenmektedir. Bu dönüşümün, iş güvencesinin zayıflaması, ücretler üzerindeki baskıların artması ve sendikal örgütlenmelerin etkinliğinin azalması gibi çeşitli yapısal sonuçları olmuştur.

Bu tarihsel gelişim çerçevesinde dört günlük çalışma haftası uygulaması, Fordist dönemin standart istihdam modelinden farklı olarak Post-Fordist dönemin esnek çalışma yapıları içinde değerlendirilebilir. Bu uygulama, salt bir çalışma süresi düzenlemesinden öte, işgücü piyasalarının yeniden yapılandırılmasına yönelik bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak esnekliğin bireyler lehine işleyebilmesi için sosyal politika mekanizmalarının etkin biçimde tasarlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, esnekliğin sosyal haklardan vazgeçmek anlamına gelmediği, aksine güvenceyle birlikte kurgulandığı bir “koruyucu esneklik” (flexicurity) yaklaşımı önem kazanmaktadır (Viebrock ve Clasen, 2009; Burroni ve Keune, 2011).

Dört günlük çalışma haftasının öne çıkmasının temel nedeni, bu modelin Post-Fordist dönemin diğer esneklik biçimlerinden farklı olarak emek lehine işleyebilecek potansiyel taşımasıdır. Ücret kaybı olmadan çalışma süresinin kısaltılması, çalışanların sağlık ve refahını destekleyici nitelikte olması ve iş-yaşam dengesine katkı sağlaması gibi özellikleriyle bu model, diğer esnek çalışma biçimlerinden ayrılmaktadır. Aynı zamanda, bireylerin üretkenliklerini korurken istihdamda kalmalarını sağlayan bir uygulama olarak dikkat çekmektedir.

Bu nedenle çalışmanın odağı, sadece dört günlük çalışma haftasının uygulanabilirliği değil, aynı zamanda Post-Fordist emek rejimlerinin yapısal dinamikleri bağlamında bu uygulamanın hangi sosyal politika araçlarıyla desteklenebileceği ve sürdürülebilir kılınabileceği üzerine olmalıdır.

II- DÖRT GÜNLÜK ÇALIŞMA HAFTASI

Günümüz post-endüstriyel toplumlarında ivme kazanan dört günlük çalışma haftası uygulaması, bireylerin iş-yaşam dengesine yönelik artan beklentileriyle paralellik gösteren ve serbest zamanın değerinin yükseldiği yeni bir çalışma paradigmasını yansıtmaktadır. Dört günlük çalışma haftası, genel olarak iş hayatındaki modern sorunlara, boş zaman ve insanların özgürlüğüne yönelik uzun vadeli bir eğilimin parçası olarak tanımlanmıştır (Henderson, 2014: 47). Dört günlük çalışma haftası çoğu zaman esnek istihdam biçimlerinden biri olarak gösterilmesine rağmen aslında tam zamanlı çalışma haftası (Veal, 2023: 182) özelliğine sahiptir. Dört günlük çalışma haftası, geleneksel tam zamanlı çalışma düzeninden temel olarak çalışılan gün sayısı bakımından ayrılmaktadır. Bu modelde, haftada beş, beş buçuk veya altı gün çalışma yerine, çalışanlar yalnızca dört gün boyunca

işlerini icra etmektedir. Dört günlük çalışma haftası, uygulanış biçimine göre farklı varyasyonlar gösterebilmektedir.

İlk uygulamaya konulan dört günlük çalışma haftası modelinde günde 10 saat çalışılmaktaydı. Bu çalışma saatine göre farklılık gösteren dört günlük çalışma haftası 4/40 şeklinde kısaltılabilmektedir. Bu dört günlük çalışma haftasında çalışanın haftada 40 saat çalıştığı fakat çalışma gününün dört güne indirildiği hafta şeklinde uygulanmaktadır. Çalışılmayan günü telafi etmek için her gün daha uzun süreler çalışmak gerekmektedir (Bird, 2010: 1063). Diğer bir ifadeyle, 5 günlük çalışma haftasının 4 güne yoğunlaştırılması, çalışma saatinin günde 10 saat olmasıyla haftada 40 saate tamamlanması şeklinde bir seçenektir (Duque, 2014 akt. Lonez ve Ganal, 2018: 30). Dört günlük çalışma haftası, haftanın son iş gününün çalışılmayan gün haline geldiği sistem olarak da ifade edilebilir (Lonez ve Ganal, 2018: 30). Sıkıştırılmış hafta olarak da adlandırılan 10 saatlik dört iş gününden oluşan çalışma haftasında aksi belirtilmedikçe işçilerin haftalık ücret kaybı olmayacağı varsayılır (Veal, 2023: 173).

Anaakım medyadaki son tartışmalar genellikle üretkenlik konusunda verimliliğin düşüp düşmeyeceğine odaklanmıştır (Jahal, Bardoel ve Hopkins, 2024: 21). New York ve New Jersey’de yapılan çalışmada üretkenliğin herhangi bir değişikliğe uğramadığı gözlemlenmiştir (LaCapra, 1973: 216). 4/10 çalışma haftası uygulanan çalışanlarda, diğer çalışanlara göre önemli ölçüde daha yüksek iş-yaşam dengesi gözlemlenmiştir (Wadsworth ve Facer, 2016: 382). 4/10 çalışma haftasındaki uzun çalışma saatleri ve olumsuz çalışma koşullarının muhtemelen daha yüksek düzeyde yorgunluğa neden olacağını ve dolayısıyla çalışanın sağlığına zararlı olabileceği ifade edilmiştir (Hedges, 1973: 6). Amerika’daki çalışma ilişkilerinde 4/10 çalışma biçimine bakış belirgindi. Sendikaların üst örgütü AFL-CIO kendi toplantısında günlük, haftalık ve yıllık çalışma saatlerinin azaltılması, ücretlerde ve sosyal haklarda herhangi bir kesintinin yapılmaması çağrısında bulunmuştur (Henderson, 2014: 53). Fakat yine de günlük 10 saat çalışma ile 4 günlük çalışma haftası, yeni bir çalışma sistemi yaratmadığı sürece çalışanların sömürülmesi gibi tehlikeler barındırmaktadır (Jahal, Bardoel ve Hopkins, 2024: 19).

Bir diğer dört günlük çalışma biçimi 4/32 aslında yirmi birinci yüzyılın bir olgusu olup, başta iktisatçılar olmak üzere sosyologlar, feministler, çevreciler, tarihçiler gibi farklı grup ve uzmanlar vesilesiyle ortaya çıkmıştır (Veal, 2023: 175). Beş günlük çalışma haftası, her biri sekiz saat olan iş günlerinden oluşmakta ve standart tam zamanlı çalışma düzeni genellikle 5/40 şeklinde ifade edilmektedir. Bu ifade, haftada beş gün ve toplamda kırk saatlik çalışmayı temsil etmektedir. Öte yandan, dört günlük çalışma haftası modeli ise her biri sekiz saat olan dört iş gününü kapsamakta ve bu düzen 4/32 olarak adlandırılmaktadır. Bu kısaltma, haftada dört gün ve toplamda otuz iki saatlik çalışma süresini ifade etmektedir (Veal, 2023: 177). Bu model, Pazartesi’den Perşembe’ye sabah 9’dan akşam 5’e kadar 4/32 modelini anlatmaktadır (Henderson, 2014: 109). 4/32 dört günlük çalışma haftası, endüstriyel ekonomilerde çalışma sürelerinin azaltılmasına yönelik uzun süredir devam eden çalışmaların son versiyonu olarak düşünülebilir (Veal, 2023: 173).

Bazı kuruluşlar dört günlük çalışma haftası için daha proaktif hareket etmektedirler. Çeşitli kuruluşlar, dört günlük çalışma haftasının üretkenliği artırma taahhüdünü içerdiği anlayışını pekiştirmek amacıyla personelden bir verimlilik sözleşmesi imzalamalarını istemektedir (Lewis, Stronge, Kellam ve Kikuchi, 2023: 57). 4/32 çalışma haftasının sonuçları incelendiğinde ek çalışan istihdamı sayesinde istihdamın %25 artabileceği öngörülmektedir. Fakat bu istihdam artışı çalışma saatlerinin azalmasının verimlilik artışıyla dengelenebileceği argümanı ile çelişmektedir (Veal, 2023: 180). Bu sayede üretkenlik artışı olursa istihdam artışı olmayacaktır. Üretkenlik artışı olmadığında sektörel rekabetten dolayı dört günlük çalışma haftası önerisinin ciddi şekilde eleştiriye uğraması olası görünmektedir.

Dört günlük çalışma haftasının tam ücretle uygulanabileceği yöntemler, Autonomy (2023) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır: 1) Tüm operasyonlar, herkes için bir gün boyunca durdurulur. 2) Personel iki gruba ayrılır; bir grup Cuma günü izinliyken, diğer grup Pazartesi günü izinlidir. 3)

Farklı departmanlarda merkezi olmayan modeller benimsenerek, bazı departmanların dört güne eşdeğer çalışma gününe sahip olması sağlanır. 4) Personel, bir yıllık süreçte haftada ortalama 32 saat çalışır. 5) Dört günlük çalışma haftasının performans izlemeye bağlandığı ve performans hedeflerine ulaşamaması durumunda askıya alınabileceği koşullu bir modeldir (Autonomy, 2023 akt. Anker, 2023: 6).

Dört günlük çalışma modelinin, her sektörde farklı sonuçlar doğurabileceği göz önünde bulundurulduğunda, uygulama çıktılarında da çeşitliliklerin ortaya çıkması muhtemeldir. Bu nedenle, bu çalışma biçimi, deneyimlenmesi gereken bir model olarak öne çıkmaktadır. Günümüzde dört günlük çalışma biçiminin en yaygın uygulama alanı bulan versiyonu, haftada dört gün ve toplamda 32 saatlik çalışmayı öngören 4/32 modelidir.

A- Dört Günlük Çalışma Haftasının Tarihsel Gelişimi

Dört günlük çalışma haftası modeli, tarihsel süreç içerisinde evrilerek şekillenmiştir. Bu modelde çalışma günlerinin sayısı (dört gün) sabit kalmakla birlikte, söz konusu günlerdeki çalışma süreleri tarihsel dönemlere göre farklılık göstermiştir. Ayrıca, zaman kavramı iş tarihi boyunca merkezi bir rol oynamıştır. Geçmiş dönemlerde işverenlerin üretkenliği maksimize etme kaygısı ön planda iken, günümüzde çalışanların iş-yaşam dengesi ve boş zaman talepleri öncelik kazanmıştır. Zaman yeryüzündeki en önemli değerlerden birisidir (Orehova ve Chepishcheva, 2022: 5). Weber'e (1905) göre, Protestan etiğinde çalışma, kişinin kendine çok az zaman bırakarak, tüm gücüyle tek bir şeye karşı çevrilen çileci disiplin çağrısı olarak görülmüyordu (Henderson, 2014: 23). Nürnberg'de kilise çanlarının çeyrek saatte bir çalması zamanın değerini anlatmakta iken (Bozkurt, 2012: 55), Beatrice Webb ise, uzun süre çalışmayanların toplama kampına gönderilmesi gerektiğini savunmuştur (Standing, 2017a: 262). Çalışma tarihine bakıldığında çalışma ve çalışma süresine oldukça sert bir görüş mevcuttur. Çalışma saatlerinin düşürülmesi aşamalarından sonra sekiz saatlik iş günü, işçi hareketlerinin en büyük tarihi başarılarından biridir (Henderson, 2014: 53).

İşgücü piyasasında yapısal olarak çalışma saati sadece çalışanların isteği üzerine azalmaz. Son 150 yıllık süreç incelendiğinde, ortalama çalışma saatlerindeki azalma, işgücü piyasasındaki milyonlarca bireysel tercihten ziyade, kolektif kararlar ve toplumsal düzenlemeler neticesinde gerçekleşmiştir (Gilmore, 2019: 8). Bu kapsamda çalışma saatlerinin düşüşüne kapitalist çevreler ve siyasi mekanizmanın da sıcak bakması gerekmektedir. 1870 ile 1914 yılları arasında çalışma saatlerinde çok az bir düşüş olmuştur ve haftalık ortalama çalışmanın uzunluğu 55-65 saat arasındaydı (Gilmore, 2019: 7).

Çalışma saati uygulamaları ilerleyen senelerde 6/60 gibi 10 saatlik çalışma haftaları 8 saatlik iş günü ile (6/48) sonuçlanmıştır. Son dönemlerde çalışma saatleri 5/40 olarak farklı ülkelerde uygulanmıştır (Hunnicut, 1988: 1,17; Cross, 1989: 14,20). Haftanın 6 gününden 5½ günlük (5½/44) haftaya (cumartesi öğleden sonraları izin) geçişin ilk kez Britanya'nın bazı bölgelerinde 1950'lerde ortaya çıkmış ve genellikle çalışma hayatındaki hızlı düşüş Birinci Dünya Savaşı'nın hemen sonunda görülmüştür (Veal, 2023: 173).

Birinci Dünya Savaşından sonraki dönem de 1919-1933 yılları arasında hemen hemen tüm batı ülkelerinde 8 saatlik iş günü uygulamasına geçildi ve ortalama haftalık çalışma süresi 48 saate yaklaştı (Gilmore, 2019: 7). Bu dönemde 8 saatlik iş günü mevzuatının kabul edilmesi Uluslararası Çalışma Örgütüne (ILO) üye olmanın gereği idi ve ABD hariç bütün batı ekonomileri ILO'ya katılmıştır (Gilmore, 2019: 7). Zamanla çalışma saatlerindeki düşüş oldukça uzun bir sürede gerçekleşmiştir. 1960-1970'lerdeki boş zaman toplumu kavramındaki çalışma saatlerindeki düşüş fikri, değişiklik değil sadece bir fikirdi. Daha önceki yıllardaki çalışma saatlerindeki azalmalar göz önüne alındığında haftada 30 saatlik bir çalışma çok da mantıksız görünmemektedir (Veal, 2023: 172).

Çalışma saatleri konusuna farklı disiplinlerden oldukça farklı görüşler gelmiştir. Örneğin bunlar, üç günde sekiz saatlik çalışma haftası (Jenkins ve Sherman, 1979 akt. Veal, 2023: 174); otuz hatta

yirmi saatlik çalışma haftası (Rifkin, 1995: 222); haftada otuz saat, günde altı saat (Aronowitz, Esposito, DiFazio ve Yard, 1998: 73-74); haftada yirmi saat (Gorz, 1999: 94; Jones, 1982: 209) şeklindedir. Bu önerilerin tamamı dört günlük çalışma haftasının öncüleri olarak görülse de, yeterli ilgi ve desteği görmemiştir (Veal, 2023: 174).

Dört günlük çalışma haftasının akademik arka planına bakıldığında ilk makaleler 1971 yılına dayanmakta ve dört günlük çalışma haftasının en popüler olduğu yıllar olmuştur. Öyle ki 1970’lerde 20 makale, 1990’larda 1, 2000’lerde 2, 2010’larda 5 makale yayımlanırken şaşırtıcı olmayan bir şekilde pandemiden sonra bir artışla 2022’de tüm Dünya’da 5 makale yayımlanmıştır (Jahal, Bardoe ve Hopkins, 2024: 6). 1970-1980 yılları arasında yayımlanan 20 makale Amerika bağlamında, 8 farklı dergide yayımlanmış olup toplam makale sayısının %61’ini oluşturmaktadır (Jahal, Bardoe ve Hopkins, 2024: 6).

Batı toplumlarındaki çalışma saatlerinin gelişimine baktığımızda, 1945’e gelindiğinde Batı Avrupa’daki çoğu çalışanın haftalık çalışma süresi 45-50 saat arasında iken ABD’de imalat işçileri için haftada 40 saattir. 1945’ten sonraki yıllar 5 günde, günlük 8 saat çalışmanın habercisi olmuştur ve 1980’li yıllarda 5/40 hemen hemen sabitlenmiştir (Gilmore, 2019: 7). Tablo 1’de Avrupa ülkelerinin son 13 yıldaki ortalama çalışma saatleri görülmektedir.

Tablo 1. Seçilmiş Avrupa Ülkelerinin 2010-2022 Yılları Arasındaki Haftalık Ortalama Çalışma Saatleri

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
OECD Ülkeleri	37.3	37.3	37.3	37.3	37.4	37.4	37.4	37.4	37.4	37.4	37.1	37.7	37.7
Türkiye	50.9	50.8	50.1	49.6	49.2	48.7	47.9	47.7	47.0	46.4	45.6	45.8	45.7
Belçika	35.3	35.1	35.1	35.3	35.3	35.2	35.2	35.7	35.6	35.5	35.5	35.3	35.2
Avusturya	36.8	36.6	36.5	36.3	36.0	35.9	35.7	35.6	35.7	35.7	35.6	35.3	35.2
Almanya	34.8	34.8	34.9	34.7	34.7	34.7	34.8	34.7	34.7	34.6	34.7	34.8	34.7
Yunanistan	39.3	39.1	38.9	38.9	38.8	38.8	38.9	38.8	38.8	38.6	38.7	38.8	38.8
İspanya	37.4	37.2	36.9	36.6	36.5	36.5	36.5	36.4	36.5	36.4	36.5	36.3	36.6
Fransa	36.5	36.6	36.5	36.3	36.1	36.1	36.2	36.2	36.3	36.4	36.6	36.2	36.3
İtalya	36.3	36.0	35.7	35.5	35.5	35.5	35.5	35.6	35.7	35.6	35.6	36.0	36.0
Macaristan	39.6	39.3	39.3	39.4	39.6	39.7	39.7	39.8	39.7	39.6	39.4	39.4	39.5
Hollanda	29.5	29.5	29.3	29.2	29.2	29.2	29.3	29.4	29.5	29.6	29.7	30.4	30.5
Polonya	39.8	39.8	39.9	39.9	40.0	40.0	40.0	39.9	39.9	39.8	39.7	39.7	39.6
İsveç	35.9	36.0	36.0	36.1	36.1	36.1	36.2	36.3	36.3	36.3	36.3	38.1	38.1

Kaynak: OECD, 2024.

Tablo 1’de görüldüğü üzere son 13 yılda Avrupa ülkelerinde haftalık ortalama çalışma saatlerinde önemli bir değişiklik olmamıştır. İş piyasasındaki değişiklikler için 10-15 senelik zaman dilimi de oldukça kısa görünmektedir. Dört günlük çalışma haftası 1970’lerde popüler olmuş bir çalışma biçimidir. Daha sonradan sessiz sedasız ortadan kaybolmuştur. Günümüzde yeniden küresel ölçekte ilgi görmeye başlamıştır (Jahal, Bardoe ve Hopkins, 2024: 1).

Günümüzdeki dört günlük çalışma haftasına ağırlıklı bakış günde 8 saatlik çalışma ile şekilleneceğidir. Günde 8 saatlik çalışma için çok uzun seneler mücadele edilmiştir (Hedges, 1971: 33). Dört günlük çalışma haftası için bile olsa bu kazanımları tekrar geri vermek bazı taraflar için hoş karşılanmayacaktır. Sendikalar açısından gerici bir durum olarak nitelendirilen 10 günlük çalışmayı 8 güne indirmedeki temel gerekçe işçilerin sağlığı ve güvenliğidir (Hedges, 1971: 34). Günlük 10 saatlik çalışma sürelerinin yeniden gündeme getirilmesi, beraberinde benzer riskleri de taşımaktadır. Bu bağlamda dikkat çekilmesi gereken önemli bir husus, dört günlük çalışma haftasının üretkenliği artırmak amacıyla işçilerden ziyade işverenler tarafından talep edilmiş olmasıdır (Veal, 2023: 175). Her ne kadar bu uygulama 1970’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde gerçek bir eğilim haline gelmiş olsa da, etkisi kısa süreli olmuş ve kalıcı bir dönüşüme yol açmamıştır (Henderson, 2014: 46). Nitekim dört günlük çalışma modeli, küresel ölçekte yaygın bir şekilde benimsenmemiştir (Bird, 2010: 1079).

B- Dört Günlük Çalışma Haftasının Dünyadaki Uygulamaları

Dört günlük çalışma haftasının dünyadaki uygulama örnekleri seçilirken, bütün uygulamalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Ulaşılan bütün dört günlük çalışma haftası uygulamalarına yer verilmiştir. Dört günlük çalışma haftasını Dünya’nın birçok ülkesi farklı sektörlerde farklı şekillerde pilot çalışmalarla denemişlerdir. Bu çalışmalardan en kapsamlısı, 61 şirket ve 2.900 işçiyi kapsayan, Haziran ile Aralık 2022 arasında Birleşik Krallık’ta gerçekleştirilen, ücretlerin %100’de tutulduğu en büyük dört günlük çalışma haftası denemesi şeklinde yapılmıştır (Lewis, Stronge, Kellam ve Kikuchi, 2023: 5). Birleşik Krallık’ta yapılan bu denemelerin sonuçları; çalışanların daha az stresli olması, tükenmişlik düzeylerinin azalması, kaygı, yorgunluk, uyku sorunları azalması, zihinsel ve sağlık durumlarının iyileşmesi, ailevi ve sosyal durumları daha kolay dengeleyebilme, bakım sorumluluklarını dengelemenin artması, işi sosyal hayatla daha kolay birleştirme, işten ayrılma ihtimalinde düşüş, devamsızlık oranında düşüş, iş stresinde azalma, akıl sağlığı puanının yükselmesi, kaygı ve olumsuz duygularda düşüş, yorgunluk, uykusuzluk ve genel uyku sorunlarında azalma, erkeklerin ev işleri ve çocuk bakımında daha çok zaman ayırması, cinsiyetler arası farkların azalması, çalışma temposunda artış şeklindedir (Lewis, Stronge, Kellam ve Kikuchi, 2023: 36-47). İngiltere’de başka bir araştırma ise 430 çalışan üzerine uygulanmış, pazartesi veya cuma günü tatilini seçme özgürlüğünü seçme hakkı tanınmış, çalışma saati 37.5’ten 34 saate düşürülmüştür (Honk, Yao ve Zhou, 2024: 54; Jahal, Bardoel ve Hopkins, 2024: 7). Bu çalışmanın çıktıları; verimlilik artışı, yaşam kalitesinin artması, iş stresi ve hastalıkların azalması, iş-yaşam dengesi, bir bütün olarak toplum üzerinde daha olumlu bir etkiye sahip olmasıdır (Honk, Yao ve Zhou, 2024: 53). İngiltere’de ki en kapsamlı çalışmaya göre, dört günlük çalışma haftasında deneme yapılan çalışanların yaşam memnuniyetlerinin arttığını bildirmişler ve çalışanların %15’i artık hiçbir ücretin kendilerini beş günlük bir çalışma programını kabul ettiremeyeceğini söylemişlerdir (Lewis, Stronge, Kellam ve Kikuchi, 2023: 46). Buna rağmen bir şirketin CEO’su bu politikayı yürürlükte tutmak için kârdan küçük bir kaybı tolere etmeye hazır olduklarını ifade etmiştir (Lewis, Stronge, Kellam ve Kikuchi, 2023: 56).

İzlanda’da olan Reykjavik şehri pilot uygulaması Mart 2015’te iki işyeri ve birkaç düzine işyeri ile başlamış ve sonraki yıllarda 2500’ün üzerinde personele genişletilmiştir (Cuello, 2023: 11). İzlanda’da yapılan genellikle kamu sektörü çalışanlarından oluşan uygulamalarda ortalama çalışma saati 40 saatten 35-36 saate düşürülmüştür (BBC, 2021). Genel çerçevede İzlanda’daki devlet destekli iki tane dört günlük çalışma haftası denemesi hem üretkenlikle hem de refah artışıyla sonuçlanmıştır (Jones, 2021 akt. Jahal, Bardoel ve Hopkins, 2024: 2). Bu denemelerde oldukça iyimser bakış açısıyla çalışanlar, ailelerle daha fazla zaman geçirme, ev görevlerinde bulunma, egzersiz yapma, iş-yaşam dengesi faydaları sağlamışlardır (Haraldsson ve Kellam, 2021: 40-46 akt. Veal, 2023: 183; Campbell, 2023: 11). Bunların yanı sıra, daha az stres, daha az tükenmişlik, daha iyi zihinsel ve fiziksel sağlık bildirmişlerdir (Lewis, Stronge, Kellam ve Kikuchi, 2023: 68).

Yeni Zelanda’da finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren Perpetual Guardian isimli işletme dört günlük çalışma haftasını uygulamıştır. Bu 4/32 şeklindeki dört günlük çalışma haftası başarılıyla

uygulanmıştır ve kendisine çağımızın Henry Ford’u yakıştırması yapan yazarlar da olmuştur (Veal, 2023: 117). Bu uygulamanın çalışan açısından sonuçları arasında en önemlisi iş-yaşam dengesi sağlanmasıydı (Dunedin, 2018 akt. Gilmore, 2019: 21). İşletme ve üretkenlik açısından ise tam bir başarı olarak görülmektedir. Aynı ücrete aynı çıktıyı yaratmanın şartlarına karşılık üretkenlik yüzde 20 artış göstermiştir ve bunun ardından işletme çalışanlarına dört günlük çalışma haftası seçeneği de sunmuştur (Perpetual Guardian, 2019; Gilmore, 2019: 21). İşgücü tarafından bu durumun kazanımı ise, haftanın üç gününün tatil olmasıdır. Yeni Zelanda’da yapılan uygulama ise Aralık 2020’de Andrew Barnes’tan ilham alınarak Unilever Yeni Zelanda tarafından gerçekleştirilmiştir (Unilever, 2020; Veal, 2023: 177).

Küresel yazılım şirketi Microsoft’un Japonya ofisi, 2019’da beş haftalık süre boyunca 4/32 haftalık denemeyi ücret kaybı olmadan gerçekleştirmiştir (Veal, 2023: 178). Bu uygulamanın sonucunda, daha verimli toplantılar, daha mutlu çalışanlar (Veal, 2023: 178), kâğıt ve elektrik tüketiminin azalması (Honk, Yao ve Zhou, 2024: 55), çalışanların moralleri üzerinde olumlu etkiler (Veal, 2023: 183) ve üretkenlikte %40 artış gözlemlenmiştir (Kari, 2019; Honk, Yao ve Zhou, 2024: 56; Chappell, 2019). Fakat bu dört günlük çalışma haftası denemesi kalıcı olamadı ve beş günlük çalışma haftasına geri döndü (Spencer, 2022: 403).

İşveç’te 4/32 şeklinde dört günlük çalışma haftasıyla bir bağlantısı olmayan, huzurevinde İsveçli işçiler üzerine yapılan bir deney bildirilmiştir (Åkerstedt, Olsson, Ingre, Holmgren ve Kecklund, 2001: 197). Ücretlerde ve günlük iş yüklerinde herhangi bir değişme olmadan haftalık çalışma saatleri 39’dan 30’a indirilmiştir. Standardın korunabilmesi için ek personel (15 tam zamanlı çalışan) istihdam edilmiştir. Deneyin masrafları yerel belediye tarafından karşılanmıştır. Bu deney iki seneye yakın sürmüştür (Veal, 2023: 177; Gilmore, 2019: 20). Araştırmanın sonuçları; çalışanların sağlık durumlarında iyileşme, daha aktif bir yaşam standardı, daha uyanık, daha az stresli, daha iyi sağlık durumu (Gilmore, 2019: 10), refahlarında iyileşme (Honk, Yao ve Zhou, 2024: 57) şeklindedir. Göteborg’da uygulanan altı saatlik iş günü denemesi kapsamında ilave istihdam edilen çalışanların maliyeti, şehir bütçesine 1,3 milyon dolara mal olmuştur. Yaşlı bakım hizmetlerinden sorumlu belediye meclis üyesi Daniel Bernmar, uygulamanın yeniden hayata geçirilip geçirilemeyeceği sorusuna, maliyetin yüksekliğine atıfla “hayır, çok pahalı olur” şeklinde yanıt vermiştir (Laker ve Roulet, 2019: 3).

ABD’nin Utah eyaletinde 4/40 (sıkıştırılmış) şeklinde bir dört günlük çalışma haftası uygulamaya konulmuştur (Henderson, 2014: 57). ABD’de dört günlük çalışma biçimini uygulayan ilk eyalet Utah olmuştur (Copeland, 2008). Utah’da cuma günleri devlet daireleri kapalı olacak ve sabah 7:00 akşam 18:00 arası açık olacaktır (State of Utah, 2009 akt. Silbaugh, 2009: 1269). Bu denemenin temel sonucuna bakıldığında devamsızlık azalmıştır. Fakat çalışanların kişisel işlerini halledebilmeleri için diğer kurumlarında haftanın beşinci günü açık olması gerekmektedir (Silbaugh, 2009: 1279). Proje başlamadan önce çalışanların %56’sının dört günlük çalışma haftasından memnun olacağı beklenmekteydi. Proje sonucunda ise çalışanların %82’si programdan memnun olduğunu ifade etmişlerdir (State of Utah, 2009 akt. Silbaugh, 2009: 1270). Ancak eyalet düzeyinde Oregon, Virginia, Hawaii ve California eyalet çalışanları dört günlük çalışmaya geçmeyi düşünmüşler ancak proje reddedilmiştir (Henderson, 2014: 62).

Almanya’da Volkswagen haftalık çalışma süresini 36 saatten 28.8 saate düşürdü (Seifert ve Trinczek, 2000 akt. Cuello, 2023: 7; Gilmore, 2019: 20). Aşırı kapasite sorunları yaşayan Volkswagen firması çalışanların üçte birini işten çıkarmaktansa haftalık çalışma saatini 28.8 saate indirmiştir. Volkswagen’in ekonomik durumu iyileştikçe bu düzenlemeye ihtiyaç azadı ve 1999 yılında tamamen sona erdirildi (Gilmore, 2019: 20). Dört günlük çalışma haftası için teklif edilen ülkeler; İrlanda (Gilmore, 2020; Veal, 2023), Fransa (Gilmore, 2019; De Spiegelaere ve Piasna, 2017), İskoçya (Gilmore, 2019), İspanya (Gilmore, 2019; Sanchez ve Galindo, 2022; Vidat, 2023) Avusturalya (Jahal, Bardoel ve Hopkins, 2024; Black, 2023) ve Danimarka (Bateman, 2022) şeklindedir.

C- Taraflar Açısından Dört Günlük Çalışma Haftası

Araştırmada dört günlük çalışma haftasının merkez ve çevre işgücüne etkileri, sektörlere ve işletmelere etkileri, çevreye ve toplumsal cinsiyete olası etkileri açıklanacaktır. Bu kapsamda dört günlük çalışma haftasının taraflar açısından çok yönlü etkilere sahip olduğu görülmektedir.

i) Dört Günlük Çalışma Haftasının Merkez ve Çevre İşgücüne Etkileri

Emek piyasası merkez ve çevre işgücü ayrımı bağlamında değerlendirildiğinde, dört günlük çalışma haftası uygulamalarının adaletli ve kapsayıcı olabilmesi için bu farkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Merkez işgücü; genellikle yüksek vasıflı, sendikalı, sürekli ve tam zamanlı çalışanlardan oluşurken; çevre işgücü ise geçici, yarı zamanlı, kayıt dışı ve düşük ücretli işlerde istihdam edilmektedir.

Dört günlük çalışma haftası modeli, merkez işgücü için iş-yaşam dengesini koruyan, üretkenliği artıran ve sosyal hakları muhafaza eden bir araç olarak işlev görebilirken, çevre işgücü açısından bu modele erişim çok daha sınırlıdır. Çevre işgücü sıklıkla iş güvencesinden yoksun olduğundan, ücret kaybı olmadan daha kısa süreli çalışmak gibi bir seçenekten yararlanma imkânı zayıftır.

Bu bağlamda, dört günlük çalışma modelinin yalnızca “avantajlı konumda” bulunan çalışanlar için değil, emek piyasasının kırılan kesimlerini de kapsayacak şekilde sosyal politika araçlarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Aksi halde, model mevcut eşitsizlikleri yeniden üretme riski taşıyabilir. Ayrıca merkez ve çevre işgücünün yanısıra genel kapsamda işgücü açısından da etkileri bulunmaktadır.

Dört günlük çalışma haftasının çok sayıda olumlu ve olumsuz etkisi olabilmektedir. Bu çalışma biçiminin etkileri fiziksel, sosyal ve psikolojik olabilmektedir. Çalışanlar haftalık beş gün yerine dört gün çalışmış olsalar, iş sebebiyle daha az yorulmuş olurlar, daha az tükenmişlik hissine ve daha az strese sahip olurlar (Spencer, 2022: 402; Kelly, Schor, Fan, Bezdenezhnykh, Gu, ve Bridson, 2022: 30). Genellikle de çalışanlar dört günlük çalışma haftasını beş günlük çalışma haftasına tercih etmektedirler (Henderson, 2014: 67). Bu tercih birçok etkenden dolayı olmaktadır. Bunlar arasında boş zaman, iş-yaşam dengesi, aile, çocuklar, bakım, yaşlanma, emeklilik gibi etkenler bulunmaktadır.

İş günlerindeki bir azalma haftalık saat sayısında bir azalma getirmese bile (haftalık 40 saatlik çalışma) çalışma saatlerinin dört güne sıkıştırılması hafta sonunu %50 uzatmaktadır (Hedges, 1971: 34). Dört günlük çalışma haftasının günümüzdeki 4/32 modeli göz önüne alındığında daha da verimli boş zamanlar ortaya çıkmaktadır. Dört günlük çalışma haftası uygulaması çalışanların üretkenliğini, yaşam kalitesini, çevresel sürdürülebilirliği arttırmaya yardımcı olur ve insan refahını artırmanın etkili bir yoludur (Honk, Yao ve Zhou, 2024: 57). Dört günlük çalışma haftasıyla çalışmak insanların keyif alacağı boş zamanların artmasına olanak sağlar. Bu bağlamda dört günlük çalışma haftasında insanlar seyahat etmek için, spor ve hobiler, sosyalleşme ve arkadaşlar için daha çok zaman ayırabilmelerinin yanı sıra yaşam standardını iyileştirmenin iyi bir yoludur (Gilmore, 2019: 12). Diğer yandan, insanların daha fazla boş zamana sahip olması çalışanların kişisel işlerini daha iyi yönetmesine, kişisel gelişim ve hobileriyle meşgul olmalarına yardımcı olur (Honk, Yao ve Zhou, 2024: 54). Bir başka ifadeyle, yeni üretken bir çalışma haftasına hazırlanmak için ekstra bir boş gün geçirilmesi anlamına gelmektedir (Dittmer, 2020: 34). Fazladan bir güne sahip olan çalışanlar, dinlenmiş, arkadaş ve aile ile daha fazla vakit geçirmiş, iş başarıları artmış, mutlu, dengeli ve tatmin olmuş çalışanlar oldukları gözlemlenmiştir (Topp, Hille, Neumann ve Motefindt, 2021: 11; Orehova ve Chepishcheva, 2022: 45). Ayrıca bir gün daha fazla serbest zaman insanların iş dışı faaliyetlerde yeteneklerini geliştirme özgürlüğünün genişletilmesi açısından da önemlidir (Spencer, 2022: 402). Bireysel yeteneklerin gelişimi, günümüzde giderek önem kazanan sınırsız kariyer ve çok yönlü kariyer gibi modern kariyer modelleri kapsamında, bireyin kariyerine ilişkin gelişimini de desteklemektedir.

Boş zaman açısından dört günlük çalışma haftasına eleştirel bir perspektiften bakıldığında, bu istihdam biçiminin yalnızca sınırlı sayıda şirket tarafından uygulanması ve izinli olunan günlerde kişinin sosyal çevresinde aktif kimsenin bulunmaması, söz konusu günü sosyal açıdan verimsiz hale getirebilmektedir (Orehova ve Chepishcheva, 2022: 2). Bununla birlikte, dört günlük çalışma haftası her ne kadar özellikle kadınların iş gücüne katılımını kolaylaştırırsa da, terfi olanakları açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Lewis ve Humbert, 2010: 14). Kadınların işe daha az sıklıkla gitmesi, işle daha sınırlı düzeyde ilgilenmesi ve iş-yaşam dengesini gözetme çabaları, uzun vadede terfi imkânlarını kısıtlayabilmektedir. Bu durum, esnek ya da a-tipik istihdam biçimlerinin kariyer gelişimi üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir.

Birçok çalışmada incelendiği gibi hemen hemen tüm çalışmalarda iş-yaşam dengesi ile uzun çalışma saatleri arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Albertsen vd., 2018 akt. Gilmore, 2019: 14). ILO (2022) raporuna göre, iş-yaşam dengesi çalışanların iş tatminini artırır, iş güvenliğini yükseltir, psikolojik ve fiziksel sağlık üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir (ILO, 2022). Diğer yandan da alternatif çalışma programları iş aile talepleri arasındaki dengeyi olumlu yönde etkileyebilir (Tausig ve Fenwick, 2001: 101). Bunun argümanı ise insanların esneklik algılarının yüksek iş-yaşam dengesiyle olumlu (Baxter ve Chesters, 2011: 147), iş-aile çatışmasıyla olumsuz yönde (Fiksenbaum, 2014: 653) ilişkili olmasıdır.

Çalışma süresinin azaltılmasının belki de en büyük faydası, insanların aileleriyle geçirebilecekleri zamanın artmasıdır (Spencer, 2022: 407). Bu bağlamda tam zamanlı çalışan erkeklerin %33.1'i ve kadınların %41.1'i çalışma saatlerini azaltmayı istemektedirler (Breunig, Gong ve Leslie, 2015: 139). Bir başka araştırmaya göre de, dört günlük çalışma haftasına göre çalışanların kendi takdirlerine bağlı zamanlarda yeni girişimlere katılmadıkları gözlemlenmiştir (Maklan, 1977: 25). Diğer bir ifadeyle 3 günlük boş zamanlarında başka bir işte çalışmak istememiş ve aileleriyle daha çok vakit geçirmek istemişlerdir (Maklan, 1977: 24).

Çalışma süresinin azalması, insanların çocuklarıyla daha fazla zaman geçirmesine olanak tanımaktadır (Gilmore, 2019). Bir araştırmada, çalışanlar çocuklarının okul dönemlerinde dört günlük çalışma olsaydı daha verimli olacağını belirtmişlerdir (Kelly, Schor, Fan, Bezdenzhnykh, Gu, ve Bridson, 2022: 22). Elde edilen veriler doğrultusunda, ebeveynlerin cinsiyet fark etmeksizin çocuklarıyla daha fazla zaman geçirebilmesi, dört günlük çalışma haftasının önemli sosyal kazanımlarından biri olarak değerlendirilebilir. Bu durum, çocukların sosyal gelişimlerinin desteklenmesi, akademik performanslarının yakından izlenmesi ve olumsuz dış etkenlerden korunmaları açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Özetle, dört günlük çalışma modelinin sağladığı ek boş zaman, ebeveynlerin çocuklarıyla daha nitelikli ilişkiler kurmasına olanak tanıyarak, toplumun gelecekteki kuşaklarının daha sağlıklı, başarılı ve bilinçli bireyler olarak yetişmesine katkı sağlayabilir.

Emekliliğe geçiş konusunda da dört günlük çalışma haftası fayda sağlayabilir. Bunlardan ilki çalışanların emeklilikte de çalışıp bir miktar daha gelir sağlaması oluşabilecek finansal sorunların önüne geçmesi ihtimalidir. Diğer bir ifadeyle, çalışan emekli olduğunda birden bire gelirden düşüş durumunu hafifletebilmektedir. Bu durum özellikle enflasyonun yüksek olduğu ülkeler için daha dikkate değerdir. Diğer faydalar ise, işletme verimliliği açısından çalışanın aniden emekliliğe geçmesi psikolojik etki ve ani bilgi ve uzmanlık kaybı yaratabileceği için dört günlük çalışma haftası, üç veya iki günlük çalışma haftası bu gibi olumsuz durumları telafi edebilir özelliklere sahiptir (Gilmore, 2019: 15).

ii) Dört Günlük Çalışma Haftasının Sektörlere ve İşletmelere Etkileri

Sanayi ve üretim odaklı sektörlerde vardiya sistemlerinin önceden tanımlanmış yapısı nedeniyle dört günlük çalışma haftasına geçiş, daha fazla planlama gerektirebilir. Öte yandan çağrı merkezi ya da perakende gibi yoğun müşteri ilişkisi gerektiren sektörlerde, hizmetin beş gün boyunca kesintisiz sunulması gerektiğinden modelin uygulanması sınırlı kalabilir. Buna karşılık, bilgi ve teknoloji

sektörlerinde, çıktı odaklı ve uzaktan çalışmaya elverişli yapı sayesinde dört günlük çalışma haftası daha kolay entegre edilebilmektedir.

Ayrıca, ilkökul öğretmenliği gibi haftanın beş günü yapılandırılmış kamu hizmetlerinde bu modelin uygulanabilirliği sınırlıyken, üniversitelerdeki akademik personel gibi esnek çalışma günlerine sahip mesleklerde daha uygun olabilir. Bu durum, sektörler arası uygulama çeşitliliğini kaçınılmaz kılmaktadır.

Dört günlük çalışma haftası uygulaması, özellikle işveren mülkiyetindeki ve profesyonel yöneticiler tarafından idare edilen organizasyonlarda çok boyutlu etkilere sahiptir. Bu modelin; işgücü maliyetleri, kurumsal hedeflerin gerçekleşme düzeyi, verimlilik göstergeleri, inovasyon kapasitesi, çalışma saatlerinin optimizasyonu, stres kaynaklı hata oranları, işgücü devir hızı, çalışan moral ve motivasyon düzeyleri ile enerji tüketimi (ısıtma, aydınlatma vb.) gibi operasyonel maliyetler üzerinde önemli sonuçlar doğurduğu gözlemlenmektedir.

Organizasyonların çalışma programları çalışanların ücretini, yaşam kalitesini, iş, aile ve boş zaman etkinliklerinin yapısını doğrudan etkiler iken kuruluşların işgücü maliyetlerini, mal, hizmet karşılama talepleri yeteneklerini de etkiler (Alfares, 2003: 67). İşgücü maliyetleri bir kuruluşun giderlerinin önemli bir bölümünü oluştururken çalışanların etkili planlanması işgücünün maliyetini de azaltabilir (Alfares, 2003: 67). Dört günlük çalışma haftası kapsamında, planlama hafta sonları için Cuma'dan Pazar'a veya Cumartesi'den Pazartesi'ye olabilir hatta ardışık günler olmak üzere hafta içi de olabilir (Hedges, 1971: 34). Bu bağlamda, işgücünün üç izin gününün ardışık olmasıyla, işgücünün toplam maliyetini en aza indirmek için çalışanlara farklı izin günleri atanabilir (Alfares, 2003). Öncelikle dört günlük çalışma haftasını şirket hedefleri olarak bir yenilik açısından benimsenmesi gerekmektedir (Orehova ve Chepishcheva, 2022: 45).

İşletmelerde verimliliğin artmaması durumunda boşluğu doldurmak için daha fazla çalışanın işe alınması gerekebilmektedir. Dört günlük çalışma haftasında işgücünün ücretinin değişmediği durumda saatlik ücret oranı %20 artacaktır. Aynı zamanda verimlilik artışı olmaz ise ikâme işgücüne ödenen ücretlerden dolayı genel ücret gideri %25 artacaktır (Veal, 2023: 180). İşverenlerinde dört günlük çalışmadan en çok çekindikleri nokta maliyet artışıdır. Aynı verimlilik düzeyini yakalamak için işletmeler, çalışanların 40 saatte yaptıkları işi 32 saatte yapmalarını arzu etmektedirler. Bu da çalışanların performansının artmasıyla mümkün olabilmektedir. Kaba bir hesapla 4/32 çalışan işgücünün üretkenliklerini %25 oranında arttırmaları gerekmektedir (Veal, 2023: 181).

Çalışanlar açısından çalışma saatlerinin azaltılması çalışanların verimliliğini ve üretkenliğini arttırabilir. Araştırma verilerine göre, daha kısa çalışma saatleri, çalışanların yorgunluk ve streten kaynaklanan hata oranlarını azaltabiliyor, odaklanma ve yaratıcılıkları arttırıyor, iyi bir iş-yaşam dengesi sağlayan çalışanlar işletmelerde kalmaya daha istekli oluyorlar (Honk, Yao ve Zhou, 2024: 54). Bu da işletmelerin iş gücü devir oranını düşürmede ve çalışanların morallerini arttırmada önemli bir etken olabilmektedir (Spencer, 2022: 403). Bu çalışma biçimi, çalışanların özgüvenini ve iş tatminini daha da arttırınca, beş gün içinde yaptığı işi daha hızlı yaparak daha yüksek motivasyonla etkin verimlilikle yapmak isteyecektir (Orehova ve Chepishcheva, 2022: 12). Hatta Birleşik Krallık'ta yapılan araştırmalara göre dört günlük çalışma haftasında üretkenliğin çoğu durumda arttığı da gözlemlenmiştir (EURES, 2022). Bu yüksek üretkenlik seviyeleri dört günlük çalışma haftasının maliyetlerini kısmen veya tamamen telafi edebilir. Bunların yanı sıra işletmelerin ısıtma, soğutma ve aydınlanma giderlerinden de tasarruf edebilecekleri iddia edilmektedir (Veal, 2023: 180-181).

iii) Dört Günlük Çalışma Haftasının Çevreye ve Toplumsal Cinsiyete Etkileri

Dört günlük çalışma haftası, devletin yönettiği toplumsal yapıya makro düzeyde bütüncül bir etki potansiyeli taşımaktadır. Bu uygulama, yalnızca iş yaşamını değil, aynı zamanda kamu kurumlarının işleyişinden toplumsal vizyona, sanatsal ve kültürel faaliyetlerin gelişiminden çevresel sürdürülebilirliğe, sektörel dönüşümlerden toplumsal cinsiyet rollerinin daha dengeli bir şekilde paylaşılmasına kadar geniş bir yelpazede etkiler yaratabilmektedir. Ayrıca, dört günlük çalışma

modelinin dolaylı ya da doğrudan ekonomik tasarruflara da katkı sunabileceği değerlendirilmektedir.

Haftada dört günlük çalışmadan kaynaklanan fazladan bir gün izin sayesinde insanlar, kendi yiyeceklerini kendi yetiştirebilir, hazırlayabilir, saklayabilir, pişirebilir, bir şeyleri değiştirmek yerine daha sık onarabilir, yürüyerek veya bisiklet ile daha çok seyahat edebilir, pratik beceriler öğrenebilir, kıyafet mobilya yapabilir, müzik, sanat, tiyatro yapabilir, daha az emisyon yoğunluklu boş zaman aktivitelerine yönelerek daha fazla çevresel fayda yaratabilir (Veal, 2023: 183). Dört günlük çalışma haftası uygulanırsa hafta sonunun 3 güne çıkmasıyla birlikte konaklama, eğlence ve turizm endüstrilerine (Ainge-Roy, 2020 akt. Jahal, Bardoel ve Hopkins, 2024: 20) fayda sağlanabilir (J Jahal, Bardoel ve Hopkins, 2024: 20). Boş zamanın artmasıyla birlikte birçok sektörün direkt olarak hacminin artması ve bunlarla ilişkili diğer sektörlerin de dolaylı olarak gelişmesi mümkün olabilir. İşgücü piyasasının düzeltilmesi, dengesizlikler, iş yaratma, çevresel faydalar gibi (Veal, 2023: 179) daha makro ekonomik göstergelere de olumlu fayda sağlayabilir. Bireylerin yaşam standartlarının yükselmesi ve sosyal güvenliklerinin gelişmesi gibi toplumsal faydalar, makroekonomik gelişmelerle yakından ilişkilidir.

Bunların yanı sıra, ILO'nun (2022) belirttiği gibi, kısa çalışma saatleri çalışanlar için endişe verici olabilir. Bu da zamanla eksik istihdam ile ilişkilendirilebilir (Anker, 2023: 7) ve gizli işsizlik, üretim, kapasite sorunlarının oluşmasına sebep olabilir. Bu konular dört günlük istihdama geçerken dikkat edilmesi gereken olumsuzluklardır.

Dört günlük çalışma haftasında insanlar haftanın dört günü işe gittiklerinden işe gidip gelmedeki bir günlük seyahat süresi ve ulaşım maliyetlerinden tasarruf sağlanabilir (Afshari, Guajardo, Kramer, Musawi, Regasamy Venugopalan, ve Sykes-Smith, 2023: 1108). Bu durum trafik sıkışıklığı, karbondioksit gibi kirlletici unsurların ve çevrenin kirlenmesi gibi olumsuz durumlara karşı çoklu fayda da sağlayabilir (Honk, Yao ve Zhou, 2024: 57; Kelly, Schor, Fan, Bezdenezhnykh, Gu, ve Bridson, 2022: 6). Aynı zamanda tüketim ve üretimin azalması nedeniyle çevre üzerinde olumlu bir etkiye yol açabileceğini savunan görüşler de vardır (Cuello, 2023: 4). Ayrıca insanların işe gidip gelirken harcadıkları enerji tasarrufu ile (Kelly, Schor, Fan, Bezdenezhnykh, Gu, ve Bridson, 2022: 26) makro kaynaklar daha ekonomik kullanılabilir. Dört günlük çalışma haftası bunların yanı sıra çevre üzerindeki baskıların azalmasına ve iklim değişikliği hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olabilir (Spencer, 2022: 402).

Küresel cinsiyet eşitsizliği konusunda da dört günlük çalışma haftasının etkileri görülmektedir. Pek çok kadın, ilki ücretli emek vardiyası ve ikincisi evde yapılan ücretsiz emek olmak üzere çifte vardiya deneyimi yaşamaktadır (ILO, 2022). Dört günlük çalışma haftası, tüm işçilerin çalışma saatlerinin azaltılma, erkeklerin çalıştığı saat sayısını azaltma, erkeklerin daha fazla ev işi yapması, ev işinin kadınlar üzerindeki yükünün azalmasına olanak tanıyabilecektir.

Geleneksel ataerkil kodlara göre, kocanın/babanın ücret karşılığında çalışmaya gittiği, annenin/eşin ise evde ücretsiz ev işleriyle uğraştığı bir model vardır. Bu model kadınların eğitimlerinin artması, esnek çalışmanın yaygınlaşması, kadınların daha fazla istihdam edilmesi ile popülerliğini yitirmektedir. Buna karşıt olarak dört günlük çalışma haftasının kadınlar için daha iyi bir kariyer sonucu ve daha iyi bir iş-yaşam dengesi elde etmek için bir strateji olduğu ileri sürülebilir (Jahal, Bardoel ve Hopkins, 2024: 18). Bu konuya eleştirel olarak bakmak gerekirse, dört günlük çalışma haftasındaki erkeklerin yemek hazırlamak veya çamaşır yıkamak gibi geleneksel olarak kadınlar tarafından gerçekleştirilen günlük ev işlerinde 5 günlük çalışanlardan sadece 24 dakika daha fazla partnerlerine yardımcı oldukları belirlenmiştir (Maklan, 1977: 20-21). Diğer bir ifadeyle dört günlük çalışan erkeklerin ev işlerinde kayda değer bir sorumluluk almadıkları görülmüştür. Diğer yandan kadınların dört günlük çalışma haftasında fazladan bir gün iznin, geleneksel rollerini yapmalarına olanak sağlamaktadır (Nord ve Costigan, 1973: 66). Diğer taraftan ise, kadınlar hala ücretsiz bakım işlerinin %76.2'sinden sorumludurlar (World Economic Forum, 2019 akt. Jahal, Bardoel ve Hopkins, 2024: 18). İstihdam yapısındaki, küresel cinsiyet eşitsizliğindeki, kariyer yapısındaki

değişikliklere rağmen ücretsiz bakım ve ev işlerinin sorumlulukları hala kadınların üzerindedir.

Dört günlük çalışma haftası, bakım sorumluluğu olan kişilerin bakım rolleri ile ücretli işlerini daha kolay dengelemelerine olanak tanıyacaktır (Coote, Franklin ve Simms, 2010). Yapılan nitel araştırmalarda, dört günlük çalışma modeline geçen bireylerin ailevi sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yerine getirebildikleri ve özellikle yaşlı aile bireylerine daha fazla zaman ayırabildikleri gözlemlenmiştir. Katılımcıların ifadelerinden, bu durumun hem duygusal tatmini artırdığı hem de yaşam kalitelerini olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır (Kelly, Schor, Fan, Bezdenezhnykh, Gu, ve Bridson, 2022: 20). Özellikle yaşlı ebeveynlere bakım sağlayan bireyler açısından, iş dışı zamanın artması, huzurlu ve dengeli bir yaşam sürdürme açısından önemli katkılar sunmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Birçok değişimin olduğu bu günlerde istihdam yapıları da bir dönüşüm içerisindedir. Bu dönüşümün içerisinde yeni istihdam modeli bulunmaktadır. Yeni istihdam biçimleri birbirinden çalışma saati, ücret, vardiya türü, çalışma mekânı ve sosyal güvence gibi birçok konuda farklılık göstermektedir. Dört günlük çalışma haftası da yeni istihdam biçimlerinden biridir. Dünya’da 1970’lerde çalışıldıktan sonra onlarca sene göz ardı edilen, günümüzde tartışılması tekrar hız kazanmış bir konu olan dört günlük çalışma haftası Türkiye için hem akademide hem de uygulamada oldukça yeni bir istihdam biçimidir. Dört günlük çalışma haftasının çalışanı koruma yönü diğer yeni istihdam biçimlerinden biraz daha iyi görünmektedir. Dört günlük çalışmanın günümüzdeki gelişmiş modeli çalışanların tatil süresini arttırdığı, daha az çalıştığı, iş-yaşam dengesini daha iyi bir düzeye çıkardığı bir istihdam biçimidir. Diğer yeni istihdam biçimlerinden en önemli farkı, çalışanların bu kadar avantajına olan çalışma şartları karşılığında ücret kesintisi olmaması ve sosyal güvencelerin korunmasıdır. Atipik, kayıtdışı yeni çalışma modelleriyle karşılaştırıldığında daha anlamlı ve güvenceli bir çalışma modelidir. Dört günlük çalışma haftası, emeğin değersizleştiği, ücret eşitsizliklerinin arttığı ve sosyal güvence alanının daraldığı bir dönemde, yeni esnek çalışma biçimleri arasında sosyal hakları korumaya en yakın alternatif çalışma modelidir.

Dört günlük çalışma haftası çoğu zaman esnek istihdam biçimlerinden birisi olarak gösterilmesine rağmen aslında tam zamanlı bir çalışma haftasıdır (Veal, 2023: 173). Standart tek zamanlı çalışma haftasından tek farkı 5, 5.5 gün çalışma yerine haftada 4 gün çalışmasıdır. Dört günlük çalışma haftasının yaygın iki formu bulunmaktadır. İlki daha geleneksel olan günde 10 saat, haftanın 4 günü toplam haftada 40 saat çalışılan modeldir. Diğeri ise günümüz araştırmacılarının daha çok benimsediği hatta son versiyon olarak görülen (Veal, 2023: 173) günde 8 saat, haftanın 4 günü toplam haftada 32 saat çalışılan modeldir. Çalışma tarihine bakıldığında günlük çalışma saatinin 8 saate düşürülmesi işçiler için tarihi bir başarıdır. Bu nedenle günümüzde 4/40 modeline çok sıcak bakılmamaktadır.

Dört günlük çalışma haftası farklı ülkelerde farklı sektörler üzerinde pilot çalışmalarla denenmiştir. Bu denemelere Birleşik Krallık, İzlanda, Amerika, Yeni Zelanda, Japonya ki uygulamaları örnek gösterilebilir. Yapılan bu çalışmalarda ve araştırmacılarca dört günlük çalışma haftasının çalışanlar açısından, organizasyonlar açısından ve genel olarak makro açıdan etkileri bulunmaktadır. Çalışanlar açısından insanların arkadaşlarıyla sosyalleşeceği, seyahat, spor, hobiler ve kişisel gelişimlerine vakit ayırmaları için boş zamanlarını arttıran bir istihdam biçimidir. Ayrıca, günümüzde subjektif kariyer başarısıyla birlikte önemi giderek artan iş-yaşam dengesini daha etkin bir şekilde kurabilmektedirler. Çalışanların bir gün fazla izin haklarının olması sayesinde erkeklerde kadınların geleneksel ev işi ve ortak bakım sorumluluklarına yardımcı olabilmektedirler. Emeklilik yaşına gelmiş çalışanlar için ise gerek emekli olduktan sonraki şok evresini ortadan kaldırmak için gerekse finansal zorlukların üstesinden gelmek için dört günlük çalışma iyi bir yöntem olarak görünmektedir.

Dört günlük çalışma haftasının, organizasyonlar açısından etkilerine bakıldığında yöneticilerin en çok çekindikleri nokta iş gücü maliyetinin artmasıdır. Aynı verimlilik bekleniyorsa çalışanların 40 saatte yaptıkları işi 32 saatte yapmaları gerekmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanların üretkenlikleri

%25 artması gerekmektedir. Eğer üretkenlik sağlanamazsa, ilave işgücüne ödenen ücretlerden dolayı, genel işgücü maliyeti %25 artacaktır. Genel olarak dört günlük çalışma hafta modelinde çalışanlar yüksek moralli, yaratıcı, işletmeye bağlı, yüksek odaklanma, iş tatmini yüksek olarak istihdamda kalabiliyorlar. Bu etkenler personel açısından verimlilik sayesinde iş gücü devir oranını da düşürebiliyor. İşletmeler ve kurumlar açısından dört günlük çalışma haftasının uygulanabilirliğine bakıldığında bazı sektörler ve meslekler için çok fazla uygun olmadığı da görülmektedir. Örneğin; ilkökul öğretmenliği gibi haftanın beş gününün çalışması gerektiğinden, süpermarket kasiyerliği gibi saatlik ücretli çalışanlar, çağrı merkezi gibi işte bulunduğu sürenin performanstan daha önemli olması durumları gibi. Dört günlük çalışma haftası her organizasyon ve her sektör için uygun değildir. Ayrıca saatlik çalışma olarak bakıldığında süpermarket kasiyerliği veya çağrı merkezi çalışanlarının daha az çalışma durumlarını yüksek performansla verimlilik telafisi yapmaları mümkün görünmemektedir. Diğer yandan bir takım işletmeler uygulayıp bir takım işletmeler uygulamadığında verimlilik göz ardı edildiğinde, uygulayan şirketler iş piyasasındaki rekabetten olumsuz etkilenenlerdir. Bu durum işletmelerin mali durumlarının kötüleşmesi sonucu istihdam azalmasına sebep olabilme potansiyeli taşımaktadır. Yapılan pilot çalışmalarda rekabete ayak uydurulamadığı için beş günlük haftaya geri dönenler ve çok yüksek maliyetler oluşturduğu için uygulamadan vazgeçenler (Laker ve Roulet, 2019) olmuştur.

Dört günlük çalışma haftası, bireylerin kültürel, sanatsal ve fiziksel gelişimine ayrılan süreyi genişleterek toplumsal katılım ve beşerî sermaye birikimini olumlu yönde etkilemektedir. Dört günlük çalışma haftasının, bir gün az işe gidip gelinmesiyle, ulaşım maliyetlerinden tasarruf, trafik sıkışıklığı, emisyon salınımı ve karbondioksit salınımı gibi birçok etkenden çevreyi koruma özelliği ortaya çıkıyor. Ayrıca erkeklerin ve kadınların boş zamanlarının artmasıyla ev işlerinde ve geleneksel bakım sorumluluklarının bölüşümünde küresel cinsiyet eşitsizliği konusundaki açıklığın kapatılmasına faydasının olacağı da düşünülmektedir. Haftada 3 günün ardışık şekilde boş olması turizm ve konaklama gibi sektörlerdeki hacim artışına yarayabilir. Ülkelerin makro ekonomik verileri açısından düşünüldüğünde eksik istihdam ve gizli işsizlik gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Dört günlük çalışma haftasının herkesi memnun etmeyeceği de açıktır. Daha net bir ifadeyle, verimlilik düşüşü olursa istihdam artmayacaktır.

Dört günlük çalışma haftasının hem çalışanlar açısından umut verici hem de dikkatli değerlendirilmesi gereken karmaşık hususlar sunduğu açıktır (Honk, Yao ve Zhou, 2024: 157). İstihdam kararları için işçi örgütleri, işveren örgütleri, rekabet ve siyaset gibi çok yönlü etki unsurları vardır. Dört günlük çalışma haftasının uygulamaya geçmesi için sosyal refahın ve yaşam kalitesinin artması, gelecek nesillerin kalitesi, daha iyi çocuk ve yaşlı bakımı gibi bireysel açıdan faydalı durumlar düşük etkili argümanları oluşturmaktadır.

Günümüz teknoloji çevresinde, Internet of things (nesnelerin interneti), Endüstri 4.0, Lights out factory (ışıksız fabrikalar) gibi unsurlar yaygınlaşmaktadır. Bu teknolojik gelişmelerin iş piyasasında kullanılması emeğe bağlılığı düşürmektedir. Artık eskisi gibi kas gücüne ihtiyaç azalmakta, insanlardan yoğun çalışma beklenmemektedir. Bu kapsamda insanların daha az çalışması anlaşılabilir bir çerçeve oluşturmaktadır. Modernleşme süreci ve sosyal refah politikalarının kapsamının genişlemesiyle birlikte haftalık çalışma süreleri 60 saatten 40 saate düşmüştür; bu eğilimin devam etmesi durumunda 32 saate kadar inmesi de mümkündür. Ancak 1970'lerde görüldüğü üzere, yoğun çalışma temposunun ardından bu tür reformların etkisini yitirerek gündemden düşme riski bulunmaktadır.

Esnek çalışma seçeneklerine yönelik talebin arttığı bir dönemde, bu makaleden elde edilen bulguların Türkçe literatüre ve uygulamaya zamanlı bir katkı yaptığı düşünülebilir. Fakat farklı kültürler, farklı sektörler, farklı çalışan modelleri ve farklı sorumluluktaki çalışanlar gibi birçok değişkenin olduğu iş piyasalarında dört günlük çalışma için çok daha fazla deneyimsel araştırma yapılması gerekmektedir. Emek faktörünün sermaye gibi homojen bir yapıda olmaması sebebiyle, çalışanlar arasında da kuşak, cinsiyet, eğitim gibi farklı değişkenler açısından da araştırmalar yapılmalıdır.

Kaynakça

- Afshari, F. S., Guajardo, L., Kramer, J. M., Musawi, A., Regasamy Venugopalan, S. ve Sykes-Smith, A. (2023). Compressed 4-Day Workweek for Dental Faculty Retention And Recruitment. *Journal of Dental Education*. 87(8). 1108-1112.
- Åkerstedt, T., Olsson, B., Ingre, M., Holmgren, M. ve Kecklund, G. (2001). A 6-Hour Working Day--Effects on Health and Well-Being. *Journal of Human Ergology*. 30(1/2): 197–202.
- Alfares, H. K. (2003). Four-Day Workweek Scheduling with Two or Three Consecutive Days Off. *Journal of Mathematical Modelling and Algorithms*. 2. 67-80.
- Anker, M. P. (2023) The Four-Day Work Week: An Institutional Analysis of Trade Union Strategies in Denmark and the UK. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Aronowitz, S., Esposito, D., DiFazio, W. ve Yard, M. (1998). *The Post-Work Manifesto*. In S. Aronowitz ve J. Cutler (Eds.). Post-Work (31–80). Routledge.
- Barnes, A. (2020). *The 4 Day Week: How The Flexible Work Revolution Can Increase Productivity, Profitability and Well-Being and Create a Sustainable Future*. Hachette UK.
- Bateman, T. (2022). Belgium Approves Four-Day Week and Gives Employees The Right to Ignore Their Bosses After Work. euronews.com (2022, Şubat 15) <https://www.euronews.com/next/2022/02/15/belgium-approves-four-day-week-and-gives-employees-the-right-to-ignore-their-bosses> (Erişim: 01 Temmuz 2024).
- Baxter, J. ve Chesters, J. (2011). Perceptions of Work-Family Balance: How Effective Are Familyfriendly Policies? *Australian Journal of Labour Economics*. 14. 139-151.
- BBC, Four-Day Week An Overwhelming Success in Iceland. BBC News. (2021 Temmuz 6). [<https://www.bbc.co.uk/news/business-57724779>] (Erişim: 01 Temmuz 2024).
- Bielenski, H. G., Bosch ve Wagner, A. (2002). Working Time Preferences in Sixteen European Countries, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Bird, R. C. (2010). The Four-Day Work Week: Old Lessons, New Questions Symposium. *Connecticut Law Review*. 42(4). 1059–1080. [www.connecticutlawreview.law.uconn.edu/masthead].
- Black, E. (2023). Clearer Heads: Why This Company is Sticking to A Four-Day Week. *Australian Financial Review*. [<https://www.afr.com/work-and-careers/workplace/clearer-heads-why-this-company-is-sticking-to-a-four-day-week-20230514-p5d8av>].
- Bosotti, A. (2019). Audience Explodes in Laughter as Corbyn Says 4-Day Week is Good for ‘Well-Being and pay’. Express. [www.express.co.uk/news/uk/1206599/General-election-2019-Jeremy-Corbyn-Labour-Party-four-day-plan-ITV-debate-Boris-Johnson].
- Bozkurt, V. (2012). *Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm: Bilgi, Ekonomi ve Kültür*. Ekin Kitabevi.
- Breunig R., Gong, X. ve Leslie, G. (2015). The Dynamics of Satisfaction With Working Hours in Australia: The Usefulness of Panel Data in Evaluating The Case For Policy Intervention. *Asia & The Pacific Policy Studies*. 2(1). 130–154.
- Burrioni, L. ve Keune, M. (2011). Flexicurity: A Conceptual Critique. *European Journal of Industrial Relations*. 17(1). 75-91.
- Campbell, T. T. (2023). The Four-Day Work Week: A Chronological, Systematic Review of the Academic Literature. *Management Review Quarterly*. 1-17.
- Chappell, B. (2019). 4-Day Work Week Boosted Workers’ Productivity By 40%, Microsoft Japan Says. [<https://www.npr.org/2019/11/04/776163853/microsoft-japan-says-4-day-workweekboosted-workers-productivity-by-40>]
- Coote A., Franklin J. ve Simms A. (2010). 21 Hours: The Case for A Shorter Working Week, London, New Economics Foundation. (2010, Şubat 21). [<http://neweconomics.org/2010/02/21-hours/>]

- Copeland, L. (2008). State Workers in Utah Shifting to 4-Day Week. USA TODAY.
- Cross, G. S. (1989). *A Quest for Time: The Reduction of Work in Britain and France. 1840-1940*. Univ of California Press.
- Cuello, H. (2023). Assessing The Validity of Four-Day Week Pilots. Seville: European Commission.
- Dittmer, E. (2020). The (Short) History of Work-Life Balance and Its Effect on Our Happiness. Truly Experiences Blog. [<https://trulyexperiences.com/blog/history-of-work-life-balance/>]
- Dunedin, E. A. R. (2018). Trial of Four-Day Working Week An 'Unmitigated Success' For Employees' Health. [<https://www.irishtimes.com/life-and-style/health-family/trial-of-fourday-working-week-an-unmitigated-success-for-employees-health-1.3571274>]
- De Spiegelare, S. ve Piasna, A. (2017). The Why and How of Working Time Reduction. European Trade Union Institute.
- Dunham R. B. ve Hawk D. L. (1977). The 4-Day/Forty-Hour Week: Who Wants It? *Academy of Management Journal*. 20(4). 644–655.
- Eberle, T. S. (1996). Dislocation Policies in Western Europe: Past, Present and Future. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. 544. 127–139.
- EURES, (2022). Săptămână De Lucru De Patru Zile Ar Putea Fi Viitorul Angajaților Dumneavoastră?, [https://eures.europa.eu/could-four-day-working-week-be-future-your-employees-2022-11-14_ro]. (Erişim: 01 Temmuz 2024).
- Fagan, J. ve Press, J. (2008). Father Influences on Employed Mothers' Work-Family Balance. *Journal of Family Issues*. 29. 1136-1160.
- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive Work-Family Environments: Implications For Work-Family Conflict and Well-Being. *The International Journal of Human Resource Management*. 25. 653-672.
- Gilmore, O. (2019). A 4-Day Week for Ireland? A Report on the Feasibility of a Four-Day Working Week in Ireland.
- Gorz, A. (2025). *Critique of Economic Reason*. Verso Books.
- Gorz, A. (1999). *Reclaiming Work*. Polity Press.
- Hamermesh, D. S. ve Biddle, J. (2022). Days of Work Over A Half Century: The Rise of The Four-Day Week. National Bureau of Economic Research.
- Harvey, D. (1991). *The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Blackwell.
- Hedges, J. N. (1971). A Look at the 4-Day Workweek. *Monthly Labor Review*. 94(10). 33-37.
- Henderson, T. (2014). The Four-Day Workweek As A Policy Option for Australia. *Journal of Australian Political Economy*. 74. 119-142.
- Hong, W., Yao, C. ve Zhou, L. (2024). A Case Study of Reform of the Four Day Work Week System in the UK. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*. 27. 53-58.
- Hunnicutt, B. K. (1988). *Work Without End*. Temple University Press.
- ILO, (2022). Working Time and Work-Life Balance Around the World. [https://ohranatruda.ru/upload/iblock/8ca/lekemq1unucqo5ob0kx71v9ng9hvx3d8/Doklad-MOT_-Rabochee-vremya-i-balans-mezhdutrudovoy-i-lichnoy-zhiznyu-v-mire.pdf] (Erişim: 01 Temmuz 2024).
- Islam, F. (2019). Labour Party Conference: McDonnell Promises 32-Hour Working Week. BBC. [www.bbc.com/news/uk-politics-49798357]. (Erişim: 01 Temmuz 2024).
- Jahal, T., Bardoel, E. A. ve Hopkins, J. (2024). Could the 4-Way Week Work? A Scoping Review. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 62(1).

- Jacobs, J. A., ve Gerson, K. (2004). *The Time Divide*. Harvard University Press.
- Jones, B. (1982). *Sleepers Wake!* Oxford University Press.
- Jones, S. (2021). Iceland Tried Giving Thousands of Workers A 4-Day Work Week and Saw Improvements in Well-Being and Productivity. Business Insider. [https://www.businessinsider.com.au/iceland-government-backed-4-day-work-week-trial (Erişim: 01 Temmuz 2024)].
- Kari, P. (2019). Microsoft Japan Tested a Four-Day Work Week and Productivity Jumped by 40%. The Guardian. (2019 Kasım 4). [www.theguardian.com/technology/2019/nov/04/microsoft-japan-four-day-work-week-productivity]. (Erişim: 01 Temmuz 2024).
- Kelly, O., Schor, J., Fan, W., Bezdenezhnykh, T., Gu, G. ve Bridson Hubbard, N. (2022). The Four Day Week: Assessing Global Trials of Reduced Work Time with no Reduction in Pay: Evidence from Ireland. University College Dublin.
- Kumar, K. (2004). *From Post-Industrial to Post-Modern Society: New Theories of the Contemporary World*. Blackwell.
- LaCapra L. J. (1973). Trying out the Four Day Work Week. *Public Personnel Management*. 2. 216–220.
- Laker, B. ve Roulet, T. (2019). Will the 4-Day Workweek Take Hold in Europe. Harvard Business Review. [https://www.researchgate.net/profile/Benjamin-Laker/publication/337340662_Will_the_4-Day_Workweek_Take_Hold_in_Europe/links/5dd3dda9299bf1b74b4e69b7/Will-the-4-Day-Workweek-Take-Hold-in-Europe.pdf].
- Lewis, S. ve Humbert, A. L. (2010). Discourse or Reality? Work-Life Balance, Flexible Working Policies and the Gendered Organization. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 29(3). 239-254.
- Lewis, K., Stronge, W., Kellam, J. ve Kikuchi, L. (2023). The Results are in: the UK's Four Day Week Pilot, Day Week Global. [https://salford-repository.worktribe.com/preview/1502677/The-results-are-in-The-UKs-four-day-week-pilot.pdf].
- Lonez, L. L. ve Ganai, N. N. (2018). An Evaluation of Four-Day Compressed Workweek of Ifugao State University System: Basis for Action Plan. *International Journal for Educational Studies*. 11(1). 29-48.
- Maklan, D. M. (1977). How Blue-Collar Workers on 4-Day Workweeks Use Their Time. *Monthly Labor Review*. 100(8).18-26.
- Munck, R. (2002). *Globalisation and Labour: The New Great Transformation*. Zed Books.
- Nicola, S. (2021) Tell Your Boss The 4-Day Week Is Coming. Financial Review. [https://www.afr.com/work-and-careers/workplace/tell-your-boss-the-4-day-week-is-coming-20210308-p578vv].
- Nord, W. R. ve Costigan, R. (1973). Worker Adjustment to the 4-Day Week: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*. 58(1). 60–66.
- Oberrauter-Zabransky, B. (2023). Flexibility is the Key: The 4-Day Workweek for Developers. [https://www.wearedevelopers.com/blog/flexibility-is-key-the-4-day-workweek-for-developers].
- OECD (2017). Organisation for Economic Co-Operation and Development. How's Life? Measuring Well-Being. Paris: OECD.
- OECD (2023). [https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=Ave_HRS]. (Erişim: 01 Temmuz 2024).
- Orehova, B. ve Chepishcheva, S. (2022). Work-Life Management Through the Lens of the 4-Day Workweek. [https://rucforsk.ruc.dk/ws/files/81426180/Project_report_final.pdf]. (Erişim: 01 Temmuz 2024).
- Reynolds, J. (2003). You Can't Always get the Hours You Want: Mismatches between Actual and Preferred Work Hours in the United States. *Social Forces*. 81(4).
- Rifkin, J. (1995). *The End of Work*. G.P. Putnam's Sons.

- Rifkin, J. (2011). *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power is Transforming Energy the Economy and the World*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sanchez E. ve Galindo C. (2022). The Four-Day Working Week: They d Have To Pay Me Double To Go Back to the Old Schedule. [<https://english.elpais.com/economy-and-business/2022-06-20/the-four-day-working-week-theyd-have-to-pay-me-double-to-go-back-to-the-old-schedule.html>].
- Silbaugh, K. B. (2009). Sprawl, Family Rhythms and the Four-Day Work Week. *Connecticut Law Review*. 42. 1267.
- Skidelsky, R. (2019). How to Achieve Shorter Working Hours. London: Progressive Economy Forum.
- Skidelsky, R. ve Skidelsky, E. (2012). How Much is Enough? Allen Lane.
- Spencer, D. A. (2022). A Four-Day Working Week: Its Role in a Politics of Work. *The Political Quarterly*. 93(3). 401-407.
- Standing, G. (2017a). *Prekarya Bildirgesi* (S. Çınar ve S. Demiralp, Çev.): İletişim Yayınları: İstanbul.
- Standing, G. (2017b). *Prekarya: Yeni Tehlikeli Sınıf* (E. Bulut, Çev.) İletişim Yayınları: İstanbul.
- Tausig, M. ve Fenwick, R. (2001). Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance. *Journal of Family and Economic Issues*. 22. 101-119.
- Topp, J., Hille, J., Neumann, M. ve Motefindt, D. (2021). How a 4-Day Work Week Affects Agile Software Development Teams. [<https://arxiv.org/pdf/2111.08968>].
- Unilever (2020). Unilever NZ to Trial Four-Day Work Week at Full Pay. [www.unilever.com.au/news/press-releases/2020/unilever-nz-to-trial-four-day-work-week-at-full-pay/]. (Erişim: 01 Temmuz 2024).
- Veal, A. J. (2023). The 4-Day Work-Week: The New Leisure Society? *Leisure Studies*. 42(2). 172-187.
- Vidat, A. (2023). A Measure to Make Work More Flexible: Reducing The Working Week to 4 Days. *Perspectives of Law and Public Administratio*. 12(4). 618-622.
- Viebrock, E. ve Clasen, J. (2009). Flexicurity and Welfare Reform: A Review. *Socio-Economic Review*. 7(2). 305-331.
- Vistnes, J. P. (1997). Gender Differences in Days Lost from Work due to Illness. *Industrial and Labor Relations Review*. 50. 304-323.
- Wadsworth, L. L. ve Facer, R. L. (2016). Work-Family Balance and Alternative Work Schedules: Exploring the Impact of 4-Day Workweeks on State Employees. *Public Personnel Management*. 45(4). 382-404.
- World Economic Forum (2019). Global Gender Gap Report 2020. [https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf].(Erişim: 01 Temmuz 2024).