

**Daha fazla serbest zaman daha az iş: 4 gün çalışma programı****Ahmet Tarık ERGÜVEN¹ , Nurullah Emir EKİNCİ² , Mustafa Can KOÇ³ **¹Yalova Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Yalova, Türkiye²Yalova Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Yalova, Türkiye³İstanbul Gelişim Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, İstanbul, Türkiye**Derleme Makale/ Review****DOI: 10.5281/zenodo.10044199**Gönderi Tarihi/ Received:
11.09.2023Kabul Tarihi/ Accepted:
26.10.2023Online Yayın Tarihi/ Published:
29.10.2023**Öz**

1900'lü yıllardan beri çalışma saatleri sistematik olarak azalmaktadır. Çalışma saatlerinin azalması, resmî tatillerin artması ve çalışanlara çeşitli sosyal hakların verilmesi insan hakları evrensel bildirgesine göre bir zorunluluktur. Fakat son yıllarda yapılan çalışmalara bakıldığında daha fazla serbest zamana sahip olan ve bu zaman dilimini sosyal, sportif ve kültürel rekreatif etkinliklere katılım sağlayarak değerlendiren bireylerin çalıştıkları kurumlara daha fazla katkı sağladığı yapılan çalışmalarda belirtilmiştir. Bu kapsamda ülkemizde ve dünyada birçok kamu ve özel kuruluş 4 günlük çalışma sisteminin avantaj ve dezavantajlarını belirlemek için çeşitli çalışmalar yapmaktadır. Buna göre; bu çalışmanın amacı, 4 günlük çalışma sisteminin bireye kazandırdığı serbest zaman süresini ve bu sürenin hem rekreatif hem de sportif anlamda bireye ne tür kazanımlar sağladığını sistematik veri taraması yaparak incelemektir. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, 4 günlük çalışma sisteminin serbest zaman açısından katılımcıların daha sosyal olmasına olanak tanıdığı daha fazla serbest zamana sahip olan çoğu bireyin hem sosyal hem de psikolojik iyi olma durumlarında olumlu gelişmelerin yaşandığı ayrıca işyeri performansı açısından bakıldığında da iş veriminde artış olduğu görülmüştür. Her ne kadar bu uygulama çoğu sektörde hem birey hem de işveren açısından olumlu dönütler sağlasa da bu uygulamanın her sektörde (hizmet, sağlık, turizm, vb.) uygulanamayacağı yapılan çalışmalarda belirtilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Serbest zaman, 4 gün çalışma, rekreasyon, iş***More leisure less work: 4-day workweek*****Abstract**

Since 1900, working hours have been systematically decreasing. Reducing working hours, increasing public holidays and granting various social rights to employees are obligations according to the universal declaration of human rights. However, when we look at the studies conducted in recent years, it has been seen that individuals who have more free time and use this time by participating in social, sports and cultural recreational activities contribute more to the institutions they work for. In this context, many public and private organizations in our country and around the world are carrying out various studies to determine the advantages and disadvantages of the 4-day working system. The purpose of this study is to examine the free time that the 4-day working system provides to the individual and what kind of gains this time provides to the individual in both recreational and sports terms by systematic data scanning. When the results obtained are evaluated. It is seen that the 4-day working system allows the participants to be more social in terms of free time, and that most individuals who have more free time experience positive developments in both their social and psychological well-being, and in terms of workplace performance, an increase in work efficiency is observed. Although this practice provides positive feedback for both individuals and employers in most sectors, it should be known that this practice cannot be applied in every sector (service, health, tourism, etc.).

Keywords: Leisure, 4 days work, recreation, work**Sorumlu Yazar/ Corresponded Author:** Ahmet Tarık ERGÜVEN, **E-posta/ e-mail:** ahmettarikerguven@gmail.com

The Extended English Abstract is located the end of the Article.

Bu araştırma 8-10 Eylül 2023 tarihleri arasında ERPA Uluslararası Sağlık ve Spor Bilimleri Eğitim Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

GİRİŞ

Spor, serbest zaman zorunluluğunu beraberinde getirir. Çünkü hobi olarak yapılan spor faaliyetleri genellikle serbest zamanlarda yapılır (Kahlert & Schlicht, 2021). Sanayi devrimlerine kadar çeşitli sıkıntılarla karşılaşan serbest zaman kavramı artan dünya nüfusu ve artan tüketimle birlikte kapitalist sistemin serbest zamanı daha çok çalışma imkânı sunan bir zaman dilimi olarak pazarlamaya insanların bu duruma şikâyet etmemesi adına da hazcı ve tüketimci bir anlayışı yaygınlaştırmaya insanların üretilen metalarla mutlu olduğu ve daha çok çalışarak daha mutlu olacağı haz ve eğlence temelli bir yaşam biçimi benimsetilmeye çalışılmıştır (Aytaç, 2002). Çok çalışmanın (hafta sonları dahil) erdem olarak görüldüğü bu dönem zamanla insanların sıradanlaşan bir hayat anlayışına bu sıradan yaşam tarzının çalışma performansını da olumsuz etkilediğini gören din adamları, düşünürler ve bilim insanları hatta sonraları bu görüşe katılan işverenler serbest zamanın bir lüks olmadığını bir zorunluluk olduğunu kabul etmişlerdir. 20.yy'da rekreasyon ve serbest zaman kavramlarının yaygınlaşması sosyalleşmenin hem bireysel hem de toplumsal olumlu etkileri insanlarda çalışmak için yaşamak yerine yaşamak için çalışmak olgusunu geliştirmiştir (Opaschowski, 1983:32). Serbest zaman hakkı ilk defa Paul Lafargue tarafından 1883 senesinde "çalışma hakkına" eleştirel bir yaklaşım olarak dile getirilmiştir. Özellikle I. dünya savaşından sonra batılı ülkeler tarafından sıkça gündeme gelen serbest zaman hakkı 1920 yılında uluslararası anlamda çalışanların dinlenme süreleriyle ilgili bir toplantının düzenlenmesine (Lanquar, 1991), 1930 yılında da Birleşmiş Milletler Topluluğu'nun gündemine girmiştir (Karaküçük, 2005:45).

Ayrıca, 1924 tarihli, Cenevre Çocuk Hakları Bildirisi'nde ve 20 Kasım 1959 tarihinde Birleşmiş Milletler Teşkilatı Genel Kurulunca kabul edilen Çocuk Hakları Bildirisi madde 31'de "Taraflar Devletler çocuğun dinlenme, boş zaman değerlendirme, oynama ve yaşına uygun eğlence (etkinliklerinde) bulunma ve kültürel ve sanatsal yaşama serbestçe katılma hakkını tanırlar. Taraflar Devletler, çocuğun kültürel ve sanatsal yaşama tam olarak katılma hakkını saygı duyarak tanırlar ve özendirirler ve çocuklar için, boş zamanı değerlendirmeye, dinlenmeye, sanata ve kültüre ilişkin (etkinlikler) konusunda uygun ve eşit fırsatların sağlanmasını teşvik ederler" (UNİCEF, 2023). Türkiye ise çocuk hakları sözleşmesini 1990 tarihinde imzalamış ve bu karar 1995 yılında Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (Kılbaş, 2001). 10 Aralık 1948'de Paris'te Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nda kabul edilen İnsan Hakları Evrensel Bildirisinde "Herkesin dinlenmeye, eğlenmeye, özellikle çalışma süresinin makul ölçüde sınırlandırılmasına ve belirli dönemlerde ücretli izne çıkmaya hakkı vardır" ibaresi yer

almıştır (United Nations, 2023). Türkiye bu bildiriye 27 Mayıs 1949 yılında bakanlar kurulu kararıyla imzalamıştır. Unesco (1960)' da yayınladığı raporda makineleşme ile birlikte gerçekleşen hızlı toplumsal değişimlerin rekreasyon ve boş zamanı da değiştirdiğini belirtmektedir (Sağcan, 1986). 1961'de çocuklar için zorunlu eğitim 16 yıla çıkarılarak eğitim ve boş zamanın önemi arttırılmıştır. Aynı şekilde çalışan kesimin çalışma saatleri düzenlenmiş ve erken emeklilik gibi seçenekler yasal dayanak altına alınmıştır (Dumazedier ve Latouche 1962).

Ancak şimdi yeni bir model olan haftada 4 gün çalışma modeli şirketler ve siyasi partiler tarafından desteklenmeye başlanmıştır. Buradaki ana fikir "100-80-100" modeli (%100 verim- %80 mesai- %100 maaş) olarak hayata geçirilmektedir (Veal, 2023b; Oberrauter-Zabransky, 2023). Bazı ülkeler haftada 4-gün 35 saat bazı ülkeler ise 40 saati sabit tutarak 4-gün 40 saat şeklinde uygulamalar denemektedir (Oberrauter-Zabransky, 2023). Bu durum bu çalışmanın yapılma motivasyonunu oluşturmuştur. Bu kapsamda, bu çalışmanın amacı 4 gün çalışma modelinin hem rekreatif hem de sportif anlamda bireye ne gibi kazanımlar sağladığını belirlemek açısından bu alanda yapılan çalışmaları literatür taraması yöntemi kullanarak incelemektir.

YÖNTEM

Bu araştırma 4 gün çalışma pratiğinin iş dünyasındaki etkilerini ve serbest zaman olgusu kapsamındaki etkilerini incelemek amacı ile kullanılarak yapılmıştır. Bu kapsamda aşağıda belirtilen adımlar izlenmiştir. Öncelikle literatür tarama aşamasına başlamadan önce araştırma sorusu tespit edilmiştir. İki araştırma sorusu üzerine odaklanılmıştır. Bunlardan ilki, 4 gün çalışma pratiğinin çalışanların iş verimliliği, sağlık ve kişisel gelişim dengesi üzerindeki etkileri nelerdir. İkincisi ise 4 gün çalışma pratiğinin toplumların serbest zaman algıları ve serbest zaman alışkanlıklarında bir değişikliğe sebep olmuş mudur? Bu iki soru temelinde, EBSCOhost, ProQuest Central ve Google Scholar akademik literatür için incelenirken Google arama motoru üzerinden de popüler kültüre yansıyan haber konuları incelenmiştir. İngilizce literatürün dikkate alındığı araştırma sürecinde tek anahtar kelime belirlenmiştir. 1960 – Haziran 2023 yılları arasında aranan anahtar kelime "4-Day Work Week" olmuştur. Belirlenen anahtar kelime ile öncelikle geniş bir literatür listesi oluşturulmuştur. Ardından bu liste araştırma soruları dikkate alınarak daraltılmış ve çalışmanın odaklandığı noktalar araştırılmıştır. Seçilen makaleler, özetlerine ve tam metinlerine erişim sağlanarak incelenmiş ve ilgili olanlar seçilmiştir. Bu aşamada, literatürdeki güncellemelere ve önemli bulgulara

odaklanılmıştır. Seçilen makalelerin metodolojileri, bulguları ve sonuçları ayrıntılı olarak incelenmiş ve araştırma soruları ile uygunluğu değerlendirilmiştir.

ALANYAZIN

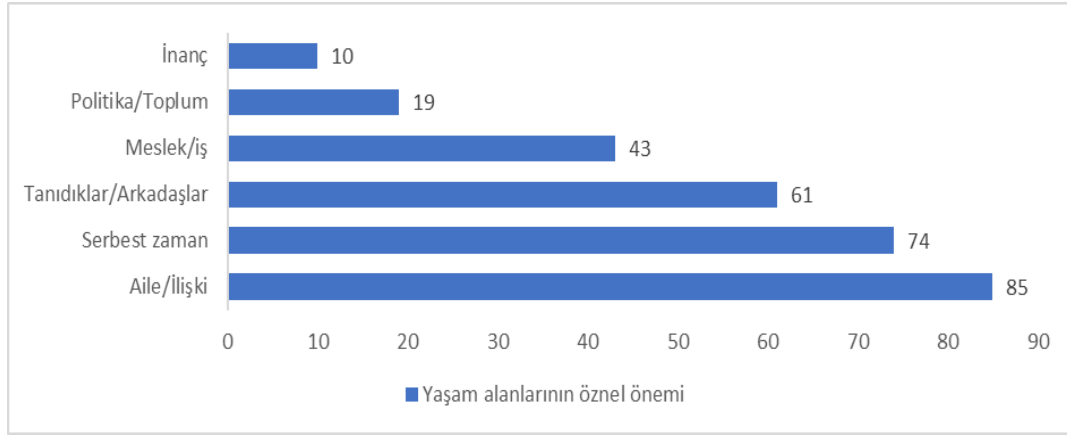
Serbest zaman

Antik Yunan düşünürlerinden Platon İş'i serbest zamana bir tecavüz olarak nitelemiştir. Ayrıca felsefe yapan bir düşünürün hayatını geçindirme gibi bir kaygısının olmaması gerektiğinden bahsetmiştir (Stepbins, 2016). Platon'un bu yaklaşımına göre felsefe yapabilmek için serbest zaman bir zorunluluktur. 18. yy'da James Watt'ın buhar makinesini icat etmesiyle beraber insan gücüne olan ihtiyaç azalmış ve İngiltere de Ludizm (makinelere karşı saldırı) akımı başlamıştır. Kapitalist sistemin daha çok üretim için insanların sahip oldukları serbest zamanlarda bile çalışmaya ikna etmek için hazcı ve tüketimci bir anlayışı yaygınlaştırmaya, insanların üretilen metalarla mutlu olduğu ve daha çok çalışarak daha mutlu olacağı haz ve eğlence temelli bir yaşam biçimi benimsetilmeye çalışılmıştır (Aytaç, 2004). Çok çalışmanın (hafta sonları dahil) erdem olarak görüldüğü bu dönem zamanla insanların sıradanlaşan bir hayat anlayışına bu sıradan hayat tarzının çalışma performansını da olumsuz etkilediğini gören din adamları, düşünürler ve bilim insanları hatta sonraları bu görüşe katılan işverenler serbest zamanın bir lüks olmadığını bir zorunluluk olduğunu kabul etmişlerdir.

Birleşmiş Milletler her yıl için farklı bir motto seçmektedir. 1993 yılı "Serbest Zaman Yılı" olarak belirlenmiştir. Serbest Zaman Yılı için şu slogan kullanıldı: "Herkes için daha fazla serbest zaman-topluluk yaşamı için şans" ayrıca İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nin 24. Maddesi ile "Herkesin serbest zaman hakkı vardır" ibaresi geçmektedir (Opaschowski, 1983). Opaschowski (1983) 1960 -1982 yıllarını kapsayan ve bireyin beklentilerini araştıran çalışmasında katılımcıların büyük çoğunluğunun zamanla birlikte daha fazla yaşamdan keyif almaya yönelik aktivitelere yöneldiğini belirtmiştir.

Para hakkında düşünmekten zaman hakkında düşünmeye: Giderek daha fazla insan için serbest zaman, yaşam süresi ile eş anlamlı olmaya başlamıştır. Para yerine konulabilir, insan gücü yeniden üretilebilir- ama ömür kıyaslanamayacak kadar değerli ve tekrar geri getirilemez. Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre halkın %36'sı daha fazla serbest zamana sahip olabildiği durumlarda daha az maaş ile yetineceklerini belirtilmektedir. 16-24 yaş arası çalışanlarda bu oran %51'e çıkmaktadır (Opaschowski, 1983, S. 43). Serbest zaman paradan daha önemli bir hale gelmektedir. İngiltere'de yapılan bir çalışmada 10 kişiden 9'u haftada dört

günlük bir denemenin iş bağlamında arzu edilir ve uygulanabilir olduğuna inanmaktadır (Gilmore, 2023).



Şekil 1. Yaşam alanlarının öznel önemi (Opaschowski, 1983, S. 30)

Çalışma saatleri tarihsel gelişim

Aşağıdaki şekil haftalık çalışma saatleri bazında 1870 yılından 2010 yılına kadar olan değişimi resmetmektedir. 1900'lü yıllarda ortalama günlük çalışma süresi 12 saat civarında iken günümüzde 8 saat civarına düşmüştür.

Bu çalışmada özellikle 4 günlük çalışma modelinin gelişimi ile alakalı bilgilere yer verilmiştir. Çünkü artık çalışma saatlerinin azaltılması çalışanlar tarafından giderek daha fazla talep edilmektedir. Yukarıda belirtildiği gibi farklı ülkelerde aynı sonuçlar talep edilmektedir (Opaschowski, 1983; Schmitz, 2023; Gilmore, 2023; Veal, 2023).

1960'ların sonlarından bu yana, çeşitli nedenlerle birçok kuruluşta hafta içi dört günlük çalışma başlatıldı. Literatürde belirtilen en yaygın nedenler arasında, aile içi zaman geçirme, sportif etkinliklere katılma ve yeni hobiler edinme yer almaktadır (Fottler, 1977; Anghel & Cohen, 2023; Thoms, 2023; Campbell, 2023). Çok çeşitli dört günlük planlar olsa da ilk versiyonun önerdiği yoğunlaştırılmış çalışma haftasıdır. Yani olağan kırk saatlik çalışma haftasını 4*10 saat şeklinde uygulamak olmuştur (Bauer, 1971; Fottler, 1977; Anghel & Cohen, 2023; Cooks-Campbell, 2023).

Yakın zamanda yapılan birçok anket çalışması artık 4 günlük çalışmanın hayata geçirilmesi yönündedir (Schmitz, 2023; Gilmore, 2023; Harper & Martin, 2018).



Şekil 2. Çalışanların 4 gün çalışma talebi (Reidhead, 2022).

4 gün çalışma haftası modeli/yöntemi

Dört günlük bir çalışma haftasının temel amacı, çalışanların yaşam kalitesini iyileştirmektir (Kelly, 2021). Teknoloji endüstrisi liderleri, dijital ve çevik iş birliği çağında beş günlük bir haftayı modası geçmiş bir model olarak tanımlıyor (Oberrauter-Zabransky, 2023). Temel fikir, mevcut beş günlük çalışma haftasının 'verimsiz' olmasıdır. İşçiler haftada beş gün yerine dört gün çalışarak iş nedeniyle daha az yorulur ve strese girerler (Spencer, 2022). 4 gün çalışma haftası yeni bir şey olmamasına rağmen artık birçok ülkenin normal çalışma sistemi haline gelmesine yol açmıştır. 1970'li yıllarda sıkıştırılmış 4 gün/40 saat iken güncel öngörülen çalışma sistemi 100/80/100 - %100 verimlilik, %80 çalışma saati ve %100 ödeme - şeklinde bir anlayış hayata geçirilmeye çalışılmıştır (Deshmukh, 2021). Yani haftalık çalışma saatlerinin 4 gün üzerinden ve 8 saat olma şartı öngörülmektedir. Geçmişten beri endüstriyel ekonomilerde çalışma saatlerinin azaltılmasına yönelik uzun süredir devam eden kampanya, geleneğinin son versiyonu olarak ifade edilebilir (Veal, 2023).

4 gün çalışmaya geçilmesini gerektiren etkenler

Birçok neden 4 gün çalışma haftasının hayata geçirilmesinin başlamasında etken olmuştur. Bireyin işyerinde harcadığı zamanı azaltmak, yaşlanan bir nüfus ve bireyin sosyalleşme içgüdüğü. Bu bağlamda 4 gün çalışma haftası modeli güçlü bir potansiyel oluşturabilir (Harper & Martin, 2018). Haftada 32 saat çalışma modeli işçilerin yaşam kalitesini artırma ve daha fazla serbest zamana sahip olarak hem sportif hem de rekreatif etkinliklere katılım olanağı yaratması açısından önem arz etmektedir (Nordenbrock, 2023). Ayrıca OECD'ye göre daha fazla serbest zamana sahip olan bireylerin hem sosyal hem de ekonomik olarak daha verimli oldukları gözlemlenmiştir (Pencavel, 2014). Bu bağlamda 4 günlük çalışma haftası modeli yeni potansiyeller ortaya çıkarır (Reidhead, 2022).

Aşağıdaki birkaç başlık 4 gün çalışma haftasının neden gelecekte normal çalışma modeli olabileceği yönünde fikirler sunmaktadır.

Geleceğe hazır olmak: Daha az insan gücü. Örneğin Birleşik Krallık'taki mevcut işlerin %30'u, 2030'ların başında otomasyondan etkilenmiştir. Örneğin büro ve idari işlerin gerçekleştirilmesinde yapay zekâ teknolojilerinin kullanılması ve nihayetinde manuel görevlerin yerine makinelerin kullanılması önemli bir adım olmuştur. Bu nedenle hiçbir ücret kaybı olmadan çalışma saatlerini azaltmak bir çözüm teşkil etmektedir (Harper & Martin, 2018).

Cinsiyet Eşitliliği: Ortalama olarak, kadınlar şu anda erkeklerden %60 daha fazla ücretsiz iş yapıyor (Office for National Statistics, 2021). Bir norm olarak daha kısa bir çalışma haftasına doğru ilerlemek, toplumsal cinsiyet rolleriyle ilgili tutumları değiştirmeye, ücretli ve ücretsiz işlerde daha eşit paylaşımları teşvik etmeye ve geleneksel olarak ilişkilendirilen işlerin yeniden değerlendirilmesine yardımcı olacaktır. Erkeklerle ücretli istihdam dışında aktif ebeveyn ve bakıcı olmak için daha fazla zaman sağlayacaktır. Yani haftada 4 gün çalışma modeli daha fazla kadının güvenli ve iyi ücretli bir işe girmesini sağladığından, beklentileri de değiştirecektir (Harper & Martin, 2018).

Öncelik sağlık: Mevcut çalışma süresiyle öne çıkan çalışma modeli işçilere zarar veriyor; azaltılmış bir çalışma haftası, fazla çalışma ve stres seviyelerinin azaltılmasına yardımcı olabilir ve işçilerin refahını arttırabilir. İngiltere'de en son istatistikler işle ilgili stres, depresyon veya kaygı nedeniyle kaybedilen toplam gün sayısının 15,4 milyon olduğunu göstermektedir. 2017'de de yaklaşık 3 milyon iş gün sayısı kaybedilmiştir (Harper & Martin, 2018). 2009 yılında Roland J. Burke tarafından ele alınan makalede sağlık ile ilgili birçok neden belirtilmiştir (Burke, 2009). Bunların arasında Japonlar için öncelikle geçerli ve buna özel kelimenin kullanıldığı bir durum söz konusudur; "karoshi" ölümüne çalışmak diye bir terim ortaya çıkmıştır. Diğer bir konu ise uzun çalışma saatleri ve fazla mesai, psikolojik ve fiziksel sağlık sorunları ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Burada tabii ki uzun çalışma saatleri ve fazla mesai, daha az uyku saati ile ilişkilidir. Uyku eksikliği, artan iş başı kazalarla ve azalmış iş performansını da beraberinde getirmektedir (Russell ve ark., 2022a).

Siyasi Parti kampanyaları: Seçimlerde partilerin verdiği sözün gerçekleştirilmesi için birkaç ülke pilot proje aşamasını hayata geçirmiştir (Veal, 2023b). İspanya'nın yanı sıra İskoçya'da seçim vaatleri arasında 4 gün çalışma haftası programı yer aldı (Veal, 2023b). Burada KOBİ'lerin haftalık çalışma saatlerini ücretlerde herhangi bir düşüş olmaksızın en az

yarım gün azaltmaları amaçlanmıştır. İspanya Sanayi Bakanlığı'na göre, projeye katılan şirketler 10 milyon Euro değerinde bir devlet fonundan destek alabilecekler, ancak ekstra ücret maliyetini dengeleyen üretkenliği arttırmanın yollarını bulmaları ve göstermeleri gerekmektedir (Joly & Hurst, 2023).

İskoçya'da da seçim vaatleri arasında 4 gün çalışma haftası konusu geçmektedir. İktidardaki İskoç Ulusal Partisi tarafından verilen bir seçim vaadidir. İşçilerin çalışma saatleri %20 azaltılacak, ancak maaş ödemelerinde herhangi bir kesintiye gidilmeyecek (Eylül 3, 2021). Program, SNP (Scottish National Party) tarafından 10 milyon sterlinlik bir fonla (13,8 milyon ABD doları) finanse edilecektir (O'Loughlin, 2023).

Almanya, Avrupa'daki en kısa ortalama haftalık çalışma saatlerinden birine sahiptir. Dünya Ekonomik Forumu'na (WEF) göre haftalık ortalama çalışma süresi 34,2 saattir. Ancak ülkenin en büyük sendikası olan IG Metall mevcut istihdamı koruma amaçlı çalışma saatlerinin daha da düşürülmesini talep etmektedir. Bir Forsa anketine göre, Almanya'daki çalışanların yüzde 71'i haftada sadece dört gün çalışma fırsatını memnuniyetle karşılamaktadır (Joly & Hurst, 2023).

İngiltere'de de COVID salgını sırasında birçok çalışan, iş hedeflerine ulaşmayı zorlaştırabilecek bir bitkinlik hali olan artan stres ve hatta tükenmişlik sardı. Bu durum özellikle sağlık hizmetlerinde görüldü. Yetenekli insanları aynı şirket için çalışmalarına devam etmeleri veya yeni çalışanların işe alınma süreçlerini zorlaştırdı. Bu nedenle tükenmişlik sendromunu gündemde olan çalışma sisteminin ve organizasyonunun çözmediği farkındalığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle farklı çalışma modellerinin hayata geçirilmesi zorunluluğu meydana gelmiştir (Dönges & Bushwick, 2023).

Modelin/yöntemin temel konsepti

Bu konseptteki fikir, normal beş günlük haftanın yerini haftalık çalışma süresi olarak dört günlük haftanın almasıdır. Arzu edilen düşünce, bunun ücret kesintisi olmadan gerçekleşmesidir. Bunun anlamı: daha az iş, ancak daha fazla serbest zaman ve aynı maaşla gerçekleştirilmesidir. Başlangıçta, dört günlük hafta konsepti 100/80/100- %100 üretkenlik, %80 zaman ve %100 ödeme modeli öngörülmektedir (Oberrauter-Zabransky, 2023). Ancak uygulamada, dört günlük haftanın farklı modellerini ülkeler test etmekte ve daha sonrasında hayata geçirmektedir. Bazı şirketler hem çalışma saatlerini hem de ücretleri düşürürken, diğer şirketler çalışma saatlerini aynı tutarak 4 güne yaymaktadır. Ancak Almanya'da, Çalışma Saatleri Yasasında günlük çalışma süresi sekiz saat olarak belirlenmiştir ve istisnai durumlarda

yalnızca on saate kadar uzatılabilmektedir. Bu tabii ki 4 gün çalışma haftasının hayata geçirilmesinde sorun oluşturmaktadır (RKW Hessen, 2023).

Yöntemin dünya genelinde uygulama örnekleri

2018 yılında Yeni Zelanda'da Perpetual Guardian'da başlatılan programın başarısının ardından, dünyadaki birçok ülke bu çalışma şekline ilgi duymaya başladı. Andrew Barnes ve Charlotte Lockhart, 4 Günlük Hafta uygulamaları ve işin geleceği ve işyerinde refah üzerine araştırmalara fon sağlamayı amaçlayan, kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan "4 Günlük Hafta Küresel Vakfı" adlı küresel bir vakıf kurmuştur.

İngiltere'de 1 Haziran 2022'den bu yana 69 şirkette 3 bin 300'ü aşkın çalışan, altı ay boyunca maaşlarında kesinti olmadan haftanın dört günü çalışmaya başladı. Bu deneyin zorluğu, bu organizasyonel değişimin şirketlerin performansı üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla gerçekleştirilmiştir (Cherfouh, 2022).

2015'te İzlanda'da dört günlük çalışma modeline geçişin ardından, birçok Avrupa ülkesi İzlanda modelini kendi çalışma sistemlerine adapte etmeye çalışmaktadır. Halihazırda beş yıldır 2.500 çalışan, 40 saatlik modelle aynı ücretle haftada dört gün, 35 saat çalışma modeline geçmiştir. Bu çalışma denemesinin sonuçları başarılı bulunmuş ve çalışanların refah, iş-yaşam dengesi ve üretkenliklerinde olumlu sonuçlar elde edilmiştir. 2022 yılından itibaren sendika üyelerinin %90'ını daha kısa çalışma haftası talebinde bulunmaktadır. Ancak işverenlerden/özel sektör 4 günlük çalışma haftasına pek hazır olmadığını belirtmiştir. Bunun yerine çalışma sürelerinin kısaltılması yoluna gitmeyi önermektedirler. Bunun daha sağlıklı bir çözüm olacağı yönünde fikirler ortaya çıkmıştır (Kelly, 2021; Smith, 2023). Araştırmaya katılan çalışanlar kendilerini daha az stresli hissetmiş ve tükenmişlik sendromuna (Burn-Out) daha az eğilimli olmuşlardır. Aynı zamanda ekip ruhu işyerinde daha güçlü olarak algılanmıştır. İşten sonra çalışanlar aileleri, arkadaşları ve hobileri ile daha fazla zaman geçirmeye olanak tanımıştır (Schmitz, 2023).

Artan üretkenlik ve sonuçlara odaklanma: İzlanda projesinin araştırma sonuçları, çalışan üretkenliğinin dört günlük bir çalışma haftası boyunca aynı kaldığını veya % 30'a kadar arttığını göstermektedir. Bu bulgu, yarı zamanlı çalışanları tam zamanlı çalışanlardan daha üretken ve verimli olarak sıralayan ek çalışmaları destekler niteliktedir (LaCapra, 1973; Kelly, 2021; Schmitz, 2023; Oberrauter-Zabransky, 2023; Cooks-Campbell, 2023).

Belçikada ise farklı bir uygulama ile 5 gün içerisinde tamamlanan çalışma saatini 4 güne yayma şeklinde bir yol izlemiştir (Fottler, 1977). Burada 38 saat belirlenen çalışma haftası 4

güne dağıtılarak günlük çalışma miktarı 9,5 saat olarak kalmaktadır (Schmitz, 2023; Oberrauter-Zabransky, 2023). Yasa 21 Kasım'da yürürlüğe girdi ve işçilere haftada dört veya beş gün çalışmak isteyip istemediklerine karar vermelerine izin vermektedir. Bu, daha az çalışacakları anlamına gelmemenin yanı sıra sadece çalışma saatlerini daha az güne yaymaktadır. Amaç, insanlara ve şirketlere çalışma saatlerini düzenlemede daha fazla özgürlük vermektir. 4 gün çalışma haftasına geçilmesi nedenleri arasında Belçika'nın olumsuz ve katı işgücü piyasasını daha esnek hale getirmeye yardımcı olabileceği ve insanların aile hayatı ile kariyer arasında denge kurmasını kolaylaştırılacağı belirtilmektedir. Ayrıca hükümet yeni çalışma modeli ile Belçika'da bulunan 20-64 yaş arasındaki insanların %71'nin işi var ve yeni modelle yüzde 80'lik bir istihdam oranı hedeflenmektedir (Joly & Hurst, 2023; Joly ve ark., 2023). Yeni modelin daha dinamik bir ekonomi yaratmasının umut edildiği belirtilmektedir (Topp ve ark., 2021; O'Loughlin, 2023; Smith, 2023; Thoms, 2023).

Avustralya'da benzer bir denemenin sonuçları ve uygulanan modelde şöyle: Yirmi altı şirket katıldı ve çoğunlukla denemesinin sonunda ankete katılan şirketlerin biri hariç tümü, dört günlük çalışma haftasını kullanmaya devam edeceklerini belirtmektedir. Bildirilen çalışanlara sağlanan faydalar, azaltılmış stres ve daha düzenli egzersizden, ev işlerinin evde erkekler ve kadınlar arasında daha eşit bir şekilde dağıtılmasına kadar uzanıyordu (Black, 2023). Deneme sürecinin sonunda yapılan anket çalışmasında deneyimlerini olumsuzdan çok olumluya doğru 1'den 10'a kadar derecelendirmeleri istenen şirketler, denemenin genel etkisine 8,2 puan vermiştir. Denemenin yeni çalışanları çekme becerileri üzerindeki etkisini 8,3'te, üretkenlikleri üzerindeki etkisini 7'de ve performansları üzerindeki etkisini 6'da puanladılar. Bu arada, çalışanlar her ay yüzde 44,3 daha az hasta ve izinli gün geçirdi ve 100 çalışan başına istifa oranları yüzde 8,6 düştü (Black, 2023; 4 Day Week Global, 2023).

Almanya'da yapılan araştırmaya katılanların yarısı, dört günlük bir haftanın sağlık açısından fayda sağlamasını bekliyor. İkinci sırada daha fazla enerji ile çalışmak, üçüncü sırada ise daha fazla verimlilik cevabı yer aldı. Sadece yüzde 12'si, iş yüklerini daha kısa sürede tamamlamak zorunda kaldıklarında daha fazla stres hissedeceklerini belirtmiştir (Schmitz, 2023).

Birleşik Krallık denemesinden elde edilen bulgular, Kasım 2022'de yayınlanan ve aynı zamanda 4 Day Week Global tarafından koordine edilen daha önceki, daha küçük bir pilot çalışmanın sonuçlarına dayanmaktadır. Pazarlamadan finansa ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlara kadar uzanan sektörlerden şirketler ve onların 2.900 çalışan deneme programının bir

parçası olmuştur (Joly & Hurst, 2023; Timsit, 2023). Denemenin sonucunda gelir artışı, devamsızlığın ve istifaların azalması ve çalışanların refahının artmasıyla sonuçlanmıştır. Aynı dönemde şirketlerin cirosu ortalama yüzde 1,4 artmıştır (Nordenbrock, 2023). Katılımcı firmaların hiçbiri, pilot uygulama sona erdikten sonra beş günlük çalışma haftalarına dönmeyi planlamadı (Timsit, 2023; Bonnell, 2023). Beklediği gibi çalışanlar, deneme öncesine göre yüzde 71 daha az tükenmişlik, yüzde 39 daha az stres ve yüzde 48 daha fazla iş tatmini ile faydalar bildirdi. Çalışanların yüzde 60'ı evde iş ve sorumlulukları dengelemenin daha kolay olduğunu söylerken, yüzde 73'ü hayatlarından memnuniyetlerinin arttığını bildirdi. Bulgular, yorgunluğun azaldığını, insanların daha fazla uyduğunu ve ruh sağlığının iyileştiğini göstermektedir (Bonnell, 2023). Gostick (2023) deneme sürecine katılan 61 şirketten 56'sı haftada 4 gün çalışma sistemini devam ettireceklerini belirtmiştir. Bunlardan 18'i deneme sürecini uzatacaklarını sadece 2 tanesi programı hayata geçirmeyeceklerini ifade etmektedir. Buna göre altı aylık deneme süresi boyunca şirketlerin geliri "genel olarak aynı kaldı", ancak önceki yılların benzer dönemine kıyasla ortalama yüzde 35 arttı ve tabii ki istifalar da azaldı (Timsit, 2023). Bunun yanı sıra araştırma ekip kültürünün geliştiği ve morallerin daha iyi olduğu sonuçlarına da vardılar (Gostick, 2023; Smith, 2023).

Bunun haricinde deneme sürecinin diğer avantajları ise; erkeklerin çocuklara bakmak için harcadıkları süre kadınlarınkinden iki kat daha fazla arttı, bu da daha kısa bir çalışma haftasının toplumsal cinsiyet eşitliği üzerindeki olumlu etkileri üzerine işaret etmektedir- ancak erkeklerin ve kadınların üstlendikleri ev işlerinin payında bir değişiklik olmamıştır (Timsit, 2023:51) Birleşik Krallıkta yapılan deneme sürecinin sonunda araştırmacılar çalışanlarla anketler uygulamıştır. Anket sonuçlarına göre çalışanların bildirdiği kaygı ve yorgunluk seviyeleri azalırken, zihinsel ve fiziksel sağlığı iyileşmiştir (Lewsey, 2023; Veal, 2023b).

Şirketler yüzde 65 daha az raporlu veya izin almadan çalışma haftalarını geçirdiler. Ve önceki altı aylık döneme kıyasla istifaların sayısı yarıdan fazla azaldı. Çalışanların daha az çalışma saati kaydetmesine rağmen, test döneminde şirketlerin gelirleri neredeyse hiç değişmedi. Aslında, ortalama olarak yüzde 1,4 oranında hafif bir artış bile kaydedildi. (Dönges & Bushwick, 2023) Deneme sürecine katılan şirketlerin %92'si 4 günlük çalışma haftasına devam edeceklerini belirttiler. (Joly ve ark., 2023). Şirketler açısından bakıldığında, COVID döneminde evden çalışma politikalarının başarılı olduğunu gördükten sonra, haftada dört günlük bir çalışma haftasını denemeye daha istekli oldukları belirtiliyor. Şirketlerin uzun süredir gerekli altyapıya sahip olmalarına rağmen evden çalışma modeline pandemi döneminde

geçiş sağladılar. Bu durum tabii ki şirketlerin bakış açısını değiştirdi. (Dönges & Bushwick, 2023).

Birleşik Krallıkta yapılan deneme sürecinin sonunda araştırmacılar çalışanlarla anket yaptı. Çalışanların bildirdiği kaygı ve yorgunluk seviyeleri azalırken, zihinsel ve fiziksel sağlık iyileşti. (Lewsey, 2023; Veal, 2023b).

ABD ve Kanada'ya yoğun ilgi: Bulut yazılımı satıcısı Qualtrics tarafından yapılan bir ankete göre, ABD çalışanlarının yüzde 92'si, daha uzun saatler çalışmak anlamına gelse bile, kısaltılmış çalışma haftasından yana. Ankete katılan çalışanlar, algılanan faydalar olarak gelişmiş zihinsel sağlık ve artan üretkenlik belirttiler. Dört çalışandan üçü (%74) aynı miktarda işi dört günde tamamlayabileceklerini söylüyor, ancak çoğu (%72) bunu yapmak için iş günlerinde daha uzun saatler çalışmak zorunda kalacaklarını söylüyor. (Joly ve ark., 2023) Kanada'da, küresel istihdam ajansı Indeed'in araştırması, Kanadalı işverenlerin yüzde 41'inin COVID:19 salgınının ardından alternatif hibrit programları ve yeni çalışma tarzlarını düşündüğünü ortaya koydu. Indeed'in Kanada'daki 1.000 ofis çalışanı işvereniyle yaptığı anket, 500 bin çalışanı olan büyük şirketlerin yüzde 51'inin "haftada 4 gün çalışma olasılığının yüksek" olduğunu ortaya koydu. Nispeten, 100.500 çalışanı olan orta ölçekli kuruluşların yüzde 63'ü daha kısa bir çalışma haftası uygulamaya hazır olacaklarını söylüyor. Maru Public Opinion tarafından hazırlanan yeni bir rapora göre, Kanadalı tam zamanlı işçilerin çoğunluğunun (yüzde 79) beş günlük çalışma haftasını dört güne indirmeye istekli olduğu görüldü. Genel olarak, dört günlük çalışma haftası dünya çapında yavaş ama emin adımlarla ilgi görüyor gibi görünüyor, ancak hükümetlerin bu fikri kesin olarak benimseyip benimsemeyeceği henüz belli değil (Joly ve ark., 2023).

Diğer kaynak ise Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan deneme sürecinin sonuçları olarak; %45 için iş memnuniyeti daha yüksek ve %60 iş-hayat dengesini daha da iyileştirdiğini belirtiyor. Bunun karşılığında işleri daha kısa süre içerisinde yapılması zorunluluğu %16,7'sinin stres seviyelerinin arttığını belirtmiştir. Buna karşın % 32,4'ü de deneme sürecinde stress seviyelerinin düştüğü yönünde fikir beyanında bulunmuşlardır. Deneme sürecine katılanların çoğunluğunun belirttiği avantajlardan bir tanesi de aileleri ile daha fazla zaman geçirebildikleri yönündedir (Ferragioni & Colombo, 2023).

Yeni Zelanda'da yapılan deneme sürecinde çalışanların daha odaklı ve verimli oldukları görülmüştür. Çalışan bağlılığı yüzde 30 ila 40 arasında arttı. İş-yaşam dengesini yansıtan değerler yüzde 44 civarında arttı (Schmitz, 2023). Tüm çalışanların stres seviyesi çalışma

esnasında %7 oranında azaldı memnuniyet ise %5 arttı (Ellis 2018; Deshmukh, 2021). Yeni Zelanda'da deneme sürecinde işle ilgili olmayan internet kullanımını azaltmak yolunda önemli bir adım olduğu vurgulandı (Ellis 2018; Schmitz, 2023). Olumsuz olarak da iş yoğunluğuna etkisi olumsuz bir şekilde artmıştır. Yeni Zelanda'da dört günlük çalışma haftası denemesi, çalışanların işlerini tam anlamıyla bitirebilmeleri için için daha kısa molalar verdiklerini ve sosyalleşmek için daha az zaman kaldığını buldular (Fontinelle, 2022). Bazı çalışanlar kısa süre içerisinde aynı işi tamamlamayı iyi bulurken birçok çalışan ise aciliyet ve işi kısa sürede bitirme baskısının stres oluşturduğunu belirtti. Araştırmaya katılanlar, sosyalleşme için fazla zaman kalmadığından ve yaratıcılığın ve yeniliğin bastırıldığından şikâyet ettiler (Russell ve ark., 2022b; Deshmukh, 2021; Taylor, 2021; Russell ve ark., 2022b).

Japonya hükümeti 2021'de ülke genelinde iş-yaşam dengesini iyileştirme planını açıkladı. Fazla mesai yapan çalışanlar genellikle fazla çalışma nedeniyle hastalanır veya intihara meyilli olur (Joly & Hurst, 2023; Smith, 2023). Microsoft Japonya 4 günlük çalışma haftasını denedi, daha kısa çalışma haftasını uyguladıktan sonra üretkenlikte %40 artış bildirdi (Siew, 2020).

BULGULAR

4 gün çalışma haftası yönteminin getirileri

Çalışma haftasındaki daha fazla azalmanın getireceği birçok fayda var. Burada dört günlük haftanın başlatılması olasılığına odaklanacağım. Dört günlük bir hafta insanların boş zamanlarını artıracaktır. İnsanlar aileleriyle daha fazla vakit geçirebiliyor; çocukları ve ebeveynleriyle birlikte. İnsanların bakım görevlerine harcayacak daha fazla zamanı olacak. Emekliler çalışma hayatı ile emeklilik arasında daha yumuşak bir geçiş yapabilirler. Daha kısa çalışma haftasına sahip bir ekonomi, çevresel açıdan daha sürdürülebilir olabilir. İşçiler daha sağlıklı olur. Ve daha kısa bir çalışma haftası, daha fazla toplumsal cinsiyet eşitliğine doğru ilerlememize yardımcı olabilir.

Serbest zaman: Çalışma süresinin azaltılmasının bariz faydalarından biri, insanların keyif alacağı boş zamanların artması olacaktır (Gilmore, 2023). Buna seyahat için daha fazla zaman, spor ve hobiler için daha fazla zaman, sosyalleşme ve arkadaşlarla vakit geçirmek için daha fazla zaman dahildir. Ekonomik ve sosyal politikanın temel kaygılarından biri yaşam standartlarının iyileştirilmesidir. Boş zamanlardaki artış, yaşam standartlarının iyileştirilebileceği açık bir yoldur (Albertsen ve ark., 2018). Çalışma süresinin azaltılması, iş yaşam dengesini iyileştirmeye yardımcı olarak herkese fayda sağlayabilir. Ev ile işyeri arasındaki seyahat süresi serbest zamanı kısıtlayan veya azaltan başka bir faktördür. İşe gidip

gelenlerin çoğu tarafından "kayıp zaman" olarak görülen bu durum, şehirde yaşayanlar için olduğu kadar şehir sakinleri için de artıyor banliyölerde. Haftada 4 gün çalışan işçiler için işe gidip gelme yolculukları yüzde 20 oranında azaldı (Hedges, 1971; Gilmore, 2023). Farklı projeler üzerinde çalışmak için zaman tanıyabilir. (De Spiegelaere & Piasna, 2017: 37-38)

Aile: Çalışma süresinin azaltılmasının en büyük faydası, insanların aileleriyle geçirebilecekleri zamanın artmasıdır. Avrupa genelinde tekrarlanan bu süreç sayesinde, kocanın/babanın bir ücret karşılığında çalışmaya gittiği, eşin/annenin ise evde ücretsiz ev işleriyle uğraştığı, evin geçimini erkeğin sağladığı aile modeli gelişti. Ancak bundan sonra erkeklerin çalışma sürelerinin kısaltılması yönünde talepler de yapılmaya başlandı. Ancak bir kez daha erkeklerin çalışma süresinin günde 10 saate indirilmesi yönündeki argümanın önemli bir kısmının, aileleriyle birlikte vakit geçirebilmelerine olanak sağlamak olduğu ortaya çıktı. Çalışma süresinin azalması, insanların çocuklarıyla daha fazla zaman geçirmesine olanak tanıyacaktır (Fontinelle, 2022). Bu durum, insanların aileleriyle daha fazla zaman geçirmesine olanak sağladığı gerekçesiyle 8 saatlik gün ve 40 saatlik haftanın getirilmesinin gerekçelendirildiği yirminci yüzyıla kadar devam etti. (Gilmore, 2023; Deshmukh, 2021).

İngiltere denemesi çalışanlara daha fazla serbest zaman tanıdığından evde fazladan bir gün geçirmenin çocuk bakımı ve işe gidip gelme masraflarını azaltmalarına yardımcı olduğunu belirtiyor (Anghel & Cohen, 2023). İngiliz denemesinin sonuçlarından bir tanesi de haftada dört gün çalışan erkeklerin bakım işlerine daha fazla dahil olduğunu, örneğin muhtaç çocuklarına veya akrabalarına daha fazla zaman ayırarak ilgilenebildikleri ortaya seriyor (Thoms, 2023). Ekstra izin gününden özellikle kadınlar yararlandı. Her iki cinsiyet de daha iyi sonuçlar bildirirken, kadınlar yaşam ve iş tatmini konusunda daha büyük artışlar yaşadılar. Erkekler daha fazla çocuk bakımı ve ev işi üstlendiklerini bildirdiklerinden, bu aynı zamanda hanehalkı dinamiklerini de değiştiriyor- ancak yine de erkekler %50'lik bir paya sahip değil (Ducharme, 2023)

Bunun yanı sıra fazladan bir izin günü, çalışanlar günü alışveriş yapmak veya kafe ve restoranlarda yemek yemek gibi çeşitli boş zaman etkinlikleriyle geçirdikleri için yerel ekonominin canlanmasına yardımcı olabilir ve yeni iş imkanlarının oluşmasına da altyapı hazırlayabilir (Fontinelle, 2022). Amerikan Kongre Üyesi Mark Takano ise ekstra günün birçok çalışan için farklı para kazanma imkanlarını da oluşturacağını belirtiyor (Nordenbrock, 2023).

Daha yüksek memnuniyet ve daha az dalgalanma: Birkaç şirket tarafından yapılan anketlere göre, çoğu çalışan haftalık 4 günlük deneme süresinden sonra klasik modele geri

dönmek istemedi. Ekstra boş zaman ve esneklik, kişisel tatmini ve motivasyonu artırır ve uzun vadede ekip ve şirket ile daha güçlü bir bağ kurar (Oberrauter-Zabransky, 2023; Kelly, 2021; Cherfouh, 2022). Haftanın dört gün olmasını isteyenler öncelikle çalışanlar olsa da, şirketler de bundan faydalanacakları kaynaklar tarafından vurgulanıyor (Thoms, 2023; (Catlin, 1997; Cherfouh, 2022; Gomes, 2022).

Cinsiyet Eşitliliği: Orantısız sayıda kadının çocuk bakımı nedeniyle işten izin aldığı veya saatlerini azalttığı düşünüldüğünde, daha kısa bir çalışma haftası da daha eşit bir işyeri yaratabilir ve ailelerin bakım ve iş taahhütlerini daha iyi dengelemesine olanak sağlayabilir. (Sleath, 2021; Thoms, 2023; Fontinelle, 2022) Yol maliyeti, restoran gibi çalışma masrafları azaltılıyor (Hedges, 1971). Ebeveynlerin karşılaştığı zaman baskısı azaltılabileceğinden bu süre daha az stresli olabilir (Anghel & Cohen, 2023). Bunun, kadınların evde yaptığı ücretsiz ev işi miktarı üzerinde önemli bir etkisi olabilir ve kadınların daha eşit şartlar altında tam zamanlı ücretli işlerde çalışmasına olanak sağlayabilir (Simms ve ark., 2010): 20-21; Deshmukh, 2021). (Hedges, 1971; Gilmore, 2023).

Artan üretkenlik: Haftada dört gün çalışmayla ilgili en büyük endişelerden biri, mevcut denemelerle çürütüldü. Pek çok şirket, çalışma saatlerini azaltmanın aslında üretkenlikte bir azalmaya yol açacağından endişe ediyordu, ancak durumun böyle olduğu kanıtlanmadı. Çalışanlar, tam bir hafta içinde oldukları kadar üretken oldular. Ayrıca, çalışanlar daha kendilerini daha iyi hissettiklerinden yeni fikirleri üretmeye de yatkın olurlar (Cooks-Campbell, 2023; Cherfouh, 2022; LaCapra, 1973; Lilly ve ark., 2007).

4 gün çalışma haftasının dezavantajları

Genel olarak 4günlük çalışma haftasına geçilme nedenlerinin en önünde gelen iş-yaşam dengesinin kurulması ve çalışanların tükenmişlik sendromuna (Burnout) yakalanma risklerinin azalmasını teşvik etmektir. Forbes’de yayınlanan bir makalede bunun aksine burnout/tükenmişlik sendromu üç nedenden dolayı uzun vadede 4 günlük çalışma sistemi ile çözülemeyeceği yönündedir. Nedenler aşağıda sıralanmıştır (Russell ve ark., 2022a; Steinhorst, 2023). Çalışma saatlerinin azaltılması tükenmişliğin başlamasını geciktirebilirken, çalışma kültürümüz ve günlük alışkanlıklarımız ile ilgili temel sorunlarımızı görmezden gelmek ister istemez aynı stresli yolda kalmamızı sağlayacaktır (Russell ve ark., 2022a).

Çalışmayı hala zamana göre ölçmek: Bir işgücünü yönetmek için saati kullanmak tembel bir yaklaşımdır. Performans zamanla değil çıktıyla ölçülmelidir. Bunu yapmak zordur. Bu nedenle çoğu şirket para için zaman değiş tokuşu yapar. İnsanlar iş dışında daha fazla özgürlük

ve esneklik kazanacak, ancak çalışanlar kendilerini masalarına zincirlenmiş hissedecekler (Russell ve ark., 2022a). Gösteri sanatları, kamu sektörü ve kişisel hizmetlerin çoğu gibi bazı sektörler kaçınılmaz olarak Baumol'un (2012) kronik 'maliyet hastalığı' olarak adlandırdığı durumdan mustarıptir (Baumol, 2012; Veal, 2023).

Toplum olarak artık her şeyin 7/24 açık olmasını bekliyoruz; dört günlük bir çalışma haftası bu yaklaşıma tam olarak uymuyor. Bazı şirketlerin yine esas olarak hizmet sektörlerindeki- karşı karşıya olduğu bir başka potansiyel zorluk da maliyetlerdir. Gerçek bir dört günlük çalışma haftası, ücrette herhangi bir azalma olmaksızın saatlerin azaltılmasıdır; bu, haftada yedi gün kapsamı gerektiren sektörlerde daha fazla çalışanın işe alınması gerekebileceği anlamına gelir (Cooks-Campbell, 2023). Diğer bir konu da maliyet ile bağlantılı olarak ofis tabanlı çalışmalarda üretkenlik artsa da aynı miktarda işi daha kısa bir süreye sığdırmanın fiziksel olarak imkânsız olduğu bazı işler vardır. Örneğin otel sektörünü ele alalım; kat hizmetlileri sekiz saatlik bir vardiyada yalnızca belirli sayıda odayı temizleyebilir, ancak otel yine aynı sayıda odaya sahip olacaktır. Çalışma saatleri azaltılırsa, yönetimin farkı telafi etmek için ek temizlikçiler tutması gerekecektir (Sleath, 2021). Çocuk ve sağlık bakımı gibi hâlihazırda yaygın personel sıkıntısı yaşayan kilit sektörler 4 gün çalışma haftasının kendileri için gerçekçi bir çözüm olmadığını belirtiyorlar. Ve bazı 4 gün çalışma haftası karşıtları, dört günlük çalışma haftası kalıcı hale getirilirse, çalışanların üretkenliğinin sonunda düşeceğine inanıyor (Ellis, 2018; Timsit, 2023).

Sosyalleşme ihtiyacı: Bazı çalışanlar haftada dört günlük bir çalışma fikrinden hoşlanmayabilir. Örneğin, işlerinin sosyal yönlerinden keyif alabilirler veya işlerini o kadar ilgi çekici bulabilirler ki daha az zaman geçirmek istemeyebilirler. Ve bazı çalışanlar, sıkıştırılmış bir haftanın onlara daha az zamanda daha fazla iş yapmaları için tatil öncesi sürekli bir baskı - sürdürülemez bir stres düzeyi- verdiğini hissedebilirler (Fontinelle, 2022).

Verimlilik artışı her sektör için mümkün mü?: Örneğin mal üretiminin olduğu sektörlerde bir asır veya daha uzun süredir verimlilik araştırmalarına ve emek tasarrufu sağlayan yatırımlara tabi olduğundan, genel olarak 5 gün çalışma haftasının 4 güne düşürülmesi %20'lik bir verimlilik kazancı elde edilmesini mümkün kılmayabilir. Ofis ortamlarında elde edilen üretkenlik kazanımlarının, üretim gibi diğer ortamlarda tekrarlanması daha zor olabilir. Ayrıca, haftanın yedi günü topluma yüz yüze hizmet sunan sektörler var. Azaltılmış saatlerin, bireysel üretkenlik artışları tarafından karşılanması olası değildir. Çalışma saatlerini korumak için,

personelin fazla mesai yapması veya daha fazla personel istihdam edilmesi gerekecektir (Veal, 2023b). Bu durumda dört günlük bir çalışma haftasını elverişsiz hale getirir (Ellis, 2018).

4 günlük çalışma haftası sunmayan veya çalışma saatlerini azaltmayan işverenler ve sektörler, personel alımında ya da iş gücü bulunmasında zorluklar yaşayacaklardır. Rekabet edebilmek için bu şirketlerde/iş verenlerde zorunlu olarak kademeli bir şekilde çalışma saatlerini azaltmaları gerekecektir. Verimlilik kazanımlarının yokluğunda, ekstra maliyetleri karşılamaya veya artan fiyatlara yansıtmaya zorlanacaklardır (Ellis, 2018; Veal, 2023a).

Çalışanlar Arasında Artan Eşitsizlikler: Haftada dört gün çalışma, bilgi işçileri ile beden işçileri arasındaki eşitsizliğin artmasına neden olabilir. Oysa bilgi çalışanlarına genellikle aylık olarak ödeme yapılır. Beden işçileri buna karşın saat bazında ücretlendirilirler. Bu durumda beden işçilerinin iş yerinde ne kadar fazla zaman geçirirlerse o kadar fazla para kazanacakları anlamına gelir (Deshmukh, 2021).

Çalışma Haftası Sırasında Artan Yorgunluk Düzeyi: 4 günlük çalışma haftası, çalışanların her biri için daha fazla stres anlamına gelecektir. Aynı işi daha kısa sürede yapma zorunluluğu yüksek düzeyde yorgunluğa neden olabilir ve çalışan verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir. (Martin 1974; Deshmukh, 2021).

TARTIŞMA VE SONUÇ

4 günlük çalışma sistemine geçişin serbest zaman ve spor özelinde bireye sağladığı kazanımlara baktığımızda bireyin hem sportif hem de kültürel aktivitelere katılım için daha fazla zaman bulması, aile içi rekreatif etkinliklere daha fazla zaman ayırması, hem mental hem de fiziksel olarak daha iyi hissetmesi, daha mutlu ve üretken olması gibi kazanımlar sağlamaktadır. Bu kapsamda yapılan alan yazın çalışmalarına baktığımızda. Öncelikle sportif ve rekreatif faaliyetlere katılım sağlayabilmek için bireyin temel ihtiyacının serbest zaman olduğu bilinmelidir (Zorlu, 1973:87). Kahlert ve Schlicht (2021) spor'un serbest zaman zorunluluğunu beraberinde getirdiğini çünkü hobi olarak yapılan spor faaliyetlerinin genellikle serbest zamanlarda yapıldığını belirtmektedir. Ekinci ve ark. (2017) rekreatif etkinliklere katılım sağlamadaki temel engelleri ekonomik, arkadaş, tesis ve zaman olarak belirtmektedirler. 4 günlük çalışma modelinin bireye sağladığı artı serbest zaman süresi ve bu sürenin verimli bir şekilde değerlendirilmesi sonucunda bireyin sağlayacağı kazanımlar hem spor ve rekreasyon özelinde hem de birçok farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. İlgili alan yazında belirtilen en yaygın nedenler arasında, aile içi zaman geçirme, sportif etkinliklere katılma ve yeni hobiler edinme yer almaktadır (Fottler, 1977; Anghel & Cohen, 2023; Thoms, 2023; Campbell, 2023). Kelly

(2021) dört günlük çalışma modelinin temel amacının, çalışanların yaşam kalitesini iyileştirmek olduğunu belirtmektedir. OECD raporlarında daha fazla serbest zamana sahip olan bireylerin hem sosyal hem de ekonomik olarak daha verimli oldukları belirtilmiştir (Pencavel, 2014). Patterson (2000) rekreatif etkinliklere katılımın, bireyde özgüven becerileri, beceri düzeyi ve benlik saygısının geliştirilebileceğine değinmiştir. Peters (2014) sportif rekreasyon aktivitelerine katılımın, bireyi eğlendirmenin yanı sıra hem kişisel hem de toplumsal sağlığın gelişmesi açısından önemli bir katkı sağladığını ayrıca toplumsal açıdan bireyler arası iletişimi güçlendirdiğini belirtmektedir. Ayrıca çalışanların iş yerine olan aidiyetlerinde ve iş yeri ortamındaki mutluluk düzeylerinde artış, iş yeri kazalarında azalma olduğu gözlemlenmiştir (Oberrauter-Zabransky, 2023).

Yukarıda da belirtildiği gibi serbest zaman bir lüks ya da gereksiz bir zaman dilimi olmaktan çok birey için bir zorunluluktur. Bireyin sosyal, kültürel ve sportif anlamda kendisini geliştirebilmesi için serbest zamana ihtiyaç duymaktadır. Gomes (2022) temel inovasyonun anahtarının serbest zaman olduğunu belirtmektedir. Serbest zamanın iyileştirici etkisini fark eden şirketler ve hükümetler bu anlamda çeşitli yeni adımlar atmaktadır. İzlanda, İngiltere, Belçika ve İskoçya gibi ülkeler 4 günlük çalışma modelini düzenli bir şekilde uygularken, Almanya, İspanya, İsviçre ve bazı Ortadoğu ülkeleri bu geçiş çalışmalarına devam etmektedir. Geçiş sağlayan ülkelerde yapılan çalışmalara baktığımızda çalışanların %90'nının bu uygulamanın; aileleriyle olan ilişkilerinde, sosyal çevreleriyle olan ilişkilerinde ve serbest zaman sürelerindeki artışla birlikte katılım sağladıkları sportif ve kültürel faaliyetlere daha fazla katılım sağlama olanaklarının olduğunu belirterek bu uygulamanın devam etmesi yönünde görüş bildirmiştir. Çalışanların sadece %10'luk kısmı artan serbest zaman sürelerinden dolayı sıkıldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum o kişilerin serbest zaman yönetimi yapamadıklarını göstermektedir (Martin, 1981; Oberrauter-Zabransky, 2023; Kelly, 2021; Cherfouh, 2022).

Diğer bir hususta her sektör için 4 gün çalışma modelinin uygulanamayışıdır. Çünkü verimliliğin 4 gün içerisinde %25 oranında artması gerektiridir. Hizmet sektöründe bunun bazı alanlar için gerçekleşmesi – otel, restoran gibi – mümkün olmayacaktır. İnsan odaklı işler olduğundan bu mesleklerin ve birçoğunun devamlı personel bulundurulması gerektirmektedir. Bu durumun nedenlerinden bir tanesi de sunulan hizmetin depolanamaması durumudur (Maklan, 1977).

Sonuç olarak 4 günlük çalışma modelinin serbest zaman değerlendirme ve birçok alanda bireye olumlu katkılar sağladığı yapılan araştırmalar tarafından belirtilmiştir (Martin, 1981;

Kelly, 2021; Cherfouh, 2022; Oberrauter-Zabransky, 2023). Giriş bölümünde belirtildiği gibi spor yapmak için serbest zaman zorunluluğu vardır. Tabii serbest zaman artışının direkt daha fazla spor yapma imkânı anlamına gelmeyeceğini bunun takip eden araştırmalarda bu artan serbest zamanın nasıl spora kanalize edilebileceği araştırılmalı ve ona göre önerilerde bulunulmalıdır.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

More freedom and flexibility in working life/day is becoming more and more demanded. In modern working culture, it has become inevitable to try and implement different working models. A shorter working week would mean more freedom for many, and work that could not be done or was postponed, or that could take place as a result of taking leave (such as doctor's visits or work at government offices) would be handled without any problems. With the commissioning of RTL television in Germany, Forsa-Anket company states that 71% of employees will decide on a 4-day working week (Leibfried, 2023).

A little over a century ago, most people in industrialized countries worked 60 hours a week, or six to ten hours a day. In the 1950s, with increased paid holidays, a 40-hour and five-day workweek of five eight-hour days became the norm, equating to 246 annual working days. These changes were made possible by massive increases in productivity and fierce struggles between bosses and workers for a fair share of the expanding economic pie (A. Veal, 2023b). In the 1960s and 70s, this pattern was expected to continue. It was even predicted that there would be an "entertainment society/leisure society" by 2000 (Opaschowski, 1983). Instead, the trend towards reducing working hours has come to a halt. Horst W. Opaschowski's publications are among the sources for those who want to get more detailed information in this regard. (Opaschowski, 1983). Instead, the trend towards reducing working hours has come to a halt (A. Veal, 2023a).

However, now, as a new model, the 4-day working week has begun to be supported by increasing numbers of companies and political parties.

Some countries reduce the amount of time in the 4-day week plan to 35 (Oberrauter-Zabransky, 2023), or some practices/countries, such as Belgium, implement the 4-day working system by keeping the 40 hours constant (Oberrauter-Zabransky, 2023).

Political parties also used this new model as election propaganda, and in Spain and Scotland, political parties won elections in 2019 with the promise to try reducing working days to four days (A. Veal, 2023a).

METHOD

This research was conducted using the literature review method in order to examine the effects of the 4-day working practice in the business world and the effects of the leisure phenomenon. In this context, the following steps were followed. First of all, the research question was determined before starting the literature review phase. It focused on two research questions. The first of these is, what are the effects of the 4-day working practice on employees' work efficiency, health and personal development balance? Secondly, has the 4-day working practice caused a change in societies' leisure time perceptions and leisure habits? Based on these two questions, EBSCOhost, ProQuest Central and Google Scholar were examined for academic literature, while news topics reflected in popular culture were examined through the Google search engine. A single keyword was determined during the research process, where English literature was taken into account. The keyword searched between 1960 and June 2023 was "4-Day Work Week". First, an extensive literature list was created with the determined keyword. Then, this list was narrowed down by taking into account the research questions and the points on which the study focused were investigated. The selected articles were examined by accessing their abstracts and full texts and were determined to be relevant. At this stage, we focused on updates and important findings in the literature. The methodologies, findings and results of the selected articles were examined in detail and their suitability with the research questions was evaluated. The methodologies, findings and results of the selected articles were examined in detail and their suitability with the research questions was evaluated.

RESULTS

Many reasons contributed to the implementation of the 4-day working week. Societies face some of the major economic and social challenges facing today, such as reducing the time we all spend at work, an aging population, social care and the provision of permanent pensions. In this context, the 4-day working week model can create strong potential. (Harper & Martin, 2018) Additionally, the possibility of leaving work and looking for alternative employment will decrease (Spencer, 2022).

Many sources agree that the current 5-day working week belongs to a different period. It is stated that this is no longer necessary due to increased efficiency. The 32-hour work week model can improve workers' quality of life and create extra space to enjoy life outside of work (Nordenbrock, 2023). According to the OECD, productivity is higher in countries where people work fewer hours on average (Pencavel, 2014). In this context, the 4-day work week model may reveal new potential. (Reidhead, 2022). The following few topics show why the 4-day workweek may become the normal working model in the future.

Being ready for the future: The fact that future economies need fewer human resources can be seen as another factor. For example, 30% of existing jobs in the UK could be affected by automation by the early 2030s; For example, it means using artificial intelligence technologies to perform clerical and

administrative work, and ultimately using machines to replace manual tasks. It therefore risks worsening the north-south economic divide as entire communities face unemployment or (more likely) a future. Therefore, reducing working hours without losing any wages is a solution. (Harper & Martin, 2018).

DISCUSSION AND CONCLUSION

The results of this article show that the 5-day work week is a thing of the past and the 4-day work week brings many advantages. It is inevitable for the new generation and an aging population to implement a different working system. Research conducted in the 1980s and today also shows that people's or employees' focus has changed from being work-oriented to life-oriented. People want to spend more time with their families and improve themselves.

Of course, it should be noted that, like every concept, this 4-day working week concept also has its disadvantages. While research suggests that the carbon footprint will decrease in a 4-day work week (such as a decrease in the consumption of ready-made foods or business travel). While a 3-day holiday or leisure yielded positive results in reducing emissions in Europe, there was no reduction in emissions/carbon footprint in Asia.

The pandemic process made people realize that the culture of working long hours in the working world is not healthy or sustainable (Christian, 2023). The current length of the working week is neither the most productive nor the most convenient for society. Reducing this will definitely bring benefits (social and ecological as well as economic). (Spencer, 2022). In this context, the answer may be a four-day workweek. (Ferragioni & Colombo, 2023). However, it will take time for employees and companies to adapt to this new way of working. Of course, with new systems come some risks, which can trigger fears. But judging by a survey conducted in Germany in 2022, which found that three-quarters of respondents would welcome a four-day week in their companies, we can certainly look at it as a working system/model with a promising future. Especially employees under the age of 40 are interested in this model (Thoms, 2023).

One of the most important disadvantages of the 4-day working week is that it requires new hires and the resulting increase in costs. This is considered to be one of the results of the study conducted in England. Because the small number of staff in small and medium-sized enterprises makes personnel planning difficult (Christian, 2023). Another point that should be noted here is that environmental concerns are not the main driving force for most of the companies participating in the trials. The main drivers were work-life balance and productivity (Ferragioni & Colombo, 2023).

Another issue is that from a performance-oriented perspective, it should be noted that a 4-day working week does not mean that the workload will be lightened. Research shows that people with heavier workloads tend to think about work outside of work hours and are unable to switch off until their work-related problems are resolved. On the other hand, some people argue that they want to be

able to stay in control and stay connected, because when they don't have oversight of what's going on, it makes them more anxious, which prevents them from feeling in control (Russell et al., 2022b).

It has become inevitable to implement working models that support the new economic structure. People have now made a transition from living to work to working to live. It is essential to develop methods that can increase people's leisure rather than their leisure. Because reducing working hours does not directly mean increasing leisure. Further research can be conducted on different aspects of this research.

KAYNAKLAR

- 4 Day Week Global. (2023, Juli 22). *Join our group pilot program. 4 Day Week Global.* <https://www.4dayweek.com/group-supported-pilot>
- Anghel, I., & Cohen, A. (2023, February 20). *World's largest four-day work week trial finds few are going back—BNN Bloomberg.* BNN. <https://www.bnnbloomberg.ca/world-s-largest-four-day-work-week-trial-finds-few-are-going-back-1.1886057>
- Aytaç, Ö. (2002). Boş zaman üzerine kuramsal yaklaşımlar. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 231-260.
- Bauer, J. (1971). Clinical staffing with a 10-hour day, 4-day work week. *The Journal of Nursing Administration*, 1(6), 12–14. <https://doi.org/10.1097/00005110-197111000-00006>
- Baumol, W. J. (2012). *The Cost Disease.* Yale University Press. <https://yalebooks.yale.edu/9780300198157/the-cost-disease>
- Black, E. (2023, May 16). '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>
- Bonnell, C. (2023, February 21). *4-day work week trial yields overwhelming success in U.K., researchers say.* PBS NewsHour. <https://www.pbs.org/newshour/world/4-day-work-week-trial-yields-overwhelming-success-in-u-k-researchers-say>
- Burke, R. J. (2009). Working to live or living to work: Should individual and organizations care? *Journal of Business Ethics*, 84(2), 167–172. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9703-6>
- Campbell, T. T. (2023). The four-day work week: A chronological, systematic review of the academic literature. *Management Review Quarterly.* <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00347-3>
- Catlin, C. S. (1997). Four-day work week improves environment. *Journal of Environmental Health*, 59(7), 12–15.
- Cherfouh, M. (2022). The 4 day work week in Algeria: Case study SPA Casbah Company. *Recherchers Economiques Manageriales*, 16(2), 935–947.
- Christian, A. (2023, March 20). *Four-day workweek trial: The firms where it didn't work.* <https://www.bbc.com/worklife/article/20230319-four-day-workweek-trial-the-firms-where-it-didnt-work>
- Cooks-Campbell, A. (2023, March 30). *Four-day workweek studies, pros, and cons.* <https://www.betterup.com/blog/four-day-work-week>

- Deshmukh, Dr. T. (2021). *Can 4-day a week be a new working week in the days to come?. YMER Digital*, 20(11), 127–131. <https://doi.org/10.37896/YMER20.11/12>
- Diekmann, T., & Krampfl, T. (2022, September 13). *Vier-tage-woche: Wenn schon freitag wochenende ist.* tagesschau.de. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/arbeitgeber-arbeitszeitmodelle-viertagewoche-101.html>
- Dönges, J., & Bushwick, S. (2023, März 7). *A four-day workweek reduces stress without hurting Productivity.* Scientific American. <https://www.scientificamerican.com/article/a-four-day-workweek-reduces-stress-without-hurting-productivity/>
- Dumazedier J., & Latouche, N. (1962). *Work and leisure in French Society, Associated with the Centre d'Etudes Sociologiques*, Paris Summarized by permission from Indistiruel Relations.
- Ekinçi, N. E., Kalkavan, A., Üstün, Ü. D., & Gündüz, B. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Sportif ve Sportif Olmayan Rekreatif Etkinliklere Katılmalarına Engel Olabilecek Unsurların İncelenmesi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Ellis, M. (2018). *The four-day work week: Why it works.* <https://zapier.com/blog/four-day-work-week/>
- Ferragioni, G., & Colombo, S. (2023, Februar 21). *The climate benefits of a four-day workweek.* BBC Future. <https://www.bbc.com/future/article/20230220-is-a-4-day-workweek-good-for-the-climate>
- Fontinelle, A. (2022, November 13). *The impact of working a 4-day week.* Investopedia. <https://www.investopedia.com/the-impact-of-working-a-4-day-week-5203640>
- Fottler, M. D. (1977). Employee acceptance of a four-day workweek. *The Academy of Management Journal*, 20(4), 656–668. <https://doi.org/10.2307/255364>
- Gilmore, O. (2023). *A 4-day week for Ireland?* <http://fourdayweek.ie/wp-content/uploads/2019/09/4DayWeek.pdf>
- Gomes, P. (2022). *The recent movement towards a four-day working week.* In P. Goulart, R. Ramos, & G. Ferrittu (Hrsg.), *Global Labour in Distress*, Volume II: Earnings, (In)decent Work and Institutions (S. 471–475). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89265-4_22
- Gostick, A. (2023, Februar 27). *Is the 4-day workweek the next big thing?* Forbes. <https://www.forbes.com/sites/adriangostick/2023/02/27/is-the-4-day-workweek-the-next-big-thing/>
- Harper, A., & Martin, A. (2018). *Achiving a shorter working week in the UK.* <https://neweconomics.org/uploads/files/Working-week-briefing.pdf>
- Hedges, J. N. (1971). A look at the 4-day workweek. *Monthly Labor Review*, 94(10), 33–37.
- Joly, J., & Hurst, L. (2023, March 2). *Vier-Tage-Woche gewinnt in Europa und weltweit an Boden* | Euronews. <https://de.euronews.com/next/2023/03/02/vier-tage-woche-gewinnt-in-europa-und-weltweit-an-boden>
- Joly, J., Hurst, L., & Walsh, D. (2023, Juni 21). *Which countries have embraced a 4-day workweek and how's it going?* Euronews. <https://www.euronews.com/next/2023/06/21/the-four-day-week-which-countries-have-embraced-it-and-how-s-it-going-so-far>
- Kahlert, D., & Schlicht, W. (2021). *Aktivität, körperliche.* Dorsch Lexikon der Psychologie. <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/aktivitaet-koerperliche>
- Karaküçük S. (2005). *Rekreasyon Boş Zamanları Değerlendirme*, 5. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

- Kelly, J. (2021, September 3). *Scotland joins the growing global movement toward a four-day workweek*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/09/03/scotland-joins-the-growing-global-movement-towards-a-four-day-workweek/>
- Kılbaş, Ş. (2001). *Rekreasyon ve boş zamanı değerlendirme*, İstanbul: Anaca Yayınları.
- Knight, K., Rosa, E. A., & Schor, J. B. (2013). *Reducing growth to achieve environmental sustainability: The role of work hours*. https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/14843_12.html
- LaCapra, L. J. (1973). Trying out the four day work week. *Public Personnel Management*, 2(3), 216–220. <https://doi.org/10.1177/009102607300200313>
- Lanquar R. (1991). *Turizm-Seyahat Sosyolojisi*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Leibfried, A. (2023, Februar 3). *Flexibler arbeiten: Wie sich die vier-tage-woche in der praxis schlägt*, Planung & Analyse. <https://www.horizont.net/planung-analyse/nachrichten/flexibler-arbeiten-wie-sich-die-vier-tage-woche-in-der-praxis-schlaegt-205921>
- Lewsey, F. (2023, Februar 21). *Would you prefer a four-day working week?* University of Cambridge. <https://www.cam.ac.uk/stories/fourdayweek>
- Lilly, M. T., Emovon, I., Ogaji, S. O. T., & Probert, S. D. (2007). *Four-day service-staff work-week in order to complete maintenance operations more effectively in a Nigerian power-generating station*. *Applied Energy*, 84(10), 1044–1055. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2007.02.012>
- Maklan, D. M. (1977). *How blue-collar workers on 4-day workweeks use their time*. *Monthly Labor Review*, 100(8), 18–26.
- Nordenbrock, K. (2023, March 13). *US-Politiker bringt Gesetzentwurf für landesweite 4-Tage-Woche in Kongress*. t3n Magazin. <https://t3n.de/news/us-politiker-gesetzentwurf-landesweite-4-tage-woche-1540913/>
- O’Loughlin, H. (2023, July 3). *20 Countries With 4-Day Work Weeks (Trial, Proposal, Law)*. Buildremote. <https://buildremote.co/four-day-week/4-day-work-week-countries/>
- Oberrauter-Zabransky, B. (2023, May 30). *Flexibility is the key: The 4-day workweek for developers*. <https://www.wearedevelopers.com/blog/flexibility-is-key-the-4-day-workweek-for-developers>
- Office for National Statistics. (2021). *Women shoulder the responsibility of 'unpaid work'*, Office for National Statistics. <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/earningsandworkinghours/articles/womenshouldtheresponsibilityofunpaidwork/2016-11-10>
- Opaschowski, H. W. (1983). *Arbeit. Freizeit. Lebenssinn?* VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-92617-3>
- Patterson I, 2000. Developing a meaningful identity for people with disabilities through serious leisure activities. *World Leisure Journal*, 2, 41-51
- Pencavel, J. (2014). The Productivity of Working Hours. *The Economic Journal*. <https://www.jstor.org/stable/24738007>
- Peters, N. (2014). *Determining the demand for recreational sport at a university*. [Unpublished doctoral dissertation]. Magister in Business Administration at the Potchefstroom Campus of the North-West University.

- Phelps, E. (2013). *Mass Flourishing: How Grassroots Innovation Created Jobs, Challenge, and Change*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt32bbrz>
- Reidhead, C. (2022). Competency and ability of workers in four day work week. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 05(08). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v5-i8-04>
- RKW Hessen. (2023, July 7). *Arbeitszeit pro Tag: Wie viele Stunden sind erlaubt?* <https://www.arbeitszeit-klug-gestalten.de/alles-zu-arbeitszeitgestaltung/arbeitszeitrecht/taegliche-arbeitszeiten>
- Russell, E., Murphy, C., & Terry, E. (2022a). *What leaders need to know before trying a 4-day work week*. <https://hbr.org/2022/05/what-leaders-need-to-know-before-trying-a-4-day-work-week>
- Russell, E., Murphy, C., & Terry, E. (2022b, May 27). *What leaders need to know before trying a 4-day work week*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/05/what-leaders-need-to-know-before-trying-a-4-day-work-week>
- Sağcan M. (1986). *Rekreasyon ve turizm*. İstanbul: Cumhuriyet Basımevi.
- Schmitz, V. (2023). *Vier-Tage-Woche im Überblick: Wo gibt es sie und was sagen Studien?*. Augsburger Allgemeine. <https://www.augsburger-allgemeine.de/geld-leben/arbeitszeitmodell-4-tage-woche-studien-und-laendervergleich-id65305176.html>
- Siew, W. (2020, February 1). *Experimenting with new work models: The four-day, 40-hour work week is an American tradition borne from the factories of Henry Ford; more employers are now challenging that standard. Can there be new models for work?* ProQuest. <https://www.proquest.com/docview/2351426341?parentSessionId=f5NG0ksphBkXGXYHvZvKHQ3CvBHacZOUFAcRvMIQtnI%3D&parentSessionId=0Y1MWZA3ZXb5Bac37vcP0RLoKEGjY7oDi2LPrKURZFI%3D>
- Sleath, P. (2021, October 25). *A four-day work week: Yay or nay?* HR.com. https://www.hr.com/en/magazines/all_articles/a-four-day-work-week-yay-or-nay_kv6fmwyi.html
- Smith, M. (2023, April 14). *4 countries that are embracing—Or experimenting with. The 4-day workweek*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2023/04/14/countries-that-are-embracing-or-experimenting-with-a-4-day-workweek.html>
- Spencer, D. A. (2022). A four-day working week: Its role in a politics of work. *The Political Quarterly*, 93(3), 401–407. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.13173>
- Steinhorst, C. (2023). *Challenging the hype: why a 4-day work week won't solve burnout*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/curtsteinhorst/2023/03/13/challenging-the-hype-why-a-four-day-work-week-wont-solve-burnout/>
- Stronge, W., Harper, A., Guizzo, D., Lewis, K., & Ellis-Petersen, M. (2019). *The shorter working week: A radical and pragmatic proposal*. VOCEDplus, the international tertiary education and research database. <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A82253>
- Taylor, M. (2021, Mai 27). *Four-day working week would slash UK carbon footprint, report says*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/environment/2021/may/27/four-day-working-week-would-slash-uk-carbon-footprint-report>
- Thoms, S. (2023, Juli 5). *Pros and cons of the four-day workweek*. Dw.Com. <https://www.dw.com/en/pros-and-cons-of-the-four-day-workweek/a-65521934>

- Timsit, A. (2023, Februar 24). *A four-day workweek pilot was so successful most firms say they won't go back*. Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/wellness/2023/02/21/four-day-work-week-results-uk/>
- Topp, J., Hille, J. H., Neumann, M., & Mötefindt, D. (2021). *How a 4-day Work Week affects Agile Software Development Teams (arXiv:2111.08968)*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2111.08968>
- UNICEF (2023). *Çocuk Haklarına Dair Sözleşme*. <https://www.unicef.org/turkiye/çocuk-haklarına-dair-sözleşme#:~>.
- United Nations (2023). *Universal Declaration of Human Rights*. <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Veal, A. (2023a, March 23). *4-day work week trials have been labelled a 'resounding success'. But 4 big questions need answers*. The Conversation. <http://theconversation.com/4-day-work-week-trials-have-been-labelled-a-resounding-success-but-4-big-questions-need-answers-201476>
- Veal, A. (2023b, März 23). *Challenging the hype of a 4-day work week*. University of Technology Sydney. <https://www.uts.edu.au/news/business-law/challenging-hype-4-day-work-week>
- Veal, A. J. (2023). *The 4-day work-week: The new leisure society?* <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02614367.2022.2094997?scroll=top&needAccess=true&role=tab>

KATKI ORANI CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR CONTRIBUTORS
Fikir ve Kavramsal Örgü <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Nurullah Emir EKİNCİ
Tasarım <i>Design</i>	Yöntem ve araştırma desenini tasarlamak <i>To design the method and research design.</i>	Mustafa Can KOÇ
Literatür Tarama <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak <i>Review the literature required for the study</i>	Ahmet Tarık ERGÜVEN
Veri Toplama ve İşleme <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlaştırmak <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ahmet Tarık ERGÜVEN
Tartışma ve Yorum <i>Discussion and Commentary</i>	Elde edilen bulguların değerlendirilmesi <i>Evaluation of the obtained finding</i>	Nurullah Emir EKİNCİ
Destek ve Teşekkür Beyanı/ Statement of Support and Acknowledgment		
Bu çalışmanın yazım sürecinde katkı ve/veya destek alınmamıştır. <i>No contribution and/or support was received during the writing process of this study.</i>		
Çatışma Beyanı/ Statement of Conflict		
Araştırmacıların araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur. <i>Researchers do not have any personal or financial conflicts of interest with other people and institutions related to the research.</i>		
Etik Kurul Beyanı/ Statement of Ethics Committee		
Bu araştırma nitel yöntemle (geleneksel derleme) yapıldığı için Etik Kurul gereksinimi bulunmamaktadır. <i>Since this research was conducted with a qualitative method (traditional review), there is no need for an Ethics Committee.</i>		



Bu eser [Creative Commons Atıf-Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) ile lisanslanmıştır.