

005.962.11(478)

TENDINȚE ÎN REDUCEREA PROGRAMULUI DE LUCRU

*Conf. univ. dr. Mariana ȘENDREA, ASEM
mariana.shendrea@gmail.com
ORCID 0000-0002-0339-264X*

În prezentul articol, sunt prezentate experiențele și rezultatele diferitelor companii, care confirmă actualitatea și necesitatea abordării efectelor benefice ale modificărilor programului de lucru și modalitățile de realizare a acestora. Din această perspectivă, acest articol vine cu prezentarea anumitor rezultate ale efectelor obținute în urma implementării schimbărilor în programul de muncă. Plus la toate, concepte, precum orarul flexibil, săptămâna de lucru comprimată sau reducerea duratei normate a muncii la 30 de ore săptămânal, care au devenit tot mai populare în rândul angajaților mileniali¹, fiind chiar testate de unele mari companii din SUA și din țările dezvoltate ale UE.

Cuvinte-cheie: zi de muncă, productivitate a muncii, management, angajați, ore de lucru, efecte pozitive, experiment, săptămână de muncă.

JEL: M1.

Introducere

Programul de lucru reprezintă un aspect al vieții sociale, care îi preocupă pe angajatori, dar mai cu seamă pe angajați. În diverse perioade de timp, durata zilei de muncă a fost diferită. Conform art. 95 al Codului muncii al Republicii Moldova: „Timpul de muncă reprezintă timpul pe care salariatul, în conformitate cu regulamentul intern al unității, cu contractul individual și cu cel colectiv de

005.962.11(478)

TRENDS IN REDUCTION THE WORK PROGRAM

*Assoc. Prof. PhD Mariana ȘENDREA, ASEM
mariana.shendrea@gmail.com
ORCID 0000-0002-0339-264X*

This article presents the experiences and results of different companies which confirm the topicality and necessity of this trend. From this perspective, this article comes with the presentation of certain results of the effects obtained from the implementation of changes in the work program. In addition, concepts such as flexible working hours, the compressed working week or the reduction of standard working hours to 30 hours per week have become increasingly popular among millennial¹ employees, being even tested by some large companies in the USA and developed EU countries.

Keywords: working day, labour productivity, management, employees, working hours, positive effects, experiment, work week.

JEL: M1.

Introduction

The work program is an aspect of social life that concerns both employers, but especially employees. In different periods of time, the length of the working day was different as is well known. According to art. 95 of the Labour Code of the Republic of Moldova “Working time is the time that the employee, in accordance with the internal regulations of the unit, with the individual and collective labour contract, uses to fulfill work obligations” [1, art.95]. In different countries the duration of the working week is appro-

¹ Milenialii (1981-1995) – generația digitală sau generația care va reprezenta, până în anul 2025, principala sursă umană pentru locurile de muncă în UE/ Millennials (1981-1995) – the digital generation or generation that will be, until 2025, the main human source for jobs in the EU.

muncă, îl folosește pentru îndeplinirea obligațiilor de muncă” [1, art. 95]. În diferite țări, durata săptămânii de lucru este, orientativ, de 40 de ore cu unele variații în plus sau în minus, dar, oricum, aspectele ce țin de durata timpului de muncă sunt stipulate de legile din toate țările [15, art. 111-112]. Această durată de 40 de ore este stabilită ca rezultat al experimentelor derulate de reprezentanții primei școli de management – Școala clasică ce au realizat experimente în fabrici pentru a găsi o durată optimală a programului de lucru, în condițiile în care muncitorii lucrau câte 12 ore pe zi și mai mult chiar [2, p. 52; 3, 18].

Dar, după cum în sec. XXI, mai cu seamă din punct de vedere social, economic, au loc schimbări, respectiv, aceste experimente continuă pentru găsirea unui model adecvat realității de astăzi, în care 40 de ore de lucru pe săptămână sunt, totuși, prea mult, fapt ce nu asigură un echilibru al vieții omului. Durata zilei de muncă, adecvată pentru organizații, în secolul XXI, este în proces de testare, precum este relatat în continuare, un proces în care, la fel cum era cu mai mult de 100 de ani în urmă, se stabilesc cerințele față de volumul și calitatea muncii, se stabilesc regulile de comportare în timpul zilei de muncă, numărul de pauze și durata lor, salarizarea, în ce sfere de activitate e posibilă aplicarea unui program de muncă cu o durată mai redusă și ce rezultate se obțin.

Reducerea timpului de lucru este un proces istoric, care se desfășoară în întreaga lume încă din a doua jumătate a secolului al XIX-lea. La începutul secolului al XIX-lea, o zi tipică de lucru, în SUA, era de aproximativ 14 ore pentru muncitorii industriali. În 1840, președintele Martin Van Buuren, printr-un decret, a limitat ziua de lucru la 10 ore pentru lucrările publice federale. Legea privind standardele de muncă echitabile, adoptată în 1938, a redus săptămâna obișnuită de muncă la 44 de ore și a obligat angajatorii să plătească orele suplimentare de lucru. Modificările ulterioare au redus săptămâna normală de lucru la 40 de ore. Cu toate acestea, legea federală americană

aproximativ 40 hours with some differences plus or minus. But anyway, the aspects related to the duration of the work schedule are stipulated by the law of all countries [15, art. 111-112]. This duration, of 40 hours, is established as a result of the experiments carried out by the representatives of the first management school – the *Classical School* who performed experiments in factories to find an optimal duration of the work schedule, given that the workers worked 12 hours each day and even more [2, p. 52; 3, 18].

But as in sec. XXI, especially from a social and economic point of view, changes are taking place, respectively these experiments continue to find a model suitable for today's reality in which 40 hours of work per week is still a lot, which does not ensure a balance of human life. The appropriate working day for organizations in the 21st century is being tested, as described below, a process in which, just as it with more than 100 years ago, requirements for the volume and quality of work are set, the rules of behavior during the working day are established, the number of breaks and their duration, the salary, in which spheres of activity it is possible to apply a work program with a shorter time and what results are obtained.

Reducing working time is a historic process that has been going on around the world since the second half of the 19th century. In the early 19th century, a typical working day in the USA was about 14 hours for industrial workers. In 1840, President Martin Van Buuren, by a special act, limited the working day to 10 hours for federal public works. The Fair Labour Standards Act, passed in 1938, reduced the regular working week to 44 hours and required employers to pay overtime. Subsequent changes reduced the normal working week to 40 hours. However, US federal law does not directly prohibit employers from exceeding the 40-hour work week, but requires additional pay for overtime; the actual

nu interzice, în mod direct, angajatorilor să depășească săptămâna de lucru de 40 de ore, dar acest fapt necesită achitarea suplimentară pentru munca suplimentară; durata reală a săptămânii de lucru, în unele industrii și companii, poate depăși 40 de ore. Mai multe state au legi care protejează drepturile lucrătorilor de a munci ore suplimentare. În anii treizeci ai secolului XX, în *Uniunea Sovietică*, săptămâna de lucru era de șase zile, cu o zi liberă după 5 zile lucrătoare. Dezvoltarea industriei, în *Anglia*, a necesitat un număr mare de lucrători, deoarece productivitatea muncii era scăzută. Prin urmare, la sfârșitul secolului al XVIII-lea, nu numai bărbații și femeile, ci și copiii lucrau în întreprinderile engleze. Schimbul de muncă dura 10-16 ore pe zi, iar condițiile de muncă erau precare și salariile mici. În 1810, celebrul socialist englez *Robert Owen* a stabilit ziua de lucru de zece ore, pentru angajații săi, de la uzina sa din New Lanark. Șapte ani mai târziu, a survenit o nouă reducere a zilei de lucru – la 8 ore. Owen a lansat chiar un slogan special: „8 ore de muncă, 8 ore de distracție și 8 ore de odihnă” [9, 18].

Prima și singura țară, care a introdus ziua de opt ore în secolul al XIX-lea, peste tot, a fost *Noua Zeelandă*. La acea vreme, singura întreprindere europeană cu o durată a schimbului de 8 ore, era cea a producătorului german, de dispozitive optice, Carl Zeiss – care activa în colaborare cu Ernst Abbe. Din anul 1888 (după moartea lui Carl Zeiss), Abbe a devenit singurul proprietar al companiei, introducând benevol durata timpului de muncă de opt ore, 12 zile de concediu, o pensie pentru angajați și un al 13-lea salariu în mărimea unui salariu lunar pentru fiecare lucrător. Ernst Abbe nu era un socialist, dar credea că industriașul trebuie să țină cont de nevoile muncitorilor săi [9].

Cel mai important pas, pentru implementarea programului de opt ore de muncă pe zi, a fost făcut de *Henry Ford*. În 1905, acesta a redus programul de muncă la opt ore pe zi și a dublat salariile tuturor angajaților. Decizia

working week in some industries and companies can exceed 40 hours. Many states have laws that protect workers' rights for overtime. In the 1930s in the *Soviet Union* it was a six-day working week, with one day off after 5 working days. The development of industry in *England* required a large number of workers, as labour productivity remained low. Therefore, at the end of the 18th century, not only men and women, but also children worked in English enterprises. The work shift lasted 10-16 hours a day, and working conditions and wages were just as low. In 1810, the famous English socialist *Robert Owen* set a ten-hour working day for his employees at his factory in New Lanark. Seven years later, a further reduction in the working day continued – to 8 hours. Owen even came up with a special slogan: “8 hours of work, 8 hours of fun and 8 hours of rest” [9, 18].

The first and only country to introduce the eight-hour day in the 19th century everywhere was *New Zealand*. At that time, the only European company with an 8-hour shift was the German optical device manufacturer, Carl Zeiss – which operated in collaboration with Ernst Abbe. From 1888 (after the death of Carl Zeiss), Abbe became the sole owner of the company, voluntarily introducing working time of eight hours, 12 days off, a pension for employees and a 13th salary in the amount of one salary for each worker. He was not a socialist, but he believed that the industrialist must take into account the needs of his workers [9].

The most important step in implementing the eight-hour work program was taken by *Henry Ford*. In 1905, he reduced the working hours to eight hours a day and doubled the salaries of all employees. The industrialist's decision led to increased productivity, with *Ford Motor Company* managing to double its profit in about two years. Amazed by the results, many business people

industriașului a dus la creșterea productivității, *Ford Motor Company* reușind să își dubleze profitul în aproximativ doi ani. Uimiți de rezultate, foarte mulți oameni de afaceri au implementat acest program. De asemenea, această măsură i-a determinat și pe angajații de la alte firme să ceară reducerea numărului de ore muncă [18].

În practică, procesul de optimizare a programului de lucru continuă și acum, dar acest lucru nu este încă stabilit legal peste tot [12; 2, p. 50; 3, p.185]. Astăzi, în lume, există destul de multe țări, precum Franța, Germania, Irlanda și o serie de alte țări, în care săptămâna maximă de lucru este mai mică decât 40 de ore. În Statele Unite, de exemplu, programul de lucru în secolul al XX-lea, practic, s-a înjumătățit de la 60 la 33 de ore. Chiar și mai puține ore de muncă se practică în Olanda – aproximativ 21 de ore pe săptămână (conform altor surse – 27 de ore), iar această cifră continuă să scadă. Dar, nu există încă modificări efectuate în mod oficial, iar săptămâna de lucru este stabilită la 30,5 ore. Situația este complet diferită în țările asiatice. În China, de exemplu, programul obișnuit de lucru se numește „966” – adică de la 9 dimineața până la 6 seara 6 zile pe săptămână. De asemenea, există o durată minimă de pauză de prânz și concediu anual [9, 18].

Metode aplicate

Pentru elaborarea prezentului articol, autorul a recurs la investigarea surselor teoretice și practice, folosind diverse metode de cercetare, precum: metoda de analiză și sinteză a literaturii de management în domeniul cercetat, metoda comparativă, inducția și deducția logică etc. Metodologia utilizată în lucrare relevă caracterul interdisciplinar al cercetării, ce corespunde tendințelor moderne de dezvoltare a științei economice. Metodologia cercetării aplicate s-a bazat pe principiile generale ale analizei complexe a surselor bibliografice; metode de prognoză; metode de analiză a datelor. Suportul informațional îl constituie literatura de specialitate și publicațiile electro-

have implemented this program. Also, this measure determined the employees from other companies to request the reduction of the number of working hours [18].

In practice, the process of optimizing the work schedule continues even now, but this is not yet legally established everywhere [12; 2, p. 50; 3, p.185]. Today there are quite a few countries in the world where the maximum working week is less than 40 hours – these are France, Germany, Ireland and a number of other countries. In the United States, for example, the work schedule in the twentieth century has practically halved – from 60 to 33 hours. Even fewer hours of work are practiced in the Netherlands – about 21 hours a week (according to other sources – 27 hours), and this figure continues to decline. But officially, there are no changes yet, and the working week is set at 30.5 hours. The situation is completely different in Asian countries. In China, for example, the usual work schedule is called “966” – that is, from 9 am to 6 pm 6 days a week. There is also a minimum lunch break and annual leave [9, 18].

Applied methods

For the elaboration of this article, the author resorted to the investigation of theoretical and practical sources, using various research methods, such as: the method of analysis and synthesis of the management literature in the researched field, the comparative method, induction and logical deduction, etc. The methodology used in the paper reveals the interdisciplinary character of the research, which corresponds to the modern trends of development of economic science. The applied research methodology was based on the general principles of complex analysis of bibliographic sources; forecasting methods; data analysis methods. The informational support is constituted by the specialized literature and the electronic publications related to the field of management and sociology.

nice ce țin de domeniul managementului și sociologiei. În studiul teoretic și practic, se acordă prioritate unei confruntări de surse din diferite domenii, în special, unei confruntări între studiile sociale privind organizarea muncii și studiile privind dezvoltarea societății.

Rezultate și discuții

Studiile recente ale Institutului de Economie Aplicată și Cercetări Sociale din Melbourne au ajuns la concluzia că a lucra cel mult *30 de ore* pe săptămână este benefic pentru funcția cognitivă a creierului la vârste de peste 40 de ani și că orice depășire a acestei durate recomandate a muncii afectează performanța și calitatea deciziilor manageriale, întrucât majoritatea managerilor se încadrează în această categorie de vârstă. De asemenea, cercetările realizate de profesorul John Pencavel la Universitatea Stanford au identificat o scădere dramatică a rezultatelor orare, din perspectiva volumului de sarcini îndeplinite corespunzător, odată cu depășirea pragului de *50 de ore* muncite într-o săptămână. Oboseala acumulată și stresul pot genera erori de raționament și accidente, iar calitatea proastă a somnului duce la reducerea nivelului de energie și inițiativă a lucrătorilor. Un studiu realizat de Harvard Business Review indică faptul că specialiștii, profesioniștii și experții nu au capacitatea de a se concentra mai mult de *5-6 ore* pe zi, în aria lor de expertiză, capacitatea de concentrare a atenției lor fiind mai precisă și eficientă la începutul zilei de muncă [19].

În diferite țări ale lumii, există o serie de exemple de companii, care au experimentat o schimbare a programului de muncă, prin aplicarea metodelor de reducere a acestui program, fapt care a dat rezultate foarte bune. Bunăoară, compania germană **Rheingans Digital Enabler** lucrează cinci ore pe zi din 2017. Managerul firmei de consultanță germană, Rheingans Digital Enabler, Lasse Reingans, a redus ziua de lucru la cinci ore, eficiența nu a scăzut – compania funcționează în acest ritm în continuare. Angajații vin la

In the theoretical and practical study, priority is given to a confrontation of sources from different fields, in particular, a confrontation between social studies on the organization of work and studies on the development of society.

Results and discussions

Recent studies by the Melbourne Institute of Applied Economics and Social Research have concluded that working up to *30 hours* a week is good for the cognitive function of the brain over the age of 40 and that any exceedance of this recommended duration of affects the performance and quality of managerial decisions, which is well known, as most managers fall into this age category. Also, research conducted by Professor John Pencavel at Stanford University has identified a dramatic decrease in hourly results, in terms of the volume of tasks performed properly, exceeding the threshold of *50 hours* worked in a week. Accumulated fatigue and stress can lead to errors of reasoning and accidents, and poor sleep quality reduces the level of energy and initiative of workers. A study by Harvard Business Review indicates that specialists, professionals and experts do not have the ability to concentrate more than *5-6 hours* a day in their area of expertise, the ability to focus their attention being more accurate and effective at the beginning. working day [19].

In different countries of the world there are a number of examples of companies, which have experienced a change in the work schedule, by applying methods to reduce this program, which has given very good results. For example, the **German company Rheingans Digital Enabler** has been working five hours a day since 2017. The manager of the German consulting company Rheingans Digital Enabler, Lasse Reingans, reduced the working day to five hours, the efficiency has not decreased – the company continues to operate at this rate. Employees come to

serviciu până la ora 8:00 și pleacă la ora 13:00. Singura condiție este ca aceștia să îndeplinească același volum de muncă în decurs de o săptămână. Pentru a atinge indicatorii doriți, Reingans a interzis utilizarea rețelelor sociale. E-mailul poate fi verificat doar de două ori pe zi, iar întâlnirile și negocierile sunt limitate la 15 minute. Managerul a menționat că angajații au devenit mai fericiți, iar eficiența lor nu a scăzut. La 7:55, angajații își beau cafeaua în bucătărie, iar la 8:00 sunt, deja, așezați la locul de muncă. Acest lucru poate părea o constrângere destul de strictă, dar acestea sunt acele acțiuni care au crescut productivitatea. Angajații sunt mai puțin distrași de pauze și nu pierd timp discutând despre nimicuri.

Lasse Reingans a început să caute noi concepte de program de lucru chiar înainte de a cumpăra Digital Enabler. El a împrumutat modelul zilei de lucru de cinci ore de la start-up-ul Tower Paddle Boards din San Diego, care a trecut la un astfel de program în anul 2015. Reingans susține că compania a reușit să lucreze, la fel de eficient, cu o săptămână de lucru de 25 de ore, ca și cu o săptămână de lucru de 40 de ore. Potrivit acestuia, Reingans Digital Enabler a încheiat anul 2018 cu un profit, iar angajații dintr-un astfel de program au devenit doar mai fericiți [6].

În noiembrie 2018, compania din **Noua Zeelandă, Perpetual Guardian**, a trecut la o săptămână de lucru de patru zile, numărul de ore lucrate a fost redus de la 37,5 la 30. Acest fapt a fost realizat pe baza rezultatelor unui experiment preliminar, pe care oamenii de știință, de la Universitatea Tehnologică din Auckland, l-au realizat și evaluat. O analiză a uneia dintre cele mai de amploare cercetări efectuate, privitor la săptămână de lucru de patru zile, nu a arătat nicio scădere a productivității de muncă. Dar ideea este că activitatea companiei a continuat neschimbată. Volumul de lucru desfășurat în săptămâna de cinci zile a rămas același în săptămâna de patru zile, dar s-a înregistrat o scădere a stresului și o creștere a implicării personalului. Productivitatea

work until 8:00 and leave at 13:00. The only condition is that they perform the same workload within a week. To achieve the desired indicators, Reingans banned the use of social networks. The email can only be checked twice a day, and meetings and negotiations are limited to 15 minutes. The manager mentioned that the employees became happier and the efficiency did not decrease. At 7:55 the employees drink coffee in the kitchen, and at 8:00 they are already seated at work. This may seem like a pretty strict constraint, but these are the actions that have increased productivity. Employees are less distracted by breaks and don't waste time talking about nothing.

Lasse Reingans began looking for new work program concepts just before buying Digital Enabler. He borrowed the five-hour workday model from the Tower Paddle Boards start-up in San Diego, which switched to such a program in 2015. Reingans claims the company has managed to work just as efficiently with a 25-hour work week as with a 40-hour work week. According to him, Reingans Digital Enabler ended 2018 with a profit, and the employees of such a program only became happier [6].

In November 2018, the **New Zealand** company, **Perpetual Guardian**, switched to a four-day working week, the number of hours worked was reduced from 37.5 to 30. This was done based on the results of a preliminary experiment, which scientists at the University of Technology in Auckland have developed and evaluated. An analysis of one of the most extensive surveys carried out, concerning the four-day working week, did not show any decrease in labour productivity. But the idea is that the company's activity has remained unchanged. The workload in the five-day week remained the same in the four-day week, but there was a decrease in stress and an increase in staff involvement. Employee productivity increased in proportion to the

angajaților a crescut proporțional cu scăderea numărului de ore de lucru, adică, nu s-a înregistrat o scădere a volumului total de muncă efectuată. Nivelul de stres al personalului a scăzut de la 45% la 38%, iar indicatorii unui echilibru armonios între viața personală și cea profesională au crescut de la 54% la 78% [7].

În urma acestui experiment, Perpetual Guardian a lansat un ghid pentru alte companii, care doresc să reproducă experimentul și să treacă la o săptămână de lucru de patru zile. Experimentul de opt săptămâni efectuat de Perpetual Guardian a fost urmărit îndeaproape de angajatori și politicieni din întreaga lume. Succesul său poate stimula alți angajatori să-și schimbe atitudinea față de personal. Wellcome Trust, o organizație britanică de finanțare a cercetării, ia în calcul transferul a 800 de angajați ai sediului central la o săptămână de lucru de patru zile, iar inițiatorul acestei revoluții socialiste, Perpetual Guardian, a primit peste 350 de materiale informative din 28 de țări. Toată lumea solicită consiliere și îndrumări cu privire la modul cel mai eficient de a efectua asemenea tranziție. Majoritatea informațiilor au venit de la organizații din Marea Britanie, urmate de Australia, SUA și Germania. În Marea Britanie, la nivel de stat, au fost efectuate studii preliminare privind eficiența programului de patru zile. Rezultatele preliminarilor indică faptul că beneficii, la capitolul productivitate, sunt dificil de realizat la acele posturi unde e nevoie de prezență permanentă, cum ar fi: domeniul comerțului cu amănuntul; domeniul medicinal; domeniul transportului public etc.

Efectul acestui program de lucru este maxim la început, când oamenii sunt cuprinși de euforie. Dar, și pe viitor, s-au observat indici pozitivi: oamenii au început să se odihnească mai bine, concentrarea atenției și alți indicatori cognitivi au crescut la locul de muncă, fapt care, de asemenea, a sporit productivitatea muncii. Managerii susțineau că oamenii au devenit mai creativi la capitolul soluționării problemelor și nu îndeplineau

decrease in the number of working hours, that means there was no decrease in the total volume of work performed. The stress level of the staff decreased from 45% to 38%, and the indicators of a harmonious balance between personal and professional life increased from 54% to 78% [7].

Following this experiment, Perpetual Guardian has released a guide for other companies that want to replicate the experiment and move to a four-day work week. The eight-week experiment conducted by the Perpetual Guardian was closely watched by employers and politicians around the world. Its success can stimulate other employers to change their attitude towards staff. Wellcome Trust, a British research funding organization, is considering transferring 800 headquarters employees to a four-day working week, and the initiator of this socialist revolution, the Perpetual Guardian, has received more than 350 pieces of information from 28 countries. Everyone is asking for advice and guidance on how to make such a transition more effective. Most of the information came from organizations in the UK, followed by Australia, the US and Germany. In the UK, at the state level, preliminary studies have been carried out on the effectiveness of the four-day program. Preliminary results indicate that productivity benefits are difficult to achieve in those positions where a permanent presence is needed, such as: retail, medicine, public transport, etc.

The effect of this work schedule is maximum at the beginning, when people have euphoria. But in the future, too, there were positive signs: better rest, people began to sleep better, attention span and other cognitive indicators increased in the workplace, which also increased labour productivity. Managers claimed that people have become more creative in solving problems and do not just performed tasks routinely, as they did before. Employees used the extra day off for regular

doar din rutină sarcinile, așa cum o făceau înainte. Angajații au folosit ziua liberă suplimentară pentru odihnă obișnuită, dar au apărut noi activități, pe care aceștia, anterior, nu și le puteau permite din cauza lipsei de timp. Unii salariați, în sondaje, au indicat: „petrecerea timpului cu părinții”, „alocarea unui timp mai mare studiului” [7].

Kickstarter – o altă companie, care va încerca să introducă o săptămână de lucru de patru zile în 2022. CEO-ul Kickstarter, Azis Hassan, a anunțat că va reduce numărul de zile lucrătoare, păstrând aceleași salarii ca experiment. Acest lucru va oferi angajaților timp pentru activități creative, Kickstarter a fost primul, care a pilotat campania 4 Days Workweek [17].

Compania olandeză **Unilever** a introdus, la sfârșitul anului 2020, modelul programului de muncă cu săptămâna de lucru de patru zile pentru angajații din Noua Zeelandă. Un total de 81 de angajați ai birourilor din Noua Zeelandă iau parte la proces, care va dura un an. Unilever a luat această decizie în urma consultării cu prim-ministrul Jacinda Ardern, care s-a adresat către companiile care își desfășoară activitatea în țară și a cerut să se acorde atenție programului de lucru scurtat, care, în opinia sa, va oferi flexibilitate angajaților și va avea un efect benefic asupra turismului intern. [14]

Rusia. La sfârșitul lunii aprilie 2021, Dmitri Medvedev, vicepreședinte al Consiliului de Securitate al Federației Ruse, a vorbit pozitiv despre săptămâna de lucru de patru zile. El a menționat că mișcarea spre reducerea orelor de muncă este o tendință globală. Medvedev a atras atenția, în mod special, asupra necesității de a introduce noul program treptat, eliminând câte o oră. Experimentul ar trebui început la nivelul regiunilor sau al unui grup de companii, a notat vicepreședintele. Pentru prima dată, Medvedev a anunțat public o săptămână de lucru de patru zile în 2019 [16].

Prima companie din **România**, care a redus săptămâna de lucru la 4 zile, este

rest, but new activities appeared that they previously could not afford due to lack of time. Some employees, in surveys, indicated: “spending time with parents”, “allocating more time to study” [7].

Kickstarter – another company that will try to introduce a four-day work week in 2022. Kickstarter CEO Azis Hassan has announced that it will reduce the number of working days, keeping wages as an experiment. This will give employees time for creative activities, Kickstarter was the first to pilot the 4 Days Workweek campaign [17].

The Dutch company **Unilever** introduced at the end of 2020 the model work program with a four-day work week for employees in New Zealand. A total of 81 employees from the New Zealand offices took part in the year-long trial. Unilever made the decision in consultation with Prime Minister Jacinda Ardern, who addressed to companies operating in the country and called for attention to be paid to the shortened work schedule, which he said would give employees flexibility and had a beneficial effect on domestic tourism [14].

Russia. At the end of April 2021, Dmitry Medvedev, vice-president of the Security Council of the Russian Federation, spoke positively about the four-day working week. He noted that the move to reduce working hours is a global trend. Medvedev drew particular attention to the need to introduce the new program gradually, eliminating one hour each. The experiment should start at the level of regions or a group of companies, noted the vice president. For the first time, Medvedev has publicly announced a four-day working week in 2019 [16].

The first company in **Romania** that reduced the working week to 4 days is the Digital Marketing Agency WebDigital, which decided to reduce the number of working days per week, from 5 to 4, from August 2016 to July 2017. The measure was taken to increase

Agencia de marketing digital WebDigital, care a decis reducerea numărului de zile lucrătoare pe săptămână, de la 5 la 4, începând din august 2016 până în iulie 2017. Măsura a fost luată pentru a spori eficiența angajaților. Odihna i-a ajutat pe aceștia să se concentreze mai bine și să realizeze o performanță mai ridicată la locul de muncă. ”Astfel, ziua de luni a fost desemnată liberă pentru angajații agenției de marketing digital WebDigital. A fost aleasă această zi pentru că „escapadele de weekend sunt o problemă în România” [4].

La nivel mondial, tot mai multe firme au demarat experimente și au scăzut durata săptămânii de lucru la patru zile. Treptat, încet, modelul începe să se extindă însă și la **marile corporații**. Gigantul Microsoft a implementat, în cadrul unui proiect-pilot, săptămâna de lucru de patru zile, rezultatele fiind neașteptat de bune. În timpul “Work-Life Choice Challenge Summer 2019”, un program derulat de Microsoft în Japonia, pe parcursul lunii august 2019, angajații au avut liber cinci zile, de vineri, consecutive, plătite normal, ședințele de lucru au fost scurtate la maximum 30 de minute, iar conversațiile on-line au fost preferate întâlnirilor în persoană. Dintre angajații care au răspuns la un sondaj cu privire la program, 92% au declarat că au fost mulțumiți de săptămâna de patru zile [5].

Mexicanul Carlos Slim, președintele conglomeratului **América Móvil**, a avansat o idee și mai îndrăznească: nu doar vinerea liberă, ci săptămâna de lucru de trei zile, fără diminuarea veniturilor. Într-un interviu pentru Bloomberg, omul de afaceri a explicat și raționamentul de la care a pornit. „Săptămânile de lucru mai scurte sunt răspunsul la transformarea civilizației. În mod natural, cu cât tehnologia avansează mai mult, cu atât oamenii muncesc mai puțin. În aceste condiții, oamenii au o stare de sănătate mai bună și trăiesc mai mult, pentru că tehnologia ne face să depunem mai puțin efort fizic. Iar productivitatea a crescut exponențial, indiferent de părerile unor economiști. În aceste condiții, pe de o parte,

employee efficiency. The rest has helped them focus better and perform better at work, according to those who made the decision. Thus, Monday was designated free for the employees of the digital marketing agency WebDigital. This day was chosen because “weekend getaways are a problem in Romania” [4].

Worldwide, more and more companies have started experiments and reduced the working week to four days. Slowly, slowly, the model begins to expand to **large corporations**. The Microsoft giant implemented a four-day work week in a pilot project, the results being unexpectedly good. During the “Work-Life Choice Challenge Summer 2019”, a program run by Microsoft in Japan, during August 2019, employees had five days off, from Friday, consecutive, normally paid, work sessions were shortened to a maximum of 30 minutes, and on-line conversations were preferred to in-person meetings. Of the employees who responded to a survey program, 92% said they were satisfied with the four-day week [5].

Mexican Carlos Slim, president of the **América Móvil conglomerate**, put forward an even bolder idea: not just a free Friday, but a three-day work week without diminishing revenue. In an interview with Bloomberg, the businessman also explained the reasoning from which he started. “*Shorter working weeks are the answer to the transformation of civilization. Naturally, the more technology advances, the less people work. Under these conditions, people are in better health and live longer, because technology makes us put less physical effort. And productivity has grown exponentially, regardless of the views of economists. In these conditions, on the one hand, we have the problem of youth unemployment, especially in Europe, and, on the other hand, a tendency to increase the retirement age globally, to support pension systems. I agree that people should not retire*

avem problema șomajului în rândul tinerilor, în special, în Europa, iar, pe de altă parte, o tendință de creștere a vârstei de pensionare la nivel global, pentru susținerea sistemelor de pensii. Sunt de acord că oamenii nu ar trebui să se pensioneze la 50, 60 sau 65 de ani, pentru că, la aceste vârste, au mai multe cunoștințe și experiență, dar ar trebui să muncească trei zile pe săptămână, pentru a face loc și altora mai tineri” [8], a explicat Carlos Slim. Astfel, nu numai că s-ar găsi loc și pentru șomeri, pentru a fi încadrați în câmpul muncii, dar calitatea vieții ar crește, iar patru zile libere pe săptămână ar încuraja și dezvoltarea unor ramuri importante ale economiei, cum ar fi turismul, activitățile sportive, educaționale și cele de entertainment. De asemenea, oamenii ar avea mai mult timp să învețe pentru a se perfecționa. Ce propune Slim este o reorganizare a forței de muncă, astfel, încât fiecare angajat să lucreze mai puține zile pe săptămână, cu aceeași plată. Este o chestiune de timp, până când o astfel de practică se va generaliza, în principal, reținerea survine din cauza rezistenței oamenilor la schimbare, dar pe măsură ce angajatorii vor înțelege că este o situație, din care toata lumea are de câștigat, va deveni tot mai răspândită la nivel global.

Spania experimentează cu o săptămână de lucru de patru zile, timp de trei ani, începând cu 2021. Guvernul spaniol a adoptat introducerea în țară a unui proiect-pilot al unei săptămâni de lucru de patru zile. Experimentul va dura trei ani, în care companiilor li se oferă asistență financiară, dacă transferă voluntar personalul la o săptămână de lucru de 32 de ore cu plată. Pentru proiect, au fost alocate 50 de milioane de euro. Una dintre cerințele principale, pentru participanții la proiectul-pilot, este reducerea numărului de ore de lucru pe săptămână – la 32 de ore, fără reducerea salariilor. Reducerea săptămânii de lucru la patru zile de lucru de 10 ore nu este adecvată pentru participarea la proiect. Inițiativa este menită să crească productivitatea muncii, dar fără o scădere a veniturilor afacerilor [10].

at 50, 60 or 65, because at this age they have more knowledge and experience, but they should work three days a week to make room for younger ones” [8], explained Carlos Slim. Thus, not only would there be places for the unemployed to be employed, but the quality of life would increase, and four days off per week would encourage the development of important branches of the economy, such as tourism, activities sports, educational and entertainment. People would also have more time to learn in order to develop themselves. What Slim proposes is a reorganization of the workforce, so that each employee works fewer days a week, with the same pay. It is a matter of time before such a practice becomes widespread, mainly because retention is due to people's resistance to change, but as employers understand that it is a situation from which everyone has to gain, it will become all more widespread globally.

Spain is experimenting with a four-day working week for three years, starting in 2021. The Spanish government has adopted the introduction of a four-day working week pilot project in the country. The experiment will last three years, during which companies will be offered financial assistance, if they voluntarily transfer staff to a 32-hour paid work week. 50 million euros have been allocated for the project. One of the main requirements for participants in the pilot project is to reduce the number of working hours per week – to 32 hours, without reducing wages. Reducing the working week to four 10-hour working days is not appropriate for project participation. The initiative is meant to increase labour productivity, but without a decrease in business income [10].

Japan for 2021 proposed a four-day working week. The proposal aims to improve the work-life balance. The government wants to make sure that employees do not give up jobs and have time to study. The plan is that, with more free time, the Japanese will con-

Japonia, pentru anul 2021, a propus săptămâna de lucru de patru zile. Propunerea urmărește îmbunătățirea echilibrului dintre viața profesională și cea privată. Guvernul vrea să se asigure că angajații nu vor renunța la joburi și vor avea timp să facă mai multe studii. Se planifică că, având mai mult timp liber, japonezii vor contribui la creșterea economică, pentru că vor cheltui mai mulți bani și vor avea și timp să își facă familii și să crească copii. Salariații din Japonia trebuie încurajați să reducă timpul petrecut la birou, consideră guvernul, care vrea să îmbunătățească echilibrul dintre job și viața privată [13].

Concluzii

În societatea modernă și după o serie de revolte sângeroase, la începutul secolului trecut, timpul de lucru a început să fie reglementat, iar, în decursul deceniilor durata săptămânii de lucru s-a redus considerabil. La început, se lucrau 72 de ore și șase zile pe săptămână, apoi, 60 de ore, după care s-a trecut, cu succes, la săptămâna de lucru de 48 de ore. Pentru ca, în final, să se ajungă la concluzia că cea mai bună variantă este săptămâna de lucru de 40 de ore, de luni până vineri, cu 8 ore pe zi și cu două zile de repaos, program, care se regăsește în majoritatea societăților moderne, cu condiții normale de muncă. Evident, există și nelipsitele excepții și de o parte, și de cealaltă, de la săptămâna de lucru de 35 de ore, introdusă cu succes în Franța, în anul 2000, și până la 112 ore pe săptămână, în lagărele de muncă din Coreea de Nord.

De asemenea, în societăți slab dezvoltate, precum India sau China, timpul de muncă este inegal și depășește frecvent limita programului, inclusiv pe cea admisă de lege. La nivel global, însă, pe măsură ce dezvoltarea tehnologică îmbunătățește productivitatea, iar standardele de viață ale oamenilor cresc, există tendința ca aceștia să muncească din ce în ce mai puțin.

În urma studiului analitic comparativ, pot fi delimitate principalele beneficii ale săptămânii reduse de lucru, a orarului flexibil și comprimării numărului de zile lucrătoare:

tribute to economic growth, because they will spend more money and will have time to raise families and have children. Employees in Japan must be encouraged to reduce time spent in the office, according to the government, which wants to improve the work-life balance [13].

Conclusions

In modern society and after a series of bloody riots, at the beginning of the last century, working time began to be regulated, and over the decades the length of the working week was considerably reduced. At first, they worked 72 hours and six days a week, then 60 hours, then successfully switched to the 48-hour work week. In order to finally conclude that the best option is the 40-hour work week, Monday to Friday, 8 hours a day and two days off, a program that is found in most modern societies with normal working conditions. Obviously, there are also exceptions on both sides, from the 35-hour work week, which was successfully introduced in France in 2000, and up to 112 hours a week in the labour camps in North Korea.

Also, in underdeveloped societies, such as India or China, working time is unequal and often exceeds the limits of the program, including that permitted by law. Globally, however, as technological development improves productivity and people's living standards increase, there is a tendency for them to work less and less.

In the result of the comparative analytical study, the main benefits of the reduced working week, the flexible schedule and the compression of the number of working days can be delimited:

- Reducing stress situations felt by employees;
- More active involvement in the organization's actions;
- Improving the health of employees, with less leave for medical leave;
- Balancing work and living time;

- Reducerea situațiilor de stres resimțite de angajați;
- Angajarea mai activă în acțiunile organizației;
- Îmbunătățirea stării de sănătate a angajaților, cu (în) mai puține zile acordate concediilor medicale;
- Echilibrarea timpului de muncă și trai;
- Sporirea eficienței muncii;
- Focusarea mai intensă pe consecvență, coerență și rezultate pozitive din partea angajaților;
- O atitudine pozitivă și proactivă față de muncă și de îndeplinirea sarcinilor;
- Realizarea de economii financiare pentru companii, prin reducerea consumului de utilități de energie electrică și termică și valorificarea mai bună a spațiilor de birouri;
- Creșterea creativității și stimularea procesului de inovare, datorită unui creier mai odihnit, refăcut prin pauzele și perioadele de relaxare;
- Reducerea numărului pensionărilor anticipate și creșterea duratei de viață activă a angajaților;
- Creșterea competitivității și reputației angajatorilor din întreprinderile deschise la experimentare în rândurile tineretului talentat;
- Intensificarea satisfacției la locul de muncă, odată cu creșterea timpului disponibil acordat vieții personale.

Pentru organizații, rezultatele acestor experimente pot prezenta interes în condițiile în care, realmente, acestea se preocupă de echilibrul vieții angajaților, de bunăstarea lor emoțională, psihologică și materială.

- Increasing work efficiency;
- More intense focus on consistency, consistency and positive results from employees;
- A positive and proactive attitude towards work and fulfillment of tasks;
- Achieving financial savings for companies, by reducing the consumption of electricity and heat utilities and better use of office space;
- Increasing creativity and stimulating the innovation process, thanks to a more rested brain, rebuilt through breaks and periods of relaxation;
- Reducing the number of early retirements and increasing the active life of employees;
- Increasing the competitiveness and reputation of employers in enterprises open to experimentation among talented youth;
- Intensification of job satisfaction, with increasing time available for personal life.

For organizations, the results of these experiments may be of interest given that they really care about the balance of life of employees, their emotional, psychological and material well-being.

Bibliografie/ Bibliography:

1. *Codul muncii al Republicii Moldova*: nr. 154 din 28-03-2003 [on-line]. [accesat 25 mai 2021]. Disponibil: https://www.legis.md/cautare/getResults?doc_id=113032&lang=ro
2. DAFT, Richard. *Management*. Cengage Learning, 2016. 754 pag. ISBN 978-1-285-86-198-2.

3. LAZĂR, Ioan. Evoluția științei managementului. *Revista Transilvăneană de Științe Administrative*. 2002, nr. 8, pp. 179-192. ISSN 2247-8329
4. Săptămâna de lucru de patru zile a devenit realitate! Rezultatul? Productivitatea a crescut cu 40%. *Ziarul „Glasul Hunedoarei”*. [on-line]. [accesat 5 iunie 2021]. Disponibil: <https://glasul-hd.ro/saptamana-de-lucru-de-patru-zile-a-devenit-realitate-rezultatul-productivitatea-a-crescut-cu-40/>
5. DRAGU, Florina. Experiment Microsoft Japonia: Săptămâna de muncă de 4 zile a crescut productivitatea angajaților cu 40%. Compania pregătește un program pentru iarnă. [on-line]. [accesat 6 iunie 2021]. Disponibil: <https://www.profit.ro/bloomberg/experiment-microsoft-japonia-saptamana-de-munca-de-4-zile-a-crescut-productivitatea-angajatilor-cu-40-compania-pregateste-un-program-pentru-iarna-19160087>
6. ХАБИБРАХИМОВ, Алберт. Немецкая компания с 2017 года работает пять часов в день, а ради сохранения эффективности запретила смартфоны и соцсети. [on-line]. [accesat 5 iunie 2021]. Disponibil: <https://vc.ru/hr/89519-nemeckaya-kompaniya-s-2017-goda-rabotaet-pyat-chasov-v-den-a-radi-sohraneniya-effektivnosti-zapretila-smartfony-i-socseti>
7. АЛИЗАР, Анатолий. Итоги эксперимента с четырёхдневной рабочей неделей для офисных работников Новой Зеландии. [on-line]. [accesat 3 iunie 2021]. Disponibil: <https://habr.com/ru/post/441118/>
8. Cum a transformat evoluția tehnologică timpul de lucru în societatea modernă. [on-line]. [accesat 6 iunie 2021]. Disponibil: <https://wosypetter.wordpress.com/2016/09/15/cum-a-transformat-evolutia-tehnologica-timpul-de-lucru-in-societatea-moderna/>
9. ТИМОФЕЕВА, Елена. История сокращения рабочей недели в разных странах. [on-line]. [accesat 3 iunie 2021]. Disponibil: <https://timofeeva-bankrotstvo.ru/istoriya-sokrashheniya-rabochej-nedeli-v-raznyx-stranax/>
10. СОФИЕНКО, Наталия. Эксперимент. Испания на три года переходит на четырехдневную рабочую неделю. [on-line]. [accesat 1 iunie 2021]. Disponibil: <https://biz.liga.net/all/all/novosti/eksperiment-ispaniya-na-tri-goda-perehodit-na-chetyrehdnevnyu-rabochuyu-nedelyu>
11. ZAVELITA, Sorin. Săptămâna de lucru de 30 de ore. [on-line]. [accesat 1 iunie 2021]. Disponibil: <https://ro.linkedin.com/pulse/s%C4%83pt%C4%83m%C3%A2na-de-lucru-30-ore-sorin-zavelita>
12. TĂNASE, Bianca. Cum s-a ajuns la programul de muncă de 8 ore pe zi. *Historia* [on-line]. [accesat 1 iunie 2021]. Disponibil: <https://www.history.ro/sectiune/general/articol/cum-s-a-ajuns-la-programul-de-opt-ore-de-munca-pe-zi>
13. Japonia propune săptămâna de lucru de patru zile pentru a îmbunătăți echilibrul dintre viața profesională și cea privată. [on-line]. [accesat 28 mai 2021]. Disponibil: <https://www.dw.com/en/japan-work-life-balance/a-57989053>
14. Kickstater va încerca să introducă săptămâna de lucru de patru zile în 2022. [on-line]. [accesat 28 mai 2021]. Disponibil: <https://m.habr.com/ru/news/t/564568/>
15. Codul muncii al României: din 24 ianuarie 2003. *Monitorul Oficial nr. 345 din 18 mai 2011*. 2003 [on-line]. [accesat 25 mai 2021]. Disponibil: <http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/128647>

16. МЕДВЕДЕВ, Дмитрий. О постепенном переходе общества на четырехдневную рабочую неделю. [on-line]. [accesat 28 mai 2021]. Disponibil: https://buh.ru/news/uchet_nalogi/129551/
17. Kickstarter Is Moving to a 4-Day Workweek. [on-line]. [accesat 25 mai 2021]. Disponibil: <https://www.inc.com/gabrielle-bienasz/kickstarter-four-day-workweek-pilot.html>
18. МУРТАЗАЕВ, Александр. Работать нужно головой: зачем компании переходят на четырехдневную рабочую неделю. *Forbes*. [on-line]. [accesat 25 mai 2021]. Disponibil: <https://www.forbes.ru/forbeslife/430947-rabotat-nuzhno-golovoy-zachem-kompanii-perehodyat-na-chetyrehdnevnyuyu-rabochuyu>
19. РОМАНОВА, Светлана. *Ведомости*. Сотрудникам старше 40 лет рекомендуется 25-часовая рабочая неделя. [on-line]. [accesat 25 mai 2021]. Disponibil: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/10/25/662245-sotrudnikam-starshe-40>