

CZU: 316.334.22:331.31

DOI: [10.5281/zenodo.3886701](https://doi.org/10.5281/zenodo.3886701)

## MODALITĂȚI DE FLEXIBILIZARE A PROGRAMULUI DE MUNCĂ: DE LA PRACTICI INTERNAȚIONALE LA EXPERIENȚE NAȚIONALE

*Anastasia OCERETNÎI*

*Universitatea de Stat din Moldova*

Schimbările demografice și cele ale pieței muncii au impus necesitatea de a fi gândite și conceptualizate noi modalități de creștere a atractivității pieței muncii și de echilibrare a vieții profesionale cu cea de familie. Unul dintre aceste mecanisme aplicate la nivel internațional este flexicuritatea. În anul 2019 la nivel european a fost stabilită, prin adoptarea a câtorva directive, necesitatea de a fi reglementate în legislațiile naționale formulele de flexibilizare, care urmează a fi funcționale către anul 2022.

Scopul studiului este de a stabili modalitățile și mecanismele aplicate la nivel internațional de flexibilizare a programelor de muncă, din perspectiva identificării beneficiilor și riscurilor pe care le comportă pentru anagajați, angajatori și societate. În același timp, sunt analizate rezultatele unui studiu pilot realizat în anul 2019 pentru a determina opțiunile angajatorilor cu privire la formulele de flexibilizare.

**Cuvinte-cheie:** *program de muncă, flexibilizare, reconcilierea vieții profesionale cu cea de familie, piața muncii, timp de muncă.*

### FLEXIBLE WORK PROGRAM ARRANGEMENTS: FROM INTERNATIONAL PRACTICES TO NATIONAL EXPERIENCES

Demographic and labor market changes have determined the need to think about and conceptualize new ways to increase the attractiveness of the labor market and to balance work and family life. One of these mechanisms applied at international level is flexicurity. In 2019, at the European level, there was established by adopting some directives, the need to regulate in the national laws the flexible work program formulas, which are to be functional by 2022.

The purpose of the study is to establish the ways and mechanisms applied at the international level to make the working programs more flexible, in order to identify the benefits and risks that they entail for employees, employers and society. At the same time, the author analyzes the results of a pilot study conducted in 2019, in order to determine the employers' options regarding the flexible work arrangements.

**Keywords:** *work program, flexibility, work life balance, labor market, working time.*

### Argument

Pentru majoritatea țărilor dezvoltate, începutul secolului XXI este marcat de schimbări pe piața muncii interne, aceasta fiind afectată de lipsa forței de muncă calificate ca urmare a schimbărilor demografice în structurile populației. În același timp, țările în curs de dezvoltare se confruntă la fel cu o lipsă a forței de muncă atât calificate, cât și mai puțin calificate, în rezultatul intensificării fluxurilor migraționale înspre țările dezvoltate și diminuării numărului populației active. În cazul unor țări, inclusiv al Republicii Moldova, schimbările structurale au condus la solicitarea tot mai crescută de competențe noi grație dezvoltării noilor industrii și sectoare economice (sectorul TI), în timp ce programele educaționale corespund parțial cererii de pe piața muncii. Pe de altă parte, asistăm la dezechilibre familiale condiționate de nerealizarea deplină a funcțiilor familiale (cele de procreare, economice, emoționale etc.), de schimbările în orientarea valorică, în special în cazul tinerilor cu referire la familie, muncă și rolul acesteia în asigurarea bunăstării etc. Transformările date au impactat atât angajații și potențialii angajați, cât și angajatorii, din perspectiva nivelului de ocupare a forței de muncă, strategiilor de dezvoltare social-economică etc., pe fundalul unei rigidități a legislației muncii.

Promovarea unui nivel ridicat al ocupării forței de muncă, garantarea unei protecții sociale corespunzătoare, combaterea excluziunii sociale, precum și un nivel ridicat de educație, de formare profesională și de protecție a sănătății umane sunt principii promovate la nivelul UE [1, p.21], necesar de corelat cu orientarea la nivel european de asigurare a mecanismelor de mobilitate a forței de muncă. Unul dintre aceste mecanisme se referă la *flexicuritate*, ce urmărește asigurarea unui nivel ridicat al ocupării, prin facilitarea găsirii unui loc de muncă și dezvoltării unei cariere într-un mediu social-economic în schimbare.

Urmare a analizei modelelor promovate la nivel european, cercetătoarea T.Goriuc consideră că politicile de flexicuritate pot fi aplicate prin patru componente politice, printre care:

- prevederi contractuale flexibile și sigure printr-o legislație a muncii, contracte colective și organizare a muncii moderne;
- strategii cuprinzătoare de învățare pe tot parcursul vieții, ceea ce va asigura adaptabilitatea și capacitatea de inserție profesională, în special a persoanelor din grupurile vulnerabile;
- politici din domeniul ocupării forței de muncă, prin implementarea măsurilor active și eficiente, facilitând adaptarea la schimbările rapide de pe piața muncii, reducerea perioadelor de șomaj și tranziția către noile locuri de muncă;
- sisteme moderne de protecție socială, prin asigurarea unor scheme de asigurare socială care să ofere un sprijin financiar corespunzător [2, p.403].

Prin acestea, autoarea citată *supra* consideră că se încurajează ocuparea și mobilitatea forței de muncă și reconcilierea vieții de familie cu cea profesională. Totuși, este important să menționăm că între aceste tipuri de politici trebuie să existe o coerență, în sensul că sistemele de protecție socială să contribuie la buna implementare a măsurilor de ocupare a forței de muncă, prin sporirea ratei de ocupare, existând o balansare echilibrată a măsurilor de protecție și a celor de ocupare. În același timp, politicile dezvoltate în domeniul raporturilor de muncă trebuie să permită fiecărei persoane să se integreze în câmpul muncii, reieșind din necesitățile individuale și familiale, oferind o libertate de negociere între angajatori și potențialii angajați a prevederilor contractului de muncă fără a încălca drepturile și libertățile omului. Pe de altă parte, în condițiile existenței unui pachet de măsuri active de ocupare dezvoltat în funcție de contextul național, dar fără un sistem educațional adaptat la structurile de populație, la cererea de noi competențe, la noile tehnologii de producție, există riscul unor eșecuri în sustenabilitatea atât a sistemelor de protecție socială, cât și a sistemelor sociale în general. Astfel, în contextul în care piața muncii, în mare parte a țărilor care trec printr-o profundă criză demografică, suferă schimbări esențiale, se impune necesitatea revizuirii întregului spectru de politici dezvoltate în toate domeniile, care ar contribui, inclusiv, la diminuarea declinului demografic și la oferirea șanselor de dezvoltare a unei cariere profesionale atât bărbaților, cât și femeilor. În aceste condiții, unele țări au stabilit că flexibilizarea programelor de muncă ar putea contribui la soluționarea unor aspecte ale problemelor enunțate.

### Metodologia de cercetare

Cercetarea practicilor internaționale și a modalităților de aplicare a formulelor de flexibilizare a programului de muncă în context național a relevat necesitatea organizării demersului metodologic prin aplicarea *analizei documentare*, fiind analizat cadrul normativ european și experiența țărilor dezvoltate (în special a celor europene) în aplicarea formulelor de flexibilizare. Totuși, urmare a adoptării directivei în anul 2019, unele țări europene ar putea fi în proces de modificare a cadrului normativ, astfel încât să asigure punerea în aplicare a noilor norme. De asemenea, în cadrul demersului investigațional au fost analizate datele publice ale studiilor realizate de *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (EUROFOUND): *European Company Survey*, *European Working Conditions Survey* și *European Quality of Life Survey*.

Examinând practicile naționale, au fost analizate legislația muncii, unele studii sociologice realizate de INCE și USM, care au evidențiat o serie de impedimente în aplicarea formulelor de flexibilizare a programului de muncă. În același timp, a fost realizat studiul pilot „*Modalități de flexibilizare a programelor de muncă*”, care a urmărit stabilirea opiniilor și a modalităților de organizare a programului de muncă și a posibilităților de modernizare a acestuia în scopul asigurării unui climat ocupațional atractiv atât pentru salariați, cât și pentru angajatori.

Studiul a fost realizat prin aplicarea *metodei anchetei sociologice* în baza unui chestionar online, pe un eșantion de 18 companii atât din sectorul public, cât și din cel privat, dintre care 7 activează de până la 9 ani, 8 companii între 10 și 49 de ani, iar 3 activează timp de peste 50 de ani. După amplasare, 7 companii sunt din mun. Chișinău, 9 din alte orașe și 2 sunt din mediul rural. Distribuția eșantionului conform mărimii companiilor este prezentată în Figura 1<sup>1</sup>

<sup>1</sup> În faza de proiectare a studiului, eșantionul a constituit 100 de companii, în final doar aproximativ a cincea parte a participat la studiu. Rata de participare la studiu este scăzută, fiind cauzată de perioada de culegere a datelor (noiembrie – decembrie 2019), reticența populației de a participa la studii sociologice, procedeul aplicat în culegerea datelor etc. Totuși, datele studiului pot servi în calitate de argumente în proiectarea unui studiu pe un eșantion național.

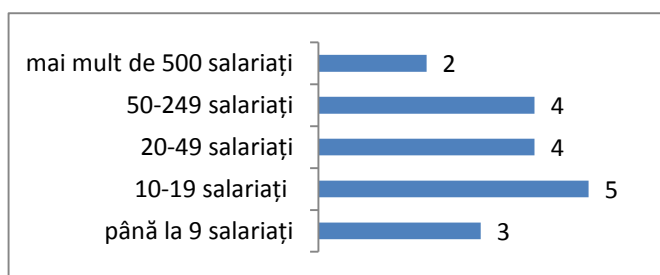


Fig.1. Distribuția eșantionului după mărimea companiei.

### Repere istorice ale flexibilizării programelor de muncă

Activitatea de muncă este un aspect important al vieții fiecărei persoane, contribuind la fortificarea identității sociale, la crearea unui sistem de interrelații și la integrarea în mediul social. În același context, munca instituționalizată a contribuit la o diminuare a implicării membrilor familiei în realizarea sarcinilor casnice, afectând buna funcționare a familiei și creându-se anumite dezechilibre. În același timp, creșterea ratei de participare a femeilor pe piața muncii, apariția noilor forme de organizare familială, creșterea solicitărilor de servicii sociale de îngrijire pe fundalul unei îmbătrâniri a populației, implică o serie de dificultăți în realizarea pe deplin a sarcinilor de muncă și a celor de familie.

Cercetătoarele române C.Leovaridis și L.Cârcu [3, p.102-103], citându-i pe N.R. Lockwood, P.R. Casey și J.G. Grzywacz, consideră că un bun echilibru între muncă și viața personală contribuie la sporirea stării de spirit a angajaților și la reducerea absenteismului de la locul de muncă, la optimizarea performanței profesionale, loializarea angajaților și la o mai bună stare de sănătate a acestora. Factorii care contribuie la asigurarea acestui echilibru se referă la caracteristicile și prioritățile individuale, statutul social, rețeaua socială (rude, prieteni), tipul organizației și munca prestată.

În condițiile unei dezvoltări acerbe a noilor tehnologii, a unei economii de piață ce conferă o mai slabă stabilitate a pieței muncii, cu decalaje și modificări ale cererii și ofertei de forță de muncă, are loc o schimbare a imaginii și a conținutului locului de muncă, în ceea ce privește sarcinile de muncă, modul și mijloacele de realizare a lor, timpul de muncă ș.a. Cert este că majoritatea întreprinderilor, în special cele din sectorul privat, au ca prioritate adaptarea lor la mediul în continuă schimbare.

Unul dintre mecanismele aplicate la nivel internațional care asigură o adaptare a organizației la schimbările de pe piața muncii, dar și o dezvoltare a acesteia, este *flexibilizarea programelor de muncă*, prin care se oferă flexibilitate în ceea ce privește timpul și programul de muncă sau locul în care angajatul lucrează. Un studiu realizat în anul 2015, pe un eșantion de 8000 de angajați și angajatori din 10 țări, atestă că 75% din întreprinderi aveau programe flexibile de muncă pentru a permite angajaților să-și schimbe orele de muncă și să utilizeze TI în munca de la domiciliu [4, p.5]. În același timp, conform datelor studiului realizat de Conference Board of Canada în anul 2018, mai mult de 85% din întreprinderile și organizațiile din Canada ofereau opțiuni de flexibilizare a programului de muncă [5], în timp ce în anul 2012 aproximativ 36% din angajații canadieni cu responsabilități de îngrijire aveau programe flexibile de muncă [4, p.6].

Aranjamentele sau programele flexibile de lucru sunt aranjamente alternative la săptămâna tradițională de lucru (8 ore pe zi sau 40 ore săptămânal). Multe dintre aceste aranjamente au început să se contureze în perioada anilor 60-80 ai secolului al XX-lea, perioadă în care atât angajatorii, cât și clasa politică (în special în țările dezvoltate) au căutat noi practici de ocupare pentru a aborda probleme emergente, cum ar fi congestiunea traficului, creșterea participării femeilor pe piața muncii având și responsabilități familiale, extinderea programului de activitate a unor întreprinderi, ratele ridicate ale șomajului și necesitatea reducerii costurilor. La începutul anilor 1980, în contextul conștientizării importanței echilibrului muncă-viață privată, programele de muncă flexibile au cunoscut o aplicare la scară largă ca politici de muncă favorabile familiei, angajatorii ajutând și încurajând astfel angajații să echilibreze cerințele muncii cu responsabilitățile familiale și personale. Astăzi în o bună parte a țărilor europene (Marea Britanie, Franța, Germania, România etc.), precum și în Canada, Statele Unite ale Americii, Japonia, Noua Zeelandă ș.a., se aplică pe larg aceste aranjamente.

De menționat că legislațiile naționale, în concordanță cu convențiile Organizației Internaționale a Muncii, cuprind dreptul angajaților de a refuza munca suplimentară sau programele flexibile de muncă, inclusiv obligația angajatorilor de a notifica în termene rezonabile angajații cu privire la anumite schimbări ale programelor de muncă. În funcție de particularitățile social-economice și pozițiile partenerilor sociali (sindicate și mediul de business), fiecare stat reglementează formele de flexibilizare a muncii, stabilind în unele cazuri și domeniile economice în care se pot aplica.

Principiul flexibilității este analizat la nivel european în contextul problemelor apărute pe piața muncii. Conform datelor European Company Survey (2009), desfășurat în 27 de țări membre ale UE, se atestă o serie de dificultăți în managementul resurselor umane:

- 36% din organizații au înregistrat *dificultăți privind găsirea personalului bine pregătit profesional*, cota cea mai mare fiind înregistrată în Cipru (59%), Bulgaria (58%), Belgia și Malta (55%), iar cea mai mică în Irlanda (14%);
- 23% au avut *nevoie de reducere a personalului*, în special în țări precum Irlanda (49%), Letonia (44%);
- 16% s-au confruntat cu *motivarea slabă a personalului*, cu precădere întreprinderile din Cipru (30%), România (25%) și Grecia (23%), mai puțin fiind caracteristic Suediei, Austriei (8%) și Ungariei (9%);
- 10% au menționat *dificultăți în menținerea personalului*, în special în Bulgaria (23%) și România (20%), la polul opus fiind Irlanda (5%), Italia, Austria și Luxemburgul (6%);
- 10% din eșantionul organizațiilor au indicat dificultăți în găsirea personalului necalificat sau cu calificare scăzută, caracteristic țărilor precum Cipru (27%) și Belgia (22%) [6, p.114].

Studiul pilot desfășurat de autor în anul 2019 atestă faptul că problemele enunțate mai sus sunt caracteristice și companiilor din țară. Astfel, 12 dintre ele se confruntă cu dificultăți în găsirea salariaților cu competențele necesare, 8 – cu dificultăți în păstrarea salariaților, 5 – cu învoiri frecvente ale salariaților pentru rezolvarea unor probleme personale, 4 – cu motivație scăzută a salariaților

Analiza datelor studiului conform domeniului de activitate al companiei relevă că mai puțin se confruntă cu *problema identificării salariaților cu competențele necesare* companiile din sectoarele construcții și transporturi, servicii financiare, HORECA și industrie. Companiile din domeniul serviciilor financiare și de altă natură se confruntă mai des decât cele din alte sectoare cu *dificultăți în păstrarea salariaților*, fapt explicat prin concurența ce există pe piață în acest sector. Necesitatea promovării la nivel european a flexibilității pieței forței de muncă, combinată cu securitatea acesteia, în special prin îmbunătățirea organizării muncii și a atractivității contractelor de muncă standard și nestandardizate, este stabilită în avizul Comitetului Economic și Social European privind Cartea verde „Modernizarea dreptului muncii pentru a face față provocărilor secolului XXI” [7]. În același timp, se consideră că rigiditatea legislației muncii ar fi un obstacol în creșterea ocupării forței de muncă, impunându-se necesitatea modernizării acesteia, aspecte reflectate și în unele analize și studii naționale.

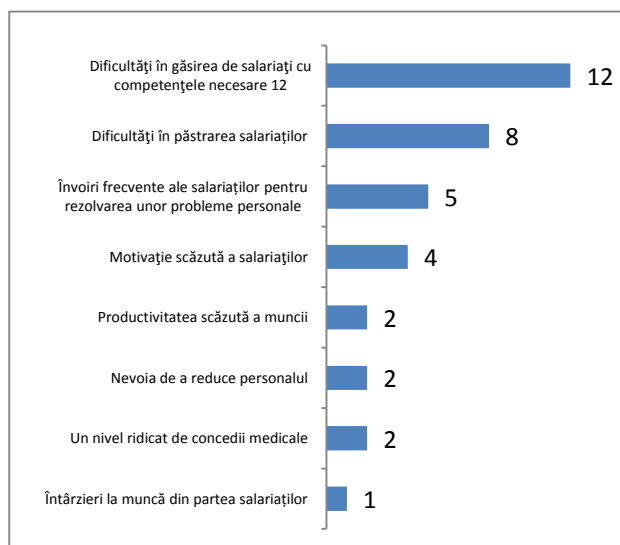


Fig.2. Dificultăți cu care se confruntă companiile (răspuns multiplu).

### Reglementări normative ale formulelor de flexibilizare a programului de muncă

La nivel european, principalul document de referință la care se face trimitere în reglementările noi la nivelul UE este *Pilonul european al drepturilor sociale*, proclamat la Göteborg (Suedia) la 17 noiembrie 2017 [8]. Flexibilizarea programelor de muncă este reflectată în 3 principii ale pilonului, după cum urmează:

- Principiul nr.5 „Locuri de muncă sigure și adaptabile” prevede necesitatea asigurării flexibilității pentru ca angajatorii să se adapteze rapid la modificările contextului economic, promovarea formelor inovatoare de muncă care să asigure condiții de muncă de calitate, încurajarea antreprenoriatului și a activității independente



și facilitarea mobilității ocupaționale; precum și faptul că raporturile de muncă ce au ca rezultat condiții de muncă precare trebuie să fie prevenite, inclusiv prin interzicerea utilizării abuzive a contractelor atipice și că orice perioadă de probă trebuie să aibă o durată rezonabilă;

– Principiul nr.9 „Echilibrul dintre viața profesională și cea personală” stabilește dreptul părinților și al persoanelor cu responsabilități de îngrijire la forme de muncă flexibile, care să le asigure posibilitatea îndeplinirii responsabilităților de îngrijire;

– Principiul nr.10 „Un mediu de lucru sănătos, sigur și adaptat și protecția datelor” relevă necesitatea ca mediul de muncă să fie adaptat la nevoile profesionale ale angajaților, fapt ce le-ar permite participarea de lungă durată pe piața muncii. În acest context, putem conchide că programele flexibile de muncă reprezintă un mijloc care ar răspunde la aceste trebuințe ale angajaților, asigurându-li-se astfel o protecție.

Suplimentar la cele menționate, flexibilizarea locului de muncă este reglementată la nivel european prin prisma echilibrului dintre viața profesională și cea privată prin câteva directive în domeniul egalității de gen și cel al condițiilor de muncă, și anume: Directivele 2006/54/CE și 2010/41/UE ale Parlamentului European și ale Consiliului și Directivele 92/85/CEE), 97/81/CE și 2010/18/UE ale Consiliului [9, p.80]. Ținând cont de schimbările care au loc pe piața muncii la nivel european și de posibilitățile reduse de afirmare profesională a femeilor prin exercitarea sarcinilor familiale de îngrijire și educare, dar și de prevederile Pilonului european al drepturilor sociale, în anul 2019 au fost adoptate două directive care stabilesc necesitatea instituirii programelor flexibile de muncă. Astfel, **Directiva (UE) 2019/1158 a Parlamentului European și a Consiliului din 20 iunie 2019 privind echilibrul dintre viața profesională și cea privată a părinților și îngrijitorilor și de abrogare a Directivei 2010/18/UE a Consiliului** stabilește formule flexibile de lucru pentru lucrătorii care sunt părinți sau îngrijitori, necesar a fi realizate până în 2 august 2022. În textul preambulului la Directivă se menționează necesitatea reglementării dreptului angajatului de a solicita formule flexibile de muncă în corespundere cu nevoile acestuia și domeniile de activitate. În art.3 al Directivei formulele flexibile de muncă sunt definite ca „posibilitatea lucrătorilor de a-și adapta programul de lucru, inclusiv prin utilizarea formulelor de muncă la distanță, a programelor de muncă flexibile sau a unor programe de muncă cu timp redus de lucru” [9, p.86]. Acestea sunt reglementate în art.9 al Directivei, punându-se accent pe următoarele aspecte:

– necesitatea asigurării lucrătorilor cu copii de până la o anumită vârstă, de cel puțin 8 ani, și a îngrijitorilor cu dreptul de a solicita formule flexibile de muncă, fiind posibilă reglementarea în termene de durată rezonabile a duratei formulei;

– luarea în considerare a solicitărilor de programe flexibile de către angajatori, în sensul examinării solicitărilor și motivării refuzului sau amânării oferirii unei formule flexibile;

– drepturile angajatului de a reveni la muncă la finalizarea perioadei sau pe parcursul perioadei convenite în formulă flexibilă;

– posibilitatea condiționării dreptului de solicitare a formulelor flexibile în funcție de stagiul de muncă (maximum 6 luni).

De asemenea, prevederi cu privire la programe de muncă flexibile sunt stabilite parțial și prin **Directiva (UE) 2019/1152 a Parlamentului European și a Consiliului din 20 iunie 2019 privind transparența și previzibilitatea condițiilor de muncă în Uniunea Europeană**, regăsindu-se în obligația angajatorului de a furniza informații cu privire la locul de desfășurare a activității de muncă: „...dacă nu există un loc de desfășurare a activității fix sau principal, principiul conform căruia lucrătorul are diverse locuri de desfășurare a activității sau este liber să-și stabilească propriul loc de desfășurare a activității, precum și sediul social al întreprinderii sau, dacă este cazul, domiciliul angajatorului;” [10, p.114].

În cazul Republicii Moldova, legislația muncii reglementează parțial posibilitatea de instituire a unor programe flexibile de muncă. Astfel, art.97 din Codul Muncii stabilește organizarea muncii pe *fracțiune de normă* (timp de muncă parțial), iar art.100 asigură angajatorului dreptul de a stabili, cu acordul scris al angajatului, *programe individualizate de muncă*, cu un regim flexibil de muncă. De asemenea, legislația națională reglementează modalitatea de organizare și remunerare a muncii suplimentare, care poate fi efectuată de *salariați fără acordul său* (art.104 alin.(2)) în cazul efectuării lucrărilor necesare pentru apărarea țării, preîntâmpinării unei avarii de producție, înlăturării consecințelor unei avarii de producție sau a unei calamități naturale, înlăturării unor situații care ar putea periclita buna funcționare a serviciilor de aprovizionare cu apă și energie electrică, de canalizare, poștale, de telecomunicații și informatică, a căilor de comunicație și a mijloacelor de transport în comun, a instalațiilor de distribuție a combustibilului, a unităților medico-sanitare, și cu *acordul său scris*

(art.104 alin.(3)) în situații temporare. Retribuirea muncii suplimentare (art.157) se realizează doar în formă de salariu, aplicându-se anumiți coeficienți în funcție de numărul de ore lucrate suplimentar, fără posibilitatea de a fi compensate aceste ore cu timp liber (art.157 alin.(3)). Cu referire la munca în schimburi, munca de noapte și cea în zilele de odihnă și de sărbătoare, putem menționa că acestea sunt reglementate în legislația națională cu respectarea normelor internaționale.

Necesitatea garantării regimurilor de lucru flexibile pentru părinții cu copii de vârstă preșcolară este stabilită expres în *Strategia pentru protecția copilului pentru anii 2014-2020* (capitolul IV, pct.64). Totuși, prevederile ce se referă la timpul de muncă flexibil nu se aplică pe larg în Republica Moldova, fiind menționate dificultăți de aplicare atât din partea angajatorilor, cât și a salariaților. Studiul desfășurat în anul 2019 de Institutul Național de Cercetări Economice (INCE) – „*Mamele cu copii de vârstă preșcolară: între serviciu și obligațiuni familiale*” – a stabilit că 36,2% din totalul respondenților au solicitat flexibilizarea programelor de muncă, iar 17,9% din respondenți – posibilitatea oferirii de către angajator a zilelor suplimentare de odihnă, în contextul reconcilierii vieții de familie cu cea profesională. Studiul desfășurat de autor a identificat că în ultimele 12 luni angajații a 7 companii au solicitat un program de muncă individualizat flexibil, dintre care în 2 cazuri mai des femeile, iar în altele 5 – în aceeași măsură femeile și bărbații. În același timp, femeile mai des au solicitat transferul de la muncă pe normă deplină la cea parțială (7 din 18 companii). Totuși, o dificultate în instituirea programelor de muncă la nivelul companiilor eșantionate în studiul pilot este *lipsa posibilităților de adaptare a programului de muncă între anumite limite de timp* în acord cu necesitățile și dorințele angajaților: 10 din cele 18 companii se confruntă cu această dificultate. În cazul a 8 companii, dintre care 5 sunt din mun. Chișinău, 6 private și 2 publice, care oferă posibilitatea adaptării programului de muncă, s-a identificat că această posibilitate o au mai puțin de 20% din angajați în 4 companii, între 20-39% din angajați în 3 companii și doar o companie oferă această posibilitate pentru angajați în proporție de 80-99%.

Argumentele date sunt prezentate inclusiv în analiza impactului de reglementare la proiectul de modificare și completare a Codului Muncii al Republicii Moldova în vederea reflectării necesității de amendare a legislației muncii pentru reglementarea mult mai clară a programelor flexibile de muncă [11, p.2]. Astfel, în proiectul de lege se propune introducerea unui articol nou (art.100<sup>1</sup>) dedicat exclusiv stabilirii normelor de organizare a programelor flexibile de muncă, după cum urmează:

- posibilitatea angajatorului de a stabili programe flexibile de muncă, cu acordul sau la solicitarea salariațului, doar în condiția în care posibilitatea dată este reglementată în contractul colectiv sau în regulamentul intern al unității sau alt act administrativ la nivel de unitate (alin.(1));
- acordul dintre părți la instituirea unui astfel de program (alin.(3));
- monitorizarea orei începerii și finalizării muncii (alin.(3));
- una dintre modalitățile propuse de organizare a programului se referă la împărțirea timpului de muncă în două perioade: una fixă și una variabilă (alin.(4)), prevedere care se aplică și în România etc. [12]. Orice condiție cu referire la programul flexibil de muncă este necesar de a fi stipulată în contractul individual de muncă. Aceste aspecte au fost testate în cadrul studiului pilot desfășurat de autor. Astfel, în asigurarea bunei dezvoltări a unității economice, 12 respondenți ar implementa modelul de flexibilizare prin care ar oferi posibilitatea alegerii orelor de sosire și plecare cu condiția de a lucra orele necesare, iar 5 din cei 18 au menționat că ar opta pentru oferirea posibilității de flexibilizare a orarului de muncă în anumite intervale de timp.

Analiza prevederilor propuse atestă faptul că unii angajatori ar putea întâmpina dificultăți la implementarea noilor prevederi, fiind necesară instituirea unor mecanisme suplimentare de monitorizare a programului de muncă al salariaților, o instruire suplimentară asupra modalităților de punere în practică a noilor prevederi etc. Datele studiului autorului relevă că prevederile actuale ale Codului Muncii comportă în prezent anumite dificultăți de punere în aplicare: 6 din respondenți au menționat că prevederile art.100 cu referire la programul flexibil de muncă sunt parțial clare și cu dificultate pot fi aplicate, iar 1 respondent a menționat că acestea sunt neclare și imposibil de aplicat. Totuși, 11 din reprezentanții companiilor consideră că prevederile actuale sunt clare și ușor de aplicat.

În cadrul proiectului de amendare a Codului Muncii s-a propus revizuirea prevederilor cu privire la compensarea orelor suplimentare (art.157 alin.(3)) și introducerea prevederilor conform cărora se permite recompensarea orelor de muncă suplimentară cu același număr de ore libere, cu condiția ca orele libere să fie acordate în decurs de până la 30 de zile de la realizarea muncii suplimentare, iar în situația în care compensarea prin ore libere nu este posibilă – remunerarea acesteia sub formă salarială în condițiile legii (art.15 din proiect) [12].

Aceste prevederi în timp ar putea fi dezvoltate, inclusiv, cu posibilitatea compensării orelor lucrate suplimentar cu un coeficient de 1 oră lucrată la 1,5 ore libere, cu comasarea lor la concediul anual de odihnă. Datele studiului autorului atestă că angajatorii ar adera la opțiunea de a li se oferi posibilitatea de a munci peste program, cu recompensarea acestor ore cu timp liber în decursul a 30 de zile, după principiul 1 oră lucrată suplimentar în schimbul unei ore libere. Pentru cea de a doua opțiune – recompensarea unei ore lucrate cu 1,5 ore libere suplimentare la concediul anual de odihnă – au optat doar 3 angajatori/reprezentanți ai angajatorului.

În același timp, un alt model de flexibilizare testat în cadrul studiului pilot s-a referit la munca la distanță sau de la domiciliu: 4 companii ar accepta ca o zi pe săptămână să se activeze în acest mod. De asemenea, doar 2 respondenți au considerat oportun programul de muncă diminuat într-o zi în schimbul recuperării timpului de muncă prin prelungirea în celelalte zile a programului obișnuit de muncă. În schimb, 5 respondenți ar accepta ca pauza de masă să fie micșorată cu 30 de minute zilnic în schimbul diminuării programului de muncă într-o zi a săptămânii.

Introducerea noilor prevederi în legislația muncii din Republica Moldova reprezintă o abordare liberală a pieței muncii, solicitate atât de angajatori, cât și de angajați. Doar că implementarea lor va necesita o monitorizare din partea instituțiilor statului și o evaluare pentru a putea preveni abuzurile și a propune îmbunătățiri, care să facă față noilor schimbări și tendințe.

### Modele de flexibilizare a programelor de muncă

Introducerea și implementarea instrumentelor de flexibilizare sunt văzute ca modalități de îmbunătățire a productivității muncii, de impulsivare a dezvoltării întreprinderilor, de mobilizare a capacităților lucrătorilor de a rămâne pe piața muncii și de avansare în carieră. Totuși, pentru o bună implementare, la nivel european la fel se pune accent pe respectarea principiului de dialog social la nivelul fiecărei țări în instituirea acestor mecanisme noi pentru piața muncii.

Practicile internaționale scot în evidență aplicarea diferitor scheme de aranjamente flexibile de muncă, printre care:

- *timpul flexibil*, care prevede munca într-un număr de ore având o flexibilitate a timpului începerii și finalizării muncii stabilite în anumite cadre de timp;
- *săptămâna de lucru comprimată*, în sensul în care se permite activitatea de muncă pentru perioade mai lungi de timp per zi sau schimbarea unei perioade de timp definite în schimbul unei zile libere;
- *schimbări de timp*, prin care un angajat, din motive personale, poate solicita timp liber în schimbul recuperării acestuia lucrând după program în altă zi;
- *divizarea timpului de muncă*, prin care se permite activitatea de muncă în două sau mai multe perioade în timpul unei perioade de timp definite (spre exemplu, 12 ore) într-o zi;
- *compensarea orelor*, mecanism prin care orele suplimentare pot fi compensate prin concediu de odihnă cu o rată de 1,5 ore pentru o oră suplimentar lucrată [4, p.6];
- *munca la distanță/teleworking*, clasificată în: munca parțială la distanță de la domiciliu, când într-o zi, sau într-o parte a zilei, ori în câteva zile pe săptămână munca poate fi desfășurată în afara oficiului și la distanță pentru cei cu normă deplină [13, p.34].

Cercetătorul român I.Cășuneanu, referindu-se la modalitățile de flexibilizare a forței de muncă, a analizat următoarele forme prin evidențierea specificului fiecăreia: flexibilitatea timpului de muncă (1), flexibilitatea contractuală (2), flexibilitatea funcțională (3) și flexibilitatea salarială (4). În cazul flexibilității timpului de muncă sunt incluse următoarele forme:

✓ *munca cu program de lucru flexibil*, salariații având posibilitatea fie a alegerii unui program de muncă flexibil, de bază (ore diferite de începere și de finalizare a programului de muncă, dar cu respectarea duratei totale zilnice a programului de muncă), fie a flexibilizării zilnice a duratei programului de muncă (în condițiile în care se asigură o bugetare a timpului total de muncă pe săptămână, lună etc.);

✓ *munca cu timp parțial*, care poate fi aplicată în variante diferite: un număr de ore de muncă în anumite zile sau un program normal de muncă urmat de zile libere etc., fiind caracteristic în special întreprinderilor unde se înregistrează fluctuații ale cererilor și ofertei de bunuri și servicii;

✓ *munca în cadrul orelor suplimentare de lucru*, care pot fi compensate financiar sau oferite zile libere, aplicată în cazul solicitărilor de activitate în plus datorită unor situații neprevăzute, cereri crescute de bunuri sau servicii etc.;

✓ *munca în afara programului normal de lucru* (munca în ture, munca în zilele de odihnă, munca de noapte), practică deosebită în unele întreprinderi care prin specificul activității lor au un program continuu de activitate [6, p.114-117].

Cercetătorii M.Bulgaru și O.Bulgaru prezintă în contextul studiului realizat următoarele forme de flexibilizare: timp parțial de muncă; muncă de acasă (pentru un astfel de program optează, în special, angajații cu copii mici); ore comprimate de muncă, o zi pe săptămână liberă; V-time sau timp voluntar de pauză, prin care angajatul solicită să-și ia o perioadă de pauză în dependență de anumite evenimente din viața de familie sau personală (prima zi de școală a copiilor, vacanța copiilor, sărbători importante etc.) [14, p.12].

Datele Sondajului european privind condițiile de muncă (2015), desfășurat de Fundația Europeană pentru Îmbunătățirea Condițiilor de Muncă și Viață prin aplicarea unui chestionar standardizat pe un eșantion reprezentativ de angajați, relevă că în țările UE programele flexibile se aplică neuniform. În topul listei în care angajații pot să recurgă la programe flexibile sunt țările nordice: Norvegia (44%), Suedia (41%), Danemarca (40%) și Finlanda (35%), fiind urmate de Olanda (32%), Belgia (27%), Estonia (25%), Marea Britanie și Franța (24%), Austria (21%) și Germania (20%). O pondere mai mică cu privire la posibilitatea de a-și adapta programul de muncă în anumite limite (programe flexibile) au indicat angajații din Cehia (19%), Ungaria (15%), Polonia, Letonia și Spania (13%), Italia (12%), Portugalia, Lituania și Grecia (8%), Serbia (7%), România (6%) și Bulgaria (3%). De asemenea, datele studiului atestă practici diferite de începere și finalizare a programului de muncă la ore fixe; în medie la nivel de UE 61% din angajați au menționat că nu au un program fix. Țările în care într-o măsură mai mare s-a menționat neaplicarea de programe de muncă fixe sunt Finlanda (56%), Olanda (53%), Danemarca (46%), Irlanda (45%) și Suedia (44%). În corelație cu acest aspect, este relevant să menționăm că numărul de ore lucrate zilnic este diferit în special în Danemarca (69%), Suedia și Finlanda (59%), Austria (57%), Franța (52%), Norvegia și Elveția (49%), Marea Britanie (43%), date ce atestă o flexibilizare a timpului de muncă al lucrătorilor [15]. Un studiu desfășurat în Canada în anul 2018 pe un eșantion de 320 de angajatori a constatat că cele mai des aplicate aranjamente flexibile de muncă sunt orele de muncă flexibile (93%), munca part-time la distanță (55%), munca la distanță câteva zile (52%), săptămâna de muncă comprimată (45%) și munca cu normă întreagă la distanță (45%) [5].

Este important să menționăm că unele state reglementează numărul de ore lucrate suplimentar în cadrul unor aranjamente flexibile de muncă. Spre exemplu, legislația muncii din Austria stabilește posibilitatea prelungirii programului de muncă cu 1 oră pentru a oferi timp liber mai mult înaintea zilelor de odihnă sau celor de sărbătoare, iar în cazul programelor flexibile – posibilitatea prelungirii programului cu maxim 2 ore, distribuit pe o perioadă de 13 săptămâni [16]. De asemenea, în legislația Norvegiei sunt prevăzute condițiile prelungirii programului de muncă de 40 ore săptămânale: prelungirea cu maxim 2 ore pe zi sau cu acordul Inspecției Muncii prelungirea programului cu 3 ore timp de 24 ore, însă orele de muncă să nu depășească 48 ore în 7 zile. În același timp, în baza unui acord scris dintre angajat și angajator se poate conveni ca orele de muncă în medie să depășească, dar nu mai mult de 52 de săptămâni, limitele menționate mai sus. Orele suplimentare nu trebuie să depășească 10 ore timp de 7 zile, 25 ore în 4 săptămâni consecutive sau 200 ore într-o perioadă de 52 de săptămâni. Remunerarea orelor suplimentare este opțională: fie ca supliment la salariu de cel puțin 40% din salariu sau ca timp de muncă la date convenite de către angajat și angajator în scris [17]. Prevederi asemănătoare se regăsesc și în legislația Suediei, stabilindu-se conform European Survey Company (2013) că aproape jumătate din toate unitățile cu 10 angajați sau mai mulți ofereau un program de lucru flexibil pentru peste 80% din angajați [18]. Studiul pilot desfășurat de autor a permis identificarea opiniilor angajatorilor/ reprezentanților angajatorilor cu privire la necesitatea reglementării exprese în legislația muncii a numărului maxim de ore suplimentar lucrate. Astfel, 9 din aceștia consideră necesară reglementarea în Codul Muncii a numărului maxim de ore suplimentar lucrate, ca și în cazul unor țări europene. În schimb 5 dintre respondenți consideră că acest număr trebuie negociat între angajat și angajator cu indicarea în contractul individual de muncă, iar 4 au menționat lipsa necesității de reglementare a acestora în Codul Muncii.

### **Beneficii și riscuri ale flexibilizării programelor de muncă**

Aplicarea programelor flexibile de muncă solicită o analiză aprofundată a avantajelor și limitelor pe care le implică acestea atât pentru angajați, întreprinderi/instituții, cât și pentru societate în ansamblu.

Studiile desfășurate la nivel internațional atestă un șir de beneficii ale programelor flexibile pentru *angajați*, precum:

- îmbunătățirea reconcilierii vieții de familie cu cea profesională;



- reducerea stresului la locul de muncă și îmbunătățirea stării de sănătate;
- reducerea absenteismului;
- creșterea satisfacției în muncă [4, p.9].

Astfel, prin programele flexibile de muncă angajații au un control mai mare asupra sarcinii de muncă într-un timp mai restrâns, concentrându-se asupra rezultatelor, au o mare libertate de alegere, transformând procesul de muncă în unul interesant și oferind posibilitatea îndeplinirii sarcinilor familiale.

Analiza datelor Sondajului european privind condițiile de muncă (2015) atestă o legătură între implementarea programelor flexibile și îmbinarea vieții de familie cu cea profesională. Astfel, angajații din Norvegia (82%), Finlanda (80%) și Suedia (79%) – țări de top în flexibilizarea programelor de muncă – au indicat că le este ușor să obțină învoire de 1-2 ore în timpul programului de muncă pentru a se ocupa de problemele de familie. Dificultăți în această privință au raportat în special respondenții din Cehia (58%), Slovacia (52%), Grecia (48%), țări în care într-o proporție mai mare programele de muncă sunt rigide/fixe [15].

Analizele autorului atestă că programul de lucru flexibil este mai frecvent caracteristic unităților mai mari decât celor mici. În cazul **angajatorilor**, beneficiile identificate se referă la reducerea absenteismului; creșterea productivității [4, p.9]; minimizarea sau evitarea reducerilor de personal; reducerea necesarului de spațiu, inclusiv a costurilor etc. Totuși, angajatorii vor putea suporta costuri cu referire la instituirea unor sisteme de monitorizare.

Cercetătorii americani Song Yang și Lu Zheng au identificat o relație între creșterea productivității muncii și programele flexibile [19], aspecte confirmate și de datele studiului Flex Strategy Group (anul 2018): 60% din angajații americani cu normă deplină au indicat o productivitate și o implicare mai mare având opțiuni flexibile de muncă [20]. Totuși, cercetătorii numiți *supra* au stabilit că organizațiile care adoptă doar ceremonial un program de lucru flexibil, fără a-l pune la dispoziția tuturor lucrătorilor, este în detrimentul productivității. În schimb, un nivel înalt de actualizare a productivității este asociat cu lucrătorii care se bucură de un program de lucru flexibil factual.

Tabel

Beneficiile flexibilizării programelor de muncă *versus* riscuri

Angajați		Organizații/întreprinderi		Societate	
Beneficii	Riscuri	Beneficii	Riscuri	Beneficii	Riscuri
Reconcilierea vieții de familie cu cea profesională	Izolarea socială a lucrătorilor la distanță	Reducerea absenteismului	Slaba negociere a contractelor colective de muncă	Reducerea ambuteiajelor la anumite ore (dimineața și seara)	Dezvoltarea sindromului izolării sociale (lucrători la distanță, în special la domiciliu)
Satisfacerea nevoilor individuale	Dificultăți în asigurarea securității la locul de muncă, în special la munca la distanță	Creșterea productivității muncii	Diminuarea culturii organizaționale	Minimizarea costurilor pentru dezvoltarea serviciilor de îngrijire	
Reducerea stresului legat de muncă		Minimizarea sau evitarea reducerilor de personal		Diminuarea morbidității legate de muncă	
Posibilitatea îmbunătățirii calității vieții		Angajarea, reținerea și reangajarea specialiștilor valoroși		O implicare mai mare a părinților în exercitarea sarcinilor familiale, asigurându-se un echilibru	
Reducerea absenteismului		Reducerea necesarului de			

de la locul de muncă		spațiu, inclusiv a costurilor		În corelare cu alți factori, creșterea natalității	
----------------------	--	-------------------------------	--	--	--

Totuși, flexibilizarea muncii poate avea un impact asupra relațiilor de muncă și mediului organizațional. Cercetătoarea britanică H.Drew consideră că implementarea flexibilității la locul de muncă a contribuit la erodarea lentă a negocierilor colective [21, p.1], ceea ce ar putea afecta posibilitățile de asigurare a dialogului social atât la nivel de unitate, cât și la nivel de ramură economică. În același timp, munca la distanță afectează comunicarea și cultura organizațională, prin lipsa de comunicare atât formală, cât și informală și lipsa de informare cu privire la evenimentele care se desfășoară în cadrul companiei [3, p.35]. Într-o evita astfel de situații angajatorii pun în aplicare diverse modalități de dezvoltare corporativă prin organizarea de evenimente corporative.

Studiul canadian pe angajatori (2018) a stabilit că motivul cel mai des invocat de aceștia pentru instituirea programelor flexibile de muncă a fost îmbunătățirea implicării angajaților (62%), urmată de cererea angajaților (42%) și de menținere la locul de muncă a angajaților (35%). Alte motive au inclus nevoia de a menține competitivitatea pachetului de recompense (31%), de a stimula moralul angajaților (19%) și de a reduce oboseala la locul de muncă (10%).

De asemenea, studiul a evidențiat și o serie de *impedimente* în implementarea aranjamentelor flexibile de muncă, și anume: rezistența conducerii (964%), îngrijorarea pentru productivitatea pierdută (63%), lipsa unor locuri de muncă care ar putea întruni criteriile pentru program flexibil (59%), lipsa de tehnologii pentru angajații care activează la distanță (30%) [5].

### Concluzii

Practicile internaționale atestă diverse experiențe și modele de aplicare a formulelor de flexibilizare a programelor de muncă. Cert este că aplicarea acestora a contribuit la asigurarea echilibrării vieții profesionale cu cea de familie, fiind un mecanism eficient în soluționarea problemelor la nivel micro și macro. Totuși, în reglementarea și transpunerea acestor modele în practica națională este necesară asigurarea unui consens între partenerii de dialog social, prin abordarea în complex a aspectelor vieții individuale a angajaților, precum și a necesităților angajatorilor, din perspectiva amplificării beneficiilor și diminuării riscurilor individuale și sociale. Doar prin analize și studii aprofundate, inclusiv a practicilor și modelelor aplicate la nivel internațional, poate fi determinat mecanismul funcțional pentru fiecare stat.

### Referințe:

1. GORIUC, T. Unele aspecte privind principiile flexibilității raporturilor de muncă. În: *Teoria și practica administrării publice*. Materiale ale Conferinței științifico-practice cu participare internațională din 17 mai 2019. Chișinău, 2019, p.402-405.
2. Regulamentul (UE) 2019/1149 al Parlamentului European și al Consiliului din 20 iunie 2019 de instituire a unei Autorități Europene a Muncii, de modificare a Regulamentului (CE) nr.883/2004, a Regulamentului (UE) nr.492/2011 și a Regulamentului (UE) 2016/589 și de abrogare a Deciziei (UE) 2016/344 (Text cu relevanță pentru SEE și Elveția). În: *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*. nr. L186, 11.07.2019. [Accesat: 16.09.2019] Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2019:186:FULL&from=DE>
3. LEOVARIDIS, C., CÂRCU, L. Echilibrul dintre muncă, viață personală și educație în rândul studenților. O cercetare calitativă. În: *Revista română de sociologie* (București), 2018, nr.1-2, p.101-133.
4. Flexible Work Arrangements. A Discussion Paper. [Accesat: 10.07.2019] Disponibil: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/labour-standards-equity/consultation-flexible-work-arrangements/discussion-paper.html>
5. Majority of Canadian organizations offer flexible working options: survey. [Accesat: 02.09.2019] Disponibil: <https://www.benefitscanada.com/news/majority-of-canadian-organizations-offer-flexible-working-options-survey-115085>
6. CĂȘUNEANU, I. Îmbunătățirea flexibilității forței de muncă din întreprinderile românești folosind practicile în domeniu din unele țări UE. În: *Economie teoretică și aplicată*, 2013, vol.XX, nr.8(585), p.110-122.
7. Avizul Comitetului Economic și Social European privind Cartea verde „Modernizarea dreptului muncii pentru a face față provocărilor secolului XXI”, COM (2006) 708 final, (2007/C 175/17). În: *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*,

- nr.C175, 27.07.2007. [Accesat: 08.11.2019] Disponibil: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=uriserv:OJ.C\\_.2007.175.01.RO.N&toc=OJ:C:2007:175:TOC](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2007.175.01.RO.N&toc=OJ:C:2007:175:TOC)
8. Pilonul European al drepturilor sociale în 20 de principii [Accesat: 08.11.2019] Disponibil: <https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles-ro>
  9. Directiva (UE) 2019/1158 a Parlamentului European și a Consiliului din 20 iunie 2019 privind echilibrul dintre viața profesională și cea privată a părinților și îngrijitorilor și de abrogare a Directivei 2010/18/UE a Consiliului. În: *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*, nr.L188, 11.07.2019. [Accesat: 11.01.2020] Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=RO>
  10. Directiva (UE) 2019/1152 a Parlamentului European și a Consiliului din 20 iunie 2019 privind transparența și previzibilitatea condițiilor de muncă în Uniunea Europeană În: *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*. nr.L186, 11.07.2019. [Accesat: 16.09.2019] Disponibil: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2019:186:FULL&from=DE>
  11. Documentul de analiză a impactului la Proiectul de lege pentru modificarea Codului Muncii al Republicii Moldova nr.154/2003, august 2019. [Accesat: 11.11.2019] Disponibil: <https://particip.gov.md/proiectview.php?l=ro&idd=6570>
  12. Proiectul de lege pentru modificarea Codului Muncii al Republicii Moldova nr.154/2003, august 2019. [Accesat: 11.11.2019] Disponibil: <https://particip.gov.md/proiectview.php?l=ro&idd=6570>
  13. WOJCAKA, E., BAJZIKOVAB, L., SAJGALIKOVAC, H., POLAKOVAD, M. How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework. În: *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, nr.229, 2016. p.33-41.
  14. BULGARU, M., BULGARU O. Politici familiale cu consecințe demografice. În: *Studia Universitatis Moldaviae*, 2017, nr.3(103). Seria „Științe Sociale”, p.3-14. ISSN online 2345-1017, [Accesat: 5.12.2019] Disponibil: <http://studiamsu.eu/nr-3-103-2017/>
  15. Sondaj european privind condițiile de muncă (2015) [Accesat: 08.11.2019] Disponibil: <https://www.eurofound.europa.eu/ro/data/european-working-conditions-survey>
  16. Austria: Working time flexibility [Accesat 11.11.2019] Disponibil: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/legislation/austria-working-time-flexibility>
  17. Act relating to working environment, working hours and employment protection, etc. (Working Environment Act) [Accesat: 11.11.2019] Disponibil: [www.arbeidstilsynet.no/globalassets/regelverkspdf/working-environment-act](http://www.arbeidstilsynet.no/globalassets/regelverkspdf/working-environment-act)
  18. *Working time in Sweden* [Accesat: 11.11.2019] Disponibil: <https://www.eurofound.europa.eu/ga/country/sweden#working-time>
  19. YANG, S., ZHENG, L. The paradox of de-coupling: A study of flexible work program and workers' productivity. In: *Social Science Research*, Vol.40, Issue 1, 2011. p. 299-311. [Accesat: 10.09.2019]. Disponibil: [www.researchgate.net/publication/240440970\\_The\\_paradox\\_of\\_de-coupling\\_A\\_study\\_of\\_flexible\\_work\\_program\\_and\\_workers'\\_productivity](http://www.researchgate.net/publication/240440970_The_paradox_of_de-coupling_A_study_of_flexible_work_program_and_workers'_productivity)
  20. 60% of U.S. workers feel more productive when they have workplace flexibility. [Accesat: 02.09.2019] Disponibil: <https://www.benefitscanada.com/news/60-of-u-s-workers-feel-more-productive-engaged-when-working-flexibly-survey-112321>
  21. DREW, H. *Flexible working in Germany*. [Accesat: 10.09.2019] Disponibil: [https://www2.uwe.ac.uk/faculties/BBS/BUS/Research/CESR/HD\\_CESR\\_Review\\_Jan\\_12.pdf](https://www2.uwe.ac.uk/faculties/BBS/BUS/Research/CESR/HD_CESR_Review_Jan_12.pdf)

**Date despre autor:**

**Anastasia OCERETNÎI**, doctor în sociologie, conferențiar universitar, Facultatea de Psihologie, Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială, Universitatea de Stat din Moldova.

**E-mail:** a\_oceretnii@yahoo.com

*Prezentat la 23.01.2020*