

Luminița IOSIF<sup>1</sup>  
Cătălina HUZUM<sup>2</sup>

## CONCEDIUL SABATIC. FORMĂ DE MOTIVARE A PERSONALULUI

### Sabbatical Leave. Form of Motivation

**Abstract.** Companies are beginning to realize how important it is to invest in human resources and they are trying to take as many initiatives as possible in order to motivate and retain them in the company. The concept of sabbatical leave appeared recently on the Romanian market when some companies began to realize that a simple annual leave is no longer enough to prevent the feeling of exhaustion at work, a phenomenon observed more and more often in recent years. The purpose of this paper is to find out how popular is the concept of sabbatical leave among human resources specialists in our country, but also what a sabbatical leave program looks like in the Romanian companies.

**Keywords:** benefit, innovation, job satisfaction, human resources

### Introducere

Resursa umană reprezintă un potențial important pentru orice organizație, de aceea este necesar să fie înțeleasă, motivată, dezvoltată și implicată pentru a obține performanțele așteptate din partea acesteia. În plus, toate acțiunile luate de managementul unei organizații sunt influențate de personalitatea și trăsăturile angajaților. Dacă în trecut nu se realiza o analiză a personalității, nevoilor, comportamentelor, educației specifice fiecărui individ, în momentul actual perspectiva este complet diferită și se consideră că salariații aduc o contribuție importantă în organizația din care fac parte.

---

<sup>1</sup> Senior Lecturer, PhD, „Dunărea de Jos” University of Galați, Romania, Faculty of History, Philosophy and Theology, Romania. Corresponding author: [luminita.iosif@ugal.ro](mailto:luminita.iosif@ugal.ro).

<sup>2</sup> Graduate in Human Resources Field, „Dunărea de Jos” University of Galați, Romania, Faculty of History, Philosophy and Theology, Romania. Corresponding author: [huzumcatalina@yahoo.com](mailto:huzumcatalina@yahoo.com).

Managementul resurselor umane reprezintă „abordarea strategică și coerentă a modului în care sunt gestionate cele mai prețuite active ale unei organizații: oamenii, care, muncind în organizație, contribuie individual și colectiv la realizarea obiectivelor acesteia” (Armstrong, 2003). Acesta cuprinde mai multe activități: planificarea resurselor umane, recrutare, selecție, inducție, formare și dezvoltare, motivare, evaluarea performanțelor și recompensarea. Un rol important al managementului este de a ajuta să transforme responsabilitățile, sarcinile, îndatoririle, în lucruri mai satisfăcătoare și meritoase pentru angajați pentru ca motivația indivizilor să corespundă cu obiectivele organizaționale.

Importanța motivației în organizații a devenit un subiect de actualitate abordat de o multitudine de cercetători din domeniul sociologiei și psihologiei muncii, dar și a domeniului managementului resurselor umane (a se vedea Miron, 2009). În ceea ce privește definirea termenului, unii teoreticieni ignoră utilitatea conceptului ca întreg și se concentrează în principal pe consecințele comportamentului decât pe cauzele ce îl influențează. Motivația se referă la intenția de a atinge un obiectiv, o abilitate de a schimba comportamentul, acea unitate de direcție interioară, lucrul care duce la un comportament orientat către obiectiv spre atingerea obiectivului. Un program motivațional foarte bine pus la punct are drept rezultat atingerea obiectivelor și o eficiență în dezvoltarea unei culturi organizaționale foarte bune. Pentru a obține acest lucru, organizațiile trebuie să acorde o atenție mărită modului în care poate fi motivat un individ sau mijloacelor de motivare.

Un stimulent motivator care a fost introdus recent în țara noastră este conceptul de „an sabatic” sau „concediu sabatic”. Concediul sabatic reprezintă o pauză de la muncă, pe a cărei perioadă angajații pot acorda mai multă atenție intereselor lor, precum călătoritul, scrisul, cercetarea, voluntariatul sau alte activități.

Lucrarea de față are drept obiectiv realizarea unei cercetări care să prezinte o imagine clară a conceptului de „concediu sabatic” și importanța acestuia pentru organizații.

### **Concediul sabatic. Istoric**

Conceptul de „concediu sabatic” provine din cuvântul ebraic *shabbath* și se referă la practica din Biblie referitoare la agricultură: „Șase ani să-ți semeni ogorul, șase ani să-ți tai via și să strângi roadele. / Dar anul al șaptelea să fie un Sabat, o vreme de odihnă pentru pământ, un Sabat ținut

în cinstea Domnului: în anul acela să nu-ți semeni ogorul și să nu-ți tai via”<sup>3</sup>.

Intersectarea tradițiilor religioase cu învățământul superior din America a fost inevitabilă deoarece concediile sabatice au avut același scop în ambele cazuri. Fondatorul acestui beneficiu a fost Charles W. Elliot, director la Universitatea Harvard. Observând că în rândul personalului existau nemulțumiri în ceea ce privește sistemul haotic al concediilor, acesta hotărăște să stabilească un sistem mult mai stabil prin acordarea unui an de concediu după fiecare șapte ani lucrați pentru motive precum: „odihnă, studiu sau pentru a lucra la studii științifice sau literare” (Lincoln *apud* Harvard). Această inițiativă avea avantaje, atât pentru profesor, cât și pentru universitate deoarece profesorii deveneau mult mai dezvoltați profesional și mai eficienți, iar universitatea avea de câștigat pentru că obținea o calitate mai bună a învățământului. Conducerea universității a fost foarte mulțumită de rezultatele produse de anul sabatic și a hotărât ca acest beneficiu să fie disponibil oricând cadrelor didactice. După ce au observat succesul pe care l-a avut Universitatea Harvard, alte universități au „îmbrățișat” această idee. Până în 1930, cel puțin 56 de instituții de învățământ au implementat programe sabatice în facultățile lor. Printre acestea se numără: Universitatea Cornell și Colegiul Wellesley (la mijlocul anului 1880), Universitatea Columbia (în 1890) și Universitatea Brown (1891) (Eells, 1962).

### **Ce este anul sabatic?**

Un an sabatic este o perioadă de timp îndelungată, cuprinsă între 6 și 12 luni, de care angajatul profită pentru a se relaxa, călători, a petrece mai mult timp cu familia, a urma cursuri de dezvoltare personală, de perfecționare etc. De obicei, acestea sunt plătite sau neplătite, iar asta depinde de disponibilitatea companiei sau a instituției. O altă definiție a concediului sabatic este oferită de site-ul The Sabbatical Guide și definește conceptul drept „o perioadă de pauză de la muncă, plătită sau neplătită, ce îți oferă ocazia să te întorci pe același post sau pe unul echivalent la sfârșitul acestei perioade”<sup>4</sup>. Acesta cuprinde 3 elemente esențiale: scopul, compensația și perioada realizată în prealabil în instituție.

Concediile sabatice au fost dintotdeauna asociate cu instituțiile de învățământ superior și angajații lor. Acest tip de concedii a fost conceput pentru dezvoltarea și pauza angajaților care predau sau realizau cercetări

---

<sup>3</sup> <https://biblia.resursecrestine.ro/leviticul/25>, accesat la 8.08. 2019.

<sup>4</sup> <https://thesabbaticalguide.com/what-is-a-sabbatical>, accesat la 15.12.2019.

științifice. Însă „sabaticele” nu sunt oferite doar angajaților din sistemul educațional.

Recent, companiile au început să introducă în pachetul de beneficii acest tip de concedii pentru a atrage cât mai mulți potențiali angajați sau pentru a-i păstra și dezvolta pe cei actuali. Atât sistemul educațional, cât și corporațiile urmăresc să obțină același rezultat prin adoptarea unor astfel de programe în pachetul lor de beneficii, și anume: îmbunătățirea calității muncii. „Sabaticele” pot fi regăsite în organizații unde creația reprezintă un factor esențial. Companii precum Google, Apple sau Intel au utilizat concediile sabatice ca un impuls pentru invenții, modalități creative de rezolvare a problemelor și de inovare. Unele persoane confundă termenul de concediu sabatic cu cel de pauză în carieră, însă acestea se diferențiază prin durata lor. În figura 1 putem observa diferențele dintre un concediu de odihnă, sabatic și pauza în carieră. În medie, concediul de odihnă poate dura între 2 și 6 săptămâni, concediul sabatic poate avea o durată cuprinsă între 2 și 12 luni, iar pauza în carieră poate dura până la 5 ani, totul depinzând de disponibilitatea companiei.

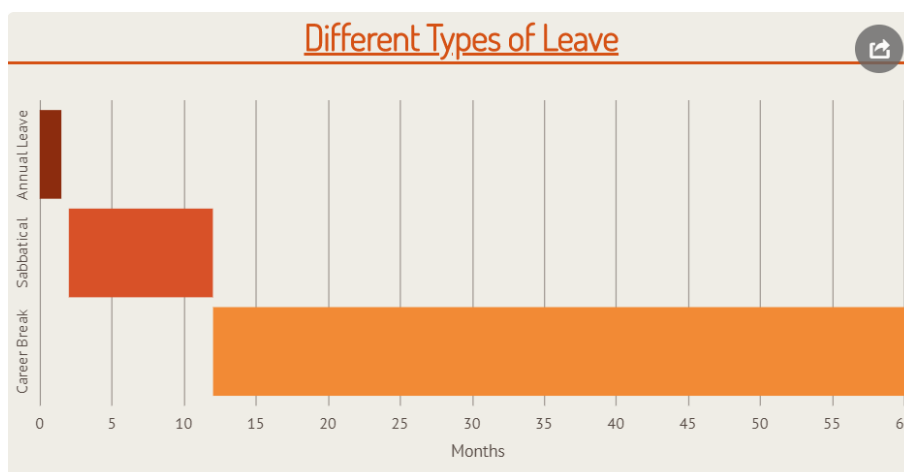


Figura 1. Diferențele de lungime dintre concedii<sup>5</sup>

Ideea „îndrăzneță” a lui Charles Elliot de a oferi un astfel de concediu a fost foarte apreciată și mulți cercetători au dorit să afle ce rezultate a adus un astfel de concediu. Primele cercetări făcute pe acest subiect s-au axat pe concediile sabatice oferite sistemului superior de învățământ. Spre sfârșitul anilor '70, corporații precum McDonalds încep să ofere un astfel de

<sup>5</sup> <https://thesabbaticalguide.com/what-is-a-sabbatical/>, accesat la 15.12.2019.

beneficiu, iar cercetătorii încep să își îndrepte atenția și asupra rezultatelor aduse în corporații. Primele studii despre acest subiect au apărut încă din 1932. Acest capitol are scopul de a prezenta studii realizate în ultimul deceniu ce au adus o contribuție importantă pentru a înțelege mult mai bine ce reprezintă acest concept și ce beneficii, avantaje sau dezavantaje are.

*Henry Bennett and Schiller Scroggs – Sabbatical Leave. The Status of Sabbatical Leave in Publicly Controlled Institutions of Higher Learning (1932)*

Acest studiu este bazat pe răspunsurile primite la chestionarele trimise de către cercetători către reprezentanții universităților, colegiilor sau școlilor tehnologice. 268 dintre instituții au răspuns la aceste chestionare sau au trimis scrisori în care au detaliat despre programele lor de concedii sabatice. 48% dintre instituții au răspuns că acestea oferă un concediu sabatic, iar 43% au spus că oferă doar o formă a concediului sabatic.

*Haim Gaziel - Sabbatical leave, job burnout and turnover intentions among teachers (1995)*

Gaziel a studiat efectul anului sabatic asupra identității profesionale a profesorilor, asupra senzației de oboseală excesivă resimțită la locul de muncă și a alegerii profesorilor de a-și părăsi locul de muncă prin eșantionarea a 400 de profesori din șase districte educaționale din Israel pe perioada anului școlar 1991-1992. Concluziile acestui studiu au arătat că profesorii care au beneficiat de un concediu sabatic sau au alocat instruirii o parte din acea perioadă a concediului vor înregistra o îmbunătățire în identitatea lor profesională, arată un sentiment mai mare de competență din punct de vedere profesional, sentimentul de oboseală și dorința de a părăsi locul de muncă este redus.

*Brown L. K. – Are there advantages that companies get from offering sabbatical? (2006)*

Brown a dorit să afle dacă programele sabatice concepute de corporații au atins obiectivele propuse la început. Eșantionul a fost format din 11 companii care ofereau astfel de programe. Rezultatele cercetării au arătat că sabaticele au avut un real succes în toate companiile care au participat la acest studiu, prin faptul că au ajutat procesul de recrutare prin atracția mai multor candidați (77%), retenția de personal (89%), reîmprospătarea angajaților (100%), i-au făcut pe angajați să fie mai loiali și mai dedicați companiei (55%) și au mărit entuziasmul de a veni la muncă (88%) (Wildman *apud* Brown).

### Programe de concedii sabatice

Deoarece angajații pun pe prim-plan echilibrul dintre viața personală și cea profesională, companiile se adaptează nevoilor acestora și oferă servicii de concierge, masaj terapeutic și abonamente la săli de sport. Deși aceste servicii fac ziua de lucru mai puțin stresantă, angajatorii nu cred că conștientizează pe deplin de nevoia foarte mare de a scăpa de locul de muncă pe care o resimt angajații. De aceea, aici intervine anul sabatic. Aceste pauze în muncă sunt extraordinar de benefice atât pentru angajați, cât și pentru companie, angajații având o perioadă mai îndelungată pentru a se relaxa, pentru că atunci când se vor întoarce înapoi la muncă, vor veni cu idei de îmbunătățire a proceselor din cadrul companiei. Printre companiile sau organizațiile care oferă programe de an sabatic se află Adobe, McDonald's, Intel, Deloitte, Fundația „Cuvântul Întrupat” Galați etc.

Printre primele companii care au oferit concedii sabatice se află McDonald's, care adoptă o astfel inițiativă încă din 1977. Pentru fiecare 10 ani petrecuți în companie sunt oferite 8 săptămâni plătite de concediu sabatic. Adobe oferă concedii sabatice pentru poziții de conducere și execuție pentru motive precum: odihnă, „reîncărcare” și reenergizare pentru ca angajații să se întoarcă mai motivați și productivi. Pentru a putea beneficia de un concediu sabatic, angajații Adobe trebuie să fie angajați al companiei timp de 5 ani și să aibă un număr de peste 20 de ore pe săptămână. În funcție de timpul petrecut în companie, angajații pot beneficia de 4 săptămâni după 5 ani petrecuți în firmă, 5 săptămâni după 10 ani, 6 săptămâni după 15 ani, iar cei care au mai obținut un an sabatic, pot pleca 6 săptămâni după 5 ani în companie. Pe perioada anului sabatic, angajații sunt liberi să facă ce activități doresc atâta timp cât nu intră în conflict cu interesele companiei Adobe.

O altă companie ce oferă concedii sabatice este Deloitte. Deloitte este una dintre cele mai bune firme de consultanță financiară și audit la nivel global. Compania oferă două programe sabatice pentru profesioniștii eligibili: o lună de sabatic neplătit care poate fi luată pentru orice motiv sau o perioadă de la 3 până la 6 luni care poate fi luată pentru a urmări oportunități de creștere personală sau profesională în domeniile dezvoltării carierei sau a voluntariatului. În această perioadă sabatică de trei până la șase luni, profesioniștii continuă să primească 40% din salariul lor de bază. Programul este voluntar și oferă: O oportunitate de a atinge obiective personale și profesionale, Timpul de reîmprospătare și reînnoire pentru a ajuta la creșterea eficacității, creativității și productivității.

Fundația „Cuvântul Întrupat” este o organizație neguvernamentală din Galați ce își începe activitatea în ianuarie 1998, atunci când David Chronic vine prin „Word Made Flesh” SUA la Galați. Organizația are ca scop ajutorarea „persoanelor vulnerabile fără deosebire de naționalitate, sex, rasă, religie, convingeri politice, și origine socială”. Acesta a reușit cu ajutorul altor organizații să dezvolte programe de educație și reabilitare. Astfel s-au înființat 5 Centre de zi. Cu toate acestea, abia în 2001 s-a înființat Fundația „Cuvânt Întrupat”. Principalul proiect al fundației este Centrul Comunitar „La Vale”. Pentru aproximativ 40 de copii, adolescenți și tineri care cerșesc sau sunt în situații de risc de abandon familial și școlar, prin Centrul Comunitar organizația oferă: hrană caldă și îngrijire (dușuri), (re)integrare în școală, asistență la teme și recuperare în plan educațional, asistență materială pentru a sprijini frecventarea școlii, asistență medicală primară, terapie prin artă, muncă în grădină și joacă, consiliere, educație spirituală, tabără de vară.

Angajații fundației au posibilitatea ca o dată la 6 ani să beneficieze de un an sabatic plătit. În organizația acestora, perioada concediului sabatic „pur” este de doar 9 luni. Angajații nu ies brusc din producție, ci li se reduc treptat orele de muncă la începutul și la sfârșitul perioadei de 9 luni pentru a se adapta la schimbările produse.

#### **Avantaje și dezavantaje ale concediului sabatic**

A lua o pauză mai lungă de la muncă se dovedește a avea un puternic impact pozitiv asupra vieții personale și profesionale. În ultimii ani, Revista Forbes afirma într-un studiu că: „Rezultatele echipei au sugerat că sabaticul oferă o rentabilitate puternică investițiilor, nu doar indivizilor beneficiari, ci și companiei. Concediul sabatic promovează bunăstarea, scade stresul și oferă oportunități de a acumula noi cunoștințe și stiluri” (Pearl și Schabel, 2019).

Deși sunt rare, prezența lor înceapă să crească deoarece companiile încep să conștientizeze ce beneficii le poate aduce acest tip de concediu și multe dintre ele folosesc această inițiativă ca formă de motivare pentru angajați. Trebuie să realizăm însă că o astfel de inițiativă poate avea atât avantaje, cât și dezavantaje pentru companie și pentru beneficiarul concediului sabatic.

#### ***Avantaje și dezavantaje pentru angajați***

*Avantaje.* Sabaticul este o strategie foarte bună pentru a încuraja odihna și relaxarea, îmbunătățirea relațiilor personale și pentru a-ți dezvolta sau învăța abilități. Din cauza volumului mare de muncă, indivizii

tind să se îndepărteze de prieteni, familie etc. De aceea, ideea de a lua o pauză de la muncă pentru o perioadă mai îndelungată este perfectă pentru a putea petrece mai mult timp cu familia, pentru a participa activ în viața acestora, dar și pentru a preveni sentimentul de epuizare la locul de muncă. De asemenea, perioada aceasta poate fi utilizată pentru a învăța abilități noi sau pentru a lucra la îmbunătățirea celor vechi.

*Dezavantaje.* Există și dezavantaje în ceea ce privește această perioadă. Această perioadă poate reprezenta costuri mari pentru angajat dacă concediul este unul neplătit. De asemenea, fără un plan prestabilit, concediul sabatic poate fi o perioadă de stagnare din punct de vedere profesional.

#### *Avantaje și dezavantaje pentru angajatori*

*Avantaje.* Faptul că acest concediu îi „reîncarcă” pe angajați poate aduce beneficii pentru angajatori. Printre beneficii se numără: productivitatea crescută la locul de muncă, idei noi de business, retenția personalului.

*Dezavantaje.* Dezavantajele pe care le regăsim sunt: costurile mari, suprasolicitarea celorlalți angajați în urma volumului mai mare de muncă sau posibilitatea ca angajatul să găsească o oportunitate mai bună și să nu se mai întoarcă.

#### **Beneficiile aduse de concediul sabatic - studii de caz**

Stefan Sagmeister deține un studio de design în New York pe care îl închide total pentru un an. Acesta își dorea foarte mult ca prin acest studio să combine două pasiuni: muzica și design-ul. Realiza foarte multe lucrări pentru muzicieni cunoscuți și mai puțini cunoscuți, cât și pentru diverse companii din America. Ceea ce a observat la un moment dat a fost că ideile de design se tot repetau și a hotărât să închidă firma pentru un an. Primul lui an sabatic și l-a petrecut în New York, iar pentru cel de al doilea a căutat să experimenteze ceva nou și a ales Bali. Sagmeister spune că Bali i-a oferit atât de multă inspirație încât a simțit nevoia să se apuce imediat de lucru și a realizat lucrări precum: tricouri pe care se aflau portrete ale câinilor stradali și citate amuzante, piese de mobilier inovative etc. Rezultatele observate după sfârșitul anului sabatic la nivelul companiei au fost apropierea de responsabilitățile pe care le aveau și obținerea unui profit mai mare datorită ideilor aduse care erau ce în ce mai creative, fapt ce le permitea creșterea prețurilor pentru proiecte.

Un alt exemplu este și celebrul bucătar Ferran Adrià care deține un restaurant Michellin de 3 stele pe care îl deschide doar în perioada iunie-



decembrie, iar în restul anului îl ține închis doar pentru a perfecționa tehnicile de gătit ale echipei. În anul 2012, acesta a hotărât să închidă restaurantul pentru doi ani pe motive de epuizare, propunându-și ca în această perioadă să realizeze activități care să îi ofere inspirație pentru viitoarele rețete. Ferran Adrià afirma într-un anunț: „Toate cunoștințele despre tehnici și stilurile de gătit acumulate pe parcursul a 30 de ani vor fi analizate și rezultatele vor fi anexate într-o cuprinzătoare și minuțioasă enciclopedie”.

### **Metodologia cercetării**

Prin această lucrare se urmărește realizarea unei cercetări prin care se dorește aflarea situației din România în ceea ce privește concepția asupra termenului de an sabatic și modul prin care se aplică în organizațiile românești. Populația cercetării este reprezentată de specialiști din domeniul resurselor umane.

Cercetarea are drept scop prezentarea unei imagini clare a felului în care este conceptualizat termenul de „an” sau „concediu sabatic” și de ce este important pentru organizații sau instituții.

Obiectivul principal al lucrării este realizarea unei cercetări ce poate reprezenta o adiție la studiile realizate de până acum ce au avut drept subiect conceptul de an sabatic ca factor motivant pentru angajat. Ca obiective specifice avem: în primul rând se urmărește explicarea conceptului de concediu sabatic în mod practic, realizarea unei comparații legate de modul în care este aplicat anul sabatic în instituțiile sau companiile din afara țării cu cele din România, evidențierea beneficiilor aduse angajaților prin aplicarea concediului sabatic și identificarea gradului de popularitate a termenului de concediu sabatic printre specialiștii de resurse umane din România.

Metoda folosită în cadrul cercetării este ancheta sociologică pe bază de chestionar.

### **Rezultatele cercetării**

În ceea ce privește România, conceptul de concediu sabatic a apărut aparent recent (în urmă cu trei-cinci ani) pe piața românească. Corporațiile au început să conștientizeze că simplul concediu de odihnă nu este de ajuns și aleg să aplice în organizația lor conceptul de concediu sabatic. În general, oamenii cheie din companii, cu responsabilități super solicitante și intense, încep să primească ca beneficiu concediul sabatic timp de șase până la 12 luni, timp în care au posibilitatea de a-și reîncărca bateriile și să își rezolve problemele personale. Profilul companiei care oferă concediu sabatic este

următorul: companii cu un număr mare de angajați (mai mult de 500-800 de angajați) ce fac parte din domeniile IT, telecomunicații, retail, bănci, financiar, vânzări. Compania care își răsplătește cel mai bine angajații din piața de retail alimentar este Lidl. Aceștia au început încă din anul 2018 să ofere concedii sabatice salariaților din departamentul IT.

Dorind să afle percepția românilor despre introducerea sabaticului în politica de beneficii a companiilor din România, My HR Lab<sup>6</sup> a derulat o cercetare în 2015 timp de două luni (septembrie-noiembrie) la care au participat 400 de respondenți. 50% dintre respondenți ocupau poziții de seniori, 30% erau specialiști, 20% juniori, dintre care doar 32% ocupau poziții de conducere. Concluziile cercetării au arătat că 80% dintre respondenți au răspuns că își doresc să beneficieze de un concediu sabatic și că oportunitatea aceasta reprezintă un avantaj pentru organizații în procesul de recrutare de personal. De asemenea, studiul a mai arătat că respondenții (în proporție de 81%) sunt dispuși să rămână pentru o perioadă mai mare de 3 ani dacă compania din care fac parte ar aplica concediul sabatic. Se pare că atât angajatorii, cât și angajații suferă de paranoia când vine vorba de sabatic. Ei au afirmat că pentru angajator există teama că în acea perioadă angajatul se va muta la alt angajator și îl va pierde. Printre angajați este prezentă o paranoia deoarece consideră că există riscul de a nu își mai găsi postul liber la întoarcerea din sabatic

Cercetarea noastră urmărește abordarea unei perspective diferite decât a studiului prezentat anterior, și anume: scopul este de a afla în principal ce conține programul sabatic a companiilor ce au introdus acest lucru în pachetul de beneficii pentru angajați. Un scop secundar al cercetării este de a afla câte persoane au un astfel de program în companiile din care fac parte și în cazul în care nu există, să aflăm motivele pentru care nu există încă un astfel de program.

Chestionarul specific acestei cercetări a fost aplicat prin intermediul platformei Google Forms și conține 26 de întrebări închise în cea mai mare parte. Mai apoi, chestionarul a fost distribuit pe grupuri ai căror membri erau specialiști din domeniul Resurselor Umane și completat de 20 de persoane. Prima parte a chestionarului a avut rolul de obținere a câtorva date personale despre subiecți, cum ar fi: funcția, de câți ani lucrează în resurse umane, studiile finalizate, dacă le este cunoscut conceptul de concediu sabatic și dacă au aplicat acest concept la ei în organizație. Întrebarea legată de aplicarea anului sabatic în organizație a avut rolul de filtrare a subiecților, în sensul că dacă aceștia răspundeau cu „Da” la întrebare, erau

---

<sup>6</sup> <http://www.myhrlab.ro/sabaticul-la-romani/>

redirecționați spre un set de întrebări ce solicitau informații despre modul în care este aplicat sabaticul. Dacă răspunsul celor chestionați era „Nu”, atunci erau redirecționați către o întrebare în care li se cereau motivele pentru care nu este aplicat sabaticul. Întrebările legate de modul de aplicare cereau în principal informații legate de numărul de concedii sabatice realizate până în momentul actual, care este profilul angajatului căruia îi este oferit sau solicită anul sabatic, ce activități realizează în acea perioadă, durata perioadei concediului sabatic, dacă există libertate pentru angajat de a alege perioada, dacă este plătit sau nu și impactul asupra organizației și a individului în urma beneficierii de acest an sabatic.

Numărul de persoane care au răspuns la chestionar a fost de 20, dintre care 95% dintre respondenți au fost de sex feminin, iar 5% de sex masculin. Funcția celor care au răspuns chestionarului este variată, existând atât funcții de conducere, cât și de execuție: Director general adjunct, Director programe, Director resurse umane, Economist, Expert contabil, Specialist resurse umane, Administrator HR&Office, Inspector resurse umane, Manager operațiuni, Referent HR, Funcționar. Marea majoritate a răspunsurilor au fost oferite de Specialiștii HR. Ca și în cazul funcțiilor, anii de experiență sunt variați, existând atât respondenți de nivel entry (mai puțin de un an în domeniul Resurselor umane), cât și seniori (24 de ani în domeniul Resurselor umane). Toți subiecții participanți la cercetare sunt absolvenți de studii superioare. Printre studiile invocate, se află: nivel licență cu specializările inginerie, studii juridice, contabilitate, management, asistență socială și nivel master cu specializările managementul resurselor umane și spiritualitate ortodoxă.

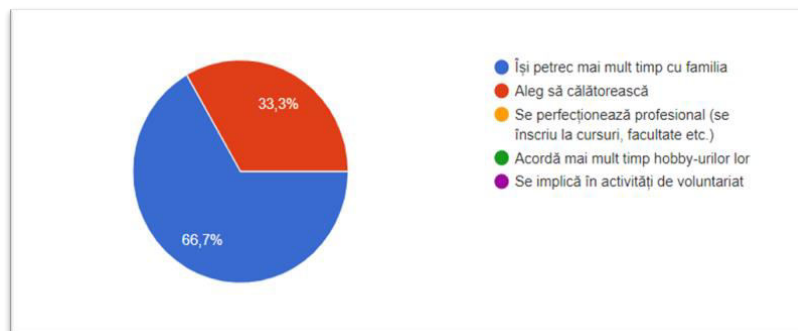
Un procent de 75% dintre subiecți au afirmat că termenul de an sabatic le este cunoscut, asta însemnând un număr de 15 respondenți. Majoritatea celor care au răspuns afirmativ la întrebare nu au reușit să îl aplice în organizația din care fac parte. Restul de 25% au răspuns că nu le este cunoscut, acest procentaj însemnând un număr de 5 persoane. Un procent de 85% dintre respondenți au răspuns că nu au aplicat conceptul de an sabatic în organizația lor. Cele mai comune motive oferite de aceștia au fost: „nu s-ar potrivi cu domeniul de activitate al companiei”, „este o formă motivațională puțin cunoscută în România”, „mărimea organizației nu ne permite acest lucru deoarece ar fi un efort considerabil și costisitor pentru noi”. Un număr de 3 respondenți au răspuns afirmativ la întrebare, reprezentând un procent de 15%. Două dintre cele trei companii au avut șansa ca unii angajați să beneficieze de un astfel de program. În ambele cazuri angajații au beneficiat de sabatic de 3 ori, însă una dintre ele a oferit doar o formă restrânsă de sabatic de 3 luni. În cazul a două dintre cele trei

companii, profilul angajatului care solicită și îi este oferit concediu sabatic este de nivel senior. A treia companie oferă an sabatic tuturor angajaților indiferent de studii, experiență, vârstă și sex. Se pare că există și persoane care refuză să beneficieze de acest program sabatic, acest lucru fiind confirmat de doi respondenți.

Subiecții participanți la cercetare au mărturisit că angajații doresc să plece într-un concediu sabatic pentru a petrece mai mult timp cu familia sau aleg să călătorească. Doi respondenți au afirmat că angajații au o libertate în a alege perioada anului sabatic. A fost cerută o perioadă de 3 luni, cât și perioada completă de 12 luni. Cel de al treilea respondent a oferit mai multe detalii despre perioada anului sabatic. În organizația acestora, perioada concediului sabatic „pur” este de doar 9 luni. Angajații nu ies brusc din producție, ci li se reduc treptat orele de muncă la începutul și la sfârșitul perioadei de 9 luni pentru a se adapta la schimbările produse. În ceea ce privește plata angajaților pe această perioadă, toți subiecții au răspuns că angajatul este plătit în continuare.

Concediul sabatic are un impact foarte mare atât pentru individ, cât și pentru organizații. Din cele invocate de respondenți, impactul sabaticului se simte în mare parte în cadrul proiectelor în care persoana în cauză este implicată. Lucrătorii se întorc cu forțe proaspete, idei noi de lucru, mai relaxați, motivați și determinați, reușind pe această perioadă să dea un „restart” pe plan profesional și personal și să se dezvolte pe ambele planuri.

La începutul și finalizarea perioadei de concediu sabatic nu este realizată o evaluare a angajaților, însă cei care realizează o astfel de evaluare țin să descopere moduri în care organizația poate îmbunătăți stabilitatea resursei umane. A fost confirmat faptul că la întoarcerea din concediu sabatic se resimte o îmbunătățire a performanței organizației, cât și a organizației. De asemenea, angajații aleg să se întoarcă la finalizarea perioadei.



**Figura 2.** Activități ale angajaților pe perioada anului sabatic

### **Concluzii și propuneri**

Deși este un beneficiu apărut de doar puțin timp în companiile de la noi din țară, conceptul de concediu sabatic începe să se regăsească mai des în pachetele de beneficii ale acestora. Companiile au început să conștientizeze că simplul concediu de odihnă nu este îndeajuns pentru a înlătura sentimentul de suprasolicitare a angajatului și înțeleg impactul benefic pe care îl are acest tip de concediu. Acestea trebuie să conștientizeze că oamenii nu sunt doar mașini și este imposibil ca fără a investi în ei să aibă și performanță. Generația actuală și generațiile care o să vină sunt în continuă schimbare și este necesar să ne adaptăm acestora ca organizație pentru a obține profit. Concediul sabatic este proiectat pentru persoanele cu funcții importante dintr-o organizație, care se simt extenuate din cauza profesiei pe care, nu se mai regăsesc, își pierd pasiunea pentru ceea ce fac, nu mai au timp de pasiunile lor și toate aceste lucruri le afectează motivația și performanța.

Rezultatele cercetării noastre au relevat faptul că în România, conceptul de concediu sabatic începe să devină din ce în ce mai popular în rândurile specialiștilor de resurse umane. Marea majoritate a subiecților, aceștia reprezentând angajați din domeniul resurselor umane cu ani de experiență diverși, au confirmat că termenul de concediu sabatic le este cunoscut, însă au invocat motive care le îngreunează aplicarea unui astfel de beneficiu, motive precum: „nu s-ar potrivi cu domeniul de activitate al companiei” sau „este o formă motivațională puțin cunoscută în România”, „mărimea organizației nu ne permite acest lucru deoarece ar fi un efort considerabil și costisitor pentru noi”.

Însă au existat și trei subiecți care au povestit despre modul în care este aplicat concediul sabatic în cadrul organizației din care fac parte. În general, se oferă astfel de beneficii persoanelor care au o experiență mai mare de 5 ani, acesta reprezentând singurul criteriu. Nu se oferă programe sabatice în funcție de vârsta sau studiile pe care le au angajații. Cei mai mulți angajați aleg să își petreacă timp cu familia sau să călătorească pe perioada anului sabatic. În cea mai mare parte, angajații au libertatea de a-și alege durata concediului sabatic. Unii au ales să plece pentru 3, 9 și 12 luni, iar în această perioadă ei sunt plătiți.

Participanții la cercetare au răspuns că se resimte impactul pe care îl are concediul sabatic. Din cele invocate de respondenți, impactul sabaticului se simte în mare parte în cadrul proiectelor în care persoana în cauză este implicată. Lucrătorii se întorc cu forțe proaspete, idei noi de lucru, mai relaxați, motivați și determinați, reușind pe această perioadă să

dea un „restart” pe plan profesional și personal și să se dezvolte pe ambele planuri.

Majoritatea respondenților au afirmat că la începutul și finalizarea perioadei de concediu sabatic nu este realizată o evaluare a angajaților, însă cei care realizează o astfel de evaluare ținesc spre a descoperi moduri în care organizația poate îmbunătăți stabilitatea resursei umane.

Conceptul de concediu sabatic este foarte interesant de analizat și cercetat, însă din păcate nu există foarte multe studii la noi, în prezent. Este realizat doar un studiu legat de conceptul de an sabatic. Considerăm că organizațiile naționale vor avea foarte mult de câștigat pe termen lung dacă vor aplica aceste tipuri de programe în pachetul de beneficii și acest subiect ar trebui să fie mai mult cercetat la noi în țară.

### Bibliografie

- Armstrong, Michael (2003). *Managementul resurselor umane. Manual de practică*, Codecs, București.
- Bennett, Henry, Scroggs, Schiller (1932). *Sabbatical Leave* în *The Journal of Higher Education*, disponibil online la <https://www.jstor.org/stable/1974516?origin=crossref&seq=1>.
- Eells, Walter Crosby, *The Origin and Early History of Sabbatical Leave*, 1962 regăsit la <http://www.jstor.org/stable/40222893>.
- Gaziel, Haim, *Sabbatical leave, job burnout and turnover intentions among teachers*, *International Journal of Lifelong Education*, 1995 regăsit la <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0260137950140406>.
- Davidson, Oranit, *Sabbatical Leave: Who Gains and How Much?*, *Journal of Applied Psychology*, 2010 regăsit la <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20718526>.
- Kang, Bai, Miller, Michael, *An overview of Sabbatical Leave in Higher Education: A Synopsis of the Literature Base*, 1999 regăsit la [https://www.researchgate.net/publication/234657401\\_An\\_Overview\\_of\\_the\\_Sabbatical\\_Leave\\_in\\_Higher\\_Education\\_A\\_Synopsis\\_of\\_the\\_Literature\\_Base](https://www.researchgate.net/publication/234657401_An_Overview_of_the_Sabbatical_Leave_in_Higher_Education_A_Synopsis_of_the_Literature_Base).
- Kimball, Bruce, *The Origin of the Sabbath and Its Legacy to the Modern Sabbatical*, 1978 regăsit la <http://www.jstor.org/stable/1979188>.
- Lincoln, K. Lori, *Sabbatical Leave at the University of Oslo. How is it conceptualized and why is it necessary? An exploatory case-study*, Universitatea din Oslo, 2016.
- Miron, Luminița (2009). „Motivația muncii – formă de prevenire a fluctuației personalului” în *Acta Universitatis Danubius*.

*Communicatio*, nr.1, Editura Universitară Danubius, Galați, pp.126-148.

- Schabel, Alexander, Pearl, Nadia, *Understanding Sabbaticals and Their Benefits*, disponibil online la [https://www.sabbatic.com/wp-content/uploads/2019/03/Understanding-Sabbaticals-and-Their-Benefits-Sabbatic\\_190311.pdf](https://www.sabbatic.com/wp-content/uploads/2019/03/Understanding-Sabbaticals-and-Their-Benefits-Sabbatic_190311.pdf).
- Scott, James Calvert (2010). *Planning and Implementing a Sabbatical Leave Abroad*, online la <http://dx.doi.org/10.1080/08832323.1992.10117551>.
- Sima, Celina (2000). The Role and Benefits of the Sabbatical Leave in Faculty. *Development and Satisfaction în New Directions for Institutional Research*.
- Smith, D., Spronken-Smith, R., Stringer, R., Wilson, C.A. (2015) *Gender, academic careers and the sabbatical: a New Zealand case study*, online la <http://dx.doi.org/10.1080/07294360.2015.1107880>.
- Wildman, Katherine Leigh (2012). *Staff sabbaticals: an examination of sabbatical purposes and benefits for higher education administrators*, University of Iowa, disponibil online la [https://iro.uiowa.edu/discovery/fulldisplay/alma9983776952302771/01IOWA\\_INST:ResearchRepository](https://iro.uiowa.edu/discovery/fulldisplay/alma9983776952302771/01IOWA_INST:ResearchRepository).

*Webografie*

<https://thesabbaticalguide.com/what-is-a-sabbatical/>  
<https://biblia.resursecrestine.ro/leviticul/25>