DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v2.23
CZU: 005.961:331.101.6

THE PRODUCTIVITY PARADOX: WHY BREAKS AND DIGITAL DISCONNECTION ENHANCE THE PERFORMANCE OF THE MODERN EMPLOYEE

PARADOXUL PRODUCTIVITĂȚII: DE CE PAUZELE ȘI DECONECTAREA DIGITALĂ CRESC PERFORMANȚA ANGAJATULUI MODERN

ISTRATI Adelina, studentă, specialitatea: Administrarea Afacerilor
SHUKUROV Carina, studentă, specialitatea: Administrarea Afacerilor
Universitatea „1 Decembrie 1918" din Alba Iulia, România,
Alba Iulia, strada Gabriel Bethlen, Nr.5,
e-mail autori: istrati.adelina.aa23@uab.ro; shukurov.carina.aa23@uab.ro

Abstract: *This paper explores the productivity paradox by analyzing how strategic breaks and digital disconnection can enhance the performance of the modern employee. In the context of increasingly digitalized work, productivity is no longer defined solely by time spent working, but also by the ability to sustain attention, make sound decisions, and recover cognitive resources. Drawing on relevant studies from cognitive psychology and organizational analysis the paper attests that permanent connectivity and uninterrupted work do not necessarily generate better results; on the contrary, they may contribute to vigilance decline, decision fatigue, and reduced work quality. In contrast, short breaks, clearer limits between work and rest, and more efficient organization of working time can support both well-being and performance. The discussion is supported by the examples of Iceland's shorter working week and Microsoft Japan's four-day workweek, which show that productivity can be maintained or even improved when working time is reduced and reorganized more effectively.*
Key words: *productivity paradox, digital disconnection, work breaks, employee performance, cognitive recovery, decision fatigue, work-life balance*
JEL CLASSIFICATION: J24, M54, D23

INTRODUCERE

În contextul digitalizării accelerate a muncii, productivitatea angajatului modern nu mai poate fi evaluată doar prin raportare la timpul petrecut în activitate, ci și prin capacitatea de concentrare, calitatea deciziilor și echilibrul psihic. Deși instrumentele digitale dau dovadă de eficiență sporită, literatura de specialitate evidențiază existența unui paradox al productivității: conectivitatea permanentă, multitasking-ul și suprasolicitarea informațională pot diminua randamentul și calitatea performanței (Macdonald et al., 2000; Acemoglu et al., 2014). Actualitatea temei este determinată de presiunea tot mai mare exercitată asupra angajaților de a rămâne permanent disponibili, inclusiv în afara programului de lucru, ceea ce accentuează nevoia de pauze și deconectare digitală. Studiile arată că lipsa pauzelor adecvate favorizează oboseala cognitivă și scăderea atenției, în timp ce întreruperile scurte și bine plasate susțin refacerea resurselor mentale și îmbunătățesc performanța ulterioară. **Scopul cercetării** este de a analiza relația dintre pauze, deconectare digitală și eficiența angajatului modern, demonstrând că productivitatea pe termen lung rezultă din echilibrul dintre efort și recuperare.

Obiectivele cercetării vizează definirea paradoxului productivității, evidențierea rolului pauzelor în menținerea resurselor cognitive și analiza importanței deconectării digitale în protejarea sănătății mintale și a eficienței profesionale

CONȚINUTUL DE BAZĂ

Literatura de specialitate privind paradoxul productivității evidențiază faptul că dezvoltarea tehnologiilor digitale nu conduce automat la creșterea performanței, ci poate genera și efecte adverse

asupra atenției, eficienței și calității muncii. Lucrările consacrate asupra paradoxului productivității arată că investițiile în tehnologia informației trebuie analizate nu doar prin prisma instrumentelor utilizate, ci și a modului în care acestea influențează organizarea muncii și comportamentul profesional(Acemoglu et al., 2014). În același timp, cercetările din psihologia cognitivă demonstrează că atenția se reduce odată cu prelungirea sarcinii, fenomen cunoscut sub denumirea de vigilance decrement, iar pauzele scurte pot contribui la menținerea performanței cognitive(Ross et al., 2014; Klein & Feltmate, 2025). Alte studii subliniază că pauzele de repaus sprijină refacerea atenției dirijate și îmbunătățesc rezultatele în sarcini solicitante (Ginns et al., 2023). Din perspectivă organizațională și socială, raportul privind reducerea timpului de lucru în Islanda și studiul de caz referitor la Microsoft Japonia indică faptul că reorganizarea timpului de muncă și susținerea echilibrului dintre viața profesională și cea personală pot avea efecte favorabile atât asupra productivității, cât și asupra stării de bine a angajaților (Thai, 2025).

Efectele pauzelor asupra atenției și randamentului cognitiv. Analiza surselor indică faptul că pauzele nu reduc performanța, ci funcționează ca un mecanism de stabilizare a acesteia. În studiul lui Ariga și Lleras (2011), scăderea vigilenței a fost prevenită atunci când participanții au avut mici întreruperi care au reactivat obiectivele sarcinii. În aceeași direcție, Ross et al. (2014) au arătat că introducerea pauzelor de odihnă a modificat evoluția declinului de atenție, iar după prima pauză s-a observat chiar o inversare temporară a tendinței de scădere a sensibilității perceptive. Rezultă că problema nu este lipsa de efort din partea angajatului, ci imposibilitatea menținerii la același nivel a atenției pe intervale lungi, fără repausuri bine dozate.

O perspectivă complementară este oferită de studiul lui Ginns et al. (2023), care a evidențiat că pauzele scurte au crescut nivelul atenției dirijate și au susținut performanța la sarcini ulterioare de învățare. Important aici este faptul că beneficiul nu apare doar în activități repetitive sau monotone, ci și în situații care presupun prelucrare mentală complexă. Prin urmare, pauza trebuie înțeleasă nu ca abandon temporar al muncii, ci drept o condiție pentru refacerea resurselor necesare continuării acesteia în condiții optime.

Oboseala decizională și deteriorarea calității muncii. Dincolo de simpla scădere a atenției, literatura analizată arată că prelungirea activității afectează și calitatea deciziilor. Choudhury și Saravanan (2026), într-o revizuire integrativă bazată pe 23 de studii, identifică printre cauzele oboselii decizionale durata sesiunilor de decizie, lipsa pauzelor, supraîncărcarea cu sarcini și complexitatea lor. Aceeași lucrare arată că efectele directe ale oboselii decizionale includ decizii ineficiente, alegeri conservatoare, erori și perceperea atributiilor ca fiind mai dificile decât sunt în realitate. În plan organizațional rezultă că angajatul epuizat nu doar lucrează mai încet, ci riscă să aleagă opțiuni mai simple, mai prudente sau mai puțin eficiente.

Această observație ajută la reinterpretarea productivității în mediul contemporan. Nu orice extindere a timpului de muncă produce valoare suplimentară; uneori, după un anumit prag, timpul adăugat produce doar decizii mai slabe, mai mult efort și o creștere a probabilității de eroare. Din acest motiv, organizarea muncii trebuie să urmărească nu doar maximizarea timpului activ, ci și protejarea capacității de analiză și judecată a angajatului.

Validarea organizațională a ipotezei în cazul Islandei. Experiența Islandei în reducerea timpului de lucru rămâne unul dintre cele mai solide exemple practice de succes. Între 2015 și 2017, guvernul și Consiliul Municipal Reykjavík au lansat două programe pilot majore, implicând peste 2.500 de angajați, ceea ce reprezintă mai mult de 1% din populația activă. În diverse sectoare, de la spitale la instituții administrative, săptămâna de lucru a fost redusă de la 40 la 35 sau 36 de ore, fără nicio diminuare salarială. Amploarea acestui experiment combate mitul conform căruia mai puține ore de muncă scad automat productivitatea (Haraldsson & Kellam, 2021).

Esențială a fost nu doar reducerea timpului, ci reorganizarea muncii. Participanții s-au concentrat pe eficientizarea proceselor, scurtarea ședințelor și eliminarea perioadelor ineficiente. Datele arată că indicatorii de performanță au rămas constanți sau chiar s-au îmbunătățit. Astfel,

câștigul a provenit din reducerea pierderilor organizaționale și din gestionarea optimă a atenției, nu dintr-o presiune suplimentară asupra angajaților.

Impactul asupra calității vieții a fost profund: nivelul de stres și burnout a scăzut, în timp ce satisfacția profesională și echilibrul dintre viața personală și cea de birou s-au îmbunătățit considerabil. Impactul a fost considerabil încât a dus la renegocierea contractelor colective la nivel național. Astfel, între 2019 și 2021, aproximativ 86% din forța de muncă a Islandei a obținut dreptul de a lucra mai puține ore (Haraldsson & Kellam, 2021).

Microsoft Japonia: mai puțin timp, mai multă disciplină organizațională. Experimentul Microsoft Japonia este valoros tocmai pentru că arată că performanța nu crește doar prin simpla oferire a unei zile libere, ci prin combinarea timpului redus de muncă cu schimbări deliberate în organizarea activității. În august 2019, compania a implementat programul „Work-Life Choice Challenge 2019 Summer", bazat pe o săptămână de lucru de patru zile, fără reducerea salariului. Inițiativa nu s-a limitat la restructurarea programului: ea a inclus și componente complementare cum ar fi: „For Work", „For Life" și „For Society", prin care au fost susținute dezvoltarea personală, activitățile de familie și implicarea socială. În paralel, compania a modificat practicile interne privind ședințele și comunicarea prin e-mail, folosind mai intens Microsoft Teams și orientând procesele spre un consum mai eficient al timpului. (Thai, 2025)

Rezultatele sunt semnificative și merită prezentate mai detaliat. Numărul zilelor de muncă din august 2019 a fost cu 25,4% mai mic decât în august 2018. În același timp, volumul de imprimare s-a redus cu 58,7%, iar consumul de energie electrică cu 23,1% față de august 2016. Totuși, în pofida acestor reduceri, productivitatea a crescut cu aproximativ 40%. În plus, numărul ședințelor de 30 de minute a crescut cu 46% față de august 2018, iar evenimentele zilnice de networking au crescut cu 10%, ceea ce sugerează nu o retragere din activitatea profesională, ci o comprimare și o disciplinare a interacțiunilor de lucru. Acceptarea internă a programului a fost, de asemenea, ridicată: studiul de caz consemnează o aprobare generală de 94%, dintre care 92,1% pentru săptămâna de lucru de patru zile (Thai, 2025).

Mai interesant decât cifrele prezentate este mecanismul pe care îl sugerează acest exemplu. Cazul Microsoft Japonia indică faptul că reducerea timpului de lucru poate obliga organizația să elimine practicile neesențiale, să scurteze ședințele, să clarifice prioritățile și să ofere angajaților mai multă autonomie asupra modului în care își folosesc timpul. Studiul interpretează aceste rezultate prin teoria autodeterminării, sugerând că autonomia sporită, sentimentul de competență și consolidarea relațiilor profesionale pot explica simultan creșterea satisfacției și a productivității. Totuși, aceeași sursă amintește și o limită importantă: succesul modelului poate depinde de contextul specific al companiei și de motivația ridicată a angajaților de a face experimentul să reușească, ceea ce înseamnă că exemplul nu trebuie generalizat mecanic la orice organizație. (Thai, 2025)

CONCLUZII/RECOMANDĂRI.

Această lucrare confirmă faptul că productivitatea angajatului modern nu mai poate fi măsurată strict prin numărul de ore lucrate sau prin disponibilitatea permanentă. În economia cunoașterii, performanța autentică depinde de calitatea proceselor cognitive și anume capacitatea de concentrare, acuratețea deciziilor și refacerea resurselor mentale. Studiile demonstrează că absența pauzelor accelerează declinul vigilenței, în timp ce pauzele strategice susțin atenția pe termen lung.

Exemplele analizate de la reforma sistemică din Islanda la modelul Microsoft Japonia subliniază faptul că reducerea timpului de lucru nu este un obstacol, ci un catalizator. Reorganizarea activității prin eliminarea repetițiilor a permis menținerea sau chiar depășirea indicatorilor de performanță anteriori, îmbunătățind simultan echilibrul dintre viața profesională și cea personală.

Astfel, se conturează un nou paradox al muncii contemporane: extinderea timpului de activitate nu garantează rezultate superioare. Dimpotrivă, productivitatea durabilă apare la intersecția dintre efortul intens și recuperarea asumată. Pentru a rămâne competitive, organizațiile trebuie să integreze politici clare, de exemplu: pauze regulate, limitarea solicitărilor digitale în afara

programului și respectarea strictă a dreptului la deconectare. Protejarea timpului de repaus încetează să mai fie o simplă măsură de protecție socială, devenind o strategie esențială de eficiență profesională

REFERINȚE:

1. Acemoglu, D., Autor, D., Dorn, D., Hanson, G. H., & Price, B. (2014). Return of the Solow paradox? IT, productivity, and employment in US manufacturing. American Economic Review: Papers and Proceedings, 104(5), 394–399. https://doi.org/10.1257/aer.104.5.394
2. Ariga, A., & Lleras, A. (2011). Brief and rare mental "breaks" keep you focused: Deactivation and reactivation of task goals preempt vigilance decrements. Cognition, 118, 439–443. https://doi.org/10.1016/j.cognition.2010.12.007
3. Choudhury, N. A., & Saravanan, P. (2026). An integrative review on unveiling the causes and effects of decision fatigue to develop a multi-domain conceptual framework. Frontiers in Cognition, 4, 1719312. https://doi.org/10.3389/fcogn.2025.1719312
4. Ginns, P., Muscat, K., & Naylor, R. (2023). Rest breaks aid directed attention and learning. Educational and Developmental Psychologist, 40(2), 141–150. https://doi.org/10.1080/20590776.2023.2225700
5. Haraldsson, G. D., & Kellam, J. (2021). Going public: Iceland's journey to a shorter working week. Autonomy & Alda, disponibil la https://autonomy.work/wp-content/uploads/2021/06/ICELAND_4DW.pdf, accesat la 09 aprilie 2026.
6. Klein, R. M., & Feltmate, B. B. T. (2025). The vigilance decrement: Its first 75 years. Frontiers in Cognition, 4, 1632885. https://doi.org/10.3389/fcogn.2025.1632885
7. Macdonald, S., Anderson, P., & Kimbel, D. (2000). Measurement or management? Revisiting the productivity paradox of information technology. Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, 69(4), 601–617. https://doi.org/10.3790/vjh.69.4.601
8. Ross, H. A., Russell, P. N., & Helton, W. S. (2014). Effects of breaks and goal switches on the vigilance decrement. Experimental Brain Research, 232(6), 1729–1737. https://doi.org/10.1007/s00221-014-3865-5
9. Thai, M. A. (2025). Self-determination theory and motivation: A case study of Microsoft Japan's four-day workweek. https://doi.org/10.58445/rars.2987

Coordonator științific: DRAGOLEA Larisa-Loredana, prof. univ. dr.
ORCID ID:0000-0002-3780-1018
Universitatea „1 Decembrie 1918" din Alba Iulia, România, Alba Iulia,
Str. Gabriel. Bethlen nr.5, Telefon: + 40258812630
e-mail: larisadragolea@uab.ro