



冰岛“四天工作制”试验
让参与者健康和心态变好

从2015年到2019年间，冰岛一直在国内推行“四天工作制”试验，意思是工作者用四天的时间完成五天的工作，但是工资不变。试验覆盖了冰岛大约100个工作场所，包括幼儿园、医院、学校和写字楼等，一共有2500多名工作者参与试验，人数约占冰岛工作人口的1%。

四年间，2500名工作者的每周工作时间从40个小时减少到35至36小时，参与试验的工作者表示，他们觉得压力减少了，疲惫减少了，大家在工作中更积极快乐了。还有参与者表示，减少工作时间就意味着他们可以花更多时间去锻炼和社交，这其实也会提升他们在工作中的表现。同时，还有人指出，他们的工作和家庭生活更加和谐了。

英国智库Autonomy和冰岛可持续民主协会7月4日公布的研究结果显示，目前约有86%的冰岛劳动者已通过谈判签订了缩短工作时长的工作合同。

冰岛的“四天工作制”试验是目前全球同类试验中规模最大的，除了冰岛以外，还有不少国家也引入了每周工作四天的试验。据英国《卫报》今年3月报道，西班牙政府批准了一项为期三年的试点计划，将在西班牙全国范围内实行“四天工作日”制度，如果方案通过，政府将提供5000万欧元来支持企业实施这项计划：政府将在首年对企业作出全额成本补贴，翌年补贴一半成本，第三年则补贴大约三分之一的成本。

全球消费品巨头“联合利华”在2020年12月也开始在新西兰办事处试行“四天工作制”，新西兰的81名销售人员都参与了该试验，试验将持续一年，直到今年12月。“联合利华”将评估这一试验的效果，并考虑是否进一步推广。

新西兰总理杰辛达·阿德恩在2020年5月接受《卫报》采访时也强调了“四天工作制”的好处，他认为此举能帮助新西兰经济从疫情中恢复，推动国内旅游业发展。

一周休息两天够吗？很多上班的朋友也许会回答：不够！好消息来了：冰岛“每周四天工作制”的试验“大获成功”，虽然不知道“一周三休”什么时候到来，但这个试验让很多人看到了“四天工作制”的曙光。

7月4日，英国智库Autonomy在其网站上发表了冰岛“每周四天工作制”试验的研究成果，称其在当地获得了“压倒性成功”。该项试验由冰岛政府和首都雷克雅未克市议会组织，于2015年至2019年之间进行，超过2500名工作者参与，约占冰岛劳动人口的1%。结果表明，试行“四天工作制”非但没有让冰岛工作者的工作量增加，反而让大部分工作者的心态和健康状况变好了。目前约有86%的冰岛工人已通过谈判，签订了缩短工作时长的工作合同。

除了冰岛，其他国家也引入了“四天工作制”的试验。然而，缩短工作时间的试验仍遭到了很多人的抵制，比起工作时间，人们更担心的是就业率和工资。

冰岛缩短工作时长试验获关注 “四天工作制” 几国欢乐几国忧

劳动者不关心工作时长，更在意工资

冰岛试验的成功并不意味着所有国家都适用“四天工作制”，北欧经济发达、地广人稀，休息时间长，工资也不会低到哪里去，但有些国家的民众并不支持这种工作模式，他们认为一周工作四天会让人失业、工资下降或者生活更有压力。

西班牙民众对他们国家要实行“四天工作制”的政策就非常不满。西班牙左翼小党“马斯帕伊”发言人伊尼

戈·埃雷洪今年2月在推特上提到了“四天工作制”，有人直接在回复里发起投票，让人们选择是否支持每周工作32个小时，结果显示有68.4%的人选择了不支持。反对的原因很多，有网友直白地表示这是打算挪用政府公款来做一项根本没有结果的研究，这条回复得到了很多人的赞同；也有说得比较委婉的，认为西班牙的生产模式可能并不适合“四天工

作制”，贸然实行只会让经济受到打击。

7月28日，美国加利福尼亚州日裔民主党众议员马克·高野提出了每周工作32小时的方案，网友很显然并不是很关心工作时长，更多的是关心他们的工资，他们提问高野“为什么我的工资变少了？”“减少工作时间而不是提高最低工资可以帮助穷人吗？”或者“超过32个小时有加班工资吗，谁付给我？”

八小时工作制VS五小时工作制

缩短工作时间的试验不仅缩短了工作天数，还缩短了每天的工作时长。其实，与工作日和周末一样，“八小时工作制”也是一个相对年轻的概念。1817年，现代人力资源管理之父罗伯特·欧文提出了“八小时工作制”，1914年，美国福特汽车公司巩固落实了这项制度。后来，新的尝试又开始了。

美国浆板公司首席执行官斯蒂芬·阿尔斯托尔在2015年开始试验“五小时工作制”模式——阿尔斯托尔将公司的上班时间改为从早

上8点到下午1点，员工在这中间没有休息时间，也没有吃饭时间。实验效果非常好，公司当年的收入增长了50%，但两年后，公司员工大规模外流，有44%的员工离开了公司。2017年4月，阿尔斯托尔放弃了全年实行“五小时工作制”的计划，将其改为每年夏天实行。

阿尔斯托尔分享了进行“五小时工作制”试验的心得，他认为“五小时工作制”确实需要进一步微调，但总体来说是成功的。据他回忆，“五小时工作制”给公司

带来了不少好处，其一是公司必须在五小时内完成工作，这要求公司全面采用最新的浆板制作技术，技术引进带来的生产力提高让员工的年薪从36000美元涨到了50000美元，这也是第二个好处，无疑从各方面提高了员工的积极性。

对于人才流失，阿尔斯托尔在一开始非常困惑不解，但后来他总结出了原因：“没有休息的工作让每个人都像是在战壕里打仗，我们因此失去了公司文化。”

工作效率提高的背后是员工压力倍增

英国利物浦的营销策划公司Agent也发现了短时间工作制的弊端：2016年Agent被BBC邀请参与一档电视节目，要求他们在公司内尝试推行“每天工作六小时”的工作模式，试验为期一个月，结果令人喜忧参半。

“一开始有很多好处，”Agent首席执行官保罗·可科伦说。“我们开始从时间的角度来分配任务，比如我们说‘需要15分钟完成这个任务，30分钟完成那个任务’，然后专注地以这种方式交付任务。员工错峰出行，避开了最拥堵的时段，因为他们早上9点来上班而不是8点半，而且他们下班很早，所以

他们有时间去接孩子。”

但该方案的缺点也很快出现了，员工们开始过度关注如何将工作压缩在越来越短的时间段内完成，可科伦说：“我们的想法是给人们更多的自由，但我们发现事情开始变成‘我们得在这段时间里搞定所有事情’，这让员工倍感压力。”毕竟，不是每个人都能在六小时内完成工作，大部分人对提前下班非常满意，但不能在规定时间内完成工作又让他们压力倍增。最后，Agent公司放弃了“六小时工作制”，采用所有人“两天短时工作、三天长时工作”的模式。

英国雷丁大学亨利商学

院战略人力资源管理副教授丽塔·丰廷哈认为，缩短工作时间的优势很明显——“它不仅对个人的职场生活质量有好处，也有利于提高团队的整体业绩”；但弊端也很明显，她的研究着重强调了可科伦发现的短时间工作带来的问题。

“虽然更短的工作时间有助于人们更好地管理时间和提高注意力，但也可能会增加他们在规定时间内完成任务的压力。”丽塔说，“正如（我的）研究显示的那样，员工看重的是这种工作的灵活性，让他们既可以在必要时多花时间在工作上，也可以提前完成工作下班。”

灵活的工作时间更受欢迎

肆虐全球的新冠疫情对固定的工作模式提出了挑战，在各国经济遭受严重打击之时，新的工作制也许会为企业和社会带来新的生机。

世界经济合作与发展组织(OECD)发布的2020年各国就业展望数据中，有两组十分有趣的数据——墨西哥和韩国。OECD的统计结果显示，墨西哥和韩国的就业人员年平均实际工作时长名列前茅，墨西哥在组织里排第二，就业人员一年平均工作2124个小时；韩国则排第四，一年要工作1908个小时。然而，两个国家就业人员每小时的生产力天差地别，墨西哥排在倒数第二，韩国却排在了第八，这不禁让人们思考，工作时间到底是“一刻千金”更好还是“事半功倍”更好呢？

缩短工作时间的试验结果一半好一半坏，虽然部分公司的利润得到了提高，员工对工作也更加积极，但不是所有公司都适合缩短工作时间。比如瑞典哥德堡市的黑谷老年疗养院之前也进行了每天工作六小时的试验，但缩短个人工作时间意味着疗养院需要雇用更多员工来增加换班的轮次，人力成本也大幅上升，所以工作时间的缩短反而让公司的支出增加了。

有多项研究表明，大多数人的创造力在五个小时的聚精会神后会减弱，但并非所有工作都需要创造力，就像这家疗养院，大部分工作人员并不需要太多的创造力，所以短时间工作制对他们来说不太适用。

其实，无论是增加工作时间还是减少工作时间，都要根据各公司的实际情况来采取相应措施，这恰好是疫情给人们带来的启示：灵活的工作时间可以改善生活。新冠疫情期间，冗长的通勤时间被远程办公替代，繁琐的每周例会由办公替代列出重点，人们在家中更灵活地安排生活与工作，还有部分人回归了久违的家庭生活，这都是灵活工作带来的改变。

灵活工作成功的例子出现在澳大利亚——位于墨尔本的数字营销公司Versa在2018年决定公司每周三、周六和周日休息，“迷你周”非常受欢迎，员工压力更小了，而且这样灵活的安排让每个周四都变成了“周一”，员工的注意力和工作强度都得到了调整。2019年，Versa的利润翻了三倍，整体收入增加了30%到40%。

Versa公司的成功案例在2019年4月被澳大利亚广播公司(ABC)报道，英国工党影子内阁财政大臣约翰·麦克唐纳对此做法表示赞同，他说：“我们应该为生活而工作，而不是为工作而活着。”

据《北京青年报》