Evoluții în 2026: Munca flexibilă promite mult, dar echilibrul real rămâne o provocare | Claudia Sofianu

Autor: Claudia Sofianu, Partener, People Advisory Services Leader, EY România

Problema echilibrului dintre viața profesională și cea personală este mai veche decât am crede și nu a apărut dintr-o dată, dar în ultimii ani, cel puțin post-pandemici, discuțiile au căpătat amploare și mai multe nuanțe. Pentru că și actualul context este de mii de ori mai complex comparativ cu perioada antică (da, încă din Antichitate, Aristotel și Cicero au adus ideea pentru prima oară în atenția societății) sau cu anii '70 – '80, perioada în care a fost definit mai bine conceptul, în Marea Britanie și SUA.

Cât despre zona europeană, respectiv UE, politicile publice privind echilibrul dintre muncă și viața privată sunt rezultatul unei evoluții graduale, care a început cu Pilonul European al Drepturilor Sociale (2017) până la Directiva UE 2019/1158 (fiind de transpus de către statele membre până în 2022). Sub semnul acestora au fost scrise politicile naționale și deciziile companiilor privind concilierea (termen poate mai potrivit comparativ cu acela de echilibrare) a vieții de familie cu cea profesională.

Practic, cadrul juridic european a cuprins, astfel, și aspecte privind flexibilitatea muncii, echitatea de gen și protecția socială. Am putea aprecia, de altfel, că aceasta este o tendință la nivel global, iar principala întrebare acum este cui anume îi revine principala responsabilitate privind acest mult-căutat echilibru: statului, ca autoritate de reglementare

a raporturilor de muncă, angajatorului, ca susținător al mediului de muncă prin producție și servicii sau angajatului, ca principal deținător al controlului asupra timpului, acțiunilor și comportamentelor sale?

Teoriile înclină într-o parte sau alta, răspunsul nu e simplu, dar e cert doar ceea ce relevă studiile foarte aplicate și concrete: preocuparea tot mai acută a oamenilor, indiferent de ce parte a baricadei se află, pentru acest aspect delicat.

Angajații pun fericirea la job și acasă pe primul loc

Pe măsură ce piața muncii se redresează în era post-pandemică, conceptul tradițional de *work–life balance* a evoluat de la simpla separare între muncă și viața personală într-un model (de business chiar) din ce în ce mai integrat și adaptiv. Transformările tehnologice, schimbările demografice și așteptările noilor generații practic, nu doar teoretic, au ajuns să redeseneze modul în care angajații și angajatorii înțeleg (să ofere și să ceară) acest echilibru dintre timpul profesional și cel privat.

Date recente (2025) arată, pentru prima dată în 22 de ani de cercetare, faptul că echilibrul între viața profesională și cea personală a devenit principalul factor în alegerea unui loc de muncă pentru angajați la nivel global, înaintea criteriului financiar (salariu, venituri și beneficii) în preferințe. Un sondaj internațional Randstad, din 2025 (Work-life balance tops pay: randstad's workmonitor reveals new workplace baseline. | Randstad) arată că 83% dintre angajați pun pe primul loc acest echilibru, alături de siguranța locului de muncă, comparativ cu 82%, care optează pentru salariu ca fiind un criteriu.

Programele de lucru flexibile și munca hibridă oferă angajaților libertatea de a-și organiza mai bine timpul și de a gestiona mai ușor responsabilitățile profesionale și cele personale. În același timp, inițiativele de well-being, precum

consilierea psihologică sau workshopurile de gestionare a stresului și a altor situații complexe de viață, îi pot ajuta să își dezvolte abilități utile pentru a face față perioadelor aglomerate ori situațiilor dificile.

În pofida accentului pus pe rolul angajatorilor, experții subliniază că echilibrul real începe cu responsabilitatea individuală a angajatului. Aceasta înseamnă că angajații trebuie să își definească și să își apere limitele în utilizarea flexibilității – inclusiv prin politici personale de deconectare digitală în afara orelor convenite și prin comunicarea clară a disponibilității către manageri. De asemenea, negocierea programului în funcție de responsabilități externe (îngrijirea copiilor, educație, sănătate), dar și despre planificarea activităților după ritmul propriu și dezvoltarea competențelor de auto-management contribuie la un echilibru mai bun între viața personală și cea profesională.

Ce pot face companiile

Angajatorul poate sprijini un echilibru sănătos între viața profesională și cea personală a angajaților în primul rând prin asigurarea condițiilor necesare pentru ca aceștia să-și desfășoare activitatea eficient. Roluri bine definite, procese clare, acces la sisteme și echipamente moderne care le permit să lucreze fără blocaje, precum și programe adecvate de formare și dezvoltare profesională sunt doar câteva aspecte. În plus, un pachet salarial aliniat, atât responsabilităților postului, cât și tendințelor din piață, contribuie direct la stabilitatea financiară a angajaților și reduce nevoia acestora de activități suplimentare pentru a-și completa veniturile.

Pare evident, pentru organizațiile care vor să rămână competitive pe piața muncii în 2026, faptul că adaptarea la noile așteptări nu mai este o opțiune, ci o chestiune strategică. Recomandarea ar fi ca, pe lângă o bună definire a

rolului și poziției unui angajat în companie (opțiuni de lucru clare, hibrid/remote, flexibilitate de program și descrieri clare de post) să se ia în considerare și opțiuni de program personalizat, săptămâni comprimate sau ore adaptate responsabilităților individuale, integrarea zilelor de sănătate mintală în concediul plătit sau acces la servicii de consiliere și traininguri pentru manageri. Recent, a fost adusă în discuție, ca exemplu în acest sens, chiar pentru piața din România, includerea în beneficiile oferite angajatului a unor „ore culturale", tocmai pentru a contribui la starea de bine a angajaților.

Nota bene, tot în România, un studiu recent al Consiliului Economic și Social (CES) arată că românii lucrează, în medie, peste 40 de ore pe săptămână, mai mult decât media UE, iar orele neplătite peste program sunt un lucru obișnuit, ceea ce sporește gradul de stres și epuizare. Deși salariile au crescut nominal, inflația și scumpirea locuințelor și utilităților au redus puterea de cumpărare, astfel că pentru multe gospodării timpul liber devine un „lux economic", iar presiunea financiară determină acceptarea muncii suplimentare sau a mai multor joburi. Două treimi dintre angajați declară că au observat cazuri de burnout în jurul lor, însă raportarea oficială a problemelor de sănătate mintală rămâne foarte scăzută. Studiul sugerează o cultură a tăcerii, care maschează de fapt amploarea reală a fenomenului.

Pe de altă parte, România are una dintre cele mai scăzute ponderi ale muncii part-time și ale telemuncii din UE. Deși legislația permite forme flexibile, aplicarea lor este inegală, iar multe organizații rămân atașate modelului clasic de prezență fizică îndelungată. De asemenea, rolurile tradiționale de gen persistă, iar femeile sunt mai afectate de conflictul muncă–familie. Lipsa serviciilor de îngrijire accesibile și utilizarea redusă a concediilor parentale de către tați limitează participarea femeilor pe piața muncii și accentuează dezechilibrul. Plus alte elemente care duc la

inexistența, în multe cazuri, a unei limite clare între viața personală și cea profesională, descurajând negocierea timpului personal. Toate sunt încă *tare* ale pieței muncii locale și va lua timp de remediere și reașezare pe noi principii.

Concluzie: integrare responsabilă pentru reziliență pe termen lung

Această abordare dublă – de susținere organizațională și practici individuale conștiente – este esența unei piețe a muncii sustenabile și reziliente în 2026 și în viitor. Flexibilitatea, autonomia și wellbeing-ul nu mai sunt simple „beneficii” opționale, ci componente strategice ale economiei moderne a muncii. Organizațiile care vor să atragă și să păstreze talente trebuie să adopte politici bazate pe flexibilitate personalizată și sprijin concret pentru sănătatea mintală. În același timp, fiecare angajat trebuie să își asume responsabilitatea activă pentru modul în care își definește și își protejează echilibrul profesional–privat.