Munca nu se întâmplă într-un vid: noua miză economică a României | Claudia Sofianu

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

Într-o piață a muncii tensionată, problema nu mai este doar cât muncim, ci dacă felul în care muncim mai poate susține performanța pe termen lung.

Vara face mai vizibil un adevăr pe care îl ignorăm uneori în restul anului: munca nu se întâmplă într-un vid. Se întâmplă peste oboseală, responsabilități familiale, drumuri, căldură și copii în vacanță. De aceea, discuția despre echilibrul muncă – viață personală este, de fapt, o discuție despre sustenabilitatea modului în care muncim.

Studiul Consiliului Economic și Social – „Echilibrul muncă – viață personală" (2025) documentează această presiune în piața muncii din România: program prelungit, digitalizare, responsabilități familiale și nevoia unor politici publice integrate (sursa: https://www.ces.ro/ro/studii-elaborate-de-ces). Raportul arată că presiunea asupra angajaților nu mai este doar individuală, ci sistemică, iar zonele de presiune sunt clare: program prelungit, extinderea muncii prin tehnologie și responsabilități familiale.

Datele Eurostat confirmă tensiunea din România. Astfel, în 2024, persoanele aflate în câmpul muncii cu vârsta între 20 și 64 de ani lucrau în România, în medie, 38,8 ore efective pe săptămână în locul principal de muncă, față de media UE de 36 de ore. În același an, rata de ocupare pentru grupa 20–64 de

ani era de 69,5% în România, comparativ cu 75,8% la nivelul UE, iar decalajul de ocupare între femei și bărbați era de 18,1 puncte procentuale în România, față de 10 puncte procentuale la nivelul UE. Altfel spus, lucrăm mult, dar nu reușim încă să facem loc suficient de multor oameni în piața muncii. Aici începe problema de fond (sursa: Eurostat, https://ec.europa.eu/eurostat).

Deși în limbaj instituțional se vorbește despre „echilibrul muncă–viață personală", miza reală este mai amplă: sustenabilitatea modului în care muncim. Nu avem două vieți, una profesională și una personală. Avem o singură viață, în care munca trebuie să își găsească un loc sănătos, predictibil și compatibil cu responsabilitățile reale ale oamenilor.

De ani buni, vorbim în România despre deficitul de forță de muncă, migrație și lipsa competențelor, dar mult mai rar le conectăm cu modul în care este organizată munca. Programul rigid, volumul ridicat de sarcini și lipsa flexibilității nu creează doar oboseală, ci și decizii structurale: retragerea din piața muncii, schimbarea domeniului sau plecarea din țară.

Pentru companii, efectele se văd repede: fluctuație de personal, productivitate afectată, absenteism și dificultăți în atragerea talentelor. Prezența la birou, de exemplu, nu mai poate fi confundată „per se" cu performanța. Tot mai des, oamenii nu pleacă doar pentru că primesc prea puțin, ci și pentru că li se cere prea mult într-un mod prost organizat.

Un exemplu simplu: un părinte care pleacă mai devreme de la birou să ia copilul de la școală, dar recuperează seara după ora 21.00, nu lucrează neapărat mai flexibil; de multe ori, doar mută presiunea într-un interval invizibil. La fel, munca „de oriunde" devine problematică, dacă înseamnă mesaje constante în vacanță.

La nivel macroeconomic, efectele se adună: participare mai redusă, productivitate afectată de epuizare și presiune mai

mare asupra sistemelor sociale. Când oamenii reduc programul, amână revenirea sau se retrag din activitate din cauza responsabilităților familiale, pierderea nu este doar individuală, ci economică.

Din această perspectivă, tema nu mai ține doar de management intern, ci și de politică publică: muncă flexibilă, servicii de îngrijire, formare continuă și sprijin pentru sănătatea mintală. Fără servicii accesibile de îngrijire și politici publice coerente, flexibilitatea rămâne adesea o soluție individuală la o problemă colectivă.

Adevărata schimbare nu se produce în politici, ci în comportamente. Diferența nu o face existența unei politici, ci curajul organizației de a o aplica atunci când presiunea businessului crește. În realitate, rareori problema este scrisă într-o procedură; se vede mai degrabă în reflexele zilnice ale organizației.

Tehnologia complică suplimentar ecuația. Digitalizarea oferă flexibilitate, dar a extins și granițele muncii, făcând-o accesibilă permanent. Fără limite clare, flexibilitatea riscă să devină disponibilitate continuă. De aceea, dreptul la deconectare nu este un detaliu administrativ, ci o încercare de a reface limitele timpului de lucru într-o economie în care laptopul și telefonul au mutat biroul în viața personală.

Această tensiune explică de ce tema este de câțiva ani buni și pe agenda legislativă europeană. Astfel, referința centrală pentru părinți și îngrijitori este Directiva (UE) 2019/1158, iar Directiva (UE) 2019/1152 completează perspectiva prin accentul pus pe transparența și previzibilitatea condițiilor de muncă.

Discuțiile privind aceste directive ridicau aceeași întrebare practică pentru angajatori: ce este cu adevărat nou în raport cu legislația românească și cum se transformă obligațiile europene în reguli aplicabile în organizații. Atunci, accentul

era pe transpunere; astăzi, întrebarea este dacă transpunerea a schimbat suficient practica.

Directiva (UE) 2019/1158 adresează nevoia de flexibilitate pentru părinți și îngrijitori, prin standarde minime privind concediul de paternitate, concediul parental, concediul pentru îngrijitori și dreptul de a solicita forme flexibile de muncă. Directiva (UE) 2019/1152 aduce în prim-plan predictibilitatea și transparența condițiilor de muncă: informarea clară a lucrătorilor, limitarea perioadelor de probă, previzibilitatea programului și dreptul de a solicita trecerea la o formă de muncă mai stabilă. Împreună, cele două directive arată că sustenabilitatea muncii nu depinde doar de concedii sau beneficii, ci și de claritate, stabilitate și încredere.

În România, transpunerea acestor direcții s-a realizat în principal prin Legea nr. 283/2022, care a modificat Codul muncii, și prin OUG nr. 117/2022 privind concediul paternal. Au fost introduse sau consolidate concediul de îngrijitor, absența pentru urgențe familiale, extinderea concediului paternal, obligații suplimentare de informare și posibilitatea de a solicita programe individualizate ori forme mai previzibile de lucru.

Și totuși, aici apare paradoxul: avem mai multe reglementări decât oricând, dar nu neapărat un fel mai bun de a lucra. Drepturile au fost extinse, obligațiile de informare au crescut, iar flexibilitatea apare tot mai des în legislație și în politicile interne. În practică însă, ziua de lucru se prelungește, mesajele continuă după program, iar mulți angajați ezită uneori să folosească drepturile pe care, formal, le au. Problema nu este lipsa regulilor, ci distanța dintre dreptul formal și comportamentul organizațional. Conformarea este începutul, nu rezultatul.

Nu oamenii s-au schimbat peste noapte; contextul în care le cerem să performeze s-a schimbat.

Faptul că România a transpus o parte importantă a cadrului european nu reduce relevanța raportului CES; dimpotrivă, o explică. Legislația stabilește drepturi minime, însă raportul CES arată dacă aceste drepturi răspund, în practică, presiunilor reale din piața muncii. Aceasta este diferența dintre conformare și schimbare: prima poate fi bifată prin texte de lege și politici interne, a doua se vede în felul în care oamenii muncesc efectiv.

Pentru companii, implicația este clară: nu mai vorbim doar despre conformare, ci despre felul concret în care este așezată munca zi de zi. Raportul CES, cadrul european și legislația națională transmit același semnal: organizarea muncii devine o condiție pentru productivitate, retenție și competitivitate.

Poate că acesta este testul cel mai simplu pentru următorii ani: nu cât de mult pot cere organizațiile de la oameni, ci cât de inteligent pot organiza munca, astfel încât oamenii să rămână și să poată performa pe termen lung.

În final, sustenabilitatea modului în care muncim nu este despre a cere mai puțin de la organizații sau de la oameni, ci despre a crea condițiile în care performanța poate fi menținută. Într-o economie în care talentul este greu de găsit și și mai greu de păstrat, aceasta nu este un gest de generozitate. Este o decizie de business.