



CONSILIUL ECONOMIC ȘI SOCIAL

ECHILIBRUL DINTRE MUNCĂ ȘI VIAȚA PERSONALĂ

**Studiu socio-economic și juridic privind rolul echilibrului dintre muncă
și viața personală în societatea contemporană
-raport de cercetare-**

Raportor - Victor Florescu

București 2025

ECHILIBRUL DINTRE MUNCĂ ȘI VIAȚA PERSONALĂ

Studiu socio-economic și juridic privind rolul echilibrului dintre muncă și viața personală în societatea contemporană



Membrii Comisiei temporare pentru elaborarea studiului cu tema „Echilibrul muncă - viață personală”:

Dl Vicepreședinte Victor FLORESCU – Președinte de comisie și Raportor

Dl Vicepreședinte Cătălin-Răzvan NIȚĂ

Dl Rodrigo-Gabriel MAXIM - Secretar

Dl Valentin-Cătălin MUȘOI

Dl Radu-Alexandru IANOȘ

Dna Daniela TONTSCH

Dl Ștefan TEIȘANU

Experți:

Dl Alexandru ZODIERU- Coordonator cercetare- Expert generalist

Dl Paul ACATRINI- Cercetător- Expert în politici economice ale muncii

Dna Claudia CACOVEAN- Cercetător- Expert dimensiuni sociale și culturale ale muncii

Dna Sândica ION- Cercetător- Expert politici de incluziune și dizabilități

Dna Ionela CUCIUREANU- Cercetător- Expert în analiza legislației muncii și tehnoredactare finală



Noiembrie 2025

Cuprins

Introducere	4
Relevanța socială și economică.....	4
Obiectivele studiului	5
Metodologia studiului	6
Structura generală a studiului	7
Capitolul 1- Echilibrul dintre muncă și viața personală - o perspectivă economică	8
1.1. Introducere	8
1.2. Definirea conceptelor de bază	8
1.3. Venituri reale și costul de trai	9
1.4. Politici salariale și timpul de lucru	9
1.5. Disparități sectoriale.....	10
1.6. Context european și lecții comparative	11
1.7. Indicatori internaționali ai măsurării echilibrului dintre muncă și viață personală.....	11
1.8. Concluzii și recomandări.....	12
Capitolul 2 - Politici de incluziune și diversitate (incluzând dizabilități) - vulnerabilități și recomandări pentru incluziunea persoanelor cu dizabilități	13
2.1. Bariere birocratice	13
2.2. Lipsa accesibilității fizice și digitale	14
2.3. Costurile ascunse ale muncii și vieții personale.....	14
2.4. Lipsa serviciilor de sprijin.....	15
2.5. Impact asupra calității vieții și sănătății mintale	15
2.6. Bune practici naționale și internaționale	15
2.7. Recomandări pentru politici publice incluzive.....	16
Capitolul 3 - Echilibrul dintre muncă și viața personală - o perspectivă culturală.....	18
3.1. Percepția muncii și echilibrul muncă-viață	18
3.2. Dimensiuni culturale și social	18
3.3. Moștenirea culturală și transformarea paradigmei muncii	19
3.4. Valorile și practicile sociale.....	19
3.5. Munca informală și precaritatea	20
3.6. Epuizarea profesională și sănătatea la locul de muncă	20
3.7 Rolul artei și culturii în echilibrul muncă-viață	20
3.8. Concluzii	21
3.9. Recomandări strategice pentru îmbunătățirea echilibrului muncă-viață.....	22

Capitolul 4 - Echilibrul între muncă și viața personală: Evaluarea cadrului legislativ și a măsurilor instituționale în România	23
4.1. Contextul și importanța reglementării	23
4.2. Cadrul european și internațional	23
4.3. Transpunerea în dreptul românesc	23
4.4. Dreptul comparat și bune practici	24
4.5. Probleme și provocări în aplicarea normelor	24
4.6. Dimensiunea jurisprudențială și principiul proporționalității	24
4.7. Concluzii și direcții de dezvoltare	25
Capitolul 5 - Concluzii și recomandări	28
5.1. Concluzii generale	28
5.1.1 Dimensiunea economică	28
5.1.2 Dimensiunea socială și culturală	28
5.1.3 Dimensiunea legislativă	28
5.1.4 Dimensiunea de incluziune	29
5.2. Blocaje identificate	29
5.3. Oportunități și bune practici	29
5.4. Recomandări de politici publice pentru România	30
5.5. Direcții pentru politici integrate	31
Anexe	32
Bibliografie	32
Grafice și tabele	47

Introducere

Într-o perioadă marcată de transformări economice și sociale profunde, tema echilibrului muncă-viață personală capătă o importanță esențială în contextul României de azi. Piața muncii românească a evoluat de la o economie preponderent industrială (perioada comunistă) la una bazată pe servicii și, mai recent, pe digitalizare și *platformizare*. În același timp, schimbările demografice (îmbătrânirea populației, scăderea ratei natalității) și migrația masivă a lucrătorilor au redus semnificativ potențialul forței de muncă autohtone. Criza COVID-19 a grăbit aceste tendințe, impunând extinderea telemuncii și a programelor flexibile dar evidențiind și limitele infrastructurii digitale. În acest context, angajații români își redefinesc valorile și așteptările: studiile arată că aceștia prioritizează din ce în ce mai mult sănătatea mintală și echilibrul între job și viața personală. De pildă, sondajul Randstad (2024) indică faptul că 96% dintre angajații din România consideră că echilibrul muncă-viață personală este la fel de important ca salariul, iar 40% dintre mileniali nu ar accepta un loc de muncă fără opțiuni de lucru la distanță sau hibrid. Aceste date evidențiază relevanța subiectului: pe fondul tranziției la noi forme de muncă și al noilor generații care valorifică timpul liber și flexibilitatea, reconcilierea cerințelor profesionale cu cele personale devine o chestiune de prim rang.

Relevanța socială și economică

Dezechilibrul muncă-viață are consecințe majore atât asupra individului, cât și asupra societății în ansamblu. Din perspectivă socială, suprasolicitarea la locul de muncă se traduce prin stres cronic și burnout: un studiu Reveal (2025) arată că 66% dintre angajații români au observat colegi sau colegi afectați de burnout, cu prevalență mai ridicată în rândul femeilor și al tinerilor. Nivelurile de stres și anxietate pot eroda sănătatea fizică și mintală a angajaților, chiar dacă statistici recente arată valori aparent scăzute pentru România (sub 0,5% raportarea problemelor de sănătate mintală la serviciu). De remarcat însă că țările cu rate scăzute pot ascunde o lipsă de conștientizare și raportare a acestor probleme. În plus, în România se înregistrează incidențe crescute de boli cardiovasculare și musculo-scheletale agravate de stres și neglijare a timpului liber. Astfel, dezechilibrul contribuie la absentism, scăderea productivității și potențiala creștere a cheltuielilor de sănătate. De exemplu, un studiu din

sectorul auto a evidențiat că munca în ture perturbate dublează riscul bolilor cardiovasculare față de lucrătorii pe zi.

Din punct de vedere economic și de piață a muncii, efectele se reflectă în forța de muncă disponibilă și în competitivitatea companiilor. Un climat rigid, în care angajații au puțină autonomie asupra programului, duce la migrarea talentelor: conform unui sondaj Gallup (2024), circa 27% dintre salariații români caută activ un alt loc de muncă, o cifră apropiată de media europeană. O parte din acest fenomen este determinată de dorința unui stil de viață mai echilibrat - angajații apreciază flexibilitatea și timpul pentru familie și sănătate. De asemenea, dezechilibrul afectează inegalitățile de gen pe piața muncii. România înregistrează un decalaj semnificativ în ocuparea forței de muncă între bărbați și femei, care a crescut de la 11% în 2000 la 17% în 2023. Lipsa unor politici active de conciliere (concedii parentale generoase, programe flexibile) împiedică participarea mai intensă a femeilor la viața profesională și menține dinamica tradițională, în care ele suportă disproporționat povara îngrijirii copiilor și a membrilor de familie dependenți. În fine, dezechilibrul muncă-viață influențează și perspectivele demografice: România are una dintre cele mai scăzute rate de fertilitate din Europa, potrivit unui raport OSW aceasta coborând de la 2,2 copii/femeie în 1989 la 1,3 în 1995 și stabilizându-se de curând în jur de 1,6-1,7. Într-un context în care renunțarea la carieră pentru creșterea copiilor este adesea necesară din cauza lipsei alternative de îngrijire, îmbunătățirea echilibrului muncă-viață poate încuraja familiile să aibă mai mulți copii, contribuind astfel la contracararea declinului populației. Pe scurt, ignorarea acestui echilibru afectează negativ sănătatea publică, coeziunea socială și competitivitatea economică a României.

Obiectivele studiului

Având în vedere complexitatea problematicii, prezentul studiu contractat de Consiliul Economic și Social își propune să ofere o imagine de ansamblu și detaliată asupra echilibrului muncă-viață personală în România. Obiectivele principale sunt: (i) explorarea dimensiunilor legislative și instituționale existente, prin analizarea cadrului normativ național (Legislația Muncii, prevederile privind concediile pentru părinți și îngrijitori etc.) și a implementării Directivelor UE relevante (cum ar fi Directiva (UE) 2019/1158 privind echilibrul muncă-viață); (ii) investigarea dimensiunilor socio-economice și culturale - rolurile de gen tradiționale, percepțiile sociale asupra muncii și timpului liber, precum și particularitățile demografice și

ale pieței muncii din România - care influențează modul în care indivizii pot sau doresc să își organizeze viața profesională; (iii) evaluarea impactului dezechilibrului asupra indicatorilor economici și sociali majori (productivitate, participare pe piața muncii, sănătate, egalitate de șanse); și (iv) formularea de propuneri de politici publice și bune practici inspirate din experiențe europene relevante, care să contribuie la armonizarea intereselor angajaților și angajatorilor. În acest scop, studiul își dorește să fie un instrument argumentat de sprijin pentru factorii de decizie și partenerii sociali, conturând raționamentul pentru dezvoltarea unei strategii naționale coerente de susținere a echilibrului muncă-viață.

Metodologia studiului

În pregătirea studiului s-a adoptat o abordare complexă, îmbinând metode calitative și cantitative. În primul rând, s-a realizat o documentare aprofundată de legislație și politici - examinându-se normele din Codul Muncii, statute ale instituțiilor implicate și acte legislative europene. În paralel, s-au colectat și analizat date statistice relevante de la instituțiile oficiale (Eurostat, Institutul Național de Statistică, Ministerul Muncii) și din cercetări de piață (sondaje naționale și internaționale privind percepțiile angajaților). Studiul comparativ reprezintă un alt pilon metodologic: s-au identificat și studiat exemple de bune practici și modele de reglementare din alte state membre UE (de exemplu, țări nordice cu politici avansate de conciliere) pentru a evidenția opțiuni de politici publice aplicabile contextului românesc. De asemenea, au fost consultați experți și reprezentanți ai partenerilor sociali (sindicate, patronate, ONG-uri, asociații profesionale) pentru a integra perspective practice și probleme reale semnalate de la locurile de muncă. În ansamblu, abordarea metodologică urmărește să fundamenteze evidențiat problematica echilibrului muncă-viață cu date concrete și analize riguroase, pregătind astfel terenul pentru recomandări relevante.

Structura generală a studiului

Pentru a reflecta diversitatea aspectelor tratate, studiul este organizat pe mai multe capitole tematice majore.

Inițial, se oferă o privire de ansamblu asupra situației actuale din România, iar prezentarea lucrare, care este structurată în cinci capitole interdependente, urmărește o progresie logică de la diagnostic la propunere.

Capitolul I analizează factorii economici, sociali, culturali și juridici care influențează echilibrul muncă-viață, oferind o perspectivă asupra principalelor tendințe și provocări din România și din spațiul european. **Capitolul II** tratează dimensiunea incluziunii sociale, concentrându-se asupra grupurilor vulnerabile (persoane cu dizabilități, părinți singuri, lucrători sezonieri) și asupra obstacolelor birocratice și instituționale care afectează participarea lor echitabilă pe piața muncii.

Capitolul III explorează aspectele socio-culturale ale echilibrului muncă-viață - mentalități, stereotipuri de gen, percepții privind rolurile familiale și dinamica generațiilor tinere. **Capitolul IV** evaluează în detaliu cadrul legislativ și măsurile instituționale din România, analizând compatibilitatea acestora cu standardele europene și prezentând jurisprudență relevantă a CJUE și CEDO. În fine, **Capitolul V** formulează propuneri de politici publice și recomandări legislative, orientate spre fezabilitate și impact, în spiritul cooperării tripartite promovate de CES.

Prin combinarea analizelor juridice, instituționale și sociale, studiul își propune nu doar o radiografie a stării actuale, ci și o reflecție asupra viitorului muncii în România. Echilibrul dintre viața profesională și cea privată este o chestiune de etică socială, de justiție economică și de sănătate publică. Într-o lume a muncii în continuă schimbare, România are ocazia de a transforma politicile de echilibru muncă-viață într-un pilon al modernizării sale sociale și economice - un semn de maturitate instituțională și de respect pentru demnitatea umană.

Capitolul 1- Echilibrul dintre muncă și viața personală - o perspectivă economică

1.1. Introducere

Echilibrul dintre viața profesională și cea personală a devenit una dintre temele economice esențiale ale prezentului. Nu mai este un subiect periferic de resurse umane, ci un determinant al performanței macroeconomice. Societățile care reușesc să armonizeze cerințele pieței muncii cu nevoile personale înregistrează o productivitate mai ridicată, costuri sociale mai mici și o forță de muncă mai stabilă.

În România, tensiunile dintre cele două dimensiuni sunt vizibile: orele de lucru depășesc media europeană, inflația și costurile de trai afectează venitul real, iar politicile salariale nu sunt încă dublate de măsuri privind timpul de lucru și protecția socială. Echilibrul muncă-viață este, prin urmare, o **problemă economică structurală**, care influențează direct bunăstarea populației și sustenabilitatea creșterii economice.

1.2. Definirea conceptelor de bază

Echilibrul muncă-viață reprezintă capacitatea persoanelor de a gestiona simultan cerințele profesionale și responsabilitățile personale, menținând o stare de bine fizică și psihologică (Greenhaus & Allen, 2011; Eurofound, 2023). Conform sociologilor, acest concept este o formă de capital social și uman, care se reflectă în performanță, sănătate și stabilitate economică.

Munca decentă, conform Organizației Internaționale a Muncii (ILO, 2024), presupune activitate sigură și productivă, cu venituri echitabile și protecție socială. Ea susține coeziunea socială și participarea economică pe termen lung.

Prin opoziție, **munca precară** se definește prin instabilitate, venituri reduse și lipsa garanțiilor contractuale. În România, doar 2,9% dintre angajați lucrează part-time (Eurostat, 2025), față de 17% în UE, ceea ce arată că precaritatea nu provine din durata programului, ci din salarii mici, ore suplimentare și absența beneficiilor în anumite sectoare de activitate.

Viața personală include timpul dedicat familiei, sănătății, educației și odihnei. Din perspectivă economică, această dimensiune a vieții nu este un „timp liber”, ci o investiție în sustenabilitatea

forței de muncă; perioadele de odihnă și echilibru reduc costurile medicale, cresc motivația și contribuie la stabilitatea socială.

1.3. Venituri reale și costul de trai

În evaluarea echilibrului muncă-viață, venitul real este un indicator de referință. În 2024-2025, câștigul salarial mediu net s-a situat între 5.200 și 5.600 lei (INSSE, 2025), însă inflația de circa 5% și scumpirile la locuințe și energie au erodat considerabil puterea de cumpărare. Creșterea salariului minim brut la 4.050 lei, aplicată din ianuarie 2025, a fost o măsură socială importantă, dar efectul său real rămâne limitat de dinamica prețurilor și de costurile fixe ridicate.

Diferențele față de Uniunea Europeană sunt semnificative: costul mediu al forței de muncă în UE este de €33,5/oră, în timp ce în România este de doar €12,5/oră (Eurostat, 2025). În plus, 10,9% dintre salariați se află la risc de sărăcie, confirmând că statutul de angajat nu garantează siguranță economică.

Pentru o gospodărie urbană cu studii superioare, cheltuielile lunare minime pentru un trai decent se situează între 4.000 și 5.000 lei, ceea ce lasă o marjă redusă pentru economisire și investiții în educație sau sănătate. În aceste condiții, timpul liber devine un „lux economic”, iar presiunea financiară afectează deciziile familiale și calitatea vieții.

1.4. Politici salariale și timpul de lucru

Politicile salariale din ultimii ani au adus o creștere nominală vizibilă, dar nu și o îmbunătățire proporțională a echilibrului muncă-viață personală. Românii lucrează în medie 40,3 ore pe săptămână, peste media europeană de 36 de ore (Eurostat, 2025). Orele suplimentare frecvente și lipsa compensării adecvate transformă echilibrul între viața profesională și cea personală într-un deziderat greu de atins.

Din punct de vedere economic, munca prelungită are efecte negative directe asupra productivității și costurilor de sănătate. Eurofound (2023) arată că lucrătorii cu venituri mici, dependenți de ore suplimentare, raportează un nivel mai scăzut al satisfacției și o incidență mai mare a problemelor medicale legate de stres. Țările care au redus durata săptămânii de lucru la 35-37 de ore au observat creșteri ale randamentului individual și scăderi ale absenteismului (Health Economics Review, 2022).

Rezultă că echilibrul muncă-viață este o condiție a eficienței economice, nu o limitare a acesteia. Un angajat odihnit, stabil și motivat produce mai mult, iar companiile economisesc prin retenția personalului și reducerea costurilor medicale.

1.5. Disparități sectoriale

Diferențele între sectoarele de activitate evidențiază dimensiunea structurală a dezechilibrului dintre muncă și viață. Vom compara două domenii publice și un domeniu privat cu cea mai mare dinamică și varietate a raporturilor dintre muncă și viața personală.

În **sănătate**, creșterile salariale au redus parțial exodul, dar deficitul de personal menține presiunea asupra volumului de muncă. Medicii și asistenții lucrează frecvent peste 40 de ore săptămânal, fenomenul de *burnout* fiind ridicat.

În **educație**, volumul mare de activități neplătite, birocrăția și decalajele salariale între debutanți și personalul cu vechime afectează calitatea vieții profesionale. Lipsa predictibilității și presiunea timpului de lucru conduc la scăderea motivației și la fluctuație de personal.

În **HoReCa**, munca sezonieră, salariile reduse și fluctuația de peste 20-25% anual indică o instabilitate structurală. Programul neregulat și lipsa protecției sociale afectează sănătatea și productivitatea angajaților.

Aceste trei exemple arată cum **dezechilibrul muncă-viață personală produce pierderi macroeconomice**: costuri suplimentare pentru sănătate, reducerea capitalului uman și scăderea competitivității pe termen lung.

Munca atipică (studiu de caz cultural): Munca atipică este definitorie pentru sectorul cultural, unde majoritatea profesioniștilor lucrează în medie 56 de ore pe săptămână, câștigă sub media pe economie și raportează dificultăți în menținerea echilibrului viață–muncă, indicând un dezechilibru structural profund. Legislația existentă nu reușește să adreseze specificitățile domeniului – munca independentă, contracte multiple și de scurtă durată, adesea neînsoțite de protecție socială, tipare de muncă tot mai des întâlnite și în alte sectoare. (Pop, C. et al. 2025).

1.6. Context european și lecții comparative

La nivel european, cercetările confirmă impactul economic al echilibrului muncă-viață personală. Astfel, un studiu publicat în *European Journal of Public Health* (2023) arată că țările cu politici de protecție socială solide (concedii plătite, servicii de îngrijire, programe flexibile) înregistrează o productivitate mai mare și au o forță de muncă mai stabilă. În sectorul sănătății, analiza din *PubMed* (2024) a arătat că reducerea săptămânii de lucru a scăzut epuizarea profesională de la 61% la 4%, fără scăderea performanței în instituțiile medicale. Astfel de date demonstrează că investițiile organizațiilor în asigurarea unui echilibru muncă-viață personală nu reprezintă un cost bugetar, ci o investiție cu randament social și economic: reduc cheltuielile medicale, cresc participarea pe piața muncii și consolidează coeziunea socială.

1.7. Indicatori internaționali ai măsurării echilibrului dintre muncă și viață personală

Evaluarea echilibrului muncă-viață este deja integrată în sistemele internaționale de monitorizare a calității vieții, însă nu este încă măsurată sistematic în România. Două cadre sunt de referință: **OECD Better Life Index** și **Eurofound Working Conditions Survey**.

În cadrul OECD, dimensiunea *Work-Life Balance* include:

- Proporția angajaților care lucrează peste 50 de ore pe săptămână, indicator de suprasolicitare structurală;
- Timpul mediu zilnic dedicat vieții personale, care reflectă capacitatea reală de recuperare.

Media OECD arată că aproximativ 10% dintre angajați depășesc acest prag, în timp ce estimările pentru România, bazate pe date Eurostat, se situează la 15-17%, indicând un risc ridicat de muncă prelungită.

Eurofound evaluează acest echilibru prin percepția declarată a angajaților: ponderea celor care afirmă că își echilibrează „bine sau foarte bine” viața profesională cu cea personală. Media europeană este de **72%**, în timp ce România s-a situat în valurile anterioare ale sondajului (2015-2020) la **50-55%**, sub media UE.

1.8. Concluzii și recomandări

Echilibrul muncă-viață are consecințe directe asupra competitivității economice, productivității și coeziunii sociale. Datele disponibile arată că România se confruntă cu o combinație de **ore de muncă prelungite, venituri reale scăzute și nivel redus de satisfacție profesională**, care împreună limitează potențialul de creștere sustenabilă.

Pentru a corela bunăstarea socială cu performanța economică, se recomandă:

1. **Măsurarea periodică a echilibrului muncă-viață**, prin adoptarea metodologiilor OECD și Eurofound - în special monitorizarea proporției angajaților care lucrează peste 50 de ore/săptămână și a timpului mediu dedicat vieții personale;
2. **Implicarea activă a României în rețelele internaționale de cercetare a calității muncii**, pentru a asigura comparabilitatea datelor și integrarea rezultatelor în politicile naționale;
3. **Crearea unui sistem național de raportare anuală** privind echilibrul muncă-viață, realizat de INS și Ministerul Muncii, în parteneriat cu partenerii sociali;
4. **Corelarea politicilor salariale și de ocupare** cu obiectivele de reducere a orelor suplimentare și de extindere a măsurilor de sprijin familial (concedii, programe flexibile, telemuncă reglementată).

Prin alinierea la indicatorii internaționali și prin monitorizarea constantă a acestor dimensiuni, România ar putea transforma raportul echilibrat dintre muncă și viață personală dintr-o temă socială într-un obiectiv economic strategic, contribuind la dezvoltarea culturii muncii mai sănătoase, mai stabile și mai productive.

Capitolul 2 - Politici de incluziune și diversitate (incluzând dizabilități) - vulnerabilități și recomandări pentru incluziunea persoanelor cu dizabilități

În România, echilibrul muncă-viață este încă în formare, iar disparitățile regionale și barierele structurale afectează în special persoanele cu dizabilități, părinții singuri și lucrătorii sezonieri. Rata de ocupare a persoanelor cu dizabilități este de doar 17%, față de media UE de 51% (ANPD, 2023; Eurostat, 2022), semnalând bariere sistemice persistente.

2.1. Bariere birocratice

Persoanele cu dizabilități, părinții singuri și lucrătorii sezonieri se confruntă în România cu obstacole majore în accesul la muncă stabilă și decentă, din cauza fragilității protecției sociale, a lipsei serviciilor de sprijin și a predominanței muncii informale.

a) **Redundanta și complexitatea procesului de evaluare și certificare a persoanei cu dizabilități.** Sistemul de evaluare a persoanelor cu dizabilități, împărțit între SECPAH și CEPAN, generează întârzieri și incertitudine care îngreunează accesul la muncă (World Bank). Pentru persoanele cu mobilitate redusă sau din mediul rural, birocrăția devine o barieră majoră la angajare.

b) **Legea privind protecția persoanelor cu handicap (Legea nr. 448/2006 și modificările ulterioare)** prevede obligații pentru angajatori (cote minime, facilități fiscale etc.), însă implementarea practică este afectată de interpretări diferite la nivel local și de proceduri administrative complicate pentru îndeplinirea obligațiilor.

c) **Procedurile pentru menținerea sau recalcularea prestațiilor** atunci când beneficiarul începe o activitate salarială sunt adesea complicate și creează incertitudine (riscul pierderii unor drepturi sau a unor venituri), ceea ce poate descuraja tranziția către munca pe piața liberă (World Bank).

d) **Pentru angajatori,** respectarea obligațiilor legale privind angajarea persoanelor cu dizabilități este adesea o povară administrativă, mai ales pentru IMM-uri. Lipsa ghidurilor clare și a stimulentele eficiente reduce implicarea și oportunitățile reale de angajare (European Disability Forum, EDF)

2.2. Lipsa accesibilității fizice și digitale

Obstacolele fizice și digitale produc efecte sinergice: persoanele nu pot participa la procese de recrutare, nu pot beneficia de formare profesională, au acces precar la informații despre drepturi și programe, iar dacă ajung angajate se confruntă cu condiții de muncă neadaptate. Aceste mecanisme alimentează diferențele masive de ocupare și riscul de trai în condiții de sărăcie, evidențiate în rapoartele europene și naționale (Eurostat).

Accesibilitatea insuficientă - fizică (clădiri, transport, spații de lucru adaptate) și digitală (site-uri, servicii online ale autorităților, platforme de recrutare neadaptate). Strategia națională pentru drepturile persoanelor cu dizabilități (2022-2027) identifică explicit accesibilitatea fizică și cea a informației ca priorități cheie ale politicii publice (ANPD), (Eurostat).

Mediul de lucru neadaptat, lipsa adaptărilor ergonomice, instrumentelor asistive sau a procedurilor organizaționale pentru incluziune (flexibilitate, asistenți, ajustări ale postului) conduce la absenteism, scăderea productivității sau părăsirea locului de muncă (European Court of Auditors).

Lipsa accesibilității digitale blochează angajarea prin: vizibilitatea ofertelor și procedurile online inaccesibile - site-urile de recrutare, portalurile autorităților (pentru certificate, înregistrare, programe de angajare) sau platformele de completare a formularelor nu respectă de multe ori criteriile de accesibilitate (WCAG, formulare compatibile cu cititoare de ecran, navigare tastatură etc.). (Eurostat).

Lipsa competențelor digitale și a tehnologiilor asistive. Aceasta restricționează capacitatea persoanelor cu dizabilități de a participa la recrutări online, cursuri de recalificare sau joburi remote (Konrad Adenauer Foundation), (World Bank).

2.3. Costurile ascunse ale muncii și vieții personale

„Costurile ascunse” includ cheltuieli financiare, de timp și emoționale suportate de persoanele cu dizabilități și alte grupuri vulnerabile pentru a accesa sau păstra un loc de muncă: transport adaptat, servicii de îngrijire, formare, proceduri administrative și stresul asociat (Infocop). Lipsa infrastructurii de sprijin, precum creșe sau after-school, amplifică aceste costuri și duce la pierderea locului de muncă sau la munca informală (Eurofound, 2025). Pentru lucrătorii sezonieri, migrația repetată adaugă cheltuieli și presiune psihologică (World Bank, 2022), iar în mediul rural, accesul limitat la formare și servicii sporește vulnerabilitatea economică (ANPD, 2023; OECD).

2.4. Lipsa serviciilor de sprijin

În ceea ce privește categoria persoanelor cu dizabilități există un deficit semnificativ de servicii specializate menite să faciliteze integrarea pe piața muncii a acestor persoane, cum ar fi: servicii de consiliere în carieră adaptată, sprijin pentru căutarea activă a unui loc de muncă, programe de ,angajare asistată’ și servicii de job-coaching la locul de muncă sunt subdezvoltate sau concentrate sporadic în câteva ONG-uri și proiecte pilot. Diagnosticările recente subliniază că oferta de servicii este inadecvată față de necesitățile unei populații certificate de aproximativ 900.000 de persoane (EASPD), (ANPD).

2.5. Impact asupra calității vieții și sănătății mintale

Echilibrul dintre muncă și viața personală este o dimensiune esențială a sănătății mintale pentru toate grupurile vulnerabile. Pentru părinții singuri, presiunea de a menține stabilitatea economică și emoțională conduce la epuizare și anxietate (Eurofound, 2022). Lucrătorii sezonieri, confrunțați cu separarea familială și condiții precare, prezintă simptome de stres post-migrațional și tulburări de somn (World Bank, 2022). Grupurile vulnerabile socio-economic, afectate de sărăcie persistentă, dezvoltă un sentiment de neputință și neîncredere în instituții, amplificând excluderea socială (OECD, 2025; WHO, 2022).

2.6. Bune practici naționale și internaționale

În România există modele eficiente de incluziune pe piața muncii a persoanelor cu dizabilități derulate în ultimii ani și care combină **plasarea rapidă în locuri de muncă** , job-first / suport în angajare’, **sprijin continuu la locul de muncă** (job-coaching), parteneriate stabile public-privat-ONG și **mecanisme de finanțare sustenabile** (contracte de servicii, subvenții pentru adaptări).

2.6.1 Bune practici naționale

- **Job Direct** - Agenție „one-stop shop” pentru recrutare, formare și job-coaching persoane cu dizabilități, combinând HR și suport social. Oferă evaluare, mediere și sprijin angajatorilor. Pilotul arată eficiență și potențial național, condiționat de recunoaștere și decontare ANOFM/ANPD.

- **WORK AID KIT (Autism Voice Institute, 2024)** - Program integrat pentru creșterea angajabilității tinerilor și adulților neurodivergenți, cu două componente: pregătirea candidaților (evaluare, training, abilități socio-profesionale) și intervenție la angajatori (training DEI, consultanță, ghiduri). Aplică logica „place-then-train” și colaborează cu companii mari (IKEA, BRD, ING, EY, KPMG, IPSO).

2.6.2 Bune practici internaționale

Modelul EUSE (European Union Supported Employment) - implementat în Marea Britanie, Irlanda și Olanda, promovează plasarea rapidă și sprijinul continuu. Rezultatele arată rate ridicate de inserție și retenție, datorate: formării și certificării job-coach-ilor; colaborării structurate cu angajatorii; finanțării stabile (publice sau mixte).

2.7. Recomandări pentru politici publice incluzive

1. Simplificarea și digitalizarea accesibilă a proceselor administrative

- a). Simplificarea procedurilor de evaluare și certificare a dizabilității, prin digitalizare accesibilă și interoperabilitate între instituții.
- b). Implementarea conceptului de ‘ghișeu unic’ pentru tranziția între statutul de beneficiar de prestații și statutul de angajat, pentru a evita pierderea drepturilor odată cu începerea activității salariale (World Bank, 2025).
- c). Finanțarea serviciilor de angajare asistată prin contracte publice durabile, nu doar prin proiecte temporare.
- d). Extinderea serviciilor de tranziție școală-muncă pentru tineri cu dizabilități și pentru persoane cu dizabilități intelectuale sau psihosociale (EASPD, 2023; ANPD, 2023).

2. Promovarea accesibilității universale (fizice, digitale și comunicaționale)

- a). Implementarea standardelor europene privind accesibilitatea fizică în toate clădirile publice și spațiile de muncă (Directivile UE 2019/882 și 2019/1158).
- b). Crearea de programe naționale de finanțare pentru adaptarea locurilor de muncă și achiziția de tehnologii asistive.
- c). Asigurarea accesului la formare digitală pentru persoane cu dizabilități și pentru angajatori, pentru a reduce decalajul digital identificat de Eurostat (2024).

3. Dezvoltarea unei culturi organizaționale incluzive

- a). Încurajarea companiilor să adopte politici DEI (diversitate, echitate, incluziune), prin deduceri fiscale și recunoaștere publică.

b).Extinderea parteneriatelor public-privat-ONG după modelul Autism Voice - WORK AID KIT și Help Autism - Help Hire, care combină angajarea asistată cu formarea angajatorilor.

c).Crearea unei rețele naționale de angajatori incluzivi, sub coordonarea ANPD și Ministerului Muncii, care să faciliteze schimbul de bune practici și mentoratul inter-organizațional.

4. Suport psihologic

a). Integrarea serviciilor de consiliere psihologică și sprijin pentru echilibrul muncă-viață pentru persoanele cu dizabilități și pentru îngrijitorii acestora.

b). Dezvoltarea de centre comunitare de respiro și sprijin emoțional pentru îngrijitori, recunoscând impactul psihologic al îngrijirii pe termen lung (Ion & Lightfoot, 2023; WHO, 2022).

5. Suport pentru angajatori prin informare si ghidare

a). Informare angajatori cu privire la spectrul dizabilitatilor si interactiunea cu fiecare categorie de dizabilitati;

b). Crearea unui ghid cu spectrul dizabilitatilor si modul de interactiune in functie de dizabilitate;

6. Monitorizare, date și evaluare de impact

a). Crearea unui mecanism național de monitorizare a indicatorilor de incluziune: rata de ocupare, retenția în muncă, calitatea locurilor de muncă și satisfacția angajaților cu dizabilități.

b).Corelarea politicilor de incluziune cu strategiile de dezvoltare durabilă și cu Pilonul European al Drepturilor Sociale (European Commission, 2017).

Capitolul 3 - Echilibrul dintre muncă și viața personală - o perspectivă culturală

3.1. Percepția muncii și echilibrul muncă-viață

Cu toate că România a înregistrat progrese economice în ultimii ani, persistă o cultură a muncii bazată pe efort și sacrificiu ([Eurofound, 2024](#); [Csabi, 2024](#); [Sperneac-Wolfer, 2023](#)). Munca este percepută ca datorie, moralitate și respect social, iar timpul liber este adesea subordonat obligațiilor profesionale ([Sperneac-Wolfer, 2023](#); [Voicu et al., 2020](#); [Voicu & Voicu, 2007](#)). România are una dintre cele mai lungi săptămâni de lucru din UE ([Eurostat, 2025](#)), iar numărul angajaților cu două contracte a crescut ([Romania Insider, 2025](#); [Adevărul, 2025](#)). Proporția celor care lucrează part-time este mult sub media europeană, iar participarea redusă la telemuncă indică o flexibilitate scăzută a pieței muncii ([Eurofound, 2025](#); [Simionescu, 2023](#); [International Labour Organization, 2023](#); [Pop, 2023^a](#)). Deși unele statistici arată o scădere a problemelor de sănătate legate de muncă, altele indică o creștere a epuizării profesionale și a stresului, semnalând o posibilă subraportare ([INSP, 2025](#); [Gallup, 2025](#); [Reveal Marketing Research, 2025](#); [Piao & Managi, 2024](#); [Pluxee, 2024](#); [New Money, 2024](#); [Siliștraru et al., 2024](#); [Colegiului Medicilor din România, 2023](#); [Eurostat, 2021](#)).

3.2. Dimensiuni culturale și social

Potrivit modelului lui Hofstede, așa cum este reflectat în *The Cultural Factor* (2025), România are o distanță mare față de putere (PDI=90) și un nivel ridicat de evitare a incertitudinii (UA=90), ceea ce reflectă respectul pentru ierarhie și rigiditate ([The Cultural Factor, 2025](#)). O distanță mare față de putere indică că ierarhiile sunt respectate, deciziile vin de sus în jos și angajații manifestă respect față de autoritate ([The Cultural Factor, 2025](#)). Un nivel ridicat de evitare a incertitudinii relevă că oamenii au un impuls interior de a fi ocupați și de a munci din greu, precizia și punctualitatea sunt norma, inovația poate fi respinsă, necunoscutul generează anxietate, iar securitatea este un element important în motivația individuală ([The Cultural Factor, 2025](#)). Societatea românească este colectivistă (IDV=46), restrictivă (IVR=20) și orientată pe termen scurt (LTO=32) ([The Cultural Factor, 2025](#)). O societate colectivistă se manifestă printr-un angajament pe termen lung față de „grupul” membru și fiecare își asumă responsabilitatea pentru ceilalți membri ai grupului. Relațiile

angajator-angajat sunt percepute în termeni morali (ca o legătură familială), deciziile de angajare și promovare țin cont de grupul de apartenență al angajatului (The Cultural Factor, 2025). O societate restrictivă nu pune prea mult accent pe timpul liber și oamenii tind să-și controleze dorințele și emoțiile, și există percepția că acțiunile sunt restricționate de normele sociale (The Cultural Factor, 2025). În societățile orientate pe termen scurt, oamenii caută adevărul absolut, respectă tradițiile, economisesc puțin și urmăresc rezultate imediate, spre deosebire de cele orientate pe termen lung care valorizează educația, economisirea și adaptarea ca mijloace de pregătire pentru viitor (The Cultural Factor, 2025). Societatea românească este cu o predispoziție pentru valorile tip feminin (MAS=42), ceea ce înseamnă compasiune pentru cei slabi și o moralitate socială și orientarea spre valori cum ar fi modestia, empatia și agreabilitatea (Pîrju, 2019).

Rolurile tradiționale de gen persistă, femeile fiind mai afectate de conflictul muncă-familie, în timp ce bărbații își asumă mai multe ore de muncă (Simionescu, 2024; Bădoi și Preoteasa, 2024; Simionescu, 2023; Robayo-Abril et al, 2023). Generațiile tinere valorifică autonomia și echilibrul, în contrast cu generațiile mai vechi, axate pe stabilitate și sacrificiu (Badea, 2024; Romania Journal, 2022; Ivasciuc et al., 2022; Lyons și Kuron; 2014).

3.3. Moștenirea culturală și transformarea paradigmei muncii

Munca este un simbol moral și identitar, cu rădăcini istorice și culturale adânci (Sperneac-Wolfer, 2023). Munca grea e asociată cu datoria și respectul social, iar timpul liber e perceput ca un lux (Sperneac-Wolfer, 2023; Voicu et al., 2020; Voicu & Voicu, 2007). Generațiile tinere schimbă această viziune, promovând un model bazat pe sens, eficiență și echilibru (Badea, 2024; Ivasciuc et al., 2022; Romania Journal, 2022). România se află între două paradigme: moștenirea muncii ca sacrificiu și emergența muncii ca echilibru și eficiență (Csabi, 2024; Randstad Romania Workmonitor, 2024; Badea, 2024; Sperneac-Wolfer, 2023; Ivasciuc et al., 2022; Romania Journal, 2022; Voicu et al, 2020).

3.4. Valorile și practicile sociale

Familia, munca, religia și prietenii rămân valorile centrale, urmând apoi timpul liber și viața politică (Voicu & Voicu, 2007). Se observă o tranziție de la munca văzută ca datorie la cea ca mijloc de autorealizare (Csabi, 2024; Randstad Romania Workmonitor, 2024; Sperneac-Wolfer, 2023; Voicu et al, 2020). Valorile postmaterialiste și educația ridicată susțin orientarea

spre calitatea vieții și o percepție mai echilibrată muncă-timp liber (Voicu et al., 2020). Timpul liber este petrecut mai ales acasă, însă interesul pentru activități de timp liber care oferă oportunități de dezvoltare de competențe, cum ar fi și activitățile culturale și recreative, este în creștere (Tobias, 2019).

3.5. Munca informală și precaritatea

România are cea mai mare rată a muncii nedeclarate din UE (27,1% din VAB în 2019), prezentă mai ales în agricultură și activități sezoniere (Franic et al., 2023; OECD, 2025). Munca informală și protecția socială redusă accentuează precaritatea, mai ales în mediul rural și la persoanele cu educație scăzută (Pop, 2023^a; Pop 2023^b; OECD, 2025).

3.6. Epuizarea profesională și sănătatea la locul de muncă

Rata epuizării profesionale este ridicată, mai ales în rândul femeilor și tinerilor profesioniști (Gallup, 2025; Reveal Marketing Research, 2025; Piao & Managi, 2024; Pluxee, 2024; NewMoney, 2024; Silistraru et al., 2024; Colegiului Medicilor din România, 2023). Cultura ierarhică, colectivismul și percepția muncii ca datorie pot favoriza supraîncărcarea, pentru a nu dezamăgi superiorii sau colegii, iar orientarea pe termen scurt și lipsa planificării pot amplifica stresul (The Cultural Factor, 2025; Csabi, 2024; Sperneac-Wolfer, 2023; Voicu et al., 2020). Precaritatea locului de muncă, lipsa protecției sociale cresc nesiguranța financiară și pot determina munca suplimentară, iar stagnarea salariilor pot crește stresul și nivelul de epuizare profesională (Reveal Marketing Research, 2025; OECD, 2025; Pop 2023^b; Pop, 2023^a). Echilibrul muncă-viață devine prioritar pentru 96% dintre angajați (Randstad Romania Workmonitor, 2024).

3.7 Rolul artei și culturii în echilibrul muncă-viață

Activitățile culturale și recreative - lectură, artă, teatru, ateliere creative - pot contribui la reducerea stresului și la creșterea stimei de sine (Keyes et al., 2024; Croitoru, 2023; Zbranca et al., 2022; Lee et al., 2021; Fancourt and Finn, 2019; Bradbury et al., 2021; Moss & O'Donoghue, 2020; Martin et al., 2018; Tuisku et al. (2016)). În România, proiecte culturale pentru angajați cu burnout au demonstrat că arta poate reduce epuizarea profesională (Cacovean et al., 2022; Art&Well-being, 2021^b) și pot aduce confort, umanitate și relaxare în

spațiile de muncă ([G4Media, 2025](#); [Create.Act.Enjoy, 2025](#); [Mediafax, 2022](#)). Companiile pot utiliza diferite tipuri de artă - lectură, teatru, artă vizuală, fotografie, dans, muzică - și tichetele culturale ([UP România, 2025](#)) pentru a stimula creativitatea și satisfacția profesională. Cultura și arta devin astfel mijloace de sprijin psiho-social reale pentru un mediu de lucru sănătos și productiv.

3.8. Concluzii

Deși România a înregistrat progrese economice notabile în ultimii ani, valorile tradiționale care definesc raportarea la muncă rămân centrate pe efort, disciplină și sacrificiu personal. Munca continuă să fie percepută ca o datorie morală, iar timpul liber este adesea privit ca secundar în raport cu responsabilitățile profesionale. Țara se numără printre statele europene cu cele mai lungi săptămâni de lucru și cu un grad redus de participare la forme flexibile de angajare, fapt ce poate restrânge posibilitatea menținerii unui echilibru între viața personală și cea profesională.

Conform modelului cultural Hofstede, România se caracterizează printr-o distanță mare față de putere, o aversiune ridicată față de incertitudine și o cultură colectivistă, cu orientare restrictivă. Aceste particularități culturale pot explica rigiditatea structurilor organizaționale, atașamentul față de ierarhie și o apreciere redusă a timpului liber. În același timp, se mențin roluri tradiționale de gen, femeile fiind mai expuse conflictului muncă-familie, în timp ce bărbații își pot asuma adesea sarcini suplimentare și ore suplimentare, acesta fiind perceput ca principalul furnizor financiar al familiei.

Noile generații, în special tinerii din generațiile Y și Z, propun o schimbare de perspectivă, valorizând mai mult autonomia, sensul personal al muncii și flexibilitatea și echilibrul în muncă. În contrast, generațiile mai vechi continuă să asocieze succesul profesional cu stabilitatea și efortul constant. România traversează astfel o etapă de tranziție culturală, între paradigma tradițională a „muncii grele” și una modernă, centrată pe eficiență, echilibru și calitatea vieții.

Per ansamblu, societatea românească are nevoie de o schimbare a percepției asupra muncii și a impactului acesteia asupra stării de bine individuale și colective. În lipsa unor politici publice coerente, a educației emoționale și a unui leadership etic, vor continua să se perpetueze comportamente și practici profesionale dezechilibrate. Promovarea echilibrului muncă-viață

personală, a participării culturale și a sănătății mintale devine, astfel, o condiție esențială pentru construirea unei culturi a muncii sustenabile, adaptată realităților contemporane.

3.9. Recomandări strategice pentru îmbunătățirea echilibrului muncă-viață

a. La nivel individual

- Dezvoltarea unei culturi a echilibrului și autorefecției prin educație și conștientizare.
- Participarea la programe educaționale privind recunoașterea simptomelor de epuizare profesională și probleme de sănătate asociate cu munca
- Participarea la campanii publice care promovează ideea că echilibrul muncă-viață este esențial performanței sustenabile.
- Încurajarea participării la activități culturale și recreative pentru reducerea stresului.

b. La nivel organizațional

- Redefinirea performanței prin accent pe rezultate și calitate, nu pe numărul de ore.
- Promovarea leadershipului etic și a culturii organizaționale de sprijin.
- Formarea liderilor în inteligență emoțională și comunicare empatică.
- Implementarea formelor flexibile de muncă: telemuncă, orar comprimat, săptămână de patru zile.
- Implementarea unor măsuri concrete pentru femei: creșe la locul de muncă și flexibilitate postnatală.

c. La nivelul politicilor publice

- Flexibilizarea pieței muncii și sprijin fiscal pentru contracte part-time.
- Extinderea protecției sociale pentru lucrătorii independenți și combaterea economiei informale.
- Realizarea de campanii publice de educație socială privind etica muncii bazată pe echilibru.
- Implementarea de deduceri fiscale pentru companiile care investesc în sănătatea și cultura angajaților.
- Integrarea artei și culturii în politicile de sănătate ocupațională și programele anti-burnout.

Capitolul 4 - Echilibrul între muncă și viața personală: Evaluarea cadrului legislativ și a măsurilor instituționale în România

4.1. Contextul și importanța reglementării

Echilibrul dintre viața profesională și cea personală a devenit o temă centrală în politicile europene și naționale, în contextul schimbărilor economice, sociale și demografice. Creșterea participării femeilor pe piața muncii, digitalizarea și îmbătrânirea populației impun o regândire a raportului muncă-familie, nu doar pentru bunăstarea individuală, ci și pentru egalitatea de gen și productivitate. Bazată pe drepturile omului și pe rațiuni economice, reglementarea acestui echilibru s-a consolidat prin standarde europene privind timpul de lucru, concediile și munca flexibilă. Pandemia a accelerat munca la distanță și a evidențiat necesitatea „dreptului de a nu răspunde la solicitări în afara timpului de muncă”, iar pentru România armonizarea legislativă este crucială în fața exodului tinerilor și a declinului demografic.

4.2. Cadrul european și internațional

Uniunea Europeană a consacrat principiul echilibrului muncă-viață privată prin Directiva (UE) 2019/1158, care stabilește norme minime privind concediile de paternitate și îngrijire, precum și forme flexibile de lucru. Aceasta promovează o împărțire echitabilă a responsabilităților familiale între femei și bărbați și sprijin instituțional pentru părinții activi. Totodată, Carta Drepturilor Fundamentale a UE, convențiile OIM și jurisprudența CEDO confirmă importanța echilibrului ca expresie a demnității și autonomiei individului. Prin cauza *Barbulescu c. România*, CEDO a subliniat protejarea vieții private la locul de muncă și limitarea controlului angajatorului asupra angajatului.

4.3. Transpunerea în dreptul românesc

România a transpus Directiva (UE) 2019/1158 prin OUG nr. 57/2023, completând cadrul legal privind concediile de îngrijire și formele flexibile de muncă. Codul muncii și Legea nr. 81/2018 privind telemunca reglementează deja posibilitatea organizării activității în regim flexibil, însă aplicarea rămâne inegală. Deși angajații cu copii sau persoane dependente pot solicita programe

adaptate, eficiența acestor norme este limitată de rezistența culturală la schimbare și de lipsa infrastructurii sociale necesare - precum creșe sau servicii de sprijin pentru părinți.

4.4. Dreptul comparat și bune practici

Analiza comparativă evidențiază modele diverse de implementare. Franța a consacrat „droit à la déconnexion”, impunând angajatorilor obligația de a reglementa limitele utilizării mijloacelor electronice în afara programului. Spania a integrat principiile flexibilității și co-responsabilității în legislația muncii, iar Norvegia și statele nordice promovează politici publice care corelează protecția socială cu responsabilitatea familială, asigurând condiții flexibile și sprijin financiar echitabil.

Aceste modele indică faptul că eficiența echilibrului muncă-viață privată depinde de sinergia dintre reglementare, dialogul social și infrastructura de sprijin. În lipsa unei culturi a încrederii și a unei guvernante participative, chiar și cele mai avansate norme pot rămâne formale. România se află încă într-o etapă de ajustare, însă are avantajul unui cadru legislativ european clar, ce poate fi consolidat prin politici naționale coerente.

4.5. Probleme și provocări în aplicarea normelor

Principalele dificultăți identificate privesc insuficiența măsurilor de sprijin pentru îngrijitori, complexitatea unor mecanisme de monitorizare a implementării dreptului de a nu răspunde la solicitări în afara timpului de muncă și necorelarea politicilor de ocupare cu cele demografice. În mediul public, birocratizarea excesivă limitează aplicarea flexibilității, iar în sectorul privat predomină o cultură a prezenței fizice prelungite.

În plus, digitalizarea muncii și extinderea telemuncii ridică noi dileme: granița dintre timpul de lucru și cel personal devine fluidă, iar presiunea pentru disponibilitate permanentă afectează sănătatea mintală și productivitatea. Lipsa unor reglementări clare privind supravegherea digitală și protecția datelor accentuează aceste tensiuni.

4.6. Dimensiunea jurisprudențială și principiul proporționalității

Jurisprudența națională și europeană reafirmă principiul proporționalității dintre interesele angajatorului și drepturile fundamentale ale angajatului. În cauza *Barbulescu c. România*, CEDO a stabilit limitele controlului electronic, recunoscând dreptul la viață privată în spațiul

profesional. Instanțele române aplică tot mai frecvent acest principiu, interpretând drepturile la concedii și timp liber în acord cu standardele europene. Astfel, echilibrul muncă-viață privată devine nu doar un obiectiv social, ci o cerință juridică derivată din Constituție și tratatele internaționale.

4.7. Concluzii și direcții de dezvoltare

Analiza de față a evidențiat progresele semnificative realizate de România în ultimii ani în domeniul reglementării echilibrului dintre muncă și viața privată, dar și provocările persistente. Legislația muncii a fost adusă în linia cerințelor europene, introducând instrumente moderne (concedii noi, telemuncă flexibilă, protecție la concediere pentru cei ce își exercită drepturile etc.), însă implementarea efectivă și schimbarea culturii organizaționale rămân aspecte critice. În lumina constatărilor, formulăm următoarele recomandări de politici publice și măsuri practice, subliniind în același timp fezabilitatea lor legislativă și instituțională:

- Introducerea explicită a dreptului angajatului de a nu răspunde la solicitări în afara timpului de muncă în legislația muncii din România: Este recomandată completarea Codului muncii cu un articol care să consacre dreptul salariatului de a nu răspunde la solicitări de serviciu în afara timpului de muncă și obligația corespunzătoare a angajatorului de a respecta acest drept. Se poate inspira din modelul francez (negocierea unor politici interne privind dreptul de a nu răspunde la solicitări în afara timpului de muncă) și spaniol (protecție directă prin lege). Impactul așteptat este o delimitare mai clară a timpului liber al angajaților - ceea ce, pe termen lung, va îmbunătăți sănătatea ocupațională și productivitatea. Implementarea ar necesita și campanii de informare post-adopție, pentru ca atât angajatorii cât și angajații să își însușească noua paradigmă (posibil ghiduri tip „best practices” elaborate de Inspekția Muncii în cooperare cu organizațiile patronale).
- Stimularea utilizării concediilor parentale de către tați: Deși legea acum rezervă 2 luni pentru celălalt părinte, procentul tăților români care efectiv iau parte din CCC este în continuare scăzut (istoric, sub 15%). Este necesar un mix de măsuri pentru a încuraja creșterea implicării tăților: (a) campanii publice de conștientizare și promovare a modelelor pozitive de tați care au stat acasă cu copiii - de exemplu, implicarea unor persoane publice masculine care să vorbească despre experiența lor, schimbând mentalități; (b) stimulente financiare - statul ar putea oferi un bonus de acomodare (cum

există în alte țări) familiilor în care și tatăl ia cel puțin o durată egală cu a mamei din CCC, sub forma unei luni indemnizate în plus sau a unei prime. Deși asta ar implica un cost bugetar, ar transmite un semnal puternic.

- Promovarea modelelor de lucru flexibile (orar individualizat, telemuncă hibridă, part-time): Deși legislația permite aceste formule, mulți angajați ezită să le ceară, temându-se să nu fie percepuți negativ, iar unii angajatori le privesc cu scepticism. Se recomandă elaborarea de ghiduri practice cu privire la implementarea programelor flexibile - aceste ghiduri ar oferi exemple concrete de cum se poate organiza un program adaptat (de pildă, intervale fixe/nucleu și intervale variabile), cum se poate monitoriza munca remote pe bază de obiective în loc de ore, cum se poate evalua performanța la part-time. Totodată, Inspekția Muncii ar putea, în rapoartele sale anuale, să includă un capitol privind „stadiul flexibilității” - monitorizând câte contracte telemuncă există, câte cereri de program individualizat au fost și câte refuzuri. Această monitorizare ar pune presiune pe angajatori să ia în serios solicitările legitime.)
- Întărirea controlului și a culturii de conformare: Se impune ca instituțiile să supravegheze aplicarea noilor drepturi. Inspekția Muncii ar trebui să lanseze acțiuni tematice de control pe subiecte precum: respectarea repausului de 48h săptămânal, acordarea concediilor de odihnă neefectuate, existența formularelor de solicitare pentru concediul de îngrijitor în companii (și evidența aprobării lor), modul de evidență a orelor de telemuncă etc. De asemenea, sistemul judiciar trebuie pregătit să trateze prompt litigiile legate de noile prevederi - de exemplu, dacă un angajat contestă refuzul angajatorului de a-i acorda program flexibil sau telemuncă în condițiile legii, instanțele să fie informate asupra spiritului directivei și să analizeze temeinic motivele angajatorului. O idee ar fi elaborarea, de către INM (Institutul Național al Magistraturii), a unui ghid jurisprudențial privind echilibrul muncă-viață, sintetizând inclusiv jurisprudența CEDO și CJUE relevantă, pentru a oferi judecătorilor români repere în soluționarea cazurilor interne. Cultura de conformare înseamnă și ca angajații să-și cunoască drepturile - sindicatele și inspectoratele pot organiza sesiuni de informare, mai ales în sectoarele unde există ore atipice (retail, HORECA) unde tinerii angajați poate nu știu că nu pot fi ținuți 6 zile pe săptămână fără compensare.
- Perspective pe termen lung: România ar putea lua în considerare, după evaluarea impactului măsurilor actuale, pilotarea unor scheme inovatoare precum săptămâna de

lucru de 4 zile (menținând salariul constant). Un proiect pilot în câteva companii voluntare, monitorizat de Ministerul Muncii împreună cu universități, ar putea furniza date valoroase despre productivitate și satisfacție. De asemenea, pe termen lung, adaptarea sistemului de pensii și asigurări pentru a recunoaște mai bine munca de îngrijire neplătită (de exemplu acordarea de punctaj de pensie pentru perioadele de concediu creștere copil, care acum sunt limitate la 2 ani în calcul - poate ar trebui extins dacă se încurajează tații să ia suplimentar) ar face parte dintr-o viziune integrată.

În concluzie, România se află la un moment prielnic: cadrul legislativ este, în linii mari, aliniat standardelor europene, iar planurile de redresare post-pandemie includ investiții sociale complementare. Provocarea majoră este implementarea holistică: e nevoie ca legea să prindă viață în companii și instituții, ca beneficiile sale să fie înțelese și asumate de toți actorii. Echilibrul muncă-viață nu este un lux, ci o condiție pentru o societate sustenabilă - asigurând că cetățenii pot munci productiv fără a-și neglija familia, sănătatea sau dezvoltarea personală. Prin aplicarea recomandărilor de mai sus, România ar face pași importanți spre a transforma principiul concilierii vieții profesionale cu cea privată din teorie legală într-o realitate trăită de angajați și angajatori deopotrivă.

Capitolul 5 - Concluzii si recomandări

5.1. Concluzii generale

5.1.1 Dimensiunea economică.

Analiza arată că, deși majorările salariale nominale din ultimii ani (inclusiv creșterea salariului minim) au ameliorat temporar situația angajaților, efectele inflaționiste și costurile fixe ridicate (locuință, energie, transport, îngrijire) erodează câștigul real. Această presiune economică determină extinderea timpului de muncă prin ore suplimentare sau printr-un cumul de joburi, afectând direct echilibrul muncă-viață. În plus, structura remunerației (salariu de bază vs. sporuri) influențează indirect timpul liber și calitatea vieții. Diferențele teritoriale (București vs. restul țării) accentuează inegalitățile și migrația internă. În lipsa unor politici de venituri coerente și a serviciilor publice accesibile, presiunile economice devin obstacole structurale pentru calitatea vieții profesionale.

5.1.2 Dimensiunea socială și culturală

România rămâne o societate în care munca are o semnificație morală și identitară, asociată cu efortul și sacrificiul. Persistă o cultură a muncii bazată pe ierarhie, control și rigiditate, în timp ce timpul liber este perceput ca un lux. Generațiile tinere (Y și Z) încep însă să schimbe paradigma, promovând valori precum autonomia, flexibilitatea, echilibrul muncă-viață personală și sensul personal al muncii. Tranziția de la cultura efortului la cultura echilibrului marchează o transformare profundă, dar lentă, influențată de rolurile tradiționale de gen, participarea scăzută a femeilor și o ofertă limitată de servicii de îngrijire. Cultura organizațională joacă un rol decisiv: acolo unde liderii încurajează empatia și flexibilitatea, se observă creșterea satisfacției profesionale și reducerea epuizării. De asemenea, e nevoie de o abordare inovatoare în ceea ce privește adresarea problemelor de sănătate la locul de muncă, cum ar fi introducerea culturii și a artei în mediul profesional.

5.1.3 Dimensiunea legislativă

Cadrul legal românesc este în general aliniat standardelor europene, însă implementarea rămâne incompletă. Lipsesc reglementări explicite privind „dreptul la deconectare” și mecanisme eficiente de monitorizare a echilibrului muncă-viață. Telemunca și munca flexibilă sunt reglementate formal, dar aplicate parțial. Persistă dificultăți în protejarea lucrătorilor independenți și reducerea economiei informale. Codul Muncii oferă o

bază solidă, însă fără politici de sprijin și instrumente de aplicare coerentă, efectele asupra calității vieții rămân limitate.

5.1.4 Dimensiunea de incluziune

Incluziunea persoanelor cu dizabilități și a altor grupuri vulnerabile (părinți singuri, lucrători sezonieri) reprezintă un test al maturității sociale. Deși există progrese legislative, barierele birocratice, infrastructura inadecvată și prejudecățile sociale limitează accesul real la muncă. Modele precum Autism Voice - WORK AID KIT sau Help Autism - Help Hire demonstrează că succesul depinde de abordări integrate și personalizate. Incluziunea autentică începe cu atitudinea organizațiilor - acolo unde există empatie și respect, diversitatea devine resursă, nu constrângere.

5.2. Blocaje identificate

- **Economice:** venituri reale insuficiente raportate la costul vieții, presiuni inflaționiste persistente, lipsa serviciilor publice accesibile.
- **Legislative:** aplicare deficitară a reglementărilor, lipsa cadrului clar pentru refuzul de a răspunde la solicitări în afara timpului de muncă, protecție socială limitată pentru lucrătorii independenți.
- **Sociale și culturale:** percepția muncii ca sacrificiu, rezistența la flexibilitate, roluri tradiționale de gen timpului liber.
- **De incluziune:** accesibilitate scăzută la locul de muncă, lipsa serviciilor de sprijin continuu, prejudecăți sociale, infrastructură deficitară.

5.3. Oportunități și bune practici

- **Politici europene de echilibru muncă-viață:**
 - *Franța* - introducerea „dreptului la deconectare” pentru prevenirea epuizării profesionale.
 - *Germania* - flexibilitate contractuală și promovarea muncii part-time ca opțiune legitimă.

- *Țările nordice* - politici familiale integrate și servicii de îngrijire accesibile, care susțin participarea egală pe piața muncii.
- **Programe incluzive și inovative:**

Exemple precum Auticon, ASES, WIN și Autism Voice arată că parteneriatele între ONG-uri, angajatori și stat pot transforma incluziunea din obligație formală în performanță socială sustenabilă.
- **Digitalizare și well-being organizațional:**

Tehnologia permite implementarea programelor flexibile, reducerea timpului de navetă și dezvoltarea programelor de sănătate mintală bazate pe date. În paralel, arta și cultura pot fi integrate ca mijloace de sprijin psiho-social și de prevenire a burnout-ului (prin tichete culturale, spații creative și ateliere pentru angajați).

5.4. Recomandări de politici publice pentru România

Economie:

- Ajustarea salariului minim la coșul real de consum.
- Introducerea de stimulente fiscale pentru angajatorii care implementează programe de echilibru muncă-viață.
- Reducerea economiei informale prin coordonarea inspecției muncii și a celei fiscale.

Legislație:

- Introducerea explicită a *dreptului la deconectare* în Codul Muncii.
- Consolidarea cadrului privind telemunca și programele flexibile.
- Extinderea protecției sociale pentru lucrătorii independenți și part-time.

Social și cultural:

- Campanii naționale de conștientizare privind burnout-ul și sănătatea mintală.
- Promovarea unei noi etici a muncii - echilibru, eficiență, autorefecție.
- Integrarea artei și culturii în politicile de sănătate ocupațională (terapie prin artă, tichete culturale).

Incluziune și diversitate:

- Subvenții pentru echipamente asistive și adaptări rezonabile la locul de muncă.
- Dezvoltarea de centre de zi și servicii de sprijin vocațional.
- Stimulente fiscale pentru angajatorii incluzivi și programe de mentorat pentru grupuri vulnerabile.

5.5. Direcții pentru politici integrate

- **Corelarea politicilor economice, sociale, culturale și legislative**, astfel încât echilibrul muncă-viață să fie abordat ca obiectiv național, nu sectorial.
- **Crearea unui cadru național de monitorizare** a echilibrului muncă-viață, cu indicatori clari (timp liber, sănătate mintală, flexibilitate, incluziune) și raportare periodică.
- **Dezvoltarea unei strategii interministeriale** (Muncă, Educație, Sănătate, Cultură) care să susțină programe comune pentru starea de bine a populației active.
- **Încurajarea parteneriatelor public-private** pentru testarea de modele inovatoare (săptămâna de 4 zile, programe de reconversie și wellbeing).

Anexe

Bibliografie

Aceleanu, M.-I. (2011). *Munca: statutul social și rolul muncii de-a lungul istoriei - din Antichitate până în Epoca Modernă*. Economie teoretică și aplicată, 18(8(561)), 71-80.

https://store.ectap.ro/articole/627_ro.pdf

Adevărul. (2025). *România, țara angajaților cu două joburi: numărul salariaților cu mai multe contracte de muncă simultan s-a dublat într-un singur an*. Retrieved September, 2025, from <https://adevarul.ro/economie/romania-tara-angajatilor-cu-doua-joburi-numarul-2421981.html>

Ambasada Sustenabilității. (2024). Asociația Help Autism lansează „Ghidul de Angajare” pentru companiile care doresc să devină incluzive.

Ambasada Sustenabilității. (2024). Asociația Help Autism lansează „Ghidul de Angajare” pentru companiile care doresc să devină incluzive.

ANPD. (• Autoritatea Națională pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilități, Copii și Adoptii (ANPD). Diagnosis of the situation of persons with disabilities in Romania (Raport diagnoză, 2020/2022)).

ANPD. (• Autoritatea Națională pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilități, Copii și Adoptii (ANPD). Diagnosis of the situation of persons with disabilities in Romania (Raport diagnoză, 2020/2022)).

ANPD. • Strategia națională pentru drepturile persoanelor cu dizabilități „An equitable Romania” (2022-2027) - priorități privind accesibilitatea și mobilitatea.

ANPD. • Strategia națională pentru drepturile persoanelor cu dizabilități „An equitable Romania” (2022-2027) — priorități privind accesibilitatea și mobilitatea.

Art&Well-being(2021^a): *Cultural prescriptions for burnout. An overview of the pilot project* <https://art-wellbeing.eu/cultural-prescriptions-for-burnout-an-overview-of-the-pilot-project/>

Art&Well-being(2021^b): *The impact of artistic interventions on Romanian medical staff during the Covid-19 pandemic* <https://art-wellbeing.eu/the-impact-of-artistic-interventions-on-romanian-medical-staff-during-the-covid-19-pandemic/>

Autism Voice Institute. (2024). WORK AID KIT - componenta pentru tineri și companii (descriere program și servicii).

Autism Voice Institute. (2024). WORK AID KIT - componenta pentru tineri și companii (descriere program și servicii).

Autism Voice. (2024a, 1 iulie). Autism Voice lansează WORK AID KIT - un program inovator pentru creșterea angajabilității tinerilor adulți cu autism.

Autism Voice. (2024a, 1 iulie). Autism Voice lansează WORK AID KIT - un program inovator pentru creșterea angajabilității tinerilor adulți cu autism.

Autoritatea Nationala pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilitati, Copii si Adoptii(ANPD).

- Autoritatea Națională pentru Drepturile Diagnosis of the situation of people with disabilities in Romania (output/analiză). .

Autoritatea Nationala pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilitati, Copii si Adoptii(ANPD).

- Autoritatea Națională pentru Drepturile Diagnosis of the situation of people with disabilities in Romania (output/analiză). .

Autoritatea Națională pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilități (ANPD). (2023). Raport anual privind situația persoanelor cu dizabilități în România. București: ANPD.

Autoritatea Națională pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilități (ANPD). (2023). Raport anual privind situația persoanelor cu dizabilități în România. București: ANPD.

Badea, E. (2024). *Diferențe între aspirațiile profesionale ale generațiilor X, Y, Z. România Pozitivă*. <https://www.romaniapozitiva.ro/economie/diferente-intre-aspiratiile-profesionale-ale-generatiilor-x-y-z/?utm>

Bădoi, D., & Preoteasa, A. M. (2024). *Răspunsuri la criza ocupării. Transformări digitale ale pieței muncii din România*. “Sociologie Românească”, 22(1), 51-68.

<https://revistasociologieromaneasca.ro/sr/article/view/1798>

Bradbury, A., Warran, K., Mak, H. W., & Fancourt, D. (2021). The Role of the Arts during the COVID-19 Pandemic. University College London .

https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/UCL_Role_of_the_Arts_during_COVID_13012022_0.pdf

Bu, F., Burton, A., Launders, N., Taylor, A. E., Richards-Belle, A., Tierney, S., Osborn, D., & Fancourt, D. (2025). *Mapping the national roll-out of social prescribing in England's primary care system: An observational study of rates and patterns of referrals using data from the Clinical Practice Research Datalink (CPRD)*. *Lancet Public Health*.

[https://www.thelancet.com/journals/lanpub/article/PIIS2468-2667\(25\)00217-8/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lanpub/article/PIIS2468-2667(25)00217-8/fulltext)

- Bunescu, M. G., Gheorman, V., Marcu, I. R., Lungulescu, C. V., & Dinescu, V. C. (2024). Tackling Shift Work: Cardiovascular Health in the Auto Industry. *Healthcare*, 12(11), 1097. <https://doi.org/10.3390/healthcare12111097>
- Cacovean, CM., Dascăl, MD. & Zbranca, MR. Developing a framework for culture-based interventions for well-being in Cluj-Napoca, Romania. *City Territ Archit* 9, 37 (2022). <https://doi.org/10.1186/s40410-022-00182-1>
- CCIFER - Camera de Comerț Franceză. (2024, 1 iulie). Autism Voice launches WORK AID KIT - an innovative program to increase the employability of young adults with autism.
- CCIFER - Camera de Comerț Franceză. (2024, 1 iulie). Autism Voice launches WORK AID KIT - an innovative program to increase the employability of young adults with autism.
- CIPRA și Reveal Marketing Research (2024). *Evaluarea calității vieții românilor*. Centrul de Informare, Prevenire Risc și Analiză. https://cipra.ro/wp-content/uploads/2024/06/Evaluarea-calitatii-vietii-romanilor_iunie-2024_CIPRA.pdf
- Clinica Hope. (2025). *Sănătatea mintală în contextul actual al României*. <https://clinica-hope.ro/sanatatea-mintala-in-contextul-actual-al-romaniei/>
- Colegiul Medicilor din România (2024). *Studiu burnout, migrație, malpraxis*. <https://www.cmr.ro/studiu-burnout-migratie-malpraxis.html>
- Crăciun, D. (2024). Aproape jumătate dintre angajații români sunt nemulțumiți de jobul lor (studiu 2024). *StartupCafe*. <https://startupcafe.ro/angajati-romani-nemultumire-job-studiu-2024-hm-29644>
- Create.Act.Enjoy, (2025): *ARTA CA TERAPIE by CAE | NEW GENERATION* <https://www.facebook.com/Create.Act.Enjoy/posts/pfbid028DbHxmx7sveqAHnsXv2gztC1gMwn24JRjckJRUSHQrsWbiHX7SMZfCQ92asN9LkVI>
- Croitoru, C. (coord.). (2023). *Barometrul de Consum Cultural 2022. Participare culturală și perspective democratice*. Institutul Național pentru Cercetare și Formare Culturală. <https://www.culturadata.ro/barometrul-de-consum-cultural-2022-participare-culturala-si-perspective-democratice/>
- Dimitriu, R., & Voicu, N. (2024). *Romania: Developments in working life 2023* (Working paper). European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/romania-developments-working-life-2023>

EASPD. (2023). • EASPD. (2023). Supporting Economically Inactive People with Disabilities: Policy Recommendations for Inclusive Labour Markets. Bruxelles.

EASPD. (2023). • EASPD. (2023). Supporting Economically Inactive People with Disabilities: Policy Recommendations for Inclusive Labour Markets. Bruxelles.

EASPD. • EASPD (European Association of Service providers for Persons with Disabilities). Supporting economically inactive people with disabilities; Romania fact sheet; publications and annual reports (2021-2024). .

EASPD. • EASPD (European Association of Service providers for Persons with Disabilities). Supporting economically inactive people with disabilities; Romania fact sheet; publications and annual reports (2021-2024). .

Eurofound. (2022). • Eurofound. (2022). Disability and mental health: Employment and well-being in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurofound. (2022). • Eurofound. (2022). Disability and mental health: Employment and well-being in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurofound. (2023). Developments in Working Life - Country Profile: Romania. Luxembourg.

Eurofound. (2023). Developments in Working Life - Country Profile: Romania. Luxembourg.

Eurofound. (2024^a). Romania: Background. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrieved September, 2025, from <https://www.eurofound.europa.eu/en/countries/romania/background#Background-for-Romania>

Eurofound. (2024^b). *Working time in Romania*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrieved September, 2025, from <https://www.eurofound.europa.eu/en/countries/romania/working-time#Part-time-work>

Eurofound. Unpaid care in the EU (2025) - analiza costurilor informale și a implicațiilor pentru ocuparea forței de muncă.

Eurofound. Unpaid care in the EU (2025) — analiza costurilor informale și a implicațiilor pentru ocuparea forței de muncă.

European Court of Auditors. Special report 20/2023: Supporting persons with disabilities.

European Court of Auditors. Special report 20/2023: Supporting persons with disabilities.

European Disability Forum / EDF. • European Disability Forum / EDF. Reports on access to employment and supported employment models (analize comparative, 2023-2024).

- European Disability Forum / EDF. • European Disability Forum / EDF. Reports on access to employment and supported employment models (analize comparative, 2023-2024).
- European Disability forum(EDF). rapoarte privind accesibilitate, digital skills și incluziune pe piața muncii (analize România).
- European Disability forum(EDF). rapoarte privind accesibilitate, digital skills și incluziune pe piața muncii (analize România).
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2023). Work-life balance and working conditions in Europe. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Journal of Public Health. (2023). Work-life balance, wellbeing and productivity across welfare regimes in Europe. Oxford University Press.
- Eurostat. (2021). Self-reported work-related health problems and risk factors - key statistics.
- European Commission. Disponibil la: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Self-reported_work-related_health_problems_and_risk_factors_-_key_statistics
- Eurostat. (2025). Labour cost levels by NACE Rev. 2 activity, euro per hour worked. Luxembourg: Statistical Office of the European Union.
- Eurostat. (2025). *People in the EU worked on average 36 hours per week*. European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news//w/ddn-20250514-1>
- Eurostat. • Eurostat - statistici despre utilizarea internetului și accesul la servicii digitale pentru persoanele cu dizabilități (evidențiază gap-ul României).
- Eurostat. • Eurostat — statistici despre utilizarea internetului și accesul la servicii digitale pentru persoanele cu dizabilități (evidențiază gap-ul României).
- Eurostat. Disability statistics - access to information and communication technologies. (Statistics Explained).
- Eurostat. Disability statistics - access to information and communication technologies. (Statistics Explained).
- Fancourt, D., & Finn, S. (2019). *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review*. WHO Regional Office for Europe. <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289054553>
- Florea, R., & Amuza, A. (2015). Identifying company values and employee satisfaction in modern organizations - A case study on the methods used to diagnose employee satisfaction

and recognize company values. *Anale. Seria Economica*, volume 2015, nr. 1. Retrieved from <https://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2015/n1/138.pdf>

Franic, J., Horodnic, I. A., & Williams, C. C. (2023). *Extent of undeclared work in the European Union*. European Labour Authority.

<https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2023-03/Study-on-the-extent-of-undeclared-work-in-the-EU.pdf>

G4Media, (2025): *MedLife continuă seria de evenimente culturale menite să schimbe modul în care românii privesc unitățile medicale, printr-o expoziție exclusivistă dedicată legăturii dintre spiritualitate și medicină* <https://www.g4media.ro/medlife-continua-seria-de-evenimente-culturale-menite-sa-schimbe-modul-in-care-romanii-privesc-unitatile-medicale-printr-o-expozitie-exclusivista-dedicata-legaturii-dintre-spiritualitate-si-medicina.html>

Gallup. (2025). State of the global workplace: Understanding employees, informing leaders.

Gallup, Inc. consultant în septembrie 2025, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 37(1), 165-171.

<https://doi.org/10.1177/0149206310380932>

Guga, Ș. (2016). *Munca atipică în România de la izbucnirea crizei: o perspectivă de ansamblu*. Next Publishing. <https://www.piarom.ro/wp-content/uploads/2016/02/munca-atipica-in-romania-de-la-izbucnirea-crizei.pdf?x40606>

HAO (Health Action Overseas). (fără an). • HAO (Health Action Overseas). (n.d.). LEAD - Labour market Employment for young Adults with a Disability (project details). Retrieved from HAO website.

HAO (Health Action Overseas). (fără an). • HAO (Health Action Overseas). (n.d.). LEAD — Labour market Employment for young Adults with a Disability (project details). Retrieved from HAO website. .

Hauser, L. (2014). Workplace motivation in Romania: What are the main factors and their cultural background? In *Proceedings of the Management Conference* (pp. 100-111).

Academia de Studii Economice din București.

<https://conference.management.ase.ro/archives/2014/pdf/100.pdf>

Health Economics Review. (2022). The impact of working time reduction on employees' wellbeing and health outcomes in Europe. SpringerOpen.

Heintz, M. (2002). *Changes in work ethic in postsocialist Romania* [Teză de doctorat, Universitatea din Cambridge] - http://monica.heintz.free.fr/HEINTZ_PhDthesis.pdf

Heintz, M. (2008). Changes in work ethic in Eastern Europe: The case of Romania. *Autrepart*, 48(4), 45-57. <https://shs.cairn.info/revue-autrepart-2008-4-page-45?lang=fr&tab=texte-integral>

Help Autism. (2022, 20 iunie). Creșterea șanselor de acces pe piața muncii pentru adulții cu autism (obiective: pregătirea a 30 de tineri; detalii finanțare).

Help Autism. (2022, 20 iunie). Creșterea șanselor de acces pe piața muncii pentru adulții cu autism (obiective: pregătirea a 30 de tineri; detalii finanțare).

Help Autism. (2025). Help Hire - program pentru candidați și companii (descriere servicii; suport pe termen lung; training pentru echipe).

Help Autism. (2025). Help Hire - program pentru candidați și companii (descriere servicii; suport pe termen lung; training pentru echipe).

Hudrea, A. (2015). Cultură organizațională în România. O analiză a cercetărilor în domeniu. *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 17(37), 120-131.

<https://doaj.org/article/6863ccd6f0c346f5af94725dc539258e>

Igreș, R., Marinaș, C. V., Agoston, S., & Mircioi, I. (2016). Work - life balance practices in Romanian organisations - A pilot study conducted on HR professionals. *Management and Economics Review*, 1(1), 1-19. Available at:

https://www.researchgate.net/publication/307606547_Work_-_Life_Balance_Practices_in_Romanian_Organisations_-_A_Pilot_Study_Conducted_on_HR_Professionals

Infocop. • Infocop / metodologia de estimare a costurilor informale pe termen lung (cadru conceptual privind costurile directe și indirecte ale îngrijirii). .

Infocop. • Infocop / metodologia de estimare a costurilor informale pe termen lung (cadru conceptual privind costurile directe și indirecte ale îngrijirii). .

Institutul Național de Sănătate Publică. (2025). *Morbiditate profesională în România - 2024*. <https://insp.gov.ro/download/morbiditate-profesionala-in-romania-2024/>

Institutul Național de Statistică. (2025). Câștigul salarial mediu net și rata inflației 2024-2025. București: Institutul Național de Statistică (INSSE).

International Labour Organization. (2023). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*.

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_864222.pdf

International Labour Organization. (2024). Decent work indicators and global employment trends 2024. Geneva: ILO Publishing.

Ion, S., & Lightfoot, E. (2023). Caregivers' perspectives on future planning for their adult children with intellectual disabilities in Romania. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 36(4) .

Ion, S., & Lightfoot, E. (2023). Caregivers' perspectives on future planning for their adult children with intellectual disabilities in Romania. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 36(4) .

Ivasciuc, I. S., Epuran, G., Vuță, D. R., & Tescașiu, B. (2022). Telework implications on work-life balance, productivity, and health of different generations of Romanian employees. *Sustainability*, 14(23), 16108. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/23/16108?utm>

JobDirect. (fără an). JobDirect - Agenția de plasare și asistență la locul de muncă. Retrieved from <https://www.jobdirect.ro/>.

JobDirect. (fără an). JobDirect - Agenția de plasare și asistență la locul de muncă. Retrieved from <https://www.jobdirect.ro/>.

Kerekes, K., Zaharie, M. A., & Rațiu, P. I. (2023). The analysis of work characteristics leading to high job satisfaction in Romania. *Anali Ekonomskog Fakulteta U Subotici*, 59(50), 3-17. <https://doi.org/10.5937/AnEkSub2300027K>

Keyes H, Gradidge S, Forwood SE, Gibson N, Harvey A, Kis E, Mutsatsa K, Ownsworth R, Roeloffs S, Zawisza M. (2024) Creating arts and crafting positively predicts subjective wellbeing. *Front Public Health*. <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2024.1417997/full>

Konrad Adenauer Foundation. 5. KAS / analize privind soluții digitale pentru incluziune (analize privind competențele digitale și tehnologiile asistive în România). .

Konrad Adenauer Foundation. 5. KAS / analize privind soluții digitale pentru incluziune (analize privind competențele digitale și tehnologiile asistive în România). .

Lee CW, Lin LC, Hung HC (2021) Art and Cultural Participation and Life Satisfaction in Adults: The Role of Physical Health, Mental Health, and Interpersonal Relationships. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33558844/>

- Luca, A. (2005). *Studiu despre valorile și comportamentul românesc din perspectiva dimensiunilor culturale după metoda lui Geert Hofstede*. *Interact*. Disponibil la: <https://www.academia.edu/31307364>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.1913>
- Matei, M. (2015). Romanian employers' expectations and the influence of the cultural factor. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea*, 1(2), 538-544. <https://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2015/n2/063.pdf>
- Mediafax, (2022): *Arta schimba jocul in business. 10 mari companii din Romania au integrat arta in business in 2022* <https://www.mediafax.ro/economic/arta-schimba-jocul-in-business-10-mari-companii-din-romania-au-integrat-arta-in-business-in-2022-21407686>
- Ministerul Familiei, Tineretului și Egalității de Șanse. (2024) *Barometru 2024 - Situația tineretului și așteptările sale*. <https://mfamilie.gov.ro/1/wp-content/uploads/2024/08/Anexa-1.-Raport-Barometru-2024-Tineri.pdf>
- MKOR & Autism Voice. (2025, martie). Integration of Neurodivergent Individuals into the Romanian Labor Market (anunț studiu; Future of Work).
- MKOR & Autism Voice. (2025, martie). Integration of Neurodivergent Individuals into the Romanian Labor Market (anunț studiu; Future of Work).
- Moss, H., & O'Donoghue, J. (2020). An evaluation of workplace choir singing amongst Health Service staff in Ireland. *Health Promotion International*, 35(3), 527-534. <https://doi.org/10.1093/heapro/daz044>
- NewMoney (2024). *Studiu: Burnout - Femeile din România sunt mult mai epuizate la locul de muncă decât bărbații, iar aproape 7 din 10 angajați care locuiesc cu alte persoane se simt constant obosiți*. NewMoney. <https://newmoney.ro/studiu-burnout-femeile-din-romania-sunt-mult-mai-epuizate-la-locul-de-munca-decat-barbatii-iar-aproape-7-din-10-angajati-care-locuiesc-cu-alte-persoane-se-simt-constant-obositi/>
- OECD. (2025). OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Romania 2025 *The labour market and social situation in Romania*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-reviews-of-labour-market-and-social-policies-romania-2025_f0532908-en/full-report/the-labour-market-and-social-situation-in-romania_0353986f.html#chapter-d1e973-95ae0b2f22

OECD. <https://www.oecd.org/en/publications/oecd-reviews-of-labour-market-and-social-policies-romania-2025>.

OECD. <https://www.oecd.org/en/publications/oecd-reviews-of-labour-market-and-social-policies-romania-2025>.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). OECD Employment Outlook 2024. Paris: OECD Publishing.

Piao, X., Xie, J., & Managi, S. (2024). Continuous worsening of population emotional stress globally: universality and variations. *BMC Public Health*, 24, Article 3576.

<https://doi.org/10.1186/s12889-024-20961-4>

Pîrju, I. S. (2019). The impact of cross-cultural values on the manifestation of performance orientation in Romanian educational system under the aegis of European Union strategy. *Acta Universitatis Danubius. Economica*, 15(1), 19-29. <https://journals.univ-danubius.ro/index.php/oeconomica/article/view/5534/5194?utm>

Plopeanu, A.-P., Brăilean, T., & Arsene, M. (2012). *Religious freedom indexes, cultural dimensions and welfare in Europe*. Alexandru Ioan Cuza University of Iași, Faculty of Economics and Business

Administration. https://www.researchgate.net/publication/268279537_RELIGIOUS_FREEDOM_INDEXES_CULTURAL_DIMENSIONS_AND_WELFARE_IN_EUROPE#pf5

Pluxee (2024). *Talent Insight. Piața Muncii și IMM-urile*. <https://www.pluxee.ro/blog/studiu-piata-muncii-immuri/>

Pop, C., Zbranca, R., & Copil, L. (2025). *Raportul Reform: munca în sectorul cultural 2025 - Situația socio-economică și de sănătate a artiștilor și lucrătorilor culturali din România* <https://cccluj.ro/wp-content/uploads/2025/10/Raportul-Reform-munca-in-sectorul-cultural-2025-.pdf>

Pop, L. M. (2023^a). Is no employment better than self-employment? The story of how Romania managed to create a class of ‘invisible’ and forgotten workers. *SEER Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe*, 26(1), 7-34. <https://doi.org/10.5771/1435-2869-2023-1-7>

Popa, L. (2023^b). Geographical polarization of sustainable welfare in Romania: The unbearable lightness of inequality of opportunity. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 14(1), 1-32 <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1262709>

PubMed. (2024). Workload reduction and burnout prevention in the healthcare sector:

Comparative European analysis. U.S. National Library of Medicine.

Pup A., 2012. Work Ethics In Romanian Companies (Ii) - A Descriptive And A Normative Approach, Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics, vol. 1(1), pages 575-581, July. <https://anale.steconomiceuoradea.ro/volume/2012/n1/081.pdf>

Randstad România. (2024). *Workmonitor 2024: The voice of talent*.

<https://www.randstad.ro/s3fs-media/ro/public/2024-01/Workmonitor%202024%20v1.pdf>

Randstad. (2025). *Randstad Workmonitor 2025*. Randstad. Recuperat de

<https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/Inbound%20Program/Content%20offers/LV%20Journneys/LV-CJ23/Randstad%20Workmonitor%202025.pdf?hsLang=en>

Reservations (2025). *Hofstede: The six dimensions of cultural*

difference. <https://www.reservations.com/blog/resources/power-distance-index/#pdi>

Reveal Marketing Research (2025). *Studiu Reveal Marketing Research: Tot mai mulți români iau măsuri pentru combaterea stresului la locul de muncă*. Reveal Marketing Research.

<https://reveal.ro/hr/studiu-reveal-stresul-la-locul-de-munca/>

Reveal Marketing Research. (2024). *Studiu Reveal Marketing Research în parteneriat cu*

OLX Locuri de Muncă: Anxietățile în creștere îi determină pe români să aleagă locuri de muncă ce le conferă sentimente de siguranță și stabilitate pe termen lung. Reveal Marketing

Research. <https://reveal.ro/hr/studiu-reveal-in-parteneriat-cu-olx/>

Reveal Marketing Research. (2025). *Studiu Reveal: Românii sunt pesimiști în 2025*.

Reveal.ro. <https://reveal.ro/lifestyle/studiu-reveal-romanii-sunt-pesimisti-in-2025/>

Robayo-Abril, M., Chilera, C. P., Rude, B., & Costache, I. (2023). *Gender equality in Romania: Where do we stand? Romania gender assessment*. Banca Mondială.

<http://hdl.handle.net/10986/40666>

Romania Insider. (2025). *Number of Romanian employees with two jobs doubled in 2024*.

Retrieved September, 2025, from <https://www.romania-insider.com/romanian-employees-two-jobs-2024>

Romania Journal, 2022, Deloitte study: Romanian Millennials and Gen Zs expect economic situation and sociopolitical context to worsen this year. Cost of living is their top concern,

<https://www.romaniajournal.ro/society-people/deloitte-study-romanian-millennials-and-gen-zs-expect-economic-situation-and-sociopolitical-context-to-worsen-this-year-cost-of-living-is-their-top-concern/>

Romania-Insider. (2024, 17 octombrie). Help Autism lansează franciza socială - mecanism de extindere a centrelor și serviciilor.

Romania-Insider. (2024, 17 octombrie). Help Autism lansează franciza socială - mecanism de extindere a centrelor și serviciilor.

Silistraru, I., Olariu, O., Ciubara, A., Roșca, Ș., Alexa, A.-I., Severin, F., Azoicăi, D., Dănilă, R., Timofeiov, S., & Ciureanu, I.-A. (2024). Stress and burnout among medical specialists in Romania: A comparative study of clinical and surgical physicians. *European Journal of Investigative Health Psychology and Education*, 14(2), 311-323.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10888288/>

Simionescu (Vlăsceanu), M. (2023). Exploring the gendered dynamics of work and family life: A secondary descriptive analysis in the Romanian context. *Sociologie Românească*, 22(1), 30-50. <https://doi.org/10.33788/sr.22.1.2>

Simionescu, M. (2024). A Qualitative Analysis of Remote Employees' Work-Life Harmonization Practices and Their Gendered Discourses: N/A. *Calitatea Vieții*, 35(4), 223-244 <https://revistacalitateavietii.ro/journal/article/view/2024-4-02/pdf>

Sonke J, Manhas N, Belden C, Morgan-Daniel J, Akram S, Marjani S, Oduntan O, Hammond G, Martinez G, Davidson Carroll G, Rodriguez AK, Burch S, Colverson AJ, Pesata V, Fancourt D. (2023) Social prescribing outcomes: a mapping review of the evidence from 13 countries to identify key common outcomes. *Front Med (Lausanne)*.

<https://www.frontiersin.org/journals/medicine/articles/10.3389/fmed.2023.1266429/full>

Sperneac-Wolfer, C., Botorog, A., & Sutterlüty, F. (2023). ‘Slaves’ Without Coercion? Work-Related Classification Patterns Among Romanian Migrant Workers. *Sociologie Românească*, 21(1), 55-74. <https://doi.org/10.33788/sr.21.1.3>

The Culture Factor Group. (n.d.). *Country comparison tool: Romania*.

<https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=romania>

Tobias, A. (2019). Cât și cum utilizăm timpul liber: O perspectivă sociologică asupra timpului liber în România. *Humanistica*, XVII, 7-35. Universitatea „Babeș-Bolyai”.

https://www.humanistica.ro/anuare/2019/Continut/Humanistica%202019_1_Andrada%20Tobias.pdf

Tobias, A. (2020). Focus on sociology of leisure: From theory to daily life. *Revista Universitară de Sociologie*, 16(1), 225-240. <https://sociologiecraiova.ro/revista/wp-content/uploads/2020/06/00.-FULL-VERSION.pdf#page=225>

Tomescu, C., & Cace, S. (Eds.). (2011). *Studiu asupra fenomenului de mobbing și a unor forme de discriminare la locul de muncă în România*. București: Editura Expert.

<https://sindicatsinpen.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/11/studiu-asupra-fenomenului-de-mobbing-c899i-a-unor-forme-de-discriminare-la-locul-de-muncc483.pdf>

Trading Economics. (2025). *Employed persons having more than one job - Romania (Eurostat data)*. Retrieved September, 2025, from

<https://tradingeconomics.com/romania/employed-persons-having-more-than-one-job-eurostat-data.html>

United Nations. (2024). *The Sustainable Development Goals Report 2024*. New York: United Nations Publications.

UP România (2025): *Card cultural* <https://upromania.ro/companii/card-cultural/>

Ureche, D (2025), *Dicționar de proverbe și zicători românești*,

https://www.academia.edu/29077236/DIC%C5%A2IONAR_DE_PROVERBE_%C5%9EI_ZIC%C4%82TORI_ROM%C3%82NE%C5%9ETI

Voicu, B., & Voicu, M. (Eds.). (2007). *Valori ale românilor: 1993-2006: O perspectivă sociologică*. Institutul European.

https://www.researchgate.net/publication/242022881_Valori_ale_romanilor_1993-2006_o_perspectiva_sociologica

Voicu, B., Rusu, H., & Tufiş, C. D. (Eds.). (2020). *Atlasul valorilor sociale. România la 100 de ani*. Presa Universitară

Clujeană. https://www.academia.edu/49571006/Atlasul_valorilor_sociale_Rom%C3%A2nia_1_a_100_de_an

Vrânceanu, C. A., & Iorgulescu, M. C. (2016). A look at Hofstede's cultural dimensions in two service sectors from Romania. *Amfiteatru Economic*, 18 (Special Issue No. 10), 875-884.

<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/169042/1/aej-v18-sn10-p0875.pdf?utm>

World Bank. 3. World Bank. *Diagnosis report on the current disability assessment mechanism / Diagnosis of the situation of persons with disabilities in Romania*. (Reimbursable Advisory Services, 2021-2022). .

World Bank. 3. World Bank. *Diagnosis report on the current disability assessment mechanism / Diagnosis of the situation of persons with disabilities in Romania*. (Reimbursable Advisory Services, 2021-2022). .

World Bank. Diagnosis of the disability assessment system and recommendations and modernization(Romania).

World Bank. Diagnosis of the disability assessment system and recommendations and modernization(Romania).

World Bank. Diagnosis of the situation of persons with disabilities in Romania / Reimbursable Advisory Services (2020-2022). .

World Bank. Diagnosis of the situation of persons with disabilities in Romania / Reimbursable Advisory Services (2020-2022). .

World Bank. Diagnosis report on the current disability assessment mechanism / Diagnosis of the situation of persons with disabilities in Romania. (Reimbursable Advisory Services, 2021-2022).

World Bank. Diagnosis report on the current disability assessment mechanism / Diagnosis of the situation of persons with disabilities in Romania. (Reimbursable Advisory Services, 2021-2022). .

World Bank. World Bank. (2025). Romania - Development overview & data. World Bank.

World Bank. World Bank. (2025). Romania — Development overview & data. World Bank.

World Health Organization. (2022). World Health Organization (WHO). (2022). World Report on Disability and Mental Health. Geneva.

World Health Organization. (2022). World Health Organization (WHO). (2022). World Report on Disability and Mental Health. Geneva

World Health Organization. (2024). Healthy workplaces and wellbeing report 2024.

Copenhagen: WHO Regional Office for Europe.

Csabi Magor, 2024, Youtube: Normalizarea Suferinței: Mituri despre muncă și competiție

<https://www.youtube.com/shorts/1D6QcFXFL3o>

Youtube 2024, Normalizarea Suferinței: Mituri despre muncă și competiție

<https://www.youtube.com/shorts/1D6QcFXFL3o>

Zait, D., & Zait, A. (2016). Issues of organizational culture in Romania - A case study.

Review of Economic and Business Studies, 9(2), 253-279.

https://www.researchgate.net/publication/313582811_Issues_of_Organizational_Culture_in_Romania_-_A_Case_Study

Zbranca, R., Dâmaso, M., Blaga, O., Kiss, K., Dascăl, M. D., Yakobson, D., & Pop, O.

(2022). *CultureForHealth Report: Culture's contribution to health and well-being: A report*

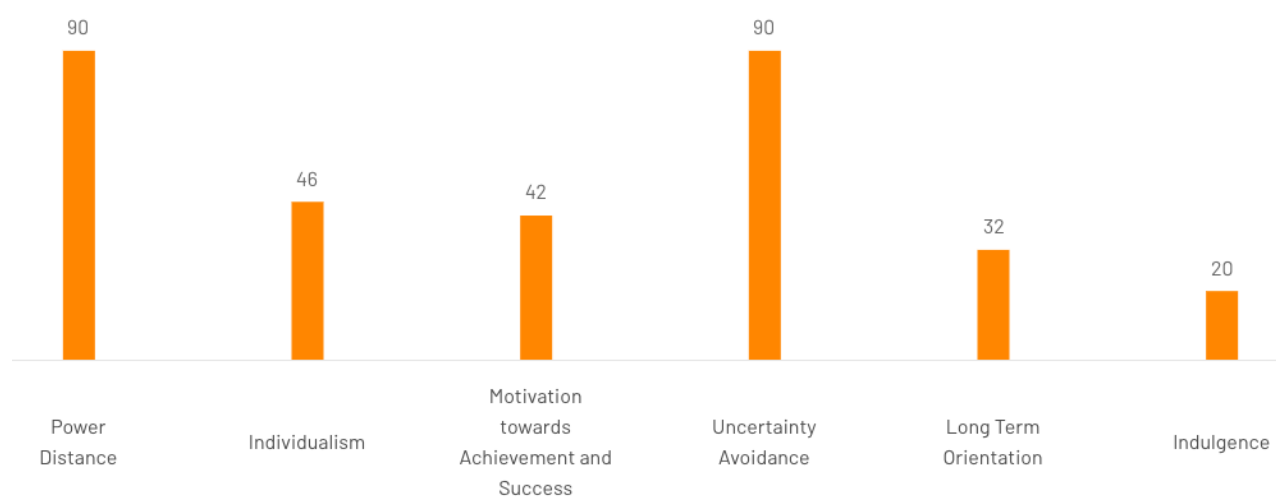
on evidence and policy recommendations for Europe. CultureForHealth.

https://www.cultureforhealth.eu/app/uploads/2023/02/Final_C4H_FullReport_small.pdf

- Angheni, S. (2021). *Drept bancar*. București: Editura C.H. Beck.
- Baias, F.-A., Chelaru, E., Constantinovici, R., & Macovei, I. (2012). *Noul Cod civil. Comentariu pe articole*. București: Editura C.H. Beck.
- Bîrsan, C. (2019). *Drept civil. Drepturile reale principale și obligațiile*. București: Editura Hamangiu.
- Cărpenu, St. D. (2019). *Drept comercial român* (Ed. a VII-a). București: Editura Universul Juridic.
- Pîrlea, Gh. (2020). *Drept comercial. Contracte profesionale*. București: Editura C.H. Beck.
- Stoica, V. (2017). *Drept civil. Obligațiile*. București: Editura Humanitas.
- Turcu, I. (2017). *Tratat de drept comercial*, Vol. II. București: Editura C.H. Beck.
- Bădescu, Gh. N. (2020). *Contractele comerciale. Practică judiciară comentată*. București: Editura Hamangiu.
- Black, H. C. (2019). *Black's Law Dictionary* (11th ed.). St. Paul, MN: Thomson Reuters.
- Oxford Dictionary of Finance and Banking* (6th ed.). (2020). Oxford: Oxford University Press.
- Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD). (2013). *Regulamentul (UE) nr. 575/2013 privind cerințele prudențiale pentru instituțiile de credit*. Bruxelles: Jurnalul Oficial al Uniunii Europene.
- Banca Națională a României (BNR). (2013). *Regulamentul BNR nr. 5/2013 privind cerințele prudențiale pentru instituțiile de credit*. Monitorul Oficial al României, Partea I.
- Comisia Europeană. (2019). *Directiva (UE) 2019/1158 privind echilibrul dintre viața profesională și cea privată a părinților și îngrijitorilor*. Bruxelles: Jurnalul Oficial al Uniunii Europene.
- Curtea Europeană a Drepturilor Omului (CEDO). (2017). *Cauza Barbulescu c. România [GC], cererea nr. 61496/08*. Strasbourg: CEDO.
- Organizația Internațională a Muncii (OIM). (1973). *Convenția nr. 156 privind muncitorii cu responsabilități familiale*. Geneva: OIM.
- Comisia Europeană. (2020). *Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene* (consolidată). Luxemburg: Oficiul Publicațiilor Uniunii Europene.

Grafice și tabele

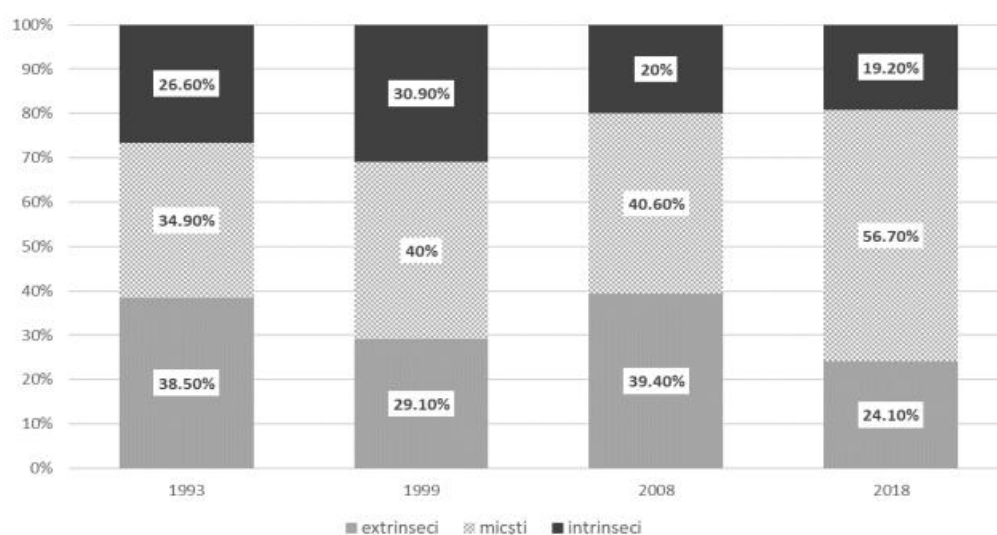
Grafic 1: Scorurile dimensiunilor culturale pentru România



Sursa: [The Cultural Factor, 2025](#) (scoruri Hofstede 0-100)

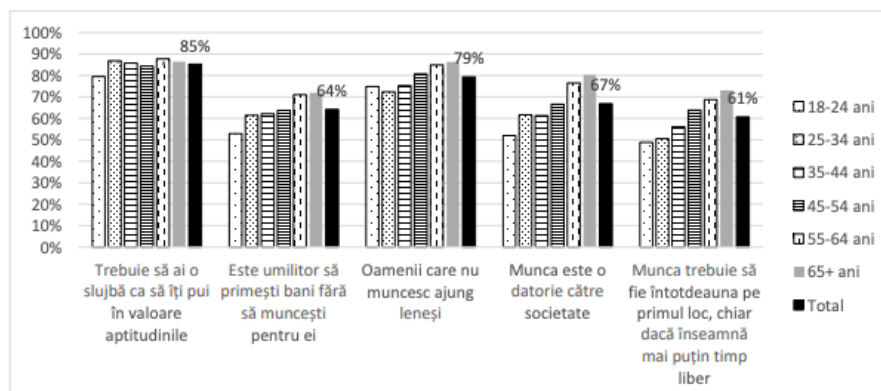
*Scorurile pot fi diferite în funcție de sursa consultată

Grafic 2: Ponderea celor care au orientări predominant intrinseci, extrinseci sau mixte în raport cu munca



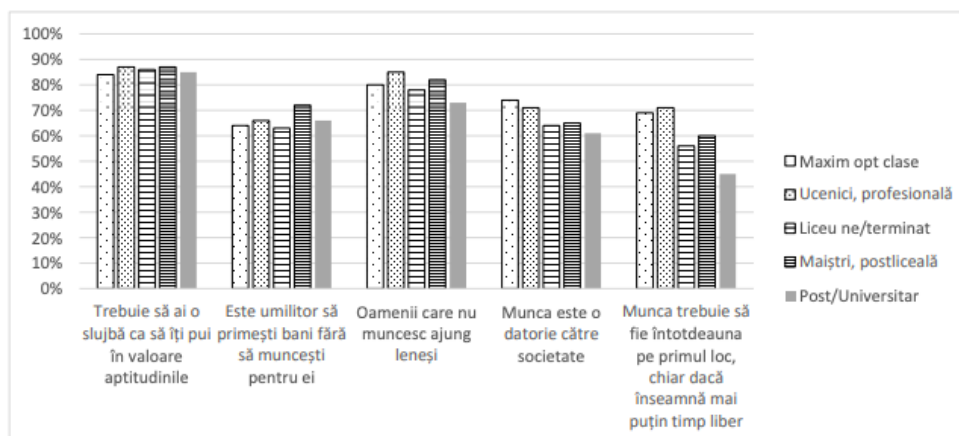
Sursa: [Voicu et al, 2020](#)

Grafic 3: Perspectiva românilor despre muncă - de acord cu afirmația, pe grupe de vârstă



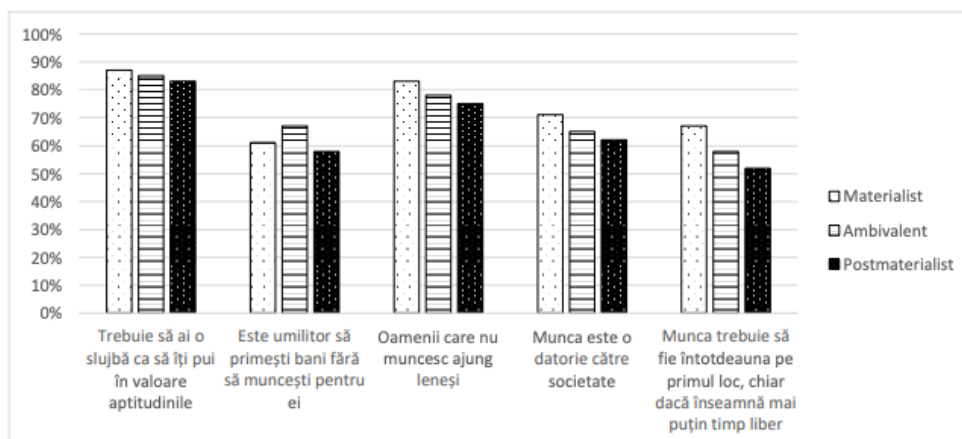
Sursa: [Voicu et al, 2020](#)

Graficul 4: Perspectiva românilor despre muncă pe nivel de educație



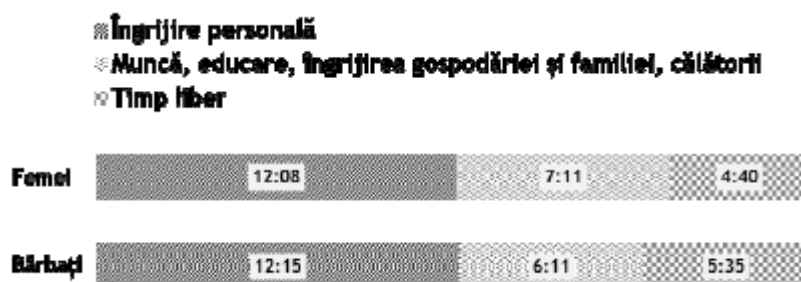
Sursa: [Voicu et al, 2020](#)

Graficul 5: Perspectiva românilor despre muncă în funcție de orientarea materialist/postmaterialist



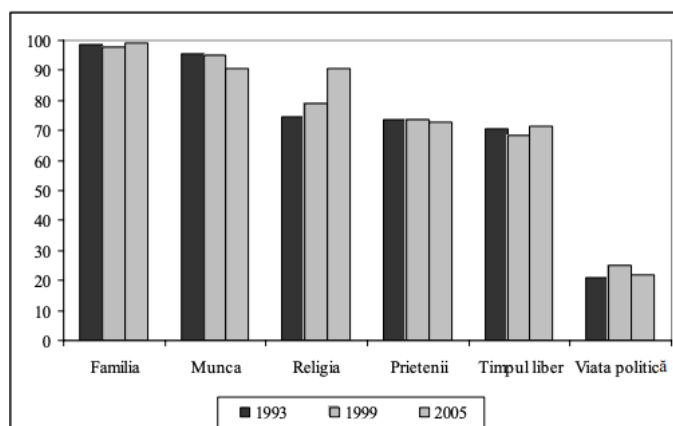
Sursa: [Voicu et al, 2020](#)

Grafic 6. Durata medie zilnică a principalelor activități, în funcție de gen - 2013



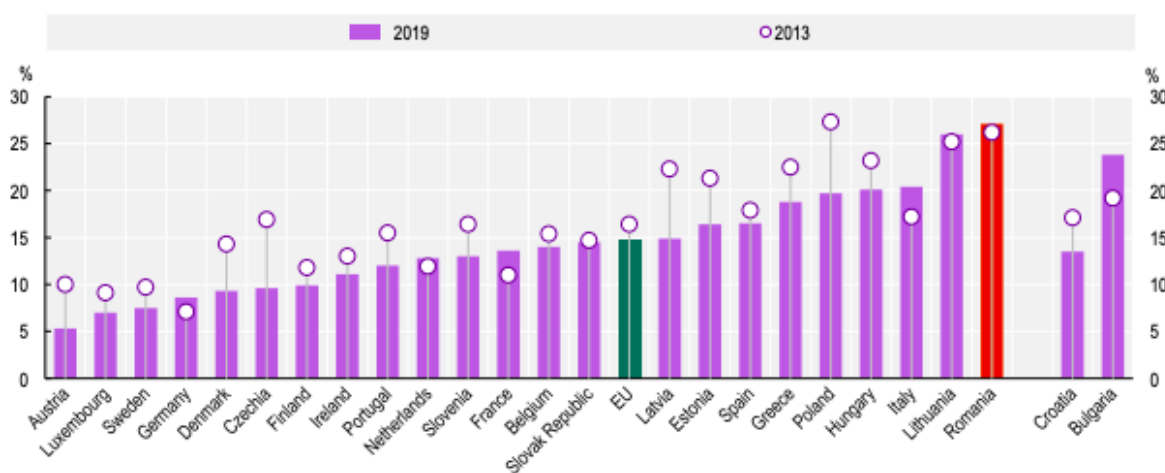
Sursa: Ancheta Utilizării Timpului în România - date agregate de [Tobias \(2019\)](#)

Grafic 7: Importanța diferitelor domenii în viața individului



Sursa: [Voicu & Voicu \(2007\)](#)

Grafic 8: Munca nedeclarată în sectorul privat ca procentaj din valoarea adăugată brută, 2013 și 2019



Sursa: [\(OECD, 2025\)](#)

Tabel 2: Atitudini față de muncă în România și alte câteva țări europene

	România		Polonia		Italia		Germania		Suedia	
% „de acord”*	1999	2005	1999	2005	1999	2005	1999	2005	1999	2005
Trebuie să ai un loc de muncă pentru a-ți pune în valoare aptitudinile	71%	75%	91%	87%	91%	87%	72%	61%	50%	40%
Este umilitor să primești bani fără a munci pentru ei	63%	59%	61%	58%	61%	58%	66%	58%	39%	31%
Oamenii care nu muncesc se învață leneși	78%	80%	76%	74%	76%	74%	74%	72%	36%	39%
Munca este o datorie către societate	74%	66%	71%	66%	71%	66%	66%	68%	58%	61%
Munca trebuie să fie mereu pe primul loc, chiar dacă înseamnă mai puțin timp liber	77%	72%	61%	59%	61%	59%	49%	47%	29%	36%

Sursa: [Voicu & Voicu \(2007\)](#)

JURISPRUDENȚA UTILIZATĂ

1. Cauza *Bărbulescu c. România* [Marea Cameră], CEDO, hotărârea din 5 septembrie 2017, cererea nr. 61496/08

Cauza a privit concedierea unui salariat al unei companii private, în urma monitorizării mesajelor sale personale trimise de pe contul profesional. Angajatul a reclamat încălcarea art. 8 CEDO (dreptul la viață privată și de corespondență), susținând că monitorizarea a fost excesivă și lipsită de transparență. Curtea a reținut că, deși angajatorii pot impune reguli privind utilizarea resurselor informatice, aceștia trebuie să informeze clar și prealabil salariații despre posibilitatea și scopul monitorizării. A fost subliniată obligația instanțelor naționale de a verifica proporționalitatea măsurii și existența unor garanții suficiente împotriva abuzurilor. Hotărârea consacră principiul conform căruia viața privată nu dispare la locul de muncă și stabilește criterii clare privind limitele supravegherii digitale în raporturile de muncă.

2. Cauza *Sindicatul „Păstorul cel Bun” c. România, CEDO, hotărârea din 9 iulie 2013, cererea nr. 2330/09*

Litigiul s-a referit la refuzul autorităților române de a înregistra un sindicat constituit de preoți ortodocși. Curtea a reținut încălcarea art. 11 CEDO, considerând că dreptul la asociere trebuie interpretat în mod extensiv, iar restricțiile asupra acestuia pot fi justificate numai prin motive imperative și proporționale. Deși cauza nu privește direct relațiile de muncă, ea reafirmă aplicabilitatea principiului proporționalității în restrângerea drepturilor lucrătorilor și relevanța echilibrului între autonomia instituțiilor și libertățile individuale. În contextul echilibrului muncă-viață privată, hotărârea întărește ideea că libertatea și demnitatea angajaților trebuie respectate în toate domeniile de activitate, inclusiv în cele cu specific etic sau religios.

3. Cauza *Radin c. Franța, CEDO, hotărârea din 11 iulie 2018*

Această cauză a analizat conflictul dintre libertatea de exprimare a unui salariat și protecția reputației angajatorului. Curtea a reafirmat că, în relațiile de muncă, angajații nu renunță la drepturile lor fundamentale, iar măsurile disciplinare trebuie să fie proporționale cu comportamentul imputat. CEDO a apreciat că statul are o obligație pozitivă de a asigura un cadru legislativ care să protejeze salariatul de sancțiuni arbitrară, inclusiv atunci când acestea afectează viața personală și familială. Prin extindere, cauza evidențiază importanța păstrării echilibrului între loialitatea contractuală și libertățile individuale, ca parte integrantă a unei culturi organizaționale democratice.

4. Cauza *Commission v. Spain (C-684/16), CJUE, hotărârea din 14 mai 2019*

În această speță, Comisia Europeană a acuzat Spania de neîndeplinirea obligației de a transpune corect Directiva 2003/88/CE privind organizarea timpului de lucru, prin lipsa unui mecanism de înregistrare a orelor efectiv lucrate. Curtea a constatat că, fără un sistem obiectiv și accesibil de evidență a timpului de muncă, drepturile salariaților la limitarea duratei maxime a muncii și la perioadele minime de odihnă devin iluzorii. Prin urmare, CJUE a impus statelor membre obligația pozitivă de a crea instrumente tehnice care să garanteze exercitarea efectivă a acestor drepturi. Hotărârea are o valoare de principiu în materie de echilibru muncă-viață privată, arătând că protecția nu poate fi doar declarativă, ci trebuie asigurată prin mecanisme instituționale concrete.

5. Cauza *BECTU v. Secretary of State for Trade and Industry* (C-173/99), CJUE, hotărârea din 26 iunie 2001

Litigiul a avut ca obiect dreptul lucrătorilor temporari la concediu anual plătit. CJUE a reținut că dreptul la concediu este un principiu fundamental al dreptului social al Uniunii, garantat de art. 31 alin. (2) din Carta Drepturilor Fundamentale a UE. Nicio condiționare de vechime nu poate priva salariații de exercitarea acestui drept. Hotărârea consacră o legătură intrinsecă între protecția sănătății lucrătorilor, timpul de odihnă și calitatea vieții, constituind un reper constant în jurisprudența ulterioară privind echilibrul între muncă și viața personală.

6. Cauza *Coleman v. Attridge Law* (C-303/06), CJUE, hotărârea din 17 iulie 2008

Reclamanta, angajată și mamă a unui copil cu dizabilități, a invocat discriminare la locul de muncă din cauza statutului său de îngrijitor. Curtea a stabilit că principiul egalității de tratament prevăzut de Directiva 2000/78/CE se aplică și persoanelor care, deși nu sunt ele însele cu dizabilități, suferă un tratament diferențiat din cauza legăturii lor cu o persoană cu dizabilități. Hotărârea extinde protecția împotriva discriminării la situațiile de „discriminare prin asociere”, deschizând drumul recunoașterii îngrijitorilor ca subiecte de drept protejate în contextul echilibrului muncă–viață privată.

7. Curtea Constituțională a României, Decizia nr. 467/2021

Curtea a analizat constituționalitatea unor prevederi privind supravegherea electronică la locul de muncă și a reafirmat aplicabilitatea directă a art. 26 din Constituție (dreptul la viață intimă, familială și privată). S-a stabilit că ingerințele în acest drept pot fi justificate doar prin scopuri legitime, reglementate prin lege și în condiții de proporționalitate strictă. Decizia reprezintă o transpunere la nivel intern a standardelor CEDO din cauza *Bărbulescu*, consolidând protecția vieții private în raporturile de muncă și întărind principiul proporționalității în exercitarea prerogativelor angajatorului.

8. Înalta Curte de Casație și Justiție, Secția comercială, Decizia nr. 1434/2012

Deși provenită din materie comercială, hotărârea clarifică conceptul de executare succesivă a obligațiilor. Înalta Curte a stabilit că acordarea unui credit în tranșe nu modifică natura contractului, ci reprezintă o modalitate de derulare etapizată a unei obligații unice. Prin analogie, principiul se aplică și în dreptul muncii, unde executarea succesivă a prestațiilor (muncă – timp – recompensă) necesită echilibru și predictibilitate.

9. Curtea de Apel București, Secția a VI-a civilă, Decizia nr. 267/2020

Instanța a confirmat că plățile eșalonate efectuate în cadrul aceluiași contract nu generează raporturi juridice distincte, ci reflectă executarea etapizată a unei obligații unice. Dincolo de contextul strict civil, decizia este relevantă pentru interpretarea unitară a obligațiilor cu executare succesivă, inclusiv în domeniul raporturilor de muncă, unde echilibrul contractual între durată și intensitate reprezintă un element de stabilitate juridică.

■ **Notă metodologică:** Rezumatele de mai sus integrează jurisprudența explicit citată și principiile implicite relevante pentru tema echilibrului muncă-viață privată, în interpretarea dreptului național și european. Ordinea prezentării urmează logica tematică: protecția vieții private, timpul de muncă, egalitatea de tratament și proporționalitatea restricțiilor.

Bune practici internaționale privind echilibrul între muncă și viața personală

1. Franța – consacrarea „dreptului la deconectare” și cultura dialogului social

Franța constituie unul dintre modelele juridice și instituționale cele mai citate în materie de echilibru muncă-viață privată. În 2016, prin *Legea El Khomri* (Loi n° 2016-1088), a fost introdus în Codul muncii conceptul de *droit à la déconnexion*, care garantează salariaților dreptul de a nu răspunde la e-mailuri, apeluri sau alte solicitări profesionale în afara programului de lucru. Această reglementare, negociată prin acorduri colective, impune angajatorilor să stabilească modalități clare de gestionare a comunicării digitale, pentru a preveni fenomenul de „supraconectare”.

Modelul francez pune accent pe responsabilitatea comună a angajatorului și a salariatului și transformă dialogul social într-un instrument de co-reglementare. Pe lângă dreptul la deconectare, Franța oferă un cadru amplu pentru concedii parentale partajate și pentru formule flexibile de muncă, însoțite de stimulente fiscale. Această abordare a permis reducerea dezechilibrelor de gen și creșterea satisfacției profesionale, demonstrând că reglementarea clară a limitelor muncii digitale contribuie direct la sănătatea mentală și productivitatea angajaților.

2. Spania – politici de co-responsabilitate și inovație legislativă

Spania a adoptat în 2019 *Ley Orgánica 3/2018* privind protecția datelor și garanția drepturilor digitale, care include și dreptul la deconectare digitală. În paralel, Codul muncii spaniol (*Estatuto de los Trabajadores*) prevede expres posibilitatea lucrului flexibil și a adaptării

programului pentru îngrijitori. Prin *Real Decreto-Ley 6/2019*, s-a introdus noțiunea de *co-responsabilidad*, recunoscând egalitatea bărbaților și femeilor în exercitarea drepturilor parentale și responsabilităților domestice.

Acest cadru este dublat de o rețea extinsă de servicii de îngrijire și de politici active de ocupare, coordonate de Ministerul Egalității. Modelul spaniol ilustrează trecerea de la o abordare individuală la una sistemică, bazată pe integrarea echilibrului muncă-viață privată în toate politicile publice. Reforma a contribuit la creșterea participării femeilor pe piața muncii și la reducerea diferenței salariale de gen, fiind adesea citată ca bună practică în evaluările Comisiei Europene privind aplicarea Directivei (UE) 2019/1158.

3. Țările nordice – echilibru structural și cultură socială a încrederii

Modelul țărilor nordice (în special Norvegia, Suedia, Danemarca și Finlanda) se bazează pe principiul „flexicurității” – o combinație între flexibilitatea raporturilor de muncă și securitatea socială ridicată. Legislația muncii din aceste state asigură un echilibru real între autonomie și protecție, prin programe de lucru scurte, concedii parentale generoase și scheme de partajare a concediului între părinți.

Norvegia, de exemplu, acordă un concediu parental total de 49 de săptămâni, cu 100% din salariu, sau 59 de săptămâni cu 80% din salariu, distribuite echitabil între părinți. În Suedia, părinții au dreptul la 480 de zile de concediu, dintre care 90 sunt rezervate exclusiv tatălui, pentru a încuraja implicarea ambilor părinți. Sistemele de sprijin social includ servicii publice de îngrijire a copiilor la costuri minime, iar cultura organizațională valorizează timpul liber și echilibrul personal ca parte integrantă a responsabilității profesionale.

Prin asocierea dintre încrederea instituțională, dialogul constant între partenerii sociali și sprijinul financiar coerent, țările nordice demonstrează că echilibrul între viața profesională și cea privată este mai degrabă o consecință a unei filozofii de guvernare decât a unei simple reglementări juridice.

4. Germania – politici integrate de flexibilitate și partajare a timpului de lucru

Germania promovează o abordare pragmatică, axată pe part-time de calitate și pe „conturile de timp” (*Arbeitszeitkonten*), care permit salariaților să acumuleze ore suplimentare și să le compenseze ulterior prin perioade de odihnă. Legea privind timpul de lucru (*Arbeitszeitgesetz*) impune limite stricte, dar și posibilități flexibile de adaptare în funcție de sector.

Un element specific este *ElterngeldPlus*, o indemnizație parentală flexibilă introdusă în 2015, care încurajează părinții să revină parțial la muncă fără a pierde beneficiile financiare. Politicile germane se bazează pe ideea de echilibru contractual dinamic: angajatorii și angajații negociază forme flexibile de organizare a timpului, în cadrul unui sistem de protecție socială solid. Această abordare a fost recunoscută de Comisia Europeană ca exemplu de integrare a echilibrului muncă-viață privată în strategiile de competitivitate și inovare.

5. Italia – între reforma normativă și cultura protecției sociale

Italia a adoptat în 2022 *Carta dei diritti dei lavoratori digitali*, care include dreptul la deconectare și reguli privind telemunca. Sistemul italian pune accent pe armonizarea normelor privind timpul de lucru cu protecția socială, prin mecanisme de partajare a concediilor parentale și scheme de susținere financiară a familiilor. Prin *Decreto Legislativo n. 105/2022*, s-a introdus conceptul de „concediu de îngrijire extins”, valabil și pentru rudele apropiate.

Deși aplicarea practică este inegală, Italia rămâne un exemplu relevant de echilibru între protecția socială tradițională și noile forme de muncă flexibilă, încercând să adapteze principiile solidarității la economia digitală.

6. Relevanța bunelor practici pentru România

Experiențele Franței, Spaniei, Germaniei și țărilor nordice oferă un cadru de referință pentru consolidarea echilibrului muncă-viață privată în România. Elementele-cheie comune sunt:

- consacrarea normativă a dreptului la deconectare;
- flexibilitatea formală a timpului de lucru;
- infrastructura socială solidă (servicii de îngrijire, sprijin familial);
- implicarea constantă a partenerilor sociali în elaborarea politicilor publice.

România a făcut progrese legislative prin transpunerea Directivei (UE) 2019/1158, dar succesul depinde de aplicarea efectivă și de integrarea acestui principiu în cultura organizațională și

administrativă. Modelele analizate arată că echilibrul între viața profesională și cea personală nu este doar o chestiune de drept al muncii, ci o dimensiune esențială a guvernancei democratice și a calității vieții sociale.