Edenred

The Global Workplace Joy Index

Analiză globală bazată pe opiniile a **26.000 angajați și responsabili HR** care evidențiază modul în care **bucuria la locul de muncă** stimulează performanța organizațională

2026

Cuvânt înainte

Bucuria la locul de muncă poate suna ca o idee abstractă, un sentiment, o stare de spirit, dificil de definit și chiar mai dificil de transpus în acțiuni. Acest raport evidențiază că nu este nici pe departe unul din aceste lucruri. Bucuria la locul de muncă este măsurabilă, variază enorm de mult în funcție de piață și este strâns și constant legată de trei lucruri despre care îi pasă oricărui lider de afaceri: reținere, productivitate și susținere.

La Edenred, ne-am propus să analizăm un subiect a cărui abordare este mult mai puțin riguroasă decât cea a implicării angajaților: în ce măsură bucuria este reală sau constantă, încât să poată fi considerată un factor determinant al performanței organizaționale, nu doar un element suplimentar al culturii organizaționale. Și am constatat că exact așa este. Bucuria la locul de muncă influențează modul în care oamenii percep munca lor, cât timp rămân și cum vorbesc despre organizațiile în care lucrează, iar acest lucru se reflectă direct în indicatorii care contează pentru orice responsabil HR preocupat de evaluarea performanței.

Indicele global al nivelului de bucurie la locul de muncă se bazează pe opiniile a 17.450 de angajați și 8.920 de responsabili HR din 27 de piețe, cu regiuni grupate pe baza clusterelor culturale stabilite de proiectul GLOBE, unul dintre cele mai citate cadre teoretice privind înțelegerea modului în care cultura influențează leadershipul și viața organizațională. Trecând dincolo de abordarea geografică tradițională a teritoriilor de vânzări, am reușit să descoperim cum este experimentată bucuria la locul de muncă de către mii de angajați, dar și mai important, cum poate fi înțeleasă greșit.

În spatele mediei indexului global de bucurie la locul de muncă (63 din 100) se află o lume a contrastelor. Angajații din piețele în creștere rapidă, precum India, Mexic și Peru, înregistrează cele mai ridicate scoruri în analiza noastră. În schimb, mulți angajați din țările cu economii consolidate înregistrează niveluri de bucurie sub nivelul global de referință. Aceste diferențe nu au la bază doar prosperitatea sau condițiile de muncă, ci reflectă cultura, așteptările și modul diferit în care bucuria este construită și menținută de la o piață la alta.

Probabil este și mai remarcabil ceea ce am constatat comparând opiniile responsabililor HR despre angajați cu opiniile acelor angajați. Aproape toți indicatorii acestui studiu, de la sentimentele de zi cu zi până la implicare, la calitatea discuțiilor de feedback, arată că responsabilii HR văd adesea o imagine mai pozitivă decât ceea ce trăiesc angajații lor. În opinia noastră, aceasta nu reprezintă o neglijență, ci reflectă cât de dificil a devenit să fii la curent cu situația personalului, care este tot mai dispersat, provine din generații diverse și este supus unor presiuni de concurență mai mari ca oricând.

Ceea ce ne dă încredere este dovada că această diferență poate fi eliminată, iar beneficiile obținute compensează pe deplin eforturile depuse în acest sens. În cazul angajaților cu scoruri mai mari de bucurie, probabilitatea este semnificativ mai mare ca ei să rămână la angajatorul actual, să se simtă productivi și să recomande angajatorul și altor persoane. Iar factorii care stau la baza bucuriei – apreciere sinceră, beneficii alese cu grijă și relațiile autentice cu colegii și superiorii – sunt la îndemâna oricărei organizații care este dispusă să investească în ei în mod conștient.

Sperăm că acest raport vă va oferi claritatea și dovezile necesare pentru a susține acest demers în propria dumneavoastră organizație, precum și încrederea de a trata bucuria nu doar ca un element cultural opțional, ci ca unul dintre factorii cei mai fiabili disponibili în prezent, care contribuie la performanța organizațională.

Görkem Oran
General Manager, Edenred Romania

Cuprins

Concluzii principale p4

Indicele global al nivelului de bucurie la locul de muncă p10

Discrepanțe privind nivelul global al bucuriei la locul de muncă p13

Înțelegerea discrepanței p23

Un stimul al performanței strategice, nu un centru de costuri p26

Componentele bucuriei la locul de muncă p33

Privire spre viitor: IA și viitorul bucuriei la locul de muncă p50

Concluzii p53

Anexă p56



Cum măsurăm bucuria

Indicele global al nivelului de bucurie la locul de muncă transformă experiența cotidiană a angajaților într-un scor unic, cuprins între 0 și 100, bazat pe zece indicatori care reflectă cum se simt oamenii la locul de muncă în fiecare zi. Aceștia include nivelul lor de energie, sentimentul de mândrie, de a avea un scop, relaționarea și aprecierea, precum și nivelul de epuizare profesională (burnout), frustrarea, implicarea generală și probabilitatea de a recomanda angajatorul și altora.

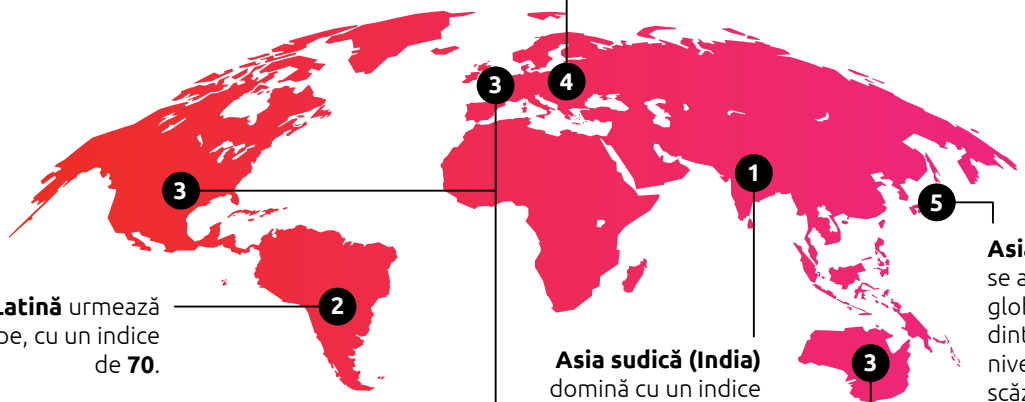
Răspunsurile fiecărui angajat se transformă într-un scor unic, care se împarte apoi în trei categorii **Bucurie redusă** (0–49), **Bucurie medie** (50–74) și **Bucurie ridicată** (75–100), făcând astfel posibilă comparația între oameni, beneficii și țări pe baza acelorași criterii, precum și urmărirea modului în care se schimbă nivelul de bucurie în timp. Puteți găsi mai multe detalii în metodologie.

Concluzii principale

Bucuria este împărțită geografic

Scorul mediu global al indicelui de bucurie **63**

Bucuria la locul de muncă este puternic regionalizată, iar Asia de Sud (India) și America Latină se află în fruntea clasamentului mondial



Europa centrală și de est (60) se află la câteva puncte distanță în urma acestora.

America Latină urmează îndeaproape, cu un indice de **70**.

Asia estică (Japonia) se află la un minim global de **47**, cu 54% dintre angajați al căror nivel de bucurie este scăzut.

Asia sudică (India) domină cu un indice de **73**.

Culturile anglofone (63), Europa nordică și germanică (62) și sudul Europei (62) se situează în jurul valorii de referință globale.

Bucuria aduce beneficii economice

Bucuria angajaților are un impact direct asupra bilanțului, prin creșterea retenției și a productivității

94%

dintre angajații cu un nivel ridicat de Bucurie intenționează să rămână la angajatorul actual în următoarele 12 luni, în comparație cu **63%** dintre angajații cu nivel scăzut de Bucurie – o diferență de 31 puncte procentuale în ce privește intenția lor de a rămâne.

73%

dintre angajații cu nivel ridicat de bucurie se simt mai productivi decât cu un an în urmă, comparativ cu **27% dintre angajații cu nivel scăzut de bucurie** – o creștere a productivității cu 46 de puncte.

Beneficiile stau la baza bucuriei la locul de muncă

Pachetele bune de beneficii reprezintă principalul instrument structural care favorizează bucuria la locul de muncă

Din lista celor 20 de beneficii posibile, angajații cu nivel de bucurie ridicat primesc în medie **5**, în timp ce angajații cu nivel de bucurie scăzut primesc în medie doar **3**.

Fiecare beneficiu este corelat cu un scor al Indicelui de bucurie peste media globală de **63**, fiind situat în intervalul **64 - 71**.

Angajații afirmă că beneficiile (29%) și oportunitățile de dezvoltare (28%) sunt principalele moduri în care organizația lor favorizează bucuria.

Responsabilii HR recunosc valoarea beneficiilor, 38% dintre aceștia folosindu-le deja pentru a stimula bucuria la locul de muncă, mai mult decât orice alt tip de inițiativă.

Puterea aprecierii

Micile schimbări ale frecvenței feedbackului acordat determină schimbări majore în ce privește retenția și productivitatea

Doar 18% dintre angajați beneficiază de o apreciere formală sau informală din partea managerului lor, cel puțin de trei ori pe lună.

Simpla schimbare de la 0 la 1 formă de apreciere pe lună determină o creștere substanțială a proporției de angajați care vor rămâne probabil la angajatorul actual în următoarele 12 luni (de la 73% la 86%) și **stimulează productivitatea angajaților cu o medie de +23 puncte procentuale, la nivel global.**

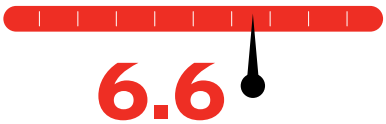
Responsabilii HR sunt poate prea optimişti ... sau prea deconectaţi de ce se întâmplă în jurul lor

Responsabilii HR supraestimează în mod constant bucuria angajaților, în timp ce culturile individualiste prezintă discrepanțe mai mari



7.6 din 10

Media globală a nivelului bucuriei estimată de responsabili HR



6.6 din 10

Scorul mediu global al bucuriei din perspectiva angajaților

Diferența de percepție în ce privește bucuria angajaților este cea mai mare la **culturile anglofone (+1,33) și Central și Est europene (+1,24).**

Sudul Europei (+1,05) și **estul Asiei (Japonia) (+1,0)** prezintă diferențe în ce privește percepția bucuriei, aproape de valoarea de referință globală (+1,0).

În cazul responsabililor HR, cea mai mare aliniere cu perspectiva angajaților lor se observă în **sudul Asiei (India) (+0,80) și America Latină (+0,83),** unde, de altfel, și scorurile bucuriei sunt cele mai mari.

Responsabilii HR supraestimează, de asemenea, și implicarea și angajamentul angajaților, iar culturile anglofone și Europa nordică și germanică înregistrează cele mai mari discrepanțe față de opiniile angajaților



66% din responsabilii HR

consideră că angajații sunt mai implicați, în comparație cu anul precedent



37% dintre angajați

afirmă că sunt mai implicați, în comparație cu anul precedent

Discrepanța în ce privește percepția implicării este cea mai mare în **culturile anglofone (+36,6 pp) și Europa nordică și germanică (+32,1 pp).**

Percepția implicării în **sudul Europei (+29,6 pp) și estul Asiei (Japonia) (+30,0 pp)** este aproape de valoarea de referință globală **(+29 pp).**

Cel mai mare grad de aliniere între opiniile responsabililor HR și cele ale angajaților se observă în **sudul Asiei (India) (+22,0 pp) și America Latină (+24,2 pp)**, iar cea mai mică discrepanță se înregistrează în **Europa centrală și de est (+19,2 pp).**



Beneficiile contează cel mai mult la începutul şi la apogeul carierei

Importanța beneficiilor crește odată cu vechimea, însă contează și la începutul carierei

75% din membrii conducerii executive consideră beneficiile la fel de importante precum, sau chiar mai importante decât, salariul de bază, comparativ cu 60% dintre angajații de pe poziții ierarhice intermediare.

1 din 5 angajați care aparține Generației Z afirmă că **beneficiile sunt printre acele lucruri care stimulează cel mai mult bucuria la locul de muncă.**

Ceea ce reține oamenii este diferit de ceea ce îi determină să plece

Salariul și compensația se află la capetele opuse în ambele cazuri

Principalele motive pentru care angajații intenționează să rămână sunt **faptul că le place ceea ce fac, se simt în siguranță la locul de muncă, le plac oamenii cu care lucrează și beneficiază de un echilibru între viața profesională și cea personală.** Salariul abia reușește să ajungă în top 5.

Formulează întrebarea invers și salariul ajunge direct pe primul loc, ca motiv de plecare. **Retenția se câștigă prin cultură, siguranță și relaționare, dar se pierde când este vorba de salariu și apreciere.**

În cazul angajaților cu un nivel scăzut de bucurie, probabilitatea este semnificativ mai mare ca ei să menționeze aproape toți factorii negativi care determină plecarea.

Analiză aprofundată a nivelului bucuriei la locul de muncă în România

România depășește media globală și se situează pe primul loc în Europa centrală și de est

Cu un **Indice al nivelului de bucurie de 64 din 100**, România se situează peste media globală de 63 și peste media de 60 înregistrată în Europa centrală și de est. Este cel mai ridicat scor din regiune, la egalitate cu Franța și Suedia în clasamentul mondial și peste Germania (62), Polonia (60), Italia (59) și Bulgaria (58).

Rezultatele se bazează pe opiniile a 750 de angajați și 300 de responsabili HR și reprezentanți ai managementului din România, colectate în perioada 6–24 iulie 2026.

Poziția României este cu atât mai relevantă cu cât regiunea din care face parte înregistrează, în ansamblu, un nivel al bucuriei sub media globală. Totuși, scorul național nu spune întreaga poveste. Analiza factorilor care generează bucurie și a diferențelor dintre percepțiile angajaților și ale angajatorilor evidențiază atât punctele forte ale experienței profesionale din România, cât și oportunitățile de îmbunătățire.

Bucuria este asociată cu productivitatea, implicarea și dorința de a rămâne în organizație

Pentru angajații din România, bucuria la locul de muncă are o legătură puternică cu modul în care își percep performanța și relația cu organizația.

8 din 10

angajați sunt mai productivi când simt bucurie la birou

83,1% dintre angajați afirmă că sunt mai productivi atunci când simt bucurie la locul de muncă, 80,9% se simt mai conectați cu echipa, iar 80,3% declară că sunt mai implicați. Totodată, 78,4% asociază bucuria cu un sentiment mai puternic de sens al muncii, iar 78% spun că aceasta le crește dorința de a rămâne la actualul loc de muncă.

Aceste rezultate completează concluziile globale ale studiului, care evidențiază diferențe importante de retenție și productivitate între angajații cu niveluri ridicate și scăzute de bucurie.

În România, ca și la nivel global, bucuria se construiește inclusiv prin experiențe cotidiene, nu doar prin realizări profesionale majore. Recunoașterea meritelor și aprecierea contribuției individuale au un rol important în această experiență.

Diferența dintre percepțiile angajaților și ale responsabililor HR rămâne o provocare

Deși România înregistrează un scor peste media globală, rezultatele evidențiază o discrepanță între experiența declarată de angajați și modul în care aceasta este percepută de responsabilii HR.

La nivel național, angajații evaluează bucuria la locul de muncă la **6,6 din 10**, în timp ce responsabilii HR estimează un nivel de **7,5 din 10**. Diferența de 0,9 puncte este mai mică decât media globală de 1 punct, dar arată că angajatorii continuă să aibă o imagine mai optimistă asupra experienței propriilor echipe.

Discrepanța devine și mai evidentă atunci când respondenții evaluează acțiunile organizațiilor: **19,5% dintre angajați consideră că angajatorul lor nu face nimic pentru a crea bucurie la locul de muncă**, în timp ce numai 3,7% dintre responsabilii HR au aceeași percepție.

Există însă și puncte de convergență. Beneficiile extrasalariale, salariul și echilibrul dintre viața profesională și cea personală se regăsesc printre primii cinci factori care contribuie la bucurie, atât în opinia angajaților, cât și a responsabililor HR.

Prin urmare, provocarea pentru organizații nu este doar identificarea nevoilor angajaților, ci și transformarea inițiativelor existente în experiențe pe care aceștia le percep efectiv ca valoroase.

Siguranța locului de muncă și relațiile cu colegii contează mai mult decât salariul

În România, **siguranța locului de muncă este principala sursă de bucurie pentru 37,9% dintre angajați**, urmată de relațiile pozitive cu colegii (34,8%) și salariu (32,9%). Echilibrul dintre viața profesională și cea personală și flexibilitatea sunt menționate de 25,5% dintre respondenți, iar beneficiile extrasalariale de 21,6%.

Această ierarhie arată că bucuria la locul de muncă nu este determinată exclusiv de recompensarea financiară. Stabilitatea, relațiile profesionale și posibilitatea de a menține un echilibru între muncă și viața personală au o contribuție importantă.

Aceeași distincție apare în motivele care influențează retenția. Angajații se așteaptă să rămână într-o organizație atunci când le place munca pe care o desfășoară, se simt în siguranță, au relații bune cu colegii și beneficiază de echilibru între viața profesională și cea personală. Salariul ocupă abia locul al cincilea.

În schimb, atunci când iau în calcul plecarea, salariul și beneficiile devin factori decisivi, alături de lipsa recunoașterii. Angajații cu un nivel scăzut de bucurie acordă o importanță mai mare salariului și sunt mai predispuși să identifice aspecte negative ale experienței profesionale.

Beneficiile extrasalariale: de la recompensare la bunăstarea angajaților

Deși beneficiile nu ocupă primul loc între sursele directe de bucurie, importanța lor în evaluarea pachetului de recompensare este considerabilă: **71% dintre angajații din România le consideră cel puțin la fel de importante ca salariul.**

Angajatorii răspund acestei așteptări: 62,3% dintre companiile participante la studiu intenționează să majoreze bugetele pentru beneficii în următorul an.

Rolul beneficiilor depășește însă atragerea și retenția angajaților. În 2026, principalele obiective urmărite de organizațiile din România prin programele de beneficii sunt îmbunătățirea stării de bine a angajaților (54,3%), optimizarea costurilor (51,3%), retenția (37%) și atragerea candidaților (36,3%).

Aceste rezultate completează concluziile globale ale studiului, potrivit cărora angajații cu un nivel ridicat de bucurie beneficiază, în medie, de mai multe tipuri de beneficii decât cei cu un nivel scăzut.

Pentru organizațiile din România, datele evidențiază importanța unei abordări care combină beneficiile relevante cu siguranța locului de muncă, recunoașterea meritelor și relațiile profesionale pozitive

70%

7 din 10
angajați consideră beneficiile la fel de importante ca salariul

Bucuria nu depinde de o singură inițiativă, ci de experiența pe care organizația o construiește în fiecare zi pentru angajații săi.

Indicele global al nivelului de bucurie la locul de muncă

Anatomia bucuriei la locul de muncă

Bucuria la locul de muncă este constituită dintr-un lanț de factori mărunți care se adună, conturând starea de spirit de zi cu zi. De la nivelul de bucurie pe care angajații o resimt la locul de muncă, până la energia, entuziasmul și implicarea lor, bucuria la locul de muncă reflectă o multitudine de experiențe zilnice mărunte care afectează bunăstarea și cultura la locul de muncă.

Poate fi util să ne gândim la bucurie ca un produs al acestor variabile interconectate. Este posibil ca unii angajați să aibă relații strânse cu colegii, dar să se simtă subestimați și subapreciați de către conducere. Unii ar putea să simtă că munca lor are un scop și un sens, dar să se simtă epuizați profesional și extenuați. Unii ar putea chiar să recomande compania ca un loc de muncă foarte bun, dar să simtă că trebuie să plece și să găsească noi provocări în altă parte. Am creat Indicele global al nivelului de bucurie la locul de muncă în scopul de a înțelege ce anume stimulează bucuria și unde apar disfuncționalități, pentru a ajuta responsabilii HR să construiască și să mențină bucuria oriunde în lume.

Indicele nivelului de bucurie, pe regiuni

Clasificare în ordinea descrescătoare a scorului indicelui de bucurie

Sudul Asiei (India)	73
America Latină	70
Culturile anglofone	63
Europa nordică și germanică	62
Sudul Europei	62
Europa centrală și de est	60
Estul Asiei (Japonia)	47

Scorurile indicelui de bucurie sunt semnificativ mai mari în piețele cu dezvoltare accelerată și creștere economică rapidă

În economiile consolidate, probabilitatea de a înregistra scoruri sub medie este mai mare, dar aceasta nu reflectă neapărat nivelul general al prosperității sau condițiile de muncă, în termeni absoluți.

Sudul Asiei (India), cu un indice al bucuriei de 73 și **America Latină (Argentina, Mexic, Peru, Chile, Uruguay și Brazilia)**, cu un scor de 70, sunt liderii mondiali în materie de bucurie la locul de muncă.

Culturile anglofone (Regatul Unit, SUA, Australia) se află la nivelul global de referință, datorită scorului peste medie de 68 înregistrat în SUA.

Sudul Europei (Franța, Italia, Portugalia, Spania, Grecia, Turcia) și Europa nordică și germanică (Austria, Belgia, Finlanda, Germania, Suedia) înregistrează un indice puțin peste medie, sub influența negativă a scorului de 56 înregistrat de Portugalia în primul caz, respectiv a scorului de 60 înregistrat de Austria, în cel de-al doilea caz.

În Europa centrală și de est (Bulgaria, Cehia, Polonia, România, Slovacia) scorurile generale sunt mai mici, din cauza scorurilor mai scăzute înregistrate în piețe precum Slovacia și Cehia (57).



Lideri mondiali în materie de bucurie la locul de muncă
(70+)

Bucurie consolidată
(60-69)

Potențial de bucurie
(<60)

The Global Workplace Joy Index

India	**73**
Mexic	**72**
Peru	**72**
Brazilia	**70**
Chile	**69**
USA	**68**
Argentina	**66**
Uruguay	**65**
Turcia	**65**
Romania	**64**
Suedia	**64**
Franța	**64**
Spania	**63**
Germania	**62**
Belgia	**62**
Finlanda	**62**
Regatul Unit	**62**
Austria	**60**
Polonia	**60**
Australia	**60**
Italia	**59**
Grecia	**58**
Bulgaria	**58**
Slovacia	**57**
Cehia	**57**
Portugalia	**56**
Japonia	**47**

Scorul mediu global al indicelui de bucurie **63**

Clasificare în ordinea descrescătoare a scorului indicelui de bucurie

Modul de reacție diferit al fiecărei culturi și contextul economic pot avea un rol în crearea acestor tipare

Creșterea salariilor și sentimentul că pot progresa în carieră ar putea să stimuleze optimismul și bucuria autoevaluată în piețele cu creștere economică accelerată, precum Peru, Mexic și India. Media creșterii salariale în India este estimată la 9,1% pentru 2026 în raport cu inflația de aproximativ 4–4,5%, ceea ce înseamnă o creștere salarială reală de aproape 4,5–4,9%, în timp ce în America Latină, majorările salariului minim depășesc rata inflației, restabilind puterea de cumpărare la nivel de gospodărie și sporind încrederea consumatorului în regiune.



Este posibil ca angajații din piețele mai mature și mai prospere precum Australia, Germania și Regatul Unit să se raporteze la un nivel de așteptări mai ridicat, însă înfruntă totodată un context economic realmente mai dificil. Majorările salariale în țările cu economii avansate au un ritm de creștere mai lent, ajungând la aproximativ 1,8–2,2% la finalul anului 2025 și începutul anului 2026 – undeva la jumătate din ritmul înregistrat cu un an în urmă – iar salariul real nu a ajuns încă la nivelul de dinainte de 2022. Banca Centrală Europeană se așteaptă la scăderi ale salariului real în a doua jumătate a anului 2026, în timp ce inflația, influențată parțial de prețurile crescute la energie, să depășească creșterile salariale. Presiunea persistentă a costului vieții, chiar și în contextul scăderii inflației generale, poate afecta negativ starea de spirit cotidiană în aceste piețe, iar un scor unic al bucuriei nu ar permite diferențierea de influența culturii sau a nivelului așteptărilor.

În unele piețe există o combinație unică de provocări în rândul angajaților și particularități culturale, analizate din perspectiva unui cadru de referință occidental. Angajații japonezi au o tendință culturală de lungă durată de a evita răspunsurile extrem de pozitive la sondaje, din cauza modestiei și a prudenței în relațiile sociale, dar încă se confruntă cu o cultură organizațională marcată de programul prelungit și ierarhia mai strictă decât în orice altă regiune inclusă în studiu.[1]

La bază, bucuria la locul de muncă este o experiență specifică la nivel local

Clasificarea pe regiuni este o perspectivă utilă în detectarea tendințelor generale, însă există câteva variații semnificative în cadrul acestor clustere.

> **Sudul Europei** scorurile variază pe un interval de 9 punte, între T**urcia (65) și Portugalia (56).**

> În **Europa centrală și de est** există, de asemenea, o variație între **România (64) și Slovacia (57)**.

Condițiile pieței muncii, structura generațională a personalului și istoria economică recentă au, în mod evident, un anumit impact asupra contextelor locale și sentimentelor angajaților.

[1]https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

> În perioada post-Covid, angajații sunt în căutarea unui nivel mai mare de încredere, siguranță psihologică și flexibilitate pentru a-și gestiona prioritățile personale în paralel cu cele organizaționale. Nesiguranța resimțită în acea perioadă a schimbat în mod fundamental ceea ce apreciază oamenii la locul de muncă."

Indrajeet Sengupta
fost Director de Resurse Umane, M&M, Coca-Cola & J&J (India)

Discrepanțe privind nivelul global al bucuriei la locul de muncă

Anatomia diferențelor de percepție dintre angajați/angajator

Bucuria la locul de muncă este, în realitate, un cumul de multiple realități zilnice mai mici, inclusiv energie, mândrie, relaționare și apreciere. Nu este doar un sentiment unic. Așadar, este evident că diferența dintre opiniile angajaților și ceea ce percep responsabilii HR nu se reduce la o singură discrepanță. Aceasta se reflectă separat, la niveluri diferite, prin bucurie, susținere, implicare, calitatea feedbackului și chiar prin frecvența măsurării stării de spirit în primul rând.

Există adesea o diferență firească între nivelul de bucurie pe care responsabilii HR cred că îl au angajații lor și modul cum aceștia din urmă își trăiesc experiența la locul de muncă. Bucuria poate fi dificil de perceput din exterior, chiar și pentru liderii cei mai atenți.

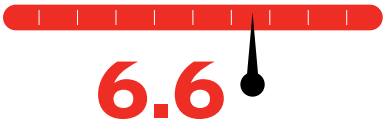
Discrepanță: Se înregistrează în mod constant o diferență de +1,0 a percepției între bucuria resimțită de angajați și estimările responsabililor HR, suficient pentru a sugera că nu este vorba de o diferență izolată. Aceasta sugerează că liderii nu pot să vadă mereu imaginea întreagă sau corectă a experienței trăite zilnic de către angajați, mai ales fără a dispune de instrumentele potrivite, semnalele sau susținerea pentru a o evidenția.

Scorul mediu în cazul responsabililor HR:



7.6
din 10

Scorul mediu în cazul angajaților:



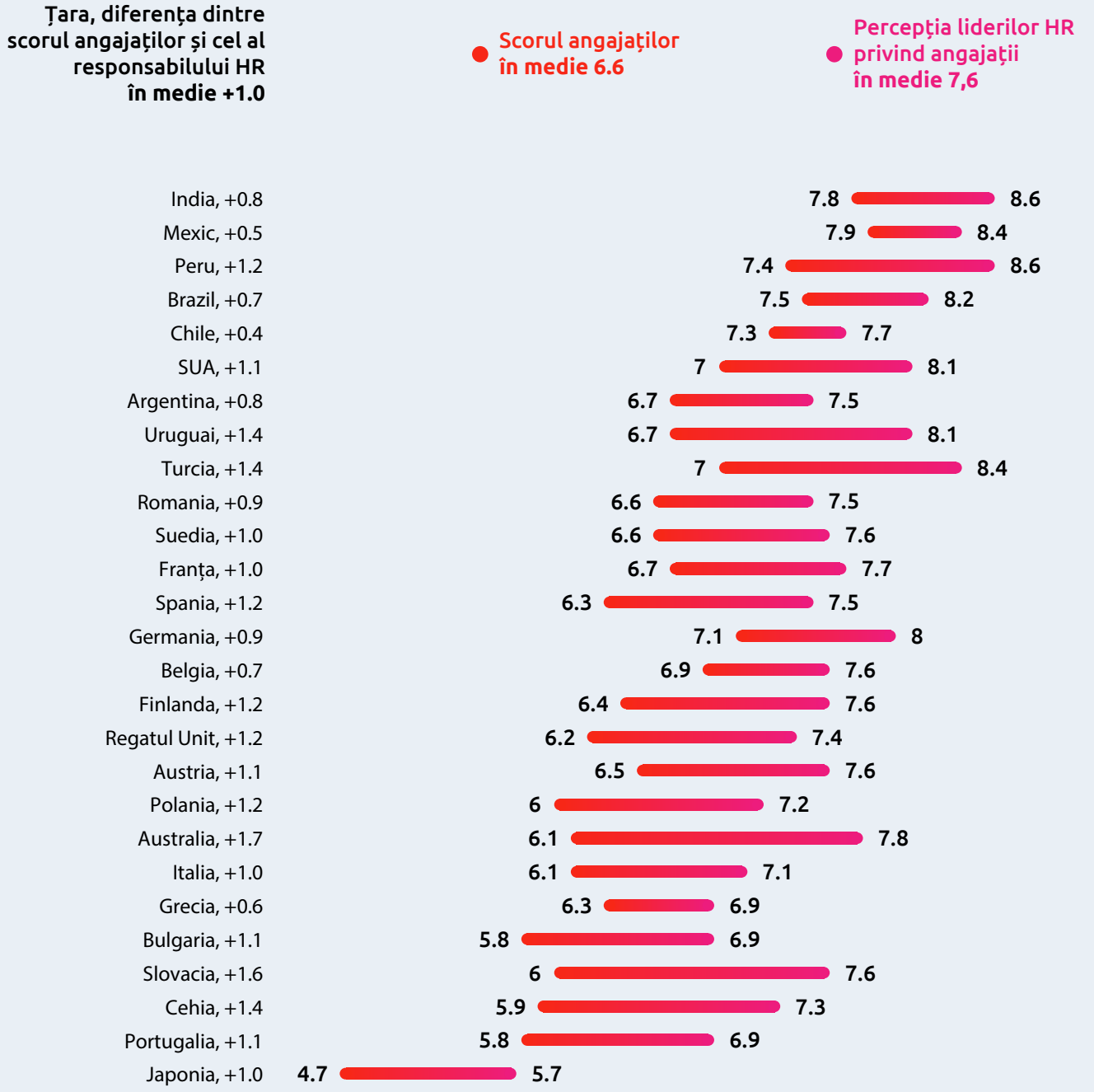
6.6
din 10

Angajați care resimt bucurie la locul de muncă, pe regiuni
Angajați vs responsabili HR; diferența medie privind percepția, pe un interval cuprins între 0–10

Sudul Asiei (India)	0.80
America Latină	0.83
Europa nordică și germanică	0.98
Estul Asiei (Japonia)	1.00
Sudul Europei	1.05
Europa centrală și de est	1.24
Culturile anglofone	1.33

Angajați care resimt bucurie la locul de muncă, pe piețe

Angajați vs responsabili HR; media diferenței de percepție, clasificare în ordine descrescătoare a indicelui general al bucuriei, interval cuprins între 0–10



Țările cu cea mai mică diferență de percepție au un indice mediu al bucuriei de 66,2, cu 3,2 puncte peste media globală. În schimb, țările cu diferențele cele mai mari au înregistrat o medie de 60,8, cu 2,2 puncte sub media globală. Fie că angajații mai bucuroși pot fi evaluați mult mai ușor și corect, fie că responsabilii HR din aceste piețe înțeleg mai bine ce anume stimulează bucuria angajaților și își prioritizează demersurile în această direcție, tiparul reprezintă un aspect relevant. Eliminarea discrepanței de percepție și stimularea nivelului general de bucurie pot face parte din același demers de ansamblu.

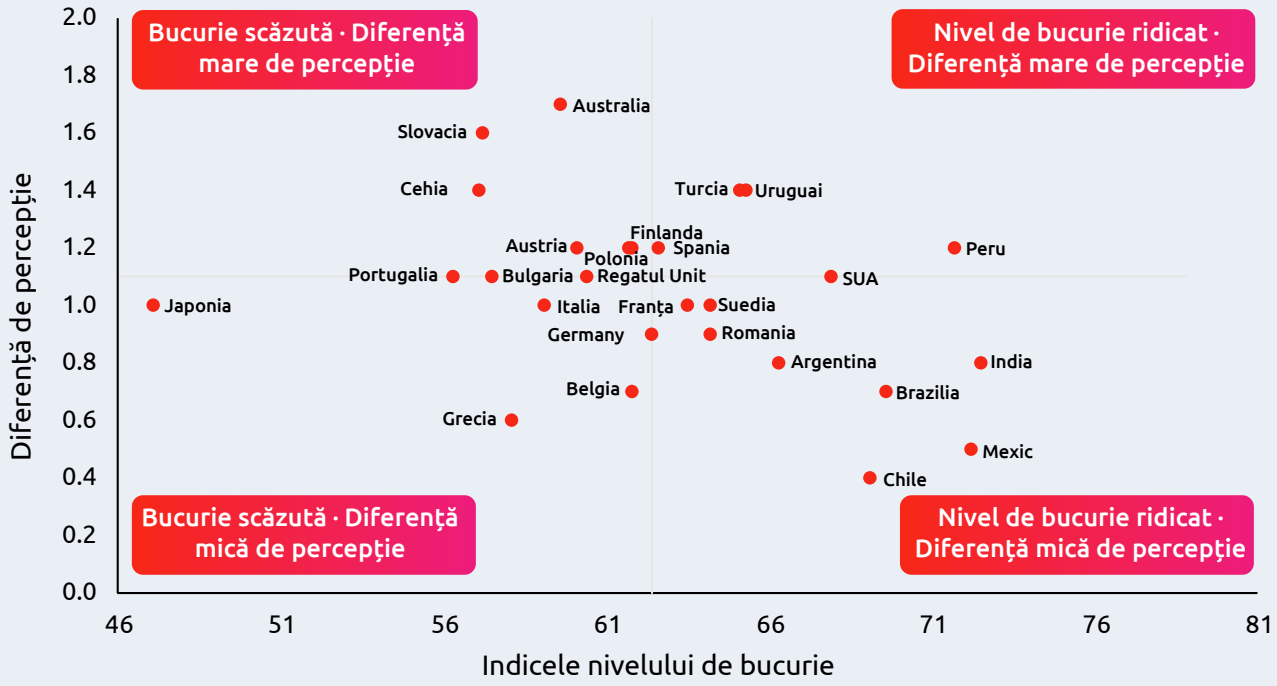
Totuși, acest tipar nu este absolut. Clasificarea fiecărei piețe de la cea mai mică la cea mai mare diferență de percepție indică abateri semnificative:

Pentru **Uruguay și Turcia**, deși ambele se situează în top 10 în ce privește scorul nivelului de bucurie a angajaților, încă se observă diferențe de **+0,4 puncte peste media globală.**

Australia prezintă diferența cea mai mare, deși nu este piața cu cel mai mic Index al bucuriei.

Diferența, în cazul **Japoniei**, se situează exact la nivelul de referință global, sugerând că responsabilii HR manifestă aceeași reticență precum angajații, în ce privește supraevaluarea răspunsurilor pozitive.

Indicele nivelului de bucurie versus diferența de percepție, pe țări



Diferența de percepție crește odată cu vârsta, dar scade treptat și, în cele din urmă, se inversează, pe măsură ce crește vechimea

Angajații care fac parte din Generația Z raportează cel mai mare nivel de bucurie dintre toate generațiile (7,0 din 10) și cea mai mică diferență de percepție (0,6). La polul opus, Generația X și generația Boomers prezintă un nivel de bucurie mai redus (6,3) și cea mai mare diferență de percepție (1,4).

Vechimea prezintă o imagine diferită. În cazul angajaților de pe poziții ierarhice intermediare, diferența este de 1,4 puncte, însă membrii conducerii executive își evaluează propriul nivel de bucurie la 7,8, mai mare decât media estimată de responsabilii HR, de 7,6.

Responsabilii HR ar putea avea motive întemeiate de îngrijorare în ce privește angajații, în general, dar s-ar putea să subestimeze totuși situația bună la nivel de conducere … o diferență de percepție în direcție opusă.

Indicele nivelului de bucurie în țările cu cele mai **optimiste evaluări ale responsabililor HR (8.0 și peste):**

68

(cu 5 puncte peste medie)

Indicele nivelului de bucurie în țările cu cele mai **pesimiste evaluări ale responsabililor HR (7.2 și sub):**

56

(cu 7 puncte sub medie)



Munca în cadrul organizațiilor responsabile

Convingerea că o companie contribuie la binele societății nu este nici ea lipsită de discrepanțe. Doar 59% dintre angajații din întreaga lume sunt de acord că organizația lor demonstrează responsabilitate socială și față de mediu, cu exact 13 puncte în urma sentimentului de apartenență la o echipă (72%). 70% dintre angajații care cred că angajatorul lor acționează în mod responsabil afirmă că se simt mai productivi la locul de muncă decât în anul precedent, comparativ cu cei doar 12% care nu cred că organizația lor acționează responsabil. Credibilitatea privind responsabilitatea socială corporativă se construiește la fel ca leadershipul și cultura – prin acțiuni constante și vizibile pe care angajații le pot observa zi de zi.

Se constată o concordanță generală între percepția responsabililor HR și experiența angajaților, însă nu reflectă în totalitate realitatea. Percepțiile evoluează în direcția potrivită. Acolo unde există o încredere mai mică în ce privește evaluarea nivelului de bucurie, angajații într-adevăr raportează un nivel de bucurie mai mic. Însă diferența crește în piețele cu nivel de bucurie mai redus, sugerând că problema este mai degrabă de acuratețe, nu doar de vizibilitate.

Trecerea de la o evaluare anuală la cel puțin o evaluare suplimentară pe trimestru ar oferi liderilor o imagine reală asupra piețelor în care evaluările lor sunt în prezent cel mai puțin fiabile, ajutând la reducerea discrepanței înainte ca aceasta să devină un risc mai mare.

Director Resurse Umane – Beneficii și implicarea angajaților, Edenred

Susținerea brandului de angajator



Atunci când este vorba despre a-și recomanda angajatorul unui prieten, imaginea este similară, numai cp discrepanța este mai mare.

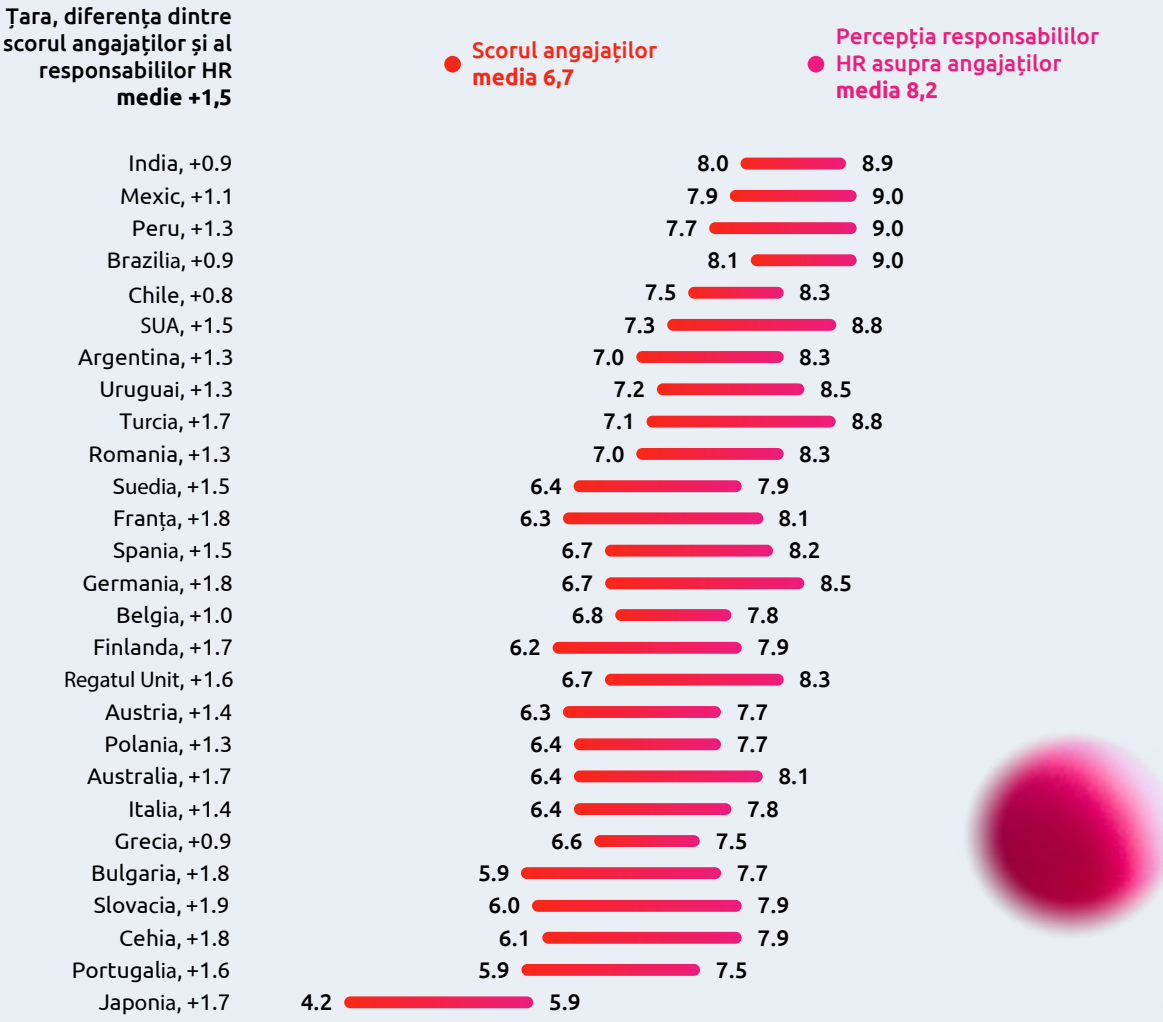
Scorul mediu în cazul responsabililor HR: 8.2 din 10.

Scorul mediu în cazul angajaților: 6.7 din 10.

Discrepanță: O diferență medie de +1,5 puncte, înregistrând cele mai mari valori în 3 dintre cele 5 piețe cu cele mai mici scoruri: Slovacia, Cehia și Bulgaria – **Europa centrală și de est**

Probabilitatea ca angajații să recomande organizația ca loc de muncă, pe piețe

Angajați vs responsabili HR; discrepanța medie de percepție, clasificare descrescătoare a scorului general al nivelului de bucurie, interval 0–10



Realitatea şi percepția asupra implicării

Opinia responsabililor HR:

- 66% sunt convinși că angajații sunt *mai* implicați decât în anul precedent.
- 6% sunt convinși că angajații sunt *mai puțin* implicați decât în anul precedent.

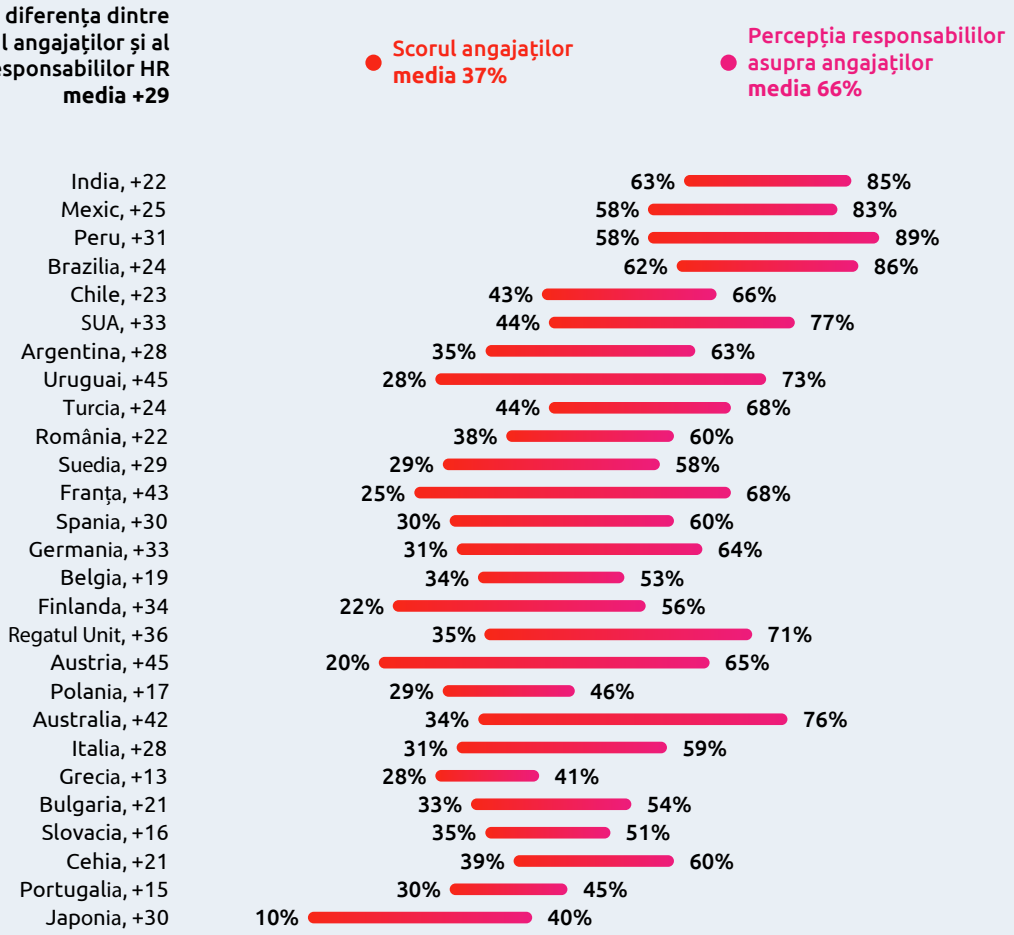
Perspectiva angajatului:

- 37% afirmă că sunt *mai* implicați decât în anul precedent.
- 18% afirmă că sunt *mai puțin* implicați decât în anul precedent.

Discrepanța: responsabilii HR au o percepție mult mai optimistă asupra implicării, decât angajații înșiși. Spre exemplu, dacă din cei care consideră că nivelul implicării a sporit, scădem pe cei care consideră că nivelul implicării a scăzut, responsabilii HR ajung la +60%, în timp ce angajații ajung doar la +19%. Această **discrepanță de 41 puncte procentuale** sugerează că fie angajații nu sunt complet sinceri cu HR, fie HR nu are o vizibilitate atât de bună asupra implicării cotidiene a angajaților pe cât consideră.

Percepția angajaților privind implicarea la locul de muncă, comparativ cu anul precedent, pe piețe

Angajați vs responsabili HR; discrepanța medie de percepție, clasificare descrescătoare a scorului general al nivelului de bucurie



Modificări la nivelul productivității

Percepția responsabililor HR:

- 69% sunt convinși că angajații sunt *mai* productivi decât în anul precedent.
- 6% sunt convinși că angajații sunt *mai puțin* productivi decât în anul precedent.

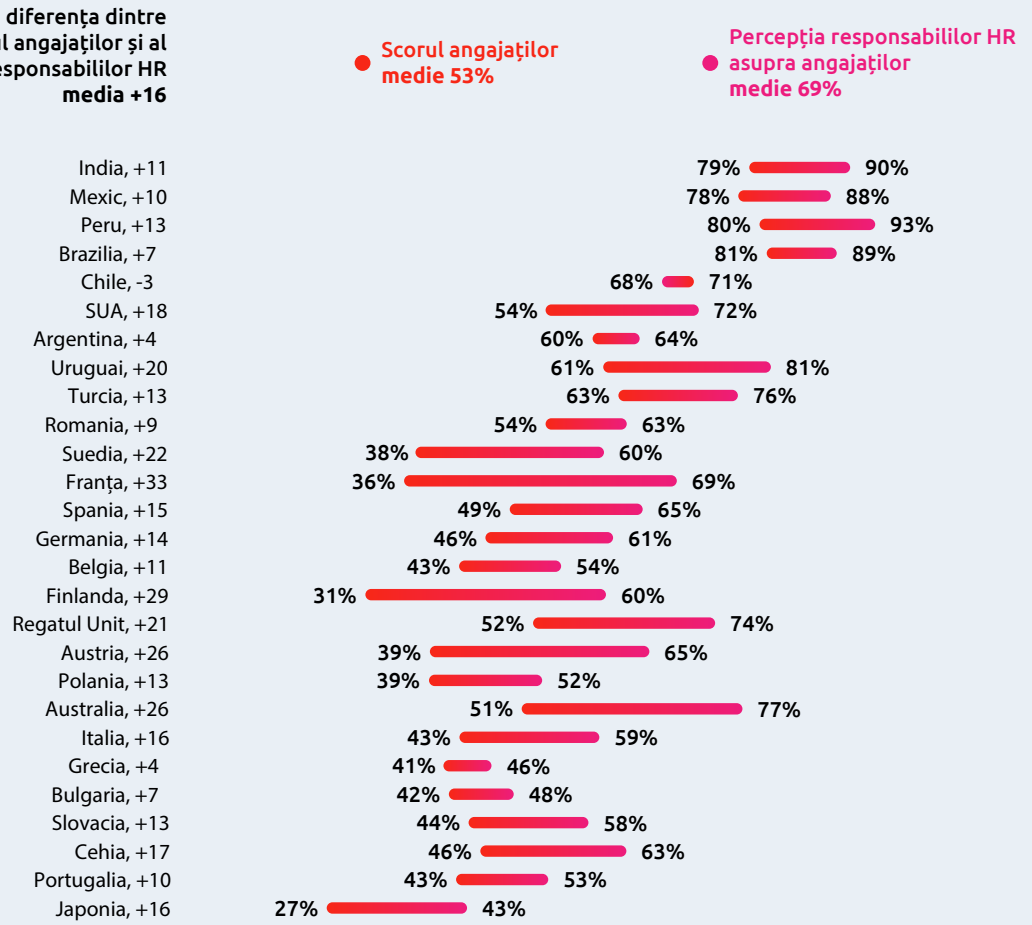
Perspectiva angajaților:

- 53% afirmă că se simt *mai* productivi decât în anul precedent.
- 11% afirmă că se simt *mai puțin* productivi decât în anul precedent.

Discrepanța: comparând aceste valori, constatăm că există o diferență de 21 puncte procentuale între responsabilii HR, +63% dintre ei afirmând că productivitatea a crescut, față de perspectiva angajaților, care înregistrează +42%. Deși ambele grupuri sunt de acord, per ansamblu, că productivitatea s-a îmbunătățit, responsabilii HR par mult mai încrezători în ce privește amploarea acestei îmbunătățiri, comparativ cu experiența cotidiană a angajaților. Acest lucru sugerează că HR ar putea să supraestimeze creșterea într-o oarecare măsură, sau că percepția angajaților asupra propriei productivități nu reflectă în întregime îmbunătățirile pe care conducerea le constată în rezultatele evaluării lor sau în indicatorii de performanță.

Percepția angajaților privind productivitatea la locul de muncă, comparativ cu anul precedent, pe piețe

Angajați vs responsabili HR; discrepanța medie de percepție, clasificare descrescătoare a scorului general al nivelului de bucurie



Cultura comunicării şi a feedback-ului

Perspectiva responsabililor HR:

- 74% evaluează calitatea feedback-ului și a discuțiilor cu managerii, privind performanța, ca fiind „bună” sau „excelentă”.
- 7% evaluează calitatea feedback-ului și a discuțiilor cu managerii, privind performanța, ca fiind „slabă” sau „foarte slabă”.

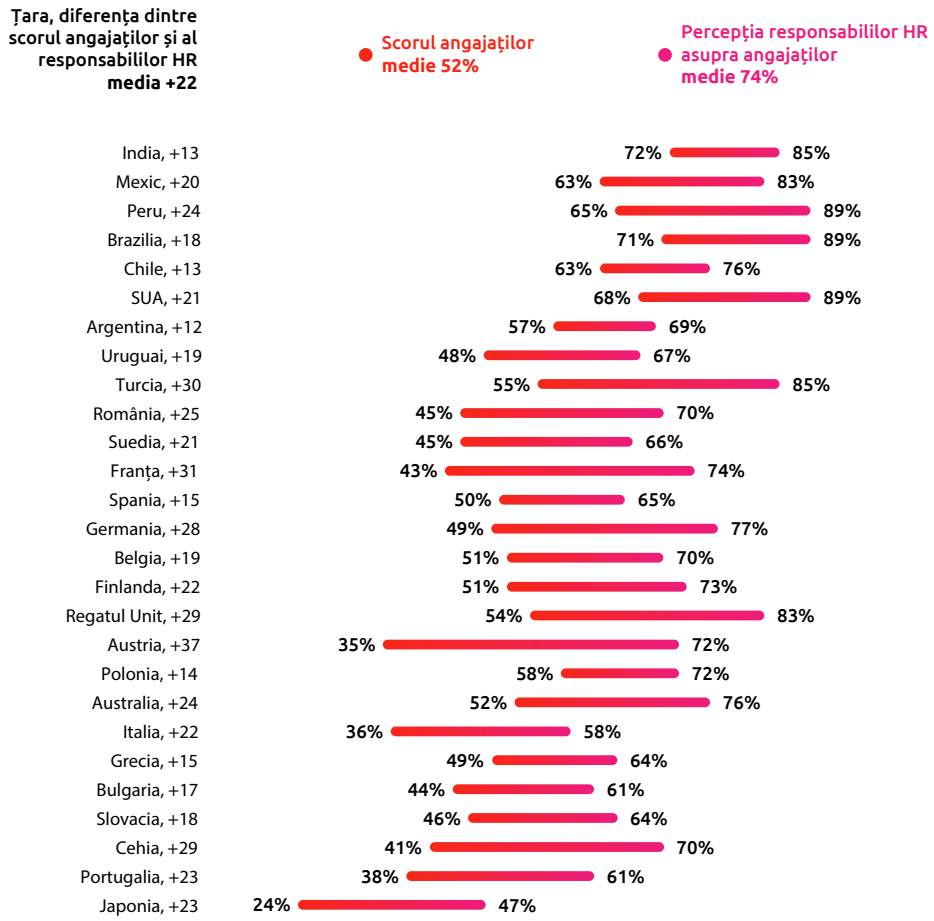
Perspectiva angajatului:

- 52% evaluează calitatea feedback-ului și a discuțiilor cu managerii, privind performanța, ca fiind „bună” sau „excelentă”.
- 19% evaluează calitatea feedback-ului și a discuțiilor cu managerii, privind performanța, ca fiind „slabă” sau „foarte slabă”.

Discrepanță: Responsabilii HR raportează un scor net de satisfacție de +67%, comparativ cu +33% în rândul angajaților. **Diferența de 34 puncte procentuale** este una din cele mai mari din setul de date, sugerând că responsabilii HR ar putea supraestima în mod semnificativ efectul feedback-ului și al discuțiilor privind performanța asupra angajaților, sau că standardul de calitate pe care îl impun managerilor este pur și simplu mai mare decât presupun aceștia.

Frecvența și calitatea feedback-ului și a discuțiilor cu managerii, privind performanța, în cazul evaluărilor cu calificativele „Bine” sau “Excelent”, pe piețe

Angajați vs responsabili HR; discrepanța medie de percepție, clasificare descrescătoare a scorului general al nivelului de bucurie



Măsurarea satisfacției angajaților

Perspectiva responsabililor HR:

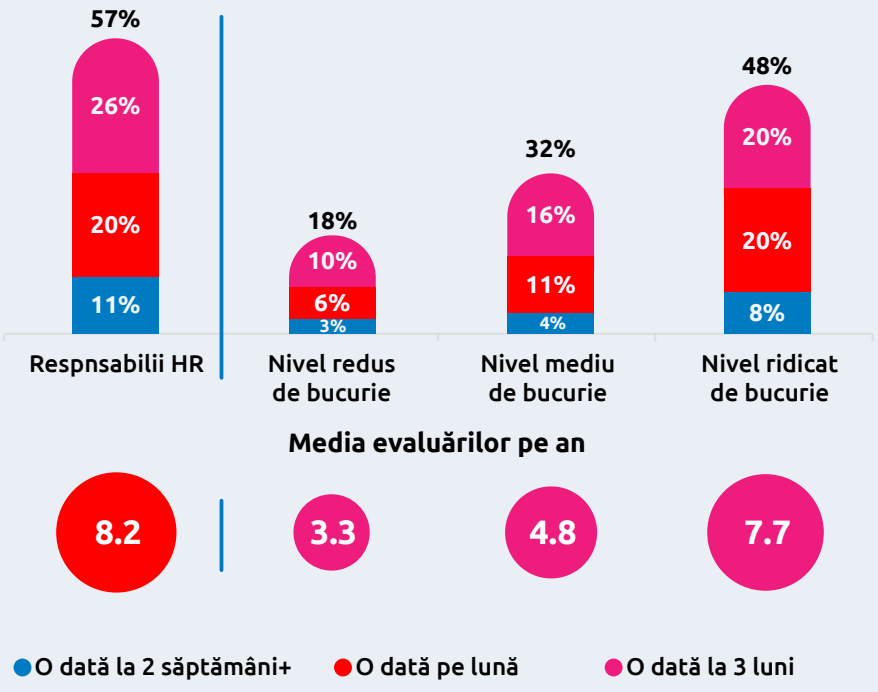
Aceștia afirmă că organizația evaluează implicarea sau satisfacția angajaților (inclusiv evaluarea performanței, ședințe individuale, sesiuni informale pentru acordarea feedback-ului și chestionare pentru angajați) la fiecare 6 săptămâni (de 8,7 ori pe an).

Perspectiva angajaților:

Angajații afirmă că organizația evaluează implicarea sau satisfacția angajaților (inclusiv evaluarea performanței, ședințe individuale, sesiuni informale pentru acordarea feedback-ului și chestionare pentru angajați) la fiecare 10 săptămâni (de 5,2 ori pe an).

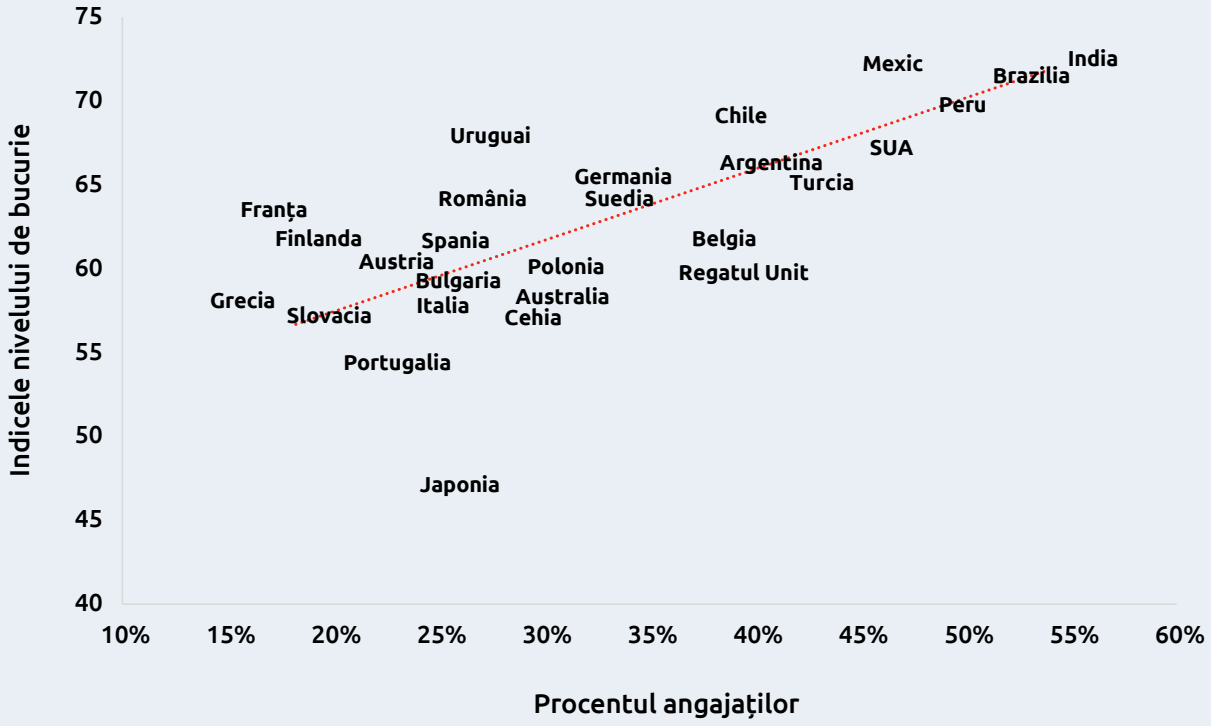
Discrepanță: Responsabilii HR sunt convinși că organizația evaluează experiența cotidiană a angajaților aproximativ la fiecare șase săptămâni, în timp ce angajații afirmă că acest lucru se întâmplă cam o dată la 10 săptămâni, ceea ce înseamnă că angajații ar beneficia cu până la 3-4 mai puține discuții de monitorizare pe an, față de ceea ce presupun responsabilii HR. Dacă organizațiile evaluează experiența cotidiană a angajaților mai rar decât consideră echipele HR, semnele timpurii ale lipsei de implicare au mai mult timp să se manifeste și să treacă neobservate până la următoarea evaluare.

Frecvența evaluării implicării sau satisfacției angajaților, din perspectiva responsabililor HR și a angajaților, după indicele nivelului de bucurie



În cazul angajaților din țările cu Indici mai mari ai nivelului de bucurie crește și probabilitatea ca aceștia să afirme că organizația evaluează satisfacția angajaților cel puțin trimestrial.

Proporția angajaților care afirmă că organizația le măsoară nivelul de inmplicare sau satisfacție cel puțin trimestrial, în funcție de indicele nivelului de bucurie și de piețe





Înțelegerea discrepanței

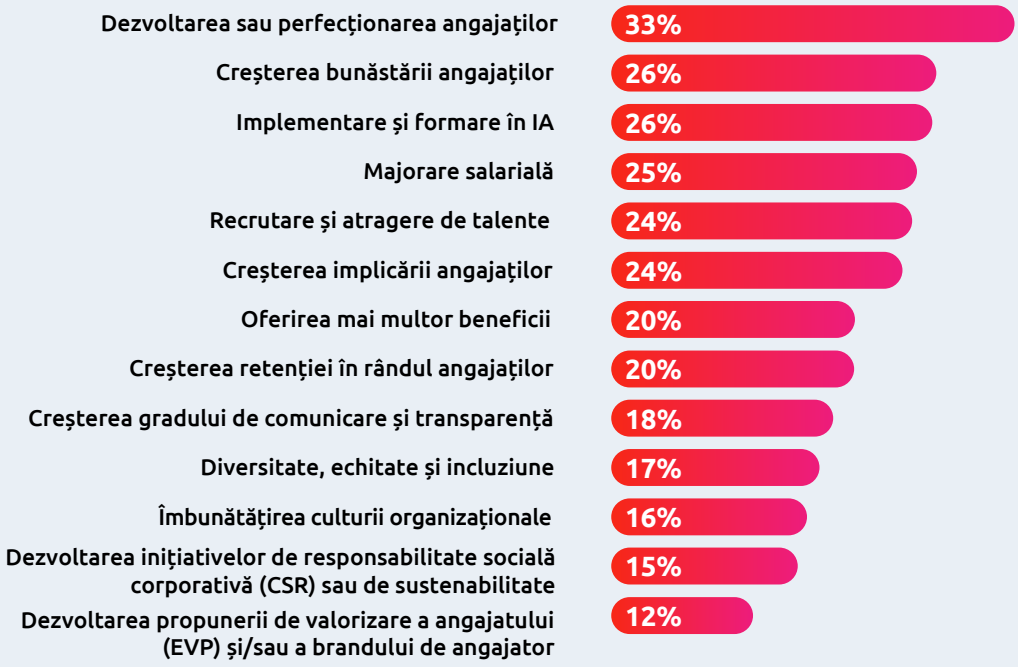
Responsabilii HR își împart eforturile între multiple priorități care vizează în principal viitorul

Responsabililor HR li se cere să facă mai mult, în condiții de atenție tot mai dispersată. Având peste 12 priorități concurente de gestionat, atenția lor este împărțită atât de mult încât niciuna dintre priorități nu beneficiază de atenția și profunzimea necesare, nici măcar de o treime din ea. Atât bugetele cât și atenția acordată de conducere sunt resurse limitate. Atunci când liderii sunt solicitați pe atâtea fronturi, devine și mai greu să se concentreze asupra gândurilor și sentimentelor cotidiene ale angajaților, ceea ce face mult mai ușor ca semnalele timpurii ale scăderii moralului, ale scăderii retenției și implicării angajaților să treacă neobservate.



Care sunt principalele 3 priorități în domeniul HR în cadrul organizației dumneavoastră, în următoarele 12 luni?

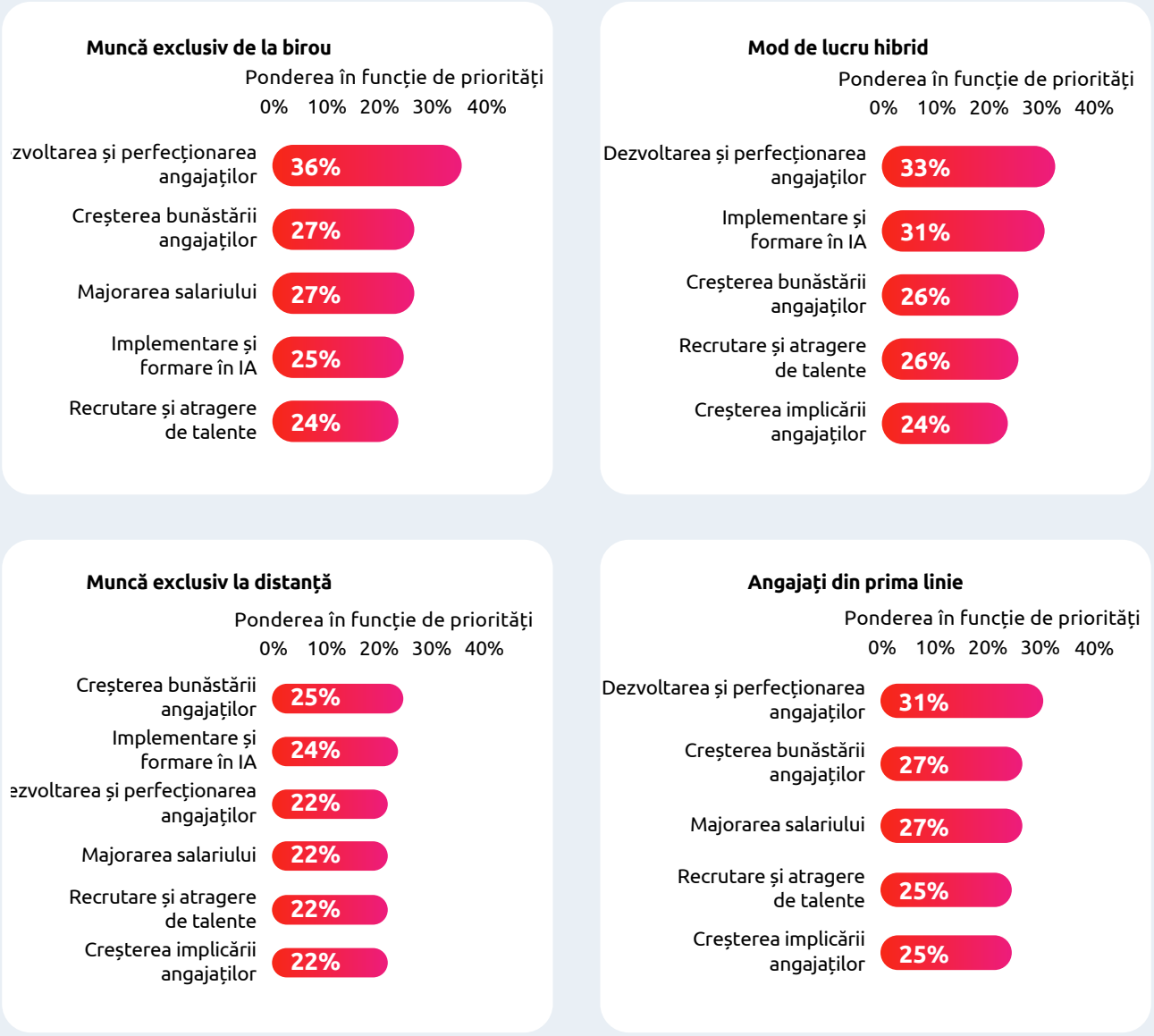
Responsabili HR (N = 8,920)



Această lipsă de atenție devine și mai dificil de gestionat odată ce ajungi să crezi că prioritățile nu sunt universale. Prioritățile HR se schimbă, în mod firesc, în funcție de cum și unde lucrează oamenii, așadar ceea ce contează cel mai mult pentru angajații care lucrează la birou nu corespunde neapărat cu ceea ce contează mai mult pentru angajații din prima linie sau cei care nu lucrează la birou. Nu există o strategie „bună la toate”; prioritizarea inițiativelor cu cel mai mare impact depinde cel mai mult de structura specifică a personalului organizației și de modelul de funcționare.

Top 5 priorități HR, în funcție de modalitatea de lucru

Responsabili HR (N = 8,920)





Creșterea bunăstării angajaților este prioritatea principală pentru responsabilii HR în cadrul organizațiilor care desfășoară activitatea exclusiv de la birou, în mod hibrid și cele care au angajați în prima linie, comparativ cu organizațiile în care activitatea se desfășoară exclusiv de la distanță, unde responsabilii HR sunt mult mai preocupați de bunăstarea angajaților și de implementare și formare în IA.

În toate cazurile însă, dezvoltarea angajatului se află în top 3. Liderii din companiile care desfășoară activitatea exclusiv de la distanță acordă mai multă importanță Diversității, echității și incluziunii, în timp ce în cadrul organizațiilor cu angajați în prima linie, cea mai mică prioritate se acordă implementării și formării în IA.

Indiferent de modul de lucru, dezvoltarea și perfecționarea angajaților se află în top 3 al priorităților, în majoritatea cazurilor, aflându-se chiar pe locul 1. **Însă dezvoltarea angajaților este o prioritate orientată spre viitor, axată pe consolidarea competențelor, nu una axată pe momentul prezent, care să vizeze evaluarea stării de spirit**. Perfecționarea vizează „unde vrem ca oamenii să se situeze peste un an," nu „cum se simt cu adevărat oamenii în acest moment.

Este exact la fel și în cazul implementării și formării în IA (prioritate maximă în cazul modului de lucru hibrid) și al recrutării (prioritate ridicată în cazul angajaților din prima linie): toate acestea sunt priorități orientate spre viitor sau spre exterior. Nici una nu necesită sau recompensează evaluarea corectă a stării de spirit actuale a angajaților, deoarece „oare perfecționăm destui oameni" și „se simte creșterea implicării angajaților" sunt două întrebări foarte diferite.

Michelle Kujawa,
Consultant în domeniul învățării și performanței, Edenred

Un stimul al performanței strategice, nu un centru de costuri

Este ușor să consideri aceste cifre ca fiind indicatori calitativi ai performanței, însă în realitate, nivelul de bucurie a angajaților impactează riscul și randamentul. Fiecare organizație înțelege impactul pierderii productivității, al lipsei de implicare și a fluctuației de personal asupra rezultatelor sale financiare – iar bucuria la locul de muncă este mai degrabă un factor care atenuează aceste riscuri, decât o cheltuială separată, care concurează pentru alocarea unui buget.

Pentru a oferi un context mai clar: Gallup estimează că angajații neimplicați costă economia globală în jur de 8,8 – 10 bilioane de dolari pe an, pierderi de productivitate[1] , aproximativ 9% din PIB global. Separat, costul înlocuirii unui singur angajat care părăsește compania ajunge în general la 50–200% din salariul anual[2] , sau 4.700 –5.475 dolari pentru înlocuirea unui singur angajat pe o poziție ne-executivă, conform datelor de referință SHRM din 2025.[3]

Pe baza standardului de referință SHRM, o organizație cu 1.000 de angajați care elimină discrepanța de 31 de puncte privind retenția dintre angajații cu nivel de bucurie ridicat și cei cu nivel de bucurie scăzut, ar putea evita o cheltuială de aproximativ 1,46 – 1,70 milioane de dolari pe an, pentru înlocuirea angajaților. După cum se poate observa, chiar și cea mai mică schimbare a proporției dintre nivelul de bucurie ridicat/scăzut se traduce direct prin evitarea costurilor, la aceste valori.



Cum se transpune acest lucru în practică – un exemplu din Regatul Unit

În cazul organizațiilor care doresc să utilizeze acest model folosind propriile date, Reward Gateway | Calculatorul Edenred al randamentului investiției pentru Regatul Unit arată cum investiția în implicarea și aprecierea angajaților poate duce la o creștere reală a retenției și la creșteri de productivitate. Calculatorul are la bază reglementările fiscale și beneficiile din Regatul Unit, așadar aceste cifre nu se aplică în mod direct altor țări, însă este un exemplu util al aceleași idei cuprinse în acest raport, care funcționează în practică, dar și un punct bun de pornire pentru cei care elaborează un fundament economic pentru propria piață.



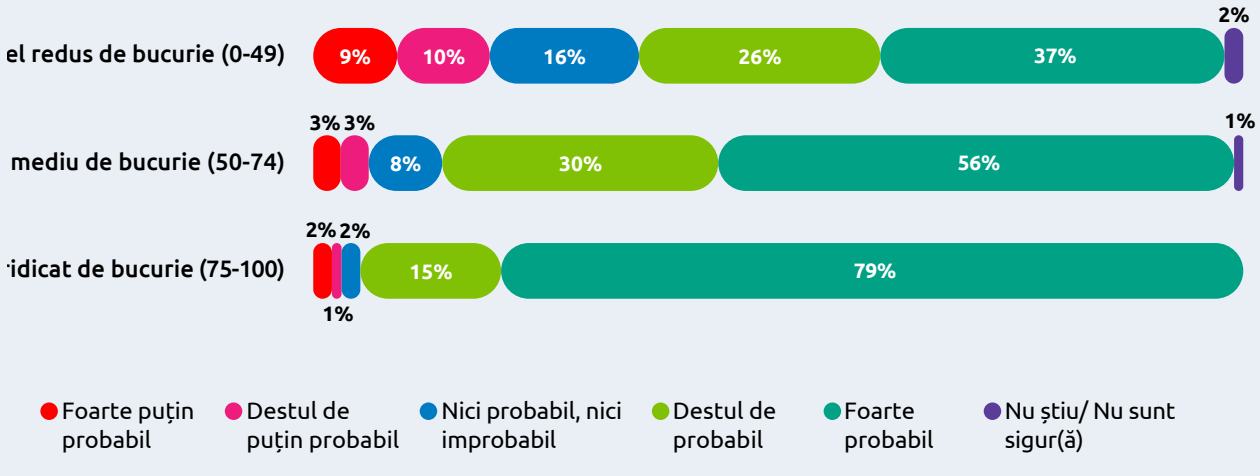
1 https://www.gallup.com/workplace/708071/global-employee-engagement-continues-decline.aspx
2 https://www.americanprogress.org/article/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/
3 https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-releases-2025-benchmarking-reports--how-does-your-organizat

Angajații cu un nivel ridicat de bucurie aleg să rămână

Indicele nivelului de bucurie este corelat în mod direct cu cei mai importanți indicatori de performanță ai oricărui responsabil HR: retenție, productivitate, susținere și implicare. Organizațiile care tratează bucuria ca factor de creștere, mai degrabă decât un centru de costuri, dispun de o bază solidă de dovezi pentru a susține acest argument.

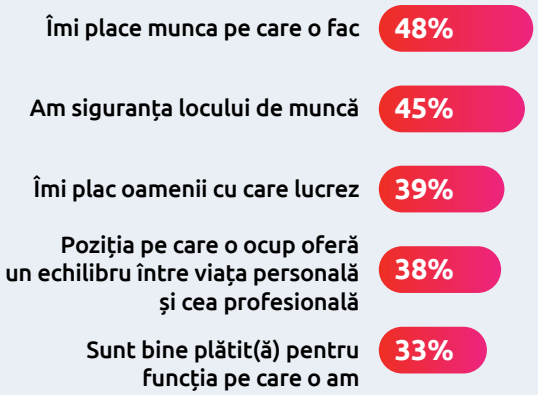
94% dintre angajații cu nivel ridicat de bucurie se așteaptă să fie în continuare la actualul angajator și peste un an, comparativ cu 63% dintre angajații cu nivel redus de bucurie.

Probabilitatea de a rămâne la actualul angajator în următoarele 12 luni, în funcție de indicele nivelului de bucurie



Așadar, ce anume îi reține cu adevărat pe angajați – și pe angajații bucuroși? Discrepanța evidențiată mai sus, în ce privește retenția, se reduce la câțiva factori concreți, care pot fi abordați. Când angajații au fost întrebați direct de ce ar alege să rămână, răspunsurile lor au arătat că decizia se bazează mai mult pe experiența cotidiană la locul de muncă, decât pe salariu.

Top 5 motive ale angajaților pentru a rămâne



La Brasserie Vanuxeem, recunoaștem importanța bunăstării angajatului, în atragerea și retenția personalului. Dincolo de beneficiile esențiale, precum tichetele de masă, încurajăm un mediu de lucru pozitiv, organizând reuniuni anuale, cadouri de Sfântul Nicolae și evenimente speciale cu ocazia Zilei Mamei și a Tatălui. Zilele de naștere sunt sărbătorite prin servirea micului dejun împreună sau momente de socializare la un pahar, iar în ultimii ani, am acoperit costurile de înregistrare la maratonului orașului, pentru angajați și familiile lor. Anul acesta ne dorim să organizăm o ieșire gratuită cu bicicletele pe munte, pentru angajați și cei dragi ai lor. Aceste gesturi ajută la consolidarea relațiilor la locul de muncă, atât în interiorul, cât și în afara companiei.

Margaux Raedt
Manager HR, Brasserie Vanuxeem (Belgia)

Top 3 motive: **Nivel ridicat de bucurie**

64%	54%	51%
Aprecierea muncii desfășurate	**Sentimentul siguranței locului de muncă**	**Faptul că le plac colegii**

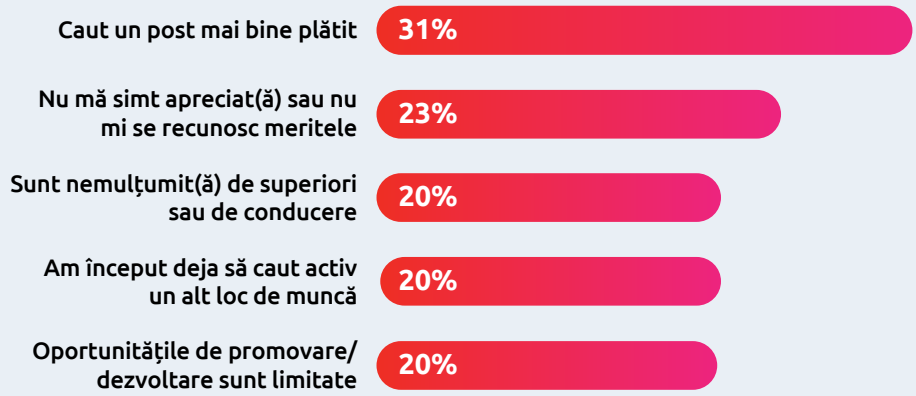
Top 3 motive: **Nivel scăzut de bucurie**

46%	33%	24%
Ar fi dificil de găsit un alt rol mai bun, în altă parte	**Sentimentul siguranței locului de muncă**	**Echilibru între viața personală și profesională**

Una dintre cele mai dificile și mai costisitoare provocări pentru HR este, în mod constant, atragerea de angajați calificați, iar în prezent, eforturile sunt în general orientate spre o suprainvestiție în perfecționarea competențelor. Dar nivelul de bucurie al angajaților afectează direct modul în care o organizație este percepută pe piața muncii, iar retenția stimulată de un atașament sincer reduce cheltuielile cu recrutarea necesară pentru reocuparea pozițiilor.

Desigur, și reversul medaliei contează la fel de mult. Responsabilii HR trebuie să cunoască și ceea ce îi determină pe angajați să părăsească organizația și în ce măsură acele motive diferă în funcție de nivelul de bucurie al acestora. Chiar trebuie. Discrepanțele în ce privește angajații cu nivel de bucurie ridicat sau scăzut sunt foarte mari în ce privește motivele lor de a părăsi organizația și, de asemenea, nu există o soluție universal valabilă pentru a preveni pierderea angajaților.

Motive pentru a părăsi organizația



Top 3 motive:
Nivel ridicat de bucurie*

20%	10%	10%
Iau în considerare pensionarea	**Își doresc mai multă flexibilitate**	**Schimbă domeniul**

Top 3 motive:
Nivel scăzut de bucurie

40%	36%	31%
Își doresc un salariu mai bun	**Se simt subapreciați**	**Sunt nemulțumiți de conducere**

**„Altul" a fost al doilea cel mai selectat răspuns, în rândul angajaților cu nivel ridicat de bucurie (12%), însă este exclus dintre motivele indicate, deoarece nu identifică un factor specific.*

Studiul arată că profesioniștii rămân într-o organizație în principal datorită mediului de lucru, siguranței locului de muncă și a echilibrului dintre viața profesională și personală, în timp ce remunerația este luată în considerare abia după aceea. Totuși, atunci când este vorba de plecarea din organizație, salariul devine principalul motiv. Acest lucru evidențiază faptul că un mediu organizațional pozitiv este esențial pentru retenția angajaților talentați, însă dacă salariul sau nivelul de recunoaștere sunt insuficiente, toate celelalte aspecte își pierd valoarea. Organizațiile trebuie să înțeleagă și să mențină acest echilibru, pentru ca angajații lor să rămână implicați.

Vanete Barros
Supervizor administrare personal, Techmail (Brazilia)

Angajații bucuroşi sunt mai productivi

Nivelul de bucurie afectează și gradul de productivitate resimțit de angajați. Discrepanța dintre angajații cu nivel ridicat și cei cu nivel scăzut de bucurie este frapantă, iar diferența dintre ceea ce stimulează acea productivitate este foarte similară cu ceea ce stimulează bucuria în primul rând.

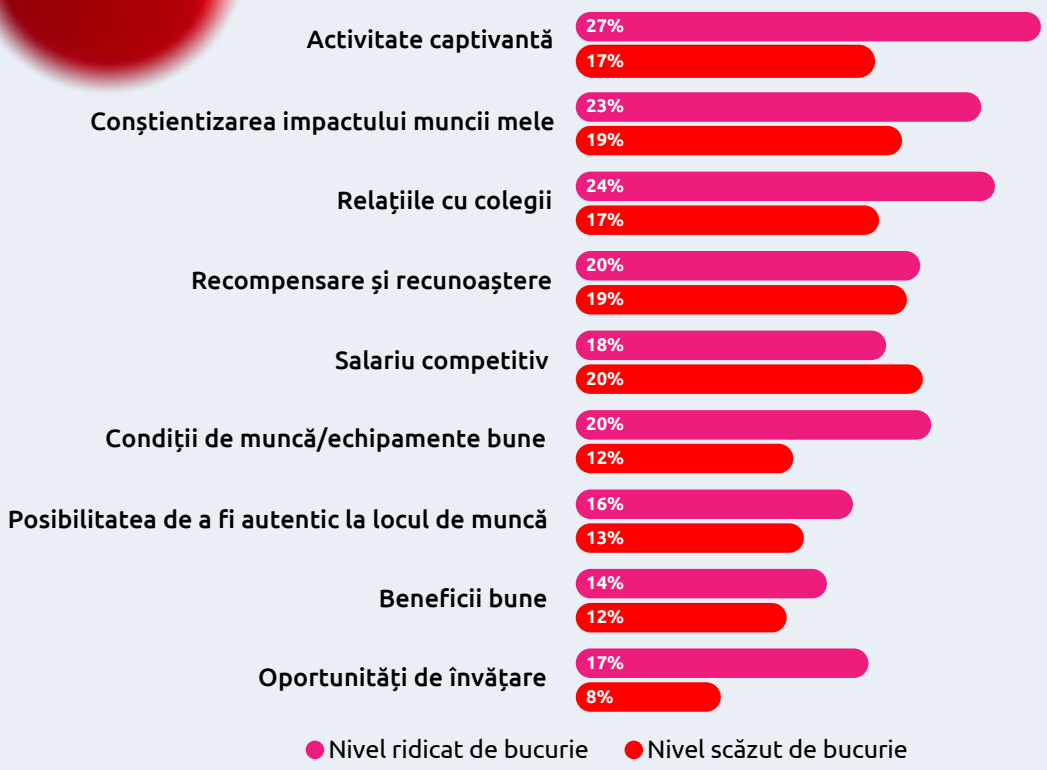
73% dintre angajații cu un nivel ridicat de bucurie se simt mai productivi decât în anul precedent.

27% dintre angajații cu un nivel scăzut de bucurie afirmă același lucru.

Discrepanță: Ceea ce stimulează productivitatea nu se aliniază întotdeauna cu ceea ce HR consideră ca fiind cele mai mari provocări.

Ce anume te face să fii productiv la locul de muncă?

Toți angajații (N = 17.450)



Productivitatea este influențată de experiența pe care oamenii o trăiesc zilnic, nu doar de instrumente, salariu sau programe. Atunci când munca are un sens, are un impact apreciat și vizibil, iar oamenii au un sentiment real de conectare și de apartenență, aceștia se implică mai mult și este mult mai probabil ca ei să-și valorifice potențialul la maxim. Aceasta demonstrează că experiența cotidiană a angajatului este unul din factorii cei mai importanți pe care îi au liderii pentru a stimula implicarea și performanța angajaților

Fiona Blaine, Manager experiență angajați, O'Brien (Australia)

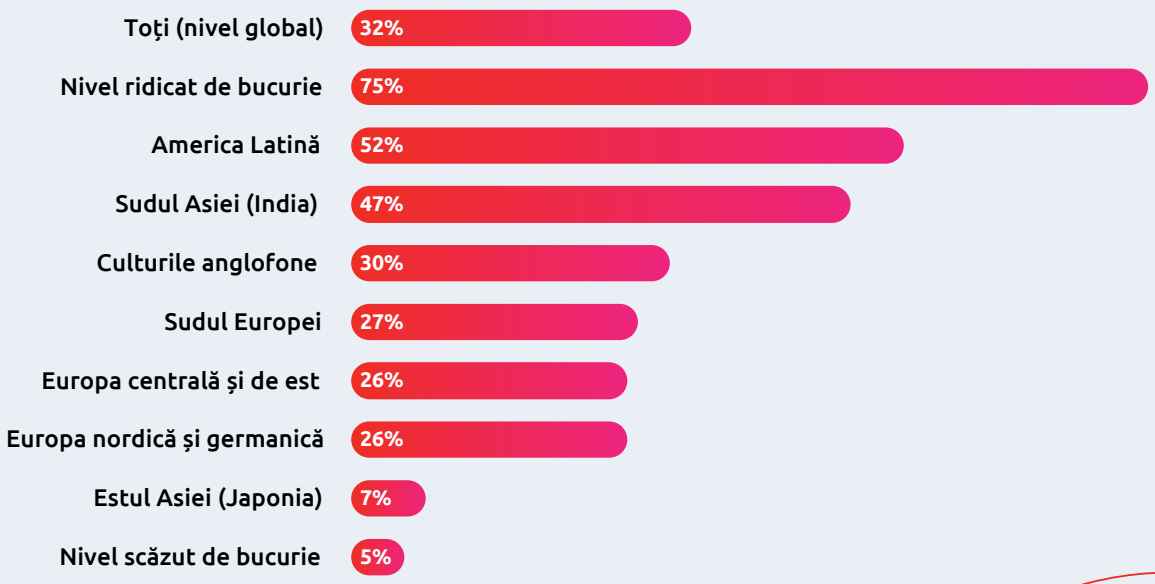


Angajații bucuroşi sunt mai implicați

În rândul angajaților cu un nivel ridicat de bucurie se înregistrează niveluri de implicare care depășesc orice cluster regional și cultural din cadrul studiului. Pentru conducere contează mai mult ce simte angajatul în ce privește locul de muncă, decât unde în lume își desfășoară activitatea.

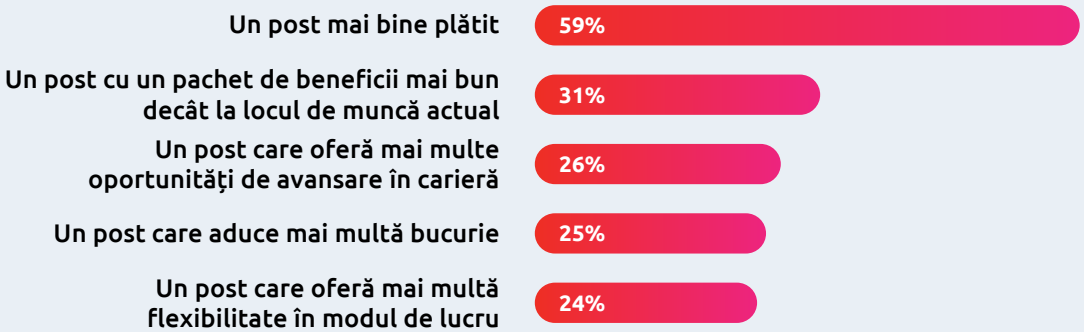
Fiindcă implicarea este un indicator principal pentru productivitate și retenție, dacă managerii subestimează importanța bucuriei angajatului va sfârși prin a le pune în pericol pe ambele.

Procentul de angajați care au indicat implicarea la locul de muncă 9 sau 10 (din 10)



Angajații cărora le lipseşte bucuria au alte priorități

Factorul cel mai important pentru angajați, la un nou loc de muncă



Dar ...

Atunci când analizează noi oportunități, angajații implicați și productivi prioritizează beneficiile culturale și de dezvoltare pe termen lung, în locul majorărilor salariale pe termen scurt:

- **Angajații productivi:** Este semnificativ mai puțin probabil ca angajații cu productivitate crescută să prioritizeze salariul de bază (56%) atunci când caută un loc de muncă, fiind mult mai interesați de beneficii mai bune (33%) și pe avansare în carieră (32%).
- **Angajații implicați:** În mod similar, angajații cu un grad de implicare ridicată acordă o atenție mai mică salariului în sine (55%), preferând beneficiile mai bune (34%) și oportunitățile de dezvoltare (32%).
- În schimb, angajații care, cel mai probabil, nu ar recomanda actualul angajator, caută în mod activ posturi care asigură o bucuria cotidiană mai ridicată (35%).

Ca o concluzie: pentru angajații cu cel mai mare risc de a părăsi organizația salariul reprezintă un factor motivațional mult mai important decât pentru ceilalți, iar salariul, după cum am putut constata, este cel mai costisitor și mai puțin durabil factor de retenție.

Între timp, angajații cu productivitate și implicare mai ridicată, în care merită cel mai mult să investiți, sunt mult mai motivați de beneficii, promovare și bucurie, și mai puțin motivați de salariu, atunci când caută un loc de muncă.

Aceasta este, pe scurt, argumentația economică: nivelul bucuriei nu este un centru de costuri care să concureze cu contul de profit și pierdere, ci un mod accesibil și eficient financiar de a-l proteja.

Jacques Adoue
Vicepreşedinte executiv pentru HR, Edenred

Componentele bucuriei la locul de muncă

Până acum am arătat că bucuria la locul de muncă stimulează performanța organizațională, de la creșteri semnificative ale retenției până la creșteri măsurabile ale productivității. Însă dacă responsabilii HR acționează conform acestor rezultate, trebuie să știe care sunt componentele reale ale bucuriei și ce anume o susține în primul rând.



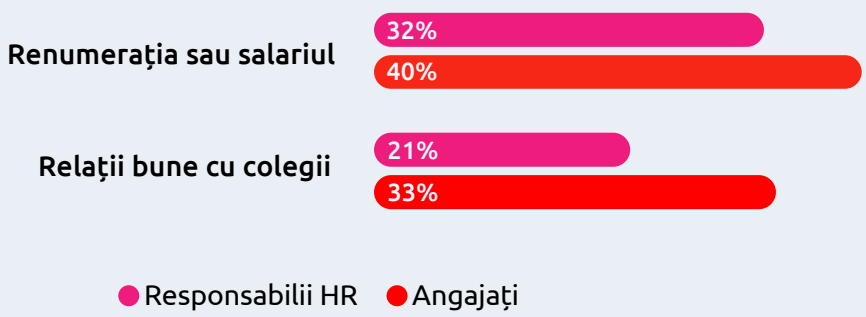
Datele arată o discrepanță semnificativă între ceea ce liderii cred ca contează și ceea ce angajații consideră ca fiind factori principali. Eliminarea acestei discrepanțe necesită încetarea perceperii beneficiilor ca o listă aleatorie de avantaje izolate și tratarea acestora ca un ecosistem strategic integrat și coerent.

Factorii care stimulează bucuria: discrepanța la nivelul percepției

Când sunt întrebați ce anume contribuie cel mai mult la creșterea nivelului de bucurie la locul de muncă, angajații consideră că relațiile de zi cu zi sunt mult mai importante decât consideră HR. Dacă salariul rămâne factorul principal pentru 40% dintre angajați, 33% dintre ei menționează relațiile bune cu colegii, comparativ cu doar 21% din responsabilii HR.

Care sunt factorii care contribuie cel mai mult la stimularea nivelului de bucurie al dumneavoastră/al angajatului, în cadrul organizației?

HR leaders vs workers





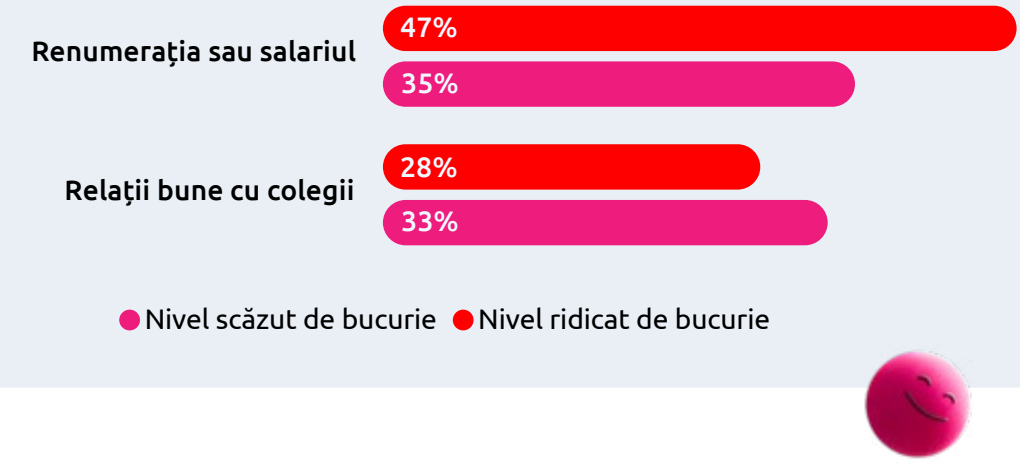
Schimbarea priorităților: de la salariul de bază la cultură organizațională

Priviți mai cu atenție datele despre angajați și veți observa că discrepanțele au sens: salariul contează mult mai mult pentru angajații cu un nivel scăzut de bucurie (47%), în timp ce pentru cei cu nivel ridicat de bucurie (33%), contează mai mult relațiile bune. Aceasta demonstrează că salariul și cultura nu sunt priorități concurente, ci mai degrabă etape diferite ale aceleiași călătorii. Odată ce sunt îndeplinite nevoile financiare de bază, apar factorii relaționali și culturali pentru a consolida nivelul de bucurie și de retenție.

La angajații din linia întâi, probabilitatea este mult mai mare ca relațiile bune cu colegii să contribuie la stimularea nivelului de bucurie la locul de muncă (36%), comparativ cu 24% dintre angajații care lucrează exclusiv de la distanță, pentru care echilibrul dintre viața privată și profesională și siguranța locului de muncă sunt plasate înaintea relațiilor pozitive de la locul de muncă.

Care sunt factorii care contribuie cel mai mult la stimularea nivelului de bucurie al dumneavoastră/al angajatului, în cadrul organizației?

Angajați cu nivel scăzut de bucurie vs. Angajați cu nivel scăzut de bucurie

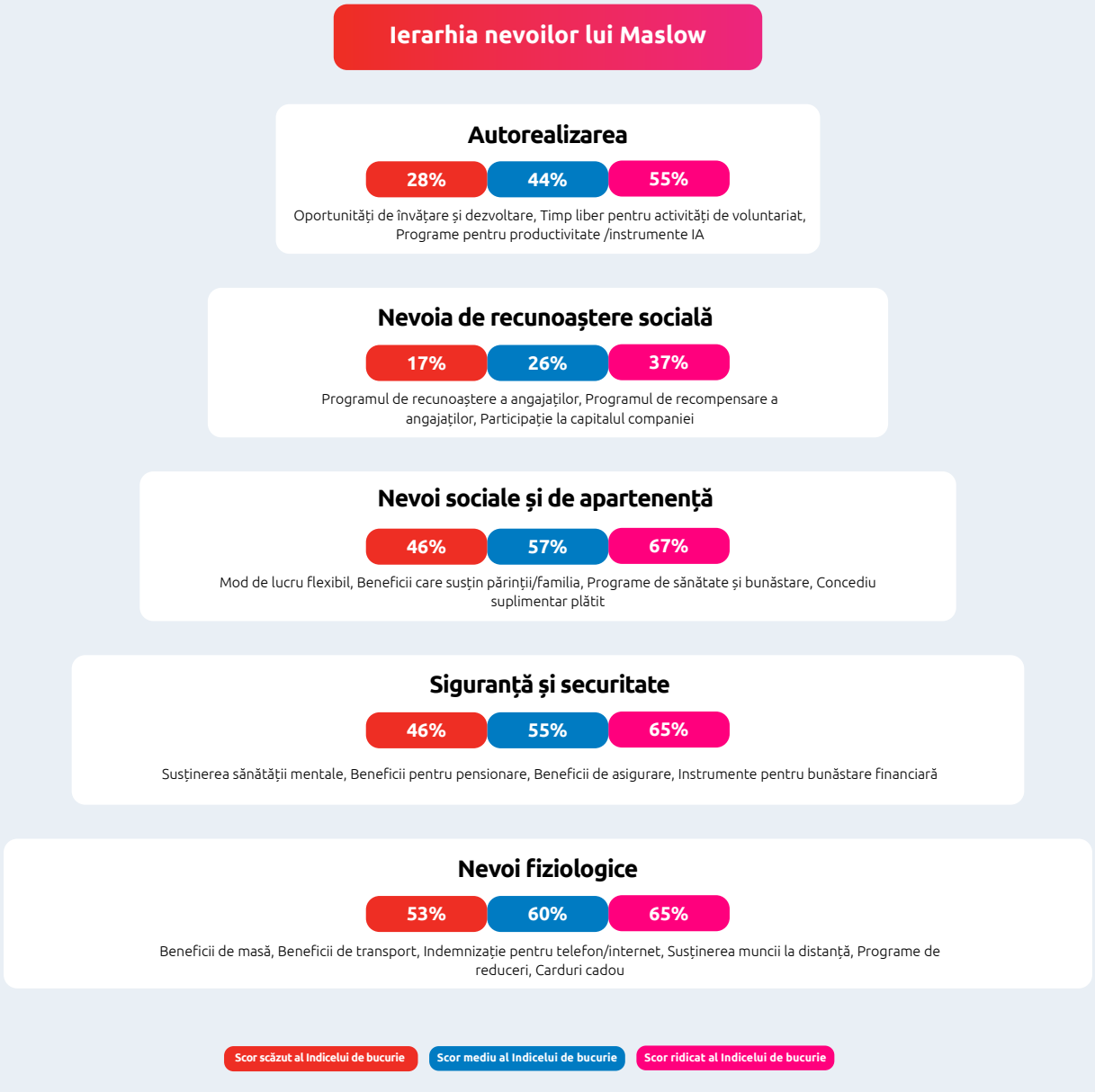


O abordare sistematică a recompenselor totale

Beneficiile funcționează cel mai bine ca un ecosistem interconectat, decât ca un set de inițiative separate. Folosind **Ierarhia nevoilor lui Maslow** ca și cadru de referință, beneficiile angajaților îndeplinesc roluri distincte în ce privește experiența cotidiană a angajatului, pornind de la eliminarea dificultăților care îngreunează activitatea de zi cu zi, până la stimularea împlinirii organizaționale pe termen lung.

Niciun beneficiu, luat individual, nu poate transforma cultura organizațională. Studiul arată un efect cumulativ puternic: epuizarea scade de la 19% în rândul angajaților care primesc un singur beneficiu, la 11% în cazul celora care primesc zece sau mai multe, în timp ce probabilitatea de retenție în aceleași condiții crește la 90%, iar sentimentul de a fi productiv ajunge la 66%. Construirea unei forțe de muncă caracterizate de bucurie și reziliență la locul de muncă presupune sprijinirea angajaților, în mod simultan, în toate nevoile lor.

Beneficii și inițiative HR oferite conform angajaților, în funcție de indicele nivelului de bucurie



Sprijin de bază: protecția puterii de cumpărare și eliminarea dificultăților de zi cu zi

Presiunea financiară de bază este un factor principal care duce la stres și lipsa implicării.

Beneficiile de bază, precum tichetele de masă, cardurile cadou și programele de reduceri pentru angajați, se adresează în mod direct nevoilor fiziologice și de securitate, ușurând presiunea financiară generată de costul vieții și protejând adevărata putere de cumpărare.

Beneficiile principale precum cardurile cadou, voucherele de cumpărături și programele de reduceri oferă mai multă flexibilitate financiară imediată. În rândul angajaților care primesc carduri cadou și vouchere de cumpărături, 59% consideră că sunt mai productivi față de anul precedent, iar 37% dintre ei ating un scor al indicelui de bucurie cu cel puțin 9 puncte mai mare decât valoarea de referință globală.

Eliminând dificultățile financiare cotidiene, aceste beneficii de bază creează o stabilitate esențială de bază de care angajații au nevoie pentru a se implica în inițiative avansate ce țin de cultura, dezvoltarea și performanța organizațională.



Beneficiu mic, impact mare

Tichetele de masă fac mai mult decât să contribuie la acoperirea costului mesei de prânz; acestea ușurează un anume tip de presiune financiară care a devenit tot mai vizibilă odată cu creșterea costurilor vieții. Într-un studiu anual realizat separat de Edenred în parteneriat cu Programul FOOD în 2026, angajații arată clar care sunt beneficiile practice, concrete:

- 80% au afirmat că tichetele de masă au suplimentat bugetul zilnic pentru alimente.
- 68% le percep ca o soluție practică la punctul de cumpărare.
- 56% afirmă că tichetele de masă reduc în mod direct stresul financiar.
- 73% afirmă că și-ar îmbunătăți calitatea meselor zilnice, dacă s-ar dubla valoarea tichetelor primite.

Într-un mediu economic în care majorarea salarială reală a stagnat în numeroase piețe dezvoltate, tichetele de masă oferă unul din puținele beneficii care se adresează direct și imediat puterii de cumpărare.

Acceleratori de performanță: stimularea retenției, productivității și nivelului de bucurie

În timp ce beneficiile de bază asigură o stabilitate de bază, inițiativele mai avansate acționează ca acceleratori strategici ai performanței. Studiul demonstrează o corelare pozitivă puternică între bucurie și productivitate: beneficiile care măresc discrepanța dintre angajații cu niveluri de bucurie mai mari și respectiv mai mici sunt aceleași beneficii care stimulează productivitatea angajaților.

Top 10 beneficii pentru angajați sau inițiative HR în sprijinul angajaților, în funcție de productivitate

Angajații care au observat productivitate mai crescută vs mai scăzută, comparativ cu anul precedent



% respondenților al căror angajator oferă acest beneficiu

Top 10 beneficii pentru angajați sau inițiative HR în sprijinul angajaților, în funcție de scorul indicelui nivelului de bucurie

Angajați cu nivel scăzut de bucurie vs Angajați cu nivel crescut de bucurie



Comparând angajații cu scor ridicat al indicelui nivelului de bucurie cu cei care au înregistrat scoruri scăzute ale indicelui, se constată trei beneficii cheie care prezintă o corelație puternică cu bucuria și cu productivitatea la locul de muncă:

Programe de sănătate și bunăstare

Nivel de bucurie ridicat vs scăzut



Nivel de productivitate ridicat vs scăzut



Platforme de recunoaștere și recompensare a angajaților

Nivel de bucurie ridicat vs scăzut



Nivel de productivitate ridicat vs scăzut



Beneficii de asigurare

Nivel de bucurie ridicat vs scăzut



Nivel de productivitate ridicat vs scăzut





Din rezultatele studiului, per ansamblu, se evidențiază categoriile de mai jos, ca factori principali care stimulează performanța organizațională a angajaților pe termen lung:

- **Învățare și dezvoltare (autorealizare):** Oportunitățile de învățare și dezvoltare reprezintă unicul și cel mai mare factor diferențiator din cadrul studiului (diferență de +25 puncte procentuale între angajații cu indice al nivelului de bucurie ridicat, respectiv scăzut: 45% vs. 20%), fiind clasat primul în topul factorilor care stimulează creșterea productivității (diferență de +12pt). Acesta este singurul beneficiu care apare în top 5 în toți indicatorii cheie ai studiului: bucuria la locul de muncă, creșterea productivității și scorurile generale ale indicelui nivelului de bucurie.

- **Programele de sănătate și bunăstare (siguranță și apartenență):** Inițiativele pentru susținerea sănătății și bunăstării constituie o investiție strategică, cu beneficii pe două planuri, fiind clasate pe locul doi în cadrul studiului. Acestea accentuează semnificativ diferențele atât la nivelul bucuriei generale la locul de muncă (25% nivel ridicat de bucurie vs. 13% nivel scăzut de bucurie) și productivitate autodeclarată (23% nivel ridicat de productivitate vs. 16% nivel ridicat de productivitate).

- **Mod de lucru flexibil și echilibru între viața privată și profesională (apartenență):** Beneficiile principale, incluzând flexibilitatea în modul de lucru, beneficiile de masă și concediul suplimentar plătit, prezintă o corelație puternică cu starea de spirit: acestea sunt, în medie, cu 11 puncte procentuale mai frecvente în rândul angajaților cu un nivel de bucurie ridicat, comparativ cu angajații cu nivel de bucurie scăzut, respectiv cu 3 puncte procentuale mai frecvente în rândul angajaților mai productivi.

- **Instrumentele IA și programele (factori care stimulează productivitatea):** În rândul angajaților care beneficiază de instrumente IA sau programe pentru desfășurarea activității, 65% se simt mai productivi (comparativ cu media de 53% la nivelul tuturor angajaților) și 40% obțin un scor ridicat al indicelui nivelului de bucurie.

Beneficiile cu impact extins, precum cele legate de învățare și dezvoltare, respectiv de sănătate și bunăstare, își dovedesc valoarea ca investiții cu beneficii reale duble. În schimb, beneficii precum programul de lucru flexibil și instrumentele IA răspund deosebit de bine doar uneia dintre cele două dimensiuni ale ecuației bucurie–productivitate

Beneficiile contează cel mai mult la începutul și spre finalul carierei

La nivelul tuturor respondenților, 63% dintre angajați consideră beneficiile la fel de importante, sau chiar mai importante, decât salariul de bază. În rândul angajaților cu indice ridicat al nivelului de bucurie, această valoare crește la 74%, demonstrând o schimbare remarcabilă față de concepția tradițională conform căreia salariul este întotdeauna prioritar.

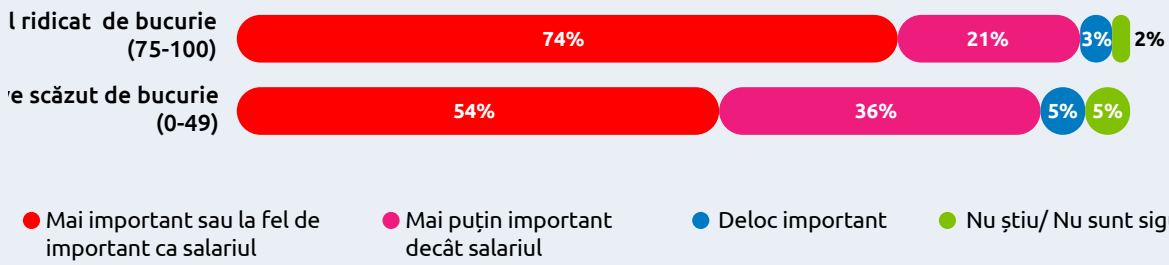


Valoarea strategică a beneficiilor crește semnificativ în două etape cheie ale carierei:

- **Conducerea executivă de nivel superior:** 75% dintre managerii executivi evaluează beneficiile la fel de importante, sau mai importante decât salariul de bază (comparativ cu 60% în rândul angajaților cu funcții de nivel intermediar).
- **Talente la început de carieră (Gen Z):** 1 din 5 angajați care aparține Generației Z consideră că beneficiile pentru angajați reprezintă unul din factorii cei mai importanți care contribuie la stimularea nivelului de bucurie cotidiană la locul de muncă.

Cum apreciază angajații beneficiile, comparativ cu salariul

Angajați cu un nivel de bucurie ridicat vs scăzut





Privind în ansamblu asupra întregii palete de beneficii, fiecare categorie evaluată este corelată cu un scor al indicelui de bucurie peste media globală (63), demonstrând că deși anumiți factori accelerează creșterea performanței, oferirea unei game ample de beneficii pentru angajați și implementarea unor inițiative HR variate contribuie la crearea unui climat pozitiv în rândul angajaților, indiferent de context:

Top 20 beneficii acordate, în funcție de scorul indicelui nivelului de bucurie

Beneficiu acordat	Indice nivel de bucurie
Instrumente de bunăstare financiară	71
Programe sau platforme de recompensare a angajaților	70
Programe sau platforme de recunoaștere a angajaților	70
Susținerea cheltuielilor pentru munca la distanță	69
Indemnizație pentru telefon/internet	69
Programe pentru productivitate sau instrumente IA	69
Oportunități de învățare și dezvoltare	69
Opțiuni de achiziționare acțiuni sau participare la capitalul companiei	68
Timp liber pentru acțiuni de voluntariat	68
Programe de sănătate și bunăstare	68
Beneficii care susțin părinții/familia	67
Carduri cadou sau vouchere de cumpărături	67
Susținerea sănătății mentale	67
Concediu suplimentar plătit	67
Beneficii pentru asigurare	66
Beneficii de masă	66
Mod de lucru flexibil	66
Beneficii pentru pensionare	65
Platformă sau programe de reduceri pentru angajați	65
Beneficii pentru navetă sau transport	64



Sentimentul de apartenență susține cultura organizațională de zi cu zi, dar încrederea în conducere o consolidează

Sentimentul de apartenență la locul de muncă este un factor esențial care influențează starea de spirit generală. 94% dintre angajații cu un nivel de bucurie ridicat afirmă că au un sentiment puternic de apartenență în cadrul organizației (comparativ cu cei 33% din rândul angajaților cu nivel de bucurie scăzut), iar 93% se simt confortabili să fie ei înșiși la locul de muncă (față de 38% din rândul angajaților cu nivel de bucurie scăzut).

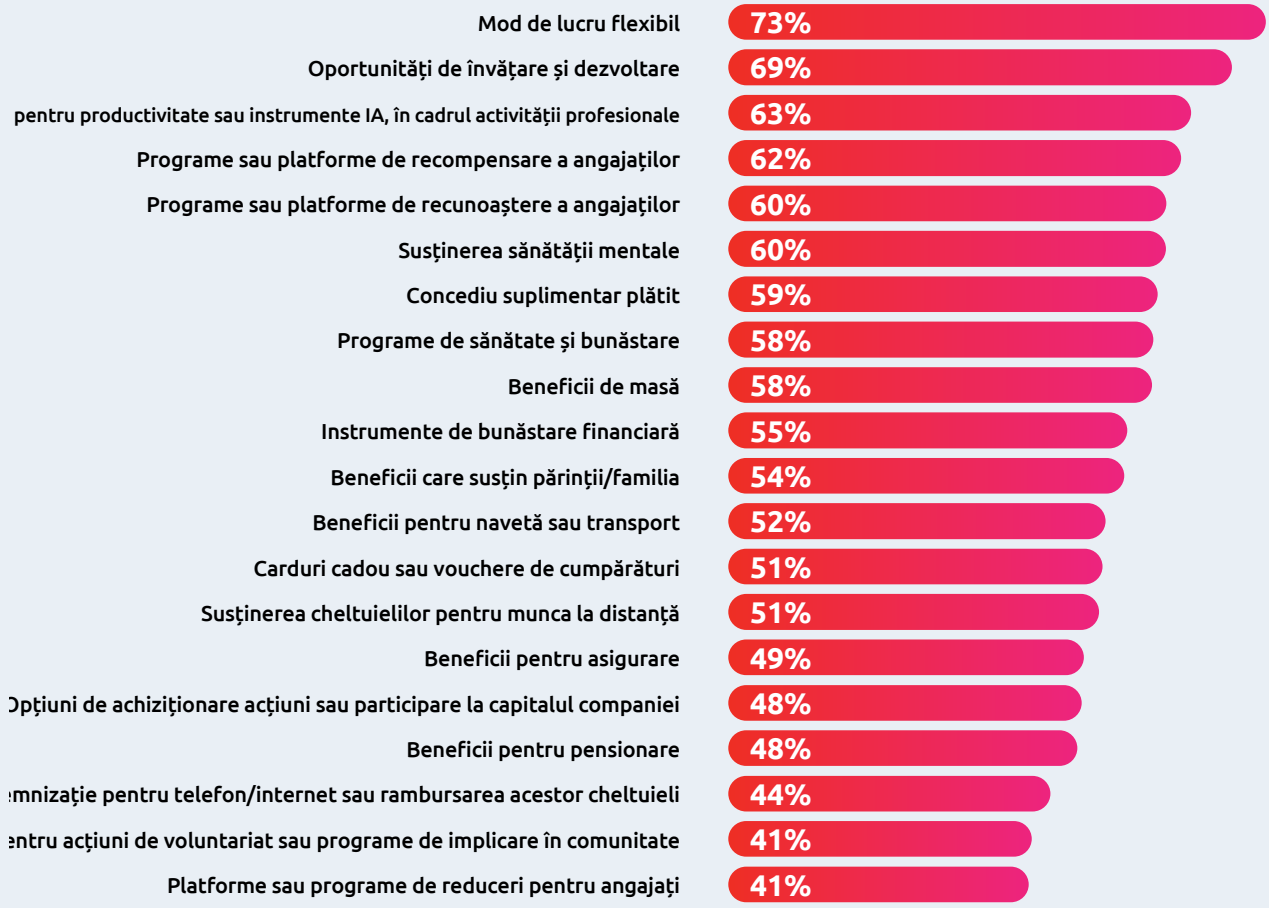
Totuși, discrepanța cea mai mare în cadrul întregului studiu se constată la leadershipul organizațional. Încrederea în managementul de top arată o **diferență semnificativă de 69-puncte** între categoriile de angajați cu niveluri diferite de bucurie la locul de muncă: 85% dintre angajații cu un nivel ridicat de bucurie au încredere în superiorii lor, comparativ cu 16% în cazul angajaților cu un nivel scăzut de bucurie.

Aceasta înseamnă că deși interacțiunile cotidiene cu colegii creează baza sentimentului de apartenență, încrederea în conducerea executivă este principalul element structural care face diferența între o organizație cu nivel scăzut de bucurie și una cu nivel ridicat de bucurie. Îmbunătățirea încrederii în conducere merită prioritizată alături de Inițiative de consolidare a relațiilor și a culturii colaborative între colegi, pentru reducerea discrepanței privind bucuria la locul de muncă.

Alinierea nevoilor angajaților la prioritățile responsabililor HR

În timp ce angajații evidențiază încrederea, cultura și sprijinul financiar de bază, responsabilii HR consideră flexibilitatea muncii și dezvoltarea competențelor drept principalele instrumente operaționale. Analizând factorii considerați de liderii HR drept cei mai importanți pentru creșterea productivității, putem observa în ce măsură strategiile conducerii executive corespund așteptărilor angajaților sau diferă de acestea.

Inițiativele HR sau beneficiile considerate de responsabilii HR ca fiind factorii cei mai importanți care stimulează productivitatea

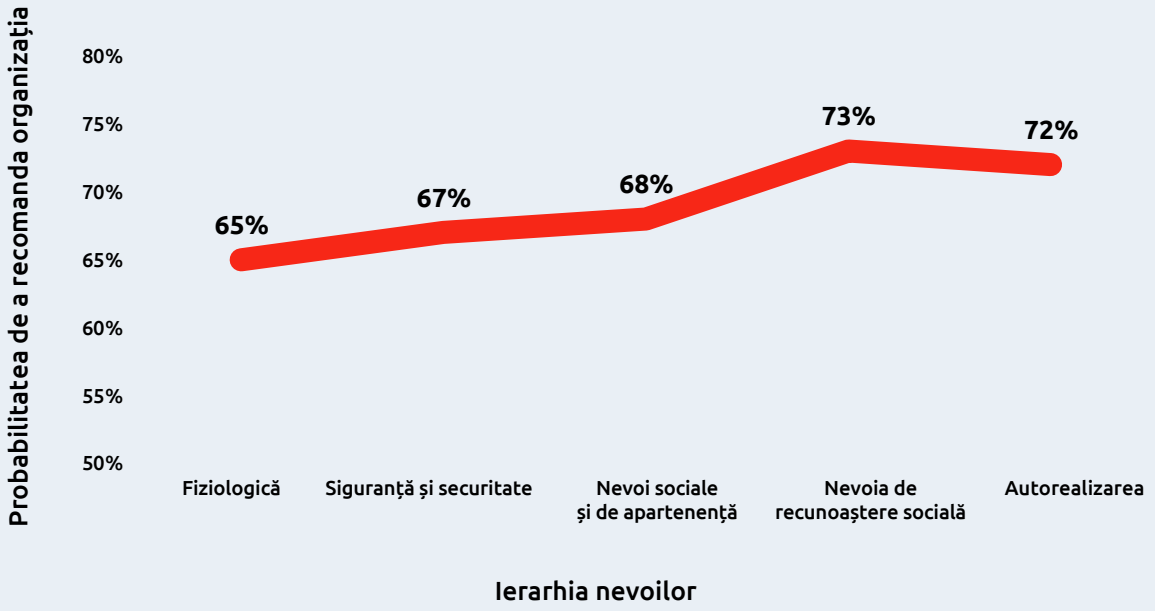


Beneficiul susținerii active: de la satisfacerea nevoilor la transformarea angajaților în ambasadori ai organizației



Adresarea nevoilor angajaților de către ierarhie determină mai mult decât simpla creștere a productivității zilnice; contribuie în mod direct la susținerea și promovarea companiei de către angajați. Atunci când organizațiile își susțin angajații în ce privește securitatea de bază și autorealizarea la nivel superior, probabilitatea ca angajații să recomande angajatorul crește semnificativ la fiecare nivel.

Probabilitatea de a recomanda angajatorul, în funcție de nevoia adresată în cadrul locului de muncă



Beneficiile sunt instrumentele cele mai credibile de care dispune departamentul HR

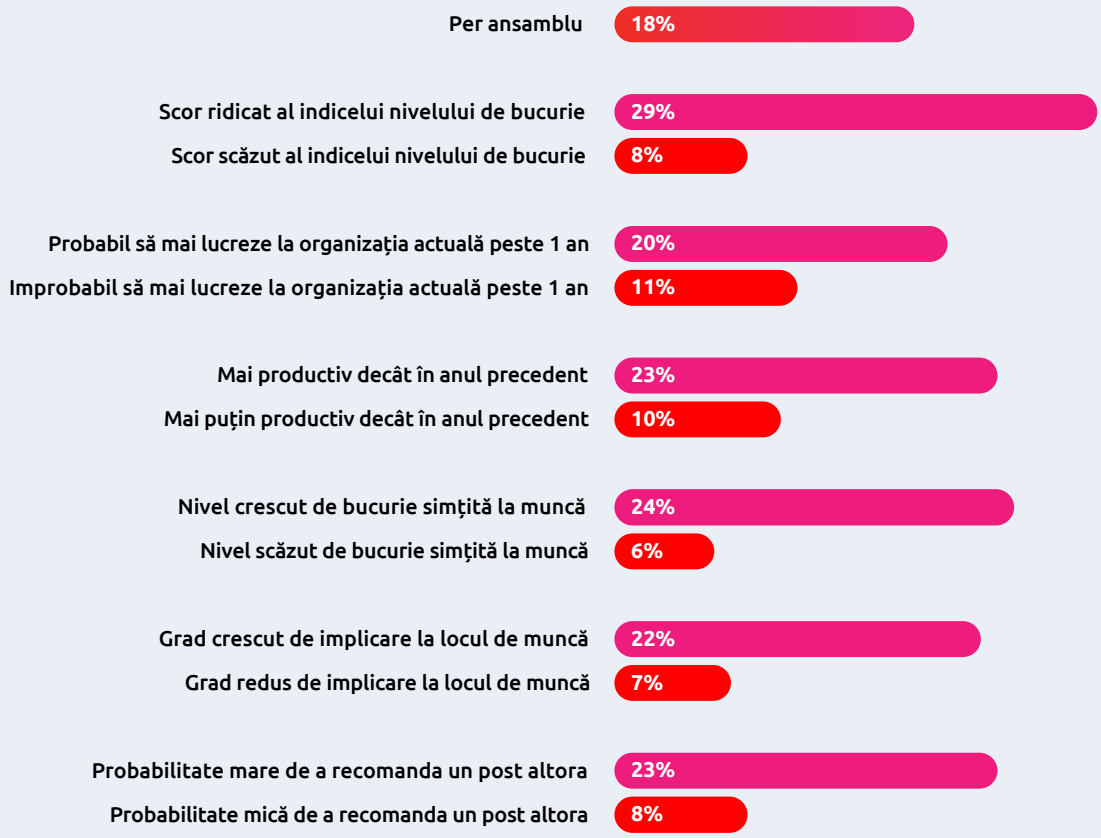
Beneficiile sunt al doilea cel mai important factor care contează pentru angajați când sunt interesați de un nou post (31%), situat chiar înaintea promovării în carieră, flexibilității sau siguranței locului de muncă. **Angajații cu niveluri ridicate de bucurie beneficiază în medie de cinci beneficii, în timp ce cei cu niveluri scăzute de bucurie beneficiază doar de trei** – o diferență constantă păstrată la toate nivelurile ierarhiei.

Recunoaștere: instrumentul cu cel mai rapid randament al investiției

Recunoașterea meritelor poate fi integrată rapid și poate genera beneficii aproape imediat, dacă este susținută de cadrul, procesul și vizibilitatea adecvate în cadrul organizației. De aceea recunoașterea este un instrument atât de puternic: încă este surprinzător de rară, deși are un impact evident asupra unuia dintre cele mai impresionante rezultate ale acestui raport.

Doar 18% dintre angajați beneficiază de recunoașterea meritelor sau de apreciere, fie ea formală sau informală, din partea managerului lor, cel puțin de trei ori pe lună. Este suficient să se treacă de la niciuna într-o lună la măcar una pentru a crește probabilitatea retenției de la 73% la 86%, stimulând în același timp și productivitatea de la 34% la 57%.

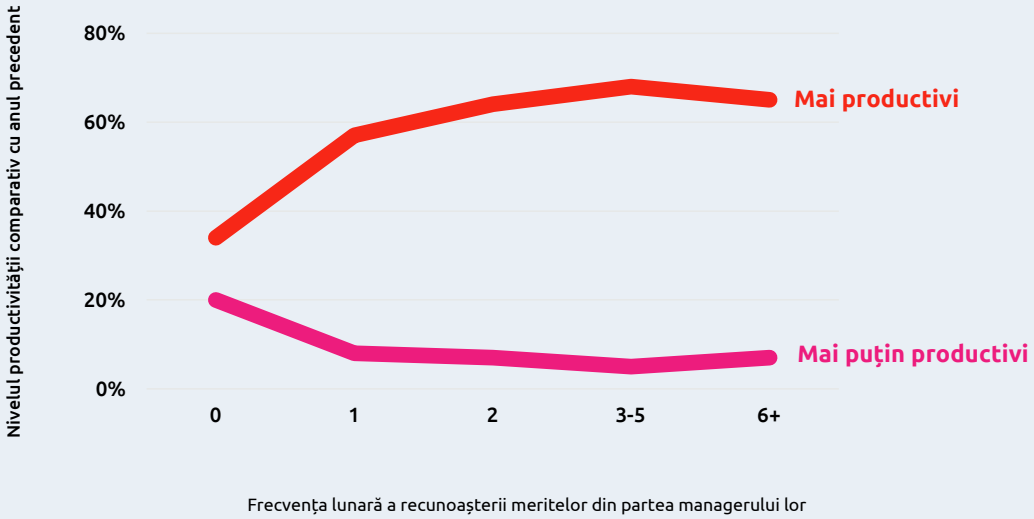
Procentul angajaților care beneficiază de recunoașterea meritelor (formală sau informală) din partea managerilor lor, de cel puțin trei ori pe lună

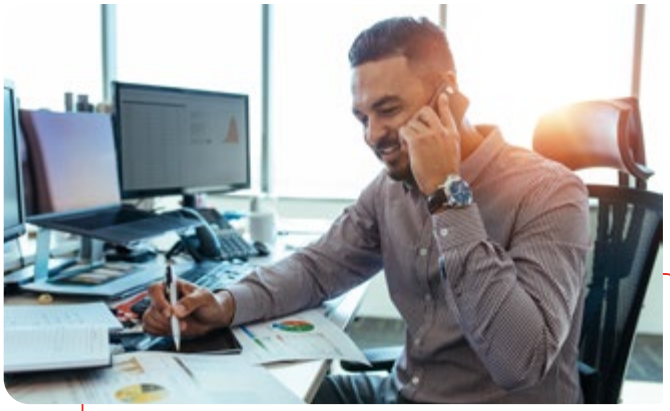


Procentul angajaților care consideră puțin probabil să mai lucreze pentru actualul angajator peste 12 luni, în funcție de frecvența lunară a recunoașterii meritelor din partea managerului lor



Proporția angajaților care sunt mai puțin productivi, față de cei mai productivi, comparativ cu anul precedent, în funcție de frecvența lunară a recunoașterii meritelor din partea managerului lor







Începe cu pași mici și repetați des

Recunoașterea meritelor funcționează mai bine dacă devine un obicei: momente mici, frecvente, care se adună mai rapid decât gesturile mari, ocazionale. Propriul nostru studiu[5] arată că numai aproximativ unul din cinci angajați afirmă despre organizația lor că permite în mod activ recunoașterea meritelor din partea managerilor sau aprecierea între colegi, în ciuda faptului că este unul din cele mai eficiente instrumente în ce privește stimularea implicării, a productivității și a retenției.

Pentru manageri, concluzia este simplă: nu așteptați momentul perfect. Pur și simplu începeți și repetați în mod regulat.

Spre deosebire de beneficiile aflate mai jos în ierarhie, ale căror efecte sunt resimțite abia după ce angajații simt că nevoile lor fundamentale sunt satisfăcute, recunoașterea meritelor pare că funcționează aproape imediat și independent, ceea ce face ca ea să fie un punct de pornire atât de accesibil pentru organizațiile care încă nu sunt pregătite să-și restructureze oferta întreagă de beneficii.



Recunoașterea meritelor, în practică la Suncorp Group Limited

Pentru Suncorp Group Limited, recunoașterea meritelor a devenit un instrument puternic de a conecta oamenii, de a consolida cultura și de a construi o experiență mai puternică pentru angajat, la nivelul întregii organizații. Suncorp are peste 9 milioane de clienți cărora le furnizează servicii și soluții financiare, având peste 11.000 de angajați dispersați pe teritoriul Australiei și Noii Zeelande.

La această dimensiune, păstrarea consecvenței experienței angajaților este deosebit de importantă. Fiind un client fidel al Reward Gateway | Edenred de mai bine de 10 ani, Suncorp a integrat recunoașterea meritelor în viața profesională cotidiană, cu peste 100.000 de momente de recunoaștere care au avut loc numai în anul precedent. Pentru Suncorp, recunoașterea un este tratată ca o inițiativă de sine stătătoare, ci ca parte a modului în care performanța și cultura sunt consolidate în timp. Neha Patel, Manager pentru – Performanță, Recunoaștere și Beneficii la Suncorp, explică: „Recunoașterea s-a integrat încetul cu încetul în povestea performanței noastre. Atunci când oamenii sunt văzuți și auziți la momentul potrivit pentru lucrurile potrivite, se consolidează sentimentul de mândrie, de responsabilitate și în ultimă instanță generează efecte incredibile."

Aceasta mai adaugă: „Recunoașterea este unul dintre cele mai puternice și totuși subestimate instrumente organizaționale. Folosită corect, stimulează implicarea, ridică moralul angajaților și consolidează performanța la toate nivelurile."

5 The workplace engagement index, Australia/New Zealand 2026

Vechime mai mare, recunoaștere mai puțină

Recunoașterea este mai frecvent întâlnită la angajații cu mai puțină vechime: 48% din angajații cu peste 21 de ani vechime nu au primit nici un fel de recunoaștere a meritelor în ultima lună, comparativ cu o treime din cei cu vechime de cinci ani sau mai mică. Angajații care beneficiază adesea de recunoașterea meritelor (cel puțin de trei ori pe lună) raportează un nivel mai mare de bucurie, implicare și susținere, față de cei care beneficiază mai rar de ea: 29% față de numai 8% în ce privește bucuria, cu diferențe similare și la nivelul implicării și a probabilității de a recomanda actualul angajator și altora.

Scorurile nivelului de bucurie, în funcție de generație, urmează aceeași tendință: Generația X și Baby Boomers, grupurile care beneficiază de cea mai puțină recunoaștere, raportează și niveluri reduse de bucurie, comparativ cu alți angajați. Angajații cu vechime mai mare în cadrul organizațiilor sunt grupul cel mai des neglijat când vine vorba de recunoaștere, iar datele sugerează că acest lucru generează pierderi care depășesc simpla deteriorare a relațiilor și a încrederii.



> În acest moment, pasul cu cel mai mare impact pe care îl pot face majoritatea organizațiilor este simplu: determinați fiecare manager să ofere cel puțin un mulțumesc semnificativ pe săptămână, începând de azi. Totuși, obiceiurile construite fără a se baza pe un sistem, rareori rezistă. Fără un mecanism care să le stimuleze, să le monitorizeze și să le răspândească la nivelul tuturor echipelor, managerii vor reveni la vechile obiceiuri în câteva săptămâni. Un program sau o platformă de recunoaștere a meritelor nu înlocuiește acel obicei, e ceea ce-l face să continue: mecanismele de stimulare, vizibilitatea și consecvența care transformă bunele intenții ale unui manager în ceva ce se realizează la nivelul întregii organizații.
>
> **Chris Britton**
> **Director pentru experiența angajaților, Edenred**

Privire spre viitor: IA şi viitorul bucuriei la locul de muncă

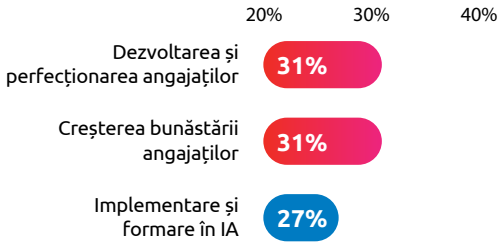
Inteligența artificială domină agenda de viitor a HR

72% dintre organizații au implementat IA în cel puțin unele domenii ale organizației, deși doar 23% au făcut acest lucru integral.

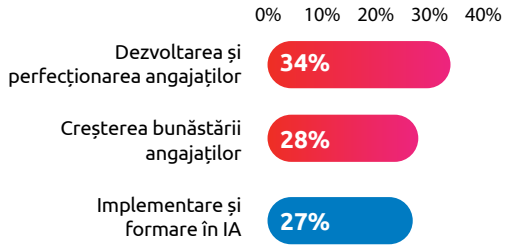
Implementarea şi formarea în IA sunt printre primele trei priorități ale HR, în aproape toate regiunile studiate

Top 3 priorități HR, pe regiuni

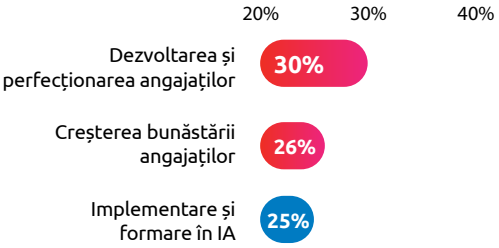
America Latină



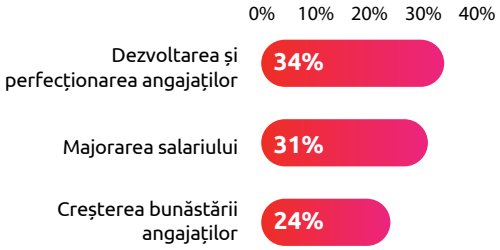
Culturile anglofone



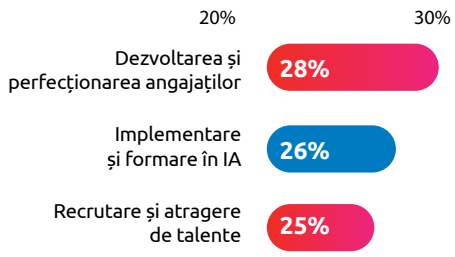
Sudul Europei



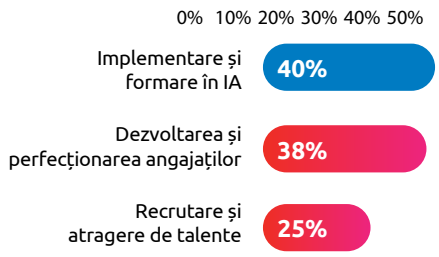
Europa centrală și de est



Europa nordică/germanic



Sudul Asiei



Estul Asiei





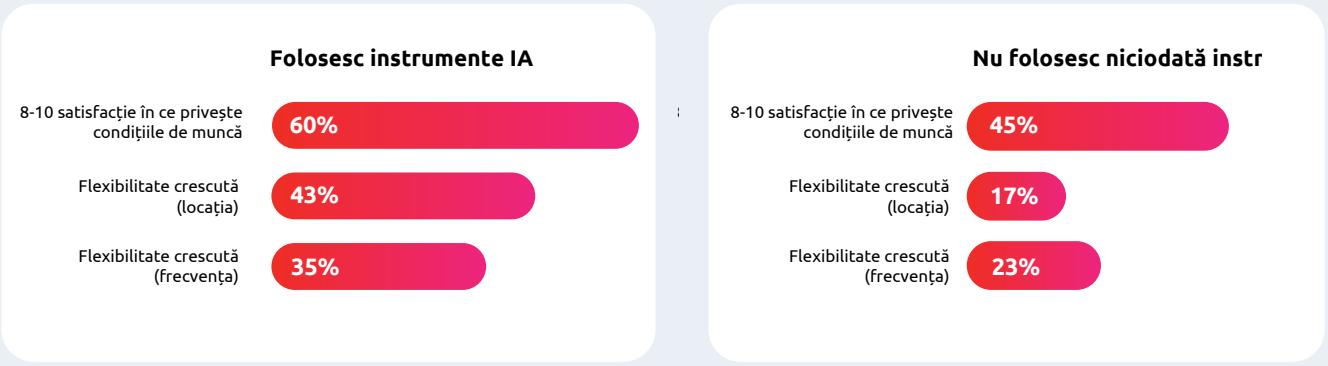
Responsabilii HR şi angajaţii sunt, în linii mari, de acord asupra impactului

- 73% dintre responsabilii HR consideră că implementarea IA a favorizat implicarea angajaților..
- Dintre cei care afirmă că implicarea lor a crescut în ultimele 12 luni, 44% folosesc IA des – mult peste media de 33% înregistrată la nivelul tuturor angajaților. Se observă același tipar și în cazul productivității: 41% dintre angajații care afirmă că productivitatea lor a crescut utilizează frecvent IA.

Totuși ...

- Utilizarea IA nu demonstrează o corelare consecventă cu scorul general al indicelui nivelului de bucurie la nivel de țară și nici o corelare cu procentele mai scăzute de epuizare profesională.
- Corelația dintre satisfacția angajaților și condițiile de muncă cu sau fără IA poate fi explicată printr-o flexibilitate mai mare.

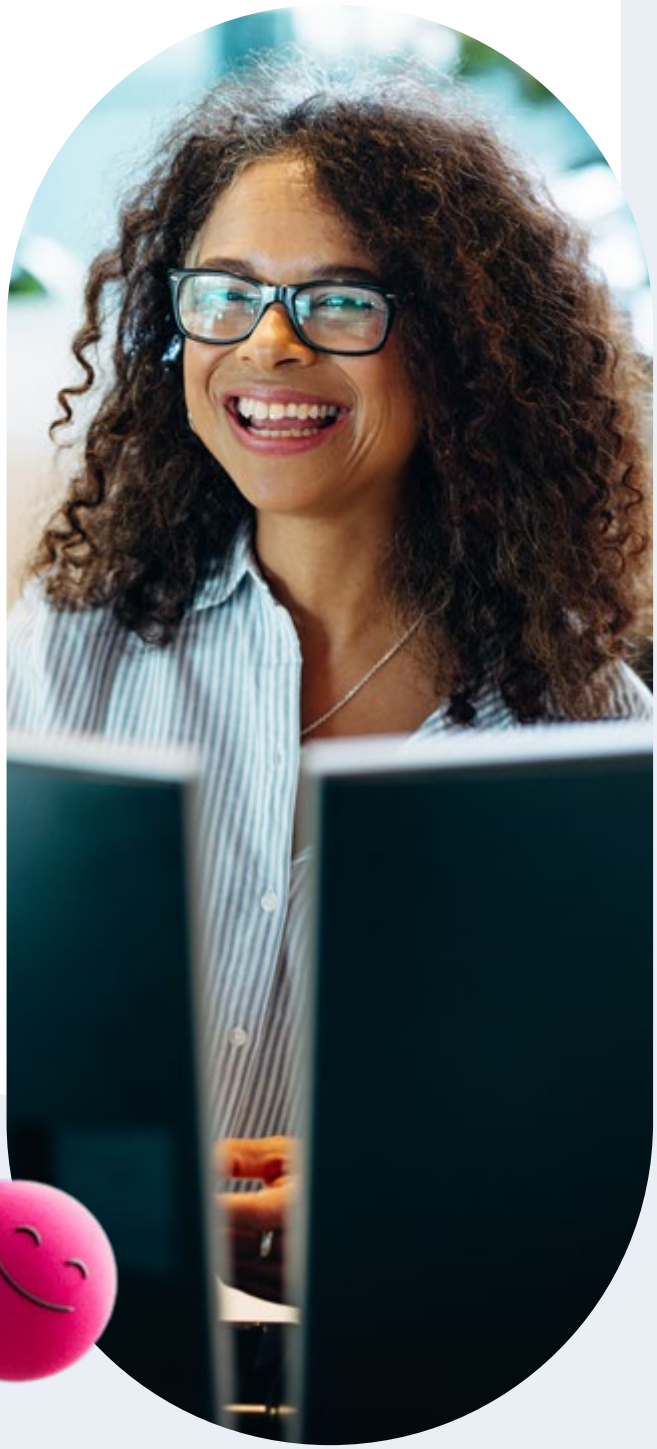
Nivelul de satisfacție și de flexibilitate a angajaților, clasificate în funcție de frecvența utilizării IA la locul de muncă (deloc sau cel puțin o dată pe săptămână)



Adoptarea IA este asociată cu un nivel mai ridicat de productivitate și de bucurie la locul de muncă, în rândul persoanelor care utilizează eficient aceste instrumente, însă nu reprezintă o soluție universală. Liderii nu trebuie să presupună că simpla implementare a IA va produce o schimbare semnificativă în ce privește implicarea angajaților: poate îmbunătăți rezultatele pentru angajații deja implicați, fără a contribui însă la reducerea discrepanțelor structurale în cazul celorlalți.

Concluzii

Bucuria la locul de muncă nu este doar un sentiment, ci ceva ce poate fi măsurat, care se poate modifica, cu tipare reale, măsurabile și monitorizabile. Aceasta se modifică în funcție de zona geografică și este strâns legată de cât de bine pot liderii să observe ce se întâmplă în practică. Totodată, este ușor și rapid influențabilă de două lucruri pe care orice organizație le poate face deja: recunoașterea meritelor angajaților și acordarea beneficiilor adecvate.



La nivelul studiului pe 27 de piețe și pe un eșantion de 27.000 oameni, a ieșit în evidență un lucru, în mod repetat: angajații își percep propria experiență mai clar decât reiese din valorile medii pe care liderii HR se bazează adesea. Acest lucru nu reprezintă un eșec din partea HR, însă arată ce se întâmplă când liderii sunt sub presiune să monitorizeze angajații tot mai dispersați, provenind din generații tot mai diferite, supuși unor presiuni mai mari ca niciodată.

Partea încurajatoare este că niciuna dintre aceste discrepanțe nu sunt fixate permanent. Eliminați-le și răsplata nu va întârzia să apară, prin retenția angajaților, nivelul de productivitate și probabilitatea ca aceștia să recomande organizația și altora.



5 concluzii cheie

1 Bucuria la locul de muncă este mai ridicată în piețele cu creștere rapidă, iar motivul ar putea fi, parțial, cultura

Indicele global al nivelului bucuriei la locul de muncă atinge o medie de 63 din 100. Piețele cu creștere rapidă, precum India, Mexic și Peru, sunt printre primele poziții. Economiile consacrate, din rândul culturilor anglofone și Europa nordică și germanică se situează aproape de mijloc, iar Japonia se află la coada listei.

O parte din această diferență se explică prin ritmul de dezvoltare și prin așteptările tot mai ridicate. Merită însă punctat faptul că piețele în care nivelul de bucurie este cel mai ridicat tind să fie mai colectiviste – oamenii să se bazeze pe colegi și pe comunitate în mod firesc, comparativ cu piețele mai individualiste, unde munca și identitatea sunt adesea separate de grupul din jur. Aceasta nu înseamnă că în culturile individualiste nu pot exista locuri de muncă cu nivel ridicat de bucurie. Relaționarea și sentimentul de apartenență sunt factori puternici care pot stimula nivelul de bucurie oriunde în acest studiu. Înseamnă pur și simplu că unele culturi ar putea avea un avantaj de pornire, tocmai în ce privește aspectul central studiat în acest raport: bucuria este construită prin relații și conectare, nu doar prin beneficii.

2 HR și angajații văd aceeași direcție, dar nu întotdeauna pe baza acelorași criterii

În ce privește bucuria cotidiană (+1.0), susținerea (+1.5), implicarea (29pp) și calitatea feedback-ului (34pp), responsabilii HR urmează direcția corectă; știu când lucrurile sunt mai bune sau mai rele, însă au tendința să creadă că lucrurile merg mai bine decât simt cu adevărat angajații. Discrepanța este mai mare odată cu creșterea vârstei eșantionului, dar scade odată cu creșterea vechimii. De fapt, în rândul directorilor executivi, angajații raportează un nivel de bucurie la locul de muncă mai ridicat decât estimează responsabilii HR. Așadar, nu este vorba despre necesitatea ca HR să aibă o mentalitate diferită, ci despre nevoia de a menține un dialog mai des și mai atent, în special în cadrul grupurilor a căror stare de spirit este cel mai greu de evaluat de la nivelul conducerii.

3 Bucuria scăzută la locul de muncă afectează financiar, nu doar moralul

Când oamenii nu simt bucurie și implicare la locul de muncă, acest lucru se observă în decizia lor de a rămâne în cadrul organizației și în productivitatea lor. Înlocuirea unui singur angajat fără funcție de conducere costă în medie 5.475 de dolari, în ce privește cheltuielile de recrutare, conform datelor de referință ale SHRM pentru anul 2025. Așadar, pentru o

organizație cu o mie de angajați, eliminarea acelei discrepanțe în ce privește retenția, ar însemna economisirea a peste un milion de dolari pe an, doar din cheltuieli de angajare. Și asta fără a ignora estimarea Gallup potrivit căreia lipsa de implicare a angajaților costă economia mondială trilioane de dolari în fiecare an. Aceste cifre arată că bucuria este mai mult decât ceva dezirabil.

4 Recunoașterea meritelor și beneficiile sunt măsuri ușor de valorificat, pe care majoritatea companiilor încă le ignoră

Recunoașterea consecventă, eficientă și un pachet consistent de beneficii sunt aspectele în care multe companii nu reușesc să obțină rezultatele dorite. Acordarea mai multor beneficii angajaților crește nivelul de bucurie – iar acest tipar se respectă indiferent de tipul de beneficiu. Același lucru se observă și în cazul recunoașterii: trecerea de la zero momente de recunoaștere la măcar unul pe lună crește procentul de angajați dornici să rămână în organizație de la 73% la 86%, și procentul celor care se simt mai productivi de la 34% la 57%. Cu toate acestea, numai 18% dintre angajași beneficiază de recunoașterea meritelor din partea managerului lor de cel puțin trei ori pe lună, iar beneficiile sunt și ele insuficient utilizate în raport cu impactul pe care îl pot avea.

Ambele instrumente funcționează în același fel: acțiuni mici, consecvente, care se adună în timp, mai degrabă decât gesturi mari, ocazionale. Beneficiile au nevoie de un buget și de planificare, pentru a ajunge la angajați. Recunoașterea poate să necesite o investiție relativ mai mică, dar tot este nevoie de crearea unui obicei, sau ideal un sistem, pentru a asigura consecvența la nivelul tuturor managerilor și echipelor. Niciunul din aceste instrumente nu mai este complet opțional – sunt două din cele mai puternice și mai puțin folosite instrumente pe care majoritatea organizațiilor le au deja la îndemână.

5 HR se raportează probabil la un calendar greșit

Prioritățile principale pentru echipele de HR în acest moment – perfecționarea angajaților, IA, salariul, angajările – toate se referă la reperul unde trebuie să ajungă afacerea în anul următor. Niciuna dintre ele nu are legătură cu modul în care se simt angajații astăzi. Nu este o critică, este exact punctul unde se află presiunea. Ar putea explica însă de ce tot apar discrepanțele din acest raport: dacă HR petrece majoritatea timpului planificând viitorul, nu mai rămâne timp pentru a observa ce se întâmplă în prezent. Eliminarea discrepanțelor nu înseamnă renunțarea la acele priorități principale, ci înseamnă îmbinarea planificării anticipate cu monitorizarea constantă a stării de spirit a angajaților.



Anexă
Metodologie

Structura cercetării și colectarea datelor
Datele au fost colectate de către partenerul nostru de cercetare, Opinium, folosind un sondaj online de 15 minute. Respondenții au fost selectați printr-un panel de cercetare online, iar munca pe teren s-a desfășurat în perioada 6–24 iulie 2026.

Grupul țintă și criteriile
Studiul a analizat adulți cu vârsta de 18 ani și peste. Categoriile de respondenți cuprind:

Angajați
- Angajați fără responsabilități de luare a deciziilor în domeniul HR, în cadrul unor organizații cu peste 50 de angajați.
- Minim 50 de participanți din cadrul unor organizații mici (50–499), medii (500–1,999) și mari (2,000+), acolo unde a fost fezabil (a se vedea lista de mai jos pentru detalierea pe piețe).
- Diferențe apărute în funcție de industrie, vechime, vârstă, gen și regiune.

Responsabili HR
- Personal HR și factori de decizie în companii cu peste 50 de angajați, care sunt responsabili de sau fac parte din echipe responsabile de luarea deciziilor în cadrul departamentului HR.
- Minim 50 de participanți din cadrul unor organizații mici (50–499), medii (500–1,999) și mari (2,000+), acolo unde a fost fezabil (a se vedea lista de mai jos pentru detalierea pe piețe).
- Diferențe apărute în funcție de industrie, vârstă, gen și regiune.

Dimensiunea eșantionului și zonele geografice
Acest studiu cuprinde un eșantion de 26.370 de respondenți, provenind din 27 de piețe:

- **Regatul Unit:** 1.500 de respondenți (1,000 de angajați, 500 de responsabili HR).
- **Germania:** 1.300 de respondenți (1,000 de angajați, 300 de responsabili HR).
- **Italia:** 1.400 de respondenți (1,000 de angajați, 400 de responsabili HR).
- **Franța:** 1.400 de respondenți (1,000 de angajați, 400 de responsabili HR).
- **Spania:** 1,500 de respondenți (1,000 de angajați, 500 de responsabili HR).
- **SUA:** 2,000 de respondenți (1,000 de angajați, 1,000 de responsabili HR).
- **Brazilia:** 1,500 de respondenți (1,000 de angajați, 500 de responsabili HR).
- **India:** 1,500 de respondenți (1,000 de angajați, 500 de responsabili HR).
- **Japonia:** 1,500 de respondenți (1,000 de angajați, 500 de responsabili HR).
- **Mexic:** 1,400 de respondenți (1,000 de angajați, 400 de responsabili HR).
- **Australia:** 1,350 de respondenți (1,000 de angajați, 350 de responsabili HR).
- **Polonia:** 1,200 de respondenți (1,000 de angajați, 200 de responsabili HR).
- **România:** 1,050 de respondenți (750 de angajați, 300 de responsabili HR).
- **Grecia:** 620 de respondenți (300 de angajați, 320 de responsabili HR).
- **Belgia:** 700 de respondenți (400 de angajați, 300 de responsabili HR).
- **Argentina:** 700 de respondenți (500 de angajați, 200 de responsabili HR).
- **Turcia:** 750 de respondenți (500 de angajați, 250 de responsabili HR).
- **Austria, Bulgaria, Chile, Cehia, Finlanda, Peru, Portugalia, Slovacia, Suedia, Uruguay:** 500 de respondenți fiecare (300 de angajați, 200 de responsabili HR).

Crearea indicelui
Indicele nivelului de bucurie este un scor compozit, creat pentru a măsura nivelul de bucurie resimțit de angajați în viața profesională de zi cu zi, dincolo de măsurătorile bazate pe indicatori unici precum satisfacție sau grad de implicare, în scopul conturării unei imagini mai fidele a experienței la locul de muncă.

Modul de calcul
S-au utilizat zece indicatori pentru a calcula Indicele nivelului de bucurie:
Q1: Câtă bucurie simțiți, dacă simțiți, la locul de muncă?

Q2: Într-o săptămână obișnuită la muncă, cât de des vă simțiți energizat(ă) și entuziasmat(ă)?
Q3: Într-o săptămână obișnuită la muncă, cât de des vă simțiți mândru(ă) de propria muncă?
Q4: Într-o săptămână obișnuită la muncă, cât de des aveți sentimentul de a avea un scop și un sens?
Q5: Într-o săptămână obișnuită la muncă, cât de des vă simțiți conectat(ă) cu colegii dumneavoastră?
Q6: Într-o săptămână obișnuită la muncă, cât de des vă simțiți valorizat(ă) și apreciat(ă)?
Q7: Într-o săptămână obișnuită la muncă, cât de des simțiți că sunteți extenuat(ă) sau afectat(ă) de epuizare profesională? (punctat invers)
Q8: Într-o săptămână obișnuită la muncă, cât de des vă simțiți frustrat(ă) sau iritat(ă)? (punctat invers)
Q9: Câtă implicare simțiți, dacă simțiți, față de postul dumneavoastră și față de companie?
Q10: Care este probabilitatea, dacă există, să recomandați organizația dumneavoastră ca loc de muncă?

Fiecare dintre acești 10 indicatori a fost convertit într-un scor de la 1 la 100. S-a calculat apoi o medie aritmetică simplă, din cele 10 scoruri, pentru a obține un scor unic al Indicelui nivelului de bucurie, per respondent, pe aceeași interval cuprins între 0 și 100.

Categorizare
Respondenții au fost grupați în trei categorii, pe baza scorului general al indicelui nivelului de bucurie:

- **Nivel scăzut de bucurie** 0 to 49
- **Nivel mediu de bucurie:** 50 to 74
- **Nivel ridicat de bucurie:** 75 to 100

Aceste intervale au fost stabilite în prealabil, nu derivate din distribuția eșantionului (adică nu sunt intervale de aceeași dimensiune), însemnând că proporția angajaților dintr-o anumită categorie poate varia de la un an la altul, în funcție de evoluția stării de spirit generale. Acest lucru permite, de asemenea, ca indicele nivelului de bucurie să fie monitorizat longitudinal în etapele viitoare ale cercetării.

Clasificări regionale

Grupările pe regiuni în cadrul acestui raport se bazează pe proiectul GLOBE (Conducerea globală și eficacitatea comportamentului organizațional), un studiu intercultural de amploare efectuat asupra 62 de societăți care au grupat țările în 10 clustere pe baza valorilor culturale comune, normele și credințele comune, în loc de proximitatea strict geografică. Această împărțire permite compararea în cadrul pieței cu caracteristici culturale similare, în locul tratării fiecăreia din cele 27 de piețe analizate ca puncte de date complet independente.

- **Regiunea 1:** America Latină – Argentina, Brazilia, Chile, Mexic, Peru, Uruguay.
- **Regiunea 2:** Culturile anglofone – Australia, Regatul Unit, SUA.
- **Regiunea 3:** Sudul Europei – Franța, Italia, Portugalia, Spania, Grecia, Turcia.
- **Regiunea 4:** Europa centrală și de est – Bulgaria, Cehia, Polonia, România, Slovacia.
- **Regiunea 5:** Europa nordică și germanică – Austria, Belgia, Finlanda, Germania, Suedia.
- **Regiunea 6:** Sudul Asiei – India.
- **Regiunea 7:** Estul Asiei – Japonia.

Definiții ale termenilor utilizați

Fiecare regiune reflectă în linii mari proximitatea geografică comună și similaritatea economică sau culturală în rândul piețelor incluse, nu doar o grupare formală pe criterii politice sau instituționale (precum calitatea de membru UE). Clasificarea pe regiuni a fost utilizată în mod consecvent în toate analizele din cadrul acestui raport, pentru a permite comparații regionale între datele privind scorurile indicelui nivelului de bucurie, implicare, recunoaștere și beneficii. Acolo unde încadrarea regională a unei piețe a fost ambiguă (spre exemplu în cazul Turciei, care se află la intersecția geografică și culturală dintre sudul Europei și Orientul Mijlociu), aceasta s-a realizat pe baza celei mai apropiate alinieri în ce privește indicele nivelului de bucurie observat și tiparele privind implicarea, din acest studiu.
„Conducerea executivă" se referă la participanți la studiu din rândul angajaților, care s-au autoidentificat ca „Manager executiv/Manager al unității" atunci când li s-a solicitat să-și descrie nivelul ierarhic al funcției. Aceasta este o clasificare stabilită de respondenți, pe baza modului în care aceștia și-au descris postul; nu pe baza unei denumiri standardizate a funcției sau a unui nivel ierarhic verificat în cadrul organizației, așadar definițiile privind termenul „conducere executivă" pot varia în funcție de respondent și de piață.



Despre Edenred

Edenred este lider mondial în domeniul Beneficiilor, implicării și mobilității angajaților.

Având peste 1 milion de companii client, în peste 44 de țări, platforma Edenred oferă celor peste 60 de milioane de utilizatori acces la serviciile și produsele a peste 2 milioane de comercianți parteneri.

Edenred oferă soluții digitale dedicate angajaților (tichete de masă, navetă, carduri cadou, wellness, recompense și oferte preferențiale), managerilor de flotă (soluții energetice integrate, inclusiv stații de încărcare pentru vehicule electrice, servicii de mentenanță, servicii de recuperare a TVA-ului, taxe de drum și de parcare), precum și plăți corporate (carduri virtuale).

Având la bază misiunea Edenred, „Îmbogățim relațiile. Definitiv.”, aceste soluții îmbunătățesc bunăstarea angajaților și puterea lor de cumpărare, simplificându-le totodată viața și șoferilor profesioniști. Acestea promovează accesul la o alimentație mai sănătoasă, produse mai prietenoase cu mediul și o mobilitate mai sustenabilă. În sfârșit, acestea îmbunătățesc atractivitatea și eficiența afacerilor în timp ce vitalizează piața muncii și economiile locale.

Cei 12.000 de angajați Edenred și-au luat angajamentul să transforme mediul muncii într-un ecosistem conectat mai sigur, mai eficient și mai responsabil în fiecare zi.

Soluțiile noastre în materie de beneficii și implicare

Lideri din domeniul resurselor umane și din mediul de afaceri se confruntă cu provocări tot mai mari în eliminarea discrepanței dintre nevoile afacerii și așteptările angajaților.

La Edenred, oferim susținere liderilor din domeniul resurselor umane și din mediul de afaceri precum dumneavoastră pentru a reduce diferența dintre așteptări și a crea medii de lucru în care angajații – și afacerile – să prospere.

În calitate de pionieri la nivel mondial în domeniul soluțiilor pentru beneficii și implicarea angajaților de peste cincizeci de ani, am construit o platformă integrată care le reunește pe toate și redefinește experiența angajaților. Oferind beneficii personalizate, recompense valoroase și recunoaștere, precum și sprijin integrat pentru bunăstarea angajaților, dăruim acele mici bucurii de zi cu zi care fac viața profesională și personală a angajaților dumneavoastră mai plăcută.

Cu Edenred, puteți:

- **Atrage și reține cei mai talentați angajați într-o piață competitivă**
- **Stimula implicarea, motivația și loialitatea în rândul personalului dumneavoastră**
- **Crea un mediu de lucru mai sănătos, mai productiv și mai plăcut.**

Este timpul să transformați gradul de implicare a angajaților dumneavoastră, să sporiți performanța organizațională și să creați un mediu de lucru înfloritor, animat de poftă de viață.

Împreună, să transformăm munca într-o experiență mai satisfăcătoare, mai motivantă și plină de succes.

Să activăm împreună pofta de viață.


Edenred