

Strategia de IA
prosperă atunci
când oamenii sunt
pe primul loc.

wellhub 



STAREA DE BINE
LA LOCUL DE MUNCĂ

WELLHUB • 2026

Starea de bine la locul de muncă 2027

De ce strategia ta IA prosperă atunci când ai o abordare centrată pe oameni

Concluzii-cheie

Forța de muncă este împărțită în funcție de fluența AI Am intervievat 5.021 de angajați cu normă întreagă din toată lumea și am introdus un nou cadru pentru a înțelege modul în care AI remodelează starea de bine: Scorul de fluență IA.

Fiecare respondent a primit un scor de la 0 la 9 pe baza utilizării actuale a IA, a încrederii în adoptare și a acordului cu un set de afirmații privind utilizarea IA, clasificând angajații în trei grupe.

FORȚA DE MUNCĂ SE ÎMPARTE ÎN TREI SEGMENTE CARE UTILIZEAZĂ AI

Segmente de adoptare a IA în rândul angajaților, bazate pe sondajul Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027.



ÎNCEPĂTORI IA

26%

nu au folosit instrumente de inteligență artificială sau au făcut doar experimente, adesea având în vedere o anxietate reală.



UTILIZATORI IA

32%

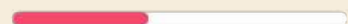
folosesc inteligența artificială în mod regulat, dar încă își construiesc încrederea pe care o implică integrarea deplină.



PERFORMERI IA

41%

utilizează inteligența artificială ca parte esențială a modului în care lucrează și își ajută în mod activ colegii să facă același lucru.



Sondajul Wellhub "Starea de bine la locul de muncă 2027". n = 5.021 de respondenți.



Epuizare și volum de muncă

24%

dintre performerii IA se confruntă cu simptome de burnout în fiecare zi

comparativ cu 16% dintre începătorii IA

30%

dintre toți angajații sunt de acord că utilizarea IA de către compania lor le-a crescut volumul de muncă, în loc să-l reducă

40%

dintre performerii IA sunt de acord că apariția IA le-a crescut volumul de muncă

comparativ cu 15% dintre începătorii IA

79%

dintre performerii IA învață colegii de echipă în ceea ce privește utilizarea IA, pe lângă propria lor muncă



Siguranța locului de muncă și adaptabilitatea

53%

dintre performerii IA spun că siguranța locului de muncă este mai bună decât anul trecut

comparativ cu 22% dintre începătorii IA

87%

dintre angajații care se simt pregătiți să lucreze cu IA se simt, de asemenea, rezilienți și capabili să se adapteze la ritmul schimbărilor

comparativ cu 45% dintre cei care nu o fac



Sprijinul pentru starea de bine și retenție

73%

dintre performerii IA spun că accesul la suport pentru starea de bine îi ajută să performeze și să se adapteze într-un mediu bazat pe IA

comparativ cu 46% dintre utilizatorii IA și 24% dintre începătorii AI

83%

dintre angajați ar lua în considerare părăsirea unei companii care nu pune accent pe wellbeing-ul angajaților

87%

dintre performerii IA ar lua în calcul părăsirea unei companii care nu pune accent pe wellbeing-ul angajaților

comparativ cu 84% dintre utilizatorii IA și 73% dintre începătorii IA

47%

dintre performeri sunt de acord că utilizarea IA la locul de muncă a redus interacțiunea semnificativă cu colegii

comparativ cu 22% dintre începătorii IA

50%

dintre performerii IA utilizează în mod regulat instrumente de IA pentru wellbeing-ul personal

comparativ cu 23% dintre utilizatorii IA și 11% dintre începătorii IA



Cum fac față angajații

30%

dintre angajați spun că timpul petrecut în fața ecranelor le perturbă somnul

singurul factor perturbator al somnului care s-a înrăutățit în fiecare an din 2025 și până în prezent

48%

dintre angajați urmează în prezent o formă de terapie sau consiliere de la 37% în 2025

77%

dintre angajații din companiile cu o politică clară și bine comunicată privind IA se simt rezilienți și capabili să se adapteze

comparativ cu 39% dintre cei care nu sunt siguri că o astfel de politică internă există

Doar 55%

dintre angajați își evaluează starea de bine generală ca fiind bună sau excelentă

Idei principale

Fluența IA este acum o problemă a stării de bine. Când vine vorba de starea de bine la locul de muncă, angajații nu mai se împart în principal în funcție de generații sau roluri. Cât de mult IA folosește cineva și cât de încrezător se simte că o folosește prezice acum epuizarea, siguranța locului de muncă și reziliența.

Angajații care stimulează adoptarea IA absorb cea mai mare stres. Forța de muncă cea mai responsabilă pentru integrarea AI în cadrul companiilor de astăzi este, de asemenea, cea care se confruntă cu cea mai intensă epuizare zilnică și cea mai accentuată creștere a volumului de muncă, un cost revenind în prezent începătorilor.



Să te simți echipat contează mai mult decât utilizarea instrumentelor. Reziliența depinde mult mai mult de timpul și sprijinul primite pentru dezvoltarea competențelor de IA decât de durata efectivă de utilizare a tehnologiei — ceea ce o transformă într-o capacitate pe care organizațiile o pot construi în mod activ.

Politica clară privind IA funcționează ca un beneficiu pentru starea de bine. Angajații care înțeleg politica companiei lor în materie de IA raportează o reziliență semnificativ mai mare, indiferent de nivelul lor de fluentă, dovadă că politica internă în sine este o formă de sprijin psihologic.

Wellbeing-ul este acum inseparabil de retenția erei AI. Angajații care sunt cei mai importanți pentru performanța erei AI sunt, de asemenea, cei mai predispuși să plece fără sprijin pentru starea de bine, ceea ce face ca strategia de retenție să fie inseparabilă de investiția în wellbeing.

Cuvânt înainte

In urmă cu un an, companiile se aflau încă la începutul călătoriei lor către IA, iar discuțiile despre impactul acestei noi tehnologii asupra muncii erau încă în mare parte teoretice. Ar înlocui locurile de muncă? Ne-ar face mai rapizi? Nimeni nu era sigur cum ar fi de fapt munca zilnică cu IA. Această conversație s-a încheiat. Angajații știu acum exact cum se simte, deoarece trăiesc asta: termene-limită mai rapide, așteptări mai mari și o încărcătură mai mare de informații, pe măsură ce munca de zi cu zi trece de la execuție la raționament și asigurarea calității.

Pentru a înțelege ce afectează de fapt această schimbare asupra oamenilor, Wellhub a chestionat peste 5.000 de angajați cu normă întreagă din 10 piețe globale și a introdus o nouă perspectivă pentru cercetarea din acest an: Scorul de fluentă IA. Raportul împarte forța de muncă în trei grupuri, începători, utilizatori și performeri, în funcție de cât de mult utilizează IA și cât de încrezători se simt. Ce am identificat a fost o echipă scindată pe o linie de demarcare pe care nicio analiză nu o monitoriza. Fluentă IA este acum un predictor puternic al epuizării, securității locului de muncă și rezilienței.

Angajații care stimulează adoptarea IA în cadrul companiilor lor, performerii, sunt cei care resimt cel mai mult stresul cauzat de aceasta. Ei raportează cele mai accentuate creșteri ale volumului de muncă și cea mai intensă epuizare zilnică dintre toate grupurile, adesea în timp ce oferă sprijin sau îndrumare și colegilor, uneori neremunerat sau neplanificat. Și totuși, declară că se simt mai bine în ceea ce privește starea lor de bine comparativ cu colegii care au un nivel de fluentă IA mai mic: din punct de vedere fizic, mental și social. Două elemente explică această situație. Primul este că performerii nu așteaptă să treacă presiunea. Ei știu că starea de bine îi face mai pregătiți pentru a face față a ceea ce presupune adoptarea IA de la ei, așa că acordă prioritate: **41% integrează o activitate de wellbeing în programul de lucru cel puțin o dată pe zi, comparativ cu 24% dintre începători.** Al doilea este că nu o fac singuri. **60% spun că**

managerul lor le sprijină activ starea de bine, comparativ cu 31% dintre începători. Un posibil motiv: Performerii pot avea pur și simplu manageri mai buni în general, aceia care îi ghidează prin schimbarea IA și îi ajută să-și prioritizeze starea de bine, în același timp.

Această distincție, între sprijinul pe care liderii sau companiile, în general, îl cred că există și sprijinul pe care îl simte cu adevărat un angajat, este reflectată în restul concluziilor din acest an.

Angajații din companiile cu o politică clară și bine comunicată în materie de IA raportează reziliența aproape dublă față de cei care nu sunt deloc siguri că o politică există: 77% versus 39%. O politică clară privind IA explică ce se așteaptă de la angajați, nu doar ce este permis din punct de vedere tehnic, și este comunicată și modelată până când oamenii știu cu adevărat acest lucru. Ceea ce diferențiază cele două grupuri nu este un document. Este clar dacă cineva a explicat vreodată acest lucru și dacă liderii lucrează în mod vizibil după el, spunând în mod concret comportamentele așteptate. O politică de care nu a auzit nimeni are fix același efect asupra angajaților ca lipsa oricărei politici.

Același lucru este valabil și pentru sprijinul pentru wellbeing, care este mai mult decât un element rînd pe o listă de beneficii: **87% dintre angajați spun că au performanțe mai bune atunci când își prioritizează starea de bine.** Cea mai îngrijorătoare parte: Performerii, ale căror abilități sunt cel mai greu de înlocuit, sunt și cei mai predispuși să părăsească un loc de muncă dacă sprijinul dispăre, exact oamenii pe care o companie își permite cel mai puțin să îi piardă.

Am analizat ce se întâmplă atunci când sprijinul pentru starea de bine este cu adevărat implementat. Angajații din organizațiile care oferă Wellhub raportează rezultate mai bune decât angajații care nu beneficiază de Wellhub în ceea ce privește fiecare dimensiune a stării de bine măsurată în acest an: somn, cultură organizațională, reziliență, sănătate fizică și psihică. Și cei care au responsabilitatea beneficiului văd un impact pozitiv: costuri medicale mai mici, productivitate mai mare și retenție mai bună a talentelor. Nimic din toate acestea nu a presupus frânarea adopției IA, ci doar construirea infrastructurii necesare pentru a susține activ starea de bine a angajaților, în paralel, cu aceeași viteză.

Inteligența artificială nu va aștepta ca organizațiile să o ajungă din urmă. Dar avantajul competitiv nu le va reveni pur și simplu celor care o adoptă cel mai rapid. Acesta le va aparține celor care au grijă de starea de bine a oamenilor care îl folosesc. Datele din acest an arată clar că viteza de reacție și grija față de oameni nu au fost niciodată incompatibile. Indiferent de schimbarea tehnologică sau de provocarea de business, aceasta este aceeași decizie și singura modalitate de a asigura rezultate durabile.



Livia Martini

Livia Martini

Chief People Officer · Wellhub

1 Noul ritm de lucru: IA, viteza de lucru și angajatul conectat permanent

Aproape fiecare săptămână de lucru se încheie acum la fel cum se încheiau înainte doar cele de criză: cu încă o notificare primită după cină, încă o întrebare care „durează doar o secundă” și încă un tab lăsat deschis mult după ora la care ar fi trebuit închis. În trecut, o astfel de situație era o excepție, rezervată doar săptămânilor de lansare sau perioadelor de încheiere de trimestru. Pentru o parte tot mai mare a forței de muncă, este abia marți și se întâmplă exact în momentul în care angajatorilor li se spune că inteligența artificială este în sfârșit pe cale să ușureze munca.



Această diferență dintre promisiune și ceea ce trăiesc oamenii de fapt este locul unde începe acest capitol, deoarece singurul lucru care nu s-a schimbat în niciunul dintre acestea este factorul uman, angajatul, care efectuează munca. Oamenii au încă nevoie de mișcare, odihnă, hrană și contact unii cu alții pentru a funcționa, aceleași cerințe care au modelat modul în care oamenii lucrează de secole. Ceea ce s-a schimbat este viteza cu care munca adaptează aceste nevoi. Inteligența artificială comprimă intervalele temporale și ridică nivelul de referință pentru

ceea ce consideră o zi normală mai rapid decât orice schimbare anterioară în modul în care lucrează oamenii, și o face înainte ca majoritatea organizațiilor să fi adaptat condițiile cu care angajații trebuie să le țină pasul. Stresul, epuizarea și lipsa de implicare nu sunt un mister care arată sondajul de anul acesta privind implicarea. Sunt rezultatul previzibil ale unei persoane căreia i se cere să depășească limitele native.

1.1 Odihna și interacțiunea sunt cerințe biologice

Începe cu elementul de bază: somnul. Adulții au nevoie de șapte până la nouă ore pe noapte pentru o recuperare fizică și cognitivă completă. Somnul constant la acest prag îmbunătățește măsurabil controlul memoriei și impulsurilor, comparativ cu somnul insuficient (National Sleep Foundation / American Academy of Sleep Medicine; Sleep Health). Ceea ce înseamnă că o organizație ai cărei angajați suferă de lipsă cronică de somn are oameni care funcționează mult mai slab - în sens clinic, măsurabil - tocmai în acele momente decisive de care depinde locul lor de muncă. Tratează asta ca pe o constrângere structurală în modul în care sunt luate deciziile, nu ca pe o constrângere dintr-o listă de wellbeing.



Interacțiunea socială funcționează pe același principiu, chiar dacă rareori este tratată cu aceeași seriozitate. Efectele singurătății cronice asupra sănătății sunt comparabile cu cele ale fumatului a cincisprezece țigări pe zi, iar legătura socială deficitară crește riscul de boli de inimă cu 29% și de accident vascular cerebral cu 32% (US Surgeon General, „Our Epidemic of Loneliness and Isolation”). Alături de o statistică privind somnul, o statistică privind riscul de AVC arată ca și cum ar trebui să fie într-un raport diferit, unul despre sănătatea publică, mai degrabă decât cultura locului de muncă. Și aici este problema. Puțini lideri fac legătura: o creștere de 32% a riscului de AVC ar declanșa o revizuire a siguranței în orice altă parte a companiei. Singurătatea implică același risc, neobservată. Merită același răspuns, nu ca un aspect cultural, ci ca un risc măsurabil pentru sănătate. Imaginea de ansamblu pe termen lung confirmă acest lucru.

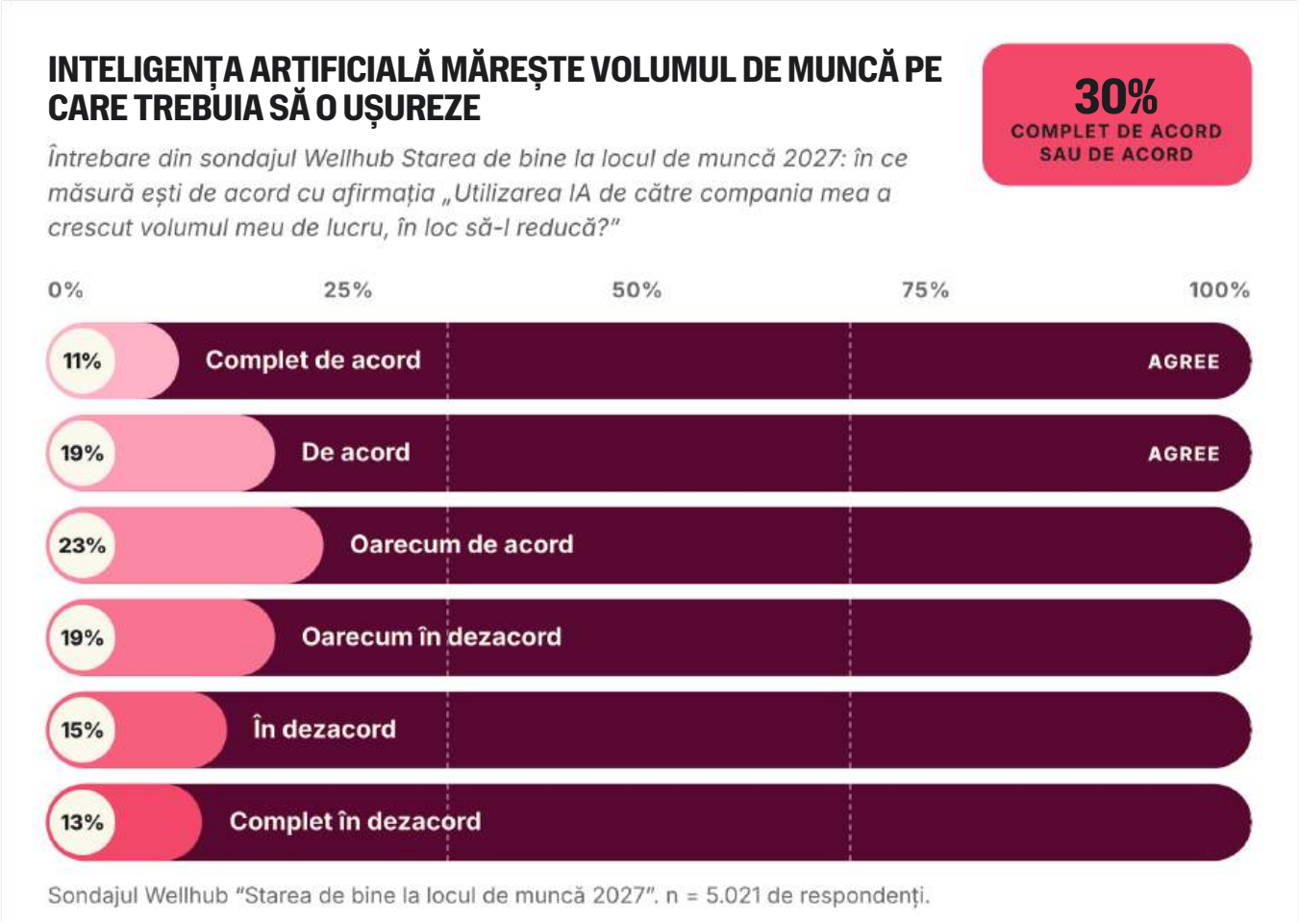
Studiul Harvard Study of Adult Development, unul dintre cele mai longevive studii despre viața adultă realizate vreodată, a constatat că satisfacția unei persoane față de relațiile sale la vârsta de cincizeci de ani prezice, în mod fiabil, cât de sănătoasă va fi la vârsta de optzeci de ani decât nivelul său de colesterol sau orice alt nivel. Cercetătorii au măsurat alți markeri de sănătate. Decenii mai târziu, s-a dovedit că efectele conexiunii umane depășesc cu mult biomarkerii pe care medicii îi monitorizează în mod curent. Este un fenomen remarcabil și, totodată, cea mai clară dovadă că conexiunea nu este o simplă variabilă secundară care însoțește sănătatea fizică, ci unul dintre cei mai puternici predictorii ai acesteia.

Nimic din toate acestea nu reprezintă o descoperire nouă. Noutatea este că ritmul actual de lucru lasă foarte puțin loc pentru oricare dintre acestea, iar acest deficit devine din ce în ce mai scump pentru organizațiile care încă mai plasează odihna și interacțiunea în viața personală, și nu în performanță.

1.2 Promisiunea IA: timp câștigat. Dar este nevoie de mai mult decât de atât.

ată gradul de supraîncărcare pe care angajații îl resimțeau deja în interiorul organizațiilor, înainte ca IA să intre în scenă: 85% dintre liderii de HR spun că supraîncărcarea cu informații la locul de muncă afectează negativ sănătatea mintală a angajaților (Wellhub, Return on Wellbeing 2026). Angajații spun și ei aproape același lucru: 42% raportează o creștere a stresului la locul de muncă în ultimele 12 luni. Această cifră nu este o simplă abstracție; ea se reflectă concret în structura și detaliile fiecărei zile de muncă. Angajații sunt întreruși la fiecare două minute în timpul orelor de lucru principale, înregistrând o medie de 275 de întreruperi pe zi (Microsoft, 2025 Work Trend Index). Fiecare dintre aceste întreruperi implică un cost real de recuperare: o medie de 23 de minute și 15 secunde pentru a-și recăpăta pe deplin concentrarea după o perioadă semnificativă (Gloria Mark, UC Irvine). Fă acel calcul aritmetic într-o singură zi și cele opt ore din calendar încetează să mai semene cu cele opt ore pe care oricine poate petrece de fapt lucrând concentrat.

AI a sosit cu o promisiune specifică atașată: va returna o parte din acel timp înapoi. Cu toate acestea, **30% dintre angajați sunt de acord că utilizarea IA de către compania lor le-a crescut volumul de muncă, nu le-a redus.** În loc să scadă munca, AI adaugă un nivel de stimulare, verificare și supraveghere peste munca care exista deja. Muncă care trebuie să încapă în aceleași opt sau nouă ore ca întotdeauna. Logica instrumentului și logica zilei de lucru nu coincid. Un instrument conceput pentru a accelera o sarcină individuală nu protejează atenția susținută de care acea sarcină are încă nevoie. Astfel, o sarcină rezolvată mai rapid nu se traduce automat într-o zi mai ușoară — iar într-o zi deja fragmentată de sute de întreruperi, un astfel de câștig își pierde complet valoarea. Pentru un lider de HR care a implementat instrumente de IA pe promisiunea unei economii de timp, iată testul: compară promisiunea cu ceea ce raportează efectiv angajații. Nu presupune că propunerea și rezultatul sunt același lucru.



1.3 Echipele mai reduse resimt cel mai mult presiunea acestei accelerații.

Cealaltă jumătate a poveștii despre IA se măsoară în numărul de angajați, nu în ore de lucru. 41% dintre angajatori anticipează o reducere de personal, pe măsură ce IA automatizează sarcinile efectuate anterior de oameni (World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025), iar aceasta nu este o presupunere civică, ci o tendință deja existentă. Numai în prima jumătate a anului 2026, numărul concedierilor din sectorul tehnologiei la nivel global a ajuns la aproape 154.000, fiind în ritm să depășească cele 246.000 înregistrate pe tot parcursul anului 2025, IA fiind menționată ca principal factor determinant (Layoffs.fyi, via Gulf News).

Merită să fim preciși despre ce efectuează de fapt o concediere într-o companie care implementează simultan IA. Nu se limitează la eliminarea unui loc de muncă. Este nevoie de output-ul pe care îl producea un loc de muncă și îl redistribuie între oamenii care încă se află acolo, exact în momentul în care IA ridică ștacheta pentru ceea ce ar trebui să arate „producția” în primul rând. Cine rămâne într-o echipă după o reducere face acum mai multe, mai repede și cu mai puțini oameni cu care să împartă sarcinile. Asta înseamnă două forțe care se adună simultan, asupra aceleiași persoane, și este exact genul de combinație care tinde să apară prima în datele despre epuizare, cu mult înainte de a apărea ca o demisie.

1.4 Ziua de lucru nu mai are granițe clare

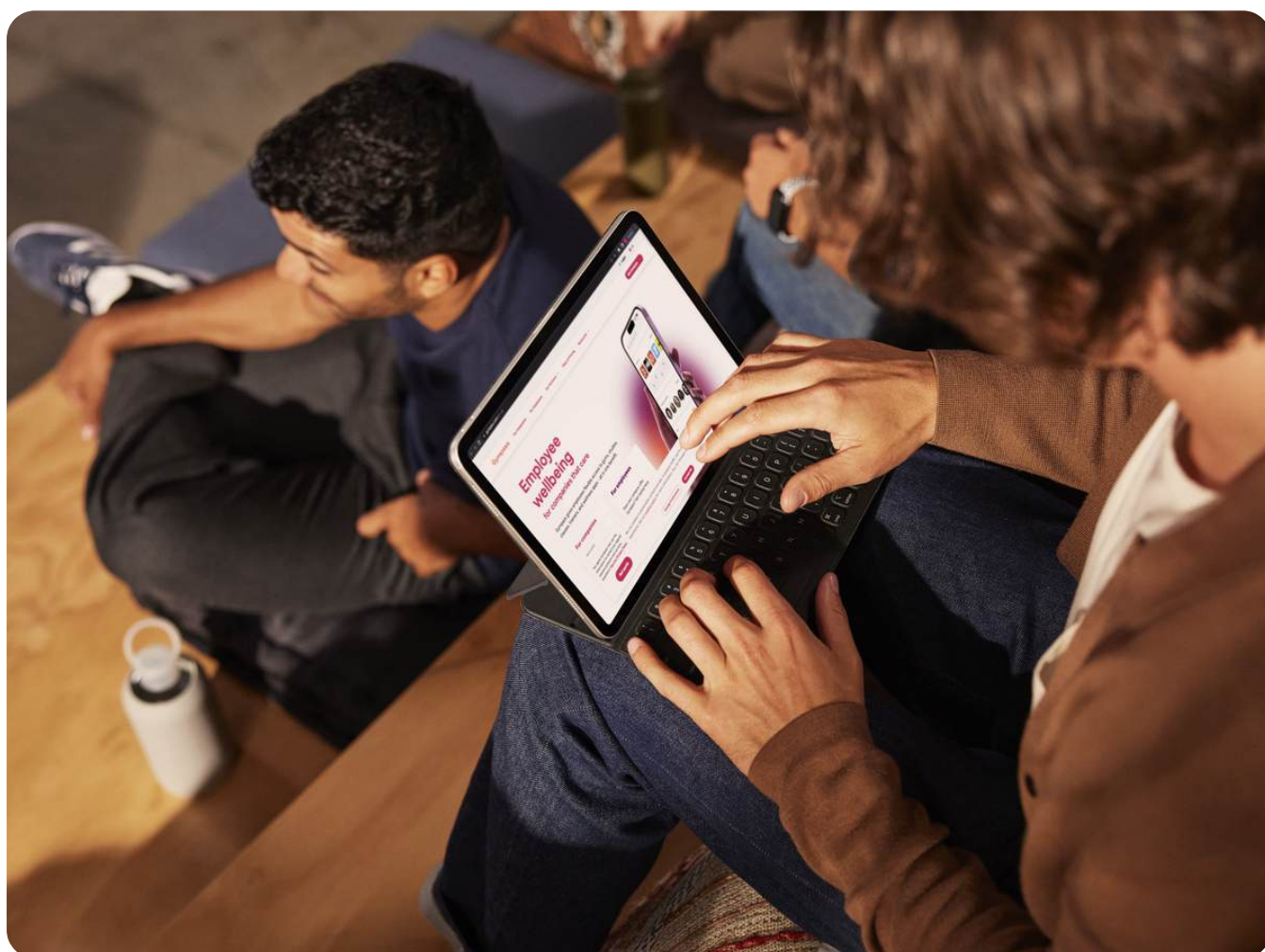
Se adaugă încă un schimb peste primele două: granițele care delimitau altădată începutul și sfârșitul unei zile de muncă se erodează treptat. Mesajele de chat trimise în afara orelor de program au crescut cu 15% de la un an la altul, angajații transmițând, în medie, 58 de mesaje înainte de începerea sau după încheierea programului de lucru. Numărul ședințelor programate după ora 20:00 a crescut cu 16% de la an la an, iar 30% dintre ședințe acoperă acum mai multe fusuri orare, o creștere de opt puncte față de 2021 (Microsoft, 2025 Work Trend Index).

Oricare dintre aceste cifre, separat, pare o mică manie de planificare. Împreună, ele descriu ceva mai mare: o zi de lucru care a încetat să se mai termine la un punct fix și a început să se extindă în liniște în ore care înainte erau interzise în mod prestabilit, nu prin politică, ci prin obiceiuri. Așa cum arată datele prezentate la începutul acestui capitol, orele de care angajații ar avea nevoie pentru a se recupera pe ambele planuri sunt deja integral acaparate de muncă. Programul nu devine doar mai lung, ci asistăm la o adevărată colonizare a timpului exact în momentele în care oamenii au cea mai mare nevoie de refacere.

1.5 Ce înseamnă toate acestea pentru angajați

Puse cap la cap, cele trei transformări conturează un tipar mai amplu și mai profund decât fiecare dintre ele luată separat. Calendarele supraîncărcate, echipele mai flexibile și o zi de lucru fără granițe definesc deja modul în care conversațiile despre starea de bine la locul de muncă se desfășoară în 2026, în ciuda faptului că tehnologia care alimentează aceste dinamici este promovată ca fiind o resursă de eficientizare. (Global Wellness Institute, „Workplace Wellbeing Initiative Trends for 2026”). Pentru tot mai mulți angajați, această presiune nu reprezintă un fenomen conjunctural, limitat la rezultatele unui singur trimestru. Este noul ritm al jobului în sine, axat pe accelerație, incertitudine și presiune susținută, fără o dată clară de încheiere.

Totuși, această presiune nu se aplică în același mod asupra tuturor, și aici povestea se transformă de la ceva universal la ceva după care un lider de HR poate acționa. Cât de mult din această solicitare pe care o suportă orice angajat în parte depinde în mare măsură de locul în care se află aceștia în raport cu IA în sine. **26% dintre respondenții la sondajul nostru sunt încă începători în IA. 32% sunt utilizatori, ceea ce este mai departe, dar își câștigă încă încrederea. 41% sunt performeri, folosind inteligența artificială ca parte esențială a modului în care lucrează.** Această segmentare arată clar că epuizarea profesională este un efect exercitat asupra omului, și nu o consecință directă a rolului sau a fișei postului. În continuare, raportul explică de ce aceeași tehnologie poate fi percepută ca o ușurare de către un angajat, dar ca o povară suplimentară de către colegul de alături.



1.6 Perspectivă: Mita Mallick



Mita Mallick

Autorul bestsellerurilor, *The Devil Emails at Midnight*; executive coach and advisor; Wellhub US Advisory Board

Am petrecut ani întregi antrenând directori generali ai căror angajați cei mai buni sunt și cei mai epuizați, și am observat un tipar care s-a conturat: în momentul în care o companie încetează să mai apere sfârșitul programului de lucru ca pe o limită și îl permite să devină negociabil, calculul se schimbă în mintea oamenilor. Inițial, nu în mod spectaculos, ci doar cu conștientizarea liniștită că rămânerea până târziu este ceea ce duce la avansare, în timp ce plecarea la ora stabilită denotă lipsa de seriozitate față de muncă. Datele din acest capitol (mesajele în afara programului de lucru au crescut cu 15%, ședințele după ora 8 seara au crescut cu 16%, o zi de lucru fără pauze) reprezintă infrastructura care permite această schimbare. Nu este un singur punct de decizie. Este vorba despre mii de mici momente în care rămânerea devine calea cea mai puțin rezistentă, iar plecarea necesită explicații. Cei care continuă să răspundă la mesajele de la ora 9 seara nu o fac pentru că munca cere asta. O fac pentru că au învățat că aparența disponibilității a devenit o cerință a locului de muncă, chiar dacă munca în sine nu o solicită efectiv.

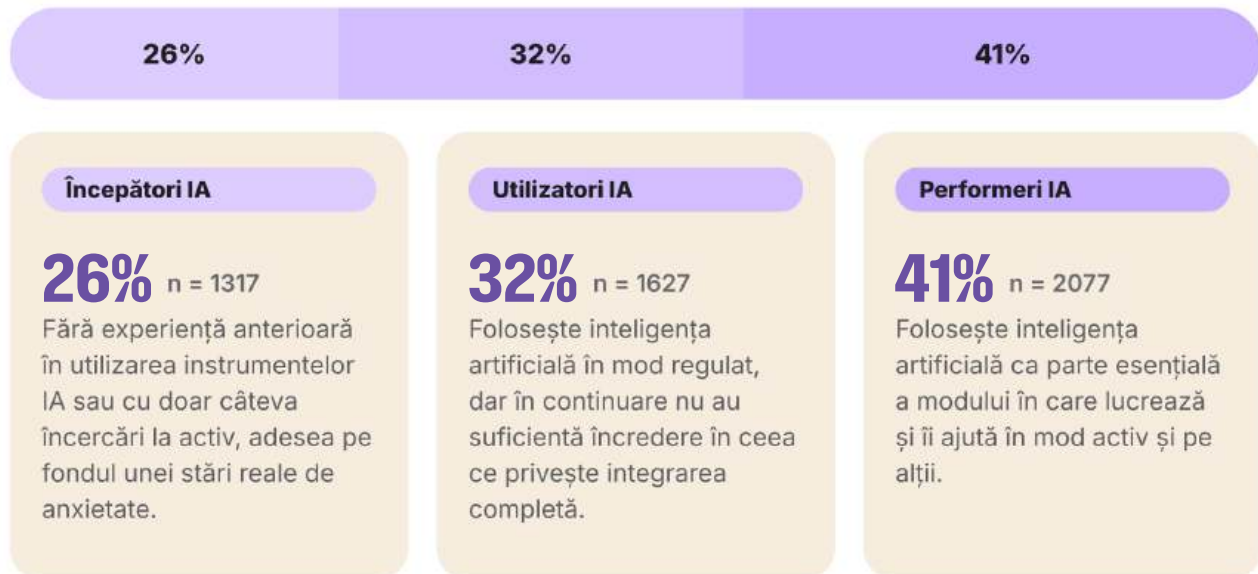
Iată ce le spun liderilor în timpul acestor sesiuni de coaching: ziua de lucru fără momente de respiro nu te face mai productiv. Este mai greu să păstrezi oamenii pe care nu-ți permiți să-i pierzi. Fiecare oră după ora 6:00 PM în care o companie încetează să mai protejeze nu este o oră câștigată de companie. Este o oră care se desprinde din partea vieții cuiva care îl face bun la locul de muncă în primul rând: somn, timp cu persoanele pe care le iubește, spațiu mental pentru a gândi la altceva în afară de muncă. Cercetările Gallup confirmă acest lucru. Unul dintre cei mai puternici indicatori ai probabilității ca un angajat să rămână în companie este măsura în care acesta consideră că managerul său îl ajută să-și gestioneze volumul de muncă, nu doar să-l delege. Nu poți gestiona ceea ce nu are limite. Așadar, cea mai rapidă modalitate prin care un lider poate îmbunătăți retenția nu este să adauge un alt beneficiu de wellbeing. Înseamnă să fii primul care pleacă acasă la o oră rezonabilă, să incluzi în normele echipei „fără ședințe după program” și

să aperi această graniță în mod atât de vizibil încât echipa încetează să o mai trateze ca pe o sugestie. Când cei care fac asta sunt cei care progresează cel mai rapid în organizația ta, totul devine mult mai ușor de ignorat (emailurile, Slack-ul, presiunea culturală de a fi mereu conectat).

2 Impactul IA asupra forței de muncă

Dacă întrebi zece oameni din aceeași companie cum IA le afectează activitatea, vei primi cel mai probabil zece răspunsuri diferite. Și asta nu pentru că tehnologia s-a schimbat de la o lună la alta, ci pentru că «forța de muncă» nu a fost niciodată un bloc omogen. Pentru a înțelege modul în care IA remodelează starea de bine, raportul Starea de bine la locul de muncă 2027 introduce o segmentare construită exact pe această problemă: Scorul de fluență IA. Fiecare dintre cei 5.021 de angajați cu normă întreagă chestionați a primit un scor de la 0 la 9, pe baza utilizării actuale a IA, a gradului de încredere în adoptare și a numărului de afirmații cu care au fost de acord privind fluența. Rezultatul pe care l-am obținut împarte forța de muncă în trei grupuri. Începătorii cu IA (26%, n=1.317) nu au folosit instrumente AI sau au făcut doar experimente, de multe ori având în vedere o anxietate reală. Utilizatorii IA (32%, n=1.627) folosesc IA în mod regulat, dar încă își câștigă încrederea pe care o implică o integrare deplină. Performerii AI (41%, n=2.077) folosesc AI ca parte esențială a modului în care lucrează și îi ajută pe alții să facă același lucru. Fiecare concluzie din acest capitol referitoare la starea de bine trece peste această diferență, deoarece angajații nu experimentează inteligența artificială ca pe o realitate unică sau colectivă. Se confruntă cu trei versiuni diferite simultan, în interiorul aceluiași clădiri și ale aceluiași organigrame.

SEGMENTE DE ADOPTARE A IA ÎN RÂNDUL ANGAJAȚILOR, BAZATE PE SONDAJUL WELLHUB STAREA DE BINE LA LOCUL DE MUNCĂ 2027



Sondaajul Wellhub "Starea de bine la locul de muncă 2027", n = 5.021 de respondenți.

2.1 Majoritatea angajaților folosesc IA. Fluența, însă, variază în continuare

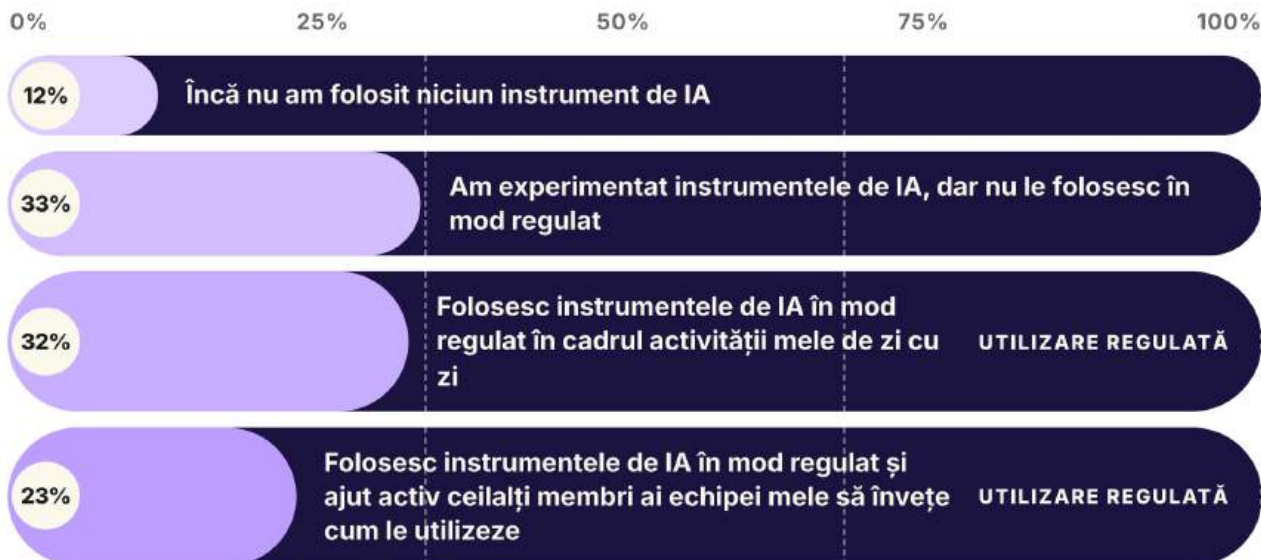
Este util să vezi aceste trei grupuri mai mult ca trei forțe de muncă separate care împart o clădire, fiecare având o relație diferită cu instrumentele care le remodelează locul de muncă și fiecare având probabil nevoie de un tip de sprijin diferit pentru a reduce diferența dintre ele .

Începe cu o utilizare simplă. **55% dintre angajați utilizează în mod regulat instrumente de inteligență artificială: 32% ca parte a muncii lor zilnice și alți 23% care, pe lângă acestea, sunt antrenați de colegi.** Restul de 45% nu au ajuns încă în această etapă. Dintre aceștia, 33% doar au experimentat tehnologia, iar 12% nu au utilizat deloc inteligența artificială.

MAI MULT DE JUMĂTATE DINTRE ANGAJAȚI FOLOSESC ACUM INSTRUMENTE DE INTELIGENȚĂ ARTIFICIALĂ ÎN MOD REGULAT

55%
FOLOSESC IA ÎN
MOD REGULAT

Întrebare din sondajul Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027: ce anume descrie cel mai bine modul în care folosești în prezent instrumentele AI (de exemplu ChatGPT, Copilot, Claude, Gemini)?



Sondajul Wellhub "Starea de bine la locul de muncă 2027", n = 5.021 de respondenți.

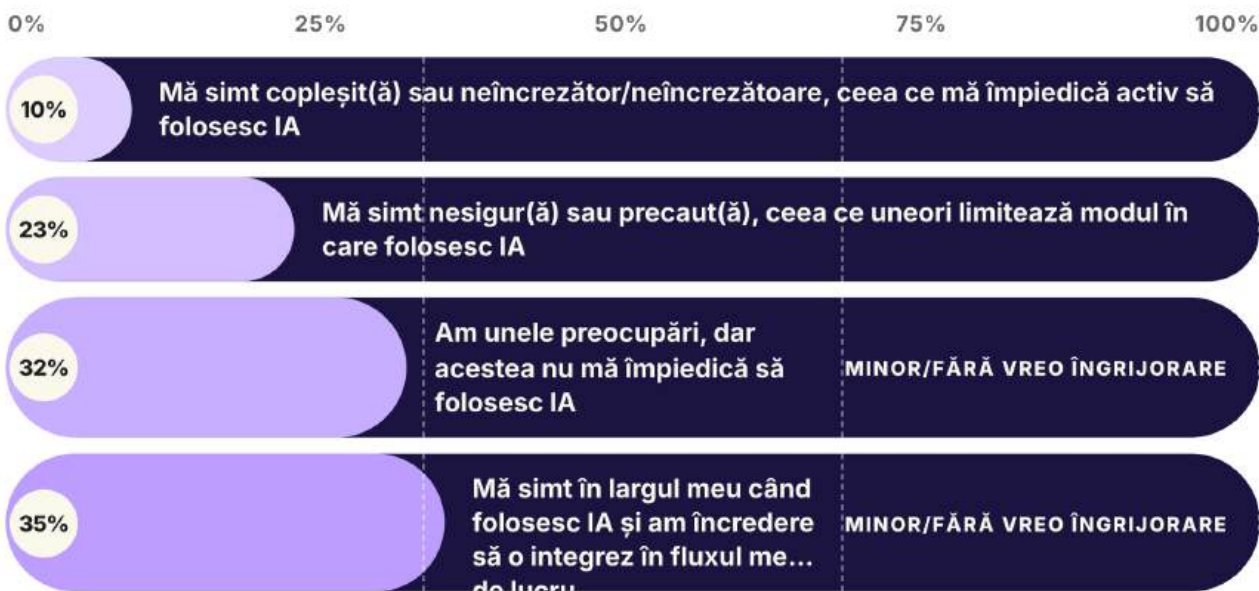
Încrederea în sine urmează un tipar similar, deși merită analizată ca un indicator de sine stătător, nu doar ca o simplă reflectare a gradului de utilizare. Astfel, 67% dintre angajați se simt confortabil să folosească IA sau au doar mici rețineri care nu le afectează activitatea. **23% se simt suficient de nesiguri sau prudenți încât această reticență le limitează modul de utilizare, în timp ce 10% se simt atât de copleșiți sau neîncrezători încât refuză complet să folosească IA.**

DOUĂ TREIMI DINTRE ANGAJAȚI AU PROBLEME MINORE SAU INEXISTENTE LEGATE DE IA

Întrebare din sondajul Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027: care este nivelul tău de încredere în adoptarea IA?

67%

ÎNGRIJORĂRI
MINORE SAU
INEXISTENTE



Sondajul Wellhub "Starea de bine la locul de muncă 2027". n = 5.021 de respondenți.

Dacă pui cap la cap aceste două concluzii, dai peste o mare problemă de strategie în HR: mai bine de jumătate din oameni au nevoie de training avansat, o treime vor doar o cale simplă prin care să înceapă să testeze AI-ul, iar unul din zece are nevoie de sprijin înainte chiar de a face primul pas. Un program generic, de mijloc, îi va lăsa pe toți pe dinafară.

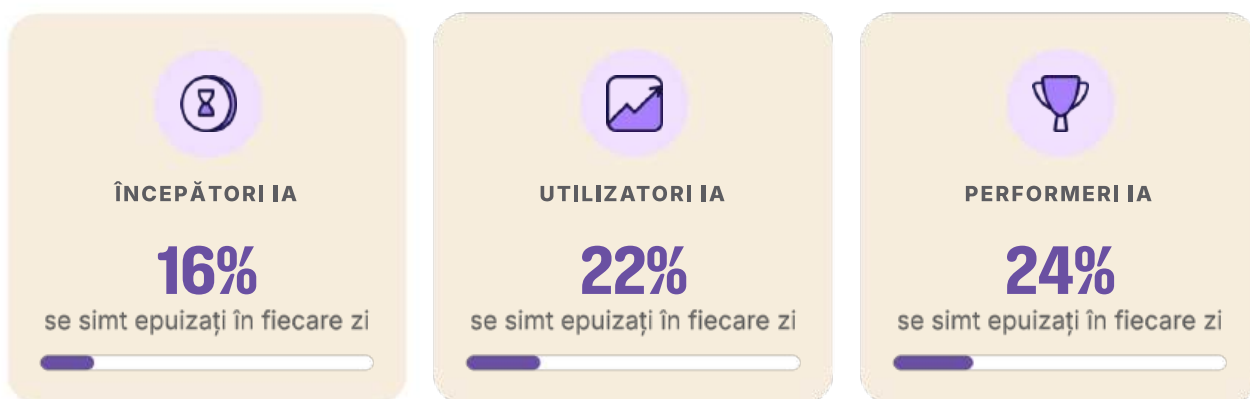
2.2 Angajații care folosesc cel mai mult IA poartă cea mai grea sarcină

Angajații cu cel mai avansat nivel de fluentă în IA nu se bucură de câștigurile de productivitate pe care se presupune că le oferea adoptarea. Aceștia suportă cea mai mare creștere a volumului de muncă dintre orice grup și, pe de altă parte, efectuează traininguri informale, ceea ce sugerează că povara dezvoltării fluentei în utilizarea IA în majoritatea organizațiilor revine în prezent persoanelor care s-au oferit să o construiască.

24% dintre performerii AI experimentează simptome de burnout în fiecare zi, comparativ cu 22% dintre utilizatori și 16% dintre începători.

CU CÂT ANGAJAȚII SE BAZEAZĂ MAI MULT PE IA, CU ATÂT SE SIMT MAI EPUIZAȚI

Ponderea segmentelor de adoptare a IA în rândul celor care resimt zilnic simptome de epuizare, conform raportului Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027.



Sondajul Wellhub "Starea de bine la locul de muncă 2027". n = 5.021 de respondenți.

Datele despre volumul de muncă spun aceeași poveste dintr-un unghi diferit: **40% dintre performeri sunt de acord că IA le-a crescut volumul de muncă, față de 28% dintre utilizatori și 15% dintre începători.**

CEI MAI MARI UTILIZATORI DE AI SIMT CEL MAI MULT CĂ VOLUMUL DE MUNCĂ CREȘTE

Procentul fiecărui segment de adoptare a AI care consideră că IA le-a crescut volumul de muncă, conform sondajului Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027.



Sondajul Wellhub "Starea de bine la locul de muncă 2027". n = 5.021 de respondenți.

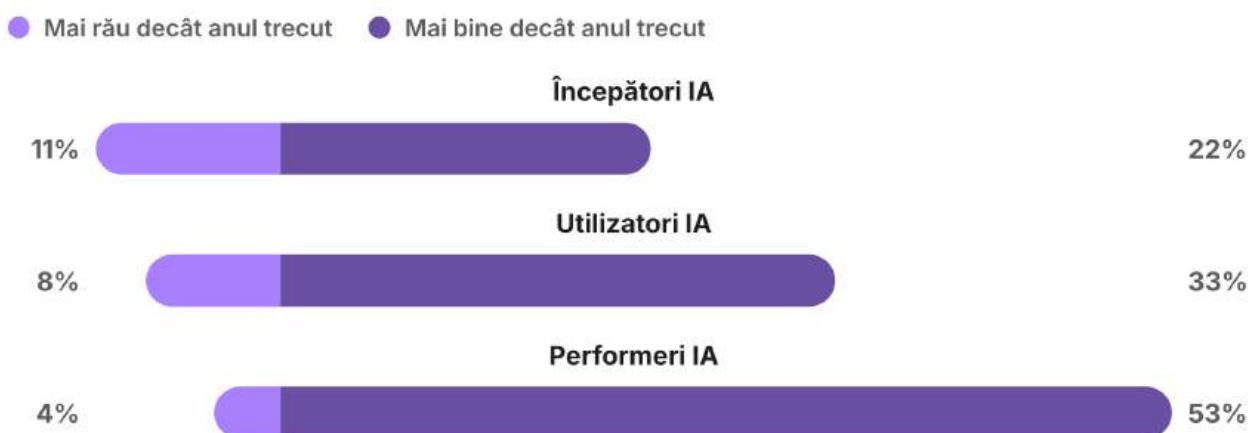
Angajații pe care organizația se bazează cel mai mult pentru adoptarea modelelor de IA sunt exact cei care dau primele semne de epuizare. Activitatea de ghidare pe care o oferă colegilor — cu până la 50% mai mult mentorat informal decât în trecut — nu este inclusă în planul de sarcini al nimănui. Această muncă voluntară se dovedește a fi, de fapt, esențială.

2.3 Fluența IA funcționează deja ca siguranța locului de muncă

5 3% dintre performeri spun că siguranța locului de muncă este mai bună decât anul trecut, comparativ cu 33% dintre utilizatori și 22% dintre începători. Decalajul se menține și la celălalt capăt: doar 4% dintre performeri declară că sunt siguri pe locul de muncă este mai rău, față de 8% dintre utilizatori și 11% dintre începători.

UTILIZAREA INTENSĂ A IA ESTE ASOCIATĂ CU O MAI MARE SIGURANȚĂ A LOCULUI DE MUNCĂ

Întrebare din sondajul Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027: Cum ți-ai evalua siguranța locului de muncă anul acesta comparativ cu anul trecut?



Sondajul Wellhub "Starea de bine la locul de muncă 2027". n = 5.021 de respondenți.

Liderii de HR văd același risc și din partea lor. 62% raportează separat îngrijorări legate de pierderea angajaților cu competențe de IA cerute în industrie (Wellhub, Return on Wellbeing 2026). Angajații și liderii de HR văd același lucru din părți opuse. Performerii simt pe bună dreptate că abilitățile lor de IA îi fac mai greu de înlocuit. Liderii de HR, îngrijorați să nu piardă același grup, împărtășesc aceeași perspectivă: epuizarea printre performeri reprezintă un risc de retenție, indiferent dacă strategia lor de retenție tratează sau nu acest lucru în acest moment.

2.4 Senzația că ești pregătit și bine echipat este cel mai bun indicator al rezilienței.

Doar 19% dintre cei începători în IA spun că se simt pregătiți să lucreze eficient cu IA, comparativ cu 39% dintre utilizatori și 67% dintre performeri. Aceasta este cea mai mare diferență din acest capitol de până acum. Totul depinde de felul în care oamenii au fost învățați să folosească eficient IA, nu doar de simplul fapt că îl utilizează.

Timpul și sprijinul oferit spun aceeași poveste atunci când privim lucrurile prin prisma resurselor în care au investit, nu doar a rezultatelor obținute. Doar 18% dintre începători spun că au primit timpul și sprijinul necesare pentru a-și dezvolta competențele de IA aferente rolului lor,

comparativ cu 43% dintre utilizatori și 73% dintre performeri — respectând aproape exact același ecart. Cu alte cuvinte, sentimentul de a fi pregătit depinde direct de măsura în care angajatorii le-au rezervat oamenilor timp pentru a-și construi această competență.

Gap-ul apare pentru a treia oară, privind reziliența însăși. **Un procent de 87% dintre angajații care declară că se simt pe deplin pregătiți să lucreze cu IA se simt, de asemenea, rezilienți și capabili să se adapteze la ritmul schimbărilor, comparativ cu doar 45% în cazul celor care nu se simt la fel de bine echipați.** Această diferență masivă, de 42 de puncte procentuale, este determinată aproape în întregime de existența timpului și sprijinului necesare pentru dezvoltarea acelei competențe. Pentru un lider de resurse umane, aceasta este cea mai valoroasă concluzie a secțiunii: reziliența încetează să mai fie o trăsătură individuală pe care unii angajați o au și alții nu, devenind o capacitate pe care organizația o poate construi în mod deliberat, după un calendar propriu.

2.5 Performerii apelează deja la IA pentru a-și acoperi propriile lacune în materie de wellbeing

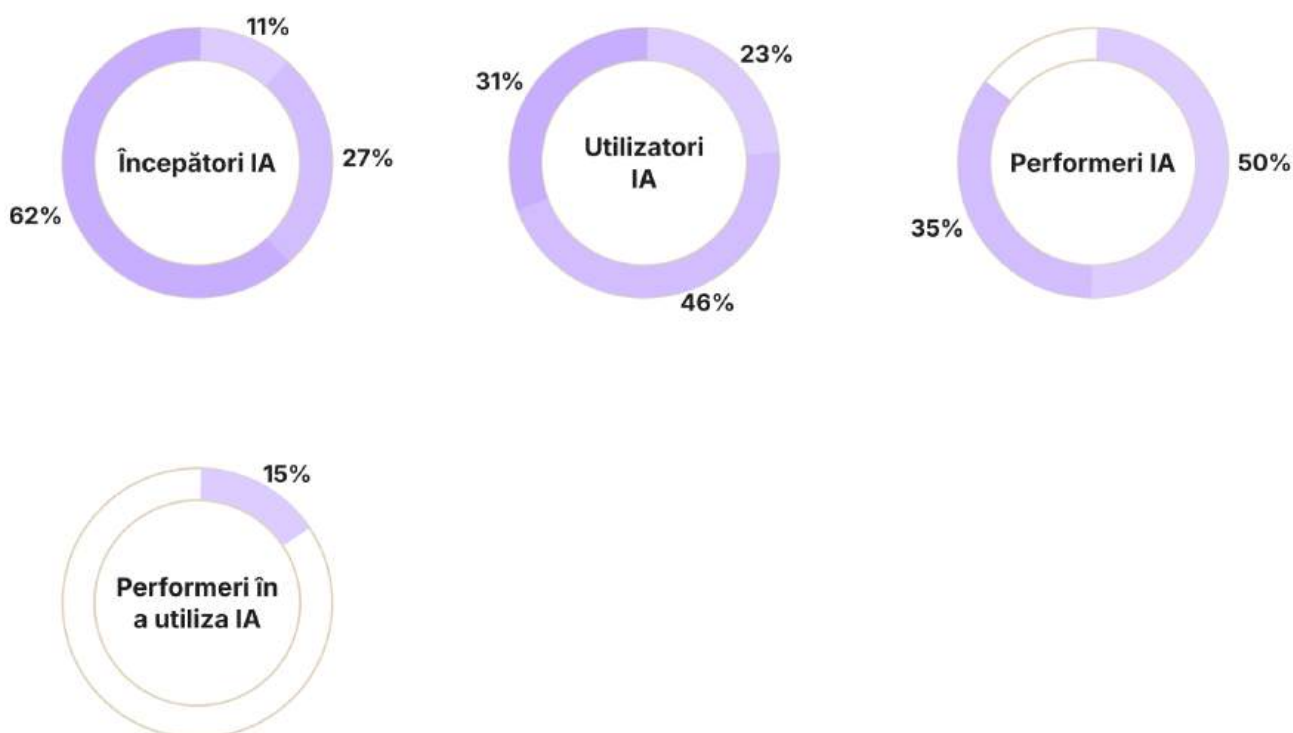
Tocmai angajații care stăpânesc cel mai bine IA ajung să depindă cel mai mult de ea pentru propria sănătate mintală, adesea fără spiritul critic pe care l-ar aplica oricărui alt instrument de wellbeing. Această alăturare - o utilizare intensivă dublată de un risc real de afectare a stării de bine - merită o analiză de sine stătătoare. Și este un punct mort care afectează cel mai greu locul în care analiza este cea mai slabă: grupul care se simte cel mai bine cu tehnologia este și cel care o pune cel mai puțin sub semnul întrebării.

50% dintre performeri folosesc în mod regulat instrumentele IA pentru starea personală, comparativ cu 23% dintre utilizatori și 11% dintre începători. 85% dintre performeri au folosit cel puțin o dată inteligența artificială pentru starea de bine personală, față de 69% dintre utilizatori și 38% dintre începători.

PERFORMERII AI CONDUC ÎN UTILIZAREA AI PENTRU PROPRIA STARE DE BINE

■ Utilizez în mod regulat
■ Am folosit cel puțin o dată
■ Nu am folosit niciodată

Procentul de adoptare a AI pentru fiecare segment care a folosit instrumente AI pentru bunăstarea personală, sondaj Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027.



Sondajul Wellhub "Starea de bine la locul de muncă 2027". n = 5.021 de respondenți.

Aceeași idee se verifică la fel de clar și din perspectivă opusă: **34% dintre începători declară că nu ar dori deloc să folosească IA pentru sprijinirea stării de bine, comparativ cu 10% dintre utilizatori și doar 3% dintre performeri.** Aceasta înseamnă că grupul cel mai entuziasmat de utilizarea IA pentru propria stare de bine este, totodată, și cel mai puțin înclinat să își pună problema dacă acest sprijin este într-adevăr util.

Chiar dacă este vorba despre un sprijin bineintenționat, riscurile sunt reale, deoarece nu toate interacțiunile au un rezultat pozitiv: **30% dintre angajați declară că au primit un răspuns inutil sau chiar dăunător de la un instrument de IA atunci când căutau suport pentru starea de bine.** Pentru liderii de HR, acest fapt argumentează clar necesitatea de a trata inteligența artificială aplicată în wellbeing ca pe o categorie distinctă, care necesită cadre de protecție clare — la fel cum orice altă resursă de sănătate și stare de bine ar fi evaluată riguros înainte de a fi promovată oficial de către organizație.

2.6 Perspectivă: Cara Brennan Allamano



Cara Brennan Allamano

Director executiv, Soul; co-fondator, PeopleTech Partners; Wellhub US Advisory Board · Parteneri Soul / PeopleTech

Conduc o companie în care agenții contribuie deja în mod real la volumul de muncă, astfel încât nu am nevoie de datele din acest capitol care să îmi spună că vechimea nu este variabila importantă. Am văzut cum se întâmplă acest lucru în cadrul propriei echipe. Persoana care folosește un instrument de cel mai mult timp nu este automat persoana care îl utilizează corect. Persoana care a fost efectiv învățată să-l folosească bine este.

Aceasta este distincția la care revin mereu: a te simți pregătit nu este totuna cu a avea acces. Orice persoană poate oferi cuiva un link de autentificare în prima zi. Furnizarea acestora este o decizie pe care o companie trebuie să o ia săptămână după săptămână, pe măsură ce instrumentele și așteptările continuă să evolueze.

Așadar, iată ce s-a schimbat în modul meu de a gândi. Am încetat să mai tratăm competențele digitale ca pe ceva ce oamenii dobândesc pe cont propriu și am început să le tratăm ca pe o infrastructură pe care suntem responsabili să o construim, la fel cum suntem responsabili ca laptopul oricui să funcționeze. Pentru mine, ceea ce contează este dacă oamenii se simt încrezători și pregătiți, nu doar procentul de aderare care arată bine într-o prezentare pentru conducere. Avantajele sunt un fel de teatru. Sistemele sunt cele care schimbă cu adevărat comportamentul, iar reziliența este o consecință a sistemului, nu o trăsătură de personalitate pe care unii oameni o dețin.

Provocarea reală nu este dacă forța ta de muncă a folosit IA cel mai mult timp. Ci dacă oamenii care o folosesc simt că cineva a pregătit terenul de sub ei înainte de a le cere să alerge mai repede pe el. Majoritatea companiilor nu și-au pus încă întrebarea: cum arată un model holistic pentru transformarea AI? Multe dintre ele au învățat să măsoare productivitatea în mod obsesiv. Dar cum se măsoară epuizarea? Capacitatea de a genera un impact mai mare este esențială pentru construirea unor organizații de talie mondială. Asta înseamnă că un

sistem de wellbeing conceput pentru oameni este esențial dacă vrei ca efectele pozitive ale adopției IA să dureze.

3 Cum fac față angajații

Munca extinde ziua de lucru, iar acest timp suplimentar trebuie luat de undeva. Pentru majoritatea angajaților, el provine din aceleași patru dimensiuni: somn, mese, exerciții fizice și interacțiunea cu alte persoane. Un singur antrenament sărit este inofensiv. La fel este și prânzul luat la laptop, o noapte mai scurtă cu 40 de minute, o săptămână care trece fără să te vezi cu un prieten. Un an din aceste mici experiențe, adunate în tăcere, ajunge să determine modul în care se simte cu adevărat o persoană.

Doar 55% dintre angajați își evaluează starea generală de bine ca fiind bună sau excelentă, iar acest număr variază considerabil în funcție de fluenta IA. Angajații cei mai implicați în IA, performerii, raportează cea mai bună stare de bine dintre orice grup. De asemenea, aceștia raportează cea mai mare epuizare: 24% au simptome în fiecare zi, comparativ cu 16% dintre începători.

La prima vedere, acest lucru pare o contradicție. Dilema dispare însă imediat ce separăm sarcina pe care o poartă un angajat de resursele menite să o absoarbă. Burnoutul urmărește sarcina; starea de bine urmărește resursele. Cele două sunt legate direct, deoarece resursele determină în ce măsură o sarcină devine nocivă. Iar performerii poartă o povară diferită de cea a oricărui alt grup.

Priviți amplitudinea acestor două ecarturi. **Performerii raportează o creștere a volumului de muncă de peste două ori și jumătate mai mare decât începătorii: 40% dintre ei afirmă că IA le-a sporit sarcina de lucru, comparativ cu doar 15% în rândul celor din urmă.** Epuizarea zilnică este cu 8 puncte procentuale mai ridicată, ajungând la 24% față de 16%. Tensiunea este cât se poate de reală și produce efecte vizibile — însă aceste efecte nu se resimt proporțional cu presiunea exercitată. Ceva amortizează diferența.

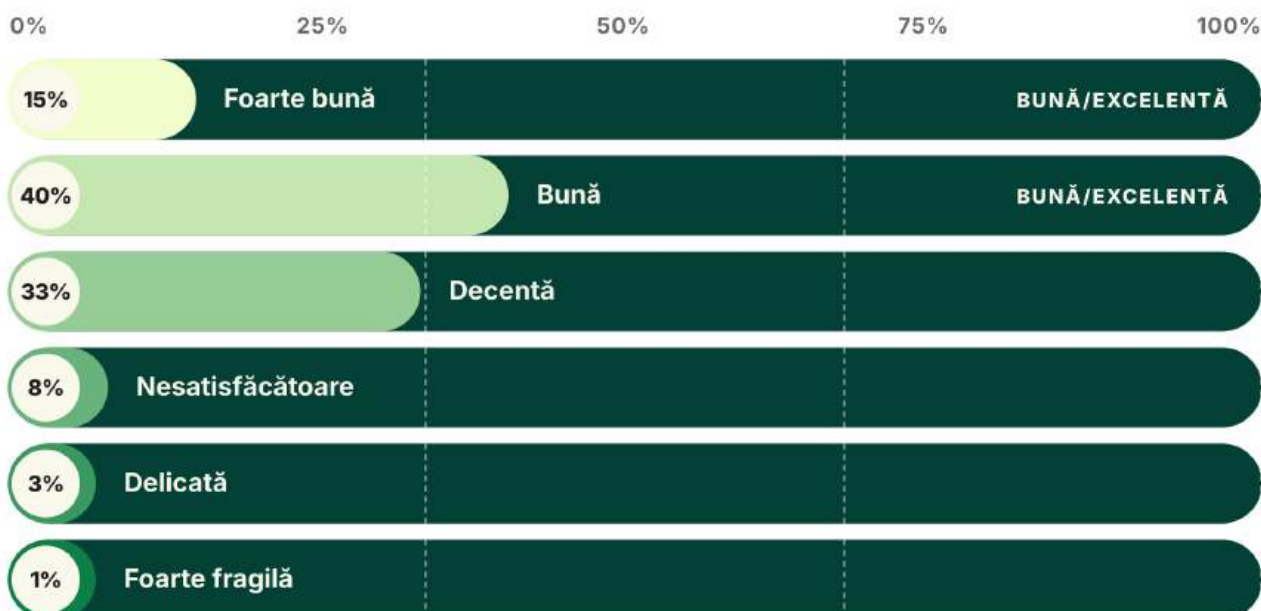
Doi alergători pot parcurge distanțe complet diferite și totuși pot încheia sezonul cu niveluri similare de doleanță fizică. Diferența dintre ei stă rareori în rezistența personală, ci în măsura în care recuperarea a reușit să țină pasul cu antrenamentul.

Pentru performeri, explicația constă parțial în acest mecanism: ei înțeleg că starea de bine îi ajută să facă față mai ușor cerințelor impuse de adoptarea IA, motiv pentru care o integrează activ în rutina zilnică. Astfel, 41% dintre ei desfășoară cel puțin o dată pe zi o activitate dedicată stării de bine în timpul programului, comparativ cu 31% dintre utilizatori și 24% dintre începători. Mai mult, managerii lor le protejează acest interval: 60% dintre performeri afirmă că managerul lor le sprijină în mod activ starea de bine, față de **42% dintre utilizatori și 31% dintre începători.**

PUȚIN PESTE JUMĂTATE DINTRE ANGAJAȚI SPUN CĂ SE SIMT BINE SAU EXCELENT

Întrebare din sondajul Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027: cum ți-ai evalua în prezent starea de bine generală?

55%
BUNĂ SAU
EXCELENTĂ



Sondajul Wellhub "Starea de bine la locul de muncă 2027", n = 5.021 de respondenți.

3.1 Sănătate fizică

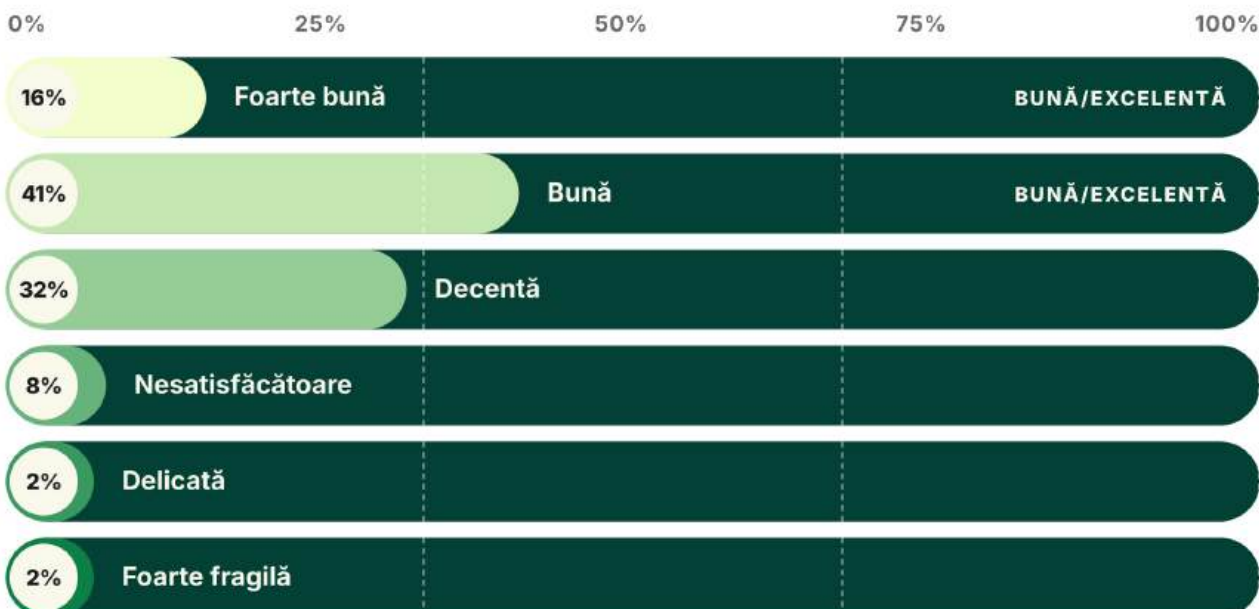
Organizația Mondială a Sănătății recomandă cel puțin 150 de minute de activitate moderată pe săptămână. Acest prag nu e o chestiune de suprafață. Este cantitatea de mișcare de care corpul are nevoie pentru a-și menține ritmul funcțional de bază: o inimă sănătoasă, somn sănătos, stres din care se poate recupera.

Majoritatea angajaților sunt mai aproape de acest bar decât au fost în ani de zile. 81% fac exerciții fizice cel puțin o dată pe săptămână, iar 49% se autodefinesc ca fiind în formă sau extrem de în formă, față de 47% anul trecut și 39% în anul precedent. Se înscrie în cel mai sănătos dintre cei cinci piloni: **57% dintre angajați își evaluează starea fizică ca fiind bună sau excelentă.**

MAJORITATEA ANGAJAȚILOR ÎȘI EVALUEAZĂ STAREA FIZICĂ CA FIIND BUNĂ SAU EXCELENTĂ

Întrebare din sondajul Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027: cum ți-ai evalua bunăstarea fizică?

57%
BUNĂ SAU
EXCELENTĂ



Sondajul Wellhub "Starea de bine la locul de muncă 2027", n = 5.021 de respondenți.

Din toate punctele de vedere, acest pilon pare să funcționeze bine. Tocmai de aceea merită o analiză mai atentă.

Dacă defalcăm cifrele în funcție de nivelul de fluentă, media încetează să mai fie liniștitoare: **44% dintre începători își evaluează starea fizică drept bună sau excelentă, comparativ cu 53% dintre utilizatori și 68% dintre performeri.** Această diferență de 24 de puncte procentuale în ceea ce privește starea de sănătate reprezintă cel mai mare decalaj identificat până acum în acest capitol raportat la nivelul de fluentă și necesită o explicație.

Factorul timp oferă cea mai simplă explicație. Mișcarea este obiceiul de wellbeing care depinde cel mai mult de existența unui bloc dedicat de timp liber în timpul zilei: nu necesită cunoștințe avansate sau echipamente speciale, ci doar o oră neîntreruptă de alte responsabilități. Când ziua de muncă se extinde, acea oră este printre primele sacrificate. Diferența dintre grupuri constă în măsura în care există un sprijin pentru menținerea acestui program. Performerii reprezintă categoria cea mai înclinată să integreze o activitate de stare de bine direct în timpul programului — un antrenament, o plimbare sau o pauză activă la prânz — fiind totodată și grupul ai cărui manageri le protejează cel mai activ acest interval. La polul opus, Începătorii beneficiază cel mai puțin de ambele facilități. Angajații care își pot îngriji condiția fizică în timpul zilei de lucru au o stare de bine net superioară. Cei care încearcă să o facă doar înainte sau după program — în intervale pe care munca le acaparează constant — nu reușesc.

STAREA DE BINE FIZICĂ CREȘTE ODATĂ CU FLUENȚA IA

Procentul fiecărui segment de adoptare a IA care își evaluează starea de bine fizică drept bună sau excelentă

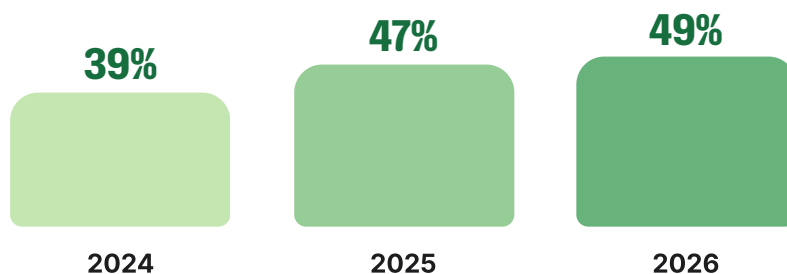


Sondajul Wellhub "Starea de bine la locul de muncă 2027". n = 5.021 de respondenți.

Nuanțele acestei tendințe adaugă mai multă profunzime imaginii de ansamblu: **49% dintre angajați se consideră în prezent într-o formă fizică bună sau excelentă, comparativ cu 47% în 2025 și 39% în 2024 — o evoluție ascendentă constantă pe parcursul ultimilor trei ani.**

FITNESS-UL CONFORM AUTO-EVALUĂRII A CRESCUT CONSTANT DE TREI ANI

Procentul de angajați care se consideră în formă sau extrem de în formă, sondaj Wellhub, Starea de bine la locul de muncă, 2024–2026.



Studiul Wellhub Starea de bine la locul de muncă, 2024–2026.

Aceasta este lecția practică pentru o echipă de HR. Un abonament la sală folosit la ora 6:00 reprezintă aceeași linie din buget ca unul care rămâne neutilizat, însă generează un randament complet diferit. Companiile care obțin cu adevărat acest beneficiu sunt cele care privesc un

antrenament la prânz ca pe o etapă firească a zilei de muncă, nu ca pe un timp pierdut - organizații în care managerii ies singuri la plimbare, urmează un curs la mijlocul zilei este un detaliu banal în calendar. Accesul conduce angajații către ușa de ieșire. Libertatea de a lua o pauză de mers pe jos în timpul programului reprezintă tocmai factorul care le permite angajaților să depășească stările de epuizare sau blocaj.

3.2 Sănătate mintală

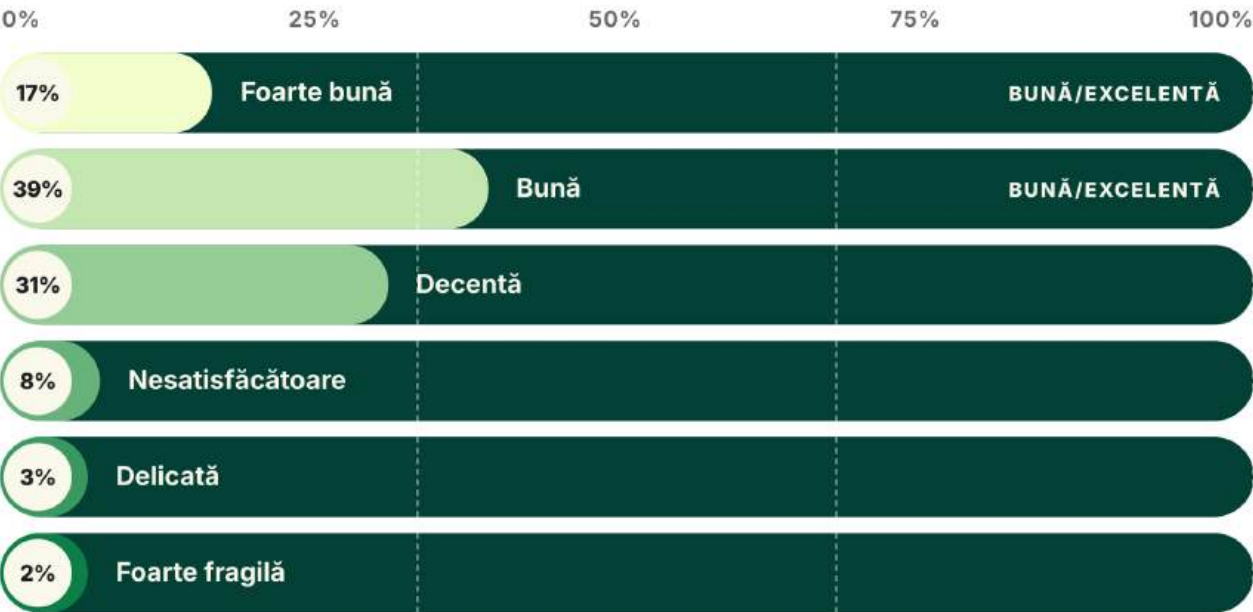
Potrivit Organizației Mondiale a Sănătății, economia globală atrage aproximativ 1 trilion de dolari pe an în productivitate pierdută, depresie și anxietate. Aproape niciuna dintre aceste pierderi nu se vede în momentul în care are loc. Pare genul de decizie care necesită o săptămână întreagă, nu doar o singură zi. Un coleg perspicace care devine brusc tăcut. O lucrare dusă la capăt, dar cu un rezultat mai slab. Indicatorii vizibili confirmă o erodare începută cu luni în urmă.

Majoritatea angajaților declară că se află într-o stare optimă: ** 56% își evaluează starea de bine mentală drept bună sau excelentă, o valoare aproape identică cu cea înregistrată pentru sănătatea fizică.**

PUȚIN PESTE JUMĂTATE DINTRE EI ÎȘI EVALUEAZĂ STAREA DE BINE MENTALĂ CA FIIND BUNĂ SAU EXCELENTĂ

Întrebare din sondajul Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027: cum ți-ai evalua bunăstarea mentală?

56%
BUNĂ SAU
EXCELENTĂ



Sondajul Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027, n = 5.023 de respondenți.

Această capacitate de gestionare nu este însă distribuită uniform: **68% dintre performeri își evaluează starea de bine mintală ca fiind bună sau excelentă, comparativ cu 52% dintre utilizatori și 42% dintre începători.**

STAREA EMOȚIONALĂ CREȘTE ODATĂ CU FLUENȚA IA

Procentul fiecărui segment de adoptare a AI care evaluează bunăstarea mintală ca fiind bună sau excelentă, conform sondajului Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027.



O parte din această împărțire se bazează pe fiecare pilon: timp pentru wellbeing în timpul zilei de lucru și un manager care protejează acest aspect. Starea de bine mintală adaugă un factor pe care ceilalți piloni nu îl au: siguranța locului de muncă. **53% dintre performeri spun că problema lor s-a îmbunătățit în ultimul an, comparativ cu 22% dintre începători**, iar cercetările privind efectele lor asupra minții sunt clare. O meta-analiză a 20 de studii pe termen lung a arătat că simpla percepție a locului de muncă ca fiind nesigur crește riscul de a dezvolta simptome depresive la fel de mult ca și pierderea acestuia (Kim & von dem Knesebeck, 2016). Îngrijorarea provoacă același rău ca și evenimentul. Într-un an în care 54% dintre angajații din SUA spun că nesiguranța locului de muncă le afectează în mod semnificativ stresul (American Psychological Association, 2025), Grupul care consideră că inteligența artificială îl face mai greu de înlocuit resimte într-o măsură mult mai mică această apăsare, în timp ce angajații care se tem că pot fi înlocuiți duc în spate cea mai mare parte din povară.



Ceea ce stă acum între cealaltă jumătate a angajaților și acest sprijin este factorul financiar. Costul reprezintă principala barieră, fiind menționat de 34% dintre cei care nu merg la terapie, comparativ cu 23% în urmă cu doi ani. Angajații cred deja în valoarea sprijinului profesionist — de altfel, jumătate dintre ei plătesc deja pentru el. Prin urmare, miza pentru o echipă de compensații și beneficii nu mai este convingerea oamenilor de utilitatea sprijinului pentru sănătatea mentală, ci de a asigura că persoana care are nevoie își permite să îl acceseze pe termen lung.

3.3 Nutriție

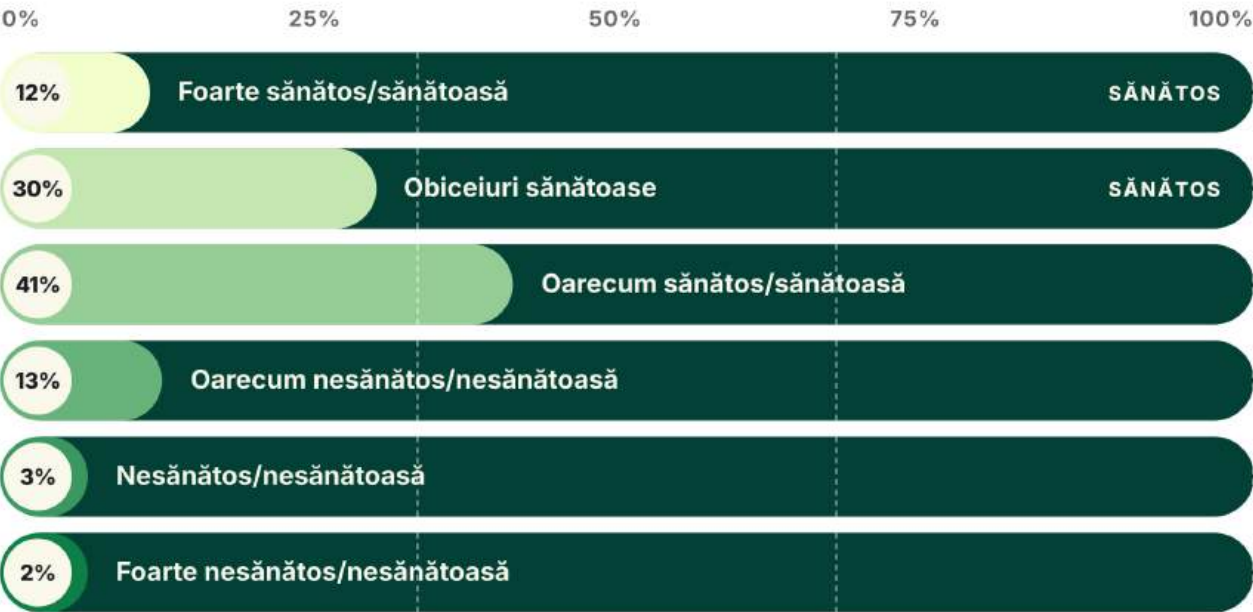
Pauza de prânz a rămas singurul interval pe care ziua de muncă îl mai dedică oficial stării de bine, însă și acesta se restrânge rapid. În 26 de țări, pauza medie principală a unui angajat este redusă la 35 de minute, atunci când își iau câte una, iar un angajat obișnuit cu normă întreagă sare acum peste pauza de prânz o dată pe săptămână (Compass Group Global Eating at Work Survey, 2023). O treime dintre angajații din lume mănâncă singuri. Ceea ce nu demult era o masă luată în tihnă, integrată firesc în ritmul zilei, devine o gustare luată în grabă la tastatură, între ședințe, sau este pur și simplu sărită complet.

Angajații știu asta. **Doar 42% își descriu sănătatea nutrițională ca fiind sănătoasă sau extrem de sănătoasă**, al doilea cel mai mic scor dintre toți pilonii, după doar somn.

NUMĂRUL DE ANGAJAȚI CARE ÎȘI EVALUEAZĂ NUTRIȚIA CA FIIND SĂNĂTOASĂ SAU EXTREM DE SĂNĂTOASĂ

Întrebare din sondajul Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027: cum ți-ai evalua sănătatea nutrițională generală?

42%
SĂNĂTOS SAU
EXTREM DE
SĂNĂTOS



Sondajul Wellhub “Starea de bine la locul de muncă 2027”. n = 5.021 de respondenți.

Prin fluentă, nutriția se diferențiază mai larg decât orice alt pilon: 28% dintre începători își descriu sănătatea nutrițională ca fiind sănătoasă, comparativ cu 37% dintre utilizatori și 55% dintre performeri, o reducere de 27 de puncte. Nivelul de cunoștințe nu poate explica un gap atât de mare.

NUTRIȚIA PREZINTĂ CELE MAI MARI DIFERENȚE ÎN FUNCȚIE DE NIVELUL DE FAMILIARITATE CU AI, MAI MULT DECÂT ORICE ALT PILON.

Ponderea fiecărui segment de adopție a IA care își descrie starea de sănătate nutrițională ca fiind bună, conform studiului «Starea de bine la locul de muncă 2027»

**27 de
puncte**

DIFERENȚA DINTRE
ÎNCEPĂTORI ȘI
PERFORMERI



ÎNCEPĂTORI IA

28%

își descriu sănătatea
nutrițională ca fiind bună



UTILIZATORI IA

37%

își descriu sănătatea
nutrițională ca fiind bună



PERFORMERI IA

55%

își descriu sănătatea
nutrițională ca fiind bună



Simplul nivel de cunoștințe nu are cum să explice un decalaj atât de mare. Nimeni nu are nevoie de un program de wellbeing ca să afle că legumele sunt importante, iar nivelul de fluentă în IA nu schimbă cu nimic această informație. Ceea ce diferă este structura zilei de lucru. O alimentație sănătoasă la birou necesită o pauză reală, luată la o oră adecvată, fără să fie acaparată de ședințe. Performerii reprezintă categoria cea mai predispusă să beneficieze de acest timp protejat, susținuți atât de propriile rutine, cât și de un manager care tratează o pauză de prânz autentică drept o normalitate, nu drept un răsfăț. O pauză de prânz protejată este, practic, echivalentul nutrițional al antrenamentului de la mijlocul zilei.



Performerii aduc un alt avantaj față de celelalte grupuri: și-au îndreptat atenția spre fluența propriilor obiceiuri. Jumătate dintre performeri folosesc în mod regulat instrumente IA pentru wellbeing personal, comparativ cu 11% dintre începători, iar mâncarea este unul dintre cele mai probabile aspecte unde sunt folosite instrumentele IA, pentru planificarea meselor pe o săptămână sau pur și simplu monitorizând alimentația. Vizibilitatea contează mai mult decât pare. Imaginea celor mai mulți oameni despre propria dietă este construită pe baza intențiilor. O săptămână monitorizată înlocuiește presupunerea cu tiparul real, iar modelul real este ceea ce modifică comportamentul.

Angajatorii sunt mai implicați în acest tipar decât își imaginează majoritatea. Într-un studiu realizat pe un eșantion de aproape 20.000 de lucrători din SUA, angajații care aveau o dietă nesănătoasă erau cu 66% mai predispuși să raporteze o pierdere a productivității, comparativ cu cei care consumă în mod regulat cereale integrale, fructe și legume (Merrill et al., 2012). Ziua de lucru influențează ceea ce mănâncă angajații, iar ceea ce mănâncă angajații influențează munca. O companie nu are nevoie de un curriculum de nutriție pentru a lua măsuri în acest sens. Cea mai accesibilă intervenție rămasă la îndemână este o pauză de prânz luată la o oră normală, departe de birou și, ideal, în compania altor colegi.

3.4 Somn

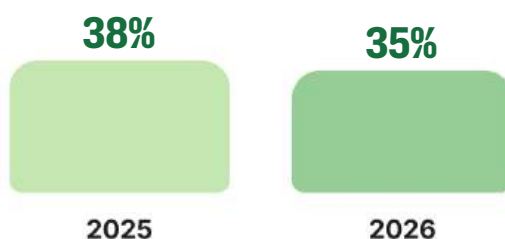
Adulții au nevoie de șapte până la nouă ore de somn pe noapte pentru o recuperare fizică și cognitivă completă (National Sleep Foundation / American Academy of Sleep Medicine). Un prag pe care majoritatea angajaților nu îl ating 69% dorm mai puțin de șapte.

Somnul este pilonul cu cele mai mici scoruri și singurul în declin: **doar 35% dintre angajați îl consideră sănătos sau extrem de sănătos în acest an, în scădere de la 38% în 2025.**

SOMNUL ESTE SINGURUL PILON AL STĂRII DE BINE ÎN DECLIN

Procentul de angajați care își evaluează sănătatea somnului ca fiind sănătoasă sau extrem de sănătoasă, sondaj Starea de bine la locul de muncă 2025-2026.

35%
EVALUEAZĂ
SOMNUL CA FIIND
SĂNĂTOS SAU
EXTREM DE
SĂNĂTOS



Aceeși forță de muncă care face mai multă mișcare decât a făcut-o de-a lungul anilor doarme mai rău decât anul trecut. Nu efortul este problema. Somnul are loc la sfârșitul zilei, iar ziua se termină mai târziu.

Ziua de lucru este tocmai cea care invadează aceste ore. Mesajele în afara orelor de program au crescut cu 15% de la an la an, o medie de 58, ajungând în inboxul angajatului în afara programului de muncă standard, iar cele după ora 20:00 înregistrează o creștere cu 16% (Microsoft, 2025 Work Trend Index). La ce nu este nevoie, angajații renunță singuri. Cercetătorii în domeniul somnului o numesc amânare la culcare: întârzierea somnului fără obligații externe forțând amânarea, deoarece orele târzii din noapte reprezintă primul moment din zi care le aparține cu adevărat. O meta-analiză a 43 de studii corelează acest obicei cu un somn mai scurt, o calitate înrăutățită a somnului și mai multă oboseală în timpul zilei (Hill et al., 2022). Datele factorilor perturbatori arată același tipar. În ultimii doi ani, stresul și anxietatea au fost raportate în scădere ca factori perturbatori ai somnului. Timpul petrecut în fața ecranelor este singurul factor perturbator în creștere, menționat de 26% dintre angajați în urmă cu doi ani, 27% anul trecut și 30% acum. Scrolling-ul pe telefon târziu în noapte este rareori un simplu eșec de disciplină; ea are întotdeauna o cauză mai profundă: este singurul interval rămas nerevendicat din întreaga zi, petrecut în stare de veghe.

Tocmai de aceea, împărțirea fluentei este lizibilă: 25% dintre începători își consideră somnul sănătos, comparativ cu 33% dintre utilizatori și 44% dintre performeri. Când cercetătorii îi întreabă pe oameni de ce își amână somnul, cel mai frecvent răspuns nu este insomnia, ci autonomia: seara reprezintă singurul moment din zi care le aparține, așa că aleg să îl consume, chiar cu prețul stării din dimineața următoare. Conform acestei logici, un timp personal alocat în mod protejat în timpul zilei ar trebui să protejeze noaptea.

SĂNĂTATEA SOMNULUI CREȘTE ODATĂ CU FLUENȚA IA

Procentul fiecărui segment care a adoptat AI care își evaluează somnul ca fiind sănătos, sondajului Starea de bine la locul de muncă 2027.

19 puncte
DIFERENȚA DINTRE
ÎNCEPĂTORI ȘI
PERFORMERI



ÎNCEPĂTORI IA

25%

Își evaluează somnul ca
fiind sănătos



UTILIZATORI IA

33%

Își evaluează somnul ca
fiind sănătos



PERFORMERI ÎN A UTILIZA
IA

44%

Își evaluează somnul ca
fiind sănătos



Chiar și o noapte de somn aparent completă poate arăta mai bine pe hârtie decât a fost în realitate. O persoană care a petrecut șapte ore în pat, dar a avut doar patru ore de somn profund și odihnitor, va considera că a dormit o noapte întreagă — până când un dispozitiv inteligent de monitorizare îi va arăta diferența. La fel ca în cazul monitorizării alimentației timp de o săptămână, modelul măsurat obiectiv este cel care schimbă comportamentul, deoarece înlocuiește o presupunere măgulitoare cu o cifră reală.

Somnul arată ca pilonul cel mai puțin influențat de un angajator. Somnul insuficient costă economia SUA cu până la 411 miliarde dolari pe an, 2,28% din PIB, în productivitate pierdută (RAND, 2016), iar principalele cauze ale locului de muncă sunt lucruri pe care o companie le controlează direct: mesajele trimise în afara programului, întâlnirile programate până seara, o zi de lucru fără un final fix. Niciun pachet de beneficii nu îl poate trimite pe un angajat la culcare. În schimb, o companie poate înceta să mai solicite orele suplimentare care îi împiedică odihna. O politică clară privind comunicarea în afara orelor de program nu costă nimic, dar redă exact resursa esențială de care depinde orice alt pilon de wellbeing.

3.5 Conexiune socială

Legătura socială deficitară crește riscul de boli de inimă cu 29% și de accident vascular cerebral cu 32%, un efect asupra sănătății comparabil cu fumatul a 15 țigări pe zi (US Surgeon General). Asemenea cifre ar declanșa imediat o inspecție de siguranță dacă ar fi

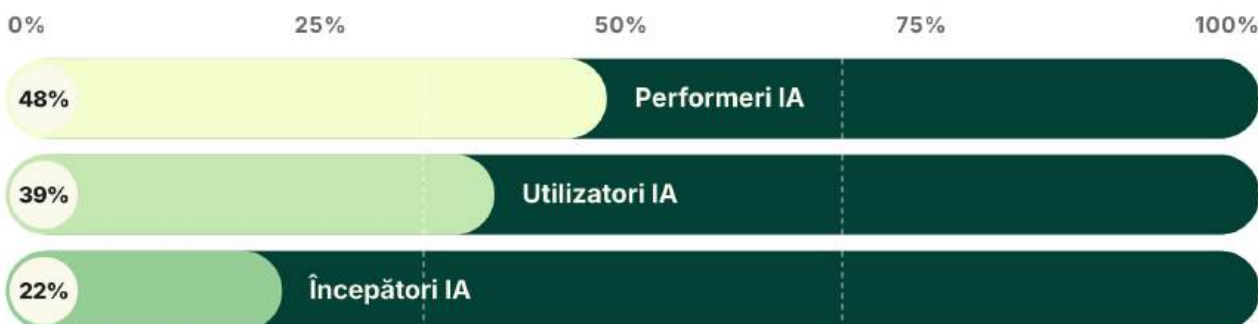
provocate de o substanță chimică din clădire. În schimb, ele își au originea într-un factor mult mai subtil: frecvența cu care oamenii comunică între ei. La primii patru piloni, performerii se află pe primul loc.

Aici din contră. **48% dintre performerii sunt de acord că IA a redus interacțiunea cu colegii lor, comparativ cu 39% dintre utilizatori și 22% dintre începători.** Explicația este cât se poate de directă. Sarcinile pe care inteligența artificială le preia primele — redactarea unui prim draft, o actualizare de status, verificarea unei cifre — erau tocmai acele sarcini care înainte necesitau consultarea unui coleg. Fiecare în parte era minoră. Împreună însă, ele reprezentau principalele motive pentru care colegii interacționau pe parcursul unei zile. Munca este gata în continuare, ba chiar mai repede decât înainte. Însă conversația care o însoțea nu mai are loc — și nu pentru că cineva ar fi decis să o întrerupă, ci pur și simplu pentru că nu mai este necesară.

PERFORMERII ÎN AI SUNT DE ACORD CĂ IA A REDUS INTERACȚIUNILE SEMNIFICATIVE CU COLEGII

Procentul fiecărui segment de adoptare a AI care consideră că AI are redus interacțiunile semnificative cu colegii lor, sondaj Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027.

48%
DINTRE
PERFORMERII IA
SUNT DE ACORD

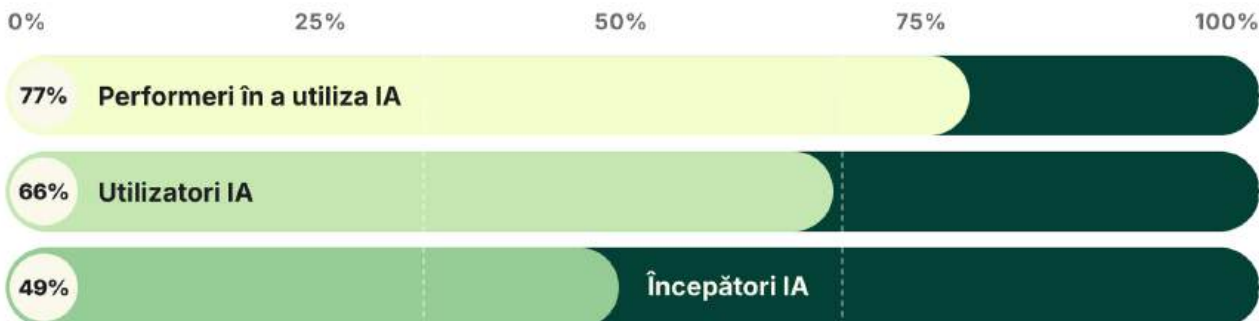


Dispariția acestor conversații nu înseamnă că oamenii își doresc mai puțină conexiune.** 66% dintre angajați declară că vor să se simtă mai conectați la locul de muncă, iar această nevoie este accentuată tocmai acolo unde pierderea este mai mare: 77% în rândul Performerilor, comparativ cu 66% dintre Utilizatori și 49% dintre Începători.** Grupul care a automatizat cel mai mult micro-interacțiunile zilnice este și cel care le resimte cel mai intens lipsa.

ANGAJAȚII VOR SĂ SE SIMTĂ MAI CONECTAȚI LA LOCUL DE MUNCĂ

Procentul fiecărui segment de adoptare a IA care doresc să se simtă mai conectați la locul de muncă, conform sondajului Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027.

66%
DINTRE TOȚI
ANGAJAȚII VOR SĂ
SE SIMTĂ MAI
CONECTAȚI



Ceea ce nu funcționează ca înlocuitor este inteligența artificială în sine. **Doar 20% dintre angajați sunt de acord că utilizarea inteligenței artificiale pentru susținerea stării de bine este un înlocuitor bun pentru conexiunea umană reală.** Soluția cu adevărat eficientă rămâne într-o zonă în care puține companii se gândesc să caute: rutina de wellbeing. **Șaizeci și patru la sută dintre angajați spun că sprijinul comunitar sau social este extrem de important sau foarte important pentru menținerea obiceiurilor de wellbeing pe termen lung, iar 41% afirmă că rutina lor de wellbeing îi ajută să se simtă conectați cu ceilalți, nu doar sănătoși din punct de vedere fizic.** Un curs, un club de alergare sau un antrenament în echipă îndeplinesc două roluri simultan: construiesc obiceiul și consolidează relația în cadrul aceleiași ore.

Un manager observă acest lucru cu mult înainte ca el să apară în vreun chestionar de satisfacție a angajaților. Pe chat-ul echipei, unde înainte curgeau mesaje, apar acum doar notificări automate despre stadiul proiectelor. Ședințele individuale sunt amânate repetat, deoarece verificările periodice de status au devenit redundante. La prima vedere, totul funcționează perfect în fiecare săptămână. Pentru un angajator, soluția nu este încetinirea automatizării, ci renunțarea la presupunerea că o conexiune autentică între oameni rămâne un rezultat de la sine înțeles al zilei de muncă. Ea nu mai apare organic. Timpul dedicat activităților comune, programele de wellbeing derulate în grup, momentele de conectare în care mai există două minute de conversație liberă — toate acestea erau anterior efecte secundare oferite gratuit de fluxul obișnuit de lucru. Astăzi, ele trebuie create și protejate în mod intenționat.

3.6 Perspectivă: Jen Fisher



Jen Fisher

Fondator și CEO, The Wellbeing Team; fost Chief Wellbeing Officer, Deloitte US; Wellhub US Advisory Board · Echipa de wellbeing

Concluzia principală a raportului de anul acesta este că nivelul de competențe în utilizarea IA prezice acum cât de bine se descurcă cineva, mai bine decât rolul, vechimea sau industria în care activează. Este un rezultat remarcabil. Aș fi doar atent la ceea ce face un lider cu el.

Citește rapid, îți arată direcția către reducerea decalajului de fluență: mai mult antrenament, ateliere mai rapide, implică pe toată lumea în programul Pioneer. Dar iată ce anume determină de fapt acest număr. Fluența urmează sprijinul. Cei care au avansat au avut timp să-și dezvolte competențele, un manager care i-a susținut și permisiunea de a-și proteja propriul program. Nimeni nu i-a depășit în adaptabilitate. Au fost concepute pentru asta.

Așadar, fluiditatea este susținută prin purtarea unei deghizări. Iar dacă începem să o gestionăm, vom investi resurse în simptom și vom lăsa cauza exact unde este. Persoana care se scufundă în tăcere nu va avea în continuare pe nimeni care să-i protejeze pauza de prânz, dar acum va primi o insignă de antrenament.

Atunci când întregul personal este clasificat în funcție de nivelul de competență lingvistică, „începător” nu mai descrie modul în care cineva utilizează un instrument, ci începe să sune ca o sentință asupra acestuia. Persoanele de la baza acestei scale sunt deja cele mai anxioase în ceea ce privește IA, cele mai puțin predispuse să aibă o politică clară sau un manager care să le sprijine. Nu au rămas în urmă. Nu au avut niciodată resursele necesare pentru a ține pasul. Această măsură transformă o defecțiune de asistență într-una personală, iar odată ce este percepută ca fiind personală, nimeni nu mai simte că este responsabilitatea lui să o rezolve.

Chiar și vârful scalei nu este curat. Angajații cei mai fluenți raportează cea mai mare pierdere a conexiunii reale cu colegii lor. Grupul pe care îl prezentăm ca model este cel în care ceva uman dispare.

Toate acestea nu înseamnă că fluența nu contează. Asta înseamnă că urmărești lucrurile greșite. Urmărește sprijinul din spate: timpul, susținerea, politica și fluiditatea vin gratis. Omite asta și ai creat o metodă mai rapidă de a clasifica oamenii în funcție de cine prosperă și cine se descurcă pe cont propriu.

Aceasta este alegerea cu care se confruntă liderii. Nu cât de repede se pot adapta angajații la IA. Fie că vor crea condițiile care le permit acest lucru.

4 Discrepanța dintre sprijinul angajatorului și cel perceput de angajați

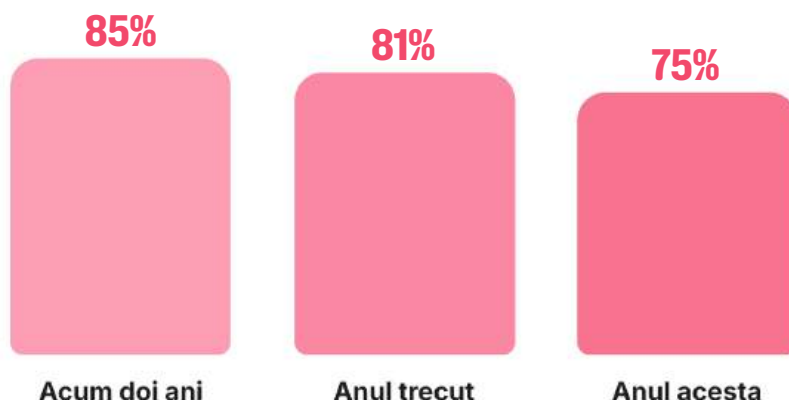
Întreabă o companie ce face pentru starea de bine a angajaților și răspunsul vine imediat: un abonament la sală, consiliere psihologică și scurte discuții de evaluare din partea managerilor. Întreabă angajații dacă se simt sprijiniți, iar răspunsul o să fie diferit. Ambele părți sunt sincere. Investiția este reală, la fel și experiența de a nu o simți, iar spațiul dintre aceste două adevăruri este locul în care se află cele mai utile concluzii din acest an.

Angajații se adaptează la acest spațiu. **Șaptezeci și cinci la sută spun că angajatorul lor poartă o oarecare responsabilitate pentru starea lor de bine, în scădere de la 81% anul trecut și 85% în anul precedent.** Nu decid că au nevoie de mai puțin ajutor. Își revizuiesc așteptările pentru a corespunde experienței lor, iar un angajat care a încetat să se mai aștepte la sprijin prezintă un risc mai mare de retenție decât cel care încă se plânge din cauza asta. Un angajat frustrat încă negociază. Un resemnat compară oferte.

ANGAJAȚII CONSIDERĂ CĂ ANGAJATORUL ARE O ANUMITĂ RESPONSABILITATE PENTRU STAREA LOR DE BINE.

Ponderea angajaților care consideră că angajatorul are o anumită responsabilitate pentru starea lor de bine — sondajul Wellhub privind starea de bine la locul de muncă (evoluție pe 3 ani).

75%
SPUN CĂ
ANGAJATORUL LOR
ARE O OARECARE
RESPONSABILITATE



Atunci când angajații descriu sprijinul de care beneficiază, apar în mod constant trei piloni: o politică clară privind inteligența artificială, un manager care îi susține și un program de wellbeing pe care să îl poată accesa cu adevărat. Însă aceste trei instrumente împărtășesc un neajuns comun: toate dau cele mai bune rezultate exact în cazul angajaților care se descurcă deja cel mai bine.

4.1 Politica privind IA

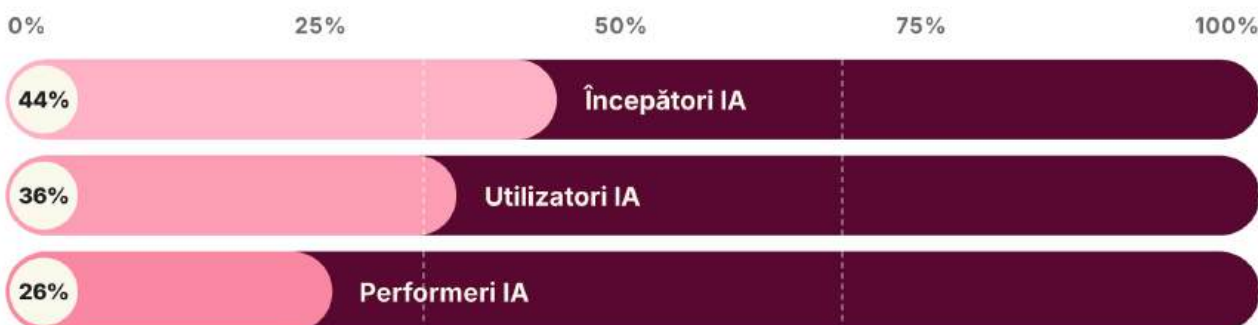
O politică privind IA sună ca o decizie tehnologică, care trebuie rezolvată de departamentele IT și Legal. Datele despre starea de bine spun că aceasta intră și în atribuțiile departamentului de HR. Nivelul de fluentă IA de către angajați și măsura în care aceștia se simt susținuți să-și dezvolte această competență au un impact direct asupra epuizării lor, asupra sentimentului de siguranță la locul de muncă și chiar asupra calității somnului. O politică de companie este momentul în care sprijinul oferit angajaților devine oficial. O astfel de politică îi clarifică fiecărui angajat ce este permis, ce se așteaptă de la el și după ce criterii va fi evaluat; iar o politică autentică este, de fapt, un program de lucru viu: o serie de așteptări pe care oamenii le pot recita din memorie, comunicate frecvent și asumate prin propriul exemplu de către manageri. Un simplu document uitat pe un Drive comun, parcurs o singură dată în procesul de onboarding, nu înseamnă că ai o politică de companie. Pentru un angajat, înseamnă tăcere.

* Un procent de 34% dintre angajați afirmă că compania lor nu are nicio politică oficială privind inteligența artificială, iar această lipsă de claritate se simte cel mai acut tocmai în rândul celor care au cea mai mare nevoie de îndrumare: 44% dintre Începători raportează absența unei reglementări, comparativ cu 36% dintre utilizatori și 26% dintre performeri.*

ANGAJAȚII CARE NU RAPORTEAZĂ O POLITICĂ OFICIALĂ PRIVIND IA ÎN CADRUL COMPANIEI LOR

Procentul fiecărui segment de adoptare a IA care raportează absența unei politici oficiale privind IA la compania lor, conform sondajului Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027

34%
SPUN CĂ ÎN
COMPANIA LOR NU
EXISTĂ O POLITICĂ
OFICIALĂ PRIVIND
IA.



Performerii pot lucra fără reguli oficiale, deoarece au avut timp să-și construiască propriul raționament. Începătorii, deja cel mai anxios grup în raport cu inteligența artificială, sunt lăsați să ghicească răspunsul exact la întrebarea pe care o politică oficială ar trebui să o tranșeze: este utilizarea acestei tehnologii încurajată sau va fi folosită împotriva mea?

Se dovedește a fi foarte valoros să știi unde te situezi. **Șaptezeci și șapte la sută dintre angajații din companiile cu o politică clară și bine comunicată în materie de IA se simt rezilienți și capabili să se adapteze la ritmul schimbărilor, comparativ cu 39% dintre cei care nu sunt siguri că o politică există.** Ambele grupurile lucrează cu aceeași tehnologie, în același ritm. Diferența este că unul dintre ele nu își pune această întrebare.

Pentru departamentul de resurse umane, aceasta reprezintă cea mai rapidă pârghie dintre cele trei, iar greșeala fundamentală este de a crede că documentul în sine este livrabilul. Procentul de 77% aparține companiilor în care politica nu doar că există, ci este comunicată și exemplificată activ: prin lideri care folosesc instrumentele în mod deschis și prin așteptări reiterate până când devin un dat natural. Companiile investesc masiv în instrumente și traininguri de IA, însă datele sugerează că cel mai accesibil lucru pe care l-ar putea oferi angajaților este, de fapt, certitudinea.

4.2 Sprijinul din partea managerilor

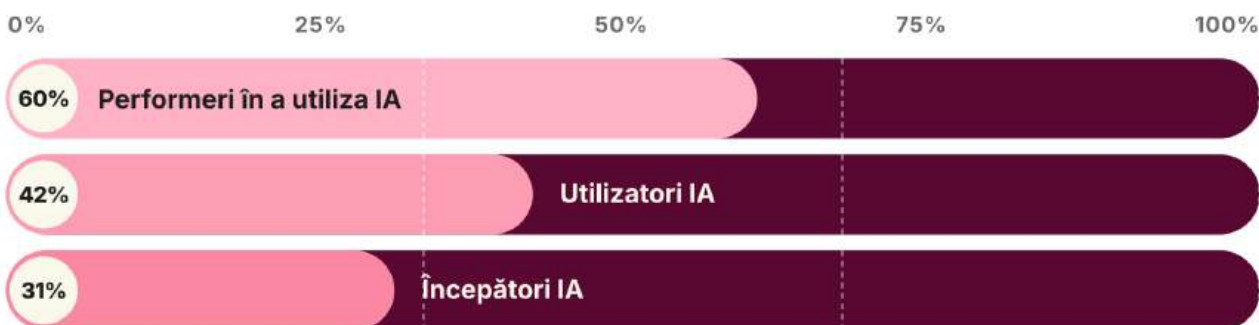
Tot ceea ce o companie își propune pentru wellbeing-ul angajaților merge printr-o singură persoană. Beneficiile pot fi generoase, iar politicile clare, însă managerul este cel care decide, mai ales prin mici gesturi cotidiene, dacă vreunul dintre ele devine cu adevărat accesibil; mersul din inerție îți permite să treci peste săptămână, indiferent dacă cineva te întreabă vreodată ce mai faci. Susținerea managerilor a fost una dintre cele două condiții care au explicat de ce performerii își mențin starea de bine chiar și sub cele mai grele sarcini. Aici se distribuie condiția.

Nu este o distribuie uniformă. **Șaizeci la sută dintre performeri spun că managerul lor le susține în mod activ starea de bine, nu doar rezultatele, comparativ cu 42% dintre utilizatori și 31% dintre începători, o reducere de 29 de puncte.** În 1971, un medic galez pe nume Julian Tudor Hart a descris ceea ce el a numit legea inversă a îngrijirii: o bună îngrijire medicală tinde să ajungă la persoanele care au cel mai puțin nevoie de ea. O jumătate de secol mai târziu, sprijinul pentru wellbeing la locul de muncă respectă aceeași lege. Începătorii raportează cea mai slabă stare de bine din fiecare pilon și cea mai mare teamă de viitor, iar ei sunt cei mai puțin predispuși să fie sprijiniți de un manager. Asta e o buclă care se alimentează de la sine. Un angajat în dificultate nu încetează să fie remarcat; nu mai primește sprijin. Un sprijin redus duce la o stare de bine afectată, un nivel scăzut de wellbeing compromite performanța, iar scăderea performanței atrage o atenție punitivă — exact opusul atenției pozitive și constructive de care un angajat are nevoie pentru a-și reveni.

ANGAJAȚI AL CĂROR MANAGER LE SPRIJINĂ ACTIV STAREA DE BINE

Procentul de adoptare a IA pentru fiecare segment care afirmă că managerul lor le susține în mod activ starea de bine, nu doar rezultatele, conform sondajului Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027.

**29 de
puncte**
DIFERENȚA DINTRE
ÎNCEPĂTORI ȘI
PERFORMERI



Managerii nu o fac cu neglijență. Sprijinul a devenit un instrument de retenție, iar managerii îl alocă persoanelor a căror plecare ar costa cel mai mult: **82% dintre angajații care au un manager care susține puternic starea de bine spun că ar lua în considerare plecarea în cazul în care acest sprijin ar dispărea.** Majoritatea managerilor nici măcar nu fac o alegere intenționată. Sunt la rândul lor suprasolicitați: 51% dintre organizații consideră că supraîncărcarea managerilor reprezintă un risc semnificativ pentru performanța companiei (Wellhub, Return on Wellbeing 2026). Un manager exigent își protejează, în primul rând, performerii de top. Toți ceilalți sunt lăsați să se descurce pe cont propriu.

Ceea ce face ca acest triaj să fie atât de costisitor este faptul că irosește adevărata putere a managerului. Aceași atenție care îl împiedică pe un Performer să plece poate transforma un Începător într-un Performer și un angajat cu rezultate slabe într-unul de top. Această diferență de 29 de puncte nu este doar o hartă a distribuției sprijinului; este o hartă a conversiilor pe care nimeni nu încearcă să le realizeze, exact într-un moment în care companiile au nevoie de angajați mai fluenți și mai rezilienți decât pot atrage din piață. Soluția se desfășoară astfel pe două niveluri: transformați sprijinul de bază pentru wellbeing într-un element structural pentru fiecare angajat — integrat direct în modelul operațional al companiei, nu condiționat de manager —, astfel încât nimeni să nu depindă de atenția subiectivă a cuiva pentru a fi susținut. Acest lucru eliberează atenția și așa limitată a managerului pentru ceea ce doar el poate face: dezvoltarea oamenilor cu cel mai mare potențial de impact.

4.3 Programe de wellbeing

Dintre cele trei măsuri, programul destinat stării de bine înregistrează cea mai mare rată de acoperire. O politică clară privind IA elimină incertitudinea, iar un manager bun protejează timpul echipei; ambele măsuri îți eliberează calea spre performanță.

Programul este cel care îi dă substanță: antrenamentul propriu-zis, ședința de terapie, planul nutrițional și un somn odihnitor. Este singura pârghie care atinge fiecare pilon al stării de bine simultan și singura care ajunge direct la fiecare angajat, în loc să depindă de managerul lor.

Doar 26% dintre angajați evaluează programul de wellbeing al companiei lor ca fiind bun în acest an, în scădere de la 29% anul trecut și 41% în urmă cu doi ani. Această scădere a evaluărilor nu reflectă o scădere a interesului pentru starea de bine. Dimpotrivă, angajații fac mai multă mișcare decât au făcut în ultimii trei ani, jumătate dintre ei merg la terapie și, întrebați ce tip de sprijin le lipsește, cer mai mult din fiecare categorie. Cererea pentru serviciile oferite de aceste programe este în creștere, chiar dacă gradul lor de satisfacție scade. Ceea ce angajații taxează, de fapt, este incompatibilitatea dintre programul care le este oferit pe hârtie și ziua de lucru de care au parte în realitate.



41%

Acum doi ani au evaluat programul de wellbeing al companiei lor ca fiind bun



29%

Anul trecut au evaluat programul de wellbeing al companiei lor ca fiind bun



26%

Anul acesta evaluează programul de wellbeing al companiei lor ca fiind bun

Cea mai clară dovadă este timpul. 46% dintre angajați spun că organizația lor nu le oferă timp și spațiu în ziua de lucru pentru a se preocupa de starea de bine. Utilizarea efectivă depinde direct de această permisiune: **41% dintre performer integrează o activitate de wellbeing în programul de lucru cel puțin o dată pe zi, comparativ cu 31% dintre utilizatori și 24% dintre începători**, aceleași grupuri ai căror manageri își protejează cel mai mult sau cel mai puțin timpul. Un program poate fi excelent conceput și totuși imposibil de utilizat, dacă accesarea lui necesită o oră de care ziua de lucru pur și simplu nu dispune.

**41%****Performerii în a utiliza IA** integrează o activitate de wellbeing în programul de lucru cel puțin o dată pe zi**31%****Utilizatorii IA** integrează o activitate de wellbeing în programul de lucru cel puțin o dată pe zi**24%****Începătorii IA** integrează o activitate de wellbeing în programul de lucru cel puțin o dată pe zi

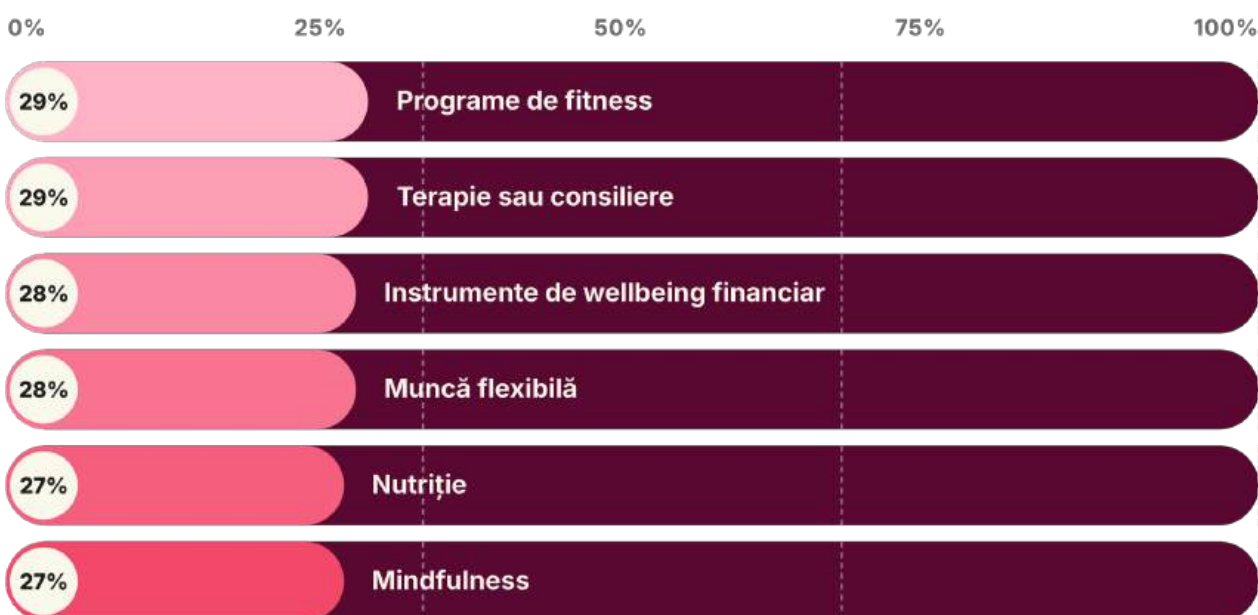
Acesta este testul pe care trebuie să îl treacă un program modern, iar pentru promovarea acestuia sunt necesare trei lucruri.

Primul este accesibilitatea. Sprijinul trebuie să se încadreze în oportunitățile oferite de o zi reală: un curs lângă birou la prânz, o sală de sport lângă casă seara, zece minute de meditație între apeluri. Atunci când starea de bine se poate integra în spațiile libere deja existente din timpul zilei, nimeni nu mai este pus în situația de a negocia o pauză mai mare.

Al doilea este varietatea. ** Dacă îi întrebi pe angajați de ce tip de sprijin pentru wellbeing au nevoie, dar nu îl primesc, aceștia vor indica toate categoriile într-o proporție aproape egală:**

ANGAJAȚII MENȚIONEAZĂ APROAPE ÎN ACEEAȘI MĂSURĂ FIECARE TIP DE SPRIJIN CARE LE LIPSEȘTE.

Ponderea angajaților care menționează fiecare tip de sprijin pentru starea de bine de care au nevoie, dar pe care nu îl au, conform studiului «Starea de bine la locul de muncă 2027»



Angajații nu cer un singur beneficiu care le lipsește. Le cer pe toate, pentru că acești piloni se susțin reciproc: un somn odihnitor face ca antrenamentul de dimineață să fie mai probabil, mișcarea echilibrează sănătatea mentală, o masă adecvată le alimentează pe toate trei, iar un curs urmat alături de colegi reface conexiunea socială pe care o zi de muncă plină de tăcere o erodează. Dacă susții un singur pilon, ai adus o contribuție. Dacă îi sprijini pe toți împreună, ei încep să se consolideze reciproc.

Al treilea factor este spectrul de niveluri. Un angajat care nu a mai făcut mișcare de ani de zile are nevoie de un început treptat: un curs pentru începători sau o plimbare ghidată. În schimb, un angajat care se antrenează cinci zile pe săptămână are nevoie de opțiuni pe măsura ritmului său. O ofertă unică nu îi poate servi pe amândoi — acesta fiind motivul pentru care programele construite în jurul unui singur abonament la sală sau al unei singure aplicații eșuează: ele dezamăgesc pe oricine nu se potrivește profilului standard pentru care au fost concepute.



O singură metrică îi indică unei echipe de HR dacă un program trece toate cele trei teste. Rata de înscriere arată doar cine s-a înregistrat. Gradul de implicare arată cine revine constant — iar doar un program ușor de accesat, suficient de diversificat și adaptat fiecărui nivel de pregătire își va păstra această rată de participare pe termen lung.

Privite în ansamblu, cele trei pârgii spun o singură poveste: politica privind inteligența artificială există, dar angajații care au cea mai mare nevoie de reguli nu au auzit de ea; managerilor le pasă, însă atenția lor se îndreaptă către oamenii care deja prosperă; iar programul de wellbeing este finanțat, dar jumătate din forța de muncă nu are timp să îl folosească. Nimic din toate acestea nu a fost intenționat — este doar rezultatul implicit al presupunerii că sprijinul își va găsi singur drumul către oameni. Companiile care vor reduce acest decalaj o vor face în mod deliberat, acționând simultan pe două planuri: prin crearea unui program accesibil, variat și captivant, care să ofere o plasă de siguranță fiecărui angajat, și prin eliberarea managerilor pentru a face ceea ce doar ei pot face — să-i ajute pe cei cu cel mai mare potențial să evolueze. În final, pentru retenție și performanță, ceea ce contează cu adevărat este unde ajung aceste resurse în mod real.

5 Wellbeing-ul ca avantaj competitiv cheie pentru performanța în era IA

Maximizarea potențialului IA este prezentată de obicei ca o provocare pur tehnologică: alegerea instrumentelor potrivite, instruirea rapidă a echipei și menținerea unui pas înaintea tendințelor. Însă fiecare beneficiu adus de IA trece tot prin oameni - persoane de la care se așteaptă să învețe mai repede, să fie mai productive și să se adapteze continuu, într-o cursă fără o linie de sosire vizibilă. Acesta este un nivel de solicitare continuă căruia nimeni nu-i poate face față atunci când funcționează pe avarie. Angajații sprijiniți țin pasul cu era IA. Cele nesuținute renunță, mai întâi în tăcere, apoi în scris.

5.1 Starea de bine stimulează performanța

 n ianuarie 2021, un investitor ar fi putut încerca o strategie ciudată: să ignore fiecare indicator financiar și să cumpere cele 100 de companii listate public ai căror angajați înregistrau cel mai bun nivel de wellbeing. Doi ani mai târziu, portofoliul respectiv ar fi depășit S&P 500 cu 20%. Rezultatul vine de la Oxford's Wellbeing Research Centre (Centrul de cercetare Oxford privind starea de bine), care a obținut scoruri pentru 1.636 de companii

listate în ceea ce privește funcționarea efectivă a angajaților lor și a comparat aceste scoruri cu elementele fundamentale: companiile cu un nivel ridicat al stării de bine a angajaților au arătat o rentabilitate mai bună a activelor, profituri mai mari și performanțe mai bune pe piață (De Neve et al., 2023). Starea de bine arată ca un indicator flexibil. Se tranzacționează ca un indicator avansat al performanței.

Mecanismul nu este un mister. Activitatea modernă se bazează pe atenție, raționament și rezistență la stres, iar acestea sunt capacități fizice, consolidate și reconstruite prin somn, mișcare, hrană sănătoasă și interacțiunea cu alte persoane. Inteligența artificială a crescut intensitatea cognitivă a aproape fiecărui loc de muncă pe care îl atrage: instrumente noi de învățat, rezultate de verificat, un ritm care continuă să se stabilească. Angajatul care menține aceste capacități poate face față acestei intensități. Angajații care lucrează la limita epuizării se confruntă cu o deteriorare vizibilă de la o săptămână la alta. Răspunsul lor este cât se poate de direct: * 87% confirmă că obțin rezultate mai bune la locul de muncă atunci când își prioritizează starea de bine. *

ANGAJAȚII AU REZULTATE MAI BUNE LA LOCUL DE MUNCĂ ATUNCI CÂND ACORDĂ PRIORITATE WELLBEING-ULUI LOR

Procentul angajaților care sunt de acord că au o performanță mai bună la locul de muncă atunci când acordă prioritate stării lor de bine, conform raportului Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027.



SUNT DE ACORD CĂ AU PERFORMANȚE MAI BUNE LA LOCUL DE MUNCĂ ATUNCI CÂND ÎȘI PRIORITIZEAZĂ STAREA DE BINE

87%

Sprijinul pentru starea de bine contează cel mai mult pentru oamenii care se adaptează cel mai mult. **Șaptezeci și trei la sută dintre performeri spun că accesul la sprijin pentru starea de bine îi ajută să performeze și să se adapteze într-un mediu bazat pe IA, comparativ cu 46% dintre utilizatori și 24% dintre începători.** Pentru a înțelege această diferență de pondere, trebuie să privim era inteligenței artificiale din ambele perspective. Un performer lucrează la capacitate maximă și își menține ritmul de vârf, iar pentru el sprijinul pentru wellbeing funcționează ca un combustibil: antrenamentul fizic și un somn odihnitor sunt pilonii prin care își susțin performanța. În schimb, un Începător se confruntă cu instrumente pe care nu le stăpânește încă și cu teama că locul său de muncă nu va supraviețui acestei tranziții. În cazul său, ceea ce lipsește în primul rând nu este un program de wellbeing, ci un training adecvat, timp dedicat învățării și garanția că are un viitor în companie; un nivel atât de ridicat de incertitudine face dificilă perceperea oricărui sprijin. Începătorii nu spun că au nevoie de mai puțin suport pentru starea de bine, ci doar că trebuie să fie echipați corespunzător pentru a face față schimbării — și au perfectă dreptate.

SPRIJINUL PENTRU WELLBEING CONTEAZĂ CEL MAI MULT PENTRU CEI CARE SE ADAPTEAZĂ CEL MAI MULT

Ponderea angajaților din fiecare segment de adopție a AI care spun că accesul la sprijin pentru wellbeing îi ajută să performeze și să se adapteze într-un mediu de lucru influențat de AI. Sursa: sondajul Wellhub "Starea de bine la locul de muncă 2027."

**49 de
puncte**

DIFERENȚA DINTRE
ÎNCEPĂTORI ȘI
PERFORMERI



ÎNCEPĂTORI IA

24%

spun că sprijinul pentru starea lor de bine îi ajută să performeze și să se adapteze



UTILIZATORI IA

46%

spun că sprijinul pentru starea lor de bine îi ajută să performeze și să se adapteze



PERFORMERI IA

73%

spun că sprijinul pentru starea lor de bine îi ajută să performeze și să se adapteze



Lecția practică este că cele două investiții funcționează doar împreună. Echipează un Începător cu instruirea necesară, timp alocat și un sentiment real de siguranță, iar sprijinul pentru starea de bine va începe să genereze pentru el aceleași beneficii pe care le oferă deja performerilor.* Doar 18% dintre Începători afirmă că au primit timpul și sprijinul necesare pentru a-și dezvolta competențele de IA specifice rolului lor, comparativ cu 73% dintre performeri *, ceea ce înseamnă că majoritatea companiilor derulează acest experiment de transformare într-un singur segment al forței de muncă. Procentul de 73% din rândul Performerilor care atestă valoarea sprijinului pentru wellbeing reprezintă o avanpremieră a ceea ce va declara și restul organizației odată ce va fi echipat corespunzător.

Piața muncii a stabilit deja acest cost: 83% dintre angajați spun că vor lua în considerare doar angajatorii care pun un accent clar pe starea de bine atunci când își vor căuta următorul loc de muncă. Investitorii recompensează companiile care au grijă de starea de bine a angajaților, iar candidații cer deja acest lucru. O companie care tratează wellbeing-ul ca pe un simplu cost intră în conflict cu ambele părți.

5.2 Wellbeing-ul holistic construiește reziliența și susține implicarea

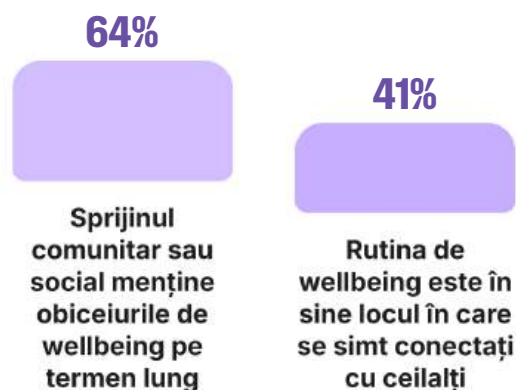
Bugetele pentru starea de bine sunt construite pe baza compromisurilor. Aloci buget pentru abonamentele de fitness în acest an și evaluezi opțiunea de terapie pentru anul viitor. Incluzi aplicația de meditație și amâni inițiativa de nutriție.

În spatele acestor decizii se ascunde o ipoteză atât de înrădăcinată încât rămâne nerostită: pilonii stării de bine sunt priviți ca achiziții individuale, din care o companie alege doar cele două sau trei opțiuni pe care își permite să le finanțeze. Rezultatele arată însă că pilonii nu funcționează ca achiziții izolate. Când privim sănătatea fizică, starea de bine psihică, nutriția și somnul, observăm că aceiași angajați se află în frunte de fiecare dată, iar aceiași angajați rămân în urmă la toate cele patru categorii, exact în aceeași ordine. Oamenii nu prosperă pe o dimensiune în timp ce se prăbușesc pe alta. Starea de bine se manifestă ca un tot unitar și se erodează tot ca un ansamblu: o noapte de somn pierdută devine un antrenament ratat, iar antrenamentul ratat transformă ziua de marți într-o luptă mult mai grea. O companie care finanțează doar doi piloni din cinci nu obține două cincimi din rezultatul scontat, ci eșuează în a activa sistemul care îi conectează pe toți.

Un pilon îi menține pe ceilalți: conexiunea socială. **Șaizeci și patru la sută dintre angajați spun că sprijinul comunitar sau social este ceea ce le menține vii obiceiurile de wellbeing pe termen lung, iar 41% afirmă că rutina lor de stare de bine este locul în care se simt conectați cu ceilalți.**

CONEXIUNEA SOCIALĂ MENȚINE VII OBICEIURILE DE WELLBEING ȘI CONSOLIDEAZĂ COMUNITATEA

Procentul angajaților care susțin că sprijinul comunității sau al societății le menține vii obiceiurile de wellbeing pe termen lung și care spun că rutina lor de wellbeing este ea însăși locul în care se simt conectați cu ceilalți, conform sondajului Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027.



Analizate în paralel, aceste două date relevă o relație de reciprocitate: conectivitatea socială consolidează obiceiurile, iar obiceiurile comune generează conectivitate. Responsabilizarea funcționează optim prin comunitate: un angajament personal poate fi renegociat, însă un angajament față de grup impune rigoare. Pentru angajații care lucrează de la distanță, lipsiți de oportunități frecvente de interacțiune directă, rutinele comune de wellbeing constituie cel mai solid liant comunitar, devenind infrastructura de susținere a tuturor celorlalți piloni. Utilizarea izolată a unui beneficiu duce la abandon; participarea este susținută de prezența unui grup familiar.

Liderii de HR, chestionați separat de angajați în această cercetare, descriu aceeași interdependență și din partea managementului. Întrebați ce susține performanța și reziliența angajaților, aceștia evaluează fiecare pilon ca fiind esențial în aproape același ritm: 84% pentru fitness și activitate fizică, 83% pentru somn și recuperare, 78% pentru relații sociale, 76% pentru terapie și mindfulness, 75% pentru nutriție (Wellhub, Return on Wellbeing 2026). Cinci piloni în maximum nouă puncte. Nici măcar experții a căror profesie este optimizarea performanței angajaților nu pot găsi vreun pilon pe care să îl poată ignora.

Tot ceea ce obține întregul sistem depinde de sustenabilitatea acestui capitol.* *Angajații care se simt pe deplin echipați pentru a lucra cu IA raportează un nivel de reziliență aproape dublu față de cei mai puțin pregătiți — 87% comparativ cu 45%*, iar sentimentul de a fi pregătit nu este o trăsătură de personalitate, ci rezultatul direct al timpului, instruirii și sprijinului pe care compania a ales să le ofere sau nu. Același lucru este valabil și pentru implicare, iar efectele neglijării acesteia încep deja să se vadă: 36% dintre angajați raportează o detașare emoțională în prezent, starea de stres devenind o cronicizare atunci când nimic nu o atenuează. Reziliența și implicarea sunt rezultate ale întregului sistem. Dacă finanțezi un singur pilon și îi înfometezi pe ceilalți, sistemul încetează în tăcere să le mai producă.*

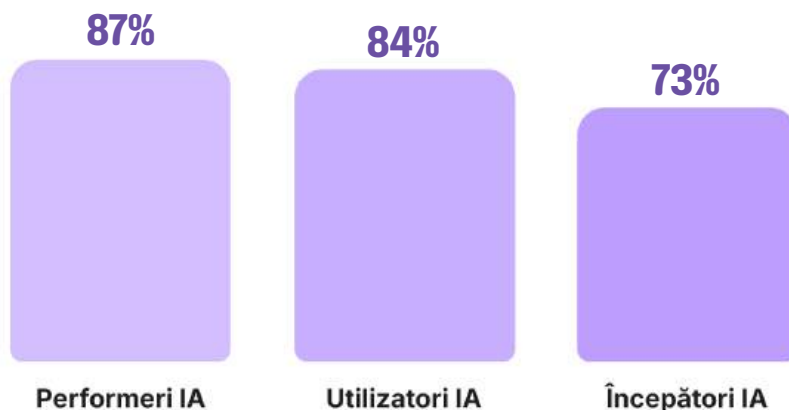
5.3 Angajații cei mai predispuși să plece sunt și cei mai greu de înlocuit

In nicio cerere de demisie nu se menționează că sprijinul companiei pentru wellbeing a fost insuficient. Se spune despre o ofertă mai avantajoasă, o nouă oportunitate și un calendar care s-a sincronizat în cele din urmă perfect. Adevărata decizie se ia cu câteva luni mai devreme și se ia cel mai rapid printre oamenii pe care o companie își permite cel mai puțin să le piardă.

Optzeci și șapte la sută dintre performeri ar lua în considerare părăsirea unei companii care nu se concentrează pe starea de bine a angajaților, comparativ cu 84% dintre utilizatori și 73% dintre începători.

ANGAJAȚII AR LUA ÎN CONSIDERARE PĂRĂSIREA UNEI COMPANII CARE NU PUNE ACCENT PE WELLBEING-UL ANGAJAȚILOR

Procentul fiecărui segment de adoptare a IA care ar lua în considerare părăsirea unei companii care nu pune accent pe starea de bine a angajaților, conform sondajului Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027.



Până și cea mai mică valoare dintre aceste trei cifre reprezintă aproape trei sferturi din toți angajații. Starea de bine a devenit o condiție obligatorie de retenție pentru aproape întreaga forță de muncă. Ceea ce crește odată cu nivelul de fluență este fermitatea acestei condiții — iar cea mai fermă cerință se înregistrează exact în rândul grupului a cărui plecare costă cel mai mult.

Evaluează impactul atunci când un performer demisionează. Aceștia sunt angajații care au integrat inteligența artificială ca pe o componentă esențială a activității lor, iar jumătate dintre ei își instruiesc deja colegii în acest sens. Asta înseamnă că un Performer care pleacă ia cu el două roluri: propria producție de muncă și programul informal de mentorat pe care îl oferea gratuit. Gallup estimează că costul de înlocuire al unui angajat variază între jumătate de salariu anual și dublul acestuia — o calculare ce presupune, optimist, că un înlocuitor este ușor de găsit. Pentru un Performer, acest lucru se întâmplă însă rareori: 62% dintre liderii HR declară că sunt îngrijorați de pierderea persoanelor cu competențe IA foarte căutate (Wellhub, Return on Wellbeing 2026), iar competențele atât de rare se situează la capătul scump al oricărei estimări a costului de înlocuire. Prin urmare, angajații pe care companiile se tem cel mai mult să-i piardă sunt tocmai cei dispuși să plece din cauza lipsei de sprijin pentru starea de bine. Aceștia își spun deschis condiția de retenție, iar aceasta nu este de natură financiară.

Partea care ar trebui să schimbe din temelii modul în care funcționează echipele de HR este că aproape nimic din toate acestea nu este inevitabil. Gallup arată că 52% dintre angajații care demisionează voluntar declară că managerul sau organizația ar fi putut face ceva pentru a preveni plecarea lor. Semnalele de alarmă sunt rareori ascunse. În aceste date, avertismentul se regăsește în răspunsurile despre starea de bine colectate cu luni de zile înainte ca cineva să își

actualizeze CV-ul — un indicator avansat pentru orice echipă de HR care alege să îl citească preventiv, nu ca pe o autopsie. Aceasta este, de fapt, scrisoarea de demisie pe care nimeni nu ar trebui să fie nevoit să o scrie.

6 Efectul Wellhub

6.1 Diferența se reflectă pe fiecare pilon

Până în acest punct, toate aceste aspecte conturează modul în care ar trebui să arate un sprijin real pentru starea de bine. S-ar integra în mod firesc într-o zi obișnuită de lucru. Ar acoperi fiecare pilon în loc să impună alegerea unuia dintre ei. Ar funcționa atât pentru angajatul care nu s-a preocupat niciodată de starea lui de bine, cât și pentru cel care se antrenează de ani de zile. Și ar ajunge la toată lumea, nu doar la persoanele pe care un manager îi protejează deja. Sună idealist. Restul acestui capitol explorează ce se întâmplă acolo unde starea de bine este un beneficiu autentic: o analiză comparativă între angajații din companiile care oferă Wellhub și cei din organizațiile unde acest beneficiu lipsește.

Această comparație arată constant un lucru: fiecare angajat al companiei lucrează pentru o companie care finanțează un program de wellbeing. Singura diferență este care dintre ele.

Șaizeci și șapte la sută dintre angajații care utilizează Wellhub își evaluează starea generală de bine ca fiind bună sau excelentă, comparativ cu 51% dintre angajații care beneficiază de alt program. Într-o companie cu 1.000 de persoane, diferența este de 160 de angajați care se simt bine în loc să se descurce. Totul depinde de programul pe care compania alege să îl implementeze.

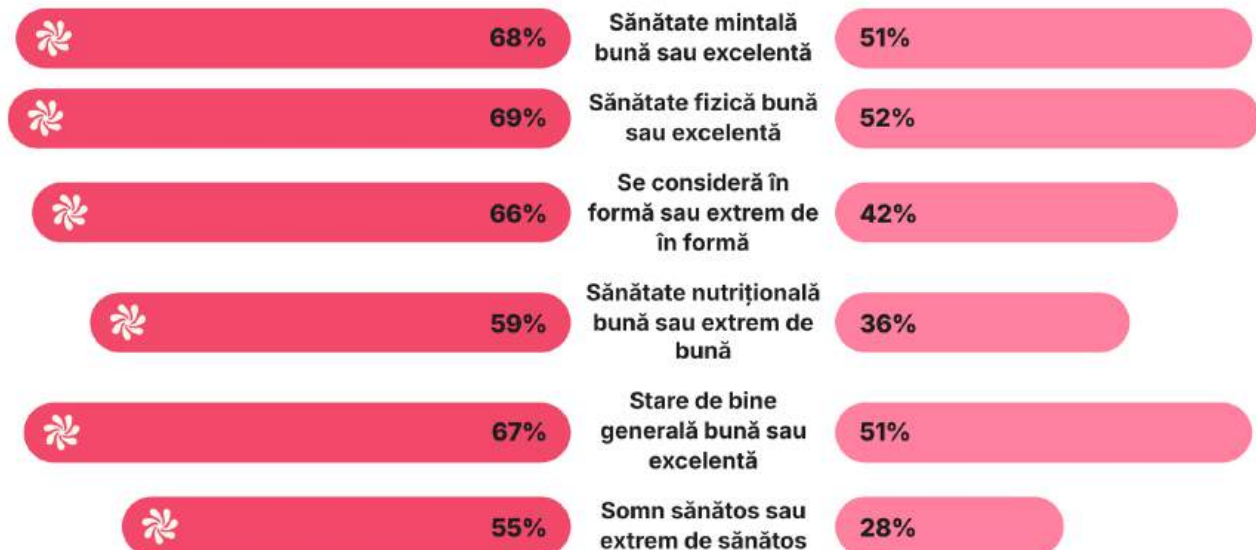
Avantajul este valabil pentru fiecare pilon, iar cel mai mare nivel este pentru cei mai dificili. Angajații care utilizează Wellhub își evaluează starea de bine mintală mai bună, 68% comparativ cu 51%, iar starea fizică mai bună, 69% comparativ cu 52%. În ceea ce privește fitness-ul, procentul este de 66%, comparativ cu 42%. În ceea ce privește nutriția, 59% comparativ cu 36%. Iar în ceea ce privește somnul, cel mai slab pilon al forței de muncă, 55% comparativ cu 28%: aproape dublu.

Ordinea acestor rezultate spune întreaga poveste. Nutriția și somnul sunt pilonii pe care alte programe îi neglijează cel mai des — exact domeniile în care utilizatorii Wellhub înregistrează cel mai mare succes. Acesta este avantajul unei acoperiri complete: un sprijin care ajunge la dimensiunile pe care un simplu abonament la sală nu le va atinge niciodată.

ANGAJAȚII CARE FOLOSESC WELLHUB SUNT ÎN AVANTAJ LA FIECARE PILON AL STĂRII DE BINE.

Angajații care utilizează Wellhub obțin rezultate superioare la toate cele șase întrebări diferite legate de cei șase piloni ai stării de bine din viața lor.

● Cu Wellhub ● Fără Wellhub



Raportul Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027.

6.2 De ce funcționează această structură

Un program funcționează atunci când angajații îl pot folosi cu adevărat: atunci când este accesibil, variat și conceput pentru fiecare nivel. Vorbim despre opțiuni de structură și concepție, iar Wellhub a ales în mod deliberat această direcție. Un singur abonament acoperă fitnessul, mindfulnessul, nutriția și somnul, astfel încât angajații nu mai sunt puși în situația de a alege ce dimensiune a stării lor de bine merită susținută. Același abonament se potrivește deopotrivă angajatului care urmează primul curs după mulți ani, dar și celui care se antrenează cinci zile pe săptămână. Această abordare creează o punte între începători și performeri, acoperind întreaga paletă a forței de muncă, în loc să se adreseze doar extremelor. Se pliază perfect pe programul unei zile obișnuite: o clasă la prânz lângă birou, o sală de sport aproape de casă seara sau o scurtă sesiune în cele zece minute dintre două call-uri. Și pentru că atât de mult se întâmplă cu alte persoane, un curs, o sală de sport, o față cunoscută la aceeași oră, are responsabilitatea care menține un obicei viu după ianuarie.



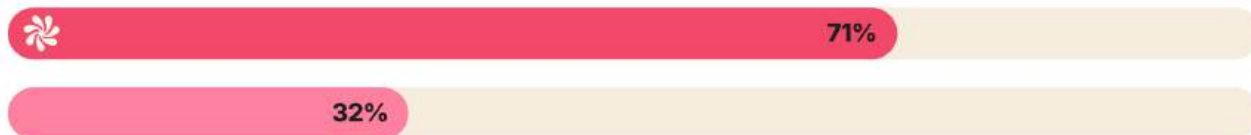
Atunci când multiplici acest obicei la nivelul întregii organizații, obții ceva mult mai puternic decât o simplă rutină personală. Un angajat care se retrage pentru un curs la prânz reprezintă o alegere individuală. Sute de angajați care fac același lucru creează o normă de cultură: cursurile sunt vizibile în calendare, oamenii vorbesc deschis despre ele, iar colegii li se alătură în loc să privească sceptic. În plus, o platformă unică le oferă managerilor pârgă necesară pentru a da tonul. Un manager care folosește Wellhub are acces la exact aceleași beneficii ca întreaga sa echipă; astfel, când participă la o sesiune la prânz sau la o scurtă plimbare între ședințe, el nu mai consumă un privilegiu executiv, ci utilizează în mod vizibil aceeași resursă pe care îi încurajează pe toți să o folosească. Fiecare utilizare transparentă reprezintă o permisiune implicită pentru echipă — iar nicio notă internă nu oferă o permisiune mai convingătoare decât prezența acelei activități în calendarul unui manager. Angajații remarcă imediat această diferență. **Șaptezeci și unu la sută dintre companiile cu Wellhub spun că starea de bine este cu adevărat integrată în modul în care funcționează compania lor, comparativ cu 32% dintre angajații care beneficiază de alt program: cea mai mare diferență din toate punctele de vedere din acest an. Reziliența urmează: 76% se simt capabili să se adapteze la ritmul schimbărilor la locul de muncă, comparativ cu 57%, iar 70% spun că sunt fericiți la locul de muncă, comparativ cu 43%.** O forță de muncă ce își recapătă energia zi de zi dispune de o capacitate mult mai mare de mobilizare atunci când ritmul de lucru se accelerează.

CULTURA, REZILIENȚA ȘI FERICIREA SPUN ACEEAȘI POVESTE

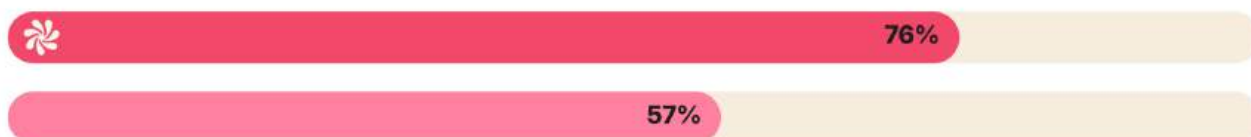
În mediile de lucru unde sprijinul este resimțit cu adevărat, angajații reușesc să se adapteze schimbărilor fără a ceda presiunii și vin la serviciu cu o bucurie autentică.

● Cu Wellhub ● Fără Wellhub

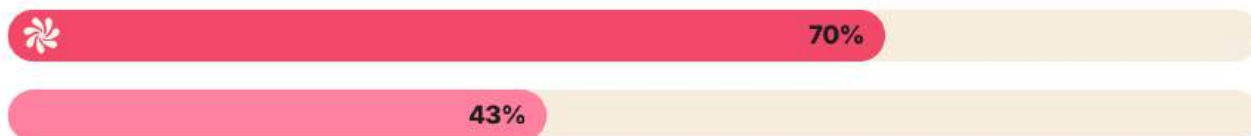
Spun că wellbeing-ul este cu adevărat integrat în modul în care compania lor funcționează



Se simt capabili să se adapteze la ritmul schimbărilor de la locul de muncă



Fericit sau extrem de fericit la locul de muncă



Raportul Wellhub Starea de bine la locul de muncă 2027.

6.3 La rândul lor, companiile observă exact același efect.

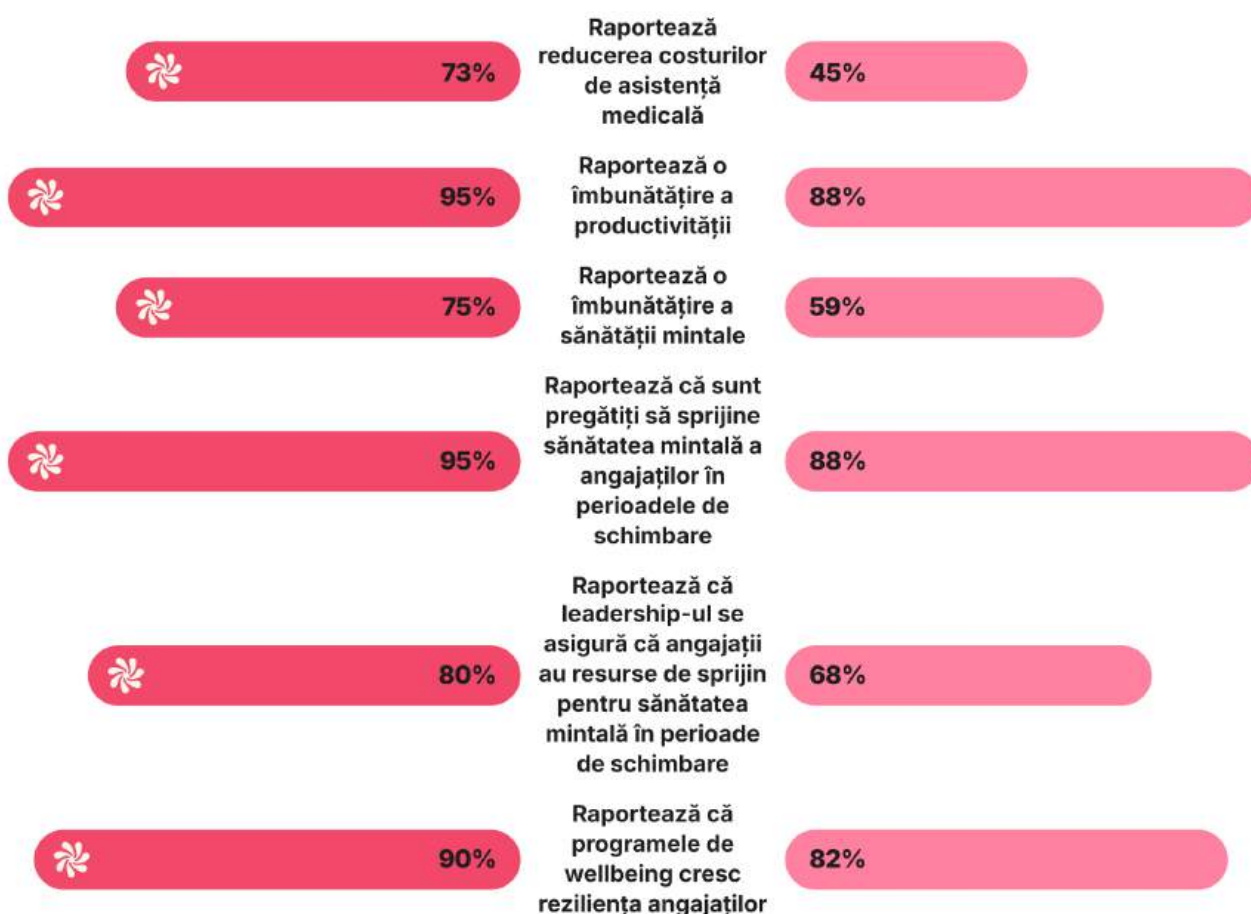
Angajatorii nu pot gestiona direct somnul sau alimentația angajaților lor. În schimb, ei resimt direct efectele acestor factori: costurile serviciilor medicale, performanța operațională și modul în care echipa traversează un trimestru dificil. Pentru fiecare dintre ele, organizațiile care oferă Wellhub raportează rezultate mai bune decât organizațiile care administrează alte programe pentru starea de bine (Wellhub, Return on Wellbeing 2026).

Începe cu numărul pe care un director financiar le verifică mai întâi. 73% dintre organizațiile care folosesc Wellhub raportează costuri reduse cu asistența medicală, comparativ cu 45% dintre cele care folosesc alte programe. O stare de bine care rămâne neabordată suficient de mult timp devine o mențiune medicală, ceea ce face ca asistența medicală să fie cea mai dificilă măsură pe care un program de stare de bine poate fi evaluat, și este acolo unde diferența este cea mai mare.

Măsurile de performanță urmează aceeași ordine. **95% dintre liderii de HR din organizațiile care oferă Wellhub raportează o îmbunătățire a productivității angajaților, comparativ cu 88% din organizațiile cu alte programe:** majoritatea investițiilor în wellbeing ajută productivitatea, iar aceasta ajută mai des. 75% dintre liderii de HR din organizațiile care oferă Wellhub raportează o îmbunătățire a sănătății mintale a angajaților, comparativ cu 59% din companiile cu alte programe. Iar 90% spun că Wellhub i-a ajutat pe angajați să fie mai rezistenți în fața provocărilor legate de muncă, comparativ cu 82% dintre liderii de HR care consideră același lucru și altor programe.

WELLHUB OFERĂ COMPANIILOR UN AVANTAJ COMPARATIV CU ALTE PROGRAME DE WELLBEING

● Au Wellhub ● Nu au Wellhub



Compania finanțează beneficiul. Angajatul îl utilizează. Ambele părți raportează că funcționează și descriu același lanț din puncte de vedere opuse: Angajații obțin performanță atunci când starea lor de bine nu mai este limitată, starea de bine se menține atunci când sprijinul ajunge direct la ei, iar sprijinul ajunge cu adevărat acolo unde este nevoie atunci când este conceput exact așa cum sunt oamenii: accesibil, variat și împărtășit. Acesta este efectul Wellhub.

7 Concluzie

Instrumentele de lucru s-au schimbat mai mult în trei ani decât în ultimele trei decenii. Persoanele care folosesc aceste instrumente, însă, nu s-au schimbat deloc. Oamenii continuă să aibă nevoie de somn, hrană, mișcare și conexiune socială - iar aceste nevoi devin cel mai acute tocmai în timpul unei bulversări precum cea adusă de IA la locul de muncă. Miza reală din spatele strategiei de IA a oricărei companii - fie că o recunoaște deschis sau nu - este măsura în care angajații ei pot ține pasul cu ritmul schimbării. Este un pariu care poate fi câștigat Cu câteva condiții. Angajații care țin pasul cu IA nu sunt mai puternici neapărat decât ceilalți.

Sunt mai bine sprijiniți. Ei își fac timp pentru starea lor de bine în cadrul zilei de lucru, iar un manager îi protejează. Ei înțeleg clar ce așteptări are compania de la ei în privința inteligenței artificiale, astfel încât nu mai trebuie să facă presupuneri marcate de incertitudine cu privire la volumul de muncă ce îi așteaptă. Se simt suficient de siguri pe viitorul lor profesional încât să poată dormi liniștiți noaptea. Elimină aceste condiții și aceeași persoană va începe să aibă dificultăți; pune-le la locul lor și un angajat care se chinuia îi va ajunge rapid din urmă pe ceilalți. Nimic din datele de anul acesta nu sugerează existența unui tip anume de angajat rezilient în mod natural. Există doar angajați susținuți și angajați nesusținuți.

Pentru un angajator, totul se reduce la trei decizii strategice. Prima este o politică clară în domeniul inteligenței artificiale: formulează-o, comunic-o constant și cere-le liderilor să o pună în practică — pentru că certitudinea reprezintă cel mai accesibil pilon de wellbeing pe care o companie îl poate oferi. A doua este împuternicirea managerilor: încurajează-i să susțină activ starea de bine a echipelor, nu doar rezultatele, să protejeze timpul alocat sănătății și să ofere un exemplu transparent — prin pauza de prânz marcată vizibil în calendar sau prin plimbarea dintre sedințe —, deoarece calitatea sprijinului primit de un angajat depinde direct de managerul pe care îl are. A treia este un program de wellbeing cu acoperire reală: un program care integrează toți pilonii, răspunde fiecărui nivel de pregătire și se pliază pe o zi reală de muncă — pentru că pilonii cresc și scad împreună, iar un pachet care acoperă doar doi dintre ei nu îi va putea compensa niciodată pe ceilalți.

Randamentul acestor mișcări nu este o chestiune de sentimente. Angajații spun aproape în unanimitate că au performanțe mai bune atunci când starea lor de bine este una continuă. Companiile ai căror angajați raportează cea mai bună stare de bine au performanțe superioare colegilor în ceea ce privește profiturile și randamentul pieței. Iar persoanele cel mai predispuse să plece atunci când lipsește sprijinul sunt cele cu cele mai puține abilități. În cazul plecărilor, jumătate dintre ei spun că organizația lor ar fi putut preveni acest lucru.

O investiție în IA dă roade prin intermediul oamenilor sau nu dă roade deloc. Wellhub este conceput tocmai pentru a face posibil acest lucru. Un singur abonament include mișcare fizică, mindfulness, nutriție și somn — răspunzând la fel de bine atât nevoilor unui angajat care participă la prima sa sesiune după mulți ani, cât și celor ale unuia care se antrenează cinci zile pe săptămână, indiferent de programul fiecăruia. Pentru că întreaga echipă beneficiază de același abonament, un manager care îl utilizează oferă o permisiune implicită doar prin simpla sa vizibilitate, iar starea de bine se transformă dintr-un beneficiu folosit de câțiva angajați în însuși modul în care compania funcționează. Angajații din organizațiile care folosesc Wellhub raportează rezultate superioare la fiecare pilon comparativ cu cei care beneficiază de alte programe. La rândul lor, angajatorii înregistrează costuri de sănătate mai scăzute și o productivitate sporită. Ambele părți descriu, în esență, același lucru: un sprijin real care ajunge cu adevărat la oamenii pentru care a fost creat.

Companiile care vor fi în fruntea acestei transformări nu vor fi neapărat cele care au integrat inteligența artificială cel mai rapid. Ci vor fi cei care i-au sprijinit pe cei care au adoptat-o.

8 Sectorul de wellbeing la nivel global

	Global	Statele Unite	Regatul Unit	Brazilia	Argentina	Chile	Spania	Italia	Germania	Mexic	România
SEGMENT	GLOBAL	STATELE UNITE	REGATUL UNIT	BRAZILIA	ARGENTINA	CHILE	SPANIA	ITALIA	GERMANIA	MEXIC	ROMÂNIA
Simptome de burnout în fiecare zi											
Performeri	24%	38%	23%	23%	25%	19%	23%	19%	20%	26%	21%
Utilizatori	22%	37%	23%	20%	27%	18%	20%	21%	13%	22%	17%
Începători	16%	22%	11%	11%	27%	18%	17%	11%	16%	15%	16%
De acord că IA a redus interacțiunile semnificative cu colegii											
Performeri	48%	65%	54%	36%	42%	39%	51%	43%	49%	52%	52%
Utilizatori	39%	50%	43%	34%	38%	32%	41%	39%	32%	47%	35%
Începători	22%	24%	18%	19%	24%	19%	26%	16%	20%	28%	25%
Ar lua în considerare părăsirea unei companii care nu pune accent pe wellbeing											
Toți angajații	83%	83%	83%	91%	84%	81%	85%	72%	76%	86%	86%
Performeri	87%	90%	90%	93%	86%	83%	87%	81%	87%	85%	89%
Utilizatori	84%	82%	83%	89%	83%	82%	88%	80%	69%	91%	89%
Începători	73%	73%	72%	87%	79%	74%	78%	58%	72%	79%	78%
Folosește în mod regulat instrumentele de inteligență artificială pentru propria bunăstare											
Performeri	50%	67%	51%	52%	43%	45%	47%	43%	56%	44%	51%
Utilizatori	23%	31%	22%	18%	22%	28%	24%	18%	20%	24%	22%
Începători	11%	17%	9%	9%	16%	7%	9%	6%	12%	15%	10%
Învață colegii de echipă în utilizarea IA											
Performeri	79%	86%	82%	82%	78%	77%	71%	74%	76%	81%	79%
Utilizatori	36%	40%	34%	42%	38%	37%	31%	33%	27%	37%	40%
Începători	7%	11%	4%	6%	7%	3%	4%	5%	9%	10%	9%
Sunt de acord că IA le-a crescut volumul de muncă											
Toți angajații	30%	41%	30%	31%	26%	27%	27%	22%	27%	37%	30%
Performeri	40%	60%	43%	37%	32%	30%	39%	34%	42%	44%	45%
Utilizatori	28%	37%	27%	20%	25%	31%	25%	27%	24%	36%	28%
Începători	15%	19%	14%	13%	16%	13%	12%	10%	15%	21%	19%

Siguranța locului de muncă este mai bună decât anul trecut											
Performeri	53%	52%	57%	55%	49%	57%	41%	45%	46%	69%	48%
Utilizatori	33%	31%	36%	42%	32%	31%	37%	26%	21%	51%	29%
Începători	22%	25%	18%	28%	26%	25%	20%	16%	21%	36%	21%
Timpul petrecut în fața ecranelor ca perturbator al somnului											
Toți angajații	30%	30%	27%	38%	35%	33%	26%	25%	22%	29%	30%
În prezent, se află în terapie/consiliere (orice formă)											
Toți angajații	48%	56%	48%	60%	49%	49%	49%	36%	42%	57%	37%
Evaluează starea generală de bine ca fiind bună sau excelentă											
Toți angajații	55%	63%	54%	58%	53%	53%	59%	48%	44%	67%	53%
Sprijinul pentru starea de bine ajută la performanță/adaptare în mediul IA											
Performeri	73%	81%	76%	75%	71%	70%	73%	67%	59%	76%	74%
Utilizatori	46%	47%	46%	48%	46%	48%	47%	37%	39%	59%	40%
Începători	24%	28%	23%	17%	28%	33%	26%	17%	19%	30%	28%

Surse

- American Psychological Association (APA) · 2025
Majoritatea angajaților din SUA spun că nesiguranța locului de muncă este cauza stresului (Sondaj Work in America)
- Compass Group · 2023
Global Eating at Work Survey
- Global Wellness Institute (Institutul Global de Wellness) · 2026
Tendințe în inițiativele de wellbeing la locul de muncă în 2026
- Hart, J. T. · 1971
Legea îngrijirii inverse. The Lancet.
- Studiul Harvard privind dezvoltarea adulților via Harvard Gazette · 2017
De peste 80 de ani, un studiu realizat de la Harvard arată cum să duci o viață sănătoasă și fericită
- Kim, T. J., & von dem Knesebeck, O. · 2016
Percepția nesiguranței locului de muncă, a șomajului și a simptomelor depresive: Revizuire sistematică și meta-analiză a studiilor observaționale prospective. International Archives of Occupational and Environmental Health (Arhivele Internaționale de Sănătate Ocupațională și Mediu).
- Datele Layoffs.fyi, raportate de Gulf News · 2026
Aproape 154.000 de concedieri în domeniul tehnologiei în 2026 pe fondul restructurării IA

- Merrill, R. M., et al. · 2012
Obiceiurile nesănătoase ale angajaților generează scăderi de productivitate (Studiu BYU of Nearly 20,000 American Workers)
- Microsoft · 2025
Analiza zilei de muncă fără sfârșit (Work Trend Index)
- National Sleep Foundation / American Academy of Sleep Medicine (Fundația Națională a Somnului / Academia Americană a Medicinii Somnului)
Declarație comună de consens
- RAND Corporation · 2016
De ce este important somnul: Costul economic al somnului insuficient
- Sănătatea somnului, jurnalul Fundației Naționale pentru Somn · 2023
Sănătatea somnului (2023)
- US Surgeon General · 2023
Epidemia noastră de singurătate și izolare (aviz consultativ)
- Forumul Economic Mondial · 2025
Raportul privind viitorul locurilor de muncă 2025

Metodologie

Wellhub a realizat sondajul **Starea de bine la locul de muncă 2027** pentru a evalua starea actuală a stării de bine a angajaților și a evalua cât de bine răspund pachetele de beneficii ale angajaților nevoile acestora.

Între **12 iunie 2026 și 19 iunie 2026**, peste 5.000 de angajați cu normă întreagă au fost chestionați online prin intermediul agenției de sondaje QuestionPro. Grupul de respondenți a inclus numai angajați cu vârsta de peste 18 ani, care au lucrat cu normă întreagă în ultimele trei luni. Rezultatele au un nivel de încredere de 95% și o marjă de eroare de 5%.

Opțiunile de răspuns pentru cele 86 de întrebări ale sondajului au inclus scara Likert, întrebări cu răspunsuri multiple și opțiuni cu răspunsuri multiple.

Țările incluse în sondaj au fost: **Statele Unite ale Americii, Regatul Unit al Marii Britanii, Brazilia, Argentina, Chile, Spania, Italia, Germania, Mexic și România**. Au fost colectate între 500 și 505 răspunsuri din fiecare țară. Acolo unde a fost necesar, întrebările și opțiunile de răspuns au fost adaptate pentru a reflecta variațiile regionale în ceea ce privește disponibilitatea beneficiilor.

Respondenții au fost împărțiți în trei segmente AI, performeri, utilizatori și Începători, utilizând un scor combinat de fluență AI construit din trei elemente de intrare. Prima parte a analizat modul în care respondenții utilizează în prezent instrumente de IA, cum ar fi ChatGPT, Copilot, Claude și Gemini - de la lipsa totală a experienței până la utilizarea zilnică și instruirea activă a colegilor, acordându-se punctaje de la zero la trei, așa cum s-a specificat. A doua parte s-a axat pe nivelul de anxietate al respondenților în raport cu IA: de la stări de copleșire sau neîncredere până la un sentiment de confort și siguranță. Acest aspect a fost evaluat pe o scală de la 0 la 3, un scor mai ridicat indicând o anxietate mai scăzută. Al treilea le-a cerut respondenților să fie de acord sau nu cu nouă afirmații cu privire la utilizarea și încrederea zilnică în IA la locul de muncă și ia punctat de la zero la trei puncte în funcție de numărul cu care sunt de acord: zero acordurile au obținut zero puncte, unu sau două acorduri au marcat un punct, trei până la cinci au marcat două puncte, iar șase-nouă au marcat trei puncte.

Cele trei scoruri se combină într-un total care variază de la zero la nouă. Respondenții care obțin scorurile între șapte și nouă sunt clasificați drept Performerii IA, 4-6 ca fiind utilizatori IA în lucrul zilnic și zero-trei ca fiind Începători IA. Fiecare comparație privind starea de bine realizată de aceste trei grupuri de-a lungul raportului utilizează acest scor ca bază.

Colaboratori

Analizele și perspectivele din acest raport sunt oferite de membrii Consiliului Consultativ Wellhub SUA, care sunt remunerați de Wellhub pentru serviciile de consultanță furnizate.
