

Raluca Buhaș



**MUNCĂ ȘI VIAȚĂ PERSONALĂ:
CONFLICT SAU ECHILIBRU?**
Teorie și aplicații

Presă Universitară Clujeană

Raluca Buhaș

**MUNCA ȘI VIAȚA PERSONALĂ:
CONFLICT SAU ECHILIBRU?**

Teorie și aplicații

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2026

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. habil. Claudia Nastasia Bacter

Conf. univ. dr. habil. Sorana Săveanu

Copertă realizată de: **Beáta Fatime Gyarmati**

ISBN 978-606-37-2920-1

**© 2026 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate.
Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice
mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă și se pedepsește
conform legii.**

**Universitatea Babeș-Bolyai
Presă Universitară Clujeană
Director: Codruța Săcelean
Str. B.P. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel.: (+40) 744 687 884
E-mail: editura@ubbcluj.ro
editura.ubbcluj.ro | biblioteca.ubbcluj.ro**

CUPRINS

PREFAȚĂ	5
PARTEA I. REPERE TEORETICE.....	7
CAPITOLUL 1. Definiții și delimitări conceptuale	9
Concepte-cadru ale interacțiunii muncă-viață personală	11
Rezultatele interacțiunii muncă-viață personală	15
Mecanismele interacțiunii muncă-viață personală	20
CAPITOLUL 2. Perspective contextuale asupra interacțiunii viață profesională-viață personală	23
Teoria sistemelor ecologice	23
Modelul integrativ al interfeței muncă-familie (Voydanoff)	25
CAPITOLUL 3. Perspective bazate pe resurse și cerințe în interacțiunea viață profesională-viață personală	29
Teoria conservării resurselor (COR)	29
Modelul cerințe-resurse ale postului (JD-R)	31
CAPITOLUL 4. Perspective bazate pe roluri și dinamici în interacțiunea viață profesională-viață personală	35
Teoria rolurilor.....	35
Teoria conflictului muncă-familie	36
Teoria transferului inter-roluri (spillover)	38
Teoria compensației.....	39
CAPITOLUL 5. Perspective pozitive și de gestionare a interacțiunii viață profesională-viață personală	41
Teorii orientate spre beneficiile rolurilor multiple.....	41
Teoria îmbogățirii muncă-familie.....	44
Teoria granițelor viață profesională-viață personală.....	46
Teoria potrivirii persoană-mediul.....	48
Teoria schimbului social.....	50

Capitolul 6. Operaționalizarea și măsurarea constructului de echilibru viață profesională-viață personală	53
Perspective conceptuale și operaționale asupra constructului de echilibru viață profesională-viață personală.....	53
Instrumente de măsurare a echilibrului viață profesională-viață personală.....	55
Adaptarea lingvistică și validarea instrumentelor	58
CAPITOLUL 7. Determinanți ai relației viață profesională-viață personală	61
Factori individuali	61
Factori familiali.....	62
Factori organizaționali	63
Factori tehnologici.....	64
Factori socio-economici și culturali	65
CAPITOLUL 8. Consecințele dezechilibrului dintre viața profesională și cea personală	69
Impact asupra sănătății mintale și fizice	69
Impact asupra familiei și relațiilor interpersonale.....	70
Schimbări în atitudinile față de muncă și carieră.....	70
Impact asupra performanței profesionale	71
Capitolul 9. Strategii pentru asigurarea echilibrului viață profesională-viață personală	73
Strategii individuale.....	73
Strategii familiale	76
Strategii organizaționale.....	77
Strategii tehnologice/digitale.....	79
Strategii socio-economice și culturale	79
CAPITOLUL 10. Inteligența artificială și echilibrul viață profesională-viață personală	83
Beneficiile utilizării inteligenței artificiale pentru echilibrul viață profesională-viață personală.....	83

Provocările utilizării inteligenței artificiale pentru echilibrul viață profesională–viață personală	85
CAPITOLUL 11. Cadru legal și politici publice privind relația viață profesională–viață personală	90
Cadru legal și politici publice la nivelul Uniunii Europene.....	90
Cadru legal și politici publice la nivelul României	91
PARTEA A II-A. EXERCITII ȘI APLICAȚII	96
Exerciții și aplicații (Capitol 1)	98
Exerciții și aplicații (Capitol 2)	102
Exerciții și aplicații (Capitol 3)	105
Exerciții și aplicații (Capitol 4)	107
Exerciții și aplicații (Capitol 5)	109
Exerciții și aplicații (Capitol 6)	114
Exerciții și aplicații (Capitol 7)	115
Exerciții și aplicații (Capitol 8)	117
Exerciții și aplicații (Capitol 9)	118
Exerciții și aplicații (Capitol 10)	122
Exerciții și aplicații (Capitol 11)	123
BIBLIOGRAFIE	124

PREFAȚĂ

Interacțiunea dintre viața profesională și viața personală reprezintă, în ultimul timp, una dintre cele mai de interes și complexe teme ale societății contemporane, având implicații directe asupra sănătății, bunăstării, performanței și calității vieții indivizilor. Transformările accelerate ale pieței muncii, digitalizarea și redefinirea rolurilor sociale au impact semnificativ asupra modului de gestionare a granițelor dintre muncă și viața personală. Prin urmare, analiza acestei interacțiuni este actuală și esențială pentru formarea viitorilor specialiști în domeniu.

Motivația care a stat la baza elaborării acestui volum a fost dorința de a pune la dispoziția mediului academic – cadre didactice, cercetători, studenți – precum și a specialiștilor în domeniu un material coerent și integrator, care să prezinte și să analizeze sistematic principalele delimitări conceptuale și cadre teoretice utilizate în studiul interacțiunii dintre viața profesională și viața personală. Diversitatea conceptelor utilizate în literatura de specialitate, care este foarte bogată în acest domeniu, poate adesea genera confuzie la nivel formativ. Lucrarea își propune să răspundă acestei nevoi printr-o abordare structurată, care să faciliteze înțelegerea nuanțată a fenomenelor studiate.

Volumul este structurat în două părți complementare și urmărește o progresie logică. Prima parte oferă repere teoretice fundamentale. Primul capitol este dedicat definirii și delimitării principalelor concepte utilizate în studiul interacțiunii viața profesională-viața personală (precum, echilibrul viața profesională-viața personală, integrarea, conflictul, îmbogățirea). Aceste clarificări conceptuale reprezintă o bază necesară pentru înțelegerea capitolelor ulterioare. Capitolele următoare prezintă principalele perspective teoretice care explică interacțiunea dintre viața profesională și viața personală, incluzând abordările structurale și ecologice, perspective bazate pe resurse și cerințe, perspectivele centrate pe roluri, precum și perspective pozitive asupra acestei dinamici. Volumul abordează, de asemenea, aspecte privind operaționalizarea și măsurarea constructului de echilibru muncă-viața personală, strategiile de gestionare a acestei relații, determinanții individuali, familiali, organizaționali și socio-culturali în dinamica muncă-viața personală, consecințele dezechilibrului dintre cele două sfere principale ale vieții, cadrul legislativ și politicile publice relevante la nivel european și național, precum și rolul inteligenței artificiale în configurarea acestei relații. Pentru a facilita parcurgerea, volumul include exemple explicative pentru abordările teoretice prezentate în cadrul capitolelor și sinteze vizuale de tip infografice la finalul fiecărui capitol.

A doua parte a lucrării este dedicată exercițiilor și aplicațiilor, menite să sprijine învățarea activă, reflecția critică și transferul cunoștințelor teoretice în contexte concrete. Aplicațiile pot fi utilizate atât pentru studiul individual, cât și în

activități de seminar, fiind concepute pentru a stimula analiza, auto-reflecția și dialogul academic.

În procesul de elaborare a acestei lucrări au fost utilizate, în mod transparent și responsabil, instrumente de inteligență artificială care au avut strict rol de suport. Infograficele incluse în volum au fost generate cu ajutorul platformei Google NotebookLM, fiind utilizate ca suport vizual pentru sintetizarea și clarificarea relațiilor conceptuale. De asemenea, structurarea logică a conținutului lucrării a fost susținută prin utilizarea inteligenței artificiale (ChatGPT). Totodată, unele exemple ilustrative și aplicații practice au fost generate sau rafinate cu ajutorul acestor instrumente, fiind ulterior analizate, adaptate și validate din perspectivă științifică și pedagogică de către autor. Selecția, adaptarea, verificarea și validarea tuturor informațiilor au fost realizate de autor, care își asumă integral responsabilitatea pentru conținutul lucrării. Utilizarea inteligenței artificiale nu substituie expertiza academică, ci reprezintă un instrument complementar, integrat critic în procesul de redactare, menit să sprijine claritatea, coerența și accesibilitatea materialului.

Această lucrare urmărește să transmită cunoștințe relevante pentru studiul interacțiunii viață profesională-viață personală, dar să constituie și un stimulent pentru o perspectivă reflexivă asupra modului în care munca și viața privată se influențează reciproc. Volumul poate constitui un reper util în formarea academică, cât și un punct de plecare pentru analize, demersuri de cercetare și intervenții fundamentate științific în aria vizată.

Autoarea

PARTEA I. REPERE TEORETICE

CAPITOLUL 1. Definiții și delimitări conceptuale

Concepte-cadru ale interacțiunii muncă-viață personală: echilibru și integrare

Rezultatele interacțiunii muncă-viață personală: îmbogățire, facilitare, conflict

Mecanismele interacțiunii muncă-viață personală: transfer intrapersonal muncă-familie (spillover), transfer interpersonal muncă-familie (crossover)

Literatura de specialitate privind interacțiunea dintre viața profesională și viața personală utilizează un set divers de concepte care descriu modul în care aceste două domenii relaționează și se influențează reciproc. Clarificarea conceptuală este esențială, deoarece noțiunile utilizate nu se situează pe același nivel de analiză și sunt adesea folosite ca fiind semantic apropiate, deși fac referire la dimensiuni distincte ale interacțiunii dintre viața profesională și viața personală.

Pentru o înțelegere adecvată, este necesară delimitarea între conceptele-cadru, conceptele care fac trimitere la rezultatele interacțiunii dintre roluri și conceptele care prezintă mecanismele prin care aceste rezultate se produc. Astfel, echilibrul viață profesională-viață personală și integrarea viață profesională-viață personală sunt considerate concepte-cadru, întrucât descriu perspectiva generală asupra relației dintre cele două domenii și modul în care aceasta este organizată sau evaluată. Conflictul muncă-familie, îmbogățirea muncă-familie și facilitarea muncă-familie reprezintă rezultate ale interacțiunii dintre rolurile profesionale și personale. Transferul intrapersonal (spillover) și transferul interpersonal (crossover) sunt mecanisme explicative, care descriu procesele prin care experiențele, stările și resursele sunt transferate între domenii sau între persoane. Această structurare conceptuală oferă cadrul necesar pentru înțelegerea fiecărui concept utilizat în domeniul interacțiunii muncă-viață personală.

Interacțiunea dintre viața profesională și viața personală poate fi analizată în funcție de mai multe dimensiuni complementare: valența interacțiunii: pozitivă (îmbogățire, facilitare) sau negativă (conflict); direcția influenței: dinspre viața profesională spre viața personală sau dinspre viața personală spre viața profesională; nivelul de manifestare: intrapersonal (la nivelul aceleiași persoane) sau interpersonal (între persoane aflate în relație apropiată); mecanismul implicat: transfer de resurse, transfer de tensiune, negociere de roluri sau compensare (a se vedea Figura 1). Această structurare permite înțelegerea diferențelor dintre

concepte precum conflict, îmbogățire, facilitare, spillover sau crossover, fără a le confunda sau suprapune.

De asemenea, în studiul interacțiunii muncă-viață personală este esențială delimitarea între conceptele de *echilibru muncă-familie* și *echilibru viață profesională-viață personală*. Utilizarea lor nediferențiată poate genera interpretări limitative. Viața din afara sferei profesionale nu se reduce exclusiv la domeniul familial, ci include și alte dimensiuni relevante, precum activitățile de timp liber, viața socială, implicarea comunitară sau timpul dedicat dezvoltării personale. Prin urmare, în acest material este adoptată o perspectivă mai largă, centrată pe relația dintre viața profesională și ansamblul rolurilor non-profesionale, discutând totodată, acolo unde contextul o impune, conceptele specifice relației dintre muncă și viața de familie.

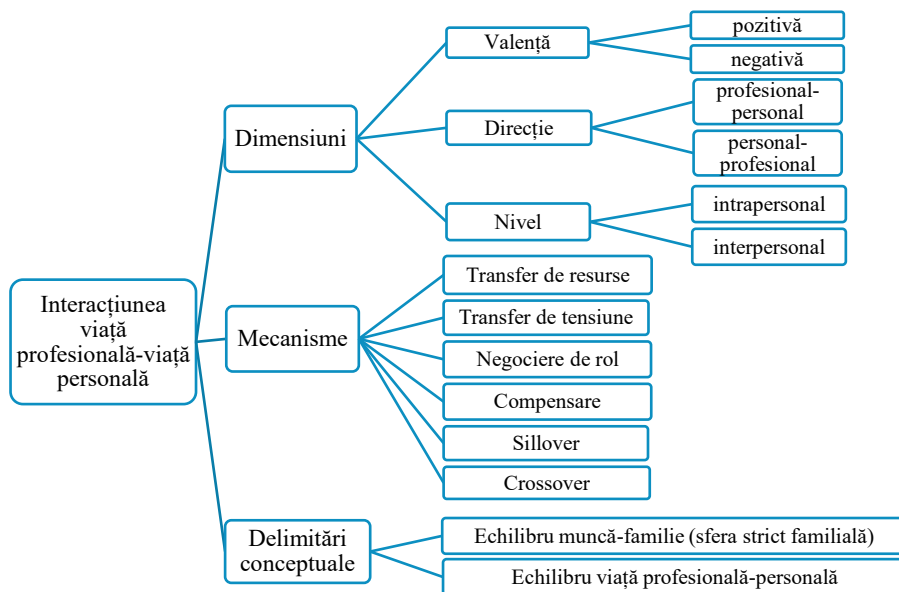


Figura 1. Harta conceptuală a interacțiunii viață profesională-viață personală

Capitolul 1 prezintă principalele concepte utilizate în studiul interacțiunii dintre viața profesională și cea personală, oferind definiții și clarificări conceptuale. Prin informațiile incluse în acest capitol se dorește clarificarea și sistematizarea acestora, delimitând între conceptele-cadru, rezultatele interacțiunii dintre roluri și mecanismele explicative care stau la baza acestora.

Concepte-cadru ale interacțiunii muncă-viață personală

Echilibru muncă–viață personală

Terminologie utilizată frecvent în limba engleză

Work-life balance (WLB): cel mai frecvent utilizat termen; accentul cade pe „echilibru” și pe delimitarea sănătoasă între muncă și viață privată

Work-family balance (WFB): utilizat atunci când domeniul non-profesional este precizat explicit ca „familie”

Work-home balance: termen apropiat de WFB, folosit mai ales în studii despre casă/locuință.

Work-nonwork balance: termen mai larg pentru orice domeniu în afara domeniului profesional (familie, hobby, voluntariat etc.).

Work-life harmony / work-life fit: pune accent pe potrivirea/alinierea între cele două domenii – muncă și viață personală.

Work-life interface / work-family interface (WFI): oferă un cadru bidirecțional, neutru pentru relația dintre domeniul muncii și cel personal și surprinde toate tipurile de interacțiuni între cele două sfere.

Definiții și clarificare conceptuală

Ca abordare generală, *echilibrul muncă–viață personală* reprezintă starea de armonie dintre cele două domenii, astfel încât să nu existe interferențe negative între rolurile unui individ. Literatura de specialitate prezintă o varietate de definiții ale acestui concept, unele dintre cele mai des folosite fiind prezentate mai jos.

Clark (2000): Echilibrul este definit ca satisfacție și funcționare eficientă atât în viața profesională, cât și în cea privată. Definiția aduce în atenție nivelul minim înregistrat al conflictului de rol, rezultat în urma negocierii și delimitării continue între cele două domenii, fiecare cu reguli diferite de funcționare. Prin urmare, o persoană care are echilibru între muncă și viața privată reușește să își îndeplinească responsabilitățile profesionale și cele familiale/personale fără tensiuni majore între ele.

Guest (2002): Autorul subliniază pluralitatea perspectivelor asupra constructului de echilibru muncă–viață personală și dificultatea formulării unei definiții unice operaționale. Guest discută multidimensionalitatea constructului și sugerează abordarea lui pe mai multe niveluri (individ–familie–organizație–societate) și criterii (conflict, îmbogățire, granițe, resurse).

Greenhaus, Collins & Shaw (2003): Definiția dată de aceștia pune accentul pe echivalența celor două dimensiuni în ambele domenii ale vieții și pe simetria între

rolurile pe care individul le are. Astfel, echilibrul muncă-viață personală presupune implicarea sa în egală măsură în rolul profesional și cel familial și satisfacția cu privire la acestea. Cu toate că abordarea a fost supusă criticilor de-a lungul timpului, invocându-se faptul că nu este o situație realistă, definiția este una dintre cele mai frecvent citate în literatura de specialitate și rămâne un punct de referință în domeniu.

Frone (2003): Autorul pleacă de la ideea că absența conflictului inter-roluri nu este suficientă pentru a conceptualiza în totalitate echilibrul muncă-viață privată și propune o definiție bidimensională: nivelul scăzut de conflict inter-roluri trebuie să fie completat de un nivel ridicat de facilitare/îmbogățire (interfața pozitivă) între cele două domenii. Echilibrul include prezența beneficiilor transversale între cele două domenii.

Grzywacz & Carlson (2007): Definiția dată de cei doi specialiști schimbă abordarea conceptuală și o direcționează către ideea de potrivire funcțională între așteptările și performanțele de rol. Astfel, echilibrul viață profesională-viață personală poate fi obținut atunci când așteptările de rol sunt negociate cu partenerii de rol la muncă și în familie și îndeplinite conform standardelor reciproce. Accentul se pune pe componenta observabilă, rațională a constructului de echilibru muncă-viață personală (Alameddine et al., 2023).

Valcour (2007): Echilibrul viață profesională-viață personală este definit și măsurat unidimensional ca satisfacție generală rezultată din modul în care individul reușește să integreze rolurile profesionale și pe cele din viața privată. Accentul este pus pe percepția subiectivă (Alameddine et al., 2023).

Kalliath & Brough (2008): Conceptul de echilibru muncă-viață personală este văzut ca unul integrator și reunește cel puțin șase semnificații: (1) alocare egală a timpului, (2) echitate între roluri, (3) satisfacție inter-roluri, (4) îndeplinire relativă (în funcție de importanța rolurilor), (5) combinație conflict-facilitare, (6) control perceput asupra rolurilor. Abordarea are implicații metodologice prin faptul că oferă direcții pentru operaționalizarea conceptului.

Sirgy & Lee (2018): Autorii integrează în definiție perspectiva calității vieții. Astfel, echilibrul muncă-viață personală este văzut ca o stare de satisfacție și funcționare armonioasă în roluri, în acord cu valorile individului, ce favorizează bunăstarea globală.

Exemple: Un cadru didactic universitar care își structurează activitatea profesională astfel încât sarcinile administrative și de cercetare să fie realizate în intervalul de lucru, evitând transferul acestora în timpul dedicat familiei, reduce probabilitatea apariției conflictului muncă-familie. În același timp, susținerea primită din partea familiei pentru perioadele cu încărcare profesională crescută contribuie la menținerea unui nivel scăzut al tensiunilor inter-roluri.

Un angajat care raportează un nivel ridicat de satisfacție atât față de activitatea profesională, cât și față de viața personală, chiar în condițiile unui program de lucru solicitant, poate fi considerat ca având un echilibru muncă-viață personală, în măsura în care percepe integrarea rolurilor ca fiind coerentă și congruentă cu propriile valori și priorități.

Un angajat care negociază cu superiorul direct un program flexibil de lucru, concomitent cu redistribuirea responsabilităților familiale împreună cu partenerul de viață, atinge echilibrul muncă-viață personală prin alinierea așteptărilor de rol la muncă și în familie. Echilibrul este obținut nu prin absența solicitărilor, ci prin potrivirea funcțională dintre cerințe și resursele disponibile.

În anumite etape ale vieții (de exemplu, perioada creșterii copiilor mici), un individ poate acorda o importanță mai mare rolului familial, acceptând temporar o implicare profesională mai redusă. Atâta timp cât această distribuție este percepută ca fiind voluntară și controlată, situația poate fi interpretată ca o formă legitimă de echilibru muncă-viață personală, chiar în absența unei alocări egale a timpului.

Integrare muncă-viață personală

Terminologie utilizată frecvent în limba engleză

Work-life integration (WLI): este termenul folosit cel mai adesea pentru conceptul de integrare muncă-viață personală.

Work-non-work integration: termen care face referire la toate domeniile și activitățile situate în afara sferei profesionale (nu doar familia).

Work-family integration (WFI) / Work-home integration: termen utilizat atunci când componenta non-profesională este precizată explicit.

Work-life blending / work-life meshing / work-life interweaving: indică intercalarea celor două domenii, nu separarea lor.

Role integration: indică integrarea celor două tipuri de roluri (profesional și personal) prin transfer de comportamente și norme inter-roluri.

Definiții și clarificare conceptuală

Integrarea muncă-viață personală este un concept care se diferențiază de cel de echilibru muncă-viață personală. Dacă echilibrul presupune trasarea și menținerea unor granițe între muncă și viața privată, integrarea propune îmbinarea și interconectarea celor două sfere, nu separarea lor strictă (Kossek & Thompson, 2016). Coexistența vieții profesionale cu cea privată presupune contopirea responsabilităților personale și profesionale, permițând gestionarea lor flexibilă de-a lungul zilei. Integrarea presupune tranziții fluide între roluri, atât

dinspre viața profesională spre cea personală, cât și invers. Scopul este ca individul să își poată îndeplini simultan obligațiile profesionale și pe cele personale printr-o alternare și sinergie eficientă a activităților.

Conceptul de integrare a muncii cu viața personală a început să se delimiteze în literatura de specialitate încă din anii 1990 (Friedman, Christensen & DeGroot, 1998), dar abia la începutul anilor 2000 această idee de integrare a fost conceptualizată sistematic și consolidată științific. Se observă o detașare conceptuală față de paradigma tradițională cu privire la echilibrul muncă-viață personală.

În integrarea muncă-viață personală accentul se pune pe eliminarea granițelor rigide dintre viața profesională și cea personală, de unde reiese și principalul avantaj al integrării celor două, și anume flexibilitatea. Angajații își pot organiza programul în funcție de nevoi, integrând activități specifice vieții personale în intervalul de muncă și invers, ceea ce poate crește satisfacția în ambele domenii. Conform lui Kossek și colaboratorilor săi (2016) se poate vorbi despre flexibilitatea programului de muncă, a locului în care muncești, flexibilitatea cantității de muncă și flexibilitatea în continuitatea carierei (ex.: an sabatic).

Studiile mai recente consideră că această abordare tradițională este incompletă și insuficientă, deoarece responsabilitatea asigurării echilibrului între muncă și familie nu ar trebui să revină exclusiv individului. Integrarea dintre cele două domenii nu este doar un proces la nivel individual; presupune implicare și din partea organizației prin strategii și politici formale. Astfel, integrarea muncă-viață este un proces multidimensional, la nivel de individ, cultură organizațională suportivă și politici/strategii formale (Bailyn, Drago & Kochan, 2001; Valcour & Batt, 2003; Kossek, Lewis & Hammer, 2010).

Exemple: Muncă de acasă cu pauze integrate: angajatul alternează participarea la ședințe online cu o sarcină domestică și își notează pauzele luate ca parte din program.

Orar fragmentat: activitate profesională între orele 08:00–12:00, responsabilități familiale între orele 12:30–13:30 (ex. ia copilul de la școală), reluare activitate profesională între orele 14:00–18:00; responsabilități familiale/domestice între orele 18:30–20:30, timp personal între orele 20:30–22:00.

Echilibrul și integrarea muncă-viață personală sunt concepte care nu trebuie confundate. Echilibrul se referă la o stare percepută de compatibilitate și satisfacție între roluri, în timp ce integrarea se referă la modul de gestionare a granițelor dintre muncă și viața personală. Integrarea poate constitui o strategie utilizată adesea pentru atingerea echilibrului, dar poate și accentua conflictul între roluri.

Rezultatele interacțiunii muncă–viață personală

Îmbogățire muncă-familie

Terminologie utilizată frecvent în limba engleză

Work-family enrichment (WFE); Family-work enrichment (FWE)

Work-family enhancement

Work-life enrichment / work-life facilitation

Work-home enrichment / work-home facilitation

Definiții și clarificare conceptuale

Conceptul de *îmbogățire muncă–familie* evidențiază aspectul pozitiv al interacțiunii dintre rolurile pe care individul le are. Conceptul reprezintă gradul în care activitățile și responsabilitățile dintr-un domeniu al vieții sporesc calitatea și funcționarea din celălalt domeniu (Greenhaus & Powell, 2006). Resursele, sprijinul, competențele obținute într-unul dintre roluri îmbunătățesc performanța și satisfacția în celălalt rol. Beneficiile pot fi variate, de la dezvoltarea abilităților, obținerea de stări pozitive, până la acumularea de resurse sociale.

Fenomenul se opune stării de conflict și este bidirecțional (Greenhaus & Powell, 2006; Carlson et al., 2006, ten Brummelhuis & Bakker, 2012):

- *îmbogățire dinspre muncă spre familie: competențele dobândite la locul de muncă (organizare, comunicare) sprijină îndeplinirea unor responsabilități familiale sau ajută chiar la rezolvarea unor probleme*
Exemple: Cursurile de comunicare de care beneficiază un angajat îl ajută să dezvolte abilități noi și să gestioneze mai eficient discuțiile din familie.
Venitul obținut din muncă permite îmbunătățirea calității vieții de familie.
- *îmbogățire de la familie spre muncă: sprijinul emoțional primit familie crește starea de bine și poate contribui la performanța profesională. Răbdarea, empatia dezvoltate în context familial pot deseori contribui la gestionarea unor provocări sau situații conflictuale de la locul de muncă.*
Exemple: Răbdarea dezvoltată în rolul de părinte îmbunătățește relația cu clienții.
Suportul emoțional din partea familiei reduce stresul profesional și permite concentrarea la locul de muncă.

Facilitare muncă-familie

Terminologie utilizată frecvent în limba engleză

Work-family facilitation: utilizat ca termen umbrelă pentru facilitare în ambele sensuri)

Work-nonwork enrichment / facilitation: cel mai cuprinzător termen utilizat pentru a face referire la rolurile din afara muncii

Definiții și clarificare conceptuală

Pentru a descrie interacțiunea pozitivă între muncă și familie, pe lângă termenul de îmbogățire, în literatura de specialitate se întâlnește adesea și termenul de *facilitare* (Carlson et al., 2006; Agrawal & Mahajan, 2021; Wang et al., 2022; Zhang, Liu, & Wang, 2025). Cei doi termeni sunt foarte apropiați ca înțeles, dar nu sunt identici, având diferențe de nuanțe în ceea ce transmit conceptual (Greenhaus & Powell, 2006). Îmbogățirea muncă-familie pune mai degrabă accentul pe creșterea calității vieții într-un rol datorită dobândirii de resurse noi, extinse în celălalt rol. În schimb, facilitarea muncă–familie face referire la sprijinirea sau ușurarea îndeplinirii unui rol prin utilizarea resurselor deja existente în celălalt rol (Wayne et al., 2007; Hill, 2005).

Definiția dată de Wayne și colaboratorii (2007) conceptului de facilitare muncă-familie include trei componente principale: implicarea individului într-un domeniu; câștigurile obținute în urma implicării și care pot sprijini funcționarea celui alt domeniu; funcționarea îmbunătățită în cadrul unui domeniu, văzut ca sistem. Prin urmare, gradul în care un individ se implică într-unul dintre domenii oferă beneficii/câștiguri care determină funcționarea îmbunătățită a celui alt domeniu al vieții.

Exemple: Facilitare muncă – familie: Autonomia crescută la locul de muncă îi permite unui individ să-și ajusteze programul și în funcție de responsabilitățile familiale.

Relațiile bune cu superiorul ierarhic și cu colegii de la locul de muncă contribuie la starea de calm în context familial.

Facilitare familie – muncă: Sprijinul oferit de familie facilitează eficiența la locul de muncă.

Preluarea unor sarcini casnice de către partenerul(a) de viață contribuie la suplimentarea timpului pe care un individ îl poate dedica muncii.

Conflict muncă–familie

Terminologie utilizată frecvent în limba engleză

Work–family conflict (WFC), work–family role conflict, work-to-family conflict, work interference with family (WIF)

Work-to-family interference, work-to-home interference (WHI), work–life conflict (WLC), work–nonwork conflict (WNC), work–home conflict (WHC)

Family-work conflict (FWC), family-to-work conflict, family interference with work (FIW); family-to-work interference, home-to-work interference (HWI).

Strain-based conflict, time-based conflict, behavior-based conflict: conflict generat de tensiune/constrângeri, conflict generat de timp, conflict generat de comportament

Role overload, role ambiguity, role frustration: supraîncărcare de rol, ambiguitate de rol, frustrare de rol

Definiții și clarificare conceptuală

Greenhaus & Beutell (1985) au definit *conflictul muncă-familie* ca o contradicție între cerințele celor două tipuri de roluri, iar acestea nu pot fi îndeplinite simultan fără dificultăți; implicarea individului într-un rol este îngreunată din cauza solicitărilor din celălalt rol. Prin urmare, apare o interacțiune negativă între viața profesională și cea personală. Conflictul este bidirecțional (Greenhaus & Beutell, 1985; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996; Carlson, Kacmar & Williams, 2000):

- conflict muncă – familie (CMF) se manifestă atunci când sarcinile de la locul de muncă interferează cu viața de familie
Exemplu: orele suplimentare la locul de muncă reduc timpul dedicat familiei ceea ce poate genera tensiuni
- conflict familie - muncă (CFM) apare atunci când problemele sau responsabilitățile și sarcinile din viața de familie intervin în mod negativ în derularea sarcinilor profesionale
Exemplu: un divorț în curs poate afecta randamentul la locul de muncă

Greenhaus și Beutell (1985) delimitează trei forme de bază ale conflictului muncă–familie:

Conflictul cauzat de timp, cel mai evident tip de conflict, apare atunci când timpul dedicat cerințelor unui rol (fie din domeniul muncii, fie din domeniul familiei) îngreunează îndeplinirea cerințelor aferente celui alt rol. Individul nu găsește timp suficient pentru a îndeplini toate solicitările aferente diverselor roluri pe care le are, ceea ce poate genera tensiune. Starea de conflict este generată de modul în care indivizii percep timpul, precum și de diferitele norme și prescripții sociale

privind maniera „corectă” de a distribui timpul între aceste domenii. Dacă individul nu resimte o tensiune asociată cu necesitatea de a-și împărți timpul între diverse roluri, situația de tensiune poate fi evitată.

Exemplu: Timpul îndelungat petrecut pentru îngrijirea copilului bolnav poate să întârzie derularea unui proiect de la locul de muncă.

Conflictul generat de tensiune/constrângeri este cel mai greu observabil și apare atunci când încărcătura emoțională (stres, tensiune) asociată cu îndeplinirea unui rol afectează capacitatea individului de a face față necesității îndeplinirii celuilalt rol. În alte cuvinte, individul nu mai are disponibilitatea de a investi energie emoțională în celălalt rol.

Exemplu: Perioadele stresante de la locul de muncă pot determina individul să fie iritabil acasă și să nu mai aibă suficientă răbdare, afectând relațiile familiale. Viceversa: stresul familial poate diminua performanța profesională.

Conflictul generat de comportament apare când modul în care un individ se comportă pentru a îndeplini așteptările dintr-un domeniu nu este adecvat și pentru celălalt rol. Nepotrivirea tiparelor de comportament între cele două domenii și lipsa de flexibilitate a individului între cele două tipuri de comportamente (dificultatea de a face schimb rapid între cele două tipuri de comportament) generează conflict.

Exemplu: Un manager obișnuit să adopte un stil autoritar la locul de muncă tinde să reproducă același comportament acasă, ceea ce provoacă conflicte cu partenerul, care se așteaptă la o comunicare deschisă și empatie.

Kahn și colaboratorii (1964) definesc *ambiguitatea de rol* și *conflictul de rol* pornind de la conceptul de stres de rol. Acestea se conturează ca surse majore de stres organizațional pentru individ și apar atunci când așteptările de rol nu sunt clare sau sunt contradictorii sau când individul nu are resursele necesare pentru a le îndeplini. Este o supraîncărcare a rolurilor și o dificultate de a îndeplini așteptările de rol (Goode, 1960). Suprasolicitarea și ambiguitatea rolului profesional sunt predictorii direcți ai conflictului muncă-familie (Greenhaus & Beutell, 1985; Frone, Russell & Cooper, 1992; Carlson, 1999; Boles, Wood & Johnson, 2003).

Pearlin (1983) a realizat o clasificare a conflictului muncă-familie:

Conflict generat de *captivitatea de rol* presupune tensiunea pe care individul o simte pentru că nu mai poate îndeplini un anumit rol sau nu îl mai definește, dar nu poate ieși din acel rol din diverse motive economice, sociale, morale etc.

Exemplu: O persoană poate resimți îngrijirea unui părinte bolnav ca obligație. Se simte blocată într-un rol pe care nu și-l dorește, dar pe care trebuie să îl îndeplinească, fără a avea autonomie în acest sens.

Conflict generat de *supraîncărcarea de rol* apare atunci când cerințele și sarcinile unui rol sunt mai mari decât resursele unui individ de a le îndeplini. De regulă, individul are prea multe sarcini de realizat într-un interval limitat de timp, ceea ce îi creează tensiune, stres, oboseală, epuizare, lipsă de satisfacție.

Exemplu: o persoană ocupă funcția de manager la locul de muncă, iar acasă este și îngrijitor al unui părinte în vârstă, cu boli cronice. În perioadele în care proiectele de la muncă se suprapun cu responsabilități medicale urgente, persoane respectivă resimte presiunea de a face față unor cerințe pentru care simte că nu are suficiente resurse de timp și energie disponibile.

Conflict generat de *ambiguitatea de rol* presupune că așteptările și responsabilitățile de rol nu sunt clare și explicite, ceea ce duce la nesiguranță, performanță scăzută.

Exemplu: Un angajat lucrează în regim hibrid, iar angajatorul nu a clarificat așteptările privind disponibilitatea la telefon în afara orelor de program. În familie, partenerul(a) se așteaptă ca timpul petrecut acasă să fie dedicat activităților comune. Lipsa clarității privind rolul profesional duce la neînțelegeri în cadrul familiei.

Conflict generat de *frustrarea de rol* apare atunci când anumite elemente externe (reguli, constrângeri, resurse insuficiente etc.), asupra cărora individul nu are control, pot limita sau chiar împiedica îndeplinirea unui rol în maniera în care individul dorește. Această situație creează tensiune, frustrare, dezangajare etc.

Exemplu: Un angajat dorește să avanseze și să își asume sarcini mai complexe, dar superiorul îi oferă doar activități repetitive. Prin urmare, nu își poate exprima potențialul în rolul profesional și acumulează frustrare, care ulterior se poate reflecta în relațiile sale familiale.

Conflictul, îmbogățirea și facilitarea muncă–familie sunt conceptualizate în literatura de specialitate ca rezultate ale interacțiunii dintre viața profesională și cea personală. Acestea descriu consecințele îndeplinirii simultane a rolurilor și pot fi influențate de caracteristicile individuale, familiale și organizaționale.

Mecanismele interacțiunii muncă–viață personală

Spre deosebire de conceptele prezentate anterior, conceptele prezentate în această secțiune, transferul intrapersonal (spillover) și transferul interpersonal (crossover), descriu mecanismele prin care sunt generate rezultatele interacțiunii muncă–viață personală. Ele explică modul în care experiențele dintr-un domeniu sau trăirile unei persoane influențează funcționarea în alte domenii sau starea altor persoane.

Transfer intrapersonal muncă-familie (spillover)

Terminologie utilizată frecvent în limba engleză

Work–family spillover / work–home spillover / work–nonwork spillover; work-to-family spillover, family-to-work spillover; positive work–family spillover; positive spillover; negative work–family spillover

Definiții și clarificare conceptuală

Transferul intrapersonal muncă-familie (spillover) indică trecerea experiențelor, trăirilor, emoțiilor, comportamentelor dintr-un rol în celălalt rol la nivelul aceleiași persoane. Este o deversare internă la nivel de individ, performanța într-unul dintre roluri fiind influențată de experiențele trăite în celălalt rol (Greenhaus & Powell, 2006; Brummelhuis & Bakker, 2012; Park, Kim & Lee, 2023; Zhang, Liu, & Wang, 2025; Kim, Maijan & Yeo, 2025). Influența între diferitele domenii este bidirecțională. De menționat este faptul că și în lucrările științifice în limba română se folosește adesea termenul din limba engleză – spillover.

Transferul intrapersonal poate să fie pozitiv sau negativ. Transferul pozitiv apare atunci când satisfacția și realizările dintr-un domeniu cresc starea de bine a individului ceea ce determină un grad mai ridicat de implicare în celălalt rol.

Exemple: Productivitatea ridicată la locul de muncă crește starea de bine a angajatului și determină un grad mai ridicat de implicare a acestuia în activitățile familiale.

Revenirea dintr-o vacanță plăcută cu familia crește capacitatea de concentrare la locul de muncă.

Transferul negativ apare în cazul în care insatisfacțiile dintr-un domeniu afectează comportamentul, dispoziția și funcționarea individului în celălalt domeniu, indiferent care este direcția de influență (Greenhaus & Powell, 2006; Park, Kim & Lee, 2023; Kim, Maijan & Yeo, 2025).

Exemple: O zi cu presiune intensă la locul de muncă generează iritabilitate și lipsă de răbdare în relațiile și discuțiile familiale.

Un conflict familial duce la scăderea eficienței la locul de muncă din cauza lipsei de concentrare.

Transfer interpersonal muncă-familie (crossover)

Terminologie utilizată frecvent în limba engleză:

Work-family crossover; stress crossover; crossover of strain/burnout/engagement

Emotional contagion, dyadic contagion, interpersonal transmission of stress: formulări conexe

Definiții și clarificare conceptuală

Transferul interpersonal muncă-familie (crossover) indică un efect de contagiune interindividuală, reprezentând deversarea trăirilor, emoțiilor, stărilor de la un individ la altul în condițiile în care acele persoane se află într-o interacțiune apropiată (Westman, 2001; Lawson et al., 2014; Ilies et al., 2024).

Transferul interpersonal este bidirecțional și poate să fie pozitiv sau negativ. Starea unei persoane influențează starea altor indivizi. Transferul negativ presupune trecerea emoțiilor, trăirilor, stărilor negative sau a oboselii de la o persoană la alta.

Exemple: Promovare la locul de muncă influențează în mod pozitiv și starea membrilor familiei.

Sprijinul emoțional din partea partenerului/partenerei de viață într-o perioadă dificilă determină un nivel ridicat de energie dedicată activităților profesionale.

Pe de altă parte, ce starea de bine a cuiva îi poate influența benefic pe ceilalți (Westman, 2001; Lawson et al., 2014).

Exemple: Insatisfacția profesională generează climat tensionat acasă și crește gradul de stres și în cazul partenerului.

Trecerea printr-un divorț afectează performanța celui angajat la locul de muncă.

INFOGRAFIC SINTETIC

Infograficul de mai jos prezintă schematic principalele idei și relații conceptuale discutate, facilitând înțelegerea de ansamblu a conținutului din acest capitol.

ABORDĂRI PRINCIPALE



Echilibrul presupune separarea rolurilor



Integrarea presupune contopirea rolurilor

REZULTATELE INTERACȚIUNII



Rezultat pozitiv: îmbogățirea



Rezultat negativ: conflictul



Mecanisme de transfer: spillover și crossover

Infografic nr. 1. Concepte-cadru, rezultate și mecanisme ale interacțiunii viață profesională-viață personală

sursa: generat IA – Google NotebookLM

CAPITOLUL 2. Perspective contextuale asupra interacțiunii viață profesională–viață personală

Teoria sistemelor ecologice/bioecologice

Modelul integrativ Voydanoff

Studiul interacțiunii dintre viața profesională și viața personală poate fi aprofundat prin intermediul perspectivelor teoretice care explică de ce și în ce condiții apar diferitele tipuri de interacțiuni dintre rolurile unui individ. Perspectivile structurale și ecologice, prezentate în acest capitol, se disting prin faptul că evidențiază rolul contextelor sociale, organizaționale și culturale în modelarea relației viață profesională–viață personală. Interacțiunea dintre individ și mediile în care trăiește generează atât conflict, cât și facilitare. Aceste abordări pornesc de la premisa că fenomene precum conflictul, facilitarea, îmbogățirea sau transferul între roluri nu pot fi înțelese pe deplin prin trăsături individuale, ci sunt rezultatul interacțiunii dintre individ și mediile în care își derulează viața.

Teoria sistemelor ecologice

Teoria ecologică a dezvoltării umane (ecological systems theory, bioecological model, bioecological systems theory), propusă de Urie Bronfenbrenner (1977, 1979) a fost dezvoltată ulterior ca teoria sistemelor ecologice sau modelul bioecologic. Ea are la bază ideea că individul se află în mijlocul unui set de sisteme concentrice interconectate, de la cel mai apropiat lui la cel mai îndepărtat, și este influențat în permanență de acestea în dezvoltarea și comportamentul său (Bronfenbrenner, 1977, 1979). Aceste sisteme sunt: microsistemul, mezosistemul, exosistemul, macrosistemul, cronosistemul.

Microsistemul este reprezentat de mediul imediat apropiat individului în care acesta trăiește și interacționează direct, precum familia, locul de muncă, grupul de prieteni, comunitatea sa etc. (Bronfenbrenner & Evans, 2000). Relațiile din cadrul microsistemului sunt directe, nemediate, de regulă derulându-se față-în-față. Caracteristicile microsistemelor în care indivizii sunt implicați influențează direct interacțiunea muncă-familie și sunt asociate cu transfer pozitiv sau negativ între cele două domenii (Grzywacz & Marks, 2000).

Exemplu: O mamă care lucrează în ture de noapte într-un spital se confruntă cu dificultăți în a fi prezentă dimineața la pregătirea copilului pentru școală. Lipsa acestei interacțiuni zilnice afectează relația lor și generează sentimente de vinovăție.

Legăturile dintre microsisteme formează mezosistemul. Experiențele dintr-un domeniu (viața profesională) au impact asupra vieții din celălalt domeniu (viața personală). Un mezosistem adecvat este caracterizat de comunicare și suport și asigură echilibrul între muncă și familie. În caz contrar, apare conflictul între cele două domenii.

Exemplu: Un angajat participă la un program parental organizat de companie în parteneriat cu grădinița copilului. Acest tip de colaborare între mediul profesional și cel educațional îl ajută să se implice mai activ în viața copilului.

Exosistemul este reprezentat de un context mai îndepărtat de individ, care nu îl implică direct, dar care îl influențează indirect, precum locul de muncă al partenerului de viață, mass-media sau politicile organizațiilor în care activează membrii familiei (Raza et al., 2023).

Exemplu: O firmă decide să reducă programul de lucru pentru anumite departamente. Deși decizia este luată la nivel managerial și nu implică angajații individuali, efectul asupra salariului afectează direct stabilitatea financiară a familiei.

Valorile și normele sociale și culturale, cadrul legislativ, politicile publice, starea economică a unei societăți sunt elemente care constituie macrosistemul. Acestea modelează atitudinile individului față de muncă și viața de familie.

Exemplu: Într-o societate în care normele culturale pun accent pe rolul tradițional al femeii ca îngrijitoare, femeile care doresc o carieră sunt adesea criticate pentru „neglijarea” familiei.

Cronosistemul ia în considerare dimensiunea de timp, adică dinamica persoanei și a contextului social în timp, schimbările majore de-a lungul timpului:, precum: evenimente istorice (spre exemplu, pandemia COVID-19), etapele vieții unui individ (celibat, căsătorie, îngrijirea copiilor, pensionare), tranziții majore. Toate acestea influențează dinamica muncă-familie și granițele dintre cele două domenii.

Exemplu: În timpul pandemiei COVID-19, mulți părinți au fost nevoiți să lucreze de acasă în timp ce îngrijeau copiii. Această schimbare bruscă a rutinei a dus la redefinirea granițelor muncă-familie și la apariția unor forme noi de conflict și adaptare.

Aplicată relației muncă-familie, teoria explică de ce această interacțiune nu poate fi înțeleasă doar prin factori individuali sau organizaționali, ci ca rezultat al interacțiunii dinamice dintre individ și medii. Perspectiva ecologică subliniază că munca, familia și caracteristicile individuale interacționează și pot genera atât consecințe negative, cât și pozitive (facilitare) în dinamica muncă-familie (Bronfenbrenner 1979; Grzywacz & Marks, 2000).

Modelul integrativ al interfeței muncă-familie (Voydanoff)

Cercetările în domeniu au evoluat către dezvoltarea unor modele care urmăresc înțelegerea simultană a proceselor de conflict și facilitare dintre muncă și familie, precum și a influențelor contextuale asupra funcționării rolurilor. Unul dintre cele mai influente astfel de modele este cel integrativ propus de Patricia Voydanoff (2002, 2004, 2005a, 2005b). Acesta este inspirat din perspectiva ecologică asupra dezvoltării umane formulată de Bronfenbrenner (1979).

Modelul integrativ al interfeței muncă-familie explorează modul în care factorii individuali și contextuali influențează experiențele din viața profesională și de familie. Voydanoff argumentează că experiențele individului sunt rezultatul interacțiunii dintre cerințele și resursele fiecărui domenii, precum și al contextelor structurale în care acestea se manifestă. Abordarea lui Voydanoff nu este o teorie unitară în sens strict, ci este un cadru conceptual integrativ care explică procesele negative (conflict) și pozitive (facilitare) dintre muncă și familie.

Elementele centrale ale modelului sunt *cerințele* și *resursele* specifice fiecărui domeniu. Cerințele sunt solicitări ale rolurilor care necesită timp, energie și adaptare comportamentală. Există cerințe bazate pe timp, bazate pe energie sau tensiune, bazate pe comportamente și cerințe asociate structurii contextuale. Cerințele nu au neapărat o valență negativă, dar când ele depășesc resursele disponibile, individul nu le mai poate gestiona eficient și îndeplinirea rolurilor devine dificilă. Astfel, crește probabilitatea apariției conflictului între muncă și familie (Voydanoff, 2004).

Resursele sunt elemente care facilitează îndeplinirea rolurilor, intervin în gestionarea eficientă a cerințelor, și pot genera beneficii transferabile interdomenii. Ele pot fi structurale (flexibilitatea programului de muncă etc.), sociale (suport primit din partea familiei etc.), psihologice (optimism, reziliență etc.), materiale (venit etc.) și de dezvoltare (oportunități de dezvoltare, capital social etc.). Resursele adecvate reduc presiunea asociată cu cerințele, susțin îndeplinirea rolurilor și pot crea beneficii transferabile între domenii (Voydanoff, 2005a).

Voydanoff distinge între cerințe și resurse obiective, adică elemente concrete ale contextului, precum ore de program, salariu etc., și cerințe și resurse percepute, înțelese ca raportare subiectivă a individului la aceste elemente. Percepțiile influențează în mare măsură funcționarea rolurilor și dinamica dintre muncă și familie.

Exemplu: Cerințe obiective vs. cerințe percepute: Deși doi angajați au același program de lucru, unul îl percepe ca fiind gestionabil, iar celălalt ca fiind excesiv de solicitant, diferențele de percepție influențând echilibrul muncă-familie.

Funcționarea rolurilor este element central în model și acționează ca un mecanism mediator între cerințe, resurse și rezultatele muncă–familie: cerințele mari și resursele insuficiente îngreunează funcționarea rolurilor și crește riscul apariției conflictului între muncă și familie; resursele adecvate pot crea ușurință în îndeplinirea rolurilor și facilitare între cele două domenii.

Exemple: Cerințe mari, resurse reduse → conflict muncă–familie: Un angajat cu program prelungit și termene limită frecvente, dar fără flexibilitate sau suport managerial, ajunge să aibă dificultăți în a-și îndeplini responsabilitățile familiale.

Resurse de muncă → facilitare muncă–familie: Flexibilitatea programului de lucru permite angajatului să petreacă mai mult timp cu familia, reducând stresul și îmbunătățind relațiile familiale.

Resurse familiale → facilitare familie–muncă: Sprijinul partenerului în îngrijirea copiilor permite o mai bună concentrare la locul de muncă și crește performanța profesională.

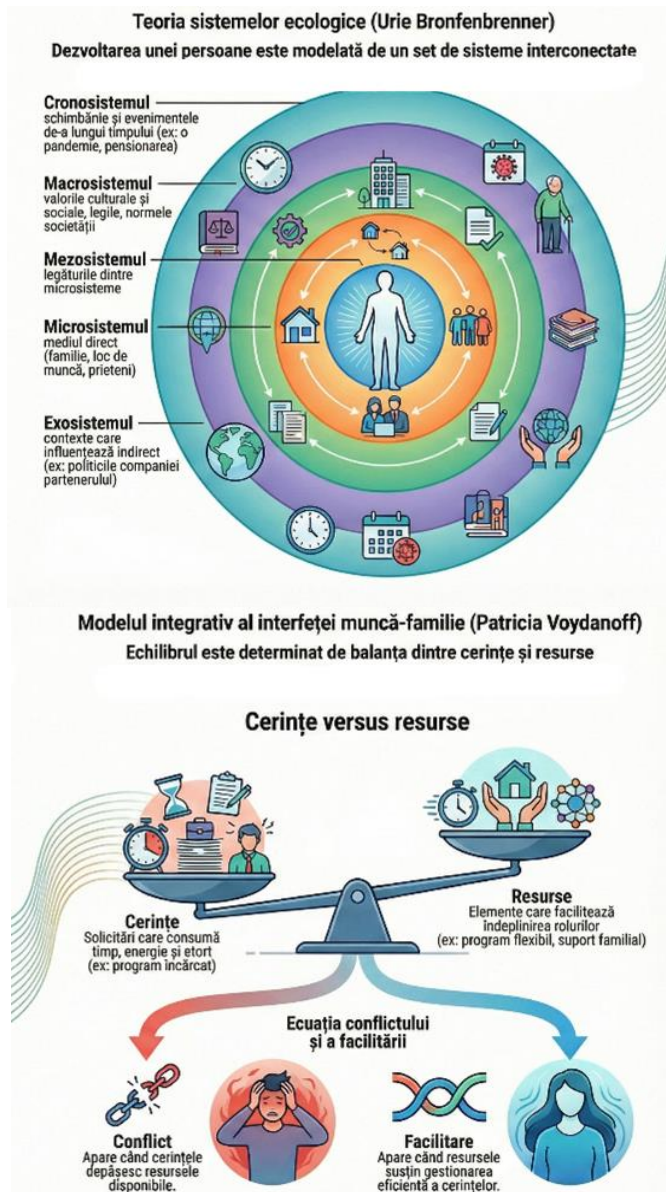
Formarea și modelarea cerințelor și resurselor sunt explicate și prin influența caracteristicilor structurale ale contextelor de muncă (precum flexibilitatea programului) și familie (precum suportul familial). Alături de caracteristicile individuale, aceste elemente contextuale influențează nivelul cerințelor de rol, dar și disponibilitatea resurselor și pot determina nivelul de echilibru sau conflict muncă-familie (Voydanoff, 2004).

Modelul integrativ al interfeței dintre muncă și familie al lui Voydanoff oferă un cadru pentru înțelegerea modului în care cerințele și resursele, factorii contextuali și experiențele individuale interacționează în cadrul dinamicii muncă-familie. Sunt abordate atât conflictul, cât și facilitarea între domenii.

Modelul leagă abordarea ecologică de logica cerințelor și resurselor, explicând modul în care mediul muncii și cel familial modelează disponibilitatea resurselor și nivelul cerințelor de rol (pregătește trecerea către teoriile centrate pe resurse, precum teoria conservării resurselor și modelul cerințe-resurse ale postului, abordate în Capitolul 3).

INFOGRAFIC SINTETIC

Infograficul de mai jos prezintă schematic principalele idei și relații conceptuale discutate, facilitând înțelegerea de ansamblu a conținutului din acest capitol.



Infografic nr. 2. Perspective contextuale în interacțiunea viață profesională–viață personală

sursa: generat IA – Google NotebookLM

CAPITOLUL 3. Perspective bazate pe resurse și cerințe în interacțiunea viață profesională–viață personală

Teoria conservării resurselor

Modelul cerințe–resurse ale postului

Capitolul abordează interacțiunea dintre viața profesională și viața personală din perspectiva cerințelor și resurselor, explicând modul în care echilibrul sau dezechilibrul dintre solicitările multiple ale rolurilor și resursele disponibile influențează bunăstarea individului. Acest capitol prezintă mecanismele prin care pierderea, conservarea sau acumularea de resurse afectează dinamica muncă–viață personală și oferă un cadru explicativ pentru înțelegerea conflictului, dar și a proceselor de protecție și recuperare a resurselor.

Teoria conservării resurselor (COR)

Teoria conservării resurselor (conservation of resources theory – COR) a fost formulată de Hobfoll (1989) și susține că oamenii doresc să obțină, să mențină și să își protejeze resurse valoroase pentru a gestiona stresul și a crește nivelul de bunăstare. Conform teoriei pierderea resurselor generează stres semnificativ, în timp ce câștigul de resurse este esențial pentru bunăstarea individului. Resursele sunt reprezentate de toate elementele materiale sau simbolice (trăsături de personalitate, bunuri, forme de energie etc.) considerate valoroase sau care contribuie la accesarea și acumularea lor (Hobfoll, 1989). Teoria distinge între mai multe categorii de resurse (Hobfoll, 1989):

- resurse tangibile: bunuri materiale (mașină, casă etc.)
- resurse condiție: situații care aduc avantaje sau care oferă acces la alte resurse (a avea un loc de muncă)
- resurse personale: abilități sau calități individuale utilizate pentru a atinge anumite obiective (optimism, reziliență etc.)
- resurse de energie: timp, energie fizică, mentală, capacitate cognitivă etc.

Starea de tensiune și stres apare în trei situații: (1) când există riscul pierderii resurselor; (2) când resursele sunt efectiv pierdute; (3) când resursele sunt investite, dar câștigul nu este proporțional investiției. Amenințarea iminentă a pierderii este asociată cu niveluri crescute de stres. Există două principii centrale ale teoriei (Hobfoll, 2001):

a. pierderea resurselor este resimțită mai puternic decât un câștig echivalent al resurselor (oamenii resimt mai acut pierderea unei ore libere decât bucuria

câștigării unei ore libere suplimentare). Prin urmare, situația de pierdere a resurselor este resimțită mai acut și creează stres mai ridicat decât situația în care se câștigă resurse.

Exemplu: Un angajat lucrează frecvent peste program. La finalul zilei, nu mai are energie și timp pentru familie, ceea ce duce la tensiuni și distanțare emoțională.

b. resursele sunt investite pentru a crea protecție împotriva pierderii resurselor, a recupera pierderile și a acumula noi resurse. De exemplu, o persoană poate investi resurse de timp și energie în formarea profesională pentru a obține competențe noi (resurse personale) menite să asigure un viitor loc de muncă mai sigur (resursă condiție).

Teoria conservării resurselor susține că existența unor resurse generează apariția altor noi resurse, așa-numita „caravană a resurselor”. În lipsa factorilor stresori, indivizii tind să acumuleze resurse și să le multiplice pentru situațiile în care evitarea stresorilor nu va fi posibilă. Astfel, resursele tind să se acumuleze (depozite de rezerve). Teoria introduce termenul de „spirală” a pierderii și câștigului de resurse (Hobfoll, 2001). Pierderea de resurse generează o vulnerabilitate ridicată la pierderi suplimentare de resurse, declanșându-se o spirală descendentă a pierderilor.

Exemple: O persoană a cărei stare de sănătate se deteriorează va fi expusă într-un grad mai mare la pierderea altor resurse (bani) necesar a fi utilizate pentru a recupera sănătatea pierdută.

Epuizarea acumulată în plan profesional afectează comportamentul acasă și relațiile familiale, ceea ce duce la izolare și la mai mult stres.

Pe de altă parte, cei care au acces la multe resurse au șanse mai mari să acumuleze în continuare resurse suplimentare și să evite situațiile problematice, formându-se o spirală a câștigului. Prin urmare, teoria evidențiază importanța gestionării resurselor.

Exemple: Dezvoltarea unor competențe personale, cum ar fi încrederea în sine, duce la interacțiuni mai eficiente atât la muncă, cât și acasă, ceea ce atrage sprijin și apreciere.

Dinamica dintre viața profesională și cea personală poate fi analizată ca o problemă de gestionare a resurselor (Grandey & Cropanzano, 1999; ten Brummelhuis & Bakker, 2012). O persoană este nevoită să îndeplinească și cerințele provenite din rolul profesional, dar și pe cele din rolul familial/personal, ceea ce poate epuiza resursele pe care persoana le are disponibile. Astfel, apare conflictul între cele două domenii, ceea ce generează stres. Fenomenul este bidirecțional între cele două sfere ale vieții individului. Conflictul viață profesională-viață personală angrenează, de regulă, resurse de timp și de energie

fizică și psihică. Pe de altă parte, între rolul profesional și cele non-profesionale poate apărea fenomenul de îmbogățire prin câștig de resurse.

Teoria conservării resurselor scoate în evidență și rolul resurselor personale în moderarea relației dintre muncă și viață privată. Resursele cheie (Hobfoll et al., 2018; Hobfoll, 2002) sunt delimitate ulterior ca o subdiviziune a resurselor personale. Acestea includ caracteristici individuale importante pentru obținerea, menținerea sau protejarea altor resurse precum stimă de sine, autoeficacitatea sau optimism. Aceste resurse pot atenua impactul cerințelor de rol asupra nivelului de stres. În lipsa acestor elemente cheie indivizii vor avea dificultăți în accesarea tuturor celorlalte resurse.

Exemplu: Două persoane cu aceleași sarcini profesionale și familiale percep diferit nivelul de stres: cea cu stimă de sine ridicată și suport social face față mai bine presiunilor.

Pierderea de resurse manifestată pe termen îndelungat are efecte negative asupra bunăstării individuale. Indivizii care experimentează un nivel ridicat al conflictului muncă-familie înregistrează și un nivel mai ridicat de stres și o stare de sănătate mai scăzută (Frone, Russell & Cooper, 1997; Grzywacz, 2000). Supraîncărcarea de la locul de muncă poate să scadă calitatea vieții de familie, ceea ce duce la diminuarea performanței la locul de muncă și, în final, se generează stres suplimentar. O astfel de spirală a pierderilor de resurse are consecințe semnificative precum insatisfacție cu viața, familie disfuncțională, incapacitatea de a promova pe plan profesional etc. Ca să evite această spirală indivizii trebuie să aplice strategii de investire eficientă a resurselor: apelarea la sistemul de suport oferit de rețeaua socială, dezvoltarea unor abilități personale etc.

Teoria conservării resurselor argumentează că stresul perceput de indivizi este și un rezultat al normelor sociale. Diferențele culturale își pun amprenta pe nivelul de stres la nivel individual, deoarece impun așteptările către care aspiră oamenii, cerințele și resursele care sunt considerate importante. Astfel, se discută despre „coridoarele de resurse” reprezentate de condițiile de mediu care sprijină sau împiedică acumularea și protejarea resurselor.

Exemplu: Într-o organizație care oferă program flexibil și sprijin pentru părinți, angajații reușesc să mențină echilibrul între muncă și familie.

Modelul cerințe–resurse ale postului (JD-R)

Modelul cerințe–resurse ale postului (job demands–resources model JD-R) a fost dezvoltat de Bakker, Demerouti și colaboratorii (2001) pentru a explica impactul pe care caracteristicile locului de muncă îl au asupra bunăstării angajatului. Modelul afirmă că orice loc de muncă are cerințe și resurse specifice care influențează bunăstarea și performanța angajatului.

Cerințele de la locul de muncă sunt aspectele fizice, sociale și organizaționale care necesită efort fizic și mental susținut și presupun costuri fiziologice și psihologice (Demerouti et al., 2001). Volumul de muncă, termenele strânse, cerințele emoționale se numără printre cerințele unui loc de muncă. Resursele de la locul de muncă sunt aspectele fizice, psihice, sociale sau organizaționale ale muncii care fie facilitează îndeplinirea obiectivelor de muncă, fie reduc cerințele și costurile, fie stimulează dezvoltarea personală (Demerouti et al., 2001). Sprijinul colegilor și al superiorilor, autonomia la locul de muncă, oportunitățile de dezvoltare etc. sunt resurse specifice unui loc de muncă.

Modelul postulează existența a două procese fundamentale: stres și motivație. Stresul apare atunci când nu sunt suficiente resurse pentru a îndeplini cerințele de la locul de muncă și, prin urmare, se poate ajunge la tensiune, epuizare, probleme de sănătate (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker et al., 2011).

Exemplu: Un angajat are un volum foarte mare de muncă și termene scurte, dar nu beneficiază de sprijin din partea superiorilor și nici de autonomie în luarea deciziilor.

Pe de altă parte, dacă există suficiente resurse pentru a face față cerințelor percepția intensității efortului depus scade și este stimulată dezvoltarea personală (proces motivațional). Prezența resurselor este asociată cu angajamentul, satisfacția și performanța angajatului (Bakker & Demerouti, 2007; Stan & Buhaș, 2024).

Exemplu: Un post implică interacțiuni intense cu clienți nemulțumiți, dar angajatul beneficiază de sprijin constant din partea echipei și are acces la formare continuă.

De asemenea, extinderile ulterioare ale modelului cerințe–resurse ale postului subliniază importanța resurselor personale sau exterioare cadrului profesional (optimism, stima de sine, reziliența, suport din partea familiei) în diminuarea efectelor dezechilibrului dintre cerințe și resurse și în susținerea funcționării muncă-viață personală.

Teoria conservării resurselor (COR) și modelul cerințe–resurse ale postului (JD-R) se disting prin nivelul la care operează și prin statutul lor teoretic. COR este o teorie motivațională generală, aplicabilă în multiple domenii ale vieții, care explică stresul și adaptarea prin procesele de pierdere, acumulare și conservare a resurselor. În schimb, modelul JD-R este specific mediului organizațional și aplică la nivel operațional logica de resurse–cerințe la locul de muncă (cerințe și resurse ale postului, epuizare, motivație). Prin urmare, JD-R nu se suprapune cu principiile teoriei COR, ci reprezintă o particularizare a acesteia în contexte organizaționale.

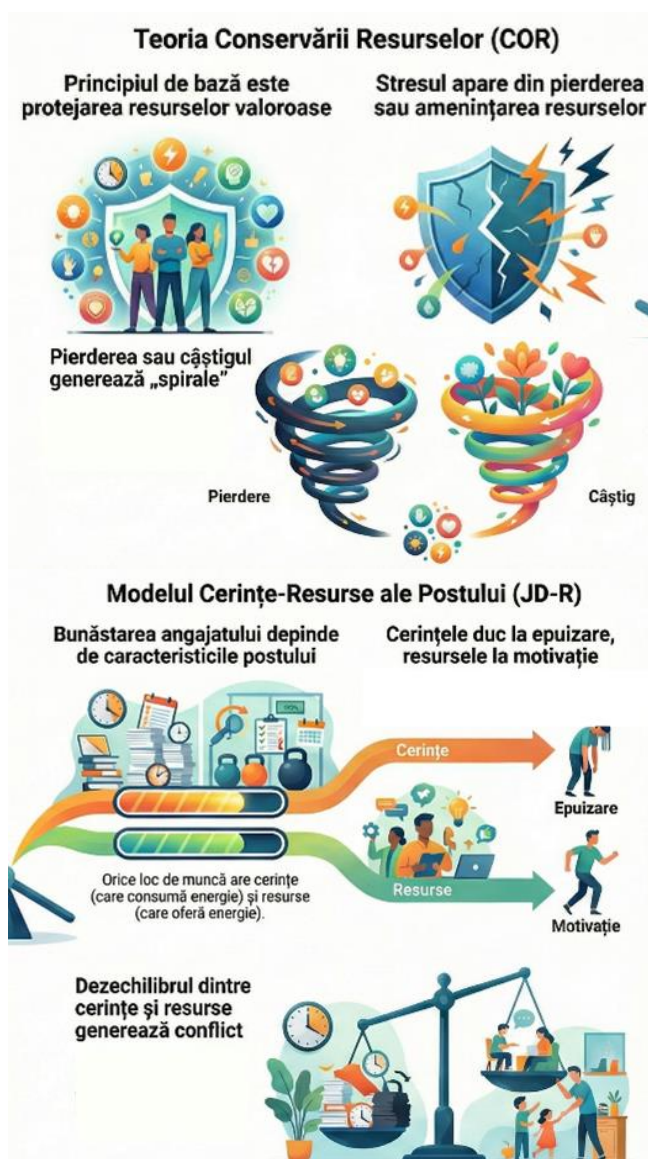
Tabel 1. Aspecte comparative între COR și JD-R

Aspect	Teoria conservării resurselor (COR)	Modelul cerințe-resurse ale postului (JD-R)
Nivel	Teorie motivațională generală despre stres și resurse	Model specific mediului organizațional/ocupațional, centrat pe caracteristicile postului
Întrebare centrală	„Ce se întâmplă când oamenii pierd/protejează/acumulează resurse?”	„Cum afectează cerințele și resursele postului epuizarea și motivația?”
Elemente-cheie	Resurse, caravane, coridoare, spirale	Cerințe ale postului, resurse ale postului
Mecanism principal	Stres = amenințare/ pierdere/ investiție fără câștig; spirale de pierdere/câștig	Două procese: epuizare (cerințe) și motivație/angajament (resurse)
Direcția	Se aplică ambelor domenii (muncă și non-muncă)	Pleacă de la caracteristicile postului și explică efectele asupra bunăstării și spillover-ului
Ce explică cel mai bine	Acumulare/pierdere de resurse în timp	Care sunt caracteristicile postului care produc epuizare vs. angajament și cum intervin resursele „tampon”
Implicații practice	Protecția și refacerea resurselor; construire de „coridoare” de resurse	Restructurarea postului; creșterea resurselor la locul de muncă, managementul cerințelor
Utilizare	Pentru o explicație generală (și extra-organizațională) a stresului	Pentru evaluare și intervenție în organizații, pe posturi

sursa: tabel realizat de autor pe baza aspectelor teoretice prezentate anterior

INFOGRAFIC SINTETIC

Infograficul de mai jos prezintă schematic principalele idei și relații conceptuale discutate, facilitând înțelegerea de ansamblu a conținutului din acest capitol.



Infografic nr. 3. Perspective bazate pe resurse și cerințe în interacțiunea viață profesională–viață personală

sursa: generat IA – Google NotebookLM

CAPITOLUL 4. Perspective bazate pe roluri și dinamici în interacțiunea viața profesională–viața personală

Teoria rolurilor

Teoria conflictului muncă–familie

Teoria transferului inter-roluri (spillover)

Teoria compensației

Acest capitol abordează interacțiunea dintre viața profesională și viața personală din perspectiva rolurilor sociale pe care le deține un individ. Teoriile prezentate oferă un cadru explicativ pentru înțelegerea modului în care indivizii gestionează simultan cerințele, așteptările și responsabilitățile asociate rolurilor pe care le îndeplinesc în diferite contexte de viață. Acest capitol pornește de la teoria generală a rolurilor și explorează procesele de influență (pozitivă sau negativă) dintre rolurile profesionale și cele personale. Sunt analizate atât manifestările negative ale interacțiunii dintre roluri, conflictul muncă–familie și familie–muncă, cât și mecanismele prin care experiențele, emoțiile și comportamentele se transferă între domenii. Capitolul oferă o bază conceptuală pentru înțelegerea modului în care indivizii pot experimenta tensiune sau adaptare ca urmare a angrenării în diferite roluri sociale.

Teoria rolurilor

Teoria rolurilor (role theory) este utilă în analizarea și înțelegerea modului în care indivizii gestionează simultan diversele cerințe sociale. Teoria postulează că indivizii ocupă diverse roluri definite de așteptările și comportamentele asociate cu pozițiile lor sociale, ceea ce duce la responsabilități și obligații diferite.

Din punct de vedere sociologic se face distincția între pozițiile sociale ocupate de indivizi – *statuturi* și normele comportamentale, obligațiile, drepturile și așteptările care derivă de aici – *roluri* (Linton, 1936). Fiecare persoană ocupă simultan roluri sociale diferite. Prin urmare, vorbim de un *set de roluri* (Merton, 1957), dar această stare poate crea tensiuni inter-roluri. Mead (1934) a abordat rolurile din perspectiva interacționismului simbolic văzându-le ca rezultat al interacțiunii sociale. *Asumarea de rol* este conceptul central în viziunea lui Mead și presupune un proces dinamic prin care individul internalizează rolurile existente deja în societate. Astfel, rolurile sociale nu sunt exclusiv impuse din exterior, ci se formează treptat printr-un proces de adaptare continuă a individului

la normele sociale. Ulterior, a fost utilizat conceptul de *construire a rolurilor* care presupune implicarea activă a individului în schimbarea rolurilor în funcție de context (Hilbert, 1981; Nicholson, 1984).

Teoria rolurilor aplicată în studiul interacțiunii viață profesională–viață personală analizează modul în care cele două domenii se intersectează și explică procesele prin care oamenii fac față concomitent cerințelor, sarcinilor și așteptărilor generate de rolurile lor profesionale și personale. Teoria explică modul în care indivizii negociază și se comportă în funcție de aceste așteptări de rol, influențând satisfacția lor generală la locul de muncă și dinamica familială.

Exemple: Un angajat este obligat să participe la ședințe programate după orele de lucru, deși trebuie să își preia copilul de la grădiniță.

Un angajat aflat în regim de disponibilitate permanentă este chemat frecvent la muncă în afara programului, în timp ce acasă are un părinte bolnav sau un copil care necesită îngrijire.

Totuși, teoria a fost supusă unor critici, una dintre cele mai importante vizând conceperea rolurilor ca fiind structuri rigide și prestabilite. Din această perspectivă, individul este tratat ca un actor pasiv și nu i se recunoaște suficient capacitatea de a interpreta, negocia și adapta rolurile sociale în funcție de context și de propriile resurse (Jackson, 1998; Callero, 1994).

Teoria conflictului muncă–familie

Teoria conflictului muncă–familie (work–family conflict theory) subliniază și analizează interacțiunea negativă dintre viața profesională și cea personală/familială. Teoria susține că cerințele și responsabilitățile asociate rolurilor profesionale și familiale sunt adesea incompatibile, ducând la conflict care poate afecta negativ bunăstarea și performanța unui individ în ambele sfere. Kahn și colaboratorii (1964) descriu conflictul de rol ca fiind manifestarea concomitentă a cel puțin două presiuni, astfel încât respectarea uneia face dificilă conformarea cu cerințele celeilalte.

Goode (1960), prin teoria sa privind suprasolicitarea de rol, este considerat un precursor al teoriei conflictului muncă–familie / familie–muncă. Autorul pornește de la ideea că indivizii ocupă simultan mai multe roluri sociale, dar dețin resurse limitate de timp și energie, ceea ce face dificilă îndeplinirea concomitentă a tuturor cerințelor de rol. Supraîncărcarea și incompatibilitatea de rol generează tensiuni și pot impune ierarhizarea și prioritizarea rolurilor pe care un individ le are. Îndeplinirea responsabilităților și obligațiilor aferente unui rol este mai dificil de realizat din cauza cerințelor specifice celuiilalt rol. Resursele pe care individul le are pentru a fi eficient în ambele roluri sunt limitate (Goode, 1960) ceea ce poate afecta performanța într-unul dintre domenii (Greenhaus & Beutell, 1985; Allen et al., 2000; ten Brummelhuis & Bakker, 2012).

Greenhaus și Beutell (1985) au definit *conflictul muncă–familie* și au delimitat trei forme de bază ale acestuia: conflictul cauzat de timp, conflictul generat de tensiune/constrângeri, conflictul generat de comportament (a se vedea detalii în Capitolul 1).

Exemple: Conflict generat de tensiune/constrângeri - Perioadele stresante de la locul de muncă pot determina individul să fie iritabil acasă și să nu mai aibă suficientă răbdare, afectând relațiile familiale. Viceversa: stresul familial poate diminua performanța profesională.

Conflict generat de lipsă de timp - Timpul mai îndelungat petrecut pentru îngrijirea copilului bolnav poate să întârzie derularea unui proiect de la locul de muncă.

Conflict generat de comportament - Stilul autoritar necesar la locul de muncă poate să nu fie potrivit contextului familial, unde este nevoie de empatie și răbdare.

Influența negativă este reciprocă între cele două domenii: tensiunile de la locul de muncă pot îngreuna exercitarea cerințelor din rolul familial și invers (Greenhaus & Beutell, 1985; Carlson, Kacmar & Williams, 2000). Ambele tipuri de conflict – CMF și CFM au efecte negative psihosociale semnificative asupra individului supus unor astfel de situații, printre care stres, burnout, lipsă de satisfacție personală și profesională, performanță scăzută, dezangajare la locul de muncă etc. (Netemeyer, Boles & McMurrin, 1996; Carlson, Kacmar & Williams, 2000). În acest context, ambele sectoare importante ale vieții – munca și familie – pot fi afectate prin influență reciprocă. Este de menționat că cele două direcții nu se suprapun complet, fiecare având cauze și efecte specifice (Frone, 2003; Shockley & Singla, 2011).

Printre efectele negative generate la nivel individual se numără: înrăutățirea stării de sănătate, scăderea performanței profesionale și a satisfacției cu viața (Frone, Russell & Cooper, 1992; Allen et al., 2000; Borgmann, Rattay & Lampert, 2019). De asemenea, efectele negative pot fi resimțite și la nivel familial. Stresul de la locul de muncă poate afecta relațiile cu membrii familiei (Lavner & Clark, 2017; Repetti & Wang, 2017; Pluut et al., 2022).

Percepția conflictului între muncă și familie este influențată atât de factori individuali (precum trăsături de personalitate, importanța acordată muncii sau familiei, resurse personale de energie, sănătate, gen, statut parental), cât și de caracteristicile climatului organizațional (precum sprijinul oferit de superiori și colegi, flexibilitatea muncii, normele și așteptările organizaționale) (Allen, 2001; Kossek et al., 2011; Pushpika, Jayathilaka & Weligodapola, 2025). Cerințele specifice rolului profesional și resursele pe care individul le are pentru a îndeplini acel rol au un efect semnificativ asupra nivelului de conflict între muncă și viața personală/familială.

Teoria transferului inter-roluri (spillover)

Teoria transferului inter-roluri (spillover theory) este de bază în studiul interacțiunii dintre viața profesională și viața personală, mai ales pentru că se delimitează de teoriile care privesc segmentat cele două domenii. Conceptul de transfer inter-roluri (spillover) muncă–familie a fost propus încă din anii 1960 (Wilensky, 1960 apud Khateeb, 2021) (a se vedea definiția din Capitolul 1).

Literatura de specialitate în domeniu argumentează că viața profesională nu poate fi complet separată de cea personală, contestând perspectiva tradițională a segmentării stricte și subliniază interconexiunea între cele două domenii (Staines, 1980; Clark, 2000; Kanter, 1977 apud Khateeb, 2021). Astfel, teoria transferului între roluri susține că există interferențe între experiențele din viața profesională și din cea personală și interdependență între cele două roluri. Stările, emoțiile, comportamentele, atitudinile dintr-un domeniu se transferă în celălalt domeniu și se realizează la nivel intrapersonal, influențând starea și performanța individului (Staines, 1980; Edwards & Rothbard, 2000; Grzywacz & Marks, 2000).

Teoria recunoaște bidirecționalitatea influenței între cele două domenii – atât dinspre muncă înspre familie, cât și dinspre familie spre muncă (Staines, 1980; Frone, M. R., Russell & Cooper, 1992; Grzywacz & Marks, 2000). Efectul de spillover generează similaritate între stări și comportamente din cele două domenii (Edwards & Rothbard, 2000; Grzywacz & Marks, 2000) și poate implica mai multe elemente: timp, energie, stări afective (Greenhaus & Beutell, 1985; Edwards & Rothbard, 2000).

Exemple: O persoană lucrează de acasă, iar granițele dintre rolul profesional și cel familial se estompează. Intervențiile și/sau distragerile determinate de contextul familial determină întreruperea activităților profesionale și invers, amplificând transferul negativ între roluri.

Abilitățile de comunicare și negociere dezvoltate la locul de muncă sunt folosite în gestionarea conflictelor din familie. În sens invers, răbdarea și empatia cultivate în rolul parental îmbunătățesc modul de gestionare a relațiilor cu colegii sau clienții.

Transferul inter-roluri poate fi atât negativ, cât și pozitiv. Conflictul este o formă particulară de spillover negativ și apare atunci când tensiunile, oboseala sau stările negative din domeniul profesional se revarsă asupra modului în care individul poate să facă față cerințelor rolului personal sau invers (Greenhaus & Beutell, 1985; Grzywacz & Marks, 2000; Edwards & Rothbard, 2000). Conflictul inter-roluri are efecte semnificative asupra individului, precum creșterea stresului și scăderea satisfacției atât la job, cât și în familie. Transferul pozitiv apare atunci când satisfacțiile sau abilitățile dobândite într-un domeniu îmbunătățesc calitatea vieții în celălalt (Grzywacz & Marks, 2000; Greenhaus & Powell, 2006). Acest tip de transfer se manifestă ca facilitare și facilitare sau îmbogățire între roluri.

Teoria compensației

Teoria compensației (compensation theory) este considerată o abordare clasică în studiul interacțiunii muncă-viață personală, dar are o relevanță explicativă limitată în literatura contemporană, deoarece presupune o relație relativ simplificată între cele două domenii și nu are ca punct central analiza proceselor de facilitare sau îmbogățire.

Teoria compensației susține că satisfacția sau insatisfacția dintr-un domeniu tind să se compenseze reciproc, presupunând o relație inversă între muncă și viața personală (Staines, 1980). Percepția lipsei de recompense dintr-un domeniu poate determina individul să caute satisfacție și împlinire în celălalt domeniu.

Exemple: Un angajat evaluează raportul între timpul și efortul dedicate muncii și salariul, beneficiile și politicile de sprijin la locul de muncă.

Dacă locul de muncă nu este motivant și nu oferă satisfacție, persoana va tinde să implice mai multe resurse de energie și timp în relațiile cu membrii familiei.

Literatura de specialitate distinge între două forme ale compensării: activă (suplimentară) și pasivă (reactivă). Compensare activă implică un comportament conștient, pro-activ din partea individului de a căuta obținerea de satisfacții în celălalt domeniu pentru a compensa lipsurile.

Exemplu: O persoană a pierdut o oportunitate majoră la serviciu (nepromovare), ceea ce îi creează insatisfacție, dar decide să investească mai mult timp și energie în familie – organizează ieșiri, se implică în activități casnice etc.

Compensarea pasivă implică o relație automată la stresul de la locul de muncă.

Exemplu: O persoană care a avut o zi epuizantă la serviciu se relaxează acasă sau petrece mai mult timp alături de copii, pentru a-și restabili echilibrul.

Prin urmare, în logica teoriei compensației, relația dintre viața profesională și cea personală este mediată de mecanisme precum compensarea, prin care indivizii pot alocă resursele (timp, energie, implicare) în mod diferențiat între cele două domenii, în vederea satisfacerii nevoilor care rămân neîmplinite într-unul dintre ele (Edwards & Rothbard, 2000).

Teoria subliniază necesitatea ca indivizii să atingă un echilibru între propriile contribuții și compensațiile pe care le primesc în ambele domenii. Atunci când compensațiile percepute nu se aliniază cu ceea ce ei au investit, în special în ceea ce privește cerințele de la locul de muncă și responsabilitățile familiale, indivizii pot solicita compensații prin ajustări ale echilibrului dintre viața profesională și cea personală.

INFOGRAFIC SINTETIC

Infograficul de mai jos prezintă schematic principalele idei și relații conceptuale discutate, facilitând înțelegerea de ansamblu a conținutului din acest capitol.



Infografic nr. 4. Perspective bazate pe roluri și dinamici în interacțiunea viață profesională–viață personală

sursa: generat IA – Google NotebookLM

CAPITOLUL 5. Perspective pozitive și de gestionare a interacțiunii viață profesională-viață personală

Teoria orientate spre beneficiile rolurilor multiple

Teoria îmbogățirii muncă–familie

Teoria granițelor viață profesională–viață personală

Teoria potrivirii persoană–mediu

Teoria schimbului social

Capitolul prezintă perspectivele pozitive și de gestionare ale interacțiunii dintre viața profesională și viața personală, marcând deplasarea cadrului conceptual de la conflict către mecanismele de dezvoltare și îmbogățire asociate implicării individului în roluri multiple. Teoriile prezentate în acest capitol explică modul în care experiențele dintr-un domeniu pot genera beneficii transferabile în celălalt domeniu. Sunt abordate procesele de îmbogățire, acumulare de resurse și gestionare activă a granițelor dintre muncă și viața personală.

Teorii orientate spre beneficiile rolurilor multiple

Teoria acumulării de roluri (theory of role accumulation) este una dintre bazele perspectivei pozitive asupra acestei interacțiuni. Teoria este printre primele care oferă o alternativă la abordările centrate pe conflict (Goode, 1960) și argumentează că este dezirabil din punct de vedere socio-psihologic ca un individ să dețină mai multe roluri concomitent (Sieber, 1974), asociate cu domeniul personal și profesional. Cu toate că pot exista tensiuni date de necesitatea implicării individului în mai multe roluri simultan, beneficiile generate pentru individ din această implicare pot depăși presiunile resimțite. În general, acumularea de roluri oferă resurse suplimentare individului pentru a gestiona eficient cerințele aferente fiecărui rol. Astfel, rolurile profesionale și cele din viața personală/de familie nu sunt abordate ca fiind concurente, ci complementare, contribuind la îmbunătățirea funcționării și a bunăstării generale a individului, chiar dacă existența unor costuri sau tensiuni nu este complet exclusă. Prin urmare, teoria pune accent pe cantitatea de resurse economice, sociale, psihologice pe care individul le poate acumula din îndeplinirea unor roluri multiple. Resursele sunt văzute ca beneficii ale cumulului de roluri.

Studiile au identificat patru categorii de beneficii generate de cumulul de roluri (Sieber, 1974):

1. Privilegiile asociate rolurilor: beneficiile (materiale, sociale, de prestigiu) pe care o persoană le poate obține în urma deținerii unui anumit rol, în special cele asociate cu statut înalt.

Exemplu: Un angajat primește beneficii de la locul de muncă precum asigurare medicală extinsă și tichete de vacanță. Aceste privilegii îi îmbunătățesc atât calitatea vieții personale, cât și a familiei.

2. Securitate sporită a statutului: cumulul de roluri oferă o protecție personală prin faptul că pierderea unuia dintre roluri este compensată emoțional și social de celelalte roluri deținute.

Exemplu: O persoană care trece printr-o concediere compensează această situație de stres prin rolul satisfăcător de părinte.

3. Acumularea de resurse suplimentare pentru creșterea statutului și a performanței în alte roluri. Cunoștințele, abilitățile obținute într-un rol pot fi transferate în cadrul altui rol.

Exemplu: Un părinte care a dezvoltat răbdare, empatie și capacitate de comunicare deschisă în cadrul familiei folosește aceste abilități pentru a gestiona situații conflictuale în context profesional.

4. Satisfacții personale și gratificarea sinelui: experiența provenită din deținerea mai multor roluri oferă oportunitate de creștere și validare a propriei persoane.

Exemplu: O persoană simte satisfacții atât din realizările profesionale (promovare la locul de muncă), cât și din cele familiale (participare la educația copilului).

Acumularea de roluri generează beneficii, le permite indivizilor să acumuleze resurse și contrabalansează tensiunea asociată necesității de a îndeplini mai multe roluri concomitent și poate contribui la creșterea bunăstării individuale și a satisfacției cu viața (Sieber, 1974; Black et al., 2009).

Teoria expansionistă a rolurilor multiple (expansionist theory) s-a dezvoltat în special ca urmare a schimbărilor de pe piața forței de muncă din ultimele decenii și poate fi văzută ca o dezvoltare a teoriei acumulării de roluri (prezentată anterior). Teoria expansionistă a rolurilor multiple propune un mecanism explicativ și susține că implicarea în mai multe roluri contribuie la extinderea resurselor personale, nu la epuizarea acestora. Teoria accentuează efectele pozitive ale rolurilor multiple asupra bunăstării individuale.

În multe societăți contemporane, rolurile de gen nu mai sunt strict delimitate, ceea ce a făcut ca abordările anterioare ale relației muncă-familie să fie re-evaluate. Barnett și Hyde (2001) susțin că teoriile clasice despre gen și roluri multiple sunt

insuficiente pentru a explica realitățile contemporane și descriu patru principii fundamentale care stau la baza teoriei expansioniste:

a. Rolurile multiple sunt benefice și pentru bărbați și pentru femei: persoanele cu statut de angajat(ă) și cu rol familial activ tind să aibă o sănătate mintală și fizică mai bună comparativ cu cele care dețin un singur rol, atâta timp cât aceste roluri sunt dorite și valorizate. Prin urmare, ambele genuri beneficiază din îndeplinirea mai multor roluri. Femeile cu loc de muncă au o stare de sănătate mai bună, în timp ce bărbații care sunt implicați în rolurile familiale au un nivel mai ridicat al bunăstării.

b. Există anumite procese și mecanisme psiho-sociale prin care rolurile multiple generează beneficii, printre care se numără următoarele: efectul de compensare (buffering) a tensiunilor și stărilor negative (experiențele pozitive obținute într-un rol pot atenua experiențele negative din alt rol); efectul cumulativ al resurselor (venitul provenit în urma deținerii unui rol profesional ajută la îndeplinirea cerințelor din rolul familial); oportunități cumulate de realizare/împlinire personală.

c. Experiența benefică a acumulării de roluri depinde de numărul și calitatea acestor roluri: beneficiile apar atâta timp cât acele roluri sunt gestionabile și nu consumă prea multe resurse. În momentul în care cerințele cumulative ale rolurilor depășesc resursele persoanei și devin prea solicitante, intervin stresul și oboseala. Mai mult decât numărul rolurilor, contează calitatea acestora. De aceea, teoria expansionistă subliniază importanța gestionării adaptative a rolurilor.

d. Teoria contestă stereotipurile de gen tradiționale care susțin că femeile au o performanță scăzută în exercitarea rolului profesional, în timp ce bărbații în cel familial. Teoria argumentează că aceste stereotipuri nu sunt susținute în mod consistent de dovezi științifice solide și că ambele genuri reacționează asemănător la deținerea mai multor roluri atunci când condițiile sunt similare.

Rolurile sunt generatoare de resurse. Astfel, participarea la roluri semnificative pentru individ poate produce sens și satisfacție și contribuie la dezvoltarea identității și la consolidarea stimei de sine. În acest context, echilibrul între presupune implicarea armonioasă și satisfăcătoare a individului în domenii diferite ale vieții.

Exemple: Un părinte care primește apreciere și recunoaștere pentru performanțele sale profesionale capătă încredere în sine și o stare pozitivă. Această dispoziție bună se reflectă acasă prin interacțiuni mai calde și mai răbdătoare cu familia, consolidând relațiile.

Angajarea ambilor parteneri într-un cuplu aduce venituri mai mari, ceea ce permite accesul la servicii precum îngrijirea copiilor, activități extracurriculare sau vacanțe. Aceste resurse reduc presiunea domestică și cresc calitatea vieții familiei.

Cercetările confirmă că, în anumite contexte socio-culturale, atât femeile, cât și bărbații care au cumul de roluri familiale și profesionale raportează adesea o stare de sănătate fizică și psihică mai bună și un grad mai ridicat al bunăstării personale, comparativ cu cei care au un singur rol principal (Verbrugge, 1983; Simon, 1995; Nordenmark, 2004).

Teoria îmbogățirii muncă–familie

Teoria îmbogățirii muncă-familie (work–family enrichment theory) completează abordările pozitive ale relației muncă–familie. Ea s-a dezvoltat de la ideea că implicarea simultană în mai multe roluri sociale poate contribui la creșterea bunăstării individuale, evidențiind potențialul pozitiv al rolurilor multiple. Teoria îmbogățirii muncă-familie explică mecanismele prin care experiențele și resursele generate într-un rol pot îmbunătăți performanța în celălalt rol. Îmbogățirea se produce prin transferul de resurse inter-roluri. Îndeplinirea așteptărilor privind rolul de angajat poate genera resurse, abilități sau stări pozitive care pot fi utilizate în participarea la celălalt rol, ceea ce generează beneficii concrete în rolul familial.

Există mai multe tipuri de resurse care pot fi generate din participarea la un rol, precum: resurse psihologice, fizice, materiale, de capital social, competențe, abilități etc., iar transferul lor dintr-un rol în altul poate fi realizat pe cale instrumentală sau pe cale afectivă (Greenhaus & Powell, 2006). Prima modalitate presupune transfer direct de resurse tangibile sau abilități între roluri, contribuind la creșterea performanței individului în cealaltă sferă a vieții. Calea afectivă presupune transfer de emoții și stări pozitive. Este un transfer indirect al beneficiilor prin îmbunătățirea stării afective a individului; satisfacția generată dintr-un rol se transferă și în celălalt domeniu și conduce la o implicare mai mare în acel rol. O stare de spirit pozitivă dobândită într-un domeniu poate conduce la o mai mare motivație și concentrare în celălalt domeniu. Cele două mecanisme de transfer, instrumental și afectiv, pot acționa simultan fără a se exclude.

Transferul resurselor inter-roluri este influențat de anumiți factori: utilitatea percepută a resursei, utilizarea efectivă a resursei într-un anumit rol, saliența de rol (Greenhaus & Powell, 2006). Saliența rolului se referă la importanța pe care individul o acordă unui rol (Callero, 1994; Thoits, 2012); spre exemplu, cu cât un individ valorizează mai mult calitatea vieții în domeniul familial, cu atât mai mult va folosi resursele obținute din exercitarea rolului profesional pentru a îmbunătăți viața personală.

Îmbogățirea între domeniul muncii și cel al familiei este favorizată de anumiți factori organizaționali, dar și familiali (Greenhaus & Powell, 2006; Siu et al., 2015; Lapiere et al., 2018; Buhaș & Stan, 2024): suportul social; sprijinul primit din partea partenerului; o cultură organizațională care recunoaște și sprijină nevoile familiale ale angajaților prin politici flexibile; autonomia angajatului la locul de muncă; nivel ridicat de implicare la locul de muncă; timp de calitate în

context familial. Pe de altă parte, alți factori pot reduce efectul de îmbogățire. Instabilitatea la locul de muncă sau prea multe responsabilități asociate rolului familial pot constitui bariere în realizarea îmbogățirii muncă-familie (Greenhaus & Powell, 2006; Siu et al., 2010; Lapiere et al., 2018).

Studiile arată că, în general, îmbogățirea muncă-familie, indiferent de direcția transferului, este asociată cu niveluri mai ridicate de satisfacție și bunăstare în ambele domenii ale vieții. Efectele pozitive se resimt la nivel individual, dar și la nivel familial și organizațional. Satisfacția profesională, performanțele la locul de muncă și angajamentul organizațional cresc, iar intenția de a demisiona și nivelul de epuizare profesională scad în contextul îmbogățirii muncă-familie (Zhang et al., 2018). Rezultatele unui alt studiu arată că angajații care transferă resursele din muncă spre familie sau viceversa percep un succes profesional mai ridicat, asociat cu un nivel mai ridicat al satisfacției și angajamentului profesional (Koekemoer, Olckers & Nel, 2020). De asemenea, Greenhaus și Powell (2006) au argumentat că îmbogățirea între muncă și familie poate avea efect de tampon (buffer) împotriva stresului.

Cercetările indică faptul că cei care se află într-o căsnicie sau care sunt părinți raportează niveluri mai mari de îmbogățire dinspre familie spre muncă (Grzywacz & Marks, 2000; Greenhaus & Powell, 2006; Lo Presti, D'Aloisio & Pluviano, 2016), efecte datorate probabil sentimentului de împlinire personală și a abilităților dezvoltate în familie. Un studiu longitudinal realizat pe cupluri în care ambii parteneri sunt angajați a arătat că resursele personale (precum optimismul și autoeficacitatea) sunt pozitiv asociate cu efectul de îmbogățire inter-roluri, atât la nivel individual, cât și al partenerului. Acest efect pozitiv determină starea de bine a ambilor parteneri (Matei & Vîrgă, 2020).

Modelul resurse-câștiguri-dezvoltare (Wayne et al., 2007) este un model conceptual care descrie mecanismele prin care apare îmbogățirea muncă-familie. Ideea care fundamentează acest model este că persoanele dispun de resurse variate care provin din îndeplinirea anumitor roluri, cum ar fi: caracteristici personale (eficiență de sine, abilități cognitive), resurse din mediu (sprijin din partea colegilor de muncă și a superiorilor, oportunități de dezvoltare profesională, prestigiu profesional, sprijin familial). Aceste resurse pot fi utilizate și în alte domenii ale vieții, în alte roluri, pentru a obține câștiguri (abilități, stare emoțională bună). La rândul lor, câștigurile sprijină performanța individului în mai multe roluri, contribuind la dezvoltarea sa personală și profesională. Prin urmare, Wayne și colaboratorii (2007) aduc în prim plan mecanismul logic resurse – câștiguri – dezvoltare care completează perspectiva oferită de teoria îmbogățirii muncă-familie.

Exemple: Rolul de părinte oferă noi perspective și abilități (răbdare sporită, empatie și capacitate de a prioritiza), iar cariera aduce satisfacții și cunoștințe care pot fi utilizate pentru bunăstarea familiei.

O promovare sau realizare profesională crește stima de sine și starea de bine, ceea ce crește satisfacția și determină o mai mare implicare a persoanei în viața de familie.

Teoria transferului inter-roluri, teoria expansionistă, teoria acumulării și teoria îmbogățirii abordează relația muncă-familie din perspectiva beneficiilor reciproce generate, nu a conflictului care se poate crea între cele două domenii. Ele se situează la polul opus teoriilor conflictului, marcând o schimbare în literatura de specialitate în domeniu. Aceste teorii sunt complementare în înțelegerea transferului de stări pozitive între cele două sfere ale vieții, cu toate că mecanismele explicative sunt diferite (a se vedea Tabelul 1). Privite împreună acestea oferă o înțelegere complexă asupra avantajelor și resurselor generate din relația muncă-familie.

Teoria granițelor viață profesională–viață personală

Teoria granițelor (boundary theory) are la bază premisa că rolul familial este separat de cel profesional prin elemente psihologice și de comportament (diferite roluri presupun norme comportamentale diferite), fizice (locul de desfășurare al rolului profesional este diferit de locul rolului familial) și de timp (distincție între programul de muncă și timpul liber). Limitele rolurilor oferă ordine și predictibilitate în viața unei persoane. Teoria examinează modul în care persoanele gestionează aceste granițe între roluri pentru a reduce conflictul și a menține echilibrul (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000).

Exemple: Graniță fizică - Un angajat își lasă laptopul de serviciu la birou și nu îl aduce acasă, pentru a menține o separare fizică între muncă și viața personală.

Graniță de timp - Program fix de lucru (de ex., 9:00–17:00) care delimitează clar perioada dedicată muncii de timpul personal.

Graniță psihologică - La începutul programului de lucru un angajat își face o listă mentală a sarcinilor zilnice pentru a intra treptat în rolul profesional.

Granițele pot fi analizate în funcție de permeabilitate și flexibilitate. Permeabilitatea este gradul în care elemente dintr-un rol pătrund în celălalt rol (de exemplu atunci când persoana realizează sarcini profesionale în timpul dedicat vieții personale).

Exemple: Permeabilitate ridicată - Discutarea unor probleme familiale la birou, cu colegii.

Permeabilitate redusă - Un angajat evită să răspundă apelurilor personale în timpul orelor de program.

Flexibilitatea reprezintă modificarea limitelor între roluri (ajustarea programului de lucru pentru a răspunde nevoilor familiale). Cele două caracteristici conturează

modul în care indivizii fac tranziția între roluri în funcție de rigiditatea granițelor (Clark, 2000).

Exemple: Flexibilitate ridicată - Un cercetător își poate alege să lucreze ocazional de acasă, în funcție de cerințele pe proiecte.

Flexibilitate redusă - Un operator de linie de producție are un program fix și nu își poate adapta orele de lucru în funcție de evenimente familiale.

Un aspect important subliniat de teorie este managementul granițelor, adică modalitățile prin care oamenii aliniază preferințele personale cu cerințele organizaționale și familiale. Lipsa alinierii dintre cerințele organizaționale și nevoile angajaților este asociată cu conflicte muncă–familie, stres și experiențe negative (Kossek et al., 2011).

Echilibrul viață profesională-viață personală implică gestionarea granițelor dintre timpul dedicat muncii și timpul alocat activităților care țin de sfera personală, în acord cu preferințele și nevoile individuale (Sirgy & Lee, 2018). Ca strategii de gestionare a granițelor indivizii pot stabili zone de tampon între roluri, limita influența factorilor externi, clarifica normele de disponibilitate (Kreiner, 2006). În principiu, teoria analizează modul în care persoanele încearcă să obțină echilibru între rolurile pe care le dețin, dar nu promovează un model universal de echilibru. Literatura de specialitate recentă subliniază că teoriile despre granițe sunt esențiale pentru înțelegerea relației muncă–viață personală, mai ales în era digitalizării și a conectivității continue (Kossek, 2016; Allen et al., 2021).

Modelul segmentării-integrării (segmentation–integration continuum) poate fi înțeles ca o componentă descriptivă integrată în teoria granițelor și abordează gradul de delimitare dintre roluri. Modelul analizează modul în care persoanele impun granițe între domeniul muncii și cel al familiei (Nippert-Eng, 1996). Gradul de delimitare între roluri variază pe un continuum, de la segmentare la integrare. Persoanele care se situează la polul segmentării impun limite stricte între rolul profesional și cel familial, separând clar normele și tipurile de comportament.

Exemplu: Angajatul va folosi, dacă poate, două telefoane, două agende, nu discută problemele personale la birou, încearcă să nu ducă munca acasă, închide calculatorului la finalul programului de muncă tocmai pentru a marca mental trecerea dintr-un rol în altul.

La polul opus sunt indivizii integratori care suprapun cele două domenii și nu impun diferențe clare de comportament sau chiar de timp între muncă și familie.

Exemplu: Un angajat își pune fotografiile de familie pe biroul de la serviciu, adesea rezolvă probleme personale în timpul serviciului sau finalizează sarcini de serviciu acasă, încurajează interacțiunile sociale cu colegii în afara orelor de program.

„Munca de graniță” (*boundary work*) indică cumulum de strategii și norme comportamentale pe baza cărora indivizii construiesc granițele între cele două domenii. Granițele de timp, de spațiu sau de relaționare socială sunt construite atât la nivel mental, cât și la nivel aplicativ și definesc un stil de viață mai degrabă segmentat sau integrat (Nippert-Eng, 1996). Modelul argumentează că persoanele aflate la una dintre cele două extreme sunt puține, majoritatea situându-se pe poziții intermediare pe acest continuum, ajustând granițele între roluri în funcție de context, în mod dinamic.

Cercetările în domeniu au investigat efectele generate de preferința pentru segmentarea sau integrarea domeniului profesional și al celui personal. Angajații care preferă să separe munca de viața de familie raportează un nivel mai ridicat de satisfacție și angajament atunci când politicile organizaționale sunt bine aliniate cu această preferință (Rothbard, Phillips & Dumas, 2005) (de exemplu, program fix sau alte practici care încurajează separarea rolurilor). Pe de altă parte, angajații care preferă integrarea celor două domenii înregistrează o satisfacție mai mare în cadrul organizațiilor care permit munca în regim hibrid sau flexibilitatea programului (Rothbard, Phillips & Dumas, 2005; Allen et al., 2021). Indiferent de preferințele individuale, efectele negative se resimt în momentul în care nu mai există aliniere între caracteristicile personale și cerințele mediului de muncă (Kreiner, 2006; Rothbard, Phillips & Dumas, 2005).

Teoria potrivirii persoană–mediu

Teoria potrivirii persoană–mediu (person–environment fit theory) susține că gradul de compatibilitate între caracteristicile individului și mediul de muncă determină performanța, eficiența, bunăstarea și satisfacția persoanei la locul de muncă. În general, cu cât gradul de potrivire este mai ridicat, cu atât satisfacția și bunăstarea individuală sunt mai mari (Greenhaus & Beutell, 1985; Edwards, 1991; Pittman, 1994; Kristof, 1996; Edwards, 1996; Rothbard, 2001). Teoria potrivirii persoană–mediu are ca elemente centrale evaluările cognitive, în sensul proceselor de evaluare subiectivă a situațiilor, realizate prin raportare la repere interne ale individului, cum ar fi dorințele, valorile și obiectivele sale (Folkman et al., 1986; Edwards & Rothbard, 1999). Accentul este pus pe percepțiile subiective, individul evaluând dacă ceea ce face și trăiește este în acord cu valorile și obiectivele personale.

Compatibilitatea presupune două direcții, prima referindu-se la potrivirea dintre abilitățile individului și cerințele mediului de muncă. Neconcordanța apare în momentul în care cerințele mediului de muncă depășesc abilitățile și capacitățile persoanei, ceea ce determină tensiuni între cele două domenii și creșterea gradului de stres individual (Edwards, 1996; Edwards & Rothbard, 1999; Voydanoff, 2005).

Exemplu: Un angajat cu responsabilități familiale ridicate lucrează într-un mediu care cere disponibilitate permanentă.

Cea de-a doua dimensiune se referă la potrivirea dintre valorile și nevoile individuale și resursele oferite de mediul organizațional. Fiecare persoană este definită de propriile valori fundamentale (dorințe, aspirații, interese, preferințe, scopuri) și așteptări, iar mediul de muncă este structurat în funcție de cerințe și resurse disponibile (spre exemplu: programul de lucru, autonomia oferită angajaților, o cultură organizațională orientată spre familie etc.). Dacă valorile și așteptările personale se suprapun cu cerințele mediului, rezultă un conflict redus resimțit de individ și o satisfacție crescută, ceea ce se asociază cu o mai mare performanță și atitudine pozitivă față de muncă (Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Hoffman & Woehr, 2006). Cu cât mediul organizațional oferă condiții și caracteristici percepute ca adecvate de individ, cu atât percepția subiectivă a potrivirii cu mediul de muncă este mai favorabilă, chiar și în contextul unor cerințe ridicate (ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Prin urmare, rezultatele optime apar atunci când există potrivire între caracteristicile individului și ale mediului.

Exemplu: Un angajat are nevoie de flexibilitate pentru a duce copilul la școală. Organizația oferă program de muncă flexibil, ceea ce îi permite angajatului să satisfacă și cerințele pe plan familial.

Teoria distinge între mai multe forme ale potrivirii: persoană–post, potrivirea persoană–organizație, persoană–grup și persoană–supervizor (Kristof-Brown, Jansen & Colbert, 2002; Vogel & Feldman, 2009; Boșneag et al., 2016). De asemenea, sunt menționate potrivirea complementară și potrivirea suplimentară. Primul tip de potrivire indică complementaritatea între nevoi și oferte: mediul oferă ceea ce persoana are nevoie, iar persoana deține abilitățile și competențele necesare pentru a satisface cerințele mediului. Potrivirea suplimentară indică o similaritate între caracteristicile persoanei și ale mediului (interese, valori, așteptări) (Muchinsky & Monahan apud Kristof, 1996).

Teoria oferă un cadru de înțelegere a cauzelor și efectelor conflictului muncă–familie. În acest context, se analizează gradul de compatibilitate dintre caracteristicile individului, mediul de muncă și cerințele din viața de familie. Conflictul muncă–familie este rezultatul nepotrivirii între cele două domenii, iar o funcționare armonioasă presupune congruență între cele două (Edwards & Rothbard, 1999). Prin urmare, analiza presupune a lua în considerare ambele medii în care individul trăiește. Alinierea sau lipsa acesteia între nevoile individului pe fiecare plan și ofertele mediului profesional și familial generează bunăstare sau stres. Dacă mediul organizațional nu este unul care valorizează și nevoile familiale ale angajatului, va apărea o nepotrivire ceea ce determină insatisfacție. Dar dacă mediul de muncă oferă un cadru propice pentru ca angajatul să poată răspunde și cerințelor familiale, atunci se susține funcționarea muncă–familie (Blom et al., 2025).

Teoria schimbului social

Teoria schimbului social (social exchange theory) susține că interacțiunile între indivizi sunt evaluate de către aceștia în termeni de costuri (resurse investite) și beneficii (resurse primite) tangibile și simbolice, funcționând ca un schimb reciproc (Blau, 1964). Resursele sunt fie materiale (ex.: bani), fie simbolice (suport emoțional, recunoaștere etc.), iar costurile sunt de timp și de efort investit. Atâta timp cât recompensele obținute depășesc costurile asociate menținerii unei relații și schimbul este resimțit ca fiind echitabil, reciproc, relațiile tind să rămână stabile pe termen îndelungat. Dacă una dintre persoanele implicate în relație consideră că beneficiile primite în schimbul resurselor pe care le investește sunt mai mici, atunci relația devine disfuncțională și persoana în cauză poate decide încheierea relației sau schimbarea condițiilor în care se desfășoară relația. Pe lângă principiul reciprocității, teoria pune accent și pe interdependența între actorii sociali: schimburile reciproce ajută persoanele implicate să își atingă scopurile, reduc riscurile și favorizează cooperarea.

Teoria schimbului social nu este o perspectivă teoretică specifică interacțiunii dintre viața profesională și cea personală, dar, aplicată domeniului, permite analizarea relațiilor dintre actorii implicați (angajat, organizație, partener de cuplu) ca relații de schimb reciproc. Teoria poate fi aplicată pentru a înțelege modul în care angajații percep echilibrul dintre responsabilitățile lor profesionale și cele familiale și cum aceste percepții le influențează comportamentul la locul de muncă și acasă.

Fiecare domeniu are asociate atât costuri, cât și recompense. Atunci când așteptările nu sunt îndeplinite, schimbul este perceput ca inequitabil, ceea ce poate conduce la tensiuni între relațiile profesionale sau familiale. Stările de tensiune apar când costurile din domeniul profesional sau familial reduc resursele disponibile pentru celălalt domeniu (Goode, 1960; Grandey & Cropanzano, 1999; Carlson, Kacmar & Williams, 2000; ten Brummelhuis & Bakker, 2012). Pe de altă parte, beneficiile care apar din interacțiunea dintre cele două domenii pot reduce conflictul între acestea (Hill et al., 2016; Pluut et al., 2022).

Exemplu: O persoană aflată într-o perioadă solicitantă la serviciu primește sprijin emoțional constant din partea partenerului de viață (comunicare deschisă, încurajare, preluarea unor sarcini casnice). Drept răspuns, încearcă să ofere timp de calitate în weekenduri sau cadouri simbolice.

Schimbul este permanent negociat între cele două părți pentru o distribuire echitabilă a rolurilor.

Exemplu: Într-un cuplu, cei doi parteneri discută periodic despre cine își asumă sarcinile în funcție de perioadele aglomerate de muncă ale

fiecăruia. Dacă unul dintre ei are un termen-limită critic, celălalt preia majoritatea responsabilităților casnice, urmând ca rolurile să se inverseze când se schimbă contextul.

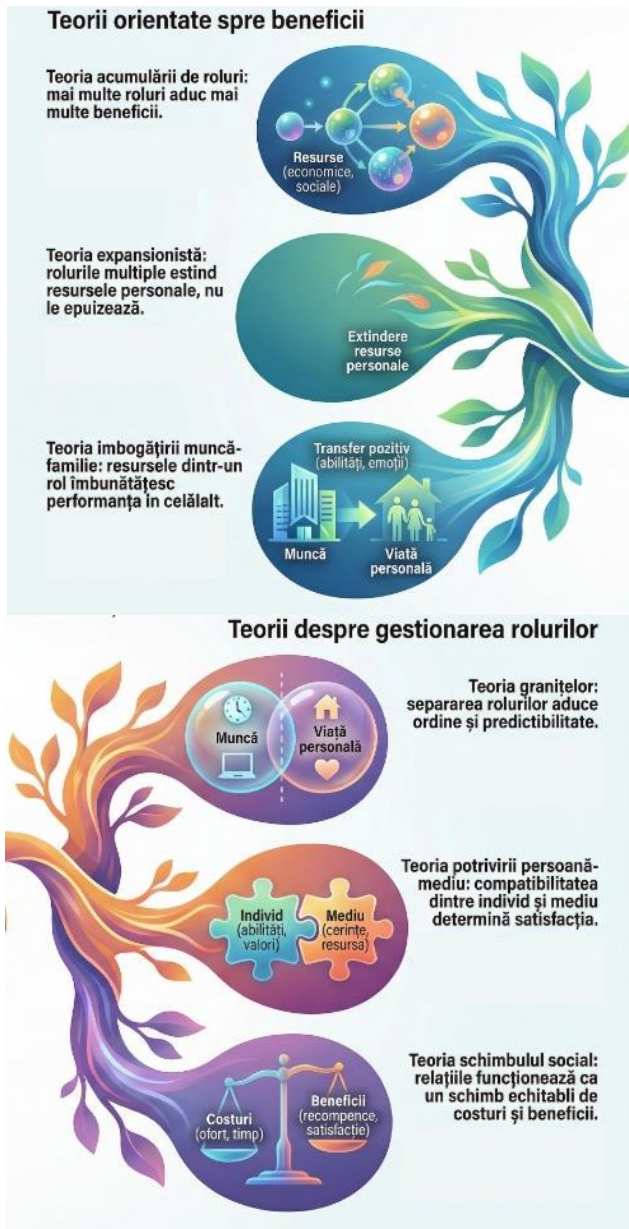
Când una dintre cele două părți implicate simte că schimbul este inechitabil, apar conflictele, iar când există un echilibru, tensiunile scad.

Exemplu: Un partener investește constant în carieră, în timp ce celălalt preia majoritatea responsabilităților casnice și parentale. În lipsa recunoașterii sau a unei compensații, cel suprasolicitat resimte o relație inechitabilă și începe să manifeste ostilitate.

Relațiile funcționale presupun reciprocitate și echitate din punct de vedere al investiției de resurse și compensarea eforturilor, ceea ce generează satisfacție (Van Yperen & Buunk, 1990). Astfel, gestionarea echitabilă a schimbului de resurse între muncă și familie poate reduce riscul conflictelor și poate determina un nivel ridicat al satisfacției în ambele domenii.

INFOGRAFIC SINTETIC

Infograficul de mai jos prezintă schematic principalele idei și relații conceptuale discutate, facilitând înțelegerea de ansamblu a conținutului din acest capitol.



Infografic nr. 5. Perspective pozitive și de gestionare a interacțiunii viață profesională-viață personală

sursa: generat IA – Google NotebookLM

Capitolul 6. Operaționalizarea și măsurarea constructului de echilibru viață profesională-viață personală

Perspective conceptuale și operaționale asupra constructului de echilibru viață profesională-viață personală

Instrumente de măsurare a echilibrului viață profesională-viață personală

Adaptarea lingvistică și validarea instrumentelor

Acest capitol oferă o perspectivă asupra operaționalizării și măsurării constructului de echilibru viață profesională-viață personală, realizând trecerea de la cadrele teoretice discutate în capitolele anterioare la dimensiunea metodologică. Capitolul prezintă modul în care diferitele conceptualizări ale echilibrului muncă-viață sunt transformate în variabile măsurabile și evidențiază diversitatea perspectivelor operaționale și a instrumentelor utilizate în cercetare. Sunt prezentate principalele scale de măsurare ale conflictului, îmbogățirii, spillover-ului, granițelor și recuperării, precum și principiile metodologice care stau la baza adaptării lingvistice și validării acestora în contexte culturale diferite.

Perspective conceptuale și operaționale asupra constructului de echilibru viață profesională-viață personală

În literatura de specialitate nu există o definiție unitară sau un consens clar pentru a defini relația dintre viața profesională și cea privată, dar cele mai multe conceptualizări abordează echilibrul, îmbogățirea sau conflictul dintre cele două domenii (Kalliath & Brough, 2008; Carlson, Grzywacz & Zivnuska, 2009; Brough et al., 2020; Khateeb, 2021). Indiferent de definiție, relația muncă-viață personală presupune referirea la două dimensiuni componente, implicând atât viața profesională, cât și pe cea privată a unui individ (Greenhaus & Beutell, 1985; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996; Carlson, Kacmar & Williams, 2000; Kalliath & Brough, 2008), indiferent că se are în vedere influența pozitivă sau negativă între cele două.

În timp, s-au dezvoltat numeroase modalități de a operaționaliza și măsura echilibrul muncă-viață personală. Kalliath și Brough (2008) au revizuit literatura

de specialitate și au identificat șase conceptualizări principale ale acestui construct: (1) echilibrul ca alocare egală între multiple roluri, (2) echitate între roluri, (3) satisfacție între roluri, (4) împlinirea importanței relative a rolurilor, (5) relația dintre conflict și facilitare, și (6) control perceput asupra rolurilor. Fiecare dintre aceste perspective generează dimensiuni operaționale diferite ale constructului. Dacă echilibrul se definește ca lipsa conflictului și prezența îmbogățirii, atunci dimensiunile operaționale vor include măsurarea conflictului și a îmbogățirii muncă-viață. Dacă echilibrul este perceput ca satisfacție generală, atunci vor fi utilizate scale de satisfacție generală.

Primele măsurări ale echilibrului muncă-viață personală s-au centrat pe unidimensionalitatea percepută a constructului, fără a lua în considerare direcțiile pe care se produce conflictul între cele două sfere (Alameddine et al., 2023). Ulterior, măsurile au diferențiat între direcțiile în care se produce interferența: interferența activităților legate de muncă în activitățile care nu sunt legate de muncă; interferența activităților din sfera privată cu cele profesionale (Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996; Grzywacz & Marks, 2000; Nichols & Swanberg, 2018).

Este important de menționat că, inițial, în operaționalizarea și măsurarea echilibrului muncă-viață personală s-a luat în considerare doar relația dintre muncă și viața de familie, sugerând faptul că viața în afara activității profesionale înseamnă doar activități legate de familie (Nichols & Swanberg, 2018). În acest sens, pentru a măsura mai în profunzime interferența dintre muncă și familie, Carlson și Frone (2003) propun o scală care ia în considerare și dimensiunea conflictului generat din interior și a celui generat din exterior. Scala conflictului muncă-familie este de tip Likert, are 18 itemi, este structurată pe două direcții (muncă-familie și familie-muncă), cu trei dimensiuni pentru fiecare direcție: timp, tensiune, comportament. Autorii creează o măsură care evaluează patru tipuri de interferență muncă-familie: interferența externă muncă-familie, interferența externă familie-muncă, interferența internă muncă-familie, interferența internă familie-muncă. Interferența externă se produce când cerințele de rol care sunt generate din exterior împiedică participarea individului la un alt rol; spre exemplu, un termen limită pentru finalizarea unui proiect la locul de muncă împiedică participarea la un eveniment din familie sau invers. Interferența internă se generează când există o preocupare intensă internă a individului pentru un domeniu al vieții în timpul în care este în limitele unui alt rol. Spre exemplu, o persoană nu se poate opri din a se gândi la muncă atunci când este în afara programului de lucru sau invers. Scala propusă de ei pentru măsurarea conflictului muncă-familie este printre cele mai utilizate și a fost tradusă în limba română și aplicată în studii (Sulea, Virgă & Galben, 2010).

Această abordare care analiza viața în afara muncii strict ca viață în context familial risca să excludă din sfera de referință indivizi care nu sunt căsătoriți sau sunt într-o relație de cuplu stabilă, sau care nu sunt părinți. Măsurarea constructului s-a rafinat începând cu finalul anilor 1990 prin reconsiderarea

echilibrului dintre muncă și familie ca una dintre dimensiunile echilibrului muncă-viață personală (Wilson & Baumann, 2015; Nichols & Swanberg, 2018). Viața în afara muncii înseamnă, pe lângă activitățile legate de familie, și viață socială, timp personal, implicarea în activități comunitare etc., iar aceste domenii ale vieții au importanță diferită de la individ la individ (Keeney et al., 2013). Prin urmare, s-au dezvoltat scale de măsurare a echilibrului muncă-viață personală care abordează sub-domenii specifice.

Se diferențiază între specificul psihologic al echilibrului muncă-viață personală, reprezentând percepția subiectivă a unui individ, și specificul rațional al acestuia, adică ceea ce poate fi observat de ceilalți (Guest, 2002; Brough et al., 2014). O definiție de tip rațional a echilibrului muncă-viață personală este dată de Grzywacz și Carlson (2007) (a se vedea definiția din Capitolul 1), în timp ce Valcour (2007) utilizează abordarea psihologică subiectivă în definiție (a se vedea definiția din Capitolul 1).

Instrumente de măsurare a echilibrului viață profesională-viață personală

Pentru a evalua riguros interfața bidirecțională muncă-viață, cercetătorii au creat instrumente specifice. Scalele de măsurare utilizate pentru studierea echilibrului dintre viața profesională și cea personală sunt numeroase și diferențiate (Alameddine et al., 2023). Sunt scale care abordează constructul de echilibru muncă-viață pe baza unidimensionalității sale percepute (Brough et al., 2014; Carlson, Grzywacz & Zivnuska, 2009). Alte scale abordează relația prin prisma bidirecționalității sale (Frone, Russell & Cooper, 1992; Netemeyer, Boles & McMurrin, 1996; Carlson, Kacmar & Williams, 2000). Mai jos sunt prezentate câteva dintre principalele instrumente pentru măsurarea relației muncă-viață personală utilizate în cercetări.

Scalele pentru măsurarea echilibrului dintre muncă-viață la nivel general încearcă să surprindă percepția individului asupra echilibrului și sunt unidimensionale. Scala de tip Likert elaborată de Valcour (2007) evaluează satisfacția privind echilibrul muncă-familie și este compusă din 5 itemi, spre exemplu: „Cât de mulțumit ești de modul în care se potrivesc viața ta profesională cu cea personală?”. Scala echilibrului muncă-viață personală (Work-Life Balance Measure) propusă de Brough et al. (2014) este unidimensională și conține 4 itemi de tipul „Sunt satisfăcut de modul în care îmi echilibrez munca și viața personală”.

Scale pentru măsurarea conflictului muncă-viață personală. Scala conflictului muncă-familie (Work-Family Conflict Scale) dezvoltată de Netemeyer, Boles și McMurrin (1996) este de tip Likert (de la „foarte în dezacord” la „foarte de acord”) și este compusă din două subscale de câte 5 itemi, una pentru conflictul dinspre muncă spre familie (ex. „Lucrurile pe care vreau să le fac acasă nu se realizează din cauza cerințelor pe care mi le impune serviciul”) și una pentru

conflictul dinspre familie spre muncă (ex. „Cerințele familiei mele interferează cu activitățile legate de serviciu”). Chestionarul multidimensional propus de Carlson, Kacmar și Williams (2000) este un alt exemplu de astfel de instrument care abordează o evaluare pe forme de conflict: bazat pe timp, pe tensiune și pe comportament. Fiecare tip de conflict se manifestă atât dinspre muncă spre familie, cât și dinspre familie spre muncă. Astfel, rezultă șase dimensiuni distincte, iar scala are 18 itemi, cu 3 itemi pentru fiecare dimensiune. Exemple de itemi în versiunea română adaptată: „Munca mă reține de la activitățile familiale mai mult decât mi-aș dori”, „Datorită stresului de acasă, adesea sunt distras la serviciu de probleme familiale”.

Scale pentru măsurarea îmbogățirii/facilitării muncă-viață. Scala îmbogățirii muncă-familie (Work-Family Enrichment Scale) (Carlson et al., 2006) este compusă din 18 itemi și evaluează îmbogățirea în ambele direcții, pe subdimensiuni precum dezvoltare (acumularea de abilități, cunoștințe), afect pozitiv și capital social. Exemplu de item pe direcția muncă-familie: „Prin munca mea, mi-am dezvoltat abilități care mă fac un membru al familiei mai bun”. Exemplu de item pe direcția familie-muncă: „Ceea ce învăț gestionându-mi viața de familie mă ajută să-mi îmbunătățesc performanța la serviciu”. Scala transferului pozitiv muncă-non-muncă (Work-Nonwork Positive Spillover Scale) (Hanson, Hammer & Colton, 2006) conține itemi despre transferul de energie sau dispoziție pozitivă între roluri.

Scale de măsurare ale granițelor și segmentării între muncă-viață. Scala preferințelor de segmentare muncă-acasă (Work-Home Segmentation Preferences Scale) a lui Kreiner (2006) conține 4 itemi, spre exemplu: „Nu-mi place să trebuiască să mă gândesc la serviciu atunci când sunt acasă”. Scala este utilă pentru a evalua potrivirea dintre angajat și cultura organizațională. Scala de măsurare a managementului granițelor muncă-familie (Work-Family Boundary Management) (Kossek et al., 2012) abordează strategii și profiluri de gestionare a granițelor muncă-viață, precum integrarea, segmentarea sau formele hibride, luând în considerare dimensiuni precum permeabilitatea, flexibilitatea și controlul perceput asupra granițelor. Exemplu de item din scală: „Îmi place să păstrez viața personală și pe cea profesională în compartimente separate”.

Scale pentru măsurarea recuperării după muncă și a bunăstării. Chestionarul experiențelor de recuperare (Recovery Experience Questionnaire) dezvoltat de Sonnentag & Fritz (2007) este utilizat pentru a evalua modul în care angajații se recuperează după solicitările activității profesionale. Chestionarul cuprinde 16 itemi structurați pe patru dimensiuni distincte. Fiecare reflectă un mecanism de recuperare: detașarea psihologică față de muncă, relaxarea prin diferite activități mentale și fizice, experiențe de stăpânire/măiestrie (mastery), adică activități care oferă provocare și oportunități de învățare sau realizare personală (hobby, sport etc.), controlul și gestionarea activităților derulate în timpul liber. Exemplu de itemi: pentru detașare - „În timpul liber, continui să mă gândesc la sarcinile de serviciu”; pentru relaxare - „După muncă, în timpul liber, mă destind și mă simt

relaxat”; pentru măiestrie - „Îmi ocup timpul liber cu activități prin care învăț lucruri noi”; pentru control - „Simt că am control asupra modului în care îmi petrec timpul liber”.

Scala nevoii de recuperare (Need for Recovery Scale), dezvoltată de Van Veldhoven și Broersen (2003), conține 11 itemi și este utilizată pentru evaluarea gradului de oboseală pe termen scurt și a necesității de refacere după o zi de muncă. Exemple de itemi: „După o zi de muncă, am nevoie de mult timp ca să îmi revin”; „Am nevoie de o pauză la domiciliu înainte să mă apuc de treburi casnice”.

Scale pentru măsurarea suportului oferit din partea superiorului. Scala pentru comportamentele de suport ale supervisorului față de familie (Family-Supportive Supervisor Behaviors - FSSB), dezvoltată de Hammer și colaboratorii (2009), evaluează comportamentele adoptate de manageri pentru a-i ajuta pe angajați să obțină o mai bună funcționare muncă–familie. Scala este multidimensională, conține 14 itemi pentru a măsura percepția angajatului asupra acestor comportamente de suport. Itemii sunt împărțiți pe 4 dimensiuni: suport emoțional (exemplu item: „Supervisorul meu este dispus să asculte problemele mele legate de jonglarea muncii cu viața personală”); suport instrumental măsurat prin disponibilitatea superiorului de a oferi ajutor practic (exemplu de item: „Pot conta pe supervisor să mă ajute la reorganizarea programului când am urgențe familiale”); exemplu de rol - superiorul este el însuși un model pozitiv pentru angajat prin propriul echilibru (exemplu de item: „Supervisorul meu demonstrează cum poți avea succes atât în rolul de angajat, cât și în cel de părinte/soț”); creativitate în managementul muncă–familie prin inițiativele managerului de a adapta sarcinile de lucru pentru a asigura echilibru muncă-viață (exemplu de item: „Supervisorul meu se gândește cum poate organiza munca în departament astfel încât să aducă beneficii și angajaților, și companiei (în sensul concilierii muncă–familie)”).

Tabel 3. Scale de măsurare ale relației muncă-viață

Construct măsurat	Autor(i), an	Denumirea scalei	Tipul scalei
Echilibrul muncă-viață	Valcour (2007)	Work-Family Balance Satisfaction Scale	Unidimensională, generală
	Brough et al. (2014)	Work-Life Balance Measure	Unidimensională, generală
Conflict muncă-familie	Netemeyer et al. (1996)	Work-Family Conflict Scale	Bidirecțională
	Carlson, Kacmar & Williams (2000)	Multidimensional Work-Family Conflict Scale	Multidimensională, bidirecțională
	Carlson & Frone (2003)	Work-Family Interference Scale	Multidimensională
Îmbogățire muncă-familie	Carlson et al. (2006)	Work-Family Enrichment Scale	Multidimensională, bidirecțională
Transfer pozitiv muncă-viață	Hanson et al. (2006)	Work-Nonwork Positive Spillover Scale	Multidimensională
Preferințe de segmentare	Kreiner (2006)	Work-Home Segmentation Preferences Scale	Unidimensională
Recuperare după muncă	Sonnentag & Fritz (2007)	Recovery Experience Questionnaire	Multidimensională
Suport managerial muncă-familie	Hammer et al. (2009)	Family-Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)	Multidimensională

Adaptarea lingvistică și validarea instrumentelor

Validarea instrumentelor de măsurare ale relației dintre viața profesională-viața personală și adaptarea lor lingvistică în diferite contexte culturale este importantă și are mai multe etape (Beaton et al., 2000; Cruchinho et al., 2024). Primul pas este traducerea și retroversiunea, un procedeu metodologic standard care presupune în primul rând traducerea conceptuală a instrumentului din limba originală în limba dorită. Retro-traducerea presupune ca un alt traducător independent să traducă versiunea rezultată înapoi în limba originală. Cele două

versiuni ale traducerilor se compară pentru a fi identificate neconcordanțe și a se rezolva. Ulterior, se recomandă testarea pilot a instrumentului pentru a verifica dacă itemii sunt clari și sensul lor este cel dorit. După eventuale ajustări în urma testului pilot, se desfășoară un studiu cantitativ pe un eșantion mare pentru a se testa fidelitatea și validitatea instrumentului. După derularea tuturor acestor etape, un instrument de măsurare poate fi considerat validat într-o nouă limbă, iar rezultatele obținute în urma aplicării sale sunt comparabile internațional.

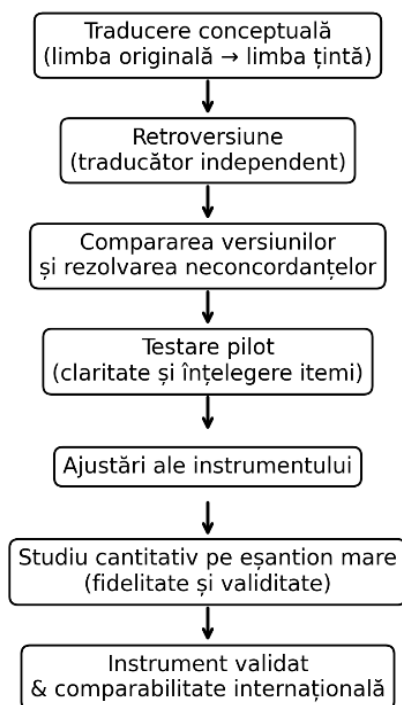


Figura 1. Etapele procesului de adaptare și validare a instrumentelor de măsurare

Pe măsură ce tehnologia informației și comunicațiilor se dezvoltă și apar noi forme ale muncii (ex: munca în regim hibrid), apare necesitatea adaptării instrumentelor de măsurare pentru a surprinde noile realități.

CAPITOLUL 7. Determinanți ai relației viață profesională–viață personală

Factori individuali

Factori familiali

Factori organizaționali

Determinanți tehnologici

Factori socio-economici și culturali

Relația viață profesională–viață personală este conturată și determinată de interacțiunea dintre mai multe categorii de factori de influență: individuali, familiali, organizaționali, tehnologici și socio-culturali (Greenhaus & Beutell, 1985; Clark, 2000; Voydanoff, 2005; Chesley, 2005). Echilibrul dintre cele două domenii poate fi susținut doar dacă se acționează pe toate nivelurile: indivizii pot adopta strategii de gestionare a timpului și priorităților, organizațiile pot implementa politici și programe care susțin flexibilitatea, cadrul legislativ poate fi adaptat nevoii de echilibrare între muncă și familie, politicile sociale pot fi ajustate, iar rețeaua familială poate oferi sprijin reciproc când este nevoie. Această abordare sistemică este asociată cu creșterea nivelului de bunăstare subiectivă, dar și cu performanța profesională ridicată și coeziune socială pe termen lung (Greenhaus & Powell, 2006; Wong et al., 2021).

Factori individuali

Caracteristicile și trăsăturile personale, valorile, așteptările, prioritățile în viață și comportamentele individuale determină în mod semnificativ modul de gestionare a relației viață profesională–viață personală (Zhou, Soo & Aziz, 2024; Pushpika, Jayathilaka & Weligodapola, 2025). Dinamica dintre cele două domenii, tendința spre conflict sau spre echilibru, variază foarte mult în funcție de diferențele între indivizi (Leovaridis & Cârțu, 2018). Trăsăturile pozitive de personalitate (precum organizarea, disciplina, sociabilitatea, un nivel mai ridicat de energie) sunt asociate cu un conflict mai redus între cele două domenii (Wayne, Musisca & Fleeson, 2004; Allen et al., 2012). De asemenea, indivizii care își alocă timp pentru a se recupera după programul de muncă raportează niveluri mai scăzute de epuizare și mai mari de satisfacție (Demerouti et al., 2009; Sonnentag, 2012; Derks & Bakker, 2014). Pe de altă parte, orientarea foarte puternică spre carieră poate diminua timpul și energia dedicate familiei, ceea ce determină apariția tensiunilor (Greenhaus & Beutell, 1985; Adkins & Premeaux, 2012).

Valorile și prioritățile sunt, de asemenea, elemente care influențează modul de gestionare al relației viață profesională–viață personală. În general, dacă o persoană pune mai mult accent pe unul dintre domenii, atunci resursele de energie și de timp investite în celălalt domeniu vor fi mai puține. O persoană care acordă importanță centrală familiei și timpului liber, își va organiza alegerile profesionale în așa fel încât acestea să nu interfereze excesiv cu viața privată: refuză promovări care ar aduce un volum mult mai mare de muncă, delegă sarcini pentru a pleca la timp acasă etc. (Carlson, Ferguson & Kacmar, 2016; Thompson, Carlson & Kacmar, 2021). Pe de altă parte, o persoană care acordă importanță centrală carierei poate neglija adesea viața personală. În timp, persoana poate ajunge să resimtă oboseală cronică, pot apărea tensiuni în relația cu partenerul de viață din cauza absenței prelungite de acasă și satisfacția cu viața de cuplu poate să scadă (Greenhaus & Beutell, 1985; Bakker, Demerouti & Burke, 2009; Lavner & Clark, 2017).

Factori familiali

Pe lângă caracteristicile și trăsăturile personale, structura și dinamica familiei, precum și valorile centrale ale unei familii pot determina în mare măsură modalitatea în care individul se raportează la viața sa profesională (Beauregard, 2007; Demerouti et al., 2012). Există câteva caracteristici familiale care au un rol important în acest sens (Bakker, Demerouti & Burke, 2009; Demerouti et al., 2012; Nomaguchi & Fetto, 2019): ciclul de viață familial, numărul de copii și vârsta acestora, starea civilă și sprijinul din partea partenerului. Luând în considerare stadiul ciclului de viață familial se evidențiază diferențe între persoanele care au copii mici și cele care sunt în etapa „cuibului gol”, adică perioada caracterizată de plecarea copiilor de acasă, în ceea ce privește gestionarea vieții profesionale. Cei care au copii mici raportează, de regulă, și un nivel mai ridicat de conflict muncă-familie față de persoanele care au copii adulți plecați de acasă și care pot utiliza resursele de timp și energie înspre carieră (Nomaguchi & Fetto, 2019; Schulz & Reimann, 2022). Pe de altă parte, o persoană necăsătorită are mai multă flexibilitate și autonomie în a-și organiza viața profesională, atunci când este necesar, față de o persoană căsătorită sau un părinte singur, ceea ce presupune mai multe responsabilități pe partea familială și de cuplu (Moilanen et al., 2019).

Partenerul de cuplu sau rudele pot deveni surse de sprijin sau de tensiune suplimentară în funcție de disponibilitatea lor de a prelua din anumite sarcini casnice când o persoană trece printr-o perioadă foarte solicitantă la locul de muncă. Astfel, sprijinul familial acționează ca tampon în fața stresului profesional și a transmiterii acestuia asupra membrilor familiei și moderează efectele sale negative (Cohen & Wills, 1985). Studiile sugerează că suportul partenerului de viață este printre cei mai importanți predictori ai satisfacției în viața de familie în rândul angajaților (Rostami, Ghazinour & Richter, 2013; Iwasa, Yoshida & Ishii, 2024).

Putem exemplifica rolul important pe care îl are sprijinul familial prin cazul unei angajate aflate în poziție de conducere/decizie la locul de muncă, care are un copil mic. Dacă partenerul ei este cooperant și preia din responsabilitățile parentale, iar rudele sunt dispuse să ajute la nevoie, această rețea de suport îi permite să lucreze ore prelungite pentru scurte perioade. În acest caz, deși locul de muncă este solicitant, nu se generează conflict major pentru că factorii familiari acționează ca suport. În absența acestui sprijin, probabil că presiunea cumulată a cerințelor de acasă și de la serviciu ar deveni copleșitoare, putând duce la burnout sau la reconsiderarea deciziilor profesionale și personale. Situația demonstrează concluzia multor cercetări: familia și munca nu sunt izolate, ci comunică permanent, astfel că un mediu familial stabil și care oferă suport poate modera efectele negative ale stresului profesional, în timp ce un mediu familial solicitant sau conflictual poate amplifica dificultatea de a menține un echilibru sănătos (Allen et al., 2012).

Factori organizaționali

Caracteristicile locului de muncă, precum condițiile de muncă (volumul de muncă, orele de lucru și gradul de autonomie al angajatului) și cultura organizațională determină dinamica relației muncă-viață personală (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Michel et al., 2011).

În organizațiile care nu promovează politici care să sprijine echilibrul muncă-viață privată, angajații pot raporta un nivel mai ridicat al conflictului între cele două domenii (Allen, 2001; Kossek et al., 2011). O cultură organizațională care nu sprijină relația muncă-viață de familie este asociată cu niveluri mai ridicate ale conflictului muncă-familie, chiar și în organizațiile care oferă formal astfel de beneficii (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). Astfel de organizații pun accent mare și solicită angajaților disponibilitate prelungită pentru muncă, ore suplimentare, lipsa unor limite de spațiu sau de timp etc. De exemplu, o companie care este foarte competitivă va recompensa, cel puțin simbolic, angajații care au disponibilitate la program prelungit chiar și în timpul weekend-ului. Într-un astfel de climat organizațional un angajat care are copii mici va resimți o tensiune ridicată, deoarece dorește să se și afirme profesional, dar și să facă față cerințelor parentale și familiale.

O cultură organizațională care sprijină echilibrul muncă-familie presupune trei dimensiuni (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999): a. suportul managerial perceput – se referă la suportul efectiv al superiorului sau al colegilor de muncă pentru ca angajatul să creeze un echilibru între responsabilitățile profesionale și cele familiale; b. așteptările organizaționale privind timpul și disponibilitatea angajaților; c. lipsa repercusiunilor pe planul carierei – refuzul unei sarcini de serviciu care nu este importantă sau urgentă nu va afecta negativ evaluarea sau promovarea profesională. Cultura și politicile organizaționale pot contribui semnificativ la promovarea acestei interacțiuni pozitive între muncă și familie prin diferite programe și strategii precum: dezvoltare personală și dezvoltare de

abilități, flexibilitatea programului, creșterea gradului de autonomie la muncă (McNall, Masuda & Nicklin, 2010; Siu et al., 2010; Jing, Zhang & Chen, 2021; Bobbio, Canova & Manganelli, 2022). În acest context se reduce impactul negativ al conflictului muncă-familie asupra individului și familiei acestuia (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Allen, 2001; Kossek et al., 2011).

Factori tehnologici

Tehnologia informației și comunicațiilor definește în ultimul timp dinamica interacțiunilor sociale și, prin urmare, are impact major și asupra granițelor dintre viața profesională și cea personală (Kossek, 2016). Influența factorilor tehnologici este bivalentă, acționând ca un facilitator al integrării responsabilităților din cele două domenii, dar și ca un potențator al conflictului muncă-viață personală, în funcție de modul în care acești factori sunt gestionați de către individ și de către organizație. Pe de o parte, tehnologia și digitalizarea activităților au făcut posibilă ștergerea foarte clară a granițelor dintre muncă și familie. Datorită tehnologiei există o flexibilitate sporită a muncii pentru sectoarele adecvate (Popescu et al., 2019; Birtalan, 2021). Un părinte poate pleca după-amiaza de la birou pentru a se ocupa de responsabilitățile parentale, și seara își poate relua activitatea profesională de acasă. Cu toate acestea, studiile în domeniu au evidențiat și efectele negative ale utilizării tehnologiei în scop profesional asupra echilibrului dintre rolul profesional și cel personal, în sensul prelungirii programului de muncă peste timpul alocat în mod oficial (Entgelmeier & Rinke, 2023). Unul dintre principalele dezavantaje din acest punct de vedere este disponibilitatea tehnologică permanentă a angajatului. Noile tehnologii au creat o cultură în care se așteaptă ca angajații să fie disponibili profesional în afara orelor de program (Perlow, 2012; Mazmanian, Orlikowski & Yates, 2013) prin răspuns la e-mail-uri sau mesaje. Utilizarea frecventă a tehnologiei informațiilor și comunicațiilor în scop profesional în afara programului de muncă este asociată negativ cu echilibrul muncă-viață personală, angajații raportând burnout ridicat și conflict muncă-familie (Boswell & Olson-Buchanan, 2007).

În plus, literatura de specialitate identifică și caracterizează fenomenul de telepresiune, adică presiunea de a răspunde imediat la mesajele de serviciu și anxietate crescută în cazul în care se deconectează (Barber & Santuzzi, 2015; Van Laethem, van Vianen & Derks, 2018). Un manager de vânzări primește notificări de e-mail-uri și mesaje de la clienți și în afara programului de muncă. El răspunde imediat pentru a nu pierde vreo oportunitate chiar și în timpul dedicat familiei, ceea ce duce la nemulțumiri din partea partenerului de viață și ridică nivelul conflictului muncă-familie. Fenomenul de telepresiune la locul de muncă este asociat cu apariția conflictului dinspre muncă spre viața personală (Hong & Jex, 2022). Mai multe țări la nivel european, dar nu numai, au implementat legislație pentru dreptul la deconectare tehnologică, oferind un cadru legal angajaților care doresc să nu răspundă solicitărilor de la muncă în afara programului de lucru.

Printre aceste țări se numără Franța, Spania, Belgia, Portugalia, Grecia, Australia, Canada etc.

Factori socio-economici și culturali

Societatea, normele culturale și condițiile economice formează o categorie mai largă de factori care afectează indirect, dar semnificativ, dinamica muncă – viață personală.

Politicile publice care sprijină echilibrul dintre muncă și familie diminuează nivelul de stres al indivizilor și asigură o dinamică mai sănătoasă între cele două domenii, permițând participarea echilibrată la rolul profesional și personal (Carlson, Fernandez & Stepina, 1996; Notten, Grunow & Verbakel, 2017; Hsiao, 2023). Concedii parentale extinse și flexibile, servicii publice de îngrijire a copiilor accesibile, programe de lucru flexibile sunt printre măsurile care susțin balanța între muncă și familie și determină un nivel al bunăstării și o stare de sănătate mai bune (Adema, Clarke & Frey, 2015; Raub et al., 2018; Schober & Schmitt, 2017; Arpino & Luppi, 2020). La celălalt pol sunt țările care intervin mai puțin în sprijinirea vieții de familie, în care programul fix de muncă sau servicii de îngrijire a copiilor mai scumpe sau mai puțin disponibile afectează negativ relația muncă-familie (Van Lancker & Ghysels, 2016). În aceste cazuri, angajații sunt nevoiți să opteze diferențiat în decursul timpului pentru îndeplinirea rolului profesional și al celui familial. Însă aceste strategii individuale adoptate pentru a dedica resurse de timp și energie unuia dintre domenii pot genera anumite pierderi în celălalt domeniu, spre exemplu costuri financiare din cauza pierderii unor oportunități de avansare în carieră. În aceste țări este implicită ideea că echilibrarea rolului profesional cu cel personal este strict responsabilitatea individului și a familiei sale.

Normele culturale și sociale influențează și ele puternic percepțiile despre echilibrul muncă-viață personală. Culturile care valorizează individualismul și competiția, orientate pe succes material și performanță profesională, determină mai degrabă orientarea indivizilor spre viața profesională și carieră în detrimentul vieții de familie, fiind un predictor al conflictului muncă-familie (Billing et al., 2013). Spre exemplu, în Japonia sunt întâlnite cazuri de deces din cauza suprasolicitării la locul de muncă.

Exemplu: Un profesionist este angajat într-o țară unde programul standard e de 9-10 ore, nu există concediu paternal (sau normele culturale descurajează acest comportament), iar nevoia de a solicita timp liber pentru familie ar avea consecințe negative asupra carierei sale. În acest caz, persoana mai degrabă va renunța la timp petrecut cu familia pentru a face față cerințelor din planul profesional.

Societățile care sunt mai degrabă orientate spre colectivism pun accent pe echilibrul dintre muncă și viață privată și respectarea timpului dedicat familiei,

iar conflictul muncă-familie înregistrează valori mai scăzute (Carlson, Fernandez & Stepina, 1996). Spre exemplu,

Exemple: Un profesionist lucrează într-o țară europeană nordică, are concediu paternal plătit de 3 luni pe care îl folosește integral, iar compania îi oferă opțiunea de a lucra 6 ore pe zi pentru o perioadă determinată după revenirea din concediu, pentru a se putea ocupa de copil. Comunitatea din jur vede firesc ca un tată să fie implicat activ în creșterea copiilor. În acest caz, echilibrul muncă-viață de familie este asigurat.

Siesta în timpul după-amiezii prezentă în Spania este un element central tradițional valorizat în cultura locală.

Condițiile socio-economice, precum nivelul de dezvoltare economică, structura și dinamica pieței muncii, acționează pozitiv sau negativ asupra relației muncă-familie. Un nivel de dezvoltare economică mai ridicat favorizează echilibrul între cele două roluri, deoarece în astfel de societăți există posibilitatea ca unul dintre partenerii de cuplu să renunțe, cel puțin pentru o perioadă determinată, la venitul obținut din muncă pentru a acorda mai mult timp familiei (Shafer, 2011; Zhu, Li & Xing, 2023). De asemenea, studiile au arătat că în societățile în care inegalitatea de gen este mai redusă în ceea ce privește distribuirea responsabilităților casnice, indivizii raportează de regulă un nivel mai bun al echilibrului muncă-viață de familie (Cerrato & Cifre, 2018; Kaufman & Taniguchi, 2020). Prin contrast, în societățile tradiționale unde femeia este considerată a fi principala responsabilă în îndeplinirea rolului casnic și parental, femeile vor percepe un nivel mai ridicat de stres deoarece încearcă să facă față ambelor roluri, profesional și familial (Cerrato & Cifre, 2018; Hu et al., 2021).

Diferențe în abordarea muncii și a familiei se observă și intergenerațional (Smola & Sutton, 2002). Generațiile mai mari ca vârstă, Baby Boom și generația X, sunt mai predispuși sacrificiului personal în favoarea carierei. Generațiile mai tinere (Millennials și generația Z) valorizează mai degrabă echilibrul între cele două domenii, acordă importanță mai ridicată timpului liber, doresc o mai mare flexibilitate a muncii și vor să își desfășoare activitatea profesională într-o cultură organizațională incluzivă (Smola & Sutton, 2002; Twenge et al., 2010). Aceste tendințe culturale reconfigurează peisajul politicilor adoptate de organizații, aducând în prim plan drepturile angajaților.

INFOGRAFIC SINTETIC

Infograficul de mai jos prezintă schematic principalele idei și relații conceptuale discutate, facilitând înțelegerea de ansamblu a conținutului din acest capitol.



Infografic nr. 6. Factori determinanți ai echilibrului viață profesională-viață personală

sursa: generat IA – Google NotebookLM

CAPITOLUL 8. Consecințele dezechilibrului dintre viața profesională și cea personală

Impact asupra sănătății mintale și fizice

Impact asupra familiei și relațiilor interpersonale

Schimbări în atitudinile față de muncă și carieră

Impact asupra performanței profesionale

În societatea contemporană, echilibrul dintre viața profesională și cea personală a devenit o provocare majoră pentru mulți angajați. Dezechilibrul dintre cele două domenii este larg răspândit (ILO, 2023), iar analiza efectelor negative ale acestuia este de importanță majoră. Necesitatea de a performa cumulat în ambele roluri, în condițiile în care pot exista cerințe profesionale majore, program de muncă prelungit și responsabilitățile familiale concomitente, duce la creșterea incidenței conflictului viață profesională-viață personală.

Impact asupra sănătății mintale și fizice

Dezechilibrul muncă-viață personală are un impact semnificativ asupra stării de sănătate a indivizilor, atât la nivel mental, cât și fizic. Cei supraîncărcați de cerințele de pe plan familial și profesional vor resimți tensiune cauzată de incapacitatea de a face față adecvat și simultan solicitărilor provenite din cele două roluri. Această stare va genera stres, anxietate și chiar depresie (WHO & ILO, 2022; de Sousa et al., 2024). Un angajat care lucrează în mod repetat peste program și își neglijează odihna poate ajunge să sufere de tulburări de somn, iritabilitate și scăderea capacității de concentrare.

Consecințele negative ale dezechilibrului viață profesională-viață personală se resimt și asupra stării de sănătate fizică. Un nivel mai ridicat de conflict între cele două domenii afectează negativ sănătatea și poate crește riscul declanșării anumitor afecțiuni (Frone, Russel & Cooper, 1997; Bell, Rajendran & Theiler, 2012; Borowiec & Drygas, 2023). Simptomele psihosomatice, precum dureri de cap frecvente, tulburări gastrointestinale, hipertensiune arterială sau procese inflamatorii, pot, de asemenea, să se manifeste (Hartanto et al., 2024; Saiki & Loerbroks, 2025). Studiile au arătat că există asocieri între conflictul generat dinspre muncă înspre viața de familie și niveluri mai ridicate de colesterol, tendință spre obezitate și o condiție fizică redusă (Borgmann et al., 2019; Sonnentag et al., 2023). În contextul acestui dezechilibru, problemele de sănătate

apar deoarece individul nu mai găsește resursele necesare de timp și de energie pentru a se îngriji de propria dietă, odihnă, activități de relaxare și devine predispus la comportamente de risc (consumul de alcool sau alte tipuri de substanțe nocive) (Borgmann et al., 2019). Studiile au arătat că o stare de conflict între viața profesională și viața de familie determină scăderea calității vieții (Li et al., 2021; Sirgy, Joshanloo & Yu, 2025).

Impact asupra familiei și relațiilor interpersonale

Consecințele negative ale dezechilibrului dintre viața profesională și cea personală nu se resimt doar la nivel individual, ci și familial și/sau asupra relațiilor cu cei din jur. Un program de muncă prelungit nu îi mai permite individului să aloce suficiente resurse de timp și energie activităților familiale și responsabilităților casnice (ILO, 2023). Această situație de conflict direcționat din sfera muncii spre familie declanșează nemulțumire în rândul apropiaților și scade semnificativ nivelul satisfacției familiale și al celei de cuplu (Reimann et al., 2022; Matijaš, Lovrić & Nakić Radoš, 2023).

Obligațiile familiale pot, de asemenea, interfera cu îndatoririle de la locul de muncă și au efecte de diminuare a satisfacției cu viața de familie și cu relația de cuplu (Tavassoli & Sunyer, 2025). Cuplurile afectate de astfel de conflicte prezintă mai multă tensiune și mai puțin timp de calitate petrecut împreună. Bakker, Demerouti și Dollard (2008) studiază efectul pe care conflictul muncă-familie îl are asupra stării de extenuare resimțită în cuplu. Analizele lor pun accentul pe transferul negativ de la un partener la altul și descriu fenomenul de subminare socială. Acest fenomen se referă la comportamente interpersonale negative orientate spre o anumită persoană, care exprimă afecte și evaluări negative, și obstrucționează atingerea obiectivelor (Bakker, Demerouti & Dollard, 2008). Subminarea socială are ca efect direct „stânjenirea țintei”, ceea ce generează conflict în cadrul cuplului (Dănilă, 2016, p. 75). Modelul lui Bakker, Demerouti și Dollard (2008) arată că există o legătură indirectă între solicitările profesionale și subminarea socială, ele fiind legate prin conflictul muncă-familie: indivizii care sec confruntă cu o solicitare profesională ridicată, atât la nivel de sarcini cât și la nivel emoțional, tind să fie mai furioși față de partenerii lor de cuplu.

De asemenea, conflictul ridicat poate genera modificări în stilul parental și poate afecta starea de bine a copiilor (Liang & Chen, 2025).

Schimbări în atitudinile față de muncă și carieră

Dezechilibrul dintre viața profesională și cea personală influențează atitudinile indivizilor față de locul de muncă și evoluția în carieră. Scăderea satisfacției profesionale este unul dintre principalele efecte ale conflictului generat dinspre familie spre muncă (Misfin, Singh & Phoolka, 2024; Tavassoli & Sunyer, 2025). De asemenea, nivelul de angajament organizațional scade, iar absenteismul de la

locul de muncă crește atunci când angajatul percepe că solicitările profesionale interferează cu derularea vieții de familie (Belwal & Belwal, 2023). Atitudinile indivizilor față de evoluția carierei lor se modifică și apare reevaluarea priorităților profesionale, spre exemplu refuzul unei promovări de teama intensificării conflictului muncă-familie (Farivar et al., 2024). Conflictul prelungit între muncă și familie a fost asociat și cu creșterea intenției de a părăsi locul de muncă și tendința de a căuta un loc de muncă mai flexibil și mai puțin solicitant ca timp și energie (Eurofound, 2024; Tavassoli & Sunyer, 2025; Li et al., 2025).

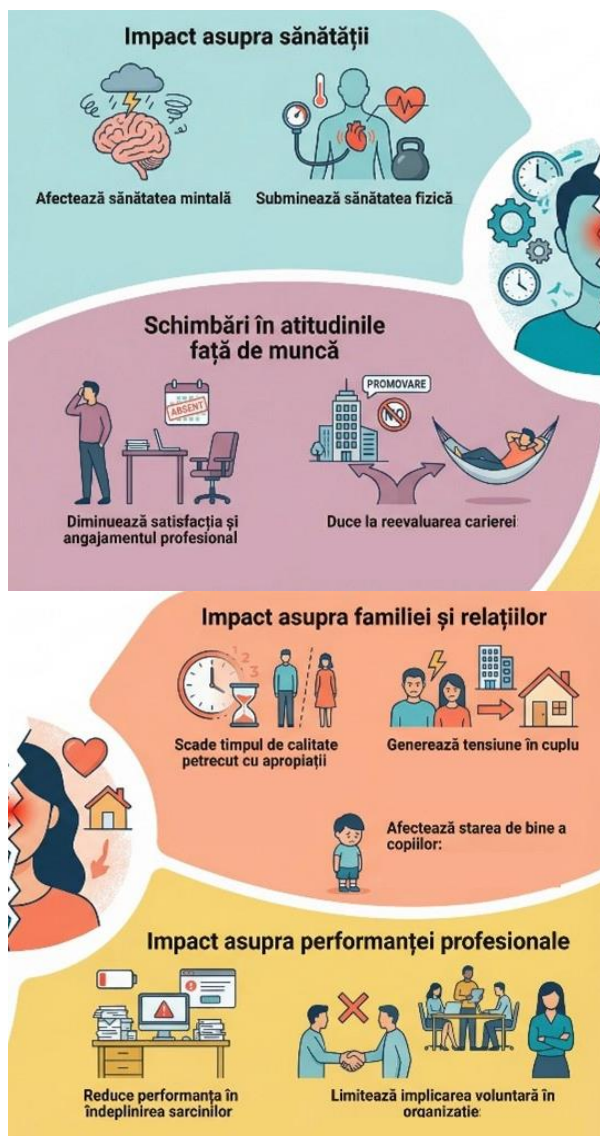
Impact asupra performanței profesionale

Dezechilibrul dintre viața profesională și cea personală poate reduce performanța angajaților la locul de muncă, deoarece resursele de timp și de energie ale individului sunt direcționate spre probleme familiale/personale și nu sunt suficiente pentru a da randament maxim în îndeplinirea rolului profesional (Bao, Dong & Guo, 2025). Conflictul generat dinspre familie spre muncă se reflectă în scăderea performanței în îndeplinirea sarcinilor de la locul de muncă (Moreira et al., 2023). Cercetările au arătat că atunci când bunăstarea individului este afectată de conflictul muncă-familie, performanța profesională a acestuia scade (Huo & Jiang, 2023). Însă, un nivel ridicat de bunăstare personală poate să acționeze ca factor protector al performanței profesionale (Moreira et al., 2023).

Implicarea voluntară a angajatului în organizație (spre exemplu ajutor oferit colegilor, implicarea în activități extra-rol) este, de asemenea, afectată negativ de conflictul muncă-familie (Pan et al., 2022). La polul opus, în contextele în care organizația promovează prin programe și politici concrete echilibrul dintre muncă și familie, s-a observat o diminuare a conflictului dintre viața profesională și cea de familie și o îmbunătățire a performanței în muncă (Kossek et al., 2011; Blom et al., 2025).

INFOGRAFIC SINTETIC

Infograficul de mai jos prezintă schematic principalele idei și relații conceptuale discutate, facilitând înțelegerea de ansamblu a conținutului din acest capitol.



Infografic nr. 7. Impactul dezechilibrului viață profesională-viață personală

sursa: generat IA – Google NotebookLM

Capitolul 9. Strategii pentru asigurarea echilibrului viață profesională–viață personală

Strategii individuale

Strategii familiale

Strategii organizaționale

Strategii tehnologice/digitale

Strategii socio-economice și culturale

Asigurarea echilibrului între viața profesională și cea personală presupune un proces complex și provocator, necesitând intervenții pe mai multe planuri simultan: individual, familial, organizațional, socio-cultural (Fan, Potočnik & Chaudhry, 2021). Coroborarea intervențiilor reduc conflictul dintre muncă și viața privată poate contribui la creșterea nivelului de satisfacție generală a indivizilor pe ambele planuri (French et al., 2018).

Strategii individuale

Fiecare individ poate adopta și ajusta anumite acțiuni și comportamente pentru a-și gestiona mai bine rolul profesional și cel familial. *Managementul timpului*, de exemplu prin aplicarea metodei „Pomodoro”, alături de stabilirea priorităților reprezintă strategii individuale eficiente în îndeplinirea echilibrată a responsabilităților din cele două domenii și pot crește productivitatea la locul de muncă (Aeon, Faber & Panaccio, 2021). Mai mult decât atât, cercetările au arătat că persoanele care adoptă aceste tehnici raportează un nivel mai scăzut al stresului și mai ridicat de satisfacție în ambele domenii (Macan, 1994).

O altă strategie individuală importantă este adoptarea *dreptului la deconectare* prin trasarea de granițe temporale, mentale și spațiale între activitățile specifice fiecărui rol (Sirgy & Lee, 2018). Menținerea acestor delimitări între muncă și familie reduce conflictul între cele două domenii.

Exemple: Oprirea notificărilor de serviciu după o anumită oră și evitarea verificării e-mailului profesional în timpul petrecut cu familia.

Amenajarea unui spațiu special destinat muncii în locuință, utilizat exclusiv în timpul programului de lucru.

Țimpul dedicat *îngrijirii personale*, prin derularea de activități care îmbunătățesc starea de sănătate emoțională și fizică, poate reprezenta o strategie individuală eficientă în gestionarea cerințelor multiple (Sonnentag & Fritz, 2007; Sonnentag, Cheng & Parker, 2022).

Așteptările individuale pentru fiecare rol necesită de multe ori ajustări pentru a putea gestiona cerințele profesionale și personale. Astfel, *prioritizarea* aspectelor cu adevărat importante în familie și muncă sau delegarea anumitor sarcini sunt necesare (Macan, 1994; Claessens et al., 2007).

Exemple: Practicarea regulată de activități fizice pentru reducerea tensiunii acumulate.

Alocarea unui timp săptămânal pentru activități recreative personale (citit, hobby-uri), fără interferențe profesionale.

Prin urmare, strategiile individuale pentru asigurarea funcționării eficiente dintre viața profesională și cea personală sunt constituite dintr-un cumul de practici: gestionare eficientă a timpului, granițe clare între activitățile profesionale și cele personale, timp dedicat sănătății fizice și emoționale și flexibilitate în abordarea rolurilor.

Hall (1972) este printre autorii care au clasificat strategiile adaptative individuale în gestionarea conflictului muncă-familie. Modelul Hall este bazat pe trei mecanisme de gestionare. Mecanismul de tip I presupune redefinirea rolului structural, iar strategiile aferente acestui mecanism sunt: eliminarea sau adăugarea de activități/componente în cadrul unui rol; soluționarea problemelor generate din partea emițătorilor de rol; redefinirea rolurilor și a relațiilor dintre acestea. Mecanismul de tip II presupune redefinirea rolului personal, având ca strategii de gestionare stabilirea priorităților în cadrul rolurilor; ordonarea activităților în funcție de importanța lor; schimbarea atitudinii față de roluri sau adoptarea unei atitudini diferite față de conflict în sensul reducerii acestuia. Mecanismul de tip III se referă la comportamentul reactiv de rol, iar strategiile de gestionare aferente sunt: planificarea, organizarea, urmărirea eficienței și performanței în îndeplinirea rolului; lipsa unei strategii conștiente de a controla cerințele de rol; modul în care individul răspunde acestor solicitări. Orientarea reactivă sau pasivă reprezintă un mod de gestionare a rolurilor în care individul nu anticipează cerințele conflictuale, ci răspunde acestora pe măsură ce apar, fie prin acceptare pasivă, fie prin reacții pe termen scurt.

Exemple: Planificarea zilei de lucru în intervale de 25 de minute, urmate de pauze scurte, pentru a evita suprasolicitarea și a crește concentrarea.

Stabilirea zilnică a trei sarcini prioritare, atât profesionale, cât și familiale, pentru a preveni supraîncărcarea cu activități secundare.

Acceptarea faptului că nu toate sarcinile pot fi realizate la standarde maxime simultan, atât la muncă, cât și în familie.

Delegarea unor activități casnice către alți membri ai familiei.

Folkman și Lazarus (1980) disting două tipuri de strategii de gestionare a stresului: cele orientate spre probleme și cele orientate spre emoții. Prima categorie de strategii implică eforturi cognitive și comportamente orientate spre modificarea sursei de stres, în timp ce strategiile orientate spre emoții sunt direcționate spre reacțiile individului față de factorii stresori dintr-un domeniu sau altul.

Exemple: Strategii orientate spre probleme - Solicitarea modificării programului de lucru pentru a putea gestiona responsabilități familiale.

Strategii orientate spre emoții - Discutarea dificultăților cu o persoană de încredere pentru reducerea tensiunii emoționale.

Plecând de la distincția realizată de Folkman și Lazarus (1980), Greenhaus & Parasuraman (1986) discută, în contextul interacțiunii activității profesionale-activității non-profesionale, modalități prin care indivizii pot gestiona stresul. Acestea pot fi încadrate în două orientări: strategii de intervenție asupra sursei stresului - orientate pe probleme, și strategii de reglare a reacțiilor emoționale - orientate spre emoții. Strategiile orientate spre probleme sunt de două tipuri: cele pentru gestionarea problemelor de la locul de muncă, precum schimbarea mediului de la muncă, solicitarea de ajutor pentru a rezolva cerințele profesionale, modificarea nivelului de responsabilitate, respectiv cele destinate rezolvării problemelor din familie prin solicitarea ajutorului pentru îndeplinirea responsabilităților parentale sau casnice, negocierea diviziunii muncii casnice, îmbunătățirea comunicării, eliminarea unor roluri. Strategiile orientate pe emoții presupun căutarea sprijinului la nivel emoțional, reevaluarea importanței sarcinilor, redefinirea propriilor standarde de performanță, reevaluarea importanței acordate locului de muncă sau carierei. Pe lângă aceste strategii, autorii propun și strategii de management al simptomelor stresului pentru menținerea unui stil de viață sănătos și reducerea nivelului de stres și tensiune.

Exemple: Strategii orientate spre probleme - Negocierea diviziunii muncii casnice între parteneri; solicitarea sprijinului colegilor pentru redistribuirea temporară a sarcinilor profesionale.

Strategii orientate spre emoții - Redefinirea importanței acordate carierei în anumite etape ale vieții.

Strategii de management al simptomelor - Menținerea unui program regulat de somn; practicarea tehnicilor de relaxare.

Amatea și Fong-Beyette (1987) integrează perspectivele prezentate anterior și clasifică strategiile de gestionare în active și pasive. Strategiile active presupun orice acțiune, comportament sau mod de gândire orientate spre rezolvarea

problemei, iar cele pasive presupun adoptarea unor comportamente de evitare prin care se ignoră sau se amână gestionarea unei probleme.

Exemple: Strategii active: Inițierea unei discuții cu angajatorul pentru flexibilizarea programului; elaborarea unui plan clar de gestionare a responsabilităților zilnice.

Strategii pasive: amânarea rezolvării conflictelor muncă–familie; ignorarea semnalelor de epuizare.

Strategii familiale

Responsabilitățile casnice și cele parentale pot consuma surse mari de timp și de energie, ceea ce poate face ca rolul familial să fie perceput ca un al doilea loc de muncă. Pentru a evita tensiunile generate de această situație, *comunicarea* cu partenerul de cuplu sau chiar cu ceilalți membri ai familiei este esențială în negocierea rolurilor în cuplu și familie (Carlson, Miller & Rudd, 2020; Büchau, Schober & Becker, 2021). Împărțirea echitabilă a sarcinilor casnice și a responsabilităților de îngrijire a copiilor sau poate chiar a unui alt membru al familiei reduce semnificativ stresul, mai ales pentru familiile în care ambii parteneri au o carieră. Sprijinul oferit de către partener, atât pe plan practic, cât și emoțional scade conflictul muncă-familie (French et al., 2018; Kelley et al., 2021).

Exemplu: Realizarea unei liste comune cu sarcinile casnice și distribuirea acestora în funcție de timpul și disponibilitatea fiecărui partener. Un cuplu poate conveni ca ambii să gătească și să alterneze responsabilitățile parentale.

Alinierea valorilor familiale reprezintă o altă strategie eficientă. Cuplurile în care ambii parteneri valorizează timpul petrecut cu familia vor căuta în permanență ca deciziile profesionale pe care le iau să nu le afecteze viața de familie (Carlson & Kacmar, 2000; Clark, 2000; Kossek & Lautsch, 2012). O acțiune concretă în acest sens este, de exemplu, refuzul unei promovări la locul de muncă dacă aceasta presupune timp suplimentar dedicat activităților profesionale. Prin urmare, aceste familii sunt caracterizate de valorizarea și adoptarea unor reguli comune privind viața profesională și personală.

Exemplu: Stabilirea comună a unei reguli conform căreia timpul petrecut cu familia în weekend este prioritar față de activitățile profesionale.

Luarea deciziilor profesionale importante prin consultare reciprocă în cuplu.

Planificarea timpului în familie este o altă strategie concretă. Pot exista activități de rutină sau ritualuri familiale, precum cina împreună cu ceilalți membri sau o ieșire în weekend. Aceste ritualuri creează un context de timp și spațiu propice pentru derularea relațiilor familiale, și sunt asociate cu creșterea gradului de

coeziune al familiei și un nivel sporit de satisfacție a tuturor membrilor (Fiese et al., 2002; Spagnola & Fiese, 2007).

De asemenea, *apelarea la ajutor* din partea altor membri ai familiei sau ai rețelei sociale în îndeplinirea sarcinilor legate de familie este adecvată ca strategie. Astfel, se diminuează presiunea asupra persoanelor care muncesc dar au și copii. În cazurile în care familia extinsă și prietenii au un rol important în viața unei familii sunt raportate niveluri mai scăzute de conflict muncă–familie și mai ridicate de satisfacție maritală și sănătate mentală (Lambert Griggs, Casper & Eby, 2013).

Exemple: Solicitarea ajutorului bunicilor pentru supravegherea copiilor în perioadele profesionale aglomerate.

Organizarea unui sistem de sprijin cu alți părinți (ex. alternarea transportului copiilor la activități).

Acceptarea ajutorului oferit de prieteni sau rude.

Skinner și McCubbin (1982) discută strategiile de gestionare (coping) a relației viață profesională–viață personală în cazul familiilor în care ambii parteneri sunt activi profesional. Autorii descriu mai multe direcții de gestionare a stresului familial, precum: menținerea și întărirea sistemului familial pe baza restructurării rolurilor; apelarea la sprijin din partea unor persoane din exteriorul familiei; modificarea rolurilor și a standardelor pentru a face față cerințelor profesionale și familiale; adoptarea de comportamente și atitudini pozitive pentru reducerea tensiunii și a stresului perceput.

În abordarea lui *Voydanoff* asupra interfeței muncă–familie (2002, 2004, 2005a, 2005b) sunt discutate strategiile pentru echilibrarea acestei relații:

- a. ajustări ale rolurilor familiale sau profesionale: schimbarea mediului de muncă (clarificarea sarcinilor, flexibilizarea programului, schimbarea locului de muncă etc.); schimbarea semnificației situației (reevaluarea importanței unei cariere de succes, redefinirea standardelor de performanță în muncă și familie etc.); reglarea emoțiilor (tehnici individuale sau familiale de reducere a stresului și tensiunii)
- b. sprijin din partea partenerului de cuplu sau a membrilor de familie
- c. strategii organizaționale care sprijină viața personală/familială: reducerea programului de lucru sau flexibilitatea acestuia, munca de la domiciliu, programe de consiliere și educație etc.

Strategii organizaționale

Organizațiile au un rol foarte important în facilitarea echilibrului muncă–viață personală în rândul angajaților. Strategiile organizaționale includ politicile, practicile și cultura promovate de angajatori pentru a sprijini angajații în gestionarea responsabilităților extra-profesionale (Allen, 2001; Butts, Casper &

Yang, 2013; Blom et al., 2025). Flexibilizarea timpului de lucru și munca la distanță sunt printre practicile organizaționale care s-au dovedit a fi eficiente în reducerea conflictului muncă–familie și creșterea satisfacției la locul de muncă (Gajendran & Harrison, 2007; Harrop, Jiang & Overall, 2025).

Pandemia COVID-19 a accelerat adoptarea muncii de la domiciliu și, ulterior, a muncii în regim hibrid în cadrul organizațiilor. Această formă de organizare a muncii facilitează echilibrul între cele două tipuri de roluri prin posibilitatea integrării acestora (Wan et al., 2025). Cu toate acestea, dacă nu este gestionată corect cu impunerea anumitor delimitări între viața profesională și viața personală, beneficiile muncii la domiciliu pot dispărea (Kossek, Lautsch & Eaton, 2006; Lazauskaitė-Zabielskė, J., Žiedelis, A., & Urbanavičiūtė, 2022).

Sprijinul oferit de cei din management și caracteristicile culturii organizaționale reprezintă o altă categorie importantă de strategii care contribuie la reducerea conflictelor între responsabilitățile profesionale și cele familiale resimțite de angajați. O cultură organizațională care susține echilibrul muncă-familie contribuie la creșterea satisfacției angajaților și scăderea intenției de demisie.

Exemple: Un șef care ține cont de programul de la grădiniță al copiilor unui angajat și îl lasă să plece mai devreme când este necesar sau care redistribuie ocazional volumul de muncă în echipă în perioadele în care cineva are dificultăți familiale.

Compania permite ca în fiecare vineri angajații să lucreze de acasă sau să își aleagă intervalul orar, pentru a putea petrece timp cu familia.

Angajații pot să-și transfere ore dintr-o zi în alta (lucrează mai mult luni-joi și vineri pleacă mai devreme).

Implementarea unei reguli interne prin care e-mailurile trimise în afara programului nu necesită răspuns până în următoarea zi de lucru.

Prin contrast, valorizarea disponibilității prelungite pentru muncă generează presiuni care determină dezechilibru între viața profesională și cea personală (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999).

Beneficiile și serviciile de sprijin pentru angajați fac parte și ele din strategiile organizaționale pentru facilitarea echilibrului muncă-viață personală: concedii parentale extinse, programe de reîntoarcere treptată la serviciu după concediul de creștere a copilului, subvenții pentru creșă sau grădiniță, ori chiar servicii de îngrijire la sediul companiei (creșă la locul de muncă), consiliere gratuită pentru probleme personale sau financiare etc. Astfel de măsuri reduc conflictul și contribuie la echilibrul general prin faptul că soluționează o parte din responsabilitățile familiale ale angajatului (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999).

Anumite organizații promovează aceste politici și practici care susțin familia doar la nivel formal. Adesea angajații nu utilizează aceste facilități oferite de teama

consecințelor negative asupra carierei lor (Ferdous, Ali & French, 2020; Chung & Seo, 2024). Prin urmare, este esențială punerea în practică a practicilor organizaționale și normalizarea lor.

Strategii tehnologice/digitale

Tehnologia modernă permite flexibilitate sporită și conectivitate de oriunde, dar, pe de altă parte, crește permeabilitatea granițelor dintre muncă și viață personală (Kossek, 2016; Popescu et al., 2019; Birtalan, 2021). Strategiile digitale se referă la utilizarea conștientă a tehnologiei informației și a comunicațiilor pentru a susține echilibrul muncă-viață personală.

Comunicarea digitală în interes profesional trebuie să fie bine gestionată pentru a permite angajaților să se deconecteze de la sarcinile de serviciu în afara programului de muncă. În caz contrar, apare fenomenul de telepresiune care induce angajatului sentimentul că trebuie să fie tot timpul disponibil și să răspundă imediat solicitărilor profesionale (Barber & Santuzzi, 2015; Van Laethem, van Vianen & Derks, 2018).

Exemple: Stabilirea unei ore fixe seara în care toți membrii familiei renunță la utilizarea dispozitivelor digitale și desfășoară o activitate comună (cină, discuții, joc).

Gestionarea comunicării digitale profesionale prin stabilirea unui interval orar strict pentru gestionarea e-mailurilor profesionale, dezactivarea notificărilor de serviciu în afara programului de lucru, utilizarea mesajelor cu răspuns întârziat (ex. „voi reveni în timpul programului”, „out of office”).

Utilizarea separată a tehnologiilor pentru viața profesională și pentru viața personală poate fi, de asemenea, benefică. Crearea de spații digitale distincte presupune folosirea de aplicații sau conturi diferite, astfel încât notificările de la locul de muncă să nu apară pe conturile personale, utilizarea de dispozitive separate (laptop sau telefon de serviciu) sau chiar filtrarea notificărilor (Kossek, 2016). Aplicațiile de gestionare a timpului și a activităților (Trello, Airtable, Asana, calendar digital partajat etc.) pot fi utilizate cu succes în organizarea sarcinilor pe care o persoană le are de îndeplinit.

Exemple: Angajații pot practica împreună mini-campanii de detoxifiere digitală; de exemplu, vineri după ora 15:00 reprezintă perioadă fără nicio ședință online.

Strategii socio-economice și culturale

Contextul mai larg socio-economic și cultural influențează în mare măsură echilibrul muncă-viață personală prin politicile publice și cadrul legislativ. Pot fi implementate politici sociale care sprijină familiile în care ambii parteneri sunt activi profesional prin concedii parentale plătite la un nivel ridicat, programe de

lucru flexibile reglementate sau servicii publice de îngrijire a copiilor accesibile financiar.

Exemplu: Concediu paternal obligatoriu: guvernul impune ca tații să ia cel puțin o lună de concediu la nașterea copilului, plătită, pentru a încuraja împărțirea responsabilităților de creștere.

Studiile arată că în țările cu politici de protecție socială puternice angajații raportează un nivel mai ridicat de satisfacție față de echilibrul muncă-viață și rate mai scăzute de epuizare (Allem et al., 2013; Adema, Clarke & Frey, 2015; Raub et al., 2018; Schober & Schmitt, 2017; Arpino & Luppi, 2020). Multe țări din Europa de Vest au implementat astfel de politici, precum reducerea timpului de muncă, printre care Olanda, Belgia, Franța. Prin contrast, societățile care nu promovează astfel de politici se confruntă și cu dezechilibre mai puternice între muncă și familie și cu inegalități sociale mai mari (Van Lancker & Ghysels, 2016) (de exemplu, mamele singure cu venituri mici sunt cele mai vulnerabile în absența unui sprijin extern). În societățile unde durata timpului de lucru este mai mare se înregistrează și un conflict mai ridicat între rolul profesional și cel personal (Major, Klein & Ehrhart, 2002; Lee et al., 2022).

Diferențele de echilibru între viața profesională și viața personală se observă și în funcție de tipul societăților și de normele socio-culturale existente. Din punct de vedere al normelor de gen și al împărțirii rolurilor între partenerii de cuplu se pot distinge între societățile tradiționale și cele care promovează egalitatea de gen. Societățile tradiționale promovează faptul că bărbatul este principalul susținător financiar al familiei, în timp ce femeia are rolul principal în îngrijirea membrilor familiei (Lewis, 1992; Goldstein et al., 2025). Societățile egalitare promovează distribuția echilibrată a sarcinilor casnice între parteneri, iar tensiunile create între rolul profesional și cel familial sunt mai reduse în cazul femeilor (Fuwa, 2004; Mandel & Lazarus, 2021).

Exemplu: includerea în programele educaționale a conceptelor de management al timpului, de distribuire echitabilă a rolurilor în familie indiferent de gen.

Schimbarea normelor socio-culturale în direcția normalizării faptului că ambii parteneri au atât o carieră, cât și responsabilități domestice este o strategie esențială pe termen lung. Campanii de conștientizare, exemple promovate în media și educație timpurie fără stereotipuri de gen pot contribui la ajustarea normelor sociale acolo unde este necesar.

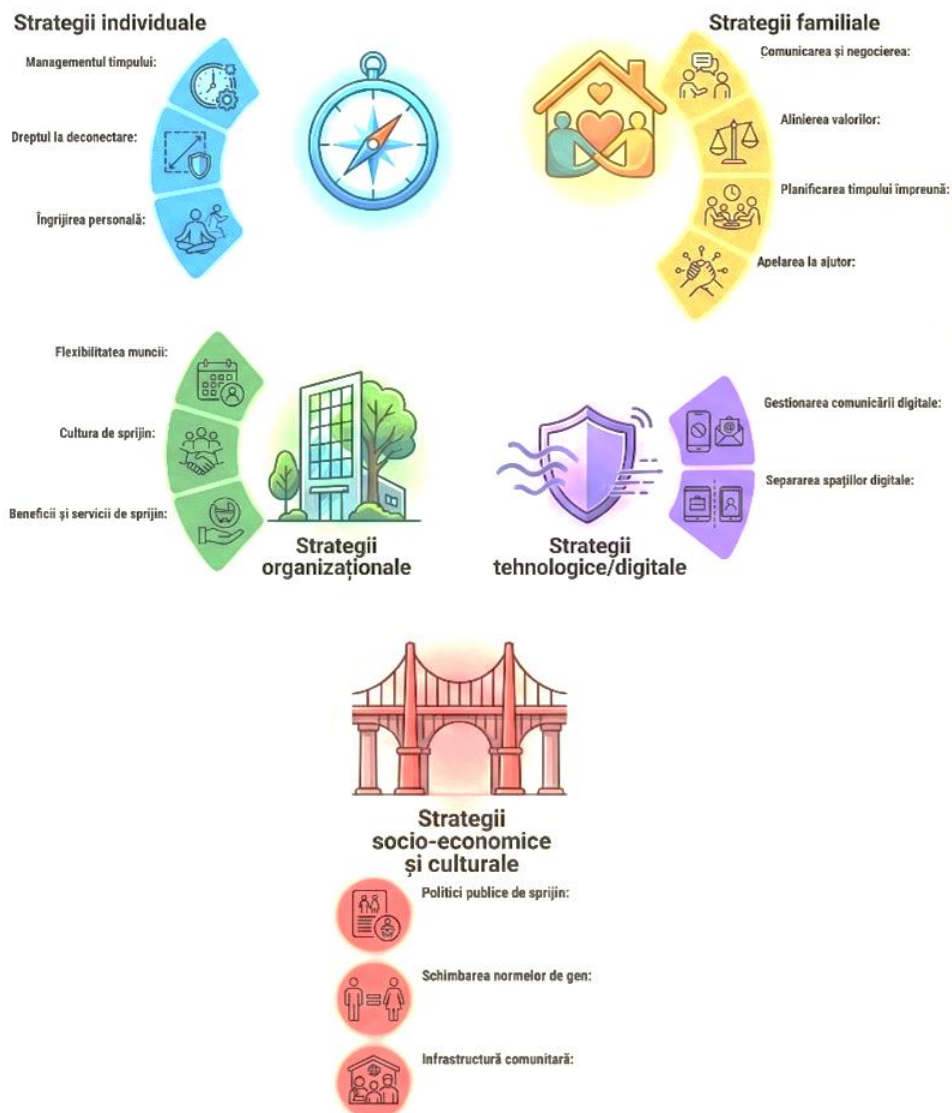
Serviciile și infrastructura de sprijin la nivel de comunitate reprezintă o altă strategie care poate fi implementată în societate. Disponibilitatea programelor de tip „after-school”, a centrelor de zi sau a serviciilor de îngrijire pentru vârstnici poate diminua presiunea pusă pe familii. Beneficiile economice se resimt, astfel, la nivelul societății prin creșterea gradului de participare a forței de muncă (Felfe, Lechner & Thiemann, 2016; OECD, 2018).

Strategiile fiscale la nivel macro sunt o altă categorie de factori care încurajează echilibrul muncă-viață privată. Un exemplu poate fi acordarea de stimulente financiare companiilor care implementează programe flexibile sau week-end liber garantat. De asemenea, reglementările legislative din punct de vedere al strategiilor digitale, cum ar fi dreptul la deconectare și descurajarea culturii de tip „always on” (disponibilitatea permanentă a angajatului), cresc bunăstarea angajaților (Eurofound, 2023; ILO, 2023).

Exemplu: Autoritățile pot institui un sistem de certificare a companiilor care excelează în politici de echilibru muncă-viață personală, oferind orar redus pentru părinți, spații de joacă la birou, opțiuni de lucru în regim hibrid sau de la domiciliu).

INFOGRAFIC SINTETIC

Infograficul de mai jos prezintă schematic principalele idei și relații conceptuale discutate, facilitând înțelegerea de ansamblu a conținutului din acest capitol.



Infografic nr. 8. Strategii pentru asigurarea echilibrului între muncă și viață personală

sursa: generat IA – Google NotebookLM

CAPITOLUL 10. Inteligența artificială și echilibrul viață profesională–viață personală

Beneficiile utilizării inteligenței artificiale pentru echilibrul viață profesională-viață personală

Provocările și riscurile utilizării inteligenței artificiale pentru echilibrul viață profesională–viață personală

Inteligența artificială (IA) este un sistem de tehnologii capabile să execute sarcini care în mod tradițional necesită inteligență umană (Iorga, Bocșe & Olar, 2023; Serpa et al., 2025). Rapidele evoluții tehnologice din ultimii ani au dus la integrarea pe scară largă a IA pe piața muncii, transformând modul în care angajații lucrează și se raportează la muncă. Contextul pandemiei COVID-19 a accelerat introducerea IA în mediul organizațional, iar organizațiile au adoptat noi forme ale muncii bazate pe soluții digitale inovative (Amankwah-Amoah et al., 2021; Calvino, Criscuolo & Ughi, 2024; Holl, Rama & Hammond, 2025). Trecerea la munca de acasă sau în regim hibrid a impus adoptarea de instrumente bazate pe IA pentru a facilita comunicarea și coordonarea echipelor de lucru și monitorizarea progresului în muncă al angajaților (De Stefano & Wouters, 2022; Florea & Croitoru, 2025). Fenomenul de management algoritmic reprezintă un ansamblu de instrumente și metode digitale utilizate pentru a gestiona de la distanță forța de muncă și care se bazează pe colectarea de date și supravegherea angajaților în scopul susținerii proceselor decizionale automatizate sau parțial automatizate (Mateescu & Nguyen, 2019). Managementul algoritmic devine din ce în ce mai răspândit în rândul organizațiilor la nivel mondial (Milanez, Lemmens & Ruggiu, 2025).

Beneficiile utilizării inteligenței artificiale pentru echilibrul viață profesională-viață personală

Utilizarea IA în activitatea profesională poate avea, în mod direct sau indirect, impact pozitiv asupra echilibrului viață profesională–viață personală al angajaților, având numeroase beneficii în funcție de context și de modalitatea de aplicare (Chuang, Chiang & Lin, 2025; Huang & Zhao, 2025; Valtonen et al., 2025). *Automatizarea sarcinilor de lucru repetitive* care consumă mult din resursele de timp reprezintă un avantaj important (Dell’Acqua et al., 2023; Brynjolfsson, Li & Raymond, 2025). Anumite sarcini precum introducerea de date, procesarea automată a documentelor, generarea de rapoarte standard după

un anumit format, clasificarea e-mail-urilor, trierea CV-urilor, analiza performanței campaniilor sunt executate rapid cu ajutorul IA. Astfel, se reduce volumul de muncă și timpul dedicat realizării acesteia, ceea ce se traduce prin timp câștigat de angajați pe care îl pot folosi pentru a analiza și realiza sarcini mai complexe la locul de muncă sau pentru dezvoltare profesională și personală și poate contribui, de asemenea, la îmbunătățirea performanței la locul de muncă (Noy & Zhang, 2023; Lane, Williams & Broecke, 2023; Brynjolfsson, Li & Raymond, 2025). De asemenea, angajații raportează că utilizarea IA este asociată cu efecte pozitive asupra stării lor de sănătate fizică și mentală (Lane, Williams & Broecke, 2023; OECD, 2023).

Instrumentele IA contribuie și la *flexibilizarea muncii*. Utilizarea unor sisteme și aplicații inteligente în munca coordonată a unei echipe ai cărei membri se află la distanțe geografice mari le permite acestora să colaboreze eficient (Aulia & Lin, 2025). Rezultatele cercetărilor indică faptul că productivitatea angajaților care lucrează de acasă a crescut în parte datorită tehnologiilor asistate de IA (Brynjolfsson & Raymond, 2025; Noy & Zhang, 2023). În acest context, munca de la domiciliu oferă angajaților mai mare libertate în a-și organiza timpul pentru a face față atât sarcinilor profesionale, cât și responsabilităților familiale sau parentale (ILO, 2025).

IA poate susține și activitatea managerială, concretizată în *inițiative de monitorizare și asigurare a bunăstării angajaților*. Anumite organizații utilizează platforme IA care oferă informații despre indicatori de sănătate organizațională, cum ar fi nivelul de epuizare al echipei sau orele suplimentare prestate, și propun soluții de îmbunătățire (Milanez, Lemmens & Ruggiu, 2025). Există aplicații IA care pot sugera unui angajat să ia pauze în momentele de supraîncărcare, pe baza detectării unor tipare de utilizare a computerului (Taylor et al., 2023; Leppe-Zamora et al., 2025) sau un chatbot de asistență pentru angajați în momentul în care aceștia se confruntă cu un nivel ridicat de stres (Hungerbuehler et al., 2021). Cercetările indică faptul că în organizațiile care au apelat la soluții IA s-a observat o creștere a satisfacției angajaților și o scădere a ratei de burnout (Hungerbuehler et al., 2021; Cameron et al., 2025).

Prin urmare, datele din literatura de specialitate sugerează că IA are influență pozitivă asupra muncii și poate ajuta la restaurarea echilibrului dintre viața profesională și cea personală. Din punct de vedere al organizațiilor, acestea pot beneficia de angajați mai eficienți, mai motivați și mai puțin stresați, ceea ce duce la creșterea productivității (Noy & Zhang, 2023; Brynjolfsson, Li & Raymond, 2025). Cu toate acestea, generarea de beneficii în urma utilizării IA în mediul de muncă depinde de modul în care tehnologia este implementată.

Exemple: Automatizare sarcini repetitive: un specialist HR folosește IA pentru trierea CV-urilor și redactarea invitațiilor la interviu → economisește 1–2 ore/zi.

Suport pentru redactare și comunicare: un manager folosește IA pentru a formula mesaje clare către echipă → mai puține neînțelegeri și stres relațional.

Colaborare în echipe la distanță: IA rezumă ședințele, extrage decizii și „to do”-uri → mai puține întâlniri, coordonare mai rapidă.

Provocările utilizării inteligenței artificiale pentru echilibrul viață profesională–viață personală

OECD (2023) atrage atenția și asupra provocărilor și riscurilor asociate cu utilizarea IA în activitatea profesională. Utilizarea IA în mediul de muncă poate genera și provocări mai ales atunci când nu se ia în considerare bunăstarea angajaților (Glavin, Bierman & Schieman, 2024; Milanez, Lemmens & Ruggiu, 2025; Bowdler et al., 2025). Implementarea IA poate duce la *intensificarea muncii* în loc de diminuarea acesteia. Studiile au arătat că durata săptămânii de lucru a crescut semnificativ în cazul locurilor de muncă expuse intensiv utilizării IA comparativ cu ocupațiile mai puțin expuse, deoarece indivizii au tendința de a munci mai mult, nu mai puțin atunci când IA oferă suport în realizarea sarcinilor profesionale (Milanez, Lemmens & Ruggiu, 2025; Bowdler et al., 2025). În aceste cazuri s-a raportat o creștere a orelor lucrate și o scădere a timpului de relaxare (Jiang et al., 2025).

Un alt dezavantaj al utilizării IA în muncă cu efecte negative asupra echilibrului viață profesională–viață personală este reprezentat de *conectivitatea și supravegherea permanentă*. Cu ajutorul unor sisteme IA angajatorii pot monitoriza de la distanță performanța, intensitatea muncii și productivitatea angajaților (Milanez, Lemmens & Ruggiu, 2025; Zhang et al., 2025). Acest context poate pune presiune pe angajați, aceștia considerând necesar să fie conectați și disponibili în permanență mai ales în cazul muncii de la domiciliu (He et al., 2024; Marsh, Perez Vallejos & Spence, 2024). IA contribuie, astfel, la estomparea granițelor dintre activitățile profesionale și cele care nu sunt legate de muncă și există riscul apariției epuizării și al scăderii bunăstării angajaților (Marsh, Perez Vallejos & Spence, 2024). Pentru a evita efectele negative ale utilizării IA trebuie implementate politici clare care să promoveze echilibrul viață profesională–viață personală.

Utilizarea IA determină și *incertitudine legată de locul de muncă*, deoarece poate necesita recalificarea angajaților prin dobândirea de competențe noi sau poate însemna chiar desființarea unui post (OECD, 2023; Zitar, Ali & Islam, 2023; Kim & Kim, 2024). În mod natural, aceste incertitudini au consecințe asupra satisfacției cu locul de muncă și asupra bunăstării angajaților (Kim & Lee, 2025).

Pentru a contracara provocările impuse de adoptarea IA în sarcinile de muncă este nevoie de implementarea unor strategii clare și etice care să valorizeze echilibrul viață profesională–viață personală. Pentru a nu compromite acest echilibru organizațiile trebuie să stabilească politici de utilizare echilibrată a IA, să ofere suport angajaților care se confruntă cu un grad ridicat de stres din acest motiv și să ofere programe de recalificare profesională când este necesar.

Exemple: Intensificarea muncii: după introducerea IA, volumul de livrabile crește → apar ore suplimentare, scade timpul de recuperare.

Notificări excesive: instrumentele IA trimit recomandări/alerte permanente → fragmentarea atenției.

Dependență de instrument: angajatul ajunge să nu mai exerseze abilități (scris, analiză, planificare) → scade autonomia, crește anxietatea când IA nu e disponibilă.

INFOGRAFIC SINTETIC

Infograficul de mai jos prezintă schematic principalele idei și relații conceptuale discutate, facilitând înțelegerea de ansamblu a conținutului din acest capitol.



Infografic nr. 9. Utilizarea IA în activitatea profesională: beneficii vs. riscuri

sursa: generat IA – Google NotebookLM

CAPITOLUL 11. Cadru legal și politici publice privind relația viață profesională–viață personală

Cadru legal și politici publice la nivelul Uniunii Europene

Cadru legal și politici publice la nivelul României

Relația dintre viața profesională și viața personală reprezintă o preocupare majoră în spațiul european. În ultimii ani, cadrul legislativ și politicile publice au evoluat semnificativ atât la nivelul Uniunii Europene, cât și în România, pentru a sprijini funcționarea armonioasă a celor două domenii.

Cadru legal și politici publice la nivelul Uniunii Europene

Uniunea Europeană a adoptat directive și strategii pentru a reglementa drepturile angajaților și a stimula echilibrul dintre muncă și viața personală. Principala normă juridică europeană care stabilește standarde minime pentru concilierea vieții profesionale cu cea personală și familială este Directiva (UE) 2019/1158 a Parlamentului European și a Consiliului din 20 iunie 2019 privind echilibrul dintre viața profesională și cea privată a părinților și îngrijitorilor. În continuare sunt prezentate principalele drepturi și măsuri reglementate.

Dreptul la concediu parental și de paternitate. Directiva stabilește un minim de 4 luni de concediu pentru fiecare părinte pentru creșterea copilului, din care cel puțin 2 luni sunt netransferabile de la un părinte la altul. De asemenea, părinților li se permite să solicite modalități flexibile de a lua concediul parental (de exemplu, cu normă redusă). Directiva introduce dreptul taților la cel puțin 10 zile lucrătoare de concediu de paternitate plătit în jurul nașterii copilului. Reglementarea are ca scop încurajarea implicării directe a taților în îngrijirea nou-născuților și distribuirea mai echilibrată a responsabilităților familiale.

Concediu pentru îngrijitori. Acest tip de concediu este destinat angajaților care oferă sprijin unor rude sau persoane din aceeași gospodărie care au probleme medicale grave. Fiecare angajat care se află în această situație are dreptul la cel puțin 5 zile lucrătoare pe an de concediu de îngrijitor.

Absența de la muncă în caz de urgență familială. Directiva prevede dreptul lucrătorilor de a absenta de la locul de muncă în situații de forță majoră legate de urgențe familiale (cum ar fi îmbolnăvirea sau accidentul unui membru de familie).

Dreptul de a solicita aranjamente de muncă flexibile. Angajații cu copii până la 8 ani și cei care au în grijă persoane în nevoie pot solicita programe de lucru flexibile (program redus, program individualizat sau muncă de la distanță).

Protecție împotriva discriminării și a concedierii. Angajații care își exercită drepturile la concedii familiale sau aranjamente flexibile nu suferă consecințe negative în carieră. De asemenea, reglementarea impune protecție împotriva concedierii sau tratamentelor adverse pentru angajații care depun plângeri privind nerespectarea drepturilor prevăzute de Directivă.

Această Directivă a impus statelor membre UE să adopte în legislația națională o serie de drepturi pentru angajați cu termen până la 2 august 2022, cu extindere până în 2024 pentru anumite prevederi.

Pe lângă Directiva 2019/1158 la nivelul UE există și alte instrumente care influențează condițiile de muncă și, indirect, echilibrul muncă-viață personală: Directiva 2003/88/CE privind timpul de lucru reglementează durata maximă a săptămânii, perioadele de odihnă și concediile anuale plătite; directive privind egalitatea de tratament și egalitatea de gen (de exemplu, Directiva 2006/54/CE privind aplicarea principiului egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați în materie de muncă și ocupare și Directiva 2010/41/UE privind aplicarea principiului egalității de tratament între femei și bărbați care desfășoară o activitate independentă) care contribuie la eliminarea discriminării și la susținerea accesului egal la piața muncii pentru femei și bărbați.

Cadru legal și politici publice la nivelul României

Cadrul legislativ din România, în calitatea sa de stat membru UE, s-a dezvoltat în ultimii ani în direcția susținerii echilibrului viață profesională-viață personală. Aceste adaptări au fost determinate atât de angajamentele europene, dar și de realitatea socială la nivel național având în vedere ratele scăzute de ocupare a femeilor din mediul rural și a celor care au copii mici (OECD, 2025) și persistența rolurilor tradiționale de gen (Trășcan, 2025). Codul Muncii are prevederi în direcția susținerii relației muncă-viață personală, există legi speciale privind concediile pentru familie, precum și strategii naționale care promovează egalitatea de șanse și reconcilierea vieții profesionale cu cea privată. În continuare sunt sintetizate principalele prevederi legale în vigoare în România privind echilibrul muncă-viață personală, precum și politici publice relevante.

Concediul de maternitate. Legislația națională prin Ordonanța de urgență nr. 96/2003 privind protecția maternității la locurile de muncă prevede concediu de maternitate de 126 de zile calendaristice pentru femeile însărcinate și lăuze, din care minim 42 de zile trebuie luate după naștere. Pe durata concediului de maternitate, contractul de muncă este suspendat, iar angajata beneficiază de protecție specială, fiind interzisă concedierea sa. Indemnizația de maternitate este de 85% din media veniturilor brute lunare din ultimele 6 luni din cele 12 luni anterioare începerii concediului.

Concediul paternal. Legislația din România prevedea încă din 1999 (Legea nr. 210/1999 privind concediul paternal) concediu paternal reglementat la 5 zile lucrătoare. Legea concediului paternal a fost modificată prin OUG nr. 117/2022, mărirind durata concediului la 10 zile lucrătoare plătite pentru fiecare copil nou-născut. Se acordă 5 zile suplimentare pentru tații care au obținut atestatul de absolvire a cursului de puericultură. Aceste zile trebuie să fie luate în primele 8 săptămâni de la nașterea copilului, iar angajatorul are obligația de a le acorda.

Concediul pentru creșterea copilului (concediul parental). Angajații din România beneficiază de una dintre cele mai lungi perioade ale concediului pentru creșterea copilului din UE. OUG nr. 111/2010 prevede posibilitatea ca oricare dintre părinți să beneficieze de concediu pentru creșterea copilului în vârstă de până la 2 ani (respectiv 3 ani în cazul copilului cu handicap). Indemnizația lunară aferentă este de 85% din media veniturilor nete din ultimele 12 luni, în limita unui plafon. Un element important este perioada minimă de concediu rezervată celuilalt părinte: dacă un părinte nu își utilizează cel puțin o parte din concediu, durata totală a concediului familial se reduce. Prin OUG nr. 164/2022 perioada rezervată a fost extinsă de la 1 lună la 2 luni pentru părintele care nu a solicitat inițial concediul. Astfel, se asigură că ambii părinți au oportunitatea de a petrece timp cu copilul în primii ani.

Concediul de îngrijitor. Legea nr. 283/2022 a adus modificări Codului muncii și a introdus explicit concediul de îngrijitor de 5 zile lucrătoare pe an. Acesta poate fi utilizat pentru a îngriji sau sprijini o rudă sau o persoană care locuiește în aceeași gospodărie cu salariatul și care suferă de o problemă medicală gravă.

Absența în situații de urgență familială. Tot prin Legea 283/2022, s-a introdus în Codul muncii dreptul salariatului de a absenta de la muncă până la 10 zile lucrătoare pe an în caz de urgență familială cauzată de boală sau accident. Aceste zile de absență nu reduc dreptul la concediu de odihnă.

Dreptul la programe de muncă flexibile și telemuncă. Legislația românească prevede că orice salariat cu o vechime de cel puțin 6 luni la același angajator are dreptul de a solicita trecerea pe un post cu condiții de muncă mai previzibile sau cu normă mai sigură, dacă un asemenea post este disponibil. De asemenea, salariații pot cere un program individualizat de muncă (de exemplu, flexibilizarea timpului de lucru). Mai mult decât atât, Legea nr. 241/2023 a acordat angajaților care au copii cu vârsta de până la 11 ani dreptul de a lucra în regim de telemuncă până la 4 zile pe lună, la cerere.

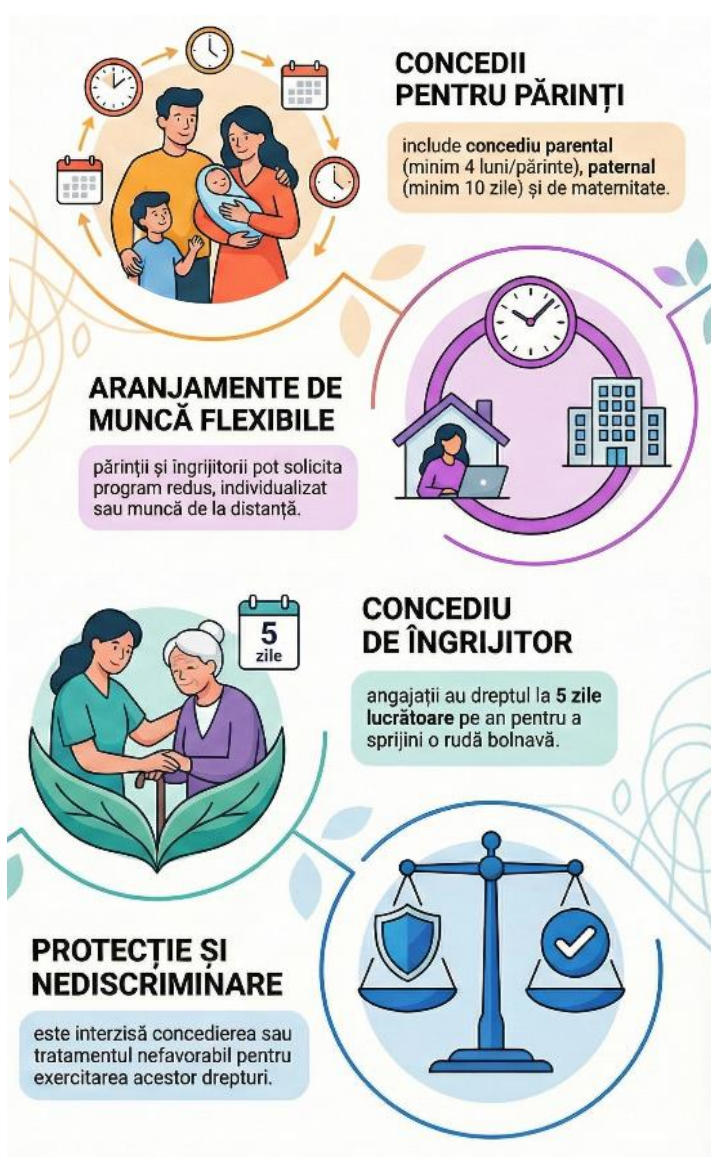
Protecția salariaților și nediscriminarea. Codul muncii conține dispoziții care interzic concedierea sau tratamentul discriminatoriu al angajaților pe motiv de sarcină, concediu de maternitate, concediu de creștere a copilului, concediu paternal ori de îngrijitor. Legea 283/2022 a introdus în plus conceptul de victimizare a salariatului, care se referă la orice tratament nefavorabil aplicat unui angajat ca reacție la exercitarea unui drept legal.

Pe lângă cadrul normativ, politicile publice din România din ultimul timp sunt orientate mult spre echilibrul muncă–viață personală. Strategia națională privind promovarea egalității de șanse și tratament între femei și bărbați pentru perioada 2022–2027, adoptată prin HG nr. 1547/2022 este un document de referință în acest sens, iar printre acțiunile vizate se numără:

- campanii de informare, educare, conștientizare a avantajelor programelor flexibile și telemuncii pentru părinți
- elaborarea de ghiduri de bune practici cu recomandări privind implementarea programelor flexibile, cultura organizațională suportivă, măsuri de prevenire a burnout-ului și facilități oferite angajaților
- sesiuni de formare și dialog cu angajatorii din sectorul public și privat pentru a prezenta beneficiile reciproce pentru angajat și angajator care decurg din programul flexibil de muncă sau telemuncă
- dezvoltarea serviciilor de îngrijire și educație timpurie prin investiții în creșe și grădinițe
- monitorizare și studii periodice privind percepția publicului asupra echilibrului muncă–viață și identificarea obstacolelor în implementarea noilor reglementări

INFOGRAFIC SINTETIC

Infograficul de mai jos prezintă schematic principalele idei și relații conceptuale discutate, facilitând înțelegerea de ansamblu a conținutului din acest capitol.



Infografic nr. 10. Cadru legislativ privind echilibrul muncă-viață personală


sursa: generat IA – Google NotebookLM

PARTEA A II-A. EXERCITII ȘI
APLICAȚII

Exercițiile și aplicațiile propuse au ca scop facilitarea înțelegerii și aplicării conceptelor teoretice prezentate în capitolele anterioare. Acestea sunt concepute pentru a stimula reflecția personală, analiza critică și transferul cunoștințelor în situații concrete de viață profesională și personală. Unele activități pot fi realizate individual, ca o reflecție asupra propriilor experiențe, în timp ce altele sunt gândite ca activități de grup, pentru a încuraja schimbul de perspective și învățarea colaborativă. Este de dorit ca toate exercițiile și aplicațiile să fie discutate și aprofundate pentru o înțelegere cât mai concretă a interacțiunii dintre viața profesională și viața personală.


Exerciții și aplicații (Capitol 1)

ECHILIBRUL VIAȚĂ PROFESIONALĂ-VIAȚĂ PERSONALĂ

 **I.1. Context:** Enumeră rolurile principale pe care le ai pe plan profesional și pe plan personal/familial.


Sarcini de lucru:

- Câte ore/săptămână aloți pentru fiecare?
- Care rol e supra-alocat și care e sub-alocat?
- Mută 10%–15% din timpul alocat primului rol către al doilea.
- De unde tai și în ce intervale concrete pui noua alocare?
- Ce efect anticipezi că va avea această redistribuire a timpului între roluri asupra echilibrului tău muncă–viață personală?

 **I.2. Context:** În cazul în care ești angajat (dacă nu, analizează un caz pe care îl cunoști bine) răspunde la întrebările:

Sarcini de lucru:


- Care este gradul de control asupra programului de muncă?
- Ce s-ar putea negocia diferit cu privire la programul de muncă?
- Ce obiceiuri blochează constant echilibrul între muncă și viața personală (ex. ședințe tardive, notificări nocturne)?

 **I.3. Context:** Timp de trei zile la finalul programului dedicat activității profesionale, fă în 5 minute următoarele: (a) scrie 3 sarcini pentru mâine; (b) scrie răspunsurile la e-mailurile rămase, dar programează trimiterea lor pentru dimineață; (c) dezactivează notificările legate de activități profesionale pe toată perioada de odihnă, de seară/noapte.

Sarcini de lucru:


La finalul celor 3 zile evaluează care parte te-a ajutat cel mai mult și de ce.
Cum ți-a influențat seara și dimineața următoare?
Când ți-a fost cel mai greu să respecti ritualul și ce te-a întrerupt?
Ce ai ajusta pentru a-l integra zilnic în programul tău?

INTEGRARE VIAȚĂ PROFESIONALĂ-VIAȚĂ PERSONALĂ

 **I.4. Context:** Notează toate rolurile pe care le ai într-o zi și momentele din zi când le-ai îndeplinit. Marchează unde s-au suprapus aceste roluri.

Sarcini de lucru:


Ce suprapuneri au fost intenționate vs. accidentale?
Cum îți afectează aceste suprapuneri echilibrul muncă-viață personală?

 **I.5. Context:** Se lucrează în perechi pentru a simula o zi în care un angajat are copilul cu el/ea, iar la ora 16:00 trebuie să finalizeze o sarcină profesională importantă. O persoană joacă rolul angajatului, iar cealaltă persoană pe cel al angajatorului.

Sarcini de lucru (pentru angajat):

În 2 minute trebuie să scrie un mesaj de 3-4 fraze către șef în care să prezinte situația, să ceară un aranjament cu ore concrete, să propună cum va compensa și un plan B dacă apar blocaje. Apoi angajatul negociază verbal cu șeful timp de 4 minute pentru a stabili exact ce se va livra și când.


După aceste patru minute, se schimbă rolurile și se repetă încă 4 minute. La final, angajatul trimite un mesaj scurt șefului prin care confirmă clar ce livrează și orele când este disponibil(ă) pentru întrebări. Limbajul trebuie să fie specific, temporar („doar azi”) și reciproc (ofertă de compensare).

 **I.6. Context:** Fă un tabel cu două coloane: „Sursă de întrerupere” și „Acțiune concretă”. În prima coloană notează 5 surse reale care te întrerup (ex. e-mail, WhatsApp, apeluri, notificări calendar etc.). În a doua coloană alege pentru fiecare sursă de întrerupere una dintre cele 2 opțiuni: dezactivare (ce, unde și când oprești), fereastră de verificare (ex. „e-mail – verific la ...:15 din fiecare oră”).

Sarcini de lucru:


La final, fixezi o oră de oprire a notificărilor pe mobil pentru seară (ex. ora 19:30) și, dacă e nevoie, notezi un singur canal pentru urgențe după acea oră (ex. doar apel telefonic, după ora 19:30).

ÎMBOGĂȚIRE / FACILITARE MUNCĂ-VIAȚĂ PERSONALĂ


 **I.7. Context:** Identifică trei resurse dobândite în rolul profesional care pot contribui la îmbogățirea vieții de familie.

Sarcini de lucru:

Reflectează asupra modului în care aceste resurse pot fi utilizate în situații concrete din viața personală.

 **I.8. Context:** Realizează o listă de politici sau practici organizaționale care pot fi implementate la un loc de muncă pentru a promova îmbogățirea muncă-familie. **Sarcini de lucru:**

Explică în ce mod fiecare element poate contribui la îmbogățirea sau facilitarea relației muncă–familie.

 **I.9. Context:** Un specialist în resurse umane trece printr-o perioadă solicitantă la locul de muncă, coordonând un proiect complex. Acasă beneficiază însă de un mediu familial suportiv: partenerul împarte responsabilitățile domestice, iar copiii sunt autonomi. În fiecare seară, familia oferă sprijin emoțional și timp pentru odihnă, iar în weekend organizează activități relaxante împreună. Acest climat pozitiv contribuie la reducerea stresului și la creșterea nivelului de energie, astfel încât persoana revine la muncă mai calmă și motivată. Reușește să găsească soluții creative la problemele din proiect, gestionează mai eficient tensiunile din echipă și manifestă o atitudine cooperantă, ceea ce îmbunătățește activitatea generală a echipei. Analizează în ce mod poate această situație să sprijine performanța și starea de bine la locul de muncă.


Sarcini de lucru:

Ce forme de sprijin familial primește acel specialist în resurse umane și cum îi influențează starea de bine?

În ce mod experiențele pozitive din familie facilitează activitatea profesională?


Ce elemente indică îmbogățirea familie–muncă și ce efecte au asupra performanței profesionale a specialistului în resurse umane?

CONFLICT VIAȚĂ PROFESIONALĂ-VIAȚĂ PERSONALĂ

 **I.10. Context:** Alege un rol important din viața ta (ex. student, angajat, părinte etc.) și evaluează-l folosind categoriile lui Pearlin (1983): captivitate, supraîncărcare, ambiguitate și frustrare de rol.


Sarcini de lucru:

Care dintre aceste forme se manifestă cel mai frecvent?
Ce resurse interne sau externe pot fi activate pentru a diminua stresul de rol?

 **I.11. Context:** Imaginează un personaj reprezentativ: medic, profesor, manager, student etc. Descrie o zi obișnuită din perspectiva aceluia personaj, identificând când se intersectează sarcinile profesionale și cele familiale/personale.

Sarcini de lucru:

Descrie situațiile de conflict muncă-familie. Cine resimte cel mai mult stresul în acele situații?


 **I.12. Context:** Identifică rolurile de gen tradiționale și actuale așteptate în familie și la locul de muncă?


Sarcini de lucru:


Identifică diferențele de gen în ceea ce privește modul de abordare a relației muncă-familie. Diferă modul de raportare între femei și bărbați?

Cine resimte un nivel mai ridicat de conflict muncă-familie: femeile sau bărbații? Argumentează.

SPILLOVER ȘI CROSSOVER

 **I.13. Context și sarcini de lucru:** Reflectează la o situație recentă în care o stare trăită într-un rol (fie profesional, fie familial) ți-a influențat comportamentul în celălalt rol. Indică dacă a fost vorba de spillover pozitiv sau negativ și descrie mecanismul transferului. Identifică dacă această stare a influențat și o altă persoană apropiată (fenomen de crossover).

 **I.14. Context și sarcini de lucru:** Propune două strategii pe care o persoană le poate folosi pentru a reduce spilloverul negativ. Explică de ce ar putea funcționa.

 **I.15. Context:** Într-o seară, un membru al familiei se întoarce acasă vizibil descurajat după o zi dificilă. Vorbește puțin, pare iritat și evită orice activitate comună. Observând această stare, un alt membru al familiei începe să se simtă neliniștit și tensionat, devenind mai tăcut și mai retras decât de obicei. Atmosfera generală din casă devine apăsătoare, iar planurile inițiale pentru o activitate plăcută sunt amânate.


Sarcini de lucru:


Răspunde la următoarele întrebări:

Ce fel de fenomen apare – spillover sau crossover? Este pozitiv sau negativ? Care este impactul asupra relației și asupra activităților zilnice (pornește de la efectele observate în text)?

Exerciții și aplicații (Capitol 2)


TEORIA SISTEMELOR ECOLOGICE

 **II.1. Context și sarcini de lucru:** În ce mod normele culturale despre rolurile de gen influențează deciziile de carieră în rândul tinerilor părinți? Explorează influențele macrosistemice și oferă exemple din contexte sociale diferite.

 **II.2. Context:** O persoană este manager într-o firmă de IT. Are doi copii – unul în clasa pregătitoare și celălalt la grădiniță. Partenerul lucrează în schimburi, iar familia extinsă locuiește în alt oraș, fără posibilitatea de sprijin direct. Firma oferă, teoretic, un program flexibil, dar în realitate se lucrează frecvent peste program. Se simte epuizată și prinsă între responsabilitățile profesionale și cele familiale, cu un puternic sentiment de vinovăție legat de lipsa de timp petrecut cu copiii.

Sarcini de lucru:

Desenează o diagramă cu 5 cercuri concentrică, reprezentând nivelurile propuse de teoria bioecologică
Identifică și notează în fiecare cerc elementele concrete din viața angajatului
Ce relații se observă între niveluri? Care sunt presiunile și resursele principale?


 **II.3. Context:** Într-o companie medie din sectorul privat (ex. IT, bancar, producție), o proporție semnificativă dintre angajați raportează niveluri crescute de stres familial. Plângerile frecvente includ oboseală, lipsa timpului petrecut cu familia, dificultăți în gestionarea responsabilităților casnice și emoționale, precum și scăderea satisfacției profesionale.

Sarcini de lucru:

Într-un tabel scrie elementele corespunzătoare pentru fiecare dintre următoarele coloane: nivelul conform teoriei bioecologice; factori problematici identificați; exemple sau manifestări concrete


Propune minimum o măsură realistă de intervenție pentru fiecare nivel

MODELUL INTEGRATIV VOYDANOFF

 **II.4. Context:** O angajată lucrează într-o companie cu program flexibil, dar are frecvent proiecte urgente. Acasă are doi copii în ciclul primar, iar partenerul este plecat o parte din săptămână. Deși are posibilitatea de a lucra de acasă, ea percepe volumul sarcinilor ca fiind dificil de gestionat. Consideră că nu beneficiază de suficient suport din partea colegilor, deși aceștia sunt disponibili la nevoie.

Sarcini de lucru:


- Identifică cerințele obiective
- Identifică cerințele percepute
- Identifică resursele obiective
- Identifică resursele percepute

 **II.5. Context:** Se dau următoarele situații:

1. O asistentă medicală lucrează în ture, dar are sprijin constant din partea familiei și percepe munca drept împlinitoare.
2. Un angajat are autonomie minimă și simte că nu își poate îndeplini sarcinile în mod eficient.
3. Un părinte cu program flexibil își poate organiza zilele astfel încât să participe atât la activitățile copiilor, cât și la întâlnirile profesionale.

Sarcini de lucru: Pentru fiecare situație, indică dacă persoana experimentează:


- dificultate în îndeplinirea rolurilor (echivalent conceptual al tensiunii)
- ușurință în îndeplinirea rolurilor

 **II.6. Context:** O angajată din domeniul IT are program flexibil și poate lucra de acasă. Compania pune la dispoziția angajaților cursuri de dezvoltare profesională. Cu toate acestea, proiectele sunt deseori urgente, iar echipa este subdimensionată. Acasă, partenerul ei are un program rigid, iar copilul de 3 ani are nevoie de îngrijire constantă. Angajata percepe sarcinile profesionale ca fiind presante, deși are autonomie. Consideră că familia o sprijină emoțional, dar nu și practic.

Sarcini de lucru: Aplicând modelul Voydanoff, identifică:


cerințele obiective și percepute
resursele obiective și percepute
factorii contextuali relevanți
posibile consecințe asupra funcționării rolurilor
dacă situația generează conflict, facilitare sau ambele.

TEORIA SCHIMBULUI SOCIAL

 **II.7. Context:** În cuplurile moderne cu dublă carieră, ambii parteneri investesc considerabil în domeniul profesional, dar au în același timp așteptări legate de implicarea reciprocă în viața familială.


Sarcini de lucru:

Care sunt costurile implicite într-un astfel de cuplu?
Ce recompense există și cum se manifestă?

 **II.8. Context:** Într-un cuplu, unul dintre parteneri lucrează în domeniul financiar, program fix de la 9–18, stres crescut, navetă zilnică. Cealaltă activează în marketing digital, lucrează de acasă, program flexibil. În ultimele luni, persoana cu program fix simte că preia majoritatea sarcinilor casnice (cumpărături, curățenie, organizare), în timp ce cealaltă „nu își face timp”, deși e mai mereu acasă.

Sarcini de lucru:

Identifică resursele investite și recompensele primite de fiecare partener?
Analizează dacă schimbul perceput este echitabil.


 **II.9. Context:** Unul dintre partenerii dintr-un cuplu este angajat într-un post de management, iar în ultimele luni s-a confruntat cu epuizare profesională. Celălalt partener are un job mai puțin solicitant și a preluat toate responsabilitățile casnice – dar a început să simtă că relația devine unilaterală. În ciuda eforturilor celui epuizat, nu există semne că lucrurile se vor schimba curând profesional și apar tensiunile în cuplu.

Sarcini de lucru:

Identifică dezechilibrul creat între ceea ce oferă și primește fiecare partener.

Propune 2–3 strategii realiste de restabilire a echilibrului în relație (schimburi simbolice, materiale, comportamentale). Justifică fiecare strategie propusă prin raportare la conceptele de reciprocitate și interdependență.


TEORIA COMPENSAȚIEI

 **II.10. Context:** O persoană este profund nemulțumită de locul de muncă, deoarece nu se simte apreciată, nu vede oportunități de promovare. În schimb, își canalizează energia în viața de familie: organizează constant activități cu partenerul și copiii și evită complet discuțiile despre muncă.

Sarcini de lucru:

Ce domeniu este sursa insatisfacției? Prin ce comportamente se manifestă compensarea?

Identifică tipul de compensare: activă sau pasivă.

 **II.11. Context:** Într-o companie, mai mulți angajați cu familii tinere par excesiv de implicați în proiecte voluntare ale companiei derulate în afara programului de muncă). Specialistul HR observă că mulți dintre ei raportează, în paralel, conflicte/tensiuni în familie.


Sarcini de lucru:


Care este explicația pentru comportamentul angajaților?

Ce formă de compensare intervine în această situație?

Exerciții și aplicații (Capitol 3)

TEORIA CONSERVĂRII ROLURILOR (COR)


 **III.1. Context și sarcini de lucru:** Gândește-te la o situație în care ai investit timp și efort, dar nu ai obținut rezultatul dorit. Cum ai reacționat? Ce tipuri de resurse ai pierdut și ai reușit sau nu să recuperezi?

 **III.2. Context:** O persoană lucrează într-o firmă multinațională, într-un rol de coordonare care presupune întâlniri frecvente după program și călătorii lunare. În același timp, are un copil de 3 ani și un partener de viață care lucrează în ture. În ultima perioadă, proiectele de la job au devenit mai solicitante, iar timpul

petrecut cu familia s-a redus drastic. Au apărut tensiuni acasă legate de împărțirea responsabilităților și sentimentul de vinovăție pentru absența emoțională.

Sarcini de lucru: Identifică:


tipurile de resurse care sunt implicate
care resurse par a fi consumate în exces și care lipsesc complet
ce strategii de intervenție ar putea proteja sau reface aceste resurse.

 **III.3. Context:** O persoană lucrează într-un ritm intens, are conflicte cu partenerul de viață și simte că nu mai poate face față tuturor cerințelor.

Sarcini de lucru: Identifică:


resursele pierdute
posibilele coridoare de resurse
o strategie de intervenție

MODELUL CERINȚE–RESURSE ALE POSTULUI (JD-R)

 **III.4. Context:** Postul de specialist HR implică gestionarea proceselor de recrutare, administrare personal, training și sprijin pentru angajați. Este un rol de legătură între angajați și management, care presupune competențe tehnice, sociale și etice ridicate.


Sarcini de lucru: Identifică:

cerințele postului (fizice, cognitive, emoționale, organizaționale)
resursele postului (la nivel individual, de echipă, organizațional)
dacă balanța înclină spre stres sau motivație

 **III.5. Context:** Un asistent administrativ dintr-o instituție publică procesează zilnic documente pentru mai multe departamente, cu termene stricte și proceduri rigide. Nu are autonomie în sarcini și nu primește sprijin sau feedback din partea superiorilor.

Sarcini de lucru: Identifică:

ce efecte poate avea această situația asupra angajatului, conform modelului JD-R?
ce tipuri de resurse (individuale, de echipă, organizaționale) ar trebui introduse pentru a reechilibra această situație?


 **III.6. Context:** Posturile analizate sunt următoarele: profesor universitar; operator call center.


Sarcini de lucru: Pentru cele două posturi identifică, prin comparație, într-un tabel:


- cerințele principale
- resursele disponibile
- tipurile de stres și/sau de motivație generate


Exerciții și aplicații (Capitol 4)

TEORIA ROLURILOR

 **IV.1. Context și sarcini de lucru:** Reflectează asupra principalelor roluri pe care le îndeplinești în viața ta pe toate planurile: profesional, familial, social. În ce măsură se suprapun cerințele acestor roluri? Care sunt zonele care pot genera cel mai degrabă conflict?

 **IV.2. Context și sarcini de lucru:** Realizează o „hartă a rolurilor” tale (un desen sau o schemă): în centru ești tu, iar în jur sunt rolurile tale principale. Notează pentru fiecare rol așteptările, resursele și dificultățile asociate.


 **IV.3. Context și sarcini de lucru:** Reflectează asupra unei situații în care ai simțit că nu poți îndeplini simultan două roluri. Ce a generat conflictul: timpul, tensiunea, comportamentul?

 **IV.4. Context:** Specialist în resurse umane, 35 ani, ocupă o poziție într-o companie multinațională. În urma unor reorganizări în companie, specialistul în resurse umane trebuie să finalizeze mai multe interviuri și rapoarte într-un timp scurt. Pentru a respecta termenele, rămâne frecvent peste program. Acasă, angajatul are un băiat de 7 ani care are dificultăți de învățare, iar seara are nevoie de ajutorul părintelui. Din cauza oboselii acumulate și a presiunii de la muncă, părintele devine iritabil și își pierde răbdarea cu copilul, ceea ce duce la tensiuni și discuții în familie. În plus, partenerul(a) de viață îi reproșează că timpul petrecut cu familia este din ce în ce mai puțin.

Sarcini de lucru:


- Identifică tipul de conflict (generat de timp, tensiune, comportament).
- Propune două strategii posibile pentru reducerea conflictului.


TEORIA CONFLICTULUI MUNCĂ–FAMILIE / FAMILIE-MUNCĂ

 **IV.5. Context:** O angajată primește o ofertă de promovare, însă noul rol presupune disponibilitate extinsă pentru îndeplinirea sarcinilor de muncă și călătorii frecvente. Angajata are un copil mic.

Sarcini de lucru: Identifică:

tipurile de conflict de rol posibile
consecințele pentru muncă și familie
soluții de reducere a conflictului


 **IV.6. Context și sarcini de lucru:** Analizează o situație personală sau observată la altcineva în care cerințele profesionale au intrat în conflict cu cele familiale. Ce tip de conflict s-a manifestat (de timp, de tensiune, comportamental)? Cum a fost gestionată situația?

 **IV.7. Context:** O persoană are programată o prezentare esențială în fața conducerii, prezentare de care depinde aprobarea unui proiect important. Cu puțin timp înainte de plecare, școala anunță că propriul copil are febră mare și trebuie preluat imediat. Cealaltă persoană adultă din familie nu este disponibilă pentru a ajuta.

Dilema: Participarea la prezentare, lăsând copilul temporar în grija unui cunoscut, sau renunțarea la prezentare pentru a-l îngriji?

Sarcini de lucru:

Identifică factorii care influențează decizia
Clasifică tipul de conflict de rol
Argumentează decizia aleasă


 **IV.8. Context:** O persoană lucrează într-o companie aflată în plin proces de audit. Auditorii solicită clarificări suplimentare, iar managerul cere rămânerea peste program. În aceeași seară, persoana stabilise o întâlnire specială cu partenerul, pentru aniversarea unei ocazii importante în relație.


Dilema: Rămânerea la locul de muncă pentru a încheia auditul sau plecarea la ora stabilită pentru a respecta angajamentul față de partener??

Sarcini de lucru:

Identifică factorii care influențează decizia
Clasifică tipul de conflict de rol
Argumentează decizia aleasă


TEORIA TRANSFERULUI INTER-ROLURI

 **IV.9. Context și sarcini de lucru:** Reflectează asupra modului în care utilizarea telefoanelor, laptopurilor și aplicațiilor de comunicare contribuie la spillover. Consideri că tehnologia amplifică mai degrabă spillover-ul negativ sau pozitiv în viața ta?

 **IV.10. Context:** În anumite perioade un angajat este nevoit să lucreze peste program din cauza volumului ridicat de sarcini de la locul de muncă. Seara ajunge acasă epuizat, rămâne preocupat de problemele de la serviciu și devine iritabil în interacțiunile cu familia. Tensiunea acumulată la muncă se transferă în mediul familial, generând conflicte. Această atmosferă tensionată îl face să înceapă următoarea zi de lucru cu un nivel mai ridicat de stres și cu dificultăți de concentrare.

Sarcini de lucru: Identifică:

tipul de spillover (pozitiv/negativ, direcția de influență)
factorii declanșatori


 **IV.11. Context:** Identifică minimum 5 resurse personale care te pot ajuta să generezi spillover pozitiv între muncă și familie (abilități, trăsături, stări afective, obiceiuri, sprijin primit din partea altor persoane etc.).


Sarcini de lucru: Reprezintă grafic resursele, astfel:


desenează două cercuri mari („Muncă” și „Familie”)
plasează resursele identificate în cercul corespunzător
marchează resursele care facilitează spillover pozitiv în ambele direcții
leagă resursele cu săgeți care arată direcția influenței (muncă→familie,
familie→muncă)
identifică două resurse care sunt slab dezvoltate sau insuficient utilizate


Exerciții și aplicații (Capitol 5)


TEORIA ACUMULĂRII DE ROLURI / TEORIA EXPANSIONISTĂ A ROLURILOR MULTIPLE

 **V.1. Context și sarcini de lucru:** Alege un rol important pentru tine. Realizează un tabel în care enumeri privilegiile asociate acestui rol și notezi modul în care aceste privilegii pot sprijini alte roluri din viața ta.

 **V.2. Context și sarcini de lucru:** Identifică un moment din viața ta în care un rol a fost o sursă de stabilitate atunci când alt rol era problematic sau stresant.

 **V.3. Context și sarcini de lucru:** Realizează o hartă (un grafic) în care scrii în centru o competență pe care o deții (ex. comunicare, organizare). Creează ramuri spre fiecare rol pe care îl ai și descrie modul în care această competență funcționează în fiecare context.

 **V.4. Context și sarcini de lucru:** Descrie cum contribuie fiecare rol pe care îl ai la dezvoltarea ta personală și la sentimentul general de satisfacție.

 **V.5. Context:** Economist, 38 de ani, mamă a doi copii și voluntar într-o organizație comunitară. La serviciu coordonează o echipă și are acces la cursuri și contacte profesionale valoroase. În familie primește sprijin emoțional și are o relație apropiată cu copiii. În activitățile de voluntariat se simte apreciată și utilă comunității. În perioadele în care nivelul de stres de la muncă este ridicat, persoana găsește echilibru în sprijinul familiei și în satisfacția oferită de munca voluntară, ceea ce o ajută să facă față presiunilor profesionale.

Sarcini de lucru:


Ce privilegii oferă fiecare rol?


Care roluri îi oferă securitate atunci când apar dificultăți?

Ce resurse transferă dintr-un rol în altul?

Ce rol îi oferă cea mai mare satisfacție personală și de ce?


TEORIA CONSOLIDĂRII ROLURILOR

 **V.6. Context și sarcini de lucru:** Identificați două roluri fundamentale pe care le îndepliniți în prezent și explicați în ce mod unul dintre ele îmbunătățește modul în care îl îndepliniți pe celălalt.

 **V.7. Context:** În aceeași zi, o persoană își organizează dimineața activitățile familiei, își desfășoară apoi programul profesional și, seara, participă la întâlnirea unei organizații comunitare din care face parte. Abilitățile de planificare folosite la locul de muncă o ajută să gestioneze sarcinile familiale, sprijinul primit acasă îi îmbunătățește dispoziția la muncă, iar experiențele din organizația comunitară îi dezvoltă relații și competențe utile în celelalte roluri.

Sarcini de lucru:


- Ce resurse oferă fiecare rol?
- Cum se transferă resursele între roluri?
- Unde apare consolidarea și în ce fel?

 **V.8. Context:** O persoană se confruntă cu dificultatea de a participa la o ședință importantă la locul de muncă în aceeași zi în care trebuie să fie prezentă la o activitate școlară a copilului. Programul celor două roluri se suprapune frecvent, generând tensiune, stres și sentimentul că nu poate răspunde adecvat niciuneia dintre responsabilități. În ultima perioadă, presiunea acumulată a dus la scăderea motivației profesionale și la încordare în relațiile familiale.

Sarcini de lucru:

- Ce tip de conflict muncă–familie apare în situația prezentată (de timp, de tensiune, de comportament)?
- Ce resurse are persoana în fiecare dintre cele două roluri?
- Ce abilități dobândite într-un rol pot fi folosite cu succes în celălalt rol?
- Ce măsuri pot fi luate pentru ca experiențele din rolul profesional să sprijine funcționarea în rolul familial și invers?


TEORIA ÎMBOGĂȚIRII MUNCĂ–FAMILIE

 **V.9. Context:** Bifează situațiile care se aplică în cazul tău și oferă un exemplu concret pentru fiecare situație bifată:

- Munca mea îmi îmbunătățește viața de familie
- Familia mea îmi îmbunătățește performanța la locul de muncă

Sarcini de lucru: Pentru fiecare exemplu identificat, precizează:


- transferul instrumental (abilități, competențe, resurse materiale);
- transferul afectiv (stări pozitive, energie, motivație).


 **V.10. Context:** Un angajat participă la un program de formare profesională, care îi crește încrederea în sine și competențele de comunicare.

Sarcini de lucru:

- Ce tipuri de resurse sunt generate?
- Prin ce mecanism (instrumental/afectiv) pot fi transferate în viața de familie?
- Ce efecte pozitive pot apărea în domeniul familial?


TEORIA GRANIȚELOR VIAȚĂ PROFESIONALĂ–VIAȚĂ PERSONALĂ

 **V11. Context și sarcini de lucru:** Cum a influențat munca hibridă modul în care individul construiește și menține granițele dintre rolul profesional și cel familial? Identificați atât beneficii, cât și riscuri.

 **V.12. Context:** În timpul cinei, un angajat primește mesaje insistente legate de o urgență la serviciu. Deși preferă separarea dintre muncă și viața personală, presiunea echipei îl face să întrerupă momentul familial pentru a răspunde. După câteva minute revine la masă, însă familia este vizibil afectată, iar angajatul resimte tensiune din ambele roluri.

Sarcini de lucru:


Identifică tipurile de granițe afectate (psihologice, de timp, fizice etc.)
Identifică stilul de management al granițelor.

 **V.13. Context:** O organizație se confruntă cu burnout ridicat și conflicte muncă–viață personală în rândul angajaților. Cultura internă promovează disponibilitatea permanentă, iar angajații primesc frecvent emailuri și solicitări urgente în afara programului. În special în munca hibridă, granițele dintre roluri sunt extrem de permeabile, iar tehnologia facilitează intruziuni constante.

Sarcini de lucru:


Proiectează un set de soluții individuale și organizaționale pentru reducerea permeabilității rolurilor.

MODELUL SEGMENTĂRII–INTEGRĂRII

 **V.14. Context:** Analizează modul în care tehnologia afectează segmentarea sau integrarea muncii și vieții personale.

Sarcini de lucru:

Te ajută sau îți erodează granițele?
Ce strategii folosești pentru a gestiona interferențele?

 **V.15. Context:** Un angajat lucrează într-un mediu în care se așteaptă disponibilitate constantă, iar mesajele de serviciu sosesc frecvent seara. Deși programul oficial s-a încheiat, angajatul răspunde pentru a evita impresia de lipsă de implicare. Acasă are responsabilități familiale importante, iar întreruperile


repetate duc la oboseală, iritabilitate și dificultăți în a separa rolurile de muncă și familie.

Sarcini de lucru:

Identifică dacă problema provine din segmentare excesivă sau integrare excesivă.

Identifică două modalități de reconfigurare a granițelor între muncă și familie.

TEORIA POTRIVIRII PERSOANĂ–MEDIU


 **V.16. Context:** Un specialist marketing lucrează într-o companie cu ritm intens și termene frecvente. Deși are abilități bune, volumul crescut de sarcini îi depășește uneori capacitatea de organizare. Acasă, el este principalul responsabil pentru îngrijirea copilului. Mediul de lucru promovează disponibilitatea extinsă, în contradicție cu valorile angajatului legate de echilibrul muncă–viață personală, ceea ce duce la oboseală, scăderea satisfacției profesionale și tensiuni în familie.

Sarcini de lucru:

Identifică formele de potrivire și nepotrivire persoană–mediu (cerințe–abilități, nevoi–resurse etc.).

Explică efectele asupra bunăstării angajatului atât la nivel profesional, cât și la nivel familial.

Propune două intervenții (una la nivel individual, una la nivel organizațional) care ar putea crește gradul de potrivire persoană–mediu.

 **V.17. Context:** Candidat A: are abilități excelente de planificare și organizare; preferă programul flexibil pentru a putea îngriji copilul; valorile sale centrale sunt stabilitatea și echilibrul muncă–viață; evită mediile cu ritm extrem de rapid

Candidat B: creativ, orientat spre inovație și schimbare; gestionează bine ambiguitatea; se simte motivat de proiecte dinamice și de un ritm intens de lucru; nu are responsabilități familiale majore și preferă mobilitatea; valorizează cultura organizațională deschisă și colaborativă

Candidat C: experiență solidă în coordonare și luarea deciziilor strategice; preferă structura, rolurile bine definite și procedurile clare; are responsabilități familiale semnificative (doi copii la școală); apreciază stabilitatea și predictibilitatea programului

Post 1: Specialist marketing într-o companie start-up: mediu rapid, schimbări frecvente, sarcini variate; necesită creativitate, adaptabilitate și disponibilitate pentru ore suplimentare în perioade de lansare; cultura este informală, inovativă, orientată spre experimentare


Post 2: Coordonator operațiuni într-o firmă de logistică: sarcini de coordonare a echipelor, monitorizare proceduri, planificare și raportare; program relativ stabil, dar necesită atenție la detalii și capacitate de gestionare a situațiilor neprevăzute; cultură organizațională structurată, axată pe eficiență și claritate

Post 3: Asistent proiect în instituție publică: rol administrativ, cu procese standardizate și cerințe moderate; program fix, ore regulate, cerințe scăzute de disponibilitate în afara programului; cultura este formală, stabilă, orientată spre conformitate și predictibilitate

Sarcini de lucru:


Potrivește profilurile cu posturile pe baza relațiilor: nevoi–resurse, cerințe–abilități, valori–cultură.

Explică modul în care potrivirea aleasă influențează relația muncă–familie.

 **V.18. Context și sarcini de lucru:** Realizează o schemă care include: nevoile tale principale, abilitățile cheie, valorile personale, așteptările privind echilibrul muncă–viață. Evaluează: ce tip de mediu de muncă ți s-ar potrivi cel mai bine; ce organizații reale se apropie de acest profil.


Exerciții și aplicații (Capitol 6)


OPERAȚIONALIZAREA ȘI MĂSURAREA ECHILIBRULUI MUNCĂ-VIAȚĂ PERSONALĂ

 **VI.1. Context:** Conceptualizează constructul de echilibru muncă–viață personală în termeni de echilibru ca satisfacție.

Sarcini de lucru:


Definește constructul. Operaționalizează constructul prin indicarea dimensiunilor componente și a indicatorilor aferenți

 **VI.2. Context și sarcini de lucru:** Analizează și discută modul în care noile forme de muncă (ex.: munca hibridă) pot necesita adaptarea instrumentelor existente de măsurare a echilibrului muncă–viață personală.


 **VI.3. Context:** Pornind de la întrebarea de cercetare Cum influențează solicitările profesionale echilibrul muncă-viață personală?:

Sarcini de lucru:

Identifică ce constructe sunt implicate
Propune minimum doi indicatori pentru fiecare construct

 **VI.4. Context și sarcini de lucru:** Formulează câte un item clar, fără ambiguitate, pentru fiecare dintre următoarele dimensiuni:

conflict muncă-viață bazat pe timp
conflict bazat pe tensiune
îmbogățire muncă-viață

 **VI.5. Context:** Se dă itemul: My job prevents me from attending important family events such as school plays or PTA meetings.


Sarcini de lucru:

Itemul necesită doar traducere literală în limba română sau adaptare?
Argumentează decizia.


Explică ce înseamnă echivalența conceptuală în adaptarea lingvistică a unui instrument.


Exerciții și aplicații (Capitol 7)

FACTORI INDIVIDUALI

 **VII.1. Context și sarcini de lucru:** Gândește-te cum propriile caracteristici personale îți influențează echilibrul dintre muncă și viața personală?

FACTORI ORGANIZAȚIONALI

 **VII.2. Context și sarcini de lucru:** Analizează cultura unei organizații pe care o cunoști. Ce practici sau programe implementate de aceasta favorizează sau îngreunează armonizarea vieții profesionale cu cea privată?

 **VII.3. Context:** O organizație de dimensiune medie are un program oficial de lucru între 9:00 și 18:00 și promovează, la nivel declarativ, flexibilitatea și orientarea spre rezultate. În practică însă, termenele strânse conduc frecvent la

ore suplimentare. Munca în regim hibrid este permisă ocazional, cu aprobarea managerului direct, însă nu există criterii clare. Comunicarea profesională are loc uneori și în afara programului, iar nevoile familiale ale angajaților sunt tratate diferit de la o echipă la alta, în lipsa unor politici explicite.


Sarcini de lucru:

Identifică factorii organizaționali care pot influența echilibrul muncă–viață personală în această organizație.


Analizează impactul acestor factori asupra angajaților.

Formulează două recomandări concrete pentru îmbunătățirea echilibrului muncă–viață


FACTORI TEHNOLOGICI

 **VII.4. Context și sarcini de lucru:** Identifică ce instrumente digitale utilizezi în activitatea educațională/profesională. Prezintă și argumentează în ce măsură acestea te ajută să lucrezi mai eficient sau te „leagă” de muncă. Ce reguli personale ai putea stabili pentru a folosi tehnologia în favoarea echilibrului muncă-viață personală?

FACTORI SOCIALI ȘI ECONOMICI


 **VII.5. Context și sarcini de lucru:** Identifică valorile culturale specifice societății din care faci parte cu privire la standardele profesionale și familiale. În ce mod consideri că acestea ți-au influențat percepția despre relația dintre muncă și viața personală?

FACTORI FAMILIALI

 **VII.6. Context și sarcini de lucru:** Identifică sursele de sprijin din jurul tău (familie, prieteni, colegi) și modul în care acestea contribuie la echilibrul muncă–viață personală.


Exerciții și aplicații (Capitol 8)

CONSECINȚELE DEZECHILIBRULUI VIAȚĂ PROFESIONALĂ-VIAȚĂ PERSONALĂ

 **VIII.1. Context:** Compară efectele conflictului muncă–familie asupra: sănătății individului, relațiilor de cuplu, atitudinilor față de carieră.


Sarcini de lucru:

- Care domeniu este afectat mai rapid?
- Care consecințe sunt pe termen scurt și care sunt pe termen lung?
- Există efecte cumulative?

 **VIII.2. Context:** Un angajat lucrează constant peste program, doarme mai puțin de 6 ore pe noapte și acuză iritabilitate și dificultăți de concentrare.


Sarcini de lucru:

- Identifică tipul de conflict prezent.
- Enumeră minimum trei consecințe asupra sănătății (mentale și fizică).
- Explică mecanismul prin care apare scăderea performanței profesionale.

 **VIII.3. Context:** Creșterea conflictului muncă–viață personală în rândul angajaților care lucrează în regim hibrid, determinată de estomparea granițelor dintre timpul de muncă și timpul personal.


Sarcini de lucru:

- Identifică tipul de conflict predominant
- Care este impactul acestui conflict asupra sănătății mentale a angajaților?
- Care este impactul acestui conflict asupra performanței profesionale a angajaților?

 **VIII.4. Context și sarcini de lucru:** Construiește o schemă logică (diagramă) care să surprindă legătura dintre: solicitările profesionale, conflictul muncă–familie, sănătatea mentală, performanța profesională. Marchează cu săgeți direcția influenței și discută legătura.


Exerciții și aplicații (Capitol 9)

STRATEGII INDIVIDUALE

 **IX.1. Context:** Timp de o săptămână, notează activitățile zilnice și timpul necesar derulării lor. Identifică 3 activități care pot fi reorganizate sau eficientizate.


Sarcini de lucru:

Stabilește zilnic maximum 3 priorități esențiale (una profesională, una familială și una personală).

 **IX.2. Context:** O persoană îndeplinește simultan rolul de angajat cu normă întreagă și părinte al unui copil de vârstă școlară. Activitatea profesională se desfășoară parțial în regim de lucru de la distanță, iar programul de lucru se prelungește frecvent peste orele stabilite. Într-o seară, apare o solicitare profesională urgentă, cu termen de finalizare până a doua zi. În același interval, există o responsabilitate familială importantă, care necesită implicare activă și timp dedicat. Persoana alege să răspundă imediat solicitării profesionale, alocând majoritatea timpului activității de muncă, iar responsabilitatea familială este amânată sau realizată superficial.


Sarcini de lucru: Identifică și analizează:

responsabilitățile asociate rolului de angajat și rolului de părinte
responsabilitățile care pot fi eliminate, ajustate și reordonate
situația de conflict muncă–familie și identifică tipul de mecanism utilizat conform modelului Hall (I, II sau III).

 **IX.3. Context:** O persoană angajată cu normă întreagă primește, timp de mai multe săptămâni, sarcini profesionale suplimentare care trebuie finalizate în termene scurte. Volumul crescut de muncă duce la stres ridicat, iritabilitate și dificultăți de concentrare, afectând și timpul petrecut cu familia.

Sarcini de lucru:


Identifică și analizează o strategie orientată spre problemă și una orientată spre emoții (Folkman și Lazarus).

 **IX.4. Context:** O persoană activă profesional are un program de lucru solicitant, cu obiective clare de performanță, și îndeplinește în paralel responsabilități familiale zilnice. Atât la muncă, cât și în familie, își stabilește standarde ridicate, ceea ce generează presiune constantă.

Sarcini de lucru:

Identifică o problemă de la muncă și una din familie și notează câte două soluții concrete pentru fiecare (Greenhaus și Parasuraman).

STRATEGII FAMILIALE

 **IX.5. Context:** Un cuplu tânăr, ambii parteneri angajați cu normă întreagă, raportează frecvent conflicte legate de oboseală și lipsa timpului personal. Fiecare consideră că se implică mai mult în activitățile casnice.


Sarcini de lucru:

Enumeră minimum 5 sarcini casnice și familiale implicite în scenariu.

Distribuie sarcinile între cei doi parteneri așa cum crezi că se întâmplă în cazul acestui scenariu.

Propune o redistribuire mai echilibrată a sarcinilor.

Identifică minimum 3 surse externe de sprijin pentru familia din scenariu. Ce tip de ajutor poate oferi fiecare?


 **IX.6. Context:** Un partener primește o ofertă de promovare care presupune mai mult timp petrecut la muncă și deplasări frecvente.

Sarcini de lucru:


Identifică minimum 3 valori familiale relevante.

Analizează decizia de acceptare sau refuz a promovării în raport cu aceste valori.

Formulează o decizie comună argumentată.


 **IX.7. Context și sarcini de lucru:** Formulează 3 reguli clare care separă munca de viața de familie. Indică o consecință pozitivă și una negativă pentru nerespectarea fiecărei reguli.

STRATEGII ORGANIZAȚIONALE

 **IX.8. Context:** O organizație oferă program flexibil și posibilitatea muncii în regim hibrid, dar angajații evită să le utilizeze de teamă că vor fi percepuți ca fiind mai puțin implicați la locul de muncă.


Sarcini de lucru:

Identifică politica organizațională existentă.
Precizează de ce nu este utilizată în practică.
Propune două măsuri pentru normalizarea utilizării ei.

 **IX.9. Context și sarcini de lucru:** Enumeră 3 beneficii ale muncii de la domiciliu pentru echilibrul viață profesională-viața personală.

Sarcini de lucru:


Enumeră 3 riscuri atunci când nu există delimitări clare între viața profesională și cea privată.
Formulează 2 reguli organizaționale care reduc aceste riscuri.

 **IX.10. Context:** O organizație oferă unei angajate posibilitatea ca, după concediul de creștere a copilului, să revină la serviciu cu program redus (ex. 4–6 ore/zi) în primele 3 luni, păstrând integral drepturile salariale și beneficiile.

Sarcini de lucru:


Explică modul în care acest beneficiu reduce conflictul muncă–familie.
Indică o limitare posibilă a acestuia.

STRATEGII TEHNOLOGICE/DIGITALE

 **IX.11. Context:** Un angajat primește frecvent mesaje profesionale seara și în weekend și simte presiunea de a răspunde imediat.


Sarcini de lucru:

Identifică două comportamente care indică telepresiune.
Precizează o consecință asupra vieții personale.
Propune o strategie digitală de reducere a telepresiunii.

 **IX.12. Context și sarcini de lucru:** Enumeră trei exemple de separare a spațiilor digitale muncă-viață personală.


Sarcini de lucru:

Indică un avantaj și o limitare pentru fiecare exemplu.
Alege varianta cea mai realistă pentru un angajat cu program flexibil.

 **IX.13. Context:** Organizația declară că susține echilibrul muncă–viață personală, dar nu există reguli privind comunicarea digitală în afara programului.

Sarcini de lucru:


Identifică problema principală.
Formulează două reguli digitale clare.
Identifică un rol al managementului în respectarea acestora.

 **IX.14. Context și sarcini de lucru:** Identifică o situație în care tehnologia sprijină echilibrul muncă-viață personală.

Sarcini de lucru:


Identifică o situație în care tehnologia afectează negativ acest echilibru.
Identifică o regulă de utilizare conștientă a tehnologiei.

STRATEGII SOCIO-ECONOMICE ȘI CULTURALE

 **IX.15. Context:** Două țări europene au politici diferite: țara A oferă concedii parentale plătite, servicii publice de îngrijire a copiilor și programe de lucru flexibile reglementate; țara B oferă sprijin minim pentru familii și servicii de îngrijire costisitoare.

Sarcini de lucru:

Identifică două politici publice care sprijină echilibrul muncă-viață de familie în țara A.
Explică modul în care lipsa acestora afectează familiile din țara B.
Indică un grup social vulnerabil în absența acestor politici.

 **IX.16. Context:** Societatea A: în această societate se consideră normal ca bărbatul să fie principalul susținător financiar al familiei, iar femeia să se ocupe predominant de îngrijirea copiilor și de sarcinile casnice. Concediul parental este utilizat aproape exclusiv de femei, iar munca cu program redus este asociată cu lipsa de ambiție profesională.


Societatea B: în această societate ambii parteneri sunt încurajați să își dezvolte cariera și să împartă responsabilitățile familiale. Concediul parental este utilizat de ambii părinți, programele de lucru flexibile sunt frecvente, iar implicarea bărbaților în îngrijirea copiilor este social acceptată și susținută.

Sarcini de lucru:

Identifică două norme de gen specifice fiecărei societăți.
Explică un efect asupra echilibrului muncă-familie pentru fiecare societate.
Indică un grup vulnerabil în societatea A.
Propune o măsură care ar putea reduce diferențele dintre cele două societăți.


Exerciții și aplicații (Capitol 10)

UTILIZAREA INTELIGENȚEI ARTIFICIALE

 **X.1. Context:** Alege un instrument bazat pe IA folosit într-un domeniu profesional.


Sarcini de lucru:

Identifică atât potențialele beneficii, cât și posibilele inconveniente.

 **X.2. Context:** Un specialist HR lucrează într-o organizație medie (200–300 de angajați) și are responsabilități administrative, de recrutare și de suport pentru angajați. O parte semnificativă din timp este consumată de sarcini repetitive și standardizate.


Sarcini de lucru:

Identifică trei sarcini repetitive care ar putea fi automatizate cu ajutorul IA. Identifică cum ar putea fi utilizat timpul câștigat pentru echilibrul viață profesională-viață personală?

 **X.3. Context:** Un manager de proiect lucrează într-o organizație din domeniul IT, în regim hibrid, cu mai multe zile de muncă de la domiciliu pe săptămână. Angajatul are responsabilități familiale care necesită flexibilitate în organizarea timpului zilnic.

Sarcini de lucru:

Identifică instrumente IA ce pot fi utilizate pentru a susține munca. Identifică cum contribuie acestea la o mai bună organizare a timpului între muncă și familie.


 **X.4. Context:** Imaginează-ți că ești manager și vrei să implementezi o soluție IA pentru eficientizarea muncii.

Sarcini de lucru:

Ce criterii ai lua în considerare pentru a te asigura că IA contribuie la bunăstarea angajaților? Ce indicatori ai monitoriza?


Exerciții și aplicații (Capitol 11)


REGLEMENTĂRI ÎN U.E. ȘI ÎN ROMÂNIA

 **XI.1. Context:** Realizează o scurtă cercetare comparativă a legislației muncă-viață personală din două state membre ale UE, la alegere. Identifică două diferențe majore.

Sarcini de lucru:

Sugerează dacă vreuna dintre practicile celui alt stat ar putea fi adoptată în România pentru a îmbunătăți echilibrul viață profesională-viață personală.

 **XI.2. Context și sarcini de lucru:** Formulează două propuneri de îmbunătățire a cadrului legislativ sau a politicilor publice din România pentru susținerea echilibrului viață profesională-viață personală.

 **XI.3. Context:** Un manager trebuie să decidă dacă aprobă solicitarea unui angajat pentru reducerea temporară a timpului de lucru din motive familiale.

Sarcini de lucru:

- Ce prevede cadrul legislativ european în acest sens?
- Ce prevede legislația românească?
- Ce decizie ar fi legală și echitabilă?

BIBLIOGRAFIE

- Adema, W., Clarke, C., & Frey, V. (2015). *Paid parental leave: Lessons from OECD countries and selected U.S. states* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 172). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5jrqgvqqb4vb-en>.
- Adkins, C. L., & Premeaux, S. F. (2012). Spending time: The impact of hours worked on work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(2), 380–389. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.003>.
- Aeon, B., Faber, A., & Panaccio, A. (2021). Does time management work? A meta-analysis. *PLoS ONE*, *16*(1), e0245066. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>.
- Agrawal, M., & Mahajan, R. (2021). Work–family enrichment: An integrative review. *International Journal of Workplace Health Management*, *14*(2), 217–241. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2020-0056>.
- Alameddine, M., Al-Yateem, N., Bou-Karroum, K., Hijazi, H., Al Marzouqi, A., & Al-Adawi, S. (2023). Measurement of work–life balance: A scoping review with a focus on the health sector. *Journal of Nursing Management*, Article 3666224. <https://doi.org/10.1155/2023/3666224>.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, *5*(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, *66*(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S., & Evans, S. (2012). Dispositional variables and work–family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *80*(1), 17–26. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.04.004>.
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, *70*(1), 60–84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>.

- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602–611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>.
- Amatea, E. S., & Fong-Beyette, M. L. (1987). Through a different lens: Examining professional women's interrole coping by focus and mode. *Sex Roles*, 17(5–6), 237–252. <https://doi.org/10.1007/BF00288451>.
- Arpino, B., & Luppi, F. (2020). Childcare arrangements and working mothers' satisfaction with work–family balance. *Demographic Research*, 42, 549–588. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2020.42.19>.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>.
- Aulia, S. R., & Lin, W.-S. (2025). Embracing the digital shift: Leveraging AI to foster employee well-being and engagement in remote workplace settings in the Asia Pacific region. *Asia Pacific Management Review*, 30(3), Article 100339. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.12.003>.
- Bailyn, L., Drago, R., & Kochan, T. (2001). *Integrating work and family life: A holistic approach* (Sloan Work–Family Policy Network report). MIT Sloan School of Management.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: A spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 23–33. <https://doi.org/10.1037/a0013290>.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Dollard, M. F. (2008). How job demands affect partners' experience of exhaustion: Integrating work–family conflict and crossover theory. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 901–911. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.901>.
- Bao, X., Dong, J., & Guo, J. (2025). Family-to-Work Conflict and Innovative Work Behavior Among University Teachers: The Mediating Effect of Work Stress and the Moderating Effect of Gender. *Behavioral Sciences*, 15(10), 1309. <https://doi.org/10.3390/bs15101309>.
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172–189. <https://doi.org/10.1037/a0038278>.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781–796. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.10.781>.

- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>.
- Beauregard, T. A. (2007). Family influences on the career life cycle. In M. F. Ozbilgin & A. Malach-Pines (Eds.). *Career choice in management and entrepreneurship: A research companion* (pp. 101–126). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847208828.00011>.
- Bell, A. S., Rajendran, D., & Theiler, S. (2012). Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian academics. *E-Journal of Applied Psychology*, 8(1), 25–37. <https://doi.org/10.7790/ejap.v8i1.320>.
- Belwal, S., & Belwal, R. (2023). Work–family conflict and women’s turnover intention: Mediating effects of organizational commitment. *Applied Research in Quality of Life*, 18(4), 1915–1937. <https://doi.org/10.1007/s11482-023-10168-x>.
- Biedma Ferrer, J. M., & Medina Garrido, J. A. (2014). Impact of family-friendly HRM policies in organizational performance. *Intangible Capital*, 10(3), 448–466. <https://doi.org/10.3926/ic.506>.
- Billing, T. K., Bhagat, R., Babakus, E., Srivastava, B., Shin, M., & Brew, F. (2013). Work–family conflict in four national contexts: A closer look at the role of individualism–collectivism: A closer look at the role of individualism–collectivism. *International Journal of Cross Cultural Management*, 14(2), 139–159. <https://doi.org/10.1177/1470595813502780>.
- Birtalan, Á.-A. (2021). Flexible working practices in the ICT industry in achieving work–life balance. *Studia UBB Sociologia*, 66(1), 29–50. <https://doi.org/10.2478/subbs-2021-0002>.
- Black, A. R., Murry, V. M., Cutrona, C. E., & Chen, Y. F. (2009). Multiple roles, multiple lives: The protective effects of role responsibilities on the health functioning of African American mothers. *Women & Health*, 49(2–3), 144–163. <https://doi.org/10.1080/03630240902915051>.
- Blom, R., Jaspers, E., Knies, E., & van der Lippe, T. (2025). Family-friendly policies and workplace supports: A meta-analysis of their effects on career, job, and work–family outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 157, 104091. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104091>.
- Bobbio, A., Canova, L., & Manganelli, A. M. (2022). Organizational work–home culture and its relations with the work–family interface and employees’ subjective well-being. *Applied Research in Quality of Life*, 17, 2933–2966. <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10048-w>.

- Boles, J. S., Wood, J. A., & Johnson, J. (2003). Interrelationships of Role Conflict, Role Ambiguity, and Work–Family Conflict with Different Facets of Job Satisfaction and the Moderating Effects of Gender. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 99–113. <https://doi.org/10.1080/08853134.2003.10748991>.
- Borgmann, L.-S., Rattay, P., & Lampert, T. (2019). Health-Related Consequences of Work-Family Conflict From a European Perspective: Results of a Scoping Review. *Frontiers in Public Health*, 7, 189. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00189>.
- Borowiec, A. A., & Drygas, W. (2023). Work–Life Balance and Mental and Physical Health among Warsaw Specialists, Managers and Entrepreneurs. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 492. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010492>.
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592–610. <https://doi.org/10.1177/0149206307302552>.
- Bowdler, M., Lahti, H., Jelenko, M., Buresti, G., & Valtonen, T. (2025). Algorithmic management and psychosocial risks at work: An emerging occupational safety and health challenge. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. Online first. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4270>.
- Bronfenbrenner, U. (1977). Toward an experimental ecology of human development. *American Psychologist*, 32(7), 513–531. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.32.7.513>.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A., & Rasmussen, L. (2020). Work–life balance: Definitions, causes, and consequences. In C. L. Cooper & Y. Chen (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 1–20). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3_20-1.
- Brough, P., Timms, C., O’Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>.
- Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942. <https://doi.org/10.1093/qje/qjae044>.

- Büchau, S., Schober, P. S., & Becker, D. (2021). Couples' Communication Behaviour and the Gender Division of Family Work Across the Transition to Parenthood. *Journal of Family Issues*, 44(4), 909-929. <https://doi.org/10.1177/0192513X211055111>.
- Butts, M. M., Casper, W. J., & Yang, T. S. (2013). How important are work-family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1-25. <https://doi.org/10.1037/a0030389>.
- Callero, P. L. (1994). From Role-Playing to Role-Using: Understanding Role as Resource. *Social Psychology Quarterly*, 57(3), 228-243. <https://doi.org/10.2307/2786878>.
- Calvino, F., Criscuolo, C., & Ughi, A. (2024). *Digital adoption during COVID-19: Cross-country evidence from microdata* (OECD Science, Technology and Industry Working Papers No. 2024/03). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f63ca261-en>.
- Cameron, G., Mulvenna, M., Ennis, E., O'Neill, S., Bond, R., Cameron, D., & Bunting, A. (2025). Effectiveness of digital mental health interventions in the workplace: Umbrella review of systematic reviews. *JMIR Mental Health*, 12, e67785. <https://doi.org/10.2196/67785>.
- Carlson, D. L., Miller, A. J., & Rudd, S. (2020). Division of Housework, Communication, and Couples' Relationship Satisfaction. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 6. <https://doi.org/10.1177/2378023120924805>.
- Carlson, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 236-253. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1680>.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-Family Conflict in the Organization: Do Life Role Values make a Difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054. <https://doi.org/10.1177/014920630002600502>.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., & Kacmar, K. M. (2016). Boundary management tactics: An examination of the alignment with preferences in the work and family domains. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 16(2), 51-70. <https://doi.org/10.21818/001c.1158>.
- Carlson, D. S., Fernandez, D. R., & Stepina, L. P. (1996). Cross-national differences in work-nonwork conflict. *International Journal of Value-Based Management*, 9, 153-168. <https://doi.org/10.1007/BF00440152>.
- Carlson, D. S., Frone, M. R. (2003). Relation of behavioral and psychological involvement to a four-factor conceptualization of work-family

- interference. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 515–535. <https://doi.org/10.1023/A:1023404302295>.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work–family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459–1486. <https://doi.org/10.1177/0018726709336500>.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work–family interface: Development and validation of a work–family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131–164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>.
- Cerrato, J., & Cifre, E. (2018). Gender inequality in household chores and work–family conflict. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1330. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01330>.
- Chesley, N. (2005). Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, 67(5), 1237–1248. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00213.x>.
- Chuang, Y.-T., Chiang, H.-L., & Lin, A.-P. (2025). Insights from the job demands–resources model: AI’s dual impact on employees’ work and life well-being. *International Journal of Information Management*, 83, Article 102887. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102887>.
- Chung, H., & Seo, H. (2024). Flexibility stigma across Europe: How national contexts can shift the extent to which flexible workers are stigmatised. *Social Indicators Research*, 174, 945–965. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03420-w>.
- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>.
- Cruchinho, P., López-Franco, M. D., Capelas, M. L., Almeida, S., Bennett, P. M., Miranda da Silva, M., Teixeira, G., Nunes, E., Lucas, P., & Gaspar, F.

- (2024). Translation, cross-cultural adaptation, and validation of measurement instruments: A practical guideline for novice researchers. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 17, 2701–2728. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S419714>.
- Dănilă, O. (2016). *Performanța în muncă și satisfacție maritală. Conflict, facilitare sau haos?* Editura Universității „Alexandru Ioan-Cuza”, Iași.
- De Sousa, C., Viseu, J., Pimenta, A. C., Vinagre, H., Ferreira, J., Matavelli, R., José, H., Sousa, L., Romana, F. A., & Valentim, O. (2024). The Effect of Coping on the Relationship between Work-Family Conflict and Stress, Anxiety, and Depression. *Behavioral Sciences*, 14(6), 478. <https://doi.org/10.3390/bs14060478>.
- De Stefano, V., & Wouters, M. (2022). *AI and digital tools in workplace management and evaluation: An assessment of the EU's legal framework (Study No. PE 729.516)*. European Parliamentary Research Service, Scientific Foresight Unit (STOA), European Parliament. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/729516/EPRS_STU%282022%29729516_EN.pdf.
- Dell'Acqua, F., Eling, M., Giesecke, O., Giardina, G., Kleinberg, J., Mullainathan, S., & Wu, Z. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity. *Science*, 381(6657), 739–744. <https://doi.org/10.1126/science.adh4451>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Geurts, S. A. E., & Taris, A. W. (2009). Daily recovery from work-related effort during non-work time. In S. Sonnentag, P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Eds.), *Current perspectives on job-stress recovery* (pp. 85-124). (Research in occupational stress and well being; Vol. 7). JAI Press. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2009\)0000007006](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2009)0000007006).
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Demerouti, E., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2005). Spillover and crossover of exhaustion and life satisfaction among dual-earner parents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 266–289. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.001>.
- Demerouti, E., Peeters, M. C. W., & van der Heijden, B. I. J. M. (2012). Work–family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology*, 47(4), 241–258. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.699055>.

- Derks, D., & Bakker, A. B. (2014). Smartphone use, work-home interference, and burnout: A diary study on the role of recovery. *Applied Psychology*, 63(3), 411–440. Portico. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00530.x>.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 6, pp. 283–357). John Wiley & Sons.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person–environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292–339. <https://doi.org/10.2307/256782>.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person–environment fit in the work and family domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(2), 85–129. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2813>.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). *Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs*. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199. <https://doi.org/10.2307/259269>.
- Entgelmeier, I. & Rinke, T. (2023). Work-related ict use and the dissolution of boundaries between work and private life. *Social Inclusion*, 11(4), 211–224. <https://doi.org/10.17645/si.v11i4.7128>.
- Eurofound. (2023). *Right to disconnect: Implementation and impact at company level*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Disponibila la: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/right-disconnect-implementation-and-impact-company-level>.
- Eurofound. (2024). *Quality of life in the EU in 2024: Results from the Living and Working in the EU e-survey*. Publications Office of the European Union. Disponibil la: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/quality-life-eu-2024-results-living-and-working-eu-e-survey>.
- Fan, Y., Potočnik, K., & Chaudhry, S. (2021). A process-oriented, multilevel, multidimensional conceptual framework of work–life balance support: A multidisciplinary systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 498–521. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12254>.
- Farivar, F., Anthony, M., Richardson, J., & Amarnani, R. (2024). More to life than promotion: Self-initiated and self-resigned career plateaus. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 1022–1041. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12542>.

- Felfe, C., Lechner, M., & Thiemann, P. (2016). After-school care and parents' labor supply. *Labour Economics*, 42, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2016.06.009>.
- Ferdous, T., Ali, M., & French, E. (2020). Impact of flexibility stigma on outcomes: Role of flexible work practices usage. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 712–735. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12275>.
- Fiese, B. H., Tomcho, T. J., Douglas, M., Josephs, K., Poltrock, S., & Baker, T. (2002). A review of 50 years of research on naturally occurring family routines and rituals: Cause for celebration? *Journal of Family Psychology*, 16(4), 381–390. <https://doi.org/10.1037/0893-3200.16.4.381>.
- Florea, N. V., & Croitoru, G. (2025). The impact of artificial intelligence on communication dynamics and performance in organizational leadership. *Administrative Sciences*, 15(2), 33. <https://doi.org/10.3390/admsci15020033>.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 219–239. <https://doi.org/10.2307/2136617>.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992–1003. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.5.992>.
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work–family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284–314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>.
- Friedman, S. D., Christensen, P., & DeGroot, J. (1998). Work and life: The end of the zero-sum game. *Harvard Business Review*, 76(6), 119–129.
- Frone, M. R. (2003). Work–family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. DOI: [10.1037/10474-007](https://doi.org/10.1037/10474-007).
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work–family conflict: Testing a model of the work–family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 325–335. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00652.x>.

- Fuwa, M. (2004). Macro-level Gender Inequality and the Division of Household Labor in 22 Countries. *American Sociological Review*, 69(6), 751-767. <https://doi.org/10.1177/000312240406900601>.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>.
- Glavin, P., Bierman, A., & Schieman, S. (2024). Private eyes, they see your every move: Workplace surveillance and worker well-being. *Social Currents*, 11(4), 327–345. <https://doi.org/10.1177/23294965241228874>.
- Goldstein, M., Gonzalez, P., Kilic, T., Papineni, S., & Wollburg, P. (2025). Breadwinners and caregivers: Examining the global relationship between gender norms and economic behavior. *Scottish Journal of Political Economy*, *Scottish Economic Society*, 72(2). <https://doi.org/10.1111/sjpe.12406>.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483–496. <https://doi.org/10.2307/2092933>.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The Conservation of Resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1666>.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1986). A work–nonwork interactive perspective of stress and its consequences. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(2), 37–60. https://doi.org/10.1300/J075v08n02_04.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379625>.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8).
- Griggs, T. L., Casper, W. J., & Eby, L. T. (2013). Work, family and community support as predictors of work–family conflict: A study of low-income workers. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.006>.

- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work–family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>.
- Guvernul României. (2003). *Ordonanța de urgență nr. 96 din 14 octombrie 2003 privind protecția maternității la locurile de muncă* (Monitorul Oficial nr. 750 din 27 octombrie 2003).
- Guvernul României. (2010). *Ordonanța de Urgență nr. 111 din 8 decembrie 2010 privind concediul și indemnizația lunară pentru creșterea copiilor* (Monitorul Oficial nr. 830 din 10 decembrie 2010).
- Guvernul României. (2022). *Ordonanța de Urgență nr. 117 din 26 august 2022 pentru modificarea și completarea Legii concediului paternal nr. 210/1999* (Monitorul Oficial nr. 845 din 29 august 2022).
- Guvernul României. (2022). *Ordonanța de Urgență nr. 164 din 29 noiembrie 2022 pentru modificarea și completarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 111/2010 privind concediul și indemnizația lunară pentru creșterea copiilor* (Monitorul Oficial nr. 1173 din 7 decembrie 2022).
- Guvernul României. (2022). *Strategia națională privind promovarea egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați și prevenirea și combaterea violenței domestice pentru perioada 2022-2027* (Hotărârea Guvernului nr. 1.547 din 19 decembrie 2022, publicată în Monitorul Oficial nr. 1.239 din 22 decembrie 2022).
- Hall, D. T. (1972). A model of coping with role conflict: The role behavior of college educated women. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 471–486. <https://doi.org/10.2307/2393827>.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837–856. <https://doi.org/10.1177/0149206308328510>.
- Hanson, G. C., Hammer, L. B., & Colton, C. L. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work–family positive

- spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249–265. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.249>.
- Harrop, N., Jiang, L., & Overall, N. (2025). *A meta-analysis of antecedents and outcomes of flexible working arrangements*. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2896>.
- Hartanto, A., Kasturiratna, K. T. A. S., Hu, M., Diong, S. F., & Lua, V. Y. Q. (2024). Negative work-to-family spillover stress and heightened cardiovascular risk biomarkers in midlife and older adults. *Journal of Psychosomatic Research*, 178, 111594. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2024.111594>.
- Hilbert, R. A. (1981). Toward an improved understanding of “role”. *Theory and Society*, 10(2), 207–226. <https://doi.org/10.1007/bf00139892>.
- Hill, E. J. (2005). Work–family facilitation and conflict, working fathers and working mothers. *Journal of Family Issues*, 26(6), 793–819. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277542>.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389–399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003>.
- Holl, A., Rama, R., & Hammond, H. (2025). COVID-19 and business digitalization: Unveiling the effects of concurrent strategies. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(4), 15456–15490. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02374-1>.
- Hong, J., & Jex, S. (2022). The Conditions of Successful Telework: Exploring the Role of Telepressure. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10634. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710634>.
- Hsiao, H. (2023). A cross-national study of family-friendly policies, gender egalitarianism, and work–family conflict among working parents. *PLoS ONE*, 18(9), e0291127. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291127>.
- Hu, Y., Li, J., Ye, M., & Wang, H. (2021). The relationship between couples’ gender-role attitudes congruence and wives’ family interference with

- work. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 49–59. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S286119>.
- Huang, L., & Zhao, Y. (2025). The impact of AI literacy on work–life balance and job satisfaction among university faculty: A self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 16, 1669247. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1669247>.
- Hungerbuehler, I., Daley, K., Cavanagh, K., Garcia Claro, H., & Kapps, M. (2021). Chatbot-based assessment of employees' mental health: Design process and pilot implementation. *JMIR Formative Research*, 5(4), e21678. <https://doi.org/10.2196/21678>.
- Huo, M.-L., & Jiang, Z. (2023). Work–life conflict and job performance: The mediating role of employee wellbeing and the moderating role of trait extraversion. *Personality and Individual Differences*, 205, 112109. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112109>.
- Ilies, R., Yao, J., Pluut, H., Liang, A. X., & Weng, Q. D. (2024). Blurred lines: The spillover and crossover effects of interpersonal experiences at work on family behaviors and well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 154, 104043. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104043>.
- International Labour Organization (ILO). (2023). *Working time and work-life balance around the world*. International Labour Office. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_864222.pdf.
- International Labour Organization (ILO). (2025). *Revolutionizing health and safety: The role of AI and digitalization at work*. ILO. https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-04/ILO_Safeday25_Report_r8%2B%282%29%20FULL%20%281%29.pdf.
- Iorga, D., Bocșe, B., & Olar, D. (2023). Sociological Artificial Intelligence Research (SAIR): A review and conceptual framework. *Revista Română de Sociologie*, 1–2, 5–20. <https://doi.org/10.59277/rjsoc.2023.1-2.01>.
- Iwasa, H., Yoshida, Y., & Ishii, K. (2024). Association of Spousal Social Support in Child-Rearing and Marital Satisfaction with Subjective Well-Being among Fathers and Mothers. *Behavioral Sciences*, 14(2), 106. <https://doi.org/10.3390/bs14020106>.
- Jackson, J. (1998). Contemporary criticisms of role theory. *Journal of Occupational Science*, 5(2), 49–55. <https://doi.org/10.1080/14427591.1998.9686433>.
- Jiang, W., Park, J., Xiao, R., & Zhang, S. (2025). *AI and the extended workday: Productivity, contracting efficiency, and distribution of rents (NBER*

- Working Paper No. 33536*). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w33536>.
- Jing, S., Zhang, Y., & Chen, J. (2021). Work–family enrichment: Influence of job autonomy on knowledge employees. *Frontiers in Psychology, 12*, 726550. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.726550>.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Valle, M., Tillman, C. J., & Clifton, C. (2020). The interactive effects of role overload and resilience on family–work enrichment and associated outcomes. *The Journal of Social Psychology, 160*(5), 688–701. <https://doi.org/10.1080/00224545.2020.1735985>.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization, 14*(3), 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>.
- Kaufman, G., & Taniguchi, H. (2020). Gender equality and work–family conflict from a cross-national perspective. *International Journal of Comparative Sociology, 60*(6), 385–408. <https://doi.org/10.1177/0020715219893750>.
- Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F., & Ryan, A. M. (2013). From “work–family” to “work–life”: Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior, 82*(3), 221–237. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.005>.
- Kelley, H. H., LeBaron-Black, A., Hill, E. J., & Meter, D. (2021). Perceived Family and Partner Support and the Work-Family Interface: A Meta-analytic Review. *Journal of Work and Organizational Psychology, 37*(3), 143 - 155. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a15>.
- Kelly, E. L., Kossek, E. E., Hammer, L. B., Durham, M., Bray, J., Chermack, K., Murphy, L. A., & Kaskubar, D. (2008). Getting there from here: Research on the effects of work–family initiatives. *Academy of Management Annals, 2*(1), 305–349. <https://doi.org/10.5465/19416520802211610>.
- Khateeb, F. R. (2021). Work life balance: A review of theories, definitions and policies. *Cross-Cultural Management Journal, 23*(1), 27–55.
- Kim, B.-J., & Kim, M.-J. (2024). How artificial intelligence-induced job insecurity shapes knowledge dynamics: The mitigating role of artificial intelligence self-efficacy. *Journal of Innovation & Knowledge, 9*(4), 100590. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100590>.
- Kim, B.-J., & Lee, J. (2025). AI adoption, employee depression and knowledge: How corporate social responsibility buffers psychological impact.

- Journal of Innovation & Knowledge*, 10(6), 100815.
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100815>.
- Kim, L., Maijan, P., & Yeo, S. F. (2025). Spillover effects of work–family conflict on job consequences influencing work attitudes. *Scientific Reports*, 15, 9115. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-93940-3>.
- Koekemoer, E., Olckers, C., & Nel, C. (2020). Work–family enrichment, job satisfaction, and work engagement: The mediating role of subjective career success. *Australian Journal of Psychology*, 72(4), 347–358. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12290>.
- Kossek, E. E. (2016). Managing work–life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45(3), 258–270. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.010>.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152–171. <https://doi.org/10.1177/2041386611436264>.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>.
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work–life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3–19. <https://doi.org/10.1177/0018726709352385>.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>.
- Kossek, E., & Thompson, R. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research–practice implementation gap. In T. Allen & L. Eby (Eds.), *The Oxford handbook of work and family* (pp. 255–270). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199337538.013.19>.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work–home segmentation or integration: A person–environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485–507. <https://doi.org/10.1002/job.386>.
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel*

- Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985–993. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.985>.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.
- Lane, M., Williams, M., & Broecke, S. (2023). *The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers*. OECD. <https://doi.org/10.1787/ea0a0fe1-en>.
- Lapierre, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., DiRenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work–family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 385–401. <https://doi.org/10.1002/job.2234>.
- Lavner, J. A., & Clark, M. A. (2017). Workload and marital satisfaction over time: Testing lagged spillover and crossover effects during the newlywed years. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 67–76. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.002>.
- Lawson, K. M., Davis, K. D., McHale, S. M., Hammer, L. B., & Buxton, O. M. (2014). Daily positive spillover and crossover from mothers' work to youth health. *Journal of Family Psychology*, 28(6), 897–907. <https://doi.org/10.1037/fam0000028>.
- Lazauskaitė-Zabielskė, J., Žiedelis, A., & Urbanavičiūtė, I. (2022). When working from home might come at a cost: The relationship between family boundary permeability, overwork climate and exhaustion. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 705–721. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2021-0491>.
- Lee, Y., Lee, S., Kim, Y.-J., Kim, Y., Kim, S.-Y., & Kang, D. (2022). Relationship between working hours, weekend work, and shift work and work–family conflicts among Korean manufacturers. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 34, e20. <https://doi.org/10.35371/aoem.2022.34.e20>.
- Leovaridis, C. & Cârcu, L. (2018). Echilibrul dintre muncă, viață personală și educație în rândul studenților. O cercetare calitativă. *Revista română de sociologie*, 29(1-2), 101-133.

- Leppe-Zamora, J., Ramos-Fuster, S., Muñoz-Monari, B., Roa-Alcaino, S., & Sarmiento, O. L. (2025). The effect of computer prompts in breaks of sedentary behaviour among office workers: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 22, 75. <https://doi.org/10.1186/s12966-025-01781-0>.
- Lewis, J. (1992). Gender and the Development of Welfare Regimes. *Journal of European Social Policy*, 2(3), 159-173. <https://doi.org/10.1177/095892879200200301>.
- Li, A., Shaffer, J. A., Wang, Z., & Huang, J. L. (2021). Work-family conflict, perceived control, and health, family, and wealth: A 20-year study. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103562>.
- Li, G., Zhou, Y., Zhang, X., & Martek, I. (2025). The integrative relationship between work–family conflict and turnover intention: A meta-analysis. *Frontiers in Public Health*, 13, 1642843. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1642843>.
- Liang, J., & Chen, Z. (2025). Parents’ work–family conflict and parent–child relationship: The mediating role of parenting burnout and the moderating role of self-compassion. *PLOS ONE*, 20(3), e0319675. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0319675>.
- Linton, R. (1936). *The study of man*. Appleton-Century-Crofts.
- Lo Presti, A., D’Aloisio, F., & Pluviano, S. (2016). With a little help from my family: A mixed-method study on the outcomes of family support and workload. *European Journal of Psychology*, 12(4), 584–603. <https://doi.org/10.5964/ejop.v12i4.1159>.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>.
- Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427–436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.427>.
- Mandel, H., & Lazarus, A. (2021). Contextual effects on the gendered division of housework: A cross-country and cross-time analysis. *Sex Roles*, 85, 205–220. <https://doi.org/10.1007/s11199-020-01215-0>.
- Marsh, E., Perez Vallejos, E., & Spence, A. (2024). Digital workplace technology intensity: Qualitative insights on employee wellbeing impacts of digital workplace job demands. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, Article 1392997. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1392997>.

- Mateescu, A., & Nguyen, A. (2019). *Algorithmic management in the workplace*. Data & Society. https://datasociety.net/wp-content/uploads/2019/02/DS_Algorithmic_Management_Explainer.pdf.
- Matei, A., & Vîrgă, D. (2020). Work-family enrichment of dual-earner couples: A longitudinal study on the effects of personal resources. *Psihologia Resurselor Umane*, 18(2), 77–92. <https://doi.org/10.24837/pru.v18i2.473>.
- Matijaš, M., Lovrić, B., & Nakić Radoš, S. (2023). From Work-To-Family Conflict to Father-Infant Bonding: The Role of Marital Satisfaction. *Journal of Family Issues*, 45(9), 2340-2357. <https://doi.org/10.1177/0192513X231204017>.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>.
- McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2010). Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *Journal of Vocational Behavior*, 144(1), 61-81. <https://doi.org/10.1080/00223980903356073>.
- Mead, G.H. (1934). *Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. University of Chicago Press, Chicago.
- Merton, R. K. (1957). The Role-Set: Problems in Sociological Theory. *The British Journal of Sociology*, 8(2), 106-120. <https://doi.org/10.2307/587363>.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689–725. <https://doi.org/10.1002/job.695>.
- Milanez, A., Lemmens, A., & Ruggiu, C. (2025). Algorithmic management in the workplace: New evidence from an OECD employer survey. *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 31. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/287c13c4-en>.
- Misfin, E. W., Singh, M., & Phoolka, S. (2024). Impact of family and work conflicts on job satisfaction, life satisfaction and health of female teachers in Ethiopia: The moderating role of resilience. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2430458. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2430458>.

- Mize, T. D., & Kincaid, R. (2025). Role-Accumulation and Mental Health across the Life Course. *American Sociological Review*, *90*(2), 226-256. <https://doi.org/10.1177/00031224241313394>.
- Moilanen, S., Aunola, K., May, V., Sevón, E., & Laakso, M.-L. (2019). Nonstandard Work Hours and Single Versus Coupled Mothers? : Work-to-Family Conflict. *Family Relations*, *68*(2), 213-231. <https://doi.org/10.1111/fare.12353>.
- Moreira, A., Encarnação, T., Viseu, J., & Au-Yong-Oliveira, M. (2023). Conflict (Work-Family and Family-Work) and Task Performance: The Role of Well-Being in This Relationship. *Administrative Sciences*, *13*(4), 94. <https://doi.org/10.3390/admsci13040094>.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, *81*(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>.
- Nichols, H. M., & Swanberg, J. E. (2018). Measuring work–life conflict among low-wage workers. *Journal of the Society for Social Work and Research*, *9*(3), 473–497. <https://doi.org/10.1086/697254>.
- Nicholson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, *29*(2), 172–191. <https://doi.org/10.2307/2393172>.
- Nippert-Eng, C. (1996). *Home and Work: Negotiating Boundaries through Everyday Life*. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Nomaguchi, K., & Fetto, M. N. (2019). Childrearing stages and work–family conflict: The role of job demands and resources. *Journal of Marriage and Family*, *81*(2), 289–307. <https://doi.org/10.1111/jomf.12521>.
- Nordenmark, M. (2004). Multiple Social Roles and Well-Being: A Longitudinal Test of the Role Stress Theory and the Role Expansion Theory: A Longitudinal Test of the Role Stress Theory and the Role Expansion Theory. *Acta Sociologica*, *47*(2), 115-126. <https://doi.org/10.1177/0001699304043823>.
- Notten, N., Grunow, D., & Verbakel, E. (2017). Social policies and families in stress: Gender and educational differences in work–family conflict from a European perspective. *Social Indicators Research*, *132*, 1281–1305. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1344-z>.
- Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, *381*(6654), 187–192. <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>.

- OECD (2018). *How does access to early childhood education services affect the participation of women in the labour market?* Education Indicators in Focus, No. 59. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/232211ca-en>.
- OECD (2023). *OECD Employment Outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/08785bba-en>.
- OECD (2025). *OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Romania 2025*, OECD Reviews of Labour Market and Social Policies, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/f0532908-en>.
- Pan, Y., Aisihaer, N., Li, Q., Jiao, Y., & Ren, S. (2022). Work–family conflict, happiness and organizational citizenship behavior among professional women: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 923288. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.923288>.
- Park, Y., Kim, J., & Lee, H. (2023). The influences of supportive leadership and family social support on female managers' organizational effectiveness: The mediating effect of positive spillover between work and family. *Behavioral Sciences*, 13, 639. <https://doi.org/10.3390/bs13080639>.
- Parlamentul României. (1999). *Legea nr. 210 din 31 decembrie 1999 privind concediul paternal* (Monitorul Oficial nr. 654 din 31 decembrie 1999).
- Parlamentul României. (2003). *Legea nr. 53 din 24 ianuarie 2003 – Codul muncii, republicată, cu modificările și completările ulterioare* (Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 345 din 18 mai 2011).
- Parlamentul României. (2022). *Legea nr. 283 din 17 octombrie 2022 pentru modificarea și completarea Legii nr. 53/2003 – Codul muncii, precum și a Ordonanței de Urgență a Guvernului nr. 57/2019 privind Codul administrativ* (Monitorul Oficial nr. 1013 din 19 octombrie 2022).
- Parlamentul României. (2023). *Legea nr. 241 din 20 iulie 2023 pentru completarea Legii nr. 53/2003 - Codul muncii* (Monitorul Oficial nr. 673 din 21 iulie 2023).
- Pearlin, L. I. (1983). Role strains and personal stress. In H. B. Kaplan (Ed.), *Psychosocial stress: Trends in theory and research* (pp. 3–32). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-397560-7.50006-4>.
- Perlow, L. A. (2012). *Sleeping with your smartphone: How to break the 24/7 habit and change the way you work*. Harvard Business Review Press.
- Pittman, J. F. (1994). Work/family fit as a mediator of work factors on marital tension: Evidence from the interface of greedy institutions. *Human Relations*, 47(2), 183–209. <https://doi.org/10.1177/001872679404700203>.

- Pluut, H., Ilies, R., Su, R., Weng, Q., & Liang, A. X. (2022). How social stressors at work influence marital behaviors at home: an interpersonal model of work-family spillover. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 27(1), 74-88. <https://doi.org/10.1037/ocp0000298>.
- Popescu, D., Picu, C., Marei (Ozarchievi), R., & Tănașcu, C.-I. (2019). Research on the impact of digitization upon work flexibility: Example from the European Union. *Proceedings of the 13th International Management Conference: Management Strategies for High Performance*, 13(1), 187–196. https://conference.management.ase.ro/archives/2019/pdf/1_19.pdf.
- Pushpika, A., Jayathilaka, R., & Weligodapola, M. (2025). Psychological capital and personality traits in balancing work–life: A developing country perspective. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 1564. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05900-x>.
- Raub, A., Nandi, A., Earle, A., de Guzman Chorny, N., Wong, E., Chung, P., Batra, P., Schickedanz, A., Bose, B., Jou, J., Franken, D., & Heymann, J. (2018). *Paid parental leave: A detailed look at approaches across OECD countries*. WORLD Policy Analysis Center.
- Reimann, M., Schulz, F., Marx, C. K., & Lükemann, L. (2022). The family side of work–family conflict: A literature review of antecedents and consequences. *Journal of Family Research*, 34(4), 1010–1032. <https://doi.org/10.20377/jfr-859>.
- Repetti, R., & Wang, S.-W. (2017). Effects of job stress on family relationships. *Current Opinion in Psychology*, 13, 15–18. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2016.03.010>.
- Rostami, A., Ghazinour, M., & Richter, J. (2013). Marital satisfaction: The differential impact of social support dependent on situation and gender in medical staff in Iran. *Global Journal of Health Science*, 5(4), 151–164. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v5n4p151>.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684. <https://doi.org/10.2307/3094827>.
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243–258. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0124>.
- Saiki, M., Loerbroks, A., & Li, J. (2025). Does work–family conflict predict allostatic load? A four-year longitudinal study. *Postgraduate Medical Journal*, 101(1202), 1303–1310. <https://doi.org/10.1093/postmj/qgaf101>.

- Schober, P., & Schmitt, C. (2017). Day-care availability, maternal employment and satisfaction of parents: Evidence from cultural and policy variations in Germany. *Journal of European Social Policy*, 27(5), 433-446. <https://doi.org/10.1177/0958928716688264>.
- Schulz, F., & Reimann, M. (2022). Parents' experiences of work-family conflict: Does it matter if coworkers have children?. *Journal of Family Research*, 34(4), 1056-1071. <https://doi.org/10.20377/jfr-780>.
- Serpa, S., Micic, L., Štilić, A., & Mastilo, Z. (2025). Sociology of artificial intelligence for social sustainability in the digital age. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1), 22-33. <https://doi.org/10.36941/ajis-2025-0003>.
- Shafer, E. F. (2011). Wives' Relative Wages, Husbands' Paid Work Hours, and Wives' Labor-Force Exit. *Journal of Marriage and Family*, 73(1), 250-263. <http://www.jstor.org/stable/29789571>.
- Shockley, K. M., & Singla, N. (2011). Reconsidering work-family interactions and satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 861-886. <https://doi.org/10.1177/0149206310394864>.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578. <https://doi.org/10.2307/2094422>.
- Simon, R. W. (1995). Gender, Multiple Roles, Role Meaning, and Mental Health. *Journal of Health and Social Behavior*, 36(2), 182-194. <https://doi.org/10.2307/2137224>.
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229-254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>.
- Sirgy, M. J., Joshanloo, M., & Yu, G. B. (2025). How does work-life conflict influence wellbeing outcomes? A test of a mediating mechanism using data from 33 European countries. *Applied Research in Quality of Life*, 20(1), 193-216. <https://doi.org/10.1007/s11482-024-10401-1>.
- Siu, O. L., Bakker, A. B., Brough, P., Lu, C. Q., Wang, H., Kalliath, T., O'Driscoll, M., Lu, J., & Timms, C. (2015). A three-wave study of antecedents of work-family enrichment: The roles of social resources and affect. *Stress and Health*, 31(2), 120-132. <https://doi.org/10.1002/smi.2556>.
- Siu, O.-L., Lu, J.-F., Brough, P., Lu, C.-Q., Bakker, A. B., Kalliath, T., O'Driscoll, M. P., Phillips, D. R., Chen, W.-Q., Lo, D., Sit, C., & Shi, K. (2010). Role resources and work-family enrichment: The role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 470-480. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.06.007>.

- Skinner, D. A., & McCubbin, H. I. (1982). *Coping in dual-employed families: Spousal differences* (ERIC Document No. ED227422). ERIC.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>.
- Sonnentag, S. (2012). Psychological Detachment From Work During Leisure Time: The Benefits of Mentally Disengaging From Work: The Benefits of Mentally Disengaging From Work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114–118. <https://doi.org/10.1177/0963721411434979>.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>.
- Sonnentag, S., Cheng, B. H., & Parker, S. L. (2022). Recovery from work: Advancing the field toward the future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 33–60. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091355>.
- Sonnentag, S., Kottwitz, M. U., Koch, T. J. S., & Völker, J. (2023). Enrichment and conflict between work and health behaviors: New scales for assessing how work relates to physical exercise and healthy eating. *Occupational Health Science*, 7, 251–296. <https://doi.org/10.1007/s41542-022-00134-8>.
- Spagnola, M., & Fiese, B. H. (2007). Family routines and rituals: A context for development in the lives of young children. *Infants & Young Children*, 20(4), 284–299. <https://doi.org/10.1097/01.IYC.0000290352.32170.5a>.
- Staines, G. L. (1980). Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111–129. <https://doi.org/10.1177/001872678003300203>.
- Stan, R., & Buhaş, R. (2024). Linking emotional dissonance and job autonomy to doctors' wellbeing at work: A moderation analysis. *International Journal of Education and Psychology in the Community IJEPC*, 14 (1 & 2), 18–35. https://www.marianjournals.com/files/IJEPC_articles/Vol_14_no_1_and_2_2024/Stan_Buhas_IJEPC_2024_14_1_2_18_35.pdf.
- Sulea, C., Virgă, D., & Galben, N. (2010). Scala conflict muncă–familie: Analiza proprietăților psihometrice ale versiunii în limba română. *Psihologia*

- Tavassoli, T., & Sunyer, A. (2025). The Impact of Work–Family Conflict and Burnout on Satisfaction and Turnover Intentions Across a Middle Eastern and a European Country. *Administrative Sciences*, 15(3), 81. <https://doi.org/10.3390/admsci15030081>.
- ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545–556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>.
- Thoits, P. A. (2012). Role-Identity Salience, Purpose and Meaning in Life, and Well-Being among Volunteers. *Social Psychology Quarterly*, 75(4), 360–384. <https://doi.org/10.1177/0190272512459662>.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>.
- Thompson, M., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2021). Putting family first as a boundary management tactic. *Career Development International*, 26(1), 1–15. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2020-0021>.
- Trășcan, A.-D. (2025). The gender paradox in Romania: Pay equality, workforce disparity. *Sociologie Românească*, 23(1), 77–92. <https://doi.org/10.33788/sr.23.1>.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>.
- Uniunea Europeană. (2003). Directiva 2003/88/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 4 noiembrie 2003 privind anumite aspecte ale organizării timpului de lucru. *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*, L 299, 9–19.
- Uniunea Europeană. (2006). Directiva 2006/54/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 5 iulie 2006 privind punerea în aplicare a principiului egalității de șanse și de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă și de muncă (reformă). *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*, L 204, 23–36.
- Uniunea Europeană. (2010). Directiva 2010/41/UE a Parlamentului European și a Consiliului din 7 iulie 2010 privind aplicarea principiului egalității de

- tratament între bărbații și femeile care desfășoară o activitate independentă și de abrogare a Directivei 86/613/CEE a Consiliului. *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*, L 180, 1–6.
- Uniunea Europeană. (2019). Directiva (UE) 2019/1158 a Parlamentului European și a Consiliului din 20 iunie 2019 privind echilibrul dintre viața profesională și cea privată a părinților și îngrijitorilor și de abrogare a Directivei 2010/18/UE a Consiliului. *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*, L 188, 79–93.
- Valcour, M. (2007). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work–family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512–1523. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>.
- Valcour, P. M., & Batt, R. (2003). Work-life integration: Challenges and organizational responses. In P. Moen (Ed.), *It's about time: Couples and careers* (pp. 310-331). Ithaca, NY: Industrial and Labor Relations Press.
- Valtonen, A., Saunila, M., Ukko, J., Treves, L., & Ritala, P. (2025). AI and employee wellbeing in the workplace: An empirical study. *Journal of Business Research*, 199, 115584. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115584>.
- Van Laethem, M., van Vianen, A. E. M., & Derks, D. (2018). Daily fluctuations in smartphone use, psychological detachment, and work engagement: The role of workplace telepressure. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1808. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01808>.
- Van Lancker, W., & Ghysels, J. (2016). Explaining patterns of inequality in childcare service use across 31 developed economies: A welfare state perspective. *International Journal of Comparative Sociology*, 57(5), 310-337. <https://doi.org/10.1177/0020715216674252>.
- Van Veldhoven, M., & Broersen, S. (2003). Measurement quality and validity of the Need for Recovery Scale. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(Suppl. 1), i3–i9. https://doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i3.
- Verbrugge, L. M. (1983). Multiple Roles and Physical Health of Women and Men. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(1), 16–30. <https://doi.org/10.2307/2136300>.
- Vogel R. M., & Feldman, D. C. (2009). Integrating the levels of person-environment fit: The roles of vocational fit and group fit. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 68-81. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.007>.

- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138–164. <https://doi.org/10.1177/0192513X02023001007>.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398–412. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x>.
- Voydanoff, P. (2005a). Toward a conceptualization of perceived work–family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822–836. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x>.
- Voydanoff, P. (2005b). Work Demands and Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: Direct and Indirect Relationships. *Journal of Family Issues*, 26(6), 707–726. <https://doi.org/10.1177/0192513X05277516>.
- Wan, M. M., Carlson, D. S., Perry, S. J., Thompson, M. J., Zhang, Y., & Kacmar, K. M. (2025). Adapting boundary preferences to match reality of hybrid work: A latent change score analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 157, 104089. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104089>.
- Wang, Z., Qiu, X., Jin, Y., & Zhang, X. (2022). How work–family conflict and work–family facilitation affect employee innovation: A moderated mediation model of emotions and work flexibility. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 796201. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.796201>.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work–family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17(1), 63–76. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.01.002>.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the Big Five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108–130. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00035-6).
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations*, 54(6), 717–751. <https://doi.org/10.1177/0018726701546002>.
- Wilson, K. S., & Baumann, H. M. (2015). Capturing a more complete view of employees’ lives outside of work: The introduction and development of new interrole conflict constructs. *Personnel Psychology*, 68(2), 235–282. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12080>.
- Wong, K. P., Lee, F. C. H., Teh, P. L., & Chan, A. H. S. (2021). The interplay of socioecological determinants of work-life balance, subjective wellbeing

- and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4525. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094525>.
- World Health Organization (WHO) & International Labour Organization (ILO). (2022). *Mental health at work: Policy brief*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>.
- Zhang, J., Liu, Z., & Wang, J. (2025). Inclusive leadership and work–family enrichment: The roles of relational energy and power distance. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1516361. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1516361>.
- Zhang, M. M., Cooke, F. L., Ahlstrom, D., & McNeil, N. (2025). The rise of algorithmic management and implications for work and organisations. *New Technology, Work and Employment*, 40(3). <https://doi.org/10.1111/ntwe.12343>.
- Zhang, Y., Xu, S., Jin, J., & Ford, M. T. (2018). The within and cross domain effects of work-family enrichment: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 210–227. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.003>.
- Zhou, J., Soo, H. S., & Aziz, A. B. (2024). From research to insights: A review of literature on personal values, work-life balance, and job fit in understanding turnover intentions. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 13(5), 111–126. <https://doi.org/10.36941/ajis-2024-0154>.
- Zhu, M., Li, Y., & Xing, C. (2023). *Husbands' wages and married women's labor supply in urban China (IZA Discussion Paper No. 16148)*. Institute of Labor Economics. <https://docs.iza.org/dp16148.pdf>.
- Zirar, A., Ali, S. I., & Islam, N. (2023). Worker and workplace artificial intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda. *Technovation*, 124, 102747. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102747>.

RALUCA SÎNZIANA BUHAȘ este lector universitar la Universitatea din Oradea, Facultatea de Științe Socio-Umane, unde a parcurs integral formarea academică. Interesele sale de cercetare vizează dinamica relațiilor de familie și de cuplu, transformările induse de digitalizare asupra pieței muncii, precum și metodologia cercetării sociale și tranzițiile educaționale din învățământul superior. Este autor și coautor a peste 50 de lucrări științifice și volume precum Ne-am cunoscut online... Evoluția relațiilor de cuplu în spațiul virtual (Eikon, 2015), Kit de supraviețuire în proiectarea cercetării sociale (Presa Universitară Clujeană, 2025). De asemenea, este coeditor al lucrării Tradiție și inovație: 15 ani de cercetare doctorală în sociologie la Oradea (2024). A fost implicată în proiecte naționale și internaționale dedicate îmbunătățirii programelor de studii universitare, reducerii abandonului școlar și extinderii accesului la educație.

