

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris  
C.Z.U. 316.643.3:331.109(043.3)

ŞAITAN VIORICA

DIMENSIUNI COGNITIVE, AFECTIVE ŞI COMPORTAMENTALE ÎN  
MANIFESTAREA CONFLICTULUI MUNCĂ-FAMILIE

PSIHOLOGIE GENERALĂ – 511.01

Teză de doctor în psihologie

**Autor:**



**Viorica ŞAITAN**

Drd., lector universitar

**Conducător științific:**



**Natalia COJOCARU**

doctor în psihologie,  
conferențiar universitar

CHIȘINĂU, 2020

© Şaitan Viorica, 2020

## CUPRINS

<b>ADNOTARE</b> (în limbile română, rusă, engleză).....	<b>5</b>
<b>LISTA FIGURILOR, TABELELOR ȘI ANEXELOR</b> .....	<b>8</b>
<b>LISTA ABREVIERILOR</b> .....	<b>12</b>
<b>INTRODUCERE</b> .....	<b>13</b>
<b>1. CONCEPTUALIZĂRI TEORETICE ALE CONFLICTULUI MUNCĂ-FAMILIE ...</b>	<b>23</b>
1.1. Definiții, tipuri, teorii și modele explicative privind conflictul muncă-familie.....	23
1.2. Factori determinanți ai conflictului muncă-familie.....	29
1.2.1 Implicații ale factorilor <i>cognitiv-perceptivi, afectivi și comportamentali</i> în manifestarea conflictului muncă-familie.....	29
1.2.2 Implicații ale factorului de <i>gen</i> în manifestarea conflictului muncă-familie.....	37
1.2.3 Implicații ale factorului <i>tipul organizației</i> în manifestarea conflictului muncă- familie.....	40
1.2.4 Implicații ale factorului <i>domeniu ocupațional</i> în manifestarea conflictului muncă- familie.....	44
1.3. Consecințe și efecte ale conflictului muncă-familie.....	45
1.4. Provocări și solicitări multiple de rol în societatea contemporană: conflictul studii- muncă-familie (reflecții teoretice pentru un studiu de caz).....	49
1.5. Concluzii la capitolul 1.....	53
<b>2. STUDIUL EMPIRIC AL CONFLICTULUI DE ROL MULTIPLU (<i>muncă-familie și muncă-familie-studii</i>) LA ANGAJAȚII DIN ORGANIZAȚIILE AUTOHTONE</b> .....	<b>55</b>
2.1 Descrierea designului de cercetare.....	55
2.2. Prezentarea, analiza și interpretarea rezultatelor.....	62
2.2.1 Conflictul de rol multiplu (muncă-familie): studiu cantitativ.....	62
2.2.2 Conflictul de rol multiplu (muncă-familie-studii): studiu calitativ.....	98
2.3 Concluzii la capitolul 2.....	102
<b>3. PROGRAM DE INTERVENȚIE PSIHOLAGICĂ PENTRU DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE ECHILIBRU MUNCĂ-FAMILIE</b> .....	<b>105</b>
3.1. Argumente privind necesitatea programului de intervenție.....	105
3.2. Descrierea programului de intervenție.....	109
3.3. Implementarea programului de intervenție.....	115
3.4. Evaluarea eficienței programului de intervenție.....	123

3.4.1 Analiza eficienței programului prin examinarea rezultatelor testării și retestării.	124
3.4.2 Analiza eficienței programului prin prisma evaluărilor făcute de beneficiarii programului.....	128
3.4.3 Analiza eficienței programului prin metoda automonitorizării.....	132
3.5. Concluzii la capitolul 3.....	136
<b>CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....</b>	<b>138</b>
<b>BIBLIOGRAFIE.....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXE.....</b>	<b>162</b>
<b>DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII.....</b>	<b>201</b>
<b>CV-UL AUTORULUI.....</b>	<b>202</b>

## ADNOTARE

ȘAITAN Viorica, „Dimensiuni cognitive, afective și comportamentale în manifestarea conflictului muncă-familie”, Teză de doctor în psihologie. Chișinău, 2020

**Structura tezei:** introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, 145 de pagini de text de bază, bibliografie din 176 de titluri, 9 anexe, 35 figuri și 17 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 20 lucrări

**Cuvinte cheie:** conflict muncă-familie (CMF), conflict muncă-familie-studii (CMFS), angajament de rol, epuizare emoțională, flexibilitate muncă-familie, interferență muncă-familie, organizații publice/ private, suport organizațional, satisfacție de viață.

**Scopul lucrării:** determinarea specificului dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale cu implicații în manifestarea conflictului de rol multiplu/CRM (*muncă-familie/M-F* și *muncă-familie-studii/ M-F-S*) la angajații din organizațiile autohtone și elaborarea unui program de intervenție psihologică în vederea dezvoltării competențelor de echilibru a muncii și a familiei (EMF).

**Obiectivele cercetării:** (1) analiza și sinteza literaturii de specialitate cu referire la CMF; (2) evidențierea specificului CRM (M-F și M-F-S) la angajații din organizațiile autohtone; (3) analiza, în funcție de „genul subiecților” și de „tipul organizației”, a unor dimensiuni cognitive, afective și comportamentale cu implicații în manifestarea CMF; (4) delimitarea percepțiilor privind CMFS și a strategiilor de gestionare a acestuia, evaluându-se efectele pe care le produce conflictul asupra rezultatelor și eficienței academice; (5) elaborarea și implementarea unui „Program de intervenție psihologică în vederea dezvoltării unor competențe de EMF”.

**Noutatea și originalitatea științifică:** Lucrarea dată reprezintă una dintre primele cercetări din contextul autohton cu referire la fenomenul CRM (M-F și M-F-S), având o abordare complexă, deopotrivă cantitativă și calitativă, interdisciplinară (atât în raport cu alte științe psihologice: psihologie social-clinică, psihologie organizațională, cât și cu alte domenii conexe – sociologia organizațiilor, management ș.a.) și aplicativă (elaborarea unui program de intervenție). Studiul cantitativ propune un model inedit privind implicațiile unor dimensiuni cognitive, afective și comportamentale în manifestarea CMF la angajați, în funcție de gen și de tipul organizației. În lucrare mai analizăm, la nivel teoretico-reflexiv și empiric, o nouă provocare a timpurilor moderne – CMFS și strategiile de gestionare a acestuia, evaluându-se efectele pe care le produce conflictul asupra rezultatelor și eficienței academice. În scopul dezvoltării unor competențe de gestionare a rolurilor sociale și a responsabilităților aferente, a fost validat un program de intervenție psihologică.

**Rezultatele ce contribuie la soluționarea problemei științifice:** (1) Concretizarea manifestărilor specifice ale CRM (M-F și M-F-S), ne-a permis să evidențiem că acest conflict este un fenomen frecvent, dar slab sau chiar deloc conștientizat de către angajați; acest fapt a determinat conceptualizarea unui program de intervenție pentru situații de CMF, care ar include acțiuni multiple (informativ, dezvoltative și aplicative), în funcție de specificul organizațiilor locale; în vederea implementării acestui program la angajații din RM; (2) Elucidarea implicațiilor pe care le au dimensiunile studiate (cognitive, afective și comportamentale) în manifestarea CMF, inclusiv a variațiilor în funcție de genul subiecților și tipul organizației; fapt ce a evidențiat că intensitatea conflictului se manifestă în dependență de modul în care se raportează indivizii la conflict și de modalitățile pe care le adoptă în gestionarea acestuia; reieșind din aceste date, propunem ca în programul de intervenție în vederea EMF să fie incluse acțiuni care să fie destinate atât organizațiilor, la nivel general, cât și angajaților, la nivel individual; (3) Elaborarea unui model integrat cu cele mai semnificative date ale dimensiunilor analizate de noi ca având implicații în manifestarea CMF; fapt ce a condus la evidențierea unui profil psihologic al angajaților afectați de CMF; profil pe care îl propunem în vederea utilizării ulterioare de către psihologii organizaționali sau specialiștii RU pentru a identifica, în timp util, angajații care manifestă conflict și a elabora strategii de intervenție ce ar contribui la diminuarea CMF; (4) În contextul nevoii actuale de „învățare pe tot parcursul vieții” (eng. *lifelong learning*), interpretarea datelor arată că, în situații de CMFS sunt influențate negativ performanțele academice și cele profesionale ale indivizilor; ca urmare, se atestă în mod frecvent eșecuri, suprasolicitări și chiar abandon; acest fapt a permis lărgirea perspectivei de abordare a CRM, fiind propuse inclusiv strategii de gestionare a rolurilor competitive la nivel tridimensional (M-F-S). (5) Elaborarea și implementarea unui program de intervenție în situații de CMF, fapt ce a contribuit la dezvoltarea unor competențe de echilibru a rolurilor concurente (M-F), astfel, considerăm că aplicarea acestui program în organizațiile locale va duce la consolidarea resurselor personale necesare pentru reducerea intensității CMF.

**Semnificația teoretică:** completarea cadrului teoretic cu sinteze din literatura de specialitate privind CMF: tipuri și modele ale CMF, implicații ale unor factori de ordin cognitiv-perceptiv, afectiv și comportamental, genul subiecților și tipul organizației în manifestarea CMF; consecințe ale conflictului etc.

**Valoarea aplicativă:** studiul CRM (M-F și M-F-S) la angajații din organizațiile autohtone, precum și în elaborarea, implementarea și evaluarea unui program de intervenție pentru dezvoltarea competențelor de EMF, pe care îl propunem psihologilor organizaționali și specialiștilor RU. Respectiv, programul poate fi inclus în activitățile didactice din instituțiile de profil, în cadrul suporturilor de curs pentru psihologi sau specialiști RU și celor ce beneficiază de formare continuă în domeniu.

**Implementarea rezultatelor științifice:** în activități didactice (studii de caz prezentate în cadrul cursurilor universitare), în activități de formare continuă (desfășurate sub egida USM, beneficiari: cadre didactice, bibliotecari, manageri), în programul de intervenție psihologică realizat în una din organizațiile locale.

## ANNOTATION

ŞAITAN Viorica, "Cognitive, affective and behavioural dimensions in the manifestation of the work-family conflict in the employees of the local organizations", Doctor Thesis in psychology. Chişinău, 2020

**The paper's structure:** introduction, 3 chapters, general conclusions and recommendations, 145 of basic text pages, bibliography of 176 titles, 9 annexes, 35 figures and 17 tables. The obtained results are published in 20 scientific papers.

**Keywords:** work-family conflict (WFC), work-family-study conflict (WFSC), role commitment, emotional exhaustion, work-family flexibility, work-family interference, public/ private organizations, organizational support, life satisfaction.

**The aim of the paper:** determining the specific cognitive, affective and behavioural dimensions with implications in the manifestation of multiple role conflict/ MRC (work-family/ WF and work-family-studies/ WFS) in employees of local organizations and developing a psychological intervention program to the development of work-life balance (WLB) skills.

**The objectives of the research:** (1) the analysis and synthesis of the specialized literature with reference to WFC; (2) highlighting the specific MRC (WF and WFS) for employees of local organizations; (3) the analysis, depending on the "gender of the subjects" and the "type of organization", of some cognitive, affective and behavioural dimensions with implications in the manifestation of WFC; (4) delimiting the perceptions regarding WFSC and its management strategies, evaluating the effects that the conflict produces on the academic results and efficiency; (5) development and implementation of a "Psychological Intervention Program for the Development of WLB Skills".

**Scientific novelty and originality:** This paper is one of the first research in the local context with reference to the phenomenon of MRC (WF and WFS), having a complex approach, both quantitative and qualitative, interdisciplinary (both in relation to other psychological sciences: socio-clinical psychology, organizational psychology, as well as with other related fields - sociology of organizations, management, etc.) and application (elaboration of an intervention program). The quantitative study proposes a unique model regarding the implications of some cognitive, affective and behavioural dimensions in the manifestation of WFC in employees, depending on the gender and the type of organization. In the paper we also analyse, at a theoretical-reflective and empirical level, a new challenge of modern times - WFSC and its management strategies, evaluating the effects that conflict produces on academic results and efficiency.

**The results of the paper that contribute to the solution of the scientific problem:** (1) The realization of specific manifestations of MRC (WF and WFS), allowed us to highlight that this conflict is a common phenomenon, but weak or not at all aware by employees; this led to the conceptualization of an intervention program for WFC situations, which would include multiple actions (informative, developmental and application), depending on the specifics of local organizations; in order to implement this program for employees in the Republic of Moldova; (2) Elucidation of the implications of the studied dimensions (cognitive, affective and behavioural) in the manifestation of WFC, including variations depending on the gender of the subjects and the type of organization; highlighted the fact that the intensity of the conflict is dependent on how individuals relate to the conflict and the ways they adopt in its management; based on these data, we propose to include in the WFB intervention program actions aimed at both organizations, at general level, and employees, at individual level; (3) Elaboration of an integrated model with the most significant data of the dimensions analysed by us as having implications in the manifestation of WFC; which led to the highlighting of a psychological profile of employees affected by WFC; profile that we propose for later use by organizational psychologists or HR specialists to identify, in a timely manner, employees who manifest conflict and to develop intervention strategies that would contribute to reducing WFC; (4) In the context of the current need for "lifelong learning", the interpretation of data shows that in WFSC situations the academic and professional performance of individuals is negatively affected; as a result, failures, overwork and even abandonment are frequently witnessed; this allowed to broaden the perspective of MRC approach, being proposed including strategies for managing competitive roles at three-dimensional level (WFS). (5) The elaboration and implementation of an intervention program in WFC situations, which contributed to the development of competing skills of balanced roles (WF), thus, we consider that the application of this program in local organizations will lead to the consolidation of personal resources reducing the intensity of WFC.

**Theoretical significance:** completing the theoretical framework with syntheses from the literature on WFC: types and models of WFC, implications of cognitive-perceptual, affective and behavioural factors, gender of subjects and type of organization in the manifestation of WFC; consequences of the conflict, etc.

**Applicative value:** MRC study (WF and WFS) for employees of local organizations, as well as in the development, implementation and evaluation of an intervention program for the development of WFB skills, which we propose to organizational psychologists and HR specialists. Respectively, the program can be included in the teaching activities of the profile institutions, within the course supports for psychologists or specialists in the HR and those who benefit from continuous training in the field.

**Implementation of results:** in teaching activities (case studies presented in university courses), in continuing education activities (conducted under the auspices of USM, beneficiaries: teachers, librarians, managers), in the psychological intervention program conducted in one of the local organizations.

## АННОТАЦИЯ

Шайтан Виорика, „Когнитивные, аффективные и поведенческие факторы в проявлении конфликта работа-семья”, Диссертация на соискание ученой степени доктора психологии, Кишинэу, 2020.

**Структура диссертации:** введение, 3 главы, выводы и рекомендации, 145 страницы основного текста, библио-графия (176 источников), 9 приложений, 35 рисунков и 17 таблиц. Результаты опубликованы в 20 работах.

**Ключевые слова:** множественный ролевой конфликт (МРК), конфликт работа-семья (КРС), конфликт работа-семья-учеба (КРСУ), ролевые обязанности, эмоциональное истощение, гибкость взаимодействия работа-семья, взаимодействие между работой и семьей, публичные организации, частные организации, организационная поддержка, удовлетворение жизнью.

**Цель работы** заключается в определении специфики когнитивных, аффективных и поведенческих аспектов в проявлении множественного ролевого конфликта (в сфере Р-С и Р-С-У) у работников отечественных организаций и в разработке программы психосоциального вмешательства, способствующей формированию навыков сбалансированного ролевого поведения в трудовой и семейной сферах.

**Задачи исследования:** анализ и синтез специальной литературы в отношении изучаемого феномена; выявление специфики МРК («РС» и «КСУ») у работников отечественных организаций; анализ гендерных и организационных особенностей влияния когнитивных, аффективных и поведенческих факторов на проявление и последствия МРК («РС»); разграничение представлений о множественном ролевом конфликте (РСУ) и стратегий управления им в университетской среде, влияние оценки конфликта на результаты и академическую успеваемость; разработка и внедрение программы психосоциального вмешательства, способствующей формированию навыков сбалансированного ролевого поведения в трудовой и семейной сферах.

**Научная новизна и оригинальность:** данная работа является одним из первых исследований феномена множественного ролевого конфликта (РС и РСУ) в нашей стране, включающих комплексный, количественный и качественный, а также междисциплинарный (как в отношении других отраслей психологии: социальной, клинической и организационной психологии, так и с другими смежными науками – социологии организаций, менеджментом и др.) подход к исследованию и прикладным (Разработка программы психосоциального развития). Количественное исследование предлагает уникальную объяснительную модель в отношении последствий влияния когнитивных, аффективных и поведенческих факторов на проявление ролевого конфликта работа-семья, у работников местных организаций, в зависимости от гендерных особенностей и типа организации. В работе также проанализирован на теоретико-рефлексивном и эмпирическом уровне новый конфликт современности – ролевой конфликт «Р-С-У» и стратегии управления им, а также его влияние на результативность и успешность обучения. В рамках работы апробирована программа психосоциального вмешательства, способствующая формированию навыков сбалансированного ролевого поведения с целью развития навыков управления социальными ролями и соответствующими им обязанностям.

**Результаты исследования, которые способствуют решению важной научной проблемы:** (1) исследование специфических проявлений ролевого конфликта КРС, КРСУ, позволило установить, что данный конфликт является часто встречаемым, но слабо осознаваемым явлением, что способствовало концептуализации программы вмешательства в ситуациях КРС, включающей многочисленные аспекты (информативные, развивающие и прикладные), в зависимости от специфики организаций; (2) исследование когнитивных, аффективных и поведенческих аспектов в проявлении КРС, в т.ч. значение пола субъектов и типа организации, показало, что интенсивность конфликта зависит от того, как люди относятся к конфликту и от способов управления им, что позволило включить в программу вмешательства действия, направленные как на организацию в целом, так и на сотрудников, в частности; (3) разработка интегрированной модели с наиболее значимыми данными в проявлении КРС способствовало выделению психологического профиля сотрудников затронутых КРС; профиль, предлагается для последующего использования психологами организаций или специалистами HR для своевременного выявления сотрудников, проявляющих КРС и разработки стратегий вмешательства, направленных на снижение КРС; (4) В контексте реализации текущей потребности в «обучении на протяжении всей жизни» исследуемые данные показывают, что в ситуациях КРСУ академическая и профессиональная успеваемость людей находится под негативным влиянием; в результате, часто наблюдаются неудачи, переутомление и даже отказ от деятельности; что позволило расширить перспективу подхода к исследованию КРС, включив стратегии управления ролями на трехмерном уровне (Р-С-У). (5) Разработка и внедрение программы вмешательства в ситуациях КРС способствовала развитию навыков сбалансированного ролевого поведения; а применение данной программы в организациях будет способствовать укреплению личностных ресурсов, необходимых для снижения интенсивности конфликта Р-С.

**Теоретическая значимость:** систематизация научно-теоретических представлений об проблематике КРС, в частности: типы и модели конфликта и т.д.; влияние когнитивных, аффективных и поведенческих факторов, пола субъектов и типа организации на проявление конфликта работа-семья; последствия конфликта и др.

**Практическая значимость:** исследования множественного ролевого конфликта («РС» и «РСУ») у работников местных организаций, а также в разработке, внедрении и оценке психосоциального вмешательства, способствующая формированию навыков сбалансированного ролевого поведения с целью снижения ролевого конфликта у работников. Разработанная программа может быть предложена организационным психологам и специалистам HR. Результаты могут быть использованы при подготовке учебных курсов по различным дисциплинам, предназначенным будущим психологам, специалистам HR и в рамках курсов повышения квалификации.

**Внедрение научных результатов.** Результаты были использованы в дидактической деятельности (использование примеров во время лекционных курсов), на курсах повышения квалификации преподавателей, библиотекарей, менеджеров, проводимых под эгидой USM, а также в рамках реализации программы психосоциального развития, проведенной в одной из организаций.

## Lista figurilor

Fig. 1.1 Modelul conflictului muncă-familie.....	25
Fig. 1.2 Modelul Spillover – Crossover.....	26
Fig. 2.1 Componenta grupului de subiecți pentru studiul cantitativ.....	58
Fig. 2.2 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind conflictul muncă-familie în funcție de genul subiecților.....	63
Fig. 2.3 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind conflictul muncă-familie în funcție de tipul organizației.....	65
Fig. 2.4 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind percepția suportului organizațional în funcție de genul subiecților.....	68
Fig. 2.5 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind percepția suportului organizațional în funcție de tipul organizației.....	69
Fig. 2.6 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind percepția satisfacției de viață în funcție de genul subiecților.....	70
Fig. 2.7 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind percepția satisfacției de viață în funcție de tipul organizației.....	70
Fig. 2.8. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind epuizarea emoțională în funcție de genul subiecților.....	71
Fig. 2.9 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind epuizarea emoțională în funcție de tipul organizației.....	72
Fig. 2.10 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind angajamentul în raport cu rolul ocupațional în funcție de genul subiecților.....	74
Fig. 2.11 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind angajamentul în raport cu rolul parental în funcție de genul subiecților.....	75
Fig. 2.12 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind angajamentul în raport cu rolul marital în funcție de genul subiecților.....	76
Fig. 2.13 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind angajamentul în raport cu rolul ocupațional în funcție de tipul organizației.....	77
Fig. 2.14 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind angajamentul în raport cu rolul parental în funcție de tipul organizației.....	78
Fig. 2.15 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind angajamentul în raport cu rolul marital în funcție de tipul organizației.....	78
Fig. 2.16 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind interferența muncă-familie în funcție de genul subiecților.....	80
Fig. 2.17 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind interferența familie-muncă în funcție de genul subiecților.....	80



Fig. 2.18 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind interferența muncă-familie în funcție de tipul organizației.....	81
Fig. 2.19 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind interferența familie-muncă în funcție de tipul organizației.....	82
Fig. 2.20 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind flexibilitatea în muncă în funcție de genul subiecților.....	83
Fig. 2.21 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind flexibilitatea în familie în funcție de genul subiecților.....	84
Fig. 2.22 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind flexibilitatea în muncă în funcție de tipul organizației.....	85
Fig. 2.23 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind flexibilitatea în familie în funcție de tipul organizației.....	86
Fig. 2.24 Model explicativ privind implicațiile dimensiunilor studiate în manifestarea conflictului muncă-familie.....	96
Fig. 3.1 Prezentarea grafică a rezultatelor privind conflictul muncă-familie pe întreg grupul de subiecți.....	107
Fig. 3.2 Proceduri de evaluare și autoevaluare a eficienței programului de intervenție psihologică.....	124
Fig. 3.3 Prezentarea valorilor mediilor conflictului muncă-familie în grupul de intervenție și cel de control, la etapa inițială a programului (test)-----	126
Fig. 3.4 Prezentarea nivelului conflictului muncă-familie în grupul de intervenție și cel de control, la etapa inițială a programului (test).....	126
Fig. 3.5 Prezentarea valorilor mediilor conflictului muncă-familie în grupul de intervenție și cel de control, la etapa de retestare.....	127
Fig. 3.6 Analiza comparativă a nivelului conflictului muncă-familie în grupul de intervenție la etapa de testare și retestare.....	128
Fig. 3.7 Valorile numerice privind conflictul muncă-familie înregistrate la participanții din grupul de intervenție (testare și retestare).....	128
Fig. 3.8 Valorile numerice privind manifestarea conflictului muncă-familie înregistrate în grupul de control.....	129

## Lista tabelor

Tab. 2.1 Metode utilizate în colectarea și analiza datelor.....	59
Tab. 2.2 Compararea intergrupuri a mediilor la scala „Conflict muncă-familie”.....	66
Tab. 2.3 Compararea intergrupuri a mediilor la scalele „Percepția suportului organizațional” și „Percepția satisfacției de viață” .....	67
Tab. 2.4 Compararea intergrupuri a mediilor privind angajamentul de rol.....	74
Tab. 2.5 Compararea intergrupuri a datelor privind interferența muncă-familie și familie-muncă.....	79
Tab.2.6 Compararea intergrupuri a mediilor privind flexibilitate muncă-familie.....	83
Tab. 2.7 Prezentarea diferențelor semnificative ale mediilor dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale.....	86
Tab. 2.8 Indici ai coeficientului <i>Bravais-Pearson</i> privind relația dintre <i>conflictul muncă-familie</i> , <i>percepția suportului organizațional</i> și <i>percepția satisfacției de viață</i> .....	87
Tab. 2.9 Relația dintre <i>conflictul muncă-familie</i> și <i>epuizarea emoțională</i> în funcție de genul subiecților și tipul organizației.....	89
Tab. 2.10 Relația dintre <i>conflictul muncă-familie</i> și <i>angajamentul de rol</i> în funcție de genul subiecților și tipul organizației.....	90
Tab. 2.11 Relația dintre <i>conflictul muncă-familie</i> și <i>interferența muncă-familie</i> în funcție genul subiecților și tipul organizației.....	92
Tab. 2.12 Relația dintre <i>conflictul muncă-familie</i> și <i>flexibilitatea muncii-familiei</i> în funcție de genul subiecților și tipul organizației.....	93
Tab.3.1Structura tipică a unei ședințe din programul de intervenție.....	117
Tab.3.2Prezentarea blocurilor ședințelor ale programului de intervenție.....	118
Tab.3.3Prezentarea datelor statistice la etapa test/retest privind conflictul muncă-familie.....	125
Tab. 3.4 Rezultate privind manifestarea conflictului muncă-familie la participanții din grupul de intervenție și la cel de control.....	128
Tab.3.5Relatările participanților în raport cu percepția programului de intervenție.....	132

## Lista anexelor

<b>Anexa 1</b> Designul cercetării.....	163
<b>Anexa 2</b> Acord de participare la proiectul de cercetare.....	164
<b>Anexa 3</b> Scale utilizate pentru studiul conflictului muncă-familie și a variabilelor relaționate...	165
<b>Anexa 4</b> Ghidul de interviu (conflictul muncă-familie-studii în mediul universitar).....	170
<b>Anexa 5</b> Acord de colaborare cu organizația participantă la studiu.....	171
<b>Anexa 6</b> Structura programului de intervenție psihosocială pentru dezvoltarea competențelor de echilibru a muncii și a familiei la angajați.....	174
<b>Anexa 7</b> Fișa de evaluare a ședințelor programului de intervenție psihologică.....	199
<b>Anexa 8</b> Utilizarea tehnicii automonitorizării în evaluarea eficienței programului de intervenție psihologică.....	200

## **LISTA ABREVIERILOR**

CMF – conflict muncă-familie

CMFS – conflict muncă-familie-studii

AR – angajament de rol

ARO – angajament în raport cu rolul ocupațional

ARM – angajament în raport cu rolul marital

ARP – angajament în raport cu rolul parental

SO – suport organizațional

IMF – interferența muncă-familie

IFM – interferența familie-muncă

EE – epuizare emoțională

FMF – flexibilitate muncă-familie

FFM – flexibilitate familie-muncă

## INTRODUCERE

### Actualitatea și importanța temei abordate

În societatea contemporană, mai ales în ultimele decenii, se constată o implicare din ce în ce mai sporită în sfera muncii atât a bărbaților, cât și a femeilor, astfel încât rolurile din domeniul profesional și cel familial se transformă treptat în roluri concurențiale<sup>1</sup>. Deseori responsabilitățile aferente acestor roluri interferează între ele, producând dificultăți în realizarea cu succes a acestora. Interferența muncă-familie poate fi favorabilă (neconflictuală) sau nefavorabilă (conflictuală), provocând în ultimul caz, conflictul dintre muncă și familie. În prezent, problematica interferenței dintre domeniile muncă și familie a devenit o temă de cercetare pentru numeroase studii de peste hotare și, de curând, și a celor locale.

În pofida multiplelor cercetări realizate în ultimele două decenii, subiectul investigat de noi în lucrarea de față rămâne a fi actual și continuă să ofere noi deschideri analitice, investigative și de intervenție psihosocială, cu scopul de a preveni și diminua conflictul muncă-familie și de a-i ajuta pe angajați să echilibreze cu succes rolurile competitive<sup>2</sup>. Luând în considerare faptul că în contextul Republicii Moldova asemenea investigații sunt relativ puține, ne-am propus un studiu complex privind manifestarea conflictului de rol multiplu (*muncă-familie* și *muncă-familie-studii*) la angajații din organizațiile autohtone (în funcție de genul subiecților și tipul organizației), analizând rolul dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale în manifestarea acestui conflict, în vederea elaborării unui program de intervenție psihologică în organizații.

Urmare a analizei studiilor ce vizează conflictul muncă-familie se atestă că intensitatea conflictului pare să fie influențată de diverse dimensiuni (factori) de ordin cognitiv, afectiv și comportamental, acest fapt fiind și un punct de plecare a prezentei cercetări. Conform studiilor analizate<sup>3</sup>, am identificat o serie de dimensiuni (factori) cu impact asupra conflictului (satisfacția de viață, angajamentul de rol, suportul organizațional ș.a.), pe care le-am diferențiat în trei categorii: *dimensiuni cognitive* (percepția suportului organizațional, percepția satisfacției de viață), *afective* (epuizare emoțională) și *comportamentale* (angajamentul de rol, interferența muncă-familie și flexibilitatea muncă-familie) în manifestarea conflictului muncă-familie. Acest fapt ne-a determinat să examinăm implicațiile dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale în manifestarea conflictului pentru o mai bună înțelegere a fenomenului în

---

<sup>1</sup> Strategia Europeană privind ocuparea forței de muncă, Planul Comisiei Europene de acțiune privind egalitatea de gen, 2016-2020.

<sup>2</sup> Strategia națională privind ocuparea forței de muncă pentru anii 2017-2021.

<sup>3</sup> V. o analiză a acestor studii, conform dimensiunilor investigate de noi, în secțiunea „Prezentarea rezultatelor studiilor anterioare la tema aleasă” din *Introducere*, inclusiv în cadrul capitolului 1, *Conceptualizări teoretice...*

vederea elaborării unui program de dezvoltare a competențelor de echilibru muncă-familie. Implementarea unor asemenea programe în cadrul organizațiilor autohtone, va spori loialitatea și angajamentul organizațional, eficiența angajaților la locul de muncă, starea de bine și satisfacția profesională, având efecte asupra productivității și calității realizărilor muncii.

În ceea ce privește *genul subiecților*<sup>4</sup>, dat fiind faptul că stereotipurile de gen sunt destul de evidente în contextul local, pornim de la premiza că am putea identifica diferențe gender atât în manifestarea și intensitatea cu care este trăit conflictul de rol multiplu, cât și în ceea ce privește dimensiunile cognitive, afective și comportamentale cu implicații în acest conflict. Începând chiar cu primele studii, preocuparea cercetătorilor a fost de a identifica diferențe gender în manifestarea conflictului, unele constatând diferențe (Reddic R. *et al.*, 2011; Sulea C. *et al.*, 2010 ș.a.), altele evidențiind că, atât bărbații, cât și femeile, pot trăi cu aceeași intensitate acest conflict de rol (Dobrița O. *et al.*, 2009 ș.a.). Reeșind din asta, o altă supoziție cu referire la contextul local e că, în cazul necesității de a alege între a dedica mai mult timp sarcinilor din familie, respectiv carierei sau muncii, femeile, mai degrabă vor renunța la cariera profesională în favoarea familiei, pe când bărbații, invers – credem că vor alege să dedice mai mult timp dezvoltării carierei profesionale.

Factorul *tipul organizației* îl vom analiza în funcție de tipul de cultură, individualistă sau colectivistă. În studiile examinate de noi, se remarcă diferențe interculturale în manifestarea conflictului muncă-familie între țările cu o cultură predominant colectivistă *versus* individualistă (*cf* Hofstede G. *et al.*, 2012). În Republica Moldova, fiind o țară cu o cultură preponderent colectivistă (prevalează grupul în raport cu individul, care îi conferă identitate și conștiința de „noi”), cu tendințe spre individualism, presupunem că vom identifica la angajații din organizațiile autohtone mai multe similitudini în ceea ce privește rezultatele studiului mai curând cu cele ale studiilor realizate în țări cu o asemenea cultură. Respectiv, credem că, în ceea ce privește cultura organizațională, ar putea exista anumite diferențe între organizațiile publice și cele private. Cele din urmă, imprumutând din valorile culturilor occidentale, care sunt mai curând individualiste, decât colectiviste, vor determina și diferențe în ceea ce privește conflictul muncă-familie.

În ultimii ani, pe lângă conflictul muncă-familie, se manifestă tot mai frecvent un alt tip de conflict, cu o triplă solicitare concurențială de rol, care vine dinspre domeniile muncă, familie și studii. Conflictul, în acest caz, poate să apară ca urmare a dificultății de a gestiona timpul și eforturile necesare pentru a continua cu succes un program de studii (universitare, postuniversitare sau cursuri de formare și dezvoltare profesională), a realiza eficient sarcinile

---

<sup>4</sup> Strategia pentru asigurarea egalității între femei și bărbați în Republica Moldova pe anii 2017-2021, Hotărârea Guvernului nr. 1473 din 30 decembrie 2016.

profesionale (mai cu seamă în cazul unui program de muncă *full-time*) și cele familiale. În acest sens, ne-am propus să investigăm un studiu de caz, din mediul universitar autohton, privind manifestarea acestui triplu conflict (muncă-familie-studii). Astfel, vom analiza această nouă provocare a timpurilor moderne – *conflictul muncă-familie-studii* și strategiile de gestionare a acestuia, evaluându-se efectele pe care le produce conflictul asupra rezultatelor și eficienței academice.

### **Încadrarea temei în preocupările internaționale, naționale, în context inter și transdisciplinar**

Primele studii privind problematica conflictului muncă-familie au fost realizate în anii '80 ai secolului trecut. Ulterior, cercetările s-au axat atât pe investigarea conflictului muncă-familie, cât și pe elaborarea unor programe de intervenție în vederea diminuării conflictului și dezvoltarea echilibrului muncă-familie. În ultimul deceniu, se atestă o creștere considerabilă a studiilor în acest domeniu. Remarcăm că cele mai multe cercetări au fost realizate în Europa de Vest, în SUA și în Asia de Sud (Aryee S. *et al.*, 1999; Hill G. *et al.*, 2004; Lu L. *et al.*, 2010) și mai puțin în Europa de Est sau în spațiul sociocultural autohton.

Din perspectiva prevederilor UE, problematica privind raportul viață profesională – viață privată apare ca temă de sine stătătoare în cadrul *Strategiei de la Lisabona* (2005, 2008) și a altor documente ulterioare, evidențiind nevoia echilibrării raportului dintre viața profesională și familie; una dintre prevederile acestei strategii fiind „reconcilierea dintre viața privată și cea profesională, prin acordarea unor facilități accesibile de îngrijire a copiilor și a altor membri dependenți din cadrul familiei” (Strategia de la Lisabona)<sup>5</sup>.

Tema investigată de noi se încadrează în *preocupările actuale* ale cercetătorilor locali<sup>67</sup> și din alte țări, având o abordare *interdisciplinară* (atât în raport cu alte științe psihologice: psihologie social-clinică, psihologie organizațională, cât și alte discipline conexe – sociologia organizațiilor, management ș.a.) și *aplicativă* (elaborarea unui program de intervenție psihologică).

### **Prezentarea rezultatelor studiilor anterioare la tema aleasă**

---

<sup>5</sup> A fost adoptată în cadrul Consiliului European din 2005, șefii de state și de guvern ai statelor membre a UE au lansat SL, proiect ce își propune pe perioada de 3 ani să revadă reformele muncă-familie.

<sup>6</sup> V. Proiectul instituțional „Interferențe dintre viața profesională și cea privată: aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție” (2015-2019). Codul proiectului: 15.817.06.06A. În 2018, a fost editată o monografie colectivă, în care sunt prezentate rezultatele acestui proiect de cercetare.

<sup>7</sup> O. Gagauz, V. Bodrug-Lungu, M. Buciuceanu ș.a. (2010). Reconcilierea vieții profesionale cu viața de familie, BNS.

Unul dintre primele studii cu referire la tema dată, care, de altfel, oferă și o primă tipologie a conflictului muncă-familie, este cel realizat de Greenhaus J. și Beutell H. (1985). Încă începând cu primele studii, preocuparea cercetătorilor a fost de a identifica diferențe de gen în manifestarea conflictului. Unele studii atestă diferențe (Francis V. *et al.*, 2013; Reddic R. *et al.*, 2011; Sulea C. *et al.*, 2010; Bulanda R.E. și Lippmann S., 2009; Cinamon R.G., 2006; Byron K., 2005 ș.a.), altele evidențiază că, atât bărbații, cât și femeile, pot trăi cu aceeași intensitate conflictul muncă-familie (Fabbienne T. *et al.*, 2011; Kossek E. *et al.*, 2012; Grawitch J.M. și Barber K.L., 2010; Dobrița O. *et al.*, 2009). În ceea ce privește diferențele dintre organizațiile publice și private, studiile arată că angajații din organizațiile publice percep un suport organizațional mai înalt în raport cu familia (Dolcos S.M. și Daley D., 2009), iar în cele private, conflictul este trăit mai intens, urmare a solicitărilor organizaționale (Hoque R., 2015; Francis V. *et al.*, 2013; Kafetsions K., 2007).

Cu referire la factorii investigați în lucrare (dimensiunile cognitiv-perceptive, afective și comportamentale) se atestă numeroase studii care evidențiază impactul lor în manifestarea conflictului muncă-familie. În ceea ce privește *dimensiunile cognitive*, autorii (Kossek E. *et al.*, 2011; Bakker A. *et al.*, 2011; Hammer L.B. *et al.*, 2009; Lappiere L.M. și Allen T., 2006; Viawesvaran C. *et al.*, 1999 ș.a.) au analizat percepția suportului organizațional și efectele pe care le produce asupra diminuării conflictului, inclusiv implicațiile pozitive ale acestuia în echilibrul muncă-familie. De asemenea, studiile arată că nivelul scăzut al conflictului muncă-familie determină o percepție înaltă a satisfacției de viață și invers (Adepoju A., 2017; Gurcu E. și Hunse D., 2016; Dobrița O., 2009; Bălțescu S., 2003; Bruck *et al.*, 2002; Kossek E. *et al.*, 1998 ș.a.). Cu referire la *dimensiunile afective*, studiile atestă fie influența conflictului muncă-familie asupra epuizării emoționale (Lambert E. *et al.*, 2010; Peeters M. *et al.*, 2005; Burke R.J. și Greenhaus J., 2001), fie că epuizarea emoțională influențează conflictul de rol (Demerouti E. *et al.*, 2004 ș.a.) sau chiar relația reciprocă dintre aceste două dimensiuni (Huang Y., 2017; Richter A. *et al.* 2014; Oscharoff A., 2011; Innstrand S.T. *et al.*, 2010; Allen T. *et al.*, 2009; Cinamon R.G. *et al.*, 2006 ș.a.). Conflictul muncă-familie a fost studiat și în relație cu *dimensiunile comportamentale*: angajamentul de rol (Platon C. *et al.*, 2016; Bakker A. *et al.*, 2011; Oscharoff A., 2011; Sulea C., 2010; Bulanda R.E. și Lippmann S., 2009; Byron K., 2005; Amatea E.S. *et al.*, 1986 ș.a.) și flexibilitatea muncă-familie (Zaharia D. și Gavriiloaiei S., 2016; Kossek E. *et al.*, 2011, 2012; Matthew L.S. *et al.*, 2010; Dikkers J. *et al.*, 2010; Greenhaus J. și Beutell H., 1985 ș.a.).

Reieșind din argumentele prezentate, **problema de cercetare** – conflictul de rol multiplu la angajații din organizațiile autohtone și dimensiunile cognitive, afective și comportamentale cu



implicații în acest conflict, rezultă din nevoia de a esențializa fenomenul în contextul organizațiilor autohtone în vederea elaborării unor recomandări și principii de acțiune pentru dezvoltarea la angajați a unor competențe de echilibru a solicitărilor concurențiale de rol.

### **Scopul lucrării**

Scopul lucrării constă în determinarea specificului dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale cu implicații în manifestarea conflictului de rol multiplu (*muncă-familie* și *muncă-familie-studii*) la angajații din organizațiile autohtone și elaborarea unui program de intervenție psihologică în vederea dezvoltării competențelor de echilibru a muncii și a familiei.

### **Obiectivele cercetării**

- 1) analiza și sinteza literaturii de specialitate cu referire la fenomenul studiat (conflictul de rol multiplu, dimensiuni cognitive, afective și comportamentale cu implicații în manifestarea acestui conflict, diferențe gender și organizaționale) în vederea elaborării unor sinteze teoretice relevante;
- 2) evidențierea specificului conflictului de rol multiplu (*muncă-familie* și *muncă-familie-studii*) la angajații din organizațiile autohtone;
- 3) analiza, în funcție de „genul subiecților” și de „tipul organizației”, a unor dimensiuni cognitive, afective și comportamentale cu implicații în manifestarea conflictului de rol multiplu (*muncă-familie*) la angajații din organizațiile autohtone;
- 4) delimitarea percepțiilor privind conflictul de rol multiplu (*muncă-familie-studii*) în contextul universitar și a strategiilor de gestionare a acestuia, evaluându-se efectele pe care le produce conflictul asupra rezultatelor și eficienței academice;
- 5) elaborarea, implementarea și evaluarea eficienței unui „Program de intervenție psihologică în vederea dezvoltării unor competențe de echilibru a muncii și familiei”.

### **Ipoteze și direcții de cercetare**

***Ipoteza generală a cercetării cantitative:*** Intensitatea conflictului de rol multiplu/ CMF crește sau scade în funcție de implicațiile dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale la angajații în funcție de gen și de tipul organizației.

Ipotezele specifice ale cercetării cantitative sunt prezentate la secțiunea corespunzătoare din cap. II.

***Direcții de investigare în cercetarea calitativă*** (studiul conflictului de rol multiplu – conflict muncă-familie-studii/ CMFS)

- Evidențierea specificului CMFS la angajații unei organizații locale, precum și a percepțiilor subiecților privind experiențele conflictuale trăite și în raport cu angajamentul de rol;
- Determinarea efectelor pe care le produce conflictul asupra eficienței academice;
- Analiza strategiilor de gestionare a rolurilor competitive și a efectelor pe care le produc asupra echilibrului de rol.

### ***Ipoteza pentru programul de intervenție psihologică***

Implementarea unui program destinat dezvoltării unor competențe de echilibru muncă-familie și transferul de cunoaștere în activitățile zilnice a participanților vor contribui la consolidarea în timp a unor resurse personale necesare pentru menținerea echilibrului muncă-familie și reducerea intensității conflictului cu care se pot confrunta angajații.

### **Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese**

- *Metode teoretice:* analiza și sinteza literaturii de specialitate cu privire la problema de cercetare; metoda ipotetico-deductivă pentru analiza rezultatelor obținute în cercetare.

- *Metode de colectare a datelor:*

studiul cantitativ – Scala privind angajamentul de rol (Amatea E.S. *et al.*, 1986); Scala privind interferența muncă-familie (Matthews R.A. și Barnes-Farell J.L., 2010); Flexibilitatea muncă-familie (Matthews R.S. *et al.*, 2010); Scala privind percepția suportului organizațional în raport cu familia angajaților (Booth S.M. și Matthews R.S., 2012); Scala de percepție a epuizării emoționale (Demerouti R.S. *et al.*, 2003); Scala privind conflictul muncă-familie (Grzywacz J.G. *et al.*, 2006); Scala de percepție a satisfacției de viață (Diener E. *et al.*, 1985) – am optat pentru aceste scale, acestea fiind unele dintre cele mai frecvent utilizate de autori în studiile din literatura de specialitate;

studiul calitativ – interviul semistructurat (am optat pentru interviu, deoarece prin condițiile de interacțiune create permite o sondare în profunzime).

- *Metode de prelucrare a datelor*

*statistico-matematice* de prelucrare a datelor: metode statistice descriptive (stabilirea cotelor procentuale și a valorilor medii) și metode statistice inferențiale (testul t – Student și determinarea coeficientul de corelație Bravais-Pearson);

*metode de analiza a textului:* analiza de conținut calitativă prin teorizare.

### **Sumarul lucrării**

Lucrarea constă din adnotare (în limbile română, rusă și engleză), introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, glosar de termeni, bibliografie și anexe.

În **Introducere** este analizată actualitatea temei de cercetare, fiind argumentată importanța acestei cercetări în contextul autohton. Este descris succint design-ul cercetării și felul în care este relaționat cu rezultatele altor studii care au vizat problematica dată și cu specificul contextului organizațional autohton.

În **Capitolul 1**, „Conceptualizări teoretice ale conflictului muncă-familie”, este analizat conceptul „conflict muncă-familie” și tipurile acestui conflict. Sunt prezentate cele mai importante modele teoretice care descriu felul în care se manifestă conflictul muncă-familie și efectele pe care le produce (modelul spillover/crossover, modelul compensării, teoria conservării resurselor, teoria granițelor muncă-familie ș.a.). De asemenea, într-un cadru descriptiv-analitic sunt prezentate principalele dimensiuni (factori) care determină conflictul muncă-familie și anume: dimensiuni de ordin cognitiv, afectiv și comportamental, genul, tipul organizației și domeniul ocupațional.

Studiile analizate de noi identifică și o serie de consecințe emoționale, comportamentale și psihosomatice, datorate conflictului muncă-familie, aceste aspecte, la fel, sunt abordate în acest capitol. În opinia autorilor, repercursiunile conflictului muncă-familie se manifestă atât la nivel *organizațional* (productivitate scăzută, relații dificitate cu colegii și cu șefii, absentism etc.), cât și la nivel *individual* sau *familial* (satisfacție de viață și de familie redusă, deteriorarea relațiilor cu membrii familiei etc.), implicând incapacitatea indivizilor de a realiza cu succes solicitările dintr-un domeniu sau altul.

Capitolul se finalizează cu trasarea unor reflecții teoretice privind noile provocări ale societății contemporane – conflictul muncă-familie-studii. Deși majoritatea studiilor au analizat în mod special provocările și solicitările care vin dinspre muncă și familie, și invers și modul în care indivizii gestionează aceste două roluri competitive, la etapa actuală, indivizii se confruntă cu multiple roluri și solicitări, dat fiind nevoia de învățare și adaptare continuă la mediul în schimbare.

În **Capitolul 2**, „Studiul empiric al conflictului de rol multiplu (*muncă-familie* și *muncă-familie-studii*) la angajații din organizațiile autohtone”, sunt prezentate rezultatele unui studiu cantitativ și calitativ, analizându-se implicațiile pe care le au dimensiunile investigate în sporirea intensității cu care este trăit conflictul (studiul cantitativ), inclusiv semnificațiile și valoarea atribuite unor roluri competitive și strategiile adoptate în consecință (studiul calitativ). Aceste rezultate au constituit premise empirice în fundamentarea programului de intervenție. În acest capitol, de asemenea, sunt prezentate și descrise metodele, tehnicile și coeficienții utilizați în cadrul investigației. În baza rezultatelor înregistrate, s-a elaborat un model propriu al conflictului muncă-familiei luându-se în considerare implicațiile pe care le au dimensiunile investigate de

noi. Rezultatele studiului empiric au constituit premise în fundamentarea programului de intervenție.

În **Capitolul 3**, „Program de intervenție psihologică pentru dezvoltarea competențelor de echilibru muncă-familie”, este prezentat programul de intervenție psihologică realizat în vederea dezvoltării unor competențe de echilibru a rolurilor și solicitărilor competitive care pot genera situații conflictuale. Sunt aduse argumente privind necesitatea elaborării programului de intervenție și analizate etapele în elaborarea și realizarea programului. Este prezentată evaluarea eficienței acțiunilor întreprinse pe parcursul ședințelor prin: 1) examinarea și compararea rezultatelor obținute de către participanți test/retest program de intervenție; 2) analiza eficienței programului prin prisma evaluării activităților de către beneficiari; 3) analiza eficienței programului prin metoda automonitorizării.

În **Concluzii generale și recomandări** sunt prezentate rezultatele obținute sintetizate la nivelul analizei teoretice a literaturii de specialitate, a demersului empiric și a celui de intervenție cu privire la problematica conflictului muncă-familie. Sunt formulate recomandări în vederea optimizării funcționale a echilibrului muncă-familie la angajații din organizațiile autohtone. În această secțiune mai sunt prezentate rezultatele științifice pentru susținere, este argumentată valoarea teoretică și cea practică a lucrării. În final, sunt analizate limitele acestui studiu, aspecte nesoluționate în prezentul studiu, dar care servesc drept sugestii și oportunități pentru viitoarele cercetări la această temă.

### **Noutatea și originalitatea lucrării**

Lucrarea dată reprezintă una dintre primele cercetări din contextul autohton cu referire la fenomenul conflictului de rol multiplu (*muncă-familie* și *muncă-familie-studii*), având o abordare investigațională **complexă** (fiind adoptată o strategie de investigare mixtă, deopotrivă cantitativă și calitativă), **interdisciplinară** (atât în raport cu alte științe psihologice: psihologie clinică sau social-organizațională, cât și cu alte domenii conexe – sociologia organizațiilor, management ș.a.) și **aplicativă** (prin elaborarea, implementarea și evaluarea eficienței unui program de intervenție psihologică).

*Studiul cantitativ* propune un model explicativ inedit privind implicațiile dimensiunilor (factorilor) cognitive, afective și comportamentale în manifestarea conflictului muncă-familie la angajații din organizațiile locale, în funcție de gen și de tipul organizației. În lucrare mai analizăm, la nivel teoretico-reflexiv și empiric (optând, în acest caz, pentru un *demers calitativ*), o nouă provocare a timpurilor moderne – conflictul muncă-familie-studii și strategiile de gestionare a acestuia, evaluându-se efectele pe care le produce conflictul asupra rezultatelor și eficienței academice. În scop *aplicativ*, din nevoia dezvoltării unor competențe de gestionare a

rolurilor sociale și a responsabilităților aferente, a fost propus un program de intervenție psihologică în vederea dezvoltării unor competențe de echilibru a muncii și familiei.

În mod esențial, cercetarea noastră se înscrie într-o *abordare intra și interdisciplinară*, dat fiind faptul că nu ne-am rezumat doar la perspectiva psihologiei generale (prin analiza unor factori, dimensiuni cognitiv-perceptivi sau emoționali cu implicații în manifestarea conflictului), dar și cea a psihologiei social-organizaționale (prin analiza unor factori/dimensiuni categoriale și contextuale, raportate la stereotipurile tradiționale) sau a psihologiei clinice (prin analiza consecințelor psihosomatice ale conflictului). În scopul unei mai bune înțelegeri a contextului organizațional local și a specificului sociocultural, am integrat în analizele pe care le facem în lucrare și elemente de management sau sociologia organizațiilor.

Rezultatele cercetării au fost **aprobat** prin:

- a) rapoarte anuale prezentate în cadrul ședințelor departamentului Psihologie, atestate prin procesele verbale ale ședințelor (octombrie 2015, 2016, 2017, 2018);
- b) prezentare de carte la EUROINVENT European Exhibition of Creativity and Innovation (Salon de Carte, Iași, România, mai 2019), lucrarea fiind apreciată cu diplomă de excelență, copia diplomei se anexează la dosar) și
- c) comunicări la diverse conferințe naționale și internaționale (total – 12 comunicări):

Internaționale (peste hotare) – 2

1. VI International Scientific and Practical. Seminar „Political and Economic Self-Constitution: Citizenship Identity and Education”, Olzstyn, Polonia, 2018;
2. Congresul internațional „Cercetarea modernă în psihologie. Cercetare cantitativă vs. cercetare calitativă. abordări interdisciplinare”, Sibiu, România, 2016;

Internaționale/ cu participare internațională (în Rep. Moldova) – 10

3. Conferința internațională de psihologie aplicată. „Actualități și Perspective în Cercetarea Psihologică” USM, Chișinău, 2018;
4. Conferința științifică cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”, USM, Chișinău (edițiile din 2019, 2018, 2017, 2016, 2015);
5. Conferința științifică internațională „Perspectivele și problemele integrării în Spațiul European al cercetării și educației”, US „B. P. Hașdeu”, Cahul, 2016;
6. Conferința științifică internațională „Învățământul superior: valențe și oportunități educaționale, de cercetare și transfer inovațional”, USM, Chișinău, 2016;
7. Conferința științifică internațională „Strategii metodologice inter/ pluri/ transdisciplinare: abordări teoretice și aplicații practice”, USM, Chișinău, 2016;

8. Conferința științifică internațională a doctoranzilor „Tendințe contemporane ale dezvoltării științei: viziuni ale tinerilor cercetători”, ASM, Chișinău, 2015.

Rezultatele cercetării au fost **implementate** în:

- a) activități didactice (prin studii de caz prezentate în cadrul cursurilor universitare);
- b) activități de formare continuă (prin studii de caz prezentate în cadrul orelor de formare continuă desfășurate de autoare, sub egida USM, în diverse localități din republică, având în calitate de beneficiari – cadre didactice, bibliotecari, manageri);
- c) programul de intervenție (desfășurat de autoarea lucrării cu un grup de bibliotecari).

# 1. CONCEPTUALIZĂRI TEORETICE ALE CONFLICTULUI MUNCĂ-FAMILIE

## 1.1 Definiții, tipuri, teorii și modele explicative privind conflictul muncă-familie

Conflictul muncă-familie, derivat din nevoia de a integra în mod optim solicitările legate de rolul familial și cele ale rolului profesional, reprezintă o temă de interes pentru cercetările recente. Studiile relevă că acest tip de conflict poate fi o sursă considerabilă de distres (Lourel M. *et al.*, 2009) și se soldează cu stări emoționale preponderent negative (Ilies R., 2012). În această ordine de idei, problema echilibrării și integrării solicitărilor familiale cu cele ale muncii reprezintă o provocare atât pentru individ, cât și pentru organizație.

Primele studii cu această tematică au fost realizate în anii '80 ai secolului trecut. Cercetările s-au axat atât pe investigarea fenomenului, cât și pe elaborarea unor strategii de intervenție. Cele mai multe studii au fost realizate în Europa de Vest, SUA și Asia (Leovardis C. și Nicolăescu A., 1999; Hill G. *et al.*, 2008; Lu L. *et al.*, 2010 ș.a.) și mai puțin în Europa de Est și în mediul organizațional autohton.

Greenhaus J. și Beutell H. (1985) au definit *conflictul muncă-familie* drept o formă de conflict între roluri, în care solicitările rolurilor de la locul de muncă și cele din familie sunt incompatibile, astfel încât participarea rolurilor legate fie de muncă, fie de familie este mai dificilă datorită participării în celălalt rol. Prin urmare, conflictul între muncă și familie este o formă de conflict între roluri. Rolurile de la locul muncă și cele din familie necesită timp, energie și implicare pentru a fi realizate în mod corespunzător, iar presiunea sarcinilor de muncă sau familie creează situații conflictuale. Conflictul are o relație bidirecțională: dinspre muncă spre familie sau, invers, dinspre familie spre muncă.

În opinia lui Peeters M. *et al.* (2005), solicitările față de un rol pot fi de ordin: mental, emoțional și cantitativ. Conflictul rezultă ca urmare a *supraîncărcării de roluri* sau a *interferenței de roluri* – când solicitările conflictuale fac dificilă îndeplinirea cerințelor asociate cu rolurile multiple în care este angajat un individ. Cei care se confruntă cu astfel de situații manifestă dificultăți în îndeplinirea responsabilităților familiale sau oboselii acumulate la serviciu, și invers, fiind abordat atât ca un conflict motivațional (Lewin, 1935 *apud* Cosmovici A., 1998), cât și ca un conflict de rol (Katz D. și Kahn R., 1978).

Respectiv, și noi suntem de acord cu opinia autorilor, optând pentru ideea că *Conflictul muncă-familie* este un tip de conflict ce rezultă din incapacitatea individului de a face față solicitărilor de rol (muncă, familie sau studii), așa cum fiecare rol necesită timp, energie și implicare, care pot fi limitate sau în scădere.

### ***Tipuri și manifestări ale conflictului muncă-familie***

Greenhaus J. și Beutell H.(1985) identifică trei forme de manifestare ale conflictului:

- *Conflict datorat timpului* – unde presiunile dintr-un domeniu afectează îndeplinirea cerințelor asociate celui alt domeniu sau când timpul petrecut cu activitățile aferente unui rol, împiedică îndeplinirea responsabilităților pretinse de alt rol (de ex., situația în care numărul de ore petrecut de o persoană pentru activități profesionale limitează participarea la activități legate de familie);

- *Conflict datorat tensiunii, reacțiilor la stres* – unde oboseala, stresul, anxietatea, depresia asociate unui rol împiedică realizarea sarcinilor legate de celălalt rol. Tensiunile legate de sarcinile unui anumit rol interferează cu cerințelor venite dinspre alt rol (de ex., iritarea de la serviciu sunt transferate asupra soțului, copiilor, prietenilor ș.a);

- *Conflict datorat comportamentului* – se referă la situațiile unde tiparele comportamentale asociate unui rol sunt incompatibile cu așteptările legate de celălalt rol (de ex., un comportament autoritar la locul de muncă nu corespunde cu așteptările și nevoile celor din familie acest comportament manifestat față de membrii familiei poate să ducă la conflicte cu copiii sau partenera/ul de viață).

Evident este faptul că, orice caracteristică a rolului care afectează timpul pe care persoana îl alocă unei activități, tensiunea provocată de aceasta sau comportamentul din cadrul rolului poate genera un conflict între un rol sau altul (Dobriță O., 2009). Cu cât rolurile pentru persoană sunt mai importante cu atât presiunile exercitate fie de un rol sau altul sunt resimțite mai intens și mai stresant.

Deoarece solicitările pot fi mai mari într-un domeniu, comparativ cu altul, autorii disting două fațete ale acestui conflict: *conflict „muncă-familie”* sau *conflict „familie-muncă”* (Gutek E. et al., 1991 apud Hill G. et al., 2008). În primul caz, responsabilitățile crescute legate de rolul familial afectează activitatea profesională, în cel de-al doilea, dimpotrivă, complexitatea și numărul mare de sarcini de la locul de muncă pune în dificultate executarea rolului familial. De asemenea, conflictul muncă-familie este intensificat de stresul de la locul de muncă, implicit cel trăit în cadrul familiei, printr-un transfer dintr-un domeniu în celălalt: fiind transferat în familie, modifică ritmurile vieții de familie, iar din cadrul familiei, afectează productivitatea și calitatea muncii (Galovan A.M. et al., 2010). Respectiv, cerințele profesionale sunt asociate cu conflictul muncă-familie în timp ce solicitările familiale sunt asociate cu conflictul familie-muncă (Frone M.F., 1996; Voydanoff, 2007 apud Galovan A.M. et al., 2010).

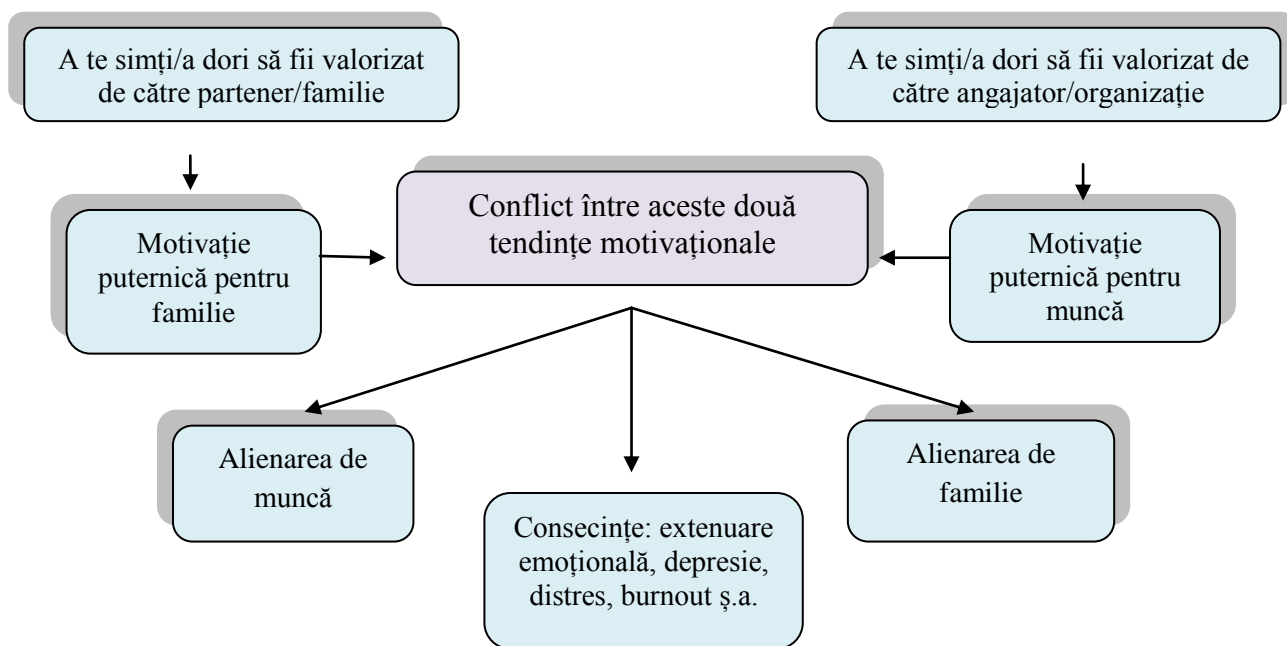
Pornind de la caracterul ambiguu al conflictului de rol, Frone M.F. et al. (1992) au menționat că deși conflictul vine dintr-un singur domeniu, în același timp provoacă probleme și în celălalt domeniu. (de ex., un angajat care se confruntă cu un conflict muncă-familie și nu



poate petrece mai mult timp cu familia, așa cum și-ar dori, din cauza solicitărilor multiple de la locul de muncă, în consecință, se confruntă cu înrăutățirea relațiilor în familie). Referitor la prevalența unui tip sau altul de conflict, studiile (Gurcu E. și Husne D., 2014; 2016; Glass J.L. și Finley A., 2002) au demonstrat că, conflictul muncă-familie este trăit mai frecvent de angajați, decât conflictul familie-muncă, condiționând creșterea epuizării emoționale (Rupert A. *et al.*, 2009 *apud* Galovan A.M. *et al.*, 2010), deși ambele conflicte duc la rezultate negative în muncă (reducând satisfacția de muncă) și în viața privată (reducând satisfacția și calitatea vieții de familie).

### ***Teorii și modele explicative ale conflictului muncă-familie***

În cercetările ce au studiat interferența muncă-familie, identificăm mai multe modele și teorii explicative care deși par să fie diferite, în același timp se completează reciproc. În general, specificul conflictului familie-muncă poate fi ilustrat printr-un model unificat, pe care îl prezentăm în Figura 1.1



**Figura 1.1. Modelul conflictului familie-muncă**

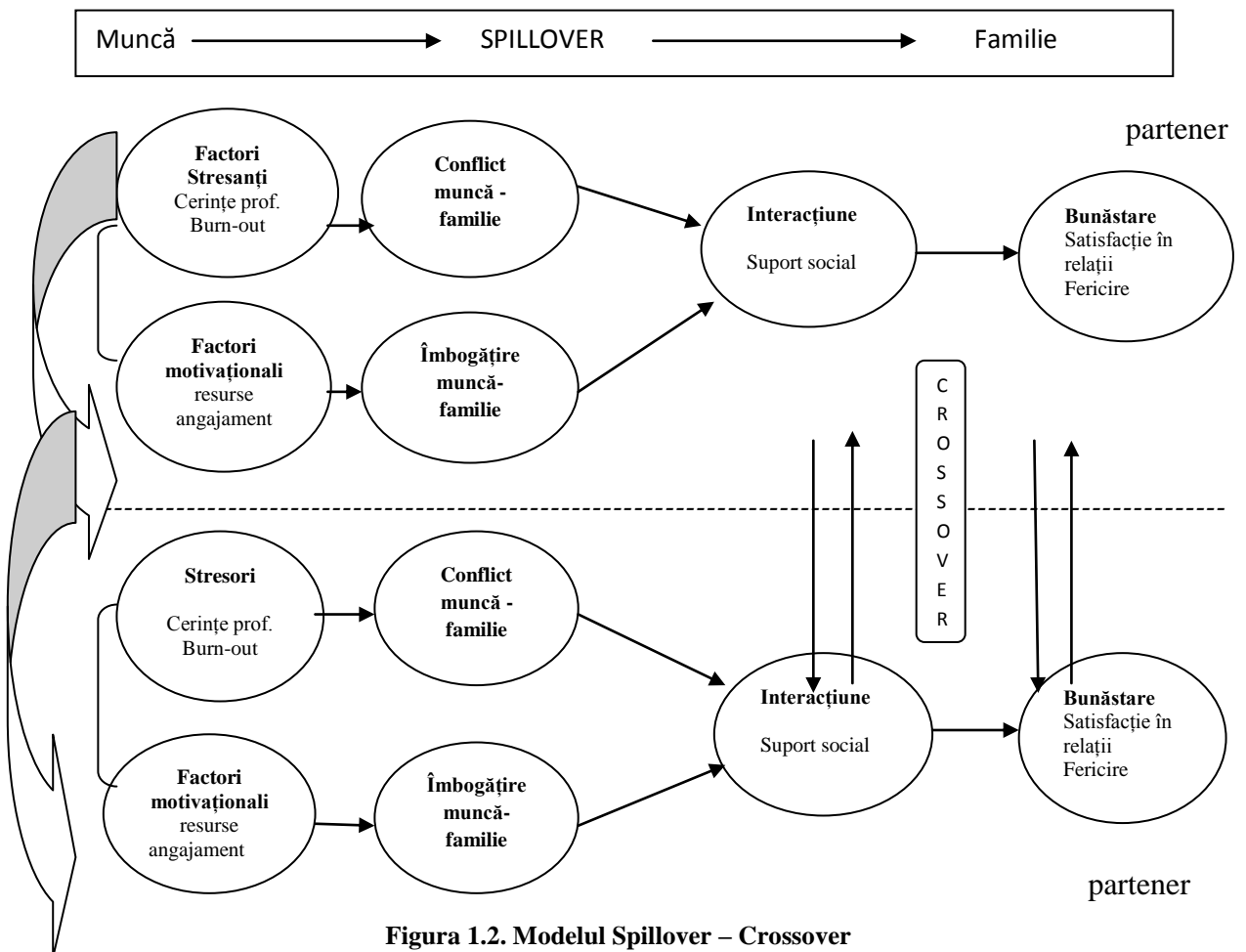
(Senecal *et al.*, 2001 *apud* Dănilă O., 2009, preluat după Cojocaru N., 2018).

Conform acestui model, valorizarea la locul de muncă, dar și în cadrul familiei, sporește motivația individului pentru rolul corespunzător. Conflictul se intensifică mai ales atunci când aceste roluri sunt dominante sau saliente pentru imaginea de sine a individului (Greenhaus J. și Beutell H., 1985 *apud* Cohen A. și Liani E., 2008). Respectiv, conflictul e cu atât mai acut, cu cât ambele tendințe motivaționale se exercită cu același grad de atractivitate și importanță pentru individ. Incapacitatea de a face față solicitărilor de la locul de muncă se repercutează negativ asupra sferei familiale, și invers. Sentimentele de insatisfacție apar atunci când persoana alege sacrificarea unui rol în detrimentul celuilalt.

În **modelul segmentării** se afirmă că munca și familia sunt două domenii diferite, care nu trebuie amestecate. Segmentarea rolurilor familiale și profesionale se referă la gradul de separare a diferitor aspecte ale muncii și familiei una de cealaltă prin crearea de limite (Kreiner R., 2006 *apud* Yang J. *et al.* 2019). Indivizii care preferă segmentarea familiei de muncă vor crea granițe impermeabile între muncă și familia lor, astfel încât familia să nu fie afectată de problemele de la locul de muncă și invers (Liao *et al.* 2016 *apud* Yang J. *et al.* 2019).

**Modelul compensării** demonstrează că insatisfacția sau deficiențele legate de un domeniu, pot fi compensate de altul. **Modelul spillover/crossover** (eng. *spill over* – „a se revărsa peste”, *cross over* „a trece peste”) prevede că aceste domenii se pot influența fie într-un mod pozitiv, fie negativ, fie dinspre domeniul muncii spre cel familial, fie invers. În consecință, tensiunile în urma solicitărilor de la locul de muncă/familie, pot fi transferate asupra familiei/muncii și să contribuie la apariția conflictului muncă-familie.

Potrivit **modelului spillover/crossover**, conflictul muncă-familie poate avea un impact pozitiv sau negativ asupra relației cu partenerul acasă și asupra stării de bine a partenerului (v. și fig. 1.2). Potrivit autorilor, Bakker A. și Demerouti E., interferența muncă-familie poate condiționa fie un conflict muncă-familie, fie o îmbogățire de roluri, situații în care angajații reușesc cu succes să echilibreze activitățile din domeniile vieții – muncă și familie.



**Figura 1.2. Modelul Spillover – Crossover**  
(Bakker A. și Demerouti, E., 2013, preluat după Cojocaru N., 2018)

Din perspectiva consecințelor negative, mai multe studii care au investigat conflictul muncă-familie având la bază *modelul spillover/crossover* au constatat efecte precum anxietatea (Westman M. *et al.*, 2004 *apud* Bakker A., 2013), epuizare emoțională și insatisfacție maritală (Westman M. *et al.*, 2004 *apud* Bakker A., 2013), probleme de sănătate (Bakker A., 2009; Westman M. *et.al.*, 2008 *apud* Bakker A. 2013), având astfel un impact negativ asupra interacțiunii cu partenerul de viață. Ca urmare a experiențelor negative, a stărilor de frustrare (Westman M. și Etzioni D., 2005) apare conflictul muncă-familie bazat pe tensiune. Studiile realizate de Matthews R.S. *et al.* (1996), au arătat că conflictul muncă-familie trăit de unul din soți, se răsfrânge indirect asupra celuilalt, creând relații ostile între parteneri. La fel, în studiul realizat de Burke R.J. *et al.* (1980 *apud* Burke R.J., 1994), realizat pe ofițeri de poliție, se evidențiază că soțiile au raportat satisfacție maritală și satisfacție de viață redusă.

În schimb, angajații care se bucură de munca lor (oportunități de dezvoltare profesională, motivația crescută etc.), la sfârșitul zilei de muncă simt eficiență și productivitate personală, respectiv merg acasă într-o stare de spirit pozitivă. Ei manifestă angajament ocupațional (Bakker, 2005; Bakker A. și Demerouti E., 2009); satisfacție de viață (Demerouti E. *et. al.*, 2003) și vigoare (Westman M. și Etzioni D., 2005). Suportul organizațional, resursele organizaționale, motivarea angajaților duc la o *îmbogățire de roluri muncă-familie* ce determină implicarea în muncă a angajaților, satisfacția de muncă, autorealizarea fiind împărtășite și membrilor de familie.

Unele studii au identificat un tip de *spillover/crossover* unidirecțional, de la un partener la celălalt, iar altele au studiat *spillover/crossover* bidirecțional, ce se referă la situațiile în care partenerii reciproc se influențează cu experiențele profesionale. Autorii mai susțin că sprijinul social oferit partenerului are un efect pozitiv atât asupra propriei persoane, cât și asupra bunăstării partenerului de viață, sprijinul social fiind o resursă cheie în atingerea obiectivelor angajaților (Van der Doef și Maes, 1999 *apud* Bakker A., 2012) și protejează indivizii de consecințele patologice ale experiențelor stresante (Cohn și Wills, 1985 *apud* Bakker A. 2013).

**Teoria granițelor muncă-familie** (Clark S.C., 2000) arată că implicarea masivă a oamenilor, din ultimele decenii, în cele două domenii importante ale vieții (viața profesională și cea familială), care sunt în același timp concurente și cu exigențe specifice, îi fac pe oameni să traverseze zilnic anumite granițe între aceste sfere ale vieții; având ca scop obținerea satisfacției și funcționarea bună la locul de muncă și acasă, cu un minimum conflict de rol (Clark S.C., 2000 *apud* Zaharia D., 2014). Astfel, indivizii își adaptează conduitele fiecărui domeniu (Zaharia D. și Gavriloaiei S., 2016), își stabilesc scopurile, limbajul și comportamentul pentru a se potrivi cerințelor fiecărui domeniu (Zaharia D., 2014). Aceste aspecte îi determină pe oameni să mențină echilibrul muncă-familie, ce este obținut prin negocierea și împărțirea sarcinilor între

persoană și partenerii de la locul de muncă sau din familie (Grzywacz J.G. și Carlson, 2007 *apud* Zaharia D., 2014). Clark S.C. (2000) identifică trei forme principale de traversare a granițelor: temporale, fizice și psihologice, susținând că puterea graniței dintre cele două domenii ale vieții depinde de două aspecte distincte, de permeabilitatea și de flexibilitatea limitelor. Permeabilitatea limitelor presupune măsura în care granița permite elementelor dintr-un domeniu să intre într-un alt domeniu, iar flexibilitatea limitelor este măsura în care granițele unui domeniu se pot răsfrânge sau extinde pentru a răspunde solicitărilor din alte domenii ale vieții. (Ashforth *et al.*, 2000 *apud* Zaharia D. și Gavriloaiei S., 2016; Clark S.C., 2000),

**Teoria conservării resurselor** (Hobfoll S.E. *et al.*, 2015; Hobfoll S.E., 1989 *apud* Lappiere L.M. și Allen T., 2006; Grandey A. și Cropanzono R., 1999) susține că oamenii caută să achiziționeze și să mențină resurse, ce se referă la anumite condiții, caracteristici personale și diferite tipuri de energie. Amenințarea sau chiar pierderea acestor resurse determină reacții la stres (insatisfacție, depresie, anxietate, epuizare emoțională și tensiune psihică), determinând conflictul muncă-familie, deoarece resursele importante și valorizate se pierd în procesul de manipulare cu rolurile de la locul de muncă și cu cele din familie, limitând și achiziționarea unor noi resurse. Potrivit autorilor, resursele includ: obiecte, condiții, caracteristici personale, precum stima de sine (Rosenberg, 1979 *apud* Grandey A. și Cropanzono R., 1999) și energii (timp, resurse financiare și cunoștințe), ele permițând accesul la achiziționarea altor resurse. Pierderea acestor resurse poate crea o percepție la angajați că nu-și îndeplinesc sarcinile profesionale la justa valoare, având tendința de a investi resursele disponibile în rolul de a nu pierde statutul profesional, trăind stări de anxietate, tensiuni emoționale, depresie. Din punct de vedere a diferențelor de gen, studiile (Hobfoll S.E. și Greenhaus J., 1992; Parasuraman *et al.*, 1992 *apud* Grandey A. și Cropanzono R., 1999) menționează că femeile sunt mai vulnerabile în pierderea resurselor, deoarece ele se pot confrunța cu mai mulți factori de stres (nivelului mai scăzut al ocupării forței de muncă și al salariului, implicării mai mult în activitățile casnice, comparativ cu bărbații), deși statutul marital poate fi considerat ca o resursă evoluată în echilibrul muncă-familie.

Sunt interesante principiile menționate de Hobfoll S.E. *et al.* (2015) cu privire la pierderea și compensarea resurselor:

- 1) Pierderea resurselor este mai rapidă în comparație cu câștigarea resurselor, având efecte psihologice asupra individului;
- 2) Oamenii trebuie să investească în resurse pentru a se proteja împotriva pierderilor de resurse. Aceasta presupune îmbogățirea resurselor prin dezvoltarea competențelor la angajați care îi vor ajuta să facă față conflictului muncă-familie și să echilibreze eficient rolurile din cele două domenii importante ale vieții, munca și familia.

- 3) Pierderea resurselor este mai mare decât câștigul de resurse, de aceea oamenii trebuie să investească resurse și să le consolideze pentru a se prteja împotriva pierderii resurselor. Paradoxal este, potrivit studiilor, că valorificarea resurselor crește în contextul pierderii resurselor.

La nivel organizațional, studiile evidențiază rolul dezvoltării resurselor în echilibrarea eficientă a muncii și familiei la angajați, având un impact benefic asupra angajamentului ocupațional, performanței și satisfacției profesionale (Liu *et al.*, 2016; Gao *et al.*, 2013 *apud* Hobfoll S.E. *et al.*, 2018). În acest context organizațiile sunt încurajate să organizeze seminare, activități, traininguri pentru angajați în vederea conservării, îmbunătățirii și consolidării resurselor ce au un rol pozitiv asupra echilibrului muncii și a familiei.

*Teoria conservării resurselor*, constituie unul din fundamentele teoretice în elaborarea programului de intervenție psihosocială pe care îl propunem în capitolul 3 al lucrării, principiul de bază care ne servește la fundamentarea programului este că, cu cât indivizii au mai multe resurse personale, cu atât vor putea compensa pierderea altor resurse, având un rol benefic în echilibrarea muncii și famiei.

## **1.2 Factori determinanți ai conflictului muncă-familie**

### ***1.2.1 Implicații ale dimensiunilor (factorilor) cognitiv-perceptive, afective și comportamentale în manifestarea conflictului muncă-familie***

Conflictul muncă-familie este un conflict de rol ce derivă din incompatibilitatea de a face față rolurilor profesionale și familiale. În același timp, studiile ce vizează conflictul muncă-familie demonstrează că intensitatea conflictului pare să fie influențată de unele dimensiuni (factori) de ordin cognitiv-perceptive, afective și comportamentale, acest fapt fiind și un punct de plecare al cercetării prezente. În acest compartiment al lucrării, ne propunem să delimităm aspecte teoretice privind *dimensiunile cognitiv-perceptive* (percepția suportului organizațional și a satisfacției de viață), *afective* (epuizarea emoțională) și *comportamentale* (angajamentul ocupațional și flexibilitate muncă) în manifestarea conflictului muncă-familie

#### ***Dimensiuni cognitiv-perceptive (percepția suportului organizațional și percepția satisfacției de viață)***

*Percepția suportului organizațional* este definită ca fiind convingerea individului că este iubit, apreciat și susținut (Armeli S. *et al.*, 1998). Alți autori au analizat suportul organizațional ca fiind percepția angajaților de a li se oferi ajutor, comunicarea informațiilor, empatie emoțională din partea organizației (Viawesvaran C.*et al.*, 1999). Eisenberger R. *et al.* (2002) și Hause (1981) *apud* Kossek E. *et al.*, 2011, Casper *et al.*, 2002, Moorman R. *et al.*, 1998) se

referă la convingerile generale ale angajaților cu privire la modul în care angajatorii apreciază salarii, apreciază contribuțiile lor generale la locul de muncă, se interesează de bunăstarea lor și susține nevoile socio-emoționale, oferindu-le resursele necesare pentru a-i ajuta să gestioneze și să echilibreze rolurile din ambele domenii, muncă și familie. Allen T. (2001) susține ideea că sprijinul organizațional condiționează echilibrul muncă-familie, angajații având percepția că angajatorului îi pasă de competența angajatului de a exercita cu succes responsabilitățile din ambele domenii, facilitând un mediu social util prin furnizarea resurselor necesare. Angajații cu o percepție înaltă a suportului organizațional exprimă mai multă încredere în organizație, se implică mai mult în activitățile profesionale, având convingerea și încrederea că performanțele lor vor fi răsplătite pe măsură (Kurtessis J.N. *et al.*, 2015). Acest fapt sporește angajamentul ocupațional afectiv productiv față de organizație (Rhoades L. și Eisenberger R., 2002). Potrivit autorilor, percepția suportului din partea organizației este asociată pozitiv cu satisfacția angajaților la locul de muncă, ei fiind mai satisfăcuți de munca lor, ceea ce determină performanța și productivitatea profesională. Rezultatele studiilor meta-analitice (Kurtessis J.N. *et al.*, 2015, Rhoades L. și Eisenberger R., 2002) indică faptul că există mai multe modalități de a transmite angajaților că organizația ar avea grijă de bunăstarea lor și că ar aprecia contribuțiile lor profesionale: conducere, corectitudine (procedurile organizatorice corecte), practicile de dezvoltare a resurselor umane, condițiile favorabile de muncă, recompensele favorabile organizatorice, ele fiind asociate cu percepția suportului organizațional. Referitor la corectitudine, Byrne *et al.* (2001 *apud* Kurtessis J.N. *et al.*, 2015), susțin că procedurile corecte într-o organizație permit ca angajații să identifice mai bine acțiunile care vor duce la recompense și pedepse, sugerându-le că organizația este preocupată de bunăstarea angajaților, spre deosebire de politicile cu tratare individuală a angajaților.

Conform explicațiilor oferite de modelul conservării resurselor cu referire la percepția suportului organizațional, se menționează faptul că indivizii se străduiesc să obțină și să mențină resursele (timpul, energia, emoțiile etc.) care sunt valoroase pentru ei, iar pierderea lor are un impact psihologic negativ. Dacă ne raportăm la problematica studiată, conflictul muncă-familie contribuie la epuizarea unor resurse (energie, emoții etc.) și respectiv împiedică realizarea cu succes a rolurilor din ambele domenii (Lappiere L.M. și Allen T., 2006 *apud* Kossek E. *et al.*, 2011). Astfel, persoanele care beneficiază de suportul organizațional, atrag resurse suplimentare pentru a gestiona tensiunile din ambele roluri (Bakker A. *et al.*, 2011). Atunci când angajații percep prezența suportului social la locul de muncă și sunt ajutați să echilibreze rolurile muncă-familie (Frone M.F. *et al.*, 1992 *apud* Kossek E. *et al.*, 2011), să rezolve conflictul (Hammer L.B. *et al.*, 2009 *apud* Kossek E. *et al.*, 2011), simțind o atitudine empatică din partea

angajatorului sau supervisorului (Thomas și Gamster, 1995, *apud* Kossek E. *et al.*, 2011), toate acestea duc la diminuarea conflictului muncă-familie.

Totuși, rezultatele studiilor realizate de Kossek *et al.* (2011) contestă faptul că percepțiile privind nivelul înalt al suportului organizațional nu corelează cu conflictul muncă-familie. Autorii menționează că, probabil, sunt alte mecanisme, variabile de mediere care contribuie la atenuarea conflictului muncă-familie precum: scăderea cererilor de muncă, a volumului de muncă și a termenelor limită, aceștia fiind factori potențiali de care organizațiile și supervisorii ar trebui să se concentreze în programele de gestionare a conflictului muncă-familie. Angajatorii ar trebui să adopte comportamente specifice care susțin capacitatea angajaților să echilibreze eficient rolurile muncă-familie (Hammer L.B. *et al.*, 2009; Thomas și Ganster, 1995 *apud* Kossek E. *et al.*, 2011), decât să adopte doar comportamente de susținere socială și psihologică.

În ceea ce privește *percepția satisfacției de viață*, autorii o definesc ca o dimensiune cognitivă a calității globale a vieții (Andrew și Robinson, 1991 *apud* Bălțatescu S., 2003); fiind analizată din perspectiva caracterului multidimensional (Bălțatescu S., 2003). Bunăstarea subiectivă reprezintă măsura în care individul își apreciază calitatea vieții sale (Veenhoven 1993, 1994 *apud* Bălțatescu S., 2003), ce presupune fie un proces cognitiv, fie unul afectiv. Caracterul cognitiv se referă la evaluarea percepției vieții, bazată pe principiile raționale ale individului (Mihalache, 2000 *apud* Bălțatescu S., 2003). Unii autori, explicând conceptul de „satisfacție de viață”, pun accentul pe atitudinea individului față de viața sa, iar alții – pe evaluarea de către om a diferitelor componente ale vieții sale. Vroom (1982 *apud* Turchină T., 2015) susține că satisfacția vieții este alcătuită din orientările afective față de rolurile sociale pe care le îndeplinește la momentul respectiv, sau *satisfacția* este starea emoțională pozitivă sau plăcută ca urmare a exercitării experienței în plan profesional (Hellriegel *et al.*, 1992 *apud* Turchină T., 2015). Din perspectiva problematicii studiate în această lucrare, percepția nivelului satisfacției de viață derivă din satisfacția de a avea un loc de muncă și o viață de familie asemenea (Sekaran, 1983 *apud* Dobrița O., 2009), cercetările anterioare determinând că ea poate fi afectată de conflictele persistente în ambele domenii, și muncă, și familie (Dobrița O., 2009).

Studiile mai relevă și relațiile negative dintre conflictul muncă-familie, satisfacția în muncă și satisfacția maritală (Bruck *et al.*, 2002; Kossek și Ozeki, 1998, Jonson și Hair, 1997 *apud* Dobrița E. *et al.*, 2009), ceea ce presupune că un nivel scăzut de conflict muncă-familie determină un nivel ridicat al satisfacției în muncă, satisfacției maritale și a satisfacției de viață. Astfel, dacă un angajator ar realiza sarcini ce țin de serviciu acasă, evident că ar suferi membrii familiei și invers. De asemenea, studiile au identificat corelații pozitive dintre satisfacția maritală, satisfacția în muncă și satisfacția de viață (Kopelman *et al.*, 1983; Ahmad, 1996; Sekaran, 1985; Rice *et al.* 1992 *apud* Dobrița O. *et al.*, 2009), satisfacția de viață fiind

determinată de satisfacția în muncă și satisfacția maritală, adică cu cât nivelul satisfacției maritale/satisfacției în muncă este mai înalt cu atât satisfacția de viață este mai mare.

Studiul realizat de Dobriță O. *et al.* (2009), pe un lot de subiecți din România, indică diferențe de gen în ceea ce privește ponderea celor două domenii, munca și familia, în determinarea percepției satisfacției de viață. Pentru bărbați, satisfacția în muncă este singura relevantă pentru nivelul satisfacției de viață, în cazul femeilor, aspectele profesionale și cele familiale au ponderi egale în satisfacția legată de viață.

### ***Dimensiuni afective (epuizarea emoțională)***

Urmare a analizei studiilor examinate de noi, axate pe problematica conflictului muncă-familie, am identificat că intensitatea mare a conflictului muncă-familie și suprasolicitarea de roluri pot duce la epuizare emoțională. Persoanele care manifestă un nivel înalt al epuizării emoționale dezvoltă o atitudine critică față de sine și față de muncă. Ei sunt obosiți, extenuați, în așa fel poate să apară incompetența indivizilor de a percepe, de a recunoaște aspectele pozitive ale muncii lor. În ceea ce privește relația dintre conflictul muncă-familie și epuizarea emoțională unele studii au demonstrat influența conflictului asupra epuizării emoționale (Burke R.J. și Greenglass R., 2000; Lambert E.*et al.*, 2010; Peeters M. *et al.* 2005), în timp ce alte studii au constatat că epuizarea emoțională influențează conflictul muncă-familie (Demerouti E. *et al.*, 2004; Westman și Gortler, 2004 *apud* Westman M. și Etzioni D., 2005). La intersecția acestor studii, cercetările recente au demonstrat relația reciprocă dintre conflict muncă-familie și epuizare emoțională (Innstrand S.T. *et al.* 2010). Respectiv, prezența intensității conflictului muncă-familie și a epuizării emoționale la angajați afectează percepția satisfacției de viață, ca fiind nesatisfăcută (Shazia N. și Tasneem F., 2018).

Epuizarea emoțională se manifestă la angajați fie ca dominantă individuală, fie ca un element al arderii profesionale (sindromului burnout). Din perspectiva arderii profesionale, *epuizarea emoțională* este considerată ca fiind principala caracteristică a acestui sindrom (*cf* Gurcu E. și Husne D., 2014; Maslach C., 2001), ce se exprimă prin senzații de oboseală și dezechilibru emoțional, fiind provocată de munca profesională (Cerlat R., 2018). Poate să apară ca o criză temporară sau pe o perioadă mai îndelungată afectând implicarea și productivitatea muncii angajaților (Platon C. și Gorincioi V., 2012), persoanele fiind incapabile să muncească cu aceeași energie. Sindromul burnout, ca fenomen mai complex, apare ca urmare a suprasolicitării, a supraîncărcării de roluri, astfel, angajații trăiesc stări de epuizare emoțională, lipsă de entuziasm, scăderea randamentului și productivității. Autorii au demonstrat că arderea profesională afectează și interacțiunea angajaților cu membrii familiei (Cinamon R.G. *et al.*, 2006; Iliescu D., 2004; Allen T. *et al.*, 2009 *apud* Gurcu E. și Husne D., 2014).



### ***Dimensiuni comportamentale (angajamentul de rol și flexibilitatea muncii-familiei)***

***Angajamentul de rol*** se referă la credințele și atitudinile individului cu privire la relevanța personală față de un anumit rol (ocupațional, parental, marital), la standardele de performanță a rolului și a modului în care timpul personal, banii și resursele interioare trebuie să fie implicate în îndeplinirea rolului (Amatea E.S. *et al.*, 1986).

***Angajamentul ocupațional*** reprezintă o stare de conexiune fiziologică, cognitivă și afectivă cu munca (Bakker A. *et al.*, 2007 *apud* Bakker A. *et al.*, 2011), identificarea profundă cu un loc de muncă, persoana se simte social legată de locul de muncă (Michell J.S. *et al.*, 2001) și determină implicarea în muncă (Hallberg F. *et al.*, 2006 *apud* Bakker A. *et al.*, 2011).

După Schaufelli W.B. și Bakker A. (2004 *apud* Sulea C., 2010) angajamentul ocupațional se suprapune cu implicarea în muncă (engl. *work-engagement*), autorii definind acest concept ca o stare mentală pozitivă în raport cu procesul muncii, care se caracterizează prin vigoare, dedicare și absorbire, persoanele având tendința de creștere și dezvoltare a reputației și carierei profesionale. *Vigoarea* se referă la nivelul ridicat de energie și flexibilitate psihică în timpul muncii (componenta comportamental-energetică), *dedicarea* presupune entuziasm, inspirație și valorizarea muncii realizate (componenta emoțională), iar *absorbirea* se referă la concentrarea maximă în activitatea profesională, entuziasm, astfel încât nici nu observă cum trece timpul exercitând responsabilitățile profesionale (Bakker A. *et al.*, 2011; Oscharoff A., 2011; Cojocaru N., 2013).

Conform cercetărilor, angajații cu un nivel înalt al angajamentului ocupațional (implicării în muncă) manifestă inițiativă personală, sunt productivi, motivați și deschiși pentru nou (Schaufelli W. și Salanova M., 2007; Sonnentag S., 2003 *apud* Bakker A. *et al.*, 2011); sunt receptivi de a ajuta colegii (Halbesleben R. și Wheeler A., 2008 *apud* Bakker A. *et al.*, 2011). Respectiv, studiile au demonstrat că angajamentul ocupațional poate fi afectat de conflictul muncă-familie (Oscharoff A., 2011; Zheng J. și Wu G., 2018). Angajații care au o implicare mai mare la locul de muncă, muncesc mai multe ore, experimentează mai mult stres și tind să manifeste niveluri mai ridicate de conflict muncă-familie, demonstrând și o corelație semnificativă dintre aceste două variabile (Byron K., 2005).

Rezultatele unui studiu recent, realizat pe un lot de subiecți din China (Zheng J. și Wu G., 2018), demonstrează efectul negativ al conflictului muncă-familie de timp asupra angajamentului ocupațional. Astfel, programul lung de ore, suprasolicitarea cu sarcini complexe împiedică angajații să fie alături de membrii familiei lor. De asemenea, autorii determină o relație pozitivă dintre suportul organizațional perceput și angajamentul ocupațional ceea ce duce la exercitarea cu succes a sarcinilor la locul de muncă.

*Angajamentul parental* include grija, educația față de copii, timpul petrecut cu copiii ce reprezintă potențiale oportunități de promovare a copiilor, de dezvoltare cognitivă și socială, de rezultate pozitive și bunăstare la copii (Bulanda R. și Hofferth S., 2006 *apud* Bulanda R. și Lippmann S., 2009). Alți cercetători oferă dovezi că pierderea timpului parental cu copiii este asociată cu o serie de rezultate negative pentru copii, inclusiv abandonarea școlii (Mc Lanahan S. și Sandefur G., 1994). Studiile au demonstrat că deși, timpul paternal cu copii, în ultimele decenii, a crescut (Casper L. și Bianchi S., 2002 *apud* Bulanda R. și Lippmann S., 2009), oricum mamele rămân să fie mai preocupate de îngrijirea și educația copiilor; investesc cu mult mai mult timp copiilor lor (Sayer *et al.*, 2004 *apud* Bulanda R. și Lippmann S., 2009). Însă implicarea activă a femeilor pe piața muncii, tendința femeilor de a-și dezvolta cariera profesională a lăsat amprente negative asupra angajamentului parental, educației parentale (Bianchi S. și Raley, 2005; Kossek E. și Hammer L.B., 2011).

Potrivit lui Presser (2003 *apud* Bulanda R. și Lippmann S., 2009), grija față de copii este compromisă de programele de muncă non-standard, care sunt adesea incompatibile cu programele școlare, cu cele ale partenerului de viață sau activităților rutiniere zilnice (40% de angajați în SUA muncesc după programe non-standard). În aceeași analiză, Hau (2005 *apud* Bulanda R. și Lippmann S., 2009) a constatat că programele de lucru nestandardizate au efecte negative asupra dezvoltării cognitive, nivelului scăzut de auto-control, nivelului ridicat de anxietate la copii etc.

*Angajamentul marital* constituie cantitatea timpului și a costurilor pe care un angajat este dispus să le aloce pentru constituirea și menținerea unei căsnicii durabile (Platon C. *et al.*, 2016), ceea ce determină satisfacția maritală ca fiind un element important pentru bunăstarea psihologică a oamenilor (Osharoff A., 2011).

### ***Flexibilitatea muncii și familiei***

*Flexibilitatea* este conceptualizată ca fiind măsura în care solicitările și limitele unui domeniu se pot răsfrânge sau extinde pentru a răspunde solicitărilor din alte domenii ale vieții (Ashforth *et al.*, 2000; Clark, 2000 *apud* Zaharia D. și Gavriloaiei S., 2016). Un program flexibil de muncă presupune o flexibilitate a programului de muncă, o posibilitate de a exercita unele sarcini profesionale de la locul de muncă oriunde și oricând (de ex., acasă, în orele serii, în weekend), cu condiția respectării termenelor limită și a numărului de sarcini necesare. Respectiv, flexibilitatea muncă-familie sau familie-muncă determină tranzația fluxului de idei, a gândurilor, a emoțiilor dintr-un domeniu în altul indicând și o flexibilitate psihologică.

Matthew R.S. *et al.* (2010), în cadrul unui studiu metaanalitic identifică două beneficii oferite de organizație (prin politicile organizaționale): *flexibilitatea muncii* și *suportul*

*organizației timpului din afara orelor de lucru* (eng. „suport for nonwork”). Organizațiile care oferă o flexibilitate a programului de muncă, un program *part-time* sau disponibilitate de a exercita unele sarcini acasă, contribuie la o satisfacție profesională înaltă, acest lucru fiind determinat și de cultura organizațională (Dikkers J. *et al.*, 2010; Matthew R.S. *et al.*, 2010).

Flexibilitatea muncii oferă angajaților un nivel înalt de autonomie și este eficientă atunci când angajații alocă resursele personale atât muncii, cât și vieții private/familiei (de ex., cadrele didactice au deseori libertatea de a-și organiza munca, apelând la resursele lor fizice, emoționale și cognitive, echilibrând astfel sarcinile profesionale cu cele private/familiale). În opinia autorilor, oferirea de flexibilitate în programul de muncă ajută ca angajații să-și utilizeze într-un ritm propriu resursele personale ținând cont de cerințele profesionale. Aceste condiții de muncă sunt eficiente și productive pentru angajații ambițioși, responsabili în raport cu responsabilitățile de serviciu (Dikkers J. *et al.*, 2010) și pentru angajații cu experiență (Matthew R.S. *et al.*, 2010). Ca urmare, angajații care alocă la locul de muncă resursele necesare pentru exercitarea sarcinilor profesionale obțin astfel productivitate în muncă. Însă, sunt situații cândm fiind oferită flexibilitatea muncii, angajații deși percep resursele personale suficiente pentru realizarea sarcinilor de serviciu, nu le utilizează rezonabil și eficient și atunci apar dificultăți în realizarea responsabilităților profesionale și, respectiv, în echilibrarea activităților muncă-familie. Atunci când resursele sunt folosite echilibrat de către angajați are loc o îmbogățire de roluri, ambele domenii (munca și familia) influențându-se pozitiv. Însă, atunci când resursele se cheltuiesc pentru a gestiona solicitările doar dintr-un domeniu, resursele pentru celălalt domeniu devin limitate.

Deși flexibilitatea muncii poate fi un element forte în echilibrarea solicitărilor muncă-familie (Kossek E. și Lautsch B., 2012), aceasta sporind eficacitatea și concentrarea la locul de muncă (Halpern, 2005; Kossek, 2005 *apud* Kossek E. și Michel S.J., 2011), totuși flexibilitatea muncii nu poate elimina toate sursele conflictului muncă-familie (Pleck *et al.*, 1980 *apud* Greenhaus J. și Beutell H., 1985). Însă oferirea de autonomie poate reduce oarecum frecvența conflictului (Thomas și Ganster, 1995; Voydanoff, 2005 *apud* Matthew R.S. *et al.*, 2010), aceasta fiind confirmată și de relația direct proporțională dintre conflict muncă-familie, flexibilitatea muncii și implicarea în muncă.

În conformitate cu aceasta, Greenhaus J. și Beutell H. (1985) precizează că un program flexibil de muncă nu va reduce, inevitabil, conflictul muncă familie la toți angajații. În cadrul unei studii privind programul de muncă flexibil, Bohlen și Viveros-Long (1981) au ajuns la concluzia că flexibilitatea „modestă” a programului de muncă în cadrul unei agenții guvernamentale cercetate este insuficientă pentru reducerea conflictului muncă-familie la angajații cu copii, în special a mamelor angajate (*apud* Greenhaus J. și Beutell H., 1985).

Deși mulți cercetători vorbesc despre beneficiul flexibilității muncii, totuși unii autori consideră că timpul petrecut în organizație și respectiv exercitarea sarcinilor la locul de muncă este cel mai bun indiciu al productivității și dezvoltării în carieră (Higginest *et al.*, 2000 *apud* Dikkers J. *et al.*, 2010).

Unii cercetători americani, spre ex., Presser (2003 *apud* Bulanda R.E. și Lippmann S., 2009), menționează despre programele non-standard și impactul lor negativ asupra implicării în activitățile maritale, parentale, de îngrijire și educație a copiilor etc. Alți autori relevă faptul că unele programe nestandarde (săptămână de lucru comprimată, alegerea orelor de lucru, locației etc.) provoacă optimizarea abilităților angajaților de a-și gestiona mai bine viața profesională și cea privată (Bulanda R.E. și Lippmann S., 2009; Kossek E. *et al.*, 2011). Totuși, potrivit autorilor Davis A.E. și Kalleberg A.L. (2006), programele nestandardizate facilitează echilibrul muncă-familie și sunt benefice pentru angajații cu experiență, calificați și responsabili. Utilizarea programelor de flexibilitate în muncă ar putea duce la o îmbogățire de roluri, astfel angajații ar putea echilibra rolurile din cele două sfere ale vieții. Greenhaus J. și Powell G. (2006) sugerează că resursele dintr-un domeniu, influențează pozitiv resursele din celălalt domeniu ceea ce conduce la un spillover pozitiv (*apud* Kossek E. și Jesse M., 2011). Prin utilizarea unui program de muncă flexibil, angajații vor avea o bunăstare pozitivă atât la locul de muncă cât și în familie, aceasta contribuind la îmbogățirea experiențelor pozitive de rol. Unii cercetători (Kossek E. și Lautsch B., 2012; Rothbard N.P. *et al.*, 2005) atenționează că în aplicarea programului de muncă flexibil, trebuie să se țină cont de foarte multe aspecte: tipul de program, domeniul de activitate, experiența profesională a angajaților, competența angajaților de a face față solicitărilor profesionale și a celor personale etc.

Un alt aspect privind flexibilitatea este reprezentat de suportul timpului din afara orelor de lucru (suportul nonwork), fiind considerate ca beneficii familiale ce includ: concediu personal, concediu plătit, maternitate/paternitate, indemnizații și oportunități pentru îngrijirea și educația copiilor etc. (Matthew R.S. *et al.*, 2010). Autorii consideră că organizația ar fi bine să sprijine și viața privată a angajaților, oferind resurse suficiente pentru a gestiona solicitările familiale/vieții private (concedii, tichete pentru odihnă etc.)

Din perspectiva teoriei granițelor, fiecare domeniu – munca și familia, își are granițele sale, deși inițial se discuta de o singură graniță între domeniul profesional și cel familial (Zaharia D. și Gavrilioaiei S., 2016). Flexibilitatea granițelor vieții profesionale depinde de politicile și practicile organizaționale (Matthew R.S. *et al.* 2010 *apud* Zaharia D. și Gavrilioaiei S., 2016) legate de gestionarea relației cu familia, dar și de sprijinul pe care supervizorii îl acordă angajaților (Kossek E. și Michel J.S., 2011). Flexibilitatea granițelor familiale poate să depindă de resursele sociale, materiale și financiare ale angajaților.

Abordările teoretice și empirice scot în evidență *flexibilitatea granițelor ca abilitate* și *flexibilitatea ca disponibilitate*, ca dorință, ce presupune o dominantă motivațională a angajaților față de flexibilitate, deși și flexibilitatea în muncă implică și ea motivația angajaților. De exemplu, companiile pot avea angajamente flexibile de muncă, dar angajații pot să nu profite la maxim de aceste oportunități, deoarece ei nu își doresc o flexibilitate înaltă a granițelor (Kossek E. și Michel J.S., 2011). Aceste fațete ale flexibilității muncii și familiei se manifestă diferit în raport cu conflictul muncă-familie (Winkel M. și Clayton J., 2010 *apud* Zaharia D. și Gavrilioaei S., 2016

### **1.2.2 Implicații ale factorului de gen în manifestarea conflictului muncă-familie**

În baza literaturii de specialitate, au fost explorate și analizate rezultatele unor cercetări, realizate în alte țări, care vizează implicația factorului gender în manifestarea conflictului muncă-familie. Cele mai multe cercetări privind această problematică au fost realizate în Europa de Vest, SUA și Asia de Sud (Aryee S. *et al.*, 1999; Hill G. *et al.*, 2004; Lu L. *et al.*, 2010) și mai puțin în Europa de Est sau chiar deloc în spațiul socio-cultural autohton.

Primele studii au fost realizate în anii '80 ai secolului trecut. Una dintre preocupările autorilor în studierea conflictului muncă-familie a fost dominanta de *gen* ce se referă la relațiile sociale existente între bărbați și femei. Potrivit lui Cinamon R.G. și Rich Y. (2002 *apud* Cinamon R.G. *et al.*, 2005), deși, în prezent, femeile sunt predispuse să se implice din ce în ce mai mult în activitățile profesionale, totuși ele rămân să fie preocupate de rolul parental și cel casnic, iar pentru bărbați rolul profesional rămâne prioritar. În general, unele studii atestă diferențe de gen, altele, mai recente, evidențiază că, atât bărbații, cât și femeile, pot trăi, în aceeași măsură și, deseori, chiar cu aceeași intensitate, conflictul muncă-familie. O explicație a cercetărilor anterioare ar fi că, deși atât bărbații cât și femeile își alocă timp rolurilor muncii și familiei în funcție de așteptările normative (Noor N.M., 2004 *apud* Dobrița O. *et al.*, 2009), totuși ambele categorii văd aceste roluri la fel de importante din punct de vedere psihologic (Dobrița O. *et al.*, 2009).

Un studiu realizat de Sulea C. *et al.* (2010) pe un eșantion de 424 angajați din diferite organizații arată că femeile experimentează în mare măsură conflictul muncă-familie bazat pe comportament și conflictul familie-muncă bazat pe tensiune. Adică, femeile nu pot prelua pattern-urile comportamentale de succes pe care le adoptă la serviciu pentru a rezolva problemele din familie, iar tensiunile din viața personală/familie tind să genereze stări conflictuale la serviciu. În același timp, bărbații, precizează autorii citați, se confruntă mai mult cu situații conflictuale muncă-familie bazate pe timp. Cu alte cuvinte, ei petrec prea mult timp la serviciu și nu mai au resurse de timp pentru activitățile dedicate familiei, și invers.

Problematica conflictului muncă-familie a fost și rămâne un subiect de interes și în învățământul superior din SUA. Asociația Americană a cadrelor didactice universitare a menționat faptul că tendințele de a face față solicitărilor exagerate din domeniul muncii face dificilă integrarea cu succes în viața privată, fiind delimitate diferențe gender. Astfel, femeile raportează că sunt mai supraîncărcate și subapreciate, comparativ cu bărbații (Finkel S. și Olswang, 1996; Varner I., 2000). Referitor la această constatare, specialiștii identifică o serie de prejudecăți care împiedică succesul femeilor.

Un studiu realizat de Konrad K. *et al.* (2000 *apud* Dikkers J. *et al.*, 2010), ce vizează atitudinile față de muncă în funcție de sex, indică faptul că bărbații sunt mai interesați de câștiguri, de promovare, conducere și putere, în timp ce femeile sunt mai interesate de stabilirea relațiilor interpersonale la locul de muncă, de disponibilitatea de a ajunge la locul de muncă, sau că femeile sunt mai puțin ambițioase prin dezvoltarea carierei, deși în ultimele decenii se observă o implicare activă a femeilor în câmpul muncii (Soolset *et al.*, 2007 *apud* Dikkers J. *et al.*, 2010). De fapt, autorii sprijină ideea că femeile în perioada de tranziție, fiind preocupate de formarea familiei și de îngrijirea copiilor mici nu ocupă anumite funcții (Reddic R. *et al.*, 2011; Dikkers J. *et al.*, 2010). Turther A. și Armetnti C. (2004) constată incapacitatea femeilor din domeniul academic de a echilibra responsabilitățile academice și cele familiale.

Un studiu calitativ, efectuat pe cadre didactice academice bărbați, avînd și rolul de tată cu copii preșcolari, relevă faptul că bărbații din ce în ce mai mult se confruntă cu conflictul muncă-familie, raportîndu-se că 59% din părinții-tați trăiesc situații de conflict muncă-familie comparativ cu femeile (45%) (Reddick R. *et al.*, 2011). O parte dintre respondenți au raportat că petrec mai mult timp cu familia sau copiii în detrimentul avansării profesionale (conflict bazat pe timp). Ei au menționat că, chiar dacă au fost convingeri despre divizarea rolurilor ca părinți, aderînd la rolurile gender tradiționale, acest lucru părea să reducă tensiunea din obligațiile de la serviciu și de acasă. Analiza rezultatelor denotă că majoritatea bărbaților au avut opinii progresive cu privire la egalitatea paternității, susținînd ideea că este important pentru ei să împartă responsabilitățile de îngrijire a copiilor. În cadrul interviului au comunicat și despre impactul conflictului muncă-familie asupra sănătății, fiind o sursă de stres. La majoritatea respondenților a prevalat și conflictul datorat tensiunii. Conflictele și relațiile interpersonale tensionate la locul de muncă (fie cu colegii, fie cu șefii), programul supraîncărcat provoacă angajaților emoții negative, anxietate și depresie, ceea ce-i împiedică să-și exercite optim activitățile legate de familie și relația lor cu membrii familiei. Deși bărbații participanți la studiu au trăit conflictul muncă-familie, totuși, tot ei au menționat că femeile sunt mult mai dezavantajate, fiind implicate mai mult în activitățile casnice, în cele ce țin de îngrijirea copiilor, concediul de maternitate, ceea ce nu duce la avansări în carieră. Rezultatele mai arată că unii

respondenți reușesc să echilibreze sarcinile de la locul de muncă cu cele din familie, ceea ce produce stări de bine, determină eficientizarea realizării angajamentelor atât în activitatea profesională, cât și în familie.

Ca și în SUA, în Europa de Vest, de asemenea, atât bărbații, cât și femeile se implică activ atât în rolul profesional de muncă, cât și în cel parental, ambele având un rol major în viața adulților care împart timpul și energia între aceste două exigențe (Greenhaus J.H. și Powell G.H., 2003). Un studiu realizat de Cinamon R.G. (2006), pe un eșantion de 358 tineri adulți (145 bărbați și 213 femei), a examinat diferențele de gen în anticiparea conflictului muncă-familie (perceperea situației că ar fi un conflict). Rezultatele au relevat faptul că femeile, comparativ cu bărbații, au anticipat un nivel mai ridicat al conflictului muncă-familie și au demonstrat o eficacitate mai mică în gestionarea acestor conflicte. Acest lucru ar fi condiționat de factorii de stres, precum și de nivelul scăzut de suport conjugal, de numărul de ore mai mare lucrate săptămânal la locul de muncă, comparativ cu numărul de ore dedicat activităților în viața de familie, de numărul și vârsta copiilor (Lewis H. și Cooper S., 1998 *apud* Cinamon R.G., 2006). De asemenea, și în această cercetare putem remarca prezența unor prejudecăți. Multe femei din Vest continuă să creadă că a fi soție, a forma o familie, a educa copii sunt priorități primordiale, iar independența financiară, avansarea în carieră sunt priorități secundare (Pines M., 1989 *apud* Cinamon R.G., 2006). Chiar femeile care au o avansare în carieră tind să investească mai multe ore în activitățile casnice comparativ cu colegii lor de sex masculin. Respectiv, femeile implicate în studiu au raportat o tendință mai mică de a face planuri de viitor ce țin de carieră, din cauza aspirațiilor către familie. Implicarea masivă a femeilor pe piața muncii a dus la diminuarea angajamentului parental (a timpului petrecut cu copiii) (Bianchi A. și Robinson B., 1997; Bianchi A. *et al.*, 2006 *apud* Bulanda R.E. și Lippmann S., 2009). Astfel, rezultatele cercetărilor relevă faptul că femeile suferă mai mult decât bărbații, că nu-și petrec timpul suficient cu copiii lor, din cauza tensiunii de timp, ceea ce reduce semnificativ evaluarea subiectivă a mamei, fiind afectată satisfacția de viață și satisfacția parentală (Bulanda R.E. și Lippmann S., 2009).

Alte studii realizate în țări europene indică faptul că:

- Cel puțin 1 angajat din 3 percepe un nivel ridicat de stres cauzat de conflictul dintre muncă și viața profesională/de familie (Petrovai D., 2006);
- 40% din mamele care muncesc și 25% din tații care muncesc percepe un nivel ridicat de stres cauzat de conflictul muncă-familie (Petrovai D., 2006);
- Femeile alocă mai mult timp activităților de familie, ceea ce duce la un nivel de stres. Datorită rolurilor și responsabilităților multiple la care femeia trebuie să facă față, riscul de depresie este mai mare (Petrovai D., 2006);

- Stresul influențează calitatea activităților realizate de femei și de bărbați la locul de muncă (Sulea C. *et al.*, 2010);

- Majoritatea femeilor consideră că programul de muncă rigid nu le permite să realizeze un echilibru între viața profesională și cea personală (Bursuc B. și Popescu S., f.a.);

- 26% dintre angajatele cu copii consideră că responsabilitățile familiei interferează cu dezvoltarea carierei lor, în timp ce numai 8% din angajații cu copii consideră acest lucru (Bursuc B. și Popescu S., f.a.).

Într-un studiu realizat de doi autori filandezi s-a examinat prevalența conflictului muncă-familie la angajați (bărbați și femei) cu studii superioare, căsătoriți sau în concubinaj (Reddick R. *et al.*, 2011). Rezultatele arată că în Finlanda diferențele gender în manifestarea conflictului muncă-familie sunt reduse sau inexistente. Femeile sunt implicate la fel de mult ca și bărbații în viața profesională (probabil, datorită nivelului ridicat de servicii sociale disponibile). Totuși, femeile acordă mai mult timp îngrijirii copiilor și efectuării sarcinilor domestice comparativ cu bărbații (deși a crescut și ponderea bărbaților în efectuarea sarcinilor domestice). Aici sunt evidente câteva aspecte ale domeniului familial care ar influența asupra conflictului muncă-familie: numărul mare de copii, lipsa suportului familial, programul de muncă (atât la femei, cât și la bărbați). Prezintă interes faptul că bărbații (cu un statut socioeconomic înalt) care au mai mulți copii trăiesc un sentiment de culpabilitate din cauza neglijării familiei, fiind implicați mult în viața profesională. Bărbații din ce în ce mai mult au expectanțe față de sine de a fi un „bun soț” și un „bun tată”. Astfel, abilitatea bărbaților de a menține o familie pozitivă, armonioasă relatează despre o imagine de sine bună (Frone M. *et al.*, 1996 *apud* Reddick R. *et al.*, 2011). Studiul a evidențiat și efectele negative ale conflictului muncă-familie asupra stării de bine a persoanelor și asupra bunăstării familiei ce ar putea fi prevenite (de ex., egalitatea rolurilor, participarea bărbaților în îngrijirea copiilor). Totuși, se pare că schimbarea rolurilor gender este mai marcantă la femei decât la bărbați (Lewis H. și Cooper S., 1995 *apud* Reddick R. *et al.*, 2011).

Studiile analizate de noi prezintă dovezi empirice care evidențiază efectele distructive (comportamentale și emoționale) provocate de acest conflict în egală măsură atât asupra bărbaților, cât și femeilor, în unele cazuri soldate cu reducerea aspirațiilor profesionale în favoarea familiei, și invers. Dat fiind că dilema alegerii între aceste două domenii – munca sau familia – este dificilă, nedorindu-se renunțarea la niciunul dintre ele, atât bărbații, cât și femeile tind să găsească metode eficiente de echilibrare a acestor două domenii. Studiile mai arată că soluționarea conflictului este favorizată atât de factori personali, cât și de suportul familial sau organizațional.



### ***1.2.3 Implicații ale factorului tipul organizației în manifestarea conflictului muncă-familie***

Pentru a determina manifestarea conflictului muncă-familie în funcție de tipul organizației ne propunem, pentru început, să analizăm specificul și deosebirile dintre sectorul public și privat. Unele organizații publice funcționează într-o manieră tipică organizațiilor private, încercând să obțină câștiguri și un loc confortabil pe piață. Pe de altă parte, există organizații private care operează și își asumă funcții asemănătoare organizațiilor publice. Evident este faptul că, aspectele specifice ale organizațiilor influențează tipul de management în cadrul acestora.

Compararea organizațiilor publice și private, raportat la specificul interferenței muncă-familie, se va face prin intermediul teoriei lui Hofstede, care a studiat valorile legate de muncă ale angajaților din diverse țări, din est și vest (Lu L. *et al.*, 2008 *apud* Galovan A.M. *et al.*, 2010). Componenta cheie a teoriei sale sunt noțiunile de „colectivism” și „individualism”. Astfel, în țările undividualiste, precum SUA, indivizii sunt orientați către sine și prețuiesc timpul personal, libertatea și provocarea, fiind specifice organizațiilor private. În culturile colectiviste, cum ar fi Singapore, persoanele sunt intrinsec conectate prin legături puternice bazate pe loialitate față de grup, ele fiind asociate cu organizațiile publice, de stat (Galovan A.M. *et al.*, 2010).

Din punctul de vedere al *teoriei conservării resurselor*, organizațiile cu o cultură individualistă tind să pună accent pe necesitatea menținerii resurselor individuale (Goldfarb și Ben-Zur, 2017; Fritz *et al.*, 2006 *apud* Hobfoll S.E. *et al.*, 2018). În culturile colectiviste organizațiile tind să se concentreze mai mult pe beneficiile grupului și reflectă rolul, impactul resurselor pe fundalul unui întreg cu scopul de menține o armonie socială.

Rainey W. (1989 *apud* Hinteș C. *et al.*, 2007) delimitează câteva aspecte ce vizează diferențele dintre organizațiile publice și private, implicit care au efecte asupra conflictului muncă-familie, diferențe pe care le descriem în cele ce urmează.

- *Motivarea* – în organizațiile publice, posibilitățile de performanță, de dezvoltare profesională a angajaților sunt mai dificile, există o ambiguitate crescută a obiectivelor și criteriilor de evaluare a performanțelor. De asemenea, în organizațiile publice comparativ cu cele private, există mai multă responsabilitate publică. Studiile recente au arătat că managerii publici și funcționarii percep o relație mult mai slabă între performanțe și recompense extrinseci precum salariile, promovările și securitatea locului de muncă, ceea ce dovedește lipsa suportului organizațional din acest punct de vedere.

- *Caracteristici individuale, atitudini și comportamente de muncă* – nivelul satisfacției și implicarea organizațională este mai scăzută în cazul organizațiilor publice, comparativ cu cel întâlnit în organizațiile private.

- *Performanța organizațională* – numeroase percepții confirmă ideea că în organizațiile publice există mai puțină flexibilitate și mai puțină disponibilitate de a favoriza inovația. Studiile indică faptul că organizațiile publice tind să fie mai puțin eficiente decât concurenții lor din sectorul privat, deși unii autori susțin eficiența și performanțele organizațiilor publice (Rainey W. *et al.*, 1976; Rainey W., 1989 *apud* Hinteș C. *et al.*, 2007).

- *Urmărirea unor finalități externe* – organizațiile publice se confruntă cu restricții legale mult mai puternice în activitatea lor. Organizația privată oferă mai multă flexibilitate datorită faptului că își poate defini obiectivele strategice în funcție de propriile preferințe. Studiile au confirmat faptul că flexibilitatea muncii a fost aplicată mai mult în sectorul privat (Kossek E. *et al.*, 2011). În domeniul public, flexibilitatea este limitată cauza fiind obiectivele stabilite de actele normative, legi, reglementări. Totuși, un studiu realizat de cercetătorii din Grecia (Kafetsios K. 2007), relatează că, în cazul profesorilor din instituțiile publice, contextul profesional promovează un program flexibil și oferă condiții angajaților pentru dezvoltarea personală .

- *Furnizarea serviciilor/produselor și venit* – pentru o organizație privată cu cât crește nivelul serviciilor oferite, cu atât mai mare este nivelul veniturilor. În cazul organizațiilor publice, situația este alta; chiar dacă se atestă o dezvoltare a activităților și o creștere a serviciilor furnizate aceasta nu semnifică și o creștere a veniturilor sau a salariilor. Acest aspect ce vizează, de fapt, cultura organizațională poate determina lipsa de interes și de inițiativă din partea angajaților, specularea oportunităților apărute în dezvoltarea organizațională (Hinteș C. *et al.*, 2007). Cercetările anterioare din sectorul privat demonstrează că solicitările excesive de muncă, volumul de muncă mărit sunt asociate pozitiv și semnificativ cu conflictul muncă-familie (Higgins *et al.*, 2000; Voydanoff, 1988 *apud* Dolcos S.M. și Daley D., 2009). Totuși, indiferent de tipul organizației, angajații care se simt suprasolicitați la locul de muncă, fiind epuizați emoțional, manifestă un nivel înalt al conflictului muncă-familie.

- *Managementul public operează în contextul unor structuri de autoritate fragmentate* – în sectorul privat, un manager se raportează la o structură de conducere clară. În sectorul public, managerul intră în contact cu o multitudine de „șefi”, fie ei superiori direcți sau lideri ai grupurilor de interes etc. (Hinteș C. *et al.*, 2007). De asemenea, managerul din sectorul public se confruntă cu limitări în ceea ce privește managementul resurselor umane, pe când în organizațiile private motivarea, sancționarea angajaților este direcționată de controlul managerului. O explicație a dificultăților ce vizează resursele umane ar fi numărul mai mare de angajați femei în

organizațiile publice decât în cele private (Dolcos S.M. și Daley D., 2009), fapt ce duce la schimbarea, reducerea, înlocuirea angajaților de gen feminin din cauza concediilor de îngrijire a copiilor, concediilor de boală etc. Astfel, în organizațiile de stat ar putea exista o tradiție (politică internă) de susținere a familiilor, de promovare a echilibrului muncă-familie. Datorită presiunilor normative organizațiile de stat sunt mai predispuse să ofere programe suportive și să creeze unele culturi de susținere (Di Maggio J. și Powell W., 1983; Dobbin J.P., 1988; Ingram și Simons, 1995 *apud* Dolcos S.M. și Daley D., 2009), din care cauză, angajații din domeniul public percep suportul organizațional ca fiind mai înalt, comparativ cu angajații din celălalt domeniu. În opinia autorilor, contrar așteptărilor, angajații din domeniul public percep mai multe presiuni din partea organizației ce duc la un conflict muncă-familie de tensiune.

De asemenea, prezintă interes și faptul că suportul organizațional a redus în mod direct conflictul muncă-familie la angajații din sectorul privat și în mod indirect la angajații din sectorul public. În organizațiile publice, percepția suportului organizațional înalt și sprijinul colegilor a influențat diminuarea conflictului muncă-familie, însă în cele private – sprijinul colegilor a diminuat conflictul (Dolcos S.M. și Daley D., 2009).

În ceea ce privește percepția intensității conflictului muncă-familie, angajații de gen feminin din Grecia, atât din domeniul public, cât și din cel privat, au raportat un nivel înalt al conflictului muncă-familie (Kafetsios K., 2007), sectorul privat fiind caracterizat printr-un nivel mai ridicat al trăirii conflictului muncă-familie (Kafetsios K., 2007; Hoque R., 2015) și al presiunilor psihologice la locul de muncă, datorită presiunii de timp (viteza mare a muncii, suprasolicitarea și supraîncărcarea muncii). Alte studii realizate pe loturi din SUA (Dolcos S.M. și Daley D., 2009; Hoque R., 2015; Francis V. *et al.*, 2013), de asemenea au identificat un nivel mai înalt al conflictului muncă-familie la angajații din domeniul privat, ei confruntându-se cu mai multe dificultăți în gestionarea responsabilităților familiale decât angajații din domeniul public. Acest rezultat este explicat și de faptul că organizațiile private se concentrează mai mult pe sarcini și profit, din care motiv angajații au nevoie de timp îndelungat pentru exercitarea sarcinilor de muncă, ceea ce duce la creșterea conflictului muncă-familie. Respectiv, angajații din organizații private au raportat un nivel ridicat al interferenței muncii cu viața de familie (Francis V. *et al.*, 2013). Astfel, efectul conflictului asupra epuizării emoționale s-a simțit mai mult la angajații din domeniul privat, aceștia confruntându-se cu diverse probleme psihologice (Hoque R., 2015).

Totuși, autorii constată dificultăți în delimitarea asemănărilor și deosebirilor în cazul organizațiilor publice și private și sugerează evitarea generalizărilor, ținându-se cont de mărimea organizației, tipul organizației, domeniul și nivelul managerial.

#### ***1.2.4 Implicații ale factorului domeniu ocupațional în manifestarea conflictului muncă-familie***

Pe lângă implicațiile unor factori menționate anterior (în funcție de genul subiecților și în funcție de tipul organizației), o preocupare constantă a studiilor ce vizează problematica în cauză au fost și implicațiile *domeniului ocupațional* în trăirea conflictului muncă-familie. În acest context, ne-am propus să analizăm felul în care este abordat acest factor (domeniul ocupațional) în diverse studii și anume, cauzele apariției conflictului muncă-familie, manifestări emoționale, cognitive și comportamentale ale angajaților în diverse domenii ocupaționale ș.a.). Analiza acestor studii ne servește drept suport conceptual în demersul empiric și în cel calitativ, prezentate în compartimentul doi al lucrării prezente.

Unele studii arată că prezența unor situații conflictuale pot avea consecințe atât asupra comportamentului la locul de muncă, cât și asupra vieții de familie. De asemenea, conflictul muncă-familie poate avea o conotație diferită de la un domeniu ocupațional la altul. Majoritatea studiilor evidențiază cauzalități și manifestări diverse ale conflictului muncă-familie în funcție de domeniul ocupațional.

Astfel, studiul realizat de Butnaru A. *et al.* (2004), pe un lot experimental de 106 cadre militare din Sistemul Siguranței Naționale din România, identifică la ei un *conflict muncă-familie de timp*. Cadrele militare depun o cantitate mare de efort fizic și psihic, având un program de cel puțin 380 ore de lucru pe lună, în comparație cu ceea ce constituie un program normal de muncă – 180 ore pe lună. Respectiv, situația dată limitează implicarea subiecților în activitățile casnice și parentale, producând apariția conflictului.

Un alt studiu realizat de Burke R.J. (1994), pe un eșantion de 828 ofițeri de poliție din SUA, identifică o serie de stresori care au un impact negativ asupra interferenței muncă-familie precum: interacțiunea negativă și contradictorie cu societatea, munca în schimburi, amenințările violente, natura militară și birocratică în poliție (Greller H. și Parsons M., 1988 *apud* Burke R.J., 1994). Un alt factor stresant, prezent în activitatea ofițerilor de poliție, sunt tensiunile psihologice, fiind și unul dintre motivele polițiștilor de a renunța la cariera profesională.

Studiul realizat de Cinamon R.G. *et al.* (2007), pe un lot de 230 profesori din școlile superioare din Israel, atestă și ei prezența relațiilor dificile a profesorilor cu elevii și părinții lor, ca un factor potențial în generarea conflictului muncă-familie, deoarece necesită investirea unor eforturi suplimentare în comportamentul problematic al unor elevi. Totuși, rezultatele sugerează unele avantaje specifice acestui domeniu ocupațional, spre deosebire de cadrele militate și ofițerii de poliție. Deși este prezent un conflict datorat tensiunii, cadrele didactice dispun de un program flexibil de lucru, ceea ce le permite implicarea mai mult în activitățile casnice și parentale.

Pitariu H. *et al.* (2007) au efectuat un studiu ce vizează conflictul muncă-familie pe un grup de 327 manageri din România, în care se constată faptul că „încărcarea muncii” (fiind etichetat în multe studii ca factor stresant), la managerii români nu este considerat ca un factor stresant. Acest lucru este explicat prin implicarea angajaților în două sau trei slujbe, fiind o situație normală, conducând la asigurarea unei bunăstări economice. Conform studiului, doar *conflictul muncă-familie bazat pe comportament* poate determina decizia de a părăsi organizația. De asemenea, tensiunile de la locul de muncă, relațiile dificile cu șefii, colaboratorii și solicitările organizaționale pot duce la un conflict muncă-familie datorat tensiunii, împiedicând realizarea sarcinilor casnice și parentale.

### **1.3 Consecințe și efecte ale conflictului muncă-familie**

Una dintre temele de interes ale cercetătorilor preocupați de această problematică a fost și cea care vizează consecințele conflictului muncă-familie. În acest context, ne propunem să analizăm consecințele emoționale, comportamentale și psihosomatice ale conflictului, identificate în studiile realizate peste hotare și în contextul național. În toate studiile examinate de noi, am urmărit să identificăm consecințele și efectele conflictului muncă-familie asupra angajaților din diverse domenii ocupaționale.

Autorii au demonstrat că acest tip de conflict afectează atât individul, cât și organizația în care acesta activează, conflictul fiind asociat deseori cu o stare de sănătate psihică și fizică precară (*cf* Gurcu E. și Husne D., 2014). Deși studiile atestă consecințe preponderent negative ale conflictului, există studii care evidențiază și aspecte pozitive ale acestuia. De exemplu, autorii unui studiu realizat în India (Bhargava S. și Baral R., 2010) menționează că, în cazul conflictului muncă-familie suportul social din partea managerului contribuie la *îmbogățirea de roluri*, având un impact în extinderea resurselor personale, ceea ce determină îmbunătățirea performanțelor atât în domeniul muncă, cât și familie. În acest context, însă, ne vom opri în mod special asupra consecințelor negative ale conflictului.

În opinia autorilor, consecințele conflictului muncă-familie se manifestă atât la nivel organizațional, cât și la nivel individual sau familial, fiind datorate *suprasolicitării de rol* (ceea ce implică incapacitatea de a realiza cu succes solicitările dintr-un domeniu sau altul, având dificultăți în realizarea solicitărilor unui rol, dat fiind supraîncărcării cu sarcini din partea unui alt rol) (Cinamon R.G, 2006; Reddick R. *et al.*, 2011; Dobrița O. *et al.*, 2009; Gurcu E. și Husne D., 2014).

Drept urmare, efectele conflictului la nivel individual se manifestă prin: tensionarea relațiilor la locul de muncă fie cu colegii, fie cu șefii (Reddick *et al.*, 2011); scăderea încrederii în suportul social din partea organizației, implicit scade și loialitatea angajaților față de

organizație (Sulea C. *et al.*, 2010; Fabienne T. *et al.*, 2011; Bursuc B. și Popescu C., f.a.), productivitate scăzută, absentism, procese de compensații financiare (Dobrița *et al.*, 2009), creșterea nivelului de epuizare emoțională fiind însoțită de stări de anxietate și depresie, sentimente de inutilitate, plictiseală, oboseală fizică și psihologică (Sulea C. *et al.*, 2010;), scăderea satisfacției familiale și de viață (Dobrița O. *et al.*, 2009; Gurcu E. și Husne D., 2014; Burke R.J., 1994; Butnaru A. *et al.*, 2007). Angajații oboseți fac mai multe greșeli, care ar putea să necesite mai mult timp și resurse pentru a fi înlăturate (Cojocaru N. *et al.*, 2018). De asemenea, datorită supraîncărcării la locul de muncă, ce împiedică posibilitatea persoanei de a realiza sarcinile de familie sau de a fi alături de membrii familiei, pot să apară resentimente împotriva organizației sau a angajatorului (Fabienne T. *et al.*, 2011).

Consecințele datorate conflictului muncă-familie la angajații din organizațiile autohtone sunt similare cu cele din străinătate, angajații fiind epuizați emoțional cu stări de oboseală și tensiune psihologică (Cojocaru N. *et al.*, 2018; Tolstaia S., 2018). Respectiv, emoțiile negative, ca urmare a trăirii conflictului muncă-familie, sunt transmise fie spre colegii de muncă, fie spre membrii familiei, fie spre clienții sau beneficiarii de la locul de muncă (Cojocaru N. *et al.*, 2018), fiind afectate relațiile cu aceștia și provocând un disconfort emoțional. Din păcate, deseori, consecințele conflictului de rol este slab conștientizat sau sunt recunoscute abia când situația devine destul de gravă, ajungându-se până la divorț, separare, probleme de sănătate fizică și psihică (Cojocaru N. *et al.*, 2018). De asemenea, dificultatea de a echilibra eficient munca și familia duce la diminuarea motivației și a satisfacției în muncă; intenția de a părăsi organizația; insatisfacția de viață și insatisfacția maritală; lipsa timpului pentru dezvoltare personală, profesională, familială și insatisfacție morală (Tolstaia S., 2018).

Ca urmare a conflictului muncă-familie organizația poate suporta și ea unele consecințe: pierderea personalului calificat, scăderea randamentului și productivității muncii, atât la nivel calitativ cât și cantitativ, fidelitate și loialitate scăzută a angajaților față de organizație.

În cadrul unei meta-analize realizată de Fabienne T. *et al.* (2011), pornind de la definiția conflictului muncă-familie ca fiind o sursă potențială de stres care are efecte negative asupra bunăstării și comportamentului (Geurts *et al.*, 2003), autorii au identificat următoarele consecințe ale conflictului muncă-familie: rezultate legate de muncă, cum ar fi satisfacția profesională (Perrewe P. și Hochwarter W., 1999), angajamentul organizațional (Aryee și Tan, 2005), intenția de a renunța (Shaffer D. și Harrison A., 2001), burnout (Peeters M. *et al.*, 2005).

Echilibrul muncă-familie este afectat și de tendințele spre *workaholism* ale angajaților, având efecte atât asupra vieții profesionale, cât și personale (Cuznețov L. 2017; Petrovai D., 2006), determinând apariția conflictului muncă-familie bazat pe tensiune și timp. *Workahoolism-ul* presupune implicarea excesivă în muncă, neglijate fiind alte aspecte ale vieții. Reprezintă un

fenomen de dependență care se manifestă printr-o nevoie aproape incontrollabilă a oamenilor de a munci până la 50-60 de ore pe săptămână, ei fiind competitivi, ambițioși, ne având capacitatea de a trăi satisfăcuți în afara muncii, aceasta dominând și afectând în totalitate celelalte sfere ale vieții individului (Zlate M., 2007 *apud* Cuznețov L., 2017). Drept consecințe ale acestuia au fost identificate: implicarea excesivă în muncă și neglijarea vieții personale; nivel ridicat de probleme de sănătate datorate stresului, consumul de alcool, anxietate crescută, dificultăți în interacțiune cu membrii familiei. Evident că *workaholismul* corelează cu mai multe fenomene psihosociale negative, precum cu conflictul muncă-familie, starea de burnout, epuizare psihomorală, cu sindromul stresului cronic, manifestate prin epuizare emoțională, depersonaliere, scăderea implicării și satisfacției profesionale și chiar scăderea realizărilor profesionale (Cuznețov L., 2017), fiind însoțite de *mobbing*, fenomen ce se manifestă la locul de muncă prin nedreptate, încălcarea dreptului omului, hărțuire, jignire, agresiune, practicate de unii manageri pe durate îndelungate de timp (Zlate M., 2007; Harpaz I. *et al.*, 2003, *apud* Cuznețov L., 2017). Potrivit opiniei doamnei Cuznețov L. (2017), workaholismul are o influență negativă asupra climatului familial și asupra calității vieții persoane, condiționând lipsa repartizării și echilibrării eficiente a rolurilor profesionale și familiale, ce duc la răcirea relațiilor dintre soți, certuri și conflicte, iar copiii, interiorizând modelele familiale, parentale distorsionate, le vor explora în propria familie.

Rezumativ, printre consecințele emoționale ale conflictului muncă-familie pot fi numite:

- Satisfacția familială și de viață mai redusă, la militari (Butnaru A. *et al.*, 2007) și la ofițerii de poliție (Burke R.J., 1994). Ca urmare, ei devin mai anxioși, mai deprimați și mai depresivi. Utilizând același lot de militari, într-un studiu anterior, realizat de R. Nicolae, în legătură cu nivelul perceput al satisfacției, circa 33% dintre subiecți se plasează la nivelul „mediu” de satisfacție, 56% se plasează peste nivelul „mediu”, în timp ce numai 11% dintre aceștia prezintă un nivel superior de satisfacție cu munca (*apud* Butnaru A. *et al.*, 2007).
- Datorită conflictului muncă-familie, plictiselii la locul de muncă, realizării unor activități monotone sau demotivante, teama de a nu pierde locul de muncă, teama de suprasolicitare, dezvoltă la profesori și ofițerii de poliție sindromul burnout. Astfel, angajații trăiesc stări de insatisfacție, lipsă de entuziasm, scădere a randamentului și productivității. Autorii au demonstrat că arderea profesională afectează în special interacțiunea polițiștilor cu partenerii de familie și copiii (Burke R.J., 1994).
- Scăderea satisfacției familiale și de viață, ceea ce duce la intensificarea stărilor de anxietate și depresie. Aceste stări fiind deseori însoțite și de relații precare cu șefii, inclusiv constrângerile organizaționale determină intenția de părăsire a organizației

(Pitariu H. *et al.*, 2004; Kossek E. și Hammer L., 2011; Cojocaru N. *et al.*, 2018; Tolstaia S. 2018).

- Apariția sindromul burnout, ca urmare a suprasolicitării, a supraîncărcării de roluri, astfel, angajații trăiesc stări epuizare emoțională, lipsă de entuziasm, scăderea randamentului și productivității. Autorii au demonstrat că arderea profesională afectează și interacțiunea angajaților cu membrii familiei (Cinamon R.G. *et al.*, 2006; Iliescu D., 2004; Allen T. *et al.*, 2009 *apud* Gurcu E. și Husne D., 2014; Cojocaru N. *et al.*, 2018; Tolstaia S., 2018);
- Creșterea nivelului de tensiune și stres la locul de muncă, drept urmare, tensiunile determinate de solicitările de rol (muncă și familie) pot afecta starea de bine psihologică și fizică, provocând stări de anxietate și deprimare, scăderea productivității muncii (Kinnunen U. și Mauno S., 1998; Dobrița O. *et al.*, 2009; Cojocaru N. *et al.*, 2018; Tolstaia S., 2018).

Analiza studiilor relevă și o serie de *consecințe comportamentale*, printre care menționăm:

- Tendința de părăsire a organizației sau a locului de muncă, determinată în special de comportamentul anxios și depresiv;
- Apariția unor comportamente de evitare a responsabilităților în condiții de suprasolicitare, scăderea performanțelor de muncă.
- Deteriorarea relațiilor în viața de familie, datorită lipsei de acasă și implicării limitate în solicitările casnice, provocând situații conflictuale (certuri, reproșuri, contradicții).
- Recurgerea la consumul de alcool, cafea sau jocurile de noroc, ceea ce duce la evitarea sarcinilor casnice cât și profesionale, scăderea productivității muncii și deteriorarea relațiilor interpersonale.

Pe lângă aceste efecte emoționale și comportamentale ale conflictului muncă-familie, autorii mai relatează și despre diverse *consecințe psihosomatice*: dureri de cap, scădere în kilograme, ulcer, tensiune arterială, funcționarea inimii etc., ce apar la fel ca urmare a creșterii tensiunii ce rezultă din trăirea conflictului.

În această ordine de idei, Kossek E. și Hammer L. (2011) menționează că în urma trăirii conflictului multiplu de rol are de suferit:

*Individul*: sănătate fizică și mentală precară, fiind însoțită de stări de anxietate și depresie, creșterea riscului de boli cardiace cronice, recurgerea la abuzul de substanțe toxice, satisfacție profesională scăzută, reducerea timpului personal ce condiționează incapacitatea de a se implica în hobby-urile personale și alte activități. Este afectat și progresul profesional, deoarece datorită



timpului redus, resurselor și energiei scandente angajații nu pot urmări oportunitățile educaționale și profesionale.

*Familia:* limitarea timpului petrecut cu familia, influențând respectiv și relațiile lor; scăderea experienței de educației a copiilor; afectarea sănătății copiilor datorită lipsei frecvenței zilnice, periodice medicale.

*Organizația:* absenteism, solicitatea frecventă de zile libere sau, deși, fizic angajații sunt prezenți la locul de muncă, psihologic ei absenți, ceea ce duce la scăderea concentrării, productivității, calității muncii.

Studiile analizate de noi în acest context, prezintă dovezi empirice suficiente cu privire la efectele negative, comportamentale, somatice și emoționale, ce apar ca urmare a conflictului muncă-familie la angajați. Pentru prevenirea apariției conflictului, implicit a efectelor datorate acestuia, organizațiile trebuie să ofere un suport psihologic necesar în vederea stabilirii unui echilibru dintre muncă și familie/viață privată a personalului, deoarece conflictul muncă-familie produce consecințe distructive nu doar asupra angajaților, ci și asupra organizației ca întreg, costurile acestui conflict fiind destul de ridicate, afectând procesul de muncă în sens general. Înțelegerea consecințelor conflictului muncă-familie este importantă și pentru dezvoltarea practicilor organizaționale și comunitare pentru a oferi un sprijin și un suport psihosocial angajaților și familiilor acestora (Galovan A.M. *et al.*, 2010).

#### **1.4 Provocări și solicitări multiple de rol în societatea contemporană: conflictul muncă-familie-studii (reflecții teoretice pentru un studiu de caz)<sup>8</sup>**

În ultimii ani, pe lângă analiza conflictului muncă-familie, studiile și-au extins ariile de cercetare și asupra unui conflict similar cu referire la domeniile muncă și studii. În acest caz, ne referim la dificultatea cu care se confruntă cei care au ales, din variate motive, să urmeze concomitent un program de studii și să fie angajați în câmpul muncii.

În societatea contemporană, e un fapt obișnuit ca oamenii să lucreze și să învețe în același timp. Astfel, domeniul academic și cel al muncii sunt interdependente și se influențează reciproc (Tatum B., 2012). Totuși, cei care urmează un program de studii, în timp ce sunt angajați în câmpul muncii, deseori se confruntă cu situații de rol muncă-studii (când responsabilitățile de la locul de muncă și cele academice sunt în conflict: un student angajat, de exemplu, trebuie să meargă la muncă în loc să învețe pentru examen) (Bowling N.A., 2007). Suprasolicitarea de la

---

<sup>8</sup> Studiul dat, inclusiv rezultatele prezentate în § 2.2.2 „Conflictul de rol multiplu (muncă-familie-studii)” au fost publicate în: Cojocaru, N.; Șaitan, V. și Hodonoagă, T. (2018). Managing multiple challenging role: family, work and professional development. *Studia Universitatis Moldaviae*, 2018, nr. 9(19), pp. 130-133, 0.5 c.a. și Cojocaru, N.; Șaitan, V. (2016). Provocări și solicitări de rol în mediul universitar: conflictul studii-muncă-familie. În: *Materialele conferinței științifice „Perspectivele și problemele integrării în spațiul european al cercetării și educației”, Vol. II.* (Cahul, 7 iunie, 2016), Cahul: Centrografic, pp. 58-61 (0.5 c.a.).

locul de muncă și numărul de ore lucrate, scrie Bowling N.A. (2007), corelează pozitiv cu intensitatea conflictului muncă-studii și afectează productivitatea și rezultatele academice. Autorii diferențiază două tipuri de conflict: *conflict muncă-studii* (când responsabilitățile de la locul de muncă interferează cu cele legate de studii) și *conflict studii-muncă* (când responsabilitățile academice interferează cu cele de la locul de muncă).

În unele cazuri, acest conflict poate avea chiar o triplă solicitare concurențială de rol, care vine dinspre domeniile muncă, familie și studii. Felul în care pot fi gestionate diverse roluri competitive este o provocare pentru cei care sunt implicați în roluri multiple. Ne referim la provocarea cu care se confruntă angajații din mediile organizaționale în care se solicită învățare pe parcursul vieții și dezvoltarea profesională continuă, ca răspuns la exigențele mediului socioeconomic în schimbare, ceea ce necesită înscrierea la programe de master, cursuri de formare sau training-uri profesionale. Conflictul, în acest caz, poate să apară ca urmare a dificultății de a gestiona timpul și eforturile necesare pentru a-și continua cu succes studiile, a-și menține independența financiară, asta presupunând angajarea în câmpul muncii în regim *full time* și a-și îndeplini responsabilitățile aferente rolului de părinte, soț/soție corespunzător expectațiilor celorlalți.

Existența unui conflict studii-muncă-familie se repercutează negativ asupra performanțelor indivizilor, atât la locul de muncă, cât și în mediul universitar, iar incapacitatea de a dedica timp suficient și familiei generează stări de insatisfacție. De menționat că interferențe conflictuale ar putea să apară în mod special atunci când indivizii își doresc să obțină performanțe înalte și cu maxim de eficiență atât în domeniul profesional, cât și în cel academic. O abordare superficială, fără prea multă implicare, a sarcinilor și a finalităților acestora nu determină apariția conflictului. Cel mai probabil, conflictul nu va apărea nici atunci când persoana alege să dea prioritate unui sau altui rol, neglijând sau tratând neesențial responsabilitățile legate de celălalt rol. Doar atunci când persoana dorește să obțină rezultate foarte bune și într-un domeniu, și în celălalt, poate să intervină situații de interferență conflictuală. Intensitatea conflictului depinde de timpul alocat sau solicitat pentru realizarea sarcinilor profesionale, academice și a celor casnice, de nivelul angajamentului de rol și de valoarea atribuită acestui rol, de constrângerile organizaționale și de gradul de flexibilitate a programului de muncă, de relația cu colegii, de suportul organizațional/ universitar/ familial, de satisfacția la locul de muncă/universitate/familie ș.a.

### ***Provocări de rol și sarcini competitive în câmpul universitar***

Transformările și reformele educaționale din ultimii ani, nevoia de adaptare și schimbare a universităților ca urmare a creșterii competitivității, stresul, solicitările și presiunile academice

care derivă ca rezultat al acestor reforme au determinat interesul cercetătorilor pentru studiul problematicii privind echilibrul muncă-familie și conflictul muncă-familie la angajații din instituțiile de învățământ superior (Bell A. *et al.*, 2012). Luând în considerare formele conflictului muncă-familie, și anume: conflict-tensiune, conflict-timp și conflict-comportament, mediul universitar poate fi caracterizat drept un cadru organizațional cu intensitate sporită a tensiunii și a stresului la locul de muncă; flexibilitate medie în ceea ce privește orarul de muncă și timpul destinat realizării sarcinilor și, respectiv, compatibilitate medie în ceea ce privește pattern-urile comportamentale asociate rolurilor în care este implicată persoana. Felul în care se manifestă aceste forme de conflict în mediul universitar au fost descrise de O Laughlin E. și Bischoff L.(2005), care argumentează că numărul mare de ore din norma didactică poate determina conflictul bazat pe timp, multitudinea și diversitatea de sarcini poate genera conflictul bazat pe tensiune, iar conflictul bazat pe comportament rezultă din nevoia de a face față multitudinii de sarcini sau *deadline*-urilor, ceea ce presupune muncă și în orele libere, de acasă, în detrimentul petrecerii acestui timp cu membrii familiei.

Mediul universitar mai poate fi caracterizat și ca un mediu organizațional în care predominantă este „cultura excelenței” (Hermanowicz M.F., 2009), astfel și nivelul de competitivitate fiind deosebit de crescut. În mod particular, specificul activităților academice și tendința de a obține rezultate excelente în domeniu sunt condiții pentru apariția conflictului între domeniile muncii și cele non-muncă (*apud* Fox M.F., 2011). Cercetările arată că, actualmente, nivelul ridicat de stres cu care se confruntă cadrele didactice universitare „erodează” abilitățile acestora de a face față presiunilor de rol, determinând deseori situații de conflict muncă-familie, iar din dorința de a fi în pas cu cerințele pieței și ale globalizării universitățile nu mai au capacitățile de funcționare eficientă de altădată (Bell A. *et al.*, 2012).

Astăzi, munca se află la „*un click distanță*”, astfel devenind posibilă, spre exemplu, munca de acasă (cu ajutorul laptop-ului), pe perioada concediului de odihnă sau a weekend-urilor, aceste situații nefiind tot timpul plăcute pentru cei care sunt implicați în ele sau pentru familiile acestora. În prezent, cadrele didactice realizează sarcini multiple: activități de predare, cercetare, consultare și supervizare a lucrărilor realizate de studenți (O Laughlin E. și Bischoff L., 2005). În afară de aceasta, membrii Universității se confruntă cu sarcini competitive: cum să echilibreze eficient sarcinile ce țin de predare cu cele de cercetare, modalitățile tradiționale de realizare a muncii didactice cu noile provocări, cum ar fi predarea în universitățile din afară și prin metode online (*cf* Briggs D. , 2009; Brown H.D., 2007 *apud* Bell A. *et al.*, 2012). Mai adăugăm aici și nevoia de perfecționare continuă, actualizarea permanentă a cunoașterii la noile achiziții din domeniu, investițiile intelectuale, fizice și, deseori, financiare în proiecte de cercetare pentru obținerea unei poziții academice sau a unui grad științific superior.

Per ansamblu, foarte puține studii au examinat abilitățile de gestionare a conflictului muncă-familie la angajații din mediul academic (O Laughlin E. și Bischoff L., 2005; Fox M.F. *et al.*, 2011; Bell A. *et al.*, 2012) și nu cunoaștem vreun studiu, cel puțin în mediul universitar autohton, care să fi analizat conflictul triplu (studii-muncă-familie) și modalitățile de gestionare a solicitărilor specifice fiecărui rol aferent, scop pe care ni l-am propus în cadrul acestei cercetări. Bell A. *et al.*, (2012), care au realizat un studiu privind conflictul muncă-familie la universitarii din Australia, constată, în mod ironic, că deși cercetătorii au analizat această problemă cu referire la diverse medii profesionale, mai puțină atenție au acordat propriului grup profesional și contextului organizațional din care fac parte.

Câteva dintre asemenea studii analizate de noi descriu specificul conflictului la cadrele didactice universitare, evidențiind factorii care determină intensitatea conflictului, consecințele pe care le produc asupra stării de bine, performanțelor academice și a satisfacției la locul de muncă, precum și modalitățile prin care ar putea fi gestionate mai eficient solicitările de rol.

Astfel, Amatea E.S. și Fong M.L.(1991) analizează în studiul lor influența stresorilor de rol și a resurselor personale asupra tensiunii trăite de femei, angajate *full time* în mediul academic. Grupul de participanți a fost constituit din 117 subiecți de gen feminin (având funcții administrative, fiind cadre didactice sau cercetători) din cadrul unei universități americane, cu vârsta cuprinsă între 28 și 68 de ani. Toți subiecții aveau cel puțin studii de masterat, 73% dintre care aveau studii doctorale și 8% erau profesori universitari și se aflau în funcția deținută curent în medie de 7 ani și în medie de 14 ani în mediul academic. Rezultatele atestă că femeile care dețin mai multe roluri, dar care beneficiază de suport social și au capacități de autocontrol, se confruntă cu un nivel scăzut al stresului de rol.

Cercetarea realizată de O Laughlin E. și Bischoff L. (2005) a avut drept scop investigarea rolului factorului gender în echilibrarea muncii și familiei la universitari. La studiu au participat 85 de bărbați și 179 de femei, angajați *full time* și având cel puțin un copil cu vârsta mai mică de 16 ani, care au răspuns la un chestionar de evaluare, din 36 de itemi, privind experiențele și percepțiile legate de solicitările de rol (muncă și familie). Rezultatele arată diferențe între subiecții de gen feminin și cei de gen masculin, femeile raportând un nivel mai mare de stres academic și familial și un nivel scăzut al suportului organizațional pentru facilitarea echilibrului muncă-familie.

Bell A. *et al.* (2012) au realizat un studiu pe cadre didactice din universitățile din Australia (în total, 139 de subiecți – 80 de femei și 58 de bărbați – cu vârsta cuprinsă între 22 și 66 de ani), dintre care 42,2% lectori universitari, 22,3% tutori, 16,5% lectori superiori, 3,56% conferențieri universitari și 4,6% cu un statut nedefinit. Conform datelor, pe măsură ce subiecții se simt mai iritați, incapabili de autocontrol și suprasolicitați ca urmare a sarcinilor de la locul de

muncă, scade capacitatea de echilibru între muncă și familie, crește posibilitatea apariției conflictului muncă-familie și este afectată sănătatea persoanelor. Autorii au evidențiat că ar putea să determine apariția conflictului muncă-familie nu atât presiunea legată de multitudinea de sarcini, cât, mai mult, sentimentele de anxietate, frică și incertitudine în raport cu locul de muncă. Cercetătorii mai subliniază că stresorii legați de job (conflicte cu colegii de muncă, dificultăți în activitatea de predare/cercetare, nevoia de dezvoltare profesională ș.a.) sunt mai susceptibili de a provoca situații de conflict muncă-familie.

### ***Gestionarea provocărilor multiple de rol***

Deși numeroase cercetări denotă că solicitările multiple de rol cresc nivelul de stres și afectează starea de bine (O Neil și Greenberger, 1994 *apud* Major D.A. și Cleveland J.N., 2007), totuși alte cercetări demonstrează că multitudinea de roluri nu este neapărat un fapt negativ. În acest sens, chiar dacă multitudinea de roluri poate avea efecte negative, se înregistrează și numeroase beneficii. Cercetările recente se bazează pe teoria rolurilor multiple (Barnett și Hyde, 2001 *apud* Major D.A. și Cleveland J.N., 2007), care arată că multitudinea de roluri poate fi în mare parte benefică atât pentru femei, cât și pentru bărbați, beneficiile fiind în funcție de o serie de procese și factori contextuali. În esență, constată autorii recompensele asociate cu diversitatea de roluri, dacă nu sunt roluri prea solicitate, au implicații pozitive asupra stării de bine. Astfel, multitudinea de roluri nu rezultă întotdeauna în interferențe conflictuale, ci, dimpotrivă, poate să contribuie la îmbogățirea de rol.

### **1.5 Concluzii la capitolul 1**

1. *Conflictul de rol multiplu* (muncă-studii sau muncă-studii-familie) este un tip de conflict ce rezultă din incapacitatea individului de a face față solicitărilor de rol (muncă, familie sau studii), așa cum fiecare rol necesită timp, energie și implicare, care pot fi limitate sau în scădere. Intensitatea conflictului crește sau scade în funcție de o serie de dimensiuni (factori) – *cognitivi* (de ex., percepția suportului organizațional, percepția satisfacției de viață ș.a.), *emoționali* (de ex., nivelul epuizării emoționale) sau *comportamentali* (de ex., flexibilitatea de rol, interferența de rol, angajamentul de rol ș.a.).
2. O preocupare constantă a studiilor din domeniu a fost investigarea *diferențelor de gen*, deoarece se considera, chiar de la debutul cercetării acestui fenomen, că femeile ar putea fi mai afectate de conflict comparativ cu bărbații. Astfel, unele studii relevă tendința femeilor de a se implica în activitățile profesionale, deși cele casnice și parentale rămân a fi prioritare, iar pentru bărbați activitățile profesionale rămân a fi prioritare, deși se constată tendința lor de a se implica mai des în activitățile casnice și parentale. Alte studii

constată că pentru ambele categorii rolurile familiale și profesionale sunt la fel de importante, evidențiind că, atât bărbații, cât și femeile pot trăi în aceeași măsură și cu aceeași intensitate acest conflict de rol.

3. Analiza specificului și deosebirilor dintre organizațiile publice și private ne-a permis să delimităm cum se manifestă conflictul în funcție de *tipul organizației*. Studiile arată că deși organizațiile private oferă angajaților o flexibilitate a muncii mai mare, comparativ cu cele publice, totuși volumul de muncă mărit, solicitările excesive de muncă sunt asociate de angajați cu un nivel înalt al conflictului muncă-familie. Angajații din organizațiile publice, deși percep suportul înalt oferit din partea organizației, totuși ei percep mai multe presiuni din partea organizației, determinând un conflict muncă-familie de tensiune, comparativ cu cei din organizațiile private care suportă un conflict muncă-familie datorat presiunii de timp, ei confruntându-se cu mai multe dificultăți în gestionarea responsabilităților familiale.
4. În ultimii ani, solicitările organizaționale cu privire la învățarea pe parcursul vieții, la dezvoltarea personală și profesională continuă, ca răspuns la exigențele socioeconomice, determină înscrierea și implicarea angajaților în programe de master, cursuri de formare etc. Astfel, conflictul capătă o triplă solicitare concurențială de rol, care vine din domeniul muncii, familiei și studiilor. Dificultatea de a gestiona eficient aceste roluri influențează negativ performanțele profesionale și academice ale indivizilor, fiind neglijate sarcinile familiale, producând stări de anxietate, frustrare, insatisfacție.
5. Conflictul muncă-familie poate afecta atât individul la nivel personal, familia cât și organizația în care acesta activează prin pierderea personalului calificat, productivitate și randament scăzut. De asemenea, consecințele conflictului muncă-familie se reflectă: *la nivel emoțional*: epuizare emoțională, stări de tensiune, anxietate și depresie; *la nivel comportamental*: tendințe de părăsire a locului de muncă, evitarea exercitării sarcinilor; deteriorarea relațiilor cu colegii cu membrii de familie, recurgerea la anumite vicii etc.; și *la nivel psihosomatic*: dureri de cap, scădere în kilograme, ulcer, tensiune arterială, funcționarea inimii etc., ce apar la fel ca urmare a creșterii tensiunii ce rezultă din trăirea conflictului.

## 2. STUDIUL EMPIRIC AL CONFLICTULUI DE ROL MULTIPLU (MUNCĂ-FAMILIE ȘI MUNCĂ-FAMILIE-STUDII) LA ANGAJAȚII DIN ORGANIZAȚIILE AUTOHTONE

### 2.1 Descrierea designului de cercetare

#### *Argument*

Cu toate că la nivel internațional, se atestă mai multe studii ce analizează conflictul de rol multiplu, la nivel național, asemenea studii sunt mai puține. În acest sens, studiile realizate peste hotare, analizate în primul capitol, au servit drept suport conceptual în elaborarea demersului empiric desfășurat cu angajați din organizațiile autohtone.

Dat fiind faptul că stereotipurile de gen sunt destul de evidente în contextul local, pornim de la premiza că am putea identifica diferențe de gen atât în manifestarea și intensitatea cu care este trăit acest conflict, cât și în ceea ce privește dimensiunile cognitive, afective și comportamentale cu implicații în acest conflict. Reeșind din asta, o altă supoziție cu referire la contextul local e că, în cazul necesității de a alege între a dedica mai mult timp sarcinilor din familie, respectiv carierei sau muncii, femeile, mai degrabă vor renunța la cariera profesională în favoarea familiei, pe când bărbații, invers – vor alege să dedice mai mult timp dezvoltării carierei profesionale.

În studiile examinate de noi, se remarcă diferențe interculturale în manifestarea conflictului muncă-familie între țările cu o cultură predominant colectivistă *versus* individualistă. În Republica Moldova, fiind o țară cu o cultură preponderent colectivistă, presupunem că vom identifica la angajații din organizațiile autohtone mai multe similitudini în ceea ce privește rezultatele studiului mai degrabă cu cele ale studiilor realizate în țări cu o asemenea cultură. Astfel, credem că, în ceea ce privește cultura organizațională, ar putea exista anumite diferențe între organizațiile private și cele publice. Cele din urmă, imprumutând multe din valorile culturilor occidentale, care sunt mai curând individualiste, decât colectivistice, vor determina și diferențe în ceea ce privește conflictul muncă-familie și dimensiunile cognitive, afective și comportamentale ce derivă din acest conflict.

#### *Etapele cercetării*

Prezentul studiu a fost conceput pentru a investiga specificul *conflictului de rol multiplu* – conflictul muncă-familie și conflictul muncă-familie-studii la angajații din organizațiile autohtone, identificându-se dimensiuni cognitive, afective și comportamentale ale acestui conflict. Demersul investigativ are la bază o strategie complexă de cercetare, îmbinând atât metode cantitative, cât și calitative de cercetare (v. anexa 1).

Elaborarea design-ului de cercetare și realizarea propriu zisă a cercetării (colectarea datelor și prelucrarea rezultatelor) a avut loc în perioada 2015-2018. Cercetarea s-a desfășurat în două etape: *prima*, de elaborare a design-ului de cercetare și de colectare a datelor și a *doua*, de prelucrare cantitativă și calitativă a rezultatelor obținute.

Pe parcursul primei etape:

- (1) au fost clarificate scopul, obiectivele și ipotezele cercetării;
- (2) au fost identificate instrumentele relevante pentru realizarea cercetării cantitative și calitative și
- (3) au fost stabilite caracteristicile grupului de subiecți și elaborat un acord de participare la studiu (pentru grupul de subiecți, v. anexa 2).

Pe parcursul celei de-a doua etape:

- (1) au fost colectate datele pentru studiul cantitativ, fiind administrate o serie de scale, și cel calitativ, realizat în baza unor interviuri semistructurate;
- (2) au fost prelucrate, analizate și interpretate rezultatele studiului, fiind confruntate și cu alte studii care au vizat aspectele investigate de noi;
- (3) au fost elaborate concluzii și delimitate direcții pentru desfășurarea programului de intervenție (pe care îl vom prezenta în capitolul 3).

### ***Scopul cercetării***

Determinarea specificului dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale cu implicații în manifestarea conflictului de rol multiplu (*muncă-familie* și *muncă-familie-studii*) la angajații din organizațiile autohtone.

### ***Obiectivele cercetării***

- Evidențierea specificului conflictului de rol multiplu (*muncă-familie* și *muncă-familie-studii*) la angajații din organizațiile autohtone;
- Stabilirea, în funcție de *genul subiecților* și *tipul organizației*, a diferențelor în ceea ce privește manifestarea conflictului de rol multiplu (*muncă-familie*) la angajații din organizațiile autohtone;
- Analiza, în funcție de *genul subiecților* și *tipul organizației*, a unor dimensiuni cognitive, afective și comportamentale cu implicații în conflictul de rol multiplu (*muncă-familie*) la angajații din organizațiile autohtone;
- Identificarea, în funcție de *genul subiecților* și *tipul organizației*, a implicațiilor pe care le comportă dimensiunile cognitive, afective și comportamentale în manifestarea conflictului de rol multiplu (*muncă-familie*) la angajații din organizațiile autohtone;



- Evidențierea percepțiilor privind conflictul de rol multiplu (muncă-familie-studii) și a strategiilor de gestionare a acestuia, evaluându-se efectele pe care le produce conflictul asupra rezultatelor și eficienței academice;
- Elaborarea concluziilor și a direcțiilor pentru desfășurarea programului de intervenție în vederea dezvoltării unor competențe de gestionare a conflictelor muncă-familie.

***Ipotezele cercetării cantitative*** (investigarea conflictului de rol multiplu – CMF)

**Ip. 1.** Există diferențe în funcție de *genul subiecților* în ceea ce privește manifestarea CMF și dimensiunile cognitive, afective și comportamentale ale acestuia la angajații de gen feminin și cei de gen masculin;

**Ip. 2.** Există diferențe în funcție de *tipul organizației* în ceea ce privește manifestarea CMF și dimensiunile cognitive, afective și comportamentale ale acestuia la angajații din organizațiile publice și cei din organizațiile private;

**Ip. 3.** Există corelații între CMF, percepția suportului organizațional și percepția satisfacției de viață, în funcție de *genul subiecților* și de *tipul organizației*.

**Ip. 4.** Există corelații între CMF și epuizarea emoțională, în funcție de *genul subiecților* și de *tipul organizației*;

**Ip. 5.** Există corelații între CMF și angajamentul de rol (ocupațional, parental și marital), între CMF și flexibilitatea muncă-familie, CMF și interferența muncă-familie în funcție de *genul subiecților* și de *tipul organizației*.

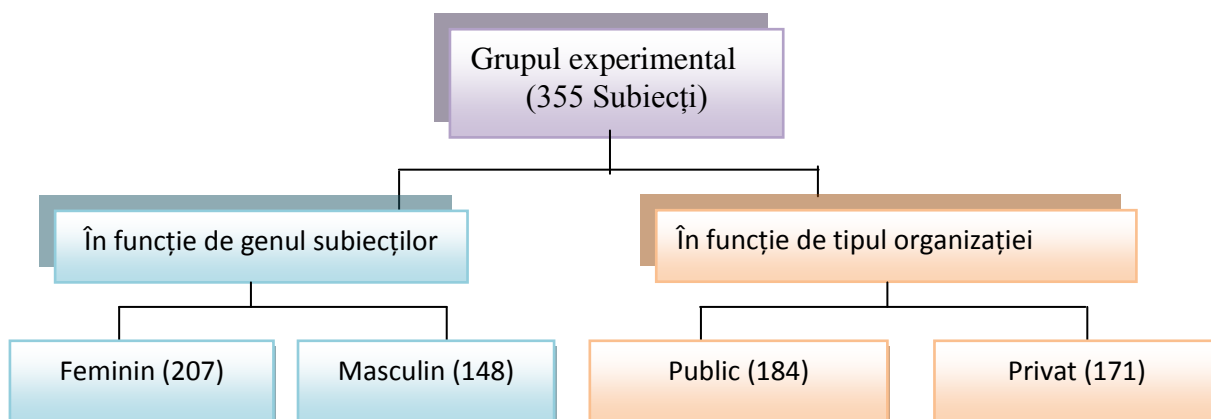
***Direcții de investigare în cercetarea calitativă*** (studiul conflictului de rol multiplu – CMFS)

- Evidențierea specificului CMFS la angajații unei organizații locale, precum și a percepțiilor subiecților privind experiențele conflictuale trăite și în raport cu angajamentul de rol;
- Determinarea efectelor pe care le produce conflictul asupra eficienței academice;
- Analiza strategiilor de gestionare a rolurilor competitive și a efectelor pe care le produc asupra echilibrului de rol.

***Lotul de subiecți pentru studiul cantitativ***

Studiul cantitativ a fost realizat pe un grup de 355 de subiecți, angajați din diverse domenii profesionale (educație, economie, tehnologii informaționale, medicină, vânzări, servicii publice etc.), dintre care 184 angajați din organizații publice și 171 angajați din organizații private, respectiv 207 femei și 148 bărbați (v. fig. 2.1). Subiecții au fost selectați în mod aleator, din diverse organizații publice și private, participarea la cercetare fiind benevolă. În prealabil,

subiecții au semnat un *acord de participare* (v. anexa 2), fiind informați cu referire la scopul studiului, modul de folosire a rezultatelor și respectarea confidențialității în raport cu datele personale.



**Figura 2.1** Componența grupului de subiecți pentru studiul cantitativ

### ***Lotul de subiecți pentru studiul calitativ***

Studiul calitativ, care a avut drept scop investigarea specificului conflictului muncă-familie-studii, a fost realizat cu asistenți universitari. Am selectat acest grup, având la bază tipologia conflictului muncă-familie (v. Greenhaus J.H. și Beutell H., 1985), conform căreia mediul universitar poate fi considerat un context organizațional cu potențial de apariție a conflictului: intensitate crescută a stresului și a tensiunii la locul de muncă; flexibilitate moderată în ceea ce privește programul de muncă și timpul necesar pentru realizarea sarcinilor corespunzătoare și, respectiv, compatibilitate medie cu referire la pattern-urile comportamentale specifice fiecărui rol. Din aceste considerente, propunem un studiu de caz privind manifestarea unui conflict de rol multiplu (muncă-familie-studii) în mediul universitar autohton, având la bază interviurile realizate cu 14 asistenți universitari care se confruntă cu asemenea situații de conflict (doctoranzi, având și sarcini didactice, căsătoriți, cu copii mici). În afară de aceasta, am selectat acest grup de lectori universitari, deoarece, așa cum constată Fox M.F. *et al.* (2011), în ierarhia universitară ei sunt cei care au mai puțină autonomie la locul de muncă, dar și securitate a postului pe termen lung.

### ***Strategii metodologice pentru cercetarea cantitativă***

Pentru realizarea obiectivelor propuse în cadrul demersului de cercetare cantitativă și verificarea ipotezelor, am utilizat scalele traduse, adaptate și validate în cadrul proiectului de cercetare „*Interferențe dintre viața profesională și cea privată. Aspecte interculturale,*

experiențe locale și strategii de intervenție” (Cojocaru N. et al., 2018, inclusiv v. tab. 2.1 și anexa 3):

**Tabelul 2.1 Metode utilizate în colectarea și analiza datelor**

Scale utilizate în colectarea datelor (o succintă descriere a acestora prezentăm în cele ce urmează)	
<i>Specificul conflictului de rol multiplu (muncă-familie)</i>	Scala privind conflictul muncă-familie (Grzywacz J. et al., 2006)
<i>Dimensiuni cognitiv-perceptive cu implicații asupra conflictului</i>	Scala privind percepția suportului organizațional în raport cu familia angajaților (Booth S. și Matthews R.S., 2012)
	Scala de percepție a satisfacției de viață (Diener E. et al., 1985)
<i>Dimensiuni afective cu implicații asupra conflictului</i>	Scala privind epuizarea emoțională (Demerouti E. et al., 2003)
<i>Dimensiuni comportamentale cu implicații asupra conflictului</i>	Scala privind angajamentul de rol (Amatea E.S. et al., 1986)
	Scala privind interferența muncă-familie (Matthews R.S. și Barnes-Farell J.L., 2010)
	Scala privind flexibilitatea muncă-familie (Matthews R.S. et al., 2010)
Metode de analiză și prelucrare statistică a datelor	
<i>Diferențe în manifestarea CMF și a dimensiunilor vizate în cercetare în funcție de genul subiecților și tipul organizației</i>	Metode statistico-descriptive (de stabilire a cotelor procentuale și a valorilor medii) Testul T student
<i>Corelații între CMF și dimensiunile vizate cu implicații în manifestarea conflictului</i>	Coeficientul de corelație Bravais-Pearson

*Pentru studiul specificului conflictului de rol multiplu (muncă-familie):*

- **Scala privind conflictul muncă-familie** (Grzywacz J. et al., 2006) conține 6 itemi, subiecții evaluând frecvența manifestării unei anumite situații de conflict muncă-familie, fiind rugați să răspundă „În ultimele trei luni, cât de des s-a întâmplat ca...”. Răspunsurile variază de la 1 la 5 (1 – niciodată, 2 – mai puțin de o dată pe lună, 3 – 1-3 zile pe lună, 4 – 3-4 zile pe săptămână, iar 5 – 5 sau mai multe zile pe săptămână).

Câteva afirmații specifice acestei scale: „Responsabilitățile casnice nu vă permit să dedicați mai mult timp sarcinilor de la locul de muncă sau carierei”; „Muncă/carierea să interfereze cu responsabilitățile casnice, cum ar fi munca în grădină, gătit, curățenie, reparații, mersul la cumpărături, plata facturilor sau grija de copii mici?”.

Mod de interpretare: conflict scăzut (6-12 p.), conflict moderat (13-24 p.) și conflict înalt (25-30 p.).

*Pentru identificarea dimensiunilor cognitiv-perceptive cu implicații asupra conflictului:*

- **Scala privind percepția suportului organizațional în raport cu familia angajaților** (Booth S. și Matthews R.S., 2012), alcătuită din 6 afirmații, subiecții indicând, pe un interval de la 1 la 5 (1 – dezacord total, 2 – dezacord, 3 – nici acord, nici dezacord, 4 – acord, 5 – acord total), percepțiile cu referire la valorile organizației în care sunt angajați. Câteva afirmații specifice acestei scale: „*Angajații care sunt extrem de dedicați pentru viața de familie nu pot fi la fel de dedicați și activităților de la locul de muncă*”, „*Se presupune că cei mai productivi angajați sunt cei care dau prioritate în primul rând activităților de la locul de muncă și apoi vieții de familie*” ș.a.  
Mod de interpretare: 19-30 suport organizațional minim; 13-18 suport organizațional moderat; 9-12 suport organizațional maxim;
- **Scala de percepție a satisfacției de viață** (Diener E. et al., 1985) conține 5 itemi cu referire la diverse aspecte ale vieții pe care trebuie să le evalueze indivizii. A fost realizat pornind de la ideea că oamenii trebuie să fie întrebați despre judecățile lor globale privind viața cu scopul de a măsura conceptul de satisfacție de viață. Scala conține 5 afirmații utilizând scala 1- dezacord total, 2 – dezacord, 3 – dezacord total, 4 – nici, nici, 5 – acord parțial, 6 – acord, 7 – acord total.  
Câteva afirmații specifice acestei scale: „*În multe privințe, viața mea este aproape de idealurile mele*”, „*Condițiile mele de trai sunt excelente*”.  
Mod de interpretare: 31-35 Extrem de satisfăcut(ă), 26-30 Satisfăcut(ă), 21-25 Puțin satisfăcut(ă), 20 Neutru(ă), 15-19 Puțin nesatisfăcut(ă), 10-14 Nesatisfăcut(ă), 5-9 Extrem de nesatisfăcut(ă).

*Pentru identificarea dimensiunilor afective cu implicații asupra conflictului:*

- **Scala privind epuizarea emoțională** (Demerouti E. et al., 2003) conține 8 afirmații, prin care se evaluează percepțiile indivizilor cu referire la gradul de extenuare la locul de muncă. Răspunsurile variază de la 1 la 7, unde 1 – dezacord total, 2 – dezacord, 3 – dezacord parțial, 4 – nici acord, nici dezacord, 5 – acord parțial, 6 – acord, iar 7 – acord total.  
Câteva afirmații specifice acestei scale: „*În prezent, după o zi de muncă am nevoie de mult mai mult timp decât altădată pentru a mă relaxa și a mă simți bine*”, „*După o zi de muncă mă simt epuizat/ă și obosit/ă*” ș.a.  
Mod de interpretare: 8-16 Epuizare emoțională minimă; 17-40 Epuizare emoțională moderată; 41-56 Epuizare emoțională maximă.

*Pentru identificarea dimensiunilor comportamentale cu implicații asupra conflictului:*

- **Scala privind angajamentul de rol** (Amatea E.S. *et al.*, 1986), compusă din trei subscale (câte 5 itemi fiecare) pentru fiecare tip de angajament: ocupațional, parental și marital, fiecare având câte 5 afirmații. Subiecții sunt rugați să indice în ce măsură sunt de acord sau nu cu afirmațiile prezentate. Pe un interval de la 1 la 7, unde 1 reprezintă dezacord total, 2 – dezacord, 3 – dezacord parțial, 4 – nici acord, nici dezacord, 5 – acord parțial, 6 – acord și 7 acord total.

Câteva afirmații specifice acestei scale: „*Sunt gata să sacrific timpul și energia necesare pentru a avansa în domeniul profesional*” (angajament ocupațional); „*Sunt gata să fiu foarte implicată zi de zi în activitățile de creștere și educare a copiilor*” (angajament parental); „*Sunt gata să dedic timpul și efortul necesare pentru a construi și menține o relație de căsnicie durabilă*” (angajament marital), ș.a.

Mod de interpretare: 5-10 lipsa de angajament; 11-15 angajament slab; 16-25 angajament moderat; 26-35 angajament înalt.

- **Scala privind interferența muncă-familie** (Matthews R.S. și Barnes-Farell J.L., 2010), ce conține două subscale: „Interferența muncă-familie”/ IMF (6 întrebări) și „Interferența familie-muncă”/ IFM (5 întrebări). Subiecții sunt rugați să răspundă la întrebări, indicând cât de frecvent în ultimele 3 luni au trăit o anumită situație, având un interval de la 1 la 5 (1 – niciodată, 2 – mai puțin de o dată pe lună, 3 - 1-3zile pe lună, 4 – 3-4 zile pe săptămână, 5 – 5 sau mai multe zile pe săptămână).

Câteva afirmații specifice acestei scale: „*Cât de frecvent ați plecat mai devreme de la serviciu pentru a îndeplini responsabilitățile de familie?*” (IMF); „*Cât de frecvent ați muncit și în week end pentru a realiza sarcinile de la locul de muncă?*” (IFM) ș.a.

Mod de interpretare:

*Interferența muncă-familie:* 6-12 Interferența slabă; 13-24 Interferența moderată; 25-30 Interferența maximă;

*Interferența familie-muncă:* 5-10 Interferența slabă; 11-20 Interferența moderată; 21-25 Interferența maximă

- **Scala privind flexibilitatea muncă-familie** (Matthews R.S. *et al.*, 2010), alcătuită din 4 subscale, în total 19 afirmații: *flexibilitate-abilitate în muncă* (4 afirmații), *flexibilitate-disponibilitatea în muncă* (4 afirmații), *flexibilitate-abilitate în familie* (5 afirmații), *flexibilitate-disponibilitate în familie* (6 afirmații). Autorii au propus o aprofundare a analizei flexibilității muncii și familiei, făcând distincția între abilitatea de flexibilizare și dorința (disponibilitatea) de a avea granițe flexibile. Răspunsurile oferite la afirmații se

vor cota de la 1 la 7, unde 1 semnifică dezacord total, iar 7 acord total, având în vedere faptul că termenul „responsabilități personale/familiale” se referă la diverse obligații familiale, planuri pe care le fac împreună cu membrii familiei sau cu prietenii, sau tot felul de angajamente pe care le au subiecții față de familie sau prieteni.

Câteva afirmații specifice acestei scale: „*Sunt dispus(ă) să-mi iau liber în timpul orelor de muncă, pentru a face față obligațiilor de familie sau personale*” (Flexibilitate muncă); „*Sunt dispus(ă) să schimb planurile pe care le am cu prietenii și familia, astfel încât să pot finaliza o sarcină de muncă*” (Flexibilitate familie) ș.a.

#### Mod de interpretare:

*Flexibilitatea muncă* (flexibilitatea – abilitate în muncă și flexibilitatea – disponibilitatea în muncă): 8-16 lipsa flexibilității; 17- 24 flexibilitate slabă; 25-40 flexibilitate moderată; 41-56 flexibilitate înaltă

*Flexibilitatea familie* (flexibilitatea – abilitate în familie și flexibilitatea – disponibilitatea în familie): 11-22 lipsa flexibilității; 23-33 flexibilitate slabă; 34-55 flexibilitate moderată; 56-77 flexibilitate înaltă.

#### ***Strategii metodologice utilizate în cercetarea calitativă***

- Pentru culegerea datelor cu scopul de a identifica percepțiile privind specificul conflictului de rol multiplu (muncă-familie-studii), nivelul angajamentului față de un rol sau altul, evaluările pe care le fac subiecții cu privire la intensitatea acestor experiențe conflictuale și consecințele acestora asupra rezultatelor și eficienței academice, implicit strategiile pe care le utilizează în vederea gestionării solicitărilor de rol, am elaborat un ghid de interviu semistructurat (v. Anexa 4), ce are la bază o serie de întrebări, prin care subiectului i se solicită să expună și să evalueze experiențe ale unor situații de conflict muncă-familie. În prelucrarea, analiza și interpretarea datelor am utilizat analiza de conținut calitativă (v. Agabrian, 2006). Analiza calitativă a acestor narațiuni ne-a dat posibilitatea să identificăm felul în care este percepută și trăită experiența conflictului de rol multiplu, modul de raportare în situațiile conflictuale de rol, precum și strategiile adoptate de universitari în vederea diminuării conflictului și echilibrării celor două sfere ale vieții – cea profesională și cea privată.

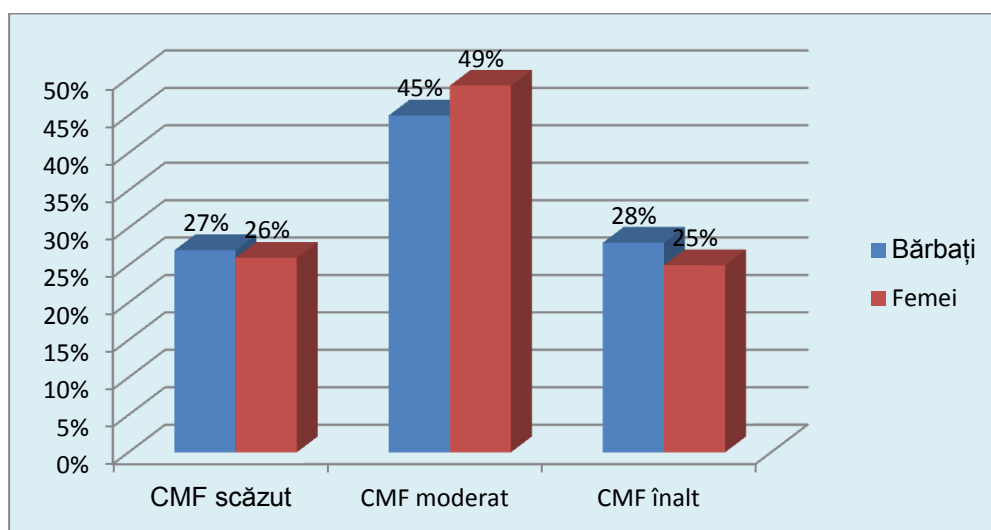
## **2.2. Prezentarea, analiza și interpretarea rezultatelor**

### ***2.2.1 Conflictul de rol multiplu (muncă-familie): studiul cantitativ***

#### ***2.2.1.1 Manifestări ale conflictului muncă-familie în funcție de genul subiecților***

Conform datelor privind specificul conflictului muncă-familie (*Scala privind conflictul muncă-familie*, Grzywacz J.G. et al., 2006), nu se atestă diferențe de gen în manifestarea conflictului muncă-familie ( $t=,470$ .  $p=,639$ ).

Aproximativ același număr de subiecți (27% femei și 26% bărbați) manifestă un nivel scăzut al conflictului muncă-familie, ceea ce ar presupune că pentru ei nu există dificultăți în realizarea sarcinilor specifice rolului familial și celui ocupațional. Majoritatea subiecților (45% femei și 49% bărbați) înregistrează un conflict muncă-familie moderat, ceea ce indică tendința subiecților de a echilibra eficient responsabilitățile din ambele domenii (muncă-familie). Respectiv, aproximativ 1/3 din subiecți (28% femei și 25% bărbați) au înregistrat un nivel înalt al conflictului muncă-familie (v. fig. 2.2).



**Figura 2.2. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind conflictul muncă-familie în funcție de genul subiecților**

Acest fapt denotă că, uneori, munca interferează cu viața de familie, creând interferențe conflictuale, ceea ce arată că responsabilitățile casnice nu permit realizarea cu succes a sarcinilor de la locul de muncă, și invers: atât femeile, cât și bărbații se confruntă cu dificultăți în echilibrarea sarcinilor ocupaționale și maritale. Astfel, rezultatele studiului nostru confirmă ipoteza noastră din *ipoteza 1*, precum că există diferențe de gen în manifestarea conflictului muncă-familie.

În general, rezultatele privind diferențele de gen în manifestarea conflictului muncă-familie sunt contradictorii: unele studii atestă diferențe altele nu. Dat fiind faptul că stereotipurile de gen sunt destul de evidente în contextul local (v. Bodrug-Lungu V. et al., 2006), am presupus că vom identifica diferențe de gen și în acest sens. Totuși, rezultatele unor studii recente au constatat, ca și în cazul studiului nostru, lipsa diferențelor de gen în manifestarea conflictului muncă-familie (v., de ex., Fabbienne T. et al., 2011; Grawitch J.M. și Barber K.L., 2010; Strandh și Nordenmark, 2006 apud Richter A. et al., 2014; Leovardis C. et al., 2018).

Acest fapt este explicat de cercetători astfel: deși atât bărbații, cât și femeile alocă timp rolurilor muncii și familiale în funcție de așteptările sociale, ambele categorii văd rolurile muncii și familiale la fel de importante din punct de vedere psihologic (Kossek E. *et al.*, 2012), chiar dacă femeile continuă să fie implicate mai mult timp în îngrijirea copiilor și în activitățile casnice, comparativ cu bărbații.

Alte studii similare (Bulanda R.E. și Lippmann S., 2009; Greenhaus J.H și Beutell G.H., 1985; Zaharia D. și Gavriloaiei S., 2016; Winslow, 2005 *apud* Richter A. *et al.* 2014; Baltzer M. și Hanson M., 2013) au determinat, totuși, diferențe de gen în manifestarea conflictului muncă-familie, fiind argumentate de prezența prejudecăților ce împiedică succesul femeilor, ca urmare ele raportând că sunt mai supraîncărcate și subapreciate, comparativ cu bărbații.

Prezintă interes și rezultatele obținute de Francis V. *et al.* (2013) care sugerează că, deși femeile trăiesc conflictul muncă-familie cu o intensitate mai mare, în același timp, ele au o satisfacție mai mare la locul de muncă și un nivel mai ridicat de realizare profesională, ceea ce demonstrează tendința femeilor spre implicarea în câmpul muncii și spre dezvoltarea profesională.

O altă explicație privind intensitatea mai mare a conflictului în cazul femeilor adusă de autori (Lo *et al.*, 2012 *apud* Gurcu E. și Hunse D., 2014) ar fi faptul că femeile (soțiile) nu beneficiază de suportul din partea partenerului (soțului). Unii autori, Baltzer M. și Hanson M. (2013), raportează că, chiar dacă femeile se confruntă cu conflict muncă-familie mai des decât bărbații, oricum sănătatea subiecților de ambele genuri este afectată de conflict.

Byron K. (2005) susține ideea că bărbații care au o implicare profesională mai mare, muncesc mai multe ore, experimentează mai mult stres la locul de muncă, tind să manifeste un nivel ridicat al conflictului muncă-familie. Alte studii (Demerouti E. *et al.*, 2005; Mannon *et al.*, 2007; Drach-Savy, 2007 *apud* Huang Y., 2017) au confirmat ipoteza menționată de Byron K. (2005) precum că bărbații experimentează mai mult decât femeile conflict muncă-familie. Relevante în acest sens sunt și rezultatele studiului realizat de Mc Elwain A., Korabic K. ș.a. (2008), care confirmă faptul că bărbații au tendința de a fi mai des implicați profesional ceea ce ar duce la un conflict muncă-familie, însă, totuși femeile sunt acelea care raportează un nivel mai înalt al conflictului.

O explicație pentru faptul că, în prezenta cercetare, nu se atestă diferențe semnificative în manifestarea conflictului muncă-familie la angajați în funcție de gen, ar putea fi tendința femeilor de a se implica în egală măsură în domeniul profesional și, respectiv a bărbaților de a fi implicați în același mod în creșterea și educația copiilor sau activitățile casnice. Am putea presupune că aceste schimbări se pot datora și unor schimbări la nivelul rolurilor sau stereotipurilor tradiționale de gen. Totuși, deși femeile sunt predispuse să acorde o importanță



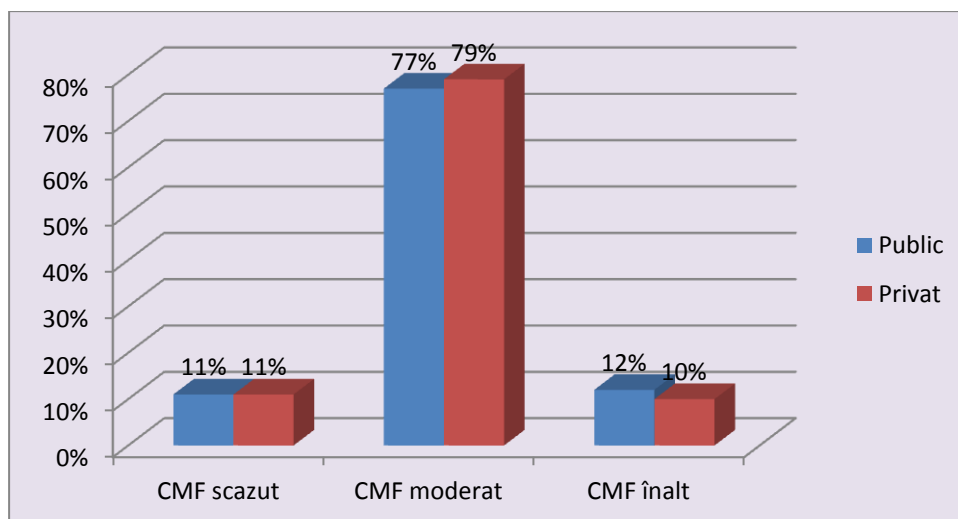
deosebită rolului profesional, pentru ele rămâne prioritar rolul de soție și mamă, iar pentru bărbați – implicarea în muncă.

Din aceste considerente, atât subiecții de gen feminin, cât și cei de gen masculin trăiesc în aceeași măsură și chiar cu aceeași intensitate conflictul muncă-familie, alocând timp rolurilor muncii și familiei conform solicitărilor și confruntându-se cu dificultatea de a le echilibra eficient.

### 2.2.1.2 Manifestarea conflictului muncă-familie în funcție de tipul organizației

Conform datelor privind specificul conflictului muncă-familie (*Scala privind conflictul muncă-familie*, Grzywacz J.G. et al., 2006), în funcție de tipul organizației, de asemenea, nu se atestă diferențe semnificative în manifestarea conflictului muncă-familie ( $t=,249$ ,  $p=,804$ ).

Doar 11% din angajați din ambele domenii manifestă un nivel scăzut al conflictului muncă-familie (v. fig. 2.3), ceea ce demonstrează că pentru ei nu există interferențe conflictuale între responsabilitățile de familie și cele ocupaționale, rezultate similare fiind înregistrate și de către autorii unui alt studiu (Peeters et al., 2005). Totuși, majoritatea participanților la cercetare (77% angajați din domeniul public și 79% angajați din domeniul privat) înregistrează un conflict muncă-familie moderat. Respectiv, un procentaj mic de persoane (12% angajați din organizații publice și 11% din organizații private) au înregistrat un nivel înalt al conflictului muncă-familie.



**Figura 2.3. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind conflictul muncă-familie în funcție de tipul organizației (public/privat)**

Diferența dintre medii, conform testului *T independent*, atestă aceleași rezultate, că nu există diferențe în manifestarea conflictului muncă-familie la angajații din domeniul public/privat (v. tab. 2.2), infirmând supoziția din ipoteza 2, conform căreia ar exista diferențe în ceea ce privește manifestarea conflictului muncă-familie în funcție de tipul organizației (public/privat).

**Tabelul 2.2. Compararea intrergroupuri a mediilor la „Scala conflict muncă-familie”**

	<i>Conflict muncă - familie</i>	<i>SD (abaterea standard)</i>
Public	16,1304	6,302
Privat	15,9708	5,739
<i>t</i>	,249	
<i>P</i>	,804	

Am presupus că vor exista diferențe în ceea ce privește conflictul muncă-familie la angajații din organizațiile publice și private, pornind de la rezultatele unor studii examinate de noi în acest sens. Surprinzător este faptul că unele studii realizate atât în Europa, cât și în SUA (Kafetsions K., 2007; Francis V. *et al.*, 2013; Dolcos S.M. și Daley D., 2009; Hoque R., 2015; Gurcu E. și Hunse D., 2014), confirmă, totuși, diferențe în manifestarea conflictului muncă-familie din acest punct de vedere.

Conform studiilor, în organizațiile private se înregistrează un nivel mai ridicat al conflictului muncă-familie, din cauza presiunilor psihologice de la locul de muncă și a volumului mare de muncă (Kafetsions K., 2007; Higgins *et al.*, 2000; Voydanoff, 1988 *apud* Kafetsions K., 2007), inclusiv presiunea de timp (viteza mare de muncă și suprasolicitarea muncii) (Francis V. *et al.*, 2013; Dolcos S.M. și Dalley D., 2009; Hoque R., 2016; Gurcu E. și Hunse D., 2014). O altă explicație, adusă de autori (Gurcu E. și Hunse D., 2014), ar fi că angajații din domeniul privat sunt angajați pe contracte anuale, care sunt reînnoite în fiecare an, în funcție de implicarea lor profesională și de performanțele lor. Totuși, un studiu realizat pe un lot de subiecți de gen feminin din Grecia, angajați atât în organizații publice cât și private (Kafetsions K., 2007), raportează un nivel înalt al conflictului muncă-familie în ambele grupuri, ceea ce ne determină să menționăm că indiferent de tipul organizației, angajații care se simt suprasolicitați și epuizați emoțional, manifestă un nivel înalt al conflictului muncă-familie.

În organizațiile autohtone, faptul că angajații din ambele tipuri de organizații manifestă un nivel mediu al conflictului muncă-familie ar putea fi explicat prin aceea că, atât în organizațiile de stat, cât și în cele private presiunea de timp este moderată, astfel angajații reușesc sau, cel puțin, se străduiesc să gestioneze și să echilibreze sarcinile profesionale cu cele familiale.

### ***2.2.1.3 Dimensiuni cognitive cu repercusiuni în manifestarea conflictului muncă-familie***

În acest context, am luat în considerare două dimensiuni cognitive cu repercusiuni în conflictul muncă-familie, percepția angajaților privind suportul organizațional (măsurată prin *Scala privind percepția suportului organizațional*) și percepția lor privind satisfacția de viață (măsurată prin *Scala privind percepția satisfacției de viață*).

*Suportul organizațional* reprezintă percepția pe care o are angajatul privind sprijinul pe care îl oferă organizația în raport cu problemele și nevoile angajaților. *Satisfacția față de viață* reprezintă o componentă cognitivă a calității globale a vieții pe care o persoană o face propriei sale vieți, indicând cât de bună este (Andrews M. și Robinson M., 1991 *apud* Bălțătescu S., 2003), *satisfacția de viață* poate fi privită fie ca un indicator al bunăstării subiective, fie ca o componentă cognitivă a acesteia. Din perspectiva caracterului cognitiv, bunăstarea subiectivă a vieții este evaluată prin prisma principiului rațional cu privire la percepția vieții de către individ.

Conform rezultatelor, nu se înregistrează diferențe semnificative în ceea ce privește percepția suportului organizațional și a percepției satisfacției de viață în funcție de genul subiecților, diferențe semnificative privind aceste percepții se atestă doar în funcție de tipul organizației (v. tab. 2.3).

**Tabelul 2.3. Compararea intergrupuri a mediilor la scalele „Percepția suportului organizațional” (PSO) și „Percepția satisfacției de viață” (PSV)**

	PSO	<i>SD (abaterea standard)</i>	PSV	<i>SD (abaterea standard)</i>
Public	16,5761	4,612	24,2554	5,115
Privat	15,4971	4,279	21,7953	6,484
<i>T</i>	<b>4,054</b>		<b>3,983</b>	
<i>P</i>	<b>,000</b>		<b>,000</b>	
Bărbați	16,5811	4,479	23,0338	5,802
Femei	15,6812	4,455	23,0966	6,137
<i>T</i>	1,872		,062	
<i>P</i>	,098		,922	

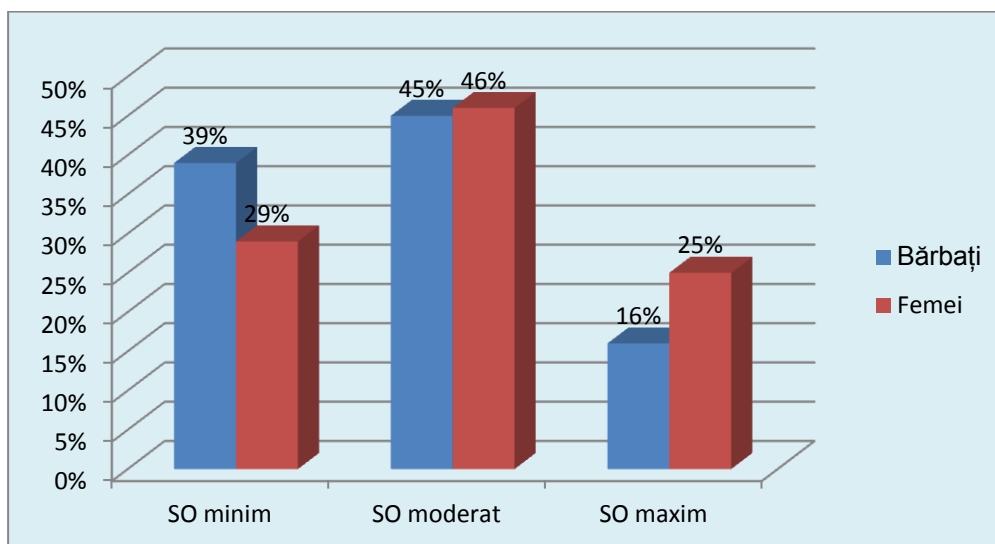
Astfel, ipoteza din *ipoteza 1*, precum că există *diferențe gender* în ceea ce privește *dimensiunile cognitive* (percepția suportului organizațional și percepția satisfacția de viață) este infirmată, iar ipoteza din *ipoteza 2*, precum că se manifestă diferențe în acest sens, fiind luat în considerare *tipul organizației* – s-a confirmat. Vom analiza în cele ce urmează rezultatele obținute, în funcție de genul subiecților și tipul organizației în care sunt angajați.

### ***Percepția suportului organizațional***

În ceea ce privește percepția suportului organizațional, nu se înregistrează diferențe de gen semnificative. Majoritatea femeilor (46%) și bărbaților (45%) au o atitudine moderată față de prezența suportului din partea organizației, ceea ce presupune că, în opinia lor, organizația ar avea tendința să ofere angajaților un sprijin, un ajutor necesar de care aceștia ar avea nevoie (v. fig. 2.4). Observăm că la 39% din subiecții de gen masculin se atestă prezența nivelului minim al percepției suportului organizațional, comparativ cu subiecții de gen feminin (29%). Rezultatele denotă faptul că bărbații, în mare măsură, consideră că organizația nu este dispusă să ofere sprijinul necesar de care angajații ar avea nevoie. În schimb, mai multe femei (25%), în

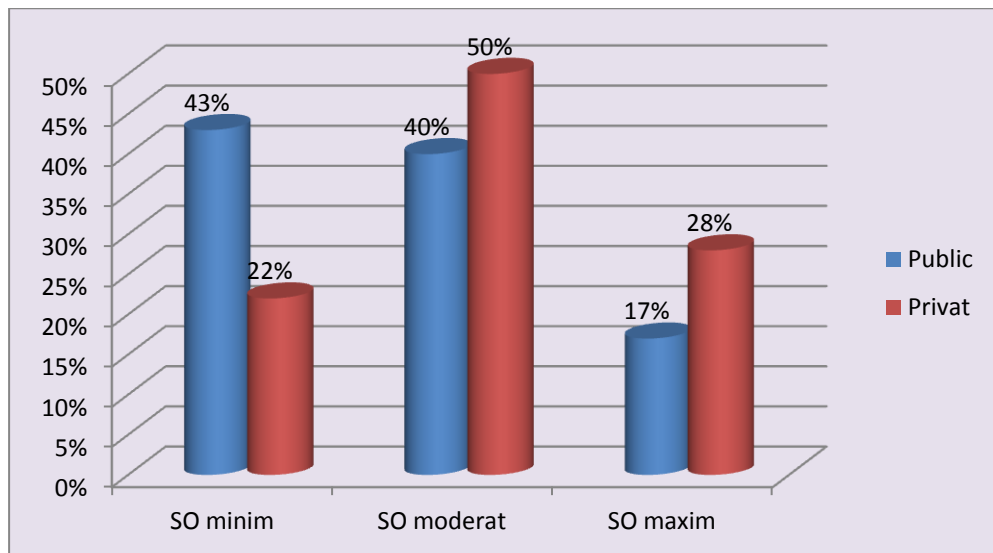
comparație cu bărbații (16%), au o percepție pozitivă față de organizație, considerând că li se oferă la maximum un sprijin necesar de care au nevoie.

Rezultatele unui studiu calitativ (Leovardis C. et al., 2018) au constatat că, deși, femeile și bărbații trăiesc cu aceeași intensitate conflictul muncă-familie, totuși femeile, mai mult de cât bărbații, se bazează pe sprijinul, suportul din partea organizației, din partea familiei, a partenerilor pentru a face față rolurilor asociate muncii și familiei, în special îngrijirii copiilor.



**Figura 2.4. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind percepția suportului organizațional în funcție de genul subiecților**

În funcție de tipul organizației (v. fig. 2.5), observăm că 43% din angajații din domeniul public înregistrează un nivel minim al percepției suportului organizațional, comparativ cu angajații din domeniul privat (22%). În schimb, un procentaj mai mic de angajați din sfera publică (doar 17%) au obținut cote înalte, comparativ cu cei din domeniul privat (28%). Aceste rezultate atestă faptul că, în mare măsură, angajații din domeniu public consideră că organizația nu este dispusă să ofere sprijinul de care aceștia au nevoie. Ei sunt extrem de dedicați vieții de familie și mai puțin activităților de la locul de muncă. Totuși, 40% din angajații din domeniul public și 50% din angajații din domeniul privat percep suportului din partea organizației la un nivel moderat.

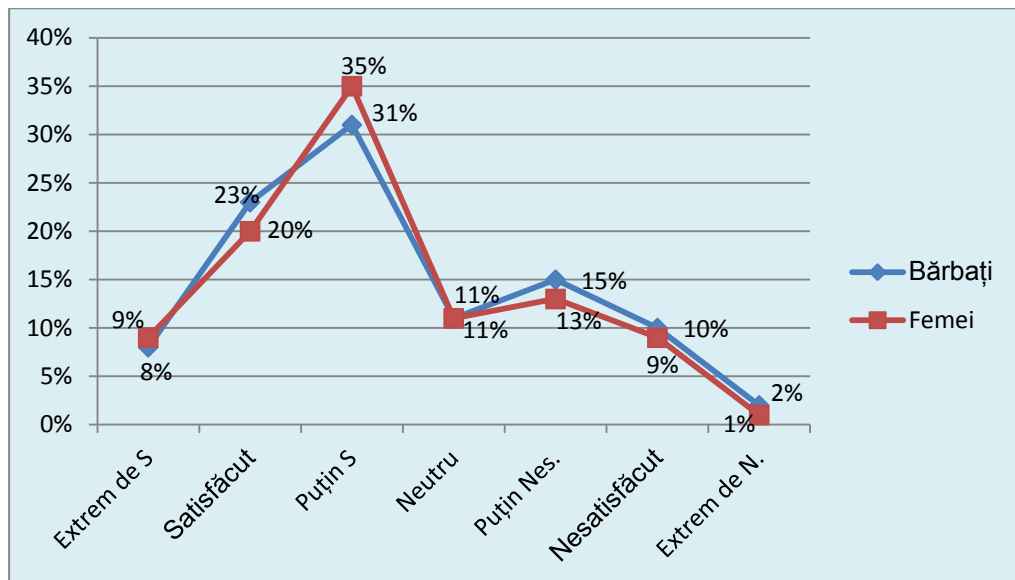


**Figura 2.5. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind percepția suportului organizațional în funcție de tipul organizației**

Rezultatele unor studii similare diferă de ale studiului realizat de noi; se constată că angajații din organizațiile publice percep suportul organizațional la un nivel mai ridicat comparativ cu organizațiile private (Dolcos S.M. și Daley D., 2009). Aceste rezultate sunt explicate de autori prin faptul că în domeniul public persistă mai multe presiuni normative, din care cauză organizațiile publice sunt mai predispuse să ofere programe suportive și să creeze culturi de susținere (DiMaggio P. și Powell W., 1983; Dobin J.P. *et al.*, 1988; Ingram W. și Simons S. Ingram și Simons, 1995, 1995 *apud* Dolcos S.M. și Daley D., 2009), astfel asigurând un mediu social mai prietenos și favorabil pentru echilibrarea muncii și familiei.

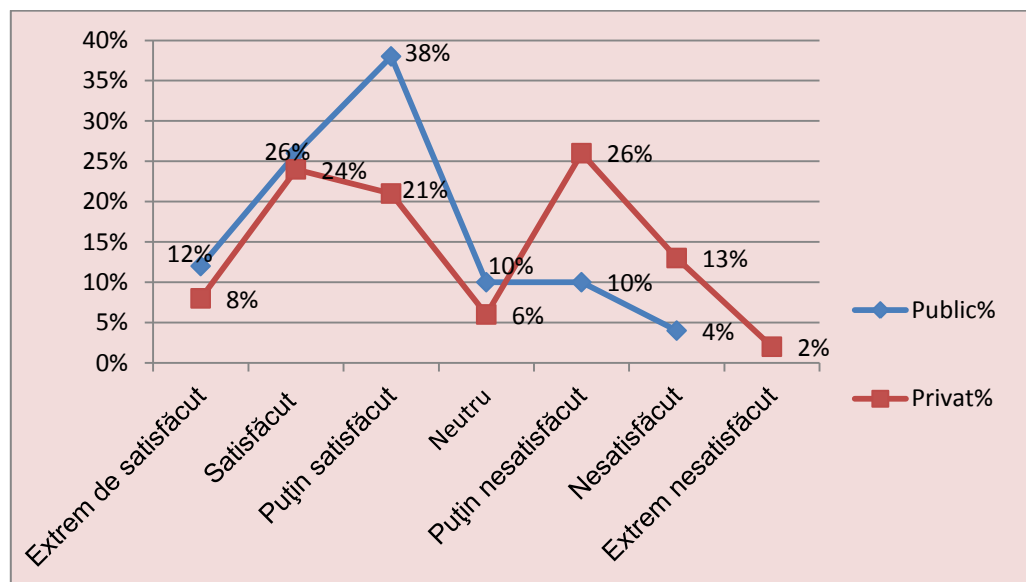
### ***Percepția satisfacției de viață***

Din perspectiva de gen, la fel, nu se atestă diferențe semnificative nici la *Scala percepției satisfacției de viață* (v. fig. 2.6). Atât femeile (20%), cât și bărbații (23%) percep un nivel satisfăcut de viață cu tendințe spre puțin satisfăcuți (femei 35%, bărbați 31%). 11% din subiecții de ambele sexe manifestă o percepție a satisfacției de viață ca fiind neutră. Apoi, se observă tendințe spre puțin nesatisfăcuți (13% femei, 15% bărbați) și nesatisfăcuți (9% femei, 10% bărbați).



**Figura 2.6** Reprezentarea grafică a rezultatelor privind percepția satisfacției de viață în funcție de genul subiecților

Cu privire la *percepția satisfacției de viață*, rezultatele atestă diferențe semnificative între valorile medii doar în funcție de tipul organizației (v. fig. 2.7). Astfel, angajații din domeniul public (26%) sunt satisfăcuți de viață cu tendințe spre puțin satisfăcuți (38%). De asemenea, cei din domeniul privat se percep ca fiind satisfăcuți de viață, dar cu o scădere spre neutru (6%) și cu o tendință mai mare spre puțin nesatisfăcuți (26%). Mai mulți angajați din domeniul privat își evaluează satisfacția de viață ca fiind nesatisfăcută și extrem de nesatisfăcută, comparativ cu angajații din domeniul public (doar 4% din angajați se percep ca fiind nesatisfăcuți de viață).



**Figura 2.7** Reprezentarea grafică a rezultatelor privind percepția satisfacției de viață în funcție de tipul organizației

Un studiu recent (Adepoju A., 2017), de asemenea, nu a identificat diferențe de gen privind percepția satisfacției de viață, autorul menționând că nivelul înalt al satisfacției de viață poate fi atribuit unui nivel înalt al satisfacției profesionale, astfel persoanele fiind mai productive

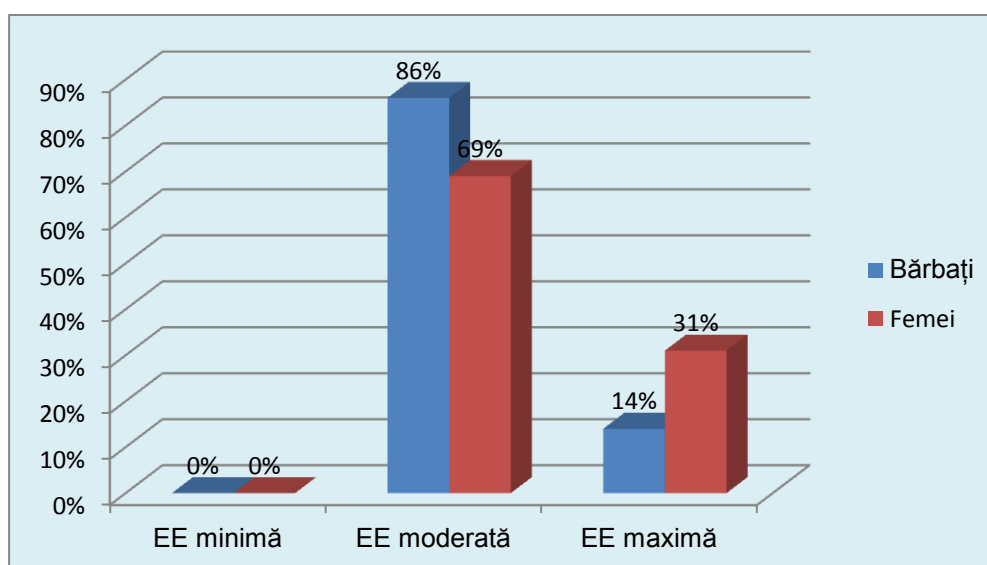
la locul de muncă cu tendința de a obține performanțe profesionale înalte. De asemenea, s-a demonstrat că percepția satisfacției de viață este influențată de nivelul conflictului muncă-familie. Totuși, unele studii (Gurcu E. și Hunse D., 2016) demonstrează că femeile percep satisfacția de viață la un nivel mai înalt decât subiecții de gen masculin.

#### ***2.2.1.4 Dimensiuni afective cu repercusiuni în manifestarea conflictului muncă-familie***

Pentru determinarea dimensiunilor afective cu repercusiuni în manifestarea conflictului muncă-familie, am utilizat *Scala pentru studiul epuizării emoționale*. Epuizarea emoțională presupune o stare de oboseală fizică și psihologică care apare ca urmare a suprasolicitării la locul de muncă și în familie.

#### ***Epuizarea emoțională în funcție de genul subiecților și tipul organizației***

Rezultatele atestă diferențe semnificative privind epuizarea emoțională la angajați în funcție de gen. Mai mulți subiecți de genul masculin (86%), comparativ cu cei de genul feminin (69%), manifestă un nivel moderat al epuizării emoționale. În schimb, femeile (31%), comparativ cu bărbații (14%), înregistrează un nivel maxim al epuizării emoționale (v. fig. 2.8). Putem presupune că acest fapt s-ar putea datora solicitării de roluri: femeile, fiind implicate la maximum atât în activitățile casnice, cât și în cele ocupaționale, sunt mai oboseite și epuizate emoțional, ceea ce poate împiedica realizarea cu succes a sarcinilor de la serviciu și a celor casnice. Datele statistice confirmă diferența dintre medii în ceea ce privește epuizarea emoțională la subiecții de gen feminin și masculin ( $t=2,82$ ,  $p=0,005$ ).



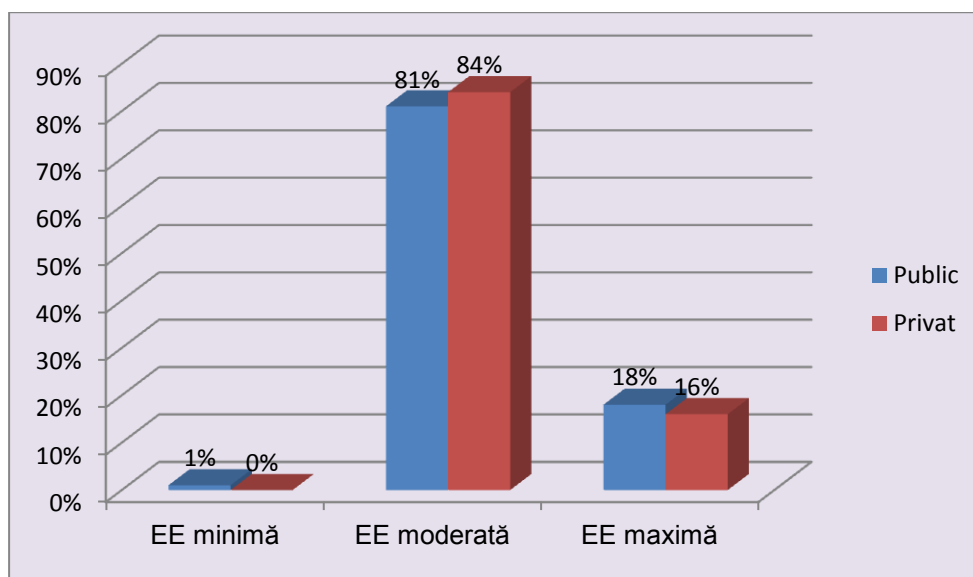
**Figura 2.8** Reprezentarea grafică a rezultatelor privind epuizarea emoțională în funcție de genul subiecților

Astfel, ipoteza din ipoteza 1, precum că există diferențe de gen în ceea ce privește dimensiunile afective (epuizarea emoțională) cu repercusiuni asupra conflictului s-a confirmat.

Aceste rezultate, fiind confirmate și de alte studii (de ex., Oscharoff A., 2011; Gorincioi V., 2015; Vandenberghe R. et al., 2006), care demonstrează că femeile sunt mai epuizate emoțional comparativ cu bărbații. La femei este manifest *sentimentul de vină*, ce apare ca rezultat al incapacității fizice și psihologice de a realiza cu succes și concomitent rolurile de soție, mamă, angajată (Barling, 1990 *apud* Gorincioi V., 2015). Astfel, femeile fiind mai solicitate în raport cu rolul ocupațional și cel marital/parental devin mai vulnerabile în fața stresului datorat conflictului muncă-familie, suportând un nivel mai înalt al epuizării emoționale.

Un alt studiu similar arată totuși că bărbații sunt mai epuizați emoțional la locul de muncă decât femeile, la ei manifestându-se și un nivel scăzut al satisfacției maritale (Huang Y., 2017). Un studiu realizat în Suedia (Richter A. et al. 2014) demonstrează că, atât bărbații, cât și femeile sunt într-o măsură similară epuizați emoțional, fiind explicat prin faptul că femeile și bărbații participă în mod egal pe piața muncii.

Însă, prezentul studiu nu atestă diferențe semnificative ale epuizării emoționale în funcție de tipul organizației, 81% din angajații din domeniul public și 84% din angajații din domeniul privat manifestă un nivel moderat al epuizării emoționale; 18% din angajații din domeniul public și 16% din angajații din domeniul privat sunt la maximum epuizați emoțional (v. fig. 2.9). Acest fapt arată că angajații din organizațiile publice și cei din organizații private sunt în egală măsură extenuați la locul de muncă, sunt obosiți, chiar înainte de a ajunge la locul de muncă. Fiind în timpul zilei de muncă și după epuizați emoțional și obosiți, aceasta îi împiedică să realizeze cu succes sarcinile de la serviciu și cele casnice. Datele statistice (testul *T* pentru eșantioane independente) confirmă lipsa diferențelor în ceea ce privește epuizarea emoțională la angajații din organizațiile publice și cele private ( $t=,637$   $p=,524$ ).





### **Figura 2.9. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind epuizarea emoțională în funcție de tipul organizației**

Astfel, supoziția din *ipoteza 2*, precum că ar exista diferențe în ceea ce privește epuizarea emoțională în funcție de tipul organizației, nu s-a confirmat.

Studii similare referitor la impactul conflictului muncă-familie asupra epuizării emoționale atestă că angajații din organizațiile private se simt mai epuizați emoțional, mai extenuați, aceștia confruntându-se cu diverse probleme psihologice (Hoque R., 2015). Creșterea nivelului de epuizare emoțională poate afecta implicarea în muncă, entuziasmul profesional, sentimentul de realizare al angajaților (Han Zhang, 2011 *apud* Huang Y., 2017). Aceste rezultate sunt explicate prin faptul că organizațiile private se concentrează mai mult pe sarcini și pe profit, iar angajații, fiind suprasolicitați, au nevoie de mai mult timp pentru exercitarea sarcinilor de muncă. În linii generale, nivelul crescut al conflictului muncă-familie, incompatibilitatea de a echilibra cu succes sarcinile muncă-familie pot duce la epuizare emoțională, astfel angajații manifestând insatisfacție în raport cu organizația, lipsă de concentrare la locul de muncă și reducerea nivelului de angajament ocupațional.

#### ***2.2.1.5 Dimensiuni comportamentale cu repercusiuni în manifestarea conflictului muncă-familie***

În cadrul acestei secțiuni, *dimensiuni comportamentale* cu repercusiuni asupra conflictului muncă-familie, vom analiza trei factori – angajamentul de rol, interferența muncă-familie și flexibilitatea muncă-familie. Rezultatele arată că există diferențe între grupurile investigate. Astfel, supoziția din *ipoteza 1*, precum că există diferențe în funcție de *genul subiecților* în ceea ce privește *dimensiunile comportamentale* (angajamentul de rol interferența muncă-familie-muncă și flexibilitatea muncă-familie-muncă) s-a confirmat. La fel, s-a confirmat și supoziția din *ipoteza 2*, precum că există diferențe în funcție de *tipul organizației* în ceea ce privește *dimensiunile comportamentale* investigate.

#### ***Angajamentul de rol***

Analizând datele obținute la *Scala angajamentul de rol* (Amatea et al., 1986) ce include trei tipuri de angajament: angajamentul în raport cu rolul ocupațional (ARO), angajamentul în raport cu rolul parental (ARP) și angajamentul în raport cu rolul marital (ARM), au fost identificate următoarele rezultate.

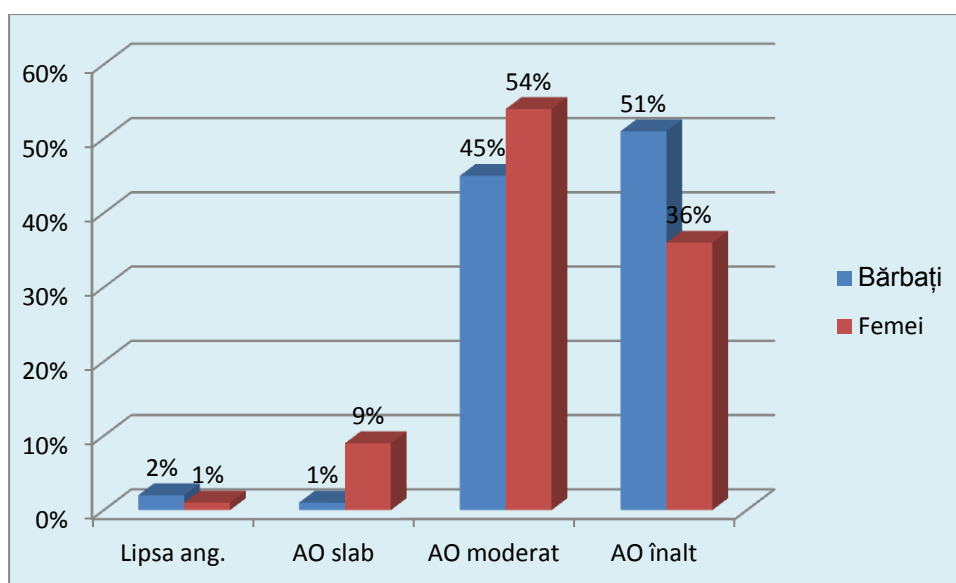
Datele statistice, conform *testului T independent* (diferența dintre medii) (v. tab. 2.4), arată că, atât angajații de gen feminin, cât și cei de gen masculin manifestă aproximativ același nivel de angajament marital, diferențe se atestă în ceea ce privește angajamentul ocupațional și

cel parental. Respectiv, atât angajații din organizațiile private, cât și cei din organizațiile publice au același nivel de angajament ocupațional, manifestând responsabilități crescute față de domeniul profesional. Există diferențe în ceea ce privește angajamentul parental și cel marital, angajații din organizațiile publice manifestă un nivel mai înalt, comparativ cu cei din organizațiile private.

**Tabelul 2.4 Compararea intrergrupuri a mediilor privind angajamentul de rol**

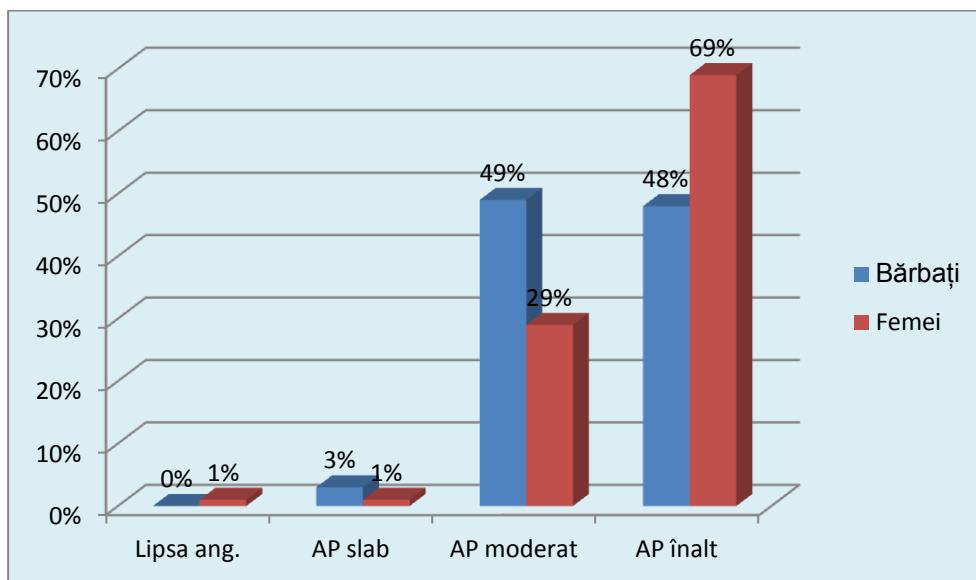
	<b>ARO</b> (ang. de rol ocupațional)	<b>SD</b> (abaterea standard)	<b>ARP</b> (ang. de rol parental)	<b>SD</b> (abaterea standard)	<b>ARM</b> (ang. de rol marital)	<b>SD</b> (abaterea standard)
<b>Bărbați</b>	24,2162	5,598	25,3041	5,625	26,7162	4,883
<b>Femei</b>	22,8696	5,319	27,1884	5,265	27,3527	4,381
<b>T</b>	<b>-2,301</b>		<b>3,23</b>		1,28	
<b>P</b>	<b>,022</b>		<b>,001</b>		,199	
<b>Public</b>	23,9674	5,165	27,0054	5,017	28,0217	3,922
<b>Privat</b>	22,8538	5,739	25,7544	5,902	26,0819	5,056
<b>T</b>	1,92		<b>2,15</b>		<b>4,054</b>	
<b>P</b>	,055		<b>0,32</b>		<b>,000</b>	

În funcție de genul subiecților, s-au înregistrat diferențe semnificative referitor la angajamentul ocupațional. Dacă majoritatea femeilor (54%) manifestă un nivel moderat al angajamentului, atunci majoritatea bărbaților (51%) manifestă un angajament înalt în raport cu rolul ocupațional, ceea ce presupune că dacă femeile sunt gata să se implice în activitățile profesionale pentru o creștere în carieră, atunci mai mulți bărbați se implică maximum posibil pentru avansarea lor în carieră. De asemenea, 9% din femei, comparativ cu bărbații (1%), manifestă un angajament ocupațional scăzut, demonstrând faptul că ele muncesc dar nu tind spre o avansare în carieră (v. fig. 2.10).



**Figura 2.10 Reprezentarea grafică a rezultatelor privind angajamentul în raport cu rolul ocupațional în funcție de genul subiecților**

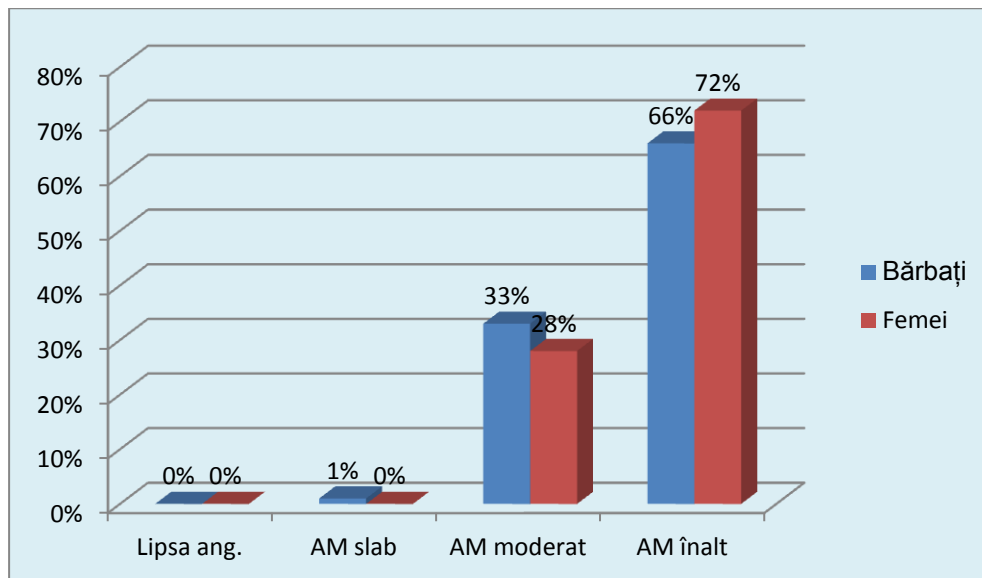
Referitor la *angajamentul în raport cu rolul parental*, ce include grija, educația față de copii, timpul petrecut cu copiii, de asemenea se atestă diferențe semnificative și în funcție de genul subiecților. Majoritatea femeilor (69%), comparativ cu bărbații (48%), manifestă un angajament înalt, ele fiind implicate la maximum în activitățile și sarcinile de creștere și educație a copiilor, iar avansarea profesională ar putea fi mai puțin prioritară. Totodată, observăm că și bărbații (48%) manifestă un nivel înalt al angajamentului parental, ceea ce înseamnă că sunt implicați la fel de mult ca și femeile, în educația și creșterea copiilor (v. fig. 2.11).



**Figura 2.11. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind angajamentul în raport cu rolul parental în funcție de genul subiecților**

Și alte studii au demonstrat că mamele rămân să fie mai preocupate de îngrijirea și educația copiilor; acordă cu mult mai mult timp relațiilor cu copiii lor (Sayer L. *et. al.*, 2004 *apud* Bulanda R.E. și Lippman S., 2009; Gagauz O., 2008); astfel, implicarea activă a femeilor pe piața muncii, tendința lor de a-și dezvolta cariera profesională lasă amprente negative asupra angajamentului parental și a educației parentale (Bianchi M. și Raley S., 2005 *apud* Bulanda R.E. și Lippmann S., 2009).

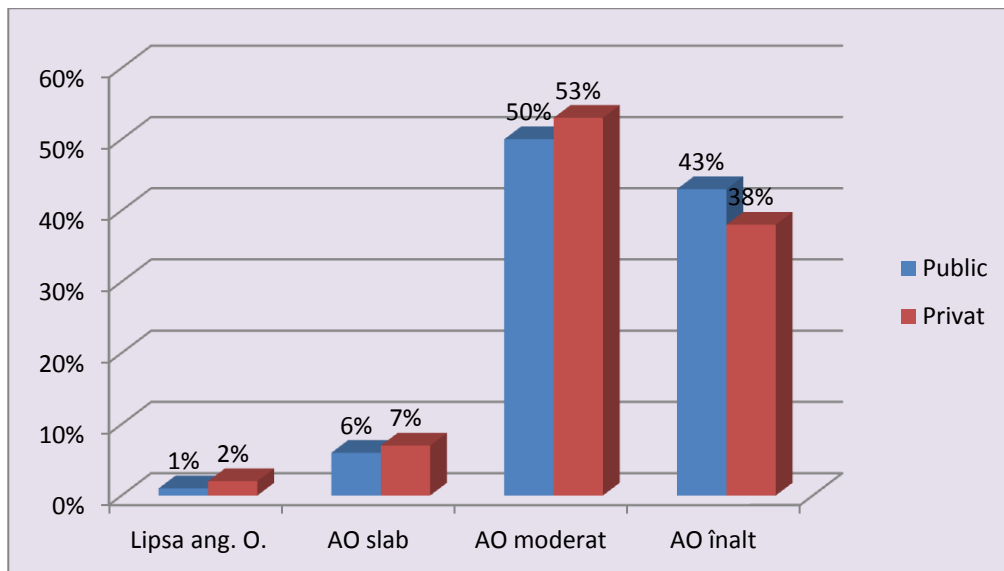
În schimb, în ceea ce privește *Angajamentul în raport cu rolul marital*, ce presupune timpul și costurile pe care un angajat este dispus să le aloce pentru constituirea și menținerea unei căsnicii durabile (Platon C. *et al.*, 2016), nu se atestă diferențe semnificative la subiecți în funcție de gen, majoritatea femeilor și bărbaților (72% femei și 66% bărbați) obținând un scor înalt (v. fig. 2.12).



**Figura 2.12** Reprezentarea grafică a rezultatelor privind angajamentul în raport cu rolul marital în funcție de genul subiecților

Acest fapt presupune că subiecții de ambele genuri sunt gata să-și asume responsabilitățile în raport cu partenerul de viață, dedicând timpul necesar pentru a menține o căsnicie trainică și durabilă, oferind dragoste, atenție, astfel rezervându-și timp suficient pentru viața de familie. Studiile realizate de Cinamon R.G. și Rich Y. (2002), Reddick R. *et al.* (2011) demonstrează că, deși femeile sunt predispuse să acorde o importanță deosebită rolului profesional, totuși pentru ele rămâne prioritar rolul de soție, de mamă, iar pentru bărbați prioritară se dovedește a fi implicarea în muncă.

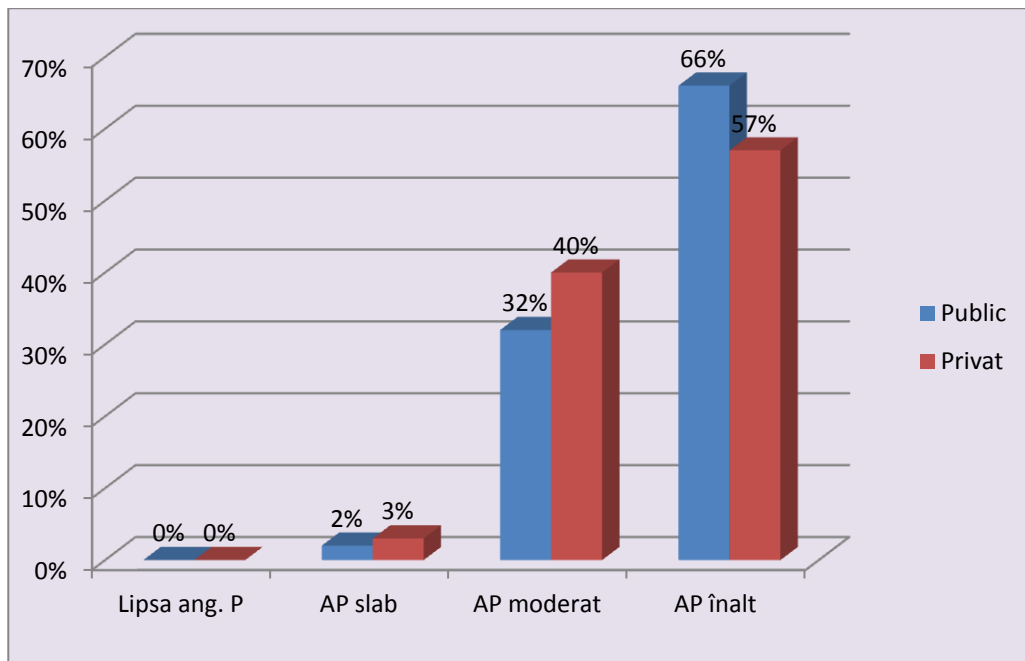
Prezintă interes și rezultatele privind *angajamentul de rol* la angajați în funcție de tipul organizației. În ceea ce privește angajamentul ocupațional, conform datelor din prezentul studiu, nu se atestă diferențe semnificative, Majoritatea angajaților din domeniul public și din cel privat manifestă un nivel moderat (50% din domeniul public și 53% din domeniul privat), ceea ce presupune că ei sunt gata să se implice în activitățile profesionale și să depună eforturile necesare pentru creștere și avansare în carieră. Doar 7% din angajații din ambele domenii manifestă un nivel scăzut al angajamentului ocupațional, însemnând că ei muncesc, dar nu tind spre ascensiunea în carieră (v. fig. 2.13).



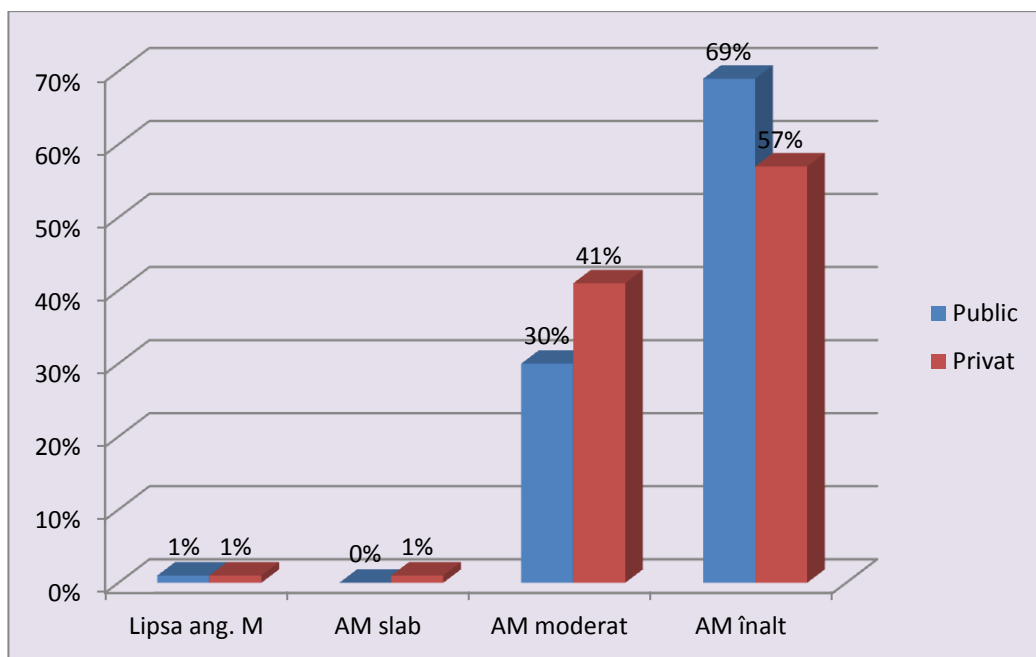
**Figura 2.13. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind angajamentul în raport cu rolul ocupațional în funcție de tipul organizației**

Rezultatele date sunt diferite față de cele înregistrate în alte studii realizate anterior și care identifică un nivel mai sporit al angajamentului ocupațional la angajații din organizațiile private, autorii studiilor concluzionând că acest fapt s-ar putea datora resurselor și solicitărilor organizaționale sporite în cadrul organizațiilor private (Platon C. *et al.*, 2016; Higgins S. *et al.*, 2000; Voydanoff P., 1988 *apud* Dolcos S.M. și Daley D., 2009). Probabil organizațiile private oferă angajaților mai multe posibilități ce condiționează creșterea nivelului de angajament ocupațional la aceștia, fiind mai implicați în activitățile profesionale cu tendințe de creștere în carieră, comparativ cu cei din organizațiile publice.

În schimb, în funcție de tipul organizației, se atestă diferențe în ceea ce privește angajamentul parental și marital (v. fig. 2.14 și 2.15). Deși un procentaj mic din angajați manifestă un angajament parental slab și chiar lipsa lui, 32% din angajații din organizațiile publice și 40% din angajații din organizațiile private manifestă un angajament parental moderat. Un nivel înalt al angajamentului parental se atestă la angajații din organizațiile publice (66%), comparativ cu cei din organizațiile private (57%), ceea ce denotă că angajații din organizațiile publice ar fi mai implicați în activitățile de creștere și educare a copiilor, iar sarcinile de la locul de muncă ar putea fi mai puțin prioritare. Totuși, putem menționa că și la angajații din organizațiile private persistă tendința de creștere a angajamentului parental, adică de a fi implicați în responsabilitățile de educare a copiilor.



**Figura 2.14. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind angajamentul în raport cu rolul parental în funcție de tipul organizației**



**Figura 2.15. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind angajamentul în raport cu rolul marital în funcție de tipul organizației**

Cu referire la angajamentul marital, ce presupune o implicare mai mare în satisfacerea rolului de soț/soție, (69%) din angajații din organizațiile publice, comparativ cu angajații din organizațiile private (57%), au obținut un scor înalt. S-ar presupune că subiecții care înregistrează un nivel înalt al angajamentului marital sunt gata să-și asume responsabilitățile în raport cu partenerul de viață, dedicând timpul necesar pentru a menține o căsnicie trainică și durabilă, oferind dragoste, atenție, astfel rezervându-și timp suficient pentru viața de familie.

### ***Interferența muncă-familie, familie-muncă***

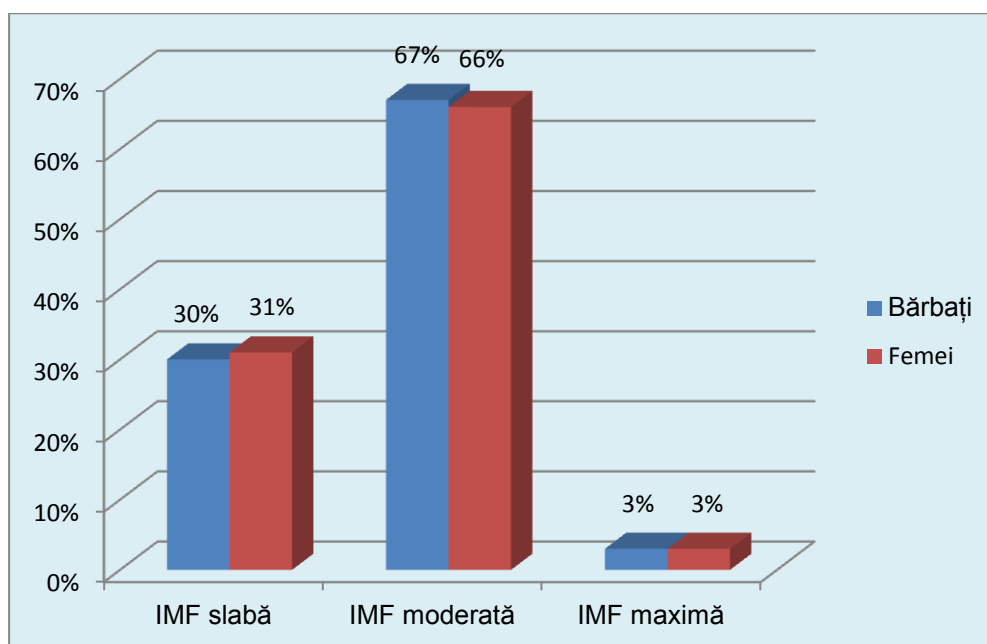
Pentru determinarea interferenței muncă-familie (IMF) am folosit *Scala interferenței muncă-familie* care cuprinde 2 subscale: *Interferența muncă-familie* și *Interferența familie-muncă*. Interferența familie spre muncă presupune faptul că angajații ar avea un program de muncă suprasolicitat, ca urmare având necesitatea să realizeze unele sarcini acasă, în zilele de odihnă, în vacanțe. Acest lucru îi împiedică pe angajați să se afle mai mult timp alături de membrii familiei, să realizeze responsabilitățile casnice, uneori fiind chiar puși în situația de a ieși la serviciu în zilele de odihnă. Și, invers, în interferența muncă-familie angajații sunt mai mult implicați în activitățile casnice, ceea ce îi împiedică să realizeze cu succes sarcinile profesionale.

Din perspectiva de gen, datele atestă diferențe semnificative doar la scala *Interferența familie-muncă*, în schimb, la angajații în funcție de *tipul organizației* (public/privat), rezultatele și datele statistice (testul *T* pentru eșantioane independente) atestă diferențe semnificative doar la scala *Interferența muncă-familie* (v. tab. 2.5)

**Tabelul 2.5. Compararea întregrupuri a datelor privind interferența muncă-familie și familie-muncă**

	<b>IMF</b> (interferența muncă-familie)	<b>SD</b> (abaterea standard)	<b>IFM</b> (interferența familie-muncă)	<b>SD</b> (abaterea standard)
Bărbați	14,3784	3,975	14,3446	4,134
Femei	14,0290	3,477	12,8357	4,472
<i>T</i>	,879		3,233	
<i>P</i>	,380		,001	
Public	13,7446	3,558	13,3587	4,586
Privat	14,6374	3,786	13,5789	4,183
<i>T</i>	-2,29		,47	
<i>P</i>	,023		,63	

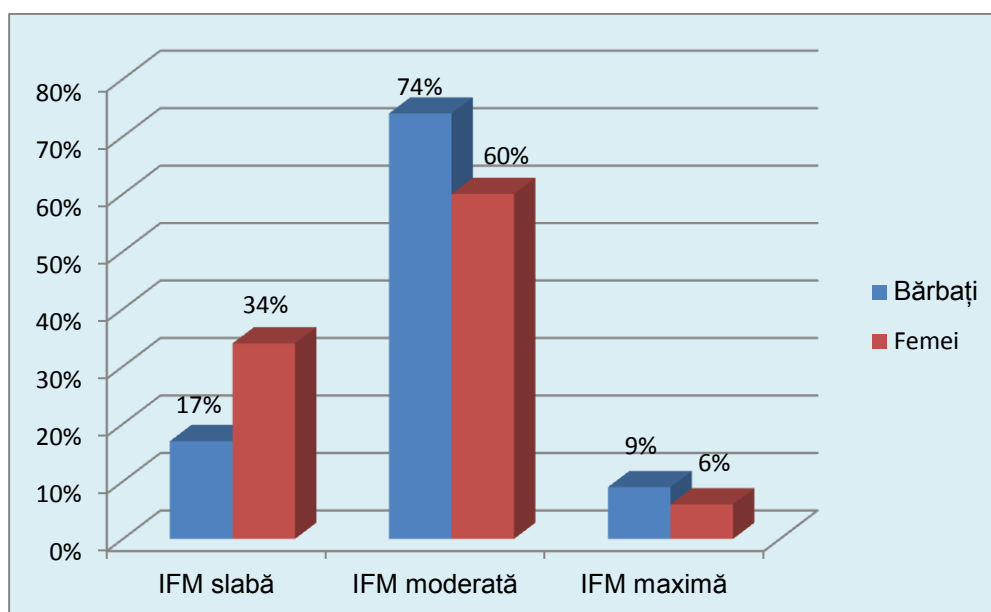
Aproximativ același procentaj din lotul de subiecți de ambele genuri (67% bărbați și 66% femei) au obținut un nivel mediu al „interferenței muncă-familie” și 1/3 din subiecți (30% bărbați și 31% femei) au înregistrat o „interferență muncă-familie” slabă. Doar 3% din ambele grupuri de subiecți manifestă o „interferență muncă-familie” maximă (v. fig. 2.16). Aceste rezultate demonstrează că atât femeile, cât și bărbații își realizează sarcinile și responsabilitățile la locul de muncă, fără a fi compromise și perturbate de sarcinile și responsabilitățile de familie. Subiecții participanți la studiu, în funcție de gen, dau dovadă, în aceeași măsură, de responsabilitate în raport cu activitățile de la locul de muncă.



**Figura 2.16. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind interferența muncă-familie în funcție de genul subiecților**

În ceea ce privește „interferența familie-muncă”, se atestă diferențe semnificative la angajații din ambele grupuri. Datele subiecților de gen masculin atestă în general un nivel moderat (74%) și înalt (9%) al interferenței familie-muncă. Comparativ cu bărbații (17%), 1/3 din femei (34%) manifestă un nivel slab al interferenței familie-muncă (v. fig. 2.17).

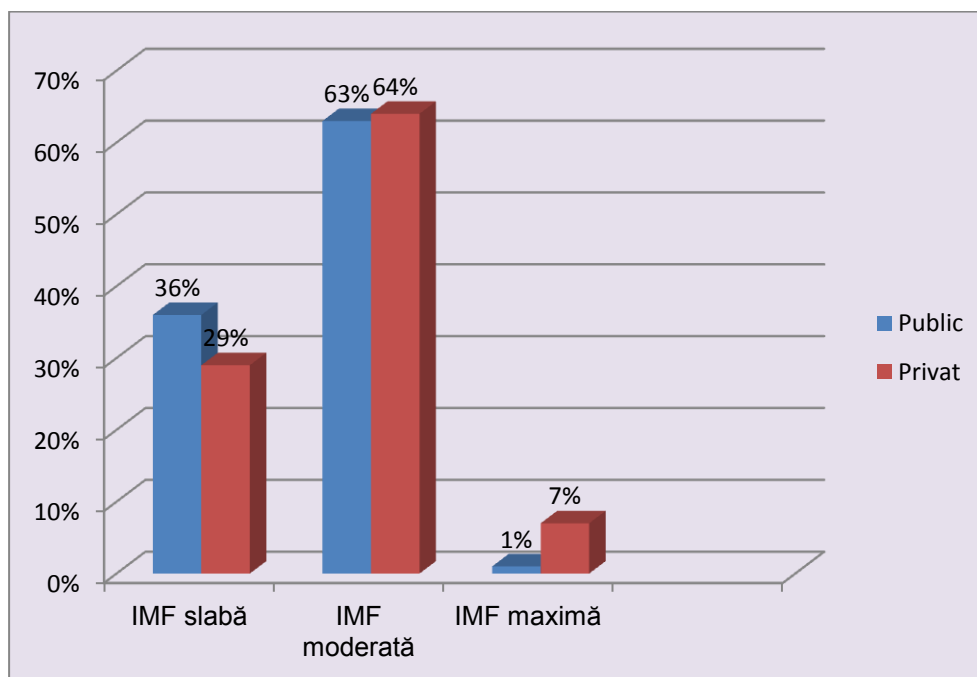
Aceste rezultate atestă că angajații de gen masculin, având un program de muncă suprasolicitat, sunt nevoiți să realizeze unele sarcini acasă, în zilele de odihnă, ignorând unele sarcini de familie și neglijând membrii familiei, deși și la femei se observă o tendință de a interfera activitățile de la serviciu cu cele casnice.



**Figura 2.17. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind interferența familie-muncă în funcție de genul subiecților**



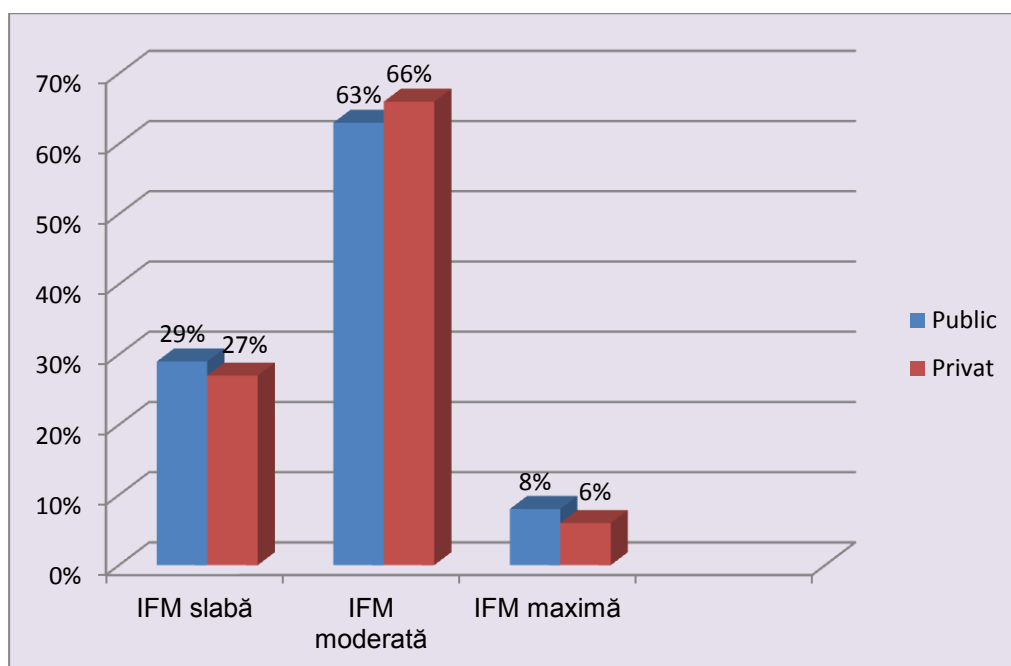
Deși aproximativ același procentaj din angajații din domeniul public și din cel privat au obținut un nivel mediu al „interferenței muncă-familie”, totuși mai mulți angajați din organizațiile publice (36%), comparativ cu cei din organizațiile private (29%), au înregistrat o „interferență muncă-familie” slabă, ceea ce relevă că munca nu influențează asupra vieții de familie. Și invers, mai mulți angajați din organizațiile private (7%) au o „interferență muncă-familie” maximă, comparativ cu angajații din organizațiile publice (1%) (v. fig. 2.18).



**Figura 2.18. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind interferența muncă-familie în funcție de tipul organizației**

Prin urmare, angajații din organizațiile private mai frecvent sunt orientați spre rezolvarea și realizarea sarcinilor și profesionale, în detrimentul sarcinilor familiale. Și alte studii similare confirmă rezultatele noastre, potrivit cărora angajații din organizațiile private raportează un nivel mai ridicat al „interferenței muncă-familie”, manifestă un nivel mai înalt al conflictului muncă-familie și au mai multe dificultăți în gestionarea responsabilităților familiale, comparativ cu angajații din organizațiile publice (Francis V. *et al.* 2013).

În ceea ce privește „interferența familie-muncă”, nu se atestă mari diferențe în funcție de tipul organizației; 29% angajați din organizațiile publice și 27% angajați din organizațiile private manifestă o interferență slabă și doar un procentaj minim de subiecți manifestă o interferență maximă (v. fig. 2.19). Aceste rezultate presupun că angajații, fiind acasă, în weekend se dedică responsabilităților casnice, planurilor de familie, dându-le prioritate, ne fiind puși în situația să realizeze acasă unele sarcini ce țin de activitatea profesională.



**Figura 2.19** Reprezentarea grafică a rezultatelor privind interferența familie-muncă în funcție de tipul organizației

Totuși, 63% angajați din organizațiile publice și 66% angajați din organizațiile private manifestă o interferență moderată între activitățile casnice și cele de la locul de muncă. Acest fapt denotă faptul că responsabilitățile specifice rolului familial, deși influențează oarecum activitatea de la locul de muncă a angajaților, atât a celor din organizații private, cât și publice, totuși nu influențează semnificativ asupra exercitării sarcinilor profesionale.

### ***Flexibilitatea muncă-familie***

Pentru determinarea flexibilității muncă-familie (FMF), am folosit *Scala flexibilității muncă-familie* alcătuită din patru subscale: *Flexibilitate și abilitate în muncă*, *Flexibilitate și disponibilitate în muncă*, *Flexibilitate și abilitate în familie*, *Flexibilitate și disponibilitate în familie*. Abordările teoretice și empirice scot în evidență flexibilitatea ca abilitate și flexibilitatea ca disponibilitate. De exemplu, companiile pot avea angajamente flexibile de muncă, dar angajații pot să nu profite la maxim de aceste oportunități, deoarece ei nu își doresc o flexibilitate înaltă a granițelor (Kossek E. și Michel S.J., 2011 *apud* Zaharia D. și Gavrilioaiei S., 2016).

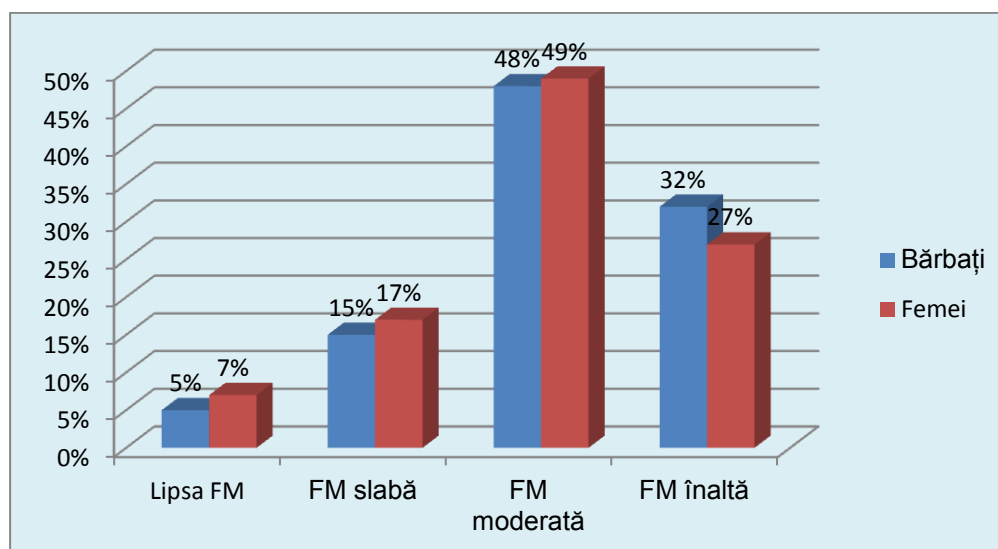
Dacă privim problema din perspectiva celor două dominante, *abilitate și disponibilitate*, atunci rezultate statistice (testul *t* - student) atestă diferențe semnificative doar la scala *flexibilitate – disponibilitate în muncă* (v. tab. 2.5). Astfel, angajații din organizațiile private, probabil datorită unui program mai flexibil, sunt mai dispuși să modifice programul de muncă, pauzele pentru a rezolva anumite probleme de familie.

**Tabelul 2.6 Compararea intrergrupuri a mediilor la scala Flexibilitate muncă-familie**

	FAM	SD	FDM	SD	FAF	SD	FDF	SD
	flexibilit. abilitate-muncă	abaterea standart	flexibilit. disponibilitate-muncă	abaterea standard	flexibilit. abilitate-familie	abaterea standard	flexibilit. disponibilit. familie	abaterea standard
Public	16,5924	5,186	15,5543	5,091	23,8098	5,667	23,0652	7,783
Privat	17,4620	5,385	17,5322	5,427	22,2339	6,605	22,6082	7,698
<i>t</i>	1,55		<b>3,53</b>		<b>2,41</b>		1,77	
<i>p</i>	,122		<b>,000</b>		<b>,016</b>		,077	

Din perspectiva celor două dominante, *abilitate și disponibilitate*, rezultate statistice (testul *t* - student) atestă diferențe semnificative doar la scala *flexibilitate – abilitate în familie* (v. tab. 2.6). Angajații din organizațiile publice sunt mai disponibili să se implice în responsabilitățile profesionale suplimentar, să exercite unele sarcini în zilele de vacanță, în weekend, familia sau viața privată ne fiind afectate și dezavantajate.

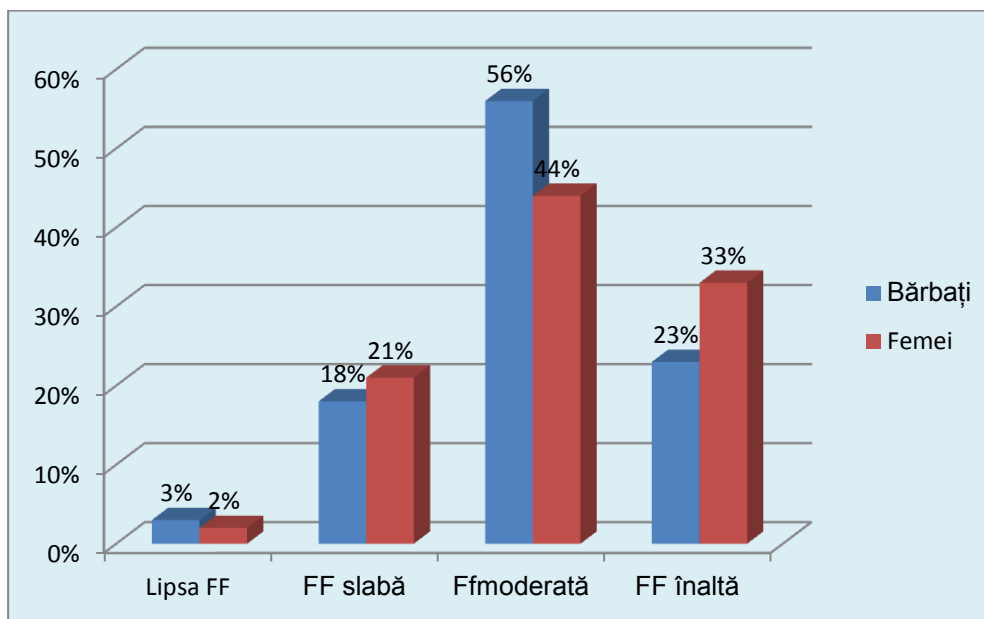
La angajații, în funcție de *genul subiecților*, rezultatele nu atestă diferențe semnificative în ceea ce privește *flexibilitatea în muncă*. Jumătate din respondenții de ambele genuri (48% bărbați și 49% femei) manifestă un nivel moderat al flexibilității în muncă și un număr semnificativ de subiecți (32% bărbați, 27% femei) manifestă un nivel înalt al flexibilității în muncă. Aceste rezultate explică faptul că, pentru femei, deși sunt implicate la fel de mult ca și bărbații în câmpul muncii, totuși, conform rezultatelor noastre, sarcinile casnice sunt prioritare (angajament parental și marital), sunt gata să cedeze unor activități profesionale în avantajul celor familiale. La bărbați, în schimb, deși au o implicare profesională înaltă (angajament ocupațional), comparativ cu femeile, se observă abilitatea și disponibilitatea de a se implica și în realizarea sarcinilor familiale (v. fig. 2.20).



**Figura 2.20. Reprezentarea grafică a rezultatelor la privind flexibilitate în muncă în funcție de genul subiecților**

Se atestă diferențe de gen referitoare la *flexibilitate în familie*: femeile raportează tendința mai mare spre nivelul înalt de flexibilitate în familie (33%) comparativ cu bărbații (23%), deși mai mulți bărbați (56%) decât femeii (44%) raportează un nivel moderat al flexibilității în familie, ceea ce ne relatează despre tendința femeilor de a avansa pe scara profesională (v. fig. 2.21).

Totuși, din perspectiva celor două dominante, *abilitate și disponibilitate*, rezultate statistice (testul *t* - student) nu atestă diferențe semnificative.

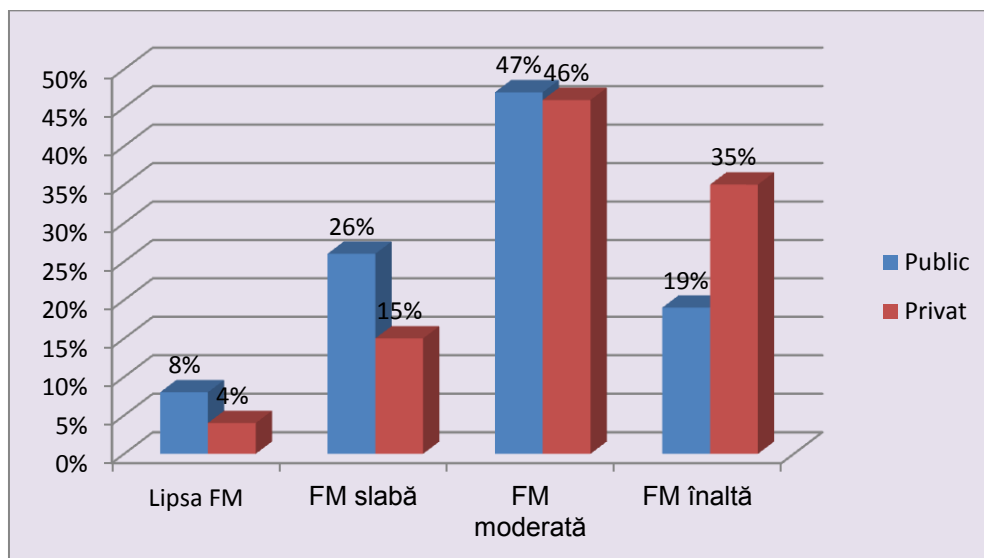


**Figura 2.21. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind flexibilitate în familie în funcție de genul subiecților**

Rezultatele studiului prezent sunt infirmate și de unele cercetări empirice anterioare (Matthews R.S. și Barnes-Farrel J.L., 2010): femeile, comparativ cu bărbații, raportează o dorință mai accentuată de flexibilitate a granițelor familiale. Deosebirea apare prin faptul că în studiul de față nu există diferențe de gen în manifestarea dorinței de a avea granițe familiale flexibile. Aceste date reprezintă indicii ale faptului că femeile rămân mai mult, comparativ cu bărbații, ancorate în responsabilitățile vieții familiale, deși există o tendință în creștere a implicării bărbaților în această arie a vieții.

În studiul realizat de Zaharia D. și Gavrilioaiei S. (2016), pe un lot de subiecți din România, se atestă, de asemenea, diferențe de gen cu privire la flexibilitate în muncă și în familie. Dar, spre deosebire de studiul nostru, pentru bărbați – flexibilitatea familie este mai mare, decât la femeii. Acest rezultat ar putea fi un indicator al faptului că, în principal, responsabilitatea sarcinilor familiale cade pe umerii femeilor, deși bărbații declară un nivel similar în ceea ce privește disponibilitatea, dorința de flexibilitatea familială.

În ceea ce privește *Flexibilitatea în muncă*, în funcție de *tipul organizației*, rezultatele atestă faptul că deși majoritatea angajaților din ambele tipuri de organizații (47% public și 48% privat) dispun de o flexibilitate moderată, totuși mai mulți angajați din organizațiile private (35%) manifestă o flexibilitate înaltă comparativ cu angajații din organizații de stat, care dimpotrivă manifestă o flexibilitate în muncă slabă (26%) (v. fig. 2.22).

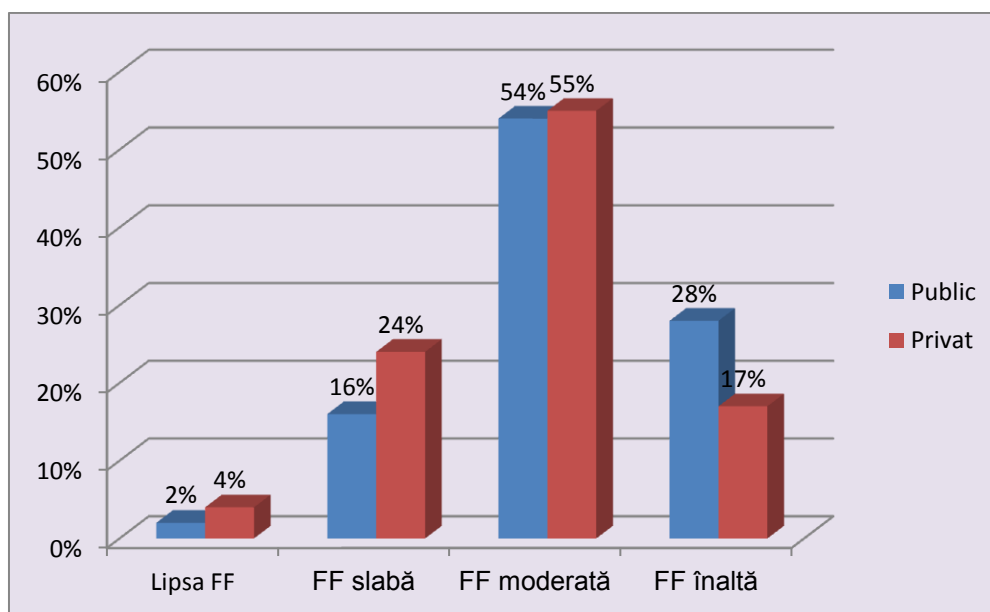


**Figura 2.22. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind flexibilitatea în muncă în funcție de tipul organizației**

Studiile similare, de asemenea, confirmă faptul că flexibilitatea muncii este aplicată mai mult în sectorul privat (Kossek E., 2011; Rainey W., 1989 *apud* Hinteș C., 2007; Dragoș I., 2004), fiind explicat de faptul că în domeniul public flexibilitatea este limitată datorită obiectivelor stabilite de actele normative, legi, reglementări. Rainey W. (1989), argumentează că flexibilitatea-disponibilitatea muncii mai puțin accentuată în domeniul public se datorează faptului că organizațiile publice tind să fie mai puțin eficiente decât concurenții lor privați. Angajații din organizațiile private, chiar dacă dispun de o flexibilitate în muncă mai mare, totuși au și multe responsabilități, inclusiv suprasolicitare și ambiguitate de rol la locul de muncă ceea ce determină conflictul muncă-familie (Dragoș I., 2004). Totuși, un studiu realizat de cercetătorii din Grecia (2007), relatează faptul că în cazul profesorilor din instituțiile publice, contextul profesional promovează un program flexibil și oferă condiții angajaților pentru dezvoltarea personală (Kafetsios K., 2007).

Sunt interesante rezultatele în ceea ce privește și *Flexibilitatea în familie*. În cazul dat, deja, mai mulți angajați din organizațiile publice (28%) manifestă un nivel mai înalt de flexibilitate în familie, comparativ cu angajații din organizațiile private, dintre care mai mulți subiecți (24%) înregistrează un nivel mai slab de flexibilitate în familie; deși jumătate din

angajați din ambele tipuri de organizații manifestă o flexibilitate în familie moderată (54% public și 55% privat) (v. fig. 2.23).



**Figura 2.23. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind flexibilitatea familie-muncă în funcție de tipul organizației**

Pentru o claritate a rezultatelor obținute, prezentăm în continuare un tabel sinteză în care sunt înregistrate cele mai semnificative diferențe ale mediilor dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale în manifestarea conflictului muncă-familie la participanții studiului prezent, în funcție de gen și în funcție de tipul organizației (v. tab. 2.7):

**Tabelul 2.7. Prezentarea diferențelor semnificative ale mediilor dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale**

	Dim. cognitive		Dim. afective	Dimensiuni comportamentale				
	PSO	PSV		ARO	ARP	ARM	FDM	FAF
Bărbați			32,47	24,21	25,30			
Femei			34,32	22,86	27,18			
<i>T</i>			<b>2,82</b>	<b>-2,30</b>	<b>3,23</b>			
<i>P</i>			<b>,005</b>	<b>,022</b>	<b>,001</b>			
<i>Public</i>	16,57	24,25			27,005	28,02	15,55	23,80
<i>Privat</i>	15,49	21,79			25,75	26,08	17,53	22,23
<i>T</i>	<b>4,05</b>	<b>3,98</b>			<b>2,15</b>	<b>4,05</b>	<b>3,53</b>	<b>2,41</b>
<i>P</i>	<b>,000</b>	<b>,000</b>			<b>0,32</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>0,16</b>

Rezultatele obținute în urma identificării celor mai semnificative diferențe ale mediilor dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale, studiate în lucrare, la angajații din organizațiile autohtone ne permit să scoatem în evidență următoarele concluzii:

- *dimensiuni cognitive*
  - există diferențe semnificative referitor la percepția *suportului organizațional* și *percepția satisfacției de viață* doar la angajații în funcție de tipul organizației;
- *dimensiuni afective*
  - se atestă diferențe semnificative ale valorilor mediilor la percepția *epuizării emoționale* la subiecții în funcție de gen;
- *dimensiuni comportamentale*
  - cu privire la *angajamentul de rol* diferențe semnificative se atestă la scala *angajamentul în raport cu rolul parental* la subiecții în funcție de gen, iar la scala *angajamentul în raport cu rolul marital* - la subiecții în funcție de tipul organizației;
  - cu privire la *flexibilitate muncă-familie* diferențe se atestă la scalele *flexibilitate disponibilitate în muncă* și *flexibilitate abilitate în familie* la angajații în funcție de tipul organizației.

#### **2.2.1.6 Implicații ale dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale investigate în manifestarea conflictului muncă-familie**

##### **Dimensiuni cognitive: implicații ale percepției suportului organizațional și a satisfacției de viață în conflictul muncă-familie**

În conformitate cu datele expuse în tabelul 2.8, se atestă o relație semnificativă cu sens pozitiv între „conflictul muncă-familie” și „percepția suportului organizațional” la subiecții de gen masculin ( $r=,176$   $p=,003$ ) și la angajații din organizațiile publice ( $r=,153$   $p=,038$ ).

**Tabelul 2.8. Indicii ale coeficientului Bravais-Pearson privind relația dintre conflictul muncă-familie, percepția suportului organizațional și percepția satisfacției de viață**

	<b>Conflictul muncă-familie</b>			
	<b>Femei (N=207)</b>	<b>Bărbați (N=148)</b>	<b>Public (N=184)</b>	<b>Privat (N=171)</b>
	Coeficient de corelație/ Pragul de semnificație	Coeficient de corelație/ Pragul de semnificație	Coeficient de corelație/ Pragul de semnificație	Coeficient de corelație/ Pragul de semnificație
<b>Percepția suportului organizațional</b>		$r=,176$ $p=,003$	$r=,153$ $p=,038$	
<b>Percepția satisfacției de viață</b>	$r= -,144$ $p=,038$	$r=,324$ $p=,000$	$r= -,230$ $p=,002$	$r= -,224$ $p=,003$

Acest fapt arată că, cu cât conflictul muncă-familie se manifestă cu o intensitate mai mare, cu atât subiecții percep un suport organizațional mai înalt. Rezultatele atestă însă o corelație semnificativă cu sens negativ între „conflictul muncă-familie” și „percepția satisfacției de viață” la subiecții de gen feminin ( $r = -.144$   $p = .038$ ) și cei de gen masculin ( $r = -.324$   $p = .000$ ), cât și la angajații din organizațiile publice ( $r = -.230$   $p = .002$ ) și cele private ( $r = -.224$   $p = .003$ ). În acest caz, cu cât crește intensitatea cu care se manifestă conflictul muncă-familie, cu atât subiecții își percep viața la un nivel nesatisfăcător. Această relație este mai semnificativă pentru bărbați.

Astfel, ipoteza din *ipoteza 3*, conform căreia există corelații semnificative între „conflict muncă-familie” și „percepția suportului organizațional”, respectiv, „conflict muncă-familie” și „percepția satisfacției de viață”, în funcție de genul subiecților și tipul organizației s-a confirmat.

În ceea ce privește rezultatele privind relația dintre conflictul muncă-familie și percepția suportului organizațional, acestea par surprinzătoare deoarece, se pare că cu cât crește intensitatea conflictului muncă-familie, cu atât suportul organizațional ar urma să fie perceput la un nivel mai scăzut. În acest sens, alte studii similare (Cortese C.G. *et al.*, 2010; Dharmanegara I.B.A., 2018) infirmă aceste rezultate, demonstrând că percepția unui nivel înalt al suportului organizațional reduce conflictul muncă-familie la angajați. Așa cum ne-am fi așteptat, angajații care percep organizația ca fiind suportivă în raport cu viața privată și familia raportează un nivel mai mic al conflictului muncă-familie (Allen T., 2001 *apud* Dobrița O, 2009; Thompson C.A. *et al.*, 2005; Hammer L.B. *et al.*, 2011). Aceste rezultate însă sunt confirmate și de alte studii, precum realizate de Grawitch și Barber (*apud* Dobrița O., 2009), care explică faptul că, deși suportul organizațional înalt ar fi asociat cu un nivel de conflict muncă-familie redus, totuși suportul din partea organizației nu reduce conflictul. Autorii explică aceste date prin următoarele exemple: un angajat care ar beneficia de câteva ore libere pentru a-și rezolva problemele din familie sau de a beneficia de o mini vacanță, nu reduce din sarcinile profesionale care sunt temporar suspendate, iar revenirea la locul de muncă ar duce la suprasolicitare de sarcini profesionale. Un alt exemplu ar fi atunci când angajații beneficiază într-un final de un suport din partea angajatorului, însă acest fapt se produce după multe încercări eșuate inițial (Rainey W., 1989 *apud* Dobrița O, 2009).

În ceea ce privește implicațiile pe care le are satisfacția de viață în manifestarea conflictului muncă-familie, rezultate obținute de noi sunt în concordanță cu cele înregistrate în alte cercetări similare (Dobrița O. *et al.*, 2009), în care, la fel, se atestă corelații negative între „conflictul muncă-familie” și „percepția satisfacției de viață”: pe măsură ce se diminuează intensitatea conflictului muncă-familie, pe atât crește satisfacția de viață. Studiile mai arată că



satisfacția de viață derivă și din satisfacția de a avea un loc de muncă bun și o viață de familie asemenea (Sekaran U., 1983 *apud* Dobrița O. *et al.*, 2009).

### ***Dimensiuni afective: implicații ale epuizării emoționale în conflictul muncă familie***

Datele privind relația dintre conflictul muncă-familie sunt prezentate în tab. 2.7. În acord cu datele expuse din tabelul 2.9, identificăm corelații cu sens pozitiv între *conflictul muncă-familie* și *epuizarea emoțională*, atât la femei ( $r=,211$   $p=,002$ ) cât și la bărbați ( $r=,220$   $p=,007$ ). În acord cu datele expuse în tabel, la angajații din organizațiile publice și private se atestă, de asemenea, o corelație cu sens pozitiv între „conflict muncă-familie” și „epuizare emoțională”, atât la angajații din organizațiile publice ( $r=,200$   $p=,006$ ), cât și la cei din organizațiile private ( $r=,237$   $p=,002$ ).

**Tabelul 2.9. Relația dintre conflictul muncă-familie și epuizarea emoțională în funcție de genul subiecților și tipul organizației**

Epuizare emoțională	Conflictul muncă-familie			
	Femei		Bărbați	
	Coeficient de corelație	Pragul de semnificație	Coeficient de corelație	Pragul de semnificație
	<b>r=,211</b>	<b>p=,002</b>	<b>r=,220</b>	<b>p=,007</b>
	Conflictul muncă-familie			
	Organizații publice		Organizații private	
	Coeficient de corelație	Pragul de semnificație	Coeficient de corelație	Pragul de semnificație
	r=,200	p=,006	r=,237	p=,002

Astfel, ipoteza din *ipoteza 4*, precum că ar exista o relație între „conflict muncă-familie” și „epuizare emoțională”, în funcție de genul subiecților și tipul organizației, s-a confirmat.

Rezultatele date sunt confirmate și de alte studii din străinătate, ceea ce demonstrează că un nivel înalt al conflictului muncă-familie duce la o epuizare emoțională mai intensă, și invers (Baeriswyl S. *et al.*, 2016; Richter A. *et al.* 2014; Baltzer M. și Hanson M., 2013; Leineweber C. *et al.*, 2012 *apud* Richter A. *et al.* 2014; Aminah A., 2010; Leiter M.P. și Durup M.J., 1996 ș.a.). Demerouti *et al.* demonstrează că epuizarea emoțională influențează și interferența muncă-familie și interferența familie-muncă. Astfel, epuizarea emoțională face dificilă realizarea muncii având efecte negative asupra stimei de sine a angajaților, asupra performanțelor profesionale (Demerouti E. *et al.*, 2014) și la o scădere a percepției satisfacției de viață (Nauman G. *et al.*, 2018). De asemenea, când angajații se simt epuizați emoțional în raport cu munca lor, apare tendința de a spori efectul negativ între conflictul muncă-familie și angajamentul ocupațional (Dharmanegara I.B.A. *et al.*, 2018). Această constatare este explicată prin faptul că epuizarea emoțională, fiind o „stare energetică epuizată emoțional”, este condiționată de lipsa resurselor de

a face față stresului și solicitărilor, ceea ce duce la o scădere a angajamentului ocupațional, indivizii fiind mai puțin satisfăcuți de munca lor și mai puțin implicați în activitatea profesională amplificând conflictul muncă-familie; astfel epuizarea emoțională fiind un mediator al relației dintre conflictul muncă-familie și angajamentul ocupațional (Fogarty *et al.*, 2000 *apud* Dharmanegara I.B.A. *et al.*, 2018; Geurts H. *et al.*, 2003 *apud* Baeriswyl S., 2018 ș.a.).

Cercetările anterioare realizate în organizații private demonstrează că solicitările excesive de muncă, volumul de muncă mărit sunt asociate pozitiv și semnificativ cu conflictul muncă-familie (Higgins E.T. *et al.*, 2000; Voydanoff P., 1988 *apud* Dolcos S.M. și Daley D., 2009), ducând la pierderea resurselor cognitive, emoționale ale angajaților (Iliescu D., 2006). Totuși, indiferent de tipul organizației, angajații care se simt suprasolicitați la locul de muncă, fiind epuizați emoțional, manifestă un nivel înalt al conflictului muncă-familie.

Persoanele care manifestă un nivel înalt al epuizării emoționale dezvoltă o atitudine critică față de sine și față de muncă. Fiind obosiți și extenuați poate să apară incompetența indivizilor de a percepe, de a recunoaște aspectele pozitive ale muncii lor. Pentru determinarea relației dintre conflictul muncă-familie și epuizarea emoțională unele studii au demonstrat influența conflictului asupra epuizării emoționale (Peeters M. *et al.* 2005), în timp ce alte studii au constatat că epuizarea emoțională influențează conflictul muncă-familie (Demerouti E. *et al.*, 2004; Westman M. și Etzioni D., 2005). La intersecția acestor studii, cercetările recente au demonstrat relația reciprocă dintre conflict muncă-familie și epuizare emoțională (Innstrand S.T. *et al.* 2008).

***Dimensiuni comportamentale: implicații ale angajamentului de rol, interferenței muncă-familie și flexibilității muncii-familie în conflictul muncă-familie***

*Angajamentul de rol*

Datele privind implicațiile pe care le are angajamentul de rol în manifestarea conflictului muncă-familie și angajamentul de rol sunt prezentate în tab. 2.10. În acord cu datele expuse în acest tabel, doar la angajații de gen masculin identificăm corelații semnificative cu sens negativ între „conflictul muncă-familie” și „angajamentul parental” ( $r = -.208$   $p = .005$ ) și CMF și AM ( $r = -.171$   $p = .037$ ), ceea ce presupune faptul că, cu cât conflictul muncă-familie este mai înalt, cu atât scade angajamentul în raport cu rolurile parental și marital.

**Tabelul 2.10. Relația dintre conflictul muncă-familie și angajamentul de rol în funcție de genul subiecților și tipul organizației**

Conflictul muncă-familie			
Femei (N=207)	Bărbați (N=148)	Public (N=184)	Privat (N=171)
Coeficient de corelație/ Pragul de semnificație	Coeficient de corelație/ Pragul de semnificație	Coeficient de corelație/ Pragul de semnificație	Coeficient de corelație/ Pragul de semnificație

<b>Angajamentul ocupațional</b>	r= -,024 p=,736	r= -,054 p=,511	r= -,011 p=,881	r= -,072 p=,352
<b>Angajamentul parental</b>	r= -,086 p=,217	<b>r= -,208</b> <b>p=,005</b>	<b>r= -,209</b> <b>p=,004</b>	r= -,056 p=,469
<b>Angajamentul marital</b>	r=,896 p=,207	<b>r= -,171</b> <b>p=,037</b>	<b>r= -,169</b> <b>p=,011</b>	r= ,022 p=,771

Astfel, ipoteza din ipoteza 5, precum că există corelații între conflictul muncă-familie și angajamentul de rol în funcție de genul subiecților s-a confirmat.

Totuși, rămâne curios faptul, de ce doar la bărbați angajamentul parental și cel marital ar fi influențate de conflictul muncă-familie? Aici ar putea fi adusă următoarea explicație. Da, femeile în ultimii ani se implică din ce în ce mai mult în domeniul profesional, dar totuși prioritar rămâne implicarea lor în activitățile casnice și în îngrijirea copiilor ca și mai înainte, ele fiind deja obișnuite cu situația dată. Pentru bărbați prioritar rămâne implicarea în activitatea profesională, deși, în același timp, observăm tendința lor de a fi un tată și un soț bun, ceea ce nu le reușește întotdeauna atât de bine ca și partenerilor de gen feminin, ceea ce creează situația menționată mai sus, mai ales în raport cu angajamentul parental.

Referitor la angajamentul ocupațional, deși, în prezentul studiu nu au fost identificate corelații între conflictul muncă-familie și angajamentul ocupațional, unele studii demonstrează impactul negativ al conflictului muncă-familie asupra angajamentului ocupațional (Byron K., 2005 *apud* Huang Y., 2017; Fogarty T. *et al.*, 2000 *apud* Dharmanegara I.B.A., 2018). Studiul realizat de Byron K. (2005 *apud* Huang Y., 2017) demonstrează, în special, influența conflictului muncă-familie asupra angajamentului ocupațional anume la bărbați, dat fiind faptului că bărbații sunt mai mult implicați profesional, muncesc mai multe ore săptămânal și experimentează mai mult stres la locul de muncă.

În ceea ce privește corelațiile dintre conflictul muncă-familie și angajamentul de rol, în funcție de tipul organizației, rezultatele atestă faptul că la angajații din organizațiile publice se atestă o corelație semnificativă cu sens negativ între „conflictul muncă-familie” și „angajamentul parental” (r= -,209 p=,004 N=184) și o corelație mai mică cu sens negativ dintre „conflictul muncă-familie” și „angajamentul marital” (r= -,169 p=,004 N=184) (v. tab. 2.10). Acest fapt presupune că, cu cât este mai intens conflictul muncă-familie, cu atât aceasta se răsfrânge asupra angajamentului marital și cel parental. La angajații din organizațiile private nu se atestă astfel de corelații, ceea ce ne determină să presupunem că angajații din organizațiile private ar putea beneficia de un program mai flexibil, fiind mai dispuși să modifice programul de muncă, pauzele pentru a rezolva anumite probleme de familie. La angajații din ambele tipuri de organizații nu se atestă rezultate precum că conflictul muncă-familie ar afecta angajamentul ocupațional.

Astfel, ipoteza din ipoteza 5, precum că există corelații între conflictul muncă-familie și angajamentul de rol în funcție de tipul organizației s-a confirmat.

Însă, un studiu recent (Zheng J., 2018), realizat pe un lot de angajați din China relevă faptul că, în fond, conflictul influențează negativ asupra angajamentului ocupațional fiind determinat de programul lung de muncă și suprasolicitările cu sarcini complexe, ceea ce împiedică angajații să petreacă timpul cu membrii familiei. Dar, totuși în cadrul acestui studiu subiecții au dat dovadă de angajament profesional înalt fiind determinat de suportul emoțional și instrumental din partea organizației ceea ce a condiționat realizarea cu succes a sarcinilor de muncă. Și în studiul nostru am constatat că angajamentul ocupațional al angajaților este determinat pozitiv de suportul organizațional, în special în domeniul public ( $r=,239$   $p=,001$ ) (v. tab. 2.10).

#### *Interferență muncă-familie, interferență familie-muncă*

În tabelul 2.11, sunt prezentate datele cu referire la relația dintre *conflictul muncă-familie* și *interferența muncă-familie, interferența familie-muncă*. Se atestă o corelație între „conflict muncă-familie” și „interferență familie-muncă”, atât la femei ( $r=,364$   $p=,000$ ), cât și la bărbați ( $r=,296$   $p=,000$ ) (v. tab. 2.11), acest fapt arată că sarcinile din familie, timpul, energia și eforturile solicitate în realizarea acestora, împiedică realizarea la modul așteptat sau dorit a sarcinilor de la locul de muncă.

În general, conform studiilor din literatura de specialitate, un nivel înalt al conflictului muncă-familie este condiționat de suprasolicitarea sarcinilor de la locul de muncă, care de multe ori sunt realizate acasă, în vacanță, în week-end, fiind ignorați membrii familiei. La femei observăm și o corelație pozitivă mai slabă dintre „conflict muncă-familie” și „interferență muncă-familie” ( $r=,161$   $p=,020$ ). Este și firească această constatare, deoarece femeile, fiind implicate mai mult în responsabilitățile casnice și în îngrijirea copiilor, de cele mai dese ori sunt nevoite să ia mici concedii pentru îngrijirea copilului în situații de boală sau chiar zile libere pentru rezolvarea unor activități ce țin de familie. Dar, aceste activități n-o lipsesc de exercitarea sarcinilor și a responsabilităților profesionale, astfel revenind la locul de muncă trebuie să le realizeze, ceea ce în final duc la un conflict muncă-familie.

**Tabelul 2.11. Relația dintre conflictul muncă-familie și interferența muncă-familie în funcție de genul subiecților și tipul organizației**

	Conflictul muncă-familie			
	Femei (N=207)		Bărbați (N=148)	
	Coeficient de corelație	Pragul de semnificație	Coeficient de corelație	Pragul de semnificație
<b>Interferența muncă-familie</b>	<b>r=,161</b>	<b>p=,020</b>	r=,161	p=,051

<b>Interferența familie-muncă</b>	<b>r=,364</b>	<b>p=,000</b>	<b>r=,296</b>	<b>p=,000</b>
	<b>Organizații publice (N=184)</b>		<b>Organizații private (N=171)</b>	
<b>Interferența muncă-familie</b>	<b>r=,179</b>	<b>p=,015</b>	r=,143	p=,063
<b>Interferența familie-muncă</b>	<b>r=,310</b>	<b>p=,000</b>	<b>r=,356</b>	<b>p=,000</b>

În ceea ce privește relația dintre „conflictul muncă-familie” și „interferența familie muncă” se atestă o relație semnificativă și la angajații din organizațiile publice ( $r=,310$   $p=,000$   $N=184$ ) și la angajații din organizațiile private ( $r=,356$   $p=,000$   $N=171$ ). Aceasta presupune că cu cât angajații interferează mai mult activitățile de la serviciu cu cele casnice cu atât crește nivelul conflictului muncă-familie. Conflictul muncă-familie este generat de faptul că angajații fiind suprasolicitați la locul de muncă, sunt puși în situația de a munci și acasă, fie seara după orele de muncă, fie în zilele de odihnă ignorând deseori membrii familiei.

Referitor la Interferența Muncă Familie și Conflictul muncă-familie ( $r=,179$   $p=,015$   $N=184$ ) observăm o relație direct proporțională la angajații din *domeniul public*, fiind explicabil prin aceea că, cu cât angajații sunt mai mult implicați în exercitarea sarcinilor casnice, împiedicându-i să realizeze cu succes sarcinile profesionale cu atât și conflictul muncă-familie este mai intens trăit.

#### *Flexibilitate muncă-familie*

În studiul de față, se atestă corelații semnificative cu sens negativ atât la femei ( $r= -,208$   $p=,003$ ), cât și la bărbați ( $r= -,212$   $p=,010$ ) doar între „conflict muncă-familie” și „flexibilitate-abilitate-familie” (v. tab. 2.12). Aceste rezultate denotă faptul că, cu cât viață privată, familia este mai loială față de exercitarea responsabilităților profesionale, cu atât scade nivelul conflictului muncă-familie și invers.

**Tabelul 2.12. Relația dintre conflictul muncă-familie și flexibilitatea muncii-familiei în funcție de genul subiecților și tipul organizației**

	<b>Conflictul muncă-familie</b>			
	<b>Femei (N=207)</b>		<b>Bărbați (N=148)</b>	
	Coeficient de corelație	Pragul de semnificație	Coeficient de corelație	Pragul de semnificație
<b>Flexibilitate abilitate în muncă</b>	r=, -094	p= ,179	r=, -109	p= ,187
<b>Flexibilitate disponibilitate în muncă</b>	r=, -064	p= ,357	r= -,007	p= ,933
<b>Flexibilitate abilitate în familie</b>	<b>r= -,208</b>	<b>p=,003</b>	<b>r= -,212</b>	<b>p=,010</b>
<b>Flexibilitate disponibilitate în</b>	r=, 087	p= ,213	r=,023	p= ,781

<b>familie</b>				
	<b>Organizații publice (N=184)</b>		<b>Organizații private (N=171)</b>	
<b>Flexibilitate abilitate în muncă</b>	r= -,017	p=,814	<b>r= -,195</b>	<b>p=,011</b>
<b>Flexibilitate disponibilitate în muncă</b>	r= ,084	p=,258	<b>r= -,178</b>	<b>p=,020</b>
<b>Flexibilitate abilitate în familie</b>	<b>r= -,294</b>	<b>p=,000</b>	r= -135	p=,078
<b>Flexibilitate disponibilitate în familie</b>	r= -,051	p=,494	<b>r= ,191</b>	<b>p=,012</b>

În funcție de *tipul organizației* se atestă următoarele rezultate:

- La angajații din organizațiile publice se înregistrează o relație semnificativă, negativă, între „conflict muncă-familie” și „flexibilitate-abilitate în familie” ( $r = -,294$   $p = ,000$ ), respectiv, cu cât conflictul muncă-familie se manifestă cu o intensitate mai mare, cu atât se relevă o flexibilitate-abilitate în familie mai mică. Potrivit rezultatelor anterioare, angajații din organizațiile publice manifestă un nivel mai înalt al flexibilității-abilității în familie, comparativ cu angajații din organizațiile private, ei fiind mai dispuși să se implice suplimentar în activități profesionale și chiar să le realizeze și în zilele de odihnă, familia ne fiind afectată, într-un final ele contribuind la diminuarea conflictului muncă-familie;

- La angajații din organizațiile private se înregistrează o relație semnificativă, pozitivă, între „conflict muncă-familie” și „flexibilitate-disponibilitate în familie” ( $r = ,191$   $p = ,012$ ). În acest caz, conflictul muncă-familie pare să fie determinat de disponibilitatea mai mare a angajaților de a-și rezolva problemele personale/de familie din contul orelor de muncă. Este curioasă această constatare, deoarece s-ar părea că disponibilitatea muncii ar diminua conflictul muncă-familie. Însă, probabil, angajații, deși pot fi mai disponibili să rezolve problemele personale, totuși și responsabilitățile profesionale sunt obligați să le realizeze, fiind astfel suprasolicitați, poate și după programul de muncă, condiționând conflict muncă-familie;

- Corelații mai puțin semnificative se atestă la angajații din organizațiile private între „conflict muncă-familie” și „flexibilitate-abilitate în muncă” ( $r = ,195$   $p = ,011$ ) și „conflict muncă-familie” și „flexibilitate-disponibilitate” FDM ( $r = -,178$   $p = ,020$ ) – cu cât este mai mare FAM cu atât este mai mare conflictul muncă-familie, însă cu cât este mai mare FDM cu atât conflictul muncă-familie este mai mic.

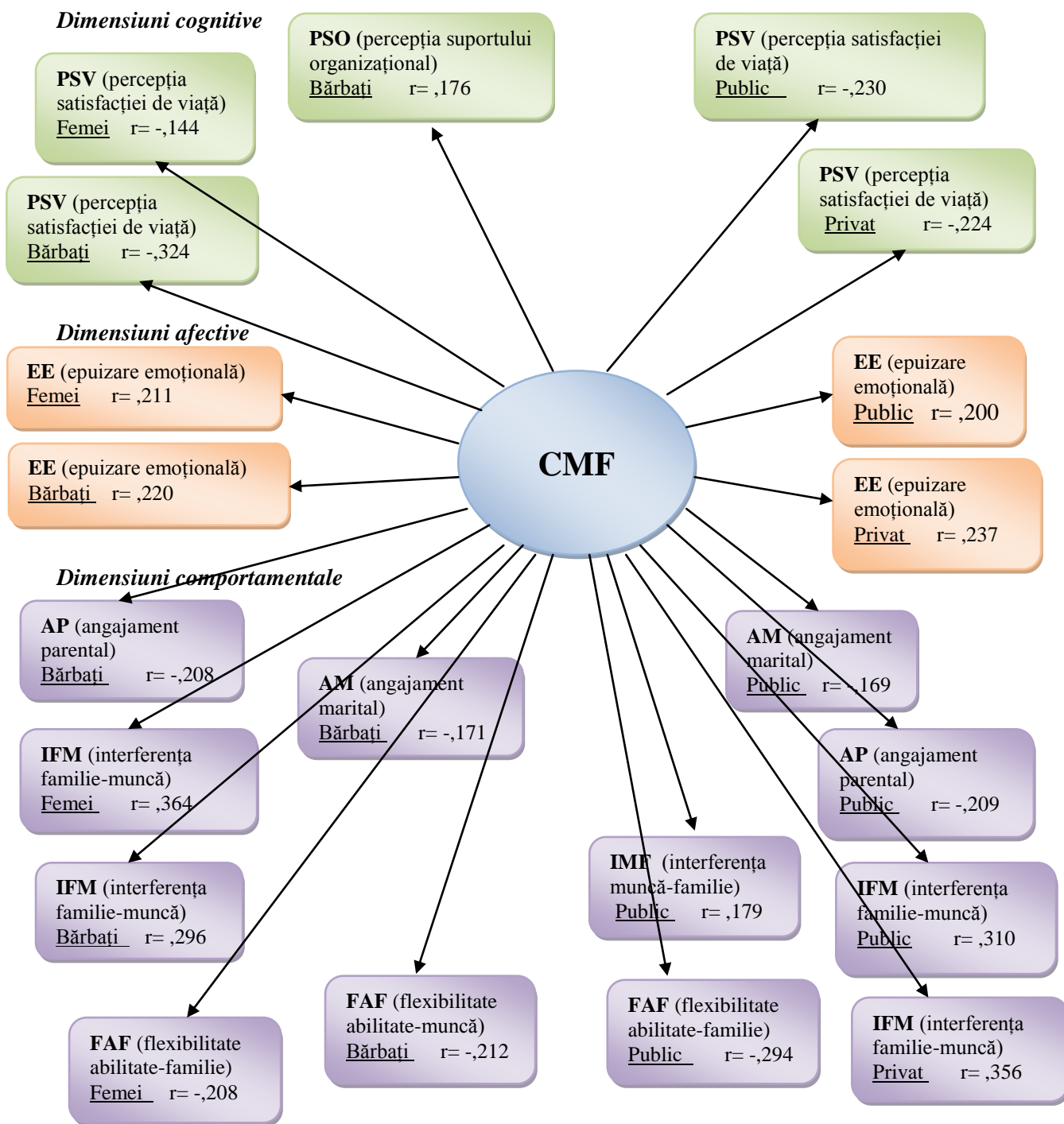
Potrivit acestor rezultate, inclusiv conform autorilor care au studiat specificul organizațiilor publice și private (Kossek E., 2011; Rainey, 1989 *apud* Hinteș C., 2007; Ilișcu D., 2006), organizațiile private dispun de o flexibilitate în muncă mai mare, comparativ cu

organizațiile publice. Cu privire la FAM unii angajați din sectorul privat își permit să-și gestioneze problemele personale, venind mai târziu la locul de muncă sau plecând de la locul de muncă mai devreme etc. Dar, probabil, aceste momente flexibile nu-i scutesc pe angajați să-și exercite responsabilitățile profesionale, astfel ei devenind suprasolicitați, tensionați că nu reușesc și epuizați emoțional condiționând Conflictul muncă-familie (ceea ce explică corelația dintre conflict muncă-familie și FAM). Și în privința disponibilității muncii, cu cât angajații sunt mai dispuși să îndeplinească responsabilitățile personale și de familie din contul orelor de muncă, cu atât conflictul muncă-familie este trăit cu o intensitate mai mică.

***Model integrat privind implicațiile dimensiunilor studiate în manifestarea conflictului muncă-familie la angajații din organizațiile autohtone***

Urmare a rezultatelor generale din prezenta lucrare am elaborat unui model integrat referitor la problematica studiată, care include o sinteză a celor mai semnificative date (v. fig. 2.24). Acest model permite înțelegerea mai complexă a implicațiilor dimensiunilor cognitive (percepția suportului organizațional și percepția satisfacției de viață), afective (epuizarea emoțională) și comportamentale (angajamentul de rol, interferența muncă-familie și flexibilitatea muncă-familie) în manifestarea conflictului de rol multiplu la angajații din organizațiile autohtone, în funcție de gen și de tipul organizației, fiind un aspect util în elaborarea programelor de intervenție, seminarelor informative pentru psihologi, specialiști în resurse umane și chiar manageri.

De asemenea, rezultatele, privind implicațiile dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale în manifestarea conflictului muncă-familie (fiind accentuate în modelul explicativ, elaborat de noi, Fig. 2,24), ne permit să determinăm și ***profilul psihologic*** al subiecților participanți la prezenta cercetare, în funcție de gen și de tipul organizației, care ulterior va fi de folos psihologilor organizaționali sau specialiștilor din resurse umane pentru a identifica, în timp util, angajații care manifestă conflict și de a elabora strategii de intervenție ce ar contribui la diminuarea conflictului muncă-familie.



**Figura 2.24. Modelul explicativ privind implicațiile dimensiunilor studiate în manifestarea conflictului muncă-familie**

Potrivit modelului explicativ, putem afirma că problematica conflictului muncă-familie este o problemă actuală în contextul național cu profunde implicații la angajații din organizațiile autohtone, în funcție de gen și de tipul organizației. Astfel, în baza rezultatelor obținute, putem formula următoarele concluzii:

- dimensiunile cognitive, afective și comportamentale, analizate în această lucrare, corelează parțial cu conflictul muncă-familie la angajații din organizațiile autohtone, în funcție de genul subiecților și în funcție de tipul organizației;



- se atestă o relație semnificativă dintre *conflictul muncă-familie* și *percepția satisfacției de viață* (dimensiune cognitivă) la subiecți în funcție de gen și în funcție de tipul organizației, iar corelația *dintre conflictul muncă-familie și percepția suportului organizațional* (dimensiune cognitivă) la subiecții de gen masculin.

- există o corelație semnificativă între *conflictul muncă-familie* și *epizarea emoțională* (dimensiune afectivă) la angajații în funcție de ambele categorii de subiecți;

- există o interacțiune semnificativă între *conflictul muncă-familie*, *angajamentul parental* și *angajamentul marital* (dimensiuni comportamentale) la subiecții de gen masculin și la cei din organizațiile publice;

- o interrelație semnificativă se atestă la toți subiecții participanți la studiu între *conflictul muncă-familie* și *interferența familie-muncă*, iar cu privire la *conflictul muncă-familie* și *interferența muncă-familie* (dimensiuni comportamentale) o relație mai puțin semnificativă – doar la subiecții de gen feminin și la subiecții din organizațiile publice.

- există o interacțiune între *conflictul muncă-familie* și *flexibilitate abilitate în familie* (dimensiune comportamentală) la subiecții în funcție de gen și la subiecții din organizațiile publice.

Rezultatele, privind implicațiile dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale în manifestarea conflictului muncă-familie, ne permit să determinăm și **profilul psihologic** al subiecților participanți la prezenta cercetare, în funcție de gen și de tipul organizației:

✓ *În funcție de genul subiecților*

1. Femeile care trăiesc un conflict de rol multiplu percep satisfacția de viață la un nivel nesatisfăcut. Conflictul muncă-familie duce și la o epuizare emoțională intensă datorită solicitărilor de roluri. Ele, fiind implicate la maximum atât în activitățile casnice cât și în cele ocupaționale, sunt împiedicate în realizarea cu succes a sarcinilor profesionale și a celor casnice. De asemenea, se pare că nivelul conflictului muncă-familie crește cu cât interferează mai mult sarcinile de la serviciu cu cele casnice, femeile fiind puse în situația de a munci acasă, în orele de seară, în zilele de odihnă, ignorând deseori membrii familiei. Și totuși, cu cât familia este mai loială față de realizarea activităților profesionale acasă, cu atât scade nivelul conflictului muncă-familie.
2. Bărbații, cu un nivel înalt al conflictului muncă-familie, de asemenea percep satisfacția vieții ca fiind nesatisfăcută și, respectiv, înregistrând stări de epuizare emoțională, ei fiind oboseți, epuizați datorită suprasolicitărilor profesionale și familiale. Datorită conflictului de rol multiplu este afectat și angajamentul de rol și anume cel marital și cel parental. Acest aspect este explicat de faptul că în ultimele decenii se observă tendința bărbaților de a se implica din ce în ce mai mult în educația copiilor și în activitățile familiale, însă

datorită suprasolicitărilor profesionale (rolul ocupațional rămânând prioritar) nu întotdeauna reușesc să facă față acestor roluri. Având un program de muncă suprasolicitat, ei sunt nevoiți deseori să realizeze unele sarcini acasă, în week-end, ignorând familia. Cu cât vor beneficia de suportul și loialitatea din partea membrilor de familie în privința exercitării unor sarcini la domiciliu cu atât conflictul muncă-familie va fi diminuat.

✓ *În funcție de tipul organizației*

Angajații din organizațiile publice și private, ce manifestă un conflict muncă-familie intens percep satisfacția de viață ca fiind nesatisfăcută. Indiferent de tipul organizației, public sau privat, conflictul de rol are repercusiuni asupra stărilor de epuizare emoțională, angajații fiind extenuați la serviciu, oboseți, chiar înainte de a ajunge la locul de muncă. Creșterea nivelului de epuizare emoțională împiedică realizarea cu succes a sarcinilor profesionale și a celor casnice, afectează implicarea în muncă și entuziasmul profesional. Intensitatea conflictului muncă-familie se răsfrânge și asupra angajamentului parental (organizațiile publice) și a celui marital (organizațiile private). Conflictul muncă-familie este generat de faptul că angajații din organizațiile publice și private, fiind suprasolicitați la locul de muncă, sunt puși în situația de a munci în zilele de odihnă, ignorând iarși membrii familiei. Totuși, angajații din organizațiile publice manifestă un nivel mai înalt al flexibilității-abilității în familie, fiind mai dispuși să se implice suplimentar în activitățile profesionale, familia ne fiind afectată, contribuind la diminuarea conflictului de rol multiplu.

### ***2.2.2 Conflictul de rol multiplu (muncă-familie-studii)***

În baza tipologiei conflictului muncă-familie (Greenhaus J.H. și Beutell G.H., 1985), mediul universitar poate fi considerat drept un context organizațional cu potențial de apariție a conflictului: intensitate crescută a stresului și a tensiunii la locul de muncă; flexibilitate moderată în ceea ce privește programul de muncă și timpul necesar pentru realizarea sarcinilor corespunzătoare și, respectiv, compatibilitate medie cu privire la pattern-urile comportamentale specifice fiecărui rol. Din aceste considerente, propunem un studiu de caz privind manifestarea unui multiplu conflict de rol (muncă-familie-studii) în mediul universitar autohton la asistenții universitari care sunt, în același timp, doctoranzi, căsătoriți și cu copii.

#### ***2.2.2.1 Percepții privind experiențele conflictuale și angajamentul de rol***

Intervievații relatează că se confruntă destul de frecvent cu asemenea situații și că, de obicei, tind să dea prioritate sarcinilor profesionale în detrimentul celor casnice, care în mare

parte sunt realizate în grabă și superficial, și în defavoarea cercetării pentru teza de doctorat, care este amânată pentru mai târziu, „când va fi timpul”. Așa cum fiecare dintre rolurile în care sunt implicați (marital, academic și cel de doctorand) este solicitat, fiind la fel de important pentru indivizi, ei se confruntă cu incertitudinea privind rolul care să fie prioritizat la un moment dat: „de multe ori nu știi ce să faci – să acorzi mai mult timp serviciului sau familiei, ori să stai mai mult timp cu hârtiile în fața calculatorului”. Totuși, chiar dacă angajamentul de rol este înalt în raport cu fiecare dintre acestea, deseori alegerea este făcută, mai curând în favoarea sarcinilor profesionale, care sunt de fiecare dată prioritare, deoarece nu suportă amânare. Cu alte cuvinte, sarcinile care, consideră subiecții, „mai pot aștepta”, sunt lăsate pentru altădată, pentru un termen incert, dificil de a fi încadrat temporal cu claritate.

Dat fiind faptul că sunt prioritizate în special sarcinile academice, se poate crea impresia că subiecții valorizează mai degrabă munca, în detrimentul familiei. Totuși, fiecare rol este important, fapt menționat și de subiecți; astfel, ei încearcă să depună eforturi de a fi „eficienți” în toate, alternând timpul când prioritizează un rol sau altul: „...eu mă strădui foarte mult să fiu bună la serviciu; ...din această cauză îmi iau lucru și acasă, unde mă strădui să fiu mamă și soție bună, iar după ce toți se culcă muncesc asupra tezei și sarcinilor profesionale; ...mi-ar plăcea să acord mai mult timp studiilor doctorale”.

#### **2.2.2.2 Evaluarea conflictului și a efectelor acestuia asupra eficienței și rezultatelor academice**

Subiecții menționează că realizarea simultană a sarcinilor specifice fiecărui rol nu este o soluție tocmai bună: „dacă te concentrezi asupra realizării mai multor activități - și casnice, și profesionale, și studii doctorale, atunci nu reușești să le faci pe toate calitativ”. E nevoie, mai degrabă, de o partajare a timpului, în funcție de rolul care este prioritar la momentul dat. Totuși, chiar dacă se fac încercări de a le echilibra, nu este eficient: „...mă străduiam cumva să studiez, să lucrez asupra tezei în timpul orelor de muncă, uneori după sau chiar dimineața. Dar asta m-a consumat și mi-am dat seama că mai bine să-mi iau timp liber, aparte, pentru a lucra asupra tezei; credeam că în timpul sărbătorilor de iarnă voi avea mai mult timp și pentru a lucra la teze de doctor, dar din păcate nu am reușit....”.

Lipsa de timp, în viziunea subiecților, ar fi unul dintre principalele impedimente pentru târăgănarea studiilor doctorale: „aș vrea să acord mai mult timp studiilor doctorale și chiar nu sunt împăcată cu gândul că nu o pot face”, inclusiv copiii mici, care au nevoie de atenție și grijă: „nu dispun de suficient timp ca să acord atenție cuvenită copilului, totodată să lucrez și să scriu teza de doctor”, dar și costurile financiare (în special, cele legate de cercetare): „...sunt nevoită să iau ore suplimentare în altă instituție, activez în două locuri de muncă”; „participarea mea la

*multe conferințe am achitat-o parțial sau total din sursele proprii și, vă dați seama, este foarte complicat, este costisitor”.*

O altă dificultate sunt stările de tensiune trăite în raport cu neîndeplinirea responsabilităților în raport cu cele trei roluri (muncă, familie, studii), fiind conștienți de situația dată. Subiecții relatează că această situație conflictuală afectează stima de sine, trăind sentimente de culpabilitate, frustrare, anxietate și fiind frământați de gândul „...*de ce nu am reușit*”. Deseori sunt chiar frustrați de faptul că nu reușesc să acorde timp în special copiilor. Interesant este faptul că aceste stări îi mobilizează pe unii subiecți să intervină la realizarea tezei de doctorat, să scrie un articol științific. Ca urmare a conflictului triplu de rol, sunt afectate și relațiile interpersonale cu membrii familiei, soțul/soția, copiii și chiar părinții. Dacă la locul de muncă, cadrele didactice se străduie să facă față responsabilităților profesionale, totuși dat fiind faptul că sunt deseori suprasolicitați, stările de nervozitate, de tensiune se răsâng asupra familiei, fiind iarși afectate relațiile cu cei apropiați „...*fiind obosită după cinci perechi la universitate, seara discutând cu părinții am ridicat vocea sau deseori nu mai am răbdarea să discut cu copilul sau cu partenerul de viață...*”.

În general, insuficiența de timp este o temă comună și specifică pentru universitari (Ilyjoki O.H. și Mantila H., 2003) și faptul că, deseori, pentru realizarea cercetării de doctorat sau a diverselor activități legate de programul de doctorat (conferințe, training-uri etc.) este necesar să fii angajat în mai multe activități secundare sau să ai un program de muncă *full time* ca să dispui de suportul financiar necesar (Vassil K. și Solvak M., 2012). Însă, așa cum procesul de elaborare a tezei este o activitate ce necesită muncă și implicare continuă, una dintre cauzele care determină incapacitatea doctoranzilor de a finaliza și susține teza în termene rezonabile poate fi legată de resursele financiare modeste sau insuficiente (bursa), ceea ce solicită încadrarea în alte activități de muncă pentru a avea suportul financiar necesar (*ibidem*).

### **2.2.2.3 Strategii de gestionare a rolurilor competitive**

De menționat că subiecții recunosc avantajele flexibilității programului de muncă în Universitate: „*dacă ar fi fost un program plin, de la oră până la oră, chiar nu aș reuși să fac multe*”. Totuși, flexibilitatea programului poate să presupună uneori depășirea unui program obișnuit de 8 ore pe zi: „*Nu rareori luăm acasă genți pline cu sarcini și, în final, depășim aceste 8 ore lucrate pe zi, fiindcă ele ne se distribuie uniform; sunt zile când lucrăm 3 ore, dar sunt zile când lucrăm 12 ore sau 15 din 24. În plus, responsabilitățile noastre țin nu doar de predare, ci și de pregătirea pentru această activitate: să ne informăm permanent, să scriem articole etc. Astfel, în esență, acele ore de predare, aparent doar câteva pe săptămână, sunt în realitate cu mult mai multe*”. În acest mod, așa cum relatează persoanele intervievate, pentru a face față

suprasolicitării de sarcini, sunt nevoite să lucreze în timpul nopții, în weekend, de sărbători sau în perioada de vacanță.

În general, studiile cantitative din domeniu arată că, de obicei, universitarii apreciază programul flexibil de muncă și nu ar fi de acord să-l schimbe pe un program fix, de la oră la oră (de la 9.00 până la 17.00); mai mult chiar, mulți dintre ei au ales să lucreze la Universitate tocmai din acest motiv (Beigi M. *et al.*, 2018). Din aceste considerente, în pofida nivelului înalt de stres și tensiune caracteristic mediului universitar, majoritatea participanților la un studiu vorbesc despre pasiunea pentru munca academică și valorizarea atribuită flexibilității programului, ceea ce le permite să îmbine munca cu activitățile casnice sau cu grija pentru copiii mici (Hardy M.J. *et al.*, 2018 *apud* Beigi M. *et al.*, 2018.). Totuși, în ceea ce privește conflictul de rol, în general, rezultatele cercetărilor privind implicațiile pe care le are flexibilitatea programului în reducerea conflictului sunt inconsistente și chiar contradictorii (Beigi M. *et al.*, 2018). Principalele dezavantaje ale flexibilității, identificate, de altfel, și în studiul de caz prezentat de noi, ar fi sentimentul că muncesc tot timpul (O Meara K. și Campbell C.M., 2011) și dificultatea de a distinge cu claritate între muncă și viața privată (Penney R. *et al.*, 2015) (*apud* Beigi M. *et al.*, 2018). Adică, sunt cu gândul la muncă tot timpul, chiar și atunci când aparent se ocupă de altceva. Conform lui Beigi M. *et al.*, (2018), factorii care influențează interferența dintre diverse roluri și activitățile aferente acestora sunt abilitățile de management al timpului, nivelul de complexitate a sarcinilor academice și un mediu organizațional caracterizat de o cultură și climat „prietenos” familiei.

Deși managementul timpului poate fi o soluție eficientă, recomandată în asemenea situații, nu pare să fie întotdeauna așa, deoarece, așa cum recunosc chiar subiecții intervievați, *„încerc să țin cont de managementul timpului, am citit mult despre asta, știu și despre prioritizarea sarcinilor, însă, iarăși, la un moment dat apare ceva și toate activitățile care ți se par prioritare trebuie să le plasezi pe plan secund”*. Cu alte cuvinte, această strategie se dovedește eficientă în reducerea conflictului atunci când indivizii au o listă clară de sarcini și responsabilități, ceea ce le permite să urmeze un plan prestabilit și să aloce timp suficient pentru fiecare sarcină.

Subiecții relatează că recurg deseori la diverse strategii de amânare, pentru timpuri imaginate, când vor avea mai multe ore libere – *„în semestrul II voi avea mai puține ore (de predare, n.a.) și îmi propun să acord mai mult timp studiilor doctorale”* sau la strategii de permutare temporală, când se lucrează în orele serii/noaptea și, chiar dacă nu întotdeauna este eficient, lucrul necesită mai mult efort și durează mai mult – *„...lucrând noaptea e nevoie de multă atenție, este cu mult mai obositor și mai lent decât aș face acest lucru ziua; dar ziua nu am posibilitate (...), mă strădui ca acolo unde mă aflu în afara oricăror activități, chiar și în*

*transportul public, unde prind un timp liber, fie și pentru un sfert de oră, să lucrez, uneori nici pe cei din jur nu-i văd; ...mă strădui să folosesc timpul la maxim ca să fiu eficientă, pentru că înțeleg că noaptea din cauza oboselii sunt mai subiectivă; câteodată mă gândesc, autorul acestui articol doarme acum, iar eu stau la 1.00 de noapte și-i redactez articolul”.*

Faptul că neglijarea familiei, și în mod special a copiilor, este unul dintre principalele regrete pe care le au subiecții care se confruntă cu asemenea situații, pentru a se revanșa, încearcă să recurgă la strategii de contrabalansare, să „compenseze” în vreun fel imposibilitatea de a le acorda mai mult timp: „*de a-i alinta pe cei de acasă cu o mâncare mai deosebită (...), de a-i citi copilului măcar o poveste seara înainte de culcare...*”.

Subiecții evidențiază importanța suportului familial, dat fiind că membrii familiei nu doar oferă susținere emoțională, dar și preiau o parte din sarcinile casnice (spălat, gătit, curățenie), inclusiv cele legate de copii (dus-luat de la grădiniță, jocuri, plimbări cu copiii), unde se observă și tendința partenerilor de gen masculin de a se implica, în ultimul timp, în activitățile casnice și educația copiilor. Cu referire la suportul organizațional, majoritatea relatează că sunt nevoiți să se angajeze și la alte locuri de muncă pentru a primi un venit în plus, ceea ce implică pierderi din timpul care ar putea fi acordat pentru studii („*în loc să lucreze la teza de doctor, sunt nevoită să echilibrez cumva bugetul financiar al familiei; dacă Universitatea ne-ar oferi un salariu mai decent, nu am mai fi nevoiți să muncim în două sau mai multe locuri*”). De asemenea, subiecții intervievați au relatat despre implicarea minimă a organizației în prevenirea sau diminuarea conflictului de rol multiplu, simțindu-se nesușinuți și nemotivați în realizarea sarcinilor profesionale.

### **2.3 Concluzii la capitolul 2**

Cele mai importante concluzii ale *studiului cantitativ*:

1. La examinarea percepției conflictului de rol multiplu (*muncă-familie*), nu se atestă diferențe semnificative în funcție de gen și de tipul organizației, atât bărbații, cât și femeile percep un nivel moderat și scăzut de conflict. De asemenea, majoritatea angajaților din organizațiile publice și din cele private întâmpină oarecare dificultăți în echilibrarea sarcinilor profesionale cu cele maritale.

2. Rezultate privind percepția dimensiunilor investigate:

- Dimensiuni cognitive. Datele statistice cu privire la *percepția suportului organizațional* și *percepția satisfacției de viață*, nu atestă diferențe semnificative în funcție de genul subiecților. Se evidențiază diferențe doar în funcție de tipul organizației: angajații din organizațiile private percep un nivel mai înalt al suportului

organizațional, în schimb sunt mai puțin satisfăcuți în raport cu viața, comparativ cu angajații din organizațiile publice.

- Dimensiuni afective: Rezultatele referitor la *epuizarea emoțională* identifică diferențe de gen, femeile fiind mai epuizate emoțional decât bărbații, dar nu am identificat diferențe în funcție de tipul organizației.
- Dimensiuni comportamentale: a) în funcție de genul subiecților, se atestă diferențe la *angajamentul de rol ocupațional și parental* (majoritatea bărbaților manifestă un angajament înalt în raport cu rolul ocupațional, iar femeile în raport cu rolul parental, deși femeile sunt predispuse să acorde o importanță deosebită rolului profesional, totuși, pentru ele rămâne prioritar rolul de soție și mamă, iar pentru bărbați – implicarea în muncă); b) nu se atestă diferențe de gen în ceea ce privește *interferența muncii cu familia*, identificăm, în schimb diferențe cu referire la *interferența familiei cu munca*, la angajații de gen masculin și la angajații din organizații private; c) se atestă diferențe semnificative în funcție de genul subiecților și tipul organizației doar la scala *flexibilitatea familie-muncă*, angajații din organizațiile publice și femeile au o tendință mai mare spre un nivel înalt de flexibilitate.

### 3. Rezultate privind implicațiile dimensiunilor investigate:

- Dimensiunile analizate în această lucrare corelează parțial cu conflictul muncă-familie, cele mai semnificative corelații fiind între conflictul muncă familie și percepția satisfacției de viață, epuizarea emoțională, angajamentul parental și cel marital, interferența familie-muncă, flexibilitate-abilitate în familie.

### 4. Cele mai importante concluzii ale *studiului calitativ*:

- Conflictul de rol multiplu (*muncă-studii-familie*) poate influența negativ performanțele academice ale indivizilor, iar incapacitatea de a dedica suficient timp și pentru familie în cele mai dese cazuri generează insatisfacție și ardere profesională. Lipsa unor mecanisme optime de echilibrare a muncii, activităților legate de dezvoltarea profesională și a responsabilităților familiale, respectiv, tendința de a avea rezultate excelente în toate domeniile și încercarea de a reuși „pe două sau mai multe fronturi” deseori poate provoca eșecuri în realizarea cu succes a sarcinilor, soldându-se în consecință cu suprasolicitări, regrete și chiar renunțări.
- Chiar dacă universitarii se bucură de o anumită flexibilitate în ceea ce privește organizarea muncii și a programului de lucru, acest fapt nu diminuează tensiunea și stresul trăite de ei, fiindcă suprasolicitarea cu sarcini este oarecum prezentă, doar modul de lucru a suferit anumite modificări datorită evoluției tehnologice și economice. Ca și în alte studii, participanții au subliniat importanța pe care suportul

familiei, prin ajutorul oferit în realizarea unor responsabilități și treburi casnice, inclusiv prin suportul emoțional.

- Deși conflictul nu este conștientizat pe deplin de universitari, totuși se atestă manifestarea intensă a *conflictului datorat tensiunii*, unde tensiunile de la locul de muncă se răsfrâng asupra familiei, afectând relațiile cu membrii familiei și a *conflictului datorat timpului*, unde datorită suprasolicitărilor profesionale se limitează participarea în activitățile familiale și cele legate de studii.



### 3. PROGRAM DE INTERVENȚIE PSIHOLAGICĂ PENTRU DEZVOLTAREA COMPETENȚELOR DE ECHILIBRU A MUNCII ȘI FAMILIEI

#### 3.1 Argumente privind necesitatea programului de intervenție

Un program de intervenție psihologică presupune un proiect de schimbare planificată și deliberată; acest proiect presupune organizarea voluntară a unor acțiuni destinate să modifice cursul unor evenimente: să blocheze evoluții sociale defectuoase, să restructureze instituții devitalizante sau să ofere noi șanse unor grupuri defavorizate (Neculau, 2000). Modelul programului de intervenție poate fi conceput ca un sistem, format din următoarele subsisteme (Massa, 1992 *apud* Neculau, 2000):

- *intervenientul social* – personalul de specialitate (psihologul) și cel administrativ al organizației;
- *situația* – o rețea de persoane, de instituții, de valori și de ansambluri conceptuale în interfață cu intervenientul social;
- *clientul* – beneficiarul care primește serviciile oferite de intervenient;
- *sistemul țintă* – condițiile inadecvate de viață și de muncă ale unui grup social asupra cărora se va interveni;
- *acțiunea* – implementarea unui nou model funcțional, reconfigurarea ansamblului social, intervenția asupra indivizilor, grupurilor, organizațiilor sau comunităților.

În literatura de specialitate sunt descrise următoarele etape ale procesului de intervenție:

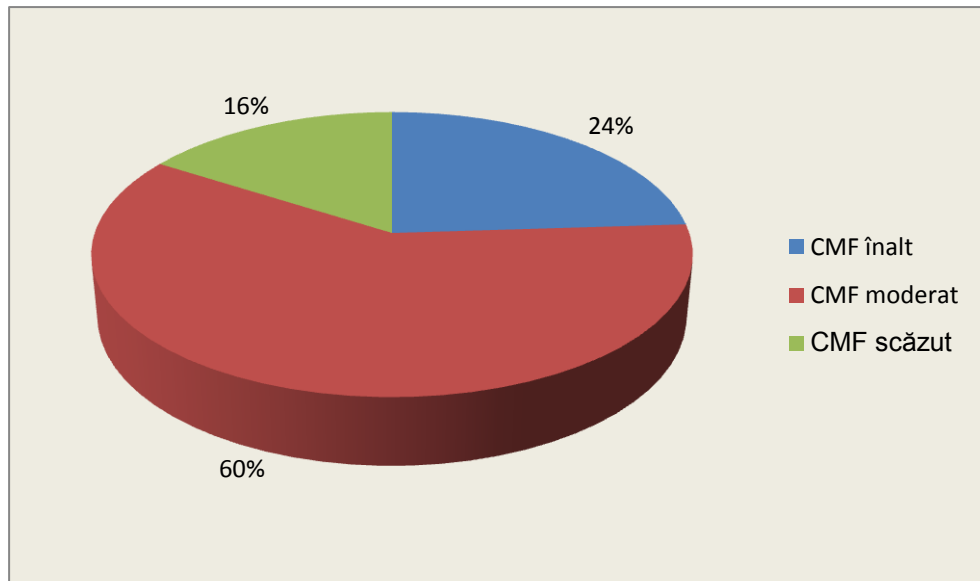
- *Analiza și investigarea problemei* – se identifică problema clientului, căile de acțiune și dificultățile ce pot apărea;

- *Previziunea și planificarea* – se elaborează un sistem de acțiuni în funcție de problema vizată, sunt emise ipoteze cu privire la efectele de ordin psihologic, social și administrativ pe care le-ar avea schimbările implementate;

- *Implementarea și evaluarea* – se pune în aplicarea sistemul de acțiuni și se evaluează modul în care situațiile problematice au evoluat, ce transformări s-au înregistrat;

Aceste etape le-am urmat și în planificarea demersului de intervenție psihologică cu scop de dezvoltare a abilităților de echilibru muncă-familie la angajați, demers pe care îl prezentăm în acest capitol.

Rezultatele prezentate în capitolul 2 demonstrează că majoritatea angajaților participanți la studiu au înregistrat un nivel mediu (60% din angajați) și un nivel înalt (23% din angajați) al conflictului muncă-familie și doar 16% dintre angajați trăiesc conflictul cu o intensitate minimă (v. fig. 3.1.).



**Figura 3.1. Prezentarea grafică a rezultatelor privind conflictul muncă-familie pe întreg grupul de subiecți**

Totuși, deși conform datelor din cercetarea cantitativă aparent nu ar exista un conflict muncă-familie la angajații din organizațiile autohtone, studiul calitativ realizat de noi (v. § 2.2.2), dar și alte studii similare (*cf* Tolstaia S., 2018; Cojocaru N. *et al.*, 2018 ) au evidențiat faptul că, deși prezent, conflictul muncă-familie nu este pe deplin conștientizat de angajați; mai mult este chiar văzut ca o situație firească. Presupunem că acest fapt ar putea fi cauzat de *informarea insuficientă* privind problematica dată, atât a angajaților, cât și a managerilor. În acest fel, nefiind conștientizată pe deplin prezența acestei probleme, nici nu se întreprind acțiuni pentru diminuarea conflictului.

În continuare, luând în considerare tipologia clasică a conflictului muncă-familie, propusă de Greenhaus J.H. și Beutell G.H. (1985), prin studiile realizate am evidențiat alte două concluzii care servesc drept suport în elaborarea programului, și anume: angajații trăiesc, în special, două tipuri de conflict: 1) *conflict datorat tensiunii*, unde tensiunile, oboseala, anxietatea de la locul de muncă se răsfrâng negativ asupra realizării sarcinilor din familie, împiedicând și interacțiunea pozitivă cu membrii familiei, și invers, și 2) *conflict datorat timpului*, unde numărul mare de ore dintr-un domeniu limitează participarea la activități în celălalt domeniu al vieții. Acest conflict este datorat suprasolicitărilor și lipsei abilităților de gestionare a timpului, din care cauză subiecții, fiind presați de timp, se plâng că nu reușesc să realizeze sarcinile propuse.

Potrivit celor menționate, conflictul muncă-familie începe de la pierderea echilibrului dintre cele două domenii importante ale vieții omului (munca și familia), condiționând astfel incompatibilitatea de a face față rolurilor profesionale și familiale. O explicație a dificultăților în interferența muncă-familie ar fi pierderea sau lipsa unor resurse benefice pentru a echilibra cu

succes aceste sfere ale vieții, munca și familia. Conform *teoriei conservării resurselor* (Hobfoll S.E., 1989 *apud* Lappiere L.M. și Allen T., 2006), oamenii caută să achiziționeze și să mențină resursele cu referire la anumite condiții, caracteristici personale și tipuri de energie. Amenințarea sau chiar pierderea acestor resurse determină reacții tipice pentru situații stresante (insatisfacție, depresie, anxietate, epuizare emoțională și tensiune psihică) și care în consecință condiționează apariția *conflictului muncă-familie de tensiune*, deoarece resursele importante și valorizate se pierd în procesul de manipulare cu rolurile de la locul de muncă și cu cele din familie. Unii autori (de ex., Lappiere L.M. și Allen 2006; Aminah A., 2010) afirmă că și conflictul muncă-familie duce la scăderea și pierderea resurselor personale (trăsături, aptitudini, abilități, timp, energie psihică și mentală etc.), fiind perceput ca o situație de stres.

Din aceste considerente, credem că dezvoltarea unor competențe necesare pentru stabilirea echilibrului muncă-familie va contribui la prevenirea și diminuarea conflictului muncă-familie. S-ar părea că organizațiile trebuie să conștientizeze posibilitatea apariției conflictului muncă-familie și efectele lui asupra angajaților și asupra organizației, precum pierderea angajaților calificați și motivați de a se implica în activitățile profesionale, prin scăderea productivității și calității muncii. Însă, potrivit unui studiu (Pascari R., 2018), realizat în contextul național, organizațiile încă nu sunt conștiente de această problemă, din care cauză se întreprind foarte puține acțiuni pentru a interveni în cazul acestui conflict. Atingerea echilibrului muncă-familie ar trebui să reprezinte un obiectiv important atât pentru individ, cât și pentru organizație, echilibrul reprezentând evaluarea globală, potrivit căreia resursele profesionale și cele familiale sunt suficiente pentru a îndeplini solicitările specifice ambilor domenii, astfel încât participarea devine eficientă în ambele domenii. (Voydanoff, 2008 *apud* Buliga D. și Turliuc M.N., 2012). Potrivit aceluiaș autor, echilibrul muncă-familie presupune o evaluare generală care indică faptul că resursele legate de muncă îndeplinesc cererile familiei, iar resursele familiale - pe cele legate de muncă, astfel încât participarea devine eficientă în ambele sfere ale vieții.

Studiile arată că suportul social, intervențiile psihosociale disponibile în cadrul organizațiilor facilitează conservarea resurselor valoroase precum timpul și energia, iar caracteristicile personale sunt resurse care funcționează împotriva situațiilor stresante ca urmare a trăirii conflictului muncă-familie (Hobfoll S.E., 1989 *apud* Lappiere L.M. și Allen T., 2006). La nivel organizațional, studiile evidențiază rolul dezvoltării resurselor în echilibrarea eficientă a muncii și familiei la angajați, având un impact benefic asupra angajamentului ocupațional, performanței și satisfacției profesionale (Liu L. *et al.*, 2016; Gao J. *et al.*, 2013 *apud* Hobfoll S.E. *et al.*, 2018). În acest context, organizațiile sunt încurajate să organizeze seminare, activități, traininguri pentru angajați în vederea conservării, îmbunătățirii și consolidării resurselor ce au un rol pozitiv asupra echilibrului muncii și a familiei. Pentru realizarea intervenției psihologice

(Pascari R. 2018), este necesară pregătirea în prealabil a resurselor umane, fapt ce va contribui la conștientizarea de către angajați a necesității intervenției, atât la nivel cognitiv, afectiv cât și la nivel comportamental. Aceasta presupune că personalul implicat pregătit va fi deschis spre colaborare, provocând schimbări benefice. Din aceste considerente autorii menționează necesitatea nu doar de a realiza intervenția psihologică ci și informarea, stimularea, încurajarea angajaților de a accepta anumite schimbări personale la nivel cognitiv, comportamental și respectiv de a se implica în intervențiile organizate.

Implementarea intervenției psihologice la nivel organizațional necesită diverse tipuri de resurse (umane, financiare, timp etc.) și din cauza nivelului limitat ale acestor resurse, multe organizații încep procesul doar în situațiile când apar conflictele, crizele, confruntându-se cu diverse dificultăți în demararea intervențiilor, limitând posibilitățile de implicare ale angajaților, informarea acestora etc. Acest aspect presupune că pentru buna funcționare a unei organizații și atingerea performanțelor conform obiectivelor stabilite, ea trebuie să-și planifice realizarea și desfășurarea periodică a intervenției psihologice (Pascari R., 2018).

În contextul acestei lucrări, vom face diferența dintre *competență* și *resursă*. Astfel, ceea ce ne propunem să dezvoltăm prin programul planificat sunt niște *competențe* (de cunoaștere, de gestionare a emoțiilor sau a timpului) achiziționate pe parcursul ședințelor. Însă, prezența propriu-zisă a competențelor încă nu garantează diminuarea conflictului. Transformarea competențelor în *resurse*, pe care le percepem ca pe niște formațiuni semiautomatizate, oarecum stabile, caracteristici intrinseci ale persoanei, se produce în timp, printr-un proces continuu de transfer de cunoaștere, exersare și experiență în activități cotidiene concrete. Tocmai prezența unor *resurse personale*, dezvoltate și consolidate în timp, vor asigura capacitatea persoanei de a asigura un echilibru dintre diverse roluri competitive. Resursele reprezintă calități structurale sau psihologice care pot să faciliteze performanța, să reducă exigențele și să genereze resurse suplimentare (Buliga D., Turliuc M.N., 2012). *Teoria conservării resurselor*, care constituie unul dintre fundamentele teoretice în elaborarea programului pe care îl propunem, susține că cu cât indivizii au mai multe resurse personale, cu atât vor putea compensa pierderea altor resurse.

Am elaborat acest program de intervenție, centrat pe persoană, pe dezvoltarea unor competențe, care ar ajuta beneficiarii să stabilească un echilibru între domeniile muncă și familie. Cunoștințele și competențele obținute pe parcursul programului de intervenție vor contribui în timp la creșterea competențelor angajaților de a face față rolurilor profesionale și familiale, având ca rezultat și diminuarea conflictului muncă-familie. Implicit, cu cât beneficiarii programului vor fi orientați în vederea transferului continuu de cunoaștere spre activitățile zilnice, cu atât abilitățile dezvoltate se vor transforma în resurse, relativ stabile în timp.

Rezumativ, trei argumente de bază avem în elaborarea programului:

- Slaba conștientizare privind problematica conflictului și consecințele acestuia (*nevoia unor activități de informare*);
- Frecvența a două tipuri de conflict – bazat pe tensiune și bazat pe timp (*nevoia de a fi dezvoltate abilități de gestionare a tensiunilor/ emoțiilor negative și a timpului*);
- Dezvoltarea unor competențe va contribui în timp la consolidarea unor resurse personale, care vor asigura echilibrul muncă-familie, cu impact asupra diminuării conflictului (*nevoia de a asigura o continuitate dintre activitățile programului și transferul celor învățate în activitatea de zi cu zi a participanților*).

### **3.2 Descrierea programului de intervenție**

#### ***Scopul programului***

Elaborarea, implementarea și evaluarea eficienței unui program de intervenție, prin care să dezvoltăm unele competențe de echilibru muncă-familie care vor contribui la diminuarea conflictului de rol la angajații unei organizații autohtone.

#### ***Ipoteză***

În realizarea acestui program, am pornit de la următoarea ipoteză: implementarea unui program destinat dezvoltării unor competențe de echilibru muncă-familie și transferul de cunoaștere în activitățile zilnice a participanților vor contribui la consolidarea în timp a unor resurse personale necesare pentru menținerea echilibrului muncă-familie și reducerea intensității conflictului cu care se pot confrunta angajații.

#### ***Beneficiarii programului***

În acest context, putem adresa întrebarea: *Cine va beneficia în urma acestui program de intervenție?* În primul rând *angajații*, care își vor dezvolta competențe necesare în vederea stabilirii echilibrului muncă-familie și diminuarea conflictului muncă-familie. Aceste competențe vor contribui la gestionarea emoțiilor negative, asigurând echilibrul afectiv, la dezvoltarea unor mecanisme de coping și comunicare eficientă în situații de stres (conflictul fiind perceput ca o situație stresantă), la organizarea eficientă a timpului. Toate acestea vor asigura eficiența și productivitatea angajaților la locul de muncă, contribuind la creșterea eficienței organizației în sens general. Dar, este important ca și angajații să fie conștienți de implicația lor într-un program de intervenție (Pascari R., 2018): să acumuleze cunoștințe noi, să abordeze sarcini noi, să-și îmbunătățească gradul de competență, și adesea, să-și modifice obiceiurile de muncă, valorile și atitudinile față de modul de lucru din organizații. Această schimbare a atitudinilor presupune un

mod nou de a gândi, de a alege un model în luarea unei decizii. Autorul Chirică S. (2003) menționează că în plan individual, schimbarea are loc:

- la nivelul cunoștințelor;
- la nivelul atitudinilor (acceptarea necesității schimbării atât la nivel rațional, cât și la nivel de sentimente);
- la nivelul comportamentului (acționând în sprijinul implementării efective a schimbării).

Prin urmare, și *organizația* va beneficia de la acest program, prin productivitatea și calitatea muncii, prin fluxul stabil al angajaților etc. Rezultatele unui studiu de caz, referitor la realizarea cercetărilor și programelor de intervenție psihologică, realizat în cadrul proiectului „Interferențe dintre viața profesională și cea privată: aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție” (2015-2019), accentuează acordul afirmativ al managerilor din organizațiile autohtone cu privire la necesitatea și importanța realizării acestora. Ei relatează că „în organizații sunt multe fenomene, situații care pot și ar fi bine să fie studiate, analizate ca ulterior să se intervină cu sugestii și chiar programe de intervenție”. Un aspect cu privire la necesitatea cercetărilor și programelor de intervenție reprezintă *dificultatea angajaților de a echilibra rolurile muncii și familiei*, ca urmare, fiind binevenite realizarea acestora în vederea diminuării conflictului multiplu de rol. Sunt importante și alte aspecte necesare și importante de a fi studiate precum: cunoașterea mai bună a personalului din cadrul companiilor și starea lor psihoemoțională; nevoile acestora ce ar duce la prevenirea unor probleme și la optimizarea condițiilor de muncă. Cunoașterea întregului personal și a fiecărui angajat în parte ar permite evaluarea climatului psihologic în colectiv, care are un impact nemijlocit asupra calității și productivității muncii. Necesitatea realizării cercetărilor psihologice și implementarea programelor de intervenție este justificată și de „conturarea imaginii reale a unei organizații din punct de vedere psihologic”, având ca scop și diagnosticarea, evaluarea psihologică a angajaților cu privire la abilitățile angajaților și disponibilitatea resurselor din partea organizației în vederea exercitării cu succes a responsabilităților profesionale.

În acest context, potrivit unui studiu calitativ, în cadrul aceluiași proiect (Pascari R. 2018) intervenția psihologică în vederea diminuării conflictului muncă-familie implică mai multe aspecte ce țin de:

- schimbări ale sarcinilor și activității, în cazul angajaților părinți, pentru a echilibra nevoia de îngrijire a copiilor, crearea unui orar flexibil de începere a programului de muncă, posibilitatea de a lucra de acasă și de a veni în zilele de odihnă la muncă cu copiii;

- schimbări în cultura organizațională (valori, tradiții, stil de conducere etc.), ceea ce va crea o organizație de tip familie, caracteristică fiind organizarea diverselor manifestații în care sunt invitați și membrii de familie ai angajaților, inclusiv oferirea suportului emoțional în situații de criză pentru angajat;
- intervenții în rândul angajaților (conducerea și personalul angajat, competența, atitudinile, motivațiile, comportamentul și eficiența lor în muncă). Aici se insistă mai mult pe aspectul financiar, situații în care persoanele, ca să primească bonusurile promise, sunt puși în situația de a munci mai mult, chiar și în afara orelor de muncă, în detrimentul activităților familiale, ceea ce determină un conflict muncă-familie bazat pe tensiune;
- intervenții asupra performanței organizatorice (financiare, economice, sociale), demonstrând legătura organizației cu mediul social, abordarea noilor posibilități și implementarea unor programe prevăzute pentru performanță, productivitate, loialitate etc.

#### ***Etape în elaborarea și realizarea programului***

1. Selectarea acțiunilor de intervenție relevante, orientate spre optimizarea și dezvoltarea competențelor de echilibru muncă-familie în vederea diminuării conflictului muncă-familie;

2. Identificarea grupului de intervenție și a grupului de control (constituite din angajați cu un nivel mediu sau înalt al conflictului muncă-familie) și stabilirea unui acord de colaborare cu organizația participantă la studiu. Acordul de colaborare presupune asigurarea condițiilor necesare pentru realizarea studiului psihologic și a programului de intervenție, fiind respectate următoarele condiții: (1) respectarea normelor cadrului deontologic profesional al instituției și cele cu referire la etica investigațională; (2) informarea participanților despre scopul studiului și condițiile de participare; (3) asigurarea confidențialității privind identitatea angajaților participanți la studiu și program, fiind respectate și prevederile legii 133, din 8.07.11; informarea persoanelor responsabile din instituție despre rezultatele preliminare obținute în urma desfășurării cercetării și programului de intervenție etc. (v. anexa 5);

3. Implementarea programului în cadrul grupului de intervenție (programul de intervenție s-a desfășurat în perioada aprilie-iunie 2019);

4. Evaluarea eficienței programului prin:

- a) analiza comparativă a rezultatelor test-retest privind conflictul muncă-familie în grupul de intervenție și în grupul de control;
- b) examinarea răspunsurilor oferite de grupul de intervenție în fișa de evaluare și
- c) a datelor privind utilizarea tehnicii automonitorizării).

5. Elaborarea concluziilor și recomandărilor, privind utilizarea programului de intervenție în organizații, ce va contribui la diminuarea conflictului de rol muncă-familie.

### ***Obiective principale ale programului***

- Familiarizarea cu problema conflictului muncă-familie (tipuri, caracteristici și consecințe);
- Conștientizarea de către participanți a importanței și semnificației echilibrului muncă-familie;
- Selectarea unui sistem de metode și tehnici privind dezvoltarea unor competențe de echilibrare a muncii și a familiei în vederea diminuării conflictului muncă-familie datorat tensiunilor emoționale și presiunilor de timp;
- Dezvoltarea competențelor de coping la situații de stres derivate din conflict; de comunicare asertivă și de stabilitate emoțională în vederea gestionării tensiunilor emoționale; de management al timpului în vederea gestionării presiunilor de timp;
- Evaluarea și verificarea eficienței programului de intervenție.

### **Justificarea modalităților de intervenție**

Potrivit celor menționate anterior, programul de intervenție în vederea dezvoltării competențelor de echilibru muncă-familie reprezintă un complex de activități și tehnici, organizat în mod esențial sub formă de training. Am ales *trainingul* ca metodă principală de lucru, deoarece această modalitate reprezintă una dintre tehnicile tradiționale de dezvoltare organizațională (cu care, de altfel, sunt obișnuiți în mare parte angajații din organizațiile autohtone), care se desfășoară sub forma unor ședințe de grup cu aproximativ 12-15 membri, având un moderator al discuțiilor, cu scopul de a dezvolta interacțiunea în cadrul grupului (Pănișoară G. și Pănișoară I., 2016). De asemenea *trainingul* permite să utilizăm la maximum potențialul, cunoștințele și experiențele fiecărui participant, prin implicarea metodelor psihologice active și practice folosite în vederea dezvoltării abilităților de auto-cunoaștere și autodezvoltare (Пахальян V., 2006).

Persoana, ocupând o poziție activă, poate reflecta asupra propriilor trăiri prin implicarea sa activă, poate asimila cunoștințe și competențe noi, poate trăi reacții emoționale, comportamentale și atitudinale împreună cu colegii participanți la program (Calancea A., 2012). De asemenea, cu ajutorul metodelor practice din cadrul trainingului putem implica toți participanții în activități, formându-le competențele necesare pentru echilibrarea rolurilor profesionale și familiale în vederea diminuării conflictului muncă-familie.



### **Condiții pentru desfășurarea eficientă a programului de intervenție**

Pentru ca programul de intervenție psihologică să se desfășoare într-un mod optim am respectat condițiile esențiale propuse de Wendell *et al.* (1995 *apud* Pascari R., 2018):

1. Realizarea unui plan general al programului de intervenție, care să răspundă unor întrebări fundamentale, precum: (1) Ce dorim să realizăm? (2) Care este momentul potrivit, durata și cea mai potrivită ordine de desfășurare a ședințelor;

2. Structurarea adecvată a activităților: (1) pentru a include persoanele afectate de problema în cauză (CMF); (2) pentru ca obiectivele și căile de atingere să fie clare; (3) pentru a garanta o probabilitate mare de obținere a succesului; (4) pentru a asigura învățarea practică și teoretică; etc.

3. Selectarea și ordonarea corectă a intervențiilor: (1) pentru maximizarea datelor diagnostic; (2) pentru maximizarea eficacității prin ordonarea intervențiilor, astfel încât acțiunile anterioare să contribuie la eficientizarea acțiunilor ulterioare; (3) pentru maximizarea rapidității cu care e obținută îmbunătățirea rezultatelor; (4) pentru minimizarea tensiunilor psihologice și organizaționale; etc.

### **Metode și tehnici psihologice utilizate în cadrul programului de intervenție**

Pentru realizarea obiectivelor propuse în cadrul programului de intervenție au fost utilizate următoarele metode și tehnici psihologice (Pahalian V. 2006; Cerlat R. 2018) precum:

1. Metode de lucru cu evenimente care se desfășoară în timpul ședințelor, scopul acestora fiind implicarea și confruntarea participanților la program cu situații noi, imprevizibile pentru ei:
  - *Metoda centrării pe prezent.* Participanții sunt învățați să-și trăiască prezentul „aici și acum” pentru a nu transfera trăirile din trecut în prezent, să conștientizeze ce simt în acest moment, la ce se gândesc;
  - *Metoda reflectării de grup.* Participanții sunt implicați în discuții la nivel de grup, reflectând, disctând asupra evenimentelor, activităților desfășurate în cadrul grupului, cu scopul modificărilor calitative la nivel individual și de grup, a aspectelor ce țin scopul propus al programului de intervenție (de ex., optimizarea deprinderilor de relaționare armonioasă și de cooperare cu colegii de grup);
  - *Metoda edificării dispoziționale,* prin implicarea participanților la jocurile de rol, analiza studiilor de caz etc., permite fiecărui participant să găsească o modalitate de îmbinare și echilibrare a componentelor emoționale și raționale, de optimizare a mecanismelor psihologice în situații de tensiuni emoționale și constrângere socială, de valorificare a imaginii de sine și autoeficacității.

2. Metode de lucru cu evenimente din trecut (din experiența anterioară trainingului):
  - *Metoda regresiei* presupune actualizarea unei experiențe neplăcute din trecut, în scopul reflectării și schimbării atitudinii față de ea, ulterior fiind conturată o experiență pozitivă ;
  - *Metoda schimbului de experiență* constă în actualizarea unui episod din trecut în cadrul discuției colective, pentru a identifica și alte opinii sau posibile variante de comportament. Astfel, participanții conștientizează că problemele și trăirile lor nu sunt unice și nici cele mai grave, fiind privite „cu alți ochi”.
3. Metode de lucru cu evenimente „nou-construite” care nu se regăsesc în experiența personală a participanților, dar ar fi de dorit să fie întâlnite în viitor:
  - *Metoda autoexprimării simbolice*, orientată spre proiectarea și modelarea (în spațiu psihologic) a unei viziuni noi asupra lumii, asupra propriei persoane. Pentru realizarea acestei metode pot fi utilizate desenele proiective, meditațiile, crearea unor obiecte din diverse materiale etc. Datorită imaginației participanții își pot modifica starea psihologică, pot să rezolve conflictele și să-și gestioneze comportamentul, depășind unele rezistențe individuale.
  - *Metoda rezolvării problemelor la nivel de grup*. Discuțiile colective scot în evidență unele stereotipuri și prejudecăți, cogniții iraționale ale membrilor grupului. Această metodă dă posibilitatea participanților să vadă problema conflictului muncă-familie din alte perspective, oferindu-le și posibilitatea de a găsi mai multe posibilități de rezolvare și gestionare a ei, ceea ce va contribui la consolidarea în timp a unor resurse personale, care vor asigura spre ex., echilibrul muncă-familie sau menținerea nivelului stabilității emoționale în situații profesionale stresante. În acest context se poate apela la brainstorming care stimulează discuțiile în grup și exprimarea opiniei fiecărui participant referitor la problema pusă în discuție, care sunt notate, ulterior discutate și apoi selectate în conformitate particularitățile contextuale. Este o metodă eficientă, deoarece nu implică critica, evaluarea, aprecierea și dă posibilitatea participanților de a-și se exprima liber opiniile.
  - *Metoda operaționalizării*. Unul dintre obiectivele programului presupune „repetarea competențelor însușite” care, fiind repetate în afara ședințelor, programului de intervenție, vor contribui la consolidarea unor resurse necesare echilibrului muncă-familie. Această metodă are ca scop exersarea unor sarcini instrumentale (fiind dezvoltate unele competențe) care ulterior vor fi utilizate pentru gestionarea tensiunilor, emoțiilor negative și a timpului în vederea diminuării conflictului de rol multiplu.

### **3.3 Implementarea programului de intervenție**

#### ***Subiecții programului***

Au fost selectați 26 de participanți, angajați în cadrul Bibliotecii Naționale pentru Copii „Ion Creangă”, care manifestau un nivel mediu și înalt al conflictului muncă-familie, dintre care 14 persoane au fost selectate pentru *grupul de intervenție* și 12 persoane pentru *grupul de control*. Participanții au fost interesați de implicarea lor în acest program de intervenție și au fost deschiși spre colaborare. Însă, din cauza unor situații subiective neprevăzute, două persoane s-au retras chiar de la primele ședințe (din cauza că au plecat în concediu de odihnă și din cauza lipsei de timp). Astfel, în final, până la definitivarea programului au participat 12 persoane în grupul de intervenție (care a beneficiat de acțiunile prevăzute în program) și 12 persoane în grupul de control (care nu a beneficiat de aceste acțiuni).

#### ***De ce am ales implicarea și participarea bibliotecarilor la programul de intervenție?***

În ultimii ani, angajații din domeniul biblioteconomiei, sunt extrem de solicitați la nivel profesional, fiind implicați în diverse proiecte de inovare și dezvoltare organizațională. Astfel, din cauza interferenței negative dintre muncă și familie, deseori ei se confruntă cu situații stresante pe fundalul suprasolicitărilor și tensiunilor de la locul de muncă (conflict muncă-familie datorat timpului și tensiunii), având dificultăți în exercitarea reușită a activităților familiale și profesionale.

Aceste argumente sunt confirmate de un *studiul de caz*, realizat în prezenta organizație în cadrul proiectului instituțional „Interferențe dintre viața profesională și cea privată: aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție” (2015-2019), având ca scop: evidențierea disponibilității și accesibilității programelor muncă-familie de către angajați și manageri și a factorilor care facilitează implementarea lor. Majoritatea angajaților (90%) confirmă că nu au suficient timp, resurse sau energie pentru a realiza cu succes sarcinile de la locul de muncă și cele casnice. Ei relatează că cele mai frecvente cauze care determină conflictul muncă-familie ar fi: munca peste program și realizarea sarcinilor în zilele de odihnă, ceea ce limitează comunicarea și atenția acordată membrilor de familie. Numărul mare de sarcini și lipsa abilităților de organizare a activităților și de gestionare a timpului îi împiedică, de asemenea, realizarea reușită a activităților profesionale, creându-le stări de disconfort și stres. Angajații recunosc că, din cauza nereușitei de a face față solicitărilor profesionale și responsabilităților de creștere a copiilor, unii colegi au renunțat la cariera profesională în favoarea familiei și invers. Și managerii acestei organizații consideră că angajații frecvent se confruntă cu situații de conflict muncă-familie, având dificultăți în oportunitatea de a alege să fie un bun angajat sau un bun părinte datorită timpului insuficient, lipsei resurselor și competențelor în echilibrarea solicitărilor

de rol. În ciuda faptului, în această organizație, nu există programe, demersuri pentru a-i ajuta pe angajați să echilibreze munca cu viața privată, deși toți subiecții participanți la studiu și ulterior la programul de intervenție, consideră că sunt necesare activități, seminare, programe care i-ar ajuta în acest scop. Și angajații, și managerii consideră că drept urmare a implementării programelor de intervenție în vederea echilibrului muncii și familiei va avea de câștigat atât *individul* (confort fizic și psihologic; liniște, echilibru muncă-familie; satisfacție înaltă de viață și de muncă, implicare productivă și creativitate în muncă, mai mult timp petrecut cu familia; reducerea stresului ce ar ajuta la organizarea și desfășurarea programului de muncă), cât și *organizația* (creșterea productivității și calității muncii; randamentul înalt al muncii; cadre calificate și fluctuație limitată a angajaților; mediu plăcut și confortabil; mai puține conflicte; angajați productivi și bine dispuși de a realiza mai multe obiective).

Rezultatele acestui studiu calitativ justifică încă o dată alegerea noastră de a implica în programul de intervenție psihologică angajații acestei organizații locale din domeniul biblioteconomiei.

### ***Structura ședințelor programului de intervenție***

La elaborarea programului ne-am condus de indicațiile metodice cu privire la organizarea și desfășurarea programelor de intervenție (Хрящева Н. *et. al.*, 2001; Пахальян V., 2006; Calancea A., 2012; Bolea Z. și Cojocaru N., 2015; Pascari R., 2018). Pentru ca intervenția să ofere rezultatele prevăzute, ea trebuie să fie specifică, urmărind problema care urmează să fie soluționată. De asemenea, s-a ținut cont de scopul și obiectivele programului de intervenție. Astfel, ținând cont de specificul problemei noastre studiate, conflictul muncă-familie, și al scopului propus am ținut cont de strategiile de lucru propuse de Semler (1997), (*apud* Neculau A., 2000):

- prima strategie, bazată pe *teoria alinierii*, în cadrul căreia comportamentul angajatului este în consonanță cu scopul organizației, în cazul nostru cu scopul programului de intervenție, ce se recompensează prin optimizarea unei persoane organizaționale congruente;
- a doua strategie, bazată pe *teoria co-optimizării sistemice*, care se referă la interdependența și cooperarea participanților la program, bazată pe munca în echipă, dispunând și de o anumită autonomie.

Programul a fost implementat în 11 ședințe, a câte 2 ore fiecare, cu o frecvență de două ședințe pe săptămână, în total 22 de ore. Ședințele s-au desfășurat în perioada martie-mai, 2019.

Structura fiecărei ședințe a inclus câteva etape, prezentate în tabelul 3.1.

**Tabelul 3.1. Structura tipică a unei ședințe din programul de intervenție**

<i>Etapele ședinței</i>	<i>Scopuri și obiective</i>
1. Etapa introductivă (salutul)	Crearea atmosferei favorabile de lucru, bazate pe relații de încredere reciprocă și colaborare.
2. Activități de energizare a grupului	Stimularea unui climat prietenos și favorabil ce va stimula activismul participanților.
3. Prezentarea temei propriu-zise a ședinței	Prezentarea și discuții asupra tematicii înaintate prin intermediul activităților interpersonale.
4. Desfășurarea activităților planificate pentru fiecare ședință în parte (în funcție de scopul propus)	Implicarea participanților în activitățile destinate pentru atingerea scopului și a obiectivelor propuse.
5. Reflectarea asupra activităților desfășurate	Reflecțiile vor fi la <i>nivel cognitiv</i> (Ce ați învățat nou? La ce vă pot ajuta aceste informații? Ce v-a plăcut în activitățile desfășurate? Argumentați) și la <i>nivel emoțional</i> (Cum v-ați simțit, fiind implicați în aceste activități? etc.).
6. Încheierea ședinței	Exerciții de adio, despărțirea participanților pe o notă cât mai pozitivă.
7. Evaluare și monitorizare	Analiza reflecțiilor participanților pentru determinarea atitudinii participanților față de activitățile desfășurate în cadrul ședinței, interesul și modul de implicare al participanților în activitățile propuse.

Pe parcursul ședințelor, s-a pus accentul și pe lucrul individual realizat de participanți atât în timpul ședințelor, cât și în afara acestora, sub forma unor teme pentru acasă, deoarece exersarea și reflectarea asupra anumitor activități la nivel individual vor contribui la consolidarea abilităților și competențelor în vederea echilibrului muncă-familie. Evitând anumite dificultăți cu privire la desfășurarea eficientă a ședințelor, angajații anticipat au fost informați (mai ales că ei pentru prima dată participă într-un program de intervenție) cu privire la: a) specificul și scopul programului, obiectivele generale ale acestuia; b) durata și frecvența ședințelor; c) ziua și ora începerii fiecărei ședințe; d) importanța implicării și participării active în activități, rezistențele psihologice care pot interveni și despre importanța respectării regulilor care vor fi formulate la prima ședință.

Ședințele s-au desfășurat în sala de activități a Bibliotecii Naționale pentru Copii „Ion Creangă”, în zilele de miercuri și vineri, începând cu ora 9.00. Sala a fost amenajată potrivit ședințelor, mesele mobile așezate sub formă de cerc, astfel încât a fost accesibilă organizarea productivă și interactivă a grupului, precum și crearea unei atmosfere favorabile de lucru.

Programul de intervenție este conceptualizat din 3 blocuri de intervenție, în funcție de cele trei argumente (concluzii) prezentate anterior, orientate spre dezvoltarea abilităților de echilibru muncă-familie. În continuare, prezentăm cele 3 blocuri ale programului de intervenție, pornind de la concluziile identificate în cercetarea cantitativă și calitativă, rezultatele cărora le-am prezentat inclusiv în cap. 2 (v. tab. 3.2.):

**Tabelul 3.2 Prezentarea blocurilor ședințelor ale programului de intervenție**

Concluzie	Argumentul	Ședințele	Finalități
-----------	------------	-----------	------------

<p><b>Blocul 1</b> Conflictul este slab conștientizat și doar atunci când este trăit cu o intensitate mare, este o situație dificilă deja, persoana poate solicita ajutor.</p>	<p>Indivizii nu au cunoștințe suficiente referitor la conflictul muncă-familie, la tipologia conflictului, la cauzele și efectele acestuia.</p>	<p>Ședințele 2, 3, 4. Participanții sunt implicați în activități informativ-reflexive.</p>	<p>Angajații vor reuși să-și formeze abilități: - de a reflecta asupra problematicei conflictului muncă-familie; - de a identifica situațiile cu potențial de risc; - de a conștientiza și cunoaște cauzele și efectele conflictul muncă-familie; - de a propune modalități în vederea diminuării conflictului muncă-familie de tensiune și de timp.</p>
<p><b>Blocul 2</b> Un tip de conflict muncă-familie care se manifestă frecvent la angajați este conflictul datorat tensiunii.</p>	<p>Acest conflict este amplificat de tensiunile, anxietatea, oboseala, stresul produse de intensitatea muncii.</p>	<p>Ședințele 5,6, 7, 8, 9. Participanții sunt implicați în activități de: optimizare a abilităților de coping în situații de stres; de dezvoltare a stabilității emoționale și al echilibrului emoțional; dezvoltarea abilităților de comunicare asertivă.</p>	<p>Participanții vor reuși să-și formeze abilități: - de a gestiona emoțiile în situații stresante; - de a însuși mecanisme de coping necesare în vederea depășirii distresului în vederea diminuării conflictului muncă-familie de tensiune etc.</p>
<p><b>Blocul 3.</b> Un alt tip de conflict muncă-familie trăit cu intensitate mare de subiecți este conflictul datorat timpului.</p>	<p>Acest conflict este datorat suprasolicitărilor și lipsei competențelor de gestionare a timpului, din care cauză subiecții se plâng că nu reușesc să realizeze sarcinile propuse.</p>	<p>Ședințele 10,11. Participanții sunt implicați în activități de: reflectare asupra rolului și importanței managementului timpului; prioritizare a sarcinilor și activităților; activități de concentrare asupra sarcinilor.</p>	<p>Participanții vor reuși să-și formeze abilități: -de a gestiona eficient timpul în realizarea activităților; -de a stimula capacitatea de concentrare în realizarea sarcinilor importante.</p>

### **Descrierea succintă a ședințelor programului de intervenție**

În continuare, oferim o descriere succintă a ședințelor. Descrierea detaliată a programului de intervenție este prezentată în Anexa 7):

Am inițiat programul cu o ședință în care am utilizat tehnici cu scopul de cunoaștere interpersonală a membrilor grupului și de creare a unei atmosfere confortabile, prietenoase și de încredere reciprocă. Participanții au fost informați cu privire la programul de intervenție, scopul acestuia, la specificul ședințelor și la competențele achiziționate la finele acestui program. De asemenea, au fost stabilite relații de încredere între moderator și participanți. Pentru desfășurarea

productivă și eficientă a ședințelor, participanții au fost implicați în formularea regulilor grupului valabile pe tot parcursul trainingului:

1. Respectul față de ceilalți participanți;
2. Confidențialitatea (ceea ce se discută în timpul ședințelor nu se discută în afara acestei săli);
3. Nu critica, nu ironiza pe ceilalți;
4. Fiecare are dreptul la opinie;
5. Comunicarea mesajelor la persoana I (Regula „Eu”);
6. Neîntreruperea vorbitorului, exprimarea clară și convingătoare a mesajului;
7. Activismul (participanții sunt încurajați să participe activ la activități, deoarece prin implicare ei își vor forma competențele necesare scopului propus) ș.a

Următoarele trei ședințe au avut ca scop informarea participanților cu privire la problematica conflictului muncă-familie, a tipurilor de conflict, a efectelor și consecințelor conflictului. Astfel, ei au fost implicați în activități de reflectare și de conștientizare a interferenței muncă și familie și a importanței echilibrului dintre aceste domenii importante ale vieții. Prin intermediul reflecțiilor participanții au identificat dificultățile în realizarea cu succes a activităților dintr-un domeniu sau altul, venind cu recomandări în vederea echilibrării muncii și familiei în vederea diminuării conflictului.

Următoarele două ședințe, 5 și 6, au avut ca scop informarea participanților referitor la conceptul de stres, la situațiile și reacțiile stresante în interferența muncă-familie. Au fost utilizate tehnici cu scopul de a dezvolta la participanți abilități de coping în situații de stres, determinându-i, pe viitor, să echilibreze și să gestioneze tensiunile emoționale vizavi de domeniul profesional și cel familial. Drept urmare angajații nu se vor simți extenuați și obosiți, fiind diminuat și nivelul de epuizare emoțională.

Scopul ședințelor 7 și 8 ale programului de intervenție a fost dezvoltarea componentei și stabilității emoționale în vederea dezvoltării abilităților de gestionare a emoțiilor datorate conflictului muncă-familie. Au fost utilizate tehnici de conștientizare a propriilor emoții vizavi de muncă și familie și respectiv tehnici de gestionare a emoțiilor cu care ei se confruntă. O atenție deosebită s-a acordat identificării propriilor emoții și alegerii strategiilor eficiente de gestionare a tensiunilor și emoțiilor negative în diminuarea conflictului muncă-familie.

Dezvoltarea competențelor de comunicare asertivă în vederea optimizării relațiilor interpersonale, ca factor important în echilibrarea muncii și a familiei, a fost scopul urmărit în ședința a noua. În cadrul acestei ședințe, au fost utilizate tehnici de optimizare a competențelor de comunicare, de formulare a mesajelor asertive care îi vor ajuta pe participanți să fie mai

eficienți în relațiile cu cei din jur (superiori, colegi, membri de familie etc.), având un rol în echilibrarea cu succes a muncii și familiei.

Scopul ședinței 10 constă în informarea participanților referitor la rolul managementului timpului și în dezvoltarea competențelor la participanți de a gestiona timpul (Managementul Timpului). Participanții au exersat anumite tehnici care îi vor ajuta, pe viitor, să gestioneze eficient timpul în realizarea activităților ca urmare a suprasolicitărilor muncă-familie și să-și stimuleze capacitatea de concentrare în procesul de realizare a sarcinilor importante. Activitățile din această ședință vor contribui la diminuarea conflictului muncă-familie datorat timpului.

Ședința 11 are ca scop consolidarea cunoștințelor și competențelor obținute pe parcursul programului de intervenție. Această ședință implică tehnici generalizatoare cu scopul de a reflecta asupra conținuturilor și competențelor achiziționate pe parcursul ședințelor. De asemenea, implică și realizarea feedback-ului, atitudinilor și emoțiilor trăite în cadrul ședințelor și formularea concluziilor cu privire la importanța programului, a abilităților achiziționate și la probabilitatea utilizării lor în gestionarea conflictului muncă-familie datorat tensiunii și timpului.

### **Prezentarea unui exemplu de ședință, prezentată integral**

Ca urmare a descrierii succinte a ședințelor programului de intervenție propunem prezentarea integrală a unei ședințe, indicând obiectivele, manifestările cognitive, emoționale și comportamentale ale participanților, identificate cu ajutorul metodei observației și analizei reflecțiilor subiecților față de activitățile desfășurate în cadrul ședinței. Anterior, în studiul empiric am concluzionat că angajații trăiesc un conflict de rol multiplu, deși este slab conștientizat și acest aspect a fost confirmat de participanții la program chiar la începutul desfășurării ședințelor. Toată lumea se confruntă cu dificultatea de a echilibra eficient munca și familia, dar foarte puțin cunosc sau deloc despre acest fenomen și mai ales despre mecanismele, resursele personale, care i-ar ajuta să depășească această problemă. Drept urmare, am selectat, drept exemplu, pentru descriere ședința 3, ce are ca scop informarea participanților cu privire la problematica conflictului de rol multiplu, tipurile de conflict și consecințele acestuia. Menționăm că angajații la începutul programului au relatat că nu au mai participat la astfel de traininguri psihologice, având chiar o atitudine difuză, curioasă, menționând că sunt foarte ocupați. Chiar din primele ședințe ei au rămas impresionați de informațiile, activitățile desfășurate, relatând că sunt foarte importante, interesante și necesare. De fiecare dată așteptau cu nerăbdare următoarea ședință, fiind curioși de noutatea ședințelor. Pentru primul obiectiv al ședinței trei – *captarea atenției participanților și crearea unei atmosfere favorabile de lucru*, am propus o activitate „Mozaic din prenume”. Intrând în sala de ședințe, fiecare participant și-a căutat prenumele său pe tablă, fiind inversat și scris pe foi A4 de moderator. Participanții au reușit să-și ridice buna



dispoziție, fiind o atmosferă prietenoasă, cooperantă și să-și capteze atenția pentru activitățile ulterioare. Pentru obiectivul doi – *proiectarea și identificarea comportamentelor din viața privată și cea profesională*, am propus o activitate de reflectare „Eu – acasă/ Eu – la serviciu” (durata 10-15 min.). Participanții au fost rugați să scrie pe o foaie A4, împărțită în două coloane, ideile care le vin în gând, atunci când se gândesc la aceste două domenii importante ale vieții: *Eu – acasă / Eu – la serviciu*. S-a apelat la *metoda autoexprimării*, persoanele fiind orientate spre reflectarea și proiectarea asupra propriei persoane. În timpul acestei activități participanții au fost concentrați asupra ideilor, menționând că le este cam greu, deoarece niciodată nu și-au adresat astfel de întrebări. La majoritatea persoanelor lista *Eu – la serviciu* s-a dovedit a fi mai lungă deoarece au recunoscut că deseori sunt copleșiți de gânduri referitoare la activitățile profesionale, menționând că responsabilitățile familiale frecvent rămân a fi ignorate. Au conștientizat și au recunoscut cât de important este echilibrul dintre muncă și familie.

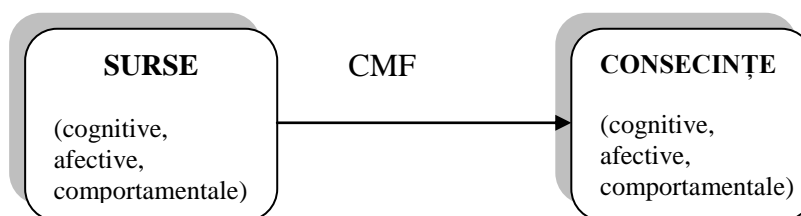
Pentru realizarea obiectivului trei – identificarea tipurilor de conflict muncă-familie și a soluțiilor privind rezolvarea conflictului, participanții au fost implicați în activitatea „*Tipuri de conflict muncă-familie*” (durata 35 min.), care s-a desfășurat în două etape:

- La prima etapă participanților li se prezintă un studiu de caz în care este descris conflictul muncă-familie. Prin metoda *reflectării de grup*, subiecții sunt rugați să analizeze la nivel de grup: tipul de conflict muncă-familie, cauzele generatoare de conflict, consecințele acestuia și persoanele implicate.
- La a doua etapă participanții, fiind împărțiți în trei grupuri, sunt rugați să scrie câte o situație cu care s-au confruntat, în care să fie reflectată un tip de conflict muncă-familie (conflict muncă-familie datorat comportamentului, tensiunii sau timpului). Drept urmare situațiile descrise sunt transmise, prin rotație, următorului grup. Folosindu-se metodele reflectării de grup, regresiei și schimbului de experiență, participanții au avut sarcina să reflecteze asupra problemei, să identifice tipul conflictului, cauzele lui și să propună cheia spre rezolvarea problemei.

În această activitate, participanții s-au implicat foarte activ, identificând corect tipurile de conflict, cele mai frecvente fiind conflictul muncă-familie datorat timpului și tensiunii. Printre cauzele menționate au fost: suprasolicitarea de sarcini profesionale, lipsa flexibilității muncii, implicarea în unele activități profesionale în zilele de odihnă, tensiunile dintr-un domeniu sau altul, care se răsfrâng asupra celuilalt. Au menționat și despre epuizarea emoțională cu care se confruntă adesea la locul de muncă.

La realizarea obiectivului patru – identificarea surselor care duc la un conflict muncă-familie, a consecințelor ce derivă din conflict și proiectarea estimativă a modalităților de echilibru a muncii și familiei – participanții au fost implicați în două activități:

- 1) *Surse și consecințe ale conflictului muncă-familie* (durata 20 min), participanții fiind împărțiți în două grupe. Un grup a avut ca sarcină să identifice sursele posibile sau factorii ce determină conflictul de rol multiplu și celălalt grup – consecințele conflictului.



- 2) *Reflecții privind strategiile de echilibru muncă-familie* (durata 15 min.), în care protagoniștii sunt rugați să întocmească o listă cu modalități și strategii care i-ar ajuta să mențină un echilibru dintre realizarea activităților profesionale și a celor ce țin de viața privată/familie. Prin *metoda rezolvării problemei la nivel de grup*, participanții au reușit să vadă problema din diverse perspective, ce le dă posibilitatea de a găsi și de a conștientiza mai multe posibilități de gestionare a problematicii puse în discuții (conflictului de rol multiplu). În acest context s-a apelat și la metoda brainstorming, care stimulează discuțiile colective și exprimarea opiniei fiecărui participant, care inițial au fost notate și apoi discutate. Referitor la strategiile propuse de subiecți au fost menționate: cum să facă față situațiilor stresante; cum să-și gestioneze emoțiile în situații tensionate; cum să comunice eficient; cum să gestioneze timpul pentru a face față multiplelor activități profesionale și familiale etc. Li s-a explicat participanților că pe parcursul următoarelor ședințe vor reuși să achiziționeze unele competențe care îi vor ajuta pe viitor să echilibreze munca și familia, contribuind și la diminuarea conflictului muncă-familie.

Chiar dacă este o problemă sensibilă, participanții s-au simțit liberi, deschiși în exprimarea propriilor opinii, persistând o atmosferă prietenoasă și de cooperare la nivel de grup. Ei au menționat că chiar dacă se confruntă cu situații de conflict muncă-familie, niciodată nu și-au dat întrebări cum ar interveni asupra gestionării conflictului. Au menționat că astfel de activități psihologice sunt noi pentru ei și evident, la nivel de organizație, sunt binevenite astfel de traininguri.

La finele acestei ședințe participanții au reușit:

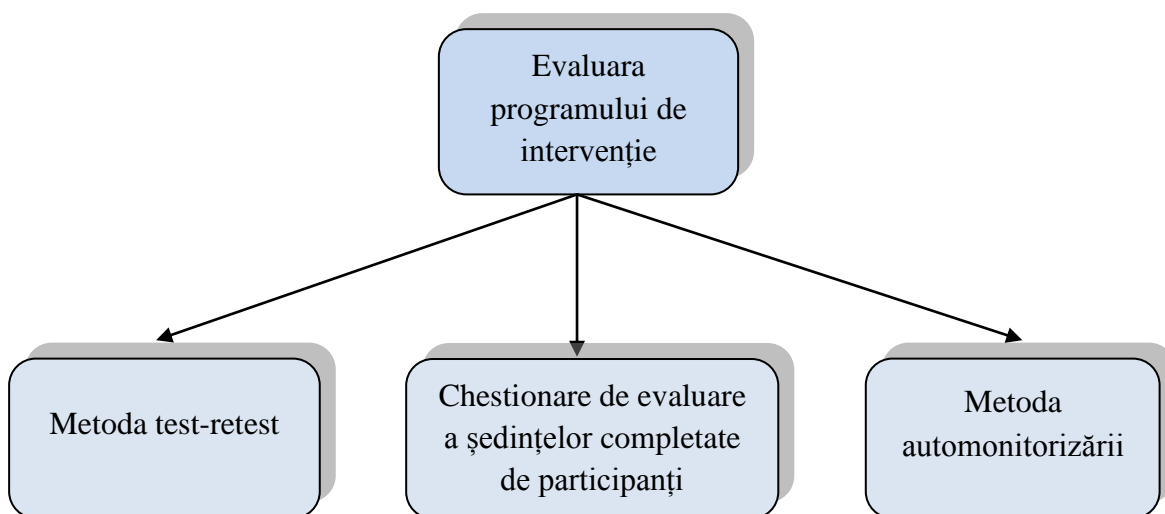
- să-și optimizeze deprinderile de relaționare armonioasă și cooperare cu colegii de grup;
- să descrie aspecte referitoare la problematica discutată – conflictul muncă-familie;
- să identifice factorii ce condiționează conflictul de rol și consecințele acestuia;
- să conștientizeze și să identifice modalitățile, strategiile de echilibru muncă-familie.

### 3.4 Evaluarea eficienței programului de intervenție

Evaluarea unui program de intervenție presupune un proces de colectare și analiză a datelor cu privire la eficiența activităților preconizate în program și a beneficiilor produse. Cu referire la utilitatea surselor pentru evaluare, în funcție de tipul de date colectate, fiecare oferă informație relevantă privind rezultatele și tehnicile utilizate, inclusiv permit să evităm eventuale *bias*-uri în interpretarea datelor. Din acest considerent, am recurs la diverse surse de colectare a datelor privind eficiența acțiunilor întreprinse (observații, chestionare și automonitorizare).

Reamintim că supoziția de la care am pornit în cadrul demersului de intervenție presupune că implementarea programului destinat dezvoltării competențelor vor contribui la echilibrarea activităților din domeniile muncă/familie în vederea diminuării conflictului muncă-familie datorat tensiunii și timpului. Pentru verificarea acestei supoziții, am elaborat și desfășurat un program de intervenție psihologică, la care au participat 12 angajați bibliotecari cu un nivel înalt și mediu al conflictului muncă-familie, reprezentând grupul de intervenție.

În acest mod, evaluarea programului de intervenție s-a efectuat prin intermediul a trei modalități, prezentate schematic în figura 3.2:



**Figura 3.2 Proceduri de evaluare și autoevaluare a eficienței programului de intervenție**

Putem menționa că fiecare metodă de evaluare utilizată de noi, ne-a oferit date importante, cantitative și/sau calitative, în evaluarea eficienței programului de intervenție psihologică:

- *Metoda test-retest* a avut ca scop evaluarea programului de intervenție prin compararea statistică a nivelului conflictului muncă-familie la grupul de subiecți implicați în programul de intervenție și la grupul de control.

- *Chestionarele de evaluare a ședințelor* au analizat eficiența programului de intervenție prin prisma evaluărilor personale făcute de beneficiarii la program.

- *Tehnica automonitorizării* a urmărit evaluarea programului de intervenție la nivel calitativ prin implicarea participanților la programul de intervenție în gestionarea, la etapa postintervenție, a competențelor și resurselor achiziționate și consolidate în vederea diminuării conflictului muncă-familie cu privire la presiunile de timp și a tensiunilor emoționale.

Pe lângă aceste metode, intervenientul desfășura în mod sistematic observații nestructurate asupra dinamicii grupului de intervenție, asupra climatului psihoemoțional și a relațiilor în cadrul activităților, având drept scop identificarea gradului de confort și implicare al participanților. Figura intervenientului fiind una centrală și modalitatea de moderare având un rol esențial în asigurarea angajamentului grupului de intervenție, am urmărit să identificăm inclusiv anumite semnale nonverbale referitoare la conduita intervenientului.

### 3.4.1 Analiza eficienței programului prin examinarea rezultatelor testării și retestării

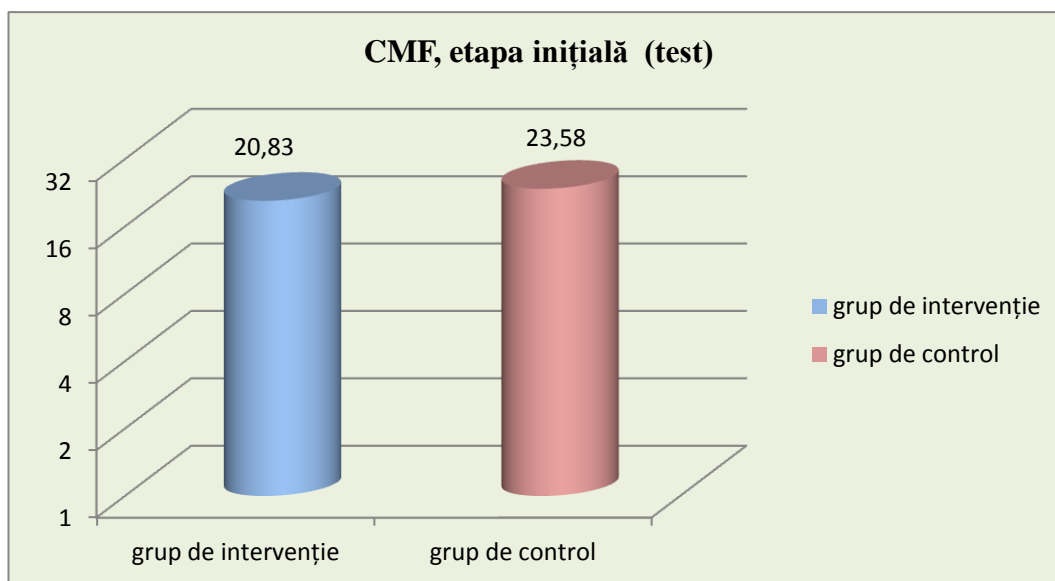
În scopul evaluării obiective a rezultatelor (conform rigorilor evaluării programului de intervenție prin metoda tes/retest), a fost selectat și un grup de control, constituit de asemenea din 12 persoane, angajați din domeniul biblioteconomiei, având și ei un nivel mediu și înalt al conflictului muncă-familie. Pentru compararea rezultatelor, am apelat la analiza descriptivă, calitativă a rezultatelor și la analiza statistică, utilizând *testul T – test independent*, pentru compararea a două grupuri independente și *testul T perechi*, pentru compararea a două variabile perechi în același grup.

Ca urmare a administrării Scalei conflictului muncă-familie, rezultatele au demonstrat că între grupul de intervenție și cel de control nu există diferențe semnificative la prima etapă de testare (v. tab. 3.3 și fig. 3.3):

**Tabelul 3.3. Prezentarea datelor statistice la etapa test/retest privind conflictul muncă-familie**

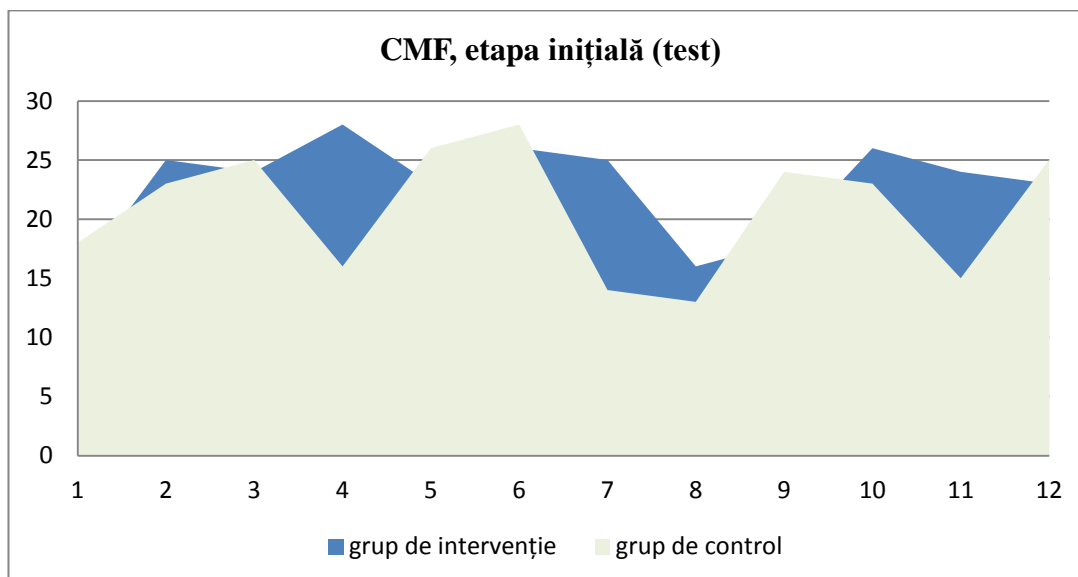
		Media	SD (abaterea standard)	Pragul de semnificație P	t	Gradul de libertate (df)
CMF test	Grup de control	20,83	5,271	≤,155 (Nesemnificativ)	-1,47	22
CMF test	Grup de intervenție	23,58	3,753			19,871
CMF retest	Grup de control	21,25	4,413	≤,008 (Semnificativ)	1,67	21,103
CMF retest	Grup de intervenție	18,50	3,580			22

În Figura 3.3, sunt prezentate rezultatele valorilor mediilor comparative la scala conflict muncă-familie, la etapa inițială (test), rezultatele fiind ne semnificative. Atât membrii grupului de intervenție cât și ai grupului de control percep aproximativ la fel – la nivel mediu și înalt – conflictul muncă-familie.



**Figura 3.3** Prezentarea valorilor mediilor CMF în grupul de intervenție și în cel de control, la etapa inițială a programului de intervenție

Pentru clarificarea celor menționate mai sus, în Figura 3.4, prezentăm rezultatele comparative ale nivelului conflictului muncă-familie la angajații din grupul de intervenție și cel de control la etapa inițială (etapa test).

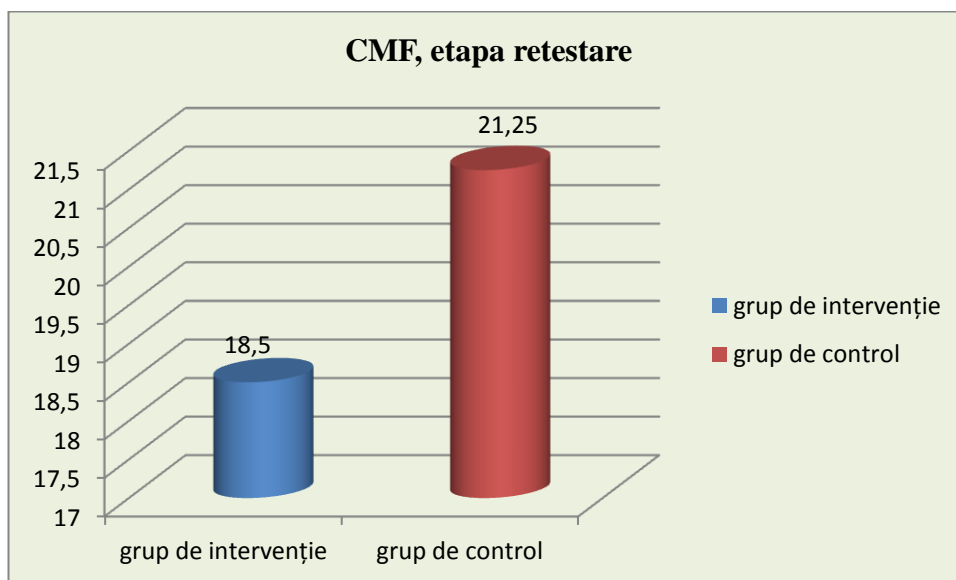


**Figura 3.4.** Prezentarea nivelului CMF în grupurile de intervenție și de control, la etapa inițială (test)

După finalizarea programului de intervenție a fost efectuată retestarea (utilizând scala conflict muncă-familie, aceeași scală ca și la etapa inițială de testare) asupra grupului de intervenție (grupul care a participat la programul de intervenție) peste o săptămână, respectând

principiul obiectivității cercetării de intervenție, pentru a exclude probabilitatea influenței imediate a activităților efectuate în cadrul programului de intervenție. De asemenea, în același timp, s-a efectuat retestarea conflictului muncă-familie în cadrul grupului de control, fără ca aceste persoane să fie implicate în vreo intervenție. Datele statistice, potrivit *testului T – test independent*, ce sunt prezentate în Tabelul 3.3 și Figura 3.5. demonstrează diferențe semnificative ale valorilor mediilor ( $t=1,676$   $p\leq 0,008$ ) în manifestarea conflictului muncă-familie în grupul de intervenție și în cel de control.

Observăm, că valorile mediilor la etapa inițială (test) și la cea finală (retest) s-au modificat. La subiecții din grupul de intervenție valorile mediilor au scăzut semnificativ, ceea ce explică că nivelul conflictului muncă-familie a scăzut, iar la grupul de control un pic s-a mărit, dar nesemnificativ, adică conflictul este prezent la același nivel cu tendințe spre creștere a intensității conflictului de rol.

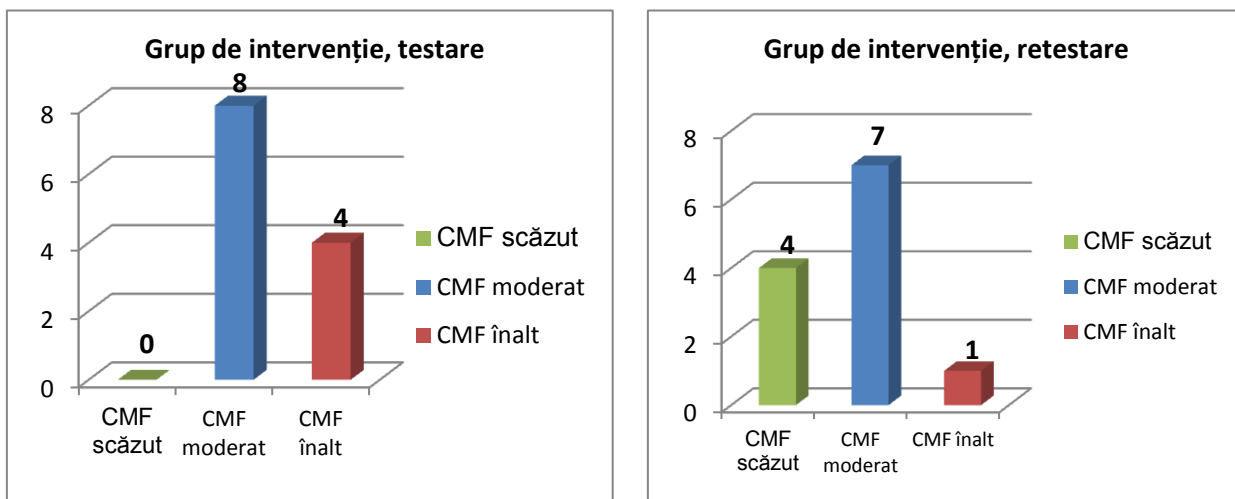


**Figura 3.5. Prezentarea valorilor mediilor conflictului muncă-familie în grupul de intervenție și în cel de control, la etapa retestare**

În continuare, pentru evaluarea eficienței programului psihologic de dezvoltare a competențelor, privind echilibrarea muncii și a familiei în vederea diminuării conflictului muncă-familie la bibliotecari, a fost efectuată analiza comparativă a rezultatelor la variabila CMF, la etapele test/retest în cadrul grupului de intervenție, reprezentarea grafică fiind relatată mai jos (v. fig. 3.6 și 3.7).

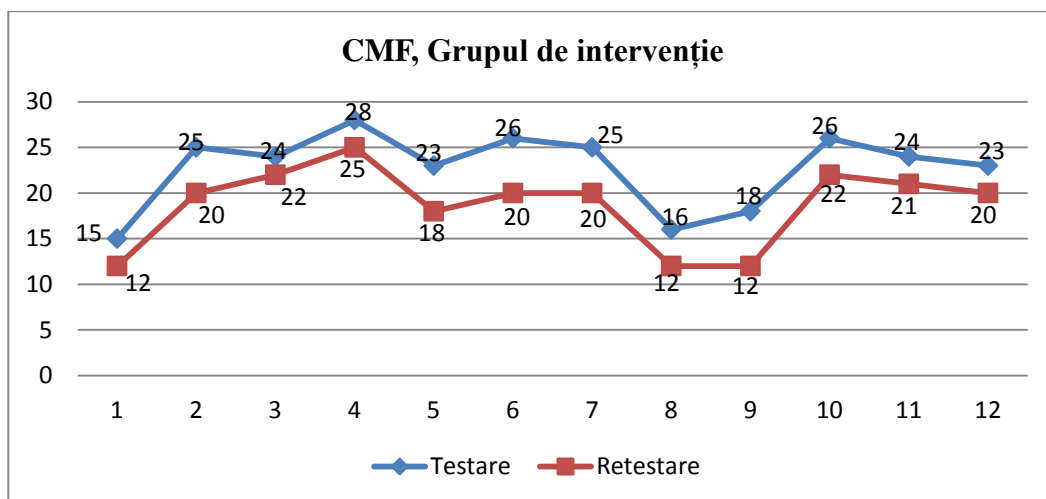
Astfel, la etapa testării inițiale (etapa test), 8 dintre angajați din grupul de intervenție manifestau un nivel moderat al conflictului muncă-familie și 4 dintre ei – un nivel înalt al conflictului muncă-familie. După participarea la programul de intervenție, la etapa retest, situația s-a îmbunătățit, fiind identificate următoarele rezultate: nivelul înalt al CMF s-a înregistrat la o

persoană. La 4 persoane conflictul muncă-familie s-a diminuat la minimum și 7 persoane trăiesc conflictul cu o intensitate moderată (v. fig. 3.6 și 3.7).



**Figura 3.6. Analiza comparativă a nivelului conflictului muncă-familie în grupul de intervenție, la etapa de testare și retestare**

Deși, rezultatele înregistrează la majoritatea subiecților din grupul de intervenție (7 persoane) un conflict muncă-familie cu o intensitate moderată, totuși rezultatele reprezintă tendințe spre diminuare a conflictului. Pentru claritate prezentăm în Figura 3.7, valorile numerice ale scalei CMF, în grupul de intervenție la etapa testării și retestării.



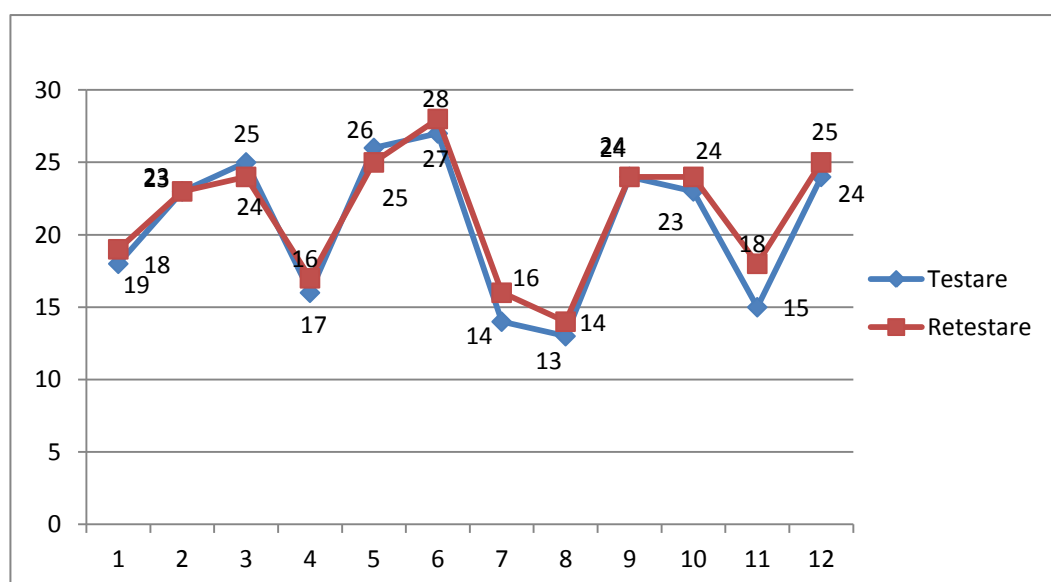
**Figura 3.7 Valorile numerice privind conflictul muncă-familie la participanții din grupul de intervenție (testare și retestare)**

Analiza statistică, *testul T perechi* – în același eșantion, de asemenea vine să confirme diferența semnificativă la scala CMF, etapa testare și retestare, la grupul de intervenție (v. tab. 3.4.).

**Tabelul 3.4. Rezultate privind manifestarea conflictului muncă-familie la participanții din grupul de intervenție și la cei din grupul de control (testare-retestare)**

		Media	SD (abaterea standard)	Pragul de semnificație (p)	t	Gradul de libertate (df)
CMF testare	Grup de intervenție	23,58	3,753	≤,000 (Semnificativ)	9,362	11
CMF retestare		18,50	3,580			
CMF testare	Grup de control	20,83	5,271	≤,295 (Nesemnificativ)	-1,101	11
CMF retestare		21,25	4,413			

Rezultatele statistice denotă faptul că, dacă, la angajații din grupul de control intensitatea trăirii conflictului muncă-familie nu s-a modificat, atunci la angajații participanți în cadrul programului de intervenție lucrurile se modifică în sens pozitiv. Ei ajung să trăiască conflictul muncă-familie cu o intensitate mai mică (v. fig. 3.6, 3.7), comparativ cu cei din grupul de control (v. fig. 3.8).



**Figura 3.8. Valorile numerice privind manifestarea conflictului muncă-familie înregistrate în grupul de control (la etapa testare și retestare)**

Astfel, rezultatele programului de intervenție confirmă validarea ipotezei prin intermediul căreia am presupus că implementarea programului destinat dezvoltării competențelor personale va avea un impact pozitiv în dezvoltarea capacităților persoanei de a asigura un echilibru între solicitările din domeniile muncă/familie, determinând reducerea conflictului de rol datorat tensiunii și timpului, confirmând și eficiența programului de intervenție. Participanții la program și-au format unele competențe, care îi ajută să echilibreze eficient sarcinile de la locul de muncă și cele din familie, determinând și o diminuare a conflictului de rol.

### **3.4.2 Analiza eficienței programului prin prisma evaluărilor făcute de beneficiarii programului**



Pentru o altă modalitate de a evalua eficiența programului de intervenție am utilizat *Fișa de evaluare a ședințelor* (v. anexa 7). La sfârșitul ședințelor, angajații participanți la training au fost rugați să completeze fișa de evaluare unde au avut posibilitatea, anonim, să se expună referitor la programul de intervenție. Fișa, în formă de chestionar, conține 8 întrebări (2 întrebări închise cu variante de răspuns și 6 întrebări deschise). În continuare, prezentăm câteva exemple de întrebări deschise:

- Ce cunoștințe (informații noi) ați acumulat pe parcursul ședințelor? La ce vă vor folosi aceste cunoștințe?
- Ce abilități și competențe v-ați dezvoltat pe parcursul ședințelor? Unde veți folosi aceste abilități și competențe?
- Care au fost tipurile de activități de a căror realizare ați fost mulțumit și pe care le considerați relevante?
- Care au fost tipurile de activități de a căror realizare nu ați fost mulțumit și pe care le considerați irelevante?

Prelucrarea rezultatelor, răspunsurilor la întrebări, s-a efectuat prin intermediul metodei calitative și cantitativ-descriptive pentru cele două întrebări. Astfel, toți participanții (100%) au relatat că sunt satisfăcuți de organizarea și moderarea ședințelor. La întrebarea *Indicați în ce măsură așteptările Dvs. au fost satisfăcute?* 10 persoane (83%) au relatat că într-o foarte mare măsură și 2 persoane (17%) au relatat într-o mare măsură. Aceste rezultate relevă faptul că subiecții participanți la programul de intervenție au rămas mulțumiți de desfășurarea ședințelor.

La întrebarea *Cum v-ați simțit în timpul ședințelor desfășurate? Ce emoții ați trăit?* Majoritatea subiecților – 8 persoane (67%) au menționat că s-au simțit foarte bine; au avut doar emoții pozitive – 9 persoane (75%); 3 persoane au menționat că s-au simțit perfect și în siguranță. Faptul că în cadrul grupului s-a menținut o atmosferă favorabilă, prietenoasă și de încredere reciprocă demonstrează relațiile unor subiecți: – *mă simt liberă în exprimare* – 3 persoane; *simt confort psihologic* (2 persoane); *mă simt implicată și importantă* (1 persoană); *simt sinceritate* (2 persoane). *Emoțiile pozitive* sunt argumentate și de faptul că persoanele sunt implicate în activități în care *învață lucruri noi*.

Aici putem interveni cu o remarcă în urma observațiilor efectuate asupra acestui grup de angajați. La început, persoanele erau un pic reticente în raport cu implicarea lor într-un program psihologic, deoarece *sunt foarte ocupați* (deși, inițial, cuvântul „psihologie” i-a motivat și le-a menținut participarea), ca începând cu a doua ședință participanții să spună că nu au răbdare pentru următoarea ședință. Au rămas pozitiv impresionați și de faptul că pentru prima dată se organizează cu ei, angajații, un program de intervenție psihologică. O doamnă a menționat și în fișa de evaluare, și pe parcursul intervenției că se simte straniu, uimitor și impresionată, deoarece

niciodată nu și-a pus întrebarea „Cine sunt eu în raport cu colegii, cu familia, cu mine însumi? Nu eram obișnuită să-mi exprim emoțiile și opiniile”.

La întrebarea *Ce cunoștințe (informații noi) ați acumulat pe parcursul ședințelor? La ce vă vor folosi aceste cunoștințe?* În primul rând, atunci când li se aduceau aspecte informative cu privire la problematica conflict muncă-familie, participanții spuneau că de fapt ei permanent se confruntă cu astfel de situații conflictuale, dar nu conștientizau că se confruntă, de fapt, cu un conflict de rol, că acest conflict este amplificat de diverși factori atât la nivel individual, cât și la nivel interpersonal, și că în urma trăirii conflictului pot surveni diverse efecte și consecințe etc. De aceea, la această întrebare majoritatea subiecților – 9 persoane (75%) – au menționat *informații noi cu privire la conflictul muncă-familie*. Iar aceste informații *ne ajută să conștientizăm mai bine și să ne dăm răspuns la unele întrebări* – 6 persoane (50%); *să înțeleg cu ce tip de conflict muncă-familie mă confrunt ca să-mi dau seama cum să acționez* – 3 persoane (25%); *le voi folosi la diminuarea CMF* – 1 persoană; *mă vor ajuta să echilibrez munca și familia* – 2 persoane (16%). Participanții au relatat că au mai acumulat cunoștințe noi cu privire la conceptul de stres – 3 persoane; la rolul comunicării asertive în gestionarea CMF – 5 persoane; la informații cu privire la gestionarea timpului – 4 persoane, menționând *parcă sunt o persoană organizată, dar aceste informații despre managementul timpului mă vor ajuta pe viitor și mai mult* – 1 persoană.

În acest program de intervenție ne-am propus să dezvoltăm la participanți competențe care i-ar ajuta să echilibreze cu succes munca și familia și ar avea un impact asupra diminuării conflictului de rol datorat tensiunilor emoționale și presiunilor de timp. Astfel, în privința competențelor achiziționate, angajații au remarcat: a comunica asertiv și eficient în diferite situații de conflict muncă-familie – 6 (50%) persoane; de a preveni conflictul dintre cele două sfere ale vieții – 2 (17%) persoane; de a organiza timpul, prioritizând activitățile zilnice și chiar săptămânale – 9 persoane (75%); de a gestiona emoțiile negative – 7 persoane (58%); de a face față situațiilor stresante – 4 persoane (33%); de a delimita granițele dintre familie și muncă – 1 persoană (8%). Majoritatea subiecților au menționat că vor folosi aceste abilități atât la locul de muncă, cât și în familie, pentru a menține o relație bună cu toți din jur și pentru a evita CMF – 7 persoane (58%), pentru a menține un echilibru dintre muncă și familie – 5 persoane (42%). O persoană a relatat că va folosi competențele pentru managementul timpului, *deoarece sunt implicată în foarte multe activități la serviciu*.

Sunt interesante și relatările participanților referitor la activitățile de care au rămas mulțumiți și le consideră relevante. Toți subiecților au apreciat toate activitățile ca fiind interesante, utile și importante. Au fost apreciate:

- activitățile informative și reflexive, prin intermediul cărora participanții au acumulat cunoștințe noi și au reflectat asupra experiențelor personale vizavi de CMF – 9 persoane (75%);
- activitățile ce țin de managementul timpului („cele 4 cadrane”) – 5 persoane (42%);
- activitățile care îi ajută să se concentreze atunci când au de realizat o activitate – 2 persoane (17%).

- activitățile ce țin de gestionarea emoțiilor („Piramida emoțiilor”, „Avantaje și dezavantaje”, „Peste 3 ani”); tehnicile de relaxare, care îi ajută să se relaxeze în situații tensionate – 7 persoane (58%);

- activitățile de energizare, deoarece, după spusele participanților, îi face să se simtă confortabil pe tot parcursul ședinței.

Cu privire la aspectele negative ale activităților, o persoană a relatat că a avut dificultăți la percepția cunoștințelor informative, justificând că, de fapt, este la nivel subiectiv, deoarece are nevoie de mai mult timp pentru a înțelege și asimila cunoștințe noi.

În final, *la comentarii, observații și sugestii*, participanții aduc mulțumiri referitor la program și relatează că își doresc să mai participe la astfel de programe organizate. Vin cu sugestii de a se mai organiza activități cu privire la managementul timpului.

Ca urmare, după completarea fișei de evaluare, am discutat cu participanții referitor la programul de intervenție. Astfel, în urma observațiilor și analizei fișei de evaluare am identificat expresiile formulate de participanți vizavi de programul de intervenție. În tabelul de mai jos sunt expuse o parte din relatările subiecților (v. tab. 3.5.):

**Tabelul 3.5. Relatările participanților în raport cu percepția programului de intervenție**

<b>Blocuri de întrebări</b>	<b>Expunerea participanților</b>
Emoțiile trăite în timpul ședințelor	„Minunat. Am trăit doar emoții pozitive”; „Liberă, degajată, emoții pozitive, implicată”; „Încredere, sinceritate, confort psihologic, dorință de noi întâlniri și noi tematici”; „Impresii pozitive și uimire – mi-am dat întrebarea Cine sunt eu? ”; „M-am simțit perfect, liberă în exprimare” etc.
Cunoștințe (informații) noi acumulate	„Informații despre CMF și tipurile de conflict”; „Am aflat despre consecințele CMF”; „Comunicarea și comportamentul asertiv sunt importante în echilibrul muncă și familie”; „Informații despre stres” „Am învățat tehnici care să mă ajute să stabilesc un echilibru între muncă și familie”.
Abilități privind gestionarea emoțiilor	„Am învățat să-mi echilibrez emoțiile în urma acestor ședințe”; „Atunci când sunt tensionată mă centrez pe activități plăcute mie”; „Mesajele aserive mă ajută să comunic eficient cu membrii de familie, cu colegii”.
Abilități privind gestionarea presiunilor de timp	„Am învățat să prioritizez activitățile”; „Datorită tehnicii Cele 4 cadrane reușesc să-mi organizez timpul”, „Am învățat să mă concentrez mai bine atunci când lucrez, datorită tehnicii Pomodoro” etc.

Analiza calitativă a rezultatelor programului de intervenție ne permite să concluzionăm că obiectivele propuse au fost atinse. Abilitățile și competențele, achiziționate de angajații participanți la programul de intervenție, au un impact pozitiv asupra echilibrului dintre cele două sfere importante și concurente ale vieții, munca și familia, diminuând conflictul de rol datorat presiunilor de timp și tensiunilor emoționale. De asemenea, acest program a avut un impact pozitiv atât la nivel personal, cât și la nivel interpersonal, participanții menționând că s-au îmbunătățit și relațiile în raport cu colegii, cu membrii de familie. Un alt efect pozitiv, pe care ne permitem să-l scoatem în evidență, este că aceste persoane au reușit să se cunoască mai bine, să reflecteze asupra vieții lor, asupra interferenței muncă-familie etc. și, important, a apărut interesul ca pe viitor să se implice în alte activități, programe cu impact de autodezvoltare și autoactualizare. Analiza acestui program de intervenție demonstrează, încă o dată, că participanții au achiziționat noi abilități cu privire la echilibrul muncă-familie în vederea diminuării conflictului de rol, datorat solicitărilor concurențiale ale diverselor roluri în care sunt implicați angajați în prezent.

#### ***3.4.3 Analiza eficienței programului prin metoda automonitorizării***

Ca urmare a elaborării, implementării programului de intervenție ne-am propus să apelăm la o a treia metodă în vederea evaluării programului de intervenție, *metoda automonitorizării* (v. anexa 8). Prin intermediul acestei metode participanții la program sunt implicați să-și gestioneze abilitățile achiziționate și să aprecieze rolul lor în activitatea profesională. Metoda a fost solicitată (aplicată) după 10 zile de la finalizarea ședințelor în care participanții, timp de o săptămână, au observat propriile emoții, comportamente în două situații concrete dificile la locul de muncă (o situație referitor la tensiunile emoționale și o situație referitor la presiunile timpului). În același timp, au fost rugați să aleagă două tehnici din cele învățate (una pentru gestionarea tensiunilor emoționale, alta pentru gestionarea presiunilor de timp), să le aplice în situațiile de la serviciu, observând propriul comportament și să evalueze efectele produse.

*Tehnica automonitorizării* este utilă pentru asigurarea transferului de cunoaștere, sugerează Hammer L.B. *et al.* (2011), participanților li se solicită să-și formuleze obiective, să-și monitorizeze comportamentul în timp și să discute despre efectele produse (individzii observă, evaluează și raportează privind efectele înregistrate în propriul comportament). Eficiența acestei tehnici a fost dovedită și de Olson J. și Winchester V. (2008 *apud* Hammer L.B. *et al.*, 2011) în cercetarea metaanalitică pe care au realizat-o (24 de studii privind monitorizarea de sine a comportamentului la locul de muncă).

În analiza evaluărilor procesului de automonitorizare prezentate de subiecți am aplicat tehnica analizei de conținut calitativă (Cojocaru, 2010): lectura flotantă a întreg corpului de

texte (evaluările subiecților), selectarea fragmentelor de text relevante pentru analiză, codificarea, categorizarea, elaborarea unei scheme de categorii. Categoriile au fost delimitate conform criteriilor stabilite de Holsti (1969 *apud* Cojocaru, 2010): să fie comprehensive, exhaustive, reciproc exclusive și independente.

Pentru conflictul muncă-familie datorat tensiunilor emoționale vom analiza categorii de situații ce reflectă sarcinile profesionale, contextul relațional și stările de oboseală și epuizare, iar pentru conflictul muncă-familie datorat timpului – situații în care sunt prezente sarcini neplanificate, sarcini complexe și de durată și sarcini ce presupun grupuri neomogene de copii, după criteriul vârstei (ceea ce solicită diversificarea activităților și implicit mai mult efort și timp în organizarea acestora).

### ***Analiza situațiilor ce vizează conflictul muncă-familie datorat presiunilor emoționale***

În cadrul acestei cercetări am scos în evidență faptul că angajații suportă și un conflict muncă-familie datorat tensiunilor emoționale. Drept urmare, și în cadrul programului de intervenție am urmărit în unul dintre obiective – dezvoltarea competențelor de gestionare eficientă a emoțiilor la participanți. În această ordine de idei, în acest compartiment ne propunem să analizăm și situațiile trăite de angajați care au o încărcătură emoțională negativă și stresantă. Această analiză ne va permite să evaluăm în ce măsură angajații au reușit să-și gestioneze emoțiile. În acest context, situațiile au fost grupate în funcție de trei criterii:

- ***Situații legate de activitățile și sarcinile profesionale***

Cinci situații descriu emoțiile trăite în raport cu activitatea profesională, deși sunt diferite după conținut. O situație, descrisă de o persoană, relatează confirmarea gradului de calificare, fiind o situație stresantă. Ca gestionare a emoțiilor stresante, a încercat să se liniștească și să reflecteze asupra situației, apelând la *Tehnica peste 3 ani*. Ca rezultat „Am devenit liniștită, privind situația dintr-o parte. Am înțeles că este un moment trecător care se va sfârși cu bine”. O altă situație stresantă, relatată de un alt subiect este „Comunicarea unui discurs pentru prima dată în fața unui public”. Utilizarea tehnicii *Avantaje/Dezavantaje* a determinat-o să se contreze asupra discursului și ca efect „m-am liniștit, și am devenit mai sigură pe mine”. Două situații descriu modificările intervenite în cadrul activităților deja planificate de ex., „Am fost foarte tensionată și stresată, când am avut planificată o activitate și la un moment, pe neașteptate, a apărut o altă activitate pe care trebuia s-o desfășor în aceeași perioadă”. Ambele persoane relatează că pentru gestionarea emoțiilor au utilizat tehnica *Avantaje/Dezavantaje*, privind problema din altă perspectivă și găsind soluții optime pentru desfășurarea activităților, astfel stabilindu-se starea sufletească de liniște și de satisfacție profesională.

- ***Situații legate de relațiile interpersonale***

Situațiile care produc emoții negative angajaților pot fi condiționate și de relațiile interpersonale tensionate în raport cu colegii de la locul de muncă. În acest context, au fost identificate trei situații diferite: o situație în care o persoană a simțit tensiuni emoționale din cauza neînțelegerilor cu colegii; o altă situație conflictuală cu un beneficiar și o situație tensionată cu șeful de secție din cauză unei suprasolicitări de sarcini. Toate aceste situații fiind situații stresante, au creat tensiuni emoționale, stres și neliniște. Astfel, din cele relatate, toți subiecții au optat pentru formularea mesajelor asertive, în vederea clarificării situațiilor. Efectele au fost benefice, situațiile fiind soluționate în mod constructiv, după cum menționează însăși persoanele participante la program: „*m-am bucurat că mesajul asertiv chiar a avut un efect pozitiv. Voi folosi pe viitor cu mai multă încredere mesajele asertive în relații cu oamenii*”.

- *Situații legate de oboseală și epuizare emoțională*

Din relatările subiecților au fost identificate două situații în care una descrie extenuarea și epuizarea emoțională, ca urmare a desfășurării unei activități cu publicul și cealaltă oboseala și epuizarea după o zi de muncă suprasolicitată în care „*m-am consumat emoțional și chiar m-am simțit foarte tensionată*”. În primul caz persoana a apelat la metoda relaxării musculare, s-a retras într-un birou timp de 15 minute pentru a se relaxa. În cealaltă situație, persoana venind acasă, după cină, a mers cu soțul la o plimbare, apelând la tehnica *Ce pot face pentru mine?*

### ***Analiza situațiilor ce vizează conflictul muncă-familie datorat presiunilor de timp***

Situațiile descrise de angajații din domeniul biblioteconomiei confirmă faptul că ei sunt suprasolicitați profesional și implicați permanent în diverse sarcini profesionale extraprogram, care necesită o adaptare a timpului și o ajustare a eforturilor în vederea finalizării cu succes și în timpul necesar. Probabil, aceste situații sunt specifice și altor angajați din departamentele în care activează persoanele participante la program. Am grupat situațiile prezentate de subiecți în patru categorii în funcție de specificul activităților.

- *Situații extraprogram sau neplanificate (legate de donațiile de carte)*

Doi subiecți au relatat că urgent li s-a dat sarcina să pregătească o donație de carte pe lângă alte activități zilnice profesionale. De ex., *Am avut sarcina de a realiza câteva donații de carte într-o zi, sarcini care nu erau prevăzute în programul de lucru*. Ambele persoane relatează că au recurs la proceduri de management al timpului, utilizând tehnica „Cele 4 cadrane”, care, după spusele subiecților, i-a ajutat să-și organizeze timpul și să-și prioritizeze sarcinile după criteriul importante și urgente, „*potrivit unui plan bine organizat*”. O persoană a menționat că i-au fost de ajutor și informațiile privind managementul timpului care au fost prezentate în timpul programului de intervenție. Ambele persoane menționează că tehnica utilizată în organizarea timpului este importantă și necesară în realizarea sarcinilor.

- *Situații vizavi de realizarea programelor și întâlnirilor cu copiii de diferite vârste*

Două persoane relatează despre preconizarea întâlnirilor cu mai multe grupuri de copii. Din cauza presiunilor de timp o persoană își face griji că nu va reuși să le realizeze cu succes. Însă, informațiile despre managementul timpului „*m-a ajutat să-mi organizez timpul, să elaborez un plan bine structurat cu ora începerii și timpul cât va dura fiecare întâlnire. Între întâlniri am preconizat o pauză. Astfel, acest plan structurat m-a ajutat să realizez cu succes întâlnirile*”. O a treia persoană descrie că, pe lângă celelalte activități profesionale, a fost solicitată să pregătească mai multe programe cu activități, pe diferite teme, cu copiii de vârste diferite. În continuare ea relatează: „*Am apelat la strategii de management al timpului și am folosit tehnica „Cele 4 cadrane”, care m-au ajutat să prioritizez activitățile în funcție de cele mai importante, urgente și cele care mai pot aștepta. Deși această tehnică m-a ajutat să-mi organizez timpul, oricum nu am reușit să le realizez pe toate până la sfârșitul zilei de muncă, erau prea multe.*” Mai relatează că această tehnică a avut un impact pozitiv asupra încrederii în sine, încrederii că va reuși.

- *Sarcini complexe și de durată*

Deseori angajații se plâng că sunt presați de timp atunci când li se cere realizarea unor sarcini mai complexe și de durată, care necesită mai mult timp pentru realizarea lor, pe lângă alte responsabilități zilnice pe care le mai au la serviciu. Din această cauză, angajații sunt nevoiți să se rețină după orele de muncă pentru a finaliza aceste sarcini profesionale complexe. Astfel, după cum relatează o persoană „*într-o zi am avut o suprasolicitare de program, care nu-mi era planificată în programul de activități*” sau după cum menționează alta „*trebuia să efectuez o verificare generală a cărții într-o perioadă scurtă de timp*”. Ambele persoane au folosit tehnica *Cele 4 cadrane*, această tehnică le-a ajutat să-și realizeze sarcinile conform unui plan bine structurat. Chiar dacă a fost nevoită să stea după orele de muncă, important e că a finalizat sarcina cu succes, relatează un angajat. Cealaltă persoană menționează că în timpul muncii au fost excluși stimulii, factorii care ar împiedica să se concentreze (vorbitul la telefon, discuțiile cu colegii ș.a.). Important este faptul, menționează subiecții, „*că am reușit!*”.

- *Situații vizavi de realizarea la timp a proiectelor*

Trei persoane au descris situații cu privire la: realizarea unui proiect care solicită mult timp și efort, nefiind precizată în mod clar tematica proiectului; realizarea urgentă a unui raport pentru trimestrul I de activitate și realizarea unui program cu „*Taberele școlare*”. Toate aceste proiecte solicită timp, efort și competențe, din care cauză o persoană a avut frica că nu va reuși. Ce tehnici au folosit aceste persoane în vederea gestionării timpului? Toate aceste persoane au ales să folosească tehnica *Pomodoro*, tehnică învățată și exersată în cadrul programului de intervenție psihologică. Această tehnică i-a ajutat să se concentreze asupra realizării proiectelor și raportului, evitând factorii perturbanți care ar fi putut să împiedice să se concentreze – „*În*

*primul rând am închis telefonul în timp ce lucram, relatează o persoană, și am rugat colegii să nu mă deranjeze în acest timp*". Efectele au fost pozitive, au reușit să realizeze în timp proiectele, doar o persoană a mai solicitat timp pentru finalizarea proiectului.

Cu referire la situațiile cu potențial de a produce conflict muncă-familie datorat presiunilor de timp, se constată că angajații reușesc să pună în aplicare conținuturile învățate, au folosit diverse tehnici în exercitarea sarcinilor profesionale (Cele 4 cadrane, Pomodoro ș.a), ceea ce denotă despre achiziționarea de către participanții la programul de intervenție a unor competențe, care se vor consolida în resurse de gestionare eficientă a timpului.

Analizând cele relatate de participanții la studiu, concluzionăm că angajații bibliotecari deseori sunt suprasolicitați la locul de muncă, confruntându-se cu situații conflictuale create de presiunile de timp și de tensiunile emoționale. Metoda automonitorizării demonstrează că participanții la programul de intervenție psihologică au achiziționat abilități necesare în vederea gestionării eficiente a presiunilor de timp și a tensiunilor emoționale. În funcție de situații specifice care creează dificultăți la locul de muncă, ei au reușit să selecteze și să utilizeze tehnici potrivite în vederea diminuării conflictului muncă-familie datorat timpului și tensiunilor emoționale, ceea ce ne determină să considerăm că rezultatele obținute vor fi consolidate în timp la participanții implicați în programul de intervenție, menținute și chiar dezvoltate.

### **3.5 Concluzii la capitolul 3.**

**1.** După participarea la programul de intervenție psihologică privind dezvoltarea unor competențe de echilibru muncă-familie în vederea diminuării conflictului de rol, angajații beneficiari ai acestui program (grupul de intervenție) au înregistrat o diminuare a intensității conflictului muncă-familie, comparativ cu angajații care nu au participat la program (grupul de control) la care nu au fost înregistrate asemenea rezultate.

**2.** Eficiența programului a fost măsurată prin mai multe metode, integrând atât compararea datelor înregistrate de grupul de intervenție, comparativ cu grupul de control (test-retest), cât și evaluările făcute de participanți. Prin urmare, putem confirma semnificația practică a programului, recomandând pentru a fi utilizat în organizațiile autohtone.

**3.** Diferențe semnificative statistic între grupul de intervenție și cel de control, înregistrate la etapa de retestare, se manifestă în felul următor: la grupul de intervenție se atestă o diminuare a intensității conflictului muncă-familie, iar la grupul de control, fie o creștere a intensității conflictului, fie o menținere a nivelului mediu al conflictului de rol, cu tendințe spre creștere.

**4.** Analiza calitativă a răspunsurilor subiecților la tehnica automonitorizării demonstrează că angajații implicați în programul de intervenție și-au achiziționat competențele necesare în privința echilibrării muncii și a familiei pentru a diminua conflictul muncă-familie și le utilizează



cu succes în gestionarea presiunilor de timp și a tensiunilor emoționale, ceea ce în timp ar putea să consolideze resursele necesare.

**5.** Analiza cantitativă și calitativă a rezultatelor ne permite să concluzionăm că programul de intervenție și-a atins obiectivele propuse. Abilitățile și competențele, achiziționate de angajații participanți la programul de intervenție au un impact pozitiv asupra echilibrului dintre cele două sfere importante și concurențiale ale vieții – munca și familia și asupra diminuării conflictului de rol, cauzat de presiunile de timp și tensiunile emoționale.

## CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

### Concluzii generale

Munca și familia sunt două aspecte importante ale persoanei adulte, astfel, cercetătorii și psihologii organizaționali au fost dintotdeauna interesați de a înțelege felul în care interferează aceste două domenii și conflictele ce derivă în consecință. În acest conflict de rol, angajatul se confruntă cu următoarea dilemă: ce să aleagă – munca sau familia, cărui domeniu să-i dea prioritate, cum să îmbine cât mai optim solicitările de la serviciu cu responsabilitățile de familie? Luând în considerare faptul că asemenea investigații sunt relativ puține în Rep. Moldova, ne-am propus un studiu teoretic și empiric complex pentru o cunoaștere multiaspectuală a fenomenului în vederea elaborării unor programe eficiente de intervenție psihosocială în organizații.

Analiza literaturii de specialitate în domeniu, ne-a permis să formulăm câteva concluzii teoretice:

1. Având în vedere multiaspectualitatea fenomenului, propunem o definiție sinteză: „*Conflictul de rol multiplu* (muncă-studii sau muncă-studii-familie) este un tip de conflict ce rezultă din incapacitatea individului de a face față solicitărilor de rol (muncă, familie sau studii), așa cum fiecare rol necesită timp, energie și implicare, care pot fi limitate sau în scădere”.
2. Intensitatea conflictului crește sau scade în funcție de factorii – *cognitivi* (de ex., percepția suportului organizațional, percepția satisfacției de viață ș.a.), *emoționali* (de ex., nivelul epuizării emoționale) sau *comportamentali* (de ex., flexibilitatea de rol, interferența de rol ș.a.).
3. Conflictul de rol multiplu poate afecta atât individul la nivel personal, familia cât și organizația în care acesta activează prin pierderea personalului calificat, productivitate și randament scăzut.

În vederea analizei manifestării fenomenului în organizațiile autohtone, am realizat un studiu empiric complex, principalele concluzii ale căruia le expunem în cele ce urmează:

1. În ceea ce privește percepția conflictului de rol multiplu (*muncă-familie*), nu se atestă diferențe semnificative în funcție de gen și de tipul organizației, atât bărbații, cât și femeile percep un nivel moderat și scăzut de conflict. De asemenea, majoritatea angajaților din organizațiile publice și din cele private întâmpină oarecare dificultăți în echilibrarea sarcinilor profesionale cu cele maritale.
2. Dimensiunile cognitive, afective și comportamentale, analizate în această lucrare corelează parțial cu conflictul muncă-familie, cele mai semnificative corelații fiind între conflictul muncă-familie și percepția satisfacției de viață, epuizarea emoțională,

angajamentul parental și cel marital, interferența familie-muncă, flexibilitate-abilitate în familie.

3. Conflictul de rol multiplu poate influența negativ performanțele academice ale indivizilor, iar incapacitatea de a dedica suficient timp și pentru familie în cele mai dese cazuri generează insatisfacție și ardere profesională. Lipsa unor strategii optime de echilibrare rolurilor (muncă, dezvoltare profesională și familie), respectiv, tendința de a avea rezultate excelente în toate domeniile și încercarea de a reuși „pe două sau mai multe fronturi” deseori poate provoca eșecuri în realizarea cu succes a sarcinilor, soldându-se în consecință cu suprasolicitări, regrete și chiar renunțări.

În vederea dezvoltării unor competențe de echilibru a solicitărilor concurențiale de rol, am elaborat și implementat un program de intervenție psihologică, concluziile principale ale acestui demers fiind următoarele:

1. Angajații participanți la program (grupul de intervenție) au înregistrat o diminuare a intensității conflictului muncă-familie, comparativ cu angajații care nu au participat la program (grupul de control) la care nu au fost înregistrate asemenea rezultate.
2. Tehnica automonitorizării demonstrează că beneficiarii programului de intervenție au achiziționat competențele necesare în privința echilibrării muncii și a familiei în vederea diminuării conflictului muncă-familie și le utilizează cu succes în gestionarea presiunilor de timp și a tensiunilor emoționale de la locul de muncă.
3. Eficiența programului a fost măsurată prin diverse metode, integrând atât compararea datelor înregistrate de grupul de intervenție, comparativ cu grupul de control (test-retest), cât și evaluările făcute de participanți. Prin urmare, putem confirma semnificația practică a programului, recomandând pentru a fi utilizat în organizațiile autohtone.

În contextul celor enunțate în această secțiune, **problema științifică importantă soluționată** în cadrul cercetării a constat în determinarea specificului conflictului de rol multiplu și a dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale cu implicații în manifestarea conflictului la angajații din organizațiile autohtone în funcție de gen și în funcție de tipul organizației, aspecte ce au dus la elaborarea unui program de intervenție care a contribuit la dezvoltarea competențelor de echilibru muncă-familie.

## **Rezultate (5)**

Reieșind din concluziile enunțate mai sus, prezentăm principalele **rezultate științifice** ce contribuie la **soluționarea problemei științifice** (analizată în prezenta lucrare), rezultate pe care le propunem pentru susținere:

(1) Concretizarea manifestărilor specifice ale conflictului de rol multiplu (muncă-familie și muncă-familie-studii) la angajații din organizațiile autohtone, ne-a permis să evidențiem că acest conflict este un fenomen frecvent întâlnit, dar slab sau chiar deloc conștientizat de către angajați, ceea ce denotă și o lipsă de informare în acest sens; acest fapt a determinat conceptualizarea unui program de intervenție pentru situații de conflict muncă-familie, care ar include acțiuni multiple (informative, dezvoltative și aplicative), în funcție de specificul organizațiilor locale; în vederea implementării acestui program la angajații din Republica Moldova.

(2) Elucidarea implicațiilor pe care le au dimensiunile studiate de noi în lucrare (cognitive, afective și comportamentale) în manifestarea conflictului muncă-familie, inclusiv a variațiilor în funcție de genul subiecților și tipul organizației; acest fapt a evidențiat că intensitatea conflictului se manifestă în dependență de modul în care se raportează indivizii la conflict și de modalitățile pe care le adoptă în gestionarea acestuia; reieșind din aceste date, propunem ca în programul de intervenție în vederea echilibrului muncă-familie să fie incluse acțiuni care să fie destinate atât organizațiilor, la nivel general, cât și angajaților, la nivel individual.

(3) Elaborarea unui model integrat, ce include cele mai semnificative date ale dimensiunilor analizate de noi ca având implicații în manifestarea conflictului muncă-familie; fapt ce a condus la evidențierea unui profil psihologic al angajaților afectați de conflictul muncă-familie; profil pe care îl propunem în vederea utilizării ulterioare de către psihologii organizaționali sau specialiștii în resurse umane pentru a identifica, în timp util, angajații care manifestă conflict și a elabora strategii de intervenție ce ar contribui la diminuarea conflictului muncă-familie.

(4) În contextul nevoii actuale de „învățare pe tot parcursul vieții” (eng. *lifelong learning*), interpretarea datelor arată că, în situații de conflict de rol multiplu (muncă-familie-studii) sunt influențate negativ performanțele academice și cele profesionale ale indivizilor; ca urmare, se atestă în mod frecvent eșecuri, suprasolicitări, regrete, insatisfacții și chiar abandon; acest fapt a permis lărgirea perspectivei de abordare a conflictelor de rol la etapa contemporană, fiind propuse inclusiv strategii de gestionare a rolurilor competitive la nivel tridimensional (muncă-familie-studii).

(5) Elaborarea și implementarea unui program de intervenție în situații de conflict muncă-familie, fapt ce a contribuit la dezvoltarea unor competențe de echilibru a rolurilor

concurrente (muncă-familie), astfel, considerăm că aplicarea acestui program în organizațiile locale va duce la consolidarea în timp a resurselor personale necesare pentru reducerea intensității conflictului muncă-familie.

### **Valoarea teoretică a lucrării**

Valoarea teoretică a lucrării este justificată de completarea cadrului teoretico-științific cu sinteze din literatura de specialitate privind problematica conflictului muncă-familie: tipuri și particularități ale conflictului muncă-familie, modele ale conflictului etc.; implicații ale unor factori de ordin cognitiv-perceptiv, afectiv și comportamental, genul subiecților și tipul organizației în manifestarea conflictului muncă-familie; consecințe ale conflictului etc. Au fost concretizate contribuțiile proprii în elaborarea sintezelor teoretice, în teză fiind prezentate și analizate cele mai recente studii din literatura de specialitate, autohtonă, dar în mod special, cea din străinătate, privind tema lucrării. Implicit, a fost demonstrat, la nivel teoretic și ulterior la nivel empiric, cum au fost integrate aceste rezultate în fundamentarea studiilor realizate în contextul local. Au fost aduse contribuții la dezvoltarea conceptului – conflict de rol tridimensional (muncă-familie-studii), acest tip de conflict fiind o provocare a timpurilor moderne, care implică solicitări multiple de rol. Rezultatele cercetării consolidează aspectele teoretice ale psihologiei generale, îmbinate cu elemente ale psihologiei organizaționale, fiind fundamentată și argumentată din punct de vedere teoretic importanța și necesitatea administrării unui program de intervenție psihologică în vederea dezvoltării competențelor de echilibru muncă-familie la angajații din organizațiile autohtone.

### **Valoarea practică a lucrării**

Valoarea aplicativă a lucrării rezidă în studiul conflictului de rol multiplu (*muncă-familie* și *muncă-familie-studii*) și a dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale în manifestarea conflictului de rol la angajații din organizațiile autohtone, precum și în elaborarea, implementarea și evaluarea unui program de intervenție psihologică în vederea dezvoltării competențelor angajaților de echilibru muncă-familie, program pe care îl propunem managerilor, psihologilor organizaționali și specialiștilor în resurse umane în vederea diminuării conflictului de rol la diverse categorii de angajați. Respectiv, programul poate fi inclus în activitățile didactice din instituțiile de profil, pentru elaborarea suporturilor de curs pentru diverse discipline, adresate viitorilor psihologi, specialiști în resurse umane și celor ce beneficiază de formare continuă în domeniu.

### **Limite/ probleme rămase nerezolvate**

Studiul dat prezintă o serie de limite și anume:

- Dat fiind faptul că nu s-au luat în considerare alte zone geografice ale Republicii Moldova, datele fiind colectate preponderent de la angajații din organizațiile din municipiul Chișinău, presupunem că ar putea exista similitudini sau diferențe referitor la problema studiată în funcție de acest aspect, care ar urma să fie explicate în studiile ulterioare.
- Corespunzător, dat fiind faptul că nu s-a luat în considerare categoria de vârstă, numărul de copii și perioada de mariaj, presupunem că acești factori ar putea să producă variații în intensitatea conflictului și implicațiile pe care le au diverse dimensiuni cognitiv-perceptive, afective și comportamentale studiate de noi în lucrare.
- În aceeași ordine de idei, dat fiind faptul că nu s-a luat în considerare domeniul ocupațional, presupunem că am putea să identificăm diferențe în intensitatea și modul de manifestare a conflictului muncă-familie, la unele domenii ocupaționale conflictul ar putea fi mai intens.
- Respectiv, dat fiind faptul că nu s-a luat în considerare existența și disponibilitatea unor programe muncă-familie în organizațiile din care fac parte angajații participanți la studiu, considerăm că acest aspect ar putea produce modificări în percepțiile conflictului și a suportului organizațional.

### **Sugestii privind potențiale direcții pentru cercetări ulterioare legate de tema abordată**

Cu toate că la nivel internațional există mai multe studii ce reflectă problematica conflictului muncă-familie, la nivel național asemenea studii sunt relativ puține. În prezentul studiu, am investigat specificul *conflictului de rol multiplu* (muncă-familie și muncă-familie-studii) la angajații din organizațiile autohtone ca fenomen și, respectiv, dimensiunile cognitive, afective și comportamentale cu implicații în acest conflict în funcție de genul subiecților și tipul organizației în care sunt angajați aceștia.

Desigur, aria de cercetare ce vizează problematica dată rămâne larg deschisă, fiind posibile noi direcții de cercetare. Un aspect pentru studiile ulterioare ar fi investigarea conflictului muncă-familie în funcție de domeniul de activitate pentru a determina care job-uri au un potențial mai mare de a produce un conflict muncă-familie. O altă problemă de cercetare poate porni de la întrebările: *Cine are de suferit ca urmare a conflictului muncă-familie? Cum organizația ar putea interveni pentru prevenirea, diminuarea conflictului muncă-familie?* Ca urmare, studiile ulterioare ar putea fi orientate spre elaborarea și implementarea programelor de prevenire și de intervenție a conflictului muncă-familie propuse organizațiilor în contextul național. Pentru acest pas este necesar să se țină cont de: studierea resurselor în gestionarea

conflictului la angajați; studierea condițiilor susceptibile pentru elaborarea eficientă a intervenției muncă-familie; formarea angajatorilor sau a managerilor pentru implementarea politicilor și a culturii organizaționale în echilibrarea domeniilor muncă-familie.

### **Recomandări pentru utilizarea rezultatelor** (în domeniul sociocultural și economic)

În ultimele decenii, datorită sporirii implicării în domeniul profesional, se constată o creștere a responsabilităților profesionale și familiale ce interferează între ele, producând astfel fie o îmbogățire de roluri, fie un conflict muncă-familie. Ca urmare a trăirii conflictului muncă-familie, angajații suportă efecte negative, somatice și emoționale. Evident este faptul că acest tip de conflict produce efecte distructive nu doar asupra angajaților, ci și asupra organizației ca întreg, costurile acestui conflict fiind destul de ridicate, afectând procesul de muncă în sens general. Din aceste considerente, rezultatele cercetării noastre sunt utile atât angajaților, cât și organizațiilor în ansamblu.

Pentru prevenirea apariției conflictului și stabilirea echilibrului muncă-familie un aport deosebit revine organizației. În acest context, se recomandă ca *organizațiile* autohtone:

- Să organizeze seminare informative și programe de intervenție psihologică pentru prevenirea conflictului muncă-familie și stabilirea unui echilibru între muncă și familie. Astfel, compania poate să ofere traininguri despre rolurile parentale, reorientarea rolurilor în familie, privind posibilitățile de organizare a muncii la domiciliu sau facilitățile de îngrijire a copiilor (Peeters M. *et al.*, 2005 *apud* Cojocaru N., 2013).
- Să ofere un suport psihologic necesar în vederea creșterii nivelului de implicare în muncă, dar și stabilirii unui echilibru dintre muncă și familie/viață privată a personalului.
- Să ofere angajaților flexibilitate în organizarea și planificarea activităților. Având posibilitatea de a alege când să înceapă activitatea de muncă și când s-o finalizeze, angajații vor simți efecte pozitive asupra stării de bine, diminuând epuizarea emoțională. De asemenea, pot fi discutate cu managerul programul și condițiile de muncă acestea, incluzând ore comprimate de muncă sau o zi liberă pe săptămână.
- Să ofere angajaților un program de muncă *part-time*. Pentru unii angajați acest program este binevenit, mai ales pentru tinerii specialiști care își continuă studiile universitare, dar chiar și pentru colaboratorii cu experiență preocupați de dezvoltarea personală continuă. Sau, datorită tehnologiilor moderne (internet, skype, telefon), unele sarcini pot fi realizate de angajați și la domiciliu.
- Să ofere ajutor și sprijin mamelor cu copii sau să se organizeze spații interne de joacă pentru copii cu supraveghetor în timp ce părinții sunt implicați în activitățile de serviciu.

Pentru *angajați* venim cu următoarele recomandări:

- Să participe la diverse seminare informative, traininguri pentru prevenirea conflictului muncă-familie și stabilirea unui echilibru a muncii cu familia.
- Să consolideze și să utilizeze competențele, resursele, formate în timpul trainingurilor în acest scop, în vederea echilibrării eficiente a activităților profesionale și familiale.
- Să utilizeze eficient *flexibilitatea muncii*, în cazul organizațiilor ce dispun de astfel de politici, în vederea exercitării cu succes a sarcinilor profesionale și a celor familiale.
- Să apeleze la organizație (la specialistul din resurse umane, la psiholog, la manager) pentru a i se oferi suportul necesar în vederea diminuării conflictului de rol și realizării cu succes a rolurilor competitive.



## GLOSAR DE TERMENI

*Angajament de rol* – credințele și atitudinile individului cu privire la relevanța față de un anumit rol (ocupațional, parental, marital).

*Angajament în raport cu rolul marital* – cantitatea timpului și a costurilor pe care un angajat este dispus să le aloce pentru constituirea și menținerea unei căsnicii durabile.

*Angajament în raport cu rolul ocupațional* – stare de conexiune fiziologică, cognitivă și afectivă cu munca, identificarea profundă cu un loc de muncă și implicarea în muncă.

*Angajament în raport cu rolul parental* – include grija, educația față de copii, timpul petrecut cu copiii ce reprezintă potențiale oportunități de promovare a copiilor, de dezvoltare cognitivă, socială și bunăstare la copii.

*Conflict muncă-familie* – o formă de conflict între roluri, în care solicitările rolurilor de la locul de muncă și cele din familie sunt incompatibile, astfel încât participarea rolurilor legate fie de muncă, fie de familie este mai dificilă datorită participării în celălalt rol

*Conflict muncă-familie-studii* – conflictul capătă o triplă solicitare concurențială de rol, care vine din domeniul muncii, familiei, studiilor. Dificultatea de a gestiona eficient aceste roluri influențează negativ performanțele profesionale, academice, fiind afectate și sarcinile familiale.

*Epuizare emoțională* – senzații de oboseală și dezechilibru emoțional, persoana fiind incapabilă să muncească cu aceeași energie și să echilibreze eficient rolurile ce țin de muncă și familie.

*Interferența familie-muncă* – pentru angajații care au un program de muncă suprasolicitat, ca urmare, apare necesitatea să realizeze unele sarcini acasă, în zilele de odihnă, în vacanțe.

*Interferența muncă-familie* – angajații sunt mai mult implicați în activitățile casnice, ceea ce îi împiedică să realizeze cu succes sarcinile profesionale.

*Support organizațional* – percepția și convingerea individului că este susținut, apreciat de organizație; percepția că li se oferă ajutor, comunicarea informațiilor, empatie emoțională din partea organizației.

## BIBLIOGRAFIE

1. AGABRIAN, M. (2006). *Analiza de conținut*. Iași: Polirom. ISBN 973-681-888-8.
2. BĂLȚĂTESCU S. (2003). Abordări psihosociale ale satisfacției și fericirii. În: *Calitatea vieții*, XIV, nr. 2, pp. 4-13. ISBN 978-0-415-80429-5.
3. BODRUG-LUNGU, V.; CANTARJI, V.; MARDAROVICI, E.; MÂNDĂCANU, A., MORARU, V. și PETRUȚI, D. (2006). *Barometru de gen 2006. Republica Moldova: Rezultate și studii în baza sondajului de opinie*. Chisinau: Arc. ISBN 978-9975-61-105-3.
4. BOLEA, Z. și COJOCARU, N. (coord.) (2015). *Strategii de intervenție și consiliere psihologică în grupuri și organizații*. Chișinău: LEXON Prim. ISBN 978-9975-9609-6-0.
5. BULIGA, D.; TURLIUC, M.N. (2012). Perspective actuale asupra interfetei muncă-familie: conflict și influență pozitivă. *Revista de Psihologie Socială*, Nr. 29 (1), pp. 73-89. ISSN 1454-5667.
6. BURSUC, B.; POPESCU, S. (f.a.). *Conflictul viața personală – viața profesională. Problema angajatului sau problema angajatorului?* București: Ministerul Muncii, Familiei, Protecției sociale. Inspekția Muncii. Inspectoratul teritorial de Muncă al Municipiului București. [Accesat: 24.04.2016] Disponibil: [www.mindinstitute.ro](http://www.mindinstitute.ro)
7. BUTNARU, A.; SMOLIAC, L. și NICOLAE, R. (2004). Conflictul muncă-familie și starea de bine la cadrele militare. În: *Psihologia resurselor umane*, 2(2), pp. 53-59. ISSN 1583-73 7.
8. CALANCEA, A. (2012). *Training-ul de dezvoltare a competențelor afective. Ghid pentru formarea practică în consilierea psihologică*. Chișinău: TC. ISBN 978-9975-53-096-5.
9. CERLAT, R. (2018). *Stabilitatea emoțională a cadrelor didactice: modalități de optimizare. Ghid metodologic*. Chișinău: Lyceum. ISBN 978-9975-48-129-8.
10. CERLAT, R. (2019). *Particularitățile psihosociale ale stabilității emoționale a cadrelor didactice din învățământul primar*. Teză de doctorat. Chișinău: Institutul de Științe ale Educației. C.Z.U: 316.613,4;37,091.
11. COJOCARU, N. (2013). *Strategii de motivare în câmpul organizațional. Prelegeri universitare*. Chișinău: CEP USM. ISBN 978-9975-71-443-3.
12. COJOCARU, N. (2018). Interferențe dintre viața profesională și cea privată: aspecte introductive. În COJOCARU, et al. *Interferențe dintre viața profesională și cea privată: aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție* (pp. 6-14). Chișinău: „Primex com”. ISBN 978-9975-3281-1-1.
13. COJOCARU, N.; BALAN, I.; CURTEAN, C. și VĂRZARU, E. (2018). O abordare narativă a conflictului muncă-familie. În: COJOCARU, N.; TOLSTAIA, S.; SAITAN, V.; PASCARI, R., BALAN, I.; CURTEAN, C. și VĂRZARU, E. *Interferențe dintre viața*

- profesională și cea privată: aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție* (pp. 64-76). Chișinău: „Primex com”. ISBN 978-9975-3281-1-1.
14. COJOCARU, N.; SAITAN, V. (2016). Provocări și solicitări de rol în mediul universitar: conflictul studii-muncă-familie. În: *Materialele conferinței științifice „Perspectivele și problemele integrării în spațiul european al cercetării și educației”, Vol. II.* (Cahul, 7 iunie, 2016), Cahul: Centrografic, pp. 58-61. ISBN 978-9975-914-90-1.
  15. COJOCARU, N.; SAITAN, V. (2018). Challenges and role demands in the universities: work-family-education conflict amongst academics. In: I. Bondarevskaya, B. Krzywosz-Rynkiewicz (Eds.). *Proceedings of the VI International Scientific and Practical Seminar “Political and Economic Self-Constitution: Citizenship Identity and Education* (Olsztyn, Poland, June 5<sup>th</sup>, 2018). Padova: Cises, pp. 20-24. ISBN 978-88-97598-15-2.
  16. COJOCARU, N.; SAITAN, V. and HODONOAGĂ, T. (2018). Managing multiple challenging role: family, work and professional development. *Studia Universitatis Moldaviae*, 2018, nr. 9(19), pp. 130-133. ISSN 1857-2103.
  17. COJOCARU, N.; TOLSTAIA, S.; SAITAN, V.; PASCARI, R., BALAN, I.; CURTEAN, C. și VĂRZARU, E. (2018). *Interferențe dintre viața profesională și cea privată: aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție.* Chișinău: „Primex com”. ISBN 978-9975-3281-1-1.
  18. COSMOVICI, A. (1996). *Psihologie generală.* Iași: Polirom. ISBN 973-9248-27-6.
  19. CUZNEȚOV, L. (2017). Impactul workaholismului asupra funcționalității familiei: anticipare și remediere. În: *Materialele conferinței științifice internaționale: „Familia – factor existențial de promovare a valorilor etern-umane”* (UPD „I.Creangă”, 15-16 mai, 2017) pag. 48-53. ISBN 978-9975-46-325-6.
  20. DĂNILĂ, O. (2009). Impactul conflictului familie-muncă asupra motivației angajatului și performanței sale în muncă. În: T. Constantin (coord.). *Determinanți ai motivației în muncă. De la teorie la analiza realității organizaționale.* Iași: Editura Universității „A. I. Cuza”, pp. 420-434. ISBN 978-973-703-404-5.
  21. DERLOGEA, Ș. și BOTA G. (2011). *160 de activități dinamice (jocuri) pentru TEAM-BUILDING.* București: Centrul de educație nonformală civică și antreprenorială.
  22. DOBRIȚA, O.; DAVID. E.; DURLĂ, AL.; ILE, C.; LELA, R.; MUNTEAN, A. și RAMNEANTU, A. (2009). Relația Conflictului muncă-familie cu satisfacția în muncă, satisfacția maritală și satisfacția privind viața. În: *Revista de Psihologia Aplicată*, vol.2, nr. 2, pp. 97-102. ISSN 2537-6276.

23. f.a. (2008). *Femei și bărbați pe piața muncii în Republica Moldova. Raport analitic*. BNS / DFID. Chișinău.
24. GAGAUZ, O. (2011). *Familia contemporană între tradițional și modern*. Chișinău: Academia de Științe a Republicii Moldova. Institutul Integrare Europeană și Științe Politice. ISBN978-9975-57-021-3.
25. GORINCIROI, V. (2015). *Sindromul arderii emoționale la profesorii universitari din perspectiva de gen*. Teză de doctorat. Chișinău: Universitatea de Stat din Moldova. CZU 59.942.(043.3).
26. HINTEA, C.; ȚICLĂU, T. și JENEI, G. (2010). Management și leadership în sectorul public. În: *Revista Transilvăneană de Științe Administrative*, nr. 2(26), pp. 28-39. ISSN 2247-8329.
27. HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J și MINCOV, M. (2012). *Culturi și organizații. Softul mental: cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire*. București: Humanitas. ISBN 973-50-3570-9.
28. ILIESCU, D. (2004). Conflictul, ambiguitatea și supraîncărcarea de rol, ca predictor ai comportamentului negativ de control al stresului ocupațional. În: *Psihologia Resurselor Umane*, vol.2, nr. 2, pp. 34-41. ISSN 1583-73 7.
29. LEOVARIDIS, C. și NICOLĂESCU, A. (2011). Raportul viață profesională – viață privată, preocupare de actualitate a UE în domeniul pieței muncii. În: *Revista română de sociologie*, serie nouă, anul XXII, nr. 1-2, pp. 108-122. ISSN 2392-8549.
30. LEOVARIDIS, C. și CÂRCU, L. (2018). Echilibrul dintre muncă, viața personală și educație în rândul studenților. O cercetare calitativă. În: *Revista română de sociologie*, serie nouă, Anul XXII, nr. 1-2, pp. 101-133. ISSN 2392-8549.
31. MOLDOVANU, I.; COADĂ, C.; GROSU, M. ș.a. (2005). *855 de jocuri și activități. Ghidul animatorului*. Chișinău: UNICEF.
32. NECULAU, A. (2000). *Analiza și intervenția în grupuri și organizații*. Iași: Polirom.
33. NELSON-JONES, R. (2009). *Manual de consiliere*. București: Ed. TREI. ISBN 978-973-707-293-1.
34. PASCARI, R. (2018). Strategii de intervenție organizațională în situații de conflict muncă-familie. În: COJOCARU, N.; TOLSTAIA, S.; ȘAITAN, V.; PASCARI, R., BALAN, I.; CURTEAN, C. și VĂRZARU, E. *Interferențe dintre viața profesională și cea privată: aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție* (pp. 140-170). Chișinău: „Primex com”. ISBN 978-9975-3281-1-1.
35. PĂNIȘOARĂ, I.-O. (2004). *Comunicarea eficientă*. Iași: Polirom. ISBN 973-681-606-0.

36. PĂNIȘOARĂ, G. și PĂNIȘOARĂ I. -O. (2016). *Managementul resurselor umane. Ghid practic* (ed. a III-a, revăzută și adăugită). Iași: Polirom. ISBN 978-973-46-5821-3.
37. PETROVAI, D. (2006). *Eficiență în viața profesională și în cea personală*. București: Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006.
38. PITARIU, H.; SPECTOR, P.; POELMANS, S.; O'DRISCOLL, M.; COOPER, C.; ALLEN, T.; LAPIERRE, L.; SANCHES, J. și PITARIU, A. (2004). Conflictul muncă-familie la managerii din România. Un studiu corelațional. În: *Psihologia resurselor umane*, nr. 2(2), pp. 16-22. ISSN 1583-7327.
39. PLATON, C.; ZAHARIA, D.; COJOCARU, N.; BĂZGU, E.; BORȘ, A.; GRAUR, V.; MÂRLEANU, A.; MÂRZA, L.; NICORICI, I. și PRUTEANU, A. (2016). Percepții privind angajamentul de rol și conflictul muncă-familie la angajații din Republica Moldova: studiu explorativ. În: *Studia Universitatis Moldaviae*, nr. 9(99), pp. 118-160. ISSN 1857-2103.
40. PLATON, C. și GORINCIOI, V. (2012). Stresul și sindromul arderii emoționale la profesorii universitari. In: *Studia Universitates: Seria Științe ale Educației*, nr.9(59), pp.224-228. ISSN 1857-2103.
41. STOICA-CONSTANTIN, A. (2004). *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*. Iași: Polirom. ISBN 973-681-784-9.
42. SULEA, C., VÂRGĂ, D. și GALBEN, N. (2010). Scala Conflict Muncă-Familie: Analiza proprietăților psihometrice ale versiunii în limba română. În: *Psihologia resurselor umane*, vol. 8, nr. 2, pp. 10-20. ISSN 1583-7327.
43. ȘAITAN, V. (2016). **Implicații ale dimensiunii de gen în manifestarea conflictului muncă-familie: sinteze teoretice.** În: *Studia Universitatis Moldaviae*, nr.5 (95), pp. 191-194. ISSN 1857-2103.
44. ȘAITAN, V. (2017). **Manifestări ale conflictului muncă-familie la angajații din domeniul public/privat: dimensiuni comparative.** În: *Studia Universitatis Moldaviae*, nr. 9 (109), pp. 221-229. ISSN 1857-2103.
45. ȘAITAN, V. (2017). **Conflictul muncă-familie la angajații din Republica Moldova: repere metodologice și rezultate preliminare.** În: *Studia Universitatis Moldaviae*, nr. 5 (105), pp. 153-157. ISSN 1857-2103.
46. ȘAITAN, V. (2018). **Conflictul muncă-familie, angajamentul de rol și suportul organizațional la angajații din Republica Moldova.** În: *Studia Universitatis Moldaviae*, nr. 9(19), pp. 189-193. ISSN 1857-2103.

47. ȘAITAN V. (2019). **Manifestări ale flexibilității granițelor muncă-familie la angajații din organizațiile autohtone.** În: *Intelectus*, nr.1-2, pp. 159-169. ISSN 1857-0496.
48. TURCHINĂ, T. (2015). Bunăstarea emoțională – dimensiune psihologică a calității vieții. În: PLATON, C.; SÎRBU, A.; POTÂNG, A.; BOLEA, Z. *Dimensiuni psihologice ale calității vieții în mediul educațional din perspectivă regională durabilă.* (pp. 67-118). ISBN 978-9975-71-660-4.
49. TOLSTAIA, S. (2018). Echilibrul muncă-familie: reprezentări, inițiative personale și strategii organizaționale (studii de caz). În: COJOCARU, N.; TOLSTAIA, S.; ȘAITAN, V.; PASCARI, R., BALAN, I.; CURTEAN, C. și VĂRZARU, E. *Interferențe dintre viața profesională și cea privată: aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție* (pp. 76-122). Chișinău: „Primex com”. ISBN 978-9975-3281-1-1.
50. TRACY. B. (2018). *Controlează-ți timpul ca să-ți controlezi viața.* Chișinău: Ed. LITERA. ISBN 978-606-33-2849-7.
51. ZAHARIA, D. (2014). Relația muncă-familie (cap. 12, pp.122-128). *Psihologie organizațională.* Iași: Editura Universității „A. I. Cuza”. ISSN 2392-8077; 1583-7327.
52. ZAHARIA, D. și GAVRILOAIEI, S. (2016). Flexibilitatea granițelor muncă-familie în contextul românesc. În: A. M. MARHAN, M. I. MICLE, D. S. SAUCAN (coord.). *Perspective asupra interferenței muncă-familie.* București: Editura Academiei Române, pp. 123-135.
53. ADEPOJU, A. (2017). Exploring the Role of Work-Family Conflict on Job and Life Satisfaction for Salaried and Self-Employed Males and Females: A Social Role Approach. In: *Business Administration Dissertations, Scholar Works.* Georgia State University.
54. AMINAH, A. (2010). Work-Family Conflict among Junior Physicians: Its Mediating Role in the Relationship between Role Overload and Emotional Exhaustion. In: *Journal of Social Sciences*, 2010, vol. 6, no 2, pp. 265-271. ISSN 1549-3652.
55. ALLARD, K.; HAAS, L. and HWANG, C. P. (2011). Family supportive organizational culture and fathers' experience of work-family conflict in Sweden. În: *Gender, Work and Organization*, vol. 18, no. 2, pp. 141-157.
56. ALLEN, T. (2001). Family – supportive work environments: The role of organizational perceptions. In: *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, pp.414-435. ISSN 0001-8791.

57. AMATEA, E. S. and FONG, M. L. (1991). The impact of role stressors and personal resources on the stress experience of professional women. In: *Psychology of Women Quarterly*, no. 5, pp. 419-430. ISSN 831-838.
58. AMATEA, E. S.; CROSS, E. G.; CLARK, J. E. și BOBBY, C. L. (1986). Assessing the work and family role expectations of career-oriented men and women: the life role salience scales. In: *Journal of Marriage and Family*, vol. 48, no. 4, pp. 831-838. ISSN 831-838.
59. AMINAH, A. (2010). Work-Family Conflict among Junior Physicians: Its Mediating Role in the Relationship between Role Overload and Emotional Exhaustion. In: *Journal of Social Sciences*, vol. 6, no 2, pp. 265-271. ISSN 1549-3652.
60. AMSTAD, F. T.; MEIER, L. L.; URSULA, F.; ELFERING, A. and SEMMER, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, no. 16(2), pp. 151-169. ISSN 1076-8998.
61. ARMELI, S.; EISENBERGER, R.; FASSOLO L. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. In: *Journal of Applied Psychology*, vol.83, pp.288-297.
62. ARYEE, S.; FIELDS, D. and LUK, V. (1999). A cross-cultural test of a model of the work-family interface. In: *Journal of Management*, vol. 25, nr. 4, pp. 491-511. ISSN 0363-7425.
63. BAERISWYL, S.; KRAUSE, A. AND SCHWANINGER, A. (2016). Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Airport Security Officers – Work–Family Conflict as Mediator in the Job Demands–Resources Model. In: *Frontiers in Psychology*, vol. 7, published online.
64. BAKKER, A. (2005) Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. In: *Journal of Vocational Behavior*, nr. 66, pp. 26-44. ISSN 0001-8791.
65. BAKKER, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. In: *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), pp. 265-269.
66. BAKKER, A. and DEMEROUTI, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples. In: *Journal of Managerial Psychology*, vol.24, nr.3, pp. 220-236. ISSN 0268-3946.
67. BAKKER, A. and DEMEROUTI, E. (2013). The spillover-crossover model. In: J. G. GRZYWACZ and E. DEMEROUTI (ed.). *New frontiers in work and family*. Londra: Taylor & Francis Group, pp. 54-70. ISBN 978-020-358-6563

68. BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SHIMAZU, A.; SHIMADA, K. and KAWAKAMI, N. (2011). Crossover of work engagement among Japanese couples: perspective taking by both partners. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 16, nr. 1, pp. 112-125. ISSN 1076-8998.
69. BAKKER, A. and DEMEROUTI, E. (2007). The job demands – resources model: state of the art. In: *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, nr.3. pp.309-328. ISSN 0268-3946.
70. BALTZER M.; HANSON, M.; LEINWEBER, C. (2013). Work-family conflict and health in Swedish working women and men: a 2-year prospective analysis. In: *European Journal of Public Health*, vol. 23, no.4, pp. 710-716. ISSN 1101-1263.
71. BARNETT, R. C. (2008). On multiple roles, past, present and future. In: KORABIK, K.; LERO, D. and WHITEHEAD, D. (eds.). *Handbook of work-family integration. Research, theory, and best practices*, Cambridge: Academic Press/ Elsevier, pp. 75-93. ISBN 978-012-372-5754.
72. BEIGI, M.; SHIRMOHAMMADI, M. and STEWART, J. (2018). Flexible work arrangements and work-family conflict: A metasynthesis of qualitative studies among academics. In: *Human Resource Development Review*, no. 17(3), pp. 1-23. ISSN 1552-6712.
73. BELL, A.; RAJENDRAN, D. and THEILER, S. (2012). Job stress, wellbeing, work-life balance, and work-life conflict among Australian academics. In: *Electronic Journal of Applied Psychology*, no. 8(1), pp. 25-37. ISSN (print)1832-7931; ISSN (online) 2328-5672.
74. BHARGAVA, S.; BARAL, R. (2010). Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. In: *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, no.3, pp.274-300. ISSN 0268-3946.
75. BOOTH, S. M. and MATTHEWS, R. A. (2012). Family-supportive organization perceptions: Validation of an abbreviated measure and theory extension. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 17, no. 1, pp. 41-51. ISSN 1076-8998.
76. BOWLING, N. A. (2007). Role conflict. In: S. ROGELBERG (ed.). *Encyclopedia of Organizational Psychology*. Londra: Sage Publications, pp. 682-684. ISBN 9781412924702.
77. BULANDA, R. E. and LIPPMANN, S. (2009). Wrinkles in Parental Time with Children: Work, Family Structure, and Gender. In: *Michigan Family Review*, vol. 13, pp. 5-20. ISSN(print) 1094-0952; ISSN (online) 1558-7258.



78. BURKE, R. J. (1994). Stressful events, work-family conflict, coping, psychological burnout, and well being among police officers. In: *Psychological Reports*, 75, pp. 787-800.
79. BURKE, R.J.; GREENGLASS, R. (2000). Work-family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4, no. 4, pp. 327-336. ISSN 1076-8998.
80. BURKE, R. J. (1994). Stressful events, work-family conflict, coping, psychological burnout, and well being among police officers. In: *Psychological Reports*, 75, pp. 787-800.
81. BYRON, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. In: *Journal of Vocational Behavior*, vol.67, pp. 169-198. ISSN 0001-8791.
82. CINAMON, R. G. (2006). Anticipated Work-Family Conflict: Effects of Gender, Self-Efficacy, and Family Background. In: *The Career Development Quarterly*, vol. 54, pp. 202-215. ISSN 0889-4019.
83. CIRILLO, F. (2013). *The Pomodoro Technique. The Life-Changing Time-Management System*. Book/ UK Edition.
84. CINAMON, R. G.; RICH, Y. and WESTMAN, M. (2007). Teachers' occupation-specific work-family conflict. In: *The Career Development Quarterly*, vol. 55, pp. 249-261. ISSN 0889-4019.
85. CLARK, S. C. (2000). Work-family border theory: A new theory of work/family balance. In: *Human Relations*, 53(6), pp. 747-770. ISSN 012-624.
86. COHEN, A. and LIANI, E. (2008). Work-family conflict among female employees in Israeli hospitals. In: *Personnel Review*, vol. 38, no. 2, pp. 124-141. ISSN 0048-3486.
87. CORTESE, C.G.; COLOMBO, L.; GHISLIERI, C. (2010). Determinants of nurses' job satisfaction: the role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support. In: *Journal of Nurse Management*; 18(1), pp.35-43. ISSN 1365-2834.
88. CURRIE, J. and EVELINE, J. (2011). E-technology and work-life balance for academic with young children. In: *Higher Education*, no. 62, pp. 533-550. ISSN 1470-174X.
89. DAVIS, A.E. and KALLEBERG, A.L. (2006). Family-Friendly organizations? Work and family programs in the 1990s. In: *Work and Occupations*, vol.33, pp. 191-223. ISSN 0730-8884.
90. DEMEROUTI, E.; BAKKER, A.; VARDAKOU, I. and KANASAS, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. In: *European Journal of Psychological Assessment*, no. 18, pp. 296-307. ISSN 1015-5759.

91. DEMEROUTI E.; BAKKER, A. and BULTERS, A. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: reciprocal relations in a three-wave study. In: *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, pp. 131-149. ISSN 0001-8791.
92. DEMEROUTI E.; BAKKER, A. and Enwema, M. (2005). Job resources buffer the impact of job demand on burnout. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.10,nr.2, pp. 170-180. ISSN 1076-8998.
93. DEMEROUTI E.; BAKKER, A. and SANZ-VERGEL, A. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R Approach. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 389-411. ISSN (p.) 2327-0608; ISSN (online) 2327-0616.
94. DHARMANEGARA, I. B. A.; YOGIARTA, I. M. and SUARKA, I. B. K. (2018). Work-Family Conflict, FamilyWork Conflict and its Effect on Emotional Exhaustion and Affective Commitment. In: *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), pp. 187-202. ISSN 2222-6990.
95. DIENER, E.; EMMONS, R. A.; LARSEN, R. J. and GRIFIN, S. (1985). The satisfaction with life scale. In: *Journal of Personality Assessment*, no. 49, pp. 71-75.
96. DIKKERS, J.; VAN ENGEN, M. and VINKENBURG, C. (2010). Flexible work: ambitious parents' recipe for career success in The Netherlands. In: *Career Development International*, vol. 15, nr. 6, 562-582. ISSN 1362-0436.
97. DOLCOS, S. M. and DALEY, D. (2009). Work Pressure, Workplace Social Resources, and Work-Family Conflict: The Tale of Two Sectors. In: *International Journal of Stress Management*, vol. 16, no. 4, pp. 291-311. ISSN 1072-5245.
98. EISENBERGER, R.; STINGLHAMBER, F.;VANDENBERGHE, C; SUCHARSKI, I. and RHOADES, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. In: *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, nr. 3, pp. 565-573. ISSN 0021-9010.
99. EISENBERGER, R.; RHOADES L.; ARMELI, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. In: *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, nr. 5, pp. 825-836. ISSN 0021-9010.
100. FABIENNE, T.; MEIER, L. *et al.* (2011). A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Various Outcomes with a Special Emphasis on Cross-Domain versus Matching - Domain Relations. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.16, no. 2, pp. 151-169. ISSN 1076-8998.
101. FINKEL, S. and OLSWANG. (1996). Child rearing as a career impediment to woman assistant professors. In: *Review of Higher Education*, no.19 (2), pp. 123-139.

102. FOX, M. F.; FONSECA, C. and BAO, J. (2011). Work and family conflict in academic science: Patterns and predictors among women and men in research universities. In: *Social Studies of Science*, no. 41(5), pp. 715-735. ISSN 0306-3127.
103. FRANCIS, V.; LINGRAD, H. and PROSSER, A. (2013). Work-Family and Construction: Public and Private Sector Differences. In: *Journal of Management in Engineering*, vol. 29, no. 4, pp. 392-399. ISSN 1943-5479.
104. FRONE, M. F.; RUSSEL, M. and COOPER, L. M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. In: *Journal of Applied Psychology*, 77(7), pp.65-78. ISSN 0021-9010.
105. GALOVAN, A. M.; FACKRELL, T.; BUSWELL, L.; BLAKE, L.; HILL, J. (2010). The Work-Family Interface in the United States and Singapore: Conflict Across Cultures. In: *Journal of Family Psychology*, vol. 24, no.5, pp. 646-656. ISSN 0893-3200.
106. GLASS, J. L.; FINLEY, A. (2002). Coverage of effectiveness of family-responsive workplace policies. In: *Human Resource Management Review*, vol. 12, no.3, pp.313-337. ISSN 1053-4822.
107. GRAWITCH, J. M. and BARBER, K. L. (2010). Work flexibility or nonwork support? Theoretical and empirical distinctions for work-life initiatives. In: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. vol. 62, no. 3, pp. 169-188. ISSN 1939-0149.
108. GRANDEY, A. A.; CROPANZANO R. (1999). The Conservation of Resources Model Applied to Work-Family Conflict and Strain. In: *Journal of Vocational Behavior*, vol.54, no.2, pp. 350-370. ISSN 0001-8791.
109. GREENHAUS, J and BEUTELL, H. (1985). Sources of conflict between work and family. In: *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 1, pp. 76-88. ISSN(print) 0363-7425 ISSN(online) 1930-3807.
110. GREENHAUS and POWELL (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.90, pp.291-303. ISSN 0749-5978.
111. GRZYWACZ, J. G.; FRONE, M. R.; BREWER, C. S. and KOVNER, C. T. (2006). Quantifying work-family conflict among registred nurses. In: *Research in Nursing & Health*, no. 29, pp. 414-426. ISSN 0160-6891.
112. GURCU, E. and HUSNE, D. (2014). Investigation of work-family, family-work conflict of the teachers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 116, pp. 4919-4924. ISSN 1877-0428.

113. GURCU, E. and HUSNE, D. (2016). Satisfaction of Teachers and the Conflicts They Experience at Work and at Home. In: *Journal of Education and Training Studies*, 4(6), pp.164-175. ISSN 0040-0912.
114. HAMMER, L. B.; KOSSEK, E. E.; ANGER, W. K.; BODNER, T. and ZIMMERMAN, K. L. (2011). Clarifying work-family interventions processes: the role of work-family conflict and family supportive supervisor behaviours. In: *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no. 1, pp. 134-150. ISSN 0021-9010.
115. HILL, G.; JACOB, J.; SHANNON, L., BRENNAN, R., BLANCHARD, V. and MARTINENGO, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress, and burnout. In: *Community, Work and Family*, vol. 11, no. 2, pp. 165-181. ISSN 1469-3615.
116. HILL, G.; YANG, C.; HAWKINS, A. J. and FERRIS, M. (2004). A cross cultural test of the work-family interface in 48 countries. In: *Journal of Marriage and Family*, 66, 1300-1316. ISSN 1741-3737.
117. HOBFOLL, S. E.; HALBESLEBEN, J.; NEVEU, J.P.; WESTMAN, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Relativity of Resources and Their Consequences. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, no.5, pp.103-128. ISSN (p.) 2327-0608; ISSN (online) 2327-0616.
118. HOBFOLL, S. E.; STEVENS, N.; ZALTA, A. (2015). Expanding the Science of Resilience: Conserving Resources in the Aid of Adaptation. In: *Psychological Inquiry*, no.26, pp.174-180. ISSN 1532-7965.
119. HOFFERTH S.L. (2006). Residential father family type and child well-being – Investment versus selection. In: *Demography*, vol.43, no. 1, pp. 53-77. ISSN (print) 0070-3370; ISSN (online) 1533-7790.
120. HOQUE, R. (2015). Work-Family Life Conflict of Government & Private Organization Personnel. In: *The International Journal of Business and Management*. vol. 3, no. 2, pp. 155-161. ISSN 1833-3850.
121. HUANG, Y. (2017). Work-Family Conflict mediation effect on the relations between emotional dissonance and emotional exhaustions – a study of civil servants in China. *Dissertation submitted as partial requirement for, the conferral of Master of Science in Human Resource Management and Organizational Consultancy*.
122. ILIES, R.; DE PATER, I.; LIM, S. and BINNEWIES, S. (2012). Attributed causes for work-family conflict: emotional and behavioral outcomes. In: *Organizational Psychology Review*, no. 2(4), pp. 293-310. ISSN 2041-3874.

123. ILYJOKI, O.-H. and MÄNTILÄ, H. (2003). Conflicting time perspectives in academic work. In: *Time & Society*, no. 12 (1), pp. 55-78. ISSN 0961-463X.
124. INNSTRAND, S. T.; LANGBALLE, E. M. and FALKUM, E. (2010). Exploring occupational differences in work-family interaction: who is at risk? *International Journal of Stress Management*, vol. 17, nr. 1, 38-55. ISSN 1072-5245
125. KAFETSIONS, K. (2007). Work-Family Conflict and its Relationship with Job Satisfaction and Psychological distress: The Tole of Affect at Work and Gender. In: *Hellenic Journal of Psychology*. vol. 4, pp.15-3. ISSN 1790-1391.
126. KATZ, D. and KAHN, R. (1978). *The social psychology of organizations* (II<sup>nd</sup> ed.), New York: Wiley.
127. KINNUNEN, U. and MAUNO, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed men and women in Finland. In: *Human Relations*, vol. 51, no. 2, pp. 157-177. ISSN 0018-7267.
128. KOSSEK E. and LAUTSCH B. (2012). Work-family boundary management styles in organizations: a cross level model. In: *Organizational Psychology Review*, vol. 2, no 2, pp. 152-171. ISSN 2041-3874.
129. KOSSEK, E. (2005). Workplace policies and practices to support work and families. In BIANCHI, S. M.; GASPER, L.M. and KING, R. B. (eds.). *Work, family, health and well being*. Londra: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 97-115. ISBN 0-8058-5254-9.
130. KOSSEK, E. and MICHEL, S. J. (2011). Flexible work schedules. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. vol. 1, pp.535-572. ISBN 978-1-4338-0727-5.
131. KOSSEK, E.; PICHLER, S.; BODNER, T. and HAMMER, L. (2011). Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific and organizational support. In: *Personnel Psychology*, no. 64, pp. 289-313. ISSN 0031-5826.
132. KOSSEK, E. and HAMMER, L. (2011). Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors. In: *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, no. 1, pp. 134-150. ISSN 0021-9010.
133. KOSSEK, E.; RUDERMAN, M.; BRADDY, P.H. and HANNUM, K. (2012). Work-nonwork boundary management ptofiles: A person-centered approach. In: *Journal of Vocational behavior*, no. 81, pp. 112-128. ISSN 0001-8791.
134. KOSSEK, E. and JESSE, M. (2011). Flexible work schedules. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. vol. 1, pp.535-572. ISBN 978-1-4338-0727-5.

135. KURTESSIS J. N.; EISENBERGER R., FORD M. T.; STEWART K.A.; ADIS C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. In: *Journal of Management*, vol.20, no. 10. ISSN (online) 1467-6486.
136. LAMBERT, E.; ALTHEIMER, I. and HOGAN, N. (2010). The association between work-family conflict and job burnout among correctional staff: A preliminary study. In: *American Journal of Criminal Justice*, vol. 35, pp.37-55. ISSN 1066-2316.
137. LAPPIERE, L.M. and ALLEN, T. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (2), pp. 169-181. ISSN 1076-8998.
138. LOBEL, S. A.; GOOGINS, B. K. and BANKERT, E. (1999). The future of work and family: critical trends for policy, market and research. In: *Human Resource Management*, vol. 38, nr. 3, pp. 243-254. ISSN 1099-050X.
139. LOUREL, M.; FORD, M.; GAMASSOU, C.; GUEGUEN, N. and HARTMANN, A. (2009). Negative and positive spillover between work and home. Relationships to perceived stress and job satisfaction. In: *Journal of Managerial Psychology*, vol. 24, no. 5, pp. 438-449. ISSN 0268-3946.
140. LU, L.; COOPER, C. L.; KAO, S.-F.; CHANG, T.-T.; ALLEN, T. D.; LAPIERRE, L. M; O'DRISCOLL, M. P.; POELMANS, S. A.; SANCHEZ, J. I. and SPECTOR, P. E. (2010). Cross-cultural differences on work-to-family conflict and role satisfaction: a Taiwanese-British comparison. In: *Human Resource Management*, vol. 49, nr. 1, pp. 67-86. ISSN (online) 1099-050X.
141. LUNDBERG, U.; MARDBERG, B.; FRANKENHAEUSER, M. (1994). The total workload of male and female white collar workers as related to age, occupational level, and number of children. In: *Scandinavian Journal of Psychology*, vol. 35, pp.315-327. ISSN (online) 1467-9450.
142. MAJOR, D. A. and CLEVELAND, J. N. (2007). Work-family conflict: applying research and best practices from industrial and organizational psychology. In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 22, pp. 111-140. ISBN 978-0-470-03231-2.
143. MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. (2001). Job Burnout. In: *Annual Review of Psychology*, vol.52, pp.397-422. ISSN 0066-4278.
144. MATTHEWS L. S.; CONGER, R. D., and WICKRAMA, K. A. S. (1996). Work-family conflict and marital quality: mediating processes. In: *Social Psychology Quarterly*, no. 59, pp.62-79. ISSN 0190-2725.

145. MATTHEWS, R. A.; BARNES-FARRELL, J. L. and BULGER, C. A. (2010). Advancing Measurement of Work-Family Boundary Characteristics. In: *Journal of Vocational Behavior*, vol. 77, no. 3, pp. 447-460. ISSN 0001-8791.
146. MATTHEWS, R. S. and BARNES-FARRELL, J. L. (2010). Development and initial evaluation of an enhanced of boundary flexibility for the work and family domains. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.15, nr. 3, pp. 330-346. ISSN 1076-8998.
147. MC LANAHAN, S. and SANDEFUR, G. (1994). Growing up with a single parent: what hurts, what helps. Cambridge, MA: *Harvard University Press*. ISBN 0-674-19280-X.
148. MC ELWAIN, A., KORABIK, K., and CHAPPEL, D.B. (2008). Integrating gender – related issues into research on work and family. In KORABIK. K. *et al.*, *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory and Best Practices.*, pp. 215-232., ISBN 9780080560014.
149. MICHEL, J. S.; KOTRBA, L. M.; MITCHELSON, J. K.; CLARK, M. A. and BALTES, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: a meta-analytic review. In: *Journal of Organizational Behaviour*, 32, pp. 689-725. ISSN (online) 1099-1379.
150. MOORMAN, R. H.; BLAKELY G. H.; NIEHOFF B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? In: *Academy of Management Journal*, vol. 41, no.3, pp.351-357. ISSN (online) 1948-0989; ISSN (print) 0001-4273.
151. NAUMANN, G.; ALFIERI, L.; WYSER, K.; BELTS, R.A. (2018). Global Changes in Dropout Conditions Under Different Levels of Warming. In: *Geophysical Research Letters*, vol. 45, no.7. ISSN 1944-8007.
152. NOOR, N. M. and ZAINUDDIN, M. (2011). Emotional labor and burnout among female teachers: work-family conflict as mediator. In: *Asian Journal of Social Psychology*, no. 14, pp. 283-293. ISSN 1467-839X.
153. O’LAUGHLIN, E and BISCHOF, L. (2005). Balancing parenthood in academia: work/family stress as influenced by gender and tenure status. In: *Journal of Family Issues*. vol. 26, no. 1, pp. 29-106. ISSN 0192-513X.
154. O’MEARA, K. and CAMPBELL, C.M. (2011). Faculty sense of agency in decisions about work and family. In: *Review of Higher Education*, vol.34, no.3. pp. 447-476. ISSN 0162-5748.
155. OSCHAROFF, A. (2011). *Emotional Exhaustion, Work-Family Conflict and Marital Satisfaction Among Professional Psychologists*. (A thesis submitted to the faculty of the

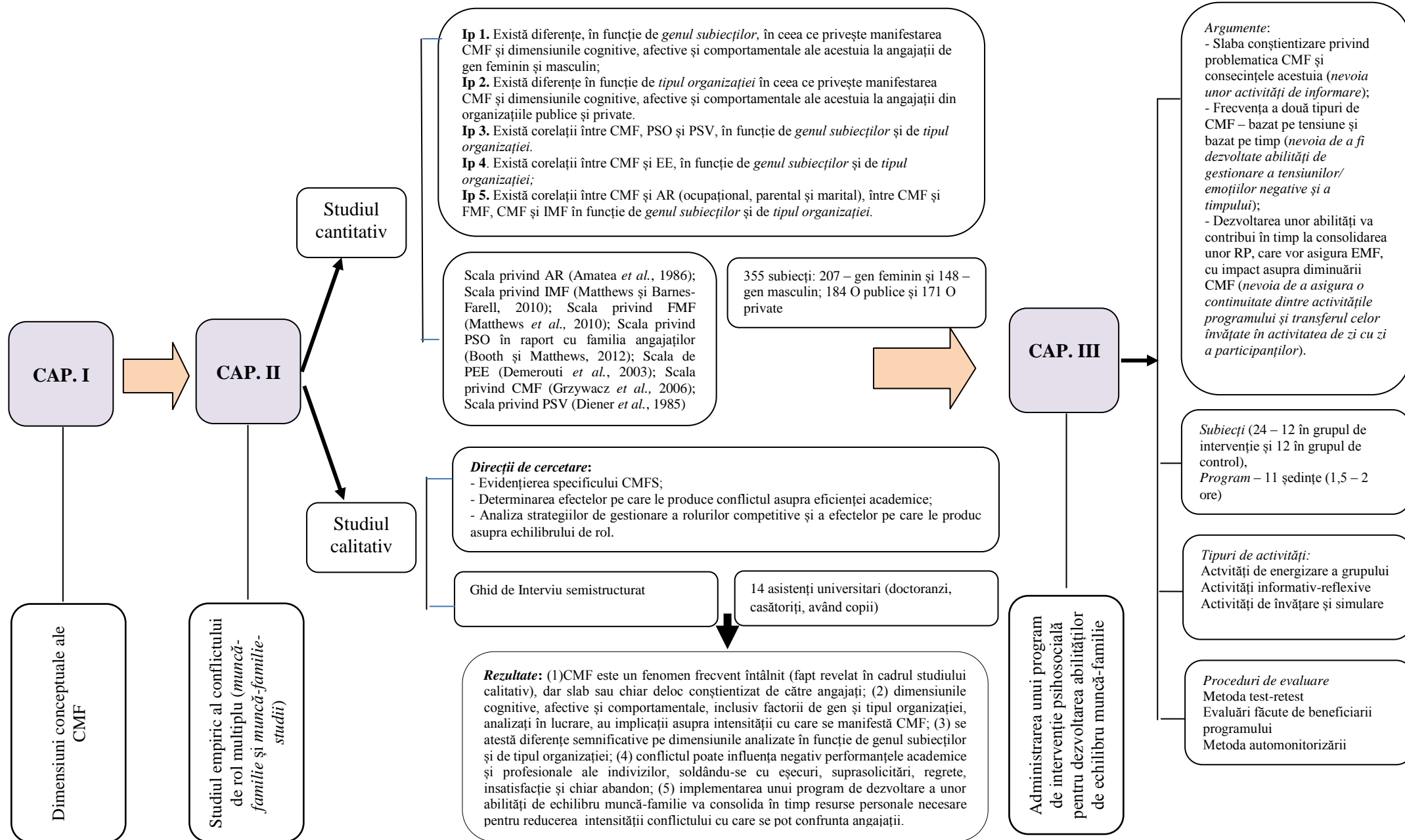
- graduate school in candidacy for the degree of master of arts). Chicago: Chicago University Press.
156. PEETERS, M.; MONTGOMERY, A.; BAKKER, A. and SCHUFELI, W. (2005). Balancing work and home: how job and home demands are related to burnout. In: *International Journal of Stress Management*, vol. 12, no. 1, pp. 43-61. ISSN 10720-5245.
  157. REDDICK, R.; ROCHLEN, A.; GRASSO J.; REILLY, E. and SPIKES, D. (2011). Academic father pursuing tenure: A qualitative study of work-family conflict, coping strategies and departmental culture. *Psychology of Men & Masculinity* (aprilie), pp. 1-15. ISSN 1524-9220.
  158. RICHTER, A.; SCHRAML, K. and LEINEWEBER, C. (2014). Work-Family Conflict, Emotional Exhaustion and Performance – based self-esteem: reciprocal relationships. In: *International Archives of Occupational and Environmental Health*, vol. 88, pp. 103-112. ISSN 1432-1246.
  159. RHOADES, L. and EISENBERGER, R. (2002). Perceived Organizational Support: A review of the Literature. In: *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, nr. 4, pp. 698-714. ISSN 0021-9010.
  160. ROTHBARD, N. P.; PHILLIPS K. W. and DUMAS, T. L. (2005). Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and individuals desires for segmentation. In: *Organization Science*, vol. 16, nr.3, pp.243-258. ISSN (online) 1526-5455; ISSN (print) 1047-7039.
  161. SHAZIA, N. and TASNEEM, F. (2018). Does Despotism Harm Employee Family Life: Exploring the Effects of Emotional Exhaustion and Anxiety. In: *Frontiers in Psychology*. ISSN 1664-1078.
  162. TURTHUR; ARMETNTI, C. (2004). Women faculty seeking tenure and parenthood: Lessons from previous generations. In: *Cambridge Journal of Education*, vol.34, no.1, pp. 68-83. ISSN 0305-764X.
  163. TATUM, B. Ch. (2012). Testing a model of work performance in an academic environment. In: *SAGE Open*, pp.1-8. ISSN 2158-2440.
  164. TEN BRUMMELHUIS, L.; OOSTERVAAL, A. and BAKKER, A. (2012). Managing family demands in teams: the role of social support at work. In: *Group & Organization Management*, no. 37(3), pp. 376-403. ISSN 1059-6011.
  165. THOMPSON, C. A.; ANDREASSI, J. K. and PROTTAS, D. J. (2005). Work-family culture: Key to reducing workplace mismatch. In: BIANCHI, S.M.; GASPER, L.M. and KING, R.B. (eds.). *Work, family, health and well being*. Londra: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 117-132. ISBN 0-8058-5254-9.



166. VARNER, C.; SANCHEZ, J. and Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: a metaanalysis. In: *Journal of Vocational Behavior*, no. 54 (2), pp. 314-334. ISSN 0001-8791.
167. VARNER, I., (2013). The role of negotiation in intercultural business communication. In: *International professional communication journal*, vol. 1, nr. 1, pp. 139-145. ISSN 2325-6044.
168. VASSIL, K. and SOLVAK, M. (2012). When failing is the only option: explaining failure to finish PhDs in Estonia. In: *Higher Education*, no. 64, pp. 503-516. ISSN 1096-7562.
169. VANDENBERGHE, R.; HUBERMAN, M. (2006). *Understanding and Preventing Teacher Burnout*. New York: Cambridge University Press, pp.362. ISBN 0521622131.
170. VISWESVARAN, C.; SANCHEZ, J.I.; ŞI FISHER, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. In: *Journal of Vocational Behavior*, vol.54, no.2, pp.314-344. ISSN 0001-8791.
171. WANG, R.; BIANCHI, S. M. and RALEY, S. B. (2005). Teenagers internet use and family rules: a research note. In: *Journal of Marriage and Family*, vol.67, no. 5, pp.249-258. ISSN 0022-2445.
172. WESTMAN, M. and ETZIONI, D. (2005). The crossover of work-family from one spouse to the other. In: *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 35, nr. 9, pp. 1936-1957. ISSN 0021-9029.
173. YANG, J., ZHANG, Y., SHEN, C., LIU, S. (2019). Work-Family Segmentation Preferences and Work-Family Conflict: Mediating Effect of Group Segmentation Norms. In: *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00834>. ISSN 1664-1078.
174. ZHENG, J. and WU, G. (2018). Work-Family Conflict, Perceived Organizational Support and Professional Commitment: A Mediation Mechanism for Chinese Project Professionals. In: *Environmental Research and Public Health*. vol. 15, no.2, p.344. ISSN 1660-4601.
175. HREASCEVA/ ХРЯЩЕВА, Н. *et al.* (2001). *Психогимнастика в тренинге*. СПб. Питер.
176. РАНАЛИАН, V.; ПАХАЛЬЯН, В. (2006). *Групповой психологический тренинг: учебное пособие* СПб.: Питер. ISBN 5-469-01390-1.

## **ANEXE**

## ANEXA 1 Etapele cercetării (teoretice și empirice)



## ANEXA 2. Acord de participare la proiectul de cercetare<sup>9</sup>

Vă rugăm să luați parte în calitate de participant la realizarea studiului „*Interferențe dintre viața profesională și cea privată. Aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție*”. Studiul are drept scop investigarea specificului relației dintre viața profesională, cea de familie și studii la angajații din diverse domenii ocupaționale. Numele și răspunsurile Dvs. sunt absolut confidențiale. Rezultatele cercetării vor fi publicate în diverse articole din reviste de specialitate sau prezentate la diverse conferințe, fără a fi indicate datele Dvs. Vom fi deosebit de recunoscători pentru sinceritate. Acest document este un formular de informare în vederea confirmării consimțământului Dvs. Vă rugăm să-l citiți cu atenție și să luați o decizie. Puteți discuta conținutul acestui formular cu cineva din echipa de cercetare și puteți cere explicații dacă aveți neclarități sau nu înțelegeți anumiți termeni. Participarea la acest studiu este voluntară. Puteți să vă retrageți oricând din proiect.

Dacă decideți să participați la acest studiu, va trebui să răspundeți la câteva întrebări cu referire la problematica vizată. Vă asigurăm încă o dată că răspunsurile Dvs. vor fi tratate cu maximă confidențialitate, iar rezultatele vor fi folosite doar în scop științific, fără nicio referire la identitatea Dvs. Pentru alte informații despre acest studiu puteți contacta Departamentul Psihologie al USM. În caz afirmativ, vă rugăm să semnați acest formular, ceea ce confirmă acordul Dvs. de a participa la acest studiu în condițiile menționate mai sus.

---

Semnătura persoanei care ia parte la studiu

---

Data

---

Numele persoanei care ia parte la studiu (opțional)

Vă mulțumim pentru colaborare.  
Cu deosebită considerație,  
echipa de cercetare.

---

<sup>9</sup> Acordul de participare a fost elaborat în cadrul Proiectului de cercetare „*Interferențe dintre viața profesională și cea privată. Aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție*” (2015-2019) de către membrii echipei de proiect (C. Platon, N. Cojocaru, S. Tolstaia, T. Turchină, V. Șaitan și R. Pascari).

**ANEXA 3. Scale utilizate pentru studiul conflictului muncă-familie și a variabilelor relaționate<sup>10</sup>**

Cod \_\_\_\_\_

Genul  feminin  masculin

Vârsta \_\_\_\_\_

Studii:  liceu/gimnaziu  colegiu/școală profesională  superioare

Statutul marital:  căsătorit  necăsătorit  divorțat

Numărul de copii:  nici unul  un copil  doi sau mai mulți

De cât timp sunteți căsătorit \_\_\_\_\_

Vârsta copiilor: \_\_\_\_\_

Tipul organizației unde sunteți angajat:  public/de stat  privat

Domeniul profesional (indicați) \_\_\_\_\_

Sunteți angajat:  Full-time (program plin)  Part-time (program redus, pe ore)

**SCALA 1 (Angajamentul de rol)**

**Instrucțiune:** Vă rugăm să citiți fiecare din afirmațiile de mai jos și să indicați în ce măsură sunteți de acord sau nu cu acestea.

1	2	3	4	5	6	7
Dezacord total	Dezacord	Dezacord parțial	Nici acord, nici dezacord	Acord parțial	Acord	Acord total

AO	1	2	3	4	5	6	7
1. Îmi place să muncesc, dar nu vreau o carieră prea solicitantă.							
2. Sunt gata să fac cât mai multe sacrificii pentru a avansa pe scara profesională/în carieră.							
3. Îmi place să fiu implicat în activitatea de muncă și sunt gată să dedic timpul și eforturile necesare pentru a-mi dezvolta cariera.							
4. Sunt gata să dedic o cantitate importantă de timp pentru a-mi construi o carieră și a-mi dezvolta abilitățile necesare pentru a avansa pe scara profesională.							
5. Sunt gata să sacrific timpul și energia necesare pentru a avansa în domeniul profesional.							
AP	1	2	3	4	5	6	7
1. Este mai important să am timp pentru mine și dezvoltarea personală, decât să am copii și să fiu responsabil(ă) de creșterea și educarea lor.							
2. Sunt gata să dedic o cantitate importantă de timp și energie pentru creșterea și educarea copiilor.							
3. Sunt gata să fiu foarte implicat(ă) zi de zi în activitățile de creștere și educare a copiilor.							
4. A fi implicat în activitățile zilnice de creștere și educare a copiilor presupune costuri în alte domenii ale vieții mele, costuri pe care nu sunt dispus(ă) să fac.							
5. Nu sunt pregătit(ă) să mă implic foarte mult în creșterea și educarea copiilor.							
AM	1	2	3	4	5	6	7
1. Sunt gata să dedic timpul necesar pentru ca soțul/soția să simtă dragostea, grija și suportul din partea mea.							
2. Nu sunt pregătit/ă să dedic o cantitate importantă din timpul meu pentru a sta cu soțul/soția sau pentru a realiza anumite activități împreună.							
3. Sunt gata să dedic timpul și efortul necesare pentru a construi și menține o relație de căsnicie durabilă.							
4. A fi implicat într-o relație de căsnicie presupune costuri în alte domenii ale vieții							

<sup>10</sup> Scalele au fost traduse, adaptate și validate în cadrul Proiectului de cercetare „Interferențe dintre viața profesională și cea privată. Aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție” (2015-2019) de către membrii echipei de proiect (C. Platon, N. Cojocaru, S. Tolstaia, T. Turchină, V. Șaitan și R. Pascari).

mele, costuri pe care nu sunt dispus(ă) să le fac.									
5. Sunt pregătit(ă) să muncesc din greu pentru a construi o căsnicie, chiar dacă aceasta ar însemna limitarea oportunităților de realizare a altor scopuri personale.									

### SCALA 2 (Suportul organizațional)

**Instrucțiune:** Vă rugăm să indicați în ce măsură sunteți de acord dacă fiecare dintre afirmațiile de mai jos exprimă filosofia și valorile organizației în care activați. (N.B. în acest caz, nu este vorba de valorile personale, ci de percepțiile Dvs. cu referire la valorile organizației în care sunteți angajat).

1	2	3	4	5
Dezacord total	Dezacord	Nici acord, nici dezacord	Acord	Acord total

	1	2	3	4	5
1. Munca ar trebui să fie prioritatea de bază în viața unei persoane.					
2. Angajații care sunt extrem de dedicați pentru viața de familie nu pot fi la fel de dedicați și activităților de la locul de muncă.					
3. Realizarea unor nevoi personale sau de familie (cum ar fi, a-ți lua zile libere pentru a îngriji de copiii bolnavi) nu se acceptă.					
4. Persoanele care consacră prea mult timp pentru satisfacerea nevoilor personale nu sunt dedicate activității de la locul de muncă.					
5. Se presupune că cei mai productivi angajați sunt cei care dau prioritate activităților de la locul de muncă și doar apoi vieții de familie.					
6. Angajatul perfect este cel care este disponibil 24 ore/zi.					

### SCALA 3 (Flexibilitate, disponibilitate, abilitate)

**Instrucțiune:** Vă rugăm să citiți fiecare dintre afirmațiile de mai jos și să indicați în ce măsură sunteți de acord sau nu cu acestea. Trebuie să aveți în vedere faptul că termenul „responsabilități personale/familiale” se referă la diverse obligații familiale, planuri pe care le faceți împreună cu membrii familiei sau cu prietenii sau tot felul de angajamente pe care le aveți față de familie sau prieteni.

1	2	3	4	5	6	7
Dezacord total	Dezacord	Dezacord parțial	Nici acord, nici dezacord	Acord parțial	Acord	Acord total

FA – muncă	1	2	3	4	5	6	7
1. Sunt în măsură să vin și să plec de la locul de muncă atunci când vreau pentru a satisface necesitățile familiei și personale.							
2. Dacă apare necesitatea, eu pot să plec de la locul de muncă mai devreme pentru a soluționa anumite probleme legate de familie.							
3. Dacă ar interveni ceva în viața personală, nu ar fi o problemă să vin la lucru mai târziu.							
4. În timpul orelor de lucru pot să-mi permit să întrerup ceea ce fac pentru a îndeplini responsabilitățile legate de familie sau de viața personală.							
FD – muncă	1	2	3	4	5	6	7
1. Sunt dispus să iau o pauză de prânz mai lungă, astfel încât să pot face față responsabilităților legate de familie și de viața personală.							
2. Presupunând că managerul nu ar avea nimic împotriva, nu m-ar deranja să întârziu la lucru pentru a îndeplini responsabilitățile de familie și cele personale.							
3. În cazul în care ar trebui să îndeplinesc anumite obligații de familie sau mă confrunt cu anumite probleme personale, aș fi dispus să schimb programul de lucru sau să iau anumite pauze în timpul orelor de lucru.							

4. Sunt dispus să-mi iau timp liber în cadrul orelor de muncă, pentru a face față obligațiilor de familie sau personale.							
<b>FA – familie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1. Familia și viața personală nu m-ar împiedica să-mi schimb programul de lucru (de ex., să merg mai devreme sau să mă rețin la muncă pentru a finaliza sarcinile legate de muncă).							
2. Dacă apare necesitatea, aș putea să lucrez până târziu fără a afecta responsabilitățile de familie și viața personală.							
3. Familia și viața personală nu m-ar împiedica să merg mai devreme la muncă în caz de necesitate.							
4. Familia și viața personală nu m-ar împiedica să merg la muncă pentru o zi în plus pentru a-mi îndeplini responsabilitățile legate de muncă.							
5. Din punctul de vedere al familiei și al vieții personale, nu există niciun motiv din care nu aș putea să-mi reorganizez programul pentru a răspunde cerințelor ce țin de munca mea.							
<b>FD – familie</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1. Sunt dispus(ă) să schimb planurile pe care le am cu prietenii și familia, astfel încât să pot finaliza o sarcină de muncă.							
2. Sunt dispus(ă) să schimb planurile de vacanță pe care le am cu prietenii și familia pentru a finaliza responsabilitățile legate de muncă.							
3. În timp ce sunt acasă nu mă deranjează să întrerup ceea ce am de făcut pentru a finaliza sarcinile legate de muncă.							
4. Sunt dispus(ă) să anulez planurile pe care le am cu prietenii și familia pentru a face față responsabilităților legate de muncă.							
5. Sunt dispus(ă) să ratez activitățile cu familia sau prietenii (cum ar fi un concert sau cina cu familia sau prietenii), astfel încât să pot termina o sarcină legată de muncă.							
6. Aș fi dispus(ă) să ratez sărbătorile/vacanțele cu familia sau prietenii, astfel încât să pot merge la muncă și să mă ocup de responsabilitățile de acolo.							

#### SCALA 4 (Interferență MF-FM)

**Instrucțiune:** Vă rugăm să răspundeți la întrebările de mai jos indicând cât de frecvent se manifestă situațiile prezentate.

1	2	3	4	5
Niciodată	Mai puțin de o dată pe lună	1-3 zile pe lună	3-4 zile pe săptămână	5 sau mai multe zile pe săptămână

<b>IMF</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Cât de frecvent ați întârziat la serviciu din cauza unor probleme de familie?					
2. Cât de frecvent ați plecat mai devreme de la serviciu pentru a îndeplini responsabilitățile de familie?					
3. Cât de frecvent ați schimbat orarul de muncă din cauza unor probleme de familie?					
4. Cât de frecvent ați plecat de la locul de muncă în timpul pauzei de masă pentru a îndeplini responsabilitățile de familie?					
5. Cât de frecvent ați întrerupt ceea ce făceați la serviciu, pentru a realiza una dintre responsabilitățile de familie, cum ar fi programarea la medic?					
6. Cât de frecvent ați primit apeluri de la membrii familiei în timpul orelor de lucru?					
<b>IFM</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Cât de frecvent ați primit apeluri de la colegii de muncă sau manager în timp ce erați acasă?					
2. Cât de frecvent ați muncit și în week end pentru a realiza sarcinile de la locul de muncă?					
3. Cât de frecvent ați întrerupt activitățile casnice pentru a da telefoane la locul de muncă?					
4. Cât de frecvent ați schimbat anumite planuri cu familia pentru a îndeplini					

responsabilitățile legate de muncă?					
5. Cât de frecvent ați răspuns mesajelor legate de muncă în timp ce erați acasă?					

### SCALA 5 (Conflictul muncă-familie)

**Instrucțiune:** Vă rugăm să răspundeți la întrebările de mai jos, indicând „În ultimele trei luni, cât de des s-a întâmplat ca...”

1	2	3	4	5
Niciodată	Mai puțin de o dată pe lună	1-3 zile pe lună	3-4 zile pe săptămână	5 sau mai multe zile pe săptămână

	1	2	3	4	5
1. Munca/cariera să interfereze cu responsabilitățile casnice, cum ar fi munca în grădină, gătit, curățenie, reparații, mersul la cumpărături, plata facturilor sau grija de copiii mici?					
2. Responsabilitățile de la locul de muncă/cariera să nu vă permită să petreceți atât timp cât vă doriți împreună cu membrii familiei.					
3. Munca sau cariera să interfereze cu viața de familie.					
4. Responsabilitățile casnice să interfereze cu cele de la locul de muncă, cum ar fi: a ajunge la serviciu la timp, a realiza sarcinile zilnice sau a lucra peste program.					
5. Responsabilitățile casnice nu vă permit să dedicați mai mult timp sarcinilor de la locul de muncă sau carierei.					
6. Viața de familie să interfereze cu munca sau cariera.					

### SCALA 6 (Epuizare emoțională)

**Instrucțiune:** Vă rugăm să vă exprimați acordul sau dezacordul în legătură cu afirmațiile prezentate mai jos

1	2	3	4	5	6	7
Dezacord total	Dezacord	Dezacord parțial	Nici acord, nici dezacord	Acord parțial	Acord	Acord total

	1	2	3	4	5	6	7
1. Sunt zile când mă simt obosit(ă), chiar înainte de a ajunge la locul de muncă.							
2. În prezent, după o zi de muncă, am nevoie de mult mai mult timp decât altădată pentru a mă relaxa și a mă simți mai bine.							
3. Pot face față destul de bine presiunilor de la locul de muncă.							
4. În timpul zilei de muncă deseori mă simt epuizat/ă emoțional.							
5. După o zi de muncă am energie și pentru activități distractive.							
6. După o zi de muncă mă simt epuizat(ă) și obosit(ă).							
7. În general, pot să mă descurc destul de bine cu sarcinile de la serviciu.							
8. Când lucrez, de obicei mă simt plin(ă) de energie							

### SCALA 7 (Scala de percepție a satisfacției de viață)

**Instrucțiune:** Vă rugăm să indicați, utilizând scala de mai jos (1 – dezacord total ... 7 – acord total), gradul de acord/dezacord cu fiecare din afirmațiile de mai jos.

1	2	3	4	5	6	7
Dezacord total	Dezacord	Dezacord parțial	Nici acord, nici dezacord	Acord parțial	Acord	Acord total

	1	2	3	4	5	6	7
1. În multe privințe, viața mea este aproape de idealurile mele.							



2. Condițiile mele de trai sunt excelente.								
3. Sunt mulțumit(ă) de viață.								
4. Până în prezent, am obținut multe lucruri importante pe care mi le doresc în viață.								
5. Dacă aș putea sa-mi trăiesc viața din nou, nu aș schimba aproape nimic.								

#### **ANEXA 4. Ghidul de interviu (conflictul muncă-familie-studii în mediul universitar)**

(elaborat de N. Cojocaru și V. Șaitan, 2017)

1. Deseori indivizii se pot confrunta cu situații în care nu reușesc să dedice suficient timp familiei, muncii sau dezvoltării profesionale (de ex., să urmeze programe de formare, studii postuniversitare etc.). Asta face să trăiască stări de disconfort atât la locul de muncă, considerând că nu sunt eficienți în activitatea profesională, cât și acasă, fiindcă sunt nevoiți să ignoreze membrii familiei din cauza solicitărilor de la serviciu sau să nu fie suficient de satisfăcuți de realizările legate de studii. Ați avut astfel de situații în care nu ați reușit să îmbinați eficient sarcinile/ responsabilitățile de la locul de muncă, cele din familie/ casnice și cele țin de studiile de masterat/ doctorat? Cât de frecvent vi se întâmplă asemenea situații?
2. Ați putea să ne relațați o asemenea situație în care nu ați avut succes în încercarea de a echilibra sarcinile de la locul de muncă, cele casnice și cele ce țin studiile masterat/ doctorat?
3. Cum credeți, care au fost motivele nereușitei în situația menționată?
4. Cum v-ați simțit și ce emoții ați trăit atunci când ați înțeles că situația a ieșit de sub control?
5. Care au fost consecințele acestei situații conflictuale? Cine a avut de suferit? Cum au fost afectați membrii familiei? În ce fel va influențat realizarea sarcinilor de la locul de muncă? Sarcinile ce vizează studiile de masterat/ doctorat?
6. Cum credeți că ar fi fost mai bine să procedați atunci pentru a depăși conflictele apărute?
7. Ce strategii întreprindeți în prezent pentru a echilibra sarcinile/responsabilitățile de la locul de muncă, cele din familie și cele legate de studiile de masterat/ doctorat?
8. Cât de eficiente au fost/ sunt pentru Dvs. strategiile întreprinse pentru rezolvarea acestor probleme?
9. Cum s-au implicat/ cum se implică ceilalți (membrii familiei, prietenii, colegii de la locul de muncă, șefii...) în susținerea Dvs. pentru a îmbina cu succes munca, familia și studiile de masterat/ doctorat?
10. Cum credeți, ce modificări ar fi binevenite în organizația în care munciți în prezent pentru a ajuta angajații să echilibreze cât mai reușit munca, familia, studiile, sarcinile de la locul de muncă, cele casnice și cele ce țin de studii?

**ANEXA 5. Acord de colaborare cu organizația participantă la studiu**

**MINISTERUL EDUCAȚIEI,  
CULTURII ȘI CERCETĂRII  
AL REPUBLICII MOLDOVA**



**MINISTRY of EDUCATION,  
CULTURE AND RESEARCH  
OF THE REPUBLIC OF MOLDOVA**

**UNIVERSITATEA DE STAT  
DIN MOLDOVA**

**MOLDOVA STATE UNIVERSITY**

MD-2009, Chișinău  
str. A. Mateevici, 60  
tel: (+373-22) 24-48-21, fax: 24-42-48  
[www.usm.md](http://www.usm.md), email: [rector@usm.md](mailto:rector@usm.md)

MD-2009, Chisinau  
A. Mateevici str. 60  
tel: (+373-22) 24-48-21, fax: 24-42-48  
[www.usm.md](http://www.usm.md), email: [rector@usm.md](mailto:rector@usm.md)

17.04.2019

În atenția Dnei Eugenia BEJAN,

Director adjunct, Biblioteca Națională pentru  
Copii „I. Creangă”

Stimată Doamnă Eugenia BEJAN,

Vă mulțimim respectuos că ați acceptat colaborarea în realizarea proiectului de cercetare *„Interferențe dintre viața profesională și cea privată. Aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție”*. Așa cum am precizat anterior, implicarea instituției Dvs. presupune asigurarea condițiilor necesare pentru realizarea **(unui studiu psihologic și a unui program de intervenție)** cu colaboratori din cadrul Bibliotecii Naționale pentru Copii „I. Creangă”. Studiul și programul urmează a fi realizate de către un cercetător din echipa de cercetare, împreună cu un psiholog/specialist în resurse umane din cadrul instituției Dvs., fiind respectate cu strictețe toate rigorile solicitate de specificul instituției Dvs., inclusiv cele ce țin de etica profesională și investigațională.

În acest context, vă propunem un **acord de colaborare** (un acord similar va fi propus și fiecărui participant la interviu, acest acord poate fi consultat în anexa 1). În conformitate cu condițiile acestui acord:

- se vor respecta normele cadrului deontologic profesional al instituției și cele cu referire la etica investigațională;
- participanții la studiu/ program vor semna un acord de participare, fiind informați despre scopul studiului și condițiile de participare (la necesitate, ei pot solicita informații suplimentare despre studiu și program);
- persoanele ce vor participa la studiu/ program vor fi selectate la recomandarea psihologului/ specialistului în resurse umane din instituția Dvs., din categoria angajaților care au o mai mare tangență cu problematica studiată;
- vă asigurăm de deplina confidențialitate privind identitatea angajaților participanți la studiu și program, fiind respectate și prevederile legii 133, din 8.07.11, cu referire la protecția datelor cu caracter personal (în orice texte publicate de noi, se vor folosi anumite coduri, gen subiectul A, B sau C, fără vreo trimitere la datele personale ale participanților la interviu);
- rezultatele preliminare ale cercetării/ programului de intervenție vă vor fi comunicate în primul rând Dvs. și/sau altor persoane responsabile din instituția pe care o reprezentați și care vor monitoriza desfășurarea cercetării și implementarea programului;
- conținutul textelor științifice elaborate de noi (rapoarte de cercetare, comunicări la conferințe științifice, inclusiv articole publicate în reviste de specialitate), până a fi făcute public, va fi discutat în prealabil cu Dvs. sau alte persoane responsabile din cadrul instituției;
- instituția Dvs., ca una dintre organizațiile participante la studiile de caz, va beneficia în primul rând de recomandări practice raportate la specificul activității profesionale a angajaților Dvs., reieșind din datele pe care le vom obține în cadrul acestui studiu;

- adițional, menționăm că, pentru serviciile de cercetare și consultanță prestate de specialiștii noștri nu se vor solicita/ percepe taxe financiare, serviciile fiind acordate gratuit.

Cu deosebită considerație,



Vladimir GUȚU, Decan,

Profesor universitar, doctor habilitat  
Facultatea Psihologie, Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială  
Universitatea de Stat din Moldova  
Str. Mateevici 60, Chisinau, Republica Moldova, MD 2009

*Eugenia Bejan EH  
director adjuncț  
Biblioteca Națională  
pentru copii "Ion Creangă"*

## ANEXA 6. Program de intervenție psihologică pentru dezvoltarea abilităților de echilibru a muncii și a familiei la angajați

### STRUCTURA ȘI CONȚINUTUL PROGRAMULUI

#### Date generale

Organizația Biblioteca Municipală pentru Copii „I. Creangă”, or. Chișinău  
Perioadă martie – mai  
2019  
Grupul țintă 14 bibliotecari

#### Descrierea problematicii care constituie obiectul intervenției

Conflictul muncă-familie este un fenomen frecvent întâlnit la subiecții participanți la cercetarea prezentă, deși nu este pe deplin conștientizat, datorită informării insuficiente, privind problematica dată și lipsei unor abilități de echilibru a muncii și familiei. Luând în considerare tipologia conflictului muncă-familie, propusă de Greenhaus și Beutell (1985), au fost evidențiate două concluzii care au servit drept suport în elaborarea acestui program de intervenție: 1) conflictul datorat tensiunii, unde tensiunea, oboseala, anxietatea de la locul de muncă se răsfrâng negative asupra realizării sarcinilor de familie și 2) conflictul datorat, unde numărul mare de ore dintr-un domeniu limitează participarea eficientă în celălalt domeniu.

#### Support teoretic și empiric

1. **Cadrul teoretic** privind aspectele esențiale ce caracterizează **conflictul muncă-familie** (v. cap. 1 din prezenta lucrare)
2. **Teoria conservării resurselor** (Hobfoll, 1989 *apud* Lappiere și Allen, 2006) (v. cap. 1 din prezenta lucrare)
3. **Rezultatele studiului cantitativ și calitativ**, desfășurat în perioada 2016-2018 cu angajați din organizațiile autohtone (v. cap. 2 din prezenta lucrare), inclusiv rezultatele studiului desfășurat în ianuarie 2019 cu bibliotecari (v. cap. 3 din prezenta lucrare)

*Scopul programului* constă în dezvoltarea unor abilități de echilibru muncă-familie în vederea diminuării conflictului de rol la angajații unei organizații autohtone.

### ȘEDINȚA 1

#### „Coeziune de grup, reguli de funcționare a grupului, misiune”

**Scopul ședinței:** crearea coeziunii de grup și formarea unei atmosfere, confortabile, binevoitoare, prietenoase și de încredere reciprocă între participanți și stabilirea regulilor de grup.

#### Obiective:

O1. Cunoașterea interpersonală a membrilor grupului și crearea unei atmosfere confortabile de lucru și de încredere reciprocă.

(acțiuni și activități: „*Semnificația numelui*”, durata 15 min. și „*Biroul și grădina fermecată: reprezentări privind spațiul de muncă și cel privat*”, durata 25-30 min.).

O2. Stabilirea regulilor de grup valabile pentru toată perioada programului de intervenție.

(acțiuni și activități: „*Stabilirea regulilor de grup*”, durata 20-25 min.).

O3. Informarea participanților cu privire la desfășurarea ședințelor în cadrul programului de intervenție și a scopului care urmează să fie atins la finele acestui program.

(acțiuni și activități de informare, durata 15 min.)

#### Finalități:

La finele acestei ședințe, participanții vor reuși:

- să-și formeze deprinderi de relaționare armonioasă cu colegii de grup;
- să creeze o atmosferă confortabilă, de încredere și de coeziune de grup;
- să stabilească și să respecte regulile/normele de grup pe parcursul ședințelor.

### **Evaluare și monitorizare**

Pentru a evalua eficiența ședinței 1, vom recurge la metoda observației (nestructurate) și analiza reflecțiilor subiecților prin care se vor determina atitudinea participanților față de activitățile desfășurate în cadrul ședinței, interesul și modul de implicare al participanților în activitățile propuse.

## **Desfășurarea ședinței**

### **1. Salutul**

### **2. Tehnica „Semnificația numelui” (durata 10-15 min).**

**Descriere:** Participanții sunt rugați să-și spună numele și o semnificație a numelui ce îl caracterizează, poate începe cu prima literă a prenumelui. De exemplu, „Eu sunt Viorica - veselă”. Următorul participant îl va prezenta inițial pe colegul său „Viorica - veselă” și apoi se va prezenta pe sine în aceeași manieră. Al treilea participant va repeta tot ce s-a spus anterior și, la fel, va adăuga prenumele și adjectivul care îl descrie. Se continuă în acest mod până când toți participanții și-au spus prenumele. Cel care a început poate repeta încă o dată prenumele tuturor. Dacă cineva se confruntă cu dificultatea de a asocia numele cu o trăsătură va fi ajutat de colegii săi. Moderatorul participă activ la activitate.

**Costuri și resurse:** -

**Reflecții:** Cum credeți care a fost rolul acestei activități? V-ați confruntat cu dificultăți în găsirea semnificației numelui dvs.? Cum explicați că persoanele cu același nume au dat o semnificație diferită de a dvs.? ș.a.

### **3. Tehnica „Biroul și Grădina fermecată: reprezentări privind spațiul de muncă și cel privat” (durata 30 min.)**

**Descriere:** Se solicită participanților să creeze o grădină ce semnifică familia și un birou ce semnifică organizația în care ei muncesc. Aceste desene vor reprezenta grupul, fiecare desenând câte un obiect care îl reprezintă (calculator, pix, fotoliu, arbore, o floare, o casă, soare, nor etc.). **Instrucțiune:** „Imaginați-vă că sunteți parte componentă a unei grădini ce reprezintă mediul familial și parte componentă a unui birou de muncă ce reprezintă spațiul profesional. Vă rog să desenați pe rând acele obiecte ce vă reprezintă atât în birou, cât și în grădina fermecată. Puteți desena pe orice spațiu doriți al foilor”.

**Costuri și resurse:** două coli de hârtie, creioane colorate, carioci.

**Reflecții:** Ce reprezintă pentru voi obiectele pe care le-ați desenat? Puteți să le caracterizați? De ce le-ați poziționat în acel loc? Ce simțiți în raport cu obiectele desenate? etc.

### **4. Stabilirea regulilor de grup (durata 20-25 min)**

**Descriere:** Participanților li se propune să formuleze și să elaboreze regulile sau principiile de lucru ale programului de intervenție care vor fi respectate de toți participanții pe parcursul ședințelor. Pentru ca aceste reguli să nu fie percepute ca fiind impuse de cineva, se propune prin intermediul metodei brainstorming, ca fiecare să propună câte una, două reguli. Apoi, aceste reguli sunt din nou analizate de participanți, ca în final să fie selectate 7-8 reguli de activitate. Regulile sunt scrise pe o coală de hârtie și afișate la fiecare ședință. Pe parcurs, participanții mai pot interveni cu alte reguli care, după opinia lor, îi vor ajuta la creșterea încrederii și la formarea unui climat de lucru cât mai favorabil. Participarea la stabilirea regulilor va produce atât o implicare activă din partea participanților, cât și un mod de dezvoltare a relațiilor interpersonale și a identității de grup (Pănișoară, 2004).

**Exemple de reguli de lucru:** 1. Respectul față de ceilalți participanți; 2. Confidențialitatea (ceea ce se discută în timpul ședințelor nu se discută în afara acestei săli); 3. Nu critica, nu ironiza pe ceilalți; 4. Fiecare are dreptul la opinie; 5. Comunicarea mesajelor de la persoana I (Regula „Eu”); 6. Neîntreruperea vorbitorului, exprimarea clară și convingătoare a mesajului; 7. Activismul (participanții sunt încurajați să

participe activ la activități, deoarece prin implicare ei își vor forma competențele necesare scopului propus) ș.a.

**Costuri și resurse:** o coală de hârtie, carioci.

#### **5. Activități informative** (durata 15 min.)

Participanții vor fi informați despre programul de intervenție, care este scopul acestuia, despre specificul ședințelor și despre abilitățile ce vor fi achiziționate la finele acestui program.

**6. Reflecții finale și încheierea ședinței:** Reflecții cu privire la prima ședința de lucru. Participanții sunt felicitați pentru implicare în activitățile ședinței.

## **ȘEDINȚA 2**

### **„Conflictul muncă-familie: ce este și cum să-l recunoaștem”**

**Scopul ședinței:** conștientizarea și înțelegerea implicării participanților în muncă și familia/viața privată, identificându-se dificultățile în realizarea cu succes a activităților dintr-un domeniu sau altul.

#### **Obiective:**

**O1.** Captarea atenției participanților și crearea unei atmosfere confortabile și prietenoase de lucru (acțiuni și activități: „*Ce culoare sunt? De ce?*”, durata 10-15 min.).

**O2.** Informarea participanților cu privire la problematica conflictului muncă-familie, a tipurilor de conflict, a cauzelor și consecințelor ce derivă din conflict (acțiuni și activități informative, durata 20-25 min.).

**O3.** Reflectarea asupra caracteristicilor și a realizărilor personale în domeniul profesional și familie

(acțiuni și activități reflexive: „*Floarea: reprezentări privind domeniul profesional și cel privat*”, durata 20 min. și „*Copăcelul meu: succese și dificultăți în domeniul profesional și cel privat*”, durata 20-30 min.).

**O3.** Conștientizarea și înțelegerea importanței echilibrului muncă-familie în realizarea cu succes a activităților din domeniul profesional și cel familial

(acțiuni și activități: „*Conflict muncă-familie sau îmbogățire de roluri?*”, durata 15 min.).

**O4.** Reflectarea asupra propriilor stări afective față de ambianța organizațională și a realizărilor la locul de muncă

(acțiuni și activități: „*O zi de succes la locul de muncă*”, durata 15 min).

#### **Finalități:**

La finele acestei ședințe participanții vor reuși:

- să-și optimizeze deprinderile de relaționare armonioase cu colegii de grup;
- să înțeleagă mai bine conceptul de conflict muncă-familie și cauzele ce determină conflictul;
- să conștientizeze rolul implicării personale în domeniul muncii și a familiei și importanța lor în viața personală, implicit a propriilor trăiri față de ambianța organizațională și cea familială.

#### **Evaluare și monitorizare**

Pentru a evalua eficiența ședinței 2, vom recurge la metoda observației (nestructurate) și analiza reflecțiilor participanților prin care se vor determina atitudinea participanților față de activitățile desfășurate în cadrul ședinței, interesul și modul de implicare al participanților în activitățile propuse.

### **Desfășurarea ședinței**

#### **1. Salutul.**



## 2. Tehnica „Ce culoare sunt? De ce?” (durata 10 min.)

**Descriere:** Participanții se prezintă apelând la o asociere liberă raportându-se la o culoare ce-l caracterizează în această zi. Apoi, pentru fiecare literă din cuvântul respectiv, se spune o caracteristică personală, de exemplu „verde” – Vioi, **E**nergic, **R**esponsabil, **D**eosebit, **E**ntuziasmat.

**Reflecții:** Ce semnifică culoarea care vă reprezintă astăzi? Cu ce trăsături, caracteristici asociați culoarea dată?

**Costuri și resurse:** -

## 3. Tehnica „Floarea: reprezentări privind domeniul profesional și cel privat” (durata 20 min)

**Descriere:** Se solicită participanților să deseneze două flori care au câte șase petale. O floare va reprezenta *domeniul profesional* și cealaltă – *viața privată sau familia*. Participanții vor fi rugați să scrie pe petale trei trăsături, caracteristici personale pozitive și trei trăsături negative în raport cu familia și în raport cu activitatea profesională, în funcție de floarea destinată domeniului.

**Reflecții:** Pentru care domeniu v-a fost mai simplu să identificați trăsături? Ce ați vrea să schimbați în legătură cu trăsăturile pe care le-ați menționat? Sunt trăsături conștientizate de Dvs. sau identificate de alții? Care din aceste trăsături v-ar ajuta să realizați cu succes sarcinile ce țin de serviciu și cele de familie? Și care dintre ele vă împiedică să realizați cu succes activitățile respective?

Notă: Întrebările au drept scop inclusiv de a determina aspectul direcțional al conflictului muncă-familie: conflict muncă-familie sau conflictul familie-muncă.

**Costuri și resurse:** foi A4, creioane colorate, carioci.

## 4. Tehnica „Copăcelul meu: succese și dificultăți în domeniul profesional și cel privat” (durata 20-30 min.)

**Descriere:** Fiecare participant este rugat să deseneze un copac, cel care îi place cel mai mult (ca specie), cu rădăcini, trunchi, crengi, frunze și fructe. La rădăcini va scrie calitățile și capacitățile pe care le are pentru a reuși exercitarea sarcinilor ce țin atât de viața privată, cât și de cea profesională. Coroana copacului va fi împărțită în jumătate (partea stângă va reprezenta viața profesională și partea dreaptă cea familială). Frunzele vor reprezenta dificultățile în realizarea sarcinilor iar fructele – succesele și reușitele sale vizavi de cele două domenii ale vieții. Apoi fiecare participant își va prezenta copăcelul său.

**Reflecții:** Care parte a copacului a fost mai ușor de elaborat? La ce etapă a fost mai dificil? Este ceva ce nu ați reușit să reprezentați? Cum v-ați simțit când ați realizat acest copăcel? etc.

**Costuri și resurse:** foi A4, creioane colorate, carioci.

## 5. Tehnica „Conflict muncă-familie sau îmbogățire de roluri?” (durata 20 min.)

**Descriere:** Participanții sunt aranjați în cerc. În mijloc este o cutie cu bilețele pe care sunt expuse situații care duc fie la un conflict muncă-familie, fie la realizarea cu succes a responsabilităților vizavi de domeniul profesional și cel familial. Participanții sunt rugați să extragă câte un bilețel, să-l citească și să-l plaseze pe panoul destinat fie conflictul muncă-familie fie echilibrul muncă-familie/ îmbogățirea de roluri, argumentându-l.

**Reflecții:** A fost dificil să delimitați situațiile date? V-ați regăsit în aceste situații? Vi s-a întâmplat să vă confrunțați cu astfel de situații? Cum v-ați simțit? În ce mod ați interveni aflând că o persoană apropiată se confruntă cu o situație similară acestora? etc.

**Costuri și resurse:** 2 coli: pe o coală este un desen ce reprezintă conflict muncă-familie, pe cealaltă coală – un desen ce reprezintă echilibrul muncă-familie/ îmbogățirea de roluri; o cutie sau un coș; bilețele pe care sunt expuse situații.

## 6. Tehnica „O zi de succes la locul de muncă” (durata 20-30 min.)

**Descriere:** Participanții sunt rugați să se gândească la o zi de succes ce vizează organizația în care activează și familia; apoi să noteze sau să deseneze pe o foaie A4 vizavi de cele amintite (ce a vrut să reprezinte, ce i-a plăcut, ce a vrut să facă, cum s-a simțit etc.). Lucrarea este anonimă. Moderatorul va strânge apoi toate foile și le va împărți iarăși la întâmplare, astfel fiecare primind lucrarea unui coleg din grup. De astă dată, fiecare participant va observa lucrarea și va face observațiile sale: ce crede despre lucrarea dată, ce a vrut să reflecteze autorul; ce simte privind această lucrare, ce ar mai completa? Când

toți participanții vor termina de comentat, moderatorul va îndemna pe fiecare să se gândească la lucrarea sa și să spună ce a vrut să exprime de fapt și ce a simțit făcând acest jurnal al unei zile de succes. În ce măsură coincide propria opinie cu aprecierea colegului?

**Reflecții:** Ce ați simțit atunci când ați realizat această lucrare? Ce dificultăți ați întâmpinat realizând sarcina? Când colegul a apreciat lucrarea dvs. ce ați simțit în raport cu aprecierea făcută de el? etc.

**Costuri și resurse:** foi A4, carioci și creioane.

**7. Reflecții finale și încheierea ședinței:** pentru finalizarea ședinței pe o notă cât mai pozitivă participanții se apucă de mâni și transmit câte un mesaj de voie bună colegului din stânga.

### ȘEDINȚA 3

#### „Conflictul muncă-familie: tipuri, cauze, consecințe”

**Scopul ședinței:** analiza tipurilor, cauzelor și consecințelor conflictului muncă-familie, inclusiv a resurselor personale ce ar condiționa echilibrul muncă-familie.

#### **Obiective:**

**O1.** Captarea atenției participanților și crearea unei atmosfere favorabile, binevoitoare de lucru;  
(acțiuni și activități: „*Mozaic din prenume*” (durata 10 min.).

**O2.** Proiectarea și identificarea comportamentelor din viața privată și cea profesională;  
(acțiuni și activități: „*Eu – acasă/ Eu – la serviciu*” (durata 10-15 min.).

**O3.** Identificarea tipurilor de conflict muncă-familie și a soluțiilor privind rezolvarea conflictului;  
(acțiuni și activități: „*Tipuri de conflict muncă-familie*” (durata 35 min.).

**O4.** Identificarea surselor care duc la un conflict muncă-familie, a consecințelor ce derivă din conflict și proiectarea estimativă a modalităților de echilibru a muncii și familiei;

(acțiuni și activități: „*Joc de rol pentru identificarea surselor conflictului muncă-familie*” (durata 25 min.), „*Surse și consecințe ale conflictului muncă-familie*” (durata 20 min.), „*Reflecții privind strategiile de echilibru muncă-familie*” (durata 15 min.).

#### **Finalități:**

La finele acestei ședințe participanții vor reuși:

- să-și optimizeze deprinderile de relaționare armonioasă și cooperare cu colegii de grup;
- să descrie aspecte ce caracterizează conflictul muncă-familie și tipurile acestuia;
- să identifice factorii ce condiționează conflictul muncă-familie și consecințele acestuia;
- să aplice modalități și strategii de echilibru muncă-familie.

#### **Evaluare și monitorizare**

Pentru a evalua eficiența ședinței 3, vom recurge la metoda observației (nestructurate) și analiza reflecțiilor participanților prin care se vor determina atitudinea față de activitățile desfășurate în cadrul ședinței, interesul și modul de implicare al participanților în activitățile propuse.

#### **Desfășurarea ședinței**

##### **1. Salutul.**

##### **2. Tehnica „Mozaic din prenume” (durata 10 min.)**

**Descriere:** Înainte de începerea activității, moderatorul inversează literele în interiorul prenumelui fiecărui participant, astfel încât să fie posibil de a le pronunța (de ex., Diana – Anaid, Marcela – Celamar, Sergiu – Ersugi etc.). Apoi le va scrie pe fișe separate și le va fixa pe tablă. La sosirea participanților în

sală, aceștia vor încerca să găsească prenumele lor pe tablă. Moderatorul începe activitatea, citind noul său prenume cu voce tare, spunând apoi și varianta corectă.

**Costuri și resurse:** Fișe de mărimea A4 pe care, din timp, vor fi scrise numele inversat al fiecărui participant.

**Reflecții:** A fost dificil să vă găsiți numele? Cum vă simțiți?

### 3. Tehnica „Eu – acasă/ Eu – la serviciu” (durata 10-15 min.)

**Descriere:** Participanții sunt rugați să scrie pe o foaie A4, împărțită în două coloane, ideile care le vin în gând, atunci când se gândesc la *Eu – acasă/ Eu – la serviciu*.

**Costuri și resurse:** foi A4, creioane, pixuri.

**Reflecții:** Care idei au fost mai ușor să le scrieți – cele ce țin de familie sau de domeniul profesional? Care listă este mai lungă? Cum v-ați simțit scriind aceste idei personale? Cum credeți ce legătură ar avea această activitate cu conflictul muncă-familie sau echilibrul dintre acestea?

### 4. Tehnica „Tipuri de conflict muncă-familie” (durata 35 min.)

**Descriere:** Această activitate se va desfășura în două etape:

1) La prima etapă participanților li se citește câte un studiu de caz în care este descris conflictul muncă-familie, și anume: tipurile, cauzele generatoare de conflict, consecințele conflictului, persoanele implicate. Se vor face discuții cu privire la studiul de caz.

2) La a doua etapă participanții sunt împărțiți în trei grupuri. Fiecare grup va scrie câte o situație în care să fie reflectată un tip de conflict muncă-familie (conflict muncă-familie datorat comportamentului, tensiunii sau timpului). După ce grupurile vor elabora situațiile, ele vor fi transmise celuilalt grup prin rotație (astfel, fiecare grup va avea în față situația unui grup vecin). În continuare, participanții vor fi rugați să reflecteze asupra problemei, să identifice cauzele și să propună cheia spre rezolvarea problemei.



**Costuri și resurse:** Studiul de caz scris pe o foaie, foi A4, foi A3, carioci, creioane.

**Reflecții:** Cu ce dificultăți v-ați confruntat în realizarea sarcinii? Cu ce tip de conflict muncă-familie vă confrunțați cel mai des? Soluțiile pe care le-ți propus cu privire la stabilirea unui echilibru muncă-familie, le folosiți real? Care soluții le considerați eficiente pentru diminuarea conflictului și crearea unui echilibru muncă-familie?

### 5. Joc de rol pentru identificarea surselor conflictului muncă-familie (durata 25 min.)

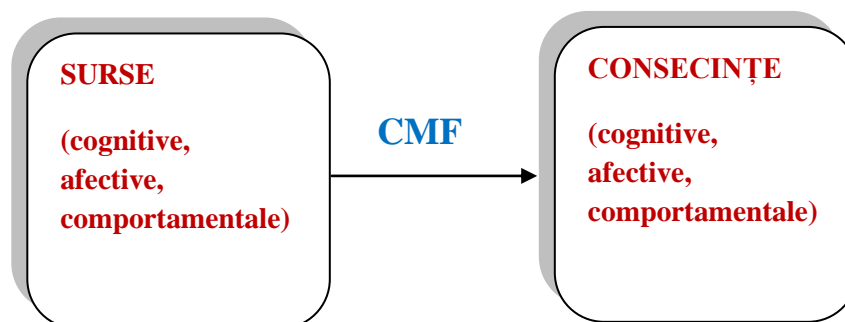
**Descriere:** Participanții sunt împărțiți în două grupuri. Ambele grupuri vor primi aceeași situație care poate să provoace un conflict muncă-familie, dar vor avea sarcini diferite: primul grup va acționa astfel ca să provoace în continuare conflict muncă-familie, simulând un scenariu elaborat de ei; al doilea grup va simula un alt scenariu, acționând astfel încât să diminueze conflictul, totodată identificând sursele care ar duce la echilibrul muncă-familie.

**Costuri și resurse:** foi A4, pixuri.

**Reflecții:** Ce emoții ați trăit jucând primul scenariu? Dar al doilea? Vi s-au întâmplat să trăiți situații similare în experiența dvs.? Cum ați procedat? Care au fost urmările, consecințele? etc.

### 6. Tehnica „Surse și consecințe ale conflictului muncă-familie” (durata 20 min.)

**Descriere:** Participanții sunt împărțiți în două grupuri. Un grup va avea drept sarcină să identifice sursele posibile sau factorii ce determină conflictul muncă-familie și celălalt grup – consecințele conflictului.



**Costuri și resurse:** 2 coli de hârtie, carioci.

**Reflecții:** Care sunt cele mai frecvente surse care duc la apariția conflictului? Ce consecințe poate avea? Care ar fi resursele personale ne-ar ajuta să echilibrăm cu succes activitățile ce țin de muncă și cele de familie? Ce resurse credeți că ar fi bine să se dezvoltăm în cadrul acestui program? etc.

#### 7. Tehnica „Reflecții privind strategiile de echilibru muncă-familie” (durata 15 min.)

**Descriere:** „Întocmiți o listă cu modalități și strategii care v-ar ajuta să mențineți un echilibru dintre realizarea activităților profesionale și a celor ce țin de viața privată/familie”. Această activitate poate fi realizată și la nivel de grup, folosind metoda brainstorming.

**Costuri și resurse:** o coală de hârtie, carioci.

**Reflecții:** În ce măsură utilizați aceste modalități și strategii? Cu ce dificultăți vă confrunțați/ v-ați confrunța în cazul în care le-ați folosi? Ce așteptări aveți privind următoarele ședințe ale programului?

**8. Reflecții finale și încheiere a ședinței.** Participanții vor scrie pe fișe 3 idei pe care le-au asimilat la această ședință și le vor plasa pe fișa poster.

## ȘEDINȚA 4

### „Valorile vieții”

**Scopul ședinței:** evaluarea valorilor vieții și conștientizarea echilibrului dintre aceste valori în vederea stabilirii și menținerii unui echilibru muncă-familie.

#### **Obiective:**

**O1.** Crearea unei atmosfere favorabile, binevoitoare și confortabile de lucru.

(acțiuni și activități: „Lunile anului”, durata 10 min.);

**O2.** Informarea și reflectarea asupra valorilor vieții.

(acțiuni și activități: „Discuții cu referire la valori”, durata 10 min.; „Identificarea valorilor”, durata 10 min.).

**O3.** Evaluarea valorilor vieții.

(acțiuni și activități: „Echilibrul valorilor”, durata 40 min.).

#### **Finalități:**

La finele acestei ședințe participanții vor reuși:

- să-și optimizeze deprinderile de relaționare armonioasă și de cooperare cu colegii de grup;
- să creeze o atmosferă confortabilă, prietenoasă și de coeziune de grup;
- să identifice și să prioritizeze propriile valori în raport cu viața;

- să-și optimizeze abilitățile de evaluare și prioritizare a valorilor care un rol important în crearea unui echilibru muncă-familie.

### Evaluare și monitorizare

Pentru a evalua eficiența ședinței 3, vom recurge la metoda observației (nestructurate) și analiza reflecțiilor participanților prin care se vor determina atitudinea față de activitățile desfășurate în cadrul ședinței, interesul și modul de implicare al participanților în activitățile propuse.

### Desfășurarea ședinței

#### 1. Salutul

#### 2. Tehnica „Lunile anului” (durata 10 min.)

*Descriere:* Grupul este aranjat în cerc. Fiecare participant va asocia colegul din stânga cu un anotimp al anului și va argumenta. După ce fiecare își va expune opinia, participanții vor fi rugați să se aranjeze în ordinea calendaristică a lunilor anului.

#### 3. Discuții cu referire la valori (durata 10 min.)

*Descriere:* Participanții sunt invitați să reflecteze cu referire la valorile personale și sociale (muncă, familie, timp personal, sănătate, prietenie, bani, hobby-uri ș.a.), identificându-se semnificațiile și importanța atribuite fiecărei valori. Participanții sunt ajutați să înțeleagă că, deseori implicându-se într-un anumit domeniu, se renunță la altele, din lipsă de timp, energie sau resurse, însă pentru a menține nivelul dorit al satisfacției de viață este important să fie echibrate și prioritizate aspectele care sunt esențiale pentru o persoană în anumite momente sau perioade ale vieții.

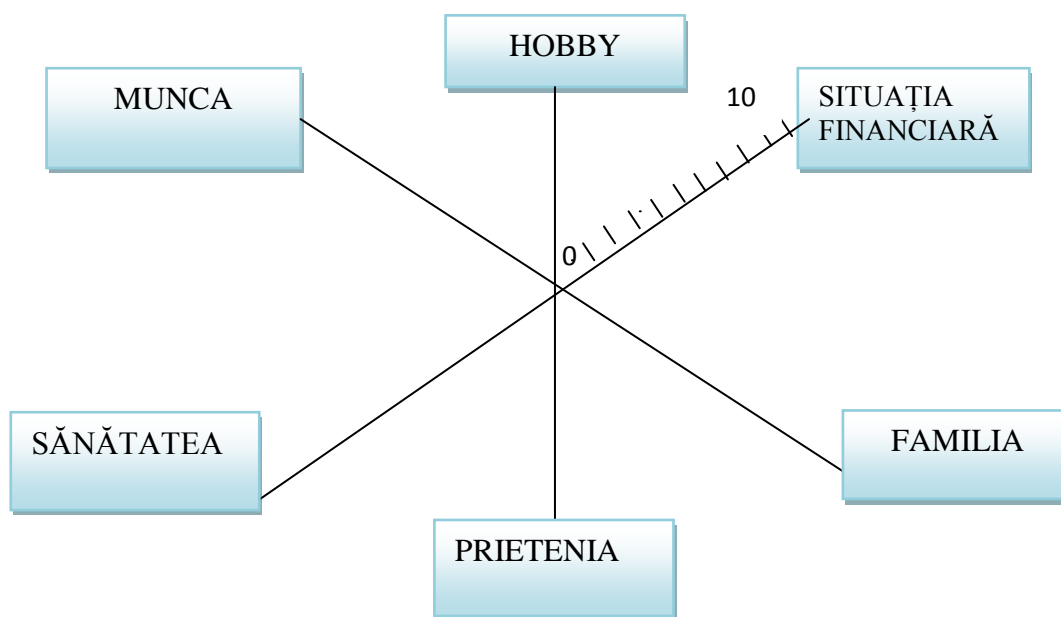
#### 4. Identificarea valorilor (durata 10 min.)

*Descriere:* Participanții sunt rugați să scrie pe o foaie toate valorile vieții apoi să le prioritizeze în ordine consecutivă.

*Costuri și resurse:* foi A4, pixuri.

#### 5. Tehnica „Echilibrul valorilor” (preluare după Gandapas, an ?) (durată 40 min.)

*Descriere:* Această activitate se va desfășura în câteva etape. Se va prezenta o matrice cu șase valori importante (fiecare participant va lucra pe foaia sa).



În centrul axelor este nivelul 0. Se va evalua după o scală de 10 puncte cât de satisfăcuți suntem în raport cu fiecare din aceste valori. Se va constata care din domeniile vieții sunt la un nivel înalt și nu necesită implicare. Se va discuta, cu exemple, dependența reciprocă a valorilor. S-a obținut, de exemplu, următoarele rezultate: Familia – 6 p., Prietenia – 4 p., Situația financiară – 9 p., Sănătatea – 3 p., Munca –

7 p., Hobby – 2 p. Se vor face discuții cu privire la rezultatele obținute. De ex., dacă munca este prioritară atunci poate suferi implicarea în activitățile preferate sau putem să avem probleme de sănătate sau în familie (familia implică relațiile armonioase cu partenerul de viață, copiii și chiar cu părinții). Respectiv și cu prietenii nu avem timp să ne întâlnim etc. Cu cât este mai mare diferența dintre aceste valori cu atât este mai mare dezechilibrul dintre ele și pot influența starea de bine, satisfacția de viață a persoanelor. Dacă acest sistem este echilibrat, atunci e foarte bine. Următorul pas vom calcula câte puncte nu ne ajung la fiecare valoare până la 10. De ex.: Familia  $10-6=4$ , Prietenia  $10-4=6$ . Așa se calculează pentru fiecare dintre valorile prezentate.

La următoarea etapă participanții vor scrie activități pe care nu le-au făcut ca să ajungă la punctajul maxim pentru fiecare valoare (de ex., pentru familie – 4 activități; pentru prietenie – 6 activități etc.). Apoi participanții vor scrie deja acțiunile care ar ridica nivelul valorilor vieții, astfel ca să schimbe situația lucrurilor într-o poziție mai bună (Atenție la acțiuni! Cineva va scrie ca o acțiune de îmbunătățire „să aducă un buchet de flori soției”. Apare întrebarea dacă frecvent face acest gest. Dacă, da. Atunci această acțiune nu va avea mare efect). În final, participanții sunt rugați să descrie un tablou ideal „cum ați vrea să vedeți lucrurile în jurul vostru peste 10 ani?”.

**Costuri și resurse:** foi A3, carioci, pixuri, o coală de hârtie.

**Reflecții:** Cum a fost să vă evaluați valorile? La ce etapă a fost mai dificil să realizați sarcinile? La ce v-ar ajuta această tehnică? Moderatorul vine cu completări: atunci când avem de atins un obiectiv mai mare putem folosi *Tehnica „m100M”*, unde *m* – pași mici spre 100% realizări la *M* – maximum.

**6. Reflecții finale și încheierea ședinței.** Participanții vor scrie pe fișe 3 idei pe care le-au asimilat la această ședință și le vor plasa pe fișa poster. Apoi, se propune o modalitate mai distractivă: moderatorul oferă participanților ciocolate, ia cine dorește. Ulterior, cei care au luat, trebuie „să plătească”, adică vor spune 2 lucruri învățate până acum în cadrul programului și pe care le-au aplicat în situațiile cu care se confruntă și cu ce eficiență.

## ȘEDINȚA 5

### „Dezvoltarea resurselor personale:

#### Coping la stres versus conflict muncă-familie”

**Scopul ședinței:** optimizarea abilităților de coping la stres, generat de situațiile conflictuale muncă-familie, ceea ce va determina participanții să gestioneze mai eficient tensiunile emoționale create de conflictul de rol.

#### **Obiective:**

**O1.** Crearea unei atmosfere favorabile, binevoitoare de lucru și achiziționarea emoțiilor pozitive;  
(acțiuni și activități: „*Nodul gordian*” (durata 10 min.); „*Atenție, balonul*” (durata 5 min).

**O2.** Informarea participanților referitor la conceptul de stres și a efectelor pe care le produce stresul asupra persoanei;

(acțiuni și activități informative, durata 15 min.)

**O3.** Conștientizarea și identificarea factorilor de stres specifici interferenței dintre domeniu profesional și cel familial.

(acțiuni și activități: „*Identificarea factorilor de stres*” (durata 10 min); „*Tensiuni*” (durata 10 min.);

**O4.** Însușirea unor mecanisme de coping necesare în vederea depășirii distresului și pentru diminuarea conflictului muncă-familie;

(acțiuni și activități: „*Ce pot face pentru mine?*” (durata 10-15 min); „*Cum aș putea să mă alint*” (durata 25-30 min); „*Să distrugem stresul*” (durata 10 min.)

#### **Finalități:**

La finele acestei ședințe participanții vor reuși:

- să-și optimizeze deprinderile de relaționare armonioasă și de cooperare cu colegii de grup;
- să creeze o atmosferă confortabilă, prietenoasă și de coeziune de grup;
- să conștientizeze factorii de stres specifici interferenței dintre domeniul profesional și cel familial;
- să însușească mecanismele necesare referitor la depășirea stresului, care îi vor ajuta să gestioneze tensiunile emoționale în vederea diminuării conflictului muncă-familie.

### **Evaluare și monitorizare**

Pentru a evalua eficiența ședinței 4, vom recurge la metoda observației (nestructurate) și analiza reflecțiilor participanților prin care se vor determina atitudinea față de activitățile desfășurate în cadrul ședinței, interesul și modul de implicare al participanților în activitățile propuse.

## ***Desfășurarea ședinței***

### **1. Salutul**

#### **2. Tehnica „Nodul gordian”** (preluare după Moldovan *et al.*, 2005) (durata 10 min.)

**Descriere:** Participanții vin în mijlocul sălii, plasându-se foarte aproape unii de alții și închid ochii. Moderatorul îi anunță să ridice mâna dreaptă și să o dea cu un participant, situat cât mai departe. Apoi sunt rugați să dea mâna stângă cu o altă persoană. Moderatorul va avea grijă să nu fie unite mai mult de două mâini. Când toate mâinile sunt ocupate, participanții vor deschide ochii. Fără a-și da drumul la mâini, ei vor căuta modalități să dezlege „nodul”.

**Costuri și resurse:** -

#### **3. Tehnica „Atenție, balonul”** (durata 5 min.)

**Descriere:** Participanții formează un cerc. Un balon trebuie transmis pe cerc, fără ca acesta să cadă. Balonul nu poate fi întors celui de la care a fost primit. Balonul se va transmite în mai multe feluri: cu ambele mâini, cu palma unei mâini, cu capul, cu degetul și, la sfârșit, cu vârful unui creion sau pix. În cazul în care balonul se sparge, este înlocuit cu altul și jocul continuă.

**Costuri și resurse:** un balon.

#### **4. Activități informative privind conceptul de stres** (durata 10 min.)

**Descriere:** ca fiind întâlnit atât în sfera vieții profesionale, cât și în cea a vieții private. Este unul dintre principalii factori ce condiționează apariția problemelor emoționale, comportamentale și cognitive în manifestarea conflictului muncă-familie. Astfel, recurgerea la însușirea anumitor strategii va avea un rol important în formarea competențelor la participanți de a echilibra cu succes activitățile din sfera muncii și a familiei.

**Costuri și resurse:** -

#### **5. Tehnica „Identificarea factorilor de stres”** (durata 15 min)

**Descriere:** În prealabil de a începe activitatea, participanții vor primi informații cu referință la factorii de stres și anume la stresorii fizici și stresorii psihosociali la nivel individual, la nivel familial și la nivel profesional. Participanții vor fi rugați să scrie pe o foaie A4 factorii de stres cu care se confruntă sau s-au confruntat în trecut cu referință la interferența muncă-familie.

**Costuri și resurse:** foi A4, pixuri.

**Reflecții:** A fost dificil să vă amintiți factorii de stres identificați de dvs.? Care sunt efectele și consecințele factorilor de stres? Ați încercat cumva să interveniți pentru a depăși sau de a preveni aceste situații stresante? Care ar fi strategiile de gestionare a stresului în situațiile menționate de dvs. cu privire la domeniul profesional și cel familial?

#### **5. Tehnica „Ce pot face pentru mine?”** (durata 15 min.)

**Descriere:** Participanții vor primi o foaie a A4, împărțită în două părți. Pe o parte va scrie: *Ce fac sau pot face ca să-mi micșorez nivelul de stres legat de rolul profesional și de cel familial* iar pe cealaltă

parte: *Ce activități anume mă ajută să rezist tensiunii psihice și fizice?* (de ex. comunic cu soțul, mă relaxez, mă joc cu copilul meu, care mă umple de bucurii, când muncesc asupra unui proiect încerc să mă concentrez la maximum)

**Costuri și resurse:** foi A4.

**Reflecții:** A fost dificil să completați aceste lucruri? Cum v-ați simțit când ați completat aceste liste? Permanent apelați la aceste acțiuni? La ce vă ajută ele? Ce vă împiedică să acționați astfel? Ce alte strategii ar fi eficiente pentru gestionarea stresului? (aici moderatorul intervine și cu alte strategii binevenite în gestionarea stresului și care ar avea un impact pozitiv în echilibrarea muncă-familie).

#### **6. Tehnica „Cum aş putea să mă alint”** (durata 15 min.)

**Descriere:** I etapă) Fiecare participant este rugat să scrie sau să deseneze pe o fișă un hobby sau o activitate plăcută și preferată care are un rol de echilibru emoțional. Apoi, vor indica frecvența acestor activități.

**Reflecții:** Cât de important este să apelăm la aceste activități plăcute nouă?

II etapă) Apoi, grupul este împărțit în grupuri mai mici câte 3-4 persoane și vor scrie *un moto* cu privire la Activitatea preferată și un *sfat* (o recomandare) care ar ajuta la realizarea activității preferate. Recomandarea va fi scrisă pe o fișă care apoi va fi citită și anexată pe panoul „Echilibrul rolurilor muncă-familie”. (Ar putea fi următoarele recomandări: 1) Permiteți-vă să vă faceți timp personal pentru realizarea hobby; 2) Permiteți-vă să vă faceți ceva timp de a rămâne singur; 3) să vă gestionați timpul cât mai eficient; 4) faceți-vă un mic cadou – un buchetel de flori, o haină, o carte, o prăjitură etc. 5) organizați o zi în care să nu faceți nimic, să vă odihniți; 6) în week-end să dormiți mai mult 7) să apelați la activități de relaxare etc.)

**Costuri și resurse:** o coală de hârtie pe care va fi desenată balanța ce reprezintă echilibrul muncă-familie; foi A4, carioci, fișe care se vor lipi.

**Reflecții:** Care recomandare v-a plăcut cel mai mult? Care din ele le utilizați? Sau pe care le veți folosi? La ce bun ar fi bine să ne alintăm uneori? Care ar fi rolul acestor activități în echilibrarea sarcinilor familiale și profesionale?

#### **8. Tehnica „Să distrugem stresul”** (durata 10 min.)

**Scopul:** Diminuarea tensiunii cauzată de un factor stresogen.

**Descriere:** Fiecare participant va scrie pe o foaie A4 o situație personală stresantă concretă care a provocat un CMF, să descrie concret cum a început, cum a evaluat și cum este în prezent. Apoi, foaia este boțită și arsă, fiind încurajați de ceilalți colegi.

**Costuri și resurse:** foi A4, pixuri.

**Reflecții:** Cum vă simțiți după ce a ars problema voastră? Vă simțiți mai eliberat de problema care vă macină?

#### **9. Reflecții finale și încheierea ședinței.**

### **ȘEDINȚA 6**

#### **„Dezvoltarea resurselor personale:**

##### **Coping la stres versus conflict muncă-familie”** (continuarea ședinței 5)

**Scopul ședinței:** Însușirea tehnicilor de relaxare, ca mecanism de coping în situațiile stresante în vederea diminuării conflictului muncă-familie.

##### **Obiective:**

**O1.** Crearea unei atmosfere favorabile, binevoitoare de lucru și achiziționarea emoțiilor pozitive.

(acțiuni și activități: „Zborul spre curcubeu” (durata 10 min.)

**O2.** Informarea participanților referitor la *Relaxarea musculară progresivă* (durata 10 min.);

**O3.** Conștientizarea și identificarea stării fizice în situațiile de stres, tensionale.



(acțiuni și activități: „Tensiuni” (durata 10 min.);

#### **O4. Însușirea tehnicilor de relaxare**

(acțiuni și activități: *Relaxarea musculară progresivă* (durata 30 min.).

#### **Finalități:**

La finele acestei ședințe participanții vor reuși:

- să-și optimizeze deprinderile de relaționare armonioase și de cooperare cu colegii de grup;
- să creeze o atmosferă confortabilă, prietenoasă și de coeziune de grup;
- să însușească tehnici de relaxare necesare în vederea depășirii stresului, care îi vor ajuta să gestioneze tensiunile emoționale în vederea diminuării conflictului de rol.

#### **Evaluare și monitorizare**

Pentru a evalua eficiența ședinței 5, vom recurge la metoda observației (nestructurate) și analiza reflecțiilor participanților prin care se vor determina atitudinea față de activitățile desfășurate în cadrul ședinței, interesul și modul de implicare al participanților în activitățile propuse.

### ***Desfășurarea ședinței***

#### **1. Salutul.**

#### **2. Tehnica „Zborul spre curcubeu” (durata 10 min.)**

**Descriere:** Participanții se așează cât se poate de comod și închid ochii. Vor fi încurajați să-și imagineze chiar deasupra lor un curcubeu. Apoi, după indicația moderatorului, vor inspira adânc iar cu această inspirație își vor imagina că se urcă în sus, spre curcubeu. Când vor inspira aerul – își vor imagina că coboară lent ca de pe un tobogan. Se repetă exercițiul de trei ori.

**Costuri și resurse:** -

**Reflecții:** Participanții își vor împărtăși emoțiile.

#### **2. Tehnica „Tensiuni” (durata 10 min.)**

**Descriere:** Participanții se vor așeza într-o poziție neconfortabilă timp de câteva minute. Astfel, în anumite părți ale corpului vor fi simțite tensiuni. Participanții vor fi rugați să identifice care parte a corpului este în stare de disconfort, de tensiune, ca mai apoi să încerce să se relaxeze.

**Costuri și resurse:** -

**Reflecții:** În ce parte a corpului simțiți tensiuni atunci când aveți stări tensionate, emoții negative? Cu care parte a corpului asociați stările de frică, dragoste, anxietate, furie? Acum, în timpul acestei activități, în care parte a corpului s-a localizat tensiunea?

#### **3. Relaxarea musculară progresivă (Jones, 2009) (durata 30 min)**

**Scopul:** Însușirea antrenamentului de relaxare ca pe o tehnică folositoare pentru viața cotidiană.

**Descriere:** În antrenamentul de relaxare musculară există o succesiune de instrucțiuni pentru fiecare grupă de mușchi. Participanții vor trece printr-un ciclu de cinci pași tensiune-relaxare pentru fiecare grupă de mușchi. Acești pași sunt următorii:

*Concentrarea* (Concentrați-vă atenția asupra unei anumite grupe de mușchi);

*Tensionarea* (Tensionați grupa de mușchi);

*Menținerea* (Mențineți tensiunea între cinci și șapte secunde)

*Destinderea* (Destindeți grupa musculară)

*Relaxarea* (Petreceți între 20 și 30 de secunde concentrându-vă asupra reducerii tensiunii și relaxării ulterioare a grupelor de mușchi).

Participanții vor învăța acest ciclu din cinci pași pentru a putea aplica tehnica individual când va fi necesar. Voi da un exemplu cu mâna și brațul drept, astfel „a) Îmi concentrez toată atenția pe mâna mea stângă și pe brațul meu stâng și aș vrea ca și tu să faci același lucru. b) Îmi strâng pumnul stâng și tensionez mușchii din antebraț și aș vrea ca și tu să faci același lucru; apoi c) Îmi mențin pumnul încordat și îmi mențin și mușchii din antebraț tensionați. Aș vrea ca și tu să faci același lucru; urmează d) Îmi relaxez mâna stângă și antebrațul stâng, lăsând tensiunea să scadă din ce în ce mai mult și lăsând acești mușchi din ce în ce mai relaxați” (faza finală poate dura între 30 și 60 de secunde).

În tabelul de mai jos sunt prezentate grupele de mușchi și instrucțiunile de tensionare:

Grupa de mușchi	Instrucțiuni de tensionare
Mâna dreaptă și antebrațul drept	Strânge pumnul drept și încordează mușchii din antebraț.
Bicepsul drept	Îndoie brațul drept din cot și flexează bicepsul, tensionând mușchii din partea superioară a brațului.
Mâna stângă și antebrațul stâng	Strânge pumnul stâng și încordează mușchii din antebraț.
Bicepsul stâng	Îndoie brațul stâng din cot și flexează bicepsul, tensionând mușchii din partea superioară a brațului.
Fruntea	Ridică sprâncenele cât de sus posibil.
Ochii și nasul	Strânge pleoapele în timp ce îți ochii închiși și încrunță-ți nasul.
Gâtul	Trage bărbia în jos cu putere spre piept și menține-o în contact cu pieptul.
Pieptul și umerii	Trage de omoplați spre spate și inspiră adânc.
Stomacul	Strânge-ți mușchii din stomac ca și cum ar fi pe cale să te lovească în această zonă.
Coapsa dreaptă	Încordează mușchii pulpei drepte prin presarea mușchiului superior în jos și a mușchilor inferiori în sus.
Gamba dreaptă	Întinde piciorul drept și trageți degetele de la picior înspre cap.
Talpa dreaptă	Întinde și arcuiește degetele de la piciorul drept și întoarce-l spre interior.
Coapsa stângă	Încordează mușchii pulpei stângi prin presarea mușchiului superior în jos și a mușchilor inferiori în sus.
Gamba stângă	Întinde piciorul stâng și trageți degetele de la picior înspre cap.
Talpa stângă	Întinde și arcuiește degetele de la piciorul stâng și întoarce-l înspre interior.

**Costuri și resurse:** Pentru a însuși și exersa tehnica de relaxare, participanții vor primi un suport informațional necesar cu privire la această tehnică.

**7. Reflecții finale și încheierea ședinței.** Ca temă pentru acasă se propune exersarea tehnicii de relaxare.

## ȘEDINȚA 7

### „Dezvoltarea resurselor personale:

#### Echilibru emoțional versus echilibru muncă-familie”

**Scopul ședinței:** dezvoltarea stabilității și echilibrului emoțional în vederea gestionării tensiunilor emoționale cauzate de conflictul muncă-familie.

#### Obiective:

**O1.** Crearea unei atmosfere favorabile, binevoitoare și confortabile de lucru.

(acțiuni și activități: „Bărcile de salvare” (durata 10 min.); „Nu vreau să mă laud, dar...” (durata 10 min.);

**O2.** Conștientizarea propriilor emoții trăite de participanți în raport cu realizările personale, rolul emoțiilor constructive și distructive pentru activitate, pentru sănătate.

(acțiuni și activități: „Piramida emoțiilor” (durata 30 min.);

**O3.** Evocarea emoțiilor constructive, funcționale, pozitive – ca parte componentă a reglării emoționale conștiente.

(acțiuni și activități: „*Evocarea emoțiilor*” (durata 25 min.) și „*Ofensa*” (durata 15 min.);

#### **Finalități:**

La finele acestei ședințe participanții vor reuși:

- să-și optimizeze deprinderile de relaționare armonioase și de cooperare cu colegii de grup;
- să creeze o atmosferă confortabilă, prietenoasă și de coeziune de grup;
- să conștientizeze propriile emoții în raport cu realizările personale;
- să-și optimizeze competențe, privind stabilitatea emoțională și gestionarea emoțiilor, ca resursă personală privind facilitarea echilibrului muncă-familie în vederea diminuării conflictului de rol.

#### **Evaluare și monitorizare**

Pentru a evalua eficiența ședinței 7, vom recurge la metoda observației (nestructurate) și analiza reflecțiilor participanților prin care se vor determina atitudinea față de activitățile desfășurate în cadrul ședinței, interesul și modul de implicare al participanților în activitățile propuse.

### ***Desfășurarea ședinței***

#### **1. Salutul.**

#### **2. Tehnica „Bărcile de salvare” (Derlogea S., p. 109) (durata 10 min.)**

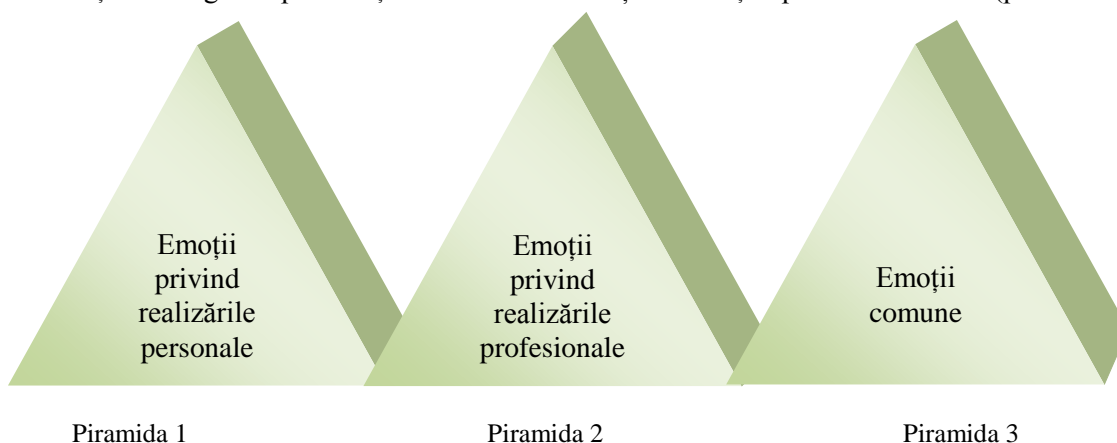
**Descriere:** Povestea e că vaporul cu jucători se scufundă iar bărcile de salvare trebuie să ia câte un anumit număr de pasageri, altfel fie se scufundă (dacă sunt mai mulți), fie se răstoarnă (dacă sunt mai puțini). Moderatorul strigă o cifră, de exemplu „5”. Imediat participanții se vor grupa câte 5, ținându-se cât mai strâns unii de alții. Cei care rămân izolați sau grupurile cu un număr diferit de cel menționat „se scufundă” și ies din joc. Apoi moderatorul strigă o altă cifră etc.

**Costuri și resurse:** -

#### **3. Tehnica „Piramida emoțiilor” (durata 30 min.)**

**Descriere:** Participanții sunt împărțiți în grupuri a câte trei persoane. Pentru identificarea emoțiilor trăite în raport cu realizările personale participanții sunt rugați să îndeplinească următoarele sarcini:

- Scrieți în piramida 1 emoțiile legate de cele mai semnificative realizări din viața dvs. privată;
- În piramida 2 scrieți emoțiile legate de cele mai semnificative realizări din activitatea profesională;
- Discutați cu colegii despre emoțiile trăite de fiecare și întocmiți o piramidă comună (piramida 3).



**Costuri și resurse:** foi A3, carioci, pixuri

**Reflecții:** Care sunt cele mai frecvente emoții trăite de dvs. în raport cu viața familială și cea profesională? Care ar fi emoțiile care vă copleșesc în cazul conflictelor la locul de muncă și în familie? Cum am putea realiza un echilibru vizavi de emoțiile pozitive și cele negative? Aici li se explică participanților ce înseamnă emoțiile pozitive/negative și emoțiile constructive/ destructive, aducându-se exemple cu referire la caracterul situațional. Care este rolul acestor emoții pentru viața socială, personală și profesională?

Apoi, participanții sunt rugați să reflecteze asupra felului în care emoțiile atât cele constructive cât și cele destructive influențează starea de bine, de sănătate și cea mentală pe termen scurt sau lung. La dorința participanților vor fi analizate trăirile și experiențele personale.

#### **4. Tehnica „Evocarea emoțiilor”** (adaptare după Cerlat, 2018) (durata 25 min.)

**Descriere:** După ce am identificat propriile emoții în raport cu viața profesională și cea privată/familială, și am conștientizat rolul lor în viața personală, profesională, socială etc., vom încerca evocarea anumitor emoții, benefice pentru noi. Vom evoca în special emoțiile pozitive și constructive (emoțiile negative se instituie mai repede), ca parte componentă a reglării și echilibrului emoțional, folosind următoarele metode:

- *metoda asociativă* (participanții sunt rugați să-și amintească un eveniment care le-a produs o emoție pozitivă intensă, să restabilească (cu ajutorul imaginației și a reprezentărilor) trăirile emoționale rezultate, să simtă această stare;

- *metoda simulării corporale* (amintiți-vă cum v-ați comportat într-o stare emoțională concretă, imitați postura corporală, poziția coloanei, mișcările, expresia feței, tonalitatea vocii etc. În scurt timp, veți vedea că resimțiți aceleași emoții);

- *meditația.*

**Costuri și resurse:** -

**Reflecții:** Care emoții pot fi evocate mai ușor? Care sunt emoțiile pozitive cele mai confortabile? Care sunt emoțiile cele mai adecvate contextului profesional și a celui familial? Care este rolul gândirii, a imaginației, reprezentărilor în evocarea emoțională? Cum anume putem menține această stare emoțională pe o durată mai lungă de timp? Doritorii sunt încurajați să-și împărtășească experiența personală.

Exersarea acestei tehnici „evocarea emoțiilor” poate contribui la constituirea unui mecanism de suport al stabilității emoționale. Odată asimilată, tehnica dată presupune și schimbarea emoțiilor disfuncționale cu altele, constructive sau posibilitatea menținerii unui echilibru emoțional un timp mai îndelungat.

#### **5. Tehnica „Ofensa”** (adaptare după Gorincioi, 2015) (durata 15 min.)

**Descriere:** Participanții sunt rugați să deseneze pe o foaie A4 o emoție negativă (o tensiune, o supărare, o ofensă etc.) fie prin reprezentarea unei fețe de om, fie prin altceva. Fiecare este liber să aleagă culorile. După ce participanții au finalizat desenul sunt rugați să-l transmită colegilor după acele ceasornicului. Apoi participanții completează desenul cu câte un element astfel ca desenul să reprezinte deja o emoție opusă celei inițial. Activitatea se încheie când desenele ajung la autor.

**Costuri și resurse:** foi A4, pixuri, carioci, creioane colorate.

**Reflecții:** Cum v-ați simțit când ați desenat ofensa personală? Dar când a trebuit să modificați desenul colegului? Ce ați simțit când ați primit desenul corectat?

**6. Reflecții finale și încheierea ședinței.** Participanții vor scrie pe fișe 3 idei pe care le-au asimilat la această ședință și le vor plasa pe fișa poster.: pentru finalizarea ședinței cu o notă prietenoasă propunem Tehnica „Era cât pe ce să uit să-ți spun că...” Fiecare participant este rugat să vină cu o apreciere colegilor, moderatorului, începând cu expresia: „Era cât pe ce să uit să-ți spun că...”.

## **ȘEDINȚA 8**

### **„Resurse personale:**

**Echilibru emoțional versus echilibru muncă-familie”** (continuarea ședinței 7)

**Scopul ședinței:** Gestionarea tensiunilor emoționale ca urmare a dezvoltării stabilității emoționale și al echilibrului emoțional în vederea diminuării conflictului de rol.

**Obiective:**

**O1.** Crearea unei atmosfere favorabile, binevoitoare și confortabile de lucru.

(acțiuni și activități: „*Nu vreau să mă laud, dar...*” (durata 10 min.);

**O2.** Dezvoltarea empatiei, ca parte componentă a stabilității emoționale.

(acțiuni și activități: „*Înțelege-i pe ceilalți*” (durata 10-15 min.);

**O3.** Menținerea stabilității și al echilibrului emoțional prin aprecierea obiectivă a situației.

(acțiuni și activități: „*Peste trei ani*” (durata 30 min.) și „*Avantaje și dezavantaje*” (durata 20 min.);

**O4.** Însușirea relaxării în vederea unui nivel funcțional al stabilității emoționale

(acțiuni și activități: tehnica de relaxare și autosugestie „*Atinge stelele*” (durata 10-15 min.).

**Finalități:**

La finele acestei ședințe participanții vor reuși:

- să-și optimizeze deprinderile de relaționare armonioasă și de cooperare cu colegii de grup;

- să creeze o atmosferă confortabilă, prietenoasă și de coeziune de grup;

- să conștientizeze propriile emoții în raport cu realizările personale și profesionale;

- să-și optimizeze abilitățile privind stabilitatea emoțională ca resursă personală în gestionarea tensiunilor emoționale în vederea diminuării conflictului muncă-familie;

- să conștientizeze implicațiile gândurilor negative și alobiceuirilor destructive în menținerea stărilor de instabilitate emoțională.

**Evaluare și monitorizare**

Pentru a evalua eficiența ședinței 8, vom recurge la metoda observației (nestructurate) și analiza reflecțiilor participanților prin care se vor determina atitudinea față de activitățile desfășurate în cadrul ședinței, interesul și modul de implicare al participanților în activitățile propuse.

***Desfășurarea ședinței***

**1. Salutul**

**2. Tehnica „Nu vreau să mă laud, dar...”** (durată 10 min.)

**Descriere:** participanții sunt rugați să relateze despre reușitele sale pozitive din timpul săptămânii începând cu expresia „Nu vreau să mă laud, dar...”

**3. Tehnica „Înțelege-i pe ceilalți”** (durată 10-15 min.)

**Descriere:** Fiecare dintre participanți, pe parcursul a 5 minute descrie starea emoțională a unui coleg din grupul de training, fără a discuta cu el. Colegul se alege aleatoriu, prin tragere la sorți. Este necesar să încerce să înțeleagă (și să scrie pe foaie) ce simte acea persoană, emoțiile care predomină, dispoziția sa, trăirile emoționale etc. Apoi, toate descrierile sunt citite cu voce tare și confirmate sau infirmate.

**Costuri și resurse:** foi A4, pixuri, carioci, un set de bilețele cu numele participanților.

**Reflecții:** Cum anume v-ați da seama despre trăirile emoționale ale colegului (poziția corporală, mimica, tonul vocii, privirea etc). Ce ați simțit atunci când ați fost caracterizat de către o altă persoană, îndeosebi atunci când au fost evaluate emoțiile voastre negative.

**4. Tehnica „Peste trei ani”** (adaptare după Cerlat, 2018) (durată 30 min.)

**Descriere:** Participanții sunt rugați să alcătuiască o listă din 3-5 cele mai importante probleme, preocupări legate de viața profesională și cea privată/familială, capabile să îi destabilizeze emoțional și la rezolvarea cărora ei lucrează. După ce au alcătuit această listă, li se propune să-și imagineze că au trecut trei ani și să se gândească la problemele date ca aparținând trecutului – cu 3 ani în urmă. Imaginându-și, trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Ce anume vă puteți aminti despre acele probleme?
- Cum influențează ele viața voastră, odată cu trecerea a trei ani?
- Dacă o problemă similară ar apărea acum în fața dvs. (după trei ani), cum ați rezolva-o?

Tehnica se execută individual, în scris, iar rezultatele se discută în grup. Exercițiul presupune abordarea obiectivă a dificultăților întâlnite în cele două domenii importante ale vieții – munca și familia. Oferă posibilitate participanților să mediteze care activitate este pentru ei cu adevărat importantă.

**Costuri și resurse:** foi A4, plicuri, carioci.

**Reflecții:** Care tipuri de activități, probleme sunt percepute ca fiind de o importanță majoră (și invers) la o privire din viitor? Se suprapun oare aceste poziții și cu aprecierea lor prezentă? Despre ce vorbește situația că peste trei ani nu vă veți mai aminti despre nici una dintre cele trei probleme care vă frământă atât de mult astăzi? Cum vă simțiți peste trei ani privind la problema identificată de voi? Și dacă priviți în prezent la problema dată cum o percepeți? Cum vă simțiți?

### 5. Tehnica „Avantaje și dezavantaje” (durată 20 min.)

**Descrierea:** Participanților li se propune să descrie în 1-2 fraze două evenimente de viață - unul bun și unul rău vizavi de interferența muncă-familie. Apoi, fiind grupați în grupuri câte 3-4 persoane, vor povesti celorlalți evenimentele și vor găsi în fiecare dintre evenimente trei aspecte pozitive și trei negative. De exemplu, evenimentul pozitiv „avansarea profesională” poate avea drept laturi negative, de ex., înrăutățirea relațiilor cu cei din jur (vor începe să-i invidieze), iar un eveniment negativ precum „niște probleme de sănătate” – să-i dea posibilitatea să citească o carte interesantă pentru care anterior nu a avut timp sau să facă investigații medicale de care nu a avut timp până acum. După discuții, fiecare grup prezintă evenimentele cu aspectele lor pozitive /negative și vor descrie emoțiile trăite în raport cu aceste evenimente

Prin intermediul acestei activități este demonstrată posibilitatea interpretării diferite a evenimentelor și emoțiilor care la prima vedere sunt clasate ca fiind bune sau rele. Exercițiul ne direcționează să înțelegem lucrurile mai flexibil, să le vedem atât părțile bune, cât și cele rele. Participanții trebuie să înțeleagă că aprecierea unei situații depinde nu atât de evenimentul în sine, cât de faptul cum este perceput și interpretat.

**Costuri și resurse:** foi, pixuri, carioci

**Reflecții:** Ce v-a ajutat să înțelegeți implicându-vă în această activitate? S-au schimbat atitudinile și emoțiile dvs. față de evenimentele menționate? Cum putem depăși unele situații percependu-le ca fiind negative și susceptibile pentru noi? etc.

### 6. Tehnica de relaxare și autosugestie „Atinge stelele” (durată 10-15 min.)

**Descriere:** Participanții primesc următoarea instrucțiune: „Așezați-vă comod și închideți ochii. Inspirați și expirați adânc de 3 ori. Imaginează-ți deasupra ta un cer nocturn, plin de stele. Găsește și privește o stea deosebit de luminoasă care se asociază cu o dorință de a ta: să ai ceva sau să devii cineva. Acum întinde mâinile spre cer pentru a ajunge la steaua ta. Străduiește-te din toate puterile și numaidecât vei ajunge la ea. Ia-o de pe cer, lasă mâinile în jos și pune-o cu grijă în fața ta, într-un coșuleț frumos și încăpător. Privește iarăși la cerul înstelat. Alege o altă stea care îți amintește de altă dorință a ta. Acum întinde ambele mâini cât poți de sus, să ajungă până la cer. Culege și această stea de pe cer și pune-o alături de prima, în coșulețul fermecat. Le sugerăm să inspire adânc atunci când se întind după stea și să expire atunci când o pun în coșuleț. (Mai pot fi culese în același mod încă câteva stelute).

**Costuri și resurse:** -

**Reflecții:** Se analizează importanța autosugestiilor pozitive în realizarea dorințelor. Se discută despre starea de înainte și după relaxare, despre modalitatea realizării individuale a tehnicilor de relaxare

despre care s-a discutat și în ședințele anterioare. La dorință, unii pot povesti despre careva steluță din coșuleț și semnificația ei.

**7. Reflecții finale și încheierea ședinței.** Participanții vor scrie pe fișe 3 idei pe care le-au asimilat la această ședință și le vor plasa pe fișa poster.

## ȘEDINȚA 9

### „Resurse personale:

#### Comunicare asertivă versus echilibru muncă-familie”

**Scopul ședinței:** dezvoltarea abilităților de comunicare asertivă în vederea optimizării relațiilor interpersonale, ca factor important în echilibrarea muncii și a familiei.

În cadrul acestei ședințe ne propunem să optimizăm abilitățile de comunicare la participanți, care îi vor ajuta să fie mai eficienți în interacțiune cu cei din jur (superiori, colegi, membri de familie etc.), având un rol în echilibrarea cu succes a implicațiilor sale în muncă și în familie, determinând și diminuarea CMF.

#### **Obiective:**

**O1.** Crearea unei atmosfere favorabile, binevoitoare și confortabile de lucru.

(acțiuni și activități: „*Complimentul*” (durata 10 min.).

**O2.** Dezvoltarea abilităților de comunicare asertivă și formarea deprinderilor de a comunica asertiv.

(acțiuni și activități: „*Loteria*” (durata 10-15 min).

**O3.** Cunoașterea modului personal de comunicare în situații de conflict și conștientizarea importanței de a comunica asertiv

(acțiuni și activități: „*Stilul de comunicare*” (durata 10 min.) și „*Mesajele asertive*” (durata 20-25 min.)

#### **Finalități:**

La finele acestei ședințe participanții vor reuși:

- să-și optimizeze deprinderile de relaționare armonioase și de cooperare cu colegii de grup;
- să creeze o atmosferă confortabilă, prietenoasă și de coeziune de grup;
- să formuleze corect aserțiunile - EU;
- să dezvolte abilități de comunicare asertivă;
- conștientizarea și întărirea comportamentelor asertive.

#### **Evaluare și monitorizare**

Pentru a evalua eficiența ședinței 9, vom recurge la metoda observației (nestructurate) și analiza reflecțiilor participanților prin care se vor determina atitudinea față de activitățile desfășurate în cadrul ședinței, interesul și modul de implicare al participanților în activitățile propuse.

### *Desfășurarea ședinței*

#### **1. Salutul**

#### **2. Tehnica „Complimentul” (durata 10 min.)**

**Descriere:** Participanții sunt aranjați în cerc. Fiecare participant va face un compliment vecinului din stânga fără cuvinte doar cu gesturi. După ce toată lumea a recepționat mesajul se discută despre „Cum crezi ce mesaj ți-a transmis colegul?”

#### **3. Chestionarul „Stilul de comunicare” de S. Marcus**

#### 4. Tehnica „Mesajele asertive” (durata 20-25 min)

**Descriere:** „Imaginați-vă sau amintiți-vă o situație stresantă în raport cu cineva ca urmare a unui conflict muncă-familie. Scrieți mesajele pe care de obicei le adresați celorlalți.” Timp de 5-7 minute participanții vor scrie afirmațiile vizavi de situațiile conflictuale pe fișe care pot fi alipite. Apoi sunt citite și plasate la compartimentele *Eu – Afirmații* sau *Tu – Afirmații*.

**Reflecții:** Care sunt cele mai frecvente mesaje adresate celorlalți? Care sunt consecințele, urmările atunci când adresați afirmații TU, dar atunci când – afirmații EU? Cum reacționați Dvs. când cineva vă comunică o nemulțămire într-o manieră agresivă?

Aici moderatorul intervine cu o notă explicativă cu referire la *structura aserțiunii EU*.

Aserțiunea - Eu este o frază prin care începe discuția cu scopul de a rezolva o situație problematică sau un conflict. De obicei, oamenii recurg la afirmații TU care tind să arunce vina conflictului asupra partenerului, având un caracter agresiv, forțându-i pe parteneri să se apere, de asemenea fie pe o notă agresivă fie chiar pasivă. La fel nu se recomandă să utilizăm cuvinte generalizatoare ca întotdeauna, niciodată etc. (de ex., Tu niciodată nu mă ascuți..., Tu întotdeauna întârzi...) În schimb, prin aserțiunea-Eu comunicăm ceva altei persoane referitor la modul cum ne simțim în legătură cu situația dată, fără să blamăm și fără să impunem modalitatea de soluționare (Stoica-Constantin, 2004). Afirmațiile-EU pot începe cu cuvintele: „Eu simt..., Mă deranjează..., Eu sunt tristă... etc.”

**Sarcină:** Transformați mesajele Tu, formulate la începutul activității în Afirmații-Eu.

**Costuri și resurse:** foi, pixuri.

**Reflecții:** Se aduc în discuție dificultățile întâlnite în transformarea mesajului. Se invită participanții să reflecteze la derularea ulterioară a situațiilor exprimate prin Eu-afirmații.

#### 5. Tehnica „Loteria” (durata 10-15 min.)

**Descriere:** Participanții, fiind împărțiți câte doi, sunt rugați să extragă dintr-o cutie câte un bilețel pe care este scrisă o idee vizavi de *comunicarea asertivă*. Timp de cinci minute perechile vor reflecta referitor la mesajul scris și își vor argumenta opinia.

Mesajele puse în joc:

- Comportamentul asertiv inhibă anxietatea și reduce depresia, conducând la o îmbunătățire a imaginii de sine;

Comportamentul asertiv este întărit de o serie de elemente non verbale;

- Stilul de comunicare asertiv oferă convingerea că toate persoanele sunt egale;

- Expresiile verbale ale limbajului asertiv pot fi însoțite de semnale nonverbale care ne ajută să transmitem mai ușor mesajul;

- Comunicarea și comportamentul asertiv cresc stima de sine, aduce respect pentru ceilalți și din partea celorlalți etc.

#### 6. Tehnica „Joc de rol”

**Descriere:** Participanții sunt împărțiți în grupuri câte 4-5 persoane. Fiecare grup va înscena o situație conflict ce vizează munca și familia. Vor prezenta situațiile prin prisma tipurilor de comportament: pasiv, agresiv și asertiv (trei scene). În timp ce un grup prezintă, ceilalți vor identifica stilul de comunicare (Durata 15-20 min).

**Costuri și resurse:** -

**Reflecții:** Care din aceste stiluri de comunicare sunt mai relevante în rezolvarea situațiilor dificile? Ce părere aveți referitor la formularea mesajelor asertive? Ar fi ele o cale de succes în echilibrarea munci și a familiei? Argumentați.

**7. Reflecții finale și încheierea ședinței:** pentru finalizarea ședinței cu o notă prietenoasă propunem tehnica „Aleea plecăciunilor”: Grupul este împărțit în două coloane aranjate față în față, lăsând o trecere între rânduri. Fiecare participant va trece prin această alee improvizată, alegându-și un mers și o plecăciune cât mai originală. Ceilalți îl vor încuraja cu aplauze.



## ȘEDINȚA 10

### „Dezvoltarea resurselor personale:

#### Managementul timpului versus conflict muncă-familie”

**Scopul ședinței:** dezvoltarea abilităților de gestionare și management al timpului, având un rol asupra echilibrului muncă-familie în vederea diminuării conflictului muncă-familie de timp.

#### **Obiective:**

**O1.** Crearea unei atmosfere favorabile, binevoitoare și confortabile de lucru.

(acțiuni și activități: „*Am adus o scrisoare*”, durata 10 min.).

**O2.** Conștientizarea importanței gestionării timpului ca resursă în echilibrul muncă-familie;

(acțiuni și activități: discuții privind esența managementului timpului, durata 10 min)

**O3.** Analiza caracteristicilor managementului timpului;

(acțiuni și activități „*Șapte R ai managementului timpului*” (durata 20 min.).

**O4.** Optimizarea abilităților de gestionare a timpului;

(acțiuni și activități: „*Cele 4 cadrane*” (durata 30 min.).

**O5.** Stimularea capacității de concentrare în realizarea sarcinilor importante;

(acțiuni și activități: „*POMODORO*” (durata 30 min.).

#### **Finalități:**

La finele acestei ședințe participanții vor reuși:

- să-și formeze deprinderi de relaționare armonioasă cu colegii de grup;
- să creeze o atmosferă confortabilă, de încredere și de coeziune de grup;
- să conștientizeze importanța managementului timpului;
- să-și formeze abilități de gestionare eficientă a timpului și de concentrare optimă asupra realizării sarcinilor.

#### **Evaluare și monitorizare**

Pentru a evalua eficiența ședinței 10, vom recurge la metoda observației (nestructurate) și analiza reflecțiilor participanților prin care se vor determina atitudinea față de activitățile desfășurate în cadrul ședinței interesul și modul de implicare al participanților în activitățile propuse.

### *Desfășurarea ședinței*

#### **1. Salutul**

#### **2. Tehnica „Am adus o scrisoare” (durată 10 min.)**

**Descriere:** Se aranjează scaunele, cu unul mai puține decât numărul participanților, în formă de cerc. Toți participanții vor sta pe scaune, iar persoana fără scaun va sta în mijloc. Cel din mijloc va zice fraza „Am adus o scrisoare pentru cei care...” și va continua cu o caracteristică, de exemplu „...poartă ochelari”, „...poartă pantaloni”, „...au ceas de mână” sau orice altceva, corespunzător imaginației lor. Atunci toți cei care întrunesc caracteristica numită, trebuie să-și schimbe locul, timp în care persoana din mijloc îl folosește pentru a-și căuta un scaun pe care să se așeze. Participantul ce rămâne fără scaun va „aduce” următoarea scrisoare.

**Costuri și resurse:** -

#### **3. Activități de informare privind esența managementului timpului (durată 10 min.)**

**Descriere:** Se solicită participanților să-și expună părerea referitor la două moto-uri: „*Controlează-ți timpul ca să-ți controlezi viața*” sau „*N-are timp liber cel ce nu-l folosește*” (Tracy, 2018).

Avem multe de făcut, însă prea puțin timp. Deseori ne plângem că nu reușim să facem ce ne-am propus, să realizăm un proiect la serviciu, nu avem timp pentru a petrece timpul cu familia, cu prietenii etc. Ca urmare, mulți din noi ne simțim stresați că nu reușim să realizăm activitățile din sfera profesională și cea familială. O problemă ar fi că nu se gestionează eficient timpul. Avem dorințe și aspirații mari, dar nu construim cale spre realizarea lor. Se adresează participanților întrebări despre modul în care își gestionează timpul în cazul presiunilor de timp, analizând eficiența unor acțiuni individuale.

#### **4. Tehnica „Șapte R ai managementului timpului” (Tracy, 2018) (durată 20 min.)**

**Descriere:** În fiecare zi trebuie să ne ocupăm cu lucruri prioritare vieții noastre. O persoană care poate să-și gestioneze eficient timpul este o persoană de succes, care reușește să realizeze lucruri pentru binele său și al celorlalți. Grupul este împărțit în 7 grupuri și fiecare grup va extrage câte o fișă pe care este descris câte un R, o caracteristică a managementului timpului.

1) Primul R, numit „*Resistence*” presupune că, în momentul când ne confruntăm cu greutate în activitatea noastră nu trebuie să cedăm, dar să ne întrebăm „Poate este o cale mai ușoară?”;

2) Al doilea R, numit „*Reevaluate*”, presupune că, de fiecare dată când ne confruntăm cu greutate ar fi bine să ne întrebăm „*Ce anume vreau să realizez?*” sau „*Cum vreau să realizez?*”

3) Al treilea R, numit „*Reorganization*”, presupune că, din când în când să ne schimbăm tipul de activități sau programul de lucru ca să nu ne plictisim și să nu fim copleșiți de rutina zilnică;

4) Al patrulea R, numit „*Restructuring*”, presupune ca să ne ocupăm mai mult timp de cele 20% din sarcini care sunt mai importante pentru noi;

5) Al cincilea R, numit „*Reengineering*”, presupune de a găsi mereu metode care să ușureze munca noastră și de a le executa cât mai rapid;

6) Al șaselea R, numit „*Reinventing*”, presupune că este nevoie să ne întrebăm dacă într-adevăr ne place ceea ce facem și dacă ne aduce satisfacție sau poate există alte lucruri care ne-ar aduce mai multă satisfacție. Sunt cazuri când ajungem la un moment dat să conștientizăm că ceea ce facem nu este atât de important pentru noi.

7) Al șaptelea R, numit „*Regain control*”, presupune că noi înșine suntem stăpânii vieții noastre și dacă avem nereușite este doar vina noastră. Și doar noi suntem cei care putem face anumite schimbări.

**Costuri și resurse:** fișe informative pentru analiză, pixuri, carioci, foi.

**Reflecții:** Ce părere aveți despre cei șapte „R”? Cu ce nu sunteți de acord? Argumentați. etc.

#### **5. Tehnica „Cele 4 cadrane” (durata 30 min.)**

**Descriere:** Inițial moderatorul vine cu două recomandări cu privire la productivitatea muncii: 1) Niciodată să nu lucrăm fără o listă de sarcini. Este important să scriem pe foaie ce avem de făcut (să scriem toate sarcinile). Apoi, aceste sarcini trebuie aranjate într-o ordine consecutivă. Iar la sfârșitul zilei să evaluăm ce am reușit și ce nu am reușit. 2) Folosirea „Principiului Pareto” sau „Regula 80/20” ce arată că minimumul 20% reprezintă esențialul vieții, iar mulțimea – 80% reprezintă partea mai puțin valoroasă. Din toate lucrurile zilnice doar 20% contează.

„Vă rog să împărțiți sarcinile în patru categorii în funcție de importanță și urgență.

1. *Lucruri importante și urgente.* Aceste lucruri trebuie urgent de făcut.

2. *Lucruri importante, dar nu urgente.* Oamenii s-ar simți mult mai bine dacă ar folosi timpul pentru rezolvarea activităților din cadranul 2. Aici apare riscul ca aceste activități să fie amânate ca peste un timp să devină prioritare provocând astfel situații de stres.

3. *Lucruri urgente, dar neimportante* – fie că se dă un telefon, fie un coleg intră să vorbească cu noi. Aceste lucruri sunt importante dar nu ajung să realizeze sarcinile importante.

4. *Lucruri nici importante, nici urgente.* Aceste activități nu au nici o importanță, doar irosesc timpul prețios al fiecărei persoane.

<b>1. Cadranul realizărilor</b> - sarcini importante și urgente	<b>2. Cadranul potențialului</b> - sarcini importante și neurgente
<b>3. Cadranul iluziei</b> - sarcini neimportante și urgente	<b>4. Cadranul pierderii</b> - sarcini neimportante și neurgente

Desigur, este necesar să acordăm cel mai mult timp sarcinilor noastre ce fac parte din cadranul 1 și 2 – *Cadranul Realizării și Potențialului*, iar cel mai puțin să acordăm timp sarcinilor din cadranul 3 și 4 – *Cadranului Entuziasmului și Pierderii*.

**Costuri și resurse:** foi A4, pixuri, carioci.

**Reflecții:** A fost dificil să reflectați asupra sarcinilor? Care au fost dificultățile? Căror sarcini ar fi bine să acordăm mai multă atenție? etc.

### **6. Tehnica „POMODORO” (Cirillo, 2013) (durată 30 min.)**

**Descriere:** Tehnica Pomodoro este o cale bună de a atinge obiectivele importante, ajutând indivizii să-și reducă anxietatea privind eventuale întârzieri sau timp pierdut; contribuie la îmbunătățirea, focusarea și concentrarea atenției, creșterea și menținerea motivației. Această activitate se desfășoară în câteva etape:

*Etapa 1.* Aveți nevoie de o listă de sarcini ce țin de domeniul muncii și de cel al familiei, în care includeți: lucrurile, care trebuie să le realizați astăzi și sarcinile neplanificate și urgente.

*Etapa 2.* Setati cronometrul timp de 20 min. Prioritizați sarcinile pentru o zi, pornind de la cele mai importante.

*Etapa 3.* Fiți concentrați asupra sarcinii. Nu vă opriți pentru a verifica Facebook, e-mail, nici la telefon nu răspundeți. Odată ce se aude cronometrul, trebuie să vă opriți de lucru. Pot interveni *întreruperi interioare* (deodată vă amintiți că luna viitoare este ziua unui coleg și simțiți nevoia urgentă să sunați, să verificați exact când va fi) sau *întreruperi exterioare* (sună telefonul, intră cineva să vă întrebe ceva), însă trebuie să rămâneți concentrat.

*Etapa 4.* Faceți o pauză de 5 minute. Obligatoriu! Puteți să vă întindeți, să beți apă, să mâncați un fruct, să citiți ceva, să discutați sau să glumiți cu un coleg etc. Însă nu scrieți mesaje sau e-mailuri importante, nu faceți apeluri telefonice importante. Esențial e să vă deconectați de la ceea ce făceați, să permiteți creierului să se elibereze de la aspectele pe care erați concentrați.

*Etapa 5.* Setati din nou cronometrul. După ce ați terminat pauza, reluați iarăși activitatea timp de 25 min.”

*Etapa 6.* Luați o pauză mai lungă, de 20 de minute. Acum puteți verifica e-mailurile, telefonul etc. Evitați reflectarea asupra sarcinii. Beți o cafea sau un ceai.

Pe măsură ce această tehnică va fi practică, persoanele vor putea să se concentreze mai ușor asupra realizării sarcinilor sau asupra prioritizării sarcinilor pe viitor. Din moment ce sarcinile sunt scrise pe foaie va fi mai ușor și posibil de realizat.

**Costuri și resurse:** foi, pixuri

**Reflecții:** La ce v-a ajutat tehnica Pomodoro? Ați reușit să vă concentrați asupra sarcinii?

**5. Reflecții finale și încheierea ședinței.** Participanții vor scrie pe fișe 3 idei pe care le-au asimilat la această ședință și le vor plasa pe fișa poster.

## **ȘEDINȚA 11**

### **„Echilibrul muncă-familie: ce am învățat și cum să aplic”**

**Scopul ședinței:** totalizarea cunoștințelor și abilităților dezvoltate pe parcursul programului de intervenție.

#### **Obiective**

**O1.** Crearea unei atmosfere favorabile și prietenoase de lucru, stimularea comunicării eficiente pentru participarea fiecărui participant;

(acțiuni și activități: „*Bățul zburător*” (durata 15 min.) și „*Plicul cu urări de bine*” (durata 15 min.)

**O2.** Analiza importanței resurselor personale în echilibrul muncă-familie.

(acțiuni și activități: „*Pilonii echilibrului muncă-familie*” (durata 15 min.)

**O3.** Realiza un colaj privind tematica echilibrul muncă-familie;

(acțiuni și activități: „*Cum arată în viziunea mea echilibrul ideal muncă-familie*” (durata 15-20 min.).

**O4.** Evaluarea abilităților de optimizare a echilibrului muncă-familie dezvoltate pe parcursul programului;

(acțiuni și activități: „*Am reușit să...*”, durată

#### **Finalități:**

La finele acestei ședințe participanții vor reuși:

- să-și formeze deprinderi de relaționare armonioasă cu colegii de grup și să creeze o atmosferă confortabilă, de încredere și de coeziune de grup;

- să facă o apreciere cu referire la importanța echilibrului muncă-familie și la abilitățile dezvoltate în cadrul programului;

- să realizeze un colaj propriu privind echilibrul muncă-familie.

#### **Evaluare și monitorizare**

Pentru a evalua eficiența ședinței 11, vom recurge la metoda observației (nestructurate) și analiza reflecțiilor participanților prin care se vor determina atitudinea față de activitățile desfășurate în cadrul tuturor ședințelor, în cadrul fișelor de evaluare, prin interesul și modul de implicare al participanților în activitățile propuse.

### ***Desfășurarea ședinței***

#### **1. Salutul**

#### **2. Tehnica „Bățul zburător” (durata 15 min.)**

**Descriere:** grupul se împarte în două grupe egale, care se vor alinia în două rânduri, cu jucătorii dintr-un rând stând apropiați umăr lângă umăr. Toată lumea ține brațele ridicate înaintea, cu degetele arătătoare întinse orizontal la același nivel (în dreptul taliei). Moderatorul stând cam la mijlocul rândului, așează bățul pe degetele lor, menținându-l orizontal la înălțimea taliei. Atenție: în mod instinctiv, grupul va încerca să ridice bățul iar moderatorul trebuie să corecteze această pornire. Sarcina jucătorilor este să depună bățul pe sol, între rânduri, fără ca vreunul din ei să întrerupă vreo clipă contactul degetelor cu bățul! Fiecare va folosi ambele degete arătătoare, ținute sub băț. Nu e voie de atins bățul cu nimic altceva. Moderatorul va explica jocul, apoi va lăsa grupul vreo 5 minute să-și stabilească un mod de lucru, după care va da semnalul de începere. El va supraveghea respectarea regulilor, iar dacă cineva desprinde degetele de băț, jocul se reia de la început (cu bățul la nivelul taliei). Din cauza insuccesului grupului, probabil că instructorul va fi nevoit să întrerupă activitatea de câteva ori pe parcurs, pentru a da jucătorilor posibilitatea să modifice modul de lucru ales.

**Costuri și resurse:** un băț lung de 3-5 m. (de ex., poate fi un tub sau țevă subțire din plastic etc.).

#### **3. Tehnica „Pilonii echilibrului muncă-familie” (durata 15-20 min.)**

**Descriere:** Grupul este împărțit în perechi. Fiecare pereche va extrage un bilețel pilon în care este expusă o idee cu privire la facilitarea echilibrului muncă-familie. Va fi citit și analizat în perechi timp de 5-7 min. Apoi va fi argumentat și exemplificat în fața grupului. Bilețelul va fi atașat pe o coală în care va fi reprezentată balanța muncă-familie.



- 1) *Eliberați frica.* Pentru a reuși să echilibrați munca și familia, încetați să credeți că Organizația în care activați nu se va descurca fără Dvs. Realizând sarcinile preconizate pentru ziua de azi găsiți timp și pentru odihnă.
- 2) *Prioritizați activitățile și întâlnirile importante.* Din cauza suprasolicitărilor situațiilor stresante dintr-un domeniu sau altul sunt ignorate unele activități din celălalt domeniu, care sunt la fel importante. Pentru a reuși să exercitați sarcinile importante delimitați activitățile prioritare de cele mai puțin prioritare. Unele sarcini care nu sunt importante pe moment, pot fi orientate pentru realizarea lor mai târziu.
- 3) *Delimitați granițele dintre muncă și familie.*

Recomandări cu privire la stabilirea granițelor muncă-familie: Nu faceți alte sarcini profesionale în afara orelor de muncă; Nu recepționați mesaje legate de muncă la telefonul personal; Folosiți zilele libere (weekendurile) pentru problemele personale fie cu familia, fie implicarea în activitățile preferate. Dar, atenție! Timpul pentru familie nu înseamnă pur și simplu să te afli acasă. Ar fi bine să fie planificat și completat cu noi idei și activități, în special pentru copii.
- 4) Când sunteți implicat într-o activitate importantă *deconectați gadgeturile.*
- 5) Este important să te afli cu gândurile (psihologic) acolo unde te afli fizic. Nu putem să ne jucăm cu copilul și în același timp să ne gândim la proiectul de serviciu.
- 6) Delimitați cele mai productive perioade ale zilei.
- 7) Stabiliți un program de vacanță.
- 8) Comunicați, întâlniți-vă cu prietenii în afara orelor de lucru.
- 9) Delegați membrii de familie care să vă ajute în unele activități casnice.
- 10) *Limitați orele de muncă.* (Munca la serviciu poate fi nelimitată. Dar să nu uităm de granițele dintre muncă și familie. Este important în orele de seară să fim alături de familie).
- 11) Organizați-vă timpul cât mai eficient (*Managementul timpului*). Cu cât vom fi mai organizat cu atât vom reuși să realizăm productiv sarcinile ce țin de muncă și familie. Este foarte important să coordonăm cu timpul personal și să planificăm orele de muncă – aceasta ne va ajuta să fim cât mai productivi și eficienți fără a pierde timpul asupra reflectării: ce mai am de făcut?
- 12) *Maxim minimalizați abaterile!* Atunci când realizăm sarcinile fie profesionale, fie familiale intervin o serie de factori „hoji” care ne sustrag atenția și ne fură din timp: rețelele de socializare, telefoanele, mesajele etc. De aceea ar fi bine: - să verificați telefoanele în pauză; - să verificați poșta electronică în anumite perioade ale zilei; - Strict! să folosiți rețelele de socializare doar în scopuri legate de serviciu.
- 13) Tindeți spre *autodezvoltare și autoactualizare.*

**Costuri și resurse:** O coală de hârtie pe care este reprezentată balanța echilibrul muncă-familie, fișe informative.

**4. Tehnica colajului „Cum arată în viziunea mea echilibrul ideal muncă-familie”** (durata 15-20 min.)

**Descriere:** Fiecare participant va realiza un colaj în care să reprezinte, în viziunea sa, echilibrul muncă-familie. Apoi colajele vor fi prezentate în fața grupului și afișate pe tablă

**Costuri și resurse:** foi, carioci, creioane colorate, reviste cu imagini, hârtie colorată, clei etc.

**Reflecții:** A fost dificil să realizați acest colaj? În ce măsură echilibrul muncă-familie reprezentat de dvs. coincide realității? Cum credeți, la ce ne ajută stabilirea și menținerea unui echilibru dintre muncă-familie asupra vieții voastre?

#### **5. Tehnica: „Am reușit să...”**

**Descriere:** Participanții primesc câte o foaie împărțită în jumătate, pe care li se propune să scrie: în prima coloană – ce au reușit să învețe de la acest training și vor lua cu ei; în a II-a coloană - ce vor lăsa aici (ar putea fi unele comportamente nefavorabile folosite până la training, unele gânduri iraționale prezente până la training și provocatoare de emoții negative, unele amintiri cu o încărcătură emoțional negativă etc.)

**Costuri și resurse:** foi, carioci, pixuri

**Reflecții:** Participanții sunt invitați să citească ceea ce au scris, iar la dorință să comenteze și să argumenteze. Atunci când întâlnesc unele dificultăți cu referire la anumite comentarii sunt ajutați de colegii din grup.

În scopul optimizării abilităților echilibrului muncă-familie este important ca participanții pe viitor să folosească regulat tehnicile învățate în cadrul trainingului. De aceea, verbalizarea celor menționate mai sus va fi ca o promisiune publică pe care participanții la training trebuie să le respecte, fiind doar spre binele lor.

#### **6. Tehnica „Plicul cu urări de bine”**

**Descriere:** Fiecare participant trebuie să scrie pe o foaie urări de bine, mulțumiri, tot ce cred ei de cuviință pentru fiecare membru al grupului. Activitatea se încheie atunci când toți și-au primit urările de bine.

**Costuri și resurse:** plicuri cu numele și prenumele participanților, foi pentru notițe, pixuri.

#### **7. Reflecții finale și încheierea ședinței.**

*Evaluarea finală a programului*

---

---

---

*Concluzii și recomandări pentru acțiuni ulterioare*

---

---

---

## ANEXA 7. Fișa de evaluare a ședințelor

Vă rugăm să răspundeți cât mai sincer la întrebările de mai jos.

Răspunsurile Dvs. sunt extrem de importante pentru evaluarea activităților desfășurate.

1. În ce măsură sunteți satisfăcuți de organizarea și moderarea ședințelor?

Într-o foarte mare măsură	Într-o mare măsură	Într-o mică măsură	Într-o foarte mică măsură	Deloc
---------------------------	--------------------	--------------------	---------------------------	-------

2. Cum v-ați simțit în timpul ședințelor desfășurate? Ce emoții ați trăit?

---

---

---

3. Ce cunoștințe (informații noi) ați acumulat pe parcursul ședințelor? La ce vă vor folosi aceste cunoștințe?

---

---

---

4. Ce abilități și competențe v-ați dezvoltat pe parcursul ședințelor? Unde (cum) veți folosi aceste abilități și competențe?

---

---

---

5. Care au fost tipurile de activități de realizarea cărora ați fost mulțumiți și pe care le considerați relevante. Vă rugăm să argumentați răspunsul.

---

---

---

6. Care au fost tipurile de activități de realizarea cărora nu ați fost mulțumiți și pe care le considerați irelevante. Vă rugăm să argumentați răspunsul.

---

---

---

7. Indicați în ce măsură așteptările Dvs. au fost satisfăcute:

Într-o foarte mare măsură	Într-o mare măsură	Într-o mică măsură	Într-o foarte mică măsură	Deloc
---------------------------	--------------------	--------------------	---------------------------	-------

8. Alte comentarii, observații și sugestii privind organizarea și desfășurarea programului/ ședințelor

---

---

---

*Vă mulțumim pentru colaborare!*

## ANEXA 8. Tehnica automonitorizării

Vă rugăm să alegeți două tehnici din cele învățate (una pentru gestionarea tensiunilor emoționale, alta pentru gestionarea presiunilor de timp), să aplicați aceste tehnici în situații de la locul de muncă, să observați comportamentul și să evaluați efectele produse.

1. (tensiuni emoționale) **Descrieți succint o situație de la locul de muncă în care ați utilizat tehnica** \_\_\_\_\_

---

---

---

Analizați efectele produse \_\_\_\_\_

---

---

---

Pornind de la această experiență, evaluați cât de eficientă vi se pare această tehnică în vederea reducerii tensiunilor emoționale cu care vă confrunțați în cadrul activității profesionale \_\_\_\_\_

---

---

---

---

2. (presiuni de timp) **Descrieți succint o situație de la locul de muncă în care ați utilizat tehnica** \_\_\_\_\_

---

---

---

Analizați efectele produse \_\_\_\_\_

---

---

---

Pornind de la această experiență, analizați cât de eficientă vi se pare această tehnică în vederea gestionării presiunilor de timp cu care vă confrunțați în cadrul activității profesionale \_\_\_\_\_

---

---

---

---

Vă mulțumim pentru colaborare!



## **DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII**

Subsemnata, Viorica Șaitan, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Viorica Șaitan

Semnătura

Data 20.10.2019.

## CURRICULUM VITAE

**Numele și prenumele:** Șaitan Viorica

**Data nașterii:** 12.04.1976, **Locul nașterii:** Căușeni, Republica Moldova, **Cetățenia:** Republica Moldova

### Activitatea profesională:

- 2009 – prezent, lector universitar, Departamentul Psihologie, Facultatea Psihologie, Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială, Universitatea de Stat din Moldova.
- Discipline predate: psihologia copilului, psihologia comunicării, psihologia generală, cultura comunicării interpersonale și organizaționale, psihologia adolescentului și adultului.
- 2015-2019, cercetător științific în cadrul proiectului *Interferențe dintre viața profesională și cea privată. Aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție*, USM.
- 2002-2009, lector, Institutul Internațional de Management (IMI-NOVA).
- 2000-2002, Lector, Institutul de Științe Reale.

### Studii:

1. 2014-2018, Universitatea de Stat din Moldova, studii de doctorat, specialitatea Psihologia Generală.
2. 2000-2002, Universitatea Liberă Internațională din Moldova, studii de masterat, specialitatea Psihologia clinică.
3. 1996-2000, Universitatea de Stat din Moldova, studii de licență, specialitatea Psihologie.
4. 1991-1996, Școala pedagogică N. Iorga, Botoșani, România, specialitatea învățământ primar.

### Stagii de cercetare și formare profesională:

- 26 februarie-14 martie, 2019 – Curs de formare profesională continuă „Asigurarea calității în învățământul superior”, organizat în cadrul Departamentului Formare Continuă, USM.
- 12 martie-02 aprilie, 2019 - Curs de formare profesională continuă „Managementul proiectelor”, organizat în cadrul Departamentului Formare Continuă, USM.
- 15-18 aprilie, 2019 - Curs de formare profesională continuă „Asigurarea calității în învățământul superior”, organizat în cadrul Departamentului Formare Continuă, Universitatea de Stat din Moldova.
- 24-25 mai, 2018 – programul formativ „Introduction in Clinical Hypnosis”, organizat de IMDHA International Medical and Dental Hypnotherapy Association în cadrul Universității de Stat din Moldova.

### Participări la conferințe științifice

- 29-30 noiembrie 2018. *Conferința științifică internațională* cu genericul *Actualități și perspective în cercetarea psihologică*, organizată de Departamentul Psihologie din cadrul Facultății PSSASAS, Universitatea de Stat din Moldova, în colaborare cu alte universități de peste hotare.
- 03-05 iunie 2016. *Congresul Internațional „Cercetarea modernă în psihologie. Cercetare cantitativă vs. cercetare calitativă. abordări interdisciplinare”*. Sibiu, România.
- 17-18 noiembrie, 2016. *Conferința științifică internațională „Strategii metodologice inter/ pluri/transdisciplinare: abordări teoretice și aplicații practice”*, în cadrul Departamentului Filozofie și Antropologie, Universitatea de Stat din Moldova.
- 28-29 septembrie, 2016. *Conferința științifică internațională „Învățământul superior: valențe și oportunități educaționale, de cercetare și transfer inovativ”*, Universitatea de Stat din Moldova.

**Lucrări științifice publicate** – 20, dintre care la tema tezei de doctor – 16.

### Capitole în monografii:

1. Șaitan, V. Dimensiuni comportamentale, afective și cognitive în manifestarea CMF la angajații din Rep. Moldova. În: N. Cojocaru (coord). *Interferențe dintre viața profesională și cea privată. Aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție*, pp. 34-63, Chișinău 2018. (c.a. 1,42)
2. Cojocaru, N., Șaitan, V. Manifestări ale conflictului studii-muncă-familie în mediul universitar. În: N. Cojocaru (coord.). *Interferențe dintre viața profesională și cea privată. Aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție*, pp. 123-139, Chișinău 2018. (1 c.a.)

### Articole în reviste științifice acreditate:

3. Șaitan, V. Manifestări ale flexibilității granițelor muncă-familie la angajații din organizațiile autohtone. *Revista Intellectus*, nr.1-2, 2019. AGEPI, pp. 159-169. (0,74 c.a.).
4. Șaitan, V. Conflictul muncă-familie, angajamentul de rol și suportul organizațional la angajații din Republica Moldova. *Studia Universitatis Moldaviae*, USM, *Seria Științe ale Educației*. Nr.9 (119), 2018, pp.189-193. (0,47 c.a.)
5. Cojocau, N.; Șaitan, V.; Hodonoagă, T. Managing multiple challenging roles: family, work and professional development. *Studia Universitatis Moldaviae*, USM, *Seria Științe ale Educației*. Nr.9 (119), 2018, pp.130-133. (0,5 c.a.)
6. Șaitan, V. Manifestări ale conflictului muncă-familie la angajații din domeniul public/privat: dimensiuni comparative. *Studia Universitatis Moldaviae*, USM, *Seria Științe ale Educației*. Nr.9 (109), 2017, pp. 221-229. (0,59 c.a.)
7. Șaitan, V. Conflictul muncă-familie la angajații din Republica Moldova: repere metodologice și rezultate preliminare. *Studia Universitatis Moldaviae*, USM, *Seria Științe ale Educației*. Nr.5 (105), 2017, pp. 153-157. (0,41 c.a.)
8. Șaitan, V. Implicații ale dimensiunii de gen în manifestarea conflictului muncă-familie: sinteze teoretice. *Studia Universitatis Moldaviae*, USM, *Seria Științe ale Educației*. Nr.5 (95), 2016, pp. 191-194. (0,40 c.a.)

#### Articole în culegeri științifice:

9. Șaitan, V. Percepții privind angajamentul de rol, epuizare emoțională și conflictul muncă-familie la angajații din Republica Moldova: diferențe gender. *Conferința științifică internațională „Învățământul superior: valențe și oportunități educaționale, de cercetare și transfer inovativ”*, USM, Institutul de Cercetare și Inovare, CZU, USM, 28-29 septembrie, 2016, pp. 169-173. (0,35 c.a)
10. Cojocaru, N., Șaitan, V. Provocări și solicitări de rol în mediul universitar: conflictul studii-muncă-familie. *Conferința științifică internațională „Perspectivele și problemele integrării în Spațiul European al cercetării și educației”*, US „B. P. Hașdeu” din Cahul, 7 iunie 2016, vol.II., pp.58-60. (0,33 c.a.)
11. Cojocaru, N.; Șaitan, V. Challenges and role demands in the universities: work-family-education conflict amongst academics. In: I. Bondarevskaya, B. Krzywosz-Rynkiewicz (Eds.). *Proceedings of the VI International Scientific and Practical Seminar “Political and Economic Self-Constitution: Citizenship Identity and Education*. Padova: Cises, 2018, pp. 20-24 (0,3 c.a.).

#### Teze în culegeri științifice

12. Șaitan, V. Epuizare emoțională, satisfacție de viață și conflict muncă-familie la angajații din Republica Moldova. În: *Materialele Conferinței științifice. Integrare prin cercetare și inovare*, Chișinău, USM, 2018, pp. 266-269. (0,21 c.a.).
13. Șaitan, V. Consecințe ale conflictului muncă-familie: sinteze empirice. În: *Materialele Conferinței științifice „Integrare prin cercetare și inovare”*, USM 2017, pp. 186-189. (0,20 c.a.)
14. Șaitan, V. Conflictul muncă-familie la angajații din Republica Moldova: repere metodologice și rezultate preliminare. În: *Materialele Conferinței științifice „Strategii metodologice inter/ pluri/ transdisciplinare: abordări teoretice și aplicații practice”*, USM, Facultatea Istorie și Filozofie. Departamentul Filozofie și Antropologie. 17-18 noiembrie 2016, pp.70-71 (0,06 c.a.)
15. Șaitan, V. Specificul conflictului muncă-familie la angajații din diverse domenii ocupaționale: sinteze teoretice. În: *Materialele Conferinței științifice „Integrare prin cercetare și inovare”*, USM 2016, pp.36-39. (0,22 c.a.)
16. Șaitan, V. Implicații ale dimensiunii de gen în manifestarea conflictului muncă-familie: dimensiuni teoretice. În: *Materialele Conferinței științifice „Integrare prin cercetare și inovare”*, 10-11 noiembrie USM, 2015, pp. 168-171. (0,22 c.a.)

#### Competențe lingvistice:

- Limba română (maternă)
- Limba rusă (fluent)
- Limba engleză (mediu)

**Date de contact de serviciu:** Universitatea de Stat din Moldova, str. Alexei Mateevici 60, [www.usm.md](http://www.usm.md)

**Date de contact personale:** 079311784 / e-mail: vioricasaitan@yahoo.com