

colecția **monografii**

VALENTINA LIDIA LUPU (ZĂRNESCU)

**PLEDOARIE PENTRU UN JUST ECHILIBRU
ÎNTRE VIAȚA PROFESIONALĂ ȘI CEA DE FAMILIE**

VALENTINA LIDIA LUPU (ZĂRNESCU)

**PLEDOARIE PENTRU UN JUST
ECHILIBRU ÎNTRE VIAȚA
PROFESIONALĂ ȘI CEA DE FAMILIE**

Universul Juridic
București

-2022-

TITLUL I

Considerații socioeconomice cu privire la dezechilibrul dintre viața profesională și cea de familie

Capitolul I

Analiză contextuală

§1. Considerații introductive

Subiectul privind relația dintre viața profesională și cea de familie a fost în mod constant în atenția cercetătorilor, studiile din acest domeniu intensificându-se, în mod deosebit, în ultimul deceniu. Cercetările au acordat o importanță stringentă dezechilibrului („conflictului”) dintre viața profesională și cea de familie, ca factor cu impact negativ asupra calității vieții și a muncii, punându-se accent pe antecedentele și consecințele acestuia⁸.

Interesul pentru abordarea acestui subiect în literatura de specialitate (atât juridică, cât și psihologică) s-a născut, în primul rând, în virtutea schimbărilor sociodemografice și a vieții profesionale contemporane. În ceea ce privește principalele schimbări sociodemografice, ele vizează trecerea de la modelul patriarhal tradițional la un model partenerial de gen, creșterea numărului de familii monoparentale, creșterea numărului femeilor pe piața muncii, creșterea numărului de cupluri în care ambii parteneri sunt angajați și contribuie la venitul familial. Pe de altă parte, evoluția tehnologică generează forme flexibile de muncă, sarcinile profesionale putând fi executate atât în locații diverse, cât și în afara programului normal de lucru⁹.

Toate aceste schimbări au produs mutații semnificative pe plan familial și profesional, prin proiectarea unor cerințe a căror îndeplinire generează, cel mai adesea, un dezechilibru între viața profesională și cea de familie, și invers¹⁰. Prezența unui astfel de dezechilibru are consecințe grave atât în cadrul familiei, cât și la locul de muncă, și impune o intervenție rapidă.

Dat fiind faptul că, în prezent, viața profesională și de familie reprezintă două sfere de ilustrare existențială a individului, gestionarea eficientă a dezechilibrului ce poate interveni între ele este singura soluție viabilă. Această concluzie are la bază următorii factori: (i) dacă renunțarea la carieră în favoarea familiei este privită de majoritatea oamenilor drept o concesie tolerabilă, renunțarea la viața de familie în favoarea carierei reprezintă pentru cvasitotalitatea oamenilor o opțiune inacceptabilă; (ii) într-un mediu economic instabil, în care menținerea unui venit decent și constant care să acopere nevoile familiei a devenit o luptă asiduă, pentru majoritatea oamenilor părăsirea locului de muncă nu reprezintă o opțiune accesibilă.

⁸ P. Spector, H.D. Pitariu, S. Poelmans, M. Driscoll, C. Cooper, T. Allen, L. Lapierre, J. Sanchez, A. Pitariu, *Conflictul muncă-familie la managerii din România*, în *Psihologia Resurselor Umane* nr. 2, 2019, pp. 16-22, <https://www.hrp-journal.com/index.php/pru/article/view/108>.

⁹ D.V. Zaharia, S.I. Gavriloaiei, *Flexibilitatea granițelor muncă-familie în context românesc*, în A.M. Marhan, M.I. Micle (coord.), *Perspective asupra interferenței muncă-familie*, Ed. Academiei Române, București, 2016, pp. 123-135, https://www.researchgate.net/publication/290447085_Flexibilitatea_granitelor_munca-familie_in_context_romanesc.

¹⁰ O. Dobrița, E. David, A. Durlă, C. Ile, R. Lela, A. Muntean, A. Rămneanțu, *Relația conflictului muncă-familie cu satisfacția în muncă, satisfacția maritală și satisfacția privind viața*, în *Revista de Psihologie Aplicată* nr. 2, vol. 11, Ed. Universității de Vest Timișoara & Centrul Euroregional de Psihologie Aplicată, Timișoara, 2009, pp. 97-102, http://www.rjap.psihologietm.ro/Download/rjap112_6.pdf.

Astfel, aprofundarea antecedentelor, a implicațiilor și a mecanismelor care stau la baza interferenței acestor relații reprezintă provocări importante și de actualitate ale cercetătorilor și practicienilor din domeniu, ce au ca finalitate identificarea celor mai bune și eficiente măsuri în gestionarea dezechilibrului dintre viața profesională și cea de familie.

În lumina acestor aspecte, prezenta lucrare continuă linia cercetărilor începute din dublă perspectivă – socioeconomică și juridică – pentru a contribui la înțelegerea dimensiunilor dezechilibrului dintre muncă și familie și la identificarea unor soluții optime pentru combaterea fenomenului.

§2. Delimitări conceptuale

Având în vedere consecințele și provocările generate de dezechilibrul dintre viața profesională și cea de familie în societatea contemporană, clarificarea unor aspecte conceptuale și metodologice este esențială în analiza și redresarea acestui fenomen. Cu precădere, apreciem oportună înțelegerea și definirea următorilor termeni: (i) dezechilibrul dintre viața profesională și cea de familie și (ii) echilibrul între viața profesională, cea de familie și privată.

○ 2.1. Dezechilibrul dintre viața profesională și cea de familie

În literatura de specialitate¹¹, dezechilibrul, denumit plastic „conflictul”, dintre viața profesională și cea de familie a fost definit ca „o discordanță între roluri, determinată de faptul că solicitările de la locul de muncă și din familie sunt incompatibile într-o asemenea măsură, încât participarea, fie în rolul legat de profesie, fie în cel de familie, este îngreunată din cauza participării în celălalt rol”.

Dezechilibrul dintre viața profesională și cea de familie a fost conceptualizat ca un construct bidirecțional, atât din punctul de vedere al interferenței muncă-familie, cât și din punctul de vedere al interferenței familie-muncă, și multidimensional, în sensul că natura multidimensională a dezechilibrului se regăsește în fiecare direcție¹².

Astfel, dezechilibrul muncă-familie a fost analizat din două perspective: (i) dezechilibrul dintre muncă și familie → acesta intervine atunci când executarea activităților profesionale interferează cu activitățile de familie, precum și atunci când stresul de la locul de muncă produce efecte negative asupra vieții de familie; (ii) dezechilibrul dintre familie și muncă → apare atunci când participarea la activitățile de familie interferează cu activitățile profesionale, precum și atunci când stresul din familie produce efecte negative asupra productivității în muncă¹³.

În procesul de conceptualizare, unii autori¹⁴ au încercat să explice dezechilibrul dintre muncă și familie din mai multe perspective teoretice, dintre care menționăm: teoria granițelor;

¹¹ J. Greenhaus, H. Beutell, *Sources of conflict between work and family*, în *Academy of Management Review* nr. 1, vol. 10, 1985, pp. 76-88, https://www.jstor.org/stable/258214?seq=1#metadata_info_tab_contents.

¹² Z. Copur, *Work-family conflict: University Employees in Ankara, Hacettepe University*, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/zeynepcopurson.pdf>.

¹³ Pentru mai multe detalii, a se vedea D. Buliga, M.N. Turliuc, *Perspective actuale asupra interfetei muncă-familie: conflict și influență pozitivă*, în *Psihologia socială* nr. 29/2012, Ed. Polirom, Iași, 2012, pp. 73-93, https://www.researchgate.net/publication/272816785_Perspective_actuale_asupra_interfetei_munca-familie_co_nflikt_si_influenta_pozitiva.

¹⁴ J.S. Michel, J.K. Mitchelson, L. Kotrba, J.L. LeBreton, B.B. Baltes, *A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages*, în *Journal of Vocational Behavior*, 2009, pp. 199-218, https://www.researchgate.net/publication/222578989_A_comparative_test_of_work-family_conflict_models_and_critical_examination_of_work-family_linkages.

teoria sistemelor ecologice; teoria compensării, teoria transferului; teoria identității sociale etc. În cele ce urmează, vom prezenta în tabelul de mai jos cele mai cunoscute teorii, respectiv teoria rolului și teoria sistemelor ecologice¹⁵.

Tabelul nr. 1.1 – Teorii explicative ale dezechilibrului dintre muncă și familie

Teoria rolului	Teoria sistemelor ecologice
<ul style="list-style-type: none"> • domeniul profesional și cel familial presupun roluri multiple, în cadrul cărora individul trebuie să îndeplinească numeroase cerințe, care adesea conduc la conflict (conflictul între roluri); • conflictul între roluri este conceptul care stă la baza celei mai cunoscute definiții a dezechilibrului dintre muncă și familie, privit ca formă de conflict inter-rol, în cadrul căruia exigențele asociate rolurilor din domeniul profesional și cel familial sunt mutual incompatibile în anumite aspecte. 	<ul style="list-style-type: none"> • potrivit autorului Voydanoff¹⁶, modelul ecologic al dezvoltării umane are în vedere patru nivele: „(i) microsistemul, care constă într-o paletă de activități, roluri și relații interpersonale ale individului, realizate la locul de muncă, în familie și comunitate; (ii) mezosistemul este componenta de mijloc a microsistemelor în cadrul căreia participă individul; (iii) exosistemele sunt acele medii externe la care individul nu participă, dar care exercită o influență directă asupra sa; (iv) macrosistemul este tiparul culturii sau subculturii în care sunt incluse micro-, mezo- și exosistemele”; • aceste sisteme interacționează între ele, influențând astfel relația muncă-familie și constituind un punct de plecare în analiza interfeței muncă-familie.

De asemenea, în literatura de specialitate¹⁷, s-a arătat că, în funcție de cauza declanșatoare, dezechilibrul dintre viața profesională și cea de familie poate îmbrăca trei forme: (i) dezechilibrul temporal (*time-based*); (ii) dezechilibrul psihologic (*strain-based*) și (iii) dezechilibrul comportamental (*behavior-based*).

Dezechilibrul temporal (*time-based*) este cel mai întâlnit tip de dezechilibru și se manifestă în două cazuri: (i) atunci când timpul petrecut în cadrul unui rol limitează timpul de implicare în celălalt rol; (ii) atunci când preocuparea pentru unul dintre roluri afectează capacitatea persoanei de a îndeplini, în mod eficient, celălalt rol. Acest tip de dezechilibru își are originea în teoria insuficienței, cu alte cuvinte, dat fiind faptul că timpul și energia sunt limitate, realizarea mai multor roluri reduce timpul și energia necesare pentru îndeplinirea tuturor cerințelor acestor roluri și, în consecință, generează un dezechilibru între viața profesională și cea de familie¹⁸.

¹⁵ J. Mullen, E. Kelly, E.K. Kelloway, *Health and well-being outcomes of the work-family interface*, în K. Korabik, D.S. Lero, D. Whitehead (eds.), *Handbook of work-family integration. Research, theory and best practices*, Elsevier, 2008, pp. 331-352.

¹⁶ P. Voydanoff, *The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation*, în *Journal of Marriage and Family*, 2004, pp. 398-412, <https://www.jstor.org/stable/3599845?seq=1>.

¹⁷ J. Greenhaus, H. Beutell, *op. cit.*, 1985, pp. 76-88.

¹⁸ H.S. McMillan, M.L. Morris, E.K. Atchley, *Constructs of the work/life interface: A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony*, în *Human Resource Development Review*, 2011, pp. 6-25.

Principalele cauze ale dezechilibrului temporal muncă-familie sunt următoarele: programul prelungit de lucru, numărul și frecvența orelor suplimentare, neregularitatea muncii în ture/schimburi, inflexibilitatea programului de lucru, numărul și frecvența călătorilor în interes de serviciu. Pe de altă parte, dezechilibrul temporal familie-muncă este determinat de: numărul copiilor, vârsta copiilor și numărul membrilor de familie aflați în grija salariaților¹⁹.

Dezechilibrul psihologic (strain-based) apare atunci când preocuparea față de solicitările pe care le impune un rol interferează cu abilitatea de a îndeplini în mod eficient celălalt rol. În principiu, dezechilibrul psihologic se caracterizează prin permutarea emoțiilor negative dintr-un domeniu în celălalt. Astfel, un salariat/părinte/soț tensionat sau aflat în depresie va întâmpina dificultăți în îndeplinirea ambelor roluri.

Principalele cauze ale dezechilibrului psihologic muncă-familie sunt următoarele: hărțuirea morală, instabilitatea locului de muncă, imposibilitatea de realizare conformă a sarcinilor de serviciu sau neînțelegerea acestora, lipsa înțelegerii din partea superiorului ierarhic, stabilirea unor termene-limită de predare foarte strânse, trasarea unor obiective sau sarcini dificil de îndeplinit. Pe de altă parte, dezechilibrul psihologic familie-muncă este determinat de: lipsa sprijinului din partea soțului/soției, disensiunile maritale asupra rolurilor în familie, sarcinile multiple sau greu de îndeplinit în gospodărie ori în creșterea copiilor și îngrijirea celorlalți membri ai familiei, stereotipurile sau prejudecățile (dorința soțului de a avea o soție casnică) și starea materială a familiei²⁰.

Dezechilibrul comportamental (behavior-based) vizează afișarea unor comportamente specifice unui domeniu care nu sunt concordante comportamentelor dorite în cadrul celuilalt domeniu, normele și așteptările de rol specifice unui domeniu fiind astfel incompatibile cu cele impuse în celălalt domeniu. Aceste așteptări oscilante pot aduce tensiune între comportamentele din mediul profesional și cel familial și pot îngreuna trecerea dintr-un mediu în celălalt²¹.

Cauzele dezechilibrului comportamental muncă-familie vizează modul de implicare în realizarea sarcinilor și modul de gestionare a problemelor, iar printre cauzele dezechilibrului familie-muncă regăsim neasumarea sau neclarificarea rolurilor în familie, lipsa sprijinului social, lipsa implicării în sarcinile familiale²².

○ 2.2. Echilibrul între viața profesională și cea de familie²³

La polul opus, echilibrul între viața profesională și viața de familie apare atunci când există o funcționare optimă a salariatului atât în rolul de la locul de muncă, cât și în cel din viața de familie.

¹⁹ D.S. Carlson, K. Kacmar, L. Williams, *Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict*, în *Journal of Vocational Behavior*, 2000, pp. 249-276, https://www.researchgate.net/publication/228079357_Construction_and_Initial_Validation_of_a_Multidimensional_Measure_of_Work-Family_Conflict.

²⁰ J.E. Wallace, *Work-to-non-work conflict among married male and female lawyers*, în *Journal of Organizational Behavior*, 1999, pp. 797-816, <https://www.jstor.org/stable/3100367?seq=1>.

²¹ M. Driscoll, P. Brough, T. Kalliath, *Work-family conflict and facilitation*, în F. Jones, R.J. Burke, M. Westman (eds.), *Work-life balance. A psychological perspective*, Psychology Press, 2006, pp. 117-142, <https://psycnet.apa.org/record/2006-02903-005>.

²² J. Greenhaus și H. Beutell, *op. cit.*, 1985, pp. 76-88; D.S. Carlson, K. Kacmar și L. Williams, *op. cit.*, 2000, pp. 249-276.

²³ Prezenta secțiune preia considerente din articolul subsemnatei: V.L. Lupu (actualmente Zărnescu), *Cultura organizațională – pilon esențial în menținerea echilibrului între viața profesională și cea privată*, în *Hic et Nunc: Alexandru Athanasiu*, Ed. C.H. Beck, București, 2020, pp. 479-495.

Conceptul de echilibru între viața profesională și cea de familie a fost analizat²⁴ de mai bine de cinci decenii și a fost transpus în practică pentru prima dată, în SUA, sub forma unor politici interne adoptate de către organizații, ca răspuns la dificultățile întâmpinate de către salariați în armonizarea responsabilităților profesionale cu cele familiale²⁵.

Deși acest concept este utilizat în mod frecvent, încă nu există o definiție universal acceptată a acestuia. Majoritatea definițiilor se referă la coordonarea celor două sfere existențiale – viața profesională și cea de familie – ale salariaților, independent de genul și vârsta acestora²⁶. Astfel, deși inițial menținerea echilibrului între viața profesională și cea de familie a fost privită ca o preocupare a femeilor²⁷, în prezent subiectul prezintă interes atât pentru salariații de sex feminin, cât și pentru salariații de sex masculin²⁸.

De asemenea, subliniem faptul că, în timp, conceptul de „echilibru între viața profesională și cea de familie” a fost înlocuit cu cel de „echilibru între viața profesională și cea privată”, ca urmare a recunoașterii faptului că responsabilitățile care excedează sferei muncii nu se limitează la creșterea copiilor, ci au în vedere toate activitățile sau responsabilitățile considerate importante de salariați (de exemplu, îngrijirea membrilor de familie în vârstă, dezvoltarea personală, studiile, călătoriile, sportul, voluntariatul, activitățile de relaxare etc.), indiferent dacă aceștia sunt femei, bărbați, părinți, cupluri sau persoane singure²⁹, însă, dat fiind faptul că principalul obstacol întâmpinat de salariați constă în dezechilibrul dintre viața profesională și cea de familie, ne vom axa analiza asupra acestor două sfere existențiale. De asemenea, în procesul de conceptualizare, unii autori³⁰ au încercat să explice relația dintre muncă, familie și viața privată prin ilustrarea a cinci modele, prezentate mai jos.

Tabelul nr. 1.2 – Modele explicative ale relației muncă, familie și viața privată

Modelul segmentării	Modelul dispersiei și al compensației	Modelul instrumental	Modelul conflictului
<ul style="list-style-type: none"> • Munca și viața privată sunt sfere distincte, care „nu se interconectează 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceste două modele pun accent pe interdependența dintre cele două sfere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acest model relevă ideea că „activitățile dintr-o sferă facilitează 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictul apare atunci când rolurile din cele două sfere

²⁴ Spre exemplu, a se vedea R. Rapoport, R. Rapoport, *Work and family in contemporary society*, în *American Sociological Review*, 1965, pp. 36-55, <https://www.jstor.org/stable/2090719?seq=1>.

²⁵ Pentru mai multe detalii, a se vedea N.R. Lockwood, *Work/life balance: Challenges and solutions*, Society for human resource management, 2003, pp. 36-37, https://www.academia.edu/6531004/Work_Life_Balance_Challenges_and_Solutions; S. Lewis, R. Gambles, R. Rapoport, *The constraints of work-life balance approach: An international perspective*, în *International Journal of Human Resource Management* nr. 18 (3), 2007, pp. 360-373, https://www.researchgate.net/publication/233364963_The_constraints_of_a_'work-life_balance'_approach_An_international_perspective.

²⁶ D. Benito-Osorio, L. Muñoz-Aguado, C. Villar, *The impact of family and work-life balance policies on the performance of Spanish listed companies*, în *Management* nr. 17 (4), 2014, pp. 214-236, https://www.researchgate.net/publication/273302621_The_Impact_of_Family_and_Work-Life_Balance_Policies_on_the_Performance_of_Spanish_Listed_Companies.

²⁷ Spre exemplu, D. Hall și J. Ritche, *Balancing work life and home life: What can organizations do to help?*, *Academy of Management Executive*, 8(3), 1988, pp. 213-223, <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AME.1988.4277258>.

²⁸ H. Garner, D. Meda, C. Senik, *Conciliation entre vie professionnelle et vie familiale, les leçons des enquêtes auprès des ménages*, în *Travail et emploi* nr. 102, 2005, pp. 57-67, https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Revue_travail_emploi_102_Garner_Meda_Senik.pdf.

²⁹ Pentru mai multe detalii, a se vedea M. Eustace, *The case for work/life balance: Closing the gap between policy and practice*, Sydney, 2005, <https://silo.tips/download/the-case-for-work-life-balance>.

³⁰ Spre exemplu, D.E. Guest, *Perspectives on the Study of Work-life Balance*, în *Social Science Information* nr. 2, vol. 41, 2002, pp. 255-279, https://www.researchgate.net/publication/249732902_Perspectives_on_the_Study_of_Work-Life_Balance; S. Zedeck, K.L. Moiser, *Work in the family and employing organization*, în *American Psychologist* nr. 45(2), 1990, pp. 240-251, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/2178504/>.

Modelul segmentării	Modelul dispersiei și al compensației	Modelul instrumental	Modelul conflictului
<p>și nu au influență una asupra celeilalte”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acest model are un caracter pur teoretic, nefiind susținut empiric. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelul dispersiei subliniază că: „deși există bariere fizice și temporale între muncă și viața privată, emoțiile și comportamentele dintr-o sferă se propagă și în cealaltă sferă, în mod pozitiv sau negativ”. • Modelul compensației relevă ideea că persoanele investesc diferit în cele două sfere, cu scopul de a compensa în una lipsurile din cealaltă. 	<p>atingerea succesului în cealaltă sferă”.</p>	<p>„necesită timp, energie și implicare pentru a fi realizate în mod corespunzător”, fiind astfel incompatibile.</p>

Mai mult decât atât, în doctrina de specialitate s-a subliniat că este esențială menținerea unui just echilibru, întrucât dezechilibrul dintre viața profesională și cea de familie generează o serie de probleme, precum insatisfacții profesionale și personale³¹, lipsa loialității față de organizație³², stres³³, absentism și performanță redusă³⁴ etc. În virtutea acestor aspecte, în formularea definiției, unii autori³⁵ au reținut că „echilibrul între viața profesională și cea de familie este o modalitate de reducere a conflictului dintre rolurile deținute de salariați la locul de muncă și în viața de familie”. În schimb, alți autori au definit echilibrul între viața profesională și cea de familie și privată ca „acea satisfacție individuală a salariaților care au reușit să mențină o armonie în toate sferile existențiale”³⁶.

³¹ G.A. Adams, L.A. King, D.W. King, *Relationship of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction*, în *Journal of Applied Psychology* nr. 81(4), 1996, pp. 411-420, <https://psycnet.apa.org/record/1997-41277-007>.

³² G.H. Greenhaus, T.D. Allen, *Work-family balance: A review and extension of the literature*, în L. Tetrick, J.C. Quick (eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, ed. a II-a, 2011, pp. 165-183, <https://psycnet.apa.org/record/2010-06010-009>.

³³ M. Perdigão Andrade, *Work-life balance: condições de trabalho facilitadoras da integração do papel profissional e familiar*, în *Exedra número especial*, 2011, pp. 41-53, <http://exedra.esec.pt/docs/s-CO/02-41-54.pdf>.

³⁴ Spre exemplu, L. Holden, P. Scuffham, M. Hilton, N. Vecchio și H. Whiteford, *Work performance decrements are associated with Australian working conditions*, în *Journal of Occupational and Environmental Medicine* nr. 52(3), 2010, pp. 281-290, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20190651/>.

³⁵ Spre exemplu, S.C. Clark, *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*, în *Human Relations*, nr. 53(6), 2000, pp. 747-770, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726700536001>; M.R. Frone, *Work-family balance*, în J.C. Quick, L.E. Tetrick (eds.), *Handbook of occupational health psychology*, APA, Washington, D.C., 2003, pp. 143-162, <https://psycnet.apa.org/record/2002-18427-007>.

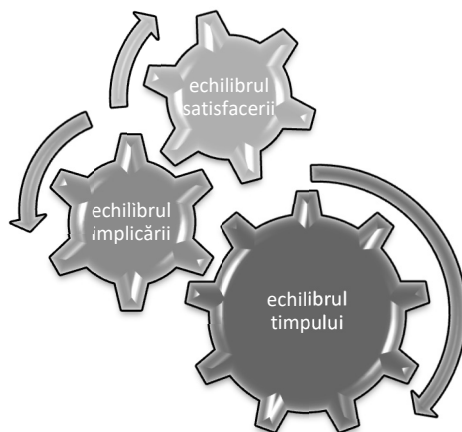
³⁶ Spre exemplu: S. Joshi, J. Leichne, K. Melanson, C. Pruna, N. Sager, C.J. Story, *Work-life balance. A case of social responsibility or competitive advantage?*, Georgia Institute of Technology, Georgia, 2002, <https://worklifebalance.com/app/themes/wlb/assets/pdfs/casestudy.pdf>; G. Grady, A. McCarthy, C. Darcy, M. Kerrane, *Work-life balance: Policies and initiatives in Irish organisations*, Oak Tree Press, Cork, 2008, <http://norma.ncirl.ie/951/>.

În final, doctrina³⁷ subliniază că acest concept este unul dinamic, care variază în timp în funcție de necesitățile salariaților și ale angajatorilor, precum și faptul că nu se poate crea un ghid general aplicabil tuturor salariaților, întrucât aceștia se deosebesc prin priorități și caracteristici proprii.

În plus, coordonarea armonioasă a celor două sfere existențiale nu este influențată doar de atitudinea și aspirațiile personale ale salariaților, ci și de tendințele sociale private *lato sensu*, cum ar fi economia, demografia, politica socială și cultura națională³⁸. Astfel, unii autori subliniază faptul că echilibrul între viața profesională și cea de familie se poate obține prin „satisfacerea așteptărilor de rol care sunt negociate și împărțite de un individ și partenerii săi de rol în sfera muncii și a familiei”³⁹ (de exemplu, persoanele din cercul intim – rudele și prietenii – și, cu precădere, persoanele din câmpul muncii – colegii și superiorii ierarhici).

Într-o altă opinie⁴⁰, s-a statuat că echilibrul între viața profesională și viața de familie este definit prin trei elemente-cheie interconectate: (i) **echilibrul timpului (*time balance*)** – care se referă la timp egal pentru muncă și familie; (ii) **echilibrul implicării (*involvement balance*)** – care se referă la niveluri egale de implicare psihologică în ambele arii; (iii) **echilibrul satisfacerii (*satisfaction balance*)** – care se referă la o satisfacție egală pe ambele planuri – profesională și familială. Prin urmare, pentru obținerea unui echilibru între viața profesională și viața de familie este necesară întrunirea celor trei componente enumerate mai sus (ilustrate mai jos).

Figura nr. 1.1 – Componentele echilibrului între viața profesională și viața de familie



³⁷ L. Klöpping, *Work-life balance*, GRIN Verlag, 2011, pp. 1-17.

³⁸ Pentru mai multe detalii, a se vedea R. Crompton, C. Lyonette, *Work-life balance in Europe*, în *Acta Sociologica* nr. 49, 2006, pp. 379-393, <https://www.jstor.org/stable/20459956?seq=1>.

³⁹ J.G. Grzywacz, D.S. Carlson, *Conceptualizing work family balance: Implications for practice and research*, în *Advances in Developing Human Resources* nr. 4, vol. 9, 2007, p. 485, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422307305487>.

⁴⁰ H.J. Greenhaus, M.K. Collins, D.J. Shaw, *The relation between work-family balance and quality of life*, în *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 63, 2003, pp. 510-531, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879102000428>.