

**UNIVERSITATEA „BABEȘ-BOLYAI”  
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR  
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR  
DOMENIUL STUDIILOR: MANAGEMENT**

**TEZĂ DE DOCTORAT  
(Rezumat)**

**Managementul echilibrului dintre viața profesională și cea privată  
în România**

**Coordonator științific:  
Prof. univ. dr. Anca BORZA**

**Doctorand:  
Maria-Lavinia FLOREA**

**Cluj-Napoca**

**2020**

**Cuvinte cheie:** Balanța muncă-viață (BMV), Interferența muncii cu viața personală, Interferența vieții personale cu munca, Conflictul muncă-viață (CMV), Îmbogățirea muncă-viață, Satisfacția la muncă, Dedicarea organizațională, Intenția de a rămâne în organizație, Practici de management, Măsuri privind balanța muncă-viață, Preferințe de segmentare-integrare.

## CUPRINS

<b>Lista tabelelor .....</b>	<b>5</b>
<b>Lista figurilor.....</b>	<b>7</b>
<b>Lista acronimelor și a corespondențelor de termeni.....</b>	<b>9</b>
<b>Lista anexelor .....</b>	<b>13</b>
<b>Capitolul 1. Introducere .....</b>	<b>14</b>
1.1.Scopul și contextul cercetării .....	14
1.2.Structura tezei .....	15
1.3.Interesul personal .....	16
1.4.Stadiul actual al cunoașterii în domeniu. Vidul de cercetare .....	17
<b>PARTEA I. STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE.....</b>	<b>24</b>
<b>Capitolul 2. Balanța muncă-viață: conceptualizare .....</b>	<b>25</b>
2.1. Balanța muncă-viață: etimologie, traducere și evoluție .....	25
2.2. Teorii cu privire la relația dintre domeniile „muncă” și „viață” .....	27
2.2.1. Teoria rolurilor multiple.....	27
2.2.2. Teoria revărsărilor și Teoria compensării .....	29
2.2.3. Teoria granițelor .....	30
2.2.4. Teoria limitelor.....	35
2.2.5. Teoria îmbogățirii muncă-familie .....	40
2.2.6. Teoria potrivirii persoană-mediu.....	41
2.3. Balanța muncă-viață: definiții .....	50
2.4. Termeni înrudiți .....	58
2.4. Tipologia balanței muncă-viață.....	60
2.6. Influența balanței muncă-viață asupra indicatorilor organizaționali .....	63
2.7. Măsurarea/operationalizarea BMV și a altor concepte relevante.....	73
2.8. Concluzii preliminare .....	79
<b>PARTEA A II-A. CERCETĂRI APLICATE PRIVIND ECHILIBRUL DINTRE VIAȚA PROFESIONALĂ ȘI CEA PRIVATĂ.....</b>	<b>82</b>
<b>Capitolul 3. Balanța muncă-viață în practică. Măsuri privind BMV la nivel statal .....</b>	<b>83</b>
3.1. Indicatori agregați ai BMV la nivel statal – România în context european .....	83
3.2. Măsuri legislative .....	92
3.2.1. Prevederi legate de durata zilei de lucru și de timpii de odihnă.....	92

3.2.2. Prevederi legate de orele suplimentare.....	96
3.2.3. Prevederi legate de concedii și zile libere .....	98
3.2.4. Prevederi legate de concediile parentale .....	100
3.3. Corelarea BMV cu indicatori socio-economici la nivel național .....	102
3.4. Concluzii preliminare.....	107
<b>Capitolul 4. Măsuri privind balanța muncă-viață la nivelul companiilor.....</b>	<b>109</b>
4.1. Balanța muncă-viață ca preocupare strategică de resurse umane.....	109
4.2. Politici, instrumente și măsuri de BMV .....	112
4.3. Indicele segmentare-integrare .....	119
4.4. Telemunca .....	126
4.5. Accesarea politicilor de BMV .....	129
4.5.1. Analiza Kano.....	130
4.5.2. Studiu de caz: Aprecierea angajaților cu privire la măsurile de BMV .....	133
4.6. Concluzii preliminare.....	144
<b>Capitolul 5. Percepții individuale privind balanța muncă-viață.....</b>	<b>146</b>
5.1. Metodologia cercetării.....	146
5.2. Chestionarul de cercetare .....	151
5.3. Analiza datelor și interpretarea rezultatelor cercetării .....	160
5.3.1. Relația dintre nivelul BMV și diverși factori demografici și individuali .....	160
5.3.2. Factorii care influențează BMV ridicată .....	190
5.3.3. Relația dintre BMV și indicatorii organizaționali .....	191
5.3.4. Influența metodologiei asupra rezultatelor.....	196
5.4. Strategii individuale pentru atingerea BMV .....	198
5.5. Concluzii preliminare.....	208
<b>Capitolul 6. Concluzii finale și contribuții personale.....</b>	<b>213</b>
6.1. Contribuțiile studiului la cunoașterea științifică .....	213
6.2. Implicații manageriale ale cercetării .....	218
6.3. Limitări ale studiului și direcții pentru cercetări viitoare .....	223
6.4. Învățăminte personale și mulțumiri.....	226
<b>Anexa 1. Operaționalizarea unor concepte de bază din literatura privind balanța muncă-viață</b> .....	<b>228</b>
<b>Anexa 2. Baza de date pentru analiza privind legătura dintre indicele BMV și alți indicatori</b> <b>macroeconomici.....</b>	<b>247</b>

<b>Anexa 3. Lista de măsuri de BMV în compania analizată și calculul indicatorilor în analiza Kano .....</b>	<b>249</b>
<b>Anexa 4. Teste de normalitate și coliniaritate. Detalii ale analizelor statistice efectuate..</b>	<b>254</b>
<b>Anexa 5. Topul evenimentelor de viață stresante .....</b>	<b>292</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>294</b>

## INTRODUCERE

Experiența noastră practică în domeniul managementului ne-a făcut să observăm că echilibrul dintre viața profesională și cea privată este un aspect valorizat de angajați, dar și de sistemele organizaționale sau sociale în care aceștia sunt angrenați (familie, organizații, state). Abundența materialelor pe această temă arată că subiectul este de interes atât pentru diverși cercetători (în domenii precum psihologie socială, psihologie organizațională, managementul resurselor umane ș.a.), cât și pentru presa populară.

Considerăm preocuparea pentru balanța muncă-viață (BMV) ca fiind una importantă, mai ales în contextul în care în societatea contemporană observăm efectele teoriei accelerării sociale a lui Hartmut Rosa (2003), a cărei esență constă în paradoxul că oamenii suferă de un ritm de viață accelerat și de o frecventă lipsă de timp, în ciuda câștigurilor majore de timp, atât pe plan profesional, cât și privat, datorate inovațiilor tehnologice. Internetul și tehnologiile mobile au devenit omniprezente în viața cotidiană, pe de o parte, ușurându-ne viața, dar pe de alta facilitându-ne conectarea permanentă la munca noastră, în dezavantajul vieții personale. De asemenea, o altă tendință socială care crește preocuparea pentru tema echilibrului dintre viața profesională și cea privată este aceea că pe piața muncii se produce treptat o schimbare de generații, prin creșterea ponderii Generației Y și debutul profesional al Generației Z, concomitent cu scăderea reprezentării generațiilor Baby Boomers și Generației X. Generațiile născute după 1981 au alte caracteristici, idealuri și așteptări de la viața profesională, în sensul în care pun mai mult accent pe balanța muncă-viață (Smith 2010; Ozkan și Solmaz 2015), considerând munca o valoare mai puțin centrală față de generațiile precedente (Twenge 2010), ceea ce aduce provocări adiționale pentru manageri. De remarcat că generațiile de manageri trec prin aceeași schimbare demografică, ceea ce înseamnă că, dacă echilibrul muncă-viață devine mai proeminent pentru manageri, el devine mai important și pentru companii în general.

**Scopul lucrării** este atât *descriptiv* – de a analiza resorturile echilibrului dintre viața profesională și cea privată (explicarea conceptului, a evoluției istorice, a antecedentelor și consecințelor acestuia, a importanței pentru angajați și organizații), cât și *prescriptiv* – de a sugera practici și metode validate științific, pe care companiile, pornind de la politicile publice existente și de la așteptările individuale ale angajaților, le pot aplica pentru a atinge

acest echilibru, cu efecte organizaționale pozitive. Acest scop este defalcat pe 3 *obiective*, fiecare reprezentând un nivel de analiză; astfel am analizat balanța muncă-viață, cu focus pe România, la nivel (1) statal; (2) organizațional/de companii; (3) individual.

## STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT ȘI REZUMATUL CAPITOLELOR

Teza de doctorat este compusă din două părți. Prima parte este dedicată trecerii în revistă și analizei critice a literaturii de specialitate, iar a doua parte conține o serie de cercetări aplicative originale.

Astfel, **Capitolul 1** al tezei de doctorat descrie contextul în care a apărut interesul personal pentru acest subiect, prezintă scopul lucrării și nivelurile de analiză luate în considerare, sumarizează stadiul actual al cunoașterii în domeniu și prezintă vidul de cercetare. Concluzia la care am ajuns în urma revizuirii literaturii de specialitate este că până acum nu s-a făcut o analiză integrată, atât în ceea ce privește unghiurile de analiză, cât și varietatea politicilor și metodelor de asigurare a echilibrului între viața profesională și cea privată în România. De asemenea, prezenta lucrare analizează cum influențează diverse variabile demografice percepțiile individuale ale angajaților din România, dar și dacă există o corelație între BMV și diverși indicatori organizaționali.

**Capitolul 2** analizează conceptul de balanță muncă-viață (BMV), dar și alte concepte conexe, în contextul celor mai relevante teorii privind relația dintre domeniile “muncă” și “viață” și explorează cele mai adecvate metode de a operaționaliza aceste concepte.

BMV a fost definită și operaționalizată diferit, în funcție de teoriile organizaționale la care au aderat diverșii cercetători (teoria revărsărilor și compensării între domenii, teoria granițelor muncă-familie, teoria limitelor, teoria îmbogățirii muncă-familie, teoria potrivirii persoană-mediul). Chiar dacă nu există o definiție universal acceptată a noțiunii de echilibru/balanță între viața profesională și cea privată, în esență, acest concept se bazează pe “principiul că munca plătită și viața personală ar trebui privite mai puțin ca priorități concurente și mai mult ca elemente complementare ale unei vieți împlinite” (Manfredi și Holliday 2004).

Dacă pentru presa populară premisa predominantă astăzi este că viața profesională ocupă prea mult timp în detrimentul celei private (adică o interferență unidirecțională cu

efecte negative), în cercetările academice este clar că se iau în considerare conflictul și îmbogățirea – adică relația bidirecțională și cu rezultate ambivalente pozitive/negative – dintre domeniile muncă și viață.

Interesul pentru cercetarea temei derivă, fără îndoială, din beneficiile percepute ale atingerii BMV în practică, fiind aproape axiomatic să afirmăm că este important ca angajații să aibă un echilibru între viața profesională și cea privată. Astăzi, este universal acceptat la simț comun faptul că BMV este dezirabilă și are efecte pozitive la toate nivelurile – individ, companie, stat –, chiar dacă cercetările de specialitate sunt disparate și au uneori rezultate neconcludente sau contradictorii (de exemplu, nu este stabilită irefutabil relația de consecință, antecedent, mediator sau moderator al BMV față de alte concepte cheie în psihologia organizațională, cum ar fi satisfacția la job, dedicarea organizațională etc.).

Considerând că esența conceptului este înțeleasă, în linii mari, la fel, atât în lumea academică, cât și în sfera organizațională, ne-am concentrat pe găsirea unor măsuri concrete pentru realizarea BMV, cu aplicabilitate practică, la nivel statal, de companii și individual, prin metode validate academic (studii de caz, interviuri, chestionare).

**Capitolul 3** prezintă diverse măsuri privind BMV la nivel statal, analizând situația din România în context european. De asemenea, se studiază relația dintre BMV și diverși indicatori socio-economici statali.

Pentru înțelegerea situației României în contextul european referitor la BMV, am analizat cele mai reprezentative publicații de resort ale Uniunii Europene. Locul ocupat de România în clasamentele calculate de UE pe baza indicatorilor sintetici este unul fluctuant. Prin realizarea unor analize statistice proprii, am arătat că variația indicelui BMV este explicată în bună măsură de indicatori precum PIB real per capita, țările cu PIB mai ridicat având BMV mai mare. De asemenea, am introdus în analiză niște indicatori necercetați până acum, cum ar fi percepția asupra lipsei corupției, indicele egalității de gen și compensația pe oră.

De asemenea, am realizat analiza comparativă a legislației în domeniile pe care le-am considerat drept cele mai relevante pentru asigurarea unui cadru pentru BMV (anume: durata zilei de muncă, a pauzelor zilnice, a concediilor de odihnă și a concediilor parentale), pentru a vedea dacă România este aliniată cu diverse țări europene.



În concluzie, practicienii ar putea folosi informațiile din acest capitol pentru a reflecta asupra modului în care politicile privind BMV dintr-o companie sunt influențate de fundamentul minimal stabilit de cadrul legal. Facilitarea muncă-viață s-ar putea atinge prin depășirea cadrului legal în favoarea angajatului. De exemplu, pentru managerii de resurse umane preocupați de crearea unei culturi BMV în compania lor, analiza legislației din țările “cele mai bune din clasă”, nu numai din propria țară, ar putea fi o sursă de inspirație pentru politici noi. Pentru factorii de decizie, constatările legate de indicatorii macroeconomici corelați cu nivelul BMV ar putea da direcția în care trebuie să meargă politicile publice.

**Capitolul 4** prezintă diverse măsuri privind BMV la nivelul companiilor. Se realizează un inventar actualizat al politicilor, instrumentelor și măsurilor referitoare la balanța muncă-viață pe care le pot aplica organizațiile și este prezentat indexul segmentare-integrare, ca instrument pe care companiile îl pot folosi pentru a-și compara abordarea în domeniul BMV cu cea a altor companii. Lista măsurilor de BMV este inspirată din literatura academică, din analiza companiilor celebre pentru inovare în ceea ce privește acordarea de beneficii privind echilibrul dintre viața profesională și cea privată, dar și din interviurile cu practicieni. În contextul pandemiei de COVID-19, munca de acasă (telemunca) a devenit o măsură esențială, prin urmare ne-am aplecat asupra subiectului, încercând să conturăm niște direcții probabile de evoluție pentru această politică. De asemenea, capitolul conține o inovație metodologică, anume utilizarea analizei Kano, un instrument folosit, de regulă, pentru a înțelege satisfacția clienților, pentru înțelegerea modului cum accesează și valorizează angajații politicile de BMV oferite de companii.

Pentru a ne asigura că demersul nostru nu este unul strict academic, ci că aduce valoare și pentru practicieni, am derulat o serie de interviuri cu manageri, în care i-am întrebat, printre altele, care direcții prezente în literatura de specialitate sunt de interes pentru ei. Acest capitol aduce răspunsuri la următoarele întrebări de cercetare:

- “Ce direcție de cercetare privind BMV este cea mai de interes pentru practicieni/companii?”
- “Care este importanța dată de companii balanței muncă-viață pentru atragerea, retenția și motivarea angajaților?”
- “Ce politici și practici de BMV le sunt oferite angajaților?”

- “Cum se poziționează companiile analizate pe continuumul segmentare-integrare?”

**Capitolul 5** analizează balanța muncă-viață la nivel individual, pe baza unui chestionar de cercetare completat de 298 de lucrători (angajați și antreprenori/consultanți independenți) din România. Prin metode statistice relevante, am analizat influența factorilor demografici și individuali asupra nivelului de BMV resimțit, dar și relația dintre BMV și câțiva indicatori organizaționali, precum dedicarea organizațională, satisfacția la job și intenția de a rămâne în organizație. De asemenea, am prezentat principalele strategii pe care lucrătorii din România le aplică pentru a-și menține echilibrul dintre viața profesională și cea privată.

Obiectivele de cercetare pe care ni le-am propus sunt:

- **Obiectivul 1:** *Identificarea nivelului BMV pentru persoanele care muncesc în România (angajați sau antreprenori) și a factorilor individuali care influențează acest nivel.* Pentru a atinge acest obiectiv, am realizat statistici descriptive și testări de ipoteze, în special cu privire la segmentarea populației și comparația mediilor. De asemenea, pentru identificarea de relații numerice între BMV și diverși factori, am realizat regresii liniare simple și multiple, regresii binare, precum și analiza de moderare și mediere.
- **Obiectivul 2:** *Explicarea relației dintre nivelul BMV și indicatori organizaționali precum dedicarea organizațională, satisfacția la job și intenția de a rămâne.* Pentru realizarea acestui obiectiv, am aplicat regresii liniare multiple.
- **Obiectivul 3:** *Analiza modului în care diferența de metodologie influențează rezultatele cercetării.* În acest sens, am comparat rezultatele în cazul în care nivelul BMV este măsurat prin metoda aleasă de UE în Sondajul privind calitatea vieții (Eurofound 2018), cu cazul în care acest indice este calculat printr-o metodă lansată în mediul academic. Metoda statistică este cea a testelor pentru eșantioane perechi.
- **Obiectivul 4:** *Identificarea de strategii individuale pentru realizarea BMV.* În acest sens, am folosit analiza tematică pentru a clasifica răspunsurile primite la o întrebare deschisă a chestionarului, ulterior aplicând metode statistice relevante. Acolo unde am avut rezultate numerice promițătoare, am aplicat interviuri, pentru a înțelege mai bine explicațiile la nivel uman, un aspect care este o bună practică în management.

**Capitolul 6** prezintă concluziile finale ale cercetării. Se reliefează contribuțiile lucrării la cunoașterea teoretică privind balanța muncă-viață, dar și la domeniul managementului. De asemenea, se reliefează câteva limitări ale studiului și se fac sugestii pentru cercetări viitoare.

Lucrarea are o secțiune consistentă de anexe și o bibliografie generoasă, care poate ghida alți cercetători interesați de domeniu.

## CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

Această lucrare are un caracter interdisciplinar. Conceptul de “balanță muncă-viață” este definit în literatura din domenii cum ar fi psihologia socială, psihologia organizațională, business și managementul resurselor umane, fiind un construct subiectiv, însă focusul nostru a fost să investigăm beneficiile acestui echilibru nu numai pentru indivizi, ci și pentru companii și să oferim observații și instrumente utile pentru manageri, la orice nivel, dar cu precădere pentru managerii care au autoritatea de a crea politici de personal.

Prin analizarea conceptului la nivel național, de companii și individual, cu focus pe România, considerăm că am realizat cea mai amplă analiză a acestui subiect de până acum în țara noastră.

*În plan teoretic*, considerăm că, în urma unei documentări riguroase, reflectate în bibliografia acestei lucrări, am reușit să clarificăm stadiul cunoașterii în domeniu, dar și să îmbogățim literatura de specialitate.

În primul rând, definirea conceptului balanță-muncă viață s-a dovedit a fi o aventură cognitivă. Considerăm că acest concept nu poate primi o definiție supremă, incontestabilă, însă am evidențiat definițiile care au cea mai mare popularitate în rândul cercetătorilor. În cercetările noastre empirice, am utilizat acele definiții pentru care operaționalizarea este descrisă clar și convingător în literatură (itemii folosiți sunt prezentați integral de către cercetătorul care i-a propus și, uneori, sunt preluați de alți cercetători). Analiza datelor publicate de instituții europene pe teme de BMV relevă aspecte interesante, mai ales în ceea ce privește comparabilitatea între țări, însă nu urmează o metodologie riguroasă în definirea conceptelor, prin urmare, noi achiesăm la definițiile propuse de cercetătorii din domeniul academic. Oricare ar fi preferința viitorilor cercetători, recomandăm utilizarea unei operaționalizări bazate pe itemi multipli, întrucât conceptul de BMV este mult prea complex

pentru a putea fi măsurat adecvat printr-un singur item. Lucrarea noastră ajută la clarificarea și rezumarea unui domeniu de cercetare extrem de vast și le dă viitorilor cercetători ancore clare pentru înțelegerea și operaționalizarea conceptelor care guvernează acest domeniu. În interesul simplificării acestui ocean de informații, am propus și un model care integrează cele mai relevante teorii în domeniu.

Tot din perspectivă teoretică, am rezumat principalele antecedente, consecințe și variabile mediatore ale conceptului de BMV. Literatura analizată, dar și propria noastră cercetare empirică arată că există beneficii pentru companiile care încurajează BMV, beneficii printre care putem enumera construirea unei imagini pozitive a companiei în vederea atragerii de candidați, dedicarea organizațională, satisfacția la job și intenția de a rămâne în organizație.

Cercetarea noastră a fost structurată pe 3 niveluri – național, de companie, individual – și considerăm că am adus o mulțime de contribuții *în plan practic*.

*Din perspectiva analizei la nivel statal*, începem prin a constata că Sondajul european privind condițiile de muncă (EWCS) și Sondajul european privind calitatea vieții (EQLS), publicate periodic de Eurofound sunt cele mai populare surse pentru analize secundare de date, mulți cercetători construind articole pornind de la aceste baze de date. Totuși, aceste surse nu definesc conceptele din sfera relației muncă-viață într-un mod riguros științific. Astfel, EWCS nu oferă întotdeauna un indicator final pentru conceptele măsurate. La rândul său, EQLS, chiar dacă propune un indice compozit al balanței muncă-viață, sfârșește prin a propune, în fapt, un indice al conflictului muncă-viață, ceea ce, evident, reprezintă un alt concept. Vom reține, însă, ca util indicele BMV propus de Eurofound, pentru că permite ierarhizarea clară a țărilor europene.

În context european, analiza legislației referitoare la aspecte legate de BMV arată că România este aliniată restului țărilor, ba chiar este printre țările cu cea mai prietenoasă legislație în domeniul concediilor parentale (țările est-europene conducând acest clasament). În ciuda acestui aspect pozitiv, România este pe locul 26 în ceea ce privește indicele compozit al balanței muncă-viață în UE28, conform EQLS (2018), ceea ce se explică prin faptul că BMV la nivel statal este corelată pozitiv cu indicatori precum PIB real per capita, percepția asupra lipsei corupției, indicele egalității de gen, compensația orară, rata participării la piața muncii, iar scorurile ridicate pentru acești indicatori sunt, de regulă, apanajul țărilor

dezvoltate. Prin urmare, ridicarea nivelului BMV raportat la nivel național va fi posibilă prin dezvoltare economică. Considerăm că impunerea de către UE a unor standarde minimale în aspecte ce țin echilibrul muncă-viață este un lucru benefic, care asigură facilitarea BMV la nivel comunitar. Dorim să punctăm faptul că această lucrare propune niște modele de regresie cu câteva variabile independente originale, care nu au mai fost luate în vizor de alți cercetători până acum. Pentru practicieni, analiza legislației din țările cel mai bine plasate în clasamentul indicelui BMV ar putea fi punctul de plecare pentru politici noi, la fel cum indicatorii macroeconomici corelați cu nivelul BMV pe care i-am evidențiat în această lucrare ar putea deveni puncte de interes pentru autorii de politici publice legate de BMV.

*Din perspectiva analizei la nivel de organizație, considerăm că pentru practicieni nu este relevant a se încerca definirea acestui concept într-un mod incontestabil din punct de vedere academic. Balanța muncă-viață este relativ ușor de înțeles de fiecare individ, de aceea, dacă o companie își propune să măsoare nivelul BMV, este important să aleagă una dintre definițiile existente în literatură și să îi rămână consecventă pentru măsurători periodice și pentru a asigura comparabilitatea datelor de la o perioadă la alta. Am recomanda, desigur, să se rețină ideea că balanța muncă-viață înseamnă mai mult decât absența conflictului muncă-viață, în sensul că un element al BMV este apariția revărsărilor pozitive între domenii (îmbogățirea muncă-viață).*

Comaniile pot găsi pe parcursul acestei lucrări nenumărate exemple de practici privind BMV, pe care le-ar putea aplica – de la cele clasice, legate, de pildă, de zilele de concediu, de protejarea maternității sau de programele flexibile de muncă, la cele mai inovative, cum ar fi acordarea de zile libere pentru dezvoltare personală, pentru implicare în comunitate sau pentru adoptarea și îngrijirea animalelor de companie. Reliefăm faptul că am propus o categorie nouă în taxonomia politicilor și măsurilor de BMV, anume cele de *suport pentru integrare-segmentare*.

Săptămâna de lucru de 4 zile și folosirea pe scară mult mai largă a muncii de acasă sunt două dintre pariurile viitorului. Introducerea săptămânii de lucru de 4 zile ar fi la fel de revoluționară precum a fost introducerea săptămânii de lucru de 5 zile la vremea ei, dar de atunci omenirea a experimentat răspândirea internetului și a tehnologiilor mobile, care a făcut din nou posibilă pentru anumite persoane și domenii săptămâna de lucru de 7 zile. Asta arată că traseul de la o reducere la alta, de la un reper istoric la altul, poate fi sinuos. În ceea ce

privește munca de acasă, recenta pandemie de COVID-19 va forța companiile să-și reevalueze politicile de telemuncă și politica privind facilitățile și spațiile de birouri. Pe măsură ce se acumulează dovezile că munca de acasă nu reduce productivitatea, pronosticul este că firmele vor închiria spații mai mici (unele chiar vor încerca un model bazat total pe telemuncă), vor investi în tehnologiile care permit munca la distanță și că granița spațială dintre domeniile muncă și viață personală va deveni tot mai neclară pentru tot mai mulți lucrători la nivel global. Acest lucru înseamnă și acomodarea cu practicile care integrează sfera profesională și cea privată, pentru persoanele care în trecut aveau preferințe puternice de segmentare apărând, astfel, provocarea de a-și schimba atitudinile. Pentru companii, flexibilizarea regulilor în sensul extinderii politicii de muncă de la domiciliu s-ar putea dovedi pe viitor un avantaj competitiv major.

*Din perspectiva analizei la nivel individual*, constatarea noastră este că factorii demografici (de exemplu, sex, stare civilă etc.) și individuali (domeniul și mărimea companiei) dau rezultate mixte ca predictorii ai balanței muncă-viață. Dintre constatările interesante amintim faptul că nivelul *BMV este mai mare dacă managerul direct are copii*, statutul parental al managerului influențând nivelul de suport pe care îl acordă angajaților în atingerea echilibrului între viața profesională și cea privată. Considerăm că am descoperit o influență inedită prin acest factor constând în *statutul parental al managerului*, iar această variabilă ar trebui să fie de interes pentru viitoarele cercetări în domeniu. Recomandăm ca managerii să fie instruiți/conștientizați în legătură cu acești factori demografici relevanți, iar companiile să efectueze analize de nevoi care să ia în calcul segmentarea categoriilor de angajați.

Pe baza studiului empiric, putem spune că, pe plan individual, cheia succesului în a atinge echilibrul muncă-viață este a-ți scădea conflictul muncă-viață și a găsi oportunități de îmbogățire muncă-viață. Mai concret, lucrătorii trebuie să-și protejeze domeniul viață personală de interferențele muncii cu viața și să găsească modalități de îmbogățire a vieții personale datorită muncii. De asemenea, tot pe baza acestei cercetări aplicative am ajuns să clasificăm strategiile individuale de atingere a *BMV* în 3 categorii: de tip segmentare, de tip integrare și de focus individual, observația fiind interesantă, credem noi, pentru cititori atât pe plan personal, cât și profesional. Mai mult, categoriile sunt exemplificate prin zeci de idei concrete care pot fi aplicate în practică.

## CÂTEVA IMPLICAȚII MANAGERIALE ALE CERCETĂRII

Ca o constatare esențială pentru companii, bazată pe cercetarea noastră empirică, subliniem ideea concordantă cu teoria potrivirii persoană-mediul că oferirea de către companie a unor oportunități de segmentare egale sau mai mari decât preferințele de segmentare ale angajaților le crește acestora semnificativ scorul privind balanța muncă-viață.

De asemenea, am arătat că BMV are influență semnificativă asupra unor indicatori organizaționali importanți în domeniul resurselor umane, cum ar fi dedicarea organizațională, satisfacția la job și intenția de a rămâne. Astfel, BMV este explicată direct și indirect de conflictul muncă-viață, relația fiind mediată de satisfacția la job. Cu alte cuvinte, CMV influențează scăderea BMV și are influență și asupra satisfacției la job, care, la rândul ei, influențează nivelul BMV. Am mai constatat și că 53,66% din intenția de a rămâne este explicată de BMV, prin prisma relației de mediere totală care apare pe direcția BMV → Suport managerial → Satisfacția la job → Intenția de a rămâne.

În practică, organizațiile pot sprijini balanța muncă-viață a angajaților prin implementarea de politici și măsuri prietenoase în acest domeniu. De asemenea, în asentimentul altor cercetători, recomandăm organizațiilor să calculeze costul neimplementării unor astfel de politici. Beneficiile pentru organizații se pot estima din punct de vedere financiar multiplicând intenția de a părăsi organizația cu costurile fluctuației angajaților (acestea fiind costuri legate de recrutare și selecție, instruire, rapiditate și acuratețe în execuție a unui angajat nou etc.). De asemenea, o bună BMV a angajaților aduce costuri mai reduse în ceea ce privește cheltuielile cu concediile medicale. Interveniurile pe care le-am realizat cu managerii, dar și experiența managerială personală, ne-au arătat că implementarea politicii de muncă de acasă a oferit angajaților alternativa la a solicita concediu medical de fiecare dată când parametrii fizici nu sunt optimi, iar numărul de concedii medicale a scăzut.

Politicile organizaționale care facilitează BMV devin tot mai variate, iar recomandarea către manageri este să se țină la curent cu noile evoluții în domeniu și cu acțiunile luate de concurență. Pentru verificarea satisfacției cu aceste politici sau pentru a decide ce măsuri noi să se introducă, recomandăm aplicarea analizei Kano, așa cum este descrisă în această lucrare. Este de reținut că succesul aplicării politicilor prietenoase pentru BMV depinde de percepția individuală a angajaților (conform teoriei P-E fit). Este important

ca firmele să comunice proactiv cu privire la eforturile pe care le depun pentru a crea un climat muncă-viață adecvat. În acest sens, angajații neinformați ar putea considera normală existența unor beneficii pentru care companiile depun, în fapt, eforturi financiare și administrative considerabile.

În fine, după cum arătam prin analiza Kano, nu toate politicile de BMV sunt la fel de importante pentru angajați și nu au același impact asupra satisfacției lor. Prin urmare, companiile trebuie să-și revizuiască periodic oferta de politici și măsuri de BMV și să decidă care trebuie ajustate și care trebuie chiar eliminate, pe baza comparării costurilor și beneficiilor. Pentru a vedea cum se poziționează față de concurență, ar putea face evaluări folosind indexul integrare-segmentare.

Prin natura poziției lor, managerii pot multiplica practicile pozitive, putând contribui la crearea unei *culturi muncă-viață* în companii. După cum am arătat, nivelul BMV al angajaților determină intenția de a rămâne în organizație, prin medierea suportului managerial privind BMV și a satisfacției la job. Este important, prin urmare, ca managerii să acorde/să fie percepuți că acordă un sprijin ridicat angajaților pentru a le susține balanța muncă-viață. Suportul managerial devine critic în situațiile stresante, studiile arătând că majoritatea evenimentelor stresante din viața oamenilor țin de spectrul vieții personale (de exemplu, decesul unui membru al familiei, divorțul etc.). Prin urmare, în aceste momente dificile, companiile, prin manageri, trebuie să aibă grijă de angajați ca persoane și să le ofere suport instrumental și emoțional.

Nu în ultimul rând, managerii trebuie să fie conștienți de faptul că schimbarea de generații aduce BMV în prim-plan, cu reprezentanții generațiilor Y și Z fiind mai preocupați de subiect decât precedentele generații. Dezvoltarea permanentă a tehnologiilor, evoluțiile constante din mediul de afaceri, dar și evenimente neprevăzute (cum este recenta pandemie de COVID-19) obligă companiile și managerii să fie mereu în priză, pentru a găsi cel mai potrivit mix de politici privind balanța muncă-viață. Reamintim că un aspect pentru care nevoia este în creștere, având în vedere îmbătrânirea populației, este oferirea de politici care să permită îngrijirea membrilor de familie în vârstă.

Considerăm că anumite elemente ale acestei lucrări vor fi de interes pentru cercetări aplicative pe care le pot face specialiștii din companii. Recomandăm practicienilor să-și creeze propriile chestionare (lucrarea de față prezintă câteva exemple care pot fi preluate), în funcție



de obiectivele pe care și le propun. Argumentăm că datele colectate la un moment dat sunt mai puțin importante decât *metodele de lucru* prezentate în lucrare, care întrunesc condițiile pentru repetabilitatea studiilor.

## BIBLIOGRAFIE

1. Adame-Sánchez, C., González-Cruz, T. F., Martínez-Fuentes, C., 2016. *Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves? Journal of Business Research*, 69(11), 5519–5523. doi:10.1016/j.jbusres.2016.04.164.
2. Adisa, T. A., Gbadamosi, G., Osabutey, E. L. C., 2017. *What happened to the border? The role of mobile information technology devices on employees' work-life balance. Personnel Review*, 46(8), 1651–1671. doi:10.1108/pr-08-2016-0222.
3. Allen, J. Natalie, Meyer, P.J., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, pp. 1-18.
4. Anttila, T., Oinas, T., Tammelin, M., Nätti, J., 2015. Working-Time Regimes and Work-Life Balance in Europe, *European Sociological Review*, 31 (6), pp. 713-724.
5. Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., Fugate, M., 2000. All in a day's work: Boundaries and Micro Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), pp. 472-491.
6. Baumeister, R. F., Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, pp. 497-529.
7. Beauregard, T.A., Henry, L.C., 2009. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), pp. 9-22.
8. Berger, C., Blauth, R., Boger, D., Bolster, C., Burchill, G., DuMouchel, W., Pouliot, F., Richter, R., Rubinoff, A., Shen, D., Timko, M., Walden, D. 1993. Kano's methods for understanding customer-defined quality. *Center for Quality Management Journal* 2, 4 (1993), pp. 3-36.
9. Bernard, Z., Jeff Bezos' advice to Amazon employees is to stop aiming for work-life 'balance' — here's what you should strive for instead, în *Business Insider*, 9 ian 2019, <https://www.businessinsider.com/jeff-bezo-advice-to-amazon-employees-dont-aim-for-work-life-balance-its-a-circle-2018-4> (accesat în 19 feb 2020).
10. Beswick, E., Hungary offers €30,000 to married couples who can produce three children, *Euronews*, 31.07.2019, <https://www.euronews.com/2019/07/29/hungary-offers-30-000-to-married-couples-who-can-produce-three-children>, accesat în 20.02.2020.
11. Bird, J., 2006. Work-Life Balance: Doing It Right and Avoiding the Pitfalls. *Employment Relations Today*, pp. 21-30.
12. Blau, G.J., 1985. A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 27(1), pp. 19-36.
13. Blazovich, J.L., Smith, K.T., Smith, L.M., 2014. Employee-Friendly Companies and Work-Life Balance: Is There an Impact on Financial Performance and Risk Level?, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), pp.1–14.
14. Bloom, N., Kretschmer, T., Van Reenen, J., 2006. Work-Life Balance, Management Practices, and Productivity. In *Oxford Review of Economic Policy*. University of Chicago Press, pp. 15-54.
15. Boyar, S.L. et al., 2007. The Development and Validation of Scores on Perceived Work and Family Demand Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 67(1), pp. 100-115.
16. Branson, Richard, “Why we’re letting Virgin staff take as much holiday as they want”, <https://www.virgin.com/richard-branson/why-were-letting-virgin-staff-take-much-holiday-they-want>, 3 sep 2014, accesat în 3 sep 2018.
17. Brough, P. et al., 2014. Work-life balance: a longitudinal evaluation of a new measure across

- Australia and New Zealand workers. *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), pp. 2724-2744.
18. Buchanan, E. M., SPSS – Mediation Analysis with PROCESS, 16 aprilie 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=ByuUyLtoTt8>, accesat în 15 aprilie 2020.
  19. Buchanan, E. M., SPSS – Mediation with PROCESS and Covariates (Model 4), 16 iunie 2018, <https://www.youtube.com/watch?v=D7wt9s0siNY>, accesat în 17 aprilie 2020.
  20. Burke, R.J., Page, K.M., 2017. *Research handbook on work and well-being*.
  21. Byron, K., 2005. A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), pp. 169-198.
  22. Caplan, R.D., 1987. Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives and Mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31, pp. 248-267.
  23. Carlson, D.S. et al., 2006. Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), pp. 131–164.
  24. Carlson, D.S., Grzywacz, J.G., Zivnuska, S., 2009. Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), pp. 1459–1486.
  25. Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Williams, L.J., 2000. Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), pp. 249–276.
  26. Cascio, W.F., 2000. *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behaviour in Organizations*, Boston, MA: Thompson Learning.
  27. Casper, W., Eby, L., Bordeaux, C., Lockwood, A., Lambert, D., 2007. A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 28–43.
  28. Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M.E., Cegarra-Navarro, J.G., 2012. Work life balance and the retention of managers in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), pp. 91–108.
  29. Chan, X.W. et al., 2015. Work–family enrichment and satisfaction: the mediating role of self-efficacy and work–life balance. *The International Journal of Human Resource Management*.
  30. Chandra, V., 2012. Work–life balance: eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), pp. 1040–1056.
  31. Chang, A., McDonald, P., Burton, P., 2010. Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), pp. 2381–2413.
  32. Chen, Z., Powell, G.N., Greenhaus, J.H., 2009. Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: a person-environment fit approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74, pp. 82–93.
  33. Chung, H., 2011. Work-Family Conflict across 28 European Countries: A Multi-level Approach. In S. Drobnič et al. (eds.), *Work-Life Balance in Europe. The role of job quality*, Palgrave Macmillan UK, pp. 42–68.
  34. De Cieri, H. et al., 2005. Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), pp. 90–103.
  35. Ciutacu, C., Chivu, L., Hurley, J., 2008. Work-Life Balance in Romania. A Comparative Approach. *Romanian Journal of Economics*, 26(1), p. 35.
  36. Clark, S.C., 2000. Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance.

*Human Relations*, 53(6), pp. 747–770.

37. Council of the European Union, Council Directive 92/85/EEC of 19 October 1992 on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health at work of pregnant workers and workers who have recently given birth or are breastfeeding, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:31992L0085>, accesat în 31 mai 2018.
38. Crowson, M., 13 Sep 2018, Interpreting binary logistic regression output (SPSS demo, 2018), <https://www.youtube.com/watch?v=2NdBFXCbvp8>, accesat în 20.02.2020.
39. Crompton, R., Lyonette, C., 2006. Work-Life “Balance” in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), pp. 379–393.
40. Darcy, C. et al., 2012. Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), pp. 111–120.
41. Daverth, G., Hyde, P., Cassell, C., 2015. Uptake of organisational work–life balance opportunities: the context of support. *The International Journal of Human Resource Management*.
42. Deery, M., Jago, L., 2015. Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3).
43. Dex, S., Bond, S., 2005. Measuring work-life balance and its covariates. *Work, Employment and Society*, 19(3), pp. 627–637. doi:10.1177/0950017005055676.
44. Diener, E. et al., 1985. The Satisfaction With Life Scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), pp. 71–75.
45. Diener, E., Lucas, R., Oishi, S., 2009. Subjective well-being. The Science of Happiness and Life Satisfaction. In E. by S. J. L. and C. R. Snyder, ed. *The Oxford Handbook of Positive Psychology (2 ed.)*. pp. 63–73.
46. Dodgson, L., 23.03.2017). 3 companies that give staff paid time off when they get a puppy. *Business Insider*. <http://uk.businessinsider.com/companies-give-employees-pawternity-leave-2017-3>, accesat în 30.10.2017.
47. Doherty, L. and Manfredi, S., 2006. Action research to develop work-life balance in a UK university, *Women in Management Review*, Vol. 21 No. 3, pp. 241–259.
48. Dunbar, R. I. M., 1992. Neocortex size as a constraint on group size in primates. *Journal of Human Evolution*, 22(6), 469–493. doi:10.1016/0047-2484(92)90081-j.
49. Eby, L.T. et al., 2005. Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), pp. 124–197.
50. Edwards, J.R., 1996. An Examination Of Competing Versions Of The Person-Environment Fit Approach To Stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), pp. 292–339.
51. Edwards, J. R., Rothbard, N.P., 1999a. Work and Family Stress and Well-Being: An examination of Person-Environment Fit in the Work and Family Domains. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 77(2), pp. 85–129.
52. Edwards, J.R., Rothbard, N.P., 1999b. Work and family stress and well-being: An integrative model of personal-environment fit within and between the work and family domains. In S. J. Kossek, Ellen Ernst, Lambert, ed. *Work and Life Integration. Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 211–242.
53. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2018. *European Quality of Life Survey Integrated Data File, 2003-2016*. [data collection]. 3rd Edition. UK Data Service. SN: 7348, <http://doi.org/10.5255/UKDA-SN-7348-3>

54. Eurofound, 2005. Fourth European Working Conditions Survey – Overview report, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
55. Eurofound, 2016. Sixth European Working Conditions Survey: 2015, <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>, accesat în 4 iunie 2018.
56. Eurofound, 2017. Work-life balance and flexible working arrangements in the European Union, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/customised-report/2017/work-life-balance-and-flexible-working-arrangements-in-the-european-union>, accesat în 4 iunie 2018.
57. Eurofound, 2018. European Quality of Life Survey 2016, <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-quality-of-life-surveys/european-quality-of-life-survey-2016>, accesat în 31 mai 2018.
58. Field, A., Moderation and Mediation, 7 martie 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=RqkGMqDU20Q>, accesat în 5 aprilie 2020.
59. Fisher, G.G., Bulger, C.A, Smith, C.S., 2009. Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), pp. 441–456.
60. Fisher, K., Layte, R., 2004. Measuring work-life balance using time diary data. *electronic International Journal of Time Use Research*, 1(1), pp. 1–13.
61. Fleetwood, S., 2007. Why work–life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), pp. 387–400.
62. Florea, M.L., Borza, A., 2017. Practical Aspects Of Work-Life Balance: Segmentation-Integration Organizational Policies In Services Companies In Romania, *Proceedings Of The 11th International Management Conference “The Role of Management in the Economic Paradigm of the XXIst Century”*, November 2rd-4th, 2017, Bucharest, Romania.
63. Florea, M.L, Borza, A. 2018. A Comparative View At Work-Life Balance Legislative Measures In Europe. *Managerial Challenges Of The Contemporary Society*, 11 (2), pp. 18-25.
64. Florea, M.L., Borza, A., 2019. Individual Strategies For Achieving Work-Life Balance–A Case Study On Romanian Workers. In *Proceedings of the International Management Conference* (Vol. 13, No. 1, pp. 845-855). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.
65. Foltz, B., Statistics 101: Multiple Linear Regression, 2 decembrie 2014, [https://www.youtube.com/watch?v=dQNpSa-bq4M&list=PLIeGtxpvYG-IqjoU8liF0YU1WtxNq\\_4z-&index=1](https://www.youtube.com/watch?v=dQNpSa-bq4M&list=PLIeGtxpvYG-IqjoU8liF0YU1WtxNq_4z-&index=1), accesat în 24.01.2020.
66. Forsyth, S., Polzer-Debruyne, A., 2007. The organisational pay-offs for perceived work-life balance support. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(1), pp.113–123.
67. Friedman, S.D., Greenhaus, J.H., 2000. *Allies or Enemies? What Happens when Business Professionals Confront Life Choices?* New York: Oxford University Press.
68. Frone, M., Russell, M., Cooper, M.L., 1992. Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), pp. 65–78.
69. Frone, M.R., 2003. Work-family balance. *Handbook of Occupational Health Psychology*, (January 2003), pp. 143–162.
70. Garhammer, M., 2002. Pace of Life and Enjoyment of Life, *Journal of Happiness Studies*, 3, 217.
71. Gaskin, J., Mediation Concepts and Bootstrapping in AMOS, 6 octombrie 2015,

[https://www.youtube.com/watch?v=j\\_yufPUjkwk](https://www.youtube.com/watch?v=j_yufPUjkwk), accesat în 18 aprilie 2020.

72. Gilley, A., Waddell, K., Hall, A., 2015. Manager Behavior, Generation, and Influence on Work-Life Balance: An Empirical Investigation. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(1).
73. Glatter, R., It Pays To Get Your Zzz's: Why Companies Are Paying Employees To Sleep, *Forbes*, 28.06.2019, <https://www.forbes.com/sites/robertglatter/2019/06/28/it-pays-to-get-your-zss-why-companies-are-paying-employees-to-sleep/#320d9afcf29e>, accesat în 20.02.2020.
74. Gorn, G.J., Kanungo, R.N., 1980. Job involvement and motivation: Are intrinsically motivated managers more job involved? *Organizational Behavior and Human Performance*, 26, pp. 265–277.
75. Grande, T., Kruskal-Wallis H Test in SPSS, 21 ianuarie 2015, [https://www.youtube.com/watch?v=GK2PKB\\_veQc](https://www.youtube.com/watch?v=GK2PKB_veQc), accesat în 01.09.2019.
76. Grande, T., Binary Logistic Regression in SPSS with Two Dichotomous Predictor Variables, 14 iunie 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=iZoaXETWAN4>, accesat în 02.02.2020. (2016a).
77. Grande, T., Interpreting Odds Ratio with Two Independent Variables in Binary Logistic Regression using SPSS, 26 noiembrie 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=Y56BDHt0uXc>, accesat în 02.02.2020. (2016b).
78. Grande, T., Correlation in SPSS, 2 iunie 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=QnqwJ0RUdvM>, accesat în 01.09.2019.
79. Grawitch, M.J., Gottschalk, M., Munz, D.C., 2006. The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), pp. 129–147.
80. Greenhaus, J.H., Beutell, N.J., 1985. Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), pp. 76–88.
81. Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., Wormley, W.M., 1990. Effects of Race on Organizational Experience, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), pp. 64–86.
82. Greenhaus, J.H., Collins, K.M., Shaw, J.D., 2003. The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), pp. 510–531.
83. Greenhaus, J. H., Allen, T. D. 2006, March. Work–family balance: Exploration of a concept. Paper presented at the "Families and Work Conference", Provo, UT.
84. Greenhaus, J.H., Powell, G.N., 2006. When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), pp. 77–92.
85. Griffin, A., Hauser, J. R. Winter 1993. The Voice of the Customer, *Marketing Science*. (Winter 1993), pp. 1-27.
86. Grzywacz, J. G., Carlson, D.S., 2007. Conceptualizing Work–family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), pp. 455–471.
87. Guest, D.E., 2002. Perspectives on the Study of Work-Life Balance. *Social Science Information*.
88. Gurvis, J., Patterson, G., 2005. Balancing Act: Finding Equilibrium Between Work and Life. *Leadership in Action*, 24(6), pp. 4–9.
89. Gutek, B.A., Searle, S., Klepa, L., 1991. Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), pp. 560–568.
90. Haar, J.M., 2013. Testing a new measure of work–life balance: a study of parent and non-

- parent employees from New Zealand. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), pp. 3305–3324.
91. Hackman, J.R., Lawler, E.E., 1971. Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), pp.259–286.
  92. Hackman, J. R., Oldham, G. R., 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
  93. Haddon, B., Hede, A., 2009. Work-life balance: In search of effective strategies. Conference paper. [https://www.researchgate.net/publication/272623357\\_Work-life\\_balance\\_In\\_search\\_of\\_effective\\_strategies](https://www.researchgate.net/publication/272623357_Work-life_balance_In_search_of_effective_strategies), accesat în 01.10.2019.
  94. Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., Hanson, G. C., 2009. Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35, pp. 837–856.
  95. Harrison, R. V., 1978. Person-environment fit and job stress. In C.L.C., R. Payne, ed. *Stress at work*. New York: Wiley, pp. 175–205.
  96. Harter, J., Schmidt, F., Hayes, T., 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 268–279.
  97. Herzberg, F., 1968. One more time: How do you motivate employees, *Harvard Business Review*, reprintat septembrie-octombrie 1987, 65 (5).
  98. Hill, E.J. et al., 2001. Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50(1), pp. 49–58.
  99. Hill, E.J. et al., 1998. Influences of the Virtual Office on Aspects of Work and Work/Life Balance. *Personnel Psychology*, 51(3), pp.667–683.
  100. Hill, E.J., Ferris, M., Martinson, V., 2003. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp.220–241.
  101. Hobson, C.J., Delunas, L., Kesic, D., 2001. Compelling evidence of the need for corporate work/life balance initiatives: results from a national survey of stressful life-events. *Journal of Employment Counseling*, 38(March), pp.38–44.
  102. Hofstede, G., 1991. *Cultures and organisations. Software of the mind*. London. McGraw-Hill.
  103. Honeycutt, T.L., Rosen, B., 1997. Family friendly human resource policies, salary levels, and salient identity as predictors of organizational attraction. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), pp.271–290.
  104. Horton, H., 12.10.2017. Italian woman granted sick pay to look after her unwell dog. *The Telegraph*. <http://www.telegraph.co.uk/news/2017/10/12/italian-woman-granted-sick-pay-look-unwell-dog/>, accesat în 30.10.2017.
  105. *India Today*, Henry Ford started the 40-hour workweek but the reason will surprise you, 27.07.2017, <https://www.indiatoday.in/education-today/gk-current-affairs/story/40-hour-workweek-henry-ford-1026067-2017-07-27>, accesat în 20.02.2020.
  106. Iwasaki, Y., 2003. Examining rival models of leisure coping mechanisms. *Leisure Sciences*, 25(2-3), pp. 183-206.
  107. Iwasaki, Y., 2006. Counteracting stress through leisure coping: a prospective health study. *Psychology, Health & Medicine*. 2006 May; 11(2), pp.209-20.
  108. De Jager, W., Kelliher, C., Peters, P., Blomme, R., Sakamoto, Y., 2016. *Fit for self-employment? An extended Person–Environment Fit approach to understand the work–life interface of self-employed workers*. *Journal of Management & Organization*, 22(06), 797–

816. doi:10.1017/jmo.2016.41

109. James, G., Case Closed: Work-From-Home Is World's Smartest Management Strategy, *Inc.*, 10 Aug 2018, <https://www.inc.com/geoffrey-james/case-closed-work-from-home-is-worlds-smartest-management-strategy.html>, accesat în 09.05.2020.
110. Judge, T.A., Colquitt, J.A., 2004. Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), pp.395–404.
111. Kalish, A., 13 Companies That Do Work-Life Balance Differently, *The Muse*, <https://www.themuse.com/advice/13-companies-that-do-worklife-balance-differently>, accesat în 3 sep 2018.
112. Kalliath, T., Brough, P., 2008. Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14(3), pp.323–327.
113. Kane, L., Ashbaugh, A., 2017. Simple and parallel mediation: A tutorial exploring anxiety sensitivity, sensation seeking, and gender. *The Quantitative Methods for Psychology*. 13. pp. 148-165.
114. Kanungo, R.N., 1982. Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), pp.341–349.
115. Keene, J.R., Quadagno, J., 2004. Predictors of Perceived Work-Family Balance: Gender Difference or Gender Similarity? *Sociological Perspectives*, 47(1), pp.1–24.
116. Keeton, K., Fenner, D.E., Johnson, T.R.B., Hayward, R.A., 2007. Predictors of Physician Career Satisfaction, Work–Life Balance, and Burnout. *Obstetrics & Gynecology*, 109(4), pp. 949–955. doi:10.1097/01.aog.0000258299.45979.37.
117. Kelliher, C., Richardson, J., Boiarintseva, G., 2018. All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*. doi:10.1111/1748-8583.12215.
118. Kelly, J., Finland Prime Minister’s Aspirational Goal Of A Six-Hour, Four-Day Workweek: Will It Ever Happen?, *Forbes*, 08.01.2020, <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2020/01/08/finlands-prime-ministers-aspirational-goal-of-a-six-hour-four-day-workweek-will-this-ever-happen/#62ce9ea63638>, accesat în 20.02.2020.
119. Kim J. H., 2019. Multicollinearity and misleading statistical results. *Korean journal of anesthesiology*, 72(6), 558–569. <https://doi.org/10.4097/kja.19087>.
120. Kim, J. S., Ryu, S., 2017. Employee Satisfaction With Work-life Balance Policies And Organizational Commitment: A Philippine Study. *Public Administration and Development*, 37(4), pp. 260–276. doi:10.1002/pad.1794.
121. Kirchmeyer, C., 1995. Managing the Work-Nonwork Boundary: An Assessment of Organizational Responses. *Human Relations*, 48(5), pp.515–536.
122. Kirchmeyer, C., 1992. Perceptions of Nonwork-to-Work Spillover: Challenging the Common View of Conflict-Ridden Domain Relationships. *Basic and Applied Social Psychology*, 13(2), pp.231–249.
123. Kopelman, R.E., Greenhaus, J.H., Connolly, T.F., 1983. A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), pp.198–215.
124. Korn Ferry, Aprilie 2020. Results of 2<sup>nd</sup> Pulse Survey – Impact of COVID-19 on Rewards & Benefits, <https://infokf.kornferry.com/>.
125. Kossek, E.E., Ozeki, C., 1999. Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2(1), pp.7–32.



126. Kreiner, G.E., 2006. Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), pp.485–507.
127. Lambert, S.J., 1990. Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43, 239–257.
128. Langford, P.H., 2009. Measuring organisational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes. *Australian Journal of Psychology*, 61(4), pp.185–198.
129. *Le News*, Swiss government makes it easier to get paid for work done on the train, 02.01.2020, <https://lenews.ch/2020/01/02/swiss-government-makes-it-easier-to-get-paid-for-work-done-on-the-train/>, accesat în 20.02.2020.
130. Lee, D.-J., Sirgy, M. J., 2017. What Do People Do to Achieve Work–Life Balance? A Formative Conceptualization to Help Develop a Metric for Large-Scale Quality-of-Life Surveys. *Social Indicators Research*, 138(2), pp. 771–791. doi:10.1007/s11205-017-1673-6
131. Leovaridis, C., Vătămănescu, E.-M., 2014. *Aspects Regarding Work-Life Balance of High-Skilled Employees in Some Romanian Services Sectors*.
132. Lewis, S., Dyer, J., 2002. Towards a culture for work-life integration? In *The new world of work: Challenges and opportunities*. Malden, MA: Blackwell, pp. 302–316.
133. Lewis, S., Cooper, C.L., 2005. *Work-life Integration: Case Studies of Organisational Change*, John Wiley & Sons Ltd.
134. Lewis, S., Gambles, R., Rapoport, R., 2007. The constraints of a “work – life balance” approach: an international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), pp.360–373.
135. Linville, P., 1987. Self-complexity as a cognitive buffer against stress-related illness and depression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(4), pp.663-676.
136. van der Lippe, T., Jager, A., Kops, Y., 2006. Combination Pressure: The Paid Work-Family Balance of Men and Women in European Countries. *Acta Sociologica*, 49(3), pp.303–319.
137. Lobel, S.A., St Clair, L., 1992. Effects of Family Responsibilities, Gender, and Career Identity Salience on Performance Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(5), pp.1057–1069.
138. Lockwood, N.R., 2003. Work/Life Balance. Challenges and Solutions. *Society for Human Resource Management*.
139. Lodahl, T. M., Kejner, M., 1965. Definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), pp.24–33.
140. Löfgren, K., Normality test using SPSS: How to check whether data are normally distributed, 4 Aug 2013, <https://www.youtube.com/watch?v=IiedOyglLn0>, accesat în 01.09.2019.
141. Lombardo, M.M., Eichinger, R.W., 2012. *FYI. For Your Improvement. A Guide for Development and Coaching for Learners, Managers, Mentors, and Feedback Givers* version 09., Korn/Ferry International.
142. Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T., van der Wel, K., Dragano, N., 2014. A balancing act? Work–life balance, health and well-being in European welfare states, *European Journal of Public Health*, 24 (3), 422–427.
143. Lyness, K.S., Judiesch, M.K., 2008. Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential. *The Journal of Applied Psychology*, 93(4), pp.789–805.

144. Manfredi, S., Holliday, M., 2004. *Work-Life Balance. An audit of staff experience at Oxford Brookes university.*
145. Marks, S.R., 1977. Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42(6), pp.921–936.
146. Marks, S.R., MacDermid, S.M., 1996. Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and Family*, 58(2), pp.417–432.
147. Martis, L, Top 10 companies for work-life balance, <https://www.monster.com/career-advice/article/work-life-balance-companies> (accesat în 3 sep 2018).
148. Matthews, R.A., Kath, L.M., Barnes-Farrell, J.L., 2010. A short, valid, predictive measure of work-family conflict: Item selection and scale validation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), pp.75–90.
149. McCarthy, M., 2016, Data need to be normally-distributed, and other myths of linear regression, <https://mickteaching.wordpress.com/2016/04/19/data-need-to-be-normally-distributed-and-other-myths-of-linear-regression/>, accesat în 19.09.2019.
150. McDonald, P. K., Brown, K. A., Bradley, L. M. (2005). Explanations for the provision-utilisation gap in work–life policy. *Women in Management Review*, 20, 37–55.
151. McMillan, H.S., Morris, M.L., Atchley, E.K., 2011. Constructs of the Work/ Life Interface: A Synthesis of the Literature and Introduction of the Concept of Work/Life Harmony. *Human Resource Development Review*, 10(1), pp.6–25.
152. Methot, J.R., LePine, J.A., 2015. Too Close for Comfort? Investigating the Nature and Functioning of Work and Non-work Role Segmentation Preferences. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), pp.103–123.
153. Milkie, M.A., Peltola, P., 1999. Playing All the Roles: Gender and the Work-Family Balancing Act. *Source Journal of Marriage and Family*, 61(2), pp.476–490.
154. Mills, M. et al., 2014. *Gender equality in the workforce: Reconciling work, private and family life in Europe*, Available at: [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/140502\\_gender\\_equality\\_workforce\\_ssr3\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/documents/140502_gender_equality_workforce_ssr3_en.pdf).
155. Morris, David Z., New French Law Bars Work Email After Hours, *Fortune*, 1 ianuarie 2017, <http://fortune.com/2017/01/01/french-right-to-disconnect-law/> (accesat în 13 aug 2018).
156. Mowday, R.T., Steers, Richards M., Porter, L.W., 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *The Journal of Social Psychology*, 14, pp.224–247.
157. Munn, S. L., Chaudhuri, S., 2015. Work–Life Balance: A Cross-Cultural Review of Dual-Earner Couples in India and the United States, *Advances in Developing Human Resources*, Vol 18, Issue 1, pp. 54 – 68.
158. Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McMurrian, R., 1996. Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), pp.400–410.
159. Ong, H.L.C., Jeyaraj, S., 2014. Work–Life Interventions: Differences Between Work–Life Balance and Work–Life Harmony and Its Impact on Creativity at Work. *SAGE Open*, (July-Sep), pp.1–11.
160. Ozkan, M., Solmaz, B., 2015. The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. doi:10.1016/s2212-5671(15)00876-x
161. Parkes, L.P., Langford, P.H., 2008. Work–life balance or work–life alignment? A test of the importance of work–life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of Management & Organization*, 14, pp.267–284.

162. Parlamentul României, Legea nr. 53/2003 – Codul Muncii.
163. Perrigino, M. B., Dunford, B. B., Wilson, K. S., 2018. Work–Family Backlash: The “Dark Side” of Work–Life Balance (WLB) Policies. *Academy of Management Annals*, 12(2), 600–630. doi:10.5465/annals.2016.0077.
164. Pleck, J.H., Staines, G.L., 1980. Conflicts between work and family life. *Monthly Labor Review*, 103(3), pp.29–32.
165. Poelmans, S., Odle-Dusseau, H., Beham, B., 2008. Work-Life Balance: Individual and Organizational Strategies and Practices. *Oxford Handbooks Online*. 10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0009.
166. Pop, C.-E., 2014. Work-Life Balance And Subjective Well-Being In Romania, *Journal of Community Positive Practices*, 14(4), pp. 34-49. Available at: <http://jppc.ro/index.php/jppc/article/view/256>, accesat în 18.02.2020.
167. Porter, L.W., Crampon, W.J., Smith, F.J., 1976. Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), pp.87–98.
168. Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., Tillemann, K., 2011. Creating balance?: International perspectives on the work-life integration of professionals. In S. Kaiser et al., eds. *Creating Balance?: International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*. pp. 1–328.
169. Reeve, C.L., Smith, C.S., 2001. Refining Lodahl and Kejner’s Job Involvement Scale with a Convergent Evidence Approach: Applying Multiple Methods to Multiple Samples. *Organizational Research Methods*, 4(2), pp.91–111.
170. Reichheld, F. K., 2013. The One Number You Need to Grow, *Harvard Business Review*, Decembrie 2013, <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>.
171. Reiter, N., 2007. Work Life Balance: What DO You Mean? The Ethical Ideology Underpinning Appropriate Application. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), pp. 273–294. doi:10.1177/0021886306295639.
172. Richert-Kaźmierska, A., Stankiewicz, K., 2016. Work–life balance: Does age matter?, *Work*, vol. 55, no. 3, pp. 679-688.
173. Rosa, H., 2003. Social Acceleration: Ethical and Political Consequences of a Desynchronized High-Speed Society. *Constellations*, 10(1), pp.3–33.
174. Rosin, H.M., Korabik, K., 1991. Workplace variables, affective responses, and intention to leave among woman managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), pp.317–330.
175. Rothbard, N.P., Dumas, T.L., in Jones (Editor), W.-L.B.-A.P.P., 2006. Research perspectives: Managing the work-life interface. In *Work-Life Balance. A Psychological Perspective*. Psychology Press.
176. Saltzstein, A.L., Ting, Y., Saltzstein, G.H., 2001. Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 61(4), pp.452–467.
177. Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., Hinterhuber, H. H., 1996. The Kano Model: How To Delight Your Customers, Preprints Volume I of the IX. International Working Seminar on Production Economics, Innsbruck/Igls/Austria, February 19-23 1996, pp. 313-327.
178. Scholarios, D., Marks, A., 2004. *Work-life balance and the software worker*. *Human Resource Management Journal*, 14(2), pp. 54–74. doi:10.1111/j.1748-8583.2004.tb00119.x.
179. Schoneck, N.M., 2015. Europeans’ work and life - out of balance? An empirical test of assumptions from the “acceleration debate.” *Time & Society*, 0(0), pp.1–37.

180. Schwartz, S. H., 1994. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50, pp. 19–45.
181. Sexton, J. B., Schwartz, S. P., Chadwick, W. A., Rehder, K. J., Bae, J., Bokovoy, J., Profit, J., 2016. *The associations between work–life balance behaviours, teamwork climate and safety climate: cross-sectional survey introducing the work–life climate scale, psychometric properties, benchmarking data and future directions*. *BMJ Quality & Safety*, 26(8), pp. 632–640. doi:10.1136/bmjqs-2016-006032.
182. Shanafelt, T. D., Hasan, O., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Satele, D., Sloan, J., West, C. P., 2015. *Changes in Burnout and Satisfaction With Work-Life Balance in Physicians and the General US Working Population Between 2011 and 2014*. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(12), pp. 1600-1613. doi:10.1016/j.mayocp.2015.08.023.
183. Sharpe, D., 2015. Chi-Square Test is Statistically Significant: Now What? *Practical Assessment, Research, and Evaluation*: Vol. 20 , Article 8.
184. Shirom, A., 1982. What is organizational stress? A facet analytic conceptualization. *Journal of Organizational Behavior*, 3(1), pp. 21–37. doi:10.1002/job.4030030104.
185. Sieber, S.D., 1974. Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), pp.567–578.
186. Sirgy, M., Lee, D., 2018. Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research Quality Life* 13, 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
187. Smith, J., Gardner, D., 2007. Factors Affecting Employee Use of Work-Life Balance Initiatives, *New Zealand Journal of Psychology*, Vol. 36, No. 1, March 2007.
188. Smith, K.T., 2010. Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y. *Services Marketing Quarterly*, 31(4), pp.434–447.
189. Spicer, A., Will Finland introduce a four-day week? Is it the secret of happiness?, *The Guardian*, 06.01.2020, <https://www.theguardian.com/money/shortcuts/2020/jan/06/finland-is-planning-a-four-day-week-is-this-the-secret-of-happiness>, accesat în 20.02.2020.
190. Staines, G.L., 1980. Spillover vs Compensation Staines: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Non-work. *Human Relations*, 33(2), pp.111–129.
191. Stavrou, E., Ierodiakonou, C., 2015. Entitlement to Work-Life Balance Support: Employee/Manager Perceptual Discrepancies and Their Effect on Outcomes. *Human Resource Management*.
192. Steel, R.P., Ovalie, N.K., 1984. A Review and Meta-Analysis on the Relationship Between Behavioural Intentions and Employee Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 673–686.
193. Teivainen, A., Martin floats idea of a four-day, 24-hour work week, Helsinki Times, 19 Aug 2019, <https://www.helsinkitimes.fi/finland/finland-news/domestic/16663-marin-floats-idea-of-a-four-day-24-hour-work-week.html>, accesat în 20 Feb 2020.
194. Thomas, D. R., Decady, Y. J., 2004. Testing for Association Using Multiple Response Survey Data: Approximate Procedures Based on the Rao-Scott Approach. *International Journal of Testing*, 4(1), pp. 43–59. doi:10.1207/s15327574ijt0401\_3.
195. Thompson, C.A., Beauvais, L.L., Lyness, K.S., 1999. When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), pp.392–415.
196. Todd, P., Binns, J., 2011. Work-life Balance: Is it Now a Problem for Management? *Gender, Work and Organization*, 20(3), pp.219–231.
197. Twenge, J.M., 2010. A review of the empirical evidence on generational differences in

- work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, pp.201–210.
198. Tufă, L.A., 2016. Quality Of Working Life, Job Quality And Work-Life Balance In Romania. Measurements And Policy Recommendations For Improving Working Conditions, *Journal of Community Positive Practices*, 16(2), pp. 3-17. Available at: <http://jppc.ro/en/index.php/jppc/article/view/309> (Accesat în 18.02.2020).
  199. Valcour, M., 2007. Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), pp.1512–1523.
  200. Voydanoff, P., 2004. The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), pp.398–412.
  201. Voydanoff, P., 2005. Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), pp.822–836.
  202. Walia, P., 2015. Gender and Age as Correlates of Work-Life Balance, *Journal of Organization and Human Behaviour*, Volume 4 Issue 1, 2015.
  203. Wayne, J.H., Musisca, N., Fleeson, W., 2004. Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), pp.108–130.
  204. Wayne, J.H. et al., 2007. Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17, pp.63–76.
  205. Wayne, J.H., 2009. Reducing conceptual confusion: Clarifying the positive side of work and family. In J. Crane, D.R., Hill, ed. *Handbook of Families and Work: Interdisciplinary Perspectives*. Lanham, MD: University Press of America, pp. 105–40.
  206. Wheatley, D., 2012. Work-life balance, travel-to-work, and the dual career household. *Personnel Review*, 41(6), pp.813–831.
  207. White, J.M., 1999. Work-family stage and satisfaction with work-family balance. *Journal of Comparative Family Studies*, 30(2), pp.163–175.
  208. Wiese, B. S., Freund, A. M., Baltes, P. B., 2000. Selection, optimization, and compensation: An action-related approach to work and partnership. *Journal of Vocational Behavior*, 57, pp. 273–300.
  209. Yuile, C. et al., 2012. The role of life friendly policies on employees' work-life balance. *Journal of Management and Organization*, 18(1), pp.53–63.
  210. Zedeck, S. (Ed.), 1992. *Work, families, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
  211. Zerubavel, E., 1991. *The fine line: Making distinctions in everyday life*, New York: Free Press.
  212. Zhao, X., Lynch Jr, J. G., Chen, Q., 2010. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), pp.197-206.
  213. Zheng, C. et al., 2015. Impact of individual coping strategies and organisational work-life balance programmes on Australian employee well-being. *The International Journal of Human Resource Management*.

## Site-uri și baze de date online

1. ABSL, <https://www.absl.ro/employees-work-from-home-in-98-of-business-services-companies/>, (accesat în 10.05.2020).
2. CLEISS, The French Social Security System, [https://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime\\_france/an\\_1.html](https://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_france/an_1.html) (accesat în 13.08.2018).
3. Danish Working Environment Authority, <http://engelsk.arbejdstilsynet.dk/en/regulations/guidelines/65-1-6-working-time-regulations-offshore-oil-and-gas> (accesat în 03.06.2018).
4. European Commission, 2013. Your social security rights in Hungary, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/empl\\_portal/SSRinEU/Your%20social%20security%20rights%20in%20Hungary\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/empl_portal/SSRinEU/Your%20social%20security%20rights%20in%20Hungary_en.pdf) (accesat în 29.05.2018).
5. European Parliament, 2016. Maternity and Paternity leave in the EU. Infographic, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2016/593543/EPRS\\_ATA\(2016\)593543\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2016/593543/EPRS_ATA(2016)593543_EN.pdf) (accesat în 30.05.2018).
6. European Parliamentary Research Service Blog, 2016. Work-Life Balance In The EU, <https://epthinktank.eu/2016/12/23/work-life-balance-in-the-eu/> (accesat în 4.06.2018).
7. European Parliament, Working Time Directive (2003/88/EC), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32003L0088> (accesat în 1.06.2018).
8. European Union, [https://europa.eu/youreurope/business/staff/working-hours/index\\_en.htm](https://europa.eu/youreurope/business/staff/working-hours/index_en.htm) (accesat în 05.06.2018).
9. Eurofound, <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/overtime-in-europe> (accesat în 30.05.2018).
10. Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
11. Government of the Netherlands, Q&A pregnancy and maternity leave, <https://www.government.nl/documents/leaflets/2011/08/24/q-a-pregnancy-and-maternity-leave> (accesat în 31.05.2018).
12. Government of the Netherlands, Q&A Working hours, <https://www.government.nl/government/documents/leaflets/2011/08/24/q-a-working-hours> (accesat în 31.05.2018).
13. IBM, SPSS Knowledge Center, <https://www.ibm.com/products/spss-statistics/support>
14. OECD, <https://data.oecd.org/emp/labour-force-participation-rate.htm> (accesat în 01.03.2020).
15. PROCESS Macro, [www.processmacro.org](http://www.processmacro.org) (accesat în 01.03.2020).
16. Sobel Test, <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (accesat în 03.03.2020).
17. Transparency International, <https://www.transparency.org/cpi2019> (accesat în 01.03.2020).
18. University of Wisconsin-Madison, <http://psych.wisc.edu/henriques/mediator.html> (accesat în 01.02.2018).