

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris
C.Z.U. 316.643.3:331.109(043.2)

ŞAITAN VIORICA

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

511.01 - PSIHOLOGIE GENERALĂ

Rezumatul tezei de doctor în psihologie

CHIŞINĂU, 2020

Teza a fost elaborată la *Departamentul Psihologie* al Universității
de Stat din Moldova

Conducător științific :

COJOCARU NATALIA, doctor în psihologie, conferențiar universitar

Referenți oficiali:

1. **BOLBOCEANU Aglaida**, doctor habilitat în psihologie, profesor cercetător, Institutul de Științe ale Educației
2. **GONȚA Victoria**, doctor în psihologie, conferențiar universitar, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”

Componenta Consiliului Științific Specializat:

1. **PLATON Carolina**, *Președinte*, doctor habilitat în pedagogie, doctor în psihologie, profesor universitar
2. **TOLSTAIA Svetlana**, *Secretar științific*, doctor în psihologie, conferențiar universitar
3. **RACU Jana**, doctor habilitat în psihologie, profesor universitar
4. **BUCUN Nicolae**, doctor habilitat în psihologie, profesor universitar
5. **POTÂNG Angela**, doctor în psihologie, conferențiar universitar
6. **PALADI Oxana**, doctor în psihologie, conferențiar universitar

Susținerea tezei va avea loc la _____ în ședința Consiliului Științific Specializat D 511.01-33 din cadrul Universității de Stat din Moldova, str. A. Mateevici 60, Chișinău, MD-2020, sala _____

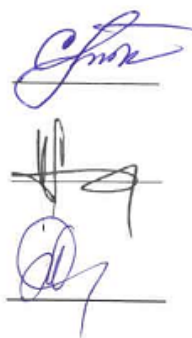
Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate la biblioteca Universității de Stat din Moldova și pe pagina web a ANACEC

Rezumatul a fost expediat la _____ 2020

Secretar Științific al Consiliului Științific Specializat
Tolstaia Svetlana, doctor în psihologie, conferențiar universitar

Conducător științific
Cojocaru Natalia, doctor în psihologie, conferențiar universitar

Autor
Șaitan Viorica



CUPRINS

ADNOTARE (în limbile română, rusă, engleză).....	5
LISTA FIGURILOR, TABELELOR ȘI ANEXELOR	8
LISTA ABREVIERILOR	12
INTRODUCERE	13
1. CONCEPTUALIZĂRI TEORETICE ALE CONFLICTULUI MUNCĂ-FAMILIE	23
1.1. Definiții, tipuri, teorii și modele explicative privind conflictul muncă-familie.....	23
1.2. Factori determinanți ai conflictului muncă-familie.....	29
1.2.1 Implicații ale factorilor <i>cognitiv-perceptivi</i> , <i>afectivi</i> și <i>comportamentali</i> în manifestarea conflictului muncă-familie.....	29
1.2.2 Implicații ale factorului de <i>gen</i> în manifestarea conflictului muncă-familie.....	37
1.2.3 Implicații ale factorului <i>tipul organizației</i> în manifestarea conflictului muncă-familie.....	40
1.2.4 Implicații ale factorului <i>domeniu ocupațional</i> în manifestarea conflictului muncă-familie.....	44
1.3. Consecințe și efecte ale conflictului muncă-familie.....	45
1.4. Provocări și solicitări multiple de rol în societatea contemporană: conflictul studii-muncă-familie (reflecții teoretice pentru un studiu de caz).....	49
1.5. Concluzii la capitolul 1.....	53
2. STUDIUL EMPIRIC AL CONFLICTULUI DE ROL MULTIPLU (<i>muncă-familie</i> și <i>muncă-familie-studii</i>) LA ANGAJĂȚII DIN ORGANIZAȚIILE AUTOHTONE	55
2.1 Descrierea designului de cercetare.....	55
2.2. Prezentarea, analiza și interpretarea rezultatelor.....	62
2.2.1 Conflictul de rol multiplu (<i>muncă-familie</i>): studiu cantitativ.....	62
2.2.2 Conflictul de rol multiplu (<i>muncă-familie-studii</i>): studiu calitativ.....	98
2.3 Concluzii la capitolul 2.....	102
3. PROGRAM DE INTERVENȚIE PSIHOLOGICĂ PENTRU DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE ECHILIBRU MUNCĂ-FAMILIE	105
3.1. Argumente privind necesitatea programului de intervenție.....	105
3.2. Descrierea programului de intervenție.....	109
3.3. Implementarea programului de intervenție.....	115
3.4. Evaluarea eficienței programului de intervenție.....	123
3.4.1 Analiza eficienței programului prin examinarea rezultatelor testării și retestării.....	124
3.4.2 Analiza eficienței programului prin prisma evaluărilor făcute de beneficiarii programului.....	128
3.4.3 Analiza eficienței programului prin metoda automonitorizării.....	132
3.5. Concluzii la capitolul 3.....	136
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	138
BIBLIOGRAFIE	146
ANEXE	162
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	201
CV-UL AUTORULUI	202

REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

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

Luând în considerare faptul că în contextul Republicii Moldova asemenea investigații sunt relativ puține, ne-am propus un studiu complex privind manifestarea conflictului de rol multiplu (*muncă-familie* și *muncă-familie-studii*) la angajații din organizațiile autohtone (în funcție de genul subiecților și tipul organizației), analizând rolul dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale în manifestarea acestui conflict, în vederea elaborării unui program de intervenție psihologică în organizații.

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

În ultimii ani, pe lângă conflictul muncă-familie, se manifestă tot mai frecvent un alt tip de conflict, cu o triplă solicitare concurențială de rol, care vine dinspre domeniile muncă, familie și studii. Conflictul, în acest caz, poate să apară ca urmare a dificultății de a gestiona timpul și eforturile necesare pentru a continua cu succes un program de studii (universitare, postuniversitare sau cursuri de formare și dezvoltare profesională), a realiza eficient sarcinile profesionale (mai cu seamă în cazul unui program de muncă *full-time*) și cele familiale. În acest sens, ne-am propus să investigăm un studiu de caz, din mediul universitar autohton, privind manifestarea acestui triplu conflict (*muncă-familie-studii*). Astfel, vom analiza această nouă provocare a timpurilor moderne – *conflictul muncă-familie-studii* și strategiile de gestionare a

acestui, evaluându-se efectele pe care le produce conflictul asupra rezultatelor și eficienței academice.

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

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

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

Cu referire la factorii investigați în lucrare (dimensiunile cognitiv-perceptive, afective și comportamentale) se atestă numeroase studii care evidențiază impactul lor în manifestarea conflictului muncă-familie. În ceea ce privește *dimensiunile cognitive*, putem menționa autorii care au analizat implicațiile percepției suportului organizațional și percepția satisfacției de viață asupra conflictului muncă-familie și invers: Kossek E. *et al.*; Bakker A. *et al.*; Hammer L.B. *et al.*; Lappiere L.M. și Allen T.; Viawesvaran C. *et al.*; Adepoju A.; Gurcu E. și Hunse D.; Dobrița O.; Bălțescu S.; Bruck *et al.*; ș.a.); cu referire la *dimensiunile afective* - Lambert E. *et al.*; Peeters M. *et al.*; Burke R.J. și Greenhaus J.; Demerouti E. *et al.*; Huang Y.; Richter A. *et al.*; Oscharoff A.; Innstrand S.T. *et al.*; Allen T. *et al.*; Cinamon R.G. *et al.* ș.a.). Conflictul muncă-familie a

fost studiat și în relație cu *dimensiunile comportamentale*: angajamentul de rol (Platon C. *et al.*; Bakker A. *et al.*; Oscharoff A.; Sulea C.; Bulanda R.E. și Lippmann S.; Byron K.; Amatea E.S. *et al.* ș.a.) și flexibilitatea muncă-familie (Zaharia D. și Gavriloaiei S.; Kosseck E. *et al.*; Matthew L.S. *et al.*; Dikkers J. *et al.*; Greenhaus J. și Beutell H. ș.a.).

Considerăm că, în contextul sociocultural local, nu au fost studiate suficient implicațiile psihosociale ale dimensiunilor (factorilor) de ordin cognitiv-perceptib, afectiv și comportamental în manifestarea conflictului muncă-familie, fapt ce justifică **problema de cercetare** a demersului investigativ. Soluționarea ei va esențializa fenomenul în contextul organizațiilor autohtone în vederea elaborării unor recomandări și principii de acțiune pentru dezvoltarea la angajați a unor competențe de echilibru a solicitărilor concurențiale de rol.

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

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

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

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele obținute sunt utilizate în *activitățile didactice* (prin studii de caz prezentate în cadrul cursurilor universitare); în *activități de formare continuă*; în *programul de intervenție*, desfășurat cu un grup de bibliotecari; prin comunicări la conferințe naționale și internaționale.

Aprobarea rezultatelor științifice. Materialele cercetării au fost discutate și aprobate în cadrul ședințelor Departamentului Psihologie a Universității de Stat din Moldova. Aspectele importante ale cercetării au fost prezentate și aprobate prin comunicări la diverse conferințe naționale și internaționale (total – 12 comunicări): VI International Scientific and Practical Seminar „Political and Economic Self-Constitution: Citizenship Identity and Education”, Olzstyn, Polonia, 2018; Congresul internațional „Cercetarea modernă în psihologie. Cercetare cantitativă vs. cercetare calitativă. abordări interdisciplinare”, Sibiu, România, 2016; Conferința internațională de psihologie aplicată. „Actualități și Perspective în Cercetarea Psihologică” USM, Chișinău, 2018; Conferința științifică cu participare internațională „Integrare prin cercetare și inovare”, USM, Chișinău (edițiile din 2019, 2018, 2017, 2016, 2015); Conferința științifică internațională „Perspectivele și problemele integrării în Spațiul European al cercetării și educației”, US „B. P. Hașdeu”, Cahul, 2016; Conferința științifică internațională „Învățământul superior: valențe și oportunități educaționale, de cercetare și transfer inovațional”, USM, Chișinău, 2016; Conferința științifică internațională „Strategii metodologice inter/ pluri/ transdisciplinare: abordări teoretice și aplicații practice”, USM, Chișinău, 2016; Conferința științifică internațională a doctoranzilor „Tendințe contemporane ale dezvoltării științei: viziuni ale tinerilor cercetători”, ASM, Chișinău, 2015.

Publicații la tema tezei. Rezultatele obținute sunt publicate în 16 lucrări științifice, dintre care 9 – publicații în materialele comunicărilor științifice naționale și internaționale; 5 – publicații în reviste științifice naționale; 2 capitole în monografie.

Volumul și structura tezei. Teza este alcătuită din adnotare în limbile română, rusă și engleză, introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografia lucrărilor științifice, anexe, CV-ul autoarei. Volumul de bază al tezei este de 140 de pagini. Lucrarea conține 35 figuri și 17 tabele.

Cuvinte-cheie: conflict muncă-familie, percepția suportului organizațional, percepția satisfacției de viață, epuizare emoțională, angajament de rol, interferență muncă-familie, flexibilitate muncă-familie, conflict muncă-familie-studii, organizații publice și private etc.

CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** este argumentată actualitatea temei de cercetare, fiind fundamentată importanța demersului empiric în contextul psiho-social autohton, sunt prezentate problema cercetării, scopul, obiectivele și ipotezele de cercetare; sunt prezentate baza conceptuală și metodologia cercetării; este expusă noutatea și originalitatea lucrării fiind relevată aprobarea rezultatelor cercetării și implementării acestora.

În Capitolul 1 – *Conceptualizări teoretice ale conflictului muncă-familie*, este analizat conceptul „conflict muncă-familie”, fiind o formă de conflict între roluri, în care solicitările rolurilor de la locul de muncă și cele din familie sunt incompatibile, astfel încât participarea rolurilor legate fie de muncă, fie de familie este mai dificilă datorită participării în celălalt rol (Greenhaus și Beutel, 1985) și tipurile acestuia: *conflict datorat timpului*, *conflict datorat tensiunii* și *conflict datorat comportamentului*. De asemenea, sunt prezentate cele mai importante modele teoretice care descriu felul în care se manifestă conflictul muncă-familie și efectele pe care le produce (modelul spillover/crossover, modelul compensării, teoria conservării resurselor, teoria granițelor muncă-familie ș.a.). Într-un cadru descriptiv-analitic sunt prezentate principalele dimensiuni (factori) care determină conflictul muncă-familie și anume: dimensiuni de ordin cognitiv (de ex., percepția suportului organizațional, percepția satisfacției de viață), afectiv (de ex., nivelul epuizării emoționale) și comportamental (de ex., angajamentul de rol, interferența de rol și flexibilitatea de rol), genul, tipul organizației și domeniul ocupațional. În *funcție de gen*, chiar de la debutul cercetării acestui fenomen, se considera că femeile ar putea fi mai afectate de conflict comparativ cu bărbații. Unele studii relevă tendința femeilor de a se implica în activitățile profesionale, deși cele casnice și parentale rămân a fi prioritare, iar pentru bărbați activitățile profesionale rămân a fi prioritare, deși se constată tendința lor de a se implica mai des în activitățile casnice și parentale. Alte studii constată că pentru ambele categorii rolurile familiale și profesionale sunt la fel de importante, evidențiind că, atât bărbații, cât și femeile pot trăi în aceeași măsură și cu aceeași intensitate acest conflict de rol.

Analiza specificului și deosebirilor dintre organizațiile publice și private ne-a permis să delimităm cum se manifestă conflictul în funcție de *tipul organizației*. Studiile arată că deși organizațiile private oferă angajaților o flexibilitate a muncii mai mare, comparativ cu cele publice, totuși volumul de muncă mărit, solicitările excesive de muncă sunt asociate de angajați cu un nivel înalt al conflictului muncă-familie. Angajații din organizațiile publice, deși percep suportul înalt oferit din partea organizației, totuși ei percep mai multe presiuni din partea organizației, determinând un conflict muncă-familie de tensiune, comparativ cu cei din organizațiile private care suportă un conflict muncă-familie datorat presiunii de timp, ei confruntându-se cu mai multe dificultăți în gestionarea responsabilităților familiale.

Studiile analizate de noi identifică și o serie de consecințe *emoționale* (epuizare emoțională, stări de tensiune, anxietate și depresie), *comportamentale* (tendințe de părăsire a locului de muncă, evitarea exercitării sarcinilor, deteriorarea relațiilor cu colegii, cu membrii de familie etc.) și *psihosomatice* (dureri de cap, scădere în kilograme, tensiune arterială etc.), datorate conflictului muncă-familie, aceste aspecte, la fel, fiind abordate în acest capitol. În opinia autorilor, repercusiunile conflictului muncă-familie se manifestă atât la nivel

organizațional (productivitate scăzută, relații deficitare cu colegii și cu șefii, absenteism etc.), cât și la nivel *individual* sau *familial* (satisfacție de viață și de familie redusă, deteriorarea relațiilor cu membrii familiei etc.), implicând incapacitatea indivizilor de a realiza cu succes solicitările dintr-un domeniu sau altul.

Capitolul se finalizează cu trasarea unor reflecții teoretice privind noile provocări ale societății contemporane – conflictul muncă-familie-studii fiind determinat de solicitările organizaționale cu privire la învățarea pe parcursul vieții, la dezvoltarea personală și profesională continuă determină implicarea angajaților în programe de master, cursuri de formare etc. Deși majoritatea studiilor au analizat în mod special provocările și solicitările care vin dinspre muncă și familie, și invers și modul în care indivizii gestionează aceste două roluri competitive, la etapa actuală, indivizii se confruntă cu multiple roluri și solicitări, dat fiind nevoia de învățare și adaptare continuă la mediul în schimbare. Astfel, conflictul capătă o triplă solicitare concurențială de rol, care vine din domeniul muncii, familiei și studiilor. Dificultatea de a gestiona eficient aceste roluri influențează negativ performanțele profesionale și academice ale indivizilor, fiind neglijate sarcinile familiale, producând stări de anxietate, frustrare, insatisfacție.

În **Capitolul 2 - Studiul empiric al conflictului de rol multiplu (muncă-familie și muncă-familie-studii) la angajații din organizațiile autohtone** sunt prezentate: scopul și obiectivele cercetării, etapele demersului empiric, ipotezele cercetării cantitative (investigarea conflictului de rol multiplu - CMF) și direcțiile de investigare în cercetarea calitativă (studiul conflictului de rol multiplu - CMFS); instrumentele și strategiile utilizate în cercetarea cantitativă și calitativă, fiind descris lotul de subiecți pentru studiul cantitativ și cel calitativ. Referitor la rezultatele empirice am analizat: manifestările ale conflictului muncă familie la angajați în funcție de genul subiecților și în funcție de tipul organizației; dimensiunile cognitive (percepția suportului organizațional și percepția satisfacției de viață), afective (epuizarea emoțională) și comportamentale (angajamentul de rol, interferența muncă-familie, flexibilitatea muncă-familie) și implicațiile acestor factori în manifestarea conflictului muncă-familie la angajați. Drept urmare a rezultatelor privind implicațiile dimensiunilor studiate în manifestarea conflictului muncă-familie la angajații din organizațiile autohtone, am elaborat un model integrat referitor la problematica studiată, care include o sinteză a celor mai semnificative date, ceea ce ne-a permis să determinăm și **profilul psihologic** al subiecților participanți la prezenta cercetare, în funcție de gen și de tipul organizației. În cadrul cercetării calitative propunem un studiu de caz privind manifestarea unui multiplu conflict de rol (muncă-familie-studii) în mediul universitar autohton la asistenții universitari.

În această ordine de idei, **scopul demersului investigativ** rezidă în determinarea specificului dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale cu implicații în manifestarea

conflictului de rol multiplu (*muncă-familie* și *muncă-familie-studii*) la angajații din organizațiile autohtone. Astfel, în cadrul studiului empiric am avut drept **obiective generale**: evidențierea specificului conflictului de rol multiplu (*muncă-familie* și *muncă-familie-studii*) la angajații din organizațiile autohtone; stabilirea, în funcție de *genul subiecților* și *tipul organizației*, a diferențelor în ceea ce privește manifestarea conflictului de rol multiplu (*muncă-familie*) la angajații din organizațiile autohtone; analiza, în funcție de *genul subiecților* și *tipul organizației*, a unor dimensiuni cognitive, afective și comportamentale cu implicații în conflictul de rol multiplu (*muncă-familie*) la angajații din organizațiile autohtone; identificarea, în funcție de *genul subiecților* și *tipul organizației*, a implicațiilor pe care le comportă dimensiunile cognitive, afective și comportamentale în manifestarea conflictului de rol multiplu (*muncă-familie*) la angajații din organizațiile autohtone; evidențierea percepțiilor privind conflictul de rol multiplu (*muncă-familie-studii*) și a strategiilor de gestionare a acestuia, evaluându-se efectele pe care le produce conflictul asupra rezultatelor și eficienței academice; elaborarea concluziilor și a direcțiilor pentru desfășurarea programului de intervenție în vederea dezvoltării unor competențe de gestionare a conflictelor *muncă-familie*.

În cadrul investigării conflictului *muncă-familie* în cercetarea cantitativă am formulat următoarele **ipoteze**: **Ip. 1.** Există diferențe în funcție de *genul subiecților* în ceea ce privește manifestarea conflictului *muncă-familie* și dimensiunile cognitive, afective și comportamentale ale acestuia la angajații de gen feminin și cei de gen masculin; **Ip. 2.** Există diferențe în funcție de *tipul organizației* în ceea ce privește manifestarea conflictului *muncă-familie* și dimensiunile cognitive, afective și comportamentale ale acestuia la angajații din organizațiile publice și cei din organizațiile private;

Ip. 3. Există corelații între conflictul *muncă-familie*, percepția suportului organizațional și percepția satisfacției de viață, în funcție de *genul subiecților* și de *tipul organizației*. **Ip. 4.** Există corelații între conflictul *muncă-familie* și epuizarea emoțională, în funcție de *genul subiecților* și de *tipul organizației*; **Ip. 5.** Există corelații între conflictul *muncă-familie* și angajamentul de rol (ocupațional, parental și marital), între conflictul *muncă-familie* și flexibilitatea *muncă-familie*, conflictul *muncă-familie* și interferența *muncă-familie* în funcție de *genul subiecților* și de *tipul organizației*. Iar pentru studiul calitativ al conflictului de rol multiplu – conflict *muncă-familie-studii*, am formulat următoarele **direcții de investigare**:

- Evidențierea specificului conflictului *muncă-familie-studii* la angajații unei organizații locale, precum și a percepțiilor subiecților privind experiențele conflictuale trăite și în raport cu angajamentul de rol;
- Determinarea efectelor pe care le produce conflictul asupra eficienței academice;

- Analiza strategiilor de gestionare a rolurilor competitive și a efectelor pe care le produc asupra echilibrului de rol.

Pentru realizarea obiectivelor propuse în cadrul demersului de cercetare cantitativă și verificarea ipotezelor, am utilizat următoarele scalele traduse, adaptate și validate în cadrul proiectului de cercetare „*Interferențe dintre viața profesională și cea privată. Aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție*” (Cojocaru N. et al., 2018): Scala privind conflictul muncă-familie (Grzywacz J. et al., 2006); Scala privind percepția suportului organizațional în raport cu familia angajaților (Booth S. și Matthews R.S., 2012); Scala de percepție a satisfacției de viață (Diener E. et al., 1985); Scala privind epuizarea emoțională (Demerouti E. et al., 2003); Scala privind angajamentul de rol (Amatea E.S. et al., 1986); Scala privind interferența muncă-familie (Matthews R.S. și Barnes-Farell J.L., 2010); Scala privind flexibilitatea muncă-familie (Matthews R.S. et al., 2010). Pentru realizarea cercetării calitative am elaborat un ghid de interviu semistructurat, ce are la bază o serie de întrebări, prin care subiectului i se solicită să expună și să evalueze experiențe ale unor situații de conflict muncă-familie.

Studiul cantitativ a fost realizat pe un grup de 355 de subiecți, angajați din diverse domenii profesionale (educație, economie, tehnologii informaționale, medicină, vânzări, servicii publice etc.), dintre care 184 angajați din organizații publice și 171 angajați din organizații private, respectiv 207 femei și 148 bărbați. Subiecții au fost selectați în mod aleator, din diverse organizații publice și private, participarea la cercetare fiind benevolă. Studiul calitativ, care a avut drept scop investigarea specificului conflictului muncă-familie-studii, a fost realizat cu 14 asistenți universitari care se confruntă cu asemenea situații de conflict (doctoranzi, având și sarcini didactice, căsătoriți, cu copii mici).

Prezentăm în continuarea **rezultatele obținute:**

1. Manifestări ale conflictului muncă-familie la angajați

În cadrul cercetării cantitative ne-am propus să determinăm specificul conflictului de rol multiplu și să stabilim dacă există diferențe în manifestarea acestui conflict la angajații din organizațiile autohtone, în funcție de genul subiecților și în funcție de tipul organizației. Conform datelor testului *T independent*, privind specificul conflictului muncă-familie nu se atestă diferențe în funcție de gen ($t=,470$ $p=,639$) și în funcție de tipul organizației ($t=,249$ $p=,804$) în manifestarea conflictului de rol. Majoritatea subiecților (45% femei și 49% bărbați) și respectiv (77% angajați din domeniul public și 79% angajați din domeniul privat) înregistrează un conflict muncă-familie moderat. Aproximativ 1/3 din subiecți în funcție de gen (28% femei și 25% bărbați) și un procentaj mai mic de persoane în funcție de tipul organizației (12% angajați din

organizații publice și 11% din organizațiile private) manifestă un nivel înalt al conflictului muncă-familie (v. fig. 1 și 2).

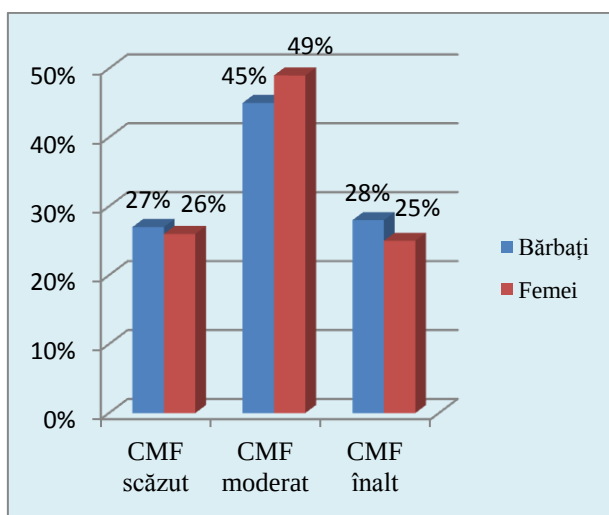


Figura 1. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind conflictul muncă-familie în funcție de genul subiecților

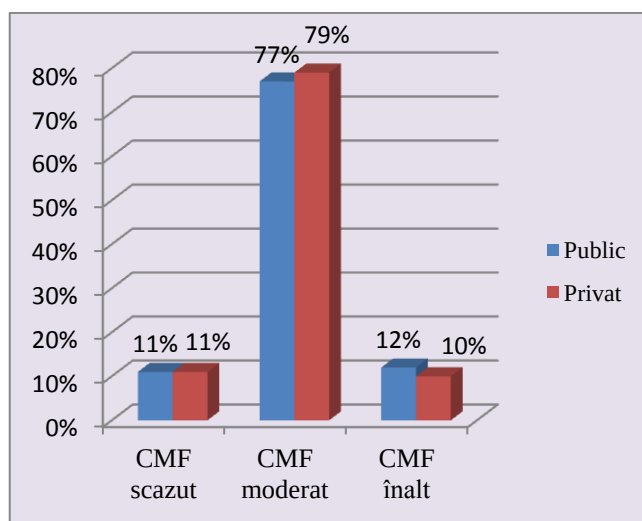


Figura2. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind conflictul muncă-familie în funcție de tipul organizației (public/privat)

Aceste rezultate denotă că, uneori, munca interferează cu viața de familie, creând interferențe conflictuale, ceea ce arată că responsabilitățile casnice nu permit realizarea cu succes a sarcinilor de la locul de muncă și invers, angajații se confruntă cu dificultăți în echilibrarea sarcinilor ocupaționale și maritale. Astfel, rezultatele studiului nostru înfirmă ipoteza noastră din *ipoteza 1*, precum că există diferențe la angajați în funcție de gen și în funcție de tipul organizației în manifestarea conflictului muncă-familie.

2. Dimensiuni cognitive cu repercusiuni în manifestarea conflictului muncă-familie

În acest context, am luat în considerare două dimensiuni cognitive cu repercusiuni în conflictul muncă-familie, *percepția angajaților privind suportul organizațional* și *percepția lor privind satisfacția de viață*. În ceea ce privește *percepția suportului organizațional* se atestă diferențe semnificative doar la angajații în funcție de tipul organizației ($t=4,054$ $p=,000$). În figura de mai jos (v. fig. 3) observăm că 43% din angajații din domeniul public înregistrează un nivel minim al percepției suportului organizațional, comparativ cu angajații din domeniul privat (22%). În schimb, un procentaj mai mic de angajați din domeniul public (17%) au obținut cote înalte, comparativ cu cei din domeniul privat (28%). Aceste rezultate atestă faptul că, în mare măsură, angajații din domeniul public consideră că organizația nu este dispusă să ofere sprijinul de care aceștia au nevoie, ele fiind contradictorii cu rezultatele unor studii similare (Dolcos și Daley, 2009) care explică că în domeniul public, datorită presiunilor normative, organizațiile sunt mai predispuse să ofere programe suportive, astfel asigurând un mediu social mai favorabil pentru echilibrarea muncii și familiei.

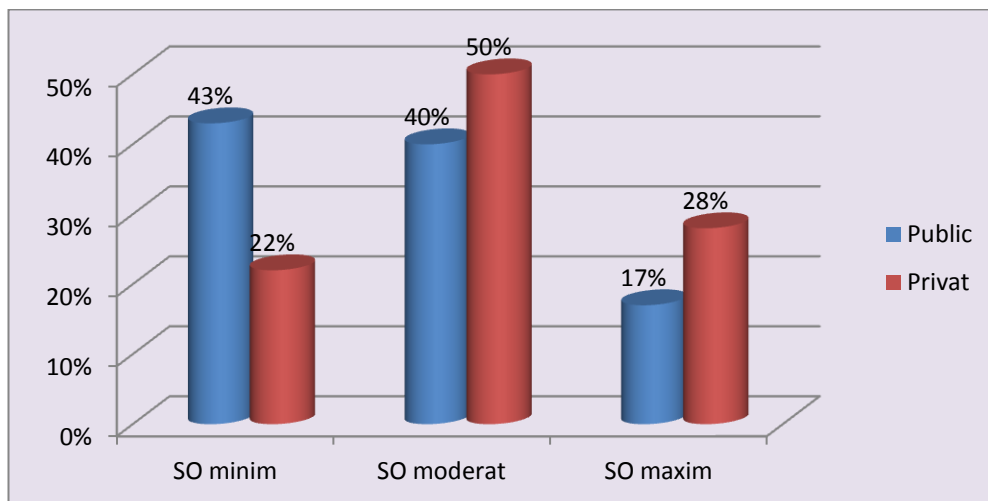


Figura 3. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind percepția suportului organizațional în funcție de tipul organizației

Referitor la *percepția satisfacției de viață*, rezultate atestă, de asemenea, diferențe semnificative între valorile medii, conform testului *T independent*, doar la angajații în funcție de tipul organizației ($t=3,983$ $p=,000$). Astfel, angajații din domeniul public (26%) sunt satisfăcuți de viață cu tendințe spre puțin satisfăcuți (38%). Și cei din domeniul privat se percep ca fiind satisfăcuți de viață, dar cu o scădere spre neutru (6%) și cu o tendință mai mare spre puțin nesatisfăcuți (26%). Mai mulți angajați din domeniul privat își evaluează satisfacția de viață ca fiind nesatisfăcută și extrem de nesatisfăcută, comparativ cu angajații din domeniul public (doar 4% din angajați se percep ca fiind nesatisfăcuți de viață) (v. fig.4).

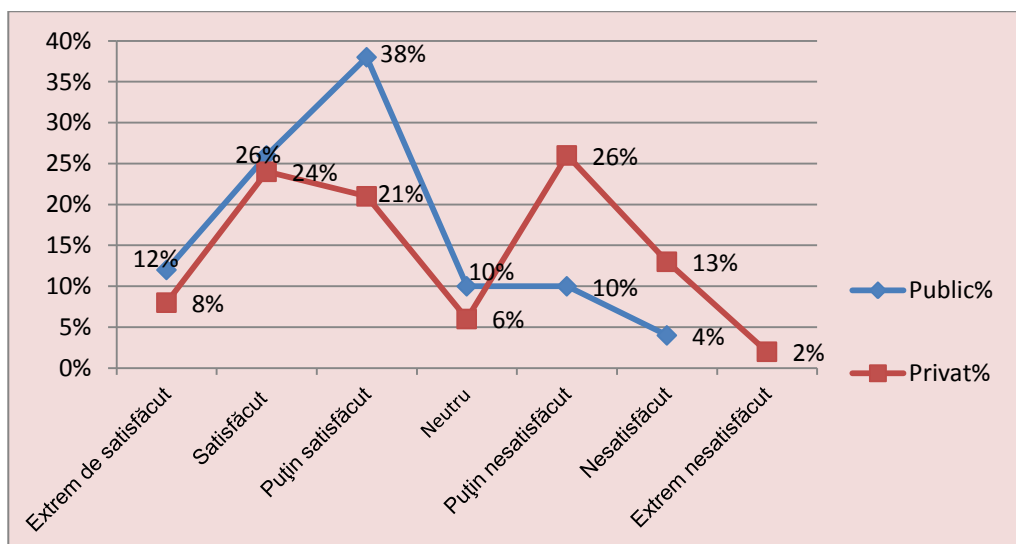


Figura 4. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind percepția satisfacției de viață în funcție de tipul organizației

Într-un studiu recent (Adepoju, 2017), autorul menționează că nivelul înalt al satisfacției de viață poate fi atribuit unui nivel înalt al satisfacției profesionale, astfel persoanele fiind mai productive la locul de muncă cu tendința de a obține performanțe profesionale înalte.

3. Dimensiuni afective cu repercusiuni în manifestarea conflictului muncă-familie

Pentru determinarea dimensiunilor afective cu repercusiuni în manifestarea conflictului muncă-familie, am utilizat *Scala pentru studiul epuizării emoționale*. Epuizarea emoțională presupune o stare de oboseală fizică și psihologică care apare ca urmare a suprasolicitării la locul de muncă și în familie. Rezultatele și datele statistice, conform testului *T independent*, atestă diferențe semnificative doar la angajați în funcție de gen ($t=2,82$, $p=0,005$), fiind confirmată supoziția din *ipoteza 1*, precum că există diferențe de gen în ceea ce privește *dimensiunile afective* cu repercusiuni asupra conflictului de rol. Astfel, mai mulți subiecți de genul masculin (86%), comparativ cu cei de genul feminin (69%), manifestă un nivel moderat al epuizării emoționale. În schimb, femeile (31%), comparativ cu bărbații (14%), înregistrează un nivel maxim al epuizării emoționale (v. fig. 5).

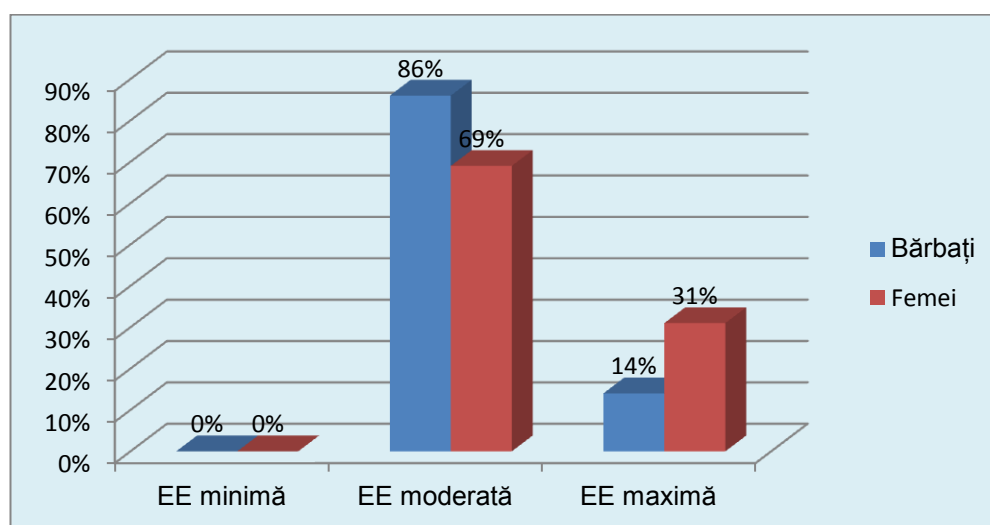


Figura 5. Reprezentarea grafică a rezultatelor privind epuizarea emoțională în funcție de genul subiecților

Putem presupune că acest fapt s-ar putea datora solicitării de roluri: femeile, fiind implicate la maximum atât în activitățile casnice, cât și în cele ocupaționale, sunt mai obosite și epuizate emoțional, ceea ce poate împiedica realizarea cu succes a sarcinilor de la serviciu și a celor casnice. Aceste rezultate, fiind confirmate și de alte studii (de ex., Oscharoff A., 2011; Gorincioi V., 2015; Vandenberghe R. *et al.*, 2006) demonstrează că femeile sunt mai epuizate emoțional comparativ cu bărbații, la femei fiind manifest *sentimentul de vină*, ce apare ca rezultat al incapacității fizice și psihologice de a realiza cu succes și concomitent rolurile de soție, mamă, angajată (Barling, 1990 *apud* Gorincioi V., 2015). Astfel, femeile fiind mai solicitate în raport cu rolul ocupațional și cel marital/parental devin mai vulnerabile în fața stresului datorat conflictului muncă-familie, suportând un nivel mai înalt al epuizării emoționale.

4. Dimensiuni comportamentale cu repercusiuni în manifestarea conflictului muncă-familie. În această secțiune am analizat trei factori – angajamentul de rol, interferența muncă-familie și flexibilitatea muncă-familie. Rezultatele arată că există diferențe între grupurile investigate. Astfel, supoziția din *ipoteza 1*, precum că există diferențe în funcție de *genul*

subiecților în ceea ce privește dimensiunile comportamentale (angajamentul de rol interferența muncă-familie-muncă și flexibilitatea muncă-familie-muncă) s-a confirmat. La fel, s-a confirmat și ipoteza din ipoteza 2, precum că există diferențe în funcție de *tipul organizației* în ceea ce privește dimensiunile comportamentale investigate.

Referitor la *Scala angajamentului de rol* (Amatea *et.al.*, 1986) ce include trei tipuri de angajament: angajamentul în raport cu rolul ocupațional (ARO), angajamentul în raport cu rolul parental (ARP) și angajamentul în raport cu rolul marital (ARM), au fost identificate următoarele rezultate. Datele statistice, conform *testului T independent* (diferența dintre medii) (v. tab. 1), arată că, atât angajații de gen feminin, cât și cei de gen masculin manifestă aproximativ același nivel de angajament marital, diferențe se atestă în ceea ce privește angajamentul ocupațional în favoarea bărbaților și cel parental în favoarea femeilor. Acest fapt explică că subiecții de gen masculin se implică maximum posibil pentru avansarea lor în carieră comparativ cu subiecții de gen feminin care se implică profesional dar nu tind spre o creștere în carieră, fiind mai mult implicate în educația față de copii, timpul petrecut cu copiii etc. Și alte studii au demonstrat că mamele rămân să fie mai preocupate de îngrijirea și educația copiilor; acordă cu mult mai mult timp relațiilor cu copiii lor (Sayer L. *et. al.*, 2004 *apud* Bulanda R.E. și Lippman S., 2009); însă, implicarea activă a femeilor pe piața muncii, tendința lor de a-și dezvolta cariera profesională lasă amprente negative asupra angajamentului parental și a educației parentale (Bianchi M. și Raley S., 2005 *apud* Bulanda R.E. și Lippmann S., 2009).

Tabelul 1. Compararea intrergrupuri a mediilor privind angajamentul de rol

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

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

În ceea ce privește *Interferența muncă-familie, familie-muncă*, rezultatele statistice atestă diferențe la angajații în funcție de gen la subscala *Interferența familie-muncă*, ce demonstrează că angajații de gen masculin, având un program de muncă suprasolicitat, sunt nevoiți să realizeze unele sarcini acasă, în zilele de odihnă, ignorând unele sarcini de familie și neglijând membrii

familiei, deși la femei se observă o tendință de a interfera activitățile de la serviciu cu cele casnice.

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

Implicații ale dimensiunilor cognitive, afective și comportamentale investigate în manifestarea conflictului muncă-familie. Referitor la *dimensiunile cognitive* rezultatele statistice, conform coeficientului Bravais-Pearson, au demonstrat că supoziția din ipoteza 3, conform căreia există corelații semnificative între „conflictul muncă-familie” și „percepția suportului organizațional” și „percepția satisfacției de viață” în funcție de genul subiecților și tipul organizației s-a confirmat. Mai semnificative corelații cu sens pozitiv între „conflictul muncă-familie” și „percepția suportului organizațional” sunt identificate la subiecții de gen masculin ($r=,176$ $p=,003$) și la angajații din organizațiile publice ($r=,153$ $p=,038$), ceea ce demonstrează că cu cât conflictul muncă-familie se manifestă cu o intensitate mai mare, cu atât subiecții percep un suport organizațional mai înalt și percep viața la un nivel nesatisfăcător. Corelația semnificativă cu sens negativ dintre „conflictul muncă-familie” și „percepția satisfacției de viață” este prezentă la toate grupurile de subiecți: în funcție de gen (*bărbați* $r= -,324$ $p=,000$; *femei* $r= -,144$ $p=,038$) și în funcție de tipul organizației (*public* $r= -,230$ $p=,002$; *privat* $r= -,224$ $p=,003$). În ceea ce privește rezultatele privind relația dintre conflictul muncă-familie și percepția suportului organizațional, acestea par surprinzătoare deoarece, se pare că cu cât crește intensitatea conflictului muncă-familie, cu atât suportul organizațional ar urma să fie perceput la un nivel mai scăzut, precum rezultatele unor studii similare (Cortese C.G. *et al.*, 2010; Dharmanegara I.B.A., 2018). Totuși, rezultatele noastre sunt confirmate și de alte studii realizate de Grawitch și Barber (*apud* Dobrița, 2009), care explică faptul că, deși suportul organizațional înalt ar fi asociat cu un nivel de conflict muncă-familie redus, totuși suportul din partea organizației nu reduce conflictul. Autorii explică aceste date prin următoarele exemple: un angajat care ar beneficia de câteva ore libere pentru a-și rezolva problemele din familie sau de a beneficia de o mini vacanță, nu reduc din sarcinile profesionale care sunt temporar suspendate, iar revenirea la locul de muncă ar duce la suprasolicitare de sarcini profesionale. Un alt exemplu ar fi atunci când angajații beneficiază într-un final de un suport din partea angajatorului, însă

acest fapt se produce după multe încercări eșuate inițial (Rainey W., 1989 *apud* Dobrița O, 2009).

Referitor la **dimensiunea afectivă**, implicațiile epuizării emoționale în conflictul muncă familie, rezultatele atestă corelații semnificative cu sens pozitiv între aceste variabile atât la angajații în funcție de gen cât și la angajații în funcție de tipul organizației, public/privat, astfel fiind confirmată supoziția din *ipoteza 4*. Rezultatele date sunt confirmate și de alte studii din străinătate, ce demonstrează că un nivel înalt al conflictului muncă-familie duce la o epuizare emoțională mai intensă, și invers (Baeriswyl S. *et al.*, 2016; Richter A. *et al.* 2014; Baltzer M. și Hanson M., 2013; Leineweber C. *et al.*, 2012 *apud* Richter A. *et al.* 2014; Aminah A., 2010 ș.a.). De asemenea, când angajații se simt epuizați emoțional în raport cu munca lor, apare tendința de a spori efectul negativ între conflictul muncă-familie și angajamentul ocupațional (Dharmanegara I.B.A. *et al.*, 2018). Această constatare este explicată prin faptul că epuizarea emoțională, fiind o „stare energetică epuizată emoțional”, este condiționată de lipsa resurselor de a face față stresului și solicitărilor, ceea ce duce la o scădere a angajamentului ocupațional, indivizii fiind mai puțin satisfăcuți de munca lor și mai puțin implicați în activitatea profesională amplificând conflictul muncă-familie; astfel epuizarea emoțională fiind un mediator al relației dintre conflictul muncă-familie și angajamentul ocupațional (Fogarty *et al.*, 2000 *apud* Dharmanegara I.B.A. *et al.*, 2018; Geurts H. *et al.*, 2003 *apud* Baeriswyl S., 2018 ș.a.).

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

O altă ipoteză a demersului experimental ce prevede că există corelații între conflictul muncă-familie și angajamentul de rol (ocupațional, parental și marital), între conflictul muncă-familie și flexibilitatea muncă-familie, conflictul muncă-familie și interferența muncă-familie în funcție de *genul subiecților* și de *tipul organizației* a fost confirmată statistic prin intermediul coeficientului de corelație Bravis-Perason.

Analiza datelor statistice, referitor la relația *dintre conflictul muncă-familie și angajamentul de rol*, reflectă corelații semnificative cu sens negativ între „conflictul muncă-familie” și „angajamentul parental” la bărbați ($r=-,208$ $p=,005$) și la angajații din organizațiile publice ($r=-,209$ $p=,004$), ceea ce presupune că, cu cât conflictul muncă-familie este mai înalt, cu atât scade angajamentul în raport cu parental. Faptul că anume la bărbați angajamentul parental este influențat de conflictul de rol poate fi adusă următoarea explicație: da, femeile în ultimii ani

se implică din ce în ce mai mult în domeniul profesional, dar totuși prioritar rămâne implicarea lor în activitățile casnice și în îngrijirea copiilor ca și mai înainte, ele fiind deja obișnuite cu situația dată. Pentru bărbați prioritar rămâne implicarea în activitatea profesională, deși, în același timp, observăm tendința lor de a fi un tată și un soț bun, ceea ce nu le reușește întotdeauna atât de bine ca și partenerilor de gen feminin, ceea ce creează situația menționată mai sus, mai ales în raport cu angajamentul parental.

Faptul că în organizațiile private nu se atestă această corelație, ne determină să presupunem că angajații din domeniul privat ar putea beneficia de un program mai flexibil, fiind mai dispuși să modifice programul de muncă pentru a rezolva anumite probleme de familie.

Prelucrarea statistică a rezultatelor referitor la relația dintre *conflictul muncă-familie* și *interferența muncă-familie* atestă corelații semnificative cu sens pozitiv între „conflictul muncă-familie” și „interferența familie-muncă” atât la angajații în funcție de gen (femei – $r=,346$ $p=,000$; bărbați – $r=,296$ $p=,000$) cât și la subiecții din organizațiile publice ($r=,310$ $p=,000$) și private ($r=,356$ $p=,000$). Aceasta presupune că cu cât angajații interferează mai mult activitățile de la serviciu cu cele casnice cu atât crește nivelul conflictului muncă-familie. Conflictul muncă-familie este generat de faptul că angajații fiind suprasolicitați la locul de muncă, sunt puși în situația de a munci și acasă, fie seara după orele de muncă, fie în zilele de odihnă ignorând deseori membrii familiei.

În studiul de față, se atestă de asemenea, corelații semnificative cu sens negativ atât la femei ($r= -,208$ $p=,003$), cât și la bărbați ($r= -,212$ $p=,010$) doar între „conflict muncă-familie” și „flexibilitate-abilitate-familie”. Aceste rezultate denotă faptul că, cu cât viața privată, familia este mai loială față de exercitarea responsabilităților profesionale, cu atât scade nivelul conflictului muncă-familie și invers. Potrivit rezultatelor, angajații din organizațiile publice ($r= -,294$ $p=,000$), de asemenea, manifestă un nivel mai înalt al flexibilității-abilității în familie, comparativ cu angajații din organizațiile private, ei fiind mai dispuși să se implice suplimentar în activități profesionale și chiar să le realizeze și în zilele de odihnă, familia ne fiind afectată, într-un final ele contribuind la diminuarea conflictului muncă-familie.

5. Model integrat privind implicațiile dimensiunilor studiate în manifestarea conflictului muncă-familie la angajații din organizațiile autohtone. Urmare a rezultatelor generale din prezenta lucrare am elaborat unui model integrat referitor la problematica studiată, care include o sinteză a celor mai semnificative date (v. fig. 6). Acest model permite înțelegerea mai complexă a implicațiilor dimensiunilor cognitive (percepția suportului organizațional și percepția satisfacției de viață), afective (epuizarea emoțională) și comportamentale (angajamentul de rol, interferența muncă-familie și flexibilitatea muncă-familie) în manifestarea conflictului de rol multiplu la angajații din organizațiile autohtone, în funcție de gen și de tipul

organizației, fiind un aspect util în elaborarea programelor de intervenție, seminarelor informative pentru psihologi, specialiști în resurse umane și chiar manageri.

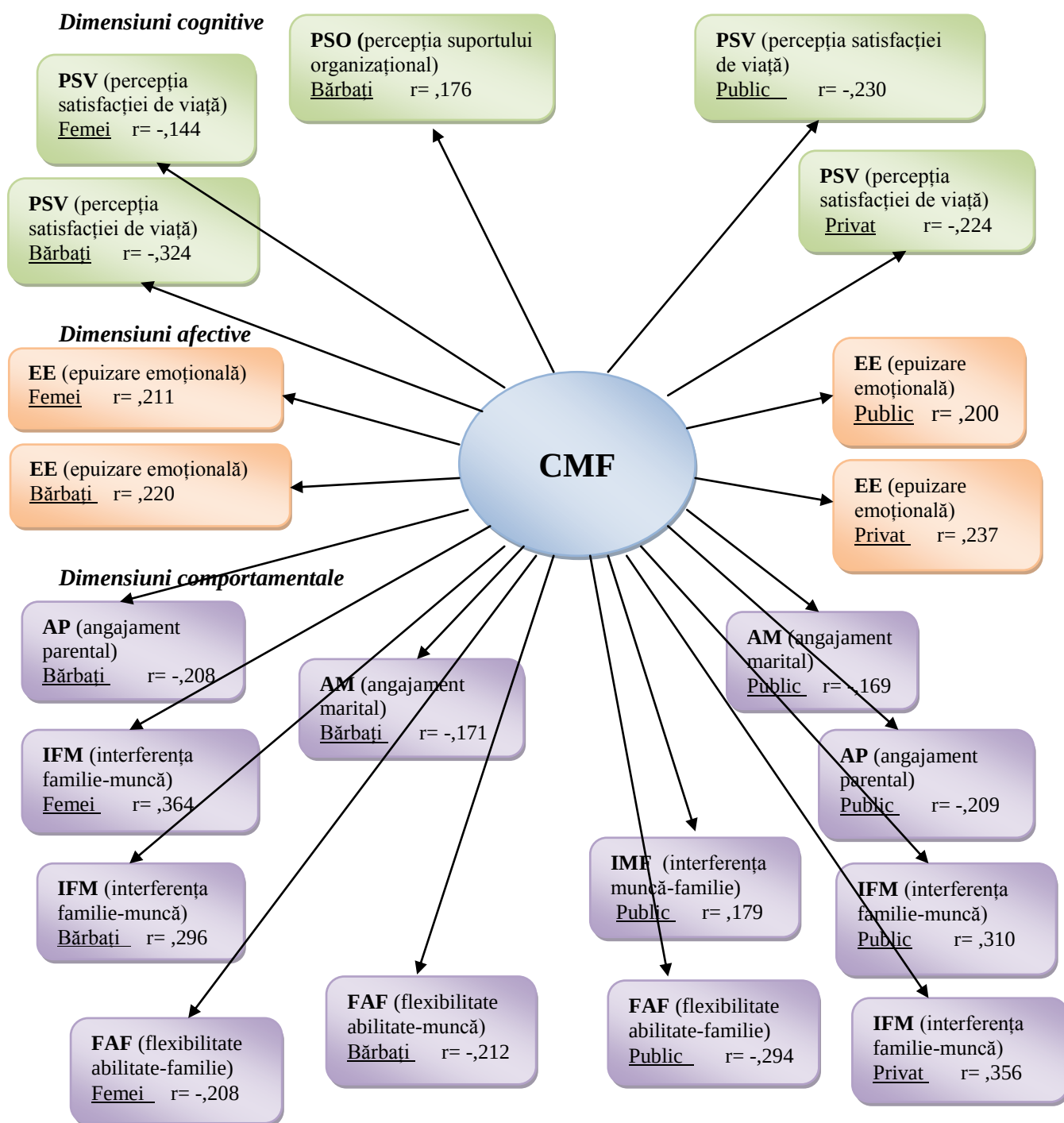


Figura 6. Modelul explicativ privind implicațiile dimensiunilor studiate în manifestarea conflictului muncă-familie

Potrivit modelului explicativ, putem formula următoarele concluzii:

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

conflictul muncă-familie și *percepția satisfacției de viață* (dimensiune cognitivă) la subiecți în funcție de gen și în funcție de tipul organizației, iar corelația *dintre conflictul muncă-familie* și *percepția suportului organizațional* (dimensiune cognitivă) la subiecții de gen masculin; - există o corelație semnificativă între *conflictul muncă-familie* și *epuizarea emoțională* (dimensiune afectivă) la angajații în funcție de ambele categorii de subiecți; - există o interacțiune semnificativă între *conflictul muncă-familie*, *angajamentul parental* și *angajamentul marital* (dimensiuni comportamentale) la subiecții de gen masculin și la cei din organizațiile publice; - o interrelație semnificativă se atestă la toți subiecții participanți la studiu între *conflictul muncă-familie* și *interferența familie-muncă*, iar cu privire la *conflictul muncă-familie* și *interferența muncă-familie* (dimensiuni comportamentale) o relație mai puțin semnificativă – doar la subiecții de gen feminin și la subiecții din organizațiile publice.

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

✓ *În funcție de genul subiecților*

1. Femeile care trăiesc un conflict de rol multiplu percep satisfacția de viață la un nivel nesatisfăcut. Conflictul muncă-familie duce și la o epuizare emoțională intensă datorită solicitărilor de roluri. Ele, fiind implicate la maximum atât în activitățile casnice cât și în cele ocupaționale, sunt împiedicate în realizarea cu succes a sarcinilor profesionale și a celor casnice. Nivelul conflictului muncă-familie crește cu cât interferează mai mult sarcinile de la serviciu cu cele casnice, femeile fiind puse în situația de a munci acasă, în orele de seară, în zilele de odihnă, ignorând deseori membrii familiei. Și totuși, cu cât familia este mai loială față de realizarea activităților profesionale acasă, cu atât scade nivelul conflictului muncă-familie.

2. Bărbații, cu un nivel înalt al conflictului muncă-familie, de asemenea percep satisfacția vieții ca fiind nesatisfăcută și, respectiv, înregistrând stări de epuizare emoțională, ei fiind obosiți, epuizați datorită suprasolicitărilor profesionale și familiale. Datorită conflictului de rol multiplu este afectat și angajamentul de rol și anume cel marital și cel parental, fiind explicat de faptul că în ultimele decenii se observă tendința bărbaților de a se implica din ce în ce mai mult în educația copiilor și în activitățile familiale, însă datorită suprasolicitărilor profesionale nu întotdeauna reușesc să facă față acestor roluri. Având un program de muncă suprasolicitat, ei sunt nevoiți deseori să realizeze unele sarcini acasă, în week-end, ignorând familia. Cu cât vor beneficia de suportul și loialitatea din partea membrilor de familie în privința exercitării unor sarcini la domiciliu cu atât conflictul muncă-familie va fi diminuat.

✓ *În funcție de tipul organizației*

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

6. Conflictul de rol multiplu (muncă-familie-studii). Drept urmare a realizării studiului de caz privind manifestarea unui multiplu conflict de rol (muncă-familie-studii) în mediul universitar autohton la asistenții universitari care sunt, în același timp, doctoranzi, căsătoriți și cu copii am scos în evidență următoarele aspecte. Conflictul de rol multiplu (*muncă-studii-familie*) poate influența negativ performanțele academice ale indivizilor, iar incapacitatea de a dedica suficient timp și pentru familie în cele mai dese cazuri generează insatisfacție și ardere profesională. Lipsa unor mecanisme optime de echilibrare a muncii, activităților legate de dezvoltarea profesională și a responsabilităților familiale, respectiv, tendința de a avea rezultate excelente în toate domeniile și încercarea de a reuși „pe două sau mai multe fronturi” deseori poate provoca eșecuri în realizarea cu succes a sarcinilor, soldându-se în consecință cu suprasolicitări, regrete și chiar renunțări.

Chiar dacă universitarii se bucură de o anumită flexibilitate în ceea ce privește organizarea muncii și a programului de lucru, acest fapt nu diminuează tensiunea și stresul trăite de ei, fiindcă suprasolicitarea cu sarcini este oarecum prezentă, doar modul de lucru a suferit anumite modificări datorită evoluției tehnologice și economice. Ca și în alte studii, participanții au subliniat importanța pe care suportul familiei, prin ajutorul oferit în realizarea unor responsabilități și treburi casnice, inclusiv prin suportul emoțional.

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

În **Capitolul 3 – Program de intervenție psihologică pentru dezvoltarea competențelor de echilibru a muncii și familiei** sunt relevate argumentele privind necesitatea elaborării acestui program de intervenție. Este prezentată descrierea programului, implicând scopul, ipoteza, beneficiarii programului, etapele și obiectivele principale ale programului. În implementarea programului de intervenție este descrisă structura și descrierea succintă a ședințelor desfășurate. Este evaluată eficiența programului de intervenție psihologică prin trei proceduri de evaluare și autoevaluare: *Metoda test-retest* efectuat în grupul de intervenție comparativ cu cel de control, *Chestionarea de evaluare a ședințelor completate de participanți* și *Metoda automonitorizării*.

Analiza rezultatelor studiului empiric privind conflictul muncă-familie la angajați a relevat că majoritatea angajaților participanți la studiu au înregistrat un nivel mediu (60% din angajați) și un nivel înalt (23% din angajați) al conflictului muncă-familie, ceea ce ne-a determinat să elaborăm un program de intervenție, centrat pe persoană, pe dezvoltarea unor competențe, care ar ajuta beneficiarii să stabilească un echilibru dintre muncă și familie. De asemenea, la baza elaborării programului au stat următoarele argumente determinate din cadrul studiului calitativ: - Slaba conștientizare privind problematica conflictului și consecințele acestuia; - Frecvența a două tipuri de conflict – bazat pe tensiune și bazat pe timp. **Scopul** programului de intervenție rezidă în *elaborarea, implementarea și evaluarea eficienței Programului de intervenție psihologică prin care să dezvoltăm unele competențe de echilibru muncă-familie în vederea diminuării conflictului de rol la angajații unei organizații autohtone*. În realizarea acestui program, am pornit de la următoarea **ipoteză**: *implementarea unui program destinat dezvoltării unor competențe de echilibru muncă-familie și transferul de cunoaștere în activitățile zilnice a participanților vor contribui la consolidarea în timp a unor resurse personale necesare pentru menținerea echilibrului muncă-familie și reducerea intensității conflictului cu care se pot confrunta angajații*. Unul dintre fundamentele teoretice în elaborarea programului pe care îl propunem este *Teoria conservării resurselor*, care susține că, cu cât indivizii au mai multe resurse personale, cu atât vor putea compensa pierderea altor resurse.

Programul a fost implementat în 11 ședințe, a câte 2 ore fiecare, cu o frecvență de două ședințe pe săptămână, în total 22. Este conceptualizat din 3 blocuri de intervenție, pornind de la concluziile identificate în cercetarea cantitativă și calitativă. Ședințele s-au desfășurat în perioada martie-mai, 2019. Au fost selectați 26 de participanți, angajați în cadrul Bibliotecii Naționale pentru Copii „Ion Creangă”, care manifestau un nivel mediu și înalt al conflictului muncă-familie, dintre care 14 persoane au fost selectate pentru *grupul de intervenție* și 12 persoane pentru *grupul de control*. Analiza statistică, utilizând *testul T – test independent*, pentru compararea a două grupuri independente, a demonstrat că între grupul de intervenție și cel de control nu există diferențe semnificative la prima etapă de testare.

În rezultatul participării la programul de intervenție, la etapa re-test, la angajații din grupul de intervenție situația s-a îmbunătățit, fiind identificate următoarele rezultate: nivelul înalt al CMF s-a înregistrat la o persoană. La 4 persoane CMF s-a diminuat la minimum și 7 persoane trăiesc conflictul cu o intensitate moderată (v. fig. 7):

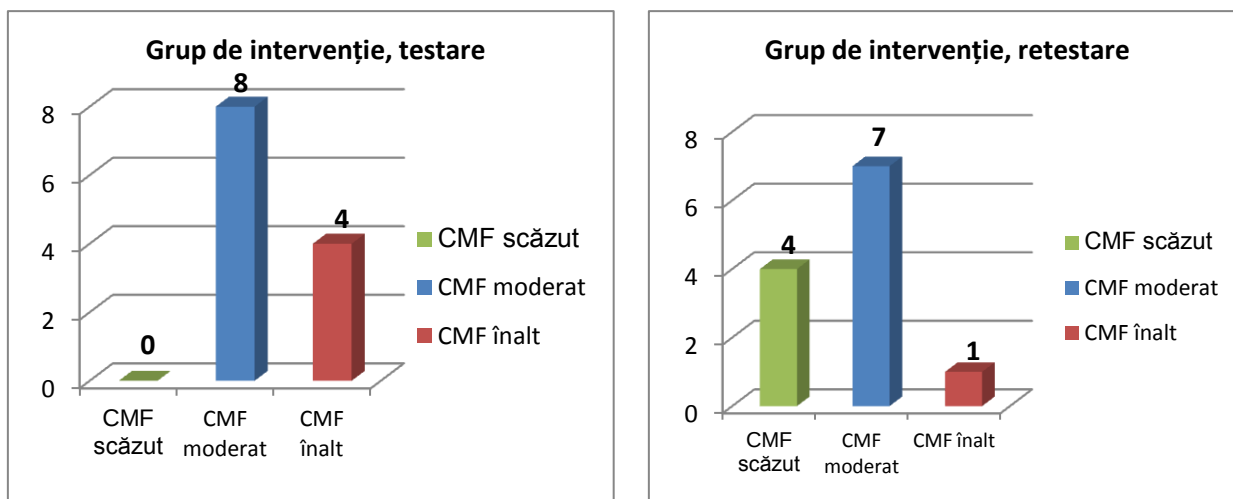


Figura 7. Analiza comparativă a nivelului conflictului muncă-familie în grupul de intervenție, la etapa de testare și retestare

Rezultatele statistice denotă faptul că, la angajații din grupul de control intensitatea trăirii conflictului muncă-familie nu s-a modificat la etapa testării și retestării. Astfel, rezultatele pe care le-am obținut în cadrul programului de intervenție *confirmă validarea ipotezei*. Participanții la program au achiziționat unele abilități, care îi ajută să echilibreze eficient sarcinile de la locul de muncă și cele din familie, determinând o diminuare a conflictului de rol.

Analiza calitativă a eficienței programului prin prisma evaluărilor făcute de beneficiarii programului, de asemenea ne permite să concluzionăm că rezultatele în urma analizei programului de intervenție au atins obiectivele propuse. Abilitățile și competențele, achiziționate de participanții la programul de intervenție, au un impact pozitiv asupra echilibrului dintre cele două sfere importante și concurente ale vieții, munca și familia și a diminuării conflictului de rol datorat presiunilor de timp și tensiunilor emoționale.

Ca urmare a implementării programului de intervenție ne-am propus să apelăm la o a treia metodă în vederea evaluării programului, *metoda automonitorizării*. Participanții la program sunt implicați să-și gestioneze competențele achiziționate și să aprecieze rolul lor în activitatea profesională, metoda fiind solicitată după 10 zile de la finalizarea ședințelor. În același timp, au fost rugați să aleagă două tehnici din cele învățate (una pentru gestionarea tensiunilor emoționale, alta pentru gestionarea presiunilor de timp), să le aplice în situațiile de la serviciu, observând propriul comportament și să evalueze efectele produse. Analiza calitativă a răspunsurilor subiecților la tehnica automonitorizării demonstrează că angajații implicați în programul de intervenție și-au achiziționat competențele necesare în privința echilibrării muncii și a familiei pentru a diminua

conflictul muncă-familie și le utilizează cu succes în gestionarea presiunilor de timp și a tensiunilor emoționale, ceea ce în timp ar putea să consolideze resursele necesare.

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

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

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

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

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

1. În ceea ce privește percepția conflictului de rol multiplu (*muncă-familie*), nu se atestă diferențe semnificative în funcție de gen și de tipul organizației, atât bărbații, cât și femeile percep un nivel moderat și scăzut de conflict.
2. Dimensiunile cognitive, afective și comportamentale, analizate în această lucrare corelează parțial cu conflictul muncă-familie, cele mai semnificative corelații fiind între conflictul muncă-familie și percepția satisfacției de viață, epuizarea emoțională, angajamentul parental și cel marital, interferența familie-muncă, flexibilitate-abilitate în familie.
3. Conflictul de rol multiplu poate influența negativ performanțele academice ale indivizilor, iar incapacitatea de a dedica suficient timp și pentru familie în cele mai dese cazuri generează insatisfacție și ardere profesională. Lipsa unor strategii optime de echilibrare a rolurilor (muncă, dezvoltare profesională și familie), respectiv, tendința de a avea rezultate excelente în

toate aceste domenii deseori poate provoca eșecuri în realizarea cu succes a sarcinilor, soldându-se în consecință cu suprasolicitări, regrete și chiar renunțări.

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

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

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

Rezultatele principale înaintate spre susținere: (1) Concretizarea manifestărilor specifice ale conflictului de rol multiplu (muncă-familie și muncă-familie-studii), ne-a permis să evidențiem că acest conflict este un fenomen frecvent, dar slab sau chiar deloc conștientizat de către angajați; acest fapt a determinat conceptualizarea unui program de intervenție pentru situații de conflict muncă-familie, care ar include acțiuni multiple (informative, dezvoltative și aplicative), în funcție de specificul organizațiilor locale; în vederea implementării acestui program la angajații din RM; (2) Elucidarea implicațiilor pe care le au dimensiunile studiate (cognitive, afective și comportamentale) în manifestarea conflictului muncă-familie, inclusiv a variațiilor în funcție de genul subiecților și tipul organizației; fapt ce a evidențiat că intensitatea conflictului se manifestă în dependență de modul în care se raportează indivizii la conflict și de modalitățile pe care le adoptă în gestionarea acestuia; reieșind din aceste date, propunem ca în programul de intervenție în vederea echilibrului muncă-familie să fie incluse acțiuni care să fie destinate atât organizațiilor, la nivel general, cât și angajaților, la nivel individual; (3) Elaborarea

unui model integrat cu cele mai semnificative date ale dimensiunilor analizate de noi ca având implicații în manifestarea conflictului muncă-familie; fapt ce a condus la evidențierea unui profil psihologic al angajaților afectați de CMF; profil pe care îl propunem în vederea utilizării ulterioare de către psihologii organizaționali sau specialiștii RU pentru a identifica, în timp util, angajații care manifestă conflict și a elabora strategii de intervenție ce ar contribui la diminuarea conflictului muncă-familie; (4) În contextul nevoii actuale de „învățare pe tot parcursul vieții” (eng. *lifelong learning*), interpretarea datelor arată că, în situații de conflict muncă-familie-studii sunt influențate negativ performanțele academice și cele profesionale ale indivizilor; ca urmare, se atestă în mod frecvent eșecuri, suprasolicitări și chiar abandon; acest fapt a permis lărgirea perspectivei de abordare a conflictului de rol multiplu, fiind propuse inclusiv strategii de gestionare a rolurilor competitive la nivel tridimensional (muncă-familie-studii). (5) Elaborarea și implementarea unui program de intervenție în situații de conflict muncă-familie, fapt ce a contribuit la dezvoltarea unor competențe de echilibru a rolurilor concurente (muncă și familie), astfel, considerăm că aplicarea acestui program în organizațiile locale va duce la consolidarea resurselor personale necesare pentru reducerea intensității conflictului muncă-familie.

Valoarea teoretică a lucrării este justificată de completarea cadrului teoretico-științific cu sinteze din literatura de specialitate privind problematica conflictului muncă-familie: tipuri și particularități ale conflictului muncă-familie, modele ale conflictului etc.; implicații ale unor factori de ordin cognitiv-perceptiv, afectiv și comportamental, genul subiecților și tipul organizației în manifestarea conflictului muncă-familie; consecințe ale conflictului etc.

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

Recomandări pentru utilizarea rezultatelor (în domeniul sociocultural și economic)

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

- Să organizeze seminare informative și programe de intervenție psihologică pentru prevenirea conflictului muncă-familie și stabilirea unui echilibru între muncă și familie.

- Să ofere un suport psihologic necesar în vederea creșterii nivelului de implicare în muncă, dar și stabilirii unui echilibru dintre muncă și familie/viață privată a personalului.
- Să ofere angajaților flexibilitate în organizarea și planificarea activităților. Având posibilitatea de a alege când să înceapă activitatea de muncă și când s-o finalizeze, angajații vor simți efecte pozitive asupra stării de bine, diminuând epuizarea emoțională.
- Să ofere angajaților un program de muncă *part-time*.
Pentru *angajați* venim cu următoarele recomandări:
- Să participe la diverse seminare informative, traininguri pentru prevenirea conflictului muncă-familie și stabilirea unui echilibru a muncii cu familia.
- Să consolideze și să utilizeze competențele, resursele, formate în timpul trainingurilor în acest scop, în vederea echilibrării eficiente a activităților profesionale și familiale.
- Să utilizeze eficient *flexibilitatea muncii*, în cazul organizațiilor ce dispun de astfel de politici, în vederea exercitării cu succes a sarcinilor profesionale și a celor familiale.
- Să apeleze la organizație (la specialistul din resurse umane, la psiholog, la manager) pentru a i se oferi suportul necesar în vederea diminuării conflictului de rol și realizării cu succes a rolurilor competitive.

BIBLIOGRAFIE

1. Bălțatescu, S. (2003). Abordări psihosociale ale satisfacției și fericirii. În: *Calitatea vieții*, XIV, nr. 2, pp. 4-13. ISBN 978-0-415-80429-5.
2. Cojocaru, N. (2013). *Strategii de motivare în câmpul organizațional. Prelegeri universitare*. Chișinău: CEP USM. ISBN 978-9975-71-443-3.
3. Dobrița, O.; David, E.; Durlă, AL.; Ile, C. și Ramneantu, A. (2009). Relația Conflictului muncă-familie cu satisfacția în muncă, satisfacția maritală și satisfacția privind viața. În: *Revista de Psihologia Aplicată*, vol.2, nr. 2, pp. 97-102. ISSN 2537-6276.
4. Gorincioi, V. (2015). *Sindromul arderii emoționale la profesorii universitari din perspectiva de gen*. Teză de doctorat. Chișinău: Universitatea de Stat din Moldova. CZU 59.942.(043.3).
5. Iliescu, D. (2004). Conflictul, ambiguitatea și supraîncărcarea de rol, ca predictor ai comportamentului negativ de control al stresului ocupațional. În: *Psihologia Resurselor Umane*, vol.2, nr. 2, pp. 34-41. ISSN 1583-73 7.
6. Adepoju, A. (2017). Exploring the Role of Work-Family Conflict on Job and Life Satisfaction for Salaried and Self-Employed Males and Females: A Social Role Approach. In: *Business Administration Dissertations, Scholar Works*. Georgia State University.
7. Amatea, E. S. and Fong, M. L. (1991). The impact of role stressors and personal resources on the stress experience of professional women. In: *Psychology of Women Quarterly*, no. 5, pp. 419-430. ISSN 831-838.
8. Aryee, S.; Fields, D. and Luc, V. (1999). A cross-cultural test of a model of the work-family interface. In: *Journal of Management*, vol. 25, nr. 4, pp. 491-511. ISSN 0363-7425.
9. Bakker, A. and Demerouti, E. (2007). The job demands – resources model: state of the art. In: *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, nr.3. pp.309-328. ISSN 0268-3946.
10. Booth, S. M. and Matthews, R. A. (2012). Family-supportive organization perceptions: Validation of an abbreviated measure and theory extension. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 17, no. 1, pp. 41-51. ISSN 1076-8998.
11. Bulanda, R. E. and Lippmann, S. (2009). Wrinkles in Parental Time with Children: Work, Family Structure, and Gender. In: *Michigan Family Review*, vol. 13, pp. 5-20. ISSN(print) 1094-0952; ISSN (online) 1558-7258.

12. Burke, R.J.; Greenglass, R. (2000). Work-family conflict, spouse support, and nursing staff well-being during organizational restructuring. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4, no. 4, pp. 327-336. ISSN 1076-8998.
13. Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. In: *Journal of Vocational Behavior*, vol.67, pp. 169-198. ISSN 0001-8791.
14. Cinamon, R. G. (2006). Anticipated Work-Family Conflict: Effects of Gender, Self-Efficacy, and Family Background. In: *The Career Development Quarterly*, vol. 54, pp. 202-215. ISSN 0889-4019.
15. Demerouti, E.; Bakker, A.; Vardakou, I. and Kanasas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. In: *European Journal of Psychological Assessment*, no. 18, pp. 296-307. ISSN 1015-5759.
16. Dharmanegara, I. B. A.; Yogiarta, I. M. and Suarka, I. B. K. (2018). Work-Family Conflict, FamilyWork Conflict and its Effect on Emotional Exhaustion and Affective Commitment. In: *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), pp. 187-202. ISSN 2222-6990.
17. Dolcos, S. M. and Daley, D. (2009). Work Pressure, Workplace Social Resources, and Work-Family Conflict: The Tale of Two Sectors. In: *International Journal of Stress Management*, vol. 16, no. 4, pp. 291-311. ISSN 1072-5245.
18. Francis, V.; Lingrad, H. and Prosser, A. (2013). Work-Family and Construction: Public and Private Sector Differences. In: *Journal of Management in Engineering*, vol. 29, no. 4, pp. 392-399. ISSN 1943-5479.
19. Grawitch, J.M. and Barber, K.L. (2010). Work flexibility or nonwork support? Theoretical and empirical distinctions for work-life initiatives. In: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. vol. 62, no. 3, pp. 169-188. ISSN 1939-0149.
20. Greenhaus, J. and Beutell, H. (1985). Sources of conflict between work and family. In: *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 1, pp. 76-88. ISSN(print) 0363-7425 ISSN(online) 1930-3807.
21. Grzywacz, J.G.; Frone, M.R.; Brewer, C.S. and Kovner, C.T. (2006). Quantifying work-family conflict among registered nurses. In: *Research in Nursing & Health*, no. 29, pp. 414-426. ISSN 0160-6891.
22. Gurcu, E. and Husne, D. (2016). Satisfaction of Teachers and the Conflicts They Experience at Work and at Home. In: *Journal of Education and Training Studies*, 4(6), pp.164-175. ISSN 0040-0912.
23. Kafeetsions, K. (2007). Work-Family Conflict and its Relationship with Job Satisfaction and Psychological distress: The Role of Affect at Work and Gender. In: *Hellenic Journal of Psychology*. vol. 4, pp.15-3. ISSN 1790-1391.
24. Kossek, E. and Lautsch, B. (2012). Work-family boundary management styles in organizations: a cross level model. In: *Organizational Psychology Review*, vol. 2, no 2, pp. 152-171. ISSN 2041-3874.
25. Matthews, R.S. and Barnes-Farrell, J.L. (2010). Development and initial evaluation of an enhanced of boundary flexibility for the work and family domains. In: *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.15, nr. 3, pp. 330-346. ISSN 1076-8998.
26. Oscharoff, A. (2011). *Emotional Exhaustion, Work-Family Conflict and Marital Satisfaction Among Professional Psychologists*. (A thesis submitted to the faculty of the graduate school in candidacy for the degree of master of arts). Chicago: Chicago University Press.
27. Richter, A.; Schraml, K. and Leineweber, C. (2014). Work-Family Conflict, Emotional Exhaustion and Performance – based self-esteem: reciprocal relationships. In: *International Archives of Occupational and Environmental Health*, vol. 88, pp. 103-112. ISSN 1432-1246.

LISTA PUBLICAȚIILOR

28. Șaitan, V. Dimensiuni comportamentale, afective și cognitive în manifestarea CMF la angajații din Rep. Moldova. În: N. Cojocaru (coord). *Interferențe dintre viața profesională și cea privată. Aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție*, pp. 34-63, Chișinău 2018. (c.a. 1,42)
29. Cojocaru, N., Șaitan, V. Manifestări ale conflictului studii-muncă-familie în mediul universitar. În: N. Cojocaru (coord.). *Interferențe dintre viața profesională și cea privată. Aspecte interculturale, experiențe locale și strategii de intervenție*, pp. 123-139, Chișinău 2018. (1 c.a.)

30. Șaitan, V. Manifestări ale flexibilității granițelor muncă-familie la angajații din organizațiile autohtone. *Revista Intellectus*, nr.1-2, 2019. AGEPI, pp. 159-169. (0,74 c.a.).
31. Șaitan, V. Conflictul muncă-familie, angajamentul de rol și suportul organizațional la angajații din Republica Moldova. *Studia Universitatis Moldaviae*, USM, *Seria Științe ale Educației*. Nr.9 (119), 2018, pp.189-193. (0,47 c.a.)
32. Cojocau, N.; Șaitan, V.; Hodonoagă, T. Managing multiple challenging roles: family, work and professional development. *Studia Universitatis Moldaviae*, USM, *Seria Științe ale Educației*. Nr.9 (119), 2018, pp.130-133. (0,5 c.a.)
33. Șaitan, V. Manifestări ale conflictului muncă-familie la angajații din domeniul public/privat: dimensiuni comparative. *Studia Universitatis Moldaviae*, USM, *Seria Științe ale Educației*. Nr.9 (109), 2017, pp. 221-229. (0,59 c.a.)
34. Șaitan, V. Conflictul muncă-familie la angajații din Republica Moldova: repere metodologice și rezultate preliminare. *Studia Universitatis Moldaviae*, USM, *Seria Științe ale Educației*. Nr.5 (105), 2017, pp. 153-157. (0,41 c.a.)
35. Șaitan, V. Implicații ale dimensiunii de gen în manifestarea conflictului muncă-familie: sinteze teoretice. *Studia Universitatis Moldaviae*, USM, *Seria Științe ale Educației*. Nr.5 (95), 2016, pp. 191-194. (0,40 c.a.)
36. Șaitan, V. Percepții privind angajamentul de rol, epuizare emoțională și conflictul muncă-familie la angajații din Republica Moldova: diferențe gender. *Conferința științifică internațională „Învățământul superior: valențe și oportunități educaționale, de cercetare și transfer inovativ”*, USM, Institutul de Cercetare și Inovare, CZU, USM, 28-29 septembrie, 2016, pp. 169-173. (0,35 c.a.)
37. Cojocaru, N., Șaitan, V. Provocări și solicitări de rol în mediul universitar: conflictul studii-muncă-familie. *Conferința științifică internațională „Perspectivele și problemele integrării în Spațiul European al cercetării și educației”*, US „B. P. Hașdeu” din Cahul, 7 iunie 2016, vol.II., pp.58-60. (0,33 c.a.)
38. Cojocaru, N.; Șaitan, V. Challenges and role demands in the universities: work-family-education conflict amongst academics. In: I. Bondarevskaya, B. Krzywosz-Rynkiewicz (Eds.). *Proceedings of the VI International Scientific and Practical Seminar “Political and Economic Self-Constitution: Citizenship Identity and Education*. Padova: Cises, 2018, pp. 20-24 (0,3 c.a.).
39. Șaitan, V. Epuizare emoțională, satisfacție de viață și conflict muncă-familie la angajații din Republica Moldova. În: *Materialele Conferinței științifice „Integrare prin cercetare și inovare*, Chișinău, USM, 2018, pp. 266-269. (0,21 c.a.).
40. Șaitan, V. Consecințe ale conflictului muncă-familie: sinteze empirice. În: *Materialele Conferinței științifice „Integrare prin cercetare și inovare”*, USM 2017, pp. 186-189. (0,20 c.a.)
41. Șaitan, V. Conflictul muncă-familie la angajații din Republica Moldova: repere metodologice și rezultate preliminare. În: *Materialele Conferinței științifice „Strategii metodologice inter/ pluri/transdisciplinare: abordări teoretice și aplicații practice”*, USM, Facultatea Istorie și Filozofie. Departamentul Filozofie și Antropologie. 17-18 noiembrie 2016, pp.70-71 (0,06 c.a.)
42. Șaitan, V. Specificul conflictului muncă-familie la angajații din diverse domenii ocupaționale: sinteze teoretice. În: *Materialele Conferinței științifice „Integrare prin cercetare și inovare”*, USM 2016, pp.36-39. (0,22 c.a.)
43. Șaitan, V. Implicații ale dimensiunii de gen în manifestarea conflictului muncă-familie: dimensiuni teoretice. În: *Materialele Conferinței științifice „Integrare prin cercetare și inovare”*, 10-11 noiembrie USM, 2015, pp. 168-171. (0,22 c.a.)

ADNOTARE

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

Structura tezei: introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, 140 de pagini de text de bază, bibliografie din 176 de titluri, 9 anexe, 35 figuri și 17 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 20 lucrări

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

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

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

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

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

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

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

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

ANNOTATION

**ȘAITAN Viorica, “Cognitive, affective and behavioural dimensions in the manifestation of the work-family conflict in the employees of the local organizations”,
Doctor Thesis in psychology. Chișinău, 2020**

The paper’s structure: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, 140 of basic text pages, bibliography of 176 titles, 9 annexes, 35 figures and 17 tables. The obtained results are published in 20 scientific papers.

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

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

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

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

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

The theoretical significance is justified by the completion of the theoretical-scientific framework with syntheses, from the specialized literature on the issue of WFC: types, models of the conflict, etc.; implications of cognitive-perceptual, affective and behavioural factors, the gender of the subjects and the type of organization in the manifestation of WFC; consequences of the conflict, etc.

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

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

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

АННОТАЦИЯ

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

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

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

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

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

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

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

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

Практическая значимость: исследования множественного ролевого конфликта («РС» и «РСУ») у работников местных организаций, а также в разработке, внедрении и оценке психосоциального

вмешательства, способствующая формированию навыков сбалансированного ролевого поведения с целью снижения ролевого конфликта у работников. Разработанная программа может быть предложена организационным психологам и специалистам HR. Результаты могут быть использованы при подготовке учебных курсов по различным дисциплинам, предназначенным будущим психологам, специалистам HR и в рамках курсов повышения квалификации.

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

ȘAITAN VIORICA

**DIMENSIUNI COGNITIVE, AFECTIVE ȘI COMPORTAMENTALE ÎN
MANIFESTAREA CONFLICTULUI MUNCĂ-FAMILIE**

511.01 – PSIHOLOGIE GENERALĂ

Rezumatul tezei de doctor în psihologie

Aprobat spre tipar: 08.09.2020.
Hârtie offset. Tipar offset.
Coli de tipar **1,8**

Formatul hârtiei 60x84 1/16
Tirajul 50 ex.
Comanda nr. ...

Centrul Editorial-Poligrafic al Universității de Stat din Moldova

Str. Alexei Mateevici, 60, Chișinău, MD-2009