Modulul 3: Sensibilizarea cu privire la diferențele de gen în îngrijire și efectele acestora asupra echilibrului dintre viața profesională și viața privată

Modulul 3- Introducere

Acest modul este conceput pentru a crește gradul de conștientizare cu privire la diferențele de gen în îngrijirea soților și impactul acesteia asupra angajaților, angajatorilor și societății în general. Modulul încurajează reflecția asupra modului în care stereotipurile de gen, normele culturale, prejudecățile inconștiente și dezavantajele cumulate contribuie la invizibilitatea muncii de îngrijire – în special a îngrijirii neremunerate – și asupra modului în care acești factori limitează oportunitățile femeilor pe piața muncii. Prin analiza acestor probleme, participanții sunt îndrumați către strategii de incluziune semnificative, care recunosc îngrijirea ca o responsabilitate socială comună. Modulul evidențiază, de asemenea, modul în care alfabetizarea digitală poate împuternici îngrijitorii prin îmbunătățirea accesului la resurse, comunicare și sisteme de sprijin la locul de muncă.

Structurat în trei unități interdependente, modulul combină teoria cu aplicația practică. Unitatea 3.1 examinează fundamentele culturale și psihologice ale așteptărilor legate de îngrijire, evidențiind modul în care prejudecățile conștiente sau nu modelează dinamica la locul de muncă. Unitatea 3.2 se concentrează pe dezvoltarea competențelor soft – precum empatia, comunicarea și reziliența – care sunt esențiale pentru crearea unor locuri de muncă incluzive și pentru sprijinirea angajaților cu responsabilități de îngrijire. Unitatea 3.3 introduce competențele digitale și aplicațiile care sprijină aranjamentele de muncă flexibile, sporesc productivitatea și promovează echitatea prin tehnologie.

În cele din urmă, acest modul își propune să schimbe percepția asupra îngrijirii, de la o povară privată la o responsabilitate colectivă. Prin valorizarea muncii de îngrijire și abordarea barierelor sistemice cu care se confruntă îngrijitorii, organizațiile pot promova locuri de muncă mai echitabile, mai reziliente și mai centrate pe om, în care toți angajații au posibilitatea de a se dezvolta.

Obiective de învățare

Obiectivele de învățare ale acestui modul sunt:

- Înțelegerea diferențelor de gen în îngrijire și implicațiile acestora asupra echilibrului dintre viața profesională și cea privată în diferite contexte europene
- Identificarea modului în care normele culturale, stereotipurile și prejudecățile modelează așteptările în materie de îngrijire și dinamica la locul de muncă
- Dezvoltarea competențelor soft, precum empatia, comunicarea și reziliența, care favorizează medii de lucru incluzive și de sprijin
- Explorarea instrumentelor digitale și a competențelor tehnice care permit aranjamente de muncă flexibile și îmbunătățesc gestionarea sarcinilor pentru angajații cu responsabilități de îngrijire

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

- Aplicarea cunoștințelor teoretice prin activități interactive care simulează provocările din lumea reală și promovează practici incluzive

Sfaturi practice pentru formatori

Atunci când susțin modulul de formare, formatorii sunt încurajați să ia în considerare următoarele aspecte:

- Nu uitați să adaptați conținutul cursului la contextul național și organizațional, folosind exemple și studii de caz relevante
- Creați un spațiu sigur în care participanții să poată împărtăși experiențe personale fără a fi judecați
- Încurajați ascultarea activă și participarea egală în timpul discuțiilor de grup și prezentărilor participative
- Evidențiați intersecționalitatea, recunoscând modul în care genul, vârsta, statutul de migrant și contextul socio-economic afectează experiențele de îngrijire
- Puneți accentul atât pe competențele soft, cât și pe cele digitale, ca instrumente pentru incluziune, reziliență și productivitate
- Fiți conștienți de stigmatizare și evitați să întăriți stereotipurile sau presupunerile despre îngrijitori
- Facilitați reflecția, permițând participanților să conecteze conținutul modulului cu propriile roluri și responsabilități

Unitatea 3.1 - Stereotipuri de gen, norme culturale și prejudecăți conștiente și inconștiente în îngrijire

Această unitate explorează dimensiunile de gen ale îngrijirii pe termen lung (ÎTL) și mecanismele sociale care stau la baza inegalităților. Ea examinează modul în care responsabilitățile de îngrijire neplătite și plătite sunt asumate în mod disproporționat de femei în întreaga Europă, evidențiind atât factorii structurali, cât și cei culturali care modelează tiparele de îngrijire. Conținutul aprofundează intersecția dintre gen și statutul socio-economic, vârstă, migrație și etnie, subliniind modul în care acești factori combinați influențează distribuția îngrijirii, accesul la sprijin formal și rezultatele pieței muncii.

Unitatea abordează, de asemenea, rolul stereotipurilor de gen, al prejudecăților conștiente sau nu, precum și al stigmatizării în consolidarea decalajului de gen în îngrijire. În ansamblu, se observă modul în care normele de gen, prejudecățile și inegalitățile structurale profund înrădăcinate continuă să modeleze cine oferă îngrijire și în ce condiții, revelând provocările persistente cu care se confruntă femeile în echilibrarea muncii remunerate și a responsabilităților de îngrijire.

Conținut teoretic

Diferența de gen în îngrijirea pe termen lung

Diferența de gen în îngrijirea pe termen lung (ÎTL) este o caracteristică persistentă și măsurabilă în întreaga Europă, în special în țările partenere ale acestui proiect. În întreaga UE, femeile continuă să își asume responsabilitatea principală pentru îngrijirea neplătită semnificativ mai des decât bărbații. În 2022, 34% dintre femei au declarat că oferă îngrijire zilnică copiilor, persoanelor în vârstă sau

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

persoanelor cu dizabilități, comparativ cu 25% dintre bărbați. Studiile arată că femeile dedică mult mai multe ore pe zi activităților casnice și de îngrijire decât bărbații (EIGE, 2024; Eurostat, 2022; OCDE, 2020). Acest dezechilibru demonstrează două fenomene interconectate: ponderea disproporționată a îngrijirii informale în cadrul familiilor asigurată de femei și feminizarea muncii remunerate în domeniul ÎTL, unde femeile constituie majoritatea covârșitoare a lucrătorilor din domeniul îngrijirii. Ambele aspecte evidențiază rezultatele pieței muncii în funcție de gen, inclusiv cariere întrerupte, salarii reduse, pensii mai mici și oportunități limitate de avansare în carieră (OCDE, 2020). Aceste rezultate sunt agravate de subevaluarea sistemică a muncii de îngrijire și de sprijinul politic limitat acordat îngrijitorilor (Razavi, 2007).

Îngrijirea informală pe termen lung rămâne dominantă în Europa, femeile asigurând cea mai mare parte a acestei îngrijiri. Între 2021 și 2022, în cadrul UE, aproximativ 52 de milioane de adulți cu vârste cuprinse între 18 și 74 de ani asigură îngrijire informală săptămânal, reprezentând aproape 80 % din totalul îngrijirii pe termen lung măsurate în echivalenți normă întreagă (European Commission, 2021; EUR-Lex, 2022). În 25 de țări ale OCDE, aproximativ 60 % dintre îngrijitorii informali sunt femei, iar în țările din sudul și sud-estul Europei, precum Grecia și Spania, procentul este și mai mare (OCDE, 2023). În mod similar, femeile domină forța de muncă formală din sectorul îngrijirii pe termen lung, reprezentând peste 90 % din lucrătorii din acest sector, care rămâne în mare parte feminin și asociat în mod tradițional cu „munca femeilor” (OCDE, 2020). Locurile de muncă din sectorul ÎTL se numără, de asemenea, printre cele mai prost plătite din sectorul sănătății, ceea ce accentuează vulnerabilitatea economică a îngrijitoarelor (OCDE, 2020).

Modele specifice fiecărei țări

În țările partenere, aceste modele sunt deosebit de evidente. În Italia, aproximativ 18% dintre adulții cu vârsta de peste 50 de ani oferă îngrijire informală, femeile cu vârsta cuprinsă între 45 și 64 de ani sunt mai frecvent îngrijitoare (27%) decât bărbații (18%) (Santini, 2025). Femeile prestează în medie mai multe ore de îngrijire – 17 ore pe săptămână, comparativ cu 12 ore în cazul bărbaților – și reprezintă 74-75% din totalul orelor de îngrijire neplătită. Această responsabilitate de îngrijire contribuie la munca cu fracțiune de normă sau la ieșirea din câmpul muncii, producând consecințe financiare pe termen lung, inclusiv pensii mai mici și un risc crescut de sărăcie la bătrânețe (ISTAT, 2019). Scorul Italiei în Indicele de egalitate de gen (GEI) din 2024, de 69,2, reflectă aceste inegalități persistente (EIGE, 2024). Cercetări recente arată că îngrijirea prelungită în rândul femeilor italiene este puternic asociată cu suferința psihologică, oboseala și riscul crescut de depresie, în special în absența serviciilor formale de sprijin (Gagliardi et al., 2022).

În Cipru, deși datele oficiale privind îngrijirea informală sunt limitate, dovezile indică faptul că femeile – în special cele care îngrijesc membri ai familiei cu dizabilități sau rude în vârstă – se confruntă cu obstacole semnificative în ceea ce privește ocuparea forței de muncă din cauza sarcinilor de îngrijire (Eurocarers, 2023a). Femeile reprezintă 71% din îngrijitorii informali, iar dintre cei care oferă îngrijire câteva zile pe săptămână sau zilnic, 15% sunt femei, comparativ cu 7% bărbați (Eurocarers, 2023a). În grupa de vârstă 50-64 de ani, 17% dintre femei și 11% dintre bărbați oferă îngrijire informală, iar în grupa de vârstă 20-49 de ani, 17% dintre femei oferă îngrijire, comparativ cu doar 4% dintre bărbați. Scorul GEI al Ciprului în 2024 a fost de 60,9, situându-se cu 9,1 puncte sub media UE (EIGE, 2024).

România demonstrează o dependență deosebit de mare de îngrijirea informală din cauza unui sistem formal de îngrijire pe termen lung extrem de subdezvoltat, cu mai puțin de 1% din cheltuielile de asistență socială direcționate către servicii la domiciliu sau comunitare (EIGE, 2022). În consecință,

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

31,2% dintre femei și 25,7% dintre bărbați oferă îngrijire informală, cu mult peste media UE-27 (EIGE, 2022). Lipsa îngrijirii formale în zonele rurale, combinată cu percepția culturală că îngrijirea instituțională constituie abandon, obligă familiile – în principal femeile – să suporte povara îngrijirii (Eurofound, 2020; World Bank, 2023). În 2024, scorul GEI al României a fost de 57,5, cu 13,5 puncte sub media UE, subliniind disparitățile continue în ceea ce privește munca, veniturile, cunoștințele, timpul, puterea și sănătatea (EIGE, 2024).

În Grecia, îngrijirea informală pe termen lung este asigurată în principal de femei, mamele asumându-și 69% din responsabilitățile de îngrijire a copiilor, comparativ cu 47% în cazul taților. În ciuda creșterii treptate a implicării bărbaților în îngrijire de-a lungul anilor, femeile continuă să poarte majoritatea responsabilităților de îngrijire (EIGE, 2022). Scorul GEI al Greciei pentru 2024, de 60,9, reflectă aceste inegalități persistente (EIGE, 2024).

În Spania, femeile reprezintă 82,4% din persoanele inactive din cauza responsabilităților de îngrijire, ceea ce evidențiază povara disproporționată care le revine femeilor (INE, 2024). Scorul GEI al Spaniei în 2024 este de 76,7, ușor peste media UE, dar aceste cifre maschează vulnerabilitățile socioeconomice cu care se confruntă femeile care au roluri de îngrijire (EIGE, 2024). Conform studiului CIUDAR-SE, îngrijirea informală (asigurată în principal de femei) continuă să genereze inegalități semnificative de gen în ceea ce privește sănătatea și calitatea vieții în regiuni spaniole precum Andaluzia și Țara Bascilor (García-Calvente et al., 2024).

Dimensiunile intersecționale ale îngrijirii

Mai precis, intersecționalitatea contestă noțiunea că viețile umane pot fi înțelese prin categorii separate, izolate. În schimb, ea evidențiază realitățile trăite care apar la intersecțiile diferitelor axe de opresiune (Hankivsky, 2014). În acest sens, intersecționalitatea expune, de asemenea, modul în care relațiile de putere (re)produc inegalități sociale. Aceste relații sunt înțelese ca fiind modelate de:

- sisteme intersectate de putere care structurează societatea, cum ar fi legile și politicile de îngrijire pe termen lung și
- grupuri sociale intersectate care experimentează privilegii și/sau opresiune ca urmare a acestor structuri (Lapalme et al., 2020).

Categorii precum genul, migrația sau statutul socio-economic sunt, prin urmare, utilizate doar ca punct de plecare; intersecționalitatea atrage atenția asupra modului în care aceste categorii se intersectează și interacționează cu altele, scoțând la lumină dinamici suplimentare care altfel ar putea fi trecute cu vederea (Hankivsky, 2014).

Cercetările arată în mod constant că îngrijirea este puternic influențată de gen, atât ca o consecință, cât și ca o cauză a inegalităților structurale dintre bărbați și femei. Femeile sunt mai des socializate în roluri de îngrijire, sunt supra-reprezentate atât în îngrijirea formală, cât și în cea informală și sunt mai predispuse să își asume responsabilități intensive de îngrijire. Ca urmare, ele sunt și mai vulnerabile la rezultate negative, inclusiv la un nivel de bunăstare mai scăzut în comparație cu bărbații (Sagbakken et al., 2018; Tronto, 2013). Aceste tipare de gen nu sunt însă uniforme: ele pot diferi în funcție de contextul migrației, statutul socio-economic și alte categorii sociale (Cohen et al., 2019).

Îngrijirea este, de asemenea, construită social și cultural. Normele culturale influențează puternic așteptările și comportamentele legate de îngrijire, iar aceste norme pot varia considerabil atât în cadrul grupurilor, cât și între acestea (Zarzycki et al., 2022). În Țările de Jos, de exemplu, diferențele culturale

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

în materie de îngrijire apar adesea în funcție de faptul dacă o persoană are sau nu un context de migrație. Politicile și serviciile vizează frecvent „îngrijitorii cu un context de migrație", care se pot confrunta cu dezavantaje structurale, cum ar fi mai multe bariere în accesarea îngrijirii formale. Acest lucru duce adesea la asumarea majorității sarcinilor de îngrijire de către o femeie din familie. Dovezile sugerează, de asemenea, că atitudinile culturale puternice în jurul îngrijirii familiei în rândul grupurilor de migranți pot spori izolarea, deoarece îngrijitorii pot fi mai puțin susceptibili de a primi sprijin din exterior. Aceste provocări sunt agravate de poziția socio-economică în general mai vulnerabilă a persoanelor cu origine migratoare în comparație cu cele de origine olandeză (De Regt et al., 2022).

Statutul socio-economic și povara îngrijirii

Statutul socio-economic joacă un rol esențial în definirea responsabilităților de îngrijire. Persoanele cu resurse mai puține în ceea ce privește educația, venitul sau averea sunt mai susceptibile să ofere îngrijire informală, adesea cu o intensitate mai mare (Abbing et al., 2021; Quashie et al., 2022). Acest lucru accentuează inegalitățile de gen, deoarece femeile din grupurile socio-economice inferioare sunt mai predispuse să reducă orele de lucru remunerate sau să părăsească complet piața muncii pentru a răspunde cerințelor de îngrijire (Quashie et al., 2022). Mai mult, persoanele cu resurse mai puține pot fi și mai dezavantajate de complexitatea crescândă a reglementărilor privind îngrijirea pe termen lung și de accentul pus pe responsabilitatea personală în cadrul sistemelor de îngrijire (Marangos et al., 2018, citat în Abbing et al., 2021).

În concluzie, diferențele de gen în îngrijirea pe termen lung în țările partenere rezultă din interacțiunea dintre normele culturale, modelele de utilizare a timpului și inegalitățile structurale de pe piețele muncii și de îngrijire. Femeile furnizează în mod disproporționat atât îngrijire familială neplătită, cât și muncă plătită în domeniul îngrijirii pe termen lung, în timp ce statutul socio-economic, migrația, etnia și vârsta modelează experiențele și rezultatele îngrijirii. Aceste modele accentuează disparitățile de gen în ceea ce privește ocuparea forței de muncă, veniturile, sănătatea și participarea socială, evidențiind necesitatea urgentă de politici sensibile la dimensiunea de gen și de sprijin formal pentru îngrijire, în vederea reducerii sarcinii inegale care revine femeilor și a promovării unor sisteme de îngrijire echitabile.

Stereotipurile de gen care alimentează decalajul de gen în îngrijire

Prejudecata poate fi definită în sens larg ca o înclinație, prejudecată sau tendință în favoarea sau împotriva unei persoane, a unui grup sau a unui concept, adesea într-un mod considerat nedrept (Gaddes et al., 2018). Prejudecata poate fi atât explicită, în cazul în care indivizii sunt conștienți de atitudinile lor prejudicioase și acționează în mod intenționat în consecință, cât și implicită, în cazul în care atitudinile și stereotipurile modelează în mod inconștient deciziile și comportamentele. În contextul social și la locul de muncă, prejudecata distorsionează judecata, perpetuează inegalitățile și limitează oportunitățile pentru persoanele care (pot) aparține grupurilor marginalizate (Gaddes et al., 2018).

Prejudecăți de gen

Prejudecățile de gen sunt un tip specific de prejudecăți care se referă la tratamentul inegal sau percepțiile inegale ale indivizilor pe baza genului lor. Acestea se manifestă adesea prin presupuneri despre capacitățile, preferințele sau „rolurile naturale" ale bărbaților și femeilor. De exemplu, se poate presupune că femeile sunt mai îngrijitoare și, prin urmare, mai potrivite pentru posturi de îngrijire, în timp ce bărbații pot fi percepuți ca lideri mai competenți. Prejudecățile de gen nu iau întotdeauna forme evidente; dimpotrivă, ele acționează adesea în mod subtil, modelând așteptările și comportamentele în

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

moduri care consolidează inegalitatea de gen la locul de muncă, în educație și în viața de familie (Gaddes et al., 2018). Aceste presupuneri influențează deciziile privind recrutarea, atribuirea sarcinilor, promovarea, remunerarea și alocarea responsabilităților de îngrijire în interiorul și în afara locului de muncă (Gaddes et al., 2018).

Prejudecăți conștiente

Prejudecățile conștiente, denumite și prejudecăți explicite, apar atunci când indivizii sunt conștienți de convingerile lor prejudicioase și acționează în mod deliberat în conformitate cu acestea. Acestea pot include discriminarea evidentă, cum ar fi refuzul de a angaja femei pentru funcții de conducere, pe baza convingerii că bărbații sunt „lideri mai buni" (Gaddes et al., 2018). Prejudecățile conștiente de gen sunt deosebit de dăunătoare, deoarece reflectă intenția deliberată de a trata oamenii în mod diferit pe baza genului, perpetuând inegalitățile sistemice în cadrul organizațiilor și societăților (Gaddes et al., 2018). De exemplu, unii angajatori pot justifica în mod deschis plata mai mică a femeilor, invocând ipoteze privind statutul „venitului secundar" al femeilor în gospodării, consolidând astfel diferențele salariale structurale.

Prejudecățile conștiente sau explicite apar atunci când o persoană este conștientă de prejudecățile sale și acționează în mod intenționat în consecință. Exemple relevante pentru domeniul îngrijirii includ un angajator care plasează femeile în roluri de sprijin mai puțin remunerate, deoarece consideră că femeile preferă munca „flexibilă", sau manageri care rezervă în mod deschis posturile de conducere pentru bărbați (Gaddes et al., 2018). Prejudecățile explicite sunt mai ușor de observat și de contestat din punct de vedere legal sau procedural, dar persistă acolo unde stereotipurile sunt acceptate social sau instituționalizate (Gaddes et al., 2018).

Prejudecăți inconștiente

Prejudecățile inconștiente, adesea numite prejudecăți implicite, se referă la stereotipurile sau prejudecățile pe care indivizii le au fără să fie conștienți de ele (Greenwald și Krieger, 2006). Spre deosebire de prejudecățile conștiente, prejudecățile inconștiente funcționează automat și pot influența judecățile, deciziile și interacțiunile chiar și în rândul indivizilor care cred în mod conștient în egalitate. De exemplu, managerii de resurse umane pot favoriza în mod inconștient candidații bărbați pentru promovare, asociind calitățile de lider, precum asertivitatea sau spiritul de decizie, mai puternic cu bărbații decât cu femeile (Greenwald și Krieger, 2006). În mod similar, atunci când evaluează candidaturile, prejudecățile inconștiente de gen pot duce la subevaluarea calificărilor femeilor sau la supraestimarea potențialului bărbaților (Moss-Racusin et al., 2012).

Prejudecățile inconștiente sau implicite acționează automat, în afara conștiinței, ceea ce le face deosebit de insidioase în mediile profesionale, unde factorii de decizie cred adesea că acționează în mod obiectiv, perpetuând în mod neintenționat inegalitățile (Greenwald și Krieger, 2006). Aceste prejudecăți se manifestă prin asocieri implicite (de exemplu, „bărbații = lideri", „femeile = îngrijitoare"), care pot distorsiona practicile de angajare, evaluările performanțelor, atribuirea sarcinilor și deciziile de promovare (Moss-Racusin et al., 2012). În sectoarele de îngrijire, prejudecățile implicite pot explica de ce femeile domină rolurile de îngrijire din prima linie, în timp ce bărbații sunt suprareprezentați în funcții administrative sau manageriale mai bine plătite, în ciuda calificărilor similare (OMS, 2024). Cercetările indică faptul că formarea în materie de conștientizare a prejudecăților poate fi o intervenție eficientă, deoarece simpla recunoaștere a existenței prejudecăților inconștiente poate ajuta organizațiile să

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

atenueze influența acestora asupra oportunităților de leadership și avansării în carieră (Carnes et al., 2015).

Tabelul 1. Tipul de prejudecată

Tipul de prejudecată	Definiție	Exemple în practică	Referințe cheie
Prejudecată (general)	O înclinație sau prejudecată, explicită sau implicită, care duce adesea la tratarea nedreaptă a indivizilor sau grupurilor.	Distorsionează judecata, perpetuează inegalitățile și limitează oportunitățile pentru grupurile marginalizate.	Gaddes et al., 2018
Prejudecată de gen	Tratament inegal pe baza genului, adesea prin presupuneri despre „rolurile naturale” ale bărbaților și femeilor.	Femeile sunt considerate îngrijitoare mai bune, iar bărbații sunt considerați lideri mai competenți. Influențează angajarea, promovarea, salarizarea și responsabilitățile de îngrijire.	Gaddes et al., 2018
Prejudecăți conștiente (explicite)	Prejudecăți de care indivizii sunt conștienți și pe care le pun în practică în mod deliberat.	Angajatorii refuză să angajeze femei pentru funcții de conducere sau le plătesc în mod deschis salarii mai mici.	Gaddes et al., 2018
Prejudecată inconștientă (implicită)	Stereotipuri sau prejudecăți automate, în afara conștiinței.	Managerii de resurse umane favorizează candidații bărbați; subestimează calificările femeilor; femeile sunt concentrate în posturi de îngrijire mai puțin remunerate.	Greenwald și Krieger, 2006; Moss-Racusin et al., 2012; Gaddes et al., 2018

Înțelegerea definițiilor prejudecăților conștiente și inconștiente este fundamentală pentru abordarea decalajului de gen în domeniul îngrijirii, deoarece stereotipurile despre gen și îngrijire sunt profund înrădăcinate în ambele forme de prejudecată (OIM, 2018). Prejudecățile conștiente pot determina factorii de decizie să considere munca de îngrijire în primul rând ca o „responsabilitate feminină”, în timp ce prejudecățile inconștiente pot determina angajatorii să presupună că femeile sunt mai puțin concentrate pe carieră din cauza obligațiilor de îngrijire (OIM, 2018).

Aceste prejudecăți întăresc ideea că îngrijirea este în mod inerent o muncă a femeilor, canalizându-le către roluri de asistență și îngrijire neplătite, legitimează salariile mai mici și avansarea profesională limitată în ocupațiile legate de îngrijire, descurajând participarea bărbaților la îngrijire prin stigmatizarea îngrijirii ca fiind incompatibilă cu masculinitatea (OIM, 2018).

Stereotipurile de gen și munca de îngrijire

Normele culturale și rolurile tradiționale de gen joacă un rol decisiv în modelarea modului în care responsabilitățile de îngrijire sunt distribuite în societăți. Timp de secole, îngrijirea a fost construită social ca „muncă a femeilor”, bazată pe percepția că femeile sunt în mod inerent mai îngrijitoare și, prin urmare, potrivite în mod natural pentru îngrijirea copiilor, a persoanelor în vârstă sau a membrilor familiei care au nevoie de ajutor (Budig et al., 2016). Aceste așteptări sunt profund înrădăcinate în instituțiile sociale, structurile familiale și dinamica locului de muncă, ceea ce înseamnă că identitatea

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

femeilor este adesea legată de capacitățile lor de îngrijire, în timp ce bărbații sunt mai strâns asociați cu rolurile de întreținător de familie și de lider (Budig et al., 2016).

În multe țări europene, în special în contextul sudic și estic, îngrijirea este în continuare considerată o responsabilitate privată, bazată pe familie, mai degrabă decât una colectivă, socială. Această perspectivă este întărită de legăturile familiale puternice și de normele culturale care pun accentul pe îngrijirea pe termen lung a rudelor, cel mai adesea femei, în locul serviciilor susținute de stat (Eurocarers, 2023b). Ca urmare, îngrijirea este adesea subevaluată atât din punct de vedere social, cât și economic, ceea ce duce la un ciclu în care contribuțiile femeilor la îngrijire sunt considerate de la sine înțelese și rareori compensate (EIGE, 2022).

Consecințele acestor norme sunt evidente în datele privind piața muncii din întreaga Europă și în special în țări partenere precum Cipru, Grecia, Italia, Spania și România. Femeile sunt puternic suprareprezentate în munca de îngrijire cu normă parțială, slab remunerată și informală, fie acasă, fie în cadrul sistemelor profesionale de îngrijire pe termen lung. De exemplu, în Italia și Spania, femeile reprezintă peste 70 % din forța de muncă din instituțiile de îngrijire pe termen lung, un indicator clar al segregării profesionale persistente pe criterii de gen (Eurostat, 2022). În mod similar, în Grecia, așteptările puternice ca femeile să își asume responsabilitățile gospodărești și de îngrijire a familiei reduc participarea acestora la roluri mai bine remunerate sau de conducere, perpetuând decalajul de gen în materie de îngrijire și limitând independența lor economică (OCDE, 2024).

Aceste stereotipuri sistemice nu se limitează doar la a confina femeile la anumite roluri; ele creează bariere structurale care restricționează accesul la avansarea în carieră, la o remunerație echitabilă și la recunoașterea profesională. Munca de îngrijire, fie că este prestată fără remunerare în cadrul gospodăriei sau în contexte profesionale prost remunerate, rămâne subevaluată în ceea ce privește salariile, statutul și sprijinul politic. Prin prezentarea îngrijirii ca o activitate „naturală” a femeilor, și nu o ca o muncă calificată care necesită formare și o remunerare echitabilă, societățile consolidează tipare de inegalitate care continuă să submineze drepturile femeilor, securitatea lor economică și incluziunea socială la nivelul Europei.

În toate țările partenere

În toate cele cinci țări partenere, se conturează anumite modele comune care reflectă stereotipuri de gen profund înrădăcinate și bariere structurale în îngrijirea pe termen lung (ÎTL). Femeile continuă să domine atât rolurile de îngrijire neremunerate, cât și cele remunerate în întreaga Europă, într-o economie a îngrijirii predominant feminină, mai puțin remunerată și marcată de nesiguranța locului de muncă (Eurocarers, 2023b). Normele puternice de îngrijire familială consolidează aceste inegalități, în special în contextul sudic și estic al Europei, unde așteptările culturale plasează responsabilitatea îngrijirii persoanelor vârstnice și dependente în primul rând asupra familiilor, în special asupra fiicelor și nurorilor, reducând astfel dependența de serviciile publice formale și sporind povara îngrijirii neremunerate a femeilor (Eurocarers, 2023b). În plus, presiunile legate de concilierea vieții profesionale cu cea de îngrijire rămân acute, deoarece femeile din întreaga UE petrec mult mai mult timp decât bărbații cu munca domestică și de îngrijire neplătită, ceea ce le limitează capacitatea de a ocupa un loc de muncă cu normă întreagă, funcții de conducere sau oportunități mai bine remunerate. Acest dezechilibru este deosebit de pronunțat în țările partenere analizate (Eurofound, 2025).

În Cipru, un model cultural puternic care pune familia pe primul plan se combină cu îmbătrânirea rapidă a populației, intensificând presiunile legate de îngrijire. Schimbările demografice și legăturile familiale

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

strânse au făcut ca, de-a lungul timpului, îngrijirea să fie asigurată în principal de familie, femeile fiind cele care suportă impactul responsabilității. Datele UE indică faptul că îngrijirea neplătită este concentrată în mare măsură asupra femeilor, în timp ce capacitatea relativ limitată a țării în materie de îngrijire pe termen lung în comparație cu Europa de Nord întărește dependența de îngrijitoarele din familie (Eurocarers, 2023a).

În Grecia, dependența de îngrijirea familială este deosebit de mare, femeile grecești petrecând de peste trei ori mai multe ore decât bărbații pentru sarcinile domestice. Oferta formală de îngrijire la domiciliu este limitată, ceea ce lasă multe familii cu nevoi nesatisfăcute și întărește așteptarea ca familiile – în principal femeile – să asigure îngrijirea. Aceste modele contribuie la scăderea ratei de ocupare a forței de muncă în rândul femeilor și sunt agravate de disponibilitatea limitată a serviciilor de îngrijire a copiilor, ceea ce restricționează și mai mult participarea femeilor pe piața muncii și intensifică distribuția inegală a îngrijirii (EIGE, 2024).

În Italia, femeile domină atât rolurile de îngrijire formale, cât și cele informale, dar integrarea lor generală pe piața muncii rămâne slabă. Sistemul italian de îngrijire pe termen lung depinde în mare măsură de îngrijirea informală în familie, precum și de o forță de muncă migratoare numeroasă, iar îmbătrânirea populației crește și mai mult cererea. Normele culturale continuă să atribuie îngrijirea persoanelor vârstnice ca responsabilitate a familiei, în timp ce lacunele politice în materie de servicii de îngrijire pe termen lung accesibile și la prețuri rezonabile obligă familiile – cel mai adesea femeile – să umple golul în materie de îngrijire. Această dependență de îngrijirea neplătită subminează perspectivele de ocupare a forței de muncă ale femeilor și consolidează inegalitățile de gen (Eurofound, 2020).

În Spania, femeile sunt concentrate în mod disproporționat în sectoare care necesită îngrijire intensivă, slab remunerate și precare, cum ar fi munca domestică și serviciile sociale. Această segmentare a muncii în funcție de gen reflectă așteptările culturale care leagă femeile de îngrijire, în timp ce deficiențele instituționale – în special disponibilitatea și accesibilitatea îngrijirii formale la domiciliu – împing și mai mult familiile să își asume responsabilități. Ca urmare, femeile sunt suprareprezentate în roluri de îngrijire subevaluate, perpetuând atât vulnerabilitatea economică, cât și inegalitatea de gen (Eurofound, 2020).

În cele din urmă, în România, o diferență mare între femei și bărbați în ceea ce privește ocuparea forței de muncă coincide cu tradiții puternice de îngrijire familială. Participarea femeilor pe piața muncii este semnificativ mai scăzută decât cea a bărbaților, deoarece responsabilitățile de îngrijire împiedică adesea ocuparea unui loc de muncă formal. Subdezvoltarea sistemului formal de îngrijire pe termen lung din România consolidează și mai mult dependența de îngrijitoarele informale, întărind diviziunea muncii în funcție de gen și limitând oportunitățile socioeconomice ale femeilor (EIGE, 2024).

Luate împreună, aceste contexte naționale ilustrează modul în care stereotipurile de gen, așteptările culturale și lacunele sistemice în furnizarea formală de ÎTL perpetuează în mod colectiv diviziunea de gen în îngrijire. Femeile rămân în mod disproporționat responsabile atât pentru îngrijirea neplătită, cât și pentru cea plătită, adesea în roluri subevaluate și nesigure, ceea ce le limitează participarea pe piața muncii, consolidează diferențele salariale și de ocupare a forței de muncă și menține un ciclu de inegalitate de gen în țările partenere.

Tabelul 2 Stereotipuri de gen și bariere structurale în îngrijirea pe termen lung (ÎTL) în țările partenere

Nivel	Modele/obstacole cheie

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Transversal (toate țările partenere)	- Îngrijirea este puternic influențată de gen: femeile asigură majoritatea îngrijirii neplătite și plătite, dominând rolurile informale și profesionale în cadrul ÎTL. - Norme puternice privind îngrijirea în familie: așteptările culturale plasează îngrijirea persoanelor vârstnice/dependente în primul rând pe umerii familiilor (fiice/nore). - Concilierea vieții profesionale cu cea privată: femeile dedică mult mai mult timp îngrijirii neplătite și treburilor casnice, ceea ce le limitează accesul la locuri de muncă cu normă întreagă, mai bine remunerate și la funcții de conducere.
Cipru	- Model cultural puternic care pune familia pe primul loc, cu o presiune crescândă din partea îmbătrânirii populației; schimbările demografice amplifică cererea de îngrijire. - Îngrijirea informală (în principal de către femei) rămâne esențială din cauza capacității limitate de îngrijire pe termen lung formală.
Grecia	- Dependență ridicată de îngrijirea familială; femeile dedică de peste trei ori mai mult timp decât bărbații sarcinilor domestice. - Servicii formale limitate de îngrijire la domiciliu → nevoi nesatisfăcute, dependență de familie. - Consecință: rate mai scăzute de ocupare a forței de muncă în rândul femeilor, disponibilitate redusă a serviciilor de îngrijire a copiilor, intensificarea diferențelor de gen în ceea ce privește îngrijirea.
Italia	- Femeile domină rolurile de îngrijire formale și informale; sistemul de îngrijire pe termen lung depinde în mare măsură de îngrijitorii informali din familie + forța de muncă migratoare din domeniul îngrijirii. - Îmbătrânirea populației crește cererea. - Servicii formale de îngrijire pe termen lung insuficiente → dependența de femeile din familie. - Lacunele politice limitează integrarea femeilor pe piața muncii.
Spania	- Femeile sunt suprareprezentate în sectoarele care necesită îngrijire intensivă, slab remunerate și precare (muncă domestică, servicii sociale). - Segmentarea muncii în funcție de gen: locurile de muncă din domeniul îngrijirii sunt subevaluate. - Așteptările culturale + îngrijirea la domiciliu insuficientă și inaccesibilă din punct de vedere financiar întăresc dependența de îngrijitorii din familie.
România	- Diferențe mari între femei și bărbați în ceea ce privește ocuparea forței de muncă; tradiții puternice de îngrijire familială. - Participarea femeilor pe piața formală a muncii este limitată de sarcinile de îngrijire. - Sistemul de îngrijire pe termen lung subdezvoltat → dependența de îngrijitorii informali de sex feminin.

Sursa: EIGE, 2024; Eurocarers, 2023; Eurofound, 2020; Eurofound, 2025

Cum stereotipurile și prejudecățile creează obstacole concrete

Stereotipurile și prejudecățile de gen influențează în mod direct mecanismele prin care femeile sunt dezavantajate în sectorul îngrijirii pe termen lung (ÎTL). Un obstacol cheie este segregarea ocupațională. Stereotipurile profund înrădăcinate care asociază femeile cu roluri de îngrijire le împing în mod

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

disproporționat către ocupații de îngrijire mai puțin remunerate, atât în contextul familial neplătit, cât și în cel al angajării remunerate. Acest lucru întărește subevaluarea muncii de îngrijire și restricționează accesul femeilor la roluri de conducere și de luare a deciziilor mai bine remunerate în cadrul instituțiilor ÎTL, reducând astfel veniturile medii ale acestora și limitând oportunitățile de avansare în carieră (Eurofound, 2020).

Un al doilea mecanism este subfinanțarea serviciilor formale de ÎTL. Atunci când îngrijirea este percepută cultural ca o datorie familială, presiunea socială și politică pentru extinderea serviciilor formale accesibile și la prețuri rezonabile slăbește. Acest lucru duce la o subfinanțare structurală în furnizarea de servicii publice de îngrijire pe termen lung, ceea ce, la rândul său, crește dependența de îngrijirea informală. Deoarece femeile continuă să poarte povara copleșitoare a îngrijirii familiale neremunerate, absența unor servicii formale adecvate exacerbează inegalitatea de gen și întărește stereotipul femeilor ca principale îngrijitoare (Eurocarers, 2023b).

În cele din urmă, stereotipurile contribuie la sărăcia de timp și la penalizările pe piața muncii. Implicarea disproporționată a femeilor în munca domestică și de îngrijire neplătită le lasă cu mai puține ore disponibile pentru un loc de muncă formal. Drept urmare, multe femei lucrează cu jumătate de normă, acceptă contracte precare sau părăsesc complet piața muncii. Aceste tipare diminuează veniturile pe parcursul vieții ale femeilor, reduc contribuțiile lor la pensie și le slăbesc independența economică. În efect, împărțirea inegală a îngrijirii se traduce în penalizări economice pe termen lung pentru femeile din țările partenere (Eurofound, 2025).

Așteptările legate de rolurile de gen pe piața muncii

Așteptările legate de rolurile de gen influențează în mod semnificativ practicile la locul de muncă, influențând deciziile privind recrutarea, promovarea și remunerarea. Femeile sunt adesea asociate implicit sau explicit cu roluri de îngrijire și sprijin, în timp ce bărbații sunt asociați cu poziții de conducere și de luare a deciziilor (Gaddes et al., 2018). Aceste așteptări consolidează segregarea ocupațională, orientând femeile către poziții mai puțin remunerate, legate de îngrijire, și limitând accesul la funcții de conducere sau manageriale (OCDE, 2020). Prejudecățile implicite pot acționa în mod inconștient, afectând evaluările competenței, angajamentului și potențialului de conducere, în timp ce prejudecățile explicite justifică în mod conștient tratamentul inegal pe baza presupunerilor legate de gen (Moss-Racusin et al., 2012). În sectoarele strâns legate de munca de îngrijire, aceste dinamici perpetuează subevaluarea contribuțiilor femeilor, menținând inegalități sistemice în ceea ce privește salarizarea, progresul în carieră și recunoașterea profesională (Budig et al., 2016).

Practici de recrutare și angajare

Una dintre cele mai vizibile manifestări ale prejudecăților se regăsește în deciziile de recrutare și angajare. Angajatorii și profesioniștii din domeniul resurselor umane pot asocia în mod conștient sau inconștient leadershipul, competența tehnică sau raționalitatea cu bărbații, în timp ce leagă femeile mai strâns de îngrijire, sprijin și muncă emoțională (Ridgeway și Correll, 2004). Aceste percepții legate de gen duc adesea la strategii de recrutare discriminatorii care favorizează candidații bărbați pentru posturi mai bine plătite, de luare a deciziilor sau de conducere, în timp ce femeile sunt orientate în mod disproporționat către roluri legate de îngrijire sau administrative (Ridgeway și Correll, 2004).

Studiile demonstrează că femeile candidate sunt mai puțin susceptibile de a fi invitate la interviuri în domenii dominate de bărbați, chiar și atunci când calificările lor sunt echivalente cu cele ale bărbaților (Moss-Racusin et al., 2012). În mod similar, anunțurile de angajare care pun accentul pe trăsături

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

precum „competitiv", „decisiv" sau „asertiv" pot descuraja femeile să aplice, consolidând segregarea ocupațională și persistența diferenței de remunerare între femei și bărbați (Gaucher et al., 2011). Aceste practici reflectă prejudecăți în percepție și perpetuează un ciclu în care bărbații domină sectoarele mai bine remunerate, în timp ce femeile sunt concentrate în roluri de îngrijire subevaluate.

Promovarea, remunerarea și evoluția în carieră

Dincolo de recrutare, prejudecățile de gen influențează structurile de promovare și salarizare. Prejudecățile conștiente se pot manifesta prin subevaluarea performanțelor femeilor sau prin presupunerea că femeile sunt mai puțin dedicate carierei lor din cauza responsabilităților de îngrijire (Williams et al., 2013). Prejudecățile inconștiente joacă un rol la fel de important în luarea deciziilor managerilor, deoarece stereotipurile implicite îi determină pe evaluatori să supraevalueze potențialul de lider al bărbaților, în timp ce subestimează realizările femeilor (Moss-Racusin et al., 2012).

Această prejudecată contribuie la așa-numitul „plafon de sticlă", în care femeile se confruntă cu bariere invizibile, dar omniprezente, în avansarea către funcții de conducere sau de conducere (Eagly și Carli, 2007). Chiar și atunci când femeile reușesc să obțină funcții de nivel superior, ele sunt adesea plătite mai puțin decât colegii lor bărbați, ceea ce reflectă inegalitățile structurale înrădăcinate în stereotipurile de gen și prejudecățile angajatorilor (OCDE, 2024). Astfel de disparități sunt exacerbate și mai mult în sectoarele în care îngrijirea copiilor și programul de lucru flexibil sunt stigmatizate, întărind percepția că angajații – în special femeile – care solicită astfel de acomodări sunt mai puțin ambițioși sau capabili (Budig et al., 2016).

Cultura la locul de muncă și dinamica organizațională

Prejudecățile modelează și cultura la locul de muncă, influențând rezultatele individuale și normele și practicile organizaționale. Specialiștii și managerii din domeniul resurselor umane pot elabora în mod inconștient politici care se aliniază traiectoriilor profesionale tradiționale ale bărbaților, cum ar fi valorizarea angajării continue cu normă întreagă, fără întreruperi în carieră. Acest lucru penalizează indirect femeile, care sunt mai susceptibile să experimenteze întreruperi în cariera lor din cauza responsabilităților de îngrijire (Budig et al., 2016).

Prejudecățile inconștiente se pot manifesta și în evaluările de performanță, oportunitățile de mentorat și practicile de networking (Carnes et al., 2015). Femeile pot primi feedback mai puțin constructiv în comparație cu bărbații sau pot fi excluse din rețelele informale în care se discută oportunitățile de avansare (Ibarra et al., 2013). Aceste forme subtile, dar cumulative, de prejudecată consolidează o cultură a locului de muncă care privilegiază bărbații, în special în rolurile mai bine plătite și de conducere, limitând în același timp mobilitatea și independența economică a femeilor (Ibarra et al., 2013).

Implicații pentru decalajul de gen în îngrijire

Influența prejudecăților conștiente și inconștiente asupra deciziilor de angajare susține în mod direct diferența de gen în ceea ce privește îngrijirea. Prin orientarea disproporționată a femeilor către roluri de îngrijire și subevaluarea contribuțiilor lor profesionale, angajatorii perpetuează stereotipurile potrivit cărora rolul principal al femeilor este acela de îngrijitoare. Acest lucru afectează accesul femeilor la locuri de muncă mai bine remunerate și consolidează, de asemenea, așteptările societății ca femeile să își asume responsabilitatea îngrijirii neplătite a familiei. În consecință, piața muncii reproduce și legitimează inegalitățile care limitează participarea femeilor la rolurile decizionale, adâncesc diferența

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

de remunerare între femei și bărbați și exacerbează subevaluarea muncii de îngrijire în țările partenere (Gaddes et al., 2018).

Combaterea acestor prejudecăți necesită intervenții deliberate, cum ar fi formarea profesioniștilor din domeniul resurselor umane în materie de conștientizare a prejudecăților, practici de recrutare și promovare sensibile la dimensiunea de gen și cadre de politici care valorizează munca de îngrijire și sprijină echilibrul dintre viața profesională și cea privată pentru toți angajații, indiferent de gen (EIGE, 2022). Fără abordarea acestor dinamici structurale și culturale, ciclul prejudecăților va continua să submineze progresul către egalitatea de gen atât la locul de muncă, cât și în distribuția responsabilităților de îngrijire (EIGE, 2022).

Interacțiunea dintre stereotipurile de gen și prejudecăți contribuie la inegalități sistemice în îngrijirea pe termen lung (Budig et al., 2016). Reprezentarea excesivă a femeilor în rolurile de îngrijire, combinată cu subevaluarea socială a muncii de îngrijire, exacerbează diferențele de salarizare și limitează mobilitatea profesională (Budig et al., 2016). În plus, așteptările culturale privind îngrijirea de către femei influențează participarea pe piața muncii și perpetuează dependența economică, în timp ce subreprezentarea bărbaților în rolurile de îngrijire susține percepțiile de gen privind competența și leadershipul (EIGE, 2022). Aceste dinamici intersectate creează un cerc vicios în care femeile sunt împovărate în mod disproporționat de îngrijirea neplătită sau slab remunerată, în timp ce bărbații sunt protejați de astfel de responsabilități, consolidând ierarhiile de gen atât în sfera publică, cât și în cea privată (EIGE, 2022).

Abordarea decalajului de gen în ceea ce privește îngrijirea necesită intervenții care să recunoască atât inegalitățile structurale, cât și prejudecățile la nivel individual (Budig et al., 2016). Politicile care promovează recrutarea neutră din punct de vedere al genului, încurajează participarea bărbaților la îngrijire și elimină stereotipurile tradiționale pot reduce impactul prejudecăților conștiente și inconștiente (ILO, 2018). La fel de importante sunt inițiativele la nivel de loc de muncă- cum ar fi formarea sensibilă la gen pentru profesioniștii din domeniul resurselor umane, criteriile echitabile de promovare și campaniile de sensibilizare- care vizează practicile cotidiene care modelează deciziile de angajare și promovare (Moss-Racusin et al., 2012). În plus, integrarea competențelor legate de îngrijire în cadrele de evaluare a performanței și de dezvoltare a leadershipului poate contribui la îmbunătățirea statutului muncii de îngrijire și la combaterea devalorizării acesteia pe criterii de gen (Hahn și Lapetra, 2019; IHF, 2023). Cercetările arată că astfel de intervenții pot reduce prejudecățile în ceea ce privește rezultatele în materie de ocupare a forței de muncă și pot deschide oportunități pentru o distribuție mai echilibrată a responsabilităților de îngrijire (Moss-Racusin et al., 2012).

În cele din urmă, eliminarea decalajului de gen în domeniul îngrijirii ar putea fi o chestiune de echitate și de sustenabilitate socială și economică. Societățile care subestimează îngrijirea și o limitează la femei riscă să adâncească inegalitățile de gen, să agraveze deficitul de forță de muncă în profesiile din domeniul îngrijirii și să submineze obiectivele mai largi de incluziune și egalitate (OIM, 2018).

Rolul stigmatizării

Stigmatizarea joacă un rol central în modelarea experiențelor îngrijitorilor neplătiți, influențând modul în care îngrijirea este percepută, furnizată și apreciată în societăți. În sens larg, stigmatizarea se referă la atitudini negative, stereotipuri și comportamente discriminatorii îndreptate către indivizi sau grupuri pe baza unor caracteristici care se abat de la normele sociale (Goffman, 1963; Link și Phelan, 2001). În

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

contextul îngrijirii, stigmatizarea vizează adesea atât persoana îngrijită – din cauza bolii, dizabilității sau dependenței – cât și îngrijitorul neplătit, a cărui muncă este devalorizată sau, ca urmare, devenită invizibilă (Farrugia, 2019).

Stigmatizarea se poate manifesta la mai multe niveluri, inclusiv la nivel individual, familial, comunitar și instituțional. Ea afectează accesul la sprijin, recunoaștere socială și resurse, intensificând astfel provocările cu care se confruntă îngrijitorii (Corrigan, 2004). De exemplu, bolile asociate cultural cu rușinea, cum ar fi afecțiunile de sănătate mintală, demența sau bolile infecțioase, pot determina familiile să ascundă situația de îngrijire, considerând-o un „secret de familie" (Farrugia, 2019). Această secretizare izolează atât îngrijitorii, cât și beneficiarii îngrijirii, perpetuând subevaluarea muncii de îngrijire neplătite și consolidând ierarhiile sociale care leagă îngrijirea de un statut inferior, în special pentru femei (Corrigan, 2004).

Stigmatizarea și „secretul de familie" al îngrijirii

Stigmatizarea care înconjoară boala, dizabilitatea și dependența întărește adesea percepția că îngrijirea ar trebui să rămână în sfera privată a familiei. În multe culturi, bolile cronice, afecțiunile de sănătate mintală sau dizabilitățile sunt considerate probleme care aduc rușine sau dezonoare, ceea ce determină familiile să trateze nevoile de îngrijire ca pe un „secret de familie" și nu ca pe o problemă socială (Corrigan, 2004). Această tendință reflectă scenarii culturale mai largi de normalitate și productivitate, în care abaterea de la „corpul sănătos" este percepută ca fiind social nedorită (Link și Phelan, 2001).

Privatizarea îngrijirii sub presiunea stigmatizării obligă familiile, în special femeile, să gestioneze aceste responsabilități în spatele ușilor închise, creând medii de secret și tăcere. O astfel de dinamică poate descuraja familiile să recunoască provocările îngrijirii sau să solicite asistență instituțională, de teama de a expune ceea ce poate fi perceput ca un eșec personal sau familial (Goffman, 1963). În contexte în care predomină legăturile familiale puternice și așteptările culturale, cum ar fi în Europa de Sud și de Est, această stigmatizare este deosebit de pronunțată (Triantafillou et al., 2006). Dependența de sisteme de sprijin externe, cum ar fi serviciile de îngrijire profesională sau facilitățile rezidențiale, este adesea echivalată cu neglijarea îndatoririlor, perpetuând și mai mult convingerea că îngrijirea ar trebui să rămână o obligație privată (Farrugia, 2019).

Această încadrare culturală are consecințe semnificative: 1). Izolează beneficiarii îngrijirii, care pot internaliza rușinea asociată cu starea lor, ceea ce duce la retragerea socială și la scăderea stimei de sine (Corrigan & Watson, 2002). 2). Îngrijitorii neplătiți, a căror muncă rămâne ascunsă și subevaluată din cauza asocierii sale cu secretul și stigmatul. Ca urmare, îngrijitorii pot resimți un stres crescut, nesiguranță economică și lipsă de recunoaștere. Studiile arată, de asemenea, că familiile care se confruntă cu boli stigmatizate, cum ar fi demența, sunt deosebit de reticente în a solicita ajutor din exterior din cauza temerilor legate de bârfe și judecăți (Herek, 2002; Werner et al., 2012).

Prin încadrarea îngrijirii ca o chestiune privată, stigmatizarea împiedică dezvoltarea unor sisteme de îngrijire pe termen lung echitabile și de sprijin. În loc să recunoască îngrijirea ca o responsabilitate socială comună, modelul „secretului de familie" perpetuează ciclul de subevaluare și excludere (Farrugia, 2019).

Tipuri de stigmatizare care afectează îngrijitorii neplătiți:

Îngrijitorii neplătiți se confruntă cu multiple forme de stigmatizare care se suprapun și care le influențează atât statutul social, cât și accesul la sistemele de sprijin. Aceste stigmatizări, înrădăcinate în credințele culturale, normele sociale și practicile instituționale, marginalizează și mai mult îngrijitorii și

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

perpetuează invizibilitatea muncii lor. Mai jos sunt analizate cinci tipuri principale de stigmatizare: stigmatizarea condiției, stigmatizarea vârstei, stigmatizarea genului, stigmatizarea instituțională și stigmatizarea asistenței sociale (Corrigan, 2004).

1. Stigmatizarea condiției:

Stigmatizarea condiției se referă la atitudinile negative îndreptate împotriva îngrijitorilor din cauza bolii sau dizabilității specifice a persoanei îngrijite. Afecțiunile asociate cu sănătatea mintală sau bolile infecțioase sunt adesea foarte stigmatizate (Corrigan, 2004; Herek, 2002). Îngrijitorii persoanelor cu aceste afecțiuni se confruntă frecvent cu „stigmatizarea din politețe", prin care stigmatizarea se extinde asupra lor prin asociere (Goffman, 1963). Acest lucru poate duce la excludere socială, bârfe și discriminare în cadrul comunităților lor. La rândul lor, îngrijitorii pot internaliza aceste stigmate, ceea ce duce la rușine, secretomanie și reticență în a accesa sprijinul profesional (Corrigan & Watson, 2002). De exemplu, cercetările privind îngrijitorii persoanelor cu demență arată că stigmatizarea asociată declinului mental descurajează adesea familiile să solicite un diagnostic timpuriu sau sprijin (Werner et al., 2012).

2. Stigmatizarea legată de vârstă:

Îngrijitorii se confruntă, de asemenea, cu stigmatizarea legată de vârstă, atât în ceea ce privește îngrijitorii tineri, cât și cei în vârstă. Îngrijitorii tineri se confruntă adesea cu presiunea părinților de a păstra tăcerea cu privire la responsabilitățile lor sau se confruntă cu stigmatizarea socială din partea colegilor care nu au experiențe similare (Becker & Becker, 2008). Această formă de stigmatizare poate limita dezvoltarea socială, oportunitățile educaționale și bunăstarea generală a îngrijitorilor tineri. Pe de altă parte, îngrijitorii în vârstă, în special cei care au depășit vârsta de muncă, sunt adesea ignorați în discursurile politice care acordă prioritate populației în vârstă de muncă (Pickard, 2015). Contribuțiile lor pot fi considerate mai puțin semnificative, consolidând stereotipurile potrivit cărora persoanele în vârstă sunt dependente pasive, și nu contributori activi la sistemele de îngrijire din familie și comunitate.

3. Stigmatizarea de gen:

Stigmatizarea de gen rezultă din feminizarea îngrijirii. Deoarece îngrijirea este puternic asociată cu femeile, îngrijirea neplătită este adesea devalorizată în comparație cu munca remunerată în domenii tradițional dominate de bărbați (England, 2010). Această stigmatizare de gen scade statutul perceput al muncii de îngrijire și întărește, de asemenea, ideea că îngrijirea este „naturală" pentru femei, mai degrabă decât o abilitate care necesită recunoaștere, formare și o remunerație echitabilă (EIGE, 2022). Bărbații care își asumă roluri de îngrijire pot fi, de asemenea, stigmatizați, deoarece sunt considerați ca deviind de la rolurile masculine normative, ceea ce descurajează participarea mai largă a bărbaților la îngrijire (Migliorini & Rania, 2017). Rezultatul este o situație fără ieșire: femeile sunt stigmatizate pentru că îndeplinesc roluri tradiționale care sunt devalorizate, în timp ce bărbații sunt stigmatizați pentru că încalcă normele de gen prin implicarea în îngrijire.

4. Stigmatizarea instituțională:

Stigmatizarea instituțională apare atunci când familiile sunt judecate pentru că își plasează rudele în instituții de îngrijire formale. În multe contexte culturale, astfel de decizii sunt percepute ca abandon sau neglijare a îndatoririlor familiale, în special în Europa de Sud și de Est, unde îngrijirea în familie este profund înrădăcinată (Triantafillou et al., 2006). Această stigmatizare poate descuraja familiile să caute sprijin instituțional sau comunitar, chiar și atunci când astfel de opțiuni sunt necesare pentru bunăstarea atât a îngrijitorilor, cât și a beneficiarilor. Îngrijitorii pot fi criticați de rude, vecini sau comunități

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

religioase, ceea ce întărește așteptarea ca îngrijirea să rămână o responsabilitate privată, a familiei (Farrugia, 2019).

5. Stigmatizarea asistenței sociale:

În cele din urmă, stigmatizarea asistenței sociale afectează îngrijitorii neplătiți care depind de sprijinul financiar sau de asistența socială din cauza capacității lor limitate de a se angaja într-un loc de muncă remunerat. Stigmatizarea asistenței sociale se manifestă prin discursuri publice care îi prezintă pe beneficiarii de ajutoare sociale ca fiind dependenți, leneși sau nedemni (Baumberg, 2016). Pentru îngrijitori, acest lucru este deosebit de nedrept, deoarece contribuțiile lor neremunerate subvenționează în mod semnificativ sistemele publice de îngrijire, furnizând forță de muncă care altfel ar trebui finanțată de stat (Fine, 2012). Cu toate acestea, mulți îngrijitori se simt rușinați când accesează prestațiile sociale, internalizând adesea stereotipuri negative care le delegitimează rolul de contribuitori esențiali la societate (Patrick, 2017).

Stigmatizarea modelează în mod semnificativ experiențele îngrijitorilor neplătiți și ale beneficiarilor de îngrijire, influențând percepțiile sociale și, de asemenea, accesul la sprijin, resurse și recunoaștere. Pe mai multe dimensiuni – condiție, vârstă, gen, instituțională și socială – stigmatizarea contribuie la invizibilitatea și subevaluarea muncii de îngrijire, consolidând ierarhiile sociale și inegalitățile sistemice (Corrigan, 2004; Baumberg, 2016). Prin încadrarea îngrijirii ca activitate privată sau social nedorită, stigmatizarea descurajează îngrijitorii să solicite asistență, să acceseze servicii formale sau să participe pe deplin la viața economică și socială. Consecințele stigmatizării sunt atât individuale, cât și structurale. La nivel personal, îngrijitorii pot experimenta rușine, izolare, stres și reducerea stării de bine (Farrugia, 2019). La nivel sistemic, stigmatizarea perpetuează inegalitățile de gen și de vârstă, limitează capacitatea de reacție a politicilor și subminează recunoașterea îngrijirii ca muncă esențială pentru funcționarea familiilor și a societăților (Triantafillou et al., 2006).

Activități interactive pentru formarea față în față

Activitatea 1: Înțelegerea diferenței de gen în îngrijire

Scopul activității:

Să încurajeze participanții să reflecteze asupra modului în care responsabilitățile de îngrijire neplătite și plătite sunt distribuite între sexe și asupra modului în care factorii intersecționali (vârsta, migrația, statutul socio-economic) modelează experiențele de îngrijire.

Pași (întrebări/scenariu):

1. Facilitatorul întreabă: „Cum înțelegeți diferența dintre sexe în ceea ce privește îngrijirea? Credeți că toată lumea este afectată în același mod de diferența dintre sexe în ceea ce privește îngrijirea?”
2. Participanții petrec 3-5 minute scriind gândurile lor individuale.
3. În grupuri mici (3-4 participanți), participanții împărtășesc reflecții și discută diferențele de experiență bazate pe gen, vârstă, context socio-economic și statutul de migrant.
4. Fiecare grup prezintă 1-2 idei cheie întregului grup.

Linkuri/Resurse:

- Fișe de reflecție sau caiete pentru note individuale.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

- Flipchart sau tablă albă opțională pentru a rezuma ideile grupului.

Activitatea 2: Echilibrul dintre carieră și îngrijire: scenariul interviului

Scopul activității:

Demonstrarea modului în care stereotipurile de gen, prejudecățile conștiente și inconștiente și așteptările societății influențează deciziile la locul de muncă în ceea ce privește angajații cu responsabilități de îngrijire.

Pași (întrebări/scenariu):

1. **Scenariu:** O femeie în vârstă de 30 de ani aplică pentru un loc de muncă. Are un CV excelent, dar dezvăluie că are grijă de tatăl său bolnav cronic. Fratele și partenerul ei nu sunt disponibili. Ea își exprimă angajamentul față de rolul respectiv, dar ar putea avea nevoie de flexibilitate.
2. Împărțiți participanții în grupuri de 3-4 persoane și atribuiți roluri: *angajator*, *candidat*, *observatori*.
3. Organizați un interviu simulat de 5-7 minute.
4. Observatorii notează potențialele prejudecăți conștiente sau inconștiente (de exemplu, punerea la îndoială a fiabilității, presupunerea că îngrijirea este incompatibilă cu cariera).
5. Discuție de grup folosind întrebări:
    - Cum influențează stereotipurile de gen presupunerile despre responsabilitățile de îngrijire?
    - Ce prejudecăți conștiente sau inconștiente ar putea afecta deciziile de angajare?
    - Cum ar putea locul de muncă să o sprijine pe această candidată, apreciind în același timp rolul ei de îngrijitoare?
    - Cum ar putea reacționa colegii și cum ar putea fi schimbată cultura la locul de muncă pentru a reduce stigmatizarea și prejudecățile?

Resurse conexe:

- Fișe de rol pentru angajator, candidat, observator
- Fișe de observare pentru notarea cazurilor de prejudecată
- Șablon opțional pentru harta empatiei
- Fișe de reflecție / caiete pentru note personale
- Opțional: Flipchart sau tablă albă pentru a rezuma ideile grupului

Unitatea 3.2: Dezvoltarea competențelor soft pentru crearea și promovarea unor locuri de muncă incluzive

Această unitate se va concentra pe dezvoltarea competențelor soft care pot contribui la echilibrul dintre viața profesională și cea privată a angajaților care sunt și îngrijitori. Se vor furniza informații despre competențele soft pe care angajatorii, managerii și specialiștii în resurse umane le pot dezvolta pentru a-și sprijini angajații și pentru a se asigura că locul de muncă este incluziv și oferă sprijin femeilor îngrijitoare.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Conținut teoretic

Definiții ale competențelor soft și aplicarea acestora la locul de muncă

Ce este dezvoltarea competențelor soft?

Competențele soft sunt **competențe non-tehnice care influențează modul în care indivizii interacționează, colaborează și se adaptează la locul de muncă**. Spre deosebire de competențele tehnice, care sunt specifice sarcinilor și măsurabile, competențele soft includ **atribute** precum comunicarea, empatia, adaptabilitatea și rezolvarea problemelor (People Managing People, 2023). Acestea modelează cultura organizațională, influențează productivitatea și sunt recunoscute din ce în ce mai mult ca fiind esențiale pentru succesul profesional pe termen lung (Hosseinioun, M, 2025).

Competențele soft pot fi descrise ca fiind (Kubátová, J. et al, 2025):

- **Transferabile**: aplicabile în toate sectoarele și rolurile
- **Relaționale**: dependente de interacțiunea socială.
- **Învățabile**: dezvoltate prin formare intenționată, reflecție și feedback
- **Dependente de context**: modelate de cultura organizațională și de nevoile locului de muncă.

Cercetările subliniază faptul că abilitățile soft sunt esențiale în **crearea unor locuri de muncă incluzive**, deoarece permit liderilor și personalului să construiască încredere, să răspundă nevoilor diverse și să sprijine bunăstarea angajaților (Forbes, 2023). În contextul proiectului, îngrijitorii, adesea femei care echilibrează multiple responsabilități, beneficiază atunci când managerii și colegii aplică în mod activ abilități soft pentru a crea medii de sprijin.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Figura 1: Tipuri de competențe soft

Sursa: Publicație pe blogul Unodetres Link

De ce sunt importante?

Competențele soft contribuie la incluziunea la locul de muncă în mai multe moduri, printre care:

- **Construirea de relații sănătoase**: încrederea și colaborarea apar atunci când liderii folosesc empatia și comunicarea eficientă
- **Comunicarea eficientă**: dialogul clar și respectuos reduce neînțelegerile și promovează munca în echipă
- **Rezolvarea problemelor**: creativitatea și adaptabilitatea permit organizațiilor să gestioneze crize și să răspundă nevoilor diverse ale angajaților (Cimatti, B. et al, 2016).

Acestea joacă un rol esențial în promovarea incluziunii, asigurându-se că îngrijitorii (care se confruntă adesea cu stres și constrângeri de timp) se simt susținuți, respectați și capabili să prospere la locul de muncă (Cimatti, B. et al, 2016).

Dezvoltarea competențelor soft implică strategii de învățare intenționate, practică și reflecție. Nu este înnăscută, dar poate fi cultivată prin formare, mentorat și învățare experiențială. Pentru profesioniștii din domeniul resurselor umane, programele de formare care integrează jocuri de rol, activități de reflecție și resurse multimedia sunt deosebit de eficiente (Articulate, 2021).

Tipuri de competențe soft:

Când lucrezi cu abilități soft, este ușor să te simți copleșit de numărul de competențe implicate. Pentru a face învățarea mai structurată și mai practică, **aceste abilități au fost grupate în 4 categorii principale**: competențe intrapersonale, interpersonale, cognitive/strategice și etice/bazate pe valori.

Gruparea este aliniată la **cadrele Uniunii Europene,** astfel încât învățarea dvs. să se conecteze direct la prioritățile politice mai largi:

- **Competențele intrapersonale și interpersonale** (cum ar fi empatia, comunicarea, reziliența, munca în echipă) sunt elemente cheie ale *competențelor-cheie ale UE pentru învățarea pe tot parcursul vieții* (CE, 2018).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

- **Competențele cognitive și strategice** (cum ar fi rezolvarea problemelor, creativitatea și viziunea strategică) sunt recunoscute ca fiind *competențe* esențiale *pentru secolul XXI* în **proiectele Erasmus+ de consolidare a capacităților** (proiectul 21CC, 2022).
- **Competențele etice și bazate pe valori** (cum ar fi integritatea și corectitudinea) reflectă **Pilonul european al drepturilor sociale**, care promovează munca decentă, egalitatea de gen și echilibrul dintre viața profesională și cea privată (CE, 2021).

Tabelul 1: Competențe intrapersonale (autogestionare și conștientizare)

Acestea sunt capacitățile interne pe care oamenii le utilizează pentru a-și înțelege și regla propriile gânduri, sentimente și motivații – competențe care le permit angajaților și managerilor să-și înțeleagă și să-și regleze propriul comportament, emoții și motivație.

Competență soft	Definiție	Aplicare pentru îngrijitori și angajați	Impact
Conștientizarea de sine	Recunoașterea propriilor emoții, puncte forte, limite, prejudecăți.	Ajută managerii să observe prejudecățile în modul în care se acordă flexibilitatea; permite îngrijitorilor să comunice limitele.	Îmbunătățește procesul decizional, leadershipul incluziv și dezvoltarea personală.
Reziliența	Capacitatea de a-ți reveni după eșecuri și de a te adapta în mod pozitiv.	Îngrijitorii fac față stresului fără a se detașa; managerii dau exemplu de reziliență în timpul crizelor.	Reduce epuizarea, îmbunătățește starea de bine, crește retenția.
Gestionarea timpului	Planificarea și alocarea eficientă a timpului.	Îngrijitorii echilibrează sarcinile de muncă și de îngrijire; managerii oferă sprijin prin termene realiste.	Reduce stresul, previne epuizarea, crește productivitatea.
Motivație	Motivația de a atinge obiectivele și de a rămâne dedicat.	Încurajează sprijinul proactiv pentru colegii cu responsabilități de îngrijire.	Stimulează implicarea și îmbunătățirea continuă.
Perseverența pacientului	Rămâne calm în fața întârzierilor, perseverând în același timp în atingerea obiectivelor pe termen lung.	Îngrijitorii persistă în ciuda perturbărilor, managerii susțin proiectele în ciuda absențelor.	Susține obiectivele pe termen lung și reziliența.
Pozitivitate	Menținerea optimismului și a unei mentalități constructive.	Liderii încurajează recunoștința și aprecierea micilor victorii.	Construiește moralul, susține reziliența, creează o cultură pozitivă la locul de muncă.
Inteligența emoțională	Capacitatea de a înțelege, gestiona și răspunde la emoțiile proprii și ale celorlalți.	Managerii identifică semnalele de stres ale îngrijitorilor și ajustează volumul de muncă sau așteptările.	Consolidează empatia, reduce conflictele, îmbunătățește relațiile la locul de muncă.

Tabelul 2: Abilități interpersonale (relații și colaborare)

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Acestea sunt abilitățile utilizate în interacțiunea cu ceilalți: ascultarea, rezolvarea conflictelor, construirea încrederii și lucrul productiv în echipă. Abilități care permit interacțiunea eficientă, munca în echipă și sprijinul în medii diverse și incluzive.

Abilități soft	Definiție	Aplicare pentru îngrijitori și angajați	Impact
Empatie	Capacitatea de a înțelege și de a împărtăși sentimentele altora.	Managerii recunosc presiunile cu care se confruntă îngrijitorii și răspund cu flexibilitate.	Construiește încredere, colaborare, loialitate.
Abilități de comunicare	Capacitatea de a transmite ideile în mod clar și de a asculta activ.	Comunicarea transparentă a politicilor; ascultarea activă a preocupărilor îngrijitorilor.	Stimulează implicarea, previne conflictele, încurajează colaborarea.
Abilități interpersonale	Lucru în echipă, negociere și rezolvarea conflictelor.	Echilibrează în mod echitabil volumul de muncă atunci când unii membri ai personalului se confruntă cu cerințe suplimentare de îngrijire.	Consolidează coeziunea, reduce tensiunile la locul de muncă.
Colaborare	Muncă în echipă orientată spre atingerea obiectivelor, bazată pe încredere și responsabilitate comună.	Echipele se aliniază la obiective comune, redistribuie sarcinile în mod incluziv.	Îmbunătățește rezolvarea problemelor, munca în echipă și responsabilitatea.
Capacitatea de a inspira	Capacitatea de a motiva și energiza pe ceilalți.	Liderii inspiră responsabilitatea comună pentru incluziune.	Construiește moralul, angajamentul, valorile comune.
Loialitate	Angajamentul de a sprijini colegii și organizația.	Personalul dă dovadă de fiabilitate și deschidere, în special atunci când colegii au nevoie de sprijin.	Consolidează încrederea, crește retenția.
Leadership	Capacitatea de a ghida și influența pe ceilalți prin abordări incluzive.	Liderii integrează practici sensibile la nevoile oamenilor și dau exemplu de incluziune.	Dezvoltă viitorii lideri, creează angajament, asigură continuitatea.

Tabelul 3: Abilități cognitive și strategice (gândire și inovare)

Aceste competențe se referă la modul în care o persoană gândește, planifică și acționează; rezolvă probleme complexe, vizualizează viitorul și aplică creativitatea și strategia la locul de muncă. Abilități legate de gândirea critică, creativitate și planificare pe termen lung.

Competențe soft	Definiție	Aplicare pentru îngrijitori și angajați	Impact
Rezolvarea problemelor	Abilitate creativă și analitică de a rezolva probleme complexe.	Managerii adaptează turele pentru a echilibra productivitatea și nevoile de îngrijire.	Îmbunătățește eficiența, reduce conflictele, promovează inovarea.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Inovație și creativitate	Capacitatea de a genera și aplica soluții noi.	HR creează noi beneficii (de exemplu, credite pentru concediu de îngrijire, ture flexibile).	Îmbunătățește rezolvarea problemelor, incluziunea, competitivitatea.
Viziune strategică	Viziune de ansamblu și planificare pe termen lung.	HR integrează sprijinul pentru îngrijitori în strategiile privind forța de muncă.	Aliniază incluziunea cu sustenabilitatea și competitivitatea.
Curiozitate	Dorința de a explora și de a pune întrebări noi.	Managerii încurajează brainstormingul incluziv (de exemplu, „Ce-ar fi dacă...”).	Stimulează inovarea, implicarea și învățarea organizațională.

Tabelul 4: Competențe etice și bazate pe valori (principii și echitate)

Acestea sunt principiile și fundamentele morale care ghidează deciziile și comportamentul, asigurând că acțiunile sunt echitabile, respectuoase și aliniate cu valorile fundamentale ale integrității și justiției. Competențe care ghidează luarea deciziilor etice, echitatea și integritatea în locurile de muncă incluzive.

Competențe soft	Definiție	Aplicare pentru îngrijitori și angajați	Impact
Integritate	Acționarea cu onestitate, corectitudine și responsabilitate etică.	Politici de îngrijire aplicate în mod transparent și echitabil pentru ambele sexe.	Consolidează încrederea și credibilitatea organizației.
Etică	Angajament față de corectitudine, profesionalism și responsabilitate.	Managerii dau exemplu de echitate în luarea deciziilor pentru îngrijitori.	Construiește credibilitate pe termen lung și o cultură etică.

**Sursă tabele 1–4: Sinteză adaptată de autori, pe baza literaturii de specialitate privind competențele soft și a contextului proiectului (Articulate, 2021; Forbes Advisor, 2023; Kubátová et al., 2025; MAACCE, 2017; O'Reilly, 2025; People Managing People, 2023; PMC, 2023; Cimatti, 2016; Salto-Youth, 2016).*

Competențele soft sunt mult mai mult decât abilități „plăcute de avut”. Ele constituie fundamentul unor **locuri de muncă incluzive și favorabile**, în care angajații se simt apreciați nu numai pentru expertiza lor tehnică, ci și pentru umanitatea lor (Poláková, M. et al., 2023). Prin dezvoltarea empatiei, comunicării, rezilienței, adaptabilității, capacității de rezolvare a problemelor și integrității, atât managerii, cât și angajații pot contribui la crearea unor medii în care **responsabilitățile de îngrijire sunt recunoscute și sprijinite**, în loc să fie ascunse sau penalizate. Aceste competențe sunt esențiale pentru a face față provocărilor muncii moderne, de la echilibrarea productivității cu bunăstarea până la asigurarea echității și egalității de gen.

Rețineți: **competențele soft nu sunt trăsături fixe, ci abilități care pot fi învățate, exersate și consolidate în timp**. Investind în aceste competențe, nu numai că vă construiți propria creștere profesională, ci contribuiți și la crearea unor locuri de muncă mai echitabile, mai incluzive și mai durabile pentru toată lumea.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Crearea și promovarea unor locuri de muncă incluzive, evitarea discriminării și a tratamentului defavorabil

Cum poate utilizarea competențelor soft de către angajatori, manageri și specialiști în resurse umane să încurajeze egalitatea de gen la locul de muncă?

Angajatorii trebuie să își adapteze organizația la nevoile echipelor lor

De ce este important ca o companie să înțeleagă și să răspundă nevoilor angajaților săi?

Satisfacția angajaților este unul dintre pilonii fundamentali ai unei abordări etice a organizării muncii. Dar reprezintă și o valoare de performanță pentru companie, care, prin satisfacerea nevoilor angajaților, își poate îmbunătăți rezultatele. De fapt, crearea unui mediu de lucru confortabil și satisfăcător pentru angajați este cheia succesului unei companii. Cu toate acestea, aceasta implică o abordare organizațională corporativă care cuprinde mai mult decât simpla relație angajator-angajat, ci un cadru cultural factual.

Gallup, o companie americană de analiză și consultanță, abordează problema organizării corporative și, în special, problema implicării active a angajaților, concentrându-se pe „cultura angajată la locul de muncă" (Gallup, 2025). Acest lucru necesită ca angajatorul să privească angajatul (și să aibă grijă de el) ca pe o persoană și nu doar ca pe un „instrument" al mașinii organizaționale (Gallup, 2025).

Satisfacția angajaților înseamnă faptul că aceștia se simt mulțumiți și împliniți în ceea ce privește locul de muncă.

Marsh McLennan Agency (MMA), o agenție americană specializată în asigurări și servicii profesionale pentru întreprinderi, consideră că o experiență de muncă bună are loc atunci când angajații:

- Apreciază atmosfera de lucru
- Se simt încrezători în munca lor
- Au oportunități de dezvoltare profesională
- Mențin un echilibru bun între viața profesională și cea privată
- Primesc o remunerație competitivă

Potrivit Marsh McLennan Agency (MMA), cele șase componente ale unei forțe de muncă satisfăcute sunt:

- Salariul și beneficiile
- Siguranța locului de muncă
- Dezvoltarea carierei
- Recunoaștere
- Respect
- Implicare

Nemulțumirea angajaților generează costuri pentru companie și crește rata de fluctuație a personalului, determinând pierderea competitivității mărcii (Marsh McLennan Agency, 2024).

Considerăm că este important să subliniem importanța unei abordări empatice a angajatorului față de angajați și respectul față de nevoile acestora. Această abordare poate fi foarte simplă dacă angajatorii, managerii și specialiștii în resurse umane utilizează în mod eficient competențele soft adecvate.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Sunt nevoile angajaților care au în îngrijire persoane dependente susținute în mod adecvat de angajatori?

Potrivit unui sondaj realizat în 2023 de compania de asigurări americană Guardian Life, 23% dintre îngrijitori nu cred că angajatorul lor se preocupă de bunăstarea lor generală, iar doar 44% spun că beneficiile oferite le satisfac nevoile (Guardian, 2023). Aceste date nu corespund percepției angajatorilor: potrivit sondajului, 63% dintre ei cred că organizația lor oferă sprijin angajaților cu responsabilități de îngrijire. În plus, sondajul arată că îngrijitorii se confruntă cu eșecuri profesionale mai frecvente și au perspective de carieră mai puțin atractive. Aceștia sunt de două ori mai predispuși decât cei care nu sunt îngrijitori să fi fost concediați (6% față de 3%), iar 20% afirmă că responsabilitățile lor de îngrijire le-au limitat creșterea profesională și oportunitățile de angajare (Guardian, 2023).

Problema provine probabil din faptul că angajatorii nu cultivă o „cultură a îngrijirii". Un raport al Harvard Business School subliniază că multe companii au creat în mod involuntar o cultură organizațională în care angajații sunt reticenți să împărtășească preocupările lor legate de îngrijire, deoarece majoritatea dintre ei nu văd suficiente exemple de colegi care să avanseze în carieră ca urmare a responsabilităților lor de îngrijire (Fuller, 2019).

Există inegalități de gen la locul de muncă care îngreunează îngrijirea?

Deși tema egalității de gen la locul de muncă este abordată pe larg în diverse contexte instituționale și de cercetare, diferența de gen continuă să fie o barieră în calea dezvoltării sociale și a productivității.

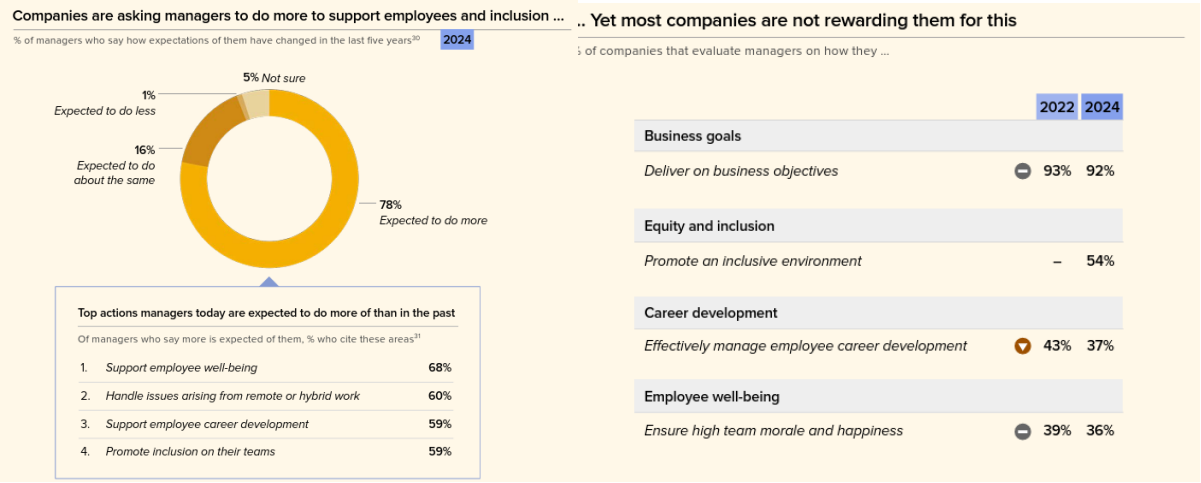
Conform unui studiu realizat de King's College London în 2020, citat de Deloitte, femeile dedică mai mult timp decât bărbații îngrijirii neplătite (Deloitte, 2023). În medie, femeile dedică 4 ore și 25 de minute pe zi acestei activități, în timp ce bărbații dedică în medie 1 oră și 23 de minute. Acest lucru poate avea un impact negativ asupra vieții profesionale a femeilor în mai multe moduri, inclusiv mai puțin timp pentru a participa la evenimente de networking profesional, pentru a depune cereri de angajare, pentru a lucra ore suplimentare și pentru a se concentra pe dezvoltarea carierei – toți acești factori putând împiedica progresul în carieră (Deloitte, 2023).

Uneori, companiile cer din ce în ce mai mult de la manageri, iar fără mai mult timp și resurse, poate fi dificil pentru aceștia să răspundă acestor așteptări crescânde. În plus, mulți manageri sunt evaluați și recompensați exclusiv în funcție de progresele lor în atingerea obiectivelor companiei, și nu în raport cu obiectivele de management al oamenilor, precum dezvoltarea carierei și moralul echipei (McKinsey & Co., 2024). Ca urmare, managerii se pot concentra mai puțin pe aceste aspecte (McKinsey & Co., 2024). În ciuda tendinței de a acorda o atenție sporită calității mediului de lucru, incluziunii și reducerii diferențelor de gen, companiile pot să nu sprijine managerii și specialiștii în resurse umane în acest proces.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Figura 2: Rezultatele cercetării pe teren privind nevoile angajaților



Sursa: McKinsey & Co, 2024

Acest punct slab poate duce la o atenție redusă acordată problemelor legate de diferențele de gen: managerii și specialiștii în resurse umane sunt adesea rugați să evalueze angajații pe baza productivității brute (care este adesea legată de timpul petrecut la locul de muncă) fără a lua în considerare în mod adecvat alte rezultate. Această abordare penalizează femeile angajate, deoarece multe dintre ele trebuie să îndeplinească sarcini solicitante acasă, cum ar fi îngrijirea rudelor (McKinsey & Co., 2024).

Competențe soft pentru angajatori, specialiști în resurse umane și manageri

Cum pot angajatorii, managerii și specialiștii în resurse umane să sprijine angajații care au responsabilități sociale și de sănătate față de familiile lor?

Pentru angajatori, specialiști în resurse umane și manageri, adoptarea unei abordări empatice și incluzive nu este doar o datorie etică, ci și o abordare strategică pentru bunăstarea companiei.

Mai jos sunt prezentate câteva competențe și comportamente profesionale pe care experții și companiile specializate le consideră esențiale pentru îmbunătățirea mediului de lucru în situațiile în care lucrătorii, în special femeile, trebuie să dedice o parte din timpul lor îngrijirii familiilor lor.

Potrivit Thanks BEN, o companie cu sediul în Marea Britanie specializată în soluții de afaceri, există șapte modalități concrete prin care angajatorii pot sprijini angajații cu responsabilități de îngrijire la domiciliu (Thanks BEN, n.d.):

1. Implementarea unor programe de lucru flexibile.
2. Oferirea de sprijin pentru sănătatea mintală și gestionarea stresului. Acest lucru poate fi implementat prin:
    - Programe de asistență pentru angajați (EAP).
    - Servicii de consiliere și terapie.
    - Ateliere de gestionare a stresului.
3. Oferirea de opțiuni de concediu (nu doar concediu plătit standard, ci și alte tipuri de concediu plătit, cum ar fi concediu familial și medical, concediu pentru îngrijitori și concediu de urgență).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

4. Oferirea de beneficii angajaților care au copii mici sau părinți vârstnici (de exemplu, programe de îngrijire a copiilor în cadrul companiei și resurse digitale pentru a ajuta la planificarea îngrijirii sau a sprijinului financiar).
5. Instruirea managerilor în ceea ce privește sprijinul acordat îngrijitorilor. Instruirea ar trebui să acopere următoarele subiecte:
    - Recunoașterea semnalelor de stres ale îngrijitorilor.
    - Gestionarea stresului la locul de muncă.
    - Înțelegerea drepturilor îngrijitorilor.
    - Crearea unei culturi organizaționale favorabile.
6. Oferirea de beneficii flexibile.
7. Construirea unei rețele de îngrijitori.

Într-un articol publicat în 2024 în Forbes, Julian Hayes abordează relația dintre îngrijitori și locul de muncă. Autorul sugerează două opțiuni pentru angajatori pentru a-și îmbunătăți strategia de îngrijire a angajaților (Forbes, 2024). Acestea sunt:

1. Eliminarea stigmatelor invizibile și oferirea de siguranță la locul de muncă. Harvey subliniază importanța construirii încrederii prin empatie și a asigurării angajaților că sunt ascultați fără teama de repercusiuni.
2. Oferiți sprijin și resurse cuprinzătoare pentru bunăstare. În special, companiile pot oferi ajutor și sprijin pentru bunăstarea mentală și emoțională a angajaților:
    - Permiterea concediilor fără a afecta siguranța locului de muncă.
    - Oferirea de resurse financiare și ajutor pentru bunăstare.
    - Oferirea de soluții personalizate pentru sănătate, inclusiv screeninguri și evaluări de cea mai înaltă calitate.
    - Oferind ajutor în ceea ce privește logistica găsirii de îngrijire medicală pentru persoanele dragi.
    - Construirea unei comunități și a unei rețele de sprijin social pentru angajații care au în îngrijire persoane dependente.

Sugestii practice suplimentare privind modul de echilibrare a organizării muncii și a atenției acordate nevoilor angajaților care sunt îngrijitori sunt furnizate într-un articol științific citat în revista online Business Journal a Wharton School din cadrul Universității din Pennsylvania (Kossek et al., 2021). Potrivit autorilor, este esențial să se creeze o cultură care să prevină epuizarea îngrijitorilor.

Acest context cultural trebuie creat printr-o serie de acțiuni (Kossek et al., 2021):

- Adoptarea muncii hibride pentru flexibilitatea pe care o oferă îngrijitorilor, stabilind totodată limite clare, astfel încât angajații care lucrează de acasă să se poată deconecta cu adevărat.
- Crearea unui grup de resurse pentru angajați (ERG) dedicat îngrijitorilor, cu scopul de a dezvolta soluții de sprijinire a persoanelor aflate în diferite etape ale vieții.
- Implementarea unui serviciu de consiliere pentru a ajuta angajații care oferă îngrijire să identifice resursele necesare, precum servicii de îngrijire medicală pentru un părinte vârstnic.
- Permiterea angajaților să doneze concediul acumulat unui coleg în cazul unei crize legate de îngrijirea unei persoane apropiate sau, alternativ, oferirea de concediu plătit. Dacă acest lucru nu este posibil, o altă opțiune este partajarea postului (*job sharing).*
- Integrarea echilibrului dintre viața profesională și cea privată în cultura organizațională prin formarea managerilor pentru a sprijini mai bine nevoile din afara muncii și prin crearea unui

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

parcurs către poziții de conducere care să permită managerilor cu responsabilități de îngrijire să se retragă temporar, dacă este necesar.

- Elaborarea unor politici clare și ușor accesibile online pentru angajați, astfel încât aceștia să înțeleagă cum pot beneficia de facilitățile oferite.
- Liderii trebuie să comunice în mod activ importanța utilizării de către angajați a politicilor disponibile privind concediul plătit pentru familie și concediul medical, atunci când este necesar, fără teama de stigmatizarea profesională sau de pierderea locului de muncă.

Având în vedere ceea ce a reieșit cu privire la punctele slabe în gestionarea relațiilor cu angajații care au în îngrijire persoane dependente la locul de muncă, considerăm că putem recomanda angajatorilor, specialiștilor în resurse umane și managerilor să implementeze și să aplice câteva competențe soft simple. Concentrarea asupra acestor competențe nu ar trebui însă să scutească managerii de implementarea unor politici și intervenții foarte concrete și operaționale.

În consecință, am dori să sugerăm câteva competențe soft citate de Dennis O'Reilly într-un articol recent publicat în revista Forbes (2025). Acestea sunt competențele soft: reziliență, empatie, colaborare, rezolvarea problemelor, curiozitate, etică, pozitivitate, loialitate, perseverență, leadership.

Majoritatea acestor abilități sunt, de fapt, deosebit de relevante pentru obiectivul de a dezvolta abilități transversale pentru a gestiona și promova locuri de muncă incluzive.

- Empatie: Nicio organizație nu progresează dacă nu există o relație relaxată și de înțelegere între manager și angajat.
- Colaborarea: această relație nu poate fi doar ierarhică, ci trebuie să fie cooperantă și sinergică.
- Etica: Relația de muncă trebuie să se bazeze pe respect reciproc și să fie ancorată în norme morale care se aplică tuturor părților.

În concluzie, se poate spune că angajatorii, specialiștii în resurse umane și managerii au putere în îndeplinirea rolurilor lor, dar această putere nu se traduce în avantaj competitiv și calitate organizațională dacă este exercitată fără a satisface nevoile angajaților, inclusiv cele legate de îngrijire.

Cum să le învățăm și să le punem în practică?

Prin incorporarea elementelor de gamificare în programele de formare, învățarea se transformă într-o experiență interactivă, captivantă și motivantă. **Gamificarea** este procesul de incorporare a elementelor de joc în contexte non-joc, cu obiectivul de a motiva, implica și îmbunătăți învățarea. Prin aplicarea mecanismelor și dinamicii jocului, precum competiția, provocările, nivelurile, recompensele și feedback-ul, scopul este de a stimula participarea activă a angajaților în procesul lor de formare (bloguri UOC, 2023).

Tabelul următor prezintă o serie de **activități practice** pe care angajatorii/angajații le pot utiliza pentru a consolida fiecare competență soft abordată. Aceste exerciții sunt concepute pentru a fi simple, captivante și adaptabile la diferite contexte de formare. Ele servesc ca punte între conținutul teoretic al modulului și practica aplicată, făcând procesul de învățare concret și orientat spre acțiune.

Tabelul 5: Gamificare: Activități practice pentru formarea competențelor soft

Competență soft	Activitate propusă	Scurtă explicație

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Empatie	Joc de rol: Pune-te în locul lor	Participanții joacă scenarii (de exemplu, un îngrijitor care solicită flexibilitate). Ceilalți reflectează asupra sentimentelor/nevoilor, dezvoltând empatie prin adoptarea perspectivei celuilalt. Vezi ***Activitatea 3***
Conștientizarea de sine	Jocul ferestrei Johari	În grupuri mici, participanții împărtășesc modul în care se văd pe ei înșiși față de modul în care îi percep ceilalți, identificând punctele slabe și punctele forte.
Abilități de comunicare	Desenarea spate în spate	O persoană descrie o imagine fără a o arăta, iar cealaltă o desenează. Demonstrează importanța clarității și a ascultării active. Vezi ***Activitatea 1***
Abilități interpersonale	Nod uman	Membrii echipei stau în cerc, se țin de mâini în mod aleatoriu și trebuie să se descurce prin cooperare, punând la încercare spiritul de echipă și răbdarea.
Adaptabilitate și flexibilitate	Vasul care se micșorează	Echipele stau într-un spațiu (marcat cu o frânghie/bandă) care se micșorează continuu. Ele trebuie să-și adapteze strategiile pentru a păstra pe toată lumea în interior, încurajând creativitatea și flexibilitatea.
Inovație și creativitate	Provocarea turnului de bezele	Echipele construiesc cel mai înalt turn independent cu spaghete, bandă adezivă și un marshmallow în vârf. Încurajează designul creativ în condiții de timp și resurse limitate. Vezi ***Activitatea 2***
Integritate	Dezbatere privind dilemele etice	Grupurile primesc dileme legate de locul de muncă (de exemplu, distribuirea inechitabilă a sarcinilor). Ele trebuie să discute și să decidă cea mai etică linie de acțiune.
Motivație	Planificarea obiectivelor personale	Fiecare participant își stabilește un obiectiv personal sau legat de echipă pe termen scurt, îl împărtășește și reflectează ulterior asupra realizărilor și obstacolelor. Dezvoltă motivația intrinsecă.
Viziune strategică	Simulare cu scop final	Echipele planifică o politică de „loc de muncă viitor” pentru incluziune, vizualizând mai întâi rezultatele, apoi lucrând în sens invers pentru a identifica pașii.
Capacitatea de a inspira / Persuasiune	Pitch pentru incluziune	Echipele pregătesc un scurt „discurs” pentru a convinge conducerea să adopte o politică favorabilă îngrijitorilor, exersând inspirația și influența.
Reziliență	Exercițiu de recapitulare a eșecurilor	Participanții notează eșecurile din trecut și ce au învățat din ele. Împărtășirea experiențelor dezvoltă reziliența, transformând eșecurile în oportunități de creștere.
Colaborare	Jocul „Câmpul minat”	Un participant cu ochii legați parcurge un traseu cu obstacole, ghidat verbal de colegii de echipă. Necesită încredere și colaborare.
Rezolvarea problemelor	Camera de evadare la locul de muncă incluziv	Echipele rezolvă puzzle-uri logice și provocări legate de îngrijire pentru a „debloca” ieșirea. Încurajează munca în echipă, creativitatea și gândirea critică.
Gestionarea timpului	Grila de prioritizare (caseta Eisenhower)	Echipele sortează o serie de sarcini (urgente vs. importante, muncă vs. îngrijire). Ajută la vizualizarea priorităților și la îmbunătățirea alocării timpului.
Curiozitate	Furtună de întrebări	În loc de soluții, echipele trebuie să genereze cât mai multe întrebări posibil despre o provocare la locul de muncă. Dezvoltă curiozitatea și abilitățile de explorare.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Etică	Licitație de valori	Participanții primesc bani falși pentru a „licita” pentru valori (corectitudine, loialitate, egalitate). Stimulează discuția despre valorile cele mai importante la locul de muncă.
Pozitivitate	Cercul recunoștinței	Fiecare participant împărtășește un lucru pozitiv despre un coleg/echipă. Întărește mentalitatea pozitivă și practicile de recunoaștere.
Loialitate	Plimbare încrezătoare	În perechi, un participant este legat la ochi și ghidat de celălalt prin obstacole. Construiește încredere, fiabilitate și loialitate în cadrul echipelor.
Perseverența răbdătoare	Ștafeta puzzle	Echipele trebuie să completeze un puzzle în timp limitat, confruntându-se cu obstacole deliberate (piese lipsă, întreruperi). Dezvoltă răbdarea și perseverența. Vezi ***Activitatea 2***
Leadership	Lideri rotativi	Echipele finalizează o sarcină (de exemplu, brainstorming), cu rotația liderilor la fiecare 5 minute. Evidențiază diferite stiluri de leadership și incluziune.
Inteligența emoțională	Joc de rol pentru recunoașterea emoțiilor	Participanții interpretează emoțiile în tăcere; colegii trebuie să identifice sentimentele și să discute despre modul în care să răspundă. Dezvoltă sensibilitatea față de stările emoționale ale celorlalți.

**Sursă: Adaptat din Activități de team building ale echipei de resurse umane a Universității din Toledo (utoledo.edu); blogul Thryv (thryv.com); blogul Expiration Reminder (expirationreminder.com); Creative Soft Skills Training Toolkit (creativesoftskills.eu); și Moving into Soft Skills Handbook (movingintosoftskills.com).*

Aceste activități pot fi adaptate în funcție de context, timp și resursele disponibile.

- Când materialele nu sunt disponibile, înlocuiți-le cu **alternative mai simple sau simbolice** (de exemplu, hârtie în loc de recuzită).
- Dacă timpul este limitat, selectați **1 sau 2 activități cheie** care abordează simultan mai multe competențe soft.
- Concentrați-vă pe **discuții și reflecții** atunci când exercițiile practice nu pot fi realizate.

Veți găsi 3 activități selectate care sunt dezvoltate și prezentate în detaliu, cu instrucțiuni pas cu pas și adaptări atât pentru livrarea față în față, cât și online. Aceste exemple ilustrează modul în care activitățile din tabel pot fi implementate în sesiuni de formare reale pentru a promova locuri de muncă incluzive și de sprijin.

Activități interactive

Activitatea 1: Desen spate în spate

Participanți: nelimitat (perechi)

Durată: variază, între 15 și 25 de minute, în funcție de complexitatea imaginilor

Scopul activității: Această activitate are scopul de a ajuta oamenii să-și îmbunătățească și să reflecteze profund asupra abilităților lor de comunicare cu colegii de muncă. De asemenea, va încuraja spiritul de echipă și colaborarea.

Pași (întrebări/scenariu):

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

1. **Prezentați jocul/configurația** (5 minute): Grupul trebuie să formeze perechi (alocând perechile) și apoi să îi pună pe participanți să stea spate în spate cu partenerii lor. O persoană primește o imagine cu o formă sau o imagine simplă (a se vedea mai jos imaginile simple alb-negru), iar cealaltă primește o foaie de hârtie și un stilou.
2. **Activitatea** (10 minute): Explicați grupului că persoana care are desenul în alb și negru va descrie desenul partenerului său fără a-i spune direct ce este. Persoana cu stiloul și hârtia va încerca să deseneze ceea ce partenerul său îi descrie. După aproximativ zece minute, opriți-i pe toți și comparați desenul original cu desenul pe care l-au realizat.

Întrebări de analiză după finalizarea sarcinii

- De ce a fost dificilă activitatea?
- Care a fost cea mai dificilă parte a comunicării în acest mod?
- Ce a fost necesar pentru ca partenerii să realizeze cu succes activitatea?

Pentru descriptori:

- A fost dificil să nu le spuneți direct ce desenau?
- Cât de specific a trebuit să fii?
- A fost dificil să te bazezi pe altcineva pentru a înțelege corect ceea ce descriai?

Pentru desenatori:

- A fost dificil să înțelegeți ce spuneau descriptorii?
- V-ați simțit vreodată pierduți și ați simțit nevoia să puneți întrebări pentru clarificare?
- Care au fost cele mai utile lucruri pe care le-a făcut partenerul tău pentru a te ajuta să înțelegi?

În general, ce am învățat despre comunicare?

- Să învățăm să fim clari și specifici fără a ne frustra
- Punerea de întrebări pentru clarificare, pentru a îndeplini mai bine sarcina
- Colaborarea și munca în echipă au fost esențiale pentru această sarcină, nu ai fi putut să o îndeplinești singur. Să înveți să te bazezi pe alții pentru a realiza activitățile.

Linkuri/Resurse:

Hârtie, pixuri/markere, printuri ale desenelor (vezi Anexa I). Poți folosi și imagini legate de îngrijire/locul de muncă pregătite de facilitator. Printează suficiente pentru ca fiecare pereche să aibă o imagine.

Resursă: Therapist Aid, https://www.therapistaid.com/therapy-worksheet/drawing-communication-exercise

Activitatea 2: Roata vieții

Această activitate este potrivită pentru un mediu digital.

Participanți: individual

Durată: 20-30 minute

Scopul activității: Roata vieții ajută persoanele să evalueze vizual cât de echilibrate sunt domeniile vieții sau ale muncii lor, evidențiind punctele forte și aspectele care necesită atenție. Aceasta sprijină reflecția structurată și stabilirea priorităților, permițând planificarea unor acțiuni specifice. În contextul coachingului, aceasta ghidează conversațiile de la conștientizare la creștere și schimbare.

Pași (întrebări/scenariu):

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Este extrem de important să fiți complet sinceri cu voi înșivă în timp ce realizați acest exercițiu. Cele 8 secțiuni ale roții reprezintă diferite domenii ale vieții noastre. Ne încurajează să luăm în considerare toate domeniile vieții. Imaginați-vă centrul roții ca fiind 0 și marginea exterioară ca fiind 10. Clasificați-vă nivelul de satisfacție în fiecare domeniu al vieții între 0 și 10. Apoi, folosiți marcajele pentru a desena o linie curbată în fiecare casetă, pentru a crea vizual o roată. (Ca în imaginea de mai sus.) Conturul îți va oferi o idee vizuală despre posibilele puncte slabe din roata vieții tale. Este bine să te limitezi la trei domenii pe care vrei să-ți concentrezi energia. Deși ne-ar plăcea tuturor să avem un 10 perfect în toate domeniile, nu asta este important. Cel mai important lucru este să ai echilibru în viață. Chiar și un 10 într-un singur domeniu poate crea dezechilibru în alte domenii ale vieții tale.

Întrebări de reflecție: Priviți forma roții dvs.

- Ce ați observat?
- Pe ce domenii ați dori să lucrați cel mai mult în propria viață?
- Cum influențează un domeniu altul?

Punct de învățare: Cursanții vor recunoaște că diferite domenii ale vieții sau ale muncii sunt interdependente și că dezechilibrul într-unul dintre ele are impact asupra întregului. Ei vor învăța să evalueze și să reflecteze asupra nivelurilor de satisfacție în domenii specifice, sporindu-și astfel conștiința de sine. De asemenea, vor fi capabili să identifice domeniile prioritare pentru îmbunătățire și să transforme ideile în pași concreți, orientați către obiective.

Linkuri/Resurse:

Roata vieții – A se vedea anexele

Credite: Setul de instrumente creative pentru formarea competențelor soft – Link

Activitatea 3: Experimentul Marshmallow

Participanți: Nelimitat.

Scopul activității:

- Dezvoltarea abilităților de rezolvare a problemelor și de lucru în echipă.
- Să evidențieze modul în care perspectivele diverse (inclusiv cele ale îngrijitorilor care echilibrează responsabilitățile) contribuie la soluții inovatoare.
- Exersarea comunicării, colaborării și adaptabilității în scenarii cu resurse limitate.

Durată: 30–40 min.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Pași (întrebări/scenariu):

1. Împărțiți participanții în echipe de 4-6 persoane.
2. Obiectivul fiecărei echipe: construiți cel **mai înalt turn independent** care poate susține o bezele în vârf.
3. Răsucire: La jumătatea activității, facilitatorul introduce **„carduri cu provocări pentru îngrijitori”** (de exemplu, „Un membru al echipei trebuie să se retragă timp de 5 minute pentru a duce un copil la doctor” sau „Pierdeți jumătate din bandă adezivă din cauza unei urgențe legate de îngrijire”).
4. Echipele trebuie să-și adapteze strategia și să continue construcția.
5. După activitate, fiecare echipă își măsoară turnul și prezintă abordarea sa.

Întrebări pentru discuție:

- Cum s-a adaptat echipa ta când s-a confruntat cu provocări neașteptate?
- Au fost ascultate toate părerile?
- Cum se raportează acest lucru la sprijinirea colegilor cu sarcini de îngrijire în mediul de lucru real?

***Punct de învățare**:* Succesul nu vine doar din rezolvarea problemelor tehnice, ci și din flexibilitate, empatie și munca în echipă – abilități esențiale pentru locurile de muncă incluzive.

Linkuri/Resurse:

- Batoane de spaghete, bandă adezivă, sfoară, 1 bezele pentru fiecare echipă.
- Fișe cu „provocări ale îngrijitorilor” de integrat. Fișele cu provocările îngrijitorilor trebuie adaptate contextului cultural și social local, asigurându-vă că exemplele sunt realiste și relevante pentru fiecare țară: adică înlocuiți sau modificați scenariile care nu se aplică în toate contextele naționale (de exemplu, politicile privind concediul pentru îngrijirea familiei, normele la locul de muncă) și utilizați un limbaj neutru și incluziv, evitând referințele specifice unei culturi care ar putea limita înțelegerea.

Activitatea 4: Descifrați codul îngrijirii

Participanți: nelimitat

Durată: 30–40 min.

Scopul activității: Consolidarea **colaborării, a capacității de rezolvare a problemelor, a adaptabilității și a muncii în echipă incluzive,** simulând în același timp modul în care disponibilitatea limitată (de exemplu, îngrijitorii aflați sub presiune) afectează dinamica echipei și necesită partajarea resurselor.

Pași (întrebări/scenariu):

1. Împărțiți participanții în grupuri mici (3-5).
2. Fiecare grup primește un **pachet de puzzle-uri** pregătit de facilitator. Pachetul conține **3–4 ghicitori sau mini-enigme** (puzzle-uri logice, cuvinte încrucișate, modele numerice, potrivire de

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

simboluri). Fiecare puzzle, odată rezolvat, dezvăluie o parte dintr-un **„cod de** îngrijire" format din 4 cifre.

a. Exemplu: un cuvânt încrucișat în care răspunsurile sunt cuvinte precum *flexibilitate, empatie, sprijin*.
b. Exemplu: O ghicitoare matematică.
c. Exemplu: Potrivirea pictogramelor de îngrijire cu definițiile lor pentru a dezvălui o secvență.

3. **Răsturnare de situație în colaborare:** Nu toți jucătorii primesc aceleași informații. Unii primesc indicii parțiale, în timp ce alții au foi de puzzle fără anumite detalii. Echipele trebuie **să comunice și să împărtășească deschis informații** pentru a-și combina piesele.
4. La jumătatea jocului, facilitatorul introduce o **carte de provocare pentru îngrijitori** (de exemplu, „Un membru nu poate contribui timp de 5 minute din cauza unei urgențe legate de îngrijire" sau „Echipa ta pierde o foaie de puzzle").
5. Echipele trebuie să continue să lucreze împreună până când descifrează codul.
6. Prima echipă care trimite codul corect din 4 cifre câștigă.

Întrebări pentru debriefing:

- Cum a împărtășit echipa dvs. resursele și informațiile?
- Au dominat unele voci, în timp ce altele au fost excluse?
- Ce s-a întâmplat când un membru a fost „indisponibil" din cauza cărții de provocare?
- Cum reflectă acest lucru realitatea muncii în echipă atunci când angajații au responsabilități de îngrijire?
- Ce abilități soft (empatie, flexibilitate, comunicare) au fost cele mai importante pentru a avea succes?

Punct de învățare: Descifrarea codului necesită mai mult decât logică — necesită încredere, colaborare, adaptabilitate și rezolvarea problemelor într-un mod incluziv. Echipele care apreciază contribuția fiecărui membru, chiar și atunci când resursele sunt inegale, sunt mai rezistente și mai de succes.

Linkuri/Resurse:

- **Platformă colaborativă:** Google Docs, Google Slides sau Miro board pentru fișele de puzzle *(dacă se implementează online).*
- Săli de discuții: Zoom, Teams, Webex *(dacă se implementează online)*
- **Puzzle-uri pregătite:** 3-4 mini-enigme care duc la cifrele codului (a se vedea anexa I)
- **Cărți de provocare pentru îngrijitori:** Livrate de facilitator „îngrijitorilor".
  - Cartea 1: Un participant nu poate răspunde timp de 3 minute (simulând indisponibilitatea bruscă).
  - Cartea 2: Grupul tău pierde temporar un indiciu (de exemplu, indiciul nr. 3 din puzzle-ul 2).
  - Cartea 3: Un participant poate răspunde doar „da/nu" pentru a simula distragerea atenției.
  - Cartea 4: Un alt participant trebuie să lucreze în tăcere timp de 2 minute.

Activitatea 5: Munca invizibilă: când problemele personale ne urmăresc la birou

Participanți: șefi de echipă, manageri, profesioniști în resurse umane. 2–50 de persoane (perechi sau grupuri mici: manager + Francesca + observatori).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Durată: 30–90 minute (15 min joc de rol + 15 min debriefing + 10 min reflecție în grup).

Scopul activității: Aplicarea abilităților soft într-un mediu de lucru, dezvoltarea inteligenței emoționale, îmbunătățirea gestionării conversațiilor sensibile și crearea unei culturi de echipă favorabile, menținând în același timp productivitatea.

Pași (întrebări/scenariu):

1. Bun venit și spargerea gheții
2. **Avertisment (note pentru formator):** această activitate poate atinge experiențe personale sau sensibile din punct de vedere emoțional, în special legate de stres, îngrijire sau provocări la locul de muncă. Înainte de a începe, asigurați-vă că există un mediu sigur și respectuos, în care participanții se simt confortabil să împărtășească sau să joace roluri. Formatorii trebuie să reamintească tuturor că scenariile sunt fictive și nu au scopul de a reflecta situații personale. Lăsați timp pentru discuții și procesarea emoțională după jocul de rol, oferind participanților opțiunea de a se retrage dacă se simt inconfortabili. Puneți accentul pe confidențialitate și respect reciproc pe tot parcursul sesiunii.
3. **Prezentarea scenariului:** „Sunteți șef de echipă sau manager într-o companie în creștere. Una dintre cele mai bune membre ale echipei dvs., Francesca, care lucrează în companie încă de la înființarea acesteia, are un , dar în ultima perioadă are performanțe slabe. Ea prezintă rapoarte incomplete sau întârziate, nu joacă un rol activ în departamentul său și este adesea preocupată sau distrasă. De asemenea, ajunge frecvent târziu sau pleacă mai devreme. De asemenea, nu răspunde la e-mailuri și mesaje în timpul programului de lucru, verificându-și constant telefonul mobil personal. Atmosfera la locul de muncă nu este ideală, iar relațiile ei cu colegii au fost, de asemenea, afectate. Aceștia și-au exprimat îngrijorarea cu privire la detașarea și lipsa de colaborare pe care o manifestă, unii dintre ei considerând că se consideră superioară restului echipei.

În ciuda atenționărilor subtile și a îndemnurilor din partea colegilor, situația nu s-a îmbunătățit. În calitate de manager al ei, ați decis să aveți o conversație privată și constructivă cu ea pentru a aborda direct aceste probleme.

4. **Atribuiți roluri**: Împărțiți participanții în grupuri mici de 2, 4 sau 6 persoane, în funcție de numărul total de participanți. Fiecărui grup i se va atribui unul dintre cele două roluri:
    - Grupul managerului – are sarcina de a echilibra empatia și sprijinul pentru un angajat, abordând în același timp dinamica echipei și nevoile organizaționale și recunoscând potențialele prejudecăți
    - Grupul Francesca – joacă rolul unei angajate extrem de capabile, dar copleșite, care se luptă cu o povară invizibilă de îngrijire, modelată de așteptările sociale și de gen.
5. **Pregătirea rolurilor:** Fiecare grup primește o **fișă de rol** fictivă care prezintă contextul Francescăi, inclusiv
    - Informații demografice
    - Tipul și intensitatea responsabilităților de îngrijire
    - Sarcinile de serviciu și așteptările la locul de muncă
    - Provocările cheie cu care se confruntă la locul de muncă
    - Obiectivele personale, presiunile și peisajul emoțional

Grupurile analizează fișa de rol și reflectează asupra unei serii de întrebări ghidate pentru a înțelege mai bine perspectiva și nevoile personajului lor.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

6. **Harta empatiei:** Folosind o hartă a empatiei, fiecare grup explorează și înregistrează informații despre ceea ce personajul lor > Gândește și simte- Vede în mediul său- Spune și face- Aude de la ceilalți. Scopul este de a se pune în pielea rolului atribuit și de a construi o înțelegere mai profundă a dinamicii umane în joc.
7. **Joc de rol în perechi sau grupuri mici**: Managerul inițiază conversația; Francesca dezvăluie responsabilitățile și frustrările sale legate de îngrijire. În timpul întâlnirii, când managerul își exprimă îngrijorarea cu privire la termenele depășite și programul de lucru nesigur și subliniază cât de preocupați sunteți tu și colegii tăi, Francesca se deschide și dezvăluie că:
    - Mama ei, în vârstă de 85 de ani, a fost recent diagnosticată cu o afecțiune autoimună gravă, care necesită îngrijire zilnică și supraveghere medicală. Tatăl ei a murit acum 5 ani și, de atunci, ea locuiește cu mama sa.
    - Crește doi adolescenți dificili și, pentru a complica și mai mult lucrurile, soțul ei și-a pierdut locul de muncă în urmă cu șase luni.
    - Ea este singura fiică din familie. Deși are doi frați mai mari, se așteaptă ca ea să preia responsabilitățile de îngrijire din cauza unei mentalități atavice în familia și cultura ei.
    - Ea explică că nimeni nu a întrebat-o vreodată dacă dorește să ofere această îngrijire sau dacă este disponibilă sau capabilă să o facă. S-a presupus pur și simplu că o va face pentru că este femeie și fiica persoanei care are nevoie de îngrijire.
    - Ea vorbește despre cât de obosită și frustrată se simte, ca și cum ar fi pedepsită doar pentru că este femeie – atât acasă, cât și la locul de muncă – deoarece toată munca emoțională și fizică cade întotdeauna asupra ei.
    - Francesca știe că nu a fost în cea mai bună formă în ultima vreme, dar ceea ce o doare cel mai mult este tăcerea din jurul ei. Este supărată și dezamăgită că nimeni nu pare să observe sau să-i pese suficient încât să o întrebe ce se întâmplă. Nimeni nu o contactează, nimeni nu o verifică – este ca și cum ar fi invizibilă.
    - Nu poate să nu se întrebe dacă un coleg bărbat ar fi supus acelorași presiuni – acasă sau la serviciu – sau dacă lucrurile ar fi mai ușoare pentru el.

În calitate de manager al ei, îți dai seama că ai fost atât de concentrat pe rezultate încât nu ți-ai făcut timp să te gândești la ce s-ar putea întâmpla în spatele aparențelor. De asemenea, recunoști că ai presupus în mod inconștient că Francesca, sau orice altă femeie, s-ar descurca pur și simplu fără a avea nevoie de sprijin sau de a fi întrebată cum se simte cu adevărat.

8. Debriefing de grup și discuție ghidată:
    - Ce abilități soft a demonstrat managerul? Care ar putea fi îmbunătățite?
    - Cum a influențat empatia sau lipsa acesteia deschiderea Francescăi?
    - Ce măsuri practice ar putea lua departamentul de resurse umane/managerii în cazuri similare din viața reală?

***Punct de învățare**:* Această activitate subliniază importanța empatiei, a conștiinței de sine, a comunicării și a adaptabilității în sprijinirea îngrijitorilor, în special a femeilor care se confruntă cu așteptări disproporționate.

Linkuri/Resurse:

- Prezentare generală a scenariului
- Sugestii de roluri pentru manager și angajat (Francesca) – vezi mai jos
- Întrebări pentru discuție în cadrul debriefingului

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Cărți de rol	Rolul managerului	Rolul Francescăi
Contextul	Ești managerul Francescăi. Ai observat o scădere semnificativă a performanței și a implicării ei. Obiectivul tău este să ai o conversație privată și constructivă care: - Să scoată la iveală cauzele comportamentului ei - Să exprime îngrijorarea fără a judeca - Oferă sprijin, menținând în același timp responsabilitatea	Lucrezi în companie de la început și ai avut întotdeauna performanțe ridicate. În ultima vreme, te simți copleșită, epuizată emoțional și deconectată. Te confrunți cu probleme personale pe care nu le-ai împărtășit nimănui. Te simți judecată și neînțeleasă de colegii tăi. Obiectivele tale sunt: - Să-ți exprimi sincer sentimentele - Să explorezi ce fel de sprijin ți-ar putea fi de ajutor - Să decideți dacă doriți să rămâneți în funcția actuală sau să vă ajustați responsabilitățile
Tonul pe care trebuie să îl adopți/ Starea emoțională	Calm, empatic și profesional Curios, mai degrabă decât acuzator Susținător, dar clar în privința așteptărilor	Frustrat, obosit, posibil rușinat Defensiv, dar și dornic de sprijin Nesigur cum să exprime ceea ce are nevoie
Exemple de fraze de deschidere:	„Îți mulțumesc că ai acceptat să vorbești cu mine astăzi. Am vrut să discut cu tine în mod e , deoarece am observat unele schimbări în ultima perioadă.” „Apreciez foarte mult contribuția ta și vreau să înțeleg ce se întâmplă.” „Să discutăm despre cum te putem sprijini, menținând în același timp echipa pe drumul cel bun.”	„Știu că nu am fost eu însumi în ultima vreme... Pur și simplu nu știam cum să vorbesc despre asta.” „Simt că oamenii mă urmăresc tot timpul, așteptând să greșesc.” „Am multe probleme în afara serviciului și mi-e greu să mă concentrez.”
Întrebări	„Am observat că performanța ta s-a schimbat în ultima vreme. Voiam doar să văd ce mai faci.” „Am auzit că ești supus unei presiuni mari. Poți să-mi spui mai multe despre ce se întâmplă?” „Cum crezi că responsabilitățile tale de acasă îți afectează munca?” „Ce fel de sprijin ar fi semnificativ pentru tine în acest moment?” „Hai să elaborăm un plan care să-ți protejeze bunăstarea și să sprijine echipa.”	Împărtășește presupunerea din familia ta că, fiind femeie, tu ar trebui să ai grijă de mama ta. Exprimă-ți resentimentul sau epuizarea legate de așteptările legate de gen. Subliniați modul în care aceste presiuni vă afectează sănătatea, viața privată și locul de muncă. Întreabă de ce nu ai primit mai mult sprijin sau înțelegere la locul de muncă. Sugerează ce fel de flexibilitate sau recunoaștere ar face diferența.
Posibile provocări	Francesca poate fi defensivă sau retrasă Ea poate dezvălui lupte personale sau frustrări Va trebui să găsești un echilibru între empatie și responsabilitatea de lider	-

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Opțiuni de sprijin de explorat	Program flexibil Ajustări temporare ale rolului Resurse pentru sănătatea mintală Coaching sau mentorat	-

Unitatea 3.3: Dezvoltarea competențelor digitale și a aplicațiilor la locul de muncă

Unitatea 3.3 se va concentra pe competențele tehnice și, mai precis, pe competențele digitale pe care angajatorii, managerii și specialiștii în resurse umane le pot utiliza pentru a dezvolta practici și mecanisme de sprijin relevante care promovează echilibrul dintre viața profesională și cea privată și aranjamente de muncă flexibile pentru angajații lor.

Conținut teoretic

Competențele tehnice se referă la abilități specifice, care pot fi învățate și măsurate, pe care oamenii le dobândesc prin educație, formare sau experiență practică. Aceste competențe sunt adesea specifice unui anumit loc de muncă și pot fi dobândite prin certificări, teste sau aplicare practică (Qandle, n.d.). Competențele tehnice, care sunt specifice cunoștințelor tehnice și setului de competențe de formare, se pot referi la competențe precum dezvoltarea de software sau învățarea automată. Competențele tehnice diferă de competențele soft, care sunt de obicei trăsături de personalitate, cum ar fi leadershipul, gestionarea timpului sau competențele interpersonale (Indeed Editorial Team, 2025a). Competențele tehnice sunt caracterizate prin (Qandle, n.d.):

- Măsurabile – pot fi testate și demonstrate.
- Învățabile – sunt dobândite prin formare, cursuri sau practică.
- Specifici pentru un anumit loc de muncă – diferite întreprinderi necesită competențe tehnice diferite.
- Certificabile – Profesioniștii pot obține certificări sau diplome pentru a le valida.

Având în vedere că multe locuri de muncă adoptă acum formate online, fie complet la distanță, fie hibride, dezvoltarea competențelor digitale hard a devenit esențială pentru angajați. Instrumentele și tehnologiile digitale sporesc eficiența, îmbunătățesc eficacitatea și oferă un sprijin semnificativ pentru sarcinile zilnice, transformând în același timp noțiunile tradiționale de muncă. Înțelegerea dinamicii complexe dintre munca la distanță, echilibrul dintre viața profesională și cea privată și productivitate devine imperativă. Rezultatele cercetărilor subliniază importanța echilibrului între viața profesională și cea privată ca factor determinant al bunăstării angajaților în structura de lucru la distanță (Nagaprakash et. al., 2024). Încurajarea muncii la distanță și a programului de lucru flexibil poate ajuta angajații să mențină un echilibru sănătos între viața profesională și cea privată, ceea ce duce la o forță de muncă mai fericită și mai productivă. Managerii și angajatorii au numeroase responsabilități în activitatea lor de zi cu zi. Cu toate acestea, pe lângă conducere și planificare, un aspect la fel de important al funcției de manager sau angajator este asigurarea bunăstării angajaților. Promovarea echilibrului între viața profesională și cea privată și oferirea de programe de lucru flexibile sunt esențiale pentru crearea unui mediu de lucru pozitiv, sporirea satisfacției angajaților și, în ultimă instanță, îmbunătățirea îndeplinirii sarcinilor și a performanței organizaționale.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

UE ia măsuri pentru a face munca flexibilă o normalitate pentru angajații care pot beneficia în mare măsură de aceasta. Interesant este că rezultatele au arătat că programele de lucru flexibile cresc timpul de lucru cu 1,4 zile în plus pe lună per angajat (Airtasker, 2024). Ca răspuns la nevoia crescândă a angajaților de a oferi îngrijire informală membrilor familiei și de a echilibra responsabilitățile profesionale și de îngrijire, UE a introdus Directiva privind echilibrul dintre viața profesională și cea privată (Directiva (UE) 2019/1158), adoptată la 20 iunie 2019. Directiva vizează promovarea unei repartizări mai echitabile a responsabilităților de îngrijire între bărbați și femei (Uniunea Europeană, 2019). Directiva a fost concepută pentru a îmbunătăți echilibrul dintre viața privată și cea profesională pentru părinți și îngrijitori, pentru a promova egalitatea de gen pe piața muncii și pentru a încuraja o distribuție mai echitabilă a responsabilităților de îngrijire între bărbați și femei. Pentru a atinge aceste obiective, directiva stabilește standarde minime pentru concediul parental, concediul de paternitate, concediul pentru îngrijitori și programul de lucru flexibil, impunând statelor membre să le integreze în cadrele juridice naționale (European Commission n.d.).

Instrumentele și tehnologiile digitale pot sprijini promovarea echilibrului între viața profesională și cea privată, ceea ce este deosebit de important pentru profesioniștii cu responsabilități de îngrijire. Acestea pot spori eficacitatea și eficiența acasă, permițând în același timp munca la distanță adaptată nevoilor și programului fiecăruia. Cercetările au investigat, de asemenea, legătura dintre îngrijire și munca la distanță, evidențiind faptul că îngrijitorii care lucrează la distanță sunt mai fericiți și mai productivi. Un studiu a constatat că 73 % dintre îngrijitori folosesc timpul economisit prin munca de acasă pentru a avea grijă de copiii lor, iar 70 % îl folosesc pentru a petrece mai mult timp cu partenerul sau soțul/soția (Tsipursky, 2023). Studiul a constatat, de asemenea, că 77 % dintre manageri și 76 % dintre îngrijitori sunt de acord că munca la distanță îmbunătățește calitatea generală a vieții lucrătorilor. Inițiative precum Directiva privind echilibrul dintre viața profesională și viața privată vizează creșterea oportunităților de lucru la distanță și flexibil pentru persoanele cu responsabilități de îngrijire, prin adoptarea de legislații naționale în acest sens. Utilizarea instrumentelor digitale la locul de muncă poate permite echilibrarea responsabilităților profesionale și de îngrijire, menținerea locului de muncă în timp ce se îngrijește un membru al familiei și creșterea oportunităților de angajare pentru femeile care sunt îngrijitoare informale. Fără aceste instrumente, chiar și cele mai bune intenții de flexibilitate pot eșua, deoarece nu există un mecanism fiabil care să le susțină.

Pandemia de Covid-19 a adus schimbări dramatice în mediul de lucru și a introdus pentru prima dată munca la distanță pentru mulți profesioniști. Cu toate acestea, era post-pandemică a cunoscut o schimbare în stilurile de lucru și a accelerat adoptarea platformelor bazate pe cloud. Instrumentele digitale pentru locul de muncă sunt software și tehnologii care contribuie la îmbunătățirea productivității, colaborării și comunicării într-un mediu digital. Aceste instrumente sprijină munca la distanță și hibridă, permițând interacțiuni în timp real, gestionarea proiectelor, partajarea fișierelor și automatizarea sarcinilor. Ele fac munca mai eficientă, simplifică procesele, și permit aranjamente de muncă flexibile, rezultând echipe mai conectate și mai productive (Atomicwork, n.d.).

Mulți angajați văd avantajele muncii la distanță, care oferă oportunități de flexibilitate și autonomie. Cu toate acestea, rămân unele preocupări, cum ar fi modul în care aranjamentele de lucru flexibile pot reprezenta riscuri potențiale pentru echilibrul delicat dintre viața profesională și cea privată (Nagaprakash et. al., 2024). Există provocări care pot face dificilă menținerea unui echilibru între viața profesională și cea privată într-un mediu de lucru la distanță. În primul rând, munca la distanță poate crea o graniță neclară între viața profesională și cea privată, profesioniștii simțind că sunt constant „la muncă” dacă nu există o separare fizică între zona de locuit și locul de muncă. De asemenea, deși

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

actualizările în timp real și notificările prin e-mail pot părea o modalitate excelentă de a rămâne productiv și la curent cu toate, ele pot favoriza o mentalitate de „conectare permanentă" care compromite grav echilibrul dintre viața profesională și cea privată. În plus, munca la distanță poate crea uneori un sentiment de singurătate, în special pentru angajații care petrec mult timp acasă și nu comunică des cu echipa lor. În cele din urmă, adaptabilitatea muncii la distanță are dezavantajele sale. Poate fi tentant să continui să lucrezi în timpul pauzelor sau să renunți la pauzele necesare pentru a-ți reîncărca bateriile (TheEmployeeApp Blog, 2024).

Cercetările sugerează, de asemenea, că în era internetului în rapidă schimbare, noțiunea de control al angajaților pare să fie depășită, iar managerii au apelat la metode de management mai flexibile. Organizațiile implementează din ce în ce mai mult politici de autonomie la locul de muncă pentru a îmbunătăți motivația și productivitatea angajaților. Cu toate acestea, într-un mediu de lucru extrem de flexibil și controlat indirect, prea multă autonomie la locul de muncă poate aduce incertitudine și ambiguitate, ceea ce va avea efectul opus și va produce un efect de „prea mult dintr-un lucru bun" (Zhou, 2020). Cercetările subliniază necesitatea ca organizațiile să implementeze în mod proactiv strategii care să favorizeze aranjamente de lucru flexibile, recunoscând acest lucru ca o piatră de temelie pentru menținerea satisfacției angajaților și a productivității generale, sprijinind și echipând în același timp angajații cu privire la modul de a atinge un echilibru între viața profesională și cea privată (Nagaprakash et. al., 2024).

În ciuda prejudecăților și provocărilor legate de productivitate și eficiență, munca la distanță și flexibilă câștigă popularitate și devine un model de lucru preferat în rândul multor profesioniști. Este important de menționat că munca flexibilă oferă beneficii semnificative, în special pentru profesioniștii cu responsabilități de îngrijire. Aceasta oferă femeilor oportunități de a continua să se dezvolte profesional și contribuie la reducerea diferențelor de gen prin promovarea unor șanse mai egale atât pentru bărbați, cât și pentru femei. În plus, disponibilitatea diverselor instrumente și tehnologii poate îmbunătăți echilibrul dintre viața profesională și cea privată prin creșterea productivității, îmbunătățirea gestionării volumului de muncă și permiterea managerilor și angajatorilor să își sprijine mai bine echipele și să aibă o imagine de ansamblu mai bună asupra oricăror provocări sau dificultăți care pot apărea, pentru a oferi sprijinul necesar angajaților lor cu empatie și înțelegere.

În această unitate, vor fi prezentate câteva exemple de instrumente digitale, împreună cu aplicațiile lor la locul de muncă, pentru a demonstra modul în care acestea pot contribui la crearea unui mediu favorabil angajaților, care promovează flexibilitatea și echilibrul. Este disponibilă o gamă mai largă de instrumente, multe dintre acestea putând fi adaptate pentru a se potrivi mediilor de lucru specifice.

Instrumente digitale de colaborare

Tehnologiile digitale au avansat mai rapid decât orice altă inovație din istorie, ajungând la aproximativ 50% din populația lumii în curs de dezvoltare în doar două decenii și transformând societățile (Organizația Națiunilor Unite, n.d.). Colaborarea digitală se referă la utilizarea tehnologiilor și instrumentelor digitale pentru a facilita munca în echipă, comunicarea și schimbul de informații între profesioniști. Acest tip de colaborare implică utilizarea platformelor online, a aplicațiilor de mesagerie, a conferințelor video și a altor instrumente digitale pentru a partaja documente, idei și feedback și pentru a colabora în timp real, indiferent de locația fizică a persoanei (Tripathi, n.d.).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

În ultimii ani, în special din cauza pandemiei de Covid-19, organizațiile și angajații acestora s-au confruntat cu schimbări în modul de lucru, inclusiv munca de acasă și întâlnirile online. Într-adevăr, pandemia de Covid-19 a provocat o criză globală fără precedent, care a afectat stilurile de lucru și productivitatea angajaților (Calvino et al., 2024). Potrivit Eurostat (2025), în 2024, 53% dintre întreprinderile din UE au organizat ședințe la distanță prin intermediul platformelor online precum Skype, Zoom, MS Teams și WebEx. În ceea ce privește dimensiunea întreprinderilor, ședințele online au fost foarte populare în întreprinderile mari (94 %), în timp ce au fost mai puțin frecvente în întreprinderile mici și mijlocii (52%) (Eurostat, 2025).

În plus, cercetările evidențiază faptul că „diferențele digitale și de productivitate preexistente între întreprinderi, precum și caracteristicile acestora, au influențat în mod semnificativ capacitatea întreprinderilor de a reacționa la criza Covid-19 și, în consecință, de a adopta noi tehnologii digitale. Într-adevăr, firmele care erau mai digitale, mai productive și mai mari înainte de COVID-19 au fost cele care și-au mărit în mod semnificativ instalările de tehnologie digitală în timpul pandemiei" (Calvino et. al., 2024, p.7). Acest lucru evidențiază importanța instrumentelor de colaborare digitală care sprijină buna funcționare a organizațiilor și îndeplinirea sarcinilor în rândul angajaților.

Instrumentele de colaborare digitală includ aplicații software concepute pentru a facilita comunicarea și colaborarea în timp real între profesioniști. Acestea pot oferi o gamă largă de funcții, cum ar fi chat în timp real, conferințe video, partajarea de fișiere, gestionarea proiectelor și multe altele. Aceste instrumente servesc ca „punct de întâlnire" pentru membrii echipei, unde pot lucra împreună fără probleme, indiferent de locația geografică sau fusul orar (Lark Editorial Team, 2024). Mai precis, instrumentele de colaborare digitală includ instrumente de comunicare și mesagerie, cum ar fi Slack, Microsoft Teams, Zoom și Asana (Hure, 2025), aplicații de videoconferință, cum ar fi Microsoft Teams, Zoom, Webex și Skype (Echipa editorială Indeed, 2025b), partajarea de fișiere și stocarea în cloud, cum ar fi OneDrive, Google Drive sau DropBox (Martin, 2025).

Adoptarea instrumentelor de colaborare digitală poate fi extrem de benefică atât pentru organizație, cât și pentru angajații acesteia. În primul rând, instrumentele de colaborare digitală pot crește productivitatea, deoarece permit comunicarea în timp real între colegi, permițând echipelor să lucreze mai eficient și să finalizeze sarcinile mai repede. Având în vedere că multe organizații colaborează la nivel internațional, colaborarea digitală permite o mai bună comunicare și cooperare între colegii din diferite țări și nu limitează colaborarea doar la mediile față în față (Tripathi, n.d.). În plus, instrumentele de colaborare digitală permit metode de lucru mai flexibile, colaborative și moderne, preferate de mulți profesioniști (Maubareyt, 2020). Echipele pot utiliza apeluri video, chat-uri de grup și instrumente de editare colaborativă a documentelor pentru a rămâne conectate și a reduce numărul de apeluri telefonice și de e-mailuri. Colaborarea digitală sporește flexibilitatea, deoarece „permite echipelor la distanță să lucreze împreună, îmbunătățind echilibrul dintre viața profesională și cea privată și crescând satisfacția la locul de muncă. De asemenea, permite organizațiilor să acceseze un bazin mai larg de talente și să reducă costurile generale asociate spațiului fizic de birouri. Echipele pot lucra de oriunde, oricând, fără a fi legate de o locație fizică" (Tripathi, n.d.).

Pare evident că colaborarea digitală oferă numeroase avantaje organizațiilor, deoarece promovează echilibrul dintre viața profesională și cea privată și aranjamente de lucru flexibile. Cu toate acestea, unii angajatori rămân sceptici cu privire la eficacitatea colaborării digitale și la modul în care aceasta poate afecta negativ productivitatea și performanța angajaților. Într-adevăr, există unele provocări care trebuie luate în considerare în ceea ce privește colaborarea digitală și diferitele instrumente care pot fi utilizate.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Principala amenințare la utilizarea instrumentelor de colaborare digitală și la partajarea documentelor sensibile ale unei companii este securitatea acestora. Instrumentele de colaborare digitală sunt vulnerabile la atacuri cibernetice și încălcări ale securității datelor (Tripathi, n.d.). În plus, pot apărea probleme tehnice atunci când se utilizează instrumente de colaborare digitală, cum ar fi internetul lent sau dificultatea unor profesioniști de a utiliza anumite programe software. Până în 2023, peste 90% din locurile de muncă din Europa vor necesita cunoștințe digitale de bază. Cu toate acestea, aproximativ 32% din europeni încă nu dispun de competențe digitale de bază (European Commission, 2023). Acest lucru indică faptul că utilizarea unui software complex poate fi dificilă și stresantă pentru unii profesioniști și subliniază necesitatea unei formări adecvate oferite de companii profesioniștilor cu competențe digitale reduse. Unii profesioniști, în special cei mai în vârstă, pot chiar să se simtă anxioși și intimidați de tehnologiile moderne. În cele din urmă, pot apărea neînțelegeri atunci când membrii echipei comunică digital. Tonul și contextul pot fi interpretate greșit, ducând la neînțelegeri și conflicte (Tripathi, n.d.).

În ciuda concepțiilor greșite existente despre colaborarea digitală pe care unii manageri și angajatori le pot avea cu privire la productivitatea și rezultatele muncii angajaților, așa cum s-a menționat mai sus, instrumentele de colaborare digitală pot promova echilibrul dintre viața profesională și cea privată și aranjamente de muncă flexibile pentru angajații lor. Mai mult, pentru angajații cu responsabilități de îngrijire care se pot confrunta zilnic cu dificultăți, deplasarea la birou și faptul că sunt, timp de multe ore, departe de membrii familiei care au nevoie de îngrijire și sprijin. Instrumentele de colaborare digitală pot permite colaborarea cu colegii, în timp ce aceștia rămân acasă, echilibrând responsabilitățile de îngrijire. Pe măsură ce munca la distanță continuă să câștige avânt, colaborarea digitală va juca un rol din ce în ce mai important în viitorul muncii (Tripathi, n.d.).

Tehnici și instrumente de gestionare a proiectelor

Instrumentele de management de proiect ajută la gestionarea și organizarea eficientă și eficace a sarcinilor și proiectelor unei organizații. Instrumentele de management de proiect facilitează în mod semnificativ monitorizarea, planificarea și executarea proiectelor, creând în același timp transparență, astfel încât toată lumea să își cunoască responsabilitățile și obligațiile (ActiveCollab Team, 2025). Platformele de management de proiect ajută managerii de proiect să controleze costurile, să rămână în limitele stabilite și să respecte termenele limită. Instrumentele pot fi programe software specializate, cum ar fi Asana, Trello, Jira, dar pot include și soluții mai simple, cum ar fi diagramele Gantt, calendarele de proiect și listele de sarcini (Abbamonte, 2024).

Utilizarea instrumentelor de gestionare a proiectelor are avantaje semnificative, deoarece acestea sunt foarte utile pentru a facilita planificarea proiectelor, pentru a spori productivitatea angajaților și pentru a îmbunătăți eficiența generală. Instrumentele de gestionare a proiectelor contribuie la creșterea productivității, oferind structura și organizarea necesare pentru gestionarea proiectelor. Aplicațiile software de gestionare a proiectelor includ funcții precum alocarea resurselor, urmărirea timpului, raportarea, gestionarea sarcinilor și gestionarea documentelor (BCS ProSoft, n.d.). Aceste funcții pot sprijini angajații în planificarea și executarea eficientă și eficace a proiectelor, iar angajatorii în monitorizarea finalizării sarcinilor, a volumului de muncă al angajaților și a colaborării în echipă. De asemenea, prin utilizarea unui instrument de gestionare a proiectelor, toate informațiile legate de proiect sunt disponibile în mod transparent. Acestea includ progresul sarcinilor, programele și alte înregistrări. Această transparență permite echipelor și părților interesate să urmărească progresul în

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

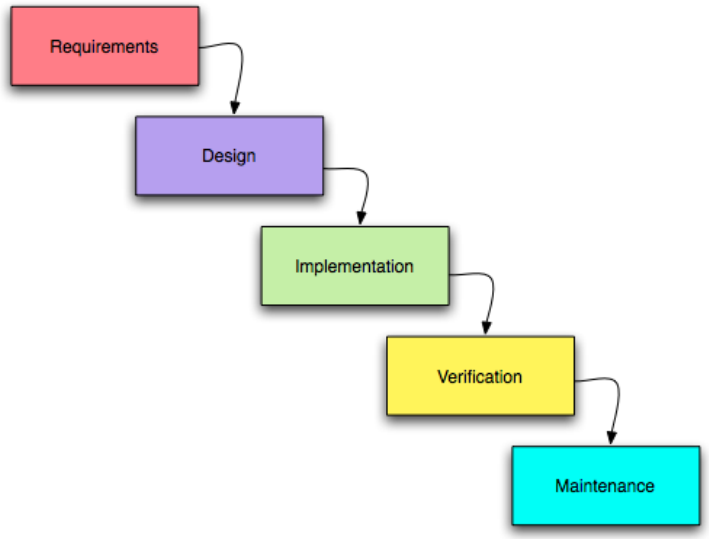
timp real și să înțeleagă contribuțiile individuale la proiect. De asemenea, consolidează responsabilitatea și motivează echipele și profesioniștii să atingă obiectivele proiectului (VirtualSpace, 2023).

În afară de instrumentele moderne care permit gestionarea proiectelor și pot fi utilizate de organizații sub formă de software, există tehnici tradiționale de gestionare a proiectelor care se referă la strategii care pot fi utilizate pentru gestionarea proiectelor. Unele dintre acestea includ (Jurčić, 2025):

Metodologia Waterfall

Abordarea de gestionare a proiectelor Waterfall este una dintre cele mai vechi și mai tradiționale metodologii și un proces de proiectare secvențial liniar formalizat inițial de Winston W. Royce în lucrarea sa fundamentală din 1970 „Managing the Development of Large Software Systems" (Royce, 1970). În modelul Waterfall, dezvoltarea se desfășoară în faze distincte: cerințe, proiectare, implementare, verificare și întreținere. Fiecare fază a fluxului de lucru trebuie finalizată înainte de a trece la etapa următoare, cu o suprapunere minimă. Această metodologie este potrivită pentru proiectele în care obiectivele sunt clar definite de la început (Hoory et al., 2023). Cu toate acestea, metodologia Waterfall a fost din ce în ce mai criticată în ultimii ani pentru rigiditatea sa și adaptabilitatea limitată la cerințele proiectului în schimbare, în special în medii dinamice sau complexe (Alanazi & Alrwais, 2024). Interesant este faptul că multe dintre strategiile de atenuare a riscurilor propuse inițial de Royce, cum ar fi dezvoltarea iterativă, prototiparea timpurie și dezvoltarea continuă a părților interesate, au fost adoptate și extinse de metodele moderne Agile (Morgan, 2018).

Figura 1. Fazele metodologiei Waterfall



Sursa: https://www.umsl.edu/~hugheyd/is6840/waterfall.html

Metodologia Agile

În ultimele două decenii, abordările Agile Project Management au devenit din ce în ce mai populare (Gemino et al., 2022). Metodologia Agile a fost dezvoltată pentru a aborda limitările abordărilor anterioare de management de proiect, care erau costisitoare și consumatoare de timp (Anifa, et al., 2024). Agile este o metodologie rapidă și eficientă care permite echipelor să ia decizii spontane și să se adapteze la condițiile de piață în rapidă evoluție și poate fi utilizată în orice mediu volatil (Anifa, et al.,

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

2024; Asnawi et al., 2011; Yusoff et al., 2019). Spre deosebire de modelul tradițional de management, Agile pune accentul pe dezvoltarea iterativă prin cicluri structurate scurte și feedback continuu, permițând echipelor să realizeze progrese incrementale, adaptându-se rapid la cerințele în continuă evoluție (Dugbartey& Kenhide, 2025). Metodele Agile sunt definite de cinci caracteristici cheie: flexibilitate, durabilitate, adecvare, eficiență și rentabilitate. Aceste calități sunt principalul motiv care stă la baza trecerii sectorului privat la metodologiile Agile, asigurând succesul acestuia (Lishner & Shtub, 2019). Cele șase aplicații majore ale Agile în industria sunt următoarele: dezvoltarea de software, managementul de proiect, producția, marketingul, managementul lanțului de aprovizionare și educația (Anifa, et al., 2024). Treptat, Agile a evoluat în diverse metodologii specializate pentru a sprijini diferite nevoi de afaceri, cum ar fi: Scrum, Extreme Programming, Kanban, Lean, Scrumban (o combinație între Scrum și Kanban) și Agile PeopleOps Framework (APF) (Omonije, 2024). Deoarece Agile se concentrează pe flexibilitate, munca în echipă și abordarea centrată pe client, următoarele companii reprezintă exemple de succes în implementarea sa: Sony, Netflix, Spotify, Toyota, Walmark etc.

Figura 2 Modelul ciclului de viață al metodologiei Agile

Sursă: Un model pentru prognozarea valorii pieței bursiere utilizând o rețea neuronală artificială (Ajoku, et al, 2021) Licențiat sub CC BY-NC-ND 4.0.

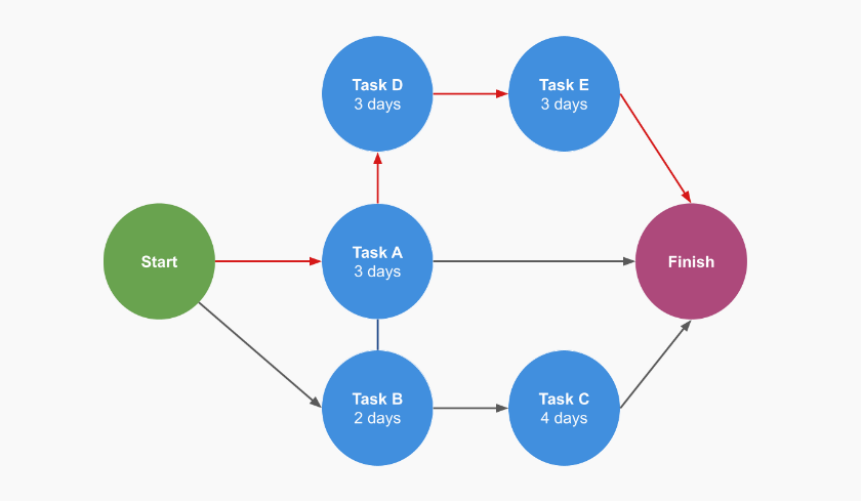
Metoda căii critice (CPM)

Metoda Calea Critică (CPM) este o tehnică de management de proiect care ajută echipele să identifice obiectivele (sau sarcinile) cele mai importante ale proiectului, care determină calendarul general al proiectului. Dezvoltată la sfârșitul anilor 1950, CPM permite managerilor de proiect să prioritizeze activitățile, să aloce resursele în mod eficient și să prevadă în mod proactiv întârzierile prin calcularea duratei și dependențelor sarcinilor (Perrucci et al, 2025, Bagshaw, 2021; Madhuri et al., 2012; Gopalasamy & Mansor, 2013). Această metodă este esențială pentru planificarea și controlul eficient al proiectelor (MindMap AI, 2025). Aplicarea sa în construcții și inginerie este benefică, deoarece programarea precisă este esențială pentru a evita depășirea costurilor și pentru a asigura livrarea la timp (Lima et al., 2023). O diagramă CPM obișnuită (vezi mai jos) constă din noduri care reprezintă activitățile proiectului și săgeți direcționate care indică dependențele și secvențialitatea proiectului.

Figura 3. Diagrama rețelei CPM

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

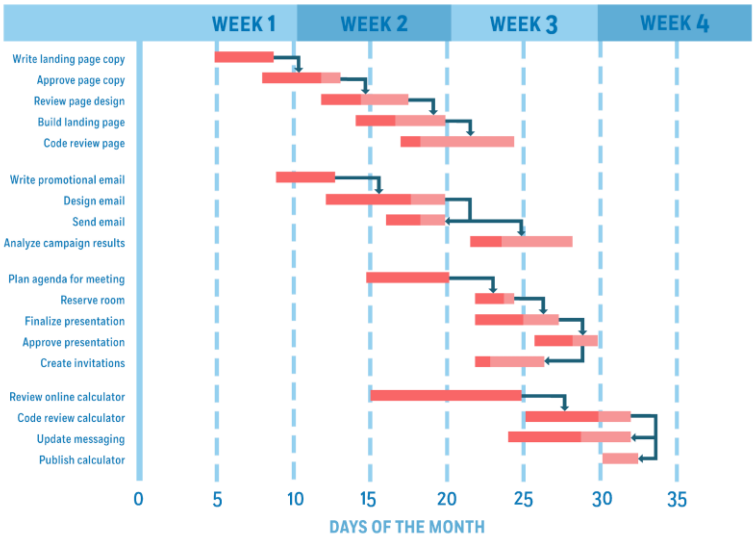


Sursa: https://planyway.com/blog/critical-path-method-for-project-managers

Diagrame Gantt

Diagramele Gantt sunt un instrument de gestionare a proiectelor care poate ajuta semnificativ la vizualizarea proiectelor prin planificarea și programarea acestora. O diagramă Gantt este definită ca o reprezentare grafică a activității în funcție de timp, care poate ajuta profesioniștii să monitorizeze progresul. Diagramele Gantt sunt, în esență, instrumente de programare a sarcinilor: calendarele și sarcinile de gestionare a proiectelor sunt convertite în bare orizontale (numite și bare Gantt) pentru a forma un grafic cu bare. Aceste bare Gantt arată datele de începere și de încheiere, precum și dependențele, programarea și termenele limită, inclusiv cât din sarcină este finalizată pe fiecare etapă și cine este responsabilul sarcinii (Association for Project Management, n.d.). Pe lângă vizualizarea calendarelor, diagramele Gantt facilitează comunicarea și coordonarea între părțile interesate, oferind o reprezentare vizuală și o perspectivă asupra stării proiectului și alocării proiectului (Wadhwa, 2024).

Figura 4. Diagramă Gantt care vizualizează durata sarcinilor, dependențele și progresul în timp



Sursa: https://management.org/how-to-use-a-gantt-chart

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Instrumentele de gestionare a proiectelor sunt esențiale pentru munca flexibilă și la distanță, deoarece oferă platforme centralizate pentru gestionarea sarcinilor, comunicare și urmărirea progresului, permițând o colaborare fără probleme, indiferent de locație. Realizarea echilibrului între viața profesională și cea privată necesită eforturi intenționate și setul potrivit de instrumente. Prin integrarea instrumentelor de productivitate în rutina zilnică, profesioniștii își pot eficientiza procesele de lucru, reduce stresul și aloca mai mult timp bunăstării personale (ReCom, 2025). Acest lucru este deosebit de important pentru persoanele care au responsabilități de îngrijire, deoarece optimizarea muncii lor poate permite o mai bună gestionare a proiectelor și o productivitate și eficiență mai ridicate. Aceste instrumente ajută la stabilirea unor priorități clare pentru proiecte, la gestionarea eficientă a muncii la distanță și la furnizarea de informații în timp real, ceea ce duce la o productivitate mai bună și la o reducere a epuizării pentru echipe și indivizi.

Indiferent dacă se adoptă strategii și metodologii tradiționale de gestionare a proiectelor sau se utilizează aplicații software digitale moderne, angajatorii și managerii care utilizează instrumente de gestionare a proiectelor pot contribui la dezvoltarea de strategii care să asigure echilibrul dintre viața profesională și cea privată a angajaților lor, printr-o mai bună planificare, organizare, execuție, evaluare și monitorizare a muncii și sarcinilor acestora. Având o imagine de ansamblu clară și generală asupra tuturor sarcinilor, angajatorii se pot asigura că volumul de muncă este distribuit în mod echitabil între angajați, în funcție de expertiza, competențele și disponibilitatea acestora.

Existența unui sistem centralizat de gestionare a proiectelor permite, de asemenea, o mai mare vizibilitate asupra potențialelor dificultăți sau întârzieri în livrarea muncii angajaților. De exemplu, termenele limită frecvent depășite pot indica necesitatea unei alocări mai echilibrate a responsabilităților sau pot sugera că angajații se confruntă cu provocări pe care nu le-au împărtășit managerilor lor. Instrumentele de gestionare a proiectelor sunt eficiente nu numai pentru monitorizarea volumului de muncă al angajaților, ci și pentru promovarea unei comunicări mai bune între angajator și angajat. Atunci când managerii au o imagine de ansamblu clară asupra sarcinilor angajaților lor, aceștia sunt mai bine poziționați pentru a oferi sprijin în timp util și pentru a demonstra empatie, ceea ce contribuie la un echilibru mai sănătos între viața profesională și cea privată.

Soluții de acces la distanță

Mediile de lucru la distanță și hibride sunt adoptate de multe întreprinderi și companii, în special în urma pandemiei de Covid-19. Cu toate acestea, întrucât angajații, managerii și echipele petrec din ce în ce mai puțin timp la birou, este esențial ca aceștia să poată accesa în siguranță și cu ușurință dispozitivele de lucru, indiferent unde se află (Pleasant, 2025). Într-o realitate post-Covid, accesul la distanță rămâne un aspect semnificativ al muncii, evoluând de la o necesitate în timpul carantinei la o abordare flexibilă.

Este evident că pandemia Covid-19 a avut un impact de neșters asupra lumii muncii, astfel încât „locul de muncă post-Covid" este destul de diferit de condițiile de muncă de acum câțiva ani (Cooke et al., 2021). În prima jumătate a anului 2020, cea mai mare schimbare în organizarea muncii cauzată de pandemie a fost trecerea la munca de acasă (WFH) (McPhail et al., 2023). Cu accesul la desktop de la distanță, angajații pot utiliza orice dispozitiv pentru a accesa toate fișierele, programele, notele și instrumentele stocate pe computerele lor de serviciu. Acest lucru oferă flexibilitatea esențială pentru a lucra eficient pe orice dispozitiv, de oriunde. Accesul la distanță nu permite doar utilizatorilor să

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

acceseze un singur dispozitiv de la distanță, ci oferă acces la stații de lucru și resurse din orice locație. Acest lucru deschide un nou nivel de flexibilitate și ușurință în gestionare, deoarece organizațiile, managerii și echipele de asistență vor avea întotdeauna la îndemână resursele informatice de care au nevoie (Pleasant, 2025).

Soluțiile de acces la distanță, cum ar fi VPN, RDP și spațiile de lucru la distanță bazate pe cloud, joacă un rol critic și complex în susținerea modelelor de lucru flexibile, deoarece sporesc productivitatea, eficiența și agilitatea (Buckman, 2025). Software-ul de acces la distanță ajută utilizatorii să acceseze în siguranță un computer din orice locație. Pentru angajații la distanță sau tehnicienii de asistență IT, software-ul de acces la distanță poate fi utilizat pentru a accesa informații importante de la distanță, pentru a simplifica procesele de lucru și pentru a permite partajarea ecranului pentru prezentări sau depanare (Echipa editorială Indeed, 2025c).

Accesul la distanță permite angajaților să lucreze de la orice locație, indiferent dacă sunt în deplasare, lucrează de acasă sau chiar în afara țării. Această flexibilitate poate duce la creșterea productivității și a satisfacției la locul de muncă. Prin facilitarea muncii la distanță, companiile pot economisi costurile asociate spațiului de birouri și utilităților, în timp ce angajații economisesc costurile și timpul de deplasare. În plus, instrumente precum software-ul de desktop la distanță permit accesul în timp real la fișiere și aplicații, facilitând menținerea productivității. De asemenea, în cazul unor dificultăți sau provocări la locul de muncă, angajații pot profita de accesul la distanță cu sprijinul echipei IT de la distanță. Tehnicienii pot pur și simplu să lanseze o conexiune la distanță la dispozitivul utilizatorului pentru a prelua controlul și a remedia o problemă, fără a fi nevoie să se deplaseze fizic la dispozitiv (Jackins, 2025).

În ansamblu, avantajele accesului la distanță sunt numeroase, deoarece acesta sporește flexibilitatea și eficiența. Acesta le permite angajaților să rămână productivi, lucrând într-un format la distanță sau hibrid, în timp ce facilitează partajarea fără probleme a fișierelor și munca în echipă între echipe distribuite geografic. De asemenea, simplifică depanarea, actualizările și monitorizarea la distanță. Accesul la distanță asigură continuitatea operațională chiar și în timpul dezastrelor sau restricțiilor de călătorie și elimină, de asemenea, necesitatea deplasării sau a prezenței fizice (Buckman, 2025).

Instrumente de gestionare a timpului și a sarcinilor

Pentru angajații ocupați, cu numeroase responsabilități, care pot include îngrijirea membrilor familiei aflați în nevoie, gestionarea timpului și a sarcinilor sunt abilități vitale.

Gestionarea timpului este procesul de planificare și control conștient al timpului alocat sarcinilor specifice pentru a crește eficiența cu care acestea sunt finalizate. O bună gestionare a timpului poate duce la un stil de viață sănătos și echilibrat (Coursera Staff, 2025).

Gestionarea sarcinilor este procesul de planificare și finalizare a sarcinilor în cel mai eficient și eficace mod posibil. Prin gestionarea sarcinilor, profesioniștii supraveghează întregul ciclu de viață al sarcinilor lor, de la concepție până la finalizare, pentru a atinge obiective și ținte specifice. Acest lucru implică definirea sarcinilor, prioritizarea sarcinilor în funcție de urgență, atribuirea sarcinilor altor profesioniști, stabilirea calendarului și a termenelor limită, efectuarea de ajustări și monitorizarea progresului către obiectivele stabilite (Noori, 2025).

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Având în vedere că multe locuri de muncă moderne implică jonglarea cu numeroase sarcini, termene limită strânse și priorități concurente, angajații ajung adesea să lucreze ore lungi și riscă epuizarea. Implementarea unor instrumente care sprijină gestionarea eficientă a timpului și a sarcinilor, cum ar fi listele digitale de sarcini, sistemele de gestionare a fluxului de lucru și instrumentele de programare, poate ajuta la o mai bună planificare a responsabilităților zilnice, la reducerea stresului și la îmbunătățirea concentrării. Aceste instrumente nu numai că sporesc productivitatea prin organizarea mai eficientă a muncii, dar promovează și un echilibru mai sănătos între viața profesională și cea privată, prevenind suprasolicitarea inutilă. Oferind structură, vizibilitate și mementouri, ele le permit angajaților să își gestioneze volumul de muncă în mod mai strategic și mai durabil.

Printre instrumentele populare de gestionare a timpului și a sarcinilor se numără Todoist, Harvest și Trello, care sunt aplicații utilizate pe scară largă și care pot fi descărcate pe laptop sau pe telefonul de serviciu (Dublino, 2025). Utilizarea instrumentelor de gestionare a timpului și a sarcinilor poate fi încurajată de angajatori și manageri și poate reprezenta o „politică a companiei", însă angajații pot lua și inițiativa proprie și pot utiliza astfel de instrumente pentru a-și sprijini munca și pentru a-și gestiona mai bine volumul de muncă și timpul de lucru. Acest lucru poate contribui la eliminarea stresului la locul de muncă și le permite profesioniștilor să își îndeplinească sarcinile la timp, fără a fi nevoie să lucreze mai multe ore.

Instrumente de IA

Inteligența artificială (IA) a devenit foarte populară, foarte repede, și joacă un rol crucial în mediul de lucru modern. IA oferă mai mult decât acces la informații. Poate rezuma, codifica, raționa, angaja un dialog și face alegeri. Instrumentele IA pot reduce barierele legate de competențe, ajutând mai multe persoane să dobândească competențe în mai multe domenii, în orice limbă și în orice moment. IA are potențialul de a schimba modul în care oamenii accesează și utilizează cunoștințele. Rezultatul va fi o rezolvare mai eficientă și mai eficace a problemelor, permițând inovarea care aduce beneficii tuturor (Mayer et. al., 2025).

Potrivit Comisiei Europene, „oamenii și întreprinderile ar trebui să poată beneficia de avantajele IA, simțindu-se în același timp în siguranță și protejați" (European Commission, 2024). Conform Strategiei europene privind IA, UE ar trebui să aibă o abordare coordonată pentru a profita la maximum de oportunitățile oferite de IA și pentru a aborda noile provocări pe care le aduce aceasta. UE poate fi un lider în dezvoltarea și utilizarea IA în scopuri pozitive, pe baza valorilor și punctelor sale forte (European Commission, 2018).

IA schimbă în mod semnificativ natura muncii. Vor fi create locuri de muncă, în timp ce altele vor dispărea. Cu toate acestea, majoritatea locurilor de muncă vor fi transformate. Majoritatea oamenilor din Europa consideră că tehnologiile digitale, inclusiv inteligența artificială, au un impact pozitiv asupra locurilor lor de muncă și, în consecință, asupra calității vieții lor. 62% dintre europeni au o părere pozitivă despre IA la locul de muncă, iar 70% consideră că aceasta îmbunătățește productivitatea. În timp ce majoritatea susține utilizarea IA pentru luarea deciziilor la locul de muncă, 84% dintre europeni consideră că IA necesită o gestionare atentă pentru a proteja viața privată și a asigura transparența la locul de muncă (European Commission, 2024). Din ce în ce mai multe companii și organizații își încurajează angajații să utilizeze instrumente de IA. Raportul anual „Work Trend Index" din 2024 al Microsoft și LinkedIn indică faptul că 90% dintre lucrători utilizează instrumente de IA pentru a

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

economisi timp, 85% pentru a prioritiza munca și 84% pentru a-și spori creativitatea (Coursera Staff, 2025).

Există o mare varietate de instrumente de IA care pot ajuta angajații în gestionarea proiectelor, colaborare, programare și îmbunătățirea generală a productivității lor. Mai precis, instrumentele de IA pot ajuta profesioniștii să reducă timpul pe care îl dedică sarcinilor zilnice, cum ar fi gestionarea e-mailurilor, organizarea listelor de sarcini sau crearea de documente colaborative (Coursera Staff, 2025). IA este utilizată pe scară largă de mulți profesioniști; cu toate acestea, este esențial să se respecte politicile și liniile directoare ale companiei în ceea ce privește introducerea de informații potențial sensibile într-un instrument de IA.

Asistenții experți în IA pentru gestionarea cunoștințelor includ ChatGPT, Google Gemini, Notion AI și Claude, care utilizează informațiile disponibile pe internet pentru a oferi răspunsul adecvat sau pentru a genera text. În plus, există instrumente AI disponibile pentru gestionarea proiectelor, care pot ajuta la împărțirea proiectelor în sarcini, la urmărirea timpului petrecut și la planificarea volumului de muncă viitor. Acestea includ Zapier, Zoho Projects și AI Agent. Există, de asemenea, instrumente AI pentru programare, comunicare și colaborare, dar și pentru transcrierea ședințelor și rezumarea subiectelor (Coursera Staff, 2025).

AI poate aduce beneficii semnificative angajaților și poate sprijini organizarea generală a companiilor. Prin intermediul instrumentelor disponibile, pot fi sprijinite diferite aspecte ale muncii, permițând eficacitate și eficiență. Acest lucru este deosebit de important pentru angajații cu responsabilități de îngrijire, care apreciază timpul redus pe care îl pot dedica sarcinilor specifice cu ajutorul AI. Cu toate acestea, în ciuda beneficiilor evidente ale instrumentelor AI și a utilizării lor pe scară largă, există angajatori și manageri care rămân sceptici cu privire la utilizarea AI pentru a finaliza sarcini, a genera idei și conținut pentru proiecte. Într-adevăr, multe organizații respectă orientări și norme specifice privind utilizarea IA la locul de muncă. În plus, UE reglementează IA ca parte a strategiei sale digitale pentru a asigura condiții mai bune pentru dezvoltarea și utilizarea acestei tehnologii. Utilizarea inteligenței artificiale în UE este reglementată de Legea IA – prima lege cuprinzătoare din lume în domeniul IA. Aceasta vizează să facă dezvoltarea IA sigură, transparentă, trasabilă, nediscriminatorie, ecologică și cu o perspectivă inovatoare (Uniunea Europeană, 2023).

În ciuda eforturilor de reglementare a utilizării IA, se pare că angajații văd adesea doar beneficiile pe care IA le poate oferi în viața lor profesională și utilizează diferite instrumente fără a-și informa angajatorii sau managerii. Cercetările arată că 78% dintre utilizatorii IA își aduc propriile instrumente IA la locul de muncă, ceea ce este și mai frecvent în cazul întreprinderilor mici și mijlocii (80%). De asemenea, 52% dintre persoanele care utilizează IA la locul de muncă sunt reticente în a recunoaște că o utilizează pentru sarcinile lor cele mai importante. Chiar și așa, 53% dintre persoanele care utilizează IA la locul de muncă se tem că utilizarea acesteia pentru sarcini importante le face să pară înlocuibile (Microsoft & LinkedIn, 2024).

AI este aici pentru a rămâne și, atunci când este aplicată cu atenție, are potențialul de a aduce beneficii semnificative atât angajatorilor, cât și angajaților. Pentru angajatori, instrumentele AI pot îmbunătăți procesul decizional, pot sprijini buna funcționare a organizației și pot ajuta la îndeplinirea sarcinilor care consumă mult timp. Pentru angajați, AI poate servi ca un instrument puternic care reduce stresul legat de volumul de muncă, crește productivitatea și sprijină dezvoltarea competențelor. Atunci când este utilizată în mod responsabil, AI poate oferi asistență în domenii precum învățarea, dezvoltarea personală și colaborarea, creând oportunități pentru o muncă mai semnificativă și mai satisfăcătoare. Angajatorii

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

și managerii sunt încurajați să discute deschis cu angajații lor despre utilizarea IA, modul în care aceasta poate sprijini munca lor și care sunt implicațiile etice și practice ale utilizării acesteia în munca lor.

În concluzie, instrumentele și tehnologiile digitale sunt foarte importante la locul de muncă. Acestea pot permite o mai bună gestionare a sarcinilor angajaților, deoarece oferă suport tehnic pentru a ajuta la organizarea, distribuirea și monitorizarea volumului de muncă. Instrumentele digitale oferă managerilor capacitatea de a planifica, măsura și optimiza în mod eficient distribuirea sarcinilor, ceea ce duce la o productivitate crescută și un mediu de lucru mai puțin stresant pentru angajații. Această abordare structurată favorizează o mai bună gestionare a fluxului de lucru, îmbunătățește alocarea resurselor și sprijină un echilibru sănătos între viața profesională și cea privată a angajaților. Competențele digitale pot, de asemenea, spori flexibilitatea muncii, oferind organizațiilor instrumentele și infrastructura tehnică necesare pentru aranjamente de muncă netradiționale, care fac posibilă coordonarea, comunicarea și colaborarea eficientă, indiferent de timp sau loc, prin intermediul muncii la distanță. De asemenea, ele pot încuraja munca în echipă și colaborarea, oferind aplicații și instrumente comune care permit membrilor echipei să lucreze împreună în mod eficient, chiar și atunci când au programe, locații sau responsabilități diferite. În ceea ce privește gestionarea timpului, angajații au la dispoziție instrumente și sisteme pentru a planifica, urmări și optimiza modul în care își petrec orele de lucru. În cele din urmă, în ceea ce privește aversiunea față de riscuri, instrumentele și tehnologiile digitale oferă angajatorilor posibilitatea de a detecta riscurile din timp și de a le evalua cu precizie. Dacă, de exemplu, există teama de a nu respecta un termen limită din cauza responsabilităților de îngrijire ale unui angajat, angajatorii și managerii pot planifica în consecință și distribui volumul de muncă, având în același timp instrumente și sisteme pentru a urmări distribuirea sarcinilor.

Principalele avantaje ale instrumentelor digitale prezentate în unitatea 3.3 pot fi rezumate după cum urmează:

- **O mai bună organizare și prioritizare**: gestionarea timpului și a sarcinilor permite angajaților să împartă sarcinile complexe, să aloce timpul în mod eficient și să respecte termenele limită în mod mai consecvent.
- **Reducerea stresului și a epuizării:** prin asigurarea unei structuri și a clarității, gestionarea timpului și a sarcinilor ajută angajații să evite suprasolicitarea sau prelungirea inutilă a zilei de lucru.
- **Integrarea vieții profesionale și personale:** angajații pot echilibra mai ușor sarcinile profesionale cu responsabilitățile personale prin gestionarea timpului și a sarcinilor.
- **Acces la fișiere și resurse de oriunde:** soluțiile de acces la distanță permit angajaților să recupereze și să lucreze la documente esențiale fără a fi nevoie să fie conectați fizic la rețeaua biroului.
- **Asistență tehnică fiabilă și sentiment de siguranță:** cu sistemele de acces la distanță, angajații pot fi siguri că problemele tehnice vor fi rezolvate prompt de echipele IT, reducând stresul și minimizând timpul de nefuncționare. Acest lucru creează un mediu digital mai sigur și mai favorabil, care încurajează munca flexibilă.
- **Continuitatea activității și incluziunea:** accesul la distanță asigură că angajații pot rămâne conectați și productivi chiar și în timpul întreruperilor (de exemplu, boală, sarcini de îngrijire sau crize externe). De asemenea, deschide oportunități de angajare pentru profesioniști care locuiesc în alte orașe sau chiar țări.
- **Distribuirea echitabilă a muncii:** Instrumentele de gestionare a proiectelor permit managerilor să aloce sarcini în mod echitabil, asigurând echilibrarea volumului de muncă în cadrul echipei.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Acest lucru ajută la prevenirea epuizării angajaților și susține echilibrul durabil între viața profesională și cea privată.

- **Urmărirea termenelor limită și a potențialelor dificultăți:** prin observarea progresului și detectarea din timp a întârzierilor, instrumentele de gestionare a proiectelor pot evidenția momentele în care angajații se confruntă cu dificultăți în respectarea termenelor limită. Managerii pot apoi implementa soluții flexibile, cum ar fi ajustarea calendarului sau redistribuirea sarcinilor, pentru a reduce stresul și a proteja echilibrul dintre viața profesională și cea privată.
- **Colaborarea la distanță între angajați:** platformele digitale permit profesioniștilor să lucreze împreună în mod eficient, fără a fi necesară prezența fizică. Acest lucru sporește flexibilitatea în viața de zi cu zi, reduce timpul de deplasare și permite indivizilor să își gestioneze mai eficient responsabilitățile profesionale și personale.
- **Adaptarea programului de lucru și echilibrarea sarcinilor casnice:** Instrumentele de colaborare digitală oferă angajaților posibilitatea de a-și structura programul de lucru în funcție de angajamentele personale. Comunicarea asincronă permite angajaților să lucreze în ritmul propriu și în timpul liber. Această flexibilitate poate fi deosebit de benefică pentru angajații care au alte angajamente, cum ar fi îngrijirea persoanelor dependente (Salesforce, 2024).
- **Autonomie și productivitate sporite ale angajaților:** Flexibilitatea oferită de colaborarea digitală le permite angajaților să lucreze în moduri care se potrivesc circumstanțelor lor personale. Cercetările arată că o autonomie mai mare duce adesea la o satisfacție profesională, o motivație și o stare de bine generală îmbunătățite (Zhou, 2020).
- **Accesul organizațiilor la un bazin mai larg de talente:** Dincolo de beneficiile pentru angajați, colaborarea digitală extinde posibilitățile de angajare pentru angajatori, eliminând limitările geografice. Acest lucru permite angajatorilor să atragă angajați care prioritizează programul de lucru flexibil.

Pe măsură ce viața profesională și cea privată devin din ce în ce mai interconectate, este esențial ca angajatorii să își sprijine echipele în atingerea unui echilibru sănătos. Acest lucru nu înseamnă separarea completă a muncii de viața privată, ci mai degrabă integrarea celor două într-un mod care să permită armonie și productivitate. În era digitală de astăzi, realizarea echilibrului între viața profesională și cea privată este o prioritate atât personală, cât și organizațională. Opțiunile de lucru flexibile susținute de soluții de acces la distanță oferă o cale către acest echilibru. Pe măsură ce organizațiile continuă să se adapteze la nevoile în continuă evoluție ale forței de muncă, investiția în soluții practice și versatile de acces la distanță nu este doar o mișcare inteligentă, ci este esențială (Butler, 2024).

Tehnologia evoluează rapid, iar gama de instrumente digitale disponibile este vastă. Aceste instrumente sunt extrem de benefice, sporind productivitatea angajaților și facilitând gestionarea volumului lor de muncă. În special pentru angajații cu responsabilități de îngrijire, instrumentele digitale pot promova echilibrul dintre viața profesională și cea privată și pot sprijini munca flexibilă și la distanță, oferind oportunități de creștere și învățare. Instrumentele disponibile pot ajuta la planificarea și gestionarea sarcinilor zilnice, în timp ce se lucrează în mod eficient și eficace.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Activități interactive

Activitatea 1: Discuție deschisă despre aplicarea instrumentelor digitale la locul de muncă.

Scopul activității:

Reflecție asupra aplicării instrumentelor digitale la locul de muncă. Schimb de idei și practici.

Pași (întrebări/scenariu):

Pasul 1: Împărțiți participanții în grupuri mai mici, de 3-4 persoane.

Pasul 2: Rugați-i să discute timp de 25-30 de minute despre competențele digitale și aplicarea acestora la locul de muncă și să facă schimb de experiențe și idei din organizația lor cu privire la diferite tehnologii și instrumente pe care le-au utilizat sau le utilizează în prezent (se recomandă să le furnizați participanților un tabel cu categorii, pentru a-i ajuta în timpul lucrului în grup:

Comunicare	
Recrutare	
Feedback	
Învățare	
Date	

Pasul 3: Puneți-le următoarele întrebări: Ce competențe digitale utilizați? Cum contribuie tehnologiile și instrumentele digitale la echilibrul dintre viața profesională și cea privată a angajaților dvs.? Cum pot aceste instrumente să ajute angajații care au responsabilități de îngrijire, în special femeile? Ce provocări întâmpinați?

Pasul 4: Rugați fiecare grup să prezinte întregului grup câteva puncte cheie din discuție.

Pasul 5: Acordați timp pentru discuții deschise și reflecție în grup.

Linkuri/Resurse: -

Activitatea 2: Demonstrarea unui instrument digital

Scopul activității:

Înțelegerea utilizării practice a unui instrument digital.

Pași (întrebări/scenariu):

Pasul 1: Împărțiți participanții în grupuri mai mici, de 3-4 persoane. Pasul 2: Rugați-i să aloce 15-20 de minute pentru a alege un instrument digital pe care l-au învățat în cadrul cursului de formare sau un instrument pe care îl utilizează la locul de muncă și care s-a dovedit a fi foarte benefic pentru angajații

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

lor. Puteți alege, de asemenea, instrumentul pe care doriți să îl prezentați în calitate de formator (de exemplu, Trello, Asana, Monday, Slack).

Pasul 3: Fiecare grup va prezenta instrumentul ales în plen. Deschideți software-ul/aplicația pe un ecran mare folosind un proiector. Pentru a sprijini participanții, le puteți împărtăși următoarele cerințe cheie pentru prezentarea lor:

Numele și categoria instrumentului:

Beneficii: menționarea factorilor precum ușurința utilizării, impactul asupra muncii lor

Limitări: menționarea factorilor precum defecțiuni tehnice, probleme de securitate și confidențialitate

Pasul 4: Acordați timp participanților să reflecteze asupra instrumentului și să împărtășească ideile lor despre modul în care acesta ar putea promova echilibrul dintre viața profesională și cea privată și ar putea spori flexibilitatea angajaților cu responsabilități de îngrijire. Rugați-i să se refere la locul lor de muncă și la modul în care instrumentele sunt utilizate/ar putea fi utilizate.

Linkuri/Resurse:

https://trello.com/
https://asana.com/
https://monday.com/
https://slack.com/

Concluzii-cheie ale modulului 3

Modulul 3 explorează intersecția dintre gen, îngrijire, incluziune la locul de muncă și transformare digitală. Acesta evidențiază modul în care îngrijirea pe termen lung în Europa rămâne profund influențată de gen, femeile fiind responsabile în mod disproporționat atât de rolurile de îngrijire neplătite, cât și de cele plătite. Normele culturale, inegalitățile intersecționale și investițiile insuficiente în serviciile formale de îngrijire intensifică această povară. În același timp, competențele soft și hard joacă un rol vital în crearea unor medii de lucru incluzive, flexibile și favorabile, care recunosc și acomodează responsabilitățile de îngrijire.

Prin dezvoltarea empatiei, a comunicării și a competențelor digitale, organizațiile pot promova o distribuție mai echitabilă a îngrijirii, pot îmbunătăți bunăstarea angajaților și pot promova egalitatea de gen. Competențele soft consolidează colaborarea și incluziunea, în timp ce competențele hard – în special instrumentele digitale – permit aranjamente de muncă flexibile și gestionarea sarcinilor. Împreună, aceste competențe susțin o cultură durabilă la locul de muncă, care valorizează îngrijirea și productivitatea.

- Femeile rămân principalele furnizoare de îngrijire formală și informală pe termen lung în întreaga Europă.
- Normele culturale și stereotipurile de gen întăresc așteptările inegale în materie de îngrijire și segregarea ocupațională.
- Factorii intersecționali, precum vârsta, migrația și statutul socio-economic, intensifică povara îngrijirii.
- Stigmatizarea responsabilităților de îngrijire limitează recunoașterea și accesul la sprijin.
- Sistemele formale de îngrijire pe termen lung subfinanțate sporesc dependența de îngrijirea informală, în special din partea femeilor.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

- Competențele soft – empatia, comunicarea, adaptabilitatea – sunt esențiale pentru locurile de muncă incluzive și favorabile.
- Competențele interpersonale ajută la distribuirea echitabilă a sarcinilor de lucru și previn izolarea îngrijitorilor.
- Valorile etice și integritatea creează încredere și consolidează echitatea în cultura la locul de muncă.
- Jocurile de rol și provocările de echipă arată cum se aplică abilitățile soft în scenarii din lumea reală.
- Competențele tehnice permit flexibilitatea muncii prin colaborarea digitală și instrumentele de gestionare a sarcinilor.
- Managerii pot sprijini mai bine angajații prin monitorizarea sarcinilor de lucru prin intermediul sistemelor digitale.
- Instrumentele de urmărire a timpului și a sarcinilor ajută îngrijitorii să echilibreze responsabilitățile profesionale și personale.
- Competențele digitale sporesc productivitatea și sprijină oportunitățile de lucru la distanță.
- Sprijinirea îngrijitorilor cu soluții bazate pe tehnologie contribuie la reducerea disparităților de gen în ceea ce privește ocuparea forței de muncă.
- Dezvoltarea competențelor incluzive contribuie la reziliența și sustenabilitatea pe termen lung a organizației.

Referințe

Abbamonte, K. (2024). The best free project management software in 2025. Zapier. https://zapier.com/blog/free-project-management-software/

Abbing, J., Suanet, B., & Broese van Groenou, M. (2021). How does long-term care impact the psychological well-being of older adults in different care policy contexts in the Netherlands? *Health & Social Care in the Community,* 29(6), 1844–1855. https://doi.org/10.1111/hsc.13364

ActiveCollab Team. (2025). What is a project management tool? ActiveCollab. https://activecollab.com/blog/project-management/what-is-a-project-management-tool

Ajoku, K. K., Nwokonkwo, O. C., John-Otumu, A. M., & Oleji, C. P. (2021). A model for stock market value forecasting using ensemble artificial neural network. Journal of Advances in Computing, Communications and Information Technology, 9(3), 1–11. https://core.ac.uk/reader/482644280

Airtasker. (2024). The benefits of working from home. https://www.airtasker.com/blog/the-benefits-of-working-from-home/

Alanazi, R. A., & Alrwais, O. (2024). Comparative analysis of Waterfall and Agile methodologies in Microsoft. International Journal of Academic Information Systems Research, 8(11), 8–13. https://ijeais.org/wp-content/uploads/2024/11/IJAISR241102.pdf

Anifa, M., Ramakrishnan, S., Kabiraj, S., & Joghee, S. (2024). Systematic review of literature on Agile approach. NMIMS Management Review, 32(2), 84–105. https://doi.org/10.1177/09711023241272294

Articulate. (2021). The best soft skills training strategies to boost team performance. https://www.articulate.com/blog/the-best-soft-skills-training-strategies-to-boost-team-performance/

Asnawi, A. L., Gravell, A. M., & Wills, G. B. (2011). Empirical investigation on Agile methods usage: Issues identified from early adopters in Malaysia. In A. Sillitti, O. Hazzan, E. Bache, & X. Albaladejo (Eds.), Agile processes in software engineering and extreme programming (pp. 192–207). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20677-1_14

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Association for Project Management. (n.d.). What is a Gantt chart? https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/gantt-chart/

Atomicwork. (n.d.). 15 must-have digital workplace tools for modern enterprises. https://www.atomicwork.com/esm/digital-workplace-tools

Bagshaw, K. B. (2021). PERT and CPM in project management with practical examples. American Journal of Operations Research, 11(4), 215–226. https://doi.org/10.4236/ajor.2021.114013

Baumberg, B. (2016). The stigma of claiming benefits: A quantitative study. Journal of Social Policy, 45(2), 181–199. https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-social-policy/article/abs/stigma-of-claiming-benefits-a-quantitative-study/AF30092AE7D5B7C659798228B219F02C

Becker, F., & Becker, S. (2008). Young adult carers in the UK: Experiences, needs and services for carers aged 16–24. The Princess Royal Trust for Carers. https://www.cittadinanzattiva-er.it/wp-content/uploads/2020/02/Young-Adult-Carers-in-the-UK-experiences-Needs-and-Services-for-Carers-aged-16-24.pdf

BCS ProSoft. (n.d.). 14 essential project management software features you can't afford to miss. https://www.bcsprosoft.com/project-management-software-features/

Buckman, B. (2025). What is remote access? Huntress. https://www.huntress.com/cybersecurity-101/topic/what-is-remote-access

Budig, M. J., Misra, J., & Boeckmann, I. (2016). Work–family policy trade-offs for mothers? Unpacking the cross-national variation in motherhood earnings penalties. Work and Occupations, 43(2), 119–177. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0730888415615385

Butler, L. (2024). How remote access solutions are enhancing work-life balance in our digital age. Lifestyle Daily. https://www.lifestyledaily.co.uk/article/2024/11/20/how-remote-access-solutions-are-enhancing-work-life-balance-our-digital-age

Calasanti, T., & King, N. (2007). Taking 'women's work' "like a man": Husbands' experiences of care work. The Gerontologist, 47(4), 516–527. https://academic.oup.com/gerontologist/article-abstract/47/4/516/680293

Calvino, F., Criscuolo, C., & Ughi, A. (2024). Digital adoption during COVID-19: Cross-country evidence from microdata (No. 2024/03). OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/04/digital-adoption-during-covid-19_6b192cdc/f63ca261-en.pdf

Carnes, M., Devine, P. G., Isaac, C., Manwell, L. B., Ford, C., Byars-Winston, A., Fine, E., & Sheridan, J. (2015). Promoting institutional change through bias literacy. Journal of Diversity in Higher Education, 8(3), 139–154. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3399596/

Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. International Journal of Quality Research, 10(1), 97–130. https://www.researchgate.net/publication/301359980

Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2021). *IJHRM after 30 years: Taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research.* The International Journal of Human Resource Management. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1833070

Corrigan, P. (2004). How stigma interferes with mental health care. American Psychologist, 59(7), 614–625. https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.59.7.614

Corrigan, P., & Watson, A. (2002). The paradox of self-stigma and mental illness. Clinical Psychology: Science and Practice, 9(1), 35–53. https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1093%2Fclipsy.9.1.35

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Coursera Staff. (2025, August 5). *What Is Time Management and Why It's Important?* Coursera. https://www.coursera.org/articles/time-management

Coursera Staff. (2025, July 29). *24 AI Tools for Work to Increase Productivity.* Coursera. https://www.coursera.org/articles/ai-tools-for-work

De Regt, A., Cheng, Z., Fawaz, R. & Montecchi, M. (2022). "Does it go without saying?" Implication of electronic word of mouth in luxury branding: An abstract. In F. Pantoja & S. Wu (Eds.), *From micro to macro: Dealing with uncertainties in the global marketplace* (pp. 257–258). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-89883-0_73

Deloitte. (2023). How equity can help promote gender equality in the workplace. https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/blogs/2023/how-equity-can-help-promote-gender-equality-in-the-workplace.html

Dublino, J. (2025). 8 tips to manage your time as a small business owner. Business.com. https://www.business.com/articles/time-management-tips-for-small-business-owners/

Dugbartey, A. N., & Kehinde, O. (2025). Optimizing project delivery through agile methodologies: Balancing speed, collaboration and stakeholder engagement. World Journal of Advanced Research and Reviews, 25(1), 1237–1257. https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.1.0193

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Harvard Business Press. https://psycnet.apa.org/record/2008-01900-000

EIGE. (2022). Gender statistics: Informal care. https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022/DE

EIGE. (2022). Gender inequalities in care and consequences for the labour market. https://eige.europa.eu/publications-resources/publications/gender-inequalities-care-and-consequences-labour-market

EIGE. (2024). Gender Equality Index 2024: Greece. https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2024/EL

England, P. (2010). The gender revolution: Uneven and stalled. Gender & Society, 24(2), 149–166. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0891243210361475

EUR-Lex. (2022). Formal and informal care in the EU. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A52022SC0441

European Commission. (2018). Artificial intelligence for Europe (COM/2018/237 final). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2018%3A237%3AFIN

European Commission. (2018). *Council Recommendation of 22 May 2018 on Key Competences for Lifelong Learning (2018/C 189/01)*. Official Journal of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018H0604(01)

European Commission. (2021, March 4). The European Pillar of Social Rights Action Plan (COM(2021) 102 final). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2021%3A102%3AFIN

European Commission. (2021). Policies for long-term carers. https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/695476/IPOL_STU(2021)695476_EN.pdf

European Commission. (2022b). Commission Communication on the European care strategy. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022SC0440

European Commission. (2023). Digital literacy in the EU: An overview. https://data.europa.eu/en/publications/datastories/digital-literacy-eu-overview

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

European Commission. (2024). Artificial Intelligence and the future of work. https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3222

European Commission. (2024, April 21). *New rules for Artificial Intelligence – Questions and Answers*. European Commission. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_24_2294

European Commission. (n.d.). Work-life balance. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/labour-law/working-conditions/work-life-balance_en

European Union. (2019). Directive (EU) 2019/1158 on work-life balance for parents and carers. Official Journal of the European Union, L 188, 79–93. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1158

European Union. (2023). Artificial Intelligence: Use, prospects and challenges. https://rea.ec.europa.eu/research-and-artificial-intelligence_en

Eurocarers. (2023a). Country profile: Cyprus. https://eurocarers.org/country-profiles/cyprus/

Eurocarers. (2023b). The gender dimension of informal care. https://eurocarers.org/publications/the-gender-dimension-of-informal-care/

Eurofound. (2020). Long-term care workforce: Employment and working conditions. https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/long-term-care-workforce-employment-and-working-conditions

Eurofound. (2025). Living conditions and quality of life: Unpaid care in the EU. https://assets.eurofound.europa.eu/f/279033/16470d0bab/ef25001en.pdf

Eurostat. (2022). Healthcare personnel statistics – nursing and caring professionals. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Healthcare_personnel_statistics_-_nursing_and_caring_professionals

Eurostat. (2025). Digitalisation in Europe – 2025 edition. https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025

Farrugia, D. (2019). *Youth, stigma and the care of the self: A critical sociology of youth*. *Journal of Youth Studies, 22*(3), 269–285. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13676261.2018.1492100

Fine, M. (2012). *Employment and informal care: Sustaining paid work and caregiving in community and home-based care*. *Ageing International, 37*(1), 57–68. https://www.researchgate.net/publication/257770784_Employment_and_Informal_Care_Sustaining_Paid_Work_and_Caregiving_in_Community_and_Home-based_Care

Forbes Advisor. (2023). *Soft skills examples* https://www.forbes.com/advisor/business/soft-skills-examples/

Fuller J.B. (2019). The Caring Company. How employers can help employees manage their caregiving responsibilities—while reducing costs and increasing productivity. Harvard Business School. Boston. https://www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/Documents/The_Caring_Company.pdf

Gaddes, R., Jacobson, Z., Montgomery, S., & Moore, C. (2018). Conscious and unconscious gender bias: Response to DACOWITS RFI 4. Insight Policy Research. https://dacowits.defense.gov/portals/48/documents/general%20documents/rfi%20docs/dec2018/insight_rfi%204.pdf

Gagliardi, C., Piccinini, F., Lamura, G., Casanova, G., Fabbietti, P., & Socci, M. (2022). The burden of caring for dependent older people and the resultant risk of depression in family primary caregivers in Italy. Sustainability, 14(6), 3375. https://doi.org/10.3390/su14063375

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Gallup. (2025). *State of the global workplace: Understanding employees, informing leaders. 2025 report*. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

García-Calvente, M., Prieto-Callejero, B., Rivas-Ruiz, F., & Martínez-Riera, J. (2024). Gender inequalities of health and quality of life in informal caregivers in Spain: Protocol for the longitudinal and multicenter CUIDAR-SE study. JMIR Research Protocols, 13(1), e58440. https://doi.org/10.2196/58440

Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. Journal of Personality and Social Psychology, 101(1), 109–128. https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0022530

Gemino, A., Reich, B. H., & Serrador, P. M. (2022). Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: Is hybrid a poor second choice? Project Management Institute. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/publications/pmj/research-summaries/pmj-practitioner-insights_agile-traditional-hybrid-approaches-project-success.pdf

Goffman, E. (1963). Stigma: Notes on the management of spoiled identity. Prentice-Hall.

Gopalasamy, P., & Mansor, Z. (2013). An investigation on project management standard practices in IT organization. International Journal of Computer Engineering Science, 3(1), 1–10. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3043412

Greenwald, A. G., & Krieger, L. H. (2006). Implicit bias: Scientific foundations. California Law Review, 94(4), 945–967. https://www.jstor.org/stable/20439056

Guardian. (2023). Standing up and stepping in: A modern look at caregivers in the US. https://www.guardianlife.com/reports/caregiving-in-america

Hahn, C., & Lapetra, M. (2019). Development and use of the leadership competencies for healthcare services managers assessment. Frontiers in Public Health, 7, Article 34. https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00034

Hankivsky, O. (2014). Intersectionality. The Institute for Intersectionality Research & Policy, Simon Fraser University. https://www.researchgate.net/publication/279293665_Intersectionality_101

Hayes, J. (2024). Employee caregivers: A silent pandemic CEOs must pay attention to. Forbes. https://www.forbes.com/sites/julianhayesii/2024/06/29/employee-caregivers-a-silent-pandemic-ceos-must-pay-attention-to/

Herek, G. M. (2002). Thinking about AIDS and stigma: A psychologist's perspective. The Journal of Law, Medicine & Ethics, 30(4), 594–607. https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-law-medicine-and-ethics/article/abs/thinking-about-aids-and-stigma-a-psychologists-perspective/4FFE9BBBB575A493815671887D765F35

Hoory, L., Bottorff, C., & Watts, R. (2023). What is the waterfall methodology? Forbes Advisor. https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-waterfall-methodology/

Hosseinioun, M., Neffke, F., Youn, H., & Zhang, L. (2025, August 26). *Soft skills matter now more than ever, according to new research*. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2025/08/soft-skills-matter-now-more-than-ever-according-to-new-research

Hure, C. (2025). 10 best communication tools for business and the workplace. Contact Monkey. https://www.contactmonkey.com/blog/communication-tools

Ibarra, H., Ely, R. J., & Kolb, D. M. (2013). Women rising: The unseen barriers. Harvard Business Review, 91(9), 60–66. https://hbr.org/2013/09/women-rising-the-unseen-barriers

International Hospital Federation (IHF). (2023). IHF global healthcare leadership competency model 2023. https://ihf-fih.org/wp-content/uploads/2023/06/IHF-Global-Healthcare-Leadership-Competency-Model-2023.pdf

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Indeed Editorial Team. (2025a). Hard skills vs. soft skills. Indeed. https://ca.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/hard-skills

Indeed Editorial Team. (2025b). 11 video conferencing tools (plus definition and examples). Indeed. https://www.indeed.com/career-advice/career-development/video-conferencing-tools

Indeed Editorial Team. (2025c). Remote access softwares: Uses, features and examples. Indeed. https://www.indeed.com/career-advice/career-development/remote-access-softwares

Insight. (2018). Definitions of bias. Defense Advisory Committee on Women in the Services (DACOWITS). https://dacowits.defense.gov/Home/

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). *Active population survey – Spain*. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/en/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595

International Labour Organization (ILO). (2018). *Care work and care jobs for the future of decent work*. ILO. https://www.ilo.org/publications/major-publications/care-work-and-care-jobs-future-decent-work

ISTAT. (2019). *Times of daily life work: Work-life balance, gender equality and well-being*. https://www.istat.it/it/files/2019/05/summary-Times-of-daily-life.pdf

Jackins, T. (2025). *What is Remote Access? Everything You Need to Know.* Splashtop. https://www.splashtop.com/blog/what-is-remote-access#:~:text=Pros%20of%20Remote%20Access,and%20improved%20overall%20well%2Dbeing.

Jurčić, M. (2025). *40+ top project management tools & techniques review (2025)*. Productive. https://productive.io/blog/project-management-tools-and-techniques/

Knijn, T., & Kremer, M. (1997). Gender and the caring dimension of welfare states: Toward inclusive citizenship. Social Politics: International Studies in Gender, State & Society, 4(3), 328–361. https://academic.oup.com/sp/article-abstract/4/3/328/1611719

Kossek, E. E., Dumas, T. L., Piszczek, M. M., & Allen, T. D. (2021). Pushing the boundaries: A qualitative study of how STEM women adapted to disrupted work–nonwork boundaries during the COVID-19 pandemic. Journal of Applied Psychology, 106(11), 1615–1629. https://doi.org/10.1037/apl0000930

Kubátová, J., Müller, M., Kosina, D., Kročil, O., & Slavíčková, P. (2025). Soft skills for the twenty-first century: Delphi research. In Soft skills for the 21st century. SpringerBriefs in Business. https://doi.org/10.1007/978-3-031-89557-9_5

Lapalme, J., Haines-Saah, R., & Frohlich, K. (2020). More than a buzzword: How intersectionality can advance social inequalities in health research. Critical Public Health, 30(4), 494–500. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09581596.2019.1584271

Lark Editorial Team. (2024). Digital collaboration tools. Lark. https://www.larksuite.com/en_us/topics/information-technology-systems/digital-collaboration-tools

Le Bihan, B., & Martin, C. (2018). Long-term care policy in France: Between familialism and the development of a public care system. Journal of Aging & Social Policy, 30(3–4), 291–310. https://www.researchgate.net/publication/368792143_Long-Term_Care_Policy_in_France

Lima, L. A. de O., Duarte, G. H. B., Nascimento, F. A., Oliveira, E. R. de, Rebello, F. A. S., Maçalai, G., de Medeiros, J. F., de Borba, M. L., & de Oliveira, M. A. M. L. (2023). Project management and the determination of critical paths through the PERT/CPM method: Case study in a civil construction company in Brazil. IOSR Journal of Business and Management, 25(7, Ser. 6), 13–20. https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol25-issue7/Ser-6/B2507061320.pdf

Link, B. G., & Phelan, J. C. (2001). Conceptualizing stigma. Annual Review of Sociology, 27, 363–385. https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev.soc.27.1.363

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Lishner, I., & Shtub, A. (2019). Measuring the success of Lean and Agile projects: Are cost, time, scope and quality equally important? Journal of Modern Project Management, 7(1), 138–145. https://journalmodernpm.com/manuscript/index.php/jmpm/article/view/JMPM01908/333

Lynch, K., Baker, J., & Lyons, M. (2009). Affective equality: Love, care and injustice. Palgrave Macmillan.

Madhuri, K. U., Siresha, S., & Ravi Shankar, N. (2012). A new approach for solving fuzzy critical path problem using L-L fuzzy numbers. Applied Mathematical Sciences, 6(25–28), 1231–1248. https://www.m-hikari.com/ams/ams-2012/ams-25-28-2012/ravishankarAMS25-28-2012.pdf

Marsh McLennan Agency. (2024). *A complete guide to employee satisfaction in today's workplace: Measure and improve employee satisfaction*. https://www.marshmma.com/us/insights/details/employee-satisfaction.html

Martin, M. (2025). *The 11 best cloud storage apps in 2025.* Zapier. https://zapier.com/blog/best-cloud-storage-apps/

Maubareyt. (2020). Why does the digital workplace improve the productivity of your employees? Talkspirit. https://www.talkspirit.com/blog/why-the-digital-workplace-improves-the-productivity-of-your-employees

Mayer, H., Yee, L., Chui, M., & Roberts, R. (2025). Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work

McKinsey & Company. (2024). Women in the workplace. https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace

McPhail, R., Chan, X. W. (Carys), May, R., & Wilkinson, A. (2023). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: An exploratory scoping review. The International Journal of Human Resource Management. https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2221385

Microsoft & LinkedIn. (2024). AI at work is here. Now comes the hard part. https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-par

Migliorini, L. & Rania, N. (2017). *Challenging gender perspective in the community to promote well-being and health*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67153-2

MindMap AI. (2025). Critical path method (CPM) for project management. https://mindmapai.app/mind-mapping/critical-path-method-cpm-of-projects

Minnesota Association for Adult Continuing and Community Education (MAACCE). (2017). *Soft skills learning materials*. https://maacce.org/wp-content/uploads/2017/06/Soft-Skills-Learning-Materials.pdf

Morgan, J. D. (2018). Applying 1970 waterfall lessons learned within today's agile development process. PM World Journal, 7(7), 1–15. https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2018/07/pmwj72-Jul2018-Morgan-applying-1970-waterfall-lessons-umd-paper.pdf

Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. Proceedings of the National Academy of Sciences, 109(41), 16474–16479. https://www.pnas.org/doi/full/10.1073/pnas.1211286109

Nagaprakash, T., Patil, S., Narasuraman, J., Shobitha, J., & Kumar, A. (2024). The impact of remote work on work-life balance and employee productivity. SRA Journal, 6(1), 658–669. https://www.researchgate.net/publication/378302969

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Noori, R. (2025). What is task management? Examples, tips + methods for success. Monday.com. https://monday.com/blog/project-management/guide-to-task-management

OECD. (2020). Who cares? Attracting and retaining care workers for the elderly. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/who-cares-attracting-and-retaining-elderly-care-workers_92c0ef68-en.html

OECD. (2023). Health at a glance 2023: Informal carers. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-2023_7a7afb35-en/full-report/informal-carers_d9627891.html

OECD. (2024). The impact of the COVID-19 pandemic on women's economic vulnerabilities in the MENA. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/the-impact-of-the-covid-19-pandemic-on-women-s-economic-vulnerabilities-in-the-mena_04420ab6-en.html

Omonije, A. (2024). Agile methodology: A comprehensive impact on modern business operations. *International Journal of Science and Research (IJSR), 13*(2), 132–138. https://doi.org/10.21275/SR24130104148

O'Reilly, J. D. (2025, August 29). *10 essential soft skills*. *Forbes*. https://www.forbes.com/advisor/business/soft-skills-examples/

People Managing People. (2023). *Soft skills: Definition and examples.* https://peoplemanagingpeople.com/career/soft-skills/

Perrucci, D. V., Wilson, J., Brown, R., Mireles Camey, J., Doktycz, C., Perry, M., & Buitrago, G. C. (2025). Using the critical path method (CPM) for evaluating allocation potential of temporary housing units. *Journal of Housing and the Built Environment*. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s10901-025-10196-z

Pickard, L. (2015). *A growing care gap? The supply of unpaid care for older people by their adult children in England to 2032*. *Ageing and Society, 35*(1), 96–123. https://www.cambridge.org/core/journals/ageing-and-society/article/growing-care-gap-the-supply-of-unpaid-care-for-older-people-by-their-adult-children-in-england-to-2032/188EC157BB7795173DC970A2CB755720

Pleasant, R. (2025). *The Benefits of Remote Desktop Solutions for Your Business.* Splashtop. https://www.splashtop.com/blog/benefits-of-remote-desktop#:~:text=Work%20from%20anywhere,Work%20seamlessly%20on%20any%20device

Qandle. (n.d.). *What are hard skills.* Qandle. https://www.qandle.com/glossary-hard-skills#:~:text=Hard%20skills%20are%20specific%2C%20teachable,required%20to%20perform%20a%20job

Razavi, S. (2007). The political and social economy of care in a development context: Conceptual issues, research questions and policy options. United Nations Research Institute for Social Development. https://cdn.unrisd.org/assets/library/papers/pdf-files/razavi-paper.pdf

ReCom. (2025). Top productivity tools to enhance work-life balance and boost well-being. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/top-productivity-tools-enhance-work-life-balance-nqzzc

Ridgeway, C. L., & Correll, S. J. (2004). Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. Gender & Society, 18(4), 510–531. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0891243204265269

Royce, W. W. (1970). Managing the development of large software systems. Proceedings of IEEE WESCON, 328–388. https://doi.org/10.5555/41765.41801

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Sagbakken, M., Spilker, R. & Ingebretsen, R. (2018). Dementia and migration: Family caregivers' experiences in Norway. *BMC Health Services Research,* 18(1), 1–10.https://doi.org/10.1186/s12913-018-3720-7

Salto-Youth. (2016). UMJ Toolkit: Soft skills training for youth and professionals. https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-2508/Complete%20UMJ%20Toolkit.pdf

Salesforce. (2024). What does asynchronous mean? Salesforce ANZ Blog. https://www.salesforce.com/au/blog/asynchronous-meaning/

Santin, S. (2025). Intergenerational Informal Caregiving in an Ageing European Society. In: Teti, A., Neuderth, S., Pavlova, M.K., Ziese, G. (eds) Soziale und gesundheitliche Ungleichheit im Alter. Vechtaer Beiträge zur Gerontologie. Springer VS, Wiesbaden. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-658-48005-9_5

TheEmployeeApp Blog. (2024). How to promote work-life balance in a remote work environment. https://theemployeeapp.com/blog/how-to-promote-work-life-balance-in-a-remote-work/

Thanks BEN. (2024). 7 ways employers can support employees with caregiving responsibilities at home. https://www.thanksben.com/blog/ways-employers-can-support-caregiving-employees

Tripathi, M. (n.d.). Digital collaboration: The benefits, challenges, and use cases. Instellars. https://instellars.com/demo/blog/digital-collaboration-the-benefits-challenges-and-use-cases

Triantafillou, J., Mestheneos, E., Prouskas, C., Goltsi, V., Kontouka, S., & Loukissis, A. (2006). The national survey report for Greece. EUROFAMCARE – Services for supporting family carers of dependent older people in Europe: Characteristics, coverage and usage. https://www.academia.edu/45521614

Tronto, J. C. (2013). *Caring democracy: Markets, equality, and justice*. New York, NY: New York University Press. https://www.researchgate.net/publication/287257869_Caring_Democracy_Markets_Equality_and_Justice

Tsipursky, G. (2023). New research shows remote work essential for caregivers. Forbes. https://www.forbes.com/sites/glebtsipursky/2023/01/27/new-research-shows-remote-work-essential-for-caregivers/

Ungerson, C., & Yeandle, S. (Eds.). (2007). Cash-for-care in developed welfare states. Palgrave Macmillan.

United Nations. (n.d.). The impact of digital technologies. https://www.un.org/en/un75/impact-digital-technologies

UOC Blogs – MEL. (2023). Gamification: The necessary boost for engagement in corporate training. https://blogs.uoc.edu/mel/gamification-the-necessary-boost-for-engagement-in-corporate-training/

VirtualSpace. (2023). 6 reasons why project management tools are important for your business. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/6-reasons-why-project-management-tools-important

Wadhwa, K. (2024). Agile project management in software development: A case study of a Finnish IT company [Bachelor's thesis, Haaga-Helia University of Applied Sciences]. Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/865913/Wadhwa_Kanika.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Werner, P., Goldstein, D., Karpas, D., Chan, L., & Lai, C. (2012). Help-seeking for dementia: A systematic review of the literature. Alzheimer Disease & Associated Disorders, 26(1), 17–27. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25321607/

Williams, J., Blair-Loy, M., & Berdahl, J. (2013). Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma. Journal of Social Issues, 69(2), 209–234. https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/josi.12012

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

World Bank. (2023). Systematic country diagnostic update: Romania. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099134003102323181/pdf/BOSIB0480d508207e0805908b215a1d78b8.pdf

WHO – World Health Organization. (2024). Fair share for health and care: Gender and the undervaluation of health and care work. https://www.who.int/news/item/13-03-2024-who-report-reveals-gender-inequalities-at-the-root-of-global-crisis-in-health-and-care-work

Yusoff, Y., Alias, Z., Abdullah, M., & Mansor, Z. (2019). Agile marketing conceptual framework for private higher education institutions. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(1), 1418–1426. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i1/5896

Zarzycki, M., Morrison, V., Bei, E., & Seddon, D. (2023). Cultural and societal motivations for being informal caregivers: A qualitative systematic review and meta-synthesis. Health Psychology Review, 17(2), 247–276. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17437199.2022.2032259

Zhou, E. (2020). The "too-much-of-a-good-thing" effect of job autonomy and its explanation mechanism. Psychology, 11, 299–313. https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=98229

Anexa I

Materiale pentru activități participative

Activitatea 1: Desenarea spate în spate

Figura 1:

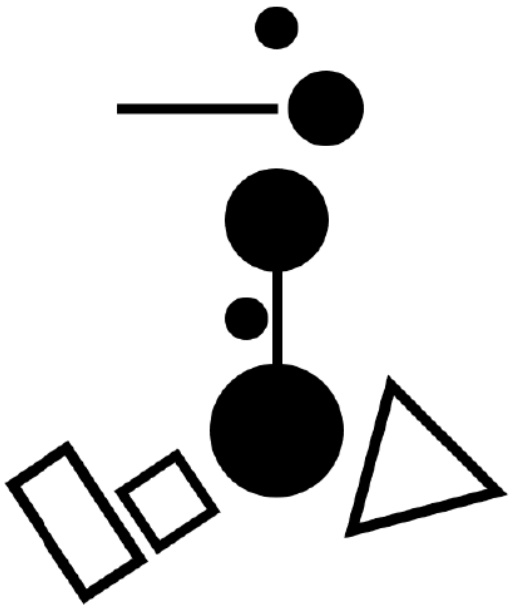


Figura 2

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

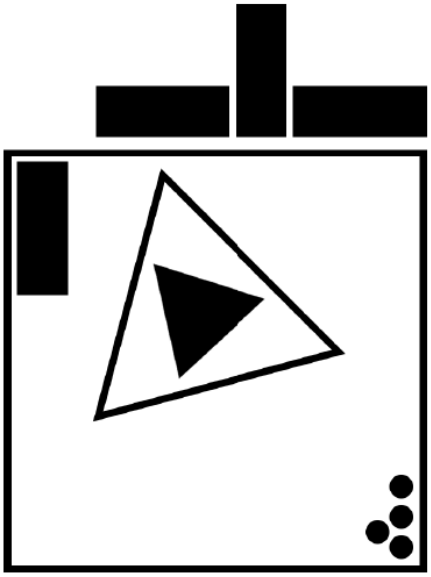
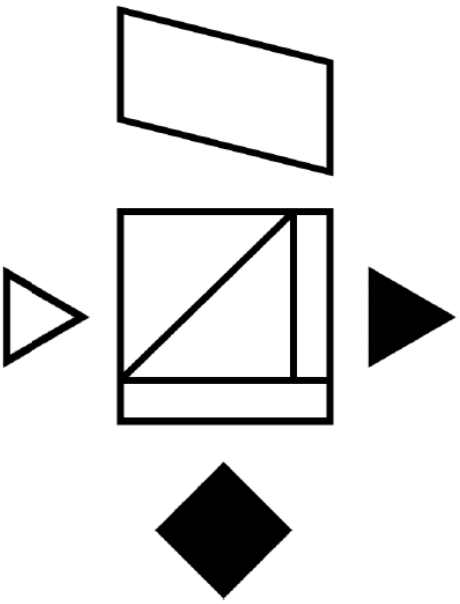


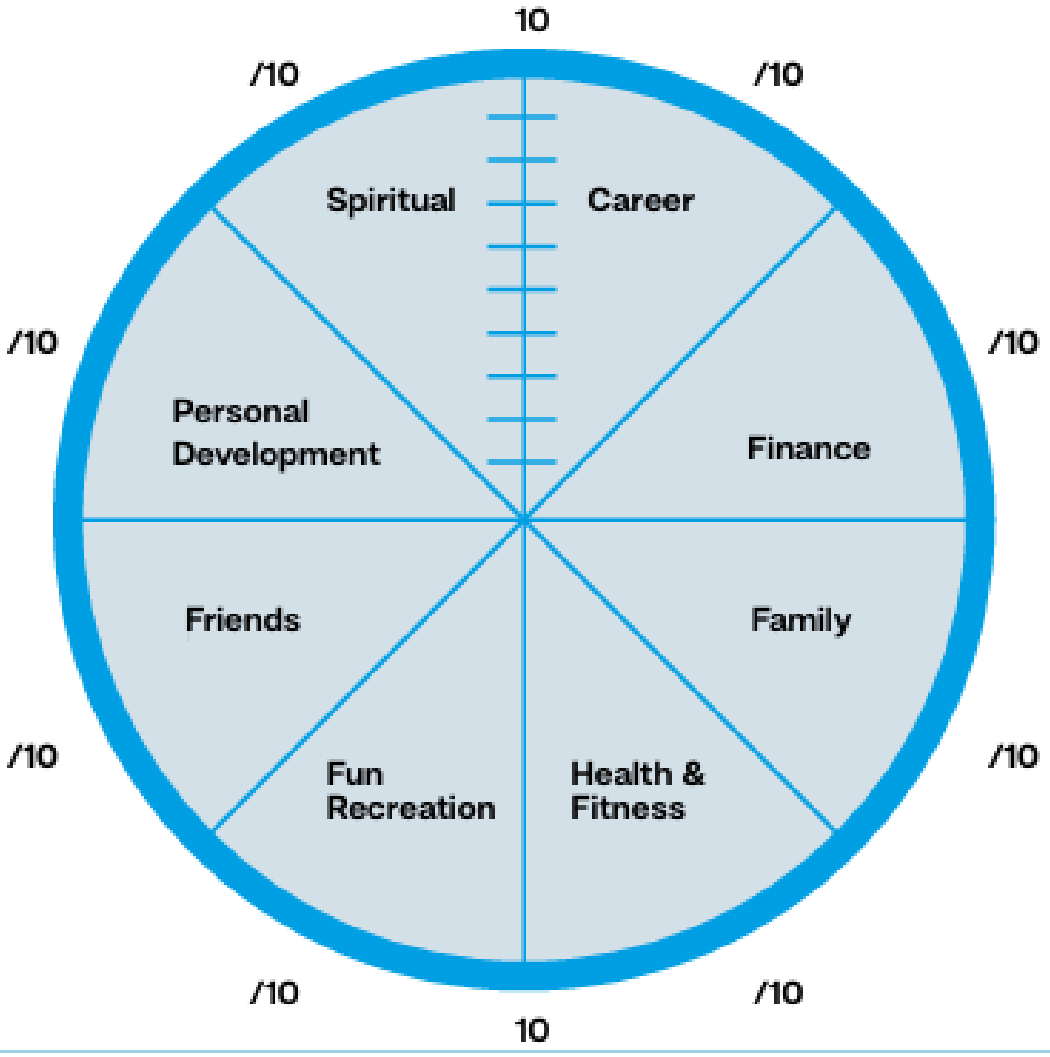
Figura 3



Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Activitatea 2: Roata de coaching



Activitatea 3: Pachet de puzzle pentru activitatea „Sparge codul îngrijirii”

Soluția finală: Codul = 7 – 4 – 1 – 9

Titlul puzzle-ului 1	Cifru mixt (cifra 7)
Întrebare	Decodificați următorul mesaj: 13-1-11-5 / 9-14-3-12-21-19-9-22-9-20-25
Răspuns	CREEAZĂ INCLUSIVITATE
Feedback	Corect! Fiecare număr corespunde unei litere (A=1, B=2, etc.). Incorect — uitați-vă din nou la cifru.

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

	Text decodat = MAKE INCLUSIVITY. **Instrucțiuni**: Numărați silabele MAKE (1) + IN-CLU-SIV-I-TY (6) = 7. Cifră = 7

Indiciu dat separat unor membri ai echipei: Fiecare număr corespunde unei litere (A=1, B=2, etc.).

Titlul puzzle-ului 2	Grila logică avansată (Cifra 4)
Întrebare	Potriviți fiecare coleg cu departamentul său și ora de sosire. Patru colegi (Anna, Ben, Clara, David) lucrează fiecare într-un departament diferit (HR, IT, Finanțe, Marketing) și ajung la serviciu la ore diferite (8:00, 8:30, 9:00, 9:30). Indicii: 1. Anna nu lucrează în departamentul Financiar. 2. Angajatul de la IT ajunge ultimul. 3. David ajunge înaintea Clarei. 4. Angajatul de la Marketing nu este Ben. 5. Angajatul de la Resurse umane ajunge la ora 8:00.
Răspuns	Soluție: • Anna = Marketing, 9:00 • Ben = Finanțe, 8:30 • Clara = IT, 9:30 • David = Resurse umane, 8:00
Feedback	**Instrucțiuni:** Luați ora la care a sosit Clara (9:30). Adunați cifrele (9+3+0 = 12). Scădeți 8 = **4**. Cifră = 4

Titlul puzzle-ului 3	Secvență matematică (Cifra 1)
Întrebare	Completați numărul lipsă: 2 – 6 – 18 – ? – 162
Răspuns	Model: 2 × 3 = 6 6 × 3 = 18 18 × 3 = 54 54 × 3 = 162 Numărul lipsă = **54**
Feedback	**Instrucțiuni:** Adunați cifrele numărului lipsă (5+4) = **9**, apoi scădeți 8 = **1 Cifră = 1**

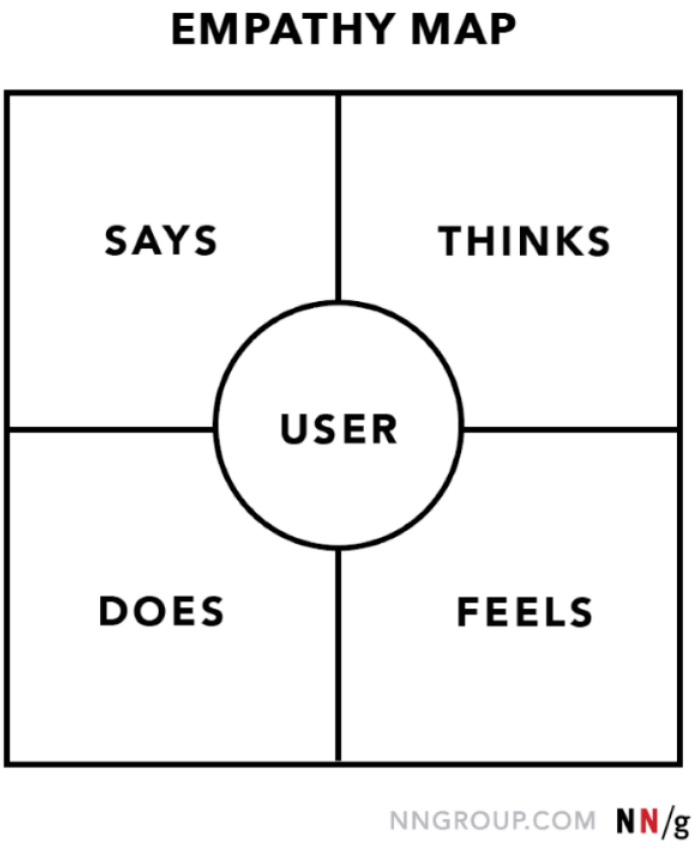
Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

*Indiciu dat unui alt membru: Secvența se înmulțește alternativ cu 3 și apoi cu ea însăși.

Puzzle 4 **Titlu**	– Ghicitoare + cuvânt ascuns (Cifra 9)
Textul întrebării	Ghicitoare: Sunt mereu în fața ta, dar nu pot fi văzut niciodată. Pot fi pierdut, dar nu pot fi găsit niciodată. Ce sunt?
Răspunsuri acceptate	Viitorul
Feedback	**Instrucțiuni:** Numărați numărul de litere din cuvântul FUTURE = **6**. Înmulțiți cu 1,5 = **9** Cifra = 9

Activitatea 4: Harta empatiei



Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].

Co-funded by the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them. [Project Number: 101191097].