

Aleksandra Andysz

Anna Najder

Dorota Merecz-Kot

## ORGANIZACYJNE I INDYWIDUALNE UWARUNKOWANIA KORZYSTANIA Z ROZWIĄZAŃ SPRZYJAJĄCYCH RÓWNOWAŻENIU ŻYCIA ZAWODOWEGO I PRYWATNEGO

ORGANIZATIONAL AND INDIVIDUAL DETERMINANTS OF USING INITIATIVES CONDUCIVE TO SUCCESSFUL WORK–LIFE BALANCE

Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera / Nofer Institute of Occupational Medicine, Łódź, Poland  
Zakład Psychologii Pracy / Department of Occupational Psychology

### STRESZCZENIE

Wyzwaniem, z jakim na co dzień mierzy się większość pracujących, jest konieczność odpowiedniego dzielenia czasu i energii między obowiązki zawodowe a życie prywatne. Wiele osób aktywnych zawodowo doświadcza konfliktu między tymi dwiema sferami życia. W celu jego minimalizowania pracownikom proponowane są rozwiązania, które mają sprzyjać osiągnięciu równowagi praca–życie (work–life balance – WLB). Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie, co sprawia, że pracownicy korzystają z proponowanych rozwiązań lub rezygnują z dostępnych możliwości. Autorki skoncentrowały się na wybranych organizacyjnych i indywidualnych uwarunkowaniach wykorzystywania rozwiązań WLB. Przegląd opracowano na podstawie artykułów opublikowanych po 2000 r. wyszukanych w Google Scholar oraz Web of Knowledge z wykorzystaniem słów kluczowych: work–life balance, work–family conflict, work–life balance initiatives, work–life balance initiatives use, korzystanie z rozwiązań WLB. Wśród czynników organizacyjnych omówiono m.in. wpływ kultury organizacyjnej oraz stereotypów i wartości panujących w środowisku pracy, których efektem jest stygmatyzacja osób korzystających z WLB, tzw. flexibility stigma. Omówione zostały przyczyny jej stosowania przez kierownictwo i współpracowników, a także skutki doświadczania jej przez osoby pracujące. Wśród uwarunkowań indywidualnych omówiono m.in. preferencję integrowania vs oddzielania od siebie sfer życia. Z przedstawionego materiału wynika, że normy panujące w danym społeczeństwie, relacje w miejscu pracy oraz uwarunkowania indywidualne, np. poziom posiadanej samokontroli, odgrywają nie mniejszą rolę w decyzjach o korzystaniu z rozwiązań równoważących sfery życia niż samo ich istnienie. Przegląd publikacji pokazuje, że uwarunkowaniom korzystania z rozwiązań WLB, zwłaszcza tym indywidualnym, poświęca się bardzo mało uwagi. Med. Pr. 2014;65(1):119–129

**Słowa kluczowe:** równowaga praca–dom, korzystanie z rozwiązań WLB, stygmatyzacja pracowników, elastyczne formy pracy

### ABSTRACT

Appropriate distribution of time and energy between work and personal life poses a challenge to many working people. Unfortunately, many professionally active people experience work–family conflict. In order to minimize it, employees are offered various solutions aimed at reconciling professional and private spheres (work–life balance (WLB) initiatives). The authors attempt to answer what makes employees use WLB initiatives and what influences the decision to reject the available options. The review is based on the articles published after 2000, searched by Google Scholar and Web of Knowledge with use of the key words: work–life balance, work–family conflict, work–life balance initiatives, work–life balance initiatives use, use of WLB solutions. We focused on organizational and individual determinants of WLB initiatives use, such as organizational culture, stereotypes and values prevailing in the work environment that may result in stigmatization of workers – flexibility stigma. We discuss the reasons why supervisors and co-workers stigmatize their colleagues, and what are the consequences of experiencing such stigmatization. Among the individual determinants of WLB initiatives use, we have inter alia focused on the preference for integration vs. separation of the spheres of life. The presented material shows that social factors – cultural norms prevailing in a society, relationships in the workplace and individual factors, such as the level of self-control – are of equal importance for decisions of using WLB initiatives as their existence. Our conclusion is that little attention has been paid to the research on determinants of WLB initiatives use, especially to individual ones. Med Pr 2014;65(1):119–129

**Key words:** work–life balance, use of WLB initiatives, flexibility stigma, flexible working

Autorka do korespondencji / Corresponding author: Aleksandra Andysz, Zakład Psychologii Pracy, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, ul. św. Teresy 8, 91-348 Łódź, e-mail: andysz@imp.lodz.pl  
Nadesłano: 25 października 2013, zatwierdzono: 14 stycznia 2014

## WSTĘP

Wyzwaniem, z jakim mierzy się co dzień większość pracujących, jest konieczność odpowiedniego dzielenia czasu i własnej energii między obowiązki zawodowe a życie prywatne. Wymaga to znacznego wysiłku, wsparcia społecznego i zdolności organizacyjnych. Jak pokazują badania, wiele osób aktywnych zawodowo nie jest świadomych, że nie potrafi godzić życia zawodowego i prywatnego (1), w wyniku czego późno zdaje sobie sprawę, że poświęcanie na pracę zbyt dużej ilości czasu i energii deharmonizuje ich życie. Powodowane jest to m.in. tym, że skutków braku równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (zdrowotnych i społecznych) doświadczą się zwykle z dużym opóźnieniem, mając przez pewien czas poczucie panowania nad życiem i godzenia obu sfer.

Brak właściwych proporcji między pracą a życiem osobistym ma wiele przyczyn. Wśród nich wymienia się m.in. zmiany o charakterze gospodarczym, ekonomicznym, politycznym i społecznym oraz postęp technologiczny, co stawia przed społeczeństwem nowe wyzwania. Granicę między życiem zawodowym a prywatnym definiują zjawiska, takie jak ekspansja sektora usług i preferowany w nim model pracy wielozmianowej, promowany m.in. przez Unię Europejską swobodny przepływ ludności i usług, nacisk pracodawców na kontraktowanie pracy oraz technologie teleinformatyczne, które wymagają niemal nieustannej dostępności „on-line”. Sprawiają one, że wyznaczanie i utrzymywanie granicy między życiem zawodowym a prywatnym dla wielu osób staje się coraz trudniejsze.

Na skalę doświadczanego powszechnie konfliktu między życiem zawodowym a pozazawodowym wpływają także zmiany, jakie w ostatnich dekadach zaszły w sposobie pełnienia oraz zakresie ról społecznych kobiet i mężczyzn. To zjawisko szczególnie wyraźne jest u kobiet. Ponieważ proporcja aktywnych zawodowo kobiet i mężczyzn wyrównuje się, rośnie liczba rodzin, w których pracują oboje partnerzy. Dla wielu coraz trudniejsze jest godzenie obowiązków zawodowych i tych wynikających z pełnienia innych ról społecznych. Sytuacja wzajemnie wykluczających się lub trudnych do pogodzenia wymagań zawodowych i pozazawodowych określana jest mianem konfliktu praca-dom.

Zagadnienie to już od kilku dziesięcioleci jest przedmiotem badań – w psychologii ze względu na jego oddziaływanie na ogólny dobrostan jednostek, w socjologii z uwagi na jego związek z pełnieniem ról społecznych, a w zarządzaniu i ekonomii z uwagi na jego wpływ na

produktywność pracowników. Jest ono także szeroko komentowane zarówno przez naukowców, praktyków, jak i polityków. Zainteresowanie tym zagadnieniem jest widoczne w rekomendacjach organizacji międzynarodowych i praktykach poszczególnych krajów, których celem jest tworzenie warunków dla optymalnego godzenia wymagań pracy i życia rodzinnego.

## METODY PRZEGLĄDU

W niniejszej pracy autorki poruszyły kwestię uwarunkowań, które sprawiają, że pracownicy korzystają, bądź nie, z rozwiązań sprzyjających osiągnięciu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (work-life balance – WLB) oferowanych przez rządy państw i organizacje. Autorki do opublikowanych źródeł dotarły poprzez wyszukiwarki Google Scholar oraz Web of Knowledge z wykorzystaniem haseł: „work-life balance”, „work-family conflict”, „work-life balance initiatives”, „work-life balance initiatives use”, „korzystanie z rozwiązań WLB”. Niniejszy temat został opracowany głównie w oparciu o prace zagraniczne, opublikowane po 2000 r. Na podstawie wyniku poszukiwań autorki stwierdziły, że publikacji na temat uwarunkowań korzystania z rozwiązań WLB jest niewiele.

## ROZWIĄZANIA WSPIERAJĄCE RÓWNOWAGĘ MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A PRYWATNYM

Do omówienia zagadnienia równowagi praca-życie konieczne jest zdefiniowanie tego pojęcia. Nie jest to łatwe, ponieważ istnieje wiele definicji oraz nie ma konsensusu w sprawie wyboru jednej obowiązującej. Zintegrowanie dotychczasowych osiągnięć badawczych w tej dziedzinie i rozwijanie nie tyle teorii dotyczącej zagadnienia równowagi praca-dom, ile teorii dotyczącej równowagi między pracą a pozostałymi sferami życia, nadal pozostaje wyzwaniem dla badaczy (2).

Większość badań odnosi się do dwóch zawężonych wymiarów relacji między pracą a życiem. Najczęściej w literaturze przedmiotu zarówno na gruncie dociekań teoretycznych, jak i empirii porusza się kwestię równowagi praca-życie rodzinne lub konfliktu praca-życie rodzinne. Biorąc jednak pod uwagę mnogość ról realizowanych współcześnie przez ludzi, coraz częściej dokonuje się prób definiowania równowagi między pracą a życiem pozazawodowym.

Jedną z pierwszych definicji podała Kofodimos (3): „równowaga praca-życie to satysfakcjonujące, zdrowe

i produktywne życie, które zawiera w sobie aktywność zawodową, zabawę i miłość, które integruje wiele różnorodnych aktywności”. Z kolei Hill i wsp. (4) zdefiniowali WLB jako stopień, w jakim jednostka jest w stanie równoważyć emocjonalne, behawioralne i czasowe wymagania pracy zarobkowej, rodziny i zobowiązań osobistych. W krytycznym przeglądzie badań z obszaru WLB Chang i wsp. (5) zdefiniowali równowagę praca–życie jako codzienne podtrzymywanie równowagi między pracą zawodową a innymi aktywnościami życiowymi.

Ponieważ życie pozazawodowe to nie tylko rodzina i obowiązki z nią związane, ale także hobby, aktywność wolontaryjna itp., autorki proponują, żeby w niniejszym artykule za równowagę między życiem zawodowym a pozazawodowym uznać poczucie podobnego zaangażowania i zadowolenia we wszystkich ważnych rolach życiowych pełnionych przez daną osobę.

Rozwiązania, które mają na celu ułatwienie pracownikom funkcjonowania w sferze zawodowej i pozazawodowej (rozumianej przede wszystkim jako sfera obowiązków związanych z opieką nad dziećmi czy innymi niesamodzielnymi członkami rodziny), można podzielić na 4 grupy (6,7):

- świadczenia oraz system opieki nad dziećmi (żłobki, kluby dziecięce, przedszkola) oraz nad innymi członkami rodziny wymagającymi opieki (niepełnosprawnymi, seniorami);
- urlopy, przerwy w karierze udzielane z powodu obowiązków i zajęć pozazawodowych;
- niestandardowe formy zatrudnienia oraz organizacji czasu i miejsca pracy (zatrudnianie na część etatu, dzielenie się pracą (job sharing), elastyczne godziny rozpoczynania/kończenia pracy, telepraca);
- dodatki finansowe i ulgi podatkowe przyznawane pracownikom w związku z posiadaniem dzieci i innych członków rodziny na utrzymaniu.

## **UWARUNKOWANIA KORZYSTANIA Z ROZWIĄZAŃ WORK-LIFE BALANCE**

Dlaczego – mimo istnienia wielu praktycznych rozwiązań zmniejszających konflikt praca–dom i dużej wiedzy o negatywnych konsekwencjach doświadczania tego konfliktu – martwymi zapisami pozostają deklaracje o stosowaniu polityki sprzyjającej pracownikom w pełnieniu przez nich ważnych ról życiowych niezwiązanych z życiem zawodowym czy rodzinnym, a pracownicy wciąż doświadczają napięcie między zawodową a prywatną sferą swojego życia? Przyczyn nale-

ży szukać w czynnikach makro, czyli w przyczynach ekonomicznych, politycznych i społecznych, a także w czynnikach organizacyjnych i indywidualnych. Do tej drugiej grupy, na której autorki niniejszej publikacji chciałyby się skupić, można zaliczyć:

- czynniki organizacyjne
  - kulturę organizacyjną,
  - postrzeganie organizacji jako przyjaznej rodzinie,
  - wartości i stereotypy podzielane przez kierownictwo i pracowników,
- czynniki indywidualne
  - płeć i wiek,
  - preferowanie integrowania lub oddzielania sfer życia,
  - prokrastynacja, czyli tendencja do odkładania określonych czynności na później.

### **Czynniki organizacyjne**

Czynniki organizacyjne, które decydują o skali wykorzystywania programów WLB, można w zasadzie sprowadzić do jednego pojęcia – wsparcie. Jest to jednak pojęcie zbyt ogólne. Co wpływa na doświadczanie przez pracowników poczucia organizacyjnego wsparcia? Niewątpliwie wpływa na nią dostępność rozwiązań WLB. W badaniu Smith i Gardner (8) przeprowadzonym wśród 153 pracowników dużej firmy autorki wykazały, że stopień dostępności i realnego korzystania z rozwiązań WLB w znacznym stopniu uzależniony jest od zainteresowania i dobrej woli (a więc przychylności) pracodawców. Decydują oni bowiem, po pierwsze, jakie rozwiązania WLB są dostępne dla pracowników, a po drugie, w jaki sposób są oni informowani o tej dostępności. To kierownictwo kreuje klimat zachęcający do korzystania z inicjatyw, wreszcie to ono – w mniejszym bądź większym stopniu – zna potrzeby swoich pracowników i wie, jakie rozwiązania proponować. Nie bez znaczenia są także społeczne uwarunkowania w miejscu pracy, które kształtują kulturę organizacyjną, a więc przyjazność otoczenia społecznego.

### **Kultura organizacyjna**

Co decyduje, że nawet jeśli rozwiązania są dostępne, pracownicy z nich nie korzystają? W jaki sposób kultura organizacyjna, przełożeni i współpracownicy mają na to wpływ?

Kultura organizacyjna to inaczej kontekst społeczny, w jakim funkcjonują pracownicy danej organizacji. Może być ona przyjazna bądź nieprzyjazna rodzinie (9). Stwarza ramy dopuszczalności określonych

zachowań, w tym dotyczących korzystania z rozwiązań WLB. W klimacie organizacyjnym, który sprzyja kwestiom równowagi życia zawodowego i rodzinnego, pracownicy będą podejmować z pracodawcą rozmowy na temat zmiany np. godzinowego wymiaru pracy, zakresu obowiązków, sposobu rozliczania efektów pracy itd. Z kolei klimat, w którym pracownicy będą wyczuwali brak przychylności kierownictwa w tym zakresie, będzie zniechęcał ich do korzystania z rozwiązań WLB. Przyjazna rodzinie kultura organizacyjna będzie więc sprzyjała korzystaniu z rozwiązań WLB (por. 10–12).

Kulturę organizacyjną tworzą należący do danej organizacji ludzie. Wspomniany już kontekst społeczny tworzą m.in. mentalność, wartości i stereotypy panujące w danym społeczeństwie. Mogą one dotyczyć np. znaczenia pracy kobiet i mężczyzn, znaczenia pracy zawodowej i tzw. pracy nieodpłatnej (domowej), wartościowania pracy i rodziny. W tym miejscu zasadne jest poruszenie zagadnienia stosunku kierownictwa i współpracowników do korzystania z rozwiązań WLB. W tworzeniu kultury organizacyjnej przyjaznej równoważeniu życia zawodowego i prywatnego kierownictwo odgrywa znaczącą rolę, ponieważ wartości i zachowania przełożonych nierzadko stanowią dla podwładnych normę zachowań.

Badania wskazują, że od formalnych rozwiązań istotniejsze jest to, czy pracownicy mają poczucie, że otoczenie ich pracy pozwala im na godzenie pracy z życiem prywatnym oraz że mogą skorzystać z rozwiązań WLB. Postrzeganie organizacji jako przyjaznej bądź nieprzyjaznej rodzinie jest przez niektórych uznawane za najważniejsze uwarunkowanie korzystania z istniejących rozwiązań WLB (12,13). W nowym miejscu pracy, już na etapie socjalizacji, pracownicy potrafią ocenić, czy w zatrudniającej firmie rodzina jest traktowana jako ciężar czy jako zasób (10). Wskaźnikiem przyjazności mogą być losy zawodowe pracowników, którzy skorzystali bądź korzystają z rozwiązań WLB, pozostające w świadomości pracowników.

W środowisku odbieranym jako nieprzyjazne pracownicy albo odbierają sprzeczne komunikaty (14), albo wprost wiedzą, że korzystanie z rozwiązań WLB spotka się z nieprzychylnym odbiorem przełożonych i współpracowników. Ponadto w nieprzyjaznym środowisku pracownicy liczą się z większymi kosztami, jakie może nieść korzystanie z rozwiązań WLB – np. z zahamowaniem kariery, pominięciem w awansie i podwyżkach – dlatego nastawieni na osiągnięcia zawodowe rzadko korzystają z tych rozwiązań (por. 12,15).

To, którzy pracownicy są cenieni i nagradzani – czy są nimi kobiety nieukrywające zaangażowania w życie rodzinne, pracownicy pracujący w nadgodzinach, czy pracownicy umiejący oddzielać życie zawodowe od rodzinnego – także można uznać za wskaźniki stosunku organizacji do zagadnienia równowagi praca–dom (16).

### Flexibility stigma – stygmat korzystania z elastycznych form pracy

Niedawno wydany, specjalny numer „Journal of Social Issues” poświęcono w całości zagadnieniu „flexibility stigma”, czyli stygmatyzacji osób korzystających z elastycznych form pracy. Jak pokazują badania, zjawisko to dotyka pracowników niezależnie od tego, ile zarabiają i jaką pozycję zajmują w organizacji (17). Flexibility stigma jako nowe pojęcie nie doczekało się jeszcze polskiego, uznanego tłumaczenia. W niniejszym artykule autorki nazywają to zjawisko stygmatyzacją osób korzystających z elastycznych form pracy bądź w skrócie – stygmatyzacją.

Jest to szerokie pojęcie. Z jednej strony zjawisko stygmatyzacji z powodu korzystania z elastycznych form pracy można zaliczyć do przejawów kultury organizacyjnej, z drugiej kształtuje ono postrzeganie organizacji jako przyjaznej bądź nieprzyjaznej rodzinie.

Problem stygmatyzacji w pracy osób korzystających z elastycznych form pracy został w roku 2002 zasygnalizowany w publikacji Kirby i Krone (18), w której poruszono temat wpływu komunikacji interpersonalnej w organizacji na korzystanie z rozwiązań WLB. Autorki wykazały, że sposób, w jaki pracownicy mówią o polityce WLB oraz w jaki oceniają innych pracowników korzystających z rozwiązań WLB, niezwykle silnie wpływa na rzeczywiste wykorzystywanie ich w firmie. Wpływ jest tak znaczący, ponieważ opinie na ten temat są silnie nasycone wartościowaniem pracy przez pracowników.

Uwarunkowania tego zjawiska można rozpatrywać z dwóch perspektyw – osobami stygmatyzującymi w środowisku pracy mogą być przełożeni lub/i współpracownicy. Stygmatyzację z perspektywy pracowników można z kolei badać pod kątem tego, jakie są jej skutki i jakie zachowania podejmują osoby, które już owej stygmatyzacji doświadczyły lub które starają się jej uniknąć (17).

Sposób kierowania ludźmi w organizacji sprawia, że deklaracje o prorodzinności firmy mogą być wcielane w życie bądź pozostawać niezrealizowane. Kierownictwo świadome tego, jakie koszty ponosi organizacja



wskutek konfliktu praca–dom doświadczanego przez jej pracowników, wspiera podwładnych w działaniach na rzecz godzenia życia zawodowego i prywatnego oraz stwarza im do tego dogodne warunki. Stosowanie polityki przyjaznej rodzinie jest istotnym elementem strategii wpływającej na ważne z punktu widzenia pracodawcy postawy pracowników (zaangażowanie, lojalność), która pozwala na przyciąganie i utrzymanie w swoich szeregach pracowników zaangażowanych i wydajnych (19).

Polityka prorodzinna w organizacjach, które zachęcają mężczyzn do większego udziału w opiece nad dziećmi, jest wyzwaniem dla tzw. męskiego modelu pracy, w którym mężczyzna jest żywicielem rodziny, a prace domowe i wychowanie dzieci należą do kobiety (20). Model ten wyraźnie ukształtowany jest przez wartości i normy uznawane za typowo męskie. Trwałość męskiego modelu pracy podtrzymują dodatkowo agresywne warunki rynkowe i walka firm o dominującą pozycję wśród konkurencji. Z tego powodu męski model pracy – zamiast ustępować rozwiązaniom równościowym – jest podtrzymywany kosztem pracowników, od których wymaga się coraz szybszego tempa pracy, coraz większej wydajności i dyspozycyjności.

W męskim modelu pracy przede wszystkim ceni się zaangażowanie zawodowe, a zaangażowanie w życie rodzinne bywa traktowane jako niechęć do pracy lub jej niedocenianie. Aprobowana jest praca w nadgodzinach, często mylnie utożsamiana z zaangażowaniem w pracę. Pracownikowi, który stara się godzić obie sfery życia, łatwo przypisać etykietę mniej zaangażowanego i mniej wartościowego. Dobry pracownik to taki, który z jednej strony nie przynosi „życia rodzinnego do pracy”, czyli nie pozwala, żeby życie prywatne zakłócało jego pracę, a z drugiej strony jest gotowy pracować po godzinach i zabierać pracę do domu. W środowisku, w którym czas poświęcany na pracę jest jednym z ważniejszych kryteriów oceny zaangażowania i pracowitości, pracownicy niechętnie korzystają z form pracy wiążących się z ich fizyczną nieobecnością w pracy, a przez to mniejszą widocznością dla przełożonych. Takimi formami pracy są np. telepraca oraz praca w niepełnym wymiarze godzin (21).

Polityka WLB jest nieefektywna, jeśli pracownicy odbierają od przełożonych sygnały, że korzystanie z niej przez zatrudnionych stanowi problem dla kierujących pracą (18). Może to także być skutkiem hołdowania przez kierownictwo męskiemu modelowi pracy, w którym pracownik rozliczany jest z wydajności, a korzystanie z rozwiązań WLB jest odbierane jako brak

zaangażowania w pracę. Obawa pracowników przed taką oceną skutecznie powstrzymuje ich przed korzystaniem z dogodnych dla siebie rozwiązań, ponieważ żeby przetrwać w organizacji, istotniejsze jest wykazanie swojej wydajności i przydatności.

Wspomniany męski model pracy stawia kobietom szczególne wymagania. Wiele organizacji nagradza rywalizację, agresywność, kompulsywne zorientowanie na ukończenie zadania, podejmowanie decyzji „na zimno”, koncentrowanie się na krótkoterminowym interesie własnym, indywidualne osiągnięcia i sukces materialny (por. 22, s. 325). Są to zachowania stereotypowo przypisywane mężczyznom i stawiane im jako wzór zachowań w pracy – zwłaszcza tam, gdzie szczególnie ważny jest zysk i konkurencyjność. Od kobiet wymaga się tego samego, dlatego coraz częściej zaczynają one zachowywać się po męsku, a nawet pod względem męskich zachowań konkurować z mężczyznami. Dzieje się tak, ponieważ myśleniem pracodawców o pracy kobiet rządzi wiele stereotypów – w pracy zawodowej mają kategorię gorszych pracowników, a wykonywana przez nie praca w domu nie ma w społecznej świadomości statusu „prawdziwej pracy”. Między innymi dlatego podejmując w środowisku pracy zachowania męskie, starają się one udowodnić, że pasują do męskiego świata pracy.

Podsumowując – kierownictwo odpowiada za to, czy wdrażane są pisemne deklaracje o prorodzinności firmy i czy pracownicy korzystają z rozwiązań WLB. Brak wsparcia ze strony kierownictwa lub stwarzany przez nie klimat zagrożenia pozycji zawodowej sprawiają, że pracownicy stają przed wyborem – kariera albo rodzina.

Wynik wywiadów przeprowadzonych w grupie pracowników nadzoru bankowego (N = 35) pokazał, że u wielu pracowników korzystanie przez ich współpracowników z rozwiązań WLB budzi niezadowolenie, frustrację oraz poczucie niesprawiedliwości (18). Jak udowodniły autorki przytaczanego badania, nieprzychylny, oceniający sposób mówienia o korzystaniu z rozwiązań WLB stanowi w organizacji formę społecznego mechanizmu regulacji zachowań poprzez wywieraną na innych presję. W wypowiedziach badanych osób pracownicy korzystający z rozwiązań WLB uważani byli przez współpracowników za osoby wyróżniane nagrodą w postaci zwolnienia z wykonywania „prawdziwej” pracy. Pracownicy bezdzietni czuli się wówczas dyskryminowani, ponieważ trudniej było im uzyskać zwolnienie niż pracownikom opiekującym się dziećmi. Niezadowolenie z korzystania przez innych

z elastycznych rozwiązań lub urlopów było argumentowane tym, że dla pozostających w pracy wiązało się to z dodatkowym obciążeniem pracą.

W badaniu Wayne i Cordeiro (23) przeprowadzonym wśród studentów zbadano, w jaki sposób postrzegani są pracownicy (kobiety i mężczyźni), którzy biorą dni wolne w celu opiekowania się nowo narodzonym dzieckiem lub chorym rodzicem, a w jaki pracownicy, którzy nie korzystają z tego typu zwolnień od pracy. Badani oceniali altruizm i obowiązkowość w pracy (generalized compliance) pracowników na podstawie fikcyjnych danych kadrowych. Kobiety były oceniane tak samo – niezależnie od tego, czy brały dni wolne, czy nie, natomiast mężczyźni, którzy brali dni wolne na opiekę nad dzieckiem bądź wymagającą opieki starszą osobą, byli oceniani jako mniej altruistyczni w pracy niż mężczyźni niekorzystający z dni wolnych. Zaobserwowano także, że mężczyźni byli surowsi w swoich ocenach dotyczących obowiązkowości w stosunku do mężczyzn biorących dni wolne.

W socjologii znane jest zjawisko karania za macierzyństwo (motherhood penalty), czyli strat, jakie ponoszą w pracy kobiety mające dzieci w porównaniu z kobietami bezdzietnymi. Straty te obejmują m.in. spadek wynagrodzenia, ograniczenie dostępu do awansu i szkoleń oraz gorszą ocenę kwalifikacji (24). Kobiety korzystające z rozwiązań WLB w niektórych środowiskach pracy muszą mierzyć się ze stereotypem, że macierzyństwo wyklucza zaangażowanie w pracę i jej kompetentne wykonywanie. W wyniku korzystania z rozwiązań WLB m.in. zmniejszają się zarobki tych kobiet i spada ważność zajmowanej przez nie pozycji zawodowej (25).

Z kolei Benard i Corell (24) wykazały, że kobiety będące matkami i odnoszące sukcesy zawodowe są postrzegane jako mniej ciepłe, mniej sympatyczne i bardziej wrogie w relacjach interpersonalnych niż kobiety odnoszące takie sukcesy, ale niemające dzieci. Paradoksalnie więc niezależnie od tego, w jaki sposób kobiety godzą pracę z macierzyństwem, i tak są oceniane negatywnie. Zjawisko karania za macierzyństwo najdotkliwiej dotyka jednak kobiety o niskim statusie zawodowym. Nie dość, że mają stosunkowo najmniejszy dostęp do rozwiązań WLB, to korzystanie z nich w niewielkim zakresie wiąże się z nieprzychylnością, karami i posądzeniami o nieuczciwość (nadużywanie udogodnień do celów innych niż np. opieka nad dziećmi) (26).

Mężczyźni, którzy korzystają z elastycznych form pracy, urlopów wychowawczych, niepełnego wymiaru godzin (stereotypowo postrzeganego jako rozwiązanie

dla kobiet, a więc w domyśle dla pracowników mniej zaangażowanych) (18) – czyli wyłamują się ze stereotypu dotyczącego męskości – są posądzeni o mniejsze zaangażowanie, mniejszą wydajność i ogólnie o bycie „mniej męskimi” niż mężczyźni pracujący na cały etat (27). W tym kontekście mówi się o „stygmacie kobiecości”, czyli przypisywaniu mężczyznom korzystającym z elastycznych form pracy cech kobiecych, kojarzących się raczej negatywnie – ze słabością i niepewnością (28,29). Tego typu etykieta może sprawiać, że tacy mężczyźni w opinii współpracowników mniej zasługują na awans lub podwyżkę (27).

Jak wykazały Kirby i Krone (18), mężczyzna, który decyduje się wziąć 6 tygodni urlopu rodzicielskiego, prawdopodobnie przysporzy dodatkowej pracy innym, naruszy normy panujące w organizacji (np. 12-godzinny dzień pracy lub niebranie tego typu urlopów przez mężczyzn), zakwestionuje też makrospołeczną normę bycia głównym żywicielem rodziny. W skrajnych przypadkach zachowanie współpracowników w stosunku do mężczyzn, którzy łamią stereotyp płciowy poprzez aktywne podejmowanie opieki nad dziećmi, może przybierać formę nękania (29).

Uzasadnieniem przedstawionych wyników są ciągle obecne w ocenach społecznych stereotypy dotyczące zachowań kobiet i mężczyzn. Wyniki pokazują wyraźnie, że dążeniom do równouprawnienia kobiet i mężczyzn nadal towarzyszą głęboko zakorzenione stereotypy potwierdzające androcentryzm kultury, w której żyjemy, czyli uprzywilejowanie mężczyzn i traktowanie męskich cech i zachowań jako normy także dla kobiet (30). Efektem stereotypizacji pracy kobiet i mężczyzn jest to, co trafnie zdefiniowała Bornstein (17) – kobiety korzystające z rozwiązań WLB są w pracy karane za zachowywanie się w sposób zgodny ze stereotypem płci, według którego bycie matką wyklucza bycie jednocześnie kompetentnym i zaangażowanym pracownikiem, natomiast mężczyźni korzystający z takich udogodnień są karani za niezgodność ze stereotypem mężczyzny – żywiciela rodziny.

Za przyczynę niekorzystania z elastycznych form pracy w amerykańskim środowisku pracy Brescoll i wsp. (31) uznały obawę przed konsekwencjami oraz małą szansę na otrzymanie zgody na skorzystanie z rozwiązań WLB. Autorki wykazały, że mężczyźni w przeciwieństwie do kobiet – niezależnie od stanowiska zajmowanego w organizacji – widzieli istotnie mniejszą szansę na pozwolenie na pracę w trybie skróconego tygodnia pracy. Gotowość przełożonych do udzielenia takiej zgody była różna w odniesieniu

do mężczyzn i kobiet. W przypadku kobiet na decyzję przełożonego nie wpływał ani ich status w organizacji, ani powód, dla którego chciały skorzystać z rozwiązań WLB. Z kolei w przypadku mężczyzn o uzyskaniu pozwolenia przełożonego decydowała zarówno ich pozycja w organizacji, jak i powód – większe prawdopodobieństwo jej uzyskania mieli wtedy, gdy powodem była kariera, a nie opieka nad dzieckiem.

Bornstein (17) zwróciła uwagę, że pracownicy korzystający z elastycznych form pracy, chcąc ochronić się przed stygmatyzacją, podejmują zachowania unikowe (bias avoidance behaviors). W miejscach pracy, w których stygmatyzacja jest szczególnie silna, zachowania takie przybierają różne formy – pracownicy mogą np. unikać słów sugerujących, że korzystają z elastycznych form pracy. Przejawia się to także zwiększoną absencją i w skrajnych przypadkach rezygnacją z pracy. Istnieje jeszcze inny typ zachowań pracowników korzystających z rozwiązań WLB. Niektórzy z nich, świadomi, że współpracownicy mają do nich żal i pretensje, chcą się w pewien sposób zrehabilitować za korzystanie z „preferencyjnego traktowania” i pracują więcej, niż są zobowiązani. W ich przypadku formalnie ustalona praca w niepełnym wymiarze godzin w praktyce kończy się pracą w pełnym wymiarze (18).

Podsumowując tę część artykułu, należy podkreślić to, co wskazały Kirby i Krone (18) – dyskurs pracowników na temat polityki WLB można rozważać:

- na poziomie mikro – jako przejaw postaw poszczególnych pracowników,
- na poziomie makro – jako informacje o wyznawanych w danym społeczeństwie wartościach, o oczekiwaniach stawianych kobietom i mężczyznom, o tym, co w danej społeczności nosi miano „prawdziwej pracy” i jaki jest w niej stosunek do tzw. nieodpłatnej pracy domowej itd.

Wypadkową tych czynników są postawy kierownictwa i współpracowników sprzyjające korzystaniu z rozwiązań WLB bądź zniechęcające do tego. Z analiz Kirby i Krone (18) wynika, że współpracownicy, tworząc pewien system kontroli i presji, mają większy wpływ na korzystanie z rozwiązań WLB niż przełożeni. Może więc w badaniach nad organizacyjnymi uwarunkowaniami korzystania z rozwiązań WLB w przyszłości szczególnie nacisk warto położyć na ten aspekt. Ponadto z wywiadów przeprowadzonych przez Kirby i Krone jasno wynika, że osoby, które wypowiadają się na temat korzystania przez innych z rozwiązań WLB, rzadko mają świadomość tego, że omawiane zjawisko jest wielowymiarowe. Składają się na nie nie tylko (jak to

widzą niektórzy) przywileje, ale także negatywne konsekwencje – np. pretensje ze strony współpracowników, poczucie winy, a także zahamowanie rozwoju kariery.

### Uwarunkowania indywidualne

Do czynników indywidualnych, które mają wpływ na korzystanie z programów WLB, należą płeć, wiek i wybrane różnice indywidualne. Z uwagi na niewielką liczbę badań na ten temat autorki niniejszej publikacji jedynie sygnalizują to zagadnienie, licząc, że indywidualne uwarunkowania korzystania z rozwiązań WLB będą badane z większą intensywnością.

Mężczyźni zdecydowanie rzadziej korzystają z rozwiązań WLB (8), co wynika oczywiście z roli, jaką w wychowywaniu dzieci pełnią kobiety. Spowodowane jest to także stereotypowym podziałem obowiązków wychowawczych, o których pisano już wcześniej. Mężczyźni z rozwiązań WLB korzystają nie tylko rzadziej, ale także w inny sposób niż kobiety – są mniej skłonni do dokonywania zmian w zatrudnieniu wynikających z opieki nad dziećmi, jeśli te zmiany mogłyby wpłynąć na ich zarobki (32). Kobiety decydują się na korzystanie z rozwiązań WLB, m.in. biorąc pod uwagę profil płciowy swojej grupy współpracowniczej i status w firmie (33). Oznacza to, że kobiety, które mają małe dzieci i pracują w zespołach zdominowanych przez mężczyzn, częściej korzystają z praktyk WLB niż kobiety pracujące w grupach z przewagą kobiet. Także częściej korzystają z elastycznego czasu pracy, pracy na część etatu lub dofinansowania do opieki nad dzieckiem te kobiety, które osiągnęły w swojej organizacji kierownicze stanowisko, niż te pracujące na stanowiskach podległych bądź wykonawczych.

Wiek i staż pracy okazały się czynnikami nieistotnie wpływającymi na korzystanie z WLB w badaniu Smith i Gardner (8). Jednocześnie autorki wykazały, że potrzeba korzystania z tego typu rozwiązań maleje wraz z wiekiem. W innym badaniu dłuższy staż pracy zwiększał prawdopodobieństwo skorzystania przez pracownika z rozwiązań WLB (33).

Darcy i wsp. (34) przeanalizowali etapy kariery i ich wpływ na wartościowanie równowagi praca-dom. Z badania wynika, że jeśli jest ona dla pracownika ważna, to dba o nią niezależnie od wieku i etapu kariery, na którym się znajduje. Przyczyny podejmowania decyzji o korzystaniu bądź niekorzystaniu z rozwiązań WLB mogą więc leżeć poza obszarem czynników demograficznych. Jak wykazali w swoim badaniu Smith i Gardner (8), na tę decyzję nie miały wpływu liczba osób na utrzymaniu ani stan cywilny danej oso-

by. Wydaje się, że większą rolę odgrywały tu różnice w wartościach, potrzebach i percepcji otoczenia.

Rozwiązania WLB nie są uniwersalnym remedium na konflikt praca–dom i nie są jednakowo skuteczne dla wszystkich pracowników (35). Ważne jest dopasowanie rozwiązań do indywidualnych preferencji i potrzeb. Jedną z nich jest sposób, w jaki ludzie wyznaczają granice między swoimi sferami życia i rozdzielają między nie posiadane zasoby (czas, energię, uwagę).

W latach 90. zaczęto formułować teorię granic między jedną a drugą sferą życia, które wyrażają się w poznawczym, fizycznym, czasowym i behawioralnym ich łączeniu bądź rozdzielaniu (36). Uważa się, że granice te są relatywnie trwałe i niepodatne na zmiany (37). Z badań wynika, że zarządzanie granicami między sferami życia jest bardzo indywidualne (38), a większość osób swoje preferencje w tym zakresie sytuuje gdzieś między krańcami kontinuum integrowanie–oddzielanie sfer życia (39).

Dotychczas większość badań nad tym zagadnieniem dotyczyła głównie identyfikowania, kto i jakie strategie integrowania lub oddzielania sfer życia stosuje. Od niedawna bada się także, w jaki sposób zgodność między rozwiązaniami WLB dostępnymi w pracy a preferowaniem rozdzielania/integrowania sfer życia przekłada się na konflikt praca–dom, satysfakcję pracowników i zaangażowanie w pracę (35,39–41). Badania przedstawione w dalszej części niniejszego artykułu nie dotyczą bezpośrednio tematu w nim podejmowanego, ale skutków dopasowania rozwiązań WLB do preferowanej przepuszczalności granic między sferami życia. Uważamy jednak, że czynnik indywidualny, jakim jest preferowanie integracji/oddzielania sfer życia, może mieć wpływ na decyzje pracowników o korzystaniu z określonego rodzaju rozwiązań WLB.

Rothbard i wsp. (35) dowiedli, że osobom preferującym integrację sfer odpowiada dostęp do placówek opieki nad dziećmi w miejscu pracy – w przeciwieństwie do osób, które wolą oddzielać życie zawodowe od prywatnego. Z kolei satysfakcji osób preferujących większą segmentację służą rozwiązania takie jak elastyczny czas pracy, ponieważ dzięki temu same decydują, kiedy jest pora na pracę, a kiedy na życie prywatne. Do podobnych wniosków doszedł Kreiner (41).

Nie dla każdego zatarcie granic między pracą zawodową a życiem prywatnym, a więc integracja sfery prywatnej i zawodowej, jest stanem optymalnym (41). Z tego powodu telepraca lub korzystanie z opieki nad dziećmi zorganizowanej w miejscu pracy nie są korzystne dla osób lubiących stawiać wyraźne granice między pracą a domem. Nie ma też strategii lepszej czy gorszej: efekt

jej stosowania – pozytywny bądź negatywny – jest wynikiem interakcji między działaniem pracownika a jego środowiskiem (41). To, czy rozwiązania WLB odniosą swój skutek – zminimalizują konflikt praca–dom – zależy więc, po pierwsze, od pracodawcy udostępniającego je pracownikom, po drugie, od dopasowania ich do preferencji pracowników.

Czynnikiem indywidualnym decydującym o skuteczności rozwiązań WLB w jednym z badań okazała się prokrastynacja, definiowana m.in. jako celowe opóźnianie rozpoczęcia bądź dokończenia zadania do momentu odczuwania dyskomfortu (42). Wykazano, że korzystanie z elastycznych form pracy nie jest wskazane dla osób mających silną tendencję do prokrastynacji. W ich przypadku rozwiązania nie tylko nie przynoszą zakładanego skutku, jakim ma być poprawa równowagi praca–dom, ale wręcz przeciwnie – stwarzają ryzyko utraty tej równowagi. Wynik ten potwierdza tezę, że nie wszystkie rozwiązania z zakresu WLB są jednakowo skuteczne (43), a jednym z moderatorów skuteczności rozwiązań elastycznych może być poziom samokontroli danej osoby. Wydaje się więc, że korzystanie z określonych rozwiązań WLB powinno być także warunkowane indywidualną umiejętnością godzenia sfery życia zawodowego i prywatnego oraz świadomością danej osoby tego, jakiego typu rozwiązanie jest w związku z tym dla niej najkorzystniejsze.

Veiga i wsp. (14) dokonali obszernego przeglądu literatury, na podstawie którego stworzyli teoretyczny model uwarunkowań korzystania z rozwiązań WLB. Opiera się on na teorii planowanego zachowania, poszukiwania pomocy oraz sprawiedliwości społecznej. Trzy komponenty tego modelu są szczególnie istotne w kontekście indywidualnych determinant korzystania z rozwiązań WLB:

- postrzegana użyteczność proponowanego wsparcia,
- postrzegana sprawiedliwość w zakresie zapewnienia danego udogodnienia w organizacji,
- spodziewane konsekwencje wizerunkowe (wspomniana już stygmatyzacja).

Zaproponowany model może być przydatny w identyfikowaniu przyczyn, dla których w danej organizacji korzystanie z rozwiązań WLB ma określoną skalę.

## WNIOSKI

Omówione w artykule zagadnienia pokazują, że istnienie, dostępność i korzystanie z rozwiązań WLB są uwarunkowane wieloma czynnikami. Zapisy o potrzebach wdrażania takich programów tak długo pozosta-



ną szczytną ideą, jak długo nie będą im sprzyjały rozwiązania na szczeblu państwowym i organizacyjnym, w sferze społecznych postaw wobec pracy i rodziny.

Autorki niniejszej publikacji chciały, żeby czytelnik szczególnie zwrócił uwagę na to, że rozwiązania WLB nie będą skuteczne, dopóki pracownicy nie będą postrzegali, że ich organizacja pozwala na godzenie życia zawodowego z prywatnym. Ważną rolę ma tu więc do odegrania społeczne otoczenie pracy, a zwłaszcza kierownicy – jako osoby oceniające pracę podwładnych i mające wpływ na ich karierę. Dopóki kierownictwo będzie w różny sposób wartościowało pracę mężczyzn i kobiet, trudne będzie wdrażanie w organizacjach działań ukierunkowanych na równoważenie życia zawodowego z prywatnym. Ponadto, jak potwierdzają badania, polityka równoważenia obu sfer będzie nieskuteczna, jeśli będą istniały rozbieżności między ofertą kierowaną do pracowników a ich realnymi potrzebami (44).

We wskazówkach dla praktyków pojawiają się sugestie, że w stwarzaniu warunków sprzyjających korzystaniu z rozwiązań WLB sami pracownicy mają do odegrania ważną rolę:

- dając wyraz swojemu zadowoleniu z tego typu rozwiązań, mogą zachęcać i wspierać innych do korzystania z należnych im praw,
- będąc beneficjentami rozwiązań WLB, swoim przykładem mogą dawać dowód tego, że korzystanie z nich nie wyklucza bycia produktywnym i efektywnym w pracy.

Świadectwo pracowników jest więc najlepszym dowodem korzyści, jakie zarówno oni, jak i organizacja mogą czerpać, korzystając z rozwiązań pomagających równoważyć wymagania ważnych sfer życia (15).

Tematyka uwarunkowań korzystania z rozwiązań WLB podejmowana jest głównie z perspektywy socjologicznej lub ekonomicznej, natomiast mało jest badań psychologicznych. Wspomniane zagadnienie stygmatyzacji osób korzystających z rozwiązań WLB jest nieobecne w polskich badaniach. Otwarte zostaje więc pytanie, jakie stereotypy rządzą polskimi pracownikami i jak oceniani są ci, którzy korzystają z programów WLB w naszym kraju. Brakuje także opracowań na tak ciekawe tematy, jak wpływ pracoholizmu, pozazawodowych i pozarodzinnych zainteresowań czy też pracy wolontaryjnej na korzystanie z rozwiązań WLB.

Braki w badaniach nad relacją praca–dom wskazują kierunek dalszych badań i są argumentem przemawiającym za tym, żeby w najbliższych latach właśnie tymi zagadnieniami zająć się szczególnie. Wysięk ten podję-

to w Zakładzie Psychologii Pracy Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera w Łodzi, w którym w ramach Programu Polsko-Norweskiej Współpracy Badawczej rozpoczęto realizację projektu „Enhancing the effectiveness of work-life balance initiatives use” („Badanie uwarunkowań korzystania z rozwiązań WLB w celu podniesienia ich efektywności”). Jego efektem ma być uzyskanie odpowiedzi na niektóre z postawionych wyżej pytań.

## PIŚMIENNICTWO

1. Pluta A.: Problemy i możliwości godzenia zawodowego i prywatnego życia współczesnego człowieka. *Manage Business Adm. Centr. Europe* 2012;2(115):72–87, <http://dx.doi.org/10.7206/mba.ce.2084-3356.7>
2. Özbilgin M.F., Beauregard T.A., Tatli A., Bell M.P.: Work–life, diversity and intersectionality: A critical review and research agenda. *Int. J. Manage Rev.* 2011;13(2):177–198, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00291.x>
3. Kofodimos J.: *Balancing act. How managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives.* Jossey-Bass, San Francisco 1993
4. Hill E.J., Hawkins A.J., Ferris M., Weitzman M.: Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Rel.* 2011;50(1):49–54, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
5. Chang A., McDonald P., Burton P.: Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: A critical review. *Int. J. Hum. Res. Manage* 2010;21(3):2381–2413, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2010.516592>
6. Ratajczyk W.: Praktyki wspierania równowagi praca–życie w wybranych krajach Unii Europejskiej. *Folia Oeconom.* 2010;240:45–60
7. *Reconciliation of work and private life: A comparative review of thirty European countries*, European Commission Directorate – General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit G.1, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2005
8. Smith J., Gardner D.: Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *NZJ Psychol.* 2007;36(1):3–12
9. Allen T.D.: Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *J. Vocat. Behav.* 2001;58(3):414–435, <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
10. Kinnunen U., Mauno S., Geurts S.A.E., Dikkers J.S.E.: Work-family culture: Theoretical and empirical approaches. W: Poelmans S.A.Y. [red.]: *Work and family:*

- An international research perspective. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2005, s. 87–120
11. Premeaux S.F., Adkins C.L., Mossholder K.W.: Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict. *J. Org. Behav.* 2007;28(6):705–727, <http://dx.doi.org/10.1002/job.439>
  12. Thompson C.A., Beauvais L.L., Lyness K.S.: When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *J. Vocat. Behav.* 1999;54(3):392–415, <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
  13. Beauregard T.A., Henry L.C.: Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Hum. Res. Manage Rev.* 2009;19(1):9–22, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
  14. Veiga J.F., Baldridge D.C., Eddleston K.A.: Toward understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs. *Hum. Res. Manage Rev.* 2004;14(3):337–351, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.004>
  15. Kodz J., Harper H., Dench S.: *Work-Life Balance: Beyond the Rhetoric*. Institute for Employment Studies, Brighton (United Kingdom) 2002, doniesienie nr 384
  16. Kinnunen U., Vermulst A., Gerris J., Mäkikangas A.: Work-family conflict and its relations to well-being: The role of personality as a moderating factor. *Pers. Individ. Differences* 2003;35(7):1669–1683, [http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00389-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00389-6)
  17. Bornstein S.: The legal and policy implications of the “flexibility stigma”. *J. Soc. Issues* 2013;69(2):389–405, <http://dx.doi.org/10.1111/josi.12020>
  18. Kirby E., Krone K.: “The policy exists but you can’t really use it”: communication and the structuration of work-family policies. *J. Appl. Commun. Res.* 2002;30(1):50–77, <http://dx.doi.org/10.1080/00909880216577>
  19. Kossek E.E., Friede A.: The business case: Managerial perspectives on work and the family. W: Pitt-Catsoupes M., Kossek E.E., Sweet S.A. [red.]: *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2006, s. 611–626
  20. Lewis J.: The decline of the male breadwinner model: implications for work and care. *Soc. Politics: Int. Stud. Gender State Soc.* 2001;8(2):152–169, <http://dx.doi.org/10.1093/sp/8.2.152>
  21. Gajendran R.S., Harrison D.A.: The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *J. Appl. Psychol.* 2007;92(6):1524–1541, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
  22. Haas L., Allard K., Hwang P.: The impact of organizational culture on men’s use of parental leave in Sweden. *Com. Work Family* 2002;5(3):319–342, <http://dx.doi.org/10.1080/1366880022000041801>
  23. Wayne J.H., Cordeiro B.L.: Who is a good organizational citizen? Social perception of male and female employees who use family leave. *Sex Roles* 2003;49(5–6):233–246, <http://dx.doi.org/10.1023/A:1024600323316>
  24. Benard S., Correll S.J.: Normative discrimination and the motherhood penalty. *Gender Soc.* 2010;24(5):616–646, <http://dx.doi.org/10.1177/0891243210383142>
  25. Stone P., Hernandez L.A.: The all-or-nothing workplace: flexibility stigma and “opting out” among professional-managerial women. *J. Soc. Issues* 2013;69(2):235–256, <http://dx.doi.org/10.1111/josi.12013>
  26. Dodson L.: Stereotyping low-wage mothers who have work and family conflicts. *J. Soc. Issues* 2013;69(2):257–278, <http://dx.doi.org/10.1111/josi.12014>
  27. Vandello J.A., Hettinger V.E., Bosson J.K., Siddiqi J.: When equal isn’t really equal: The masculine dilemma of seeking work flexibility. *J. Soc. Issues* 2013;69(2):303–321, <http://dx.doi.org/10.1111/josi.12016>
  28. Rudman L.A., Mescher K.: Penalizing men who request a family leave: Is flexibility stigma a femininity stigma? *J. Soc. Issues* 2013;69(2):322–340, <http://dx.doi.org/10.1111/josi.12017>
  29. Berdahl J.L., Moon S.H.: Workplace mistreatment of middle class workers based on sex, parenthood, and caregiving. *J. Soc. Issues* 2013;69(2):341–366, <http://dx.doi.org/10.1111/josi.12018>
  30. Bem S.L.: *Męskość, kobiecość. O różnicach wynikających z płci*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000
  31. Brescoll V.L., Glass J., Sedlovskaya A.: Ask and ye shall receive? The dynamics of employer-provided flexible work options and the need for public policy. *J. Soc. Issues* 2013;69(2):367–388, <http://dx.doi.org/10.1111/josi.12019>
  32. Hegewisch A., Gornick J.C.: The impact of work-family policies on women’s employment: A review of research from OECD countries. *Com. Work Family* 2011;14(2):119–138, <http://dx.doi.org/10.1080/13668803.2011.571395>
  33. D’Agostino M.: Making sense of women’s career progression: Utilization of work/life practices in state government agencies. *Public Admin. Manage* 2011;16(1):95–115
  34. Darcy C., McCarthy A., Hill J., Grady G.: Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *Eur. Manage J.* 2012;30(2):111–120, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2011.11.001>

35. Rothbard N.P., Phillips K.W., Dumas T.L.: Managing multiple roles: work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Org. Science* 2005;16(3):243–258, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1050.0124>
36. Nippert-Eng C.: Calendars and keys: The classification of “home” and “work”. *Soc. Forum* 1996;11(3):563–582, <http://dx.doi.org/10.1007/BF02408393>
37. Hecht T.D., Allen N.J.: A longitudinal examination of the work-nonwork boundary strength construct. *J. Org. Behav.* 2009;30(7):839–862, <http://dx.doi.org/10.1002/job.579>
38. Demerouti E., Geurts S.: Towards a typology of work-home interaction. *Com. Work Family* 2004;7(3):285–309, <http://dx.doi.org/10.1080/1366880042000295727>
39. Ammons S.K.: Work-family boundary strategies: Stability and alignment between preferred and enacted boundaries. *J. Vocat. Behav.* 2012;82(1):49–58, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.002>
40. Chen Z., Powell G.N., Greenhaus J.H.: Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: A person-environment fit approach. *J. Vocat. Behav.* 2009;74(1):82–93, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.009>
41. Kreiner G.E.: Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *J. Org. Behav.* 2006;27(4):485–507, <http://dx.doi.org/10.1002/job.386>
42. Ferrari J.: Psychometric validation of two procrastination inventories for adults: Arousal and avoidance measures. *J. Psychopat. Behav. Assess.* 1992;14(2):97–110, <http://dx.doi.org/10.1007/BF00965170>
43. Gröpel P., Dovičovičová K.: [Job flexibility as a tool supporting work-life balance: Is the flexibility really helpful for everyone?]. *Cesk. Psychol.* 2012;56(1):56–63. Po słowacku
44. Ratajczyk W.: Wspieranie równowagi praca-życie w firmach regionu łódzkiego (w opiniach pracowników). *Folia Oeconom.* 2010;240:135–149