

PROGRAMY RÓWNOWAGA PRACA-ŻYCIE JAKO NARZĘDZIE POPRAWY JAKOŚCI PRACY I ŻYCIA

Cecylia SADOWSKA-SNARSKA¹

1. Wprowadzenie

Od początku lat 90. XX wieku zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki, żywo dyskutowany jest problem równowagi między pracą i życiem pozazawodowym, w tym rodzinnym.

Z doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych (m.in. Stanów Zjednoczonych, krajów Europy Zachodniej) wynika, iż wdrażane i realizowane w firmach programy pozwalające na pogodzenie życia rodzinnego/osobistego z życiem zawodowym z jednej strony ważne są dla ich pracowników, ze względu, iż wpływają na jakość życia, z drugiej pozytywnie wpływają na ich wyniki ekonomiczne.

W związku z tym, iż w Polsce jest to problem dość nowy, celem niniejszego opracowania jest przybliżenie istoty, elementów i przesłanek wdrażania programów WLB (Work Life Balance) oraz zwrócenie uwagi na wybrane rozwiązania funkcjonujące w praktyce, a zwłaszcza odnoszących się do wspierania elastycznego środowiska pracy, jako szczególnie istotnych z punktu widzenia osiągnięcia równowagi praca-życie.

2. Istota równowagi praca-życie

Każda osoba pracująca ma do dyspozycji czas, który, by osiągnąć pełną satysfakcję w życiu, powinna poświęcić (schemat 1):

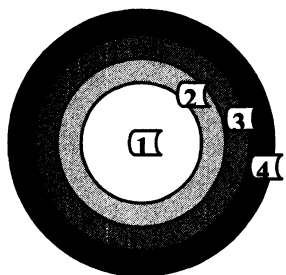
- dla siebie („mój czas”), na realizację m.in. własnych potrzeb fizycznych, emocjonalnych;
- pracy zawodowej, co jest niezbędne do zdobycia środków na zaspokojenie różnych potrzeb. Praca jest również środkiem samorealizacji;
- rodzinie, a także przyjacielom, innym ludziom, z którymi wykazuje silne powiązania emocjonalne;
- innym ludziom (np. poprzez działania na rzecz szeroko pojętej społeczności).

W szczególności w tej strukturze czasu ważne jest zachowanie odpowiedniej relacji (równowagi) pomiędzy pracą zawodową a pozostałymi sferami, co jest bardzo utrudnione w warunkach współczesnej gospodarki. Bowiem od przełomu lat 80. i 90. XX wieku pod wpływem m.in. procesów globalizacji, zaostrzającej

¹ Dr Cecylia Sadowska-Snarska – Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet w Białymstoku.

konkurencyjność w gospodarce, mamy do czynienia ze swoistą inwazją pracy na życie pozazawodowe.

Schemat 1. Krąg czasu



- 1** Czas dla mnie
- 2** Czas dla rodziny
- 3** Czas pracy zawodowej
- 4** Czas dla innych ludzi (dla społeczności)

Źródło: [7, s. 36].

Dlatego też najczęściej mówi się o konieczności zachowania równowagi między pracą a życiem pozazawodowym. A z nią mamy do czynienia wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia pozazawodowego człowieka i odwrotnie, gdy życie pozazawodowe nie dzieje się jej kosztem [Por. 4, s. 54].

Głębokie i długotrwałe zakłócenie równowagi między sferą funkcjonowania zawodowo-organizacyjnego pracownika a jego życiem osobistym, a zwłaszcza rodzinnym powoduje niepokojące zjawiska, takie jak: wypalenie zawodowe, pracoholizm, brak satysfakcji z pracy, niższa produktywność, błędy z przepracowania. Trudności w pracy mogą również rzutować na wypełnianie ról rodzinnych [12, s. 52].

Świadomość istnienia sprzężenia zwrotnego pomiędzy sferą pracy a życiem pozazawodowym stała się podstawą do wprowadzania odpowiednich regulacji prawnych (w szczególności w krajach europejskich) oraz wdrażania specjalnych programów w przedsiębiorstwach, służących poprawie proporcji pomiędzy pracą zawodową a prywatnością pracowników.

W praktyce istotą programów WLB jest każda zaoferowana przez pracodawcę korzyść lub udogodnienie pomagające pracownikowi znaleźć równowagę między wymaganiami związanymi z pracą a tymi, które związane z pracą nie są [6, s. 180 i nast.]. Programy takie związane są z pięcioma obszarami, a mianowicie:

1. elastycznymi formami zatrudnienia i organizacji czasu pracy (np. ruchomy czas pracy, telepraca, *job sharing*, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy);
2. świadczeniami związanymi z opieką nad dziećmi i innymi osobami zależnymi (programy opieki nad dziećmi lub osobami starszymi w miejscu pracy lub w jego pobliżu, letnie i weekendowe programy opieki);
3. różnymi rodzajami urlopów (np. urlopy rodzicielskie dla matek i ojców, dla osób adoptujących dziecko, urlop naukowy, programy stopniowego przechodzenia na emeryturę);

4. usługami informacyjnymi i działaniami związanymi z zakresu zasobów ludzkich (np. programy kafeteryjne, programy edukacyjne dotyczące różnych zagadnień, jak programy kierowane do rodziców, programy zdrowotne, przejścia na emeryturę, ćwiczenia fizyczne, doradztwo w sprawach zawodowych i osobistych);
5. zagadnieniami z zakresu kultury organizacyjnej (np. pomoc pracownikom w rozwiązywaniu problemów niezwiązanych z pracą, wrażliwość współpracowników i przełożonych na sprawy rodzinne pracownika).

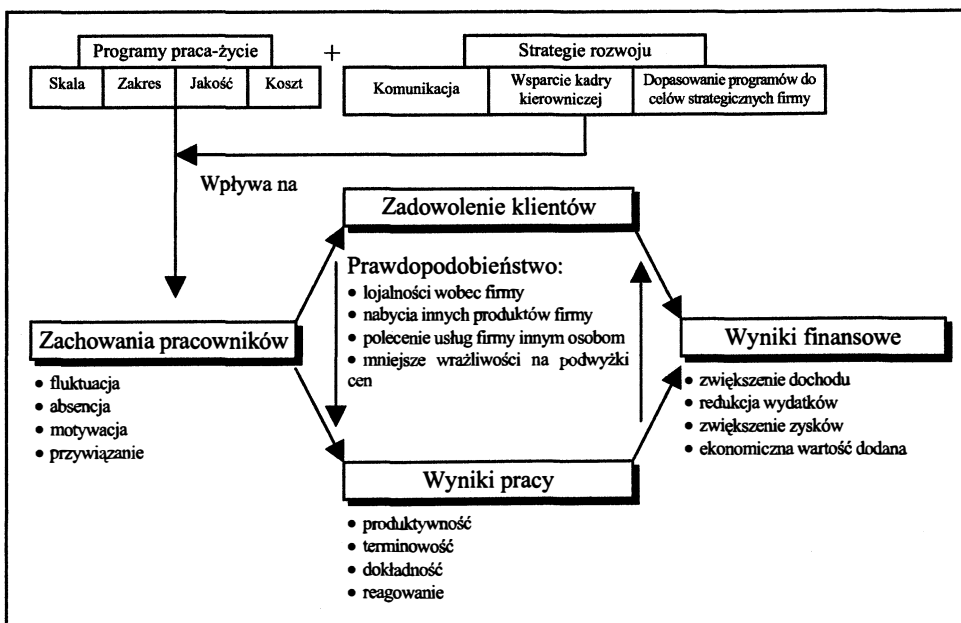
3. Modele implementacji programów WLB

Analiza dotychczasowych światowych doświadczeń w zakresie realizacji programów WLB pozwala na wyróżnienie co najmniej dwóch podejść (modeli) w tym zakresie, a mianowicie: amerykańskiego i europejskiego [Por. 11; 17; 4, s. 59; 7, s. 37 i nast.].

3.1. Model amerykański

Cechą charakterystyczną modelu amerykańskiego jest to, iż takie programy są dobrowolnie wprowadzane w firmach, a głównym powodem tego stanu rzeczy jest chęć poprawy konkurencyjności firmy, w efekcie poprawy wyników finansowych (schemat 2).

Schemat 2. Korzyści ekonomiczne stosowania programów praca-życie w firmie



Źródło: [5].

Wprowadzenie w przedsiębiorstwie programu równowagi praca-życie ma istotny wpływ na zachowania pracowników, inaczej mówiąc z jednej strony przyczyniają się do zredukowania niepożądanych zachowań pracowników, a z drugiej motywują pracowników do jak najlepszego wykonywania obowiązków.

W efekcie realizacja programów praca-życie przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom. Do ważniejszych z nich możemy zaliczyć [3, s. 22]:

- redukcję stresu pracowników;
- wzmocnienie zaangażowania pracowników, co przyczynia się do wzrostu zadowolenia klientów i efektów ekonomicznych firmy, jej rozwoju i wzrostu wartości jej akcji;
- lojalność pracowników, która przenosi się na lojalność klientów i ich zadowolenie;
- ochronę inwestycji w pracownika;
- spadek absencji i płynności kadr;
- poprawę punktualności pracowników i terminowości realizacji zadań;
- skuteczniejsze przyciąganie najlepszych pracowników do firmy i pozostawanie w niej;
- rozwój kompetencji pracowników,
- tworzenie komfortu uwalniającego cenionych pracowników od troski o zabezpieczenie bieżące i przyszłe ich rodzin, a umożliwienie im koncentracji na pracy, większej kreatywności i pomysłowości;
- łatwiejsze osiągnięcie celów określonych w strategii firmy;
- budowę wizerunku firmy przyjaznej pracownikowi i rodzinie.

Z badań firm wynika, iż w modelu amerykańskim do najczęściej stosowanych w rozwiązaniach, które uwzględniane są w programach WLB należą [7, s. 107 i nast.]:

- rozwiązania dotyczące czasu pracy,
- rozwiązania dotyczące miejsca pracy,
- rozwiązania dotyczące ogólnego wspierania środowiska pracy – elastycznego, dającego poczucie spełnienia.

W ramach elastycznego czasu pracy funkcjonuje:

- ruchomy czas pracy (flex-time), polegający na tym, iż pracownikom wyznacza się określone godziny, kiedy muszą być obecni w pracy. Pozostałe godziny pracy leżą w gestii pracowników;
- roczne rozliczanie czasu pracy (tzw. konta czasowe),
- skompresowany tydzień pracy,
- praca niepełnoetatowa,
- praca w czasie roku szkolnego,
- wspólny etat,
- elastyczne schematy zmian,
- bezpłatne urlopy i dodatkowe dni wolne,
- elastyczne urlopy,
- urlop rodzicielski,
- urlopy dla rodziców adopcyjnych,

- dni na opiekę nad rodziną i zwolnienia w nagłych wypadkach,
- czas wolny na pracę społeczną,
- dni wolne kiedy wszyscy wracają do domu na czas.

Jeśli chodzi o rozwiązania dotyczące miejsca pracy, to w ramach programów elastycznego wyboru miejsca pracy, istnieje możliwość wykonywania:

- pracy w domu,
- lub pracy w lokalnym centrum kulturalno-biznesowym,

co w efekcie przyjmuje formę telepracy.

Jeśli pracownicy chcą lub muszą pracować w formie tradycyjnej, to w firmach proponuje się im inne rozwiązania ułatwiające im osiągnięcie równowagi praca-życie, w efekcie najwyższej efektywności. Między innymi przedsiębiorstwa organizują lub wspierają:

- opiekę nad dziećmi w miejscu pracy lub poprzez oferowanie pracownikom kuponów, za które można wykupić opiekę nad dziećmi,
- opiekę nad innymi zależnymi członkami rodziny (osobami starszymi, chorymi).

Poza tym firmy w ramach programów WLB szczególnie troszczą się o kondycję fizyczną swoich pracowników, wychodząc z założenia iż absencja chorobowa jest zbyt kosztowna, poprzez m.in. udostępnianie bezpłatne własnych sal gimnastycznych, subsydiowanie korzystania z publicznych obiektów sportowych, ale także przez przygotowywanie zdrowych potraw podawanych w stołówce pracowniczej.

Często również firma na rzecz swoich pracowników prowadzi, częściowo odpłatnie, centrum organizacji usług, zajmujące się załatwianiem różnych spraw w imieniu pracownika, od wyprowadzenia w ciągu dnia psa, po zorganizowanie wyprawy dookoła świata.

Z przeglądu powyżej opisanych rozwiązań służących godzeniu życia zawodowego z rodzinnym widzimy, iż z jednej strony mają one wpływ na warunki pracy, a nawet jakość życia pracownika, z drugiej, w długim okresie, przyczyniają do poprawy wyników ekonomicznych firm.

3.2. Model europejski

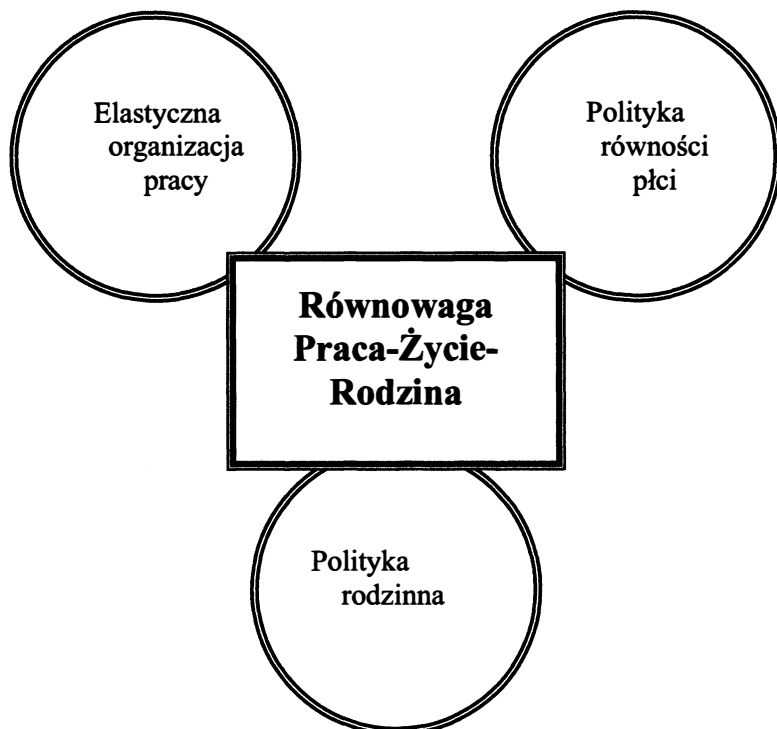
Model europejski, odmiennie od modelu amerykańskiego, raczej ma charakter obligatoryjny i socjalny [4, s. 60; 11, s. 5]. Bowiem w krajach UE wprowadzony został szeroki zakres regulacji prawnych, które to wręcz narzucają firmom określone działania sprzyjające godzeniu życia zawodowego z pozazawodowym, odwołując się do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

W krajach europejskich rozwiązania sprzyjające WLB zawierają się w obszarze (schemat 3):

- wykorzystania elastycznych form zatrudnienia i elastycznej organizacji czasu pracy,
- szeroko pojętej polityki rodzinnej,
- polityce równości według płci

- i w poważnym stopniu zorientowane są na godzenie życia zawodowego z rodzinnym.

Schemat 3. Obszary równowagi praca-życie-rodzina



Źródło: [15].

W krajach Unii Europejskiej na szczycie w Sztokholmie i Nicei uznano, iż drogą do poprawy jakości pracy jest m.in. rozwój elastycznych form organizacji pracy, ułatwiających zachowanie równowagi między pracą i życiem [3, s. 21].

W szczególności przywiązuje się dużą wagę do takich elastycznych form zatrudnienia, jak: telepraca, praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, *job sharing*, praca w domu oraz w nietypowych systemach czasu pracy.

Telepraca polega na wykonywaniu pracy przy użyciu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych w dowolnej odległości od miejsca, w którym oczekuje się na efekty tej pracy lub w którym praca ta byłaby wykonana w tradycyjnym systemie zatrudniania.

W praktyce można wyróżnić kilka rodzajów telepracy, a mianowicie może być [2, s. 150-151; 14]:

- telepraca domowa, gdy pracownik lub zleceniobiorca wykonuje swoją pracę w domu lub mieszkaniu, wyposażonym w odpowiednie środki łączności, zamiast dojeżdżać do siedziby firmy;
- telepraca przemienna (wahadłowa), gdy część pracy wykonywana jest w domu, a część w siedzibie firmy. Możliwe jest szerokie spektrum – od pojedynczych dni przepracowanych w domu do okazjonalnych spotkań w siedzibie firmy;
- telepraca mobilna (nomadyczna), gdy pracownik nie ma głównego miejsca pracy, a swoje zadania wykonuje w podróży lub u odbiorców czy klientów;
- telecentra, zapewniające dostęp do wirtualnego biura osobom niemogącym lub niechcącym pracować w domu, a dla których dojazd do siedziby firmy jest zbyt kosztowny lub czasochłonny. Szczególnym przypadkiem jest telechatka, czyli – zaadaptowany na telecentrum – budynek znajdujący się na terenach oddalonych od centrów urbanistycznych. Jest to rodzaj telecentrum skierowanego do społeczności lokalnej, mającego na celu zmniejszenie dysproporcji pomiędzy społecznościami bardziej i mniej z informatyzowanymi.

Szczególnym rodzajem telepracy jest telepraca „zamorska” – związana z przenoszeniem pracy do innych miast, krajów, a nawet kontynentów.

W Unii Europejskiej przywiązuje się bardzo dużą wagę do upowszechnienia telepracy. Dnia 16 lipca 2002 r. partnerzy społeczni na szczycie UE podpisali Porozumienie ramowe w sprawie telepracy. Porozumienie definiuje telepracę jako formę organizacji i (albo) wykonywania pracy świadczonej na podstawie umowy o pracę lub w ramach stosunku pracy, z wykorzystaniem technologii informacyjnych, jeżeli praca, która może być wykonywana w lokalu pracodawcy, jest regularnie świadczona poza nim. Telepracownikiem jest osoba wykonująca tak zdefiniowaną pracę.

Inną elastyczną formą zatrudnienia, a zarazem organizacji czasu pracy, szczególnie popularna w krajach UE, jest praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, która dotyczy pracowników, których normalny czas pracy w tygodniu lub średni w okresie rozliczeniowym wynosi mniej niż normalny czas pracy.

W krajach Unii Europejskiej około 18% zatrudnionych, w tym ponad 1/3 kobiet, pracuje w czasie niepełnowymiarowym.

Tak duże zainteresowanie pracą w niepełnym wymiarze czasu pracy wynika z dużych możliwości, jakie ta forma stwarza w zakresie zaspokajania różnorodnych dążeń podmiotów rynku pracy. Przede wszystkim pracownikom umożliwia dostosowanie długości czasu pracy do ich indywidualnych preferencji i potrzeb, a tym samym ułatwia godzenie pracy zawodowej z obowiązkami rodzinnymi. Zwiększa też szanse rozpoczęcia pracy, powrotu do pracy lub jej utrzymania. Poza tym praca w zmniejszonym wymiarze jest też narzędziem ograniczania bezrobocia [10, s. 81].

Praca w niepełnym wymiarze czasu jest obszernie regulowana w przepisach państw członkowskich UE.

Szczególnym rodzajem pracy w niepełnym wymiarze jest dzielenie pracy (*job-sharing*) oraz dzielenie się pracą (*work-sharing*).

Dzielenie pracy polega na tym, że dwóch lub więcej pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy dzieli między siebie stanowisko pracy pełnowymiarowej. Najczęściej każdy z pracowników wykonuje pracę tylko w niektóre dni tygodnia. Wynagrodzenie i inne świadczenia należne pracownikom są dzielone proporcjonalnie. Ten rodzaj pracy nietypowej może być sposobem na uniknięcie zwolnień, ale może być również szansą dla kobiet wychowujących dzieci. Aktualnie większość zatrudnionych w tym systemie stanowią kobiety [8].

Zastosowanie *job-sharingu* może polegać na zastosowaniu dotychczasowych systemów czasu pracy lub połączeniu systemów skróconego tygodnia pracy i pracy weekendowej (oczywiście nie wobec tego samego pracownika i tylko za zgodą pracownika).

Podział obowiązków pracowników, którzy dzielą między siebie stanowisko pracy powinien jasno wynikać z umowy o pracę i zakresu czynności.

Work-sharing polega na tym, że grupa pracowników godzi się na redukcję ich godzin pracy (i związanego z tym wynagrodzenia) w celu uniknięcia zwolnień z pracy. Praca zostaje w ten sposób podzielona między większą liczbę pracowników. Ta forma pozwala na utrzymanie pracowników zagrożonych zwolnieniami.

W sytuacji, kiedy pracownik korzysta z urlopu rodzicielskiego, pracodawca na czas jego nieobecności może skorzystać z innej elastycznej formy zatrudnienia, jaką jest zatrudnienie tymczasowe zwane często „wypożyczaniem” czy też „leasingiem pracowników”.

Pracownikiem tymczasowym jest osoba zatrudniona przez agencję pracy tymczasowej wyłącznie w celu wykonywania pracy tymczasowej na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy użytkownika.

Dla wielu pracowników szansą na godzenie życia zawodowego z rodzinnym jest zatrudnienie w ramach elastycznej formy zatrudnienia, jaką jest praca w domu. Powierzoną pracę pracownik wykonuje w miejscu wyznaczonym przez siebie, a nie przez pracodawcę. Z wykonanych zadań pracownicy są rozliczani przez pracodawcę, tym niemniej pozostają poza jego kontrolą.

W krajach UE odsetek pracujących w tej formie jest dość zróżnicowany. Przeciennie ponad 12% pracuje w domu, ale w Irlandii odsetek ten wynosi 21%, w Wielkiej Brytanii 27%.

Praca w domu charakteryzuje się licznymi zaletami. Jej stosowanie przyczynia się do wzrostu elastyczności działania pracowników, pozwala zatrzymać w przedsiębiorstwie poszukiwanych specjalistów, zmniejsza obciążenia środków transportu publicznego oraz pozwala wzmocnić więzy rodzinne. Z punktu widzenia pracodawców jej stosowanie może przyczyniać się do obniżenia kosztów stałych związanych z wykorzystaniem mniejszej powierzchni.

Do innych elastycznych form zatrudnienia, które są również wykorzystywane w praktyce krajów UE, choć w mniejszym zakresie, należy: samozatrudnienie, praca dorywcza, praca na wezwanie, praca na czas określony.

Z punktu widzenia poszukiwania rozwiązań w kwestii godzenia życia zawodowego z rodzinnym, w tym opieki i wychowania małych dzieci, nieocenioną rolę odgrywa w krajach UE elastyczna organizacja czasu pracy (przy zachowaniu normalnego wymiaru czasu pracy, bądź w niepełnym wymiarze).

W krajach europejskich wielu instrumentów pozwalających na osiągnięcie równowagi praca-życie można doszukać się również w dość aktywnie prowadzonej polityce równości płci oraz polityce rodzinnej.

Bowiem do grupy najbardziej dotkniętych brakiem równowagi między pracą i życiem zawodowym, a w konsekwencji podatnych na dyskryminację, należą kobiety.

Tradycyjnie postrzeganie ról kobiety i mężczyzny w rodzinie powoduje, że ciężar obowiązków domowych spoczywa przede wszystkim na kobiecie, co w efekcie kształtuje ich niekorzystną pozycję na rynku pracy w stosunku do mężczyzn, o czym świadczą w krajach europejskich niższe wskaźniki zatrudnienia kobiet, wyższe wskaźniki bezrobocia oraz bierności zawodowej.

Obowiązki rodzinne stają się balastem w życiu zawodowym kobiet, zaś intensywny rozwój kariery zawodowej wyraźnie koliduje z życiem prywatnym i obowiązkami wynikającymi z posiadania rodziny. Kobieta jest mniej cenionym pracownikiem, bowiem pracodawca nie może liczyć na ciągłość jej pracy i wysokie zaangażowanie w firmie, co powoduje, że kobiety otrzymują niższe wynagrodzenia, zajmują niższe stanowiska.

Dlatego też we Wspólnocie już od lat 80. widoczna jest duża aktywność na rzecz zrównoważonego udziału pracujących kobiet i mężczyzn w życiu rodzinnym [9, s. 184 i nast.].

W katalogu instrumentów polityki rodzinnej, ale zorientowanych na ułatwienie godzenia życia zawodowego z życiem rodzinnym, doszukamy się w krajach Wspólnoty, również takich, które mają na celu ochronę macierzyństwa pracujących kobiet (w okresie ciąży i wczesnego macierzyństwa) oraz wspomagających wypełnianie obowiązków wobec małego dziecka [1, s. 206 i nast.]. Do ważniejszych z nich możemy zaliczyć:

- ochronę kobiet w ciąży i mających małe dzieci przed szkodliwym wpływem określonych prac;
- w niektórych krajach funkcjonuje prawo do absencji w pracy z powodu badań prenatalnych, jeśli badania odbywają się w czasie pracy,
- zakaz zwalniania z pracy, zmiany umowy o pracę lub miejsca pracy w okresie ciąży, urlopu macierzyńskiego i w okresie czterech tygodni po urlopie,
- powszechność stosowania urlopów i zasiłków macierzyńskich,
- stosowanie urlopów rodzicielskich (wychowawczych), z których mogą korzystać oboje rodzice,

- zwolnienia opiekuńcze z pracy w związku z chorobą dziecka (w niektórych krajach).

5. Wnioski

Reasumując dotychczasowe rozważania widzimy, iż w warunkach współczesnej gospodarki podejmuje się dość dużą aktywność w sferze osiągania przez ludność pracująca równowagi pomiędzy życiem zawodowym i życiem osobistym, co szczególnie ważne z punktu widzenia poprawy jakości życia i pracy zatrudnionych.

Z analizy istniejących doświadczeń światowych w tym względzie wynika, iż motywy tych działań na rzecz WLB są dość rozbieżne. W Stanach Zjednoczonych decydują o tym przede wszystkim przesłanki ekonomiczne, w krajach europejskich bardziej o charakterze społecznym.

Wydaje się, iż w warunkach polskich należy podjąć działania na rzecz zwiększenia świadomości w kwestii równowagi praca-życie przez dostarczenie odpowiedniej wiedzy na temat programów WLB oraz wykazywanie korzyści ekonomicznych, społecznych z ich stosowania, co nie będzie zadaniem łatwym ze względu na istniejące bardzo wysokie bezrobocie, które może zniechęcać pracodawców do wprowadzania rozwiązań, które na początku mogą okazać się dość kosztowne, pozwalających na ułatwienie pogodzenia życia zawodowego z pozazawodowym swoich pracowników.

Literatura

1. Balcerzak-Paradowska J., *Rodzina i polityka rodzinna na przełomie wieków*, IPiSS w Warszawie, Warszawa 2004.
2. Bednarska M., Machol-Zajda L., *Telepraca*, [w:] Kryńska E. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS w Warszawie, Warszawa 2003.
3. Borkowska S., *O równowagę między pracą i życiem*, [w:] Borkowska S. (red.), *Programy praca – życie a efektywność firm*, IPiSS w Warszawie, Warszawa 2003.
4. Borkowska S., *Praca z życie pozazawodowe*, [w:] Borkowska S. (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPiSS w Warszawie, Warszawa 2004.
5. Bright Horizons Family Solutions, *The Financial Impact of On-site Child-care*, Port Washington, NY 1998; cyt. za: Cascio W. F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
6. Cascio W. F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
7. Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym i osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
8. Drzewicka E., *Jak wprowadzać nietypowe formy zatrudnienia*, *Poradnik „Gazety Prawnej”* 2004, nr 8.

9. Firlit-Fesnak G., *Wspólnotowa polityka na rzecz równości kobiet i mężczyzn*, Instytut Polityki Społecznej Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
10. Hajn Z., *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne*, [w:] Kryńska E. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPiSS w Warszawie, Warszawa 2003.
11. Joshi S., Leichne J. i inni, *Work-Life Balance...A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage?*, Human Resources Department, Georgia Institute of Technology 2002, www.worklifebalance.com.
12. Kaczyńska-Maciejewska R., *Pomiędzy pracą a prywatnością. Przyczyny powstawania konfliktów między życiem zawodowym i rodzinnym pracownika oraz sposoby ich rozwiązania*, „Personel” 2004, nr 10.
13. Machol-Zajda L., *Elastyczny czas prac – ułatwia czy utrudnia godzenie pracy z życiem pozazawodowym?*, [w:] Borkowska S. (red.), *Programy praca – życie a efektywność firm*, IPiSS w Warszawie, Warszawa 2003.
14. Sadowski Z., *Telepraca – stan obecny i warunki dalszego rozwoju*, „Rynek Pracy” 2004, nr 2.
15. Salmi M., *Fields of Work and family life's*, National Research and Development Centre for Welfare and Health 2004.
16. Suszczewicz A., *Prawna ochrona rodziny pracownika. Zmiany polskiego prawa pracy pod wpływem prawa wspólnotowego*, [w:] Sanetra W. (red.), *Europeizacja polskiego prawa pracy*, Wyd. Naukowe SCHOLAR, IPiSS w Warszawie, Warszawa 2004.
17. Todd S., *Improving Work-Life balance – what are other countries doing?*, Labour Program, Human Resources and Skills Development Canada 2004.