



KARIERA ZAWODOWA KOBIET W KONTEKŚCIE PEŁNIENIA RÓL OPIEKUŃCZYCH

Ewa Krause

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

ORCID: 0000-0002-6639-2639

e-mail: ekrause@ukw.edu.pl

PROFESSIONAL CAREER OF WOMEN IN THE CONTEXT OF FULFILLING CAREGIVING ROLES

Keywords: woman, professional career, caregiving roles, combining roles

Abstract. Combining professional work with caring responsibilities is a common phenomenon. In Poland, the role of women is perceived as those obliged to care for children or dependent persons and therefore they are definitely more burdened with such obligations than men. Hence, combining professional life and care tasks clearly limits women's career opportunities more than men's. The aim of this article is to show the perception of combining work and care responsibilities by working people, including the impact of caregiving roles on the professional careers of women and solutions favouring reconciliation of these two areas of activity. The study uses the *desk research* method, but also refers to selected results of own research relating to the combination of professional and family roles, especially motherhood by women pursuing careers in science, as well as presents the theoretical context for the undertaken issues, for which the widest frame is created by the theory of social role. It is important to emphasize the existence of a strong link between women's absence from the labour market and weaknesses in systemic solutions supporting the fulfilment of caregiving responsibilities. This, together with the influence of cultural patterns attributing caring roles to women, significantly determines their professional careers. It is therefore important for employers (supported by the state) to meet the expectations of employees-caregivers and implement solutions which are particularly useful and attractive for them.

Słowa kluczowe: kobieta, kariera zawodowa, role opiekuńcze, łączenie ról

Streszczenie. Łączenie pracy zawodowej z obowiązkami opiekuńczymi jest zjawiskiem powszechnym. W Polsce rola kobiet postrzegana jest jako tych zobligowanych do opieki nad dziećmi czy osobami zależnymi/niesamodzielnymi i w związku z tym, to one zdecydowanie bardziej niż mężczyźni są takimi zobowiązaniami obciążone. Stąd też łączenie życia zawodowego i zadań opiekuńczych w wyraźny sposób bardziej ogranicza możliwości rozwoju kariery zawodowej kobiet niż mężczyzn. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie postrzegania łączenia obowiązków zawodowych i opiekuńczych przez pracujące osoby, w tym oddziaływania pełnienia ról opiekuńczych na karierę zawodową kobiet oraz rozwiązań sprzyjających godzeniu tych dwóch obszarów aktywności. W opracowaniu zastosowano metodę badawczą *desk research*, ale również przywołano wybrane wyniki badań własnych odnoszące się do łączenia ról: zawodowej i rodzinnej, zwłaszcza macierzyństwa przez kobiety realizujące karierę naukową, a także zaprezentowano kontekst teoretyczny dotyczący podjętej problematyki, dla której najszerzą ramę tworzy teoria roli społecznej. Należy podkreślić istnienie silnego związku między nieobecnością kobiet na rynku pracy a słabościami w zakresie rozwiązań systemowych, wspierających wypełnianie obowiązków opiekuńczych. To wraz z wpływem wzorców kulturowych przypisujących role opiekuńcze właśnie kobietom, istotnie determinuje ich karierę zawodową. Ważne jest więc wychodzenie pracodawców (wspomaganych przez państwo) naprzeciw oczekiwaniom pracowników-opiekunów i wdrażanie rozwiązań szczególnie dla nich przydatnych i atrakcyjnych.

Wprowadzenie

Coraz częściej kariera zawodowa i możliwość rozwoju zawodowego są wysoko cenione przez współczesne kobiety. Zauważyć także można, że ich znaczenie na rynku pracy rośnie. Ze zrealizowanego badania przez CubeResearch¹ wynika, że zdecydowana większość (83%) respondentów przyznało, że rola kobiet w tym zakresie się zwiększa (Gajewski, 2022, s. 2). Raport Hays Poland² również potwierdził, że praca dla kobiet w Polsce – a konkretniej polski rynek pracy jest dla nich miejscem coraz bardziej dostępnym i przyjaznym³ (Hays Poland, 2021, s. 25–26). Mimo to nadal obecne są przejawy nierównego ich traktowania w porównaniu z mężczyznami, wynikające ze stereotypów. Wciąż czynnikiem

¹ Badanie CubeResearch „Rosnąca Siła Kobiet – Kobiety na Rynku Pracy” na zlecenie Bigram i THINKTANK realizowane było w listopadzie i grudniu 2021 r., N = 204.

² Raport ten powstał na podstawie odpowiedzi zebranych w okresie: marzec-maj 2021 r.; N = blisko 4000.

³ Opinię tę podziela ogromna większość (92%) mężczyzn, ale już tylko niespełna połowa (45%) kobiet (Hays Poland, 2021, s. 25–26).

utrudniającym awans zawodowy kobiet jest społeczne przyzwyczajenie do tego, że to z reguły mężczyźni zajmują wysokie czy najwyższe stanowiska w hierarchii zawodowej, a rola kobiet postrzegana jest jako tych zobowiązanych do opieki nad dziećmi czy osobami zależnymi/niesamodzielnymi. Powyższe związane jest z nadal dominującym w Polsce patriarchalnym modelem rodziny.

Pełnienie ról opiekuńczych przez kobiety jest więc zjawiskiem powszechnym, a w najbliższych latach szczególnie ważna stanie się kwestia opieki nad seniorami – w związku ze starzejącym się społeczeństwem. W wyjątkowo trudnej sytuacji są zatem kobiety aktywne zawodowo, łączące rozwój kariery z obowiązkami opiekuńczymi. Stąd też celem niniejszego artykułu jest ukazanie postrzegania łączenia obowiązków zawodowych i opiekuńczych przez pracujące osoby, w tym oddziaływania pełnienia ról opiekuńczych na karierę zawodową kobiet oraz rozwiązań sprzyjających godzeniu tych dwóch obszarów aktywności. Karierę zawodową autorka rozumie jako proces przebiegu życia zawodowego jednostki, w które wpisane są zarówno awanse, osiągnięcia, sukcesy, jak i niepowodzenia zawodowe, natomiast role opiekuńcze rozpatruje w odniesieniu do opieki nad dziećmi i/lub niesamodzielnymi osobami dorosłymi, wymagającymi regularnej opieki.

W niniejszym opracowaniu zastosowano metodę badawczą *desk research*, ale również przywołano wybrane wyniki badań własnych odnoszące się do łączenia ról: zawodowej i rodzinnej, zwłaszcza macierzyństwa przez kobiety realizujące karierę naukową. Wcześniej jednak zaprezentowano kontekst teoretyczny dotyczący podjętej problematyki, dla której najszerzą ramę tworzy teoria roli społecznej.

Łączenie ról: zawodowych i opiekuńczych – kontekst teoretyczny

Współcześnie praca zawodowa jest tym rodzajem aktywności, która staje się z jednej strony przestrzenią emancypacji i samorealizacji – zwłaszcza kobiet, a z drugiej polem krzyżowania się i konfliktu pełnionych różnorodnych ról społecznych (Tomaszewska-Lipiec, 2018, s. 168). Kumulacja ról współwystępuje z przemianami demograficznymi, społecznymi i kulturowymi, związanymi ze wzrostem: wskaźnika aktywności zawodowej kobiet; odsetka rodzin, w których oboje małżonkowie/partnerzy są aktywni zawodowo; liczby rodziców samotnie/samodzielnie wychowujących dzieci; standardów pełnienia ról zawodowych i rodzinnych, w tym opiekuńczych; a także ze starzeniem się społeczeństw i nasileniem konieczności sprawowania opieki nad seniorami. Zjawiska te wiążą

się z większym zaangażowaniem: kobiet w pracę zawodową; mężczyzn w życie rodzinne, w tym opiekę nad dziećmi oraz zainteresowaniem pracodawców jakością życia pracowników (Lachowska, 2010, s. 283–284).

W literaturze naukowej problematyka ról społecznych, także związanych z realizacją kariery zawodowej i obowiązków opiekuńczych, jest odnoszona zwłaszcza do koncepcji *dopasowania pracy i rodziny* (Work-Family Fit); *równowagi praca – rodzina* (Work-Family Balance); czy też szerzej *równowagi praca – życie pozazawodowe* (Work-Life Balance) (Tomaszewska-Lipiec, 2018, s. 194). W analizie wzajemnego oddziaływania kariery zawodowej i obowiązków opiekuńczych przyjąć zatem można dwie główne perspektywy teoretyczne: oddziaływań negatywnych oraz oddziaływań pozytywnych (Lipińska-Grobelny, 2014). Pełnienie ról zawodowej, a w jej ramach realizacja kariery zawodowej nie pozostaje bowiem bez wpływu na życie rodzinne, w tym role opiekuńcze i odwrotnie – pełnienie ról pozazawodowych oddziałuje na życie zawodowe. Różne role życiowe mogą, ale nie muszą się jednak wykluczać – może pojawić się konflikt ról, jak i zachodzić zjawisko facylitacji.

Perspektywa oddziaływań negatywnych, jak wskazuje Agnieszka Lipińska-Grobelny, opisywana jest z wykorzystaniem takich terminów, jak: *konflikt*, *konflikt ról*, *obciążenie*, *przeładowanie*, *niedopasowanie* czy *negatywne promieniowanie* (Lipińska-Grobelny, 2014, s. 47). Stanowisko to conceptualizowane jest na gruncie teorii ról związanych z płcią, teorii zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla (1989), a także modelu wymagań-kontroli Roberta Karaska (1979). Za prekursorów problematyki konfliktu praca – rodzina uważa się Jeffrey H. Greenhousa i Nichalsa J. Beutella, którzy zdefiniowali go jako niespójne wymagania w pracy i poza nią (w domu), które w efekcie mogą prowadzić do utrudnionego wykonywania jednej roli przez zaangażowanie się w drugą. Przywołani badacze skupili się na wpływie pracy i kariery zawodowej na funkcjonowanie jednostki w rodzinie, analizując konflikt między tymi dwoma obszarami w trzech wymiarach:

- 1) czasu – który poświęcony na spełnianie wymogów jednej roli utrudnia spełnianie wymagań innej (dotyczy zarówno presji czasu wywołanej przez fizyczne zaangażowanie w pełnienie jednej roli kosztem drugiej, jak i presji związanej z zaangażowaniem psychicznym, kiedy jednostka realizując jedną rolę myślami jest w innej);
- 2) napięcia – odnoszącego się do sytuacji, w której stres doświadczany podczas realizowania jednej z ról utrudnia efektywne funkcjonowanie w drugiej;

3) zachowań – brak zgodności stylów postępowania w poszczególnych rolach (Greenhaus, Beutell, 1985).

Druga perspektywa – oddziaływań pozytywnych – rzadziej podejmowana w badaniach, akcentuje wzajemne wzmacnianie ról, możliwość poprawy funkcjonowania w jednej sferze dzięki podejmowaniu aktywności w innej dziedzinie. Stosowanymi w tym przypadku określeniami są: *pozytywne promieniowanie; wzmocnienie; wzbogacanie czy facylitacja*, oznaczająca ułatwienie w sprostaniu wymaganiom w określonym obszarze funkcjonowania, dzięki innej aktywności, czy też sytuację, gdy pełnienie jednej roli staje się lepsze (lub łatwiejsze) w związku z pełnieniem innej (za: Lipińska-Grobelny, 2014, s. 51). Oddziaływanie pozytywne opiera się przede wszystkim na teorii akumulacji ról Sama D. Siebera (1974) oraz koncepcji prężności rodzinnej Joän M. Patterson (2002). Stanowisko to stanowi przeciwagę dla konfliktu, podkreślając społeczne i psychologiczne korzyści czerpane z jednoczesnego uczestnictwa w życiu zawodowym i rodzinnym – podkreśla, że zaangażowanie w rozwój kariery zawodowej nie wyklucza możliwości zaangażowania w życie rodzinne i pełnienie ról opiekuńczych. Najszerszą ramę teoretyczną dla niniejszych rozważań tworzy zatem teoria roli społecznej (Rostowska, 2009).

Łączenie obowiązków zawodowych i opiekuńczych – postrzeganie wzajemnego oddziaływania

Kwestia łączenia pracy zawodowej z obowiązkami opiekuńczymi szacunkowo dotyczy ok. 37% wszystkich gospodarstw domowych w Polsce, czyli ok. 6,2 mln osób pracujących na podstawie umowy o pracę (FOB, 2020, s. 5). Rezultaty badania Puzzle Research⁴ wskazują, że w 39% gospodarstw domowych osób pracujących na umowę o pracę jest dziecko w wieku do 14 lat, a w 22% – niesamodzielna osoba dorosła, wymagająca regularnej opieki. Biorąc pod uwagę dane GUS, w Polsce na koniec 2020 roku liczba pracujących w gospodarce narodowej wynosiła 16 mln (GUS, *Pracujący*), a w 2019 roku pracowało 16,6 mln osób (z czego 13,3 mln na umowach o pracę), daje to liczbę 5,2 mln osób łączących pracę z obowiązkiem opieki nad dzieckiem do lat 14 oraz 3 mln osób, które mają w rodzinie niesamodzielną osobę dorosłą, wymagającą regularnej opieki (za: FOB, 2020, s. 7). Obowiązki opiekuńcze pracowników zbadanych

⁴ Badanie statystyczne online na reprezentatywnej próbie internautów N = 1000, Puzzle Research, grudzień 2019 r.

w ramach badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB): *Praca zawodowa a pełnienie ról opiekuńczych przez kobiety i mężczyzn w Polsce*⁵ dotyczą głównie opieki nad zdrowym dzieckiem (88%), a jedynie niewielki odsetek (4%) opiekuje się potomstwem z niepełnosprawnością. Najczęściej badani sprawują obowiązki względem jednego (55%) lub dwojga (35%) dzieci. Obowiązek opieki nad niesamodzielnymi rodzicami dotyczy 10% osób z obowiązkami opiekuńczymi, a opieka ta dotyczy zazwyczaj jednego rodzica, co stanowi 79% (FOB, 2020, s. 7).

Obciążenie obowiązkami opiekuńczymi niesie za sobą różnego rodzaju skutki dla rozwoju kariery zawodowej – zwłaszcza kobiet. Potwierdzają to rezultaty przywołanego badania FOB – prawie połowa (46%) kobiet zgadza się ze stwierdzeniem, że w wyniku pełnienia przez nie ról opiekuńczych i obowiązków z nimi związanych, utraciły szanse zawodowe i możliwości rozwoju swojej kariery zawodowej w porównaniu z niespełną 1/3 (29%) mężczyzn z takimi zobowiązaniami. Jednak zarówno kobiety, jak i mężczyźni częściej wskazują, że to praca negatywnie wpływa na obowiązki opiekuńcze niż te role na rozwój kariery zawodowej (FOB, 2020, s. 19-20).

Podobne wyniki otrzymano w zakresie badań własnych, dotyczących łączenia życia rodzinnego i kariery zawodowej wśród naukowczyń zatrudnionych w uczelniach akademickich w Polsce⁶. Respondentki zapytane o oddziaływanie kariery na ich rodzinę (wobec której pełnione są również role opiekuńcze) prawie w połowie (46,1%) stwierdziły, że jest ono pozytywne. Spory jednak odsetek badanych – ponad 1/3 (34%) deklaruje, że wpływ kariery na ich rodziny jest negatywny, a części (19,9%) trudno jest go określić. Zdecydowanie korzystniej postrzegane jest przez naukowczynie oddziaływanie rodziny na rozwój ich kariery niż odwrotnie, bowiem większość (66,9%) badanych uważa, że jest ono pozytywne. Niewielki odsetek (16,5%) deklaruje, że wpływ rodziny na rozwój ich kariery jest negatywny. Podobny odsetek (16,6%), jak w przypadku wcześniej wskazanego odwrotnego oddziaływania, nie potrafi się do tego ustosunkować (Krause, 2022).

Rezultaty badań własnych potwierdzają także negatywne postrzeżenie oddziaływania pełnionych ról opiekuńczych względem potomstwa na rozwój kariery zawodowej naukowczyń, bowiem większość z nich (58,7%) zgadza się z tym, że: *macierzyństwo oznacza ograniczenie mobilności, brak czasu na rozwój*

⁵ Badanie FOB N = 3376.

⁶ Badania zostały przeprowadzone w okresie od stycznia do marca 2020 r.; N = 453, w tym: 53 mgr, 248 dr, 124 dra hab., 28 prof. Prawie 3/4 badanych (73,7%) stanowią matki, natomiast pozostałe – ponad 1/4 (26,3%) są bezdzietne (zob. Krause, mszp. 2022).

zawodowy i realizowanie kariery. Nie podziela tego sądu część z nich (28,9%). Nieznaczny odsetek (12,4%) nie ma zdania na ten temat. To, że jednak *macierzyństwo jest tym czynnikiem, który skutecznie przekreśla karierę zawodową kobiet* nie popiera większość ankietowanych (69,6%). Nieliczne (10,3%) uważają inaczej – że macierzyństwo stanowi taki czynnik. Nieco ponad 1/5 (20,1%) nie określa swojego stanowiska w tym zakresie. Z twierdzeniem, że: *kobiety robiące karierę zawodową nie mają czasu na urodzenie i wychowywanie dzieci, bowiem im większe sukcesy odnoszą, tym więcej czasu pracują* nie zgadza się prawie połowa badanych (47,9%). Prawie 1/3 (32%) jednak popiera to stanowisko. Pozostałe ankietowane (20,1%) nie mają zdania na ten temat (Krause, 2022).

Pełnienie ról opiekuńczych, jak ukazują rezultaty badania FOB, oddziałuje również wyraźnie na karierę partnerów życiowych, z którymi dzielone są te zobowiązania. Najczęściej jest to wpływ negatywny i dotyczy on kobiet, które znacznie częściej oczekują od swoich partnerów wzięcia na siebie większej części obowiązków opiekuńczych niż obecnie (47% kobiet *versus* 17% mężczyzn). Obie płcie zgadzają się, że to praca mężczyzn znacznie bardziej ogranicza karierę zawodową kobiet z obowiązkami opiekuńczymi, niż praca kobiet utrudnia karierę mężczyzn z takimi obowiązkami (FOB, 2020, s. 19-20). Opinie o równych szansach rozwoju kariery zawodowej znacznie się więc różnią w zależności od płci (mimo że kobiety i mężczyźni deklarują podobne ambicje, poziom satysfakcji czy sposoby realizacji planów kariery⁷). Większość uczestniczek (52%) badania Hays Poland napotkało trudności w karierze zawodowej wynikające z płci. Dla porównania – tylko 1/5 mężczyzn stwierdziła, że w trakcie ich rozwoju zawodowego mieli do czynienia z różnego rodzaju przeszkodami (Hays Poland, 2021, s. 16).

W Polsce łączenie obowiązków zawodowych i opiekuńczych w wyraźny sposób bardziej ogranicza zatem możliwości rozwoju kariery zawodowej kobiet niż mężczyzn. Ponownie potwierdzają to wyniki badania FOB, według których opieką nad dziećmi nadal w znacznym stopniu obciążone są kobiety – to one dużo częściej niż mężczyźni określają siebie jako główną osobę opiekującą się dziećmi (57% *versus* 15%). Różnice pojawiają się także w zakresie podziału tej opieki – większość (61%) mężczyzn twierdzi, że dzieli się opieką nad dzieckiem z żoną/partnerką po równo, a tego samego zdania jest niespełna 1/3 (29%) kobiet. Podobnie tylko 1/5 (19%) mężczyzn ocenia, że to żona/partnerka sprawuje podstawową rolę w opiece nad dziećmi, a taką rolę przypisało sobie większość

⁷ Zob. raporty Hays Poland, <https://www.hays.pl/kobiety>.

kobiet (57%). Rezultaty te świadczą o tym, jak ogromna jest luka pomiędzy płciami w postrzeganiu swoich obowiązków. To, co bowiem mężczyźni uznają za równy wkład w zakresie obowiązków opiekuńczych nad potomstwem, nie jest tożsamo postrzegane przez kobiety. W odniesieniu do opieki nad osobami dorosłymi różnice między płciami są wyraźnie mniejsze – uwagę zwraca dużo większy procent osób sprawujących samodzielną opiekę w tym aspekcie oraz znacznie mniej tej dzielonej po równo. Autorzy opracowania FOB wskazują, że „częściowo tłumaczyć to można tym, że najczęściej opieka dotyczy rodziców i wówczas główną rolę w opiece przejmuje syn lub córka, a nie zięć lub synowa. To ważna informacja dla pracodawców, gdyż pokazuje, że osoby sprawujące opiekę nad dorosłymi są mniej elastyczne i rzadziej mogą wyręczać się w nagłych sytuacjach wsparciem partnera i partnerki. Warto też zwrócić uwagę, że w opinii mężczyzn częściej sprawują oni samodzielną opiekę nad osobami dorosłymi niż kobiety. To pokazuje, że nie można kierować się stereotypem mówiącym, że tylko kobiety pełnią obowiązki opiekuńcze, bo, jak widać, praktyka wygląda inaczej” (FOB, 2020, s. 18).

Szansą na zmianę postrzegania łączenia obowiązków zawodowych i opiekuńczych, jako ograniczających możliwości rozwoju kariery zawodowej kobiet, jest widoczne w wynikach badania FOB równoważne postrzeganie ról i uznanie możliwości korzystania z obowiązków opiekuńczych także przez mężczyzn. Należy jednak przy tym pamiętać, że są to tylko (albo aż) deklaracje, które nie muszą pokrywać się (i nierzadko nie pokrywają się) z realizacją. W społecznym postrzeganiu dominuje przekonanie o konieczności równego traktowania kobiet i mężczyzn. Na pytanie dotyczące tego, czy mężczyźni powinni angażować się w opiekę nad dziećmi w takim samym stopniu co kobiety, twierdząco odpowiedziała zdecydowana większość (82%) respondentów, w tym nieco więcej w ramach swoich grup kobiet (88%) niż mężczyzn (75%). Jeszcze większe poparcie ma teza, że zarówno mężczyźni, jak i kobiety mają takie samo prawo brania wolnego w pracy z przeznaczeniem na obowiązki opiekuńcze – popiera ją ogromny odsetek kobiet (90%) i zdecydowana większość mężczyzn (82%). Większe zróżnicowanie odpowiedzi zauważalne jest przy stwierdzeniu dotyczącym tego, że gdyby mężczyźni byli bardziej zaangażowani w opiekę, kobietom byłoby łatwiej rozwijać własną karierę – zgadza się z nim większość badanych, choć kobiet jest ponownie zdecydowanie więcej (81%) niż mężczyzn (64%). Potrzeba zmiany w tej kwestii jest więc widoczna, ale wśród mężczyzn nie jest to jeszcze powszechne (FOB, 2020, s. 21-22).

Konieczność równego podziału prac domowych wydaje się oczywista, ale to postulowane równouprawnienie nie znajduje potwierdzenia w statystykach. Nadal większość czynności związanych z utrzymaniem i funkcjonowaniem rodzinno-domowym, w tym pełnienie ról opiekuńczych, spoczywa na kobietach. Potwierdza to kolejne badanie THINKTANK i BIGRAM, według którego jedynie 1/7 badanych zadeklarowała, że dzieli po równo obowiązki z partnerem. Powolne tempo zmiany konserwatywnego modelu obyczajowego powoduje, jak zauważa Dagmara Sobolewska (Dyrektor Pionu HR w Erbud S.A), że: „trudno określić jakikolwiek horyzont czasowy, gdy sprawiedliwy podział obowiązków domowych stanie się faktem” (Gajewski, 2022, s. 8). Zdecydowana większość respondentów przywołanego badania (72%) jako czynnik utrudniający awans kobiet wskazała ponownie stereotypy – społeczne przyzwyczajenie, że to właśnie mężczyźni pełnią wysokie/najwyższe stanowiska/pozycje. Mimo zatem „pewnych postępów społecznych stereotypy nadal są największą przeszkodą dla rozwoju kariery kobiet. Ten wniosek umacniają dwie kolejne najpopularniejsze odpowiedzi na pytanie o bariery: dominacja wysokich stanowisk zajmowanych w firmie przez mężczyzn (48%) oraz seksizm i dyskryminacja (46%). Istnienie tych stereotypów odzwierciedla też przekonanie aż 30% badanych, że kobietom brak odpowiednich cech, charakterystycznych dla dobrych liderów. Ponad dwie piąte respondentów sądzi, że poważną barierą jest także obciążenie kobiet dodatkowymi obowiązkami domowymi i brak pomocy pracodawców w łączeniu obowiązków zawodowych z życiem prywatnym” (Gajewski, 2022, s. 4). Należy więc podkreślić, że otoczenie osobiste i zawodowe nadal nie ułatwia kobietom rozwoju kariery zawodowej.

Warto również zauważyć, że w czasie pandemii Covid-19 sytuacja aktywnych zawodowo kobiet w stosunku do mężczyzn pogorszyła się, a nierówności płciowe zostały wzmocnione. Skutki pandemii są zatem bardziej odczuwalne dla kobiet niż mężczyzn w kontekście rozwoju ich kariery zawodowej. Stąd też obecnie na znaczeniu będą zyskiwać/zyskują wszelkie formy wsparcia zawodowego i osobistego. Ważne są działania zarówno ze strony pracodawców, jak i państwowe rozwiązania. W tym trudnym okresie szczególnie istotną rolę odgrywa także większa otwartość przełożonych i ich elastyczność przy występowaniu trudności w godzeniu przez kobiety różnych ról społecznych.

Rozwiązania sprzyjające godzeniu ról zawodowych i opiekuńczych

Kobiety w badaniu FOB zapytane o sytuacje i działania, które zachęciłyby je do skorzystania w większym zakresie z rozwiązań stworzonych w miejscu pracy, aby godzić pracę z obowiązkami opiekuńczymi, w zdecydowanej większości wskazały kwestię związaną z pewnością, że nie będzie to miało wpływu na ich karierę. Znaczną część (42%) bardzo zachęciłoby poczucie poparcia bezpośredniego przełożonego, aby z udogodnień tych korzystać. Badanym pracownikom, którzy sprawują opiekę nad dziećmi, brak jest jednak wiedzy o rodzajach przysługujących im uprawnień w tym aspekcie. O prawach urlopowych związanych z posiadaniem potomstwa poinformowana została jedynie ponad połowa z nich (54%). Kobiety są informowane częściej niż mężczyźni (60% *versus* 47%). Badani pracownicy uważają (81% kobiet i 75% mężczyzn), że to pracodawca powinien informować sam z siebie o przysługujących pracownikom prawach, a nie dopiero wówczas, gdy pracownik o to pyta (FOB, 2020, s. 28). Nawet co trzeci pracownik-opiekun, uczestnik badania Hays Poland, nie ma także wiedzy na temat dostępnych świadczeń dla pracujących rodziców występujących w obecnym miejscu pracy. Jeśli jednak pracodawca przewiduje pomoc w tym obszarze, to brak takiej świadomości ze strony zatrudnionych to duża strata. Przekonanie, że organizacja dba o życie rodzinne swojego pracownika przekłada się bowiem na korzystniejsze postrzeganie i promowanie wizerunku własnego miejsca pracy jako przyjaznego rodzinie (Hays Poland, 2019, s. 30). Ważne jest zatem wychodzenie przez pracodawców naprzeciw pracownikom w kontekście informowania ich o oferowanych rozwiązaniach wspierających łączenie ról.

Mimo że badani pracownicy-opiekunowie, uczestnicy badania FOB, w zdecydowanej większości (80%) zadeklarowali, że pracodawcy wychodzą naprzeciw ich oczekiwaniom poprzez oferowanie średnio 2-3 różnego rodzaju rozwiązań sprzyjających godzeniu ról zawodowych i opiekuńczych, to jednak kluczowe jest odpowiednie dopasowanie dostępnych udogodnień do ich oczekiwań i potrzeb. Istnieje bowiem znaczna grupa działań niecieszących się zainteresowaniem potencjalnych odbiorców. Najczęściej oferowanymi przez organizacje rozwiązaniami są możliwość wyjścia na żądanie z pracy w ciągu dnia na krótko, z możliwością odrobienia nieobecności bez straty urlopu (36% pracodawców), elastyczne godziny pracy (22%) i etaty cząstkowe (19%). Z udogodnień tych korzysta aż 81% pracowników-opiekunów. Najczęściej wykorzystywane są: możliwość

krótkiego wyjścia z pracy w ciągu dnia (28% korzystających z 77% tych, którzy posiadają to rozwiązanie w pracy); elastyczne godziny pracy (16% osób korzysta z tego udogodnienia spośród 72%, mających je w ofercie) oraz możliwość pracy z domu (11% z 69% z tego korzysta). W raporcie FOB zwrócono uwagę także na rozwiązania cieszące się dużą popularnością wśród pracowników, które jednak oferowane są jedynie przez nielicznych pracodawców. Należy do nich głównie zniesienie umów rocznych/okresowych – druga umowa zawierana jest od razu na czas nieokreślony – rozwiązanie to wykorzystywane jest przez 53% osób, mających taką możliwość, a oferowana jest tylko przez 8% pracodawców. Kolejnym udogodnieniem jest karta z punktami przeznaczona na przerwy (liczba przyznanych punktów uzależniona jest od wielkości rodziny), która wykorzystywana jest przez blisko połowę (46%) osób mających dostęp do tego rozwiązania, a oferowana jest przez zaledwie 5% pracodawców. Natomiast etaty cząstkowe, będące jednym z najczęściej oferowanych udogodnień (19% pracodawców), wykorzystywane są jedynie przez 16% pracowników-opiekunów. Związane jest to prawdopodobnie „z niechęcią do obniżania swoich dochodów, pokazuje jednak, że przed wdrożeniem nowych rozwiązań warto jest dokładnie poznać potrzeby pracowników, aby w jak największym stopniu korzystali z dostępnych rozwiązań” (FOB, 2020, s. 13).

Dla pracowników-opiekunów uczestników badania FOB „kluczowe jest uwzględnianie takich kwestii, jak: bardziej elastyczny czas pracy, wynagrodzenie, rodzaj umowy oraz możliwości korzystania z przykładowych miejsc opieki nad dziećmi” (FOB, 2020, s. 15). Najbardziej oczekiwane w kontekście łączenia ról, a oferowane jedynie przez nieliczne przedsiębiorstwa, są:

- dofinansowanie przez pracodawcę żłobków, przedszkoli (atrakcyjne dla 56%, dostępne tylko dla 6% pracowników);
- przykładowe przedszkole, żłobek (atrakcyjne dla 53%, dostępne tylko dla 3% pracowników);
- dofinansowanie do usług opiekuńczych – bony na usługi opiekuńcze (atrakcyjne dla 51%, dostępne tylko dla 5% pracowników);
- dodatkowe dni wolne na opiekę nad dorosłymi (atrakcyjne dla 48%, dostępne jedynie dla 5%) i dzieckiem (atrakcyjne dla 54%, dostępne tylko dla 12%).

Kobiety częściej niż mężczyźni uznają każde z tych działań za bardziej atrakcyjne, szczególnie w odniesieniu do poniższych rozwiązań:

- przedszkole, żłobek w miejscu pracy;
- krótsze godziny pracy dla pracowników z obowiązkami opiekuńczymi;

- możliwość objęcia seniorów płatnym pakietem medycznym z firmy;
- krótszy (4-dniowy) tydzień pracy dla osób z obowiązkami opiekuńczymi;
- niestosowanie pracy zmianowej dla osób z obowiązkami opiekuńczymi (FOB, 2020, s. 15).

Wyniki badań własnych, przytoczonych również wcześniej, dotyczące oczekiwań naukowczyń w zakresie wybranych rozwiązań prawno-instytucjonalnych i kwestii kulturowych, wspierających łączenie zobowiązań opiekuńczych wynikających z macierzyństwa i kariery zawodowej wskazują, że badane kobiety oczekują (odpowiedzi od najwyższego do najniższego odsetka):

- promowania partnerskiego modelu podziału obowiązków rodzinnych – 93,4% wskazań. Na pomoc ze strony partnera jako czynnik wspomagający rozwój kariery matek wskazuje podobny odsetek (96,7%);
- promowania elastycznego czasu pracy i jej organizacji w zależności od stopnia rozwoju rodziny – 90,1% wskazań. Na pomoc ze strony uczelni w postaci bardziej elastycznego czasu pracy jako czynnik wspomagający rozwój kariery matek wskazuje również zbliżony procent (87,6%), a na możliwość pracy w domu lub na część etatu w okresie wychowywania małych dzieci oczekuje podobny odsetek (84,9%);
- programów ułatwiających powrót do pracy po nieobecności spowodowanej urlopem macierzyńskim, rodzicielskim lub wychowawczym – 79% wskazań;
- wsparcia instytucjonalnego, czyli tworzenia sieci punktów opieki nad dziećmi – 78,4% wskazań. Zorganizowania uczelnianego systemu w tym zakresie oczekuje zbliżony procent (75,5%), a utworzenia instytucji opiekuńczych przy uczelniach jako czynnik wspomagający rozwój kariery matek wskazuje także bardzo podobny odsetek (76,8%);
- programów umożliwiających opiekę nad dzieckiem z uwzględnieniem specyfiki i organizacji pracy – 74,8% wskazań;
- sieci łatwo dostępnych usług zmniejszających obciążenia kobiet pracami domowymi, tak aby mogły szybciej wracać na rynek pracy bez uszczerbku dla dziecka i rodziny – 73,5% wskazań (Krause, 2022).

W badaniu THINKTANK i BIGRAM 3/4 ankietowanych (74%) uważa, że aby wesprzeć kobiety w rozwijaniu kariery zawodowej, należy przede wszystkim walczyć ze stereotypami. Ponad połowa (57%) podkreśla również potrzebę zwalczania toksycznej kultury w miejscach pracy oraz podejmowania inicjatyw promujących równy podział obowiązków rodzinno-domowych między płciami

(52%) i pomoc ze strony pracodawcy w łączeniu życia zawodowego z prywatnym (52%) (Gajewski, 2022, s. 3).

Rekomendacje ułatwiające łączenie pracy z funkcją opiekuńczą

W ramach przywołanego badania FOB zostały opracowane rekomendacje wspierające łączenie i godzenie kariery zawodowej i zobowiązań opiekuńczych. Podzielone one zostały na **3 grupy rekomendacji**: 1) **dla pracodawców**, 2) **dla ustawodawców** oraz 3) **dla samorządów lokalnych** (FOB, 2020, s. 35-36).

Rekomendacje dla pracodawców zostały podzielone na dwa kluczowe obszary:

- 1) dbanie w organizacji o atmosferę i kulturę organizacji sprzyjającą rozumieniu pracowników-kobiet i pracowników-mężczyzn z obowiązkami opiekuńczymi, w tym:
 - **empatia i zrozumienie** dla trudnych (w tym nieplanowanych) sytuacji związanych z opieką,
 - **pokazanie w praktyce firmowej, że obowiązki opiekuńcze nie są i nie muszą być barierą dla kariery** pracowników, zachęcanie do korzystania ze swoich praw, udowadnianie, że korzystanie z udogodnień nie będzie miało wpływu na dalszą karierę czy poziom wynagrodzenia,
 - **zapewnienie przez bezpośredniego przełożonego wsparcia i zrozumienia** dających pracownikom i pracownikom poczucie, że korzystanie ze swoich praw urlopowych i opiekuńczych jest czymś naturalnym i normalnym oraz w pełni akceptowalnym,
 - **dbanie o pełną i łatwo dostępną informację** o przysługujących pracownikom-kobietom i pracownikom-mężczyznom prawach i udogodnieniach (najkorzystniej byłoby, aby taka informacja wychodziła z inicjatywy pracodawcy, bo to jest odbierane jako zapewnienie, że korzystanie ze swoich praw pracowniczych jest dla firmy czymś naturalnym),
 - **zadbanie o duplikowanie kompetencji i odpowiednio duże zasoby ludzkie** (jest to ważne z tego względu, że pracownicy chcą mieć poczucie, że ich nieobecność nie będzie nadmiernie obciążała współpracowników oraz że ich obowiązki nie będą 'czekały' na ich powrót, co wiązałoby się z nadrabianiem i nadgodzinami);
- 2) upowszechnianie rozwiązań najczęściej wykorzystywanych przez pracowników (o ile tylko mają do nich dostęp w pracy):

- **możliwość wyjścia na żądanie z pracy** (na krótko) w ciągu dnia, z możliwością odrobienia nieobecności bez straty urlopu, czyli bez tzw. ‘karania’ (tak te działania są często nazywane przez pracowników),
- **elastyczne godziny pracy** (brak stałych godzin) są bardzo pożądane przez pracowników, ale wciąż dostępne dla nielicznych (jest to bardzo atrakcyjna opcja dla wielu pracowników posiadających obowiązki opiekuńcze),
- **możliwość pracy z domu** (uznawana jest ona jako rozwiązanie nie zawsze, ale w wielu wypadkach możliwe do zastosowania) bez straty jakości pracy, a przy tym z korzyścią dla pracownika (w postaci dodatkowego czasu spędzonego w domu oraz zaoszczędzenia czasu na dojazd i powrót z pracy),
- **dotatkowe dni wolne ze względu na opiekę nad dzieckiem**, czyli tzw. dni ‘ekstra’ od pracodawcy ponad te już przysługujące według prawa (to rozwiązanie już występuje w niektórych firmach, ale nadal w bardzo nielicznych),
- **dni wolne do opieki nad niesamodzielnymi dorosłymi** (na zasadach jak w przypadku opieki nad dziećmi do lat 14),
- **nieobniżanie premii** z tytułu wykorzystywanych zwolnień z pracy, w tym lekarskich związanych z opieką (tego typu obniżanie wydaje się praktyką powszechną),
- **zniesienie umów rocznych/okresowych** wraz z oferowaniem drugiej umowy na czas nieokreślony (umożliwiłoby to większe poczucie stabilizacji dla pracowników z zobowiązaniami opiekuńczymi),
- **dofinansowanie instytucjonalnej opieki nad dziećmi i jej organizacja** – żłobków i przedszkoli, w tym punktów opieki dziennej przy organizacjach (są to rozwiązania z tzw. wysokim potencjałem – oczekiwane przez pracowników i bezpośrednio nawiązujące do wyzwania każdego praktycznie pracującego rodzica),
- **dofinansowanie do usług opiekuńczych** (np. bony na usługi opiekuńcze),
- **krótsze godziny pracy dla pracowników z zobowiązaniami opiekuńczymi**,
- **możliwość objęcia płatnym pakietem opieki medycznej** nie tylko samych pracowników, ale także członków ich rodziny (FOB, 2020, s. 35).

W zakresie godzenia ról zawodowych i opiekuńczych wskazane jest skoncentrowanie się na działaniach ułatwiających sprawowanie opieki, zachęcających

mężczyzn do przejęcia większego zaangażowania w tym obszarze. W rezultacie tego mogą zmniejszać się nierówności płciowe na rynku pracy. Do działań tych, które wpisują się w **rekomendacje dla ustawodawców**, należą:

- **zwiększenie zakresu czasu przysługującego na opiekę** dla pracowników z zobowiązaniami opiekuńczymi (takie jak: krótszy dzień pracy, krótszy tydzień pracy, dodatkowe dni na opiekę),
- **wprowadzenie rozwiązań wspierających osoby z zobowiązaniami opiekuńczymi względem niesamodzielnych dorosłych** (np. urlopy opiekuńcze),
- **zmniejszenie różnic w dostępie do urlopów opiekuńczych przeznaczonych ze względu na płeć** (np. wprowadzenie obowiązkowego wykorzystania części urlopu rodzicielskiego dla mężczyzn),
- **uproszczenie systemu urlopów przysługujących rodzicom/opiekunom po narodzeniu się dziecka**,
- **elastyczność w przerwach od pracy zapisana w prawie**, umożliwiająca pracownikowi dostosowanie godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy do obowiązków rodzinnych (ten obszar to także umożliwianie pracy z domu, gdy jest to realne z punktu widzenia stanowiska pracy),
- **wsparcie finansowe pracowników-opiekunów** (głównie zasiłki i dopłaty, ale też niższe podatki lub podatki przyjazne dla rodzin z obowiązkami opiekuńczymi),
- **skuteczne egzekwowanie istniejących przepisów**, w tym u pracodawców (nie zawsze bowiem pracownicy-opiekunowie mogą korzystać z należnych im praw i udogodnień) (FOB, 2020, s. 36).

W obszarze **rekomendacji dla samorządów lokalnych** wskazuje się, że główną ich rolę jest wsparcie pracowników w realizacji obowiązków opiekuńczych poprzez rozwój odpowiedniej infrastruktury opiekuńczej, w tym zwłaszcza:

- **zapewnienie prawa do punktów opieki** nad dziećmi (do takich jak, np. żłobki, przedszkola) i niesamodzielnymi dorosłymi (np. punkty pobytu dziennego/świetlice, hospicja),
- **dofinansowanie usług i udogodnień** (dofinansowane lub darmowe np. żłobki i przedszkola, tańsza lub darmowa komunikacja miejska),
- **organizacja opieki i doradztwa pielęgniarskiego**, także dla niesamodzielnych dorosłych – ważne jest też wzięcie pod uwagę oczekiwanego wsparcia w tym zakresie (np. odnośnie do transportu osób dorosłych i starszych do i z punktów pobytu lub opieki, co stanowiłoby istotne odciążenie dla pracowników-opiekunów) (FOB, 2020, s. 36).

Rozwiązania wspierające kobiety w rozwoju kariery zawodowej zostały również zawarte w rekomendacjach dla firm, które zostały opracowane przez Hays Poland na podstawie raportu: *Kobiety na rynku pracy 2021*. Rekomendacje zostały podzielone na działania krótkofalowe i długofalowe. Do pierwszych zaliczono: 1) możliwość pracy elastycznej, pozwalającej na dopasowywanie czasu i miejsca pracy do innych zobowiązań, np. opiekuńczych; 2) komunikację i edukację – podejmowanie działań w celu wyrównywania szans; 3) mentoring – tworzenie przestrzeni do wymiany wiedzy i doświadczeń, które wesprą każdego pracownika w rozwoju zawodowym. Wśród drugich wymieniono: 1) opracowanie oficjalnej polityki różnorodności, określającej działania mające gwarantować równość szans w miejscu pracy; 2) ustanowienie transparentnych zasad wynagradzania przez pracodawców i ustawodawców – takie działanie docelowo może ograniczyć lukę płacową między płciami; 3) stworzenie programu aktywizacji zawodowej kobiet, które zrezygnowały z pracy zawodowej niejako z konieczności, np. związanych z wypełnianiem zobowiązań opiekuńczych (Hays Poland, 2021, s. 28). Jest to ważne, bowiem aż 3/4 badanych pracowników w ramach badania FOB może w swoim otoczeniu wskazać przykłady osób rezygnujących z pracy lub przerywających ją na jakiś czas w związku z pełnieniem opieki. Najczęściej dotyczy to właśnie kobiet rezygnujących ze względu na opiekę nad dzieckiem (62%). Jednak drugim, często występującym przypadkiem, są kobiety rezygnujące z pracy lub przerywające ją z powodu konieczności opieki nad niesamodzielnym dorosłym (30%). Mężczyźni rezygnujący z pracy z powodu obowiązków opiekuńczych to rzadkość. Jedynie co dziesiąta badana osoba zna kogoś takiego w swoim otoczeniu (FOB, 2020, s. 11).

W celu wyrównywania szans w zakresie rozwoju kariery zawodowej kobiet i mężczyzn opracowywane są liczne cele i zalecenia skierowane np. do decydentów politycznych. Przykładowo w raporcie: *Gender Equality in the Workplace Measuring What Matters For Transformative Change* przedstawiono następujące propozycje:

- w zakresie różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn należy doprowadzić do stanu, w którym wyniesie ona mniej niż 3% (co roku zróżnicowanie wynagrodzenia ze względu na płeć powinno się zmniejszać o ponad 3%);
- w zakresie reprezentacji kobiet należy wprowadzić parytety – szczególnie na wyższych stanowiskach zawodowych, gdzie pracownicy uzyskują wyższe zarobki;
- w zakresie opieki należy stworzyć szeroki wachlarz środków wspierających pracujące kobiety, które są odpowiedzialne za opiekę nad osobami zależnymi (UNRISD, 2020, s. 3).

Przedstawione rozwiązania cechuje różnorodność działań na rzecz poprawy sytuacji aktywnych zawodowo kobiet z obowiązkami opiekuńczymi i rozwoju ich kariery zawodowej.

Zakończenie

Łączenie pracy zawodowej z obowiązkami opiekuńczymi jest zjawiskiem powszechnym i konieczne jest wdrażanie przez pracodawcę (wspomagane przez państwo) działań wspierających osoby łączące te role, a zwłaszcza kobiet, które zdecydowanie bardziej obciążone są zobowiązaniami opiekuńczymi. Pracodawca jednak przed wprowadzeniem nowych rozwiązań powinien sprawdzić, które z nich są szczególnie atrakcyjne – najbardziej oczekiwane przez pracowników i z których będą korzystać, a także dostosować je do specyfiki przedsiębiorstwa. Jest więc istotne, aby wychodzić naprzeciw ich oczekiwaniom, co „może zapobiec wycofaniu się z rynku pracy osób wartościowych dla pracodawców i pomoże zmniejszyć stres pracowników, który nieuchronnie przekłada się na efektywność w pracy” (FOB, 2020, s. 17) i rozwój kariery zawodowej. Jest to korzyść zarówno dla pracownika, jak i dla pracodawcy. Niezbędne są zatem rozwiązania umożliwiające godzenie pracy zawodowej i obowiązków opiekuńczych. Największym zagrożeniem dla rynku pracy jest bowiem opuszczanie go przez osoby, które nie są w stanie godzić pracy zawodowej i obowiązków opiekuńczych (FOB, 2020, s. 17).

Wiele badań potwierdza istnienie silnego związku między nieobecnością kobiet na rynku pracy a słabościami w zakresie rozwiązań systemowych wspierających wypełnianie obowiązków opiekuńczych. Ich wyniki wskazują również na wpływ wzorców kulturowych przypisujących role opiekuńcze właśnie kobietom. Oba te czynniki mają istotny wpływ na karierę zawodową kobiet w Polsce. Chodzi o to, jak słusznie podkreśla Marzena Strzelczak (prezeska FOB), aby „wypełnianie ról opiekuńczych nie wiązało się z koniecznością rezygnacji z pracy, a bierność zawodowa kobiet była efektem ich świadomych decyzji, nie skutkiem braku rozwiązań czy stereotypowych przekonań na temat roli kobiet w społeczeństwie. Czasy pandemii Covid-19, jak pokazują doświadczenia wcześniejszych kryzysów, nie sprzyjają kobietom na rynku pracy. Tym pilniejsze jest podejmowanie działań, które mogą osłabić te niekorzystne zjawiska” (FOB, 2020, s. 4). Edukowanie społeczeństwa w tej kwestii jest niezbędne. Istotna jest ponadto taka kultura i organizacja pracy, by kobiety (wraz ze swoją specyficzną rolą ‘jądra’ rodziny) mogły aktywnie uczestniczyć w życiu zawodowym i wspieranie ich w wypełnianiu ról opiekuńczych.

Referencje

- FOB, *Praca zawodowa a pełnienie ról opiekuńczych przez kobiety i mężczyzn w Polsce*, R. Baszun, A. Zamecki, T. Joniewicz (oprac.), Lipiec 2020, https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2020/08/FOB_Praca-zawodowa-a-pełnienie-ról-opiekuńczych-przez-kobiety-i-mężczyzn-w-Polsce.pdf (9.02.2021).
- Gajewski, Z. (red.). (2022). *Raport: Rosnąca siła kobiet – kobiety na rynku pracy*. Warszawa, https://think-tank.pl/wp-content/uploads/2022/01/ROSNACA-SILA-KOBIET-FINAL_raport.pdf (18.03.2022).
- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. *Sources of conflict between work and family roles*. *Academy of Management Review*, 1 (10). (1985).
- GUS, *Pracujący i wynagrodzenia w gospodarce narodowej (dane ostateczne) w 2020 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-dane-ostateczne-w-2020-r-,17,5.html> (10.03.2022).
- Hays Poland, *Kobiety na rynku pracy 2021*.
- Hays Poland, *Kobiety na rynku pracy. Kompetencje i różnorodność, Raport 2019*.
- Hobfoll, S., *Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress*. *American Psychologist*, 3 (44). (1989).
- Karasek, R., *Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 2 (24). (1979).
- Krause, E. (2022). *Kariera naukowa a macierzyństwo. Sytuacja naukowczyń w Polsce* (masygnopis). Bydgoszcz: UKW.
- Lachowska, B. (2010). *Konflikt i facylitacja jako mechanizmy wzajemnych oddziaływań pracy i rodziny – analiza różnic płciowych*. W: T. Rostowska, A. Peplińska (red.), *Psychospołeczne aspekty życia rodzinnego*. Warszawa: Difin.
- Lipińska-Grobelny, A. (2014). *Od konfliktu do równowagi, czyli ewolucja poglądów na relację między życiem zawodowym i pozazawodowym*. W: R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Równowaga praca – życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*. Bydgoszcz: UKW.
- Patterson, J. *Integrating family resilience and family stress theory*. *Journal of Marriage and Family*, 2 (64). (2002).
- Rostowska, T. (2009). *Małżeństwo, rodzina, praca a jakość życia*. Kraków: Impuls.
- Sieber, S.D. *Toward a theory of role accumulation*. *American Sociological Review*, 4 (39). (1974).
- Tomaszewska-Lipiec, R. (2018). *Praca zawodowa – życie osobiste. Dysonans czy synergia?* Bydgoszcz: UKW.
- UNRISD, *Gender Equality in the Workplace Measuring What Matters For Transformative Change*, September 2020, [https://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parentunid=8A95199052AD4419802585EB0052FCE2&parentdoctype=brief&netitpath=80256B3C005BCCF9/\(httpAuxPages\)/8A95199052AD4419802585EB0052FCE2/\\$file/RPB29---SDPI-Gender-Equality-Workplace.pdf](https://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/httpNetITFramePDF?ReadForm&parentunid=8A95199052AD4419802585EB0052FCE2&parentdoctype=brief&netitpath=80256B3C005BCCF9/(httpAuxPages)/8A95199052AD4419802585EB0052FCE2/$file/RPB29---SDPI-Gender-Equality-Workplace.pdf) (18.01.2021).