



PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK W  
ZAKRESIE ORGANIZACJI PRACY DLA  
MŁODYCH MATEK, W TYM MATEK  
NIEPEŁNOSPRAWNYCH

Mgr Karolina Pawłowska-Cyprysiak

Dr Katarzyna Hildt-Ciupińska

## Spis treści

	<b>Strona</b>
I. Wstęp	<b>3</b>
II. Rozwiązania sprzyjające zatrudnieniu młodych matek – przykłady literaturowe	<b>6</b>
III. Rozwiązania sprzyjające zatrudnieniu młodych matek – przykłady z badań własnych	<b>14</b>
IV. Podsumowanie	<b>22</b>
	<b>23</b>
V. Bibliografia	
VI. Literatura sugerowana	<b>24</b>

*Materiał opracowany na podstawie wyników III etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2014-2016 ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy –Państwowy Instytut Badawczy. Tytuł projektu „Uwarunkowania efektywnego radzenia sobie w pracy pełnosprawnych i niepełnosprawnych młodych matek (posiadających dzieci w wieku do lat 6)”*

## I. Wstęp

Udział w rynku pracy matek jest niższy niż udział kobiet bez dzieci. Niski wskaźnik zatrudnienia tych kobiet często jest wynikiem trudności w godzeniu pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Według danych Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Warszawie w samym województwie mazowieckim na koniec czerwca 2016 roku 28 838 osób bezrobotnych to osoby posiadające co najmniej jedno dziecko do 6 roku życia (WUP, 2016).

Wśród kobiet pełnosprawnych największa grupa biernych zawodowo kobiet to kobiety w wieku 25-34 lata. W tym wieku następuje również najbardziej dynamiczny rozwój kariery zawodowej mężczyzn. Kobietom ciężko jest w późniejszym okresie nadrobić powstałe różnice, równocześnie poświęcają one więcej czasu opiece nad dziećmi. Taki stan rzeczy wpływa na ograniczenie ich dyspozycyjności co powoduje postrzeganie ich jako mniej atrakcyjnych pracowników (Pod wiatr, 2010).

### **Kim jest młoda matka?**

Definicja młodej matki może być rozpatrywana z dwóch perspektyw: wieku młodej matki lub wieku dziecka. W niniejszym opracowaniu młoda matka to ta, która posiada najmłodsze dziecko w wieku do lat 6.

### **Co utrudnia powrót na rynek pracy?**

Dwa rodzaje barier decydujących o powrocie na rynek pracy młodych matek:

- zewnętrzne – dotyczące sytuacji na rynku pracy, nastawienia i stopnia ogólnospołecznej wiedzy na temat kwestii godzenia życia zawodowego i rodzinnego, stereotypowego postrzegania ról kobiet i mężczyzn
- wewnętrzne – odnoszące się do indywidualnych postaw, nastawienia, wiedzy i umiejętności samych kobiet (Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU, 2013).

### **Jakie obawy mają młode matki?**

Do obaw młodych matek dotyczących powrotu do aktywności zawodowej zaliczyć można:

- brak alternatywnej opieki dla dziecka,
- częste choroby dziecka,
- nieprzychylnie nastawienie pracodawców,
- konieczność pracy w godzinach nadliczbowych,
- brak elastyczności oraz wyrozumiałości ze strony pracodawcy,
- zwolnienie z pracy po ustaniu urlopu macierzyńskiego,
- naciski ze strony męża bądź partnera na pozostanie z dzieckiem w domu
- trudności w karmieniu piersią po powrocie do aktywności zawodowej (Sikorska 2007)

## Jak pracodawcy patrzą na młode matki?

W odniesieniu do oceny matek jako pracowników można znaleźć zarówno pozytywne, jak i negatywne opinie (Newman, Wates, 2005; Czarnecka, Dzwonkowska-Godula, Woszczyk, 2009). Badania przeprowadzone wśród 104 kobiet w wieku 25-34 lat, właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw, przedstawicieli działów HR, przedstawicieli instytucji lokalnego rynku pracy, przedstawicieli fundacji i stowarzyszeń pozarządowych z terenu województwa łódzkiego oraz pracowników naukowych Uniwersytetu Łódzkiego zajmujących się problematyką kobiet oraz rynku pracy wykazały, iż do pozytywnych cech matek zalicza się:

- większą odpowiedzialność za wykonywaną pracę,
- lepszą organizację czasu pracy,
- lepsze radzenie sobie ze stresem,
- dystans do pracy,
- stabilność emocjonalną,
- kreatywność, cierpliwość oraz empatię

Do cech negatywnych natomiast zaliczono: większą absencję w pracy oraz ograniczoną dyspozycyjność, jak również mniejszą ważność pracy w życiu z powodu ważności sfery rodzinnej.

Wśród problemów pracodawcy wskazują przede wszystkim te związane z chorobami dzieci, wychowywaniem dzieci i korelacją tych problemów z wykonywaną pracą zawodową oraz nieobecnościami młodych matek w pracy, brak czasu i niewystarczające zarobki, przemęczenie oraz kumulację obowiązków domowych i zawodowych. W przypadku matek niepełnosprawnych pracodawcy wskazują, iż ich problemem jest gorszy stan zdrowia.

## Niepełnosprawność i macierzyństwo

Niepełnosprawne kobiety są grupą, która w większości jest nieaktywna zawodowo lub poszukująca pracy, według danych GUS w I kwartale 2016 roku współczynnik aktywności zawodowej tej grupy wyniósł 14,7%, wskaźnik zatrudnienia 13% a stopa bezrobocia 11,6% (GUS, 2016). Kobiety te doświadczają wielu trudności w życiu codziennym wynikających z dysfunkcji organizmu. Dodatkowe obciążenie stwarza macierzyństwo. Kobiety te jednak stale pokazują społeczeństwu, że mogą być pełnosprawnymi matkami, a co za tym idzie są w stanie zaopiekować się własnymi dziećmi. Tym samym łamią stereotypy na temat ich zależności od innych pokazując jednocześnie to, że same potrafią zaopiekować się innymi (np. dziećmi) (Grue, Lærum, 2002, Ciaputa 2014). Akceptacja ze strony otoczenia jest kluczowym czynnikiem prawidłowego funkcjonowania w nim matek niepełnosprawnych (Farber, 2000).

Bariery lokujące aktywność niepełnosprawnych matek na różnych polach, w tym również wpływające na ograniczenia w pełnieniu funkcji macierzyńskich to przede wszystkim:

- bariery architektoniczne (niedostosowane mieszkania, gabinety lekarskie, niedostosowane przedszkola oraz szkoły),
- brak sprzętów niezbędnych do opieki nad dzieckiem (np. wózka) dostosowanych do potrzeb i możliwości kobiet niepełnosprawnych,
- brak poradników oraz serwisów praktycznie wspierających kobiety niepełnosprawne w opiece nad dzieckiem (Ciaputa, 2014).

W celu identyfikacji dobrych praktyk z zakresu organizacji pracy umożliwiającej radzenie sobie w pracy młodych matek pełnosprawnych oraz niepełnosprawnych dokonano z jednej strony przeglądu piśmiennictwa, z drugiej natomiast przeprowadzono wywiady pogłębione z pracodawcami zatrudniającymi takie matki we własnych przedsiębiorstwach. Zapytano o rozwiązania, jakie są stosowane w celu ułatwienia młodym matkom godzenia pracy i życia pozazawodowego oraz radzenia sobie w sytuacji pracy. Poniżej przedstawiono zebrane przykłady dobrych praktyk z tego zakresu w podziale na przykłady literaturowe oraz przykłady uzyskane na bazie badań własnych.

**II. Rozwiązania sprzyjające zatrudnieniu młodych matek – przykłady literaturowe (w nawiasach podano nazwy przedsiębiorstw, w których rozwiązania takie stosowano)**

# Organizacja czasu pracy

Możliwość indywidualnego rozkład czasu pracy (Urząd Miejski w Czarnej Białostockiej, Nivea Polska, Pierwszy Urząd Skarbowy w Białymstoku)

Możliwość skorzystania z elastycznego czasu pracy (Urząd Miasta Hajnówka, Biuro Rachunkowe Lex Bufiks Beata Kącka, CONDIZIONE Sp. z o.o., IBM Polska, Pierwszy Urząd Skarbowy w Białymstoku, Deloitte, Hewlett-Packard Polska)

Możliwość pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy lub zastosowanie przerywanego systemu pracy (Biuro Rachunkowe Lex Bufiks Beata Kącka, CONDIZIONE Sp. z o.o., Deloitte)

Możliwość skorzystania z zadaniowego rozliczania czasu pracy (Europejskie Centrum Doradztwa Finansowego, Dr Irena Eris)

Możliwość skorzystania z tzw. równoważnego czasu pracy polegającego na wydłużeniu godzin pracy do 12 jednego dnia a odpowiednim ich skróceniu dnia innego lub odbiorze całego dnia wolnego w innym terminie (Dr Irena Eris)

Możliwość przedłużenia płatnego urlopu macierzyńskiego o 6 miesięcy oraz 6-cio tygoniowego urlopu przed urodzeniem dziecka (Hewlett-Packard Polska)

Źródło: <http://www.bogactworozwiazan.pl/dobre-praktyki>

Źródło: Bem E. (red.), „Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007

# Organizacja czasu pracy

```
graph LR; A[Organizacja czasu pracy] --- B[Zapewnienie mamom dodatkowego 30-dniowego (ojcom 10-dniowego) urlopu wypoczynkowego po urodzeniu dziecka (Ikea Group)]; A --- C[Po przepracowaniu conajmniej 1 roku w firmie możliwość wystąpienia o przyznanie tzw. przerwy w pracy trwającej od roku do 3 lat (lub od 6 miesięcy od roku w przypadku Deloitte) na m.in. spędzenie czasu z rodziną (Avon, Deloitte)];
```

Zapewnienie mamom dodatkowego 30-dniowego (ojcom 10-dniowego) urlopu wypoczynkowego po urodzeniu dziecka (Ikea Group)

Po przepracowaniu conajmniej 1 roku w firmie możliwość wystąpienia o przyznanie tzw. przerwy w pracy trwającej od roku do 3 lat (lub od 6 miesięcy od roku w przypadku Deloitte) na m.in. spędzenie czasu z rodziną (Avon, Deloitte)



# Organizacja pracy

Możliwość pozostawania w domu przez kilka dni w razie niedyspozycji bez konieczności przedkładania zwolnienia lekarskiego (Nivea Polska)

Możliwość wykonywania obowiązków służbowych z domu, przez internet (Biuro Rachunkowe Lex Bufiks Beata Kąck, DYBZA Financial Consulting sp. z o.o., Europejskie Centrum Doradztwa Finansowego, Deloitte, Hewlett-Packard Polska)

Matki wracając po urlopie macierzyńskim do pracy wdrażane są etapowo, na początku pracują 1-2 dni w tygodniu, resztę pokrywając urlopem (Nivea Polska)

Kobiety w czasie urlopu macierzyńskiego mogą korzystać z komputera osobistego z dostępem do Internetu i firmowego Intranetu, telefonu komórkowego czy też brać udział w szkoleniach e-learningowych, mogą również brać udział w wewnętrznych rekrutacjach na różne stanowiska (IBM Polska, BP Polska, Deloitte)

Źródło: <http://www.bogactworozwiazan.pl/dobre-praktyki>

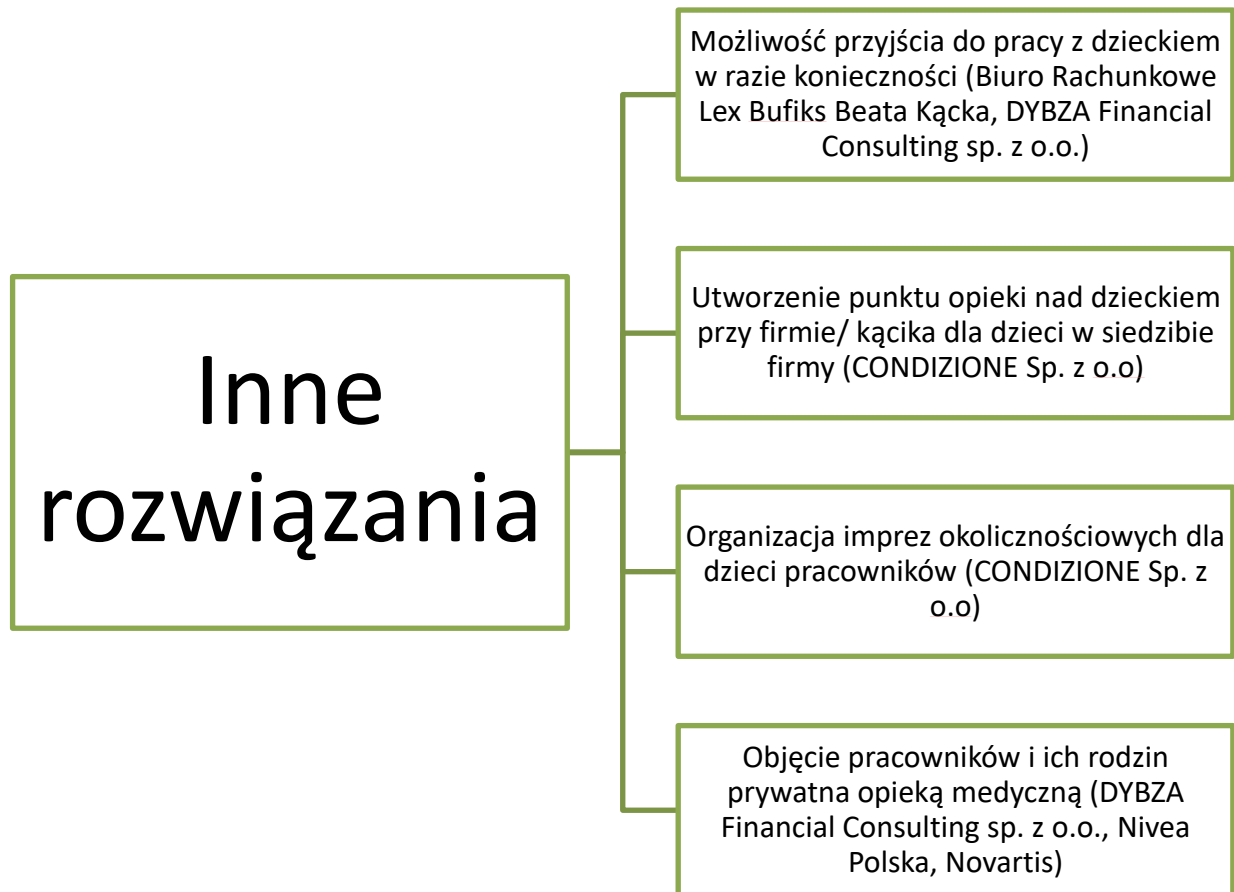
Źródło: Bem E. (red.), „Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007

# Organizacja pracy

```
graph LR; A[Organizacja pracy] --- B[Zatrudnienie pracownika na zastępstwo w czasie trwania urlopu macierzyńskiego/ wychowawczego w celu utrzymania stanowiska dla danej osoby (BP Polska, Hewlett-Packard Polska)]; A --- C[Dzielenie stanowiska (jednego etatu) pracy przez dwóch pracowników z odpowiednim podziałem wynagrodzenia (PricewaterhouseCoopers Polska)];
```

Zatrudnienie pracownika na zastępstwo w czasie trwania urlopu macierzyńskiego/ wychowawczego w celu utrzymania stanowiska dla danej osoby (BP Polska, Hewlett-Packard Polska)

Dzielenie stanowiska (jednego etatu) pracy przez dwóch pracowników z odpowiednim podziałem wynagrodzenia (PricewaterhouseCoopers Polska)



Źródło: <http://www.bogactworozwiazan.pl/dobre-praktyki>

# Inne rozwiązania

Wypłacanie pracownikom „becikowego” (DYBZA Financial Consulting sp. z o.o., Ikea Group – w formie bonów na zakupy w Ikea)

Rodzice otrzymują dla dzieci bilety do kina, teatru czy zoo (DYBZA Financial Consulting sp. z o.o.)

Źródło: <http://www.bogactworozwiazan.pl/dobre-praktyki>

Źródło: Bem E. (red.), „Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007

# Inne rozwiązania

Otworzenie przedszkola przykładowego  
(Nivea Polska, ArcelorMittal Poland)

Udostępnienie kobietom publikacji  
"Poradnik młodej pracującej matki"  
poruszającego tematykę radzenia sobie ze stresem i zarządzania czasem (IBM Polska)

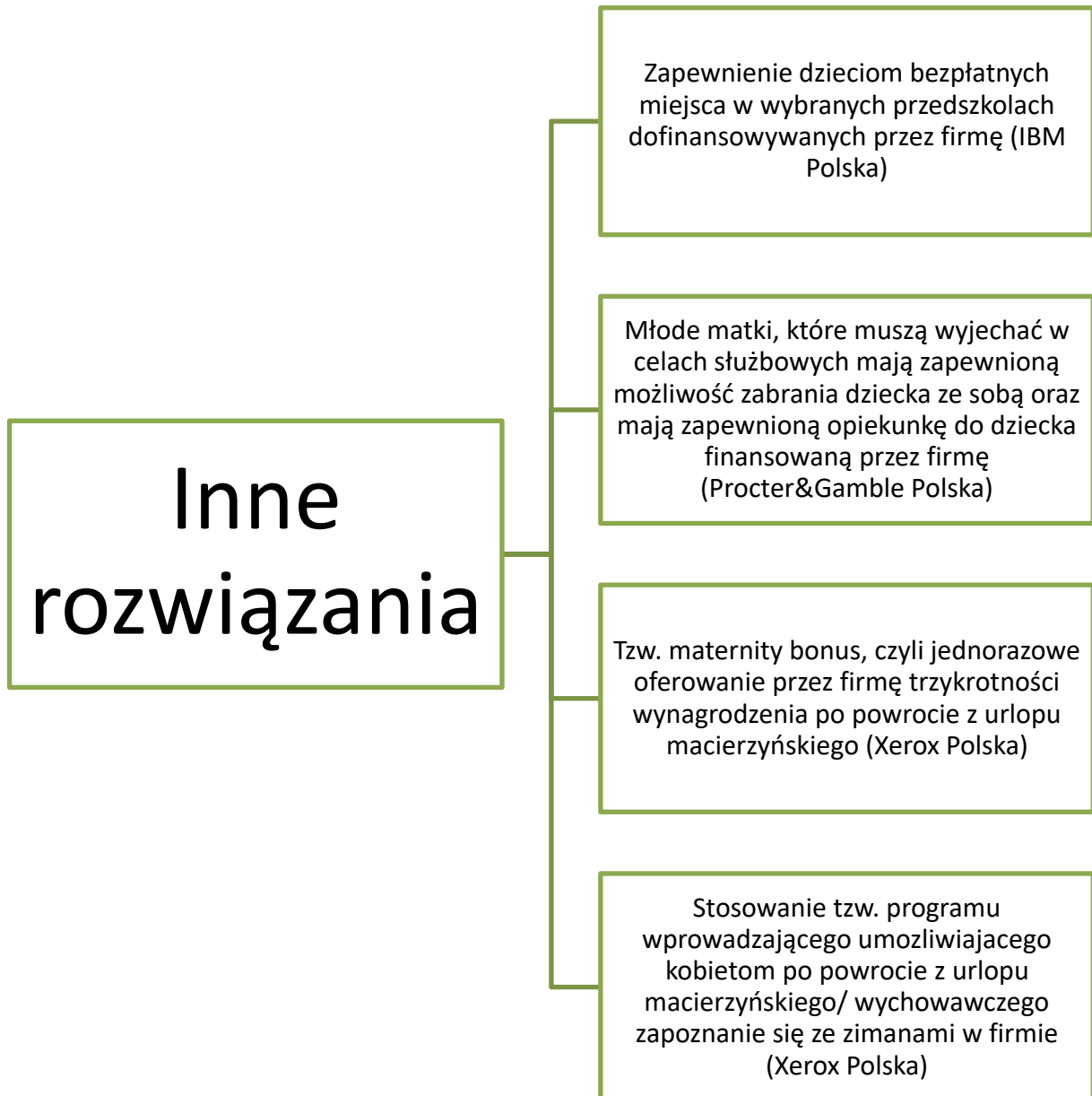
Źródło: <http://www.bogactworozwiazan.pl/dobre-praktyki>

Źródło: Bem E. (red.), „Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007



Źródło: <http://www.bogactworozwiazan.pl/dobre-praktyki>

Źródło: Bem E. (red.), „Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007



Źródło: Bem E. (red.), „Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007

### **III. Rozwiązania sprzyjające zatrudnieniu młodych matek**

**– badania własne**



# Organizacja czasu pracy

Skrócenie czasu pracy (Dom Pomocy Społecznej Junior w Miłkowie, Powiatowy Urząd Pracy w Ostródzie)

Dostosowanie grafiku i planu pracy do potrzeb i młodych matek (Centrum Kształcenia Ustawicznego i Praktycznego, Przychodnia Rehabilitacyjna w Warszawie, Centrum medyczne w Warszawie)

Umożliwienie zadaniowego rozliczania czasu pracy (Centrum medyczne w Warszawie)

# Organizacja pracy

Umożliwienie wykonywania części zadań w domu (Urząd miasta Bolesławiec, Starostwo Powiatowe w Pleszewie)

Danie możliwości wykorzystania np. 5 dodatkowych dni urlopu do wykorzystania w nieprzewidzianych sytuacjach (Przychodnia rehabilitacyjna w Warszawie)

Zapewnienie możliwości uczestniczenia w zebraniach wraz z dzieckiem w szczególnych sytuacjach (Starostwo Powiatowe w Pleszewie. Urząd Miasta i Gminy w Dzierzgoniu)

Możliwość przyjscia do pracy z małym dzieckiem w szczególnych sytuacjach (Centrum Medyczne w Warszawie, Biuro projektów budownictwa komunalnego)

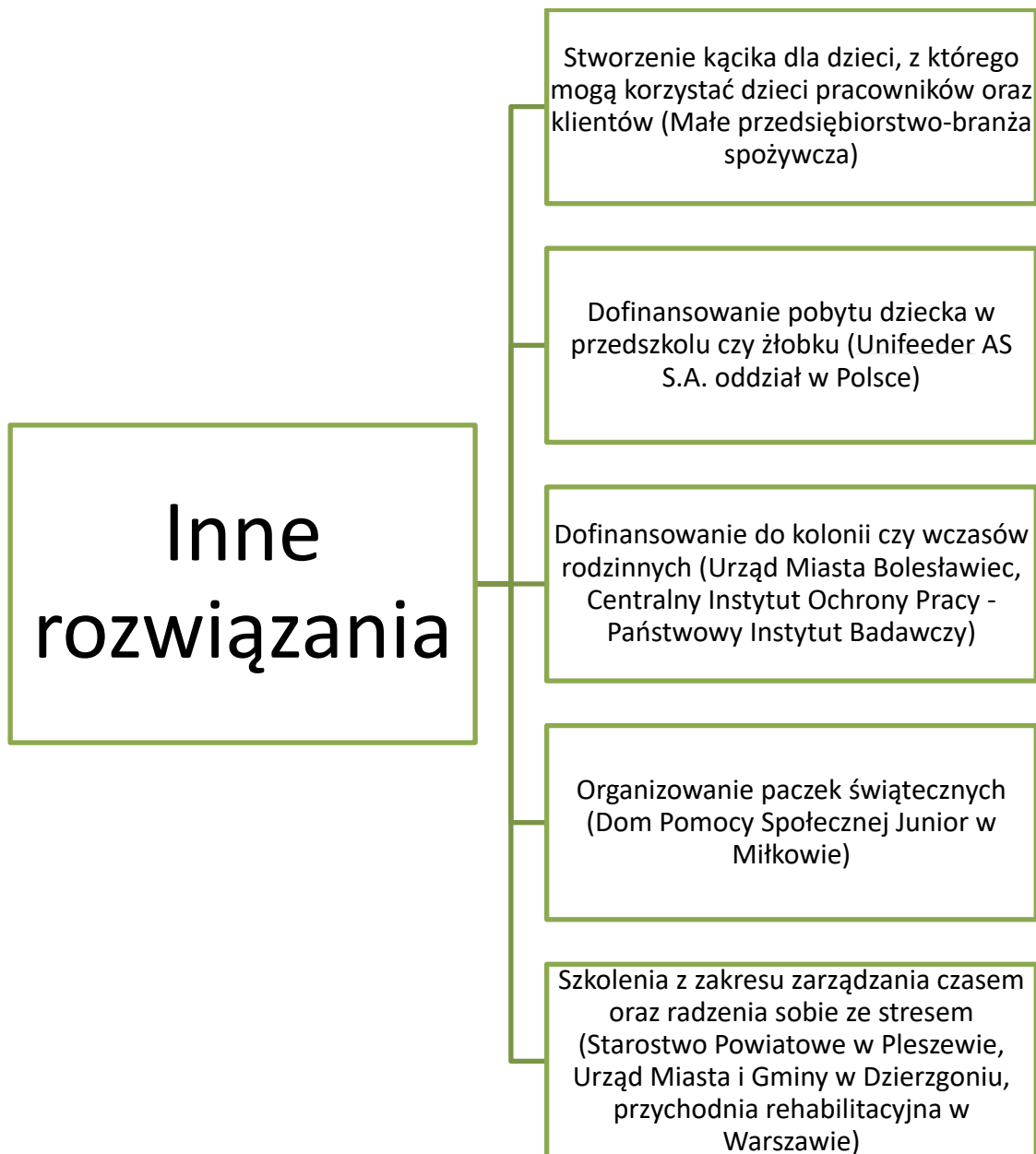
# Organizacja pracy

```
graph LR; A[Organizacja pracy] --- B[Zapewnienie okresu adaptacyjnego na zapoznanie się ze zmianami w procedurach, produktach itp. po skończonym urlopie macierzyńskim/ wychowawczym (Centrum Medyczne w Warszawie, Urząd Pracy w Głogowie, Powiatowy Urząd Pracy w Pucku)]; A --- C[Zapewnienie specjalnego szkolenia po skończonym urlopie macierzyńskim/ wychowawczym w celu uaktualnienia wiedzy i podniesienia kompetencji (Małe przedsiębiorstwo – branża spożywcza)]; A --- D[Wdrażanie pracownika do obowiązków przy udziale przełożonego (Urząd Miasta i Gminy w Dzierzgoniu)];
```

Zapewnienie okresu adaptacyjnego na zapoznanie się ze zmianami w procedurach, produktach itp. po skończonym urlopie macierzyńskim/ wychowawczym (Centrum Medyczne w Warszawie, Urząd Pracy w Głogowie, Powiatowy Urząd Pracy w Pucku)

Zapewnienie specjalnego szkolenia po skończonym urlopie macierzyńskim/ wychowawczym w celu uaktualnienia wiedzy i podniesienia kompetencji (Małe przedsiębiorstwo – branża spożywcza)

Wdrażanie pracownika do obowiązków przy udziale przełożonego (Urząd Miasta i Gminy w Dzierzgoniu)



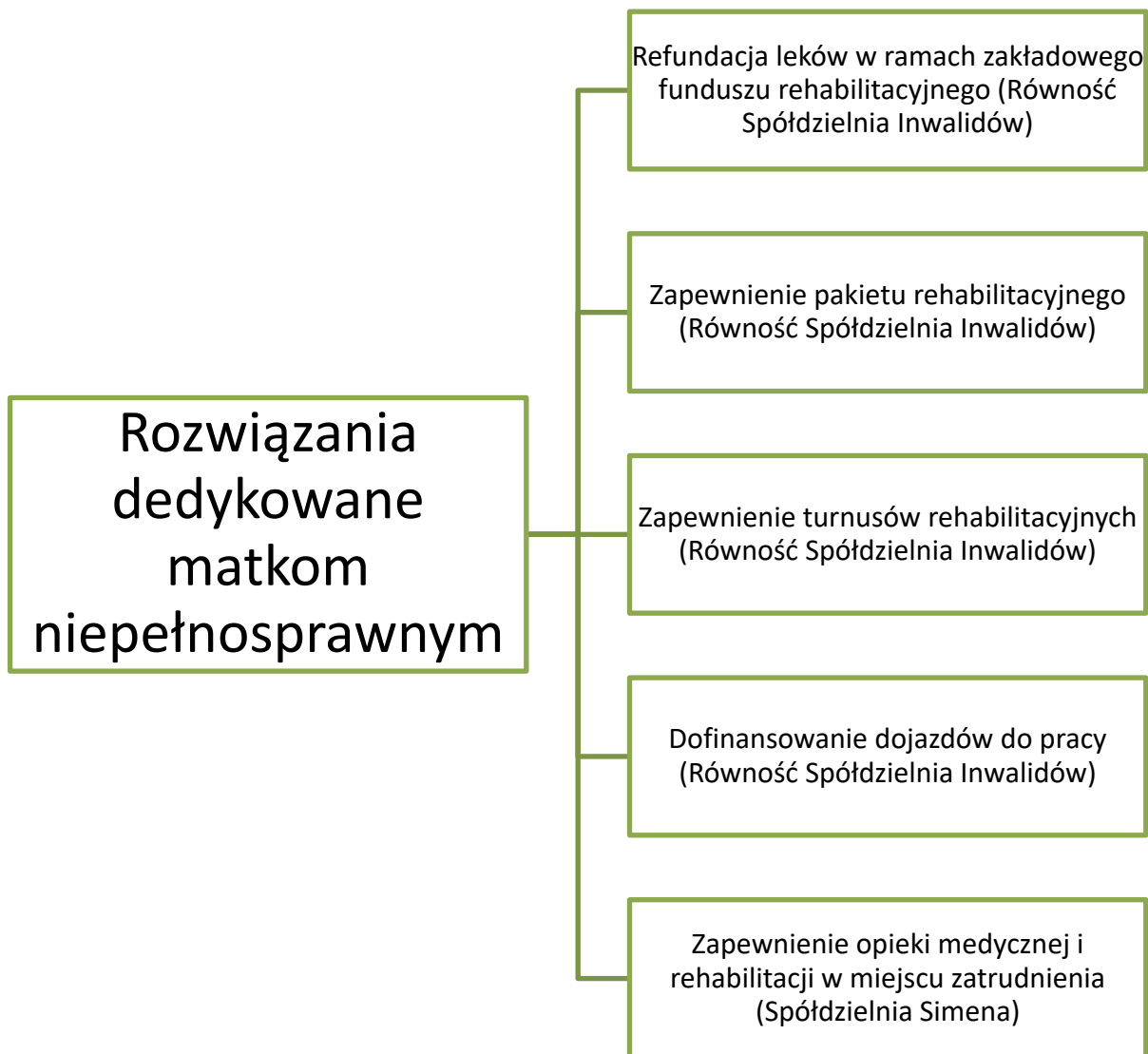
# Inne rozwiązania

Utworzenie pokoju dedykowanego matkom karmiącym (Starostwo Powiatowe w Pleszewie)

Zapewnienie rabatów na usługi w prywatnych placówkach medycznych (Centrum medyczne w Warszawie)

Organizacja imprez dla dzieci pracowników np. z okazji dnia dziecka (Starostwo Powiatowe w Pleszewie, Powiatowy Urząd Pracy w Głogowie)

Dofinansowanie do pobytu dziecka w żłobku lub przedszkolu (Starostwo Powiatowe w Obornikach)



#### **IV. Podsumowanie**

Badania w polskich przedsiębiorstwa wykazują, iż rozwiązania ułatwiające godzenie opieki nad dziećmi z pracą zawodową są rzadko stosowane. Stosunkowo częściej po takie instrumenty sięgają firmy większe, należące do sektora publicznego oraz zlokalizowane w dużych miastach. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest elastyczność godzin rozpoczęcia i kończenia pracy, następnie gwarancja powrotu po urlopie macierzyńskim oraz wychowawczym na zajmowane uprzedni stanowisko, oraz możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin. Najrzadziej stosowane jest umożliwienie wykonywania obowiązków zawodowych poza miejscem pracy (Auleytner, 2007).

Niniejsza broszura informacyjna stanowi więc zbiór przykładów, dobrych praktyk z zakresu organizacji pracy młodym matkom zarówno pełnosprawnym, jak i niepełnosprawnym tak, aby umożliwić im efektywne funkcjonowanie w środowisku zawodowym. Przedstawione przykłady odnoszą się zarówno do organizacji czasu pracy, organizacji samej pracy oraz rozwiązań określanych jako „inne” a wskazywane przez same matki jako przydatne i wartościowe. Broszura ta ma na celu ułatwienie pracodawców znalezienia rozwiązań, jakie mogliby zastosować we własnym przedsiębiorstwie w celu zadbania o grupę zawodową o specyficznych potrzebach, jaką są młode matki.

## V. Bibliografia:

1. Bem E. (red.), „Przewodnik dobrych praktyk. Firma równych szans”, Gender Index, UNDP, EQUAL, Warszawa 2007
2. Ciaputa E., Król A., Migalska A., Warat M. „Macierzyństwo kobiet z niepełnosprawnościami ruchu, wzroku i słuchu”, *Studia Socjologiczne. Niepełnosprawność. Wyzwania teorii i praktyki*, 2/2014 (2013)
3. Faerber R. S. Mothers With Disabilities: In Their Own Voice. „*American Journal of Occupational Therapy*” May/June 2000 Vol. 54 no. 3, p.260-68
4. Główny Urząd Statystyczny „Monitoring Rynku Pracy. Kwartalna informacja o rynku pracy”, Warszawa, 25.05.2016, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/kwartalna-informacja-o-rynku-pracy-w-pierwszym-kwartale-2016-roku,12,24.html> (dostęp na dzień 02.08.2016)
5. Grue L., Lærum K. T. Doing Motherhood': some experiences of mothers with physical disabilities. „*Disability & Society*”, Vol. 17, No 6, 1 October 2002 , p.671-83(13)
6. Haponiuk M. Sytuacja kobiet na rynku pracy w Polsce. Instytut Obywatelski, 2014/2, [http://www.institutobywatelski.pl/wp-content/uploads/2014/03/analiza\\_sytuacja\\_kobiet\\_na\\_rynku\\_pracy\\_w\\_polsce.pdf](http://www.institutobywatelski.pl/wp-content/uploads/2014/03/analiza_sytuacja_kobiet_na_rynku_pracy_w_polsce.pdf) (dostęp z 26.06.2014)
7. <http://www.bogactworozwiazan.pl/dobre-praktyki>
8. Raport z akcji lokalnych „Mama wraca do pracy”. Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU, Fundacja Kobieta w Regionie, Kraków 2013
9. Sikorska M. (red.) Raport z badania „Z macierzyństwem na co dzień” na potrzeby programu AXA „Wspieramy mamy”, 2007
10. Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie „Wstępne dane o rynku pracy w województwie mazowieckim”, Nr 6, Czerwiec 2016, <http://wupwarszawa.praca.gov.pl/documents/47726/3207127/Wst%C4%99pna%20informacja%20-%20czerwiec%202016%20r./6b7e741e-b3ec-43a8-b74e-2190770d981b?t=1469183404476> (dostęp na dzień 02.08.2016).
11. Woynarowska B., Kowalewska A., Izdebski Z., Komosińska K. Biomedyczne podstawy kształcenia i wychowania. Podręcznik akademicki, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2010



## VI. Literatura sugerowana

1. Borkowska S. „Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym”, *ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS, FOLIA OECONOMICA* 240, 2010, s.5-44
2. Chirkowska – Smolak T. „Równowaga między pracą a życiem osobistym”, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny I Socjologiczny*, ROK LXX - zeszyt 1 – 2008, s. 235-249
3. Craig L., Mullan K. How Mothers and Fathers share Childcare in USA, Australia, Denmark, France and Italy: a comparative time-diary analysis. “*American Sociological Review*” 2011,1,76:834-861
4. Guerreiro D.M., LourençoInês V., Pereira I. Good Practices for Reconciling Work and Family Life. Guide for Companies. Commission for Equality in Labour and Employment. Lisbon 2007
5. Kafestios K. Work-family conflict and its relationship with job satisfaction and psychological distress: The role of affect at work and gender. “*Hellenic Journal of Psychology*” 2007,1,4:15-35
6. Matthews R.A., Swody C.A., Barnes-Farrell J.L. Work Hours and Work-Family Conflict: The Double-edged Sword of Involvement in Work and Family. *Stress and Health* 2012,28:234-247
7. Moreno-Jiménez B., M. Mayo, A.I. Sanz-Vergel, S. Geurts, A. Rodríguez-Muñoz, E. Garros Effects Of Work-Family Conflict On Employee’s Well-Being: The Moderating Role Of Recovery Experiences. IE Business School Working Paper CO8-119-I 01-04-2008. Źródło: [http://www.latienda.ie.edu/working\\_papers\\_economia/wp08-23.pdf](http://www.latienda.ie.edu/working_papers_economia/wp08-23.pdf) (data cyt. 21.03.2014)
8. Nitzsche A, Jung J, Pfaff H, Driller E Employees' negative and positive work-home interaction and their association with depressive symptoms. *Am J Ind Med.* 2013b May;56(5):590-8. doi: 10.1002/ajim.22121. Epub 2012 Sep 19.
9. Nitzsche A., Pfaff H, Jung J, Driller E. J Occup Environ Med. Work-life balance culture, work-home interaction, and emotional exhaustion: a structural equation modeling approach. *J Occup Environ Med.* 2013a Jan;55(1):67-73. doi: 10.1097/JOM.0b013e31826eefb1
10. Obiagelli L. i in.: Work life balance and employee performance in selected commercial banks in lagos state. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences* Vol. 3 No. 4, 201
11. Orsila R.: A New Approach to Measuring Work-Related Well-Being. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics (JOSE)* 2011, Vol. 17, No. 4, 341–359
12. Rose A. Adjust the Balance: Literature review Life Cycles and Work life Balance. Centre for health Psychology Staffordshire University Stoke on Trent 2007
13. Sadowskiej - Snarskiej C. (red.) „Równowaga praca-życie – rodzina”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, [http://www.biblioteka.wse.edu.pl/wse/userfiles/file/publikacje\\_pdf/Rownowaga\\_praca\\_zycie\\_rodzina.pdf](http://www.biblioteka.wse.edu.pl/wse/userfiles/file/publikacje_pdf/Rownowaga_praca_zycie_rodzina.pdf) (dostęp na dzień 19.01.2017)
14. Smoder A. „Równowaga praca-życie – wybór czy konieczność?”, *Polityka Społeczna* nr 4/2010, s.12-18
15. Viitanen T.K. Informal and Formal care in Europe. Discussion Paper No. 2648. IZA 2007
16. Well-being through work. Strategy Of The Finnish Institute Of Occupational Health 2011–2015. Finish Institut for Occupational Health 2010
17. Zawodowa rola kobiet w społeczeństwie obywatelskim. Wielowymiarowy model dyskryminacji kobiet. Wojewódzki Urząd Pracy w Szczecinie, Szczecin 2011

18. Rękas M. „Równowaga praca-życie wyzwaniem wobec problemów demograficznych krajów UE”,