

## Баланс между работой и личной жизнью работающих дистанционно «белых воротничков» в технопарке Турции

Хасан Эшиджи<sup>1</sup>, Ясин Шехитоглу<sup>2</sup>, Ахмет Аяз<sup>3</sup>, Мехмет Акиф Караман<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Университет Гази, «Кафедра турецкого и социального образования», Анкара, 06560, Турция

<sup>2</sup> Факультет делового администрирования Технического университета Йылдыз, Стамбул, 34220, Турция

<sup>3</sup> Университет Хасана Кальонджу «Кафедра психологического консультирования и руководства», Газиянтеп, 27010, Турция

<sup>4</sup> Американский университет Ближнего Востока, «Кафедра свободных искусств», Эгейла, 54200, Кувейт

Получено 16 October 2023 ♦ Принято в печать 26 July 2024 ♦ Опубликовано 1 October 2024

**Цитирование:** Hasan E, Yasin Ş, Ahmet A, Mehmet AK (2024) Work-life Balance of White-collar Remote Workers in a Technopark in Turkey. Population and Economics 8(3):1–16. <https://doi.org/10.3897/poperecon.8.e114269>

### Аннотация

Основной целью настоящего исследования является изучение опыта баланса между работой и личной жизнью у служащих, которые перешли на удаленную работу в технопарке Турции во время пандемии COVID-19, с использованием феноменологического подхода. Исследование проводилось в два этапа. На первом этапе 49 служащих заполнили онлайн-анкеты для оценки своего баланса между работой и личной жизнью. На втором этапе были проведены две фокус-групповые дискуссии с участием 11 респондентов. Данные, собранные из анкет и фокус-групп, были проанализированы с использованием метода интерпретационного контент-анализа с помощью программного обеспечения MAXQDA 20.

Контент-анализ показал, что личностные факторы, такие как черты характера и адаптивность, влияют на баланс между работой и личной жизнью служащих. Среди организационных факторов значимыми детерминантами оказались культура рабочего места и домашняя обстановка. Было обнаружено, что большинство удаленных работников не могут соблюсти баланс между работой и личной жизнью, что приводит к конфликтам. Однако некоторым участникам удалось сохранить гармоничный баланс между своей профессиональной и личной жизнью, хотя он, как правило, был несколько смещен в сторону работы. Наблюдаемый дисбаланс привел к ряду негативных последствий для участников исследования, включая необходимость в психологической поддержке, возникновение ролевых конфликтов в различных аспектах жизни и снижение мотивации. Напротив, те, кто достиг баланса, сообщили о большей удовлетворенности жизнью и работой, а также о более высоком уровне субъективного благополучия.

### Ключевые слова

показатели баланса, служащие, работа из дома, баланс между работой и личной жизнью

**Коды JEL:** J62, J81, O30, O53

## Введение

Во время и после пандемии COVID-19 изменения в мире бизнеса побудили работодателей принять меры для поддержания производительности труда сотрудников и баланса между работой и личной жизнью. Офис Фонда ООН в области народонаселения (ЮНФПА) в Турции призвал частный сектор уделять первоочередное внимание обеспечению того, чтобы сотрудники поддерживали здоровый баланс между работой и личной жизнью [UNFPA, 2020]. Аналогичным образом, Международная организация труда [ILO, 2022] подчеркнула, что стили работы и привычки изменились из-за пандемии. Эти недавние изменения в практике работы открывают новые возможности как для работодателей, так и для наемных работников, поскольку концепция баланса между работой и личной жизнью со временем претерпела изменения [Naithani, 2010]. Несмотря на эти изменения, поддержание четкого разграничения между работой и личной жизнью по-прежнему имеет решающее значение для достижения баланса. В ответ на это такие страны, как Великобритания и Объединенные Арабские Эмираты, начали сокращать рабочее время и количество рабочих дней, чтобы люди могли проводить больше времени со своими семьями, иметь больше личного времени и минимизировать расходы на рабочем месте [ILO, 2022].

Таким образом, целью настоящего исследования было выявление факторов, влияющих на баланс между работой и личной жизнью служащих во время работы на дому.

## Баланс между работой и личной жизнью (БРЖ)

Теоретики менеджмента и организации утверждают, что работа и личная жизнь представляют собой две основные области социального существования человека [Leslie et al., 2019]. Хотя понятия, связанные с работой и жизнью, начали появляться ещё до Второй мировой войны, к ним было привлечено значительное концептуальное внимание в 1990-х гг. [Lockwood, 2003]. Первоначально называвшаяся «балансом между работой и семьей», эта концепция в 2000-х гг. превратилась в «баланс между работой и жизнью» (БРЖ), чтобы учесть интересы людей, не создавших традиционные семейные структуры [Kalliath, Brough, 2008].

В сегодняшнем контексте наемные работники часто сталкиваются с трудностями в сбалансированном сочетании нескольких ролей, со стрессом и напряжением из-за профессиональных требований, которые влияют на их жизненное равновесие [Chandra, 2012; Karaman et al., 2018]. Благополучие наемных работников нельзя рассматривать изолированно от более широких общественных изменений. Эти изменения влияют как на деловой мир, так и на рабочую силу. Такие факторы, как катастрофы, стихийные бедствия, войны и другие существенные потрясения, продолжают изменять концепцию БРЖ, делая её динамичной, адаптивной и открытой для новых интерпретаций. Naithani [2010] подчеркнул эту эволюцию, отобразив, как БРЖ с течением времени трансформировался в ответ на изменения в работе и семейной жизни (см. Таблицу 1).

Баланс между работой и личной жизнью определяется тем, как наемные работники воспринимают свою способность управлять конфликтами между своей работой и личной жизнью [McShane, Von Glinow, 2016; Kalliath, Brough, 2008; Clark, 2000]. Mache et al. [2016] отметили, что работа сотрудников и рабочая среда могут влиять на их жизнь вне работы, и наоборот. За последние два десятилетия четкие границы между работой и личной жизнью – границы, которые наемные работники стремятся поддерживать – всё больше размываются [Kinnunen et al., 2014]. Peeters et al. [2005] приписывают этот сдвиг достижениям в области информационных и коммуникационных технологий. В последние годы организации стали больше осознавать важность психического здоровья своих сотрудников [Demerouti et al., 2012], что делает баланс между работой и личной жизнью одним из ключевых ожиданий наемных работников от своих

работодателей [Baral, Bhargava, 2010]. Значимость БРЖ выходит за рамки индивидуального благополучия, привлекая внимание как бизнеса, так и ученых из-за его влияния на производительность труда сотрудников [ILO, 2022; Wagner et al., 2014].

**Таблица 1.** Этапы изменений в работе и семейной жизни

| Этапы | Временные интервалы                    | Изменения в работе и семейной жизни  |
|-------|--|--|
| 1-й   | Ранний период социальной жизни         | Вся семья работала, чтобы прокормиться   |
| 2-й   | Доиндустриальный период                | Работа и семейная жизнь были частично разделены  |
| 3-й   | Индустриализация в середине XIX в.     | Разделение между работой и семейной жизнью стало гораздо более явным                     |
| 4-й   | Между концом XVIII в. и началом XIX в. | Мужчины были преобладающей частью рабочей силы   |
| 5-й   | С начала XIX в. по 1950 г.             | С разделением труда граница между работой и семьей стала еще более очевидной             |
| 6-й   | С 1950-х до начала 1980-х гг.          | Технологии, зависящие от человека, положили конец доминированию мужчин на рабочих местах |
| 7-й   | С 1980 по 2008 г.                      | Гендерный разрыв был преодолен благодаря технологиям                                     |
| 8-й   | Рецессия 2008 г. и после нее           | Появились возможности для достижения баланса между работой и личной жизнью               |

*Источник:* Naithani [2010]

Для объяснения БРЖ было предложено несколько моделей, включая модель сегментации, модель компенсации, модель перетекания, инструментальную модель, модель конфликта, модель расширения [Zedeck, Mosier, 1990] и модель ментального здоровья [Christiansen, Matuska, 2006; Matuska, Christiansen, 2008]. БРЖ изучался для различных демографических и профессиональных групп (см., например, [Araudin, 2011; Doble, Supriya, 2010]).

С экзистенциальной точки зрения исследователи утверждают, что после Второй мировой войны люди начали чувствовать себя отчужденными как от самих себя, так и от природы [Crowell, 2020; Jackson, 1983]. С тех пор человечество столкнулось с различными катастрофами и социальными событиями по всему миру, каждое из которых приносило новые перспективы и решения для баланса между работой и личной жизнью. Например, Matuska и Christiansen [Christiansen, Matuska, 2006; Matuska, Christiansen, 2008] представили подход психологического здоровья к жизненному балансу, применявшийся начиная с 2000-х гг. Этот подход рассматривает людей целостно, не ограничиваясь только их работой и личной жизнью, использует гештальт-подход и теорию инсайта для оценки людей по десяти областям, включая общее состояние здоровья и близкие отношения [Davis et al., 2014; Karaman et al., 2018].

Гест [Guest, 2002] разработал ещё одну всеобъемлющую модель БРЖ, утверждая, что требования деловой жизни изменились, и наемным работникам стало всё труднее поддерживать баланс между домом, работой и своим окружением. По мере увеличения количества рабочих часов давление, связанное с работой, всё больше переносится в личную жизнь [ILO, 2022; Guest, 2002]. Guest определил детерминанты БРЖ и предложил свое понимание его природы и последствий (см. Таблицу 2).

**Таблица 2.** Модель БРЖ Геста

| <b>Детерминанты</b>                      | <b>Природа равновесия</b>                              | <b>Последствия/Влияние</b>             |
|--|--|--|
| <b>Организационные факторы</b>           | <b>Субъективные показатели</b>                         | Удовлетворение от работы               |
| Требования к работе                      | Баланс – одинаковое внимание к дому и работе           | Удовлетворенность жизнью               |
| Культура труда                           | Баланс с предпочтением дому                            | Психологическое здоровье/ благополучие |
| Требования дома                          | Баланс с предпочтением работе                          | Стресс/болезнь                         |
| Культура дома                            | Перетекание и/или вмешательство работы в домашние дела | Поведение/производительность на работе |
| <b>Индивидуальные факторы</b>            | Перетекание и/или вмешательство домашних дел в работу  | Поведение/эффективность дома           |
| Ориентация на работу                     | <b>Объективные показатели</b>                          | Влияние на других людей на работе      |
| Личные качества                          | Часы работы  | Влияние на других людей дома           |
| Энергия                                  | «Свободное» время                                      |  |
| Личный контроль и преодоление трудностей | Семейные роли  |  |
| Пол                                      |  |  |
| Возраст                                  |  |  |
| Этап жизни и карьеры                     |  |  |

*Источник:* [Guest, 2002]

Настоящее исследование основано на модели БРЖ Геста, которая облегчает как субъективные, так и объективные оценки индивидуальных и организационных факторов, влияющих на детерминанты БРЖ. Цель исследования состоит в том, чтобы углубиться в концепцию баланса и раскрыть психологические последствия, которые могут возникнуть, особенно в неожиданных ситуациях, таких как пандемии и стихийные бедствия.

Как отмечали ученые и представители промышленности, переход к работе на дому, вызванный началом пандемии, продолжился даже после ее завершения. Следовательно, в нашем исследовании предлагается добавить к временной шкале Naithani [2010] «после 2020 года» в качестве девятого этапа, представляя идею о том, что «работа на дому изменит динамику БРЖ» в рамках продолжающегося дискурса об изменениях в работе и семейной жизни. Цель исследования – определить, как изменились параметры концепции БРЖ, учитывая растущую интеграцию работы и личной жизни. Широкое принятие дистанционной работы организациями может не только переформулировать параметры работы на дому, но и означать переход к более широкому толкованию термина «Баланс между работой и жизнью».

Это исследование направлено на изучение опыта баланса между работой и личной жизнью (БРЖ) для дистанционных работников – «белых воротничков» в технопарке в Турции. В исследовании авторы пытались ответить на следующие вопросы:

1. Какие показатели определяют поддержание баланса между работой и личной жизнью для офисных работников, работающих на дому?
2. Каковы последствия и результаты БРЖ для жизни участников?

## Метод

Поскольку в данном исследовании изучается опыт баланса между работой и личной жизнью, для сбора подробных сведений об этом специфическом случае использовался феноменологический метод [Yıldırım, Şimşek, 2018].

## Участники

Выборка исследования состояла из 49 сотрудников компании по управлению технопарком в Стамбуле. На выбор этой группы повлияло несколько факторов. Во-первых, изменился контекст современной рабочей среды. Сотрудники технопарков представляют парадигму, которая отличает их от коллег из более традиционных отраслей, в которых работают «белые воротнички». Технопарки, в отличие от традиционных офисов, являются центрами инноваций, поощряющими динамичное слияние креативности, рискованности и предпринимательского духа. Они также воспитывают стойкость, необходимую для преодоления неизбежных рисков, связанных с новаторскими начинаниями.

Более того, использование передовых технологий не только предполагается, но и является стандартом в технопарках, что отличает их сотрудников способностью использовать передовые инструменты для инновационных решений. В результате сотрудники технопарка представляют собой новое поколение профессионалов, для которых характерны гибкость, мультидисциплинарное сотрудничество и ориентированность на технологический прогресс.

Для обеспечения максимального разнообразия респондентов был использован метод выборки с максимальным изменением в соответствии с определенными критериями [Büyüköztürk et al., 2018]. Группа участников исследования состояла из разного рода служащих, включая помощников экспертов, экспертов, инженеров и менеджеров; все они работали удаленно. Сбор данных производился с помощью онлайн-опроса через Google Forms с 36 респондентами-мужчинами и 13 женщинами. Их возраст варьировал от 25 до 63 лет, а их профессиональный опыт – от 1 до 40 лет. Среди участников шестеро были менеджерами, а 43 – экспертами и помощниками экспертов. Кроме того, 11 участников были отобраны для фокус-групповых интервью на основе их ролей в различных подразделениях и должностей. Эти сессии проводились в Zoom для двух групп – с шестью участниками и с пятью. Первая фокус-группа включала менеджера, двух помощников экспертов и трех экспертов, а вторая – менеджера, двух помощников экспертов и двух экспертов. Среди участников фокус-группы было пять женщин и шесть мужчин.

## Способы измерения

Онлайн-анкета и форма интервью для фокус-группы были разработаны на основе модели Геста [Guest, 2002] для глубинного изучения БРЖ. Эти формы были скорректированы на основе отзывов от двух экспертов по качественным исследованиям и практиков, специализирующихся на изучении баланса между работой и личной жизнью. Перед началом сбора данных для трех служащих был проведен пилотный тест, чтобы убедиться в ясности и понятности пунктов. Вопросы в онлайн-анкете, которые также использовались в обсуждениях фокус-групп, были следующими:

1. Как вы сохраняете баланс между работой и личной жизнью? Не могли бы вы объяснить?
2. С какими трудностями вы столкнулись во время работы в период COVID-19?
3. С какими трудностями вы столкнулись в жизни вне работы в период COVID-19?
4. Что, по вашему мнению, помогло бы вам работать эффективнее в период COVID-19?

5. Если бы у вас была волшебная палочка, что бы вы изменили, чтобы сохранить равновесие в своей жизни? Пожалуйста, расскажите подробнее.
6. Хотите ли вы что-то еще добавить?

## Сбор и анализ данных

Данные собирались с помощью анкеты Google Forms и онлайн-интервью с фокус-группами. Онлайн-формат интервью с фокус-группами имел определенные ограничения, такие как снижение качества взаимодействия и невозможность наблюдать невербальные сигналы от участников [Moore et al., 2015]. Однако эти ограничения были неизбежны из-за продолжающейся пандемии. Встречи фокус-групп были запланированы на удобное для всех участников время, которые должны были сами обеспечить стабильное подключение к Интернету и выбрать среду, в которой они могли бы комфортно выражать свои мысли. Перед интервью участников ознакомили с вопросами и с предварительной информацией об исследовании. В начале каждой сессии им еще раз сообщали о цели исследования и процессе фокус-группового интервью, чтобы помочь им чувствовать себя непринужденно и свободно выражать свои мысли.

Интервью с фокус-группами проводились двумя исследователями и записывались для последующего анализа. Данные анкеты и интервью с фокус-группой были импортированы в программное обеспечение MAXQDA 20 для анализа данных. Анализ следовал методу, предложенному Yıldırım и Şimşek [2018], который включал идентификацию кодов, выделение тем, пересмотр тем и кодов и в конечном итоге формулирование окончательных выводов. В исследовании использовался подход интерпретативного контент-анализа для выявления значимых структур посредством идентификации кодов и тем [Gall et al., 2014]. Процесс кодирования проходил в три этапа. На начальном этапе был проведен совместный сеанс кодирования со всей исследовательской группой. На втором этапе каждый исследователь, независимо от других, создавал коды и темы. На заключительном этапе исследовательская группа собиралась для обзора и обсуждения тем и кодов, делясь своими идеями и предложениями. После этого трехэтапного процесса результаты оформлялись окончательно. После процесса кодирования с использованием MAXQDA 20 следующим шагом стала визуализация кодированных данных. На этом этапе результаты были графически представлены с использованием иерархической модели код – подкод.

## Достоверность и надежность

Настоящее исследование включало несколько мер, повышающих его валидность и надежность. Прежде всего, в нем использовались несколько методов сбора данных, соответствующих рекомендациям Yin [2018]. Исследовательские данные собирались как с помощью онлайн-опросников, так и с помощью фокус-групповых интервью – стратегия, которая обеспечивала надежность и полноту результатов. Во-вторых, исследование включало долгосрочное взаимодействие и наблюдение, следуя рекомендациям, изложенным Creswell [2011]. Один из исследователей занимал должность научного консультанта в технопарке, в котором собирались данные; это позволило лучше понять контекст, проводить расширенное наблюдение и взаимодействие с участниками исследования, обеспечило глубину и точность данных. Наконец, целью исследования было обеспечение разнообразия его участников в соответствии с рекомендациями Miles и Huberman [1994]. Включая разнообразный круг лиц, таких как менеджеры, эксперты и помощники экспертов, исследование охватывало более широкий спектр точек зрения и опыта. Это разнообразие способствовало надежности и обоснованности исследования, обеспечивая целостное понимание изучаемых явлений.

## Результаты

Целью исследования являлось выявление опыта баланса между работой и личной жизнью у служащих в период COVID-19 с использованием модели Guest [2002] в качестве основы. В этом контексте для анализа были отобраны как коды и темы, характерные только для участников исследования, так и те, что были получены из теоретической модели. На рисунке 1 представлена концептуальная модель, отражающая результаты исследования.

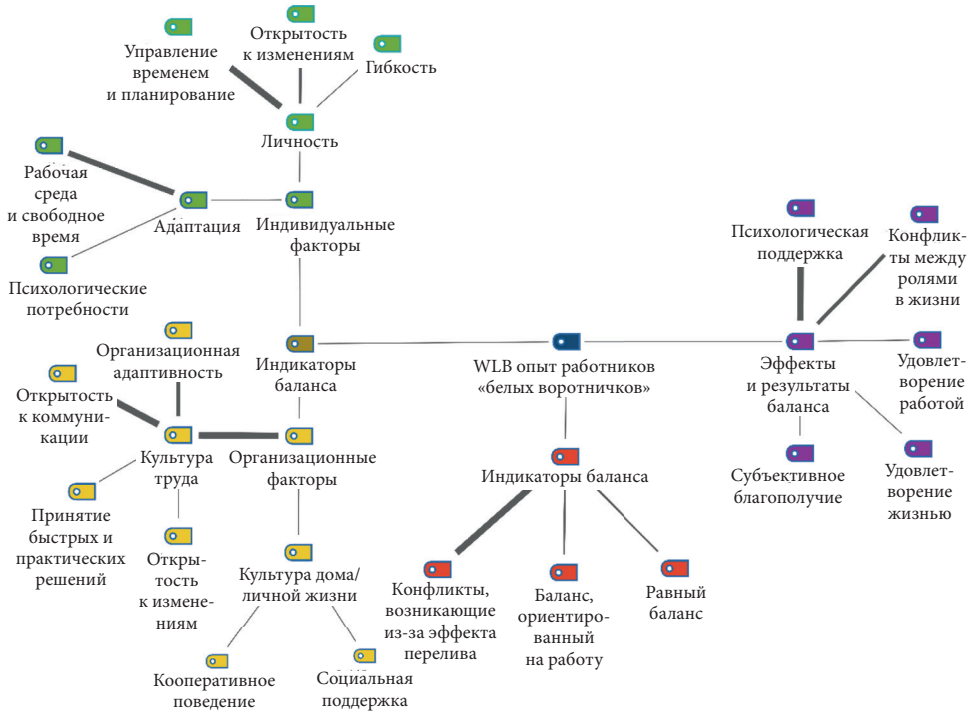


Рисунок 1. Опыт БРЖ у служащих

## Индикаторы баланса

### Индивидуальные факторы

**Личность.** Что касается черт личности, одним из выдающихся качеств служащих в поддержании баланса между работой и личной жизнью является их способность к эффективному управлению временем и планированию. Сотрудникам, которые преуспели в этих областях в период COVID-19, было легче адаптироваться к новой среде работы из дома. Например, один из участников поделился: *«Я такой человек, который любит работать аккуратно и регулярно. Я могу как составить свой график, так и подготовить его в уме – например, спланировать, что я буду делать на этой неделе»*. Другой участник подчеркнул пользу планирования, заявив: *«Я не путаю свою рабочую жизнь с нерабочей. Мне нравится быть аккуратным, опрятным, систематичным, а также все планировать и расписывать. Я стараюсь работать таким образом как можно больше. Помимо работы, мой единственный приоритет – это моя семья»*.

Открытость к изменениям также проявилась как важная черта личности, связанная с управлением временем. Сотрудники, которые были открыты к изменениям, легче адаптировались



к работе на дому. Как заметил один из участников: *«В конце концов, вы можете контролировать все в офисной среде. Вы можете получить доступ к документам и файлам в любое время. Теперь мы достигаем всего в цифровом формате. Мы можем выставлять счета. Существуют также процессы электронного архивирования для финансов. В этот период, сказали мы себе, хорошо переключиться на такие вещи. Они дали нам огромные преимущества».*

Гибкость – еще одна выдающаяся черта. Сотрудники, которые избегали строгих правил и принимали гибкость в своей работе на дому, смогли превратить этот сложный переход в преимущество. Один из участников объяснил: *«Я стараюсь эффективно использовать свое время, не устанавливая для себя слишком строгих правил, не разделяя день и действуя гибко в ходе этого процесса».*

**Адаптация.** Адаптация играет решающую роль в установлении баланса между работой и личной жизнью для служащих. Многие люди подстраивают свою рабочую среду и свободное время под требования работы из дома, что помогает поддерживать баланс. Например, один из участников описал свой подход: *«Я выделил отдельное место дома для работы. Я использую это пространство исключительно для работы и только в рабочее время. После работы я стараюсь придерживаться своего обычного распорядка в других частях дома».* Другой участник упомянул свою стратегию управления свободным временем: *«Я продлеваю свое рабочее время, чтобы поддерживать баланс, и делаю перерывы в течение дня».*

Напротив, сотрудники, испытывающие проблемы с адаптацией, могут столкнуться с трудностями в удовлетворении своих психологических потребностей. Один из участников подчеркнул это, заявив: *«Моя самая большая проблема в том, что я не могу удовлетворить свою потребность в свободе и социализации».* Аналогичным образом, другой участник отметил влияние психологических потребностей на баланс между работой и личной жизнью, заявив: *«Брак был полезен для достижения баланса между работой и личной жизнью. Если бы я был один, я мог бы столкнуться с психологическими проблемами и чувствовать себя подавленным».*

## Организационные факторы

**Культура труда.** Культура рабочего места играет важную роль в обеспечении баланса между работой и личной жизнью участников. Один из участников подчеркнул важность организационной адаптивности, отметив: *«Нечто подобное произошло в нашем технопарке. Начальство сообщило, что, если придерживаться в определенные часы определенных правил, как это происходит при работе в офисе, они разрешат работу из дома».* Кроме того, некоторые участники подчеркнули влияние открытости руководства учреждения к общению и его способности принимать быстрые, практичные решения. Один из участников заявил: *«Когда наша компания принимала решения и предоставляла льготы сотрудникам, входящих телефонных звонков стало меньше, и люди смогли больше сосредоточиться на своей работе. Способность компании принимать решения и сообщать о них была очень важна».* Гибкость также была ключевым фактором. Один из участников заметил: *«Соблюдение регулярного графика работы имеет решающее значение как для сотрудников, так и для работодателей. Другие задачи могут быть более гибкими. Если вы не смогли завершить выполнение задания, можно было сесть и продолжить работу, когда у вас будет время вечером. В этом нет чрезмерного давления».* Такая гибкость рабочего времени помогает сотрудникам достичь лучшего баланса между работой и личной жизнью.

**Культура дома/личной жизни.** Культура дома была таким же важным фактором, определяющим баланс между работой и личной жизнью, как и культура рабочего места. Один из участников подчеркнул важность поддержки со стороны семьи, заявив: *«Моя жена – домохозяйка. У нас не возникало никаких семейных проблем. И моя жена, и мои дети очень поддерживали меня. Однажды я услышал, как мои дети говорили: «Когда папа работает, давайте не будем заходить в его комнату и беспокоить его».* Их поведение сыграло важную роль в поддержании баланса». Эта благоприятная атмосфера распространялась и на семейное сотрудничество. Дру-



гой участник поделился: *«Я даже просил детей помогать мне с некоторыми мелкими задачами, когда работал дома, например принести документы или распечатать что-то. По сути, они работали стажерами дома»*. Такой подход к сотрудничеству в семье сыграл ключевую роль в содействии балансу между работой и личной жизнью во время пандемии.

## Индикаторы баланса

### Конфликты, возникающие из-за влияния и/или вмешательства работы в домашнюю/частную жизнь

Служащие технопарка, работающие на дому, сообщали о конфликтах из-за того, что их работа вторгается в их личную жизнь. Основным источником этого конфликта была неспособность выделить время для себя. Как объяснил один из участников, *«должен быть баланс между социальной и производственной жизнью, но этот баланс резко изменился. У нас больше нет особой социальной жизни. Теперь мы получаем электронные письма, связанные с работой, по ночам, что размывает концепцию рабочего времени. Такое ощущение, что вся наша жизнь поглощена работой»*. Это мнение отражает то, как вся их жизнь оказалась под влиянием работы. Другой участник отметил потерю временных границ, заявив: *«Я потерял чувство времени, будних дней, выходных или праздников. Я работаю за компьютером или выполняю другие задания. Когда появляется новая задача, я чувствую усталость от необходимости ее выполнения. Я пытаюсь закончить текущую задачу, но при этом чувствую необходимость завершить вновь поступившее задание»*. Это показывает, как рабочие роли мешают личным ролям. Участница с детьми подчеркнула, как сложно найти равновесие между этими ролями: *«Сложно найти баланс, потому что у меня двое детей. У меня много обязанностей по дому. С одной стороны, я мать, а это значит, что я могу делать все дома, а с другой стороны, похоже, что я нахожусь на работе в эти часы»*. Требования, предъявляемые этими ролями, могут затруднять достижение баланса между работой и личной жизнью.

### Равный баланс между работой и домом/личной жизнью

Несколько участников сообщили об успешном достижении баланса между работой и домом/личной жизнью в период COVID-19. Они объяснили этот баланс эффективным планированием и установлением собственных правил для удаленной работы. Один из участников отметил: *«Мне удалось поддерживать строгий распорядок. В этот период я не позволял себе нарушение графика работы в течение моих рабочих часов. Я из тех людей, которые рано просыпаются, даже по выходным, и я старался придерживаться этого распорядка»*.

Сотрудники, которые сосредоточились на удовлетворении своих личных потребностей, не нарушая повседневных рабочих дел, также сообщили о хорошо сбалансированной жизни. Как поделился один из участников: *«Моя жизнь сейчас идет довольно хорошо. Регулярные упражнения, здоровое питание, 8-часовой сон и соблюдение рабочего графика помогли мне поддерживать хороший баланс, даже оставаясь дома. Я не чувствую необходимости вносить какие-либо изменения в этом отношении»*. Эти участники обнаружили, что соблюдение распорядка дня и забота о себе позволили им достичь гармоничного баланса между работой и личной жизнью во время пандемии.

### Баланс, ориентированный на работу

Некоторые участники успешно установили баланс, больше ориентированный на работу, отметив рост производительности при работе из дома и подчеркнув эффективность удаленной работы. Один из участников объяснил: *«Уже до этого периода наша офисная работа на 80% со-*

стояла из работы онлайн, мы лишь увеличили её до 100%. Я считаю, что такой способ работы более эффективен, поскольку устраняет часть факторов, мешающих работе в офисе». Другой участник описал создание сбалансированной среды для всех членов семьи путем помещения его работы в центр их домашней жизни. Был введен строгий распорядок, при котором каждый член семьи начинал свой день так, как будто собирался на работу, а затем возвращался к домашней жизни, когда заканчивалась его «рабочая смена». Такой структурированный подход позволил им легко интегрировать работу в свою повседневную жизнь и достичь баланса, ориентированного на работу.

## Эффект и итоги баланса

Сотрудники, которые успешно совмещали работу и личную жизнь, сообщили о возросшей удовлетворенности в обеих областях. Один из участников отметил: *«Вся работа, которую нам нужно было сделать, была выполнена. Мы также сэкономили время, которое тратили на дорогу. Мы делали свою работу и в то же время могли уделять время тем, с кем жили. На самом деле, за это время мы сблизились с моим соседом по комнате. Между нами установились теплые и искренние отношения, и я считаю, что наша производительность возросла»*.

Работники, достигшие баланса между работой и личной жизнью, заявили, что они работали более эффективно и испытывали меньшую усталость, что привело к росту субъективного благополучия. Как поделился один из участников, *«в тот период мы могли приступить к работе немедленно, и это повысило мою производительность, снизило усталость и сделало меня счастливее»*.

Напротив, те, кто прилагал усилия к поиску баланса, сообщали о неэффективности своей работы, чувстве изоляции и неудовлетворенных психологических потребностях. Один из участников сказал: *«Наша работа стала приоритетом, и время, которое мы отводили для себя, оказывалось непродуктивным. Я часто оставался один в это время, и это было для меня испытанием. Трудно не иметь никого, с кем можно поделиться»*.

Аналогичным образом, участники, которые чувствовали, что их баланс между работой и личной жизнью был нарушен во время пандемии, сообщали о ментальном и физическом истощении и выражали потребность в психологической поддержке. Один респондент отметил: *«Необходимо поддерживать баланс. Фактически нам нужна психологическая поддержка, чтобы адаптироваться к этим процессам»*. Некоторые связывали свой стресс с отсутствием социальных контактов, заявляя: *«По мере снижения социальной активности возникает психологическая тревога. Психологическое потрясение, вызванное недавней пандемией, породило акт отстранения от всех, и нужны были отдельные усилия, чтобы избежать любых негативных факторов в домашней жизни»*.

Еще одним последствием неспособности установить равновесие стал конфликт между различными жизненными ролями. Сотрудники, в жизни которых переплетались различные роли, испытывали конфликт, который выражался следующим образом: *«Было бы неправильно отрицать, что у меня есть трудности. Вы даже не можете поговорить со своим ребенком, если в это время выполняете свою работу. Обычно вы общаетесь с детьми с глазу на глаз. Однако я часто пишу электронные письма или отчеты, поэтому, когда мои дети делились своими проблемами, я не мог уделить им должного внимания»*.

## Дискуссия

Результаты нашего исследования подчеркивают значимость как индивидуальных, так и организационных факторов в установлении баланса между работой и личной жизнью. Исследование дает представление об индикаторах и эффектах, связанных с БРЖ. Среди индивидуальных

факторов решающую роль играют личные качества работника и адаптивность. В частности, такие черты, как рациональное использование времени и планирование, открытость к изменениям и гибкость, необходимы для поддержания БРЖ. Способность адаптироваться к новым условиям, как в рабочей среде, так и в свободное время, также имеет решающее значение, как и соответствие между личными качествами сотрудников и условиями их работы [Sharf, 2010]. Управление временем, планирование и адаптивность особенно важны для достижения баланса между работой и личной жизнью. Исследования подтверждают тесную связь между управлением временем и БРЖ [Fisher, 2002; Gregory, Milner, 2009; Mani, 2013]. Для людей, работающих из дома, эффективное управление временем, следование плану и своевременное выполнение задач особенно важны для поддержания баланса.

Изучая работающих удаленно сотрудников, Miller [2016] подчеркнул важность гибкости работника, в то время как Kicir [2015] отметил, что гибкость в отношении времени и места имеет решающее значение для достижения БРЖ. В период COVID-19 было замечено, что работникам было легче достигать БРЖ, адаптируя свою рабочую среду и личное время к удаленной работе [ILO, 2022]. Помимо модели Guest [2002], наше исследование показало, что сотрудники, которые изо всех сил пытались организовать свою домашнюю рабочую среду и досуг во время пандемии, столкнулись с проблемами в удовлетворении своих психологических потребностей, в частности потребностей в свободе и отношениях, в рамках темы адаптации, которая является одним из индивидуальных факторов, определяющих баланс между работой и личной жизнью. Психологическая потребность в отношениях и автономии, как отмечали Deci и Ryan [2000], а также потребность в любви/близости и свободе, как указано Glasser [2003], оказывают важное влияние на адаптацию работников к их профессиональным обязанностям. По этой причине учреждения, которые осознают важность своих сотрудников и командной работы, могут помочь им удовлетворить свои потребности в отношениях. Тем не менее людям, которые чувствуют, что их свобода ограничена в их жизненном пространстве, следует предоставить автономию в принятии решений, касающихся их рабочих процессов.

Наше исследование также выявило, что люди, впервые перешедшие на удаленную работу, испытывали трудности с установлением четкого разграничения между рабочим и личным временем. Многие сочли сложным создание выделенного рабочего пространства дома, что привело к смешиванию работы и досуга. Эта проблема подчеркивает важность наличия четко определенной, физически комфортной рабочей среды для защиты как физического, так и ментального здоровья. Во время и после недавней пандемии удаленные работники упоминали различные проблемы, связанные с физическим и психологическим здоровьем, включая бессонницу, дневной сон, депрессию, одиночество, длительное нахождение перед экраном и головные боли, которые часто усугублялись комендантским часом и карантинном [Ayar et al., 2022; Braithwaite et al., 2023; Karaman et al., 2021, 2023; Majumdar et al., 2020]. Чтобы смягчить эти последствия, работающим удаленно сотрудникам крайне важно организовать досуг для поддержки их ментального здоровья и общего благополучия [Karaman et al., 2021; Miller, 2016]. В частности, было показано, что физические нагрузки положительно влияют на психологическое здоровье и помогают поддерживать благополучие [Chu et al., 2014; Jakobsen et al., 2017]. Поэтому удаленным работникам рекомендуется включать физические нагрузки в свой досуг для улучшения здоровья и равновесия.

Концепции культуры дома и рабочего места являются ключевыми организационными факторами в поддержании БРЖ. Эффективная коммуникация и гибкость организационной культуры играют решающую роль в достижении этого баланса. Сотрудники ценят открытое общение и возможность быстро принимать решения, что способствует их удовлетворенности работой и приверженности своей организации, укрепляя чувство доверия [Rajhans, 2012]. Благоприятная организационная культура может положительно влиять на приверженность сотрудников своей организации, уменьшить конфликты между работой и личной жизнью

и снизить вероятность увольнения, тем самым повышая эффективность работы организации [Efremov et al., 2023; Giley et al., 2009; Kar, Misra, 2013; Webber et al., 2010]. Эффективность правовых мер, направленных на достижение БРЖ, в значительной степени зависит от благоприятной рабочей среды. Эти меры более успешны, если они поддерживаются культурой рабочего места, которая поощряет их применение [Redmond et al., 2006]. В период COVID-19 учреждения, которые приняли изменения, способствовали открытому общению и продемонстрировали гибкость, позволили сотрудникам установить более сбалансированное соотношение между работой и личной жизнью. Было обнаружено, что поддерживающие и адаптивные подходы к управлению положительно влияют на БРЖ для тех, кто работает удаленно [Miller, 2016]. Redmond et al. [2006] также подчеркнули важность предоставления менеджерам поддержки и обучения для эффективного внедрения и оценки гибких рабочих схем.

Семейные отношения играют решающую роль в поддержании баланса между работой и личной жизнью. Потребности семьи являются существенными стрессорами, влияющими на БРЖ [Choi, 2008], поскольку время, посвященное семье и семейным обязанностям, может спровоцировать конфликт между работой и личной жизнью [Luk, Shaffer, 2005]. Lockwood [2003] подчеркивает важность баланса между рабочими обязательствами и личными и семейными обязанностями, определяя БРЖ как гармонию между этими сторонами жизни. Уважение и сотрудничество членов семьи имеют важное значение для достижения БРЖ. Поддержка со стороны тех, кто живет вместе с сотрудником, может облегчить поиск баланса между работой и домашней жизнью. Напротив, проникновение работы в личную жизнь может нарушить БРЖ, что подчеркивает необходимость качественного отдыха в кругу семьи [Gladding, 2012]. Эффективное планирование и самоконтроль во время работы из дома имеют решающее значение. Те, кто устанавливает четкие границы, поддерживает распорядок дня и удовлетворяет свои личные потребности, как правило, достигают лучшего баланса [Miller, 2016; Lunau et al., 2014]. Некоторые участники исследования сообщили, что централизация работы в рамках четкого семейного распорядка повысила их производительность и общий уровень БРЖ. Такой структурированный подход помогает отделить рабочую жизнь от семейной и домашней, поддерживая сбалансированную и продуктивную среду [Miller, 2016].

Исследование подчеркивает значительное влияние баланса между работой и личной жизнью на удовлетворенность работой и жизнью, а также на субъективное благополучие служащих. Сотрудники, успешно достигшие БРЖ, сообщали о более высоком уровне удовлетворенности и благополучия. Напротив, те, кто прилагал усилия, чтобы достичь баланса, часто описывали неэффективность своей работы, чувство изоляции и неудовлетворенные психологические потребности. Участники, которые столкнулись с нарушениями БРЖ во время пандемии COVID-19, сообщили о значительном умственном и физическом истощении и выразили потребность в психологической поддержке. Это согласуется с выводами Lunau et al. [2014], которые связывают нарушенный БРЖ с психологическими проблемами, такими как низкое субъективное благополучие. Стресс, вызванный пандемией, усугубил проблемы с ментальным здоровьем по сравнению с периодом до пандемии [Majumdar et al., 2020]. Растущая важность предоставления услуг по коррекции и профилактике психологического здоровья и психосоциальной поддержки для удаленных работников очевидна. Следует также отметить, что в период COVID-19 переход от традиционного БРЖ к более широкой концепции «баланса между работой и личной жизнью» в домашней среде подчеркивает растущую потребность в мерах поддержки для улучшения общего благополучия сотрудников.

## **Ограничения и рекомендации для будущих исследований**

Одним из ограничений исследования является то, что данные о балансе между работой и личной жизнью во время COVID-19 собирались с помощью онлайн-интервью. Для будущих ис-

следований рекомендуется использовать и другие методы сбора данных, такие как наблюдение или ведение дневника, чтобы более конкретно изучать баланс между работой и личной жизнью. Кроме того, результаты этого исследования были основаны на данных, собранных у служащих в Турции. Несмотря на исследовательский характер полученных результатов, возможность их распространения на другие выборки ограничена. Относительно небольшое число женщин-участниц (13) также представляет собой ограничение, потенциально влияющее на полноту и разнообразие точек зрения.

Будущие исследования должны включать аналогичные группы-выборки для изучения универсальности факторов, влияющих на баланс между работой и личной жизнью. Кроме того, использование таких методов, как моделирование структурных уравнений, может быть полезным для изучения связей между карьерными ресурсами, балансом между работой и личной жизнью и субъективными/объективными карьерными достижениями. Такие исследования могут обеспечить детальное и тонкое понимание этой динамики, способствуя разработке более эффективных стратегий для достижения баланса между работой и личной жизнью в различных группах населения и в различных условиях работы.

## Список литературы

- Apaydın Ç. (2011) Relationship between workaholism levels of faculty members and work-life balance and work-family life balance. (Unpublished Doctoral Dissertation), Ankara University, Educational Administration and Policy Department, Ankara.
- Ayar D., Karaman M.A., Karaman R. (2022) Work-life balance and mental health needs of health professionals during COVID-19 pandemic in Turkey // *International Journal of Mental Health and Addiction*: 20: 639–55. <https://doi.org/10.1007/s11469-021-00717-6>
- Baral R., Bhargava S. (2010) Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes // *Journal of Managerial Psychology*: 25: 247–300. <https://doi.org/10.1108/02683941011023749>
- Braithwaite E.C., Cooper C., Jones M.V. (2023) Home-working and e-communications with colleagues during COVID-19: Impact on psychological health and productivity // *Minerva Psychiatry*: 64(2): 106–17. <https://doi.org/10.23736/S2724-6612.22.02299-0>
- Büyükoztürk Ş., Çakmak E.K., Akgün Ö.E., Karadeniz Ş.V., Demirel F. (2018) Bilimsel Araştırma Yöntemleri [Scientific Research Methods]. Pegem Akademi, Ankara-Türkiye (in Turkish).
- Chandra V. (2012) Work-life balance: eastern and western perspectives // *The International Journal of Human Resource Management*: 23(5): 1040–56. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651339>
- Choi J. (2008) Work and family demands and life stress among Chinese employees: The mediating effect of work-family conflict // *The International Journal of Human Resource Management*: 19(5): 878–95. <https://doi.org/10.1080/09585190801993885>
- Christiansen C., Matuska K. (2006) Lifestyle balance: A review of concepts and research // *Journal of Occupational Science*: 13(1): 49–61. <https://doi.org/10.1080/14427591.2006.9686570>
- Chu A.H.Y., Koh D., Moy F.M., Müller-Riemenschneider F. (2014) Do workplace physical activity interventions improve mental health outcomes? // *Occupational Medicine*: 64(4): 235–45. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqu045>
- Clark S.C. (2000) Work/family border theory: A new theory of work/Family Balance // *Human Relations*: 53(6): 747–70. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Creswell J.W. (2011) Controversies in mixed methods research. In: Denzin NK, Lincoln YS (Eds) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, 269–83.

- Crowell S. (2020) Existentialism. In: Zalta E.N. (ed.) *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2020 ed.). Stanford University. URL: <https://plato.stanford.edu/archives/sum2020/entries/existentialism/>
- Davis R.J., Balkin R.S., Juhnke G.A. (2014) Validation of the Juhnke–Balkin life balance inventory // *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*: 47(3): 181–98. <https://doi.org/10.1177/0748175614531796>
- Deci E.L., Ryan R.M. (2000) The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior // *Psychological Inquiry*: 11(4): 227–68. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Demerouti E., Peeters M.C.W., van der Heijden B.I. (2012) Work–family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources // *International Journal of Psychology*: 47(4): 241–58. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.699055>
- Doble N., Supriya M.V. (2010) Gender differences in the perception of work-life balance // *Management*: 5(4): 331–42. URL: <https://ideas.repec.org/a/mgt/youmng/v5y2010i4p331-342.html>
- Efremov L., Karaman M., Aslan M. (2023) Decision-making styles as human factors in occupational context. In: Arezes P.M., Melo R.B., Carneiro P., Branco J.C. et al. (Eds.), *Occupational and Environmental Safety and Health V*, 577–87. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-38277-2\\_47](https://doi.org/10.1007/978-3-031-38277-2_47)
- Fisher G.G. (2002) Work/personal life balance: A construct development study // *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*: 63(1-B): 575.
- Gall M.D., Gall J.P., Borg W.R. (2014) *Applying Educational Research: How to Read, Do, and Use Research to Solve Problems of Practice*. Pearson Higher Education, New York.
- Gladding S.T. (2012) *Family therapy: History, Theory, and Practice*. The Merrill Counseling Series.
- Glasser W. (2003) *Choice Theory: A New Psychology of Personal Freedom*. Harper Perennial.
- Gregory A., Milner S. (2009) Editorial: Work-life balance: A matter of choice? // *Gender, Work and Organization*: 16(1): 1–13. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00429.x>
- Guest D.E. (2002) Perspectives on the study of work-life balance // *Social Science Information*: 41(2): 255–79. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Jackson S.J. (1983) *The alienation of the individual from society: A social psychological theory and cross-cultural comparison* (Publication No. 8407083) [Doctoral dissertation, Iowa State University]. Iowa State University Capstones, Theses and Dissertations.
- Jakobsen M.D., Sundstrup E., Brandt M., Andersen L.L. (2017) Psychosocial benefits of workplace physical exercise: cluster randomized controlled trial // *BMC Public Health*: 17: 798. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4728-3>
- Kalliath T., Brough P. (2008) Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct // *Journal of Management & Organization*: 14(3): 323–7. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Kar S., Misra K.C. (2013) Nexus between work life balance practices and employee retention – The mediating effect of a supportive culture // *Asian Social Science*: 9(11): 63–9. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v9n11p63>
- Karaman M.A., Balkin R.S., Juhnke G.A. (2018). Turkish adaptation of the Juhnke-Balkin life balance inventory // *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*: 51(3): 141–50. <https://doi.org/10.1080/07481756.2017.1308226>
- Karaman M.A., Eşici H., Tomar İ.H., Aliyev R. (2021) COVID-19: Are school counseling services ready? Students’ psychological symptoms, school counselors’ views, and solutions // *Frontiers in Psychology*: 12: 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647740>
- Karaman M.A., Tomar İ.H., Aliyev R., Eşici H., Şam M., Özbay Y. (2023) Determination of resilience factors in individuals who tested COVID-19 positive // *British Journal of Guidance & Counselling*: 51(3): 338–54. <https://doi.org/10.1080/03069885.2021.1984394>
- Kicir B. (2015) *Evden çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisi: çevirmenler üzerinde bir araştırma* [The impact of working from home on work-life balance: a study on translators]. [Unpublished doctoral dissertation]. Kocaeli University (in Turkish).



- Kinnunen U., Rantanen J., Mauno S., Peeters M. (2014). Work-family interaction. In: M. Peeters, J. de Jonge, T. Taris (eds.) *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. Wiley-Blackwell, 267–90.
- Leslie L.M., King E.B., Clair J.A. (2019) Work-life ideologies: The contextual basis and consequences of beliefs about work and life // *Academy of Management Review*: 44(1): 72–98. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0410>
- Lockwood N.R. (2003) Work/life balance: Challenges and solutions. SHRM Research. URL: [https://www.academia.edu/6531004/Work\\_Life\\_Balance\\_Challenges\\_and\\_Solutions](https://www.academia.edu/6531004/Work_Life_Balance_Challenges_and_Solutions)
- Luk D.M., Shaffer M.A. (2005) Work and family domain stressors and support: Within- and cross-domain influences on work–family conflict // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*: 78(4): 489–508. <https://doi.org/10.1348/096317905X26741>
- Lunau T., Bambra C., Eikemo T.A., van der Wel K.A., Dragano N. (2014) A balancing act? Work–life balance, health and well-being in European welfare states // *European Journal of Public Health*: 24(3): 422–7. <https://doi.org/10.1093/eurpub/cku010>
- Mache S., Bernburg M., Groneberg D.A., Klapp B.F., Danzer G. (2016) Work family conflict in its relations to perceived working situation and work engagement // *Work*: 53: 859–69. <https://doi.org/10.3233/WOR-162257>
- Majumdar P., Biswas A., Sahu S. (2020) COVID-19 pandemic and lockdown: cause of sleep disruption, depression, somatic pain, and increased screen exposure of office workers and students of India // *Chronobiology International*: 37(8): 1191–200. <https://doi.org/10.1080/07420528.2020.1786107>
- Mani V. (2013) Work life balance and women professionals // *Global Journal of Management and Business Research*: 13: 34–41.
- Matuska K.M., Christiansen C.H. (2008) A proposed model of lifestyle balance // *Journal of Occupational Science*: 15(1): 9–19. <https://doi.org/10.1080%2F14427591.2008.9686602>
- McShane S.L., Von Glinow M.A. (2016) *Organizational Behavior*. McGraw Hill.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage.
- Miller T.M. (2016) How telecommuters balance work and their personal lives. [Unpublished doctoral dissertation]. Baker College.
- Moore T., McKee K., McLoughlin P.J. (2015) Online focus groups and qualitative research in the social sciences: their merits and limitations in a study of housing and youth // *People, Place and Policy*: 9(1): 17–28. <https://doi.org/10.3351/ppp.0009.0001.0002>
- Naithani P. (2010) Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario // *Asian Social Science*: 6(6): 148–55. URL: <https://ssrn.com/abstract=2685805>
- Peeters M.C.W., Montgomery A.J., Bakker A.B., Schaufeli W.B. (2005) Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout // *International Journal of Stress Management*: 12(1): 43–61. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.43>
- Rajhans K. (2012) Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance // *Interscience Management Review*: 2(2): 81–5. <https://doi.org/10.47893/imr.2009.1040>
- Redmond J., Valiulis M., Drew E. (2006) Literature review of issues related to work-life balance, workplace culture and maternity/childcare issues. Crisis Pregnancy Agency. URL: [https://www.researchgate.net/publication/268978055\\_Literature\\_review\\_of\\_issues\\_related\\_to\\_work-life\\_balance\\_workplace\\_culture\\_and\\_maternitychildcare\\_issues](https://www.researchgate.net/publication/268978055_Literature_review_of_issues_related_to_work-life_balance_workplace_culture_and_maternitychildcare_issues)
- Sharf R.S. (2016) *Applying Career Development Theory to Counseling*. Nelson Education.
- Wagner D.T., Barnes C.M., Scott B.A. (2014) Driving it home: How workplace emotional labor harms employee home life // *Personnel Psychology*: 67(2): 487–516. <https://doi.org/10.1111/peps.12044>
- Webber M., Sarris A., Bessell M. (2010) Organizational culture and the use of work-life balance initiatives: Influence on work attitudes and work-life conflict // *The Australian and New Zealand Journal of Organizational Psychology*: 3: 54–65. <https://doi.org/10.1375%2Fajop.3.1.54>
- Yıldırım A., Şimşek H. (2018) *Qualitative Research Methods in Social Science*. Seçkin Publication, Ankara-Turkiye.



Yin R.K. (2018) Case Study Research and Applications: Design and Methods. Cosmos Corporation.  
Zedeck S., Mosier K.L. (1990) Work in the family and employing organization // American Psychologist: 45(2): 240–51. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.240>

## **Другие источники информации**

ILO (2022) Working time and work-life balance around the world. International Labour Organization. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_864222.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_864222.pdf)

UNFPA (2020) Private sector and COVID-19. The United Nations Population Fund. [www.turkey.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/PrivateSector\\_COVID19.pdf](http://www.turkey.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/PrivateSector_COVID19.pdf)

## **Сведения об авторах**

- Хасан Эшиджи – доцент кафедры психологического консультирования и руководства на кафедре турецкого языка и социальных наук в Университете Гази, Анкара, 06560, Турция. Email: [hasanesici@gazi.edu.tr](mailto:hasanesici@gazi.edu.tr)
- Ясин Шехитоглу – профессор делового администрирования на кафедре делового администрирования Технического университета Йылдыз, Стамбул, 34220, Турция. Email: [ysehit@yildiz.edu.tr](mailto:ysehit@yildiz.edu.tr)
- Ахмет Аяз – доцент кафедры психологического консультирования и руководства на кафедре психологического консультирования и руководства в Университете Хасана Кальонджу, Газиантеп, 27010, Турция. Email: [ahmet.ayaz@hku.edu.tr](mailto:ahmet.ayaz@hku.edu.tr)
- Мехмет Акиф Караман – доцент кафедры консультирования на факультете свободных искусств Американского университета Ближнего Востока, Эгайла, 54200, Кувейт. Email: [Mehmet.karaman@aum.edu.kw](mailto:Mehmet.karaman@aum.edu.kw)