

# INTEGRACJA CZY ODDZIELENIE ŻYCIA ZAWODOWEGO I PRYWATNEGO? NOWOCZESNE TECHNOLOGIE KOMUNIKACYJNE A GODZENIE PRACY Z ZOBOWIĄZANIAMI POZAZAWODOWYMI

Agnieszka Smoder

ORCID: 0000-0002-9947-872X

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

adres e-mail: a.smoder@ipiss.com.pl

## INTEGRATION OR SEPARATION OF WORK AND PRIVATE LIVES? MODERN COMMUNICATION TECHNOLOGIES AND COMBINING WORK AND PRIVATE OBLIGATIONS

**Keywords:** work-life balance, work-life integration, boundary-management, modern communication technologies, changes in the labor market

**Abstract.** The aim of the article is to address the topic of reconciling professional and non-work roles in the context of the development of modern communication technologies. A rigid division into the area of work and non-professional life becomes difficult to achieve in the conditions of constant accessibility, a society functioning 24/7. The concept of separation of work and non-professional obligations is now clashing with the approach of integrating professional and private life and the interpenetration of these spheres. Poles more and more often notice the phenomenon of work integration with the area of functioning outside it in their own lives. Efforts to keep tight boundaries between work and life at all costs can be a source of stress, a decrease in productivity and efficiency. In some cases, partial interpenetration of life roles related to work and home can result in improved functioning in these areas. One of the solutions that promote blurring the boundaries between work and personal life are modern mobile technologies. According to the literature on the subject, their use may be associated with a number of positive, but also negative consequences for combining work with life outside of it. Important in this context is boundary management and the selection of an appropriate strategy in this regard.

**Słowa kluczowe:** równowaga praca-życie, integracja pracy z życiem pozazawodowym, zarządzanie granicami, nowoczesne technologie komunikacyjne, zmiany na rynku pracy

**Streszczenie.** Celem artykułu jest podjęcie tematu godzenia ról zawodowych i poza pracą w kontekście rozwoju nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Sztywny podział na obszar pracy i życia pozazawodowego staje się trudny do osiągnięcia w warunkach nieustannej dostępności, społeczeństwa funkcjonującego w trybie 24/7. Koncepcja rozdzielenia pracy i zobowiązań pozazawodowych ściera się obecnie z podejściem zakładającym integrację życia zawodowego i prywatnego oraz wzajemne przenikanie się tych sfer. Polacy coraz częściej zauważają zjawisko integracji pracy z obszarem funkcjonowania poza nią we własnym życiu. Starania ukierunkowane na zachowanie za wszelką cenę ścisłych granic między pracą i życiem poza nią mogą być źródłem stresu, spadku wydajności i efektywności. W niektórych przypadkach częściowe przenikanie się ról życiowych związanych z pracą i domem może skutkować poprawą funkcjonowania w tych obszarach. Jednym z rozwiązań, które sprzyjają zacieraniu się granic między pracą i życiem osobistym są nowoczesne technologie mobilne. Jak wynika z literatury przedmiotu, ich użytkowanie może wiązać się z szeregiem pozytywnych, ale również negatywnych konsekwencji dla łączenia pracy z życiem poza nią. Istotne w tym kontekście jest zarządzanie granicami (ang. *boundary management*) i wybór odpowiedniej strategii w tym zakresie.

## Wprowadzenie

Najczęściej stosowanym terminem w debacie publicznej, określającym relację między pracą i życiem poza nią, jest pojęcie 'równowagi praca-życie' (ang. *work-life balance*, WLB). Oznacza ono stan balansu pomiędzy funkcjonowaniem w obszarze zawodowym a pozazawodowym oraz odnosi się do umiejętności godzenia różnych sfer życia, stosowania strategii mających na celu ich równoważenie (Surzykiewicz, 2019, s. 16). Równowaga na linii praca-życie poza nią ujmowana jest również jako stopień, w jakim jednostka równoważy emocjonalne, behawioralne, czasowe wymagania związane z pracą, życiem rodzinnym, prywatnym. To również codzienne dążenie do balansu między życiem zawodowym i pozostałymi obszarami funkcjonowania człowieka (Andysz, Najder, Mercz-Kot, 2014, s. 121). Współczesne zmiany w zakresie sposobów komunikacji, dynamiczny rozwój technologii informacyjnych oddziałują na kształt relacji praca-życie pozazawodowe. Pociąga to za sobą zmiany w sposobie funkcjonowania człowieka w pracy i poza nią (Kubacka, Mroczkowska, 2019, s. 44). Celem artykułu jest podjęcie tematu godzenia ról zawodowych i poza pracą w kontekście rozwoju nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Biorąc pod uwagę te uwarunkowania, istotne jest zarządzanie granicami (ang. *boundary*

*management*) między pracą i sferą prywatną oraz wybór odpowiedniej strategii w tym zakresie.

W literaturze przedmiotu w kontekście rozważań na temat równowagi praca-życie można spotkać się z podziałem na ‘pracę’ i – ‘rodzinę’, a także z rozróżnieniem na pracę i życie osobiste. ‘Życie osobiste’ jest pojęciem szerszym niż ‘życie rodzinne’, które uwzględnia fakt, że zakres zobowiązań poszczególnych osób różni się od siebie (np. nie odnosi się tylko do życia rodzinnego), a także podlega zmianom w trakcie cyklu życia (Fagan, Lyonette, Smith, Saldaña-Tejeda, 2012, s. 3). Termin ‘równowaga’ w tym kontekście zakłada harmonijne połączenie obu sfer oraz ich jednakową wagę. Mimo powszechności tego pojęcia w rozważaniach poświęconych godzeniu różnych obszarów życia człowieka, mamy do czynienia z szeregiem innych określeń akcentujących neutralność relacji na linii praca-życie poza nią lub występującymi między nimi napięciami, a także z efektem pozytywnej synergii. Zagadnienie godzenia pracy z życiem poza nią rozpatrywane jest również w kontekście konfliktu ról, negatywnych efektów wymagań związanych z pracą, relacjami międzyludzkimi, ale także pozytywnych zmian związanych ze wzbogaceniem życia osobistego (Fagan, Lyonette, Smith, Saldaña-Tejeda, 2012, s. 3).

Problematyka godzenia pracy z życiem pozazawodowym spotyka się z dużym zainteresowaniem badaczy, którzy patrzą na ten problem z różnorodnych perspektyw. W ujęciu psychologicznym zwraca się uwagę na znaczenie równoważenia pracy z życiem poza nią dla dobrostanu jednostki, w socjologii akcentuje się związek tego zagadnienia z pełnieniem ról społecznych. Z perspektywy ekonomii i zarządzania dużo miejsca poświęca się w tym kontekście produktywności pracowników (Andysz, Najder, Merecz-Kot, 2014, s. 120). Ocena WLB odbywa się już nie tylko na podstawie relacji między liczbą godzin spędzanych w pracy i poza nią, ale również przy wykorzystaniu pojęć dotyczących poczucia podobnego zaangażowania i zadowolenia we wszystkich ważnych rolach życiowych lub równowagi pomiędzy potrzebą osiągnięć oraz potrzebą czerpania radości z życia (*Work-life balance*, 2016, s. 28). Badania dotyczące łączenia pracy z życiem pozazawodowym wykorzystują szereg miar odnoszących się do subiektywnej oceny dobrostanu człowieka (ang. *well-being*), która dotyczy:

- stopnia dopasowania (kompatybilności) między czasem pracy i życiem osobistym, rodzinnym, społecznym;
- odczuwanego stopnia równowagi między pracą i życiem pozazawodowym;
- stopnia satysfakcji z równowagi na linii praca-życie pozazawodowe;

- niedopasowania między preferowanymi i aktualnymi godzinami pracy (Fagan, Lyonette, Smith, Saldaña-Tejeda, 2012, s. 4).

## **WLB a korzystanie z nowoczesnych technologii**

Obecnie jesteśmy świadkami zmian w zakresie regulacji czasu, miejsca i sposobu wykonywania pracy. Na rynku pracy rośnie zapotrzebowanie na kreatywność, uczenie się przez całe życie i dyspozycyjność. Innowacje w dziedzinie zatrudnienia, zastosowanie i rozwój nowoczesnych technologii pozwalają na wdrożenie pracy zdalnej, elastycznego czasu pracy. Zmiany w zakresie sposobów komunikacji oraz dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych wpływają na zmianę relacji na linii praca–życie pozazawodowe. Pojawiające się tu rozwiązania z jednej strony mogą pomóc w godzeniu ról zawodowych i tych poza pracą, z drugiej zaś niosą ryzyko przenoszenia pracy do domu i spraw domowych do pracy oraz mogą prowadzić do zacierania granic między pracą a życiem poza nią (Surzykiewicz, 2019, s. 13).

W dyskusjach poświęconych roli technologii komunikacyjnych i mobilnych w godzeniu pracy z życiem poza nią zwraca się uwagę, że wspomniane technologie oznaczają każdy rodzaj technologii, która pozwala człowiekowi na udostępnianie i otrzymywanie informacji (np. smartfony, e-maile, media społecznościowe, komunikatory). Narzędzia te odegrały dużą rolę w zmianie sposobu wykonywania zadań zawodowych, jak również miejsca i czasu pracy. W literaturze przedmiotu możemy spotkać się z kontekstualistycznym ujęciem tego zagadnienia. Zgodnie z nim „konfiguracje technologii z wymiarami: ekonomicznym, organizacyjnym, rodzinnym czy indywidualnym mogą zaostrzać konflikty między wskazanymi domenami lub sprzyjać sposobom ich godzenia” (Kubacka, Mroczkowska, 2019, s. 45). Kluczowe w tym przypadku stają się oddziaływania między technologią, obszarem zawodowym i pozazawodowym oraz uwzględnienie różnych kontekstów: organizacyjnego, społecznego, a także innych zmiennych związanych z codziennym doświadczeniem (Kubacka, Mroczkowska, 2019, s. 45).

W związku z korzystaniem z nowoczesnych technologii w celach zawodowych pojawia się pojęcie *workshiftingu*, które wskazuje na możliwość pracy o wybranej porze i w wybranym miejscu, z wykorzystaniem dostępnych zasobów. Wiąże się z tym spadek kosztów wynajmu biura, wydatków związanych z drogą do i z pracy, zmniejszeniem kosztów biznesowych i informatycznych (Prokurat, Świerżewski, 2013, s. 56). W literaturze przedmiotu można spotkać się

z podejściem, zgodnie z którym dzięki rozwojowi technologii nastąpiła stała dostępność człowieka jako konsumenta, pracownika, rodzica, dziecka. Technologie stanowią istotne narzędzie w stosowaniu elastycznych form pracy, pozwalając na zwiększenie kontroli nad czasem pracy i miejscem jej wykonywania. Ponadto zwiększają mobilność, wspierają jednostkę w efektywnym wykorzystaniu czasu (np. w czasie drogi do lub z pracy). Narzędzia te, przyczyniając się do wzrostu elastyczności sposobu wykonywania pracy (poprzez uniezależnienie się od wykonywania pracy w określonym miejscu i czasie), jednocześnie powodują zacieranie się granic między pracą i życiem prywatnym (Kubacka, Mroczkowska, 2019, s. 47).

Możemy wyróżnić szereg konsekwencji korzystania z technologii mobilnych dla godzenia pracy z życiem pozazawodowym pracowników. Pojawia się ryzyko ustawicznej presji wynikającej z koniecznością permanentnej dostępności (Kubacka, Mroczkowska, 2019, s. 47). Możliwość korzystania przez pracownika z telefonu służbowego i innych narzędzi mobilnych oferowanych przez pracodawcę podnosi oczekiwania jego oraz kolegów z pracy dotyczące nieustannego 'bycia w gotowości', bycia *on-line*, w tym zdolności realizowania zadań służbowych na bieżąco (Sarkar, Saonee, Xiao, Manju, 2012, s. 144-145). Korzystanie z nowoczesnych technologii może prowadzić do zwiększenia zaangażowania (w tym ilości czasu) ukierunkowanego na pracę (Kubacka, Mroczkowska, 2019, s. 47). Ponadto z uwagi na pracę zdalną i brak obecności w siedzibie firmy koordynacja realizacji zadań wśród załogi może być niekiedy problematyczna. Wśród negatywnych skutków korzystania z nowoczesnych technologii możemy wymienić również pojawiający się u części pracowników przymus permanentnego korzystania z narzędzi mobilnych w celu 'pozostawania w kontakcie' z pracodawcą. Konsekwencją tego stanu rzeczy może być przedłużenie stresu związanego z pracą, problemy zdrowotne, 'ucieczka w pracę' kosztem życia rodzinnego, towarzyskiego, realizacji pasji i zainteresowań. Tym samym nowoczesne technologie mogą przyczyniać się do konfliktu na linii praca-życie pozazawodowe (Sarkar, Saonee, Xiao, Manju, 2012, s. 144-145). Należy również pamiętać, że w przypadku pracowników etatowych nowoczesne rozwiązania technologiczne umożliwiają zwiększenie kontroli pracodawcy nad pracownikiem (Kubacka, Mroczkowska, 2019, s. 47).

Koncepcje funkcjonalistyczne, w myśl których pracę i życie pozazawodowe należy traktować jako odrębne, dychotomiczne obszary - spotkały się z krytyką w literaturze przedmiotu na początku lat 90. XX w. Zwolennicy koncepcji granicznych akcentują fakt, że współcześnie jesteśmy świadkami dynamicznego

i niekończącego się procesu „w ramach którego granice między pracą a życiem codziennym i rodziną są na co dzień przez jednostki wytwarzane (*constructed*), podtrzymywane (*maintained*), negocjowane (*negotiated*) czy przekraczane (*crossed*)” (Kubacka, Mroczkowska, 2019, s. 46). Pojawiają się podejścia wskazujące na to, że przekraczamy granice jednego lub dwóch obszarów funkcjonowania człowieka, ale zarazem jesteśmy jednocześnie zanurzeni w każdym z nich (Kubacka, Mroczkowska, 2019, s. 46). W literaturze przedmiotu obecne jest przekonanie, zgodnie z którym technologie przyczyniają się do zwiększenia tzw. szarych stref – obszarów, których nie można jednoznacznie zidentyfikować jako obszar pracy lub funkcjonowania poza nią. W debacie publicznej coraz częściej pojawiają się opinie świadczące o tym, że kategoryzowanie obszarów funkcjonowania człowieka na pracę i aktywność poza nią należy do przeszłości (Prokurat, Świerżewski, 2013, s. 61).

## **Polacy wobec zacierania się granic między pracą i życiem pozazawodowym**

Według badań Gumtree „Aktywni + Praca w życiu, życie w pracy” (Aktywni+, 2018, s. 7)<sup>1</sup>. Polacy zauważają zjawisko integracji pracy z życiem poza nią (ang. *Work-Life Integration*, WLI) – 78% badanych dostrzega zacieranie się granic między życiem prywatnym i zawodowym, a blisko połowa respondentów zauważa taki proces we własnym życiu. Zaledwie 12% badanych ocenia to zjawisko pozytywnie (są to głównie reprezentanci pokolenia Y i Z). 1/3 badanych pracowników uważa, że nie ma konieczności wprowadzania podziału na pracę i życie pozazawodowe. Co interesujące, blisko połowa badanych pracodawców jest zdania, że WLI nie jest korzystne z punktu widzenia interesu pracodawcy. Zdecydowana większość (63%) uważa, że sztywny podział na czas pracy i życia poza nią powoli odchodzi w niepamięć i w odpowiedzi na to oferują adekwatne do tej sytuacji rozwiązania. Nieco ponad 3/4 badanych pracodawców jest przekonanych, że zrekrutowanie odpowiedniego pracownika wiąże się nie tylko z zaofiarowaniem mu zadowalającego go wynagrodzenia, ale również innych udogodnień. W opinii 70% pracodawców troska o WLB pracownika jest obowiązkiem

---

<sup>1</sup> Badanie przeprowadzone w kwietniu 2018 roku składało się z dwóch modułów: 1) badania przeprowadzonego metodą CAWI (ankieta online) na reprezentatywnej grupie ponad 1000 osób pracujących w wieku od 18-64 oraz 2) badania przeprowadzonego metodą CATI (ankieta telefoniczna) na grupie ponad 100 pracodawców i osób odpowiedzialnych za zatrudnienie (specjalistów ds. rekrutacji, HR).

pracodawcy, opinię taką podzieliła 66% pracowników. WLI jest udziałem nieco ponad 1/3 badanych. Samozatrudnieni i przedsiębiorcy 2 razy częściej (średnia 60%) wskazują na takie zjawisko w swoim życiu. Praca wkrada się w obszar życia prywatnego najczęściej poprzez myślenie o niej w czasie wolnym (zмага się z tym 46% badanych), rozmowy o sprawach zawodowych z bliskimi (38%), odbieranie telefonów i smsów od współpracowników w czasie wolnym (28%), czytanie e-maili służbowych (25%), telefony i smsy od przełożonych (22%). (*Aktywni+*, 2018, s. 43).

Nieco ponad 1/3 badanych (36%) załatwia sprawy prywatne w miejscu i czasie pracy. Należy jednak zaznaczyć, że jest to cecha charakterystyczna głównie młodszych generacji (takie sytuacje deklaruje 45% przedstawicieli pokolenia Z i 42% reprezentantów pokolenia Y). Ingerencja życia prywatnego w obszar pracy zawodowej polega przede wszystkim na prowadzeniu rozmów z rodziną lub znajomymi przez telefon lub komunikatory w trakcie pracy (22%), surfowanie po Internecie (19%), odbieranie prywatnych paczek (16%), robienie zakupów online (14%), używanie sprzętu biurowego (np. drukarki) do celów prywatnych (14%). W dalszej kolejności badani wskazują na umawianie wizyt np. do lekarza lub fryzjera w czasie pracy, odwiedziny znajomych/rodziny w pracy, częste przy prowadzanie dziecka do pracy. Co istotne, respondenci przyznawali, że niekiedy odczuwają presję ze strony rodziny/bliskich osób, żeby zająć się sprawami prywatnymi w pracy. 22% badanych przyznało, że ich praca po godzinach (w tym dostępność mailowa lub telefoniczna) jest negatywnie postrzegana przez ich najbliższych (*Aktywni+*, 2018, s. 45).

Ponad 1/3 badanych (35%) potwierdziła, że rozwój technologii umożliwia im przeznaczenie większej ilości czasu na życie prywatne, po pracy. Jednak niewiele mniejsza grupa respondentów (29%) przyznała, że z powodu nowoczesnych technologii ma mniej czasu na życie poza pracą. Zdaniem 26% uczestników badania z powodu Internetu i obecności urządzeń mobilnych doświadczamy trudności z odróżnieniem pracy od życia poza nią. W opinii 28% respondentów zacieranie się różnic między pracą zawodową i życiem poza nią z powodu rozwoju technologicznego jest dokuczliwe. Jednak blisko połowa badanych (46%) jest z tego powodu usatysfakcjonowana. Prywatny telefon do celów zawodowych jest używany przez blisko 40% badanych, zaś telefon służbowy do spraw prywatnych – przez 17% badanych. Z kolei blisko 70% badanych używa prywatnej skrzynki e-mailowej w sprawach zawodowych, natomiast służbowa poczta do celów prywatnych wykorzystywana jest przez 6% badanych. Ponad 1/3 badanych (37%) nie jest zadowolona z faktu, że współpracownicy dzięki nowoczesnym

technologiom mają zbyt łatwy dostęp do kontaktu z nimi. Ponadto połowa respondentów była zdania, że prywatne konta na profilach społecznościowych nie powinny być wykorzystywane do celów zawodowych (Aktywni+, 2018, s. 48).

## **Wzmacnianie granic czy integrowanie obszarów życiowych?**

W warunkach zacierania się granic między pracą i czasem poza nią coraz większą rolę odgrywają rozwiązania mające na celu zarządzanie tymi granicami. *Boundary-Management* oznacza katalog przekonań poznawczych i strategii ułatwiających radzenie sobie z krytycznymi granicami między różnymi obszarami życiowymi. Granice odnoszą się do cech fizycznych (przestrzennych i czasowych), ale również poznawczych oraz relacyjnych (Thomas, Kulesza, 2019, s. 56-57). Strategie radzenia sobie z tymi granicami wiążą się z separacją lub integracją. Dużą rolę w tym zakresie odgrywa charakter i organizacja pracy, stan rodzinny, osobiste preferencje oraz przekonania poznawcze (Thomas, Kulesza, 2019, s. 56-57).

Strategia separacyjna oznacza całkowity rozdział pracy i życia poza nią (w tym życia rodzinnego). Zewnętrzny przejawem takiej postawy są określone zachowania, które akcentują przyjęty sposób postępowania (np. oddzielne konta mailowe służbowe i prywatne, osobne numery telefonów, ubrania przeznaczone do pracy i poza nią) (Thomas, Kulesza, 2019, s. 58-60). Pracownicy preferujący całkowity rozdział pracy i życia poza nią, korzystając ze służbowych narzędzi mobilnych mogą wyłączyć czasowo niektóre ich funkcjonalności (np. odbieranie e-maili podczas weekendów). Mimo istnienia fizycznych i czasowych granic między pracą i życiem osobistym, może dochodzić do nakładania się tych dwóch sfer w aspekcie emocjonalnym i behawioralnym. Dla osób preferujących tę strategię aktywność zawodowa jest nieodzownym elementem spełnienia w życiu, ale chcą ograniczyć jej wpływ na pozostałe obszary. Takie osoby mogą posiadać pewną strefę tolerancji, która zakłada określoną liczbę zakłóceń ich życia pozazawodowego przez pracę. Poziom tej tolerancji jest zależny od charakteru danej pracy, od tego, jak pilne są zadania wymagające wykonania, motywacji danej osoby (związanej z aspiracjami zawodowymi, finansowymi) oraz etapem w życiu i związanymi z nim innymi zobowiązaniami (np. rodzinnymi). Większą tolerancję w tym zakresie wykazują również pracownicy współpracujący z osobami z innych stref czasowych. Dla niektórych osób wiąże się z tym większa satysfakcja z pracy, bycie postrzeganym jako ceniony członek zespołu. Cenną



wartością jest również poczucie 'bycia na bieżąco', stały dostęp do firmowych spraw (Sarkar, Saonee, Xiao, Manju, 2012, s. 147-148).

Osoby preferujące integrację pracy i aktywności poza nią pozytywnie oceniają technologie mobilne z uwagi na to, że pozwalają im zachować łączność 24/7 i pozwalają na taką integrację. Pracownicy ci nie odczuwają potrzeby wyznaczenia granic między pracą i życiem poza nią. Dla osób, u których z wyboru sfera aktywności zawodowej nakłada się na obszar prywatny, sukces zawodowy oznacza satysfakcję w życiu osobistym. Osoby te nie dostrzegają granic między pracą i życiem poza nią. Zobowiązania zawodowe stanowią priorytet w ich życiu, przed sprawami osobistymi, rodzinnymi. Strategia ta jest charakterystyczna dla osób, które są nastawione na dynamiczny rozwój kariery zawodowej. (Sarkar, Saonee, Xiao, Manju, 2012, 147-148). W przypadku przyjęcia strategii integracyjnej następuje zacieranie granic między różnymi obszarami funkcjonowania człowieka, które może odzwierciedlać się w przenoszeniu kontaktów zawodowych do życia prywatnego, załatwianiu spraw zawodowych w domu. Indywidualne oczekiwania pracownika w tym zakresie determinowane są przez charakter i organizację pracy (Thomas, Kulesza, 2019, s. 59-60). Płynna granica między pracą i życiem pozazawodowym powoduje różnorodność kanałów, którymi komunikują się pracownicy i pracodawcy. Istotne jest, aby technologie poprawiały komunikację i atmosferę pracy, i nie wpływały na pogorszenie kontaktów służbowych (Kostro, 2020). Sztywne oddzielenie czasu pracy i życia pozazawodowego jest trudne do utrzymania w warunkach kultury pracy wymagającej nieustannego bycia na bieżąco 24/7 i szybkiego reagowania w zależności od zmieniających się okoliczności (Sarkar, Saonee, Xiao, Manju, 2012, s. 147-148). Z jednej strony w literaturze przedmiotu można spotkać się z przekonaniem, że zbudowanie granicy między pracą a czasem poza nią ma istotne znaczenie o charakterze regulacyjnym, umożliwia tworzenie dystansu psychologicznego między pracą a podmiotem pracy (Pujer, 2017, s. 24). Badania jednak wskazują, że uporczywe dążenie do zachowania granic między pracą i życiem pozazawodowym może wiązać się ze stresem. Pomocna do wyjaśnienia tego zjawiska jest koncepcja przechodzenia między rolami kognitywnymi. Zjawisko to zachodzi w sytuacji, gdy jesteśmy zaangażowani w wypełnianie jednej roli, ale jednocześnie towarzyszą nam myśli i emocje związane z drugą rolą. Przykładowo, gdy w pracy myślimy o zobowiązaniach rodzinnych, mamy do czynienia z kognitywnym przejściem między rolą zawodową i domową. Analogicznych sytuacji doświadczamy w czasie wolnym myśląc o obowiązkach pracowniczych. Przejścia kognitywne mogą negatywnie wpływać na naszą energię i uwagę nieodzowną

przy wypełnianiu zadań związanych z aktualnie wykonywaną rolą. Badania przeprowadzone przez ekspertów z *Ball State University* oraz *Saint Louis University* (Granice, 2020)<sup>2</sup> wskazują, że pomocne w przechodzeniu między rolami kognitywnymi może okazać się zacieranie się granic między pracą i życiem pozazawodowym. Ze wspomnianych badań wynika, że osoby, u których następowały częstsze przejścia między rolami, występujące w przypadku mniej ścisłych granic na linii praca-życie pozazawodowe, były mniej wyczerpane niż pracownicy zachowujący sztywne granice w tych obszarach. W tej ostatniej grupie, która dbała o rozdział między pracą i życiem poza nią, przejścia między rolami kognitywnymi powodowały więcej wysiłku i w efekcie spadek efektywności. Doświadczanie większej liczby przejść między rolami pomaga w płynniejszym przechodzeniu z jednego obszaru w drugi. Wyniki badań skłaniają do wniosku, że „Na dłuższą metę korzystniejsze może się okazać dopuszczanie, aby pracownicy odbiegali myślami od pracy i od czasu do czasu odbierali telefony z domu niż wprowadzanie ścisłych i sztywnych granic, które mogą zniechęcać do wykształcenia funkcjonalnych sposobów przechodzenia między tymi dwoma stanami” (Burkus, 2020). Może to być argument za stosowaniem elastycznego czasu pracy np. pracy w domu, a także za czasowym oderwaniem się od aktualnie pełnionej roli na rzecz drugiej, w celu zwiększenia swojej efektywności (Burkus, 2020). Strategia integracyjna w podejściu do relacji praca-życie pozazawodowe może być efektywnym sposobem na sprawne łączenie aktywności zawodowej i pozazawodowej. Załatwianie spraw zawodowych w oczekiwaniu na wizytę u lekarza lub na urlopie, prowadzenie korespondencji służbowej w domu, negocjacje biznesowe on-line w drodze po odbiór dzieci z zajęć pozalekcyjnych stają się codziennością wielu pracowników. Rozmywanie granic na linii praca-życie pozazawodowe może wiązać się z całkowitym ich zatarciem lub ciągłym manewrowaniem między ich uszczelnianiem a zwiększaniem elastyczności. Z zacieraniem granicy między pracą i życiem pozazawodowym może wiązać się próba racjonalnego uzasadnienia podejmowanych działań. Chodzi tu np. o tłumaczenie wykonywania pracy poza jej godzinami poprzez odwoływanie się do własnych celów życiowych i motywacji (Mroczkowska, Kubacka, 2019, s. 150). Należy pamiętać, że część osób aktywnych zawodowo nadal potrzebuje sztywnych granic między pracą i życiem pozazawodowym i zakończenia pracy o ściśle określonej godzinie.

---

<sup>2</sup> Badania opierają się na przeprowadzonej na próbie 600 pracowników ankiecie *Sloan 500 Family Study*, która obejmowała rodziny klasy średniej ze Stanów Zjednoczonych, w których obydwójce małżonkowie zarabiają.

Kluczowe w tej sytuacji jest właściwie rozpoznanie potrzeb pracowników oraz dedykowanie im odpowiednich rozwiązań (*Aktywni+*, 2018, s. 58).

O integracji lub rozdzieleniu pracy i życia pozazawodowego decydują takie czynniki, jak charakter pracy, wymogi pracodawcy, aktualna sytuacja i potrzeby pracownika (np. posiadanie małych dzieci). Brak sztywnego podziału na pracę i życie pozazawodowe charakteryzuje osoby, które traktują swoją pracę jako pasję, wykazują duże zaangażowanie w wykonane zadania i nie rozpatrują tego w kategoriach obowiązku (Klimek-Michno, 2020). Integracja pracy z życiem poza nią oprócz niewątpliwych korzyści, takich jak duża autonomia w kierowaniu własnym harmonogramem pracy i związana z tym elastycznością czasu pracy wiąże się z pewnymi niedogodnościami. Należy do nich zmęczenie psychiczne wynikające z natłoku piętrzących się obowiązków zawodowych i braku sztywnych godzin zakończenia dnia pracy. Kolejną wadą takiej sytuacji jest rozdrażnienie przestrzeni – jeśli w tym samym miejscu spędzamy większość naszego dnia – pracujemy i odpoczywamy (np. w domu). Zacieranie granic między zobowiązaniami zawodowymi i prywatnymi może powodować konieczność nieustannego przełączania się z jednej roli (np. pracownika) do drugiej (np. rodzica). W dłuższej perspektywie czasu taki stan może okazać się męczący (Klimek-Michno, 2020). W teorii granic (ang. *boundary theory*) akcentuje się rolę, jaką jednostka przypisuje tzw. obszarowi pogranicza, który znajduje się między obszarem pracy zawodowej i pozazawodowym. Zwraca się przy tym uwagę na umiejętności posiadane przez jednostkę w zakresie przechodzenia przez tzw. przejścia graniczne (ang. *boundary crossing*) między rolami funkcjonującymi w tych obszarach. W literaturze przedmiotu teoria funkcjonowania na pograniczu opisywana jest jako sposób, w jaki człowiek porusza się w granicznych obszarach – między rolami pełnionymi w pracy, życiu pozazawodowym, rodzinnym. „Wszystko to, co znajduje się w obszarze granicznym, będzie wykazywać raczej tendencję do hybrydyzacji, niż do prostego przechodzenia na przykład od roli formalnej do nieformalnej [...] relacja między sferami nie jest propozycją dwóch wykluczających się alternatyw, lecz kontinuum” (Mroczkowska, Kubacka, 2019, s. 151). Duże znaczenie mają tu zdolności adaptacyjne jednostki, jej potrzeby, pełnienie ról życiowych zgodnie z wyznawanymi w określonym momencie życia wartościami (Surzykiewicz, 2019, s. 22). Obszary graniczne wyznaczane są na podstawie różnych kryteriów. Chodzi tu o kryteria związane z przestrzenią (np. jeśli aktywność zawodowa prowadzona jest w domu), czasem (gdy trudno czasowo rozgraniczyć aktywność zawodową i pozazawodową, gdy zachodzi konieczność równoczesnego wykonywania zadań z różnych obszarów),

z rolą (konieczność jednoczesnego pełnienia roli rodzica i pracownika). W definiowaniu obszarów granicznych istotne są również uwarunkowania psychologiczne związane z trudnościami w mentalnym oderwaniu się od jednej roli podczas pełnienia drugiej. Nie należy zapominać o kryterium dotyczącym fizycznej przynależności do jednej ze sfer życia człowieka (np. narzędzia służbowe, które są używane w sferze prywatnej) (Mroczkowska, Kubacka, 2019, s. 141).

*Boundary-Management* jako indywidualna strategia można odznaczać się dużą stałością w przypadku stabilności uwarunkowań zewnętrznych. Uwarunkowania te podlegając zmianom (np. poprzez urodzenie dziecka) mają wpływ na przyjęte strategie dotyczące radzenia sobie z granicami w różnych obszarach życiowych. Sposoby postępowania z tymi granicami mogą odznaczać się wysokim stopniem adaptacyjności z uwagi na zmieniające się okoliczności zewnętrzne (Thomas, Kulesza, 2019, s. 58–59). Na przyjęte strategie w zakresie obchodzenia się z granicami na linii praca–życie poza nią (praca–rodzina) wpływ mają osobiste preferencje jednostki, wyznawany system wartości. W literaturze przedmiotu można było spotkać się z podejściem wskazującym na to, że sztywne granice między obszarami życiowymi są z perspektywy jednostki korzystne, zaś brak ostrości granic negatywnie wpływa na dobrostan psychiczny i WLB. Obecnie powyższą kwestię rozpatruje się bardziej w kontekście teorii dopasowania człowiek–środowisko (ang. *person-environmental fit-theory*) oraz indywidualnych rozwiązań dostosowanych do cech osobowości, systemów wartościowania, struktury i dynamiki rodziny uwzględniających organizację pracy (Thomas, Kulesza, 2019, s. 59–60). Zarządzanie granicami można odnieść do „metafory żonglowania, piętrzenia, nachodzenia, w mniejszym stopniu »zamkniętych drzwi«, czy nietykalnych granic. Te pierwsze, rezonują z trudnościami (odmiennymi żądaniami i zadaniami), jakie jednostka napotyka poprzez przebywanie na co dzień w zgoła odmiennych porządkach” (Mroczkowska, Kubacka 2019, s. 149).

Należy podkreślić, że nie ma uniwersalnych rozwiązań związanych z łączeniem pracy i domu, i korzystaniem z technologii mobilnych. Pracownicy mają różne preferencje w tym zakresie w zależności od charakteru wykonywanej pracy, roli w organizacji, etapu życia, ambicji związanych z realizacją kariery zawodowej. Postrzeganie relacji na linii praca–życie pozazawodowe, aspiracje związane z rozwojem kariery i życia zawodowego podlegają zmianom (Sarkar, Saonee, Xiao, Manju, 2012, s. 152–153). Warto pamiętać, że w obliczu zacierania się granic między pracą i życiem poza nią, w wyniku korzystania z nowoczesnych technologii, pracodawcy stoją przed wyzwaniem polegającym na odnalezieniu

sposobów przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu wśród osób korzystających z nich na potrzeby pracy (*Work-life balance*, 2016, s. 29).

## Zakończenie

Zastosowanie określonych rozwiązań mających na celu wsparcie jednostki w godzeniu pracy z życiem poza nim nie będzie skuteczne, jeśli nie zostanie poprzedzone rozpoznaniem jej indywidualnych potrzeb, kompetencji oraz przyjętych przez nią strategii działań (Surzykiewicz, 2019, s. 24). Jedną z istotnych kwestii w tym kontekście jest sposób, w jaki jednostka wyznacza granice między obszarami życia, w których funkcjonuje. Ukierunkowanie na integrację bądź oddzielenie sfer życia może mieć wpływ na korzystanie z określonych form ułatwiających godzenie pracy z życiem poza nim. Zwolennicy integracji wspomnianych obszarów w większym stopniu niż pozostali akceptują możliwość skorzystania z pracy zdalnej (Andysz, Najder, Merecz-Kot, 2014, s. 126). Należy pamiętać, że rozwiązania technologiczne stwarzają zarówno nowe możliwości, jak i ograniczenia dla pracowników związane z godzeniem pracy i życia poza nią (Sadowska-Snarska, 2014, s. 26–27). Rola technologii w tym procesie jest dwojaka: z jednej strony może ona zaburzać granicę na linii praca–życie pozazawodowe, ale jednocześnie oferuje rozwiązania pozwalające radzić sobie z tym wyzwaniem (Kubacka, Mroczkowska, 2019, s. 47). W tym kontekście *Boundary-Management* stanowi istotne narzędzie pomocne w poruszaniu się między obszarem życia zawodowego i osobistego. Zarządzanie relacją między tymi sferami często oznacza poruszanie się na kontinuum – od wysokiego stopnia segmentacji, związanego z brakiem elastyczności i nieprzepuszczalnością granic między pełnionymi rolami życiowymi, do wysokiego stopnia integracji, której wyznacznikiem są elastyczne i przepuszczalne granice między rolami (Mroczkowska, Kubacka, 2019, s. 138).

## Referencje

- Andysz, A., Najder, A., Merecz-Kot, D. *Organizacyjne i indywidualne uwarunkowania korzystania z rozwiązań sprzyjających równoważeniu życia zawodowego i prywatnego*, *Medycyna Pracy*, 65 (1). (2014)
- Aktywni+ Praca w życiu, życie w pracy* (2018). Raport Gumtree.
- Burkus, D. *Badania sugerują, że rozdział pracy od życia osobistego powoduje więcej kłopotów niż korzyści*, <https://www.hbrp.pl/b/badania-sugeruja-ze-rozdzial-pracy-od-zycia-osobistego-powoduje-wiecej-klopotow-niz-korzysci/yCrEuFDZ> (16.04.2020).

- Fagan, C., Lyonette, C., Smith, M., Saldaña-Tejeda, A. (2012). *The influence of working time arrangements on work-life integration or 'balance': a review of the international evidence*. Geneva: ILO, Conditions of Work and Employment Branch
- Granice między rolami zawodowymi i osobistymi, <https://www.kempinsky.pl/granice-miedzy-rolami/> (15.04.2020)
- Klimek-Michno, K. *Życie & praca – rozdzielać czy mocno integrować?*, <https://porady.pracuj.pl/zycie-zawodowe/zycie-praca-rozdzielac-czy-mocno-integrowac/> (15.04.2020).
- Kostro, P. *Integracja pracy i życia prywatnego wypiera balans*, <https://www.pb.pl/integracja-pracy-i-zycia-prywatnego-wypiera-balans-932530> (16.04.2020).
- Kubacka, M., Mroczkowska, D. *Znaczenie technologii komunikacyjnych i mobilnych w praktykach zarządzania granicami między pracą a życiem osobistym wśród osób samozatrudnionych i pracujących na etacie*, *Miscellanea Anthropologica et Sociologica*, 20 (3). (2019).
- Mroczkowska, D., Kubacka, M. *W kieracie codzienności – dynamika obszarów granicznych wśród osób zatrudnionych na etat i samozatrudniających się*, *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 1 (2019).
- Pujer, K. (2017). *(Samo)rozwój w życiu dorosłego człowieka w sferze osobistej i zawodowej. Wybrane koncepcje*, [w:] D. Becker-Pestka, J. Kołodziej, K. Pujer, *Rozwój osobisty i zawodowy. Wybrane problemy teorii i praktyki*. Wrocław: Exante.
- Prokurat, S., Świerżewski, Ł. (2013). *Nadchodzi praca 2.0*, Harvard Business Review Polska.
- Sadowska-Snarska, C. (2014). *Koncepcja równowagi praca-życie w kontekście zmian zachodzących w sferze ekonomicznej i społecznej*. W: R. Tomaszewska-Lipiec (red.), *Droga do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Bydgoszcz: UKW.
- Sarkar, S., Saonee, S., Xiao, X., Manju, A. *Managing Employees Use of Mobile Technologies to Minimize Work-Life Balance Impacts*, *MIS Quarterly Executive*, 11 (4). (2012).
- Surzykiewicz, J. (2019). *Ku równowadze w relacjach praca zawodowa a życie rodzinne: strategie działania*. W: M. Kulesza, M. Ozorowski, J. Surzykiewicz (red.), *Family Balance Coaching. Psychospołeczne wsparcie rodzin poszukujących balansu między życiem zawodowym i rodzinnym*. Warszawa: EDU Research.
- Thomas, J., Kulesza, M. (2019). *Wybrane stanowiska oraz podejścia badawcze w obszarze równoważenia życia rodzinnego i zawodowego*. W: M. Kulesza, M. Ozorowski, J. Surzykiewicz (red.), *Family Balance Coaching. Psychospołeczne wsparcie rodzin poszukujących balansu między życiem zawodowym i rodzinnym*. Warszawa: EDU Research.
- Work-life balance. Niewykorzystany potencjał* (luty 2016). Raport z badania, HRK.