

KATARZYNA ŚLEBARSKA

Uniwersytet Śląski w Katowicach  
Wydział Pedagogiki i Psychologii

## W ORGANIZACYJNEJ DŻUNGLI

### Reintegracja zawodowa pracowników po urlopie wychowawczym

#### IN THE ORGANIZATIONAL JUNGLE

#### Occupational Reintegration after Parental leave

##### ABSTRACT

Równouprawnienie kobiet i mężczyzn na rynku pracy staje się obecnie jednym z najważniejszych zagadnień wymagających skutecznych rozwiązań. Problem reintegracji zawodowej pracowników po urlopie wychowawczym wydaje się być kluczowy w tej tematyce. Artykuł analizuje czynniki mające negatywny wpływ na pracownika w czasie powrotu do pracy po urodzeniu dziecka. Zachowania nieetyczne, izolacja, dyskryminacja czy brak wsparcia społecznego zwiększają koszty emocjonalne, przez co zmniejszają poczucie bezpieczeństwa w miejscu pracy. Spostrzegane trudności w godzeniu pracy i życia rodzinnego negatywnie oddziałują z kolei na plany prokreacyjne społeczeństwa.

Equality between women and men in the labor market becomes one of the crucial topics. The issue of occupational reintegration of the workers after parental leave seems to be crucial in this field. The article analyzes the factors that affecting the employee during returning to work after childbirth. Unethical behaviors, isolation, discrimination and lack of social support increase the emotional costs and reduce the sense of safety at the workplace. The perceived difficulties in reconciling work and family life negatively influences the procreative plans. Therefore, the considered problem becomes critical and needs the effective solutions.

W ciągu ostatnich lat zaobserwować można wzrost zainteresowania tematyką równouprawnienia kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Założenie równych szans zatrudnienia obejmuje jednakowy dostęp do pracy i równość w wynagrodzeniu za nią, jeśli nie ma różnicy w poziomie wykonania zadania, czyli w jakości, efektywności i produktywności pracy<sup>1</sup>. Dążenie do zapewnienia równych praw ekonomicznych poprzez zmniejszanie dysproporcji płci w życiu gospodarczym oraz sferze ekonomicznej, a także zapewniony dostęp do edukacji i uelastycznienie warunków pracy mają skutecznie przyczyniać się do przełamywania istniejących barier. Polityka równości na polu rozwoju gospodarczego wiąże się ściśle z kwestią

<sup>1</sup> Por. A. Bańka, *Działalność zawodowa i publiczna*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. J. Strelau, Gdańsk 2002, s. 309.

praw społecznych, których ochrona stanowi nadal duże wyzwanie. Ważny problem w promocji równych szans w zakresie praw społecznych stanowią działania dotyczące urlopów macierzyńskich i wychowawczych, harmonizujących życie zawodowe z rodzinnym.

Obecna polityka zatrudnienia nie sprzyja reintegracji zawodowej osób przebywających na urlopie opiekuńczym. Zakłady pracy często nie zapewniają swoim pracownikom ciągłości kariery. Pomimo że odsetek osób pozostających bez pracy zdecydowanie zmniejszył się w odniesieniu do całego dziesięciolecia, a zatem dostęp do zatrudnienia powinien być łatwiejszy, postęp cywilizacyjny niesie ze sobą nowe zagrożenia. Wprowadzanie w zakładach pracy nowych technologii i pełnej automatyzacji zmniejsza liczbę wymaganych pracowników. Modernizowane rozwiązania odciążają niewątpliwie osoby w miejscu zatrudnienia, często jednak zupełnie je zastępując. Jednostka nie jest już tak cenna dla zakładu pracy, wzrasta natomiast wartość sprzętu technicznego. Ciągły rozwój przedsiębiorstw wzmaga zapotrzebowanie na specjalistów o wysokim poziomie wiedzy i umiejętności. Konsekwencją dłuższego urlopu wychowawczego jest między innymi przejściowo lub nawet trwale obniżona zdolność powrotu do zatrudnienia<sup>2</sup>. Deficyt umiejętności pojawia się często w odpowiedzi na brak możliwości praktycznego zastosowania nabytej wiedzy i zdolności, powodowanego pojawiającymi się trudnościami w podjęciu życia zawodowego. Wydłużający się okres wykluczenia z życia zawodowego utrudnia rozwój, prowadząc nawet do utraty osiągniętego przygotowania zawodowego. W czasie pozostawania bez pracy zdolności, umiejętności oraz posiadana wiedza pozostają niewykorzystywane, często ulegając przedawnieniu z powodu postępu technicznego oraz braku praktyki.

Na rynku pracy nadal można zaobserwować osłabioną pozycję kobiet. Uwidacznia się to w ilościowej przewadze tej grupy w populacji osób bezrobotnych, a także w znacznie mniejszym wskaźniku zatrudnienia wśród nich. Patrząc przez pryzmat preferencji rynkowych, podjęcie pracy przez kobiety niejednokrotnie staje się relatywnie trudniejsze niż w przypadku mężczyzn, co z kolei może znajdować odzwierciedlenie w dostępnych statystykach, opisujących strukturę społecznej przestrzeni bezrobocia. Prawie 60% wszystkich osób zarejestrowanych jako bezrobotne to właśnie kobiety, podczas gdy w grupie zatrudnionych stanowią one zaledwie 40%<sup>3</sup>. Rozważając preferencje pracodawców, można zaobserwować, jak wielką rolę odgrywają silnie zakorzenione kulturowo stereotypy. Kobiety posądzone są o przejawianie bardzo małej inicjatywy w celu zdobycia środków utrzymania, o częstsze stosowanie strategii ucieczkowej poprzez zajęcie się domem, wychowywaniem dzieci etc.<sup>4</sup> Role społeczne przypisane poszczególnym grupom są silnie zakorzenione w społeczeństwie. Jak dowodzą badania, już kilkuletnie

<sup>2</sup> Por. E. Turska, *Psychologiczne uwarunkowania aktywności podejmowanej w ramach przedsiębiorczości społecznej*, w: *Przedsiębiorczość społeczna. Projekt realny czy utopia*, red. Z. Ratajczak, Katowice 2008, s. 41.

<sup>3</sup> GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności polski, II kwartał 2010 r.*, Warszawa 2010.

<sup>4</sup> Por. E. Turska, *Psychologiczne uwarunkowania aktywności...*, s. 41.

dzieci posiadają wykrystalizowane stereotypy ról kobiecych i męskich<sup>5</sup>. Kobiety postrzegane są często przede wszystkim poprzez pryzmat ról rodzinnych. Wciąż dominuje w społeczeństwie tradycyjny model rodziny, w którym mężczyzna poświęca się głównie pracy zawodowej, kobieta natomiast stara się godzić obowiązki zawodowe z domowymi. W tradycyjnym ujęciu, praca kobiety stanowi dodatkowe źródło dochodów i podejmowana jest w przypadku, gdy wynagrodzenie męczyzny nie wystarcza do utrzymania rodziny, pozwala więc podnieść materialny standard życia. Wykonywanej przez nią pracy przypisuje się często jedynie marginalne znaczenie – pod każdym względem. Pojawiające się utrudnienia w znalezieniu pracy jak i często nierówne traktowanie obu grup zatrudnionych na podobnych stanowiskach sprawia, że pozycja kobiet na rynku pracy jest znacznie osłabiona. Dążenie do usamodzielnienia się stanowi dla tej grupy duże wyzwanie do godzenia życia zawodowego z przypisywanymi jej tradycyjnymi obowiązkami: prowadzeniem domu, wychowywaniem dzieci.

Rodzi to wiele problemów zawodowych i społecznych, między innymi dotyczących planowania potomstwa przez Polaków, która to sprawa obecnie jest jednym z podstawowych zagadnień społecznych. Istniejące prognozy na lata 2008-2035 zakładają systematyczny spadek liczby urodzeń w naszym kraju<sup>6</sup>. Na niekorzystne społecznie plany prokreacyjne wpływają różne czynniki, jak chociażby wiek, sytuacja materialna czy praca zawodowa. Osłabiony etos rodziny, zwłaszcza w miastach, wpływa na większą indywidualność i obniżającą się stabilność tworzonych związków. Rozszerza się zjawisko związków nieformalnych, tak zwanych partnerskich, w których obie osoby podejmują rolę zawodową i osobistą<sup>7</sup>. Zarówno nieformalne, jak i zalegalizowane związki cechują się coraz słabszą trwałością, co prowadzi do powstawania niepełnych rodzin. Obawa przed utratą możliwości utrzymania potomka na skutek ewentualnego rozpadu rodziny skutecznie odsuwa w czasie posiadane plany. Można zaobserwować tu dążenie do osiągnięcia wcześniejszej stabilizacji życiowej, zapewniającej poczucie psychicznego i materialnego bezpieczeństwa sprzyjającemu powiększaniu rodziny. Coraz więcej osób upatruje w pracy nie tylko konieczność zarobkowania, ale także możliwość dalszego rozwoju własnego i zawodowego spełniania się. Przesłanki pozamaterialne mają coraz większe znaczenie w podejmowaniu decyzji prozawodowych. W takich okolicznościach obawa przed utratą zatrudnienia dającego satysfakcję oraz trudnościami w godzeniu życia zawodowego z rodzinnym nasila się. Jednostka ceniąca pracę nade wszystko będzie zatem dążyć do minimalizowania antycypowanego konfliktu poprzez odkładanie w czasie jakichkolwiek planów rodzinnych. Zachodzące przemiany mentalne i społeczno-kulturowe wypracowują pewną sekwencję

<sup>5</sup> Por. B. Weigl, *Stereotypy i uprzedzenia*, w: *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. J. Strelau, Gdańsk 2002, s. 208.

<sup>6</sup> CBOS, *Postawy prokreacyjne Polaków. Komunikat z badań*, Warszawa 2010.

<sup>7</sup> Por. B. Balcerzak-Paradowska, *Rozwiązanie w zakresie ułatwienia godzenia życia zawodowego z rodzinnym jako element polityki rodzinnej*, w: *Kierunki działań w Polsce na rzecz równowagi praca – życie – rodzina*, red. C. Sadowska-Snarska, Białystok 2008, s. 16.

zdarzeń, zakładającą: kształcenie, podejmowanie pracy, wypracowanie dobrej pozycji zawodowej i, w końcowej fazie, założenie rodziny<sup>8</sup>.

Obecnie zaobserwować można istniejącą tendencję do propagowania nowego wizerunku i stylu życia tak zwanego *singla*. *Single z wyboru* to osoby samotne i najczęściej w pełni samodzielne, skupiające się przede wszystkim na własnych potrzebach i rozwoju zawodowym. Brak rodziny, co za tym idzie – dyspozycyjność, sprawia, że jednostki mogą całkowicie skupić się na pracy zawodowej, przez co stają się pożądanymi i konkurencyjnymi pracownikami. Wizerunek *singla* kreowany jest i wzmacniany przez różne programy telewizyjne, przez co znajduje on coraz większą przychylność społeczeństwa, zwłaszcza młodych pokoleń, które dopiero kształtują wizję własnej przyszłości.

Spadek liczby urodzeń przypisywany jest najczęściej właśnie konkurencyjności pomiędzy zaangażowaniem na rynku pracy a obowiązkami rodzinnymi. Osoby obawiają się często trudności w godzeniu życia zawodowego z opieką nad potomstwem, boją się także utraty posiadanej już pracy. Aktualna tendencja do unifikacji ról płciowych i społecznych sprawia, że negatywne skutki konfliktu praca – dom odczuwają zarówno kobiety, jak i mężczyźni. Coraz częściej traktuje się pracę przedstawicieli obu grup jako równorzędne źródła dochodów. Obie grupy przejawiają także podobny stosunek do obydwu typów obowiązków (zarówno zawodowych, jak i rodzinnych), w którym role rodzinne przedkładane są ponad role pracownicze. Odnotowuje się obecnie wśród osób do 40. roku życia nową tendencję do tworzenia tzw. związków partnerskich, zakładających równy podział czasu poświęcanego przez oboje małżonków pracy zawodowej i obowiązkom domowym. Często jednak postulowany partnerski model rodziny prowadzi do znacznego obciążenia kobiety podwójną rolą: zawodową i rodzinną. Łączenie roli pracownika z rolą matki i ojca nasila frustrację, a także wewnętrzne konflikty.

Warto przyjrzeć się obecnej polityce prorodzinnej w naszym kraju. Aktualny Kodeks pracy zakłada w większości przypadków pewność utrzymania przez kobietę zatrudnienia do momentu porodu, a także umożliwia matce jak również ojcu dziecka korzystanie z urlopów macierzyńskich i ojcowskich oraz urlopów wychowawczych na podobnych prawach<sup>9</sup>. Obecnie z urlopów ojcowskich korzysta stosunkowo nieliczna grupa mężczyzn, nieliczni też decydują się na dłuższy urlop wychowawczy. Wynika to niejednokrotnie z silnie zakorzenionych ról społecznych, które wpływają na mniej przychylny odbiór ojców decydujących się na zajęcie się wychowaniem dziecka, podczas gdy matka pozostaje aktywna zawodowo. Osoby takie odbierane są często przez otoczenie jako niezaradne i nieudolne, niespełniające stawianych im kulturowo wymagań i oczekiwań. Portret własnej osoby pełni bardzo ważną funkcję w życiu człowieka. Zarówno społeczne, jak i zawodowe zachowania jednostki regulowane są bowiem w znacznym stopniu

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> Kodeks Pracy, stan prawny na dzień 26 lipca 2010, art. 176-189: *Uprawnienia pracowników związane z rodzicielstwem*.

przez wizerunek własnej osoby<sup>10</sup>. Opinia społeczna jest czynnikiem znacznie wpływającym na poczucie wartości jednostki, dlatego nieprzychylnie podejszcie do kwestii wychowania bardzo osłabia motywację mężczyzn do korzystania z urlopów ojcowskich czy wychowawczych.

Bazując jednak na dostępnych statystykach z krajów Europy Zachodniej – między innymi z krajów skandynawskich, Francji, Niemiec – można prognozować, że coraz większa liczba ojców będzie decydowała się na ten rodzaj urlopu. W Kodeksie pracy zastrzeżenia budzi jednak przepis uprawniający pracodawcę w pewnych okolicznościach do zatrudnienia pracownika wracającego z urlopu macierzyńskiego, ojcowskiego lub wychowawczego na stanowisku równorzędnym do uprzednio zajmowanego lub na innym stanowisku odpowiadającym jego kwalifikacjom zawodowym<sup>11</sup>. Prowadzone sondaże wskazują, że często dochodzi do nadużyć w tym zakresie, a powracający do pracy rodzice stają przed wyborem pomiędzy niższym niż dotychczasowe stanowiskiem pracy i niższym wynagrodzeniem, a perspektywą zwolnienia po kilku miesiącach. Sytuacja ta dotyczy przede wszystkim kobiety, co wynika głównie z mniejszego udziału mężczyzn w urlopach wychowawczych. Ponad 20% kobiet nie powraca do pracy po urodzeniu dziecka, co wskazuje między innymi na problemy z utrzymaniem przez młode matki dotychczasowej posady lub znalezieniem nowej. Nierzadko zauważyć można brak respektowania przewidzianych w Kodeksie pracy dodatków finansowych do zmniejszonego wymiaru godzin, spowodowanego na przykład przerwą na karmienie. Nieliczne instytucje umożliwiają młodym rodzicom pracę przez internet lub w domu, relatywna mniejszość oferuje także przyzakładowe przedszkola czy żłobki. Wymienione czynniki niewątpliwie negatywnie wpływają na poczucie bezpieczeństwa młodych rodziców w pracy zawodowej. Pojawiające się trudności obniżają z kolei zdolność do godzenia życia zawodowego z rodzinnym. Trudności w godzeniu życia zawodowego z rodzinnym przez pracownika z małym dzieckiem przekładają się często na negatywne postawy społeczeństwa dotyczące planowania potomstwa. Utrudnienia, na jakie napotykają pracownicy wracający do pracy po urlopach macierzyńskich, ojcowskich czy wychowawczych, powodują brak poczucia bezpieczeństwa zarówno w miejscu pracy, jak i w kwestiach utrzymania rodziny. Niezwykle istotnym problemem stają się tu koszty psychologiczne związane z ponowną reintegracją zawodową rodziców z małym dzieckiem. Zmniejszają one bowiem umiejętność radzenia sobie z sytuacją kosztorodną, osłabiają zdolności readaptacyjne w miejscu pracy, a także przekładają się na ogólny stan psychofizyczny pracownika, niezbędny w utrzymaniu równowagi między pracą a domem. Wymagania zawodowe ograniczają kontakt z rodziną, natomiast czas poświęcany rodzinie koliduje z obowiązkami zawodowymi. Sprzyja temu dłuższe wykluczenie z grona pracowników danego zakładu pracy czy brak pewności ponownego zatrudnienia na tym samym stanowisku. Zachodzące zjawiska prowadzą do dehumanizacji i patologizacji w miejscu pracy.

<sup>10</sup> Por. C. Wanberg, *Antecedents and Outcomes of Coping Behaviors Among Unemployed and Reemployed Individuals*, *Journal of Applied Psychology* 82,5 (1997), s. 731-744.

<sup>11</sup> Kodeks Pracy, stan prawny na dzień 26 lipca 2010 r., art. 183<sup>2</sup>, 186<sup>4</sup>.

Osoby wracające do pracy borykają się z powstałymi zaległościami, często nierównym traktowaniem, jak również obniżonym poczuciem bezpieczeństwa i pogorszeniem perspektyw zawodowo-wychowawczych. Powodem wskazanych zaniedbań może być niewłaściwa polityka socjalna zakładów pracy – traktująca osoby z małym dzieckiem jako mniej wartościowych pracowników oraz skupiająca się jedynie na wydajności i dyspozycyjności w pracy, zaniedbująca przez to inne sfery życia pracownika. Koszty reintegracji zawodowej są więc często skutkiem jakości relacji interpersonalnych panujących w środowisku pracy. W miejscu pracy może dochodzić do nadużyć w formie zachowań nieetycznych wobec reintegrujących się pracowników, podejmowanych przez przełożonych, ale i współpracowników.

Charakteryzując zachowania etyczne w miejscu pracy, podkreśla się, że są to działania podejmowane w zgodzie z przyjętymi w organizacji normami i zasadami oraz kształtujące organizacyjny system wartości. Cechuje je między innymi zaangażowanie i troska o środowisko pracy, jak też chęć doskonalenia jakości życia w danym miejscu pracy. Efekty zachowań etycznych są z założenia korzystne zarówno dla ogółu pracowników, jak i w dłuższej perspektywie czasowej dla pojedynczej osoby. Stanowią jednak odzwierciedlenie fundamentalnych praw i wartości, co przejawia się choćby w bezstronnym i sprawiedliwym traktowaniu pracowników<sup>12</sup>.

Chrześcijańska etyka pracy akcentuje potrzebę tworzenia ludzkich wspólnot: egzystencjalnych, wartości etc. We wspólnocie człowiek odnajduje poczucie bezpieczeństwa, możliwość wpływu na sytuację, cele życiowe czy nawet sens życia<sup>13</sup>. Dodatkowo etyczna odpowiedzialność za wspólne działania obejmuje rzetelność, uczciwość, a także zdolność predykcji i dążenie do osiągnięcia poprawnych etycznie skutków. W obrębie działań społecznych można zauważyć jednak pewne uchybienia, ponieważ współczesne społeczeństwo staje się coraz bardziej powierzchowne<sup>14</sup>. Powierzchnowość sprawia, że ludzie, wiążąc się ze sobą, unikają jednocześnie kwestii trudnych, mających bardziej osobisty charakter i sprzyjających podziałom. Wspólnota stanowi tu rodzaj więzi stwarzających konformizm wewnątrz grupy, lecz etos komunikowania się i dzielenia informacjami upada. Brak także dostatecznej świadomości, że etyczne postępowanie profituje w dłuższej perspektywie czasowej, w odróżnieniu od szybkich, a krótkotrwałych efektów zachowań nieetycznych.

Zachowania nieetyczne stanowią świadomą i celową próbę dezintegracji organizacji. Są to zachowania niezgodne z przyjętymi wzorcami społeczno-kulturowymi, które działają destruktywnie na organizację. Wpływają także na obniżoną motywację i zaangażowanie poszczególnych pracowników<sup>15</sup>. Skłonność do zachowań nieetycznych wynikać może z uwarunkowań psychospołecznych i sytuacyjnych.

<sup>12</sup> Por. M. Bugdół, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Warszawa 2007, s. 58.

<sup>13</sup> Por. A. Wachowiak, *Chrześcijańska etyka pracy*, Poznań 2006.

<sup>14</sup> Por. R. Sennett, *Koroźja charakteru. Osobiste konsekwencje pracy w nowym kapitalizmie*, Warszawa 2006.

<sup>15</sup> Por. M. Bugdół, *Gry i zachowania nieetyczne...*, s. 59.

Ich podłożem może być więc zarówno uczciwość konkretnych jednostek, ich moralność, jak i uwarunkowania sytuacyjne. Do najczęstszych zachowań nieetycznych w miejscu pracy zalicza się wszelkiego rodzaju dyskryminacje (ze względu na wiek, płeć, wyznanie), zjawiska *szklanego sufitu*, *szklanych ruchomych schodów* czy *lepkiej podłogi*<sup>16</sup>, lobbying, jak również molestowanie.

Ofiarami nieetycznych zachowań w organizacji padają zarówno kobiety, jak i mężczyźni. Bez wątplenia zachowania nieetyczne niekorzystnie oddziałują na stosunki między poszczególnymi pracownikami. Ignorowanie, utrudnianie nieformalnych kontaktów w miejscu pracy, obojętność wobec sukcesów innych oraz brak wsparcia w sytuacjach trudnych przyczyniają się do upadku morale pracowniczego. W atmosferze sprzyjającej nieetycznemu postępowaniu osoby mogą wykorzystywać różne formy służące przede wszystkim celom własnym – jak: obrażanie, wyśmiewanie, deprecjacja, a nawet składanie nieakceptowalnych propozycji, wzmacnianych dodatkowo szantażem, między innymi emocjonalnym. Podejmowane działania pogłębiają dyskomfort współpracowników. Doświadczanie zachowań nieetycznych ze strony innych odbywa się najczęściej w relacji zależności, gdzie jedna ze stron dąży do demonstracji swojej siły, zaznaczenia posiadanej przewagi. Podwładny, z hierarchicznego punktu widzenia, nie jest w stanie przeciwstawić się nieetycznym zachowaniom przełożonego, co rodzi konflikty wewnętrzne i wzmacnia koszty psychologiczne<sup>17</sup>.

Osoby wracające do pracy po urlopie wychowawczym stają się często obiektem różnego rodzaju nieetycznych działań, typu: odmienna socjalizacja i ocena pracy zawodowej, segregacja zawodowa czy wykluczenie z sieci kontaktów nieformalnych (na przykład wspólny lunch, rozmowy, świętowanie). Zwalnianie pracownika bezpośrednio po okresie chronionym czy proponowanie niższego stanowiska po powrocie z urlopu wychowawczego jak i ograniczanie swobodnego dostępu do przysługujących praw ze względu na małe dziecko to najczęstsze przejawy zachowań nieetycznych podejmowane przez pracodawców. Rodzice z małym dzieckiem stają się niejednokrotnie obiektem nieuczciwych działań ze strony współpracowników. Brak solidarności, empatii, kierowanie się stereotypami czy niezyczliwe podejście do udzielania pomocy, na przykład przy nadrabianiu zaległości, sprawiają, że jednostka czuje się intruzem i balastem w miejscu pracy. Wzrastają także ponoszone przez nią koszty emocjonalne.

Tworzenie wrogiego środowiska w miejscu pracy nie sprzyja wydajności i efektywności. Zapomina się często, że pracownicy są zadowoleni nie tylko wtedy, gdy

---

<sup>16</sup> Zjawisko *szklanego sufitu* wskazuje na niepisane, ale akceptowane społecznie bariery w awansie, niewidzialne przeszkody blokujące kobietom dostęp do najwyższych stanowisk; termin *szklane ruchome schody* odnosi się do uprzywilejowanej sytuacji mężczyzn w zawodach przypisywanych kobietom; efekt *lepkiej podłogi* określa tendencję do oferowania kobietom stanowisk odrzucanych przez mężczyzn. Por. E. Mandal, *Stereotypowe spostrzeganie ról kobiet i mężczyzn jako wizerunek karier zawodowych i funkcjonowanie na rynku pracy*, w: *Płeć a możliwości ekonomiczne w Polsce: czy kobiety straciły na transformacji*, Raport Nr 29205, Departament Walki z Ubóstwem i Zarządzania Gospodarką, Region Europy i Azji Środkowej, 2004, s. 14.

<sup>17</sup> Por. M. Budgól, *Gry i zachowania nieetyczne...*, s. 62-63.

zaspokajają swoje potrzeby, ale przede wszystkim gdy są traktowani i postępują zgodnie z systemem wartości<sup>18</sup>. Zgodnie z założeniami istniejących systemów motywacyjnych, zwracanie uwagi na potrzeby pracownika, budowanie zaangażowania w pracę oraz poczucia bezpieczeństwa motywuje pracownika, zwiększa jego zaangażowanie i efektywność, co przynosi wymierne efekty, mianowicie zysk całej firmie. Bariery w osiągnięciu tego celu wydaje się być nieodpowiednie podejście pracodawcy do kwestii uwikłań rodzinnych swoich pracowników i zaniedbanie aktualnego potencjału pracownika. Powody powstawania konfliktu praca – dom albo: są zakorzenione bardziej w środowisku pracy, niż w środowisku rodzinnym, dlatego działania usprawniające powinny objąć nie tylko pracowników, ale i pracodawców. Przełożeni odgrywają bowiem znaczną rolę w kształtowaniu polityki firmy oraz pracowniczego morale. Punktem odniesienia dla nieetycznych zachowań staje się otoczenie społeczne. Świadomość, że pracodawca postępuje nieuczciwie wobec danego pracownika, potęguje skłonność do postępowania wbrew przyjętym zasadom przez pozostałych pracowników. Dlatego też zwiększona świadomość wagi równego traktowania wszystkich pracowników, jak również odpowiedniego korzystania z potencjału pracownika minimalizuje koszty psychologiczne i sprzyja polepszeniu perspektyw zawodowo-rodzinnych. Niektóre zakłady pracy oferują swoim pracownikom elastyczne godziny pracy czy możliwość pracy w domu, dając przez to szansę na zwiększenie zasobów czasu wolnego oraz wykorzystanie czasu pracy w sposób niekolidujący z obowiązkami zawodowymi i rodzinnymi. Rzadziej spotkać się można ze złobkami lub przeszkolami przyzakładowymi, które ułatwiają pracę rodzicom, przez co korzystnie wpływają na prosperowanie całej organizacji.

Dłuższe wykluczenie z grona pracowników na czas urlopu wychowawczego oraz niepewność ponownego zatrudnienia na tym samym stanowisku sprawiają, że właśnie ta grupa pracowników wymaga odpowiedniego wsparcia, pozytywnie wpływającego na ich reintegrację zawodową. Z jednej strony, otoczenie może potęgować skłonność do zachowań nieetycznych, z drugiej zaś – może dawać poczucie przynależności i zapewniać pewien poziom bezpieczeństwa. Zazwyczaj kontakty interpersonalne zaspokajają potrzebę przyjaźni, jednocześnie zmniejszając poczucie niepewności i dezorientacji, co może korzystnie wpływać na skuteczną adaptację w miejscu pracy po dłuższej nieobecności. Zatem znaczącą rolę w reintegracji pracownika po urlopie wychowawczym w zakładzie pracy odgrywają jego współpracownicy. Albowiem najczęstszym powodem kosztów psychologicznych jest brak odpowiednich mechanizmów wsparcia dla osób powracających do pracy, które przyczyniłyby się do wyrównania powstałych zaległości oraz zwiększenia poczucia bezpieczeństwa.

Słowa kluczowe: reintegracja zawodowa, koszty emocjonalne, równouprawnienie  
Keywords: occupational reintegration, emotional costs, equality of rights

<sup>18</sup> Tamże, s. 61.