

Anna Brzosko¹
Akademia Leona Koźmińskiego

Motywowanie pracowników – perspektywa niepełnosprawnych pracowników i ich przełożonych²

Streszczenie

Literatura dotycząca zarządzania niepełnosprawnymi pracownikami koncentruje się głównie na zagadnieniach związanych z początkowym okresem ich funkcjonowania w organizacjach. Najczęściej opisywany jest etap rekrutacji i selekcji. Niewiele wiadomo na temat sposobów motywowania tej grupy pracowników. Autorka stawia pytanie, czy osoby niepełnosprawne i ich bezpośredni przełożeni postrzegają zagadnienie motywowania pracowników w organizacjach w podobny sposób? Jaki rodzaj motywatorów stosowany jest wobec niepełnosprawnych pracowników i ich pełnosprawnych kolegów? Jakiej motywacji potrzebują osoby niepełnosprawne?

W artykule zaprezentowano wyniki analizy badania kwestionariuszowego pracowników z niepełnosprawnością (92 osoby) oraz ich bezpośrednich przełożonych (50 osób) zatrudnionych w przedsiębiorstwach otwartego rynku pracy. Wyniki wskazują na pewne rozbieżności w sposobach motywowania osób niepełnosprawnych przez obie badane grupy.

Słowa kluczowe: niepełnosprawność, pracownicy niepełnosprawni, zarządzanie niepełnosprawnością, motywacja, motywatory

¹ Autorka, obecnie wykładowca Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, jest Laureatką XVII Edycji organizowanego przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych Ogólnopolskiego Konkursu „Otwarte drzwi” na najlepsze prace magisterskie i doktorskie, których tematem badawczym jest zjawisko niepełnosprawności w wymiarze zdrowotnym, zawodowym lub społecznym – 2020 r. Jej praca doktorska zatytułowana „Kulturowe uwarunkowania adaptacji pracowników z niepełnosprawnością w przedsiębiorstwach” napisana pod kierunkiem prof. ALK dr hab. Czesława Szmidta, Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, otrzymała II wyróżnienie w kategorii prac doktorskich. Aktualnie autorka prowadzi międzynarodowe badania dotyczące postrzegania niepełnosprawności w warunkach pracy zdalnej [przyp. red.].

² Autorski artykuł naukowy napisany na podstawie pracy doktorskiej nagrodzonej w 2020 roku w XVII Edycji organizowanego przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych Ogólnopolskiego Konkursu „Otwarte drzwi” na najlepsze prace magisterskie i doktorskie poświęcone problematyce niepełnosprawności. Praca doktorska, II Wyróżnienie w kategorii prac doktorskich; tytuł pracy: „Kulturowe uwarunkowania adaptacji pracowników z niepełnosprawnością w przedsiębiorstwach”; autor pracy: dr Anna Brzosko, Akademia Leona Koźmińskiego; promotor pracy: prof. ALK dr hab. Czesław Szmidt, Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi [przyp. red.].

Motivating Employees – the Perspective of Disabled Employees and Their Superiors

Summary

The literature on the management of disabled workers focuses mainly on issues related to the initial period of their operation in organizations. The most frequently described is the stage of recruitment and selection. Little is known about how to motivate this group of employees. The author asks whether people with disabilities and their direct superiors perceive the issue of motivating employees in organizations in a similar way? What kind of motivators are used for disabled workers and their able-body colleagues? What motivation do people with disabilities need? The article presents the results of the analysis of the questionnaire survey of workers with disabilities (92 persons) and their able-working colleagues (50 persons) employed in open labour market enterprises. The results indicate some discrepancies in how the two groups were motivated by people with disabilities.

Keywords: disability, disabled workers, disability management, motivation, motivators

Wstęp

Motywowanie jest procesem, dzięki któremu pracownik zwiększa swoje zaangażowanie w pracę, podnosi jej efektywność i wydajność. Z punktu widzenia przedsiębiorców zatrudniających osoby niepełnosprawne istotne jest, jak motywować takich pracowników. Nasuwa się pytanie, co motywuje osoby niepełnosprawne? Czy osoby niepełnosprawne i pełnosprawne motywują te same czynniki?

Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością, a więc i ich motywowanie, nie powinno różnić się od zarządzania pracownikami nieposiadającymi niepełnosprawności. Dlatego celem niniejszego artykułu jest sprawdzenie, czy osoby niepełnosprawne i ich bezpośredni przełożeni postrzegają zagadnienie motywowania pracowników w organizacjach w podobny sposób. Jaki rodzaj motywatorów stosowany jest wobec niepełnosprawnych pracowników i ich pełnosprawnych kolegów? Jakiej motywacji potrzebują osoby niepełnosprawne?

Motywowanie niepełnosprawnych pracowników – rys teoretyczny

W literaturze dotyczącej zarządzania niewiele jest pozycji poświęconych motywowaniu pracowników należących do tej grupy. Bardziej popularnym tematem związanym z motywacją osób niepełnosprawnych jest analiza powodów podejmowania przez nie pracy. Według K. Pawłowskiej, głównymi motywami

działania osób niepełnosprawnych są względy ekonomiczne, tj. możliwość zarabiania pieniędzy oraz chęć bycia potrzebnym³.

Odpowiedzi na pytanie dotyczące motywowania dostarcza analiza artykułów poświęconych zadowoleniu/satysfakcji z pracy osób niepełnosprawnych. W badaniu przeprowadzonym przez TNS OBOP zidentyfikowano czynniki, które motywują takich pracowników⁴. Należą do nich:

- zrozumienie przez bezpośredniego przełożonego ograniczeń wynikających z niepełnosprawności w wykonywaniu pracy,
- zrozumienie przez kolegów z pracy ograniczeń wynikających z niepełnosprawności w wykonywaniu pracy,
- zaangażowanie współpracowników w pracę (atmosfera współpracy i zaangażowania),
- umiejętność wspólnego rozwiązywania problemów i konfliktów przez osoby, które ze sobą pracują,
- bezpieczne warunki pracy,
- otrzymywanie zadań dostosowanych do możliwości niepełnosprawnego pracownika,
- możliwość uzyskania przez osobę niepełnosprawną pomocy w wykonywaniu obowiązków w pracy.

Oznacza to, iż osoba niepełnosprawna najefektywniej pracuje w sytuacji, w której jej otoczenie rozumie ograniczenia wynikające z niepełnosprawności i powierza jej zadania, które są dostosowane do jej indywidualnych możliwości.

A. Brzezińska i Z. Woźniak zwracają natomiast uwagę, iż jednym z najsilniejszych motywatorów do pracy dla osób z ograniczoną sprawnością jest spełnienie pragnienia bycia potrzebnym. Nie chodzi bowiem tylko o pracę, ale o to, by w tej pracy móc pomagać innym ludziom⁵.

Z drugiej strony, w badaniu TNS OBOP opisano czynniki, które najsilniej demotywują niepełnosprawnych pracowników. Są one przede wszystkim związane z zarobkami (ich niskim poziomem, niedopasowaniem wynagrodzenia do wkładu pracy i do rangi wykonywanej pracy oraz dysproporcją wynagrodzenia w stosunku do zarobków osób nieposiadających niepełnosprawności)⁶. Ten ostatni powód, tj. niższy poziom wynagrodzenia pracowników niepełnosprawnych niż pozostałych pracowników, wymieniono jako jeden z głównych powodów braku satysfakcji z pracy osób niepełnosprawnych⁷.

³ K. Pawłowska, *Motywacja osób niepełnosprawnych do podjęcia i utrzymywania pracy zawodowej*, „Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka” 2010, Nr 7–8, s. 24–27

⁴ TNS OBOP, *Zadowolenie osób niepełnosprawnych z pracy. Raport*, Warszawa, TNS OBOP dla Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, wrzesień 2010, s. 10

⁵ A. I. Brzezińska, Z. Woźniak, *Osoby z ograniczoną sprawnością na rynku pracy*, Warszawa, Wydawnictwo SWPS Academica, 2008, s. 365

⁶ TNS OBOP, op. cit., s. 11

⁷ S. Uppal, *Disability, workplace characteristics and job satisfaction*, „International Journal of Manpower”, 26, 4, 2005, s. 336–349

Ponadto wśród czynników obniżających motywację do pracy osób niepełnosprawnych wymieniano: brak jasno zdefiniowanego zakresu zadań w pracy oraz brak stabilności zatrudnienia⁸. Do listy demotywatorów należy również dodać dyskryminujące zachowania przełożonego, polegające na wyśmiewaniu, wyszydzaniu, unikaniu kontaktu z pracownikiem oraz traktowaniu gorzej niż pozostałych pracowników⁹.

Literatura jednoznacznie wskazuje, iż niepełnosprawni pracownicy mają niższą satysfakcję z wykonywanej pracy. Sytuację tę mógłby prawdopodobnie zmienić przełożony, np. przez zastosowanie odpowiednich technik motywacyjnych. Bez względu jednak na to, czy działania przełożonych dotyczyć mają pracowników niepełnosprawnych czy pełnosprawnych, podstawową zasadą winno być: „Traktuj innych tak, jak sam chciałbyś być traktowany, z szacunkiem i poszanowaniem godności osobistej”.

Badanie

Aby porównać perspektywę osób niepełnosprawnych i ich przełożonych, postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy pracownicy niepełnosprawni i pracownicy pełnosprawni są motywowani w ten sam sposób?

Literatura przedmiotu wskazuje, że nierówne traktowanie oraz niższy poziom wynagrodzenia pracowników z niepełnosprawnością w porównaniu do pracowników pełnosprawnych są głównymi powodami braku satysfakcji z pracy osób niepełnosprawnych. W badaniu założono, iż do motywowania pracowników z niepełnosprawnością i pracowników pełnosprawnych są wykorzystywane te same motywatory.

2. Jakie motywatory najsilniej oddziałują na niepełnosprawnych pracowników?

Literatura poświęcona temu zagadnieniu zwraca uwagę, że najsilniejszym demotywatorem dla pracowników z niepełnosprawnością jest wymiar finansowy zatrudnienia – niski poziom wynagrodzenia, złe oszacowanie wkładu pracy oraz dysproporcja pomiędzy zarobkami osób sprawnych i posiadających niepełnosprawności. W badaniu założono, że według respondentów motywatory finansowe będą ocenione jako silnie oddziałujące. Ponadto założono, że w opinii przełożonych nie będzie dużych różnic pomiędzy siłą oddziaływania motywatorów na pracowników z niepełnosprawnością i pracowników pełnosprawnych.

⁸ TNS OBOP, op. cit., s. 11

⁹ A. I. Brzezińska, K. Piotrowski, *Wyznaczniki satysfakcji z wykonywanej pracy osób z ograniczoną sprawnością: kompetencje i relacje*, Warszawa, Wydawnictwo SWPS Academica, 2008, s. 64; J. Cewińska, *Odejścia z pracy w kontekście zróżnicowania pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 511, 2018, s. 62–72

Aby znaleźć odpowiedzi na tak postawione pytania, przeprowadzone zostało badanie ilościowe, w którym 92 pracownikom z niepełnosprawnością oraz ich 50 przełożonym postawione zostały pytania dotyczące motywacji. Dobór próby badawczej miał charakter celowy i został dokonany w oparciu o wiedzę na temat populacji oraz na podstawie oceny badaczki, jaka próba pozwoliłaby na zrealizowanie celów badania¹⁰.

Dane zebrano przy pomocy autorskich narzędzi diagnostycznych, w formie dwóch kwestionariuszy ankiety. Podstawą do ich stworzenia był przegląd literatury z zakresu zarządzania różnorodnością oraz kultury organizacyjnej.

Badanie to jest częścią większego badania pt.: „Osoby z niepełnosprawnością w środowisku pracy” prowadzanego przez autorkę niniejszego artykułu w okresie grudzień 2015 – lipiec 2017.

Niepełnosprawni podwładni i ich przełożeni – charakterystyka respondentów

Respondenci badania zatrudnieni byli w 10 przedsiębiorstwach o różnych wielkościach: małych (0–49 pracowników), średnich (50–499 pracowników) oraz dużych (ponad 500 pracowników), zlokalizowanych w różnych miejscowościach na terenie Polski.

Wśród 92 niepełnosprawnych pracowników biorących udział w badaniu 53% stanowiły kobiety, a mężczyźni 47%. 52% respondentów było w wieku do 40 lat, a 48% w wieku 40 i więcej lat. Należy zwrócić uwagę, iż wśród osób z niepełnosprawnością biorących udział w badaniu znajdują się przedstawiciele wszystkich grup wiekowych. 64% respondentów to osoby w wieku między 26. a 45. rokiem życia, a najliczniejszą grupę stanowią osoby w wieku 31–35 lat (18 osób).

Dla większości respondentów obecny zakład pracy był kolejnym miejscem zatrudnienia. Ponadto, dla 58% respondentów staż pracy w danym miejscu pracy był dłuższy niż 4 lata. Respondenci posiadali orzeczenia o niepełnosprawności wydawane głównie przez powiatowe zespoły ds. orzekania o niepełnosprawności (93%). 62% wszystkich osób posiadało umiarkowany stopień niepełnosprawności.

W badanej grupie znajdowali się przedstawiciele wszystkich typów niepełnosprawności (według Rozporządzenia w sprawie orzekania o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności, Dz. U. 2015, poz. 1110), jednakże najliczniej reprezentowane były upośledzenia narządu ruchu (33%), niepełnosprawności sensoryczne (głosu, mowy i słuchu – 12% i narządu wzroku – 13%) oraz zaburzenia neurologiczne (9%).

Wśród 50 respondentów będących przełożonymi, 64% stanowiły kobiety, a 36% mężczyźni. Rozkład wieku przełożonych przedstawiał się następująco:

¹⁰ E. Babbie, *Podstawy badań społecznych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008, s. 213

28% przełożonych było w wieku 36–40 lat, 16% w wieku 41–45 lat, 14% w wieku 46–50 lat, po 12% w wieku 26–30, 31–35 lat oraz 55 i więcej lat, 4% w wieku 51–55 i 2% – 25 lub mniej lat.

Dla 10 przełożonych (21%) obecny zakład pracy był pierwszym miejscem pracy, dla pozostałych – kolejnym. 76% przełożonych pracowało w obecnym miejscu pracy ponad 4 lata. 81% respondentów zajmowało stanowisko kierownictwa średniego szczebla, 11% kierownictwa wyższego szczebla, 6% członka zarządu i 2% właściciela.

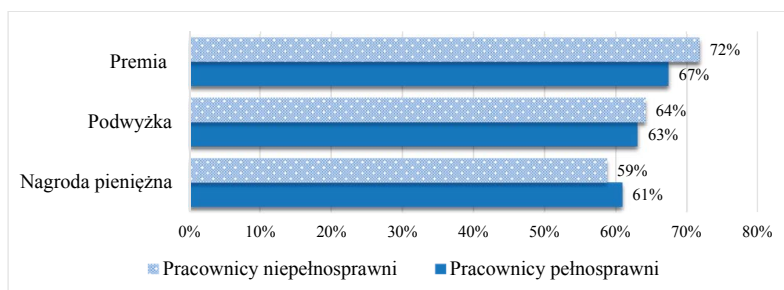
Respondenci posiadali znaczne doświadczenia w zarządzaniu pracownikami z niepełnosprawnością. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że: 50% 1–2 lata, 20% 3–5 lat, 20% 5–10 lat, 10% do roku, a 9% ponad 11 lat. Można przypuszczać, że osoby posiadające doświadczenie w zarządzaniu niepełnosprawnymi pracownikami będą posiadały doświadczenie w skutecznym motywowaniu pracowników należących do tej grupy.

Motywowanie – perspektywa niepełnosprawnych pracowników¹¹

Niepełnosprawnym pracownikom zadano pytanie dotyczące podobieństw w sposobach motywowania osób niepełnosprawnych i osób pełnosprawnych. Respondenci zostali poproszeni o wybranie z listy motywatorów finansowych i pozapłacowych takich, które są wykorzystywane do motywowania pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych.

Ze względu na istniejące rodzaje motywatorów, analiza uzyskanych wyników została przeprowadzona w dwóch grupach. Pierwszą z nich stanowią motywatory finansowe (wykres 1).

Wykres 1. Motywatory finansowe wykorzystywane do motywowania pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach (opinie osób niepełnosprawnych, w procentach)



Źródło: opracowanie własne

¹¹ Badane jest postrzeganie motywatorów przez pracowników niepełnosprawnych.

W opinii respondentów, dwa z trzech motywatorów finansowych („premia” i „podwyżka”) częściej wykorzystywane są do motywowania pracowników niepełnosprawnych. Jedynie w przypadku „nagrody pieniężnej” wyniki wskazują na częstsze stosowanie tego motywatora wobec pracowników pełnosprawnych.

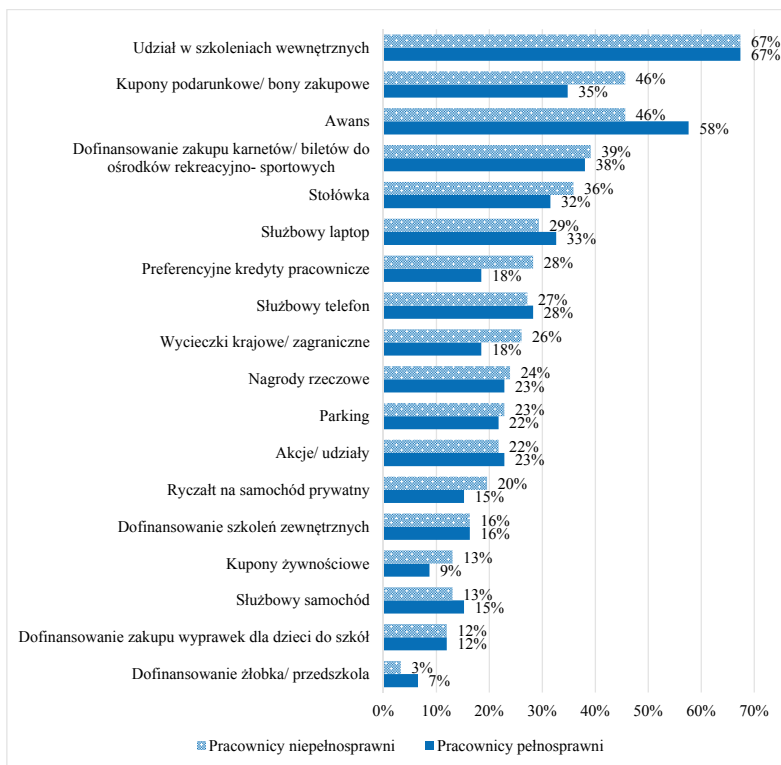
Warto zaznaczyć, że różnice pomiędzy motywatorami stosowanymi do motywowania pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych nie są znaczne. Największa z nich widoczna jest, gdy porównane zostaną wskazania respondentów dotyczące motywatora „premia”. Różnica wynosi 5% (72% pracownicy niepełnosprawni i 67% pełnosprawni). Można wnioskować, iż w procesie motywowania osoby niepełnosprawne są traktowane tak, jak osoby pełnosprawne.

Interesujące jest jednak, iż wśród motywatorów finansowych ostatnią pozycję zajmuje „nagroda pieniężna” i ma ona większe znaczenie podczas motywowania pracowników pełnosprawnych niż niepełnosprawnych. Należy zwrócić uwagę, że „premia” i „podwyżka” to motywatory, których przyznawanie jest bardzo precyzyjnie opisane np. w regulaminie wynagradzania danego przedsiębiorstwa. Natomiast „nagroda pieniężna” z reguły ma charakter uznaniowy. Może to oznaczać, że do motywowania pracowników niepełnosprawnych wykorzystywane są częściej sposoby przewidziane w regulaminach, te obowiązkowe, a pracownicy pełnosprawni są dodatkowo motywowani „pozaregulaminowo”.

Takie podejście do motywowania może być również oznaką ukrytych założeń przełożonych wobec pracowników niepełnosprawnych. Jako przełożeni mogą mieć niskie oczekiwania wobec niepełnosprawnych podwładnych, a co za tym idzie motywować ich jedynie w „regulaminowy sposób”.

Drugą grupą omawianych motywatorów są motywatory pozapłacowe. Należą do nich te elementy pakietu wynagrodzenia, które pracownik otrzymuje w formie materialnej, niepieniężnej, ale możliwej do przeliczenia na pieniądze. Opinie pracowników niepełnosprawnych na temat motywatorów pozapłacowych wykorzystywanych do motywowania pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach prezentuje wykres 2.

Wykres 2. Motywatory pozapłacowe wykorzystywane do motywowania pracowników niepełnosprawnych i pracowników pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach (opinie osób niepełnosprawnych, w procentach)



Źródło: opracowanie własne

Na pierwszym miejscu wśród stosowanych motywatorów pozapłacowych znalazł się „udział w szkoleniach zewnętrznych” (67% respondentów wskazało go jako motywator wykorzystywany do motywowania zarówno osób niepełnosprawnych, jak i osób pełnosprawnych). 46% respondentów wskazało „kupony podarunkowe/bony zakupowe” oraz „awans” jako istotne motywatory (2. miejsce, *ex aequo*) wykorzystywane podczas motywowania pracowników niepełnosprawnych. Interesujące jest jednak, jak respondenci ocenili wykorzystanie tych dwóch motywatorów do motywowania osób pełnosprawnych. Jedyne 35% pracowników z niepełnosprawnością stwierdziło, że „kupony podarunkowe/bony zakupowe” są stosowane do motywowania pracowników pełnosprawnych (11% mniej niż w przypadku pracowników z niepełnosprawnością). Natomiast aż 58% respondentów wskazało „awans” jako motywator, który częściej stosowany jest do motywowania osób pełnosprawnych (12% więcej wskazań niż w przypadku pracowników z niepełnosprawnością).

Analiza pierwszych trzech motywatorów pozapłacowych i ich wykorzystania do motywowania pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych może doprowadzić do ciekawych wniosków. Obie grupy pracowników motywowane są do udziału w szkoleniach wewnętrznych, a przez to do rozwoju. Jednak w opinii pracowników niepełnosprawnych to głównie pracownicy pełnosprawni dostają możliwość awansu, a oni (pracownicy z niepełnosprawnością) otrzymują na zachętę jedynie bony zakupowe.

Na motywatory pozapłacowe można również spojrzeć przez pryzmat ich bezpośredniego związku z pracą i rozwojem. Należą do nich: awans, służbowy laptop, służbowy telefon, służbowy samochód, akcje i dofinansowanie żłobka/przedszkola (żeby pracownicy bez przeszkód mogli wykonywać pracę). Należy zwrócić uwagę, że w opinii respondentów wszystkie motywatory mające bezpośredni związek z pracą są częściej wykorzystywane do motywowania pracowników pełnosprawnych.

Wśród motywatorów pozapłacowych można również wyróżnić grupę związaną z potrzebami ekonomicznymi poza pracą. Należą do nich m.in.: bony podarunkowe, dofinansowanie do karnetów sportowych, kredyty pracownicze, wycieczki, nagrody rzeczowe, ryczałt na samochód prywatny i kupony żywnościowe. Analiza odpowiedzi pokazała, że wszystkie motywatory związane z potrzebami ekonomicznymi poza pracą są częściej stosowane do motywowania pracowników niepełnosprawnych.

Z porównania dwóch wyodrębnionych grup: motywatorów bezpośrednio związanych z pracą i rozwojem oraz motywatorów związanych z potrzebami ekonomicznymi poza pracą wynika, że różnice w wynikach liczbowych są niewielkie. Jednak systematyczna różnica między tymi dwoma grupami motywatorów pokazuje, że do motywowania pracowników niepełnosprawnych używane są głównie motywatory związane z potrzebami poza pracą. Zgodnie z teorią oczekiwań V. Vrooma¹² siła motywacji, czyli zwiększenie wysiłku, zależy od wartości, jaką jednostka przypisuje nagrodzie (na ile silna jest potrzeba, którą dana nagroda zaspokaja) i prawdopodobieństwu jej osiągnięcia. Wyniki badania wskazują na istnienie u przełożonych założeń o różnicy w wartości potrzeb między pracownikami niepełnosprawnymi a pracownikami pełnosprawnymi. Motywatory związane z pracą – awans, samochód służbowy, a nawet dofinansowanie opieki nad dziećmi postrzegane są jako ważniejsze w motywowaniu pracowników pełnosprawnych, podczas gdy motywatory niezwiązane bezpośrednio z pracą (bony i nagrody rzeczowe, wycieczki, kredyty pracownicze itp.) mają większą wartość dla pracowników niepełnosprawnych. Tu można (a nawet należałoby) zadać pytanie dotyczące źródeł tych założeń. Można również postawić pytania: czy przełożeni oczekują od osób pełnosprawnych, że szkolenia wewnętrzne będą etapem w ich rozwoju, który zakończy się awansem? Czy szkolenia, którymi motywowa-

¹² V. H. Vroom, *Work and Motivation*, San Francisco, Jossey-Boss Publishers, 1995

ni są pracownicy niepełnosprawni mają pomóc im utrzymać się w zatrudnieniu? Czy przełożeni uważają, że dla pracowników niepełnosprawnych od awansu ważniejsza jest konsumpcja i bony podarunkowe? Traktowanie pracowników niepełnosprawnych przez pryzmat ich potrzeb ekonomicznych może świadczyć o tym, że przełożeni mają wobec tej grupy niskie oczekiwania. Potwierdzeniem tej tezy mogą być również rozbieżności w wynikach dotyczących motywatorów: „preferencyjne kredyty pracownicze” (motywator osób niepełnosprawnych – 28%, pełnosprawnych – 18%), „wycieczki krajowe/zagraniczne” (motywator osób niepełnosprawnych – 26%, pełnosprawnych – 18%) oraz „ryczałt na samochód prywatny” (motywator osób niepełnosprawnych – 20%, pełnosprawnych – 15%), które częściej stosowane są do motywowania osób niepełnosprawnych niż pracowników pełnosprawnych.

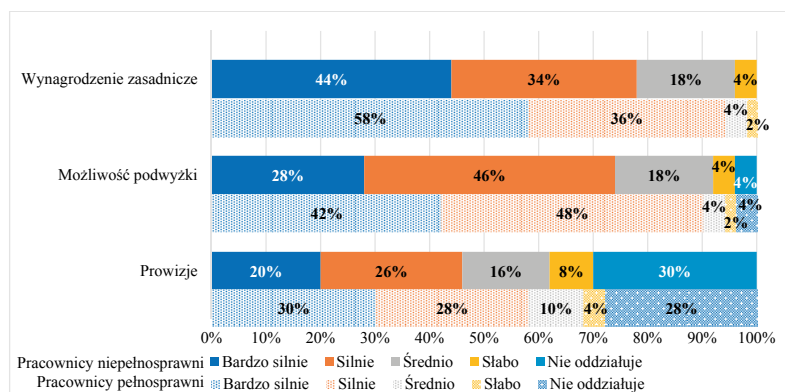
Z zebranych danych wynika jednak, iż w opinii respondentów, do motywowania pracowników z niepełnosprawnością i pracowników pełnosprawnych stosowane są podobne motywatory, a opisane powyżej różnice we wskazaniach motywatorów nie są bardzo duże. Można więc wnioskować, iż w procesie motywowania osoby niepełnosprawne są traktowane podobnie jak osoby pełnosprawne.

Motywowanie pracowników niepełnosprawnych w organizacjach z perspektywy ich przełożonych

Bezpośrednich przełożonych osób niepełnosprawnych zapytano o opinię na temat siły oddziaływania na pracowników niepełnosprawnych i pracowników pełnosprawnych różnych motywatorów.

Ze względu na rodzaj motywatorów, analiza uzyskanych wyników została przeprowadzona w czterech grupach. Pierwszą z nich stanowią motywatory finansowe. Na wykresie 3. została zaprezentowana opinia przełożonych na temat siły oddziaływania motywatorów finansowych na pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych.

Wykres 3. Siła oddziaływania motywatorów finansowych na pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach (opinia przełożonych osób niepełnosprawnych, w procentach)



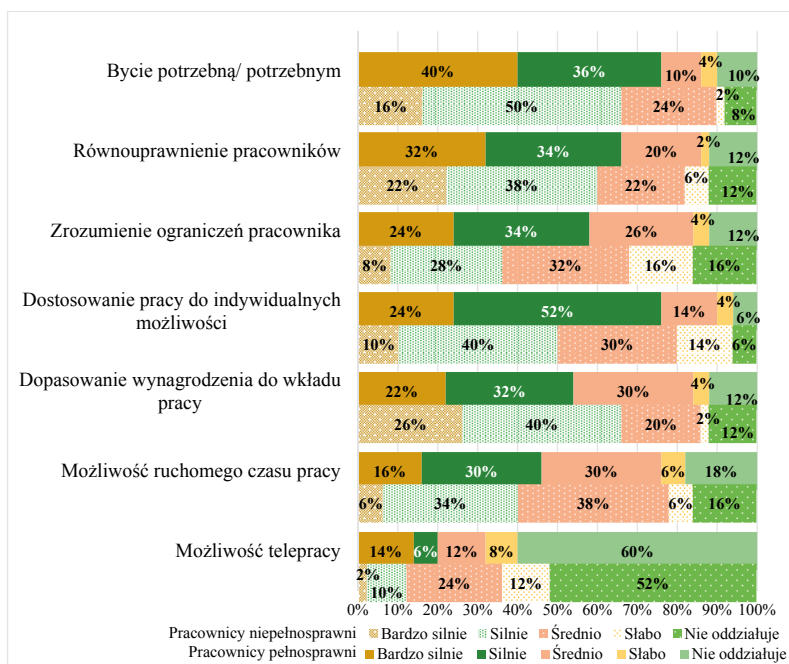
Źródło: opracowanie własne

Według respondentów, motywatorem najsilniej oddziaływującym na pracowników niepełnosprawnych jest wynagrodzenie zasadnicze (78% wskazań odpowiedzi „bardzo silnie” i „silnie”). Na kolejnych miejscach znajdują się „możliwość podwyżki”, a następnie „prowizje”. Taka opinia przełożonych na temat hierarchii motywatorów finansowych stosowanych do motywowania pracowników niepełnosprawnych jest zgodna z dotychczasowymi badaniami i założeniami niniejszego badania. Dużo bardziej interesujące jest porównanie tego, jak respondenci oceniają siłę wpływu motywatorów na pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych. Kolejność oddziaływania poszczególnych motywatorów na pracowników pełnosprawnych jest identyczna, z kolejnością oddziaływania motywatorów na pracowników pełnosprawnych. Jednak, według przełożonych, siła oddziaływania motywatorów jest dużo większa. Przełożeni uważają, że „wynagrodzenie zasadnicze” silniej motywuje do pracy osoby pełnosprawne (16% więcej wskazań odpowiedzi „bardzo silnie” i „silnie”), „możliwość podwyżki” również jest silniejszym motywatorem dla pełnosprawnych (16% więcej wskazań odpowiedzi „bardzo silnie” i „silnie”). Wyniki te mogą wskazywać, że w opinii przełożonych motywatory finansowe, choć są istotnym sposobem motywowania pracowników niepełnosprawnych, to nie jedynym. Wnioski te pokrywają się z obserwacjami A. Brzezińskiej i Z. Woźniaka, którzy zwracają uwagę, iż jednym z najsilniejszych motywatorów do pracy dla osób z ograniczoną sprawnością (prócz finansowych) jest spełnienie pragnienia bycia potrzebnym¹³.

¹³ A. I. Brzezińska, Z. Woźniak, *Osoby z ograniczoną sprawnością na rynku pracy*, Warszawa, Wydawnictwo SWPS Academica, 2008, s. 365

Dlatego też kolejna omawiana grupa składa się z motywatorów włączających niepełnosprawność. Na podstawie przeglądu literatury¹⁴ wybrane zostały motywatory, które w szczególności sprzyjają osobom z niepełnosprawnością. Chodzi o czynniki, które – zdaniem osób niepełnosprawnych – zwiększają ich zaangażowanie w pracę. Do grupy motywatorów włączających niepełnosprawność zaklasyfikowano: dostosowanie pracy do indywidualnych możliwości, zrozumienie ograniczeń pracownika, możliwość ruchomego czasu pracy, możliwość telepracy, dopasowanie wynagrodzenia do wkładu pracy, bycie potrzebną/potrzebnym i równouprawnienie pracowników. Wykres 4. prezentuje opinie przełożonych dotyczące siły oddziaływania motywatorów włączających niepełnosprawność na pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych.

Wykres 4. Siła oddziaływania motywatorów włączających niepełnosprawność na pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach (opinie przełożonych osób niepełnosprawnych, w procentach)



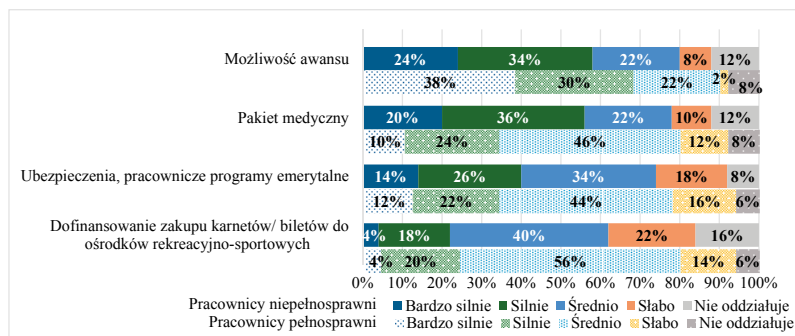
Źródło: opracowanie własne

¹⁴ K. Pawłowska, *Motywacja osób niepełnosprawnych do podjęcia i utrzymywania pracy zawodowej*, „Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka” 2010, Nr 7–8, s. 24–27; TNS OBOP, *Zadowolone osoby niepełnosprawne...*, op. cit., s. 10–11; A. I. Brzezińska, Z. Woźniak, *Osoby z ograniczoną sprawnością...*, op. cit., s. 365; A. I. Brzezińska, K. Piotrowski, *Wyznaczniki satysfakcji z wykonywanej pracy osób z ograniczoną sprawnością: kompetencje i relacje*, Warszawa, Wydawnictwo SWPS Academica, 2008, s. 64

Analiza wyników wskazała, że prawie wszystkie motywatory z grupy „włączających niepełnosprawność” w opinii respondentów silniej wpływają na pracowników niepełnosprawnych niż na pełnosprawnych. Jedynym motywatorem, który w opinii przełożonych silniej oddziałuje na pracowników pełnosprawnych jest „dopasowanie wynagrodzenia do wkładu pracy” (pracownicy pełnosprawni – 66% wskazań odpowiedzi „bardzo silnie” i „silnie”, a pracownicy niepełnosprawni – 54% wskazań). Nasuwa się pytanie: skąd taki wynik? Możliwe, że pracownicy niepełnosprawni rzadziej niż pracownicy pełnosprawni kwestionują zadania powierzane im przez przełożonych. Jeśli nie zgłaszają uwag i nie mówią o tym, że np. powierzone zadania są trudne, czasochłonne i powinny być lepiej płatne, wtedy przełożony nie zauważa tego czynnika jako istotnego motywatora. Z kolei pracownicy pełnosprawni mogą częściej i odważniej zwracać uwagę na fakt, że ich wynagrodzenia nie są dopasowane do wkładu pracy. Przełożeni mogli na tej podstawie zbudować opinię, że dla pracowników pełnosprawnych „dopasowanie wynagrodzenia do wkładu pracy” jest istotniejszym motywatorem. Możliwe jest również, że pracownicy niepełnosprawni boją się kwestionować wysokość swoich zarobków w obawie np. przed utratą pracy. Taka interpretacja jest zgodna z wynikami badań TNS OBOP, gdzie opisano czynniki, które najsilniej demotywują pracowników niepełnosprawnych. Jednym z głównych demotywatorów było właśnie niedopasowanie wynagrodzenia do wkładu pracy i do rangi wykonywanej pracy¹⁵.

Kolejną analizowaną grupą były motywatory pozapłacowe. Opinię przełożonych na temat siły ich oddziaływania na pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych przedstawiono na wykresie 5.

Wykres 5. Siła oddziaływania motywatorów pozapłacowych na pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach (opinie przełożonych osób niepełnosprawnych, w procentach)



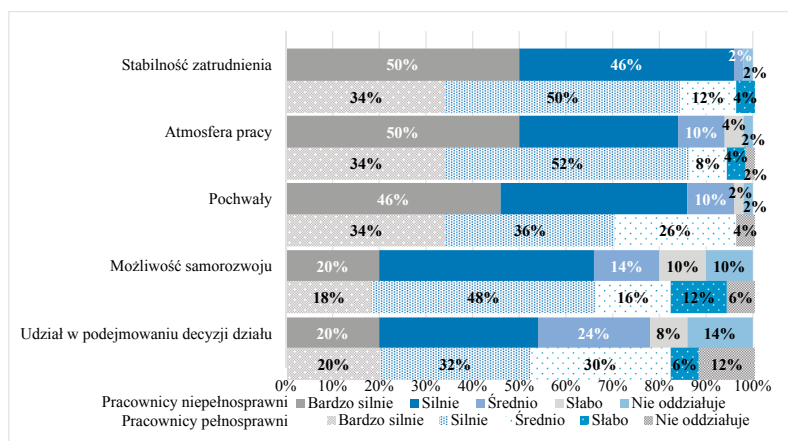
Źródło: opracowanie własne

¹⁵ TNS OBOP, op. cit., s. 11

Według respondentów najsilniej oddziałują na pracowników niepełnosprawnych „możliwość awansu” (58% wskazań odpowiedzi „bardzo silnie” i „silnie”). Należy jednak zauważyć, że w opinii przełożonych ten motywator silniej działa na pracowników pełnosprawnych (10% więcej wskazań odpowiedzi „bardzo silnie” i „silnie”). Natomiast motywatory „pakiet medyczny” oraz „ubezpieczenia, pracownicze programy emerytalne” według przełożonych silniej oddziałują na pracowników niepełnosprawnych. Wyniki badania wskazują na istnienie u przełożonych założeń o różnicy w istotności potrzeb między pracownikami niepełnosprawnymi a pracownikami pełnosprawnymi. Awans, czyli motywator pozapłacowy związany z pracą jest postrzegany jako istotniejszy w motywowaniu pracowników pełnosprawnych, podczas gdy motywatory niezwiązane bezpośrednio z pracą, a w tym przypadku związane ze zdrowiem pracowników mają większą wartość dla pracowników niepełnosprawnych.

Do ostatniej grupy analizowanych motywatorów zaliczone zostały czynniki pozamaterialne, które mogą wpływać na zaangażowanie pracowników. Na wykresie 6. przedstawiono opinię przełożonych na temat siły oddziaływania motywatorów pozamaterialnych na pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych.

Wykres 6. Siła oddziaływania motywatorów pozamaterialnych na pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach (opinie przełożonych osób niepełnosprawnych, w procentach)



Źródło: opracowanie własne

Z podsumowania udzielonych odpowiedzi wynika, iż 96% przełożonych wskazało „stabilność zatrudnienia” jako motywator najsilniej oddziałujący (odpowiedzi „bardzo silnie” i „silnie”) na pracowników niepełnosprawnych. Natomiast

na pracowników pełnosprawnych, w opinii respondentów, motywator ten działał nieco słabiej (84% wskazań odpowiedzi „bardzo silnie” i „silnie”). Tak głębokie przekonanie przełożonych o randze tego motywatora w przypadku pracowników niepełnosprawnych może świadczyć o ich ukrytym założeniu, że osoby niepełnosprawne mają większe problemy ze znalezieniem pracy i jej utrzymaniem, a więc jeśli tę pracę mają, to stabilność zatrudnienia będzie dla nich silnie motywująca.

Należy również zwrócić uwagę na motywator „pochwały”. W opinii przełożonych silniej oddziałuje on na pracowników niepełnosprawnych (86% wskazań odpowiedzi „bardzo silnie” i „silnie”) niż na pracowników pełnosprawnych (70% wskazań odpowiedzi „bardzo silnie” i „silnie”). Ta różnica może wiązać się z kolejnym ukrytym założeniem w stosunku do osób niepełnosprawnych, opartym na stereotypie, że należy być szczególnie miłym wobec osób niepełnosprawnych. Może również opierać się na głębszym założeniu, że osoby niepełnosprawne z powodu posiadania niepełnosprawności mają niższe poczucie własnej wartości niż osoby pełnosprawne, dlatego pochwała może być dla tych pierwszych bardziej cenna, ponieważ podnosi ich poczucie wartości.

Warto podkreślić, że mimo opisanych różnic, w opinii przełożonych na pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych najsilniej oddziałują prawie te same motywatory, choć siła oddziaływania jest różna. Wśród wszystkich motywatorów (finansowych, włączających niepełnosprawność, pozapłacowych czy pozamaterialnych), dla osób niepełnosprawnych najważniejsza, według przełożonych, jest „stabilność zatrudnienia”, a dla osób pełnosprawnych „wynagrodzenie zasadnicze”. Respondenci są również świadomi, że dla osób niepełnosprawnych ważnymi motywatorami są te, które związane są z niepełnosprawnością, tj.: „dostosowanie pracy do indywidualnych możliwości pracownika”, „zrozumienie ograniczeń pracownika” oraz „pakiet medyczny”.

Motywowanie pracowników w organizacjach – porównanie perspektyw pracowników niepełnosprawnych i ich przełożonych

Motywatory finansowe

W opinii pracowników z niepełnosprawnością, motywatory finansowe „premia” i „podwyżka” częściej wykorzystywane są do motywowania pracowników niepełnosprawnych niż pracowników pełnosprawnych.

Motywator „nagroda pieniężna” według pracowników niepełnosprawnych jest częściej stosowany wobec pracowników pełnosprawnych niż niepełnosprawnych. Należy zwrócić uwagę, że „premia” i „podwyżka” to motywatory, których przyznawanie jest bardzo precyzyjnie opisane np. w regulaminie wynagradzania danego przedsiębiorstwa. Natomiast „nagroda pieniężna” z reguły ma charakter uznaniowy. Może to oznaczać, że do motywowania pracowników niepełno-

sprawnych wykorzystywane są częściej sposoby przewidziane w regulaminach, a pracownicy pełnosprawni są dodatkowo motywowani „pozaregulaminowo”. Takie podejście do motywowania może być również oznaką ukrytych założeń położonych wobec pracowników niepełnosprawnych. Jako przełożeni mogą mieć niskie oczekiwania wobec podwładnych z niepełnosprawnością, a co za tym idzie motywować ich jedynie w „regulaminowy sposób”.

Według przełożonych, motywatorami finansowymi najsilniej oddziałyującymi na pracowników niepełnosprawnych są „wynagrodzenie zasadnicze” i „możliwość podwyżki”.

Należy zwrócić uwagę, że na pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych oddziałują te same motywatory finansowe, jednak różna jest siła tego oddziaływania. Przełożeni uważają, że „wynagrodzenie zasadnicze” i „możliwość podwyżki” są silniejszymi motywatorami dla pracowników pełnosprawnych niż pracowników z niepełnosprawnością. Wyniki te mogą wskazywać, że w opinii przełożonych motywatory finansowe w istotny sposób motywują pracowników z niepełnosprawnością, ale nie jest to jedyny sposób.

Motywatory pozapłacowe

„Udział w szkoleniach zewnętrznych” był najważniejszym motywatorem pozapłacowym wykorzystywanym do motywowania zarówno osób niepełnosprawnych, jak i osób pełnosprawnych (w opinii pracowników niepełnosprawnych).

Według pracowników niepełnosprawnych, do ich motywowania używane są głównie motywatory pozapłacowe związane z potrzebami poza pracą (bony podarunkowe, dofinansowanie do karnetów sportowych, kredyty pracownicze, wycieczki, nagrody rzeczowe, ryczałt na samochód prywatny i kupony żywnościowe). Natomiast do motywowania pracowników pełnosprawnych wykorzystywane są głównie motywatory pozapłacowe związane z pracą (awans, służbowy laptop, służbowy telefon, służbowy samochód, akcje i dofinansowanie żłobka/przedszkola). Wyniki badania wskazują na istnienie u przełożonych założeń o różnicy w istotności potrzeb między niepełnosprawnymi a pracownikami pełnosprawnymi. Motywatory związane z pracą postrzegane są jako ważniejsze w motywowaniu pracowników pełnosprawnych, podczas gdy motywatory niezwiązane bezpośrednio z pracą mają większą wartość dla pracowników niepełnosprawnych.

Wszyscy respondenci (pracownicy niepełnosprawni i przełożeni) ocenili, że motywator „możliwość awansu” silniej oddziałuje na pracowników pełnosprawnych niż na osoby niepełnosprawne. Należy zwrócić uwagę na podobieństwo postrzegania roli awansu jako motywatora stosowanego w firmach przez pracowników niepełnosprawnych i ich przełożonych. Oznacza to, że faktycznie wobec pracowników niepełnosprawnych możliwość awansu stosowana jest rzadziej niż w przypadku pracowników pełnosprawnych. Wskazuje to na widoczną różnicę w traktowaniu obu grup pracowników w badanych organizacjach i istnienie

bariery ‘szklanego sufitu’ dla pracowników z niepełnosprawnością.

Według przełożonych, motywatory „pakiet medyczny” oraz „ubezpieczenia i pracownicze programy emerytalne” silniej oddziałują na pracowników niepełnosprawnych niż na pełnosprawnych. Wyniki badania wskazują na istnienie u przełożonych założeń o różnicy w wartości potrzeb między pracownikami niepełnosprawnymi a pracownikami pełnosprawnymi. Awans, czyli motywator pozapłacowy związany z pracą jest postrzegany jako istotniejszy w motywowaniu pracowników pełnosprawnych, podczas gdy motywatory niezwiązane bezpośrednio z pracą, a w tym przypadku związane ze zdrowiem pracowników, mają większą wartość dla pracowników niepełnosprawnych.

Przełożeni posiadają głębokie przekonanie o randze stabilności zatrudnienia w przypadku pracowników niepełnosprawnych (dla pracowników pełnosprawnych motywator ten nie jest aż tak istotny). Może to świadczyć o ukrytym założeniu przełożonych, że osoby niepełnosprawne mają większe problemy ze znalezieniem i utrzymaniem pracy, a więc jeśli ją mają, to stabilność zatrudnienia będzie dla nich silnie motywująca.

Należy również zwrócić uwagę na motywator „pochwały”, który w opinii przełożonych silniej oddziałuje na pracowników niepełnosprawnych niż na pracowników pełnosprawnych. Ta różnica może wiązać się z kolejnym ukrytym założeniem w stosunku do osób niepełnosprawnych: przełożeni mogą posługiwać się stereotypem, że należy być „miłym” wobec osób niepełnosprawnych.

Według przełożonych motywatorem, który silniej oddziałuje na pracowników pełnosprawnych niż na pracowników niepełnosprawnych jest „dopasowanie wynagrodzenia do wkładu pracy”. Możliwe, że pracownicy niepełnosprawni rzadziej niż pracownicy pełnosprawni kwestionują zadania powierzane im przez przełożonych. Jeśli nie zgłaszają uwag i nie mówią o tym, że np. powierzone zadania są trudne, czasochłonne i powinny być lepiej płatne, wtedy przełożony nie zauważa tego czynnika jako istotnego motywatora. Z kolei pracownicy pełnosprawni mogą częściej i odważniej zwracać uwagę na fakt, że ich wynagrodzenia nie są dopasowane do wkładu pracy. Przełożeni na tej podstawie mogli zbudować opinię, że dla pracowników pełnosprawnych „dopasowanie wynagrodzenia do wkładu pracy” jest istotniejszym motywatorem. Możliwe jest również, że pracownicy z niepełnosprawnością boją się kwestionować wysokość swoich zarobków w obawie np. przed utratą pracy.

Wnioski

Wyniki badań pokazały, że przełożeni pracowników niepełnosprawnych posiadają ukryte założenia dotyczące swoich podwładnych; wg nich:

- pracowników niepełnosprawnych wystarczy motywować w „regulaminowy sposób”,

- dla pracowników niepełnosprawnych motywatory niezwiązane bezpośrednio z pracą (związane ze zdrowiem pracowników) mają większą wartość niż dla pracowników pełnosprawnych,
- istnieje bariera ‘szklanego sufitu’¹⁶ dla pracowników niepełnosprawnych¹⁷,
- osoby niepełnosprawne mają większe problemy ze znalezieniem i utrzymaniem pracy, a więc jeśli ją mają, to stabilność zatrudnienia będzie dla nich silnie motywująca,
- należy stosować „polityczną poprawność” wobec osób niepełnosprawnych,
- od pracowników z niepełnosprawnością nie należy oczekiwać:
 - wysokiej jakości, terminowości i dużej ilości wykonywanej przez nich pracy,
 - gotowości do podejmowania niestandardowych działań,
 - profesjonalizmu,
 - zainteresowania doskonaleniem kwalifikacji zawodowych.

Powyższe założenia mogą wpływać na to, jak przełożeni podchodzą do zarządzania, a w szczególności do motywowania niepełnosprawnych pracowników.

Przeprowadzone badanie wzbogaciło wiedzę na temat zarządzania niepełnosprawnymi pracownikami w polskich firmach, ukazując perspektywę pracownika i jego przełożonego. Badanie obu perspektyw jest ważne, gdyż istnieje różnica w podejściu do motywowania między niepełnosprawnymi pracownikami a ich przełożonymi.

Podsumowując powyższe rozważania, należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną kwestię. Dla osób niepełnosprawnych praca zawodowa może zaspokajać wszelkie możliwe potrzeby wymienione w hierarchii potrzeb A. Masłowa¹⁸ (od bycia źródłem dochodu i zaspokajania potrzeb fizjologicznych, po realizację pasji i zaspokojenie potrzeb samorealizacji). Warto również pamiętać, że często jest to dla nich również forma rehabilitacji społecznej i zawodowej. W związku z tym, ze względu na posiadane dysfunkcje i fizyczne trudności w wykonywaniu codziennych czynności, niektórzy pracownicy niepełnosprawni mogą prezentować specyficzną postawę wobec życia i społeczeństwa (przejaskrawionego niezadowolenia, częściowo roszczeniową). Mogą też bardziej krytycznie oceniać dostosowanie sposobu motywowania do potrzeb wynikających z niepełnosprawności. Krytycyzm ten był widoczny w wynikach badań.

Wyniki przeprowadzonego badania jasno pokazują, że nawet w organizacjach,

¹⁶ B. Budrowska, D. Duch, A. Titkow, *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, Warszawa, Instytut Spraw Publicznych, 2003

¹⁷ D. Braddock, L. Bachelder, *The glass ceiling and persons with disabilities*, Chicago, IL: University of Illinois at Chicago Institute on Disability and Human Development, 1994, s. 9–10

¹⁸ M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, wydanie V zmienione, red. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000, s. 316

które akceptują niepełnosprawność i zatrudniają osoby z niepełnosprawnością, kadra kierownicza nie dość krytycznie podchodzi do oceny dostosowania sposobów motywowania do potrzeb tej grupy pracowników. Mając poczucie odpowiedzialności za zatrudnione osoby i chcąc ułatwić ich adaptację w organizacji, powinni z dużą wrażliwością wsłuchiwać się w ich potrzeby.

Gdyby jednak przeanalizować sytuację na gruncie teoretycznym i przyjąć potrzeby pracowników niepełnosprawnych związane z motywowaniem jako jeden koniec skali, a działania w zakresie motywowania prowadzone przez przełożonych tych pracowników jako drugi koniec, to nie da się znaleźć takiego punktu, w którym wszystkie potrzeby pracowników niepełnosprawnych byłyby zaspokojone przez ich przełożonych.

Przeprowadzone badania pokazały pewien stan rozbieżności i nierównowagi, która ma swoje źródła po obu stronach – przełożonych i niepełnosprawnych podwładnych. W tego typu zjawiskach trzeba się liczyć z tym, że nierównowaga ta ma charakter stały i strukturalny, a wyznaczenie idealnego środka między obu krańcowymi stanowiskami jest o tyle niezasadne, że każda ze stron ma nieco inne intencje i nieco inne będą skutki podejmowanych przez nich działań. Organizacje powinny jednak poszukiwać sposobów minimalizowania rozbieżności i dostosowywania sposobów motywowania do potrzeb pracowników niepełnosprawnych przy jednoczesnym realizowaniu celów organizacji.

Bibliografia

Babbie E., *Podstawy badań społecznych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008

Braddock D., Bachelder L., *The glass ceiling and persons with disabilities*, Chicago, IL: University of Illinois at Chicago Institute on Disability and Human Development, 1994

Brzezińska A. I., Piotrowski K., *Wyznaczniki satysfakcji z wykonywanej pracy osób z ograniczoną sprawnością: kompetencje i relacje*, Warszawa, Wydawnictwo SWPS Academica, 2008

Brzezińska A. I., Woźniak Z., *Osoby z ograniczoną sprawnością na rynku pracy*, Warszawa, Wydawnictwo SWPS Academica, 2008

Cewińska J., *Odejścia z pracy w kontekście różnicowania pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, Nr 511

Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. Koźmiński A. K., Piotrowski W., wydanie V zmienione, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2000

Pawłowska K., *Motywacja osób niepełnosprawnych do podjęcia i utrzymania pracy zawodowej*, „Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka” 2010, Nr 7–8

Uppal S., *Disability, workplace characteristics and job satisfaction*, „International Journal of Manpower”, 26, 4, 2005

Vroom V. H., *Work and Motivation*, San Francisco, Jossey-Boss Publishers, 1995

Raporty

Budrowska B., Duch D., Titkow A., *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet*, Raport z badań jakościowych, Warszawa, Instytut Spraw Publicznych, 2003

TNS OBOP, *Zadowolenie osób niepełnosprawnych z pracy. Raport*, Warszawa, TNS OBOP dla Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, wrzesień 2010