

# Motywacja i zaangażowanie pracowników z niepełnosprawnością w przedsiębiorstwach z branży IT

## Streszczenie

W artykule poruszono zagadnienie motywacji pracowników z niepełnosprawnością, zatrudnionych w przedsiębiorstwach z branży IT. Po początkowej próbie definicji motywacji oraz dokonaniu jej klasyfikacji, przyjrano się psychologicznym uwarunkowaniom tego zjawiska, co stanowi pomost między motywacją rozumianą w kategoriach zawodowych a problematyką motywacji osób niepełnosprawnych. W przeprowadzonym badaniu uwzględniono szeroką próbę, ponad czterystu respondentów, wśród których znaleźli się pracownicy z niepełnosprawnością oraz w pełni sprawni. Celem przeprowadzonych badań było uzyskanie informacji na temat istotności motywatorów występujących w przedsiębiorstwach – z punktu widzenia pracownika pełnosprawnego oraz pracownika z niepełnosprawnością. Przyjęto hipotezę, że w przypadku osób pełnosprawnych głównymi motywatorami są: zapewnienie im szkoleń oraz tworzenie indywidualnej ścieżki rozwoju, natomiast dla pracowników z niepełnosprawnością szczególnie ważny jest dostęp do opieki medycznej oraz umowa o pracę na czas nieokreślony. Zaprezentowane wyniki stanowią weryfikację powziętych hipotez.

**Słowa kluczowe:** motywacja, motywatory, organizacja, pracownicy z niepełnosprawnością, praca

## Motivation and involvement of employees with disabilities in IT companies

### Abstract

The article addresses the motivation issue of employees with disabilities employed in IT companies. After an initial attempt to define motivation and its classification, the psychological determinants of this phenomenon have been examined, which stand for a bridge between motivation understood in terms of professional categories and the problem of motivation of people with disabilities. The study included a large sample of more than four hundred respondents, including disabled and non-disabled workers. The aim of the study was to obtain information on the relevance of motivators occurring in enterprises – from the perspective of a non-disabled employee and an employee with a disability. It was hypothesized that in case of non-disabled persons, the main motivators were: providing them with training and creating an individual development path, whereas access to medical care and an employment contract for

an indefinite period of time is particularly important for disabled workers. The presented results stand for the verification of the hypotheses.

**Keywords:** motivation, motivators, organization, employees with disabilities, occupation

## Wstęp

Etymologii pojęcia „motywacji” – podobnie jak wielu naukowych terminów – należy poszukiwać w języku starożytnych Rzymian. Najbliższy temu słowu jest bowiem imiesłów *motivus* – poruszający się. On z kolei pochodzi od czasownika *movere* – ruszać, którego pochodną jest również przymiotnik *motus* – poruszony<sup>1</sup>. Mimo że wyraz „motywacja” (jak i samo określane przezeń zjawisko) zdaje się pozornie nie nastroczać szczególnych problemów definicyjnych, to kiedy poddać go wnikliwej refleksji, można ze zdumieniem odkryć, że w samym rozumieniu potocznym znajdziemy wiele jego znaczeń oraz leksykalnych form pochodnych. Mówi się bowiem często o motywacji w skali makro – jako chęci do życia (co z punktu widzenia psychologii nie jest wcale błędne), ale również w skali mikro – jako gotowości do wykonania określonych zadań (co z kolei można odnieść do aspektów zarządzania). Tworzy się ponadto takie imiesłowy, jak: zmotywowany, a więc mający w sobie chęć do działania, oraz umotywowany w znaczeniu ‘uzasadniony’. Gdyby zaś odnieść się do kwestii prawnych, możemy mówić o motywie czynu przestępczego, a zatem konkretnej przyczynie jego popełnienia.

Niniejszy artykuł poświęcony został zagadnieniu motywacji w kontekście pracy wykonywanej przez osoby niepełnosprawne oraz porównaniu jej poziomu z motywacją deklarowaną przez osoby w pełni sprawne. Za konieczne więc należy uznać przyjrzenie się aspektom społeczno-psychologicznym motywacji, organizacji pracy i czynników wchodzących w domenę zarządzania.

## Definicja i typologia motywacji

Niemal w każdym opracowaniu poświęconym zarządzaniu czy psychologii biznesu odnajdziemy definicję motywacji. Co ciekawe, w zależności od autora, definicje te brzmią niekiedy zgoła odmiennie. W tej części zaprezentowane zostaną jedynie wybrane wyjaśnienia tego zagadnienia. Celem takiego przeglądu jest ukazanie możliwie szerokiego zakresu pojęciowego tytułowego problemu.

N. Sillamy definiuje motywację jako całokształt czynników dynamicznych, które decydują o postępowaniu jednostki<sup>2</sup>. Warto nadmienić, że wspomniana dynamika może mieć znaczenie odnoszące się zarówno do procesów intrapersonalnych

<sup>1</sup> W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Rytm, 2007, s. 382; A. M. Colman, *Słownik psychologii*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009, s. 412; por. G. Bartkowiak, *Psychologia w zarządzaniu*, Poznań, Wydawnictwo AE, 2010, s. 118

<sup>2</sup> W. Zukow, A. Skaliy, M. Napierała, *State, prospects and development of rescue, physician, culture and sports in XXI century*, Bydgoszcz, UE, 2013, s. 122

(wewnętrznych), jak i interpersonalnych czy też środowiskowych (pochodzących z zewnątrz), co w znacznej mierze koresponduje z dalszymi klasyfikacjami. Natomiast F. Michoń twierdzi, że motywacja to zbiór sił i elementów, które pobudzają i podtrzymują człowieka w dążeniu do osiągnięcia określonych celów<sup>3</sup>. Podobnie uważa J. Penc, podkreślając, że motywacja to swoisty proces dokonywania wyboru między różnymi zachowaniami, zbliżający do osiągnięcia celu tożsamego z wyznawanymi przed jednostką wartościami oraz będącego wypadkową jego aspiracji. W tym ujęciu motywowanie jest mechanizmem, w którym wykorzystuje się narzędzia i środki tak, by korzystając z nich sukcesywnie, dążyć do realizacji założonych celów<sup>4</sup>. Analogicznie proces ten określa T. Oleksyn, wskazując na zespół oddziaływań zmierzających do efektywnego skłaniania pracowników do podejmowania i realizacji ważnych celów organizacji, funkcji i zadań oraz stosowanie preferowanych postaw oraz zachowań<sup>5</sup>. Inną definicję proponuje natomiast R. Denny, który uważa, że motywacja jest sposobem myślenia, wiarą we własne siły oraz perspektywą działania i zachęty, które pozwalają na czerpanie bieżących korzyści z działań i aktywności pracownika<sup>6</sup>. Uwidacznia się w tej definicji położenie akcentu na sferę poznawczą człowieka. Badacz słusznie podkreśla wpływ przekonań człowieka na stan jego odczuć i będących ich implikacją aktów.

Na podstawie zaprezentowanych ujęć można wysnuć zwięzłą, a zarazem syntetyczną konkluzję, iż motywacja jest zjawiskiem, które reguluje i kieruje zachowaniami człowieka, zarówno tymi uświadomionymi, jak i pozostającymi poza sferą świadomości.

Jedną z bardziej popularnych klasyfikacji motywacji jest ta zaproponowana przez M. Armstrong. Badacz dzieli podjęty problem na dwie części, do których należą: motywowanie ludzi, czyli naprowadzenie jednostki na realizację określonych koncepcji za pomocą wyznaczonych narzędzi, oraz motywowanie samodzielne, nakierowane na wcześniej założony zamiar i skutkujące dążeniem we własnym zakresie do jego zaspokojenia<sup>7</sup>.

Z motywacją zewnętrzną mamy więc do czynienia, gdy wykonujemy zadania nam zlecone, pochodzące z otoczenia. Jest ona ukierunkowana na bodźce zewnętrzne w celach lub skutkach i łączy się z występowaniem materialnych lub werbalnych nagród<sup>8</sup>. Natomiast o motywacji wewnętrznej mówimy w przypadku

---

<sup>3</sup> F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie. w świetle socjologii i psychologii pracy*, Warszawa, Książka i Wiedza, 1981, s. 120

<sup>4</sup> Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie: uwalnianie ludzkiej produktywności*, Warszawa, PLACET, 2001, s. 16

<sup>5</sup> T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Warszawa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, 1997, s. 177

<sup>6</sup> R. Denny, *Motywowanie do zwycięstwa*, Kraków, IFC Press, 1999, s. 12

<sup>7</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Poznań, Rebis, 2007, s. 33

<sup>8</sup> A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Warszawa, Difin, 2010, s. 18

realizacji samodzielnie obranych celów. Motywacja zewnętrzna jest powiązana z bodźcami pozytywnymi, jak i negatywnymi, motywacji wewnętrznej natomiast głównie dotyczą bodźce pozytywne. Zazwyczaj na etapie początkowym, czyli formułowania celów, kształtują się motywacje, które w późniejszym czasie pozwolą osiągnąć poziom zaspokojenia potrzeby. Należy zdecydowanie podkreślić, że poziom zaangażowania pracownika jest w dużej mierze uzależniony od wielkości jego wewnętrznej motywacji<sup>9</sup>.

## Psychologiczne aspekty motywacji

Odseparowanie sfery psychicznej człowieka od efektywności wykonywanej przezeń pracy w znaczącym stopniu utrudniłoby zrozumienie zjawiska motywacji. Tak jak każda ludzka aktywność (mentalna czy behawioralna), znajduje ona bowiem odzwierciedlenie w układzie nerwowym człowieka. Podobnie jak w przypadku powyższych klasyfikacji, odnoszących się głównie do sfery zawodowej, także i tu można wymienić różne typy motywacji.

J. Stoner określa motywację jako stan psychologiczny, przyczyniający się do zaangażowania człowieka i obejmujący czynniki, które powodują oraz podtrzymują zachowania ludzkie, zmierzające w określonym kierunku<sup>10</sup>. Idąc tym tropem, można wyodrębnić dwie szerokie kategorie fenomenu motywacji. Pierwszą stanowią czynniki biologiczne, wśród których wymienimy zarówno potrzeby lokowane przez A. Masłowa u samych podstaw sformułowanej przezeń hierarchii, tj. zaspokojenie głodu, pragnienia, popędów płciowych, a ponadto kierowanie się instynktem samozachowawczym<sup>11</sup>. Ten ostatni jednoznacznie odsyła nas do perspektywy ewolucyjnej<sup>12</sup>. Drugą grupę czynników stanowią potrzeby społeczne (również ujęte przez Masłowa), wśród których należy wymienić potrzebę przynależności, uznania czy realizacji postawionych przed sobą celów<sup>13</sup>. Jak powszechnie wiadomo, Abraham Maslow uzależniał realizację potrzeb społecznych od realizacji potrzeb podstawowych.

Nie sposób pominąć także kwestii zaburzeń motywacji związanych ze stanem patologicznym organizmu. Wśród licznych chorób objawiających się spadkiem motywacji, energii, osłabieniem czy apatią, w pierwszej kolejności trzeba wymienić depresję. Co najmniej połowa z dziewięciu kryteriów diagnostycznych tej choroby, ujętych w najnowszej klasyfikacji Amerykańskiego Towarzystwa

---

<sup>9</sup> J. P. Meyer, T. E. Becker, C. Vandenberghe, *Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model*, „Christian Journal of Applied Psychology” 2004, Nr 89(6), s. 991

<sup>10</sup> J. Stoner, R. Frejman, D. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa, PWE, 2001, s. 426

<sup>11</sup> A. Maslow, *Motywacja a osobowość*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2014, s. 62–65

<sup>12</sup> R. E. Franken, *Psychologia motywacji*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2005, s. 233

<sup>13</sup> A. Maslow, op. cit., s. 66–70

Psychiatrycznego związana jest z istotnym zaburzeniem chęci do działania<sup>14</sup>. Należą do nich: znacząco obniżony nastrój, brak zainteresowania czymkolwiek, uczucie pustki, męczliwość, spowolnienie psychoruchowe, poczucie braku sensu podejmowania jakichkolwiek działań<sup>15</sup>.

W nawiązaniu do spojrzenia psychopatologicznego warto także wspomnieć o biologicznym podłożu braku motywacji i jego związkach z depresją. Kluczowym neuroprzekaźnikiem<sup>16</sup> odpowiadającym za odczuwanie motywacji przez człowieka, przyjemności z wykonywanych zadań oraz jego napęd psychoruchowy jest dopamina. Jak podkreślają D. Dudek i M. Siwek, w stanach depresyjnych obserwuje się istotny spadek transmisji dopaminy w mózgu, czego pokłosiem są wspomniane wyżej objawy<sup>17</sup>. Jak dodają badacze, leki pierwszego rzutu stosowane w leczeniu zaburzeń depresyjnych – mimo że oddziałują przede wszystkim na serotoninę i noradrenalinę – to niejako przy okazji regulują stężenie dopaminy w centralnym układzie nerwowym, co na etapie rekonwalescencji przyczynia się istotnie do odzyskania przez chorego energii i chęci do działania<sup>18</sup>.

P. Wolski wymienia depresję jako czwartą z pięciu faz reakcji człowieka na utratę sprawności ruchowej – po doznanym szoku, gniewie i próbach targowania się (z samym sobą, otoczeniem czy wiarą)<sup>19</sup>. Na genezę takiego stanu składa się wiele pochodnych samego faktu utraty sprawności, takich jak lęk o przyszłość, poczucie frustracji z ograniczonych możliwości działania, lęk społeczny wywołany nieustannym porównywaniem się do osób zdrowych, obawa przed opuszczeniem przez otoczenie i w końcu strach przed bezradnością i brakiem satysfakcjonującego zajęcia.

W przypadku osób niepełnosprawnych bariery psychologiczne wydają się równie, a być może bardziej, utrudniającymi podjęcie aktywności zawodowej. Poprzez naturalną skłonność człowieka do zestawiania swoich zdolności ze zdolnościami innych osób, zagrożone staje się racjonalne poczucie własnej wartości. Zaburzenie na tym polu należy również do kryteriów diagnostycznych depresji.

---

<sup>14</sup> J. Heitzman, *Zaburzenia depresyjne. DSM-5 selections*, Wrocław, Edra Urban&Partner, 2017, s. 89–91

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Neuroprzekaźnikami nazywa się substancje chemiczne wydzielane w trakcie przekazywania informacji elektrochemicznej między komórkami nerwowymi (neuronami). Wyróżniamy obecnie około pięćdziesiąt różnych neuroprzekaźników. Pośród nich można wymienić tak powszechnie znane substancje, jak serotonina, noradrenalina, endorfiny czy dopamina; por. A. M. Colman, op. cit., s. 440

<sup>17</sup> D. Dudek, M. Siwek, *Rola układu dopaminergicznego w etiopatogenezie zaburzeń depresyjnych*, „Farmakoterapia w Psychiatrii i Neurologii” 2008, Nr 4, s. 212–213

<sup>18</sup> Ibidem, s. 213

<sup>19</sup> P. Wolski, *Niepełnosprawność ruchowa. Między diagnozą a działaniem*, Warszawa, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 2013, s. 24

## Motywacja pracowników w organizacjach

W każdej organizacji jednym z podstawowych problemów, które napotykają managerowie, jest skuteczna motywacja pracowników. Staje się to szczególnie istotne w obliczu rynku nazywanego przez wzgląd na swą specyfikę, „rynkiem pracownika”. Nie jest to bynajmniej kwestia odpowiedniej rekrutacji, lecz przede wszystkim wypracowania sposobów, pozwalających zatrzymać najcenniejszych pracowników i zachęcić ich do realizowania możliwie najbardziej ambitnych celów organizacji.

Badania pokazują, że właśnie motywacja staje się główną determinantą zaangażowania pracowników oraz ich rozwoju zawodowego<sup>20</sup>. Niestety, sprecyzowanie na tyle uniwersalnych motywatorów, by dotyczyły ogółu pracowników (nawet w ramach jednej organizacji) jest niemożliwe. Z tego względu w nowoczesnych przedsiębiorstwach zaczęto implementować złożone systemy motywacyjne, które w zamierzeniu czynić mają zarządzanie jeszcze skuteczniejszym.

Pojęcie systemu motywacyjnego w szerokim znaczeniu oznacza ogół czynników, działań i narzędzi, które przekładają się na określony poziom motywacji danej grupy ludzi czy konkretnych pracowników<sup>21</sup>. Motywacja pracownicza polega na znalezieniu i wykorzystaniu umiejętności, sprawiających, iż pracownik sukcesywnie dąży do wykonania zadań zleconych przez pracodawcę. Można zatem przyjąć, że system motywacyjny to w pełni opracowany i zaplanowany mechanizm działania, poprzez który pracodawca chce sprawić, aby podwładny zachował się w określony sposób, satysfakcjonujący obie ze stron<sup>22</sup>. Bardzo istotne jest również, aby cel założony przez przełożonego stał się celem podwładnych. Pracownik wykazuje się wówczas znacząco większą skutecznością, w czym nie mały udział mają takie czynniki psychologiczne, jak poczucie przynależności do grupy czy traktowanie celów zbiorowych jako własnych założeń w drodze do samorealizacji<sup>23</sup>.

Należy jednak pamiętać, iż żaden system nie przyniesie pożądaných efektów, jeśli nie będzie opierał się na zaspokajaniu ludzkich potrzeb. Założenie to wynika między innymi z teorii V. Vrooma, który za konieczne uznał całościowe oraz dynamiczne (procesowe) podejście do motywacji, w którym cele organizacji, pragnienia jej członków oraz możliwość ich realizacji dla obu stron wykazują zmienność w czasie<sup>24</sup>. Teoria ta, tworząc podbudowę systemu motywowania pra-

---

<sup>20</sup> B. Bahrija Umihanic, *Functions of the Performance Appraisal System: Analyses and their Impact on Level of Employees' Motivation*, „International Journal of Sustainable Economies Management, Herzegovina, & Mirela Cebic” 2013, Nr 1, s. 1–15

<sup>21</sup> R. Hancewicz, *Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny skuteczny styl zarządzania*, Gliwice, Helion, 2012, s. 77

<sup>22</sup> *Motywacja do pracy*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja\\_do\\_pracy](http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_do_pracy), [dostęp z dnia: 21.12.2016]

<sup>23</sup> Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 16

<sup>24</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Warszawa, PWE, 2008, s. 34

owników, kładzie szczególny nacisk na fakt, iż motywacja uzależniona jest od siły ludzkich dążeń oraz poziomu prawdopodobieństwa ich finalizacji. Badacz zauważa, że determinantą zachowania jest synergia wewnętrznych sił jednostki oraz oddziaływań otoczenia. Jest bowiem oczywistym, że ludzie charakteryzują się odmiennymi potrzebami i stawiają przed sobą różnorakie cele. Nieustannie dokonuje się wyborów, stając wobec alternatywnych planów zachowania oraz bazuje się na czynnościach, które wiodą do pożądaných rezultatów.

Nie należy także zapominać, że sami pracodawcy mogą w istotny sposób przyczynić się do podnoszenia poziomu oczekiwań swoich pracowników. W tym celu najczęściej stosują właśnie narzędzia motywacyjne. Ich skuteczność uzależniona jest jednak od szerokiej gamy czynników. W tym kontekście prezentowane w niezliczonych poradnikach remedia na kształtowanie pożądaných postaw załogi są w istocie propozycją w żadnej mierze nie opatrzoną gwarancją skuteczności.

Konkludując, warto powtórzyć, iż motywacja pracownicza jest sekwencją relacji pomiędzy kierownictwem a podwładnymi, gdzie przełożeni wpływają na zachowania pracowników, tak aby działania te przyniosły oczekiwany efekt dla całej organizacji. Specyfikę opisanych relacji można określić jako mechanizm motywowania, czyli celowego, dwustronnego wpływania na przyczyny postępowania jednostki, poprzez tworzenie narzędzi i aranżowanie możliwości ich implementacji w procesie wykonywanej pracy. Umiejętnie opracowany system bodźców materialnych zaspokajający potrzeby materialne, bytowe i konsumpcyjne, powinien być uzupełniony przez bodźce niematerialne związane z samorealizacją, uznaniem i poczuciem własnej wartości<sup>25</sup>. Czynniki te wynikają ściśle z psychologicznych uwarunkowań ludzkich potrzeb.

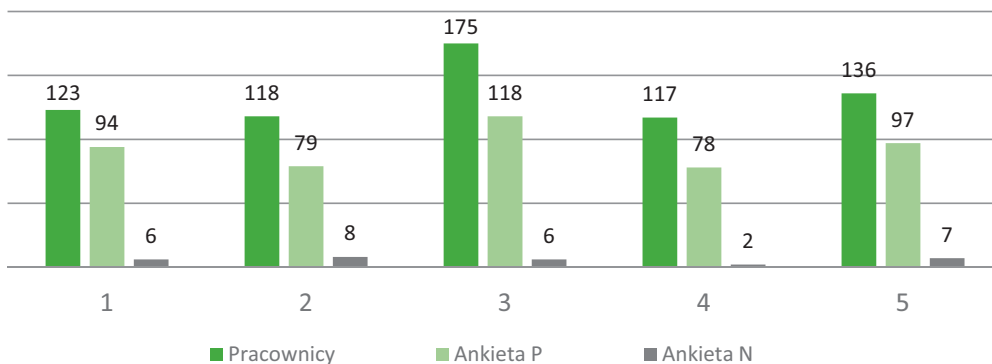
## **Badania nad motywacją i zaangażowaniem pracowników w przedsiębiorstwach z branży IT**

W celu lepszego zrozumienia specyfiki i poziomu motywacji, a także identyfikacji motywatorów u pracowników pełnosprawnych oraz niepełnosprawnością, zaprojektowano badania pozwalające określić te zmienne u wybranej próby badawczej. Celem przeprowadzonych badań było uzyskanie informacji na temat istotności motywatorów występujących w przedsiębiorstwach – z punktu widzenia pracownika pełnosprawnego oraz pracownika z niepełnosprawnością. Przystępując do procesu badawczego, powzięto hipotezę, iż głównymi elementami, które motywują pracowników pełnosprawnych jest zapewnienie im szkoleń oraz tworzenie indywidualnej ścieżki rozwoju, natomiast dla pracowników z niepełnosprawnością szczególnie ważny jest dostęp do opieki medycznej oraz umowa o pracę na czas nieokreślony.

---

<sup>25</sup> M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa, PLACET, 2008, s. 200

Badania zostały przeprowadzone na przełomie stycznia i lutego 2017 r. za pomocą ankiety, dołączonej do oceny rocznej pracownika. W badaniu wzięło udział pięć przedsiębiorstw z branży IT, z których każde zatrudnia minimum 100 pracowników z całej Polski. Badanie zostało przeprowadzone na zasadzie *case study*, a uzyskane wyniki nie mogą mieć charakteru ogólnego. Dotyczą bowiem tylko pięciu organizacji. Docelowa próba badawcza stanowiła 669 osób. Ostatecznie w badaniu uczestniczyło 466 pracowników pełnosprawnych oraz 29 pracowników z niepełnosprawnością lekką<sup>26</sup> potwierdzoną orzeczeniem (por. rys. 1). Ta ilościowa dysproporcja wynika w sposób oczywisty ze stosunków procentowych osób pełnosprawnych i niepełnosprawnych w ramach populacji.



**Rys. 1. Liczba pracowników badanych przedsiębiorstw w stosunku do liczby ankietowanych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań<sup>27</sup>

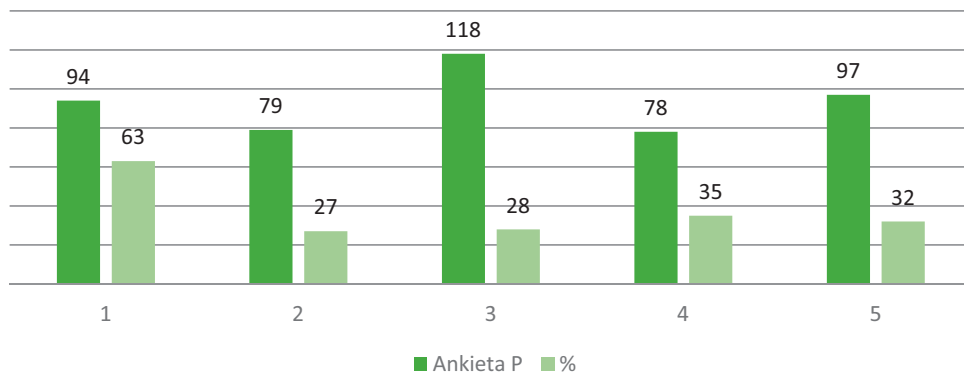
W ramach pierwszego etapu podjętych działań dokonano pomiaru poziomu motywacji wewnętrznej do pracy u pracowników pełnosprawnych (por. rys. 2) oraz osób z niepełnosprawnością (por. rys. 3), a następnie przeanalizowano zestawienie uzyskanych rezultatów. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą ankiety, gdzie ankietowani określali, czy charakteryzuje ich motywacja

<sup>26</sup> Do lekkiego stopnia niepełnosprawności zaliczyć można osobę, która ma naruszoną sprawność organizmu. Powoduje to w sposób istotny obniżenie jej zdolności do wykonywania pracy, w porównaniu do zdolności, jaką wykazują osoby o podobnych kwalifikacjach zawodowych z pełną sprawnością fizyczną i psychiczną. Ograniczenia w pełnieniu ról społecznych dające się kompensować za pomocą wyposażenia osoby w środki pomocnicze lub środki techniczne, czy przedmioty ortopedyczne. Niepełnosprawność badanych osób najczęściej związana była z niepełnosprawnością narządu ruchu, chorobami narządu wzroku, chorobami psychicznymi czy neurologicznymi. W przeprowadzonych badaniach nie uwzględniano powodu niepełnosprawności.

<sup>27</sup> Numery 1–5 oznaczają badane organizacje; Pracownicy – oznacza liczbę pracowników, Ankieta P oznacza ankiety prowadzone z osobami pełnosprawnymi; Ankieta N – oznacza ankiety prowadzone z osobami niepełnosprawnymi.



wewnętrzna, czy nie. Odpowiedź była subiektywnym odczuciem ankietowanych. Badanie nie miało na celu analizowania poziomu wiedzy respondentów na temat istoty motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, choć w przyszłości można byłoby dokonać takiej analizy, co niewątpliwie wzbogaciłoby badania.

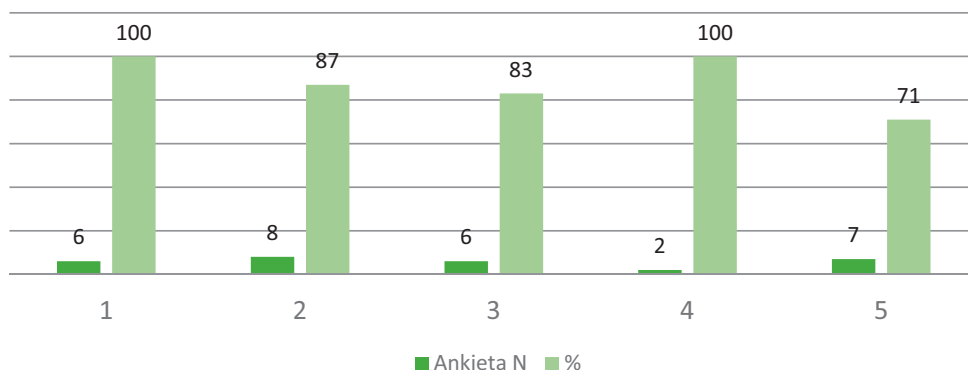


**Rys. 2. Liczba pracowników w badanych organizacjach określających posiadanie motywacji wewnętrznej – osoby pełnosprawne (ujęcie liczbowe i procentowe)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

Przeprowadzone badanie wykazało, że pracownicy z niepełnosprawnością cechują się znacząco wyższym poziomem motywacji wewnętrznej, aniżeli druga z analizowanych grup (osoby pełnosprawne). Można przypuszczać, iż powodem tak dużej różnicy jest fakt, iż pracownikom z niepełnosprawnością trudniej przychodzi znalezienie satysfakcjonującej pracy, przez co możliwość realizacji swych aspiracji zawodowych zyskuje w ich odbiorze nieporównanie większą rangę. Ponadto grupie tej jest także trudniej dokonać zmiany pracy lub choćby stanowiska w obecnym miejscu zatrudnienia. Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają także rezultaty ewaluacji dokonanych przez organizacje charytatywne, uczestniczące w programie „Komputronik równych szans”<sup>28</sup>. Dowodzą bowiem, że osoby niepełnosprawne wykazują zwykle większą motywację do pracy aniżeli osoby nieobarczone fizyczną bądź intelektualną ułomnością. Autorzy badania sugerują, iż palącą kwestią pozostaje uświadomienie pracodawcom, że osobom niepełnosprawnym zależy na utrzymaniu zdobytej pracy bardziej niż osobom pełnosprawnym. Tacy pracownicy wykazują się przy tym wyjątkową lojalnością wobec pracodawcy.

<sup>28</sup> *As odpowiedzialnego biznesu dla Komputronika*, <http://pclab.pl/pr47631.html>, [dostęp z dnia: 31.01.2017]

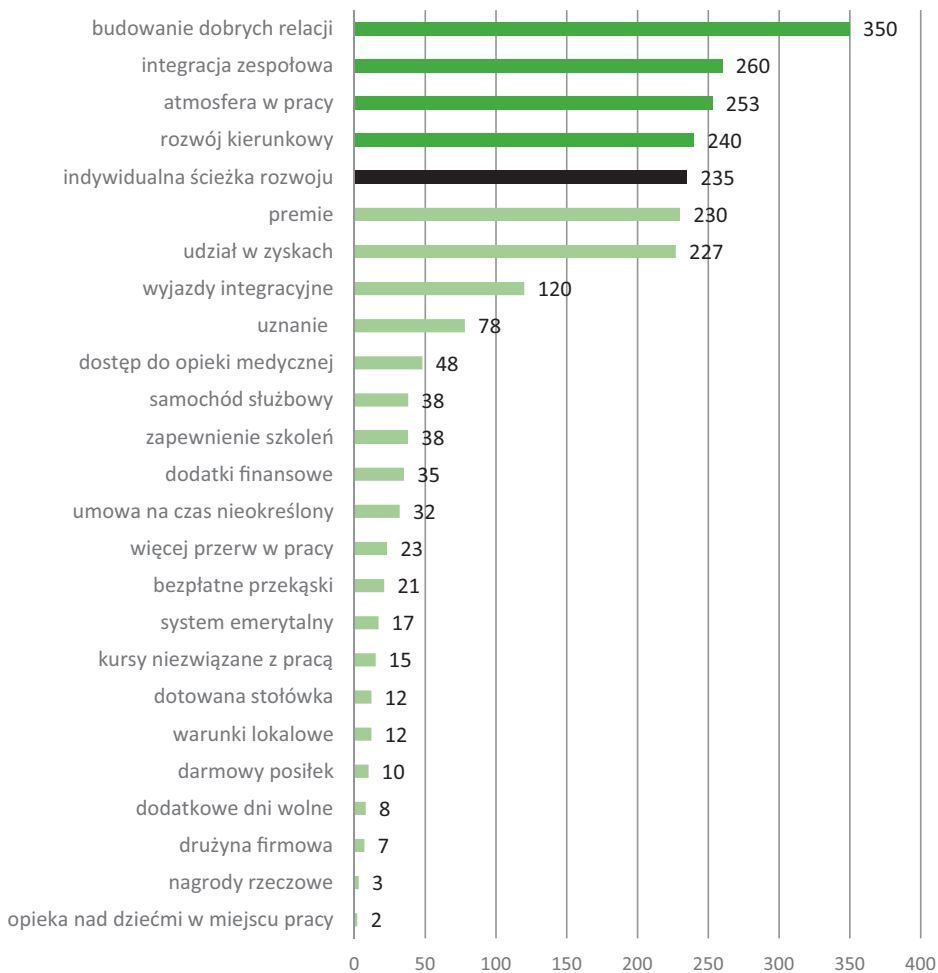


**Rys. 3. Liczba pracowników w badanych organizacjach określających posiadanie motywacji wewnętrznej – osoby z niepełnosprawnością (ujęcie liczbowe i procentowe)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W kolejnym etapie badań pracownicy otrzymali listę 25 motywatorów, z których mieli wybrać te, które ich zdaniem najbardziej przyczyniają się do podnoszenia ich poziomu motywacji. Wśród propozycji znalazły się zarówno motywatory finansowe, jak i pozafinansowe (por. rys. 4). Lista motywatorów powstała na podstawie wcześniej przeprowadzonych wywiadów z menedżerami, którzy wskazywali właśnie te elementy jako najbardziej motywujące ich pracowników. Oczywiście branża IT jest dość specyficzna, a wynagrodzenia kształtują się w niej na dość wysokim poziomie. Prowadzenie badań w innej branży mogłoby dawać inne wyniki.

Zaskoczeniem okazał się fakt, iż najistotniejszym motywatorem dla pracowników pełnosprawnych jest budowanie dobrych relacji w firmie, integracja zespołu oraz atmosfera w pracy. Okazuje się, że dla młodego pokolenia informatyków niekoniecznie kluczowe są zdobywane certyfikaty potwierdzające odbycie szkoleń czy kursów (12 pozycja), lecz właśnie możliwość współpracy z innymi członkami zespołu. W związku z tym można przyjąć, iż postawione hipotezy nie do końca zostały zweryfikowane pozytywnie. Możliwość rozwoju zawodowego i osobistego poprzez zaimplementowanie indywidualnej ścieżki rozwoju ukształtowała się w czołowej pozycji, ale dopiero na piątym miejscu. Oczywiście jest to dość wysoka pozycja w hierarchii motywatorów, jednak są motywatory bardziej istotne.



motywatory ■ motywatory najczęściej wybierane ■ motywatory wskazane w hipotezie ■

**Rys. 4. Motywatory pracowników pełnosprawnych (liczba wskazań)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

W przypadku pracowników z niepełnosprawnością (por. rys. 5) hipotezy również nie zostały zweryfikowane pozytywnie. Tym samym wydaje się, że wyniki badań obaliły pewne stereotypy mówiące o tym, iż dla pracowników z niepełnosprawnością najważniejsze jest zawarcie umowy o pracę na czas nieokreślony oraz dostęp do opieki medycznej. Oczywiście są to motywatory bardzo istotne; jak wynika z badań, zajmują pozycję szóstą i piętnastą; jednak młodzi pracownicy z niepełnosprawnością z branży IT w badanych organizacjach deklarują większe potrzeby związane z budowaniem dobrych relacji pracowniczych,

rozwojem czy pracy w organizacji, w której panuje przyjazna atmosfera. Dużą wagę przywiązują także do uznania. Jest to aspekt bardzo istotny, choć wydaje się, że managerowie często go lekceważą.

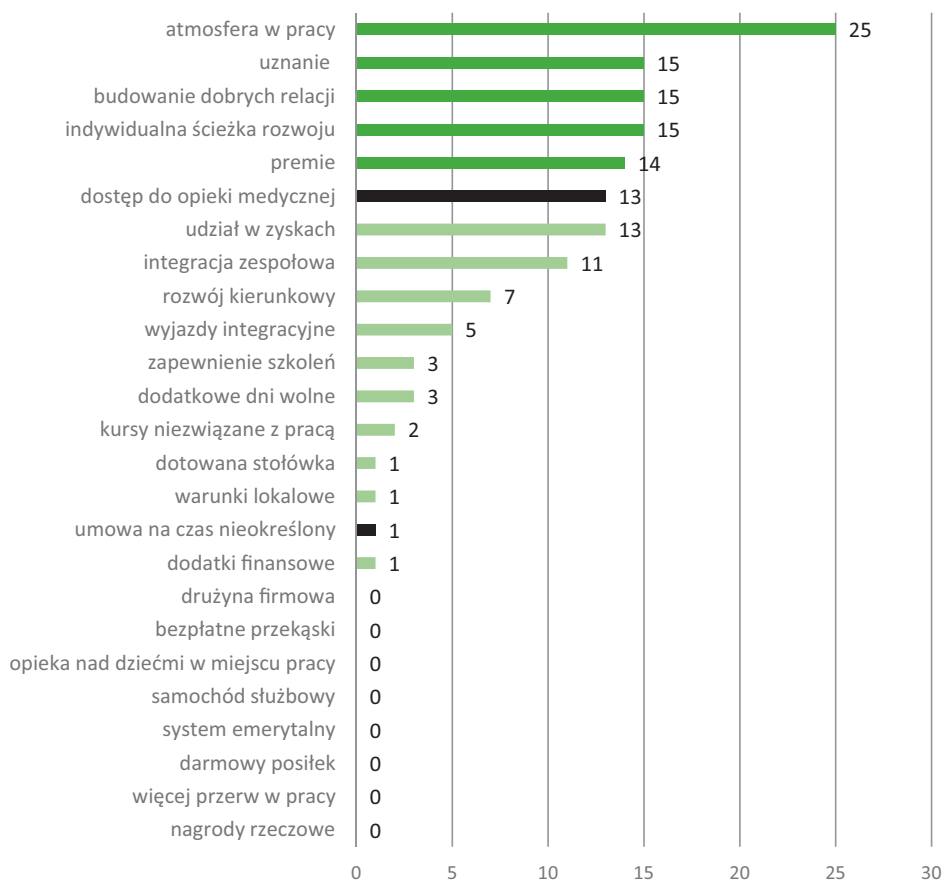
Przeprowadzone badania ukazują także czynniki niezwykle ważne dla pokolenia „Y”. Młodzi ludzie deklarują zmęczenie nieustanną rywalizacją i dążeniem do nie zawsze sprecyzowanego sukcesu. Coraz większą rolę odgrywa dla nich poczucie wspólnoty, manifestujące się dobrą, sprzyjającą budowaniu relacji atmosferą w pracy. Co ciekawe, nie ma w tym przypadku istotnych różnic między pracownikami pełnosprawnymi a niepełnosprawnymi. A zatem niewielka liczebność osób z niepełnosprawnością, zatrudnianych na umowę o pracę, jest najprawdopodobniej wynikiem stereotypowego postrzegania tej grupy przez potencjalnych pracodawców, pomimo niebagatelnego potencjału, jaki do organizacji wnieść mogą osoby cechujące się zapałem, wysoką motywacją i lojalnością wobec przełożonych.

## Wnioski

Motywacja pracowników jest zagadnieniem bardzo istotnym, należy jednak zrewidować stereotypowe myślenie i zastanowić się, które narzędzia motywacyjne stosowane obecnie w organizacjach przynoszą realne efekty. Oczywiście od niepamiętnych czasów, wydawało się, że głównym narzędziem motywacyjnym są pieniądze, warto jednak zwrócić uwagę, iż zbyt wczesne zastosowanie bodźców finansowych w ramach implementacji systemu motywacyjnego może w dłuższej perspektywie nie przełożyć się na zmianę zachowań pracowników, ale nawet – jak zauważa H. Spector – może doprowadzić do zmiany postaw na inne, niezamierzone lub nawet niepożądane<sup>29</sup>. Oczywiście dla niektórych osób z niepełnosprawnością aspekty finansowe są bardzo ważne. Wiąże się to często z ponoszeniem kosztów rehabilitacji, odpowiednią dietą, dojazdem do pracy, czy sprawnym pokonywaniem barier. W badanych pięciu organizacjach z branży IT analizie poddano sytuację pracowników z niepełnosprawnością lekką, co niewątpliwie wpływa na wybierane przez nich motywatory.

Konkludując, można stwierdzić, iż cel badań został osiągnięty, ponieważ autorom udało się uzyskać informacje na temat istotności motywatorów występujących w badanych przedsiębiorstwach – z punktu widzenia pracownika pełnosprawnego oraz pracownika z niepełnosprawnością. Dodatkowo na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż hipotezy zawarte we wstępie nie zostały zweryfikowane pozytywnie. Zakładano bowiem, iż w przypadku osób pełnosprawnych najważniejszym motywatorem jest możliwość rozwoju zawodowego i osobistego poprzez zastosowanie indywidualnej ścieżki rozwoju oraz dostęp do szkoleń, zaś w przypadku osób z niepełnosprawnością są to: umowa

<sup>29</sup> B. Spector, *Wprowadzanie zmiany w organizacji. Teoria w praktyce*, Warszawa, Wydawnictwa Naukowe PWN, 2012, s. 181



motywatory ■ motywatory najczęściej wybierane ■ motywatory wskazane w hipotezie ■

**Rys. 5. Motywatory dla osób z niepełnosprawnością (liczba wskazań)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań

o pracę oraz dostęp do opieki medycznej. Okazało się jednak, że do głównych motywatorów osób pełnosprawnych należy budowanie dobrych relacji, integracja zespołowa oraz atmosfera w pracy. Dla młodych pracowników bardzo istotne są relacje z innymi ludźmi, nawiązywanie przyjaźni i wymiana doświadczeń. Wynikać może to z faktu, iż coraz więcej czasu spędzają oni w pracy oraz coraz później zakładają rodziny. Pracę natomiast traktują częstokroć niczym drugi dom. Istotny dla młodych pracowników z branży IT pozostaje także aspekt rozwoju, lecz dążą oni do zindywidualizowanej ścieżki rozwoju. Istotną rolę ma jakość szkoleń a nie ich ilość.

W przypadku osób z niepełnosprawnością przyjęte hipotezy także się nie potwierdziły. Założenie, iż umowa o pracę oraz dostęp do opieki medycznej, są głównymi motywatorami okazało się nieprawdziwe. Ankietowani wskazywali te motywy, jednak dopiero na dalszych miejscach. Z badań wynika, iż duże znaczenie ma dla nich atmosfera w pracy, uznanie oraz budowanie dobrych relacji. Oczywiście może być to związane z charakterystyką branży, gdzie pracownicy zarabiają stosunkowo dużo, i dlatego cenią sobie inne elementy. Można pokusić się także o stwierdzenie, iż w badanych organizacjach zarówno pracownicy pełnosprawni, jak i z niepełnosprawnością, cenią sobie dobrą atmosferę w pracy, która niewątpliwie przyczynia się do kształtowania dobrych relacji i motywacji.

Chcąc jednak wpłynąć na poziom motywacji pracowników i zarazem ich zaangażowanie, powinniśmy w pierwszej kolejności zastanowić się nad ich indywidualnymi potrzebami, następnie zaś nad perspektywami ich zaspokojenia przez organizację. Ogólne założenia i próby uniformizacji dążeń pracowników stanowią podejście całkowicie chybione. Nie można abstrahować od specyfiki czasów, w których żyjemy – hiperdynamicznego rozwoju technologii, zaspokajających szereg potrzeb oraz wpływających na postrzeganie przez człowieka otaczającego go świata, w którym szereg udogodnień jawić się może jako broń obosieczna. Z jednej bowiem strony znacząco ułatwia funkcjonowanie w obszarach absorbujących czasowo, choć nie kluczowych z punktu widzenia ambicji człowieka. Z drugiej – sprzyja niespotykanej wcześniej rywalizacji, przekładającej się bezpośrednio na sferę psychiczną człowieka.

Menedżerowie powinni także pamiętać, że niepełnosprawność nie musi wcale stanowić bariery w skutecznym wykonywaniu obowiązków zawodowych. Tym, co stwarza ryzyko nieangażowania osób z niepełnosprawnością, jest brak zrozumienia ich potrzeb przez pracodawców. Trzeba zatem bezustannie pamiętać, że najważniejsza w rekrutacji jest strona merytoryczna, a więc człowieka – jako kandydata do pracy – należy oceniać przez pryzmat jego osiągnięć zawodowych, umiejętności i szeroko rozumianych kompetencji. Tym, czego potrzebują osoby niepełnosprawne – możliwie najwcześniej od momentu utraty sprawności (jeśli niesprawność nie jest wrodzona) – jest właśnie aktywność społeczna, oddalająca widmo izolacji z jej dramatycznymi konsekwencjami, wśród których w pierwszej kolejności trzeba wymienić depresję. Skoro więc jest oczywiste, że osoby niepełnosprawne nie chcą być traktowane inaczej niż pozostali kandydaci, ogromne wyzwanie – na poziomie świadomości – stoi przed pracodawcami.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Poznań, Rebis, 2007
- Bahrija Umihanic P., *Functions of the Performance Appraisal System: Analyses and their Impact on Level of Employees' Motivation*, „International Journal of Sustainable Economies Management” 2013, Nr 1
- Bartkowiak G., *Psychologia w zarządzaniu*, Poznań, Wydawnictwo AE, 2010
- Colman A. M., *Słownik psychologii*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009
- Denny R., *Motywowanie do zwycięstwa*, Kraków, IFC Press, 1999
- Dudek D., Siwek M., *Rola układu dopaminergicznego w etiopatogenezie zaburzeń depresyjnych*, „Farmakoterapia w Psychiatrii i Neurologii” 2008, Nr 4
- Franken R. E., *Psychologia motywacji*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2005
- Hancewicz R., *Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny skuteczny styl zarządzania*, Gliwice, Helion, 2012
- Heitzman J., *Zaburzenia depresyjne. DSM-5 selections*, Wrocław, Edra Urban&Partner, 2017
- Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie: uwalnianie ludzkiej produktywności*, Warszawa, PLACET, 2001
- Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Rytm, 2007
- Kopertyńska M. W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa, PLACET, 2008
- Kopertyńska M., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa, PLACET, 2009
- Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Warszawa, Difin, 2010
- Maslow A., *Motywacja a osobowość*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2014
- Meyer J. P., Becker T. E., Vandenberghe C., *Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model*, „Christian Journal of Applied Psychology” 2004, Nr 89(6)
- Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Warszawa, Książka i Wiedza, 1981
- Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Warszawa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, 1997
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, PWE, 2008
- Price W. F., Crapo R. H., *Psychologia w badaniach międzykulturowych*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2003

- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Warszawa, PWE, 2008
- Spector B., *Wprowadzanie zmiany w organizacji. Teoria w praktyce*, Warszawa, Wydawnictwa Naukowe PWN, 2012
- Stoner J., Frejman R., Gilbert D., *Kierowanie*, Warszawa, PWE, 2001
- Wolski P., *Niepełnosprawność ruchowa. Między diagnozą a działaniem*, Warszawa, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 2013
- Zukow W., Skaliy A., Napierała M., *State, prospects and development of rescue, physician, culture and sports in XXI century*, Bydgoszcz, UE, 2013

### **Netografia**

- As odpowiedzialnego biznesu dla Komputronika*, <http://pclab.pl/pr47631.html>, [dostęp z dnia: 31.01.2017]
- Motywacja do pracy*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja\\_do\\_pracy](http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_do_pracy), [dostęp z dnia: 21.12.2016]