

Dr Anna Brzosko

Akademia Leona Koźmińskiego

ORCID 0000-0002-0187-409

e-mail: abrzosko@poczta.fm

Postrzeganie dyskryminacji w ocenie pracowniczej przez pracowników z niepełnosprawnością i ich przełożonych

Perception of discrimination in the assessment by employees with disabilities and their superiors

Streszczenie

Publikacje dotyczące osób z niepełnosprawnością poświęcone są głównie sytuacji pojawiających się na ich styku z organizacją. Szeroko omawiane są aspekty rekrutacji, selekcji i fizycznego przystosowania do miejsca pracy. Większość badań jest prowadzona z punktu widzenia osób pełnosprawnych, które muszą przystosować się do przyjęcia w organizacjach pracowników z niepełnosprawnością i współpracy z nimi. Natomiast niewiele pozycji literaturowych poświęconych jest ocenie pracy tych pracowników z ich własnej perspektywy. Autorka stawia następujące pytania: Czy pracownicy z niepełnosprawnością i ich bezpośredni przełożeni postrzegają ocenę pracowniczą w podobny sposób? Jakie kryteria są brane pod uwagę podczas oceny wyników pracy pracowników z niepełnosprawnością i ich pełnosprawnych kolegów? Jakie postawy wobec pracy są promowane przez przełożonych? W artykule omówiono wyniki badania kwestionariuszowego pracowników z niepełnosprawnością (92 osoby) oraz ich bezpośrednich przełożonych (50 osób), zatrudnionych w przedsiębiorstwach otwartego rynku pracy. Wskazują one na pewne rozbieżności w postrzeganiu oceny pracowniczej osób z niepełnosprawnością przez obie badane grupy.

Słowa kluczowe

niepełnosprawność, pracownicy z niepełnosprawnością, zarządzanie niepełnosprawnością, ocena pracownicza

JEL: M51

Uwagi wstępne

Proces zarządzania pracownikami wiąże się między innymi z oceną wykonania powierzonych im zadań i dotyczy zarówno pracowników sprawnych, jak i osób z nie-

Abstract

Publications on people with disabilities are mainly devoted to the situation of contact between a person and an organization. Aspects of recruitment, selection and physical adaptation to the workplace are widely discussed. Most of the research is conducted from the point of view of non-disabled people, who need to adapt to accepting people with disabilities in organizations and collaborating with them. However, few literature items are devoted to the assessment of employees with disabilities. The author asks whether people with disabilities and their direct superiors perceive employee assessment in a similar way? What criteria are taken into account when assessing the performance of disabled employees and their non-disabled colleagues? What attitudes towards work are promoted by superiors? The article presents the results of the analysis of the questionnaire survey of employees with disabilities (92 people) and their direct superiors (50 people) employed in open labour market enterprises. The results indicate some discrepancies in the perception of employee assessment of people with disabilities by both groups.

Keywords

disability, disabled workers, disability management, assessment

pełnosprawnością. Z punktu widzenia przedsiębiorców zatrudniających osoby z niepełnosprawnością istotna jest odpowiedź na pytanie, jak oceniać takich pracowników. Czy osoby z niepełnosprawnością i osoby pełno-

sprawne powinny być oceniane w taki sam sposób? Jakie czynniki brać pod uwagę podczas oceny, aby uniknąć dyskryminacji?

Według kodeksu pracy (art. 18^{3a} § 3 i § 4) dyskryminowanie bezpośrednie pracownika z niepełnosprawnością istnieje wtedy, gdy pracownik ten był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy. Natomiast dyskryminowanie pośrednie istnieje wtedy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec wszystkich lub znacznej liczby pracowników z niepełnosprawnością.

Zarządzanie pracownikami z niepełnosprawnością, a więc i ich ocenianie, nie powinno różnić się od zarządzania pełnosprawnymi pracownikami. Dlatego celem niniejszego artykułu jest sprawdzenie, czy osoby z niepełnosprawnością i ich bezpośredni przełożeni postrzegają zagadnienie oceny pracowniczej w podobny sposób. Jakie kryteria brane są pod uwagę podczas oceny wyników pracy osób z niepełnosprawnością i ich pełnosprawnych kolegów? Jakie postawy wobec pracy są promowane przez przełożonych?

Ocena pracownicza — rys teoretyczny

W literaturze dotyczącej zarządzania można znaleźć wiele kryteriów oceniania pracowników. A. Pocztowski (2008, s. 230–233) dzieli je na trzy grupy: kompetencyjne (np. wykształcenie, wiedza fachowa, umiejętności praktyczne, różnego rodzaju umiejętności specjalistyczne), efektywnościowe (tj. wyniki pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym) oraz behawioralne (tj. ocena zachowań pracowników).

W przypadku oceniania pracowników z niepełnosprawnością powyższe kryteria będą jedynie częścią oceny. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że podczas oceniania pracowników menedżerowie mogą posługiwać się zafałszowanymi przesłankami oceny. A.H. Hastorf, G.B. Northcraft i S.R. Picciotto (1979, s. 373–376) wskazują, że ze względu na „normę bycia miłym” (ang. *norm to be kind*) istnieje duże prawdopodobieństwo lepszego oceniania pracowników z niepełnosprawnością. Jednak z drugiej strony podkreśla się, że w sytuacji gdy wykonywane przez osobę z niepełnosprawnością zadanie może mieć negatywne finansowe konsekwencje dla oceniającego, prawdopodobieństwo pojawienia się surowszych ocen jest dużo wyższe (Varma, Colella i DeNisi, 1997, s. 32).

Ocenianie pracowników z niepełnosprawnością może być zafałszowane również z powodu stereotypów w ocenie. Niektóre z nich, tak jak wspomniana już norma bycia miłym, będą powodować zawyżenie oceny pracy osób z niepełnosprawnością. Podobny wpływ może mieć stereotyp „niskich oczekiwań” wobec

osoby z niepełnosprawnością. Według tego stereotypu osoba z niepełnosprawnością nie jest w stanie spełniać wysokich standardów, pracować szybko, efektywnie i precyzyjnie, a każda sytuacja, w której pracownik ten wykona powierzone zadanie poprawnie i szybko, będzie skutkowałą zawyżeniem oceny.

Funkcjonują również stereotypy, które będą powodowały bardziej surowe oceny. I tak na przykład stereotyp ogólnego piętna polega na tym, że osoba posiada atrybut dotkliwie dyskredytujący (prowadzący do wykluczenia i marginalizacji) (Goffman, 2007, s. 33). Piętno (np. widoczna deformacja ciała) wywołuje różne reakcje zarówno u osób je noszących, jak i go pozbawionych. Według E. Goffmana osoby pozbawione piętna nie wierzą, że osoby z piętnem są pełnowartościowe. W przypadku osób z niepełnosprawnością stereotyp ogólnego piętna oznacza, że są one uważane za gorsze (niepełnosprawny = gorszy). Istnieje również pogląd, według którego osoba została niepełnosprawna z własnej winy i wobec tego nie zasługuje na dobre traktowanie, tj. „zasłużyła sobie”. Można spotkać się też ze stereotypem opierającym się na teorii wymiany „lider-członek zespołu” (Leader-Member-Exchange — LMX) (Graen i Uhl-Bien, 1995, s. 219–247). Według tego stereotypu przełożony ustanawia zróżnicowane interakcje z każdym ze swoich podwładnych. Opierając się na pewnych charakterystykach, dzieli on podwładnych na tych, których zalicza do grupy uprzywilejowanej, i na tych będących poza nią. Zaliczenie pracownika do uprzywilejowanych lub do outsiderów wpływa na jakość relacji, jakie będą utrzymywane pomiędzy nimi (Duchon, Green i Taber, 1986). Dlatego też zbudowanie relacji przełożony-podwładny z niepełnosprawnością może być utrudnione. Przełożony uważa, że podwładny z niepełnosprawnością jest gorszy i podczas budowania relacji może zaoferować mniej niż otrzymuje w zamian (stereotyp nierównej wymiany przełożony-podwładny).

W tabeli 1 przedstawiono najczęściej stosowane stereotypy wobec pracowników z niepełnosprawnością, opisano ich wpływ na ocenę przełożonego, oczekiwaną zmianę w zachowaniu pod wpływem zastosowanego stereotypu oraz warunki, jakie muszą być spełnione, aby stereotyp zadziałał.

Z tabeli 1 wynika, iż stereotypy w ocenie dotyczą trzech obszarów: dopasowania do pracy („niskie oczekiwania”), samej niepełnosprawności („zasłużył/a sobie”, „ogólne piętno”) oraz podobieństw pomiędzy oceniającym a ocenianym (norma bycia miłym, nierówna wymiana przełożony-podwładny).

A. Colella, A.S. DeNisi i A. Varma (1997, s. 36–46) stworzyli kompleksowy model wpływu niepełnosprawności ocenianego na ocenę wystawianą przez oceniającego. Z modelu tego wynika, że na ocenę wydajności pracownika z niepełnosprawnością ma wpływ wiele czynników, które można podzielić na kilka grup. Pierwszą grupę stanowią czynniki dotyczące ocenianej osoby z niepełnosprawnością (posiadanie niepełnosprawności i jej rodzaj) oraz dotychczasowe doświadczenia oceniającego związane z ocenianiem osób

Tabela 1. Wpływ stereotypów na podejście do oceniania pracowników z niepełnosprawnością

Nazwa stereotypu	Wpływ na ocenę	Zmiana w zachowaniu pod wpływem stereotypu	Warunki brzegowe wystąpienia
Norma bycia miłym	Zawyżanie	Należy być miłym wobec osób z niepełnosprawnością; nieudzielanie negatywnych informacji zwrotnych	Tylko, jeśli nie ma negatywnych konsekwencji dla oceniającego
Niskie oczekiwania	Zawyżanie	Niskie oczekiwania co do jakości i ilości pracy wykonywanej przez osoby z niepełnosprawnością	Przewyższenie oczekiwań oceniającego
„Zasłużył/a sobie”	Zanizanie	Osoby z niepełnosprawnością są gorsze i są odpowiedzialne za swoją niepełnosprawność (same ją spowodowały) — bardziej negatywne oceny ich pracy	Występowanie mniej prawdopodobne, gdy osoby nie można winić za jej niepełnosprawność (np. niepełnosprawność spowodował błąd lekarza)
Ogólne piętno	Zanizanie	Osoby z niepełnosprawnością są gorsze — negatywne oceny ich pracy	Występowanie zależy od funkcji i cech niepełnosprawności
Nierówna wymiana przełożony-podwładny	Zanizanie	Podwładni z niepełnosprawnością są gorsi, trudno zbudować z nimi równorzędną relację (przełożony-podwładny) — osoby z niepełnosprawnością są oceniane bardziej negatywnie	Występowanie zależy od tego, czy mimo niepełnosprawności podwładnego zbudowana została pozytywna relacja przełożony-podwładny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Colella, A., DeNisi, A.S., Varma, A. (1997). Appraising the Performance of Employees with Disabilities: a Review and Model. *Human Resource Management Review*, 7(1), 35.

z niepełnosprawnością. Drugą grupą czynników są stereotypy i założenia dotyczące niepełnosprawności, którymi posługuje się oceniający. Na ich podstawie oceniający formułuje oczekiwania wobec pracownika. Trzecim elementem jest wydajność pracownika. Należy zwrócić uwagę, że możliwe są różnice pomiędzy oceną na temat wydajności wydaną przez oceniającego a rzeczywistym pomiarem wydajności pracownika z niepełnosprawnością. Kolejnymi czynnikami, które mają wpływ na ocenę, są np. relacje pomiędzy przełożonym a pracownikiem, standardy wydajności oraz założone cele.

Przedstawiony model jest jednym z niewielu dotyczących oceny pracowników z niepełnosprawnością. Przegląd dostępnego piśmiennictwa wykazał istotny brak opracowań poświęconych tematyce oceniania pracowników z niepełnosprawnością. Wśród nielicznych pozycji dominuje negatywna postawa pracodawców wobec zatrudnianych osób z niepełnosprawnością. Piśmiennictwo poświęcone zarządzaniu pracownikami z niepełnosprawnością dotyczy głównie przypadków dyskryminacji i piętnowania negatywnych stereotypów.

Należy zwrócić uwagę, że pogłębione analizy funkcji HR, a w szczególności oceniania, uwzględniające pracowników z niepełnosprawnością należą do wyjątków. Brakuje też przykładów dobrych praktyk w zarządzaniu niepełnosprawnością i popularyzowania pozytywnych przykładów zwiększających świadomość pracodawców na temat pracowników należących do tej grupy. Chodzi o analizę zachowań jednostek i grup w organizacjach oraz badanie, w jaki sposób pracownicy z niepełnosprawnością włączają się w organizację.

Wśród nielicznych badań empirycznych należy zwrócić uwagę na badania B. Granosik i E. Nadolnej, w których przedsiębiorcy zatrudniający pracowników z niepełnosprawnością oceniają ich na podstawie tych samych kryteriów co pracowników sprawnych. Przedsiębiorcy najwyżej oceniali pracowników z niepełnosprawnością za wkład w atmosferę pracy, zaangażowanie w pracę i lojalność w stosunku do pracodawcy. Natomiast najniżej oceniali ich tempo pracy (Granosik i Nadolna, 2009, s. 233).

Badanie

Dla porównania perspektywy osób z niepełnosprawnością i ich przełożonych postawiono następujące pytania badawcze:

1. Czy pracownicy z niepełnosprawnością i pracownicy pełnosprawni są oceniani w ten sam sposób?
2. Jakie kryteria brane są pod uwagę podczas oceny wyników pracy osób z niepełnosprawnością i ich pełnosprawnych kolegów?
3. Jakie postawy wobec pracy są promowane przez przełożonych?

Kryteria oceniania pracowników podzielono na trzy grupy: kompetencyjne, efektywnościowe oraz behawioralne (Pocztowski, 2008, s. 230–233). W przypadku pracowników z niepełnosprawnością proporcje udziału tych trzech kryteriów w ocenie mogą być inne niż w przypadku pracowników pełnosprawnych, ponieważ przełożeni pracowników z niepełnosprawnością mogą posługiwać się zafałszowanymi przesłankami oceny, wynikającymi np. ze stereotypów. W badaniu założo-

no, że w przedsiębiorstwach, w których dochodzi do adaptacji pracowników z niepełnosprawnością, stosuje się podobne kryteria oceny wobec osób pełnosprawnych i osób z niepełnosprawnością (uwzględniając tylko takie kryteria, które osoby z niepełnosprawnością są w stanie wypełnić).

W celu znalezienia odpowiedzi na tak postawione pytania przeprowadzono badanie ilościowe, w którym 92 pracownikom z niepełnosprawnością oraz ich 50 przełożonym postawiono pytania dotyczące motywacji. Dobór próby badawczej miał charakter celowy i został dokonany w oparciu o wiedzę na temat populacji oraz na podstawie oceny, jaka próba pozwoliłaby na zrealizowanie celów badania (Babbie, 2008, s. 213).

Dane zebrano za pomocą autorskich narzędzi diagnostycznych w formie dwóch kwestionariuszy ankiety. Podstawą do ich stworzenia był przegląd literatury z zakresu zarządzania różnorodnością oraz kultury organizacyjnej¹.

Podwładni z niepełnosprawnością i ich przełożeni — charakterystyka respondentów

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

Wśród 92 pracowników z niepełnosprawnością biorących udział w badaniu 53% stanowiły kobiety a 47% mężczyźni. 52% respondentów było w wieku do 40 lat, natomiast 48% w wieku 40 i więcej lat. Należy zwrócić uwagę, że wśród osób z niepełnosprawnością biorących udział w badaniu znajdowali się przedstawiciele wszystkich grup wiekowych: 64% respondentów to osoby w wieku 26–45 lat, przy czym najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 31–35 lat (18 osób).

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

W badanej grupie znajdowali się przedstawiciele wszystkich typów niepełnosprawności (według rozporządzenia Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z 15 lipca 2003 r. w sprawie orzekania o niepełnosprawności i stopniu niepełnosprawności, tekst jednolity: Dz.U. 2021 poz. 857), jednak najliczniej reprezentowane były upośledzenia narządu ruchu (33%), niepełnosprawności sensoryczne (głosu, mowy i słuchu — 12% i narządu wzroku — 13%) oraz zaburzenia neurologiczne (9%).

Wśród 50 badanych będących przełożonymi pracowników z niepełnosprawnością 64% stanowiły kobiety a 36% mężczyźni. Rozkład ich wieku przedstawiał się następująco: 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 doświadczenie 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 przyjąć, że osoby posiadające doświadczenie w zarządzaniu pracownikami z niepełnosprawnością będą miały doświadczenie w skutecznym ocenianiu pracowników należących do tej grupy.

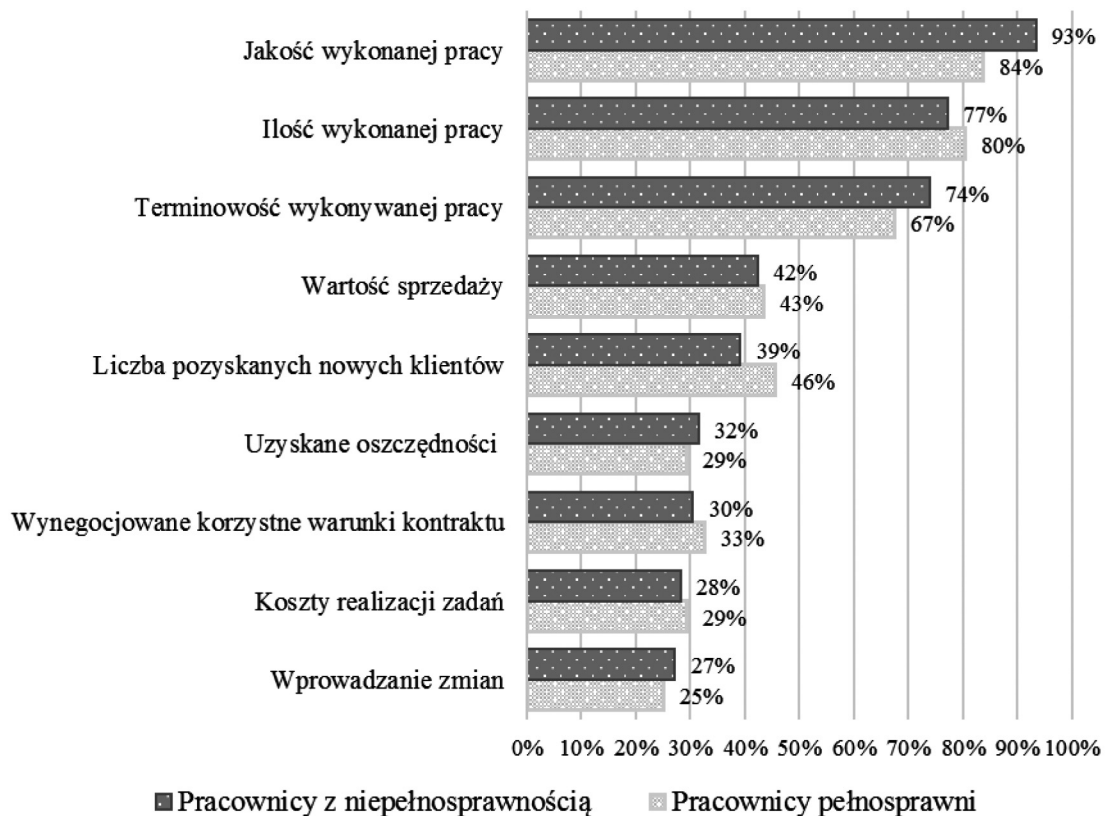
Ocena pracownicza — perspektywa pracowników z niepełnosprawnością

Osoby z niepełnosprawnością zapytano o ich opinię dotyczącą przebiegu procesu oceny pracowniczej. Analizę odpowiedzi rozpoczęto od kryteriów efektywnościowych. Wykres 1 prezentuje opinie pracowników z niepełnosprawnością na temat tego, jakie kryteria brane są pod uwagę podczas oceniania pracy pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach.

Okazuje się, że według respondentów najważniejszym kryterium efektywnościowym, jakie jest brane pod uwagę podczas oceniania pracowników, to „jakość wykonanej pracy” (pracownicy z niepełnosprawnością — 93% wskazań i pełnosprawni — 84% wskazań). Na drugim miejscu znalazła się „ilość wykonanej pracy”, która według respondentów jest nieco ważniejsza podczas oceniania pracy osób pełnosprawnych (pracownicy z niepełnosprawnością — 77% wskazań, pełnosprawni — 80% wskazań). Natomiast na trzecim miejscu wśród kryteriów oceniania wyników pracy znalazła się „terminowość wykonanej pracy”, która w opinii respondentów jest ważniejsza podczas oceniania pracowników z niepełnosprawnością (pracownicy z niepełnosprawnością — 74% wskazań, pełnosprawni — 67% wskazań).

Z porównania opinii pracowników z niepełnosprawnością dotyczących kryteriów efektywnościowych branych pod uwagę podczas oceniania pracy pracowników wynika, że przełożeni (tj. osoby oceniające) bardziej obawiają się o jakość i terminowość pracy wykonywanej przez osoby z niepełnosprawnością. Może to oznaczać, że przełożony posługuje się stereotypem niskich oczekiwań wobec pracowników z niepełnosprawnością co do jakości wykonywanej pracy.

Wykres 1. Kryteria efektywnościowe brane pod uwagę podczas oceniania pracy pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach (opinie osób z niepełnosprawnością, w procentach)



Źródło: opracowanie własne.

Należy również zauważyć, że kryteria efektywnościowe związane z nowymi klientami, sprzedażą, negocjacjami, czyli tzw. front office (bezpośredni kontakt z klientem i działania „na zewnątrz” organizacji) — w opinii respondentów są częściej stosowane w przypadku pracowników pełnosprawnych, a kryteria związane z jakością i terminowością pracy oraz zmianami, czyli tzw. back office (utrzymanie ruchu, rozwój wewnętrzny) — dla pracowników z niepełnosprawnością.

Różnice są subtelne, ale systematyczne. Wy tłumaczeniem istnienia tych różnic może być fakt, że pracownicy pełnosprawni częściej niż pracownicy z niepełnosprawnością są wysyłani do kontaktu z nowymi klientami „na zewnątrz” organizacji, a pracownicy z niepełnosprawnością częściej są zatrudniani na stanowiskach związanych z obsługą klienta i zadaniami „wewnątrz” organizacji. Oznacza to, że kryteria efektywnościowe odpowiadają charakterowi pracy obu grup pracowników. Jednocześnie różnice w obsadzeniu stanowisk przez osoby pełnosprawne i osoby z niepełnosprawnością wskazują na istnienie założeń co do przydatności przedstawicieli obu grup do innych rodzajów pracy. Natomiast jeśli chodzi o wpływ na adaptację, to wyniki wskazują, że kryteria efektywnościowe nie powinny jej utrudniać, ponieważ pracownicy są

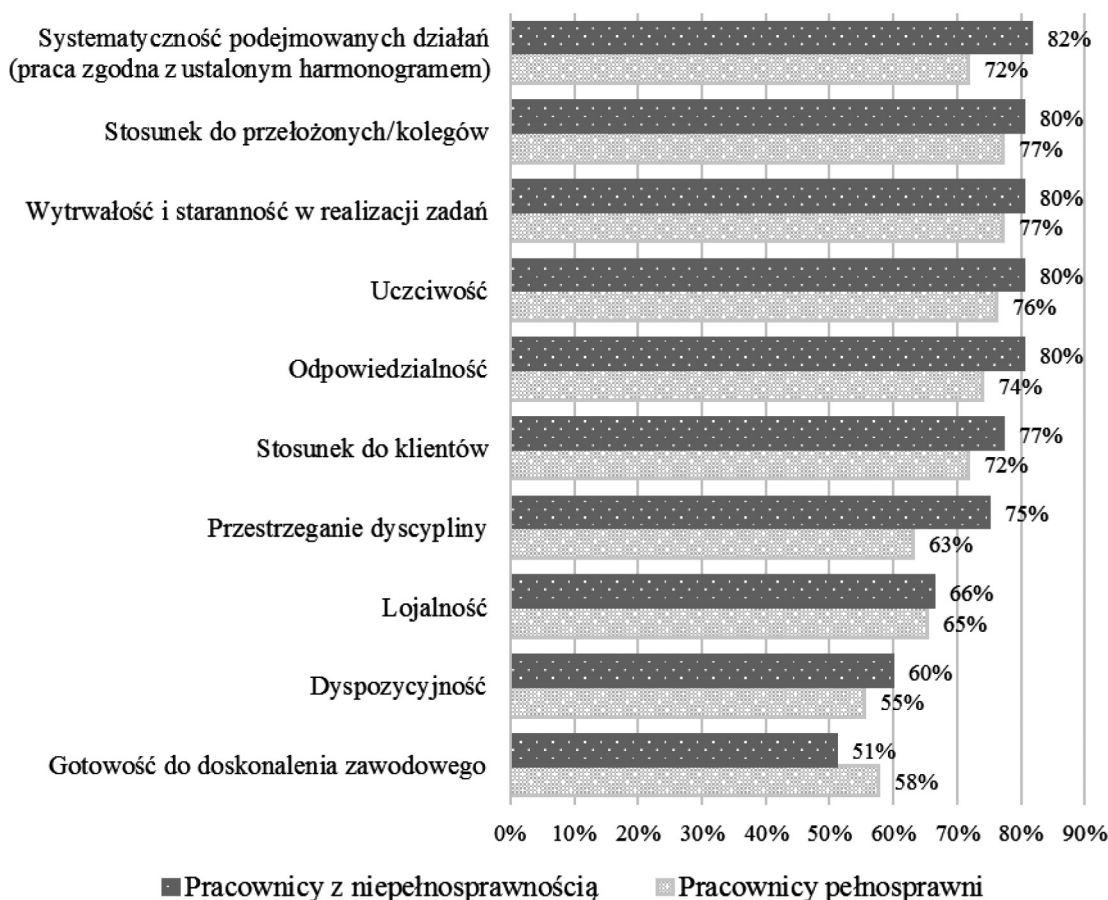
oceniani za efektywność pracy, którą rzeczywiście wykonują.

Należy również zwrócić uwagę, że z odpowiedzi udzielonych przez respondentów badania wynika, że nie ma znaczących różnic w kryteriach efektywnościowych stosowanych do oceny wyników pracy osób z niepełnosprawnością i osób pełnosprawnych. Co wskazywałoby na brak dyskryminacji w kryteriach oceny.

Podobne wyniki uzyskano podczas analizy odpowiedzi udzielonych na pytanie dotyczące wpływu kryteriów behawioralnych na ocenianie pracy pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach (wykres 2).

Największy wpływ na ocenę pracy według respondentów ma kryterium behawioralne opisane jako „systematyczność podejmowanych działań (praca zgodna ustalonym harmonogramem)”. Jest ono istotniejsze w przypadku osób z niepełnosprawnością (82% wskazań) niż w przypadku osób pełnosprawnych (72% wskazań). Na kolejnych miejscach według respondentów znalazły się: stosunek do przełożonych/kolegów, wytrwałość i staranność w realizacji zadań, uczciwość oraz odpowiedzialność. Te kryteria mają według respondentów większy wpływ na ocenę pracy osób z niepełnosprawnością (po 80% wskazań) niż na ocenę pracy osób pełnosprawnych (odpowied-

Wykres 2. Kryteria behawioralne brane pod uwagę podczas oceniania pracy pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach (opinie osób z niepełnosprawnością, w procentach)



Źródło: opracowanie własne.

nio: 77% wskazań, 77% wskazań, 76% wskazań, 74% wskazań).

Większy wpływ powyższych kryteriów behawioralnych na ocenę pracowników z niepełnosprawnością może świadczyć o tym, że przełożeni oceniają tę grupę pracowników przez pryzmat stereotypu niskich oczekiwań związanych z efektywnością pracy (lub z wynikami). Według tego stereotypu osoba z niepełnosprawnością nie jest w stanie spełniać wysokich standardów, pracować szybko, efektywnie i precyzyjnie, a sytuacja, w której pracownik ten wykona powierzone zadanie poprawnie i szybko (spełniając wysokie standardy), spowoduje, że przełożony zawyży ocenę pracy. Dlatego też kryteria te są istotniejsze podczas oceny pracowników z niepełnosprawnością.

W ten sam sposób należy zinterpretować odpowiedzi respondentów dotyczące „przestrzegania dyscypliny”. Ma ono większy wpływ na ocenę osób z niepełnosprawnością (75% wskazań) niż na ocenę pracy osób pełnosprawnych (63% wskazań). W opinii pracowników z niepełnosprawnością „przestrzeganie dyscypliny” najbardziej różnicuje oceny pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych — aż 12% respon-

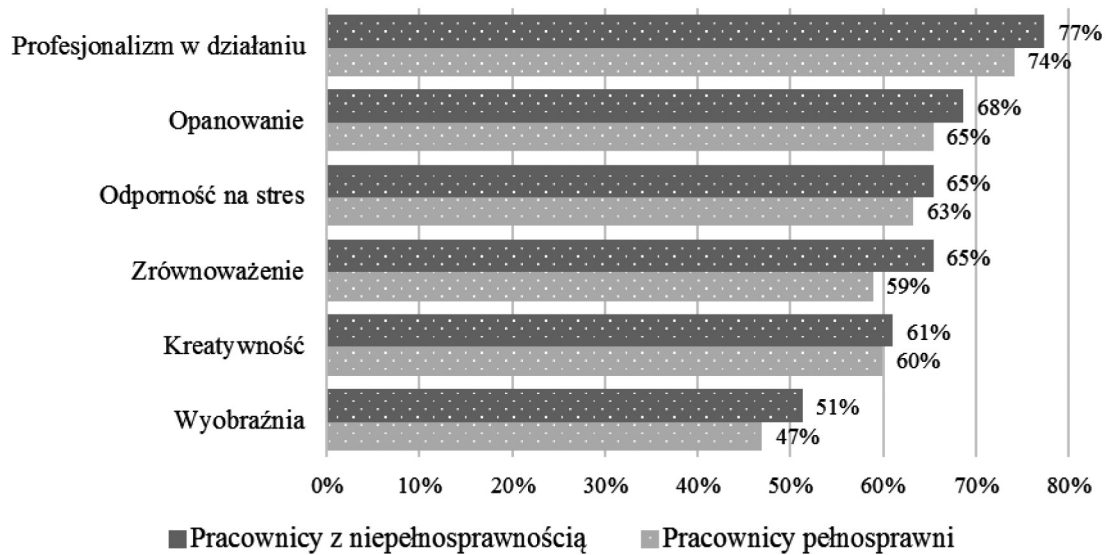
dentów wskazało, że to kryterium jest ważniejsze dla oceny pracy pracowników z niepełnosprawnością.

Należy też zwrócić uwagę, że według respondentów największa różnica we wpływie na ocenę pracy jest związana z braniem pod uwagę „gotowości do doskonalenia zawodowego”. Jest to również jedyne kryterium, które ma większy wpływ na ocenę pracy osób pełnosprawnych (58% wskazań) niż osób z niepełnosprawnością (51% wskazań). Potwierdza to wyniki badania postrzegania różnic w motywatorach i oczekiwaniach pracodawców, że dla pracowników z niepełnosprawnością motywatory związane z pracą (a więc i samodoskonaleniem) są mniej istotne niż w przypadku pracowników pełnosprawnych (Brzosko, 2021, s. 109–166). Przez niskie oczekiwania wobec tych pracowników stwarza się im mniej możliwości zademonstrowania swojej wydajności i mniej szans na jej poprawienie.

Na zakończenie analizy kryteriów oceny pracy pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych przeanalizowano kryteria kompetencyjne (wykres 3).

Według respondentów najważniejszym kryterium kompetencyjnym, jakie jest brane pod uwagę podczas

Wykres 3. Kryteria kompetencyjne brane pod uwagę podczas oceniania pracy pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach (opinie osób z niepełnosprawnością, w procentach)



Źródło: opracowanie własne.

oceniania pracowników, jest „profesjonalizm w działaniu”. Jest ono nieco istotniejsze w przypadku osób z niepełnosprawnością (77% wskazań) niż w przypadku osób pełnosprawnych (74% wskazań). Na kolejnych miejscach pod względem wpływu na ocenę pracy pracowników z niepełnosprawnością znalazły się kryteria, które według niektórych badaczy (Sidor-Rządkowska, 2011, s. 50) są zaliczane do grupy kryteriów osobowościowych: opanowanie (68% wskazań), odporność na stres i zrównoważenie (po 65% wskazań), kreatywność (61% wskazań) i wyobraźnia (51% wskazań). Należy zwrócić uwagę, że w opinii respondentów wszystkie kryteria kompetencyjne są istotniejsze podczas oceny pracowników z niepełnosprawnością niż ich pełnosprawnych kolegów. Przełożeni mogą oczekiwać, że osoby z niepełnosprawnością posiadają pewne cechy osobowościowe i dlatego bardziej zwracają na nie uwagę. Trzeba też pamiętać, że zarówno dla pracowników z niepełnosprawnością jak i pracowników pełnosprawnych kryteria kompetencyjne są ważniejsze od efektywnościowych, a różnice pojawiają się tylko w przypadku pojedynczych kryteriów.

Biorąc pod uwagę wszystkie kryteria oceniania pracowników (efektywnościowe, behawioralne i kompetencyjne), według respondentów osoby z niepełnosprawnością są traktowane w sposób podobny do osób pełnosprawnych. Różnice we wpływie poszczególnych kryteriów na ocenę pracowników z obu grup nie przekraczają 10%. Można zatem uznać, że w opinii pracowników z niepełnosprawnością do ich oceny stosowane są te same kryteria co do oceny pracowników pełnosprawnych, a zatem nie dochodzi do dyskryminowania osób z niepełnosprawnością podczas oceniania pracy.

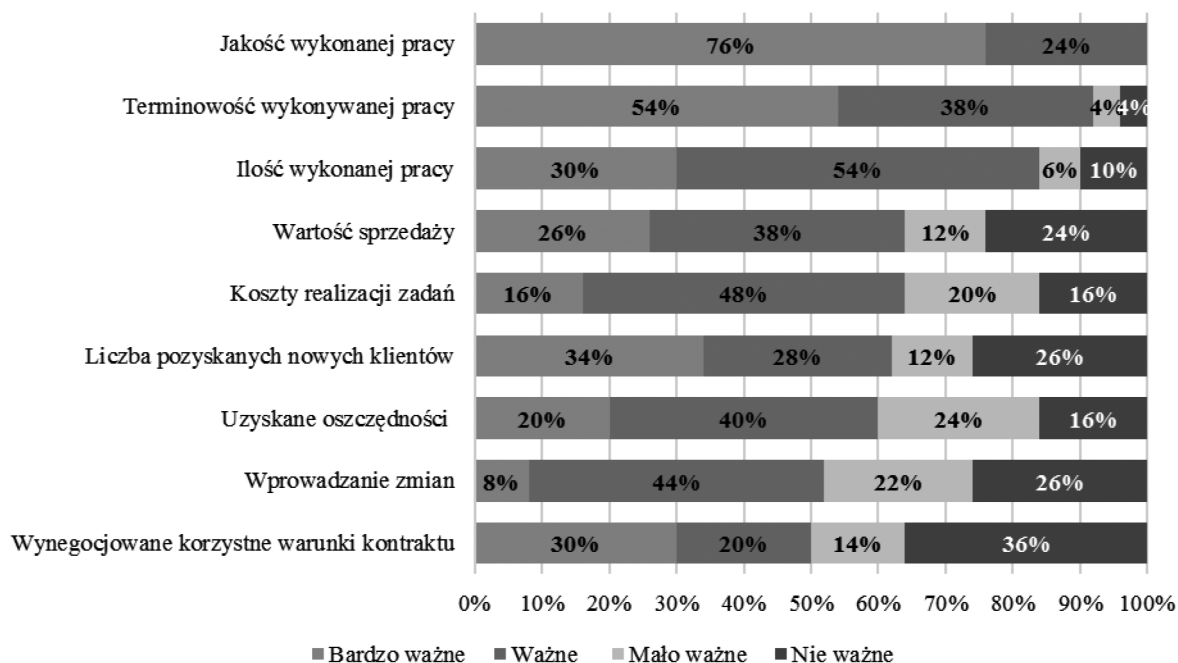
Ocena pracowników z niepełnosprawnością w organizacjach z perspektywy ich przełożonych

Podobnie jak w przypadku pracowników z niepełnosprawnością również ich bezpośredni przełożeni zostali poproszeni o opinię dotyczącą przebiegu procesu oceny pracowniczej. Analizę odpowiedzi dotyczących oceniania przeprowadzono w oparciu o podział kryteriów oceny na kompetencyjne, efektywnościowe oraz behawioralne.

Na początku przeanalizowano kryteria efektywnościowe. Na wykresach 4 i 5 zaprezentowano opinie przełożonych na temat istotności kryteriów efektywnościowych branych pod uwagę podczas oceniania pracy pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach.

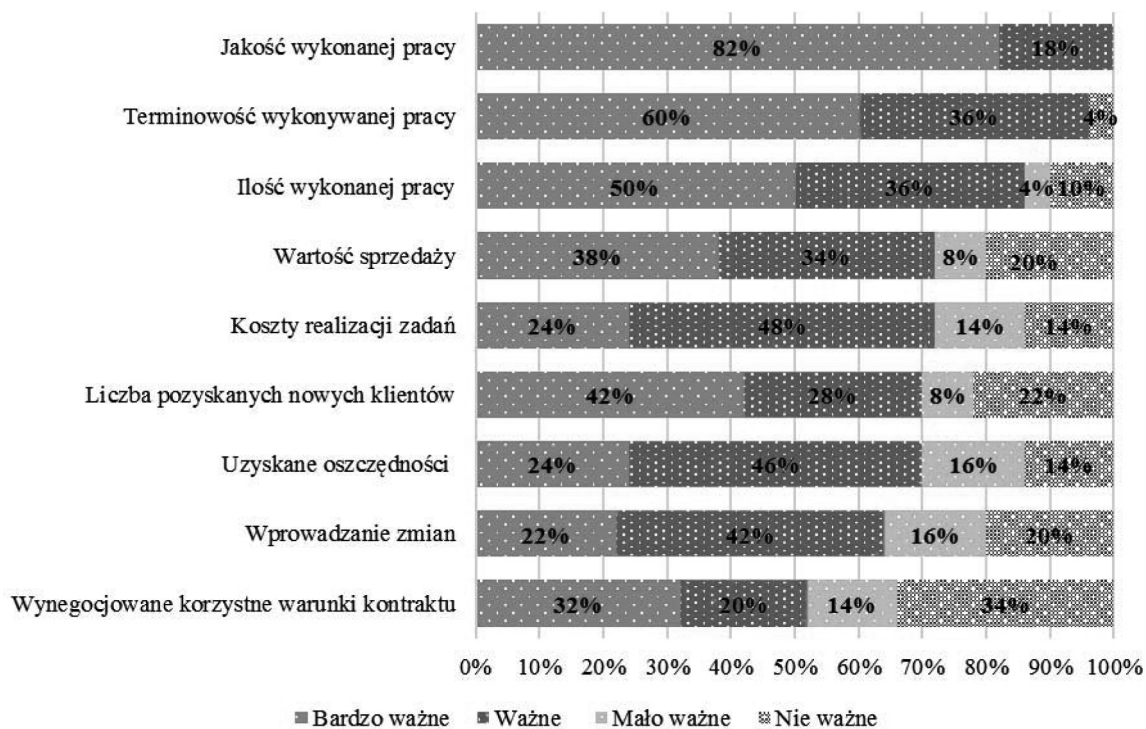
Z porównania opinii przełożonych na temat istotności kryteriów efektywnościowych podczas oceniania pracy pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych wynika, że każde z nich jest nieco ważniejsze podczas oceniania pracy pracowników pełnosprawnych (przy każdym kryterium procent odpowiedzi „bardzo ważne” jest wyższy). Gdy zostaną zsumowane odpowiedzi „bardzo ważne” i „ważne”, różnica między opinią na temat istotności kryteriów branych pod uwagę podczas oceniania pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych nie jest już tak duża, jednak należy tę subtelną różnicę zaznaczyć. Może ona oznaczać, że oceniając efekty pracy osób z niepełnosprawnością przełożeni kierują się stereotypem niskich oczekiwań i nie spodziewają się po nich wysokiej jakości, terminowości czy ilości wykonywanej pracy. Niskie

Wykres 4. Kryteria efektywnościowe brane pod uwagę podczas oceniania pracy pracowników z niepełnosprawnością pracujących na podobnych stanowiskach co pracownicy pełnosprawni (opinia przełożonych, w procentach)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 5. Kryteria efektywnościowe brane pod uwagę podczas oceniania pracy pracowników pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach co pracownicy z niepełnosprawnością (opinia przełożonych, w procentach)



Źródło: opracowanie własne.

oczekiwania wobec pracowników z niepełnosprawnością najbardziej widoczne są podczas analizy kryterium „ilość oczekiwanej pracy”. W opinii 50% przełożonych jest to bardzo ważne kryterium oceny pracy pracowników pełnosprawnych, ale jedynie 30% przełożonych uważa je za bardzo ważne podczas oceny pracy pracowników z niepełnosprawnością.

W kolejnym etapie analizie poddano kryteria behawioralne. Tabela 2 prezentuje opinie przełożonych na temat istotności kryteriów behawioralnych podczas oceniania pracy pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych.

angażowania osób z niepełnosprawnością. Nie oczekują od nich gotowości do podejmowania niestandardowych działań. Z drugiej strony może ona oznaczać, że przełożeni nadmiernie troszczą się o pracowników z niepełnosprawnością i nie biorą pod uwagę tego, że pracownicy ci mogą być dyspozycyjni. Skutkiem tego jest nieuwzględnianie przez przełożonych dyspozycyjności wśród istotnych kryteriów oceny pracy pracowników z niepełnosprawnością.

Analogicznie można zinterpretować różnice w opiniach przełożonych dotyczące wpływu na ocenę pracy pracowników kryterium określonego jako „systema-

Tabela 2. Kryteria behawioralne brane pod uwagę podczas oceniania pracy pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach (opinie przełożonych, w procentach)

	Pracownicy z niepełnosprawnością				Pracownicy pełnosprawni			
	Duży	Średni	Mały	Nie ma wpływu	Duży	Średni	Mały	Nie ma wpływu
Uczciwość	86	8	4	2	86	8	4	2
Odpowiedzialność	84	10	2	4	84	12	2	2
Wytrwałość i staranność w realizacji zadań	74	22	2	2	74	24	0	2
Stosunek do klientów	72	20	4	4	76	16	4	4
Lojalność	66	30	2	2	60	34	4	2
Przestrzeganie dyscypliny	66	24	6	4	66	24	8	2
Stosunek do przełożonych/kolegów	66	22	10	2	64	22	12	2
Systematyczność podejmowanych działań (praca zgodna ustalonym harmonogramem)	58	36	2	4	68	24	2	6
Gotowość do doskonalenia zawodowego	50	29	14	7	52	40	4	4
Dyspozycyjność	2	46	38	14	56	34	10	0

Źródło: opracowanie własne.

Należy zwrócić uwagę na niespotykaną zgodność co do ważności kryteriów behawioralnych podczas oceniania pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych. Na dziesięć wymienionych kryteriów jedynie w dwóch przypadkach: „dyspozycyjności” oraz „systematyczności podejmowanych działań” różnica pomiędzy istotnością wpływu na ocenę pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych wynosi co najmniej 10%. Pozostałe kryteria są w opinii przełożonych tak samo ważne podczas oceny obu grup pracowników. Równe traktowanie mogłoby świadczyć o sprawiedliwym i niedyskryminującym ocenianiu pracowników z niepełnosprawnością. Jednak należy zastanowić się nad kryteriami, które w opinii przełożonych różnicują ocenianie pracy podwładnych. Tylko 2% przełożonych uważa, że „dyspozycyjność” ma duży wpływ na ocenę pracowników z niepełnosprawnością i aż 56% przełożonych uważa to kryterium za ważne podczas oceniania pracy pracowników pełnosprawnych. Ta dysproporcja z jednej strony może świadczyć o tym, że przełożeni kierują się ukrytymi założeniami co do za-

tyczność podejmowanych działań”. Według respondentów to kryterium jest ważniejsze podczas oceniania pracowników pełnosprawnych niż podczas oceniania pracowników z niepełnosprawnością. Oczekiwania niższej systematyczności u pracowników z niepełnosprawnością wskazuje na przyjęcie u ich przełożonych założenia, że pracownicy ci będą mieli przerwy w wykonywaniu pracy ze względu na swoją niepełnosprawność. Niskie oczekiwania przełożonych wobec pracowników z niepełnosprawnością skutkują tym, że podczas oceniania ich pracy systematyczność podejmowanych działań jest mniej ważna. Może to świadczyć o większej pobłażliwości wobec pracowników z niepełnosprawnością.

Należy jeszcze zwrócić uwagę na kryterium „lojalności”, gdyż w opinii przełożonych podczas oceniania pracy osób z niepełnosprawnością kryterium to jest ważniejsze niż podczas oceniania pracowników pełnosprawnych. Może to oznaczać, że lojalności wymaga się od pracowników z niepełnosprawnością, a nie od pracowników pełnosprawnych. W tym miejscu pojawiają

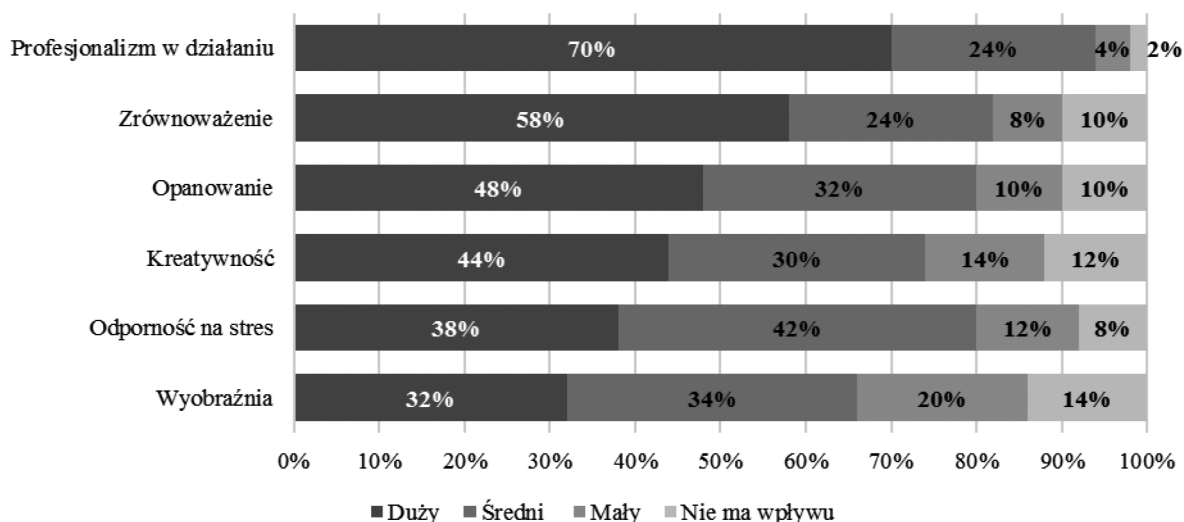
się pytania: Czy to oznacza, że pracownicy z niepełnosprawnością są postrzegani jako niełojalni i właśnie dlatego lojalność jest istotnym kryterium oceny? Czy wręcz przeciwnie — to pracownicy pełnosprawni są niełojalni i dlatego lojalności się od nich nie oczekuje? Jeśli, jak wskazują opisane wcześniej wyniki badania, przełożeni uważają, że pracownicy z niepełnosprawnością mają większe trudności ze znalezieniem pracy niż osoby pełnosprawne, będą bardziej motywowani stabil-

nością pracy. W zamian za to przełożeni oczekują od nich wyższej lojalności niż od pracowników pełnosprawnych.

Ostatnią, analizowaną grupą kryteriów oceny były kryteria kompetencyjne.

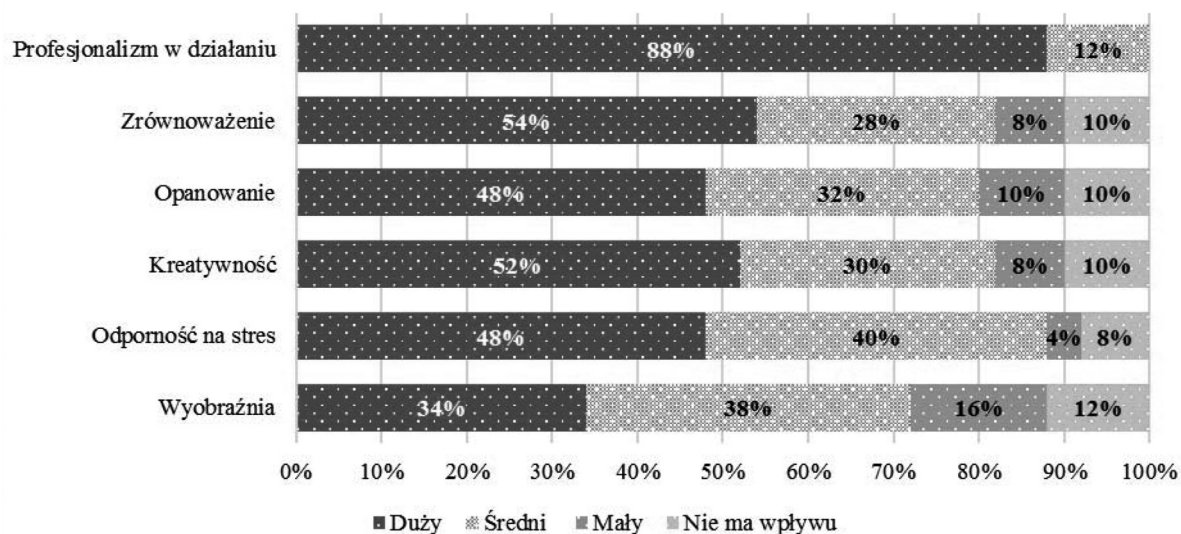
Analizując kryteria kompetencyjne brane pod uwagę podczas oceniania pracy pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych należy zwrócić uwagę zwłaszcza na jedną z różnic. Przełożeni wymagają od

Wykres 6. Kryteria kompetencyjne brane pod uwagę podczas oceniania pracy pracowników z niepełnosprawnością pracujących na podobnych stanowiskach co pracownicy pełnosprawni (opinie przełożonych, w procentach)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 7. Kryteria kompetencyjne brane pod uwagę podczas oceniania pracy pracowników pełnosprawnych pracujących na podobnych stanowiskach co pracownicy z niepełnosprawnością (opinie przełożonych, w procentach)



Źródło: opracowanie własne.

pracowników pełnosprawnych większego profesjonalizmu (pracownicy z niepełnosprawnością — 70% wskazań, pracownicy pełnosprawni 88% wskazań). Branie pod uwagę powyższego kryterium podczas oceniania pracowników pełnosprawnych w większym stopniu niż podczas oceniania pracowników z niepełnosprawnością uwidacznia postrzeganie pracowników z niepełnosprawnością przez pryzmat negatywnego stereotypu, mówiącego o tym, że osoby z niepełnosprawnością są postrzegane jako mniej profesjonalne (nie oczekuje się tego od nich) i może mniej zainteresowane (lub mniej zdolne) doskonaleniem kwalifikacji zawodowych. Oznacza to w dłuższym okresie mniejsze inwestycje w rozwój zawodowy pracowników z niepełnosprawnością, a w konsekwencji mniejsze szanse ich awansu.

Podsumowując odpowiedzi przełożonych dotyczące kryteriów branych pod uwagę podczas oceniania podwładnych, należy podkreślić, że opisywane różnice w ocenianiu osób z niepełnosprawnością i osób pełnosprawnych są niewielkie.

Uzyskane wyniki pokazują, że u przełożonych istnieją ukryte założenia i oczekiwania dotyczące pracowników z niepełnosprawnością, które mogą wpływać na interpretację „dostosowania” kultury organizacji do potrzeb pracowników z niepełnosprawnością. Założenia te wskazują, że pracownicy z niepełnosprawnością nie są postrzegani jako tak samo produktywni i profesjonalni jak pracownicy pełnosprawni. Takie traktowanie powoduje, że pracownik z niepełnosprawnością nie może stać się pełnoprawnym członkiem organizacji, a niepełnosprawność nie została włączona do „normalnego” zestawu cech pracowników.

Ocena pracownicza w organizacjach — porównanie perspektyw pracowników z niepełnosprawnością i ich przełożonych

Kryteria efektywnościowe

Najważniejszym kryterium branym pod uwagę podczas oceniania pracy (według pracowników z niepełnosprawnością i przełożonych) jest „jakość wykonanej pracy”. Jednak w opinii pracowników z niepełnosprawnością to kryterium jest istotniejsze podczas oceniania ich pracy, a mniej istotne podczas oceniania pracy osób pełnosprawnych. Natomiast przełożeni uważają, że jest odwrotnie: „jakość wykonanej pracy” jest ważniejszym kryterium w ocenie pracy osób pełnosprawnych niż osób z niepełnosprawnością. Różnice te mogą wynikać z innego pojmowania jakości przez pracowników i przez przełożonych. Warto wspomnieć, że badania E. Jammaers, P. Zanoni i S. Hardonk (2016, s. 1365–1386) wykazały, że pracownicy z niepełnosprawnością często inaczej definiują efektywność i jakość pracy (zwracając uwagę na odmienne aspekty efektywności i opisując je używając innych określeń).

Według pracowników z niepełnosprawnością najważniejszymi kryteriami efektywnościowymi branymi

pod uwagę podczas oceniania pracowników z niepełnosprawnością oprócz „jakości wykonanej pracy” jest również „terminowość wykonanej pracy”. Może to oznaczać, że przełożeni (tj. osoby oceniające) bardziej obawiają się o jakość i terminowość pracy wykonywanej przez osoby z niepełnosprawnością, ponieważ posługują się stereotypem niskich oczekiwań wobec pracowników z niepełnosprawnością co do możliwej jakości wykonywanej przez nich pracy. Z odpowiedzi pracowników z niepełnosprawnością wynika, że pracownicy pełnosprawni częściej niż pracownicy z niepełnosprawnością kontaktują się z nowymi klientami „na zewnątrz” organizacji, a pracownicy z niepełnosprawnością częściej zatrudniani są na stanowiskach związanych z obsługą klienta i zadaniami „wewnątrz” organizacji. Oznacza to, że kryteria efektywnościowe odpowiadają charakterowi pracy obu grup pracowników. Jednocześnie różnice w obsadzaniu stanowisk przez osoby pełnosprawne i osoby z niepełnosprawnością wskazują na istnienie założeń co do przydatności przedstawicieli obu grup do innych rodzajów pracy.

Z porównania opinii przełożonych na temat istotności kryteriów efektywnościowych podczas oceniania pracy pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych wynika, że wszystkie one są ważniejsze podczas oceniania pracy pracowników pełnosprawnych. Może to oznaczać, że oceniając efekty pracy osób z niepełnosprawnością przełożeni kierują się stereotypem niskich oczekiwań i nie spodziewają się wysokiej jakości, terminowości i dużej ilości wykonywanej pracy.

Kryteria behawioralne

Największy wpływ na ocenę pracy ma według pracowników z niepełnosprawnością kryterium behawioralne, opisane jako „systematyczność podejmowanych działań (praca zgodna z ustalonym harmonogramem)”. Jest ono istotniejsze w przypadku osób z niepełnosprawnością niż w przypadku osób pełnosprawnych.

Kryteria behawioralne mają większy wpływ na ocenę pracy osób z niepełnosprawnością niż na ocenę pracy osób pełnosprawnych. Może to świadczyć o tym, że przełożeni oceniają pracowników z niepełnosprawnością przez pryzmat stereotypu niskich oczekiwań związanych z efektywnością pracy (lub z wynikami). Według tego stereotypu osoba z niepełnosprawnością nie jest w stanie spełniać wysokich standardów, pracować szybko, efektywnie i precyzyjnie, a każda sytuacja, w której pracownik ten wykona powierzone zadanie poprawnie i szybko (spełniając wysokie standardy), spowoduje, że przełożony zawyży ocenę pracy. Dlatego też kryteria te są istotniejsze podczas oceny pracowników z niepełnosprawnością.

W opinii pracowników z niepełnosprawnością największa różnica we wpływie na ocenę pracy jest związana z braniem pod uwagę „gotowości do doskonalenia zawodowego”. Jest to jedyne kryterium behawioralne, które ma większy wpływ na ocenę pracy osób pełnosprawnych niż osób z niepełnosprawnością. Potwierdzają to wyniki badania dotyczącego postrzega-

nia różnic w motywatorach i oczekiwaniach pracodawców. Wyniki te wskazują bowiem, że dla pracowników z niepełnosprawnością motywatory związane z pracą (a więc i samodoskonaleniem) są mniej istotne niż w przypadku pracowników pełnosprawnych. Przez niskie oczekiwania wobec tych pracowników stwarza się im mniej możliwości zademonstrowania swojej wydajności i mniej szans na jej poprawienie.

Według przełożonych prawie wszystkie kryteria behawioralne są tak samo ważne podczas oceniania pracowników z niepełnosprawnością i pełnosprawnych. Jedynie w przypadku kryteriów „dyspozycyjności” oraz „systematyczności podejmowanych działań” przełożeni uważają, że wpływają one bardziej na ocenę pracowników pełnosprawnych niż pracowników z niepełnosprawnością.

Równe traktowanie mogłoby świadczyć o sprawiedliwym i niedyskryminującym traktowaniu pracowników z niepełnosprawnością podczas oceniania. Należy jednak zwrócić uwagę na bardzo dużą różnicę w opinii przełożonych dotyczącą tego, że dyspozycyjność jest istotnym kryterium oceny pracowników pełnosprawnych, a nie jest istotna podczas oceniania pracowników z niepełnosprawnością. Ta dysproporcja z jednej strony może świadczyć o tym, że przełożeni kierują się ukrytymi założeniami co do zaangażowania osób z niepełnosprawnością. Nie oczekują od nich gotowości do podejmowania niestandardowych działań. Z drugiej strony może ona oznaczać, że przełożeni nadmiernie troszczą się o pracowników z niepełnosprawnością i nie biorą pod uwagę faktu, że mogą oni być dyspozycyjni. Skutkiem tego jest nieuwzględnianie przez przełożonych dyspozycyjności wśród istotnych kryteriów oceny pracy pracowników z niepełnosprawnością.

Ponadto niskie oczekiwania przełożonych wobec pracowników z niepełnosprawnością skutkują tym, że podczas oceniania ich pracy systematyczność podejmowanych działań jest mniej ważna. Może to świadczyć o większej pobłażliwości wobec pracowników z niepełnosprawnością.

Należy także zwrócić uwagę, że w opinii przełożonych podczas oceniania pracy osób z niepełnosprawnością kryterium lojalności jest ważniejsze niż podczas oceniania pracowników pełnosprawnych. Może to oznaczać, że lojalności wymaga się w większym stopniu od pracowników z niepełnosprawnością niż od pracowników pełnosprawnych. W tym miejscu pojawiają się pytania: czy to świadczy, że pracownicy z niepełnosprawnością są postrzegani jako nielojalni i właśnie dlatego lojalność jest istotnym kryterium oceny? Czy wręcz przeciwnie — to pracownicy pełnosprawni są nielojalni i dlatego lojalności się od nich nie oczekuje?

Wśród najmniej istotnych kryteriów oceny pracy według osób z niepełnosprawnością znajdują się „koszty realizacji zadań” (miejsce 8 z 9). Natomiast w opinii przełożonych to kryterium oceny jest ważniejsze niż w opinii osób z niepełnosprawnością (miejsce 5 z 9). Należy zauważyć, że wszyscy respondenci (pra-

cownicy z niepełnosprawnością i przełożeni), zgodnie przyznali, że „koszty realizacji zadań” są istotniejszym kryterium oceny wyników pracy osób pełnosprawnych. W opinii pracowników tak niska pozycja „kosztów realizacji zadań” wśród kryteriów oceny pracowników może być związana z tym, że w większości organizacji to przełożeni są oceniani za zmniejszanie kosztów. Dlatego koszty wykonania zadania są dla przełożonych ważniejszym kryterium oceny pracowników niż dla samych pracowników.

Kryteria kompetencyjne

Według pracowników z niepełnosprawnością najważniejszym kryterium kompetencyjnym, jakie jest brane pod uwagę podczas oceniania pracowników, to „profesjonalizm w działaniu”. Jest ono nieco istotniejsze w przypadku osób z niepełnosprawnością niż w przypadku osób pełnosprawnych.

Przełożeni także uważają, że „profesjonalizm w działaniu” jest najważniejszym kryterium oceny pracowników, wymagają jednak większego profesjonalizmu od pracowników pełnosprawnych niż od pracowników z niepełnosprawnością. Branie pod uwagę powyższego kryterium podczas oceniania pracowników pełnosprawnych w większym stopniu niż podczas oceniania pracowników z niepełnosprawnością uwidacznia postrzeganie pracowników z niepełnosprawnością przez pryzmat negatywnego stereotypu, a mianowicie że osoby z niepełnosprawnością charakteryzuje niski profesjonalizm oraz że nie są one zainteresowane doskonaleniem kwalifikacji zawodowych. Oznacza to, w dłuższym czasie i większej skali, mniejsze inwestycje w rozwój zawodowy pracowników z niepełnosprawnością, a w konsekwencji zmniejsza szanse ich awansu.

Należy podkreślić, że w opinii pracowników z niepełnosprawnością wszystkie kryteria kompetencyjne są istotniejsze podczas oceny pracowników z niepełnosprawnością niż ich pełnosprawnych kolegów. Natomiast według przełożonych jest odwrotnie: wszystkie kryteria kompetencyjne (oprócz „zrównoważenia”) są istotniejsze podczas oceny pracowników pełnosprawnych niż pracowników z niepełnosprawnością.

Uzyskane wyniki pokazują, że u przełożonych istnieją ukryte założenia i oczekiwania dotyczące pracowników z niepełnosprawnością. Pracownik z niepełnosprawnością nie może być pełnoprawnym członkiem organizacji, jeśli istnieją takie różnice w oczekiwaniach dotyczących profesjonalizmu w stosunku do nich i do pracowników pełnosprawnych.

Wnioski

Zarówno pracownicy z niepełnosprawnością, jak i ich przełożeni zauważyli rozbieżność kryteriów oceny osób z niepełnosprawnością i osób pełnosprawnych. Jest to istotna różnica, bo właśnie postrzeganie różnic między traktowaniem osób z i bez niepełnosprawności świadczy o kulturze organizacji — czy włącza niepełnosprawność jako normę, czy nie.

Wyniki badań pokazały również, że przełożeni pracowników z niepełnosprawnością mają ukryte założenia dotyczące swoich podwładnych, ponieważ według nich:

□ istnieje bariera „szklanego sufitu” (Budrowska, Duch i Titkow, 2003) dla pracowników z niepełnosprawnością (Braddock i Bachelder, 1994, s. 9–10),

□ należy stosować „polityczną poprawność” wobec osób z niepełnosprawnością,

□ 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 oceniania pracowników z niepełnosprawnością.

Przeprowadzone badanie wzbogaciło wiedzę na temat zarządzania pracownikami z niepełnosprawnością w polskich firmach, ukazując perspektywę pracownika i jego przełożonego. Badanie obu perspektyw jest ważne, ponieważ istnieją różnice w podejściu do oceniania między pracownikami z niepełnosprawnością a ich przełożonymi.

Ponadto w przypadku tworzenia organizacji uwzględniającej potrzeby pracowników z niepełnosprawnością to ocena grupy integrowanej (osób z niepełnosprawnością), a nie twórców kultury organizacji (menedżerów) ma znaczenie w procesie adaptacji. Jeśli ocena dostosowania organizacji wydawana przez przełożonych jest budowana na zadowoleniu (w ich ocenie „dobrze wykonali zadanie” i dostosowali organizację do potrzeb wynikających z niepełnosprawności), to satysfakcja z istniejącego stanu może się przekształcić w brak odpowiednio intensywnych działań prowadzących do dostosowania organizacji, tj. kultury organizacyjnej, stylu zarządzania, a także sposobu oceny do rzeczywistych potrzeb pracowników z niepełnosprawnością.

Wyniki badania mogą wskazywać osobom zarządzającym potrzebę krytycznego podejścia do ogólnego tworzenia systemów oceny pracowniczej. Warunkiem koniecznym do zmiany sposobu oceny w kierunku oce-

ny uwzględniającej potrzeby pracowników z niepełnosprawnością jest uwzględnienie perspektywy zawodowej tych osób.

Wyniki przeprowadzonego badania jasno pokazują, że nawet w organizacjach, które akceptują niepełnosprawność i zatrudniają osoby z niepełnosprawnością, kadra kierownicza nie dość krytycznie podchodzi do oceny dostosowania sposobów oceniania 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.

Pracownicy mają pewne podstawy do wyrażania krytycznych ocen wobec dostosowania, a przełożeni powinni na tę krytykę zareagować. Jeżeli jednak przełożeni w swojej ocenie są usatysfakcjonowani istniejącym systemem oceny pracowniczej, to potrzeby pracowników z niepełnosprawnością mogą nie dość mocno docierać do kadry kierowniczej. Wtedy zamiast dążenia do równowagi przełożeni zadowolają się utrzymywaniem stanu niedoboru aktywności dostosowawczych.

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

Przeprowadzone badania pokazały pewien stan rozbieżności i nierównowagi, która ma swoje źródła po obu stronach — przełożonych i podwładnych z niepełnosprawnością. 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 oceniania do potrzeb pracowników z niepełnosprawnością przy jednoczesnym realizowaniu celów organizacji.

Przypisy/Notes

¹ Prezentowane badanie jest częścią większego badania pt. „Osoby z niepełnosprawnością w środowisku pracy” przeprowadzonego przez autorkę niniejszego artykułu w okresie grudzień 2015–lipiec 2017.

Bibliografia/References

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

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

Brzosko, A. (2021). Motywowanie pracowników — perspektywa niepełnosprawnych pracowników i ich przełożonych. *Niepełnosprawność — Zagadnienia, Problemy, Rozwiązania, I-II*(38–39), 109–166.

- Budrowska, B., Duch, D. i Titkow, A. (2003) *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Duchon, D., Green, S. G. i Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56–60. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.56>
- Goffman, E. (2007). *Piętno*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Graen, G. B. i Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Granosik, B. i Nadolna, E. (2009). Analiza barier w zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. W: T. Bernat (Red.), *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki* (s. 223–234). Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, Wydawnictwo PRINT GROUP Daniel Krzanowski.
- Hastorf, A. H., Northcraft, G. B. i Picciotto, S. R. (1979). Helping the Handicapped: How Realistic is the Performance Feedback Received by the Physically Handicapped. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5(3), 373–376. <https://doi.org/10.1177/014616727900500321>
- Jammaers, E., Zanon, P. i Hardonk, S. (2016). Constructing positive identities in ableist workplaces: Disabled employees' discursive practices engaging with discourse of lower productivity. *Human Relations*, 69(6), 1365–1386. <https://doi.org/10.1177/0018726715612901>
- Kostera, M., Kownacki, S. i Szumski A. (2000). Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna. W: A. K. Koźmiński i W. Piotrowski (Red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 311–395). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sidor-Rządkowska, M. (2011). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Varma, A., Colella, A. i DeNisi, A. S. (1995). Selection of Individuals with Disabilities into Work Groups: Effects of Consequences for Selectors. Artykuł prezentowany podczas Annual American Psychological Association Meetings. New York. W: A. Colella, A. S. DeNisi, A. Varma (1997). Appraising the Performance of Employees with Disabilities: a Review and Model. *Human Resource Management Review*, 7(1), 27–53. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90004-8)

Dr Anna Brzosko, specjalistka w dziedzinie zarządzania różnorodnością. Szczególnie bliski jest jej temat włączania niepełnosprawności. Wykładowca Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Certyfikowany trener, coach i mówca Maxwell Leadership Certified Team. Jest laureatką Konkursu na najlepszą pracę magisterską lub najlepszą rozprawę doktorską organizowanego przez Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A. w Warszawie oraz redakcję miesięcznika „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”. Jej praca doktorska, zatytułowana *Kulturowe uwarunkowania adaptacji pracowników z niepełnosprawnością w przedsiębiorstwach*, napisana pod kierunkiem prof. ALK dr. hab. Czesława Szmidta, otrzymała II nagrodę w kategorii prac doktorskich. Aktualnie autorka prowadzi badania dotyczące postrzegania niepełnosprawności w warunkach pracy zdalnej.

Dr Anna Brzosko, PhD, a specialist in the field of diversity management. The topic of disability inclusion is particularly close to her. Lecturer at the Kozminski University in Warsaw. Certified trainer, coach and speaker of Maxwell Leadership Certified Team. She is a laureate of the competition for the best master's thesis or the best doctoral dissertation organized by Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A. in Warsaw and the editorial office of the journal "Praca i Zabezpieczenie Społeczne". Her doctoral thesis entitled *Cultural conditions of adaptation of employees with disabilities in enterprises* written under the supervision of Associate Professor Czesław Szmidt Ph.D., Kozminski University, Department of Human Resource Management, received the second prize in the category of doctoral dissertations. Currently, the author conducts research on the perception of disability in remote work conditions.

Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego
zaprasza na zakupy z **rabatem 15%**

www.pwe.com.pl

