

Maciej Drozdowski

Jak sprawdzić predyspozycje do pracy telepracownika? Badanie potencjału kompetencyjnego telepracownika zaimplementowane na Wortalu Efektywnych Form Zatrudnienia

W niniejszym artykule opisano narzędzie do wstępnej (auto)diagnozy potencjału kompetencyjnego osoby w zainteresowanej telepracy, które zostało opracowane na potrzeby Wortalu Elastycznych Form Zatrudnienia (EFZ). Z jednej strony zaprezentowano samą konstrukcję narzędzia, w tym zastosowane podejście oparte na analizie motywacji wewnętrznych jednostki oraz przyjęty model uniwersalnych wyznaczników telepracy, z drugiej – omówiono format informacji zwrotnej, generowanej automatycznie przez narzędzie, stanowiącej wyniki badania potencjału kompetencyjnego do realizowania aktywności zawodowych o charakterze telepracy. Opis narzędzia został opatrzony uwagami interpretacyjnymi dla przykładowych możliwych kombinacji wyników, jakie mogą być uzyskane w wyniku badania na Wortalu EFZ.

Wprowadzenie

Wraz ze zmianami na rynku i postępowaniem technologicznym zmienia się również sytuacja na rynku pracy. Charakteryzuje ją między innymi zmniejszająca się relatywnie liczba specjalistów, segmentacja rynku pracy oraz decentralizacja zatrudnienia. Wymusza to na przedsiębiorstwach adaptację do nowych warunków, a jednym z efektów jest wzrost znaczenia różnego typu elastycznych form zatrudnienia. Z uwagi na ogólnospołeczną ważkość tych zagadnień – znajdują się one również w polu zainteresowania administracji państwowej, organizacji pozarządowych oraz instytucji międzynarodowych, które promując różnego

typu rozwiązania modernizacyjne, zainteresowane są między innymi upowszechnianiem i propagowaniem nowoczesnych form elastycznego zatrudnienia. Przykładem owych przedsięwzięć jest projekt opracowania i prowadzenia specjalistycznego portalu internetowego, czyli tzw. wortalu, poświęconego szeroko rozumianej problematyce elastycznych form zatrudnienia.

Portal ten o nazwie Wortal Elastycznych Form Zatrudnienia, zwany dalej w artykule „Wortal EFZ”¹ uruchomiony został w internecie w 2007 roku, gdzie jest dostępny pod adresem: efez.eu. Wortale internetowe bywają zwykle wyposażone w odpowiednie do ich specjalizacji podręczne narzędzia *online*, typu: kalkulator wyliczeń, generator dokumentów itp. Biorąc to pod uwagę, przy projektowaniu Wortalu EFZ przyjęto założenie, że zostanie on wyposażony w interaktywną funkcjonalność, stanowiącą proste w obsłudze i interpretacji narzędzie do wstępnej (auto)diagnozy określonych predyspozycji danej osoby do telepracy – jako jednej z najbardziej charakterystycznych postaci elastycznych form zatrudnienia. Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka tego narzędzia do badania wybranego obszaru potencjału pracowniczego danej osoby² pod kątem jego dopasowania do wykonywania telepracy – zaimplementowanego na Wortalu EFZ.

Motywacje wewnętrzne a potencjał kompetencyjny pracownika

W rezultacie analizy możliwych metod badania predyspozycji osoby zdecydowano, aby z uwagi na specyfikę aktywności zawodowej, jaką jest telepraca (której istotą jest nie określony rodzaj pracy, ale sposób jej wykonywania), konstrukcję narzędzia diagnostycznego dla Wortalu EFZ oprzeć na podejściu wypracowanym w Motywacyjnej Analizie Potencjału Pracowniczego, zwanej dalej w artykule metodą MAPP³. Podejście to pozwala na rozpoznanie możliwości danej osoby nie poprzez identyfikację jej „twardych” kompetencji, co zwykle jest przedmiotem badań za pomocą innych narzędzi diagnostycznych,

1 Wortal Elastycznych Form Zatrudnienia został opracowany w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Inicjatorem i głównym realizatorem tego przedsięwzięcia była firma IDEA! Management Consulting, a jej partnerem w zakresie badania potencjału kompetencyjnego firma Emcc.

2 Potencjał pracowniczy jednostki to ogólnie rozumiany jej kapitał zawodowy, czyli wszystko to, czym – nabytym i wrodzonym, uświadomionym i nie, aktualnie posiadanym i możliwym do rozwinięcia – dysponuje dany człowiek, co może być wykorzystane w pracy zawodowej w przydatny dla tej pracy sposób.

3 Motywacyjna Analiza Potencjału Pracowniczego (Motivational Appraisal of Personal Potential), w skrócie MAPP – metoda i narzędzie opracowane w USA z myślą o praktycznym wsparciu działań w sferze ZZL. Stworzone zostały w latach 50. ubiegłego wieku w nawiązaniu do wyników badań Fredericka Kudera nad zainteresowaniami i nastawieniami zawodowymi; doskonalone i uzupełniane o kolejne moduły w latach 60.-80.; na rynek polski wprowadzone w połowie lat 90. XX wieku.

ale przez stwierdzenie, jakim dysponuje ona potencjałem potrzebnym do wykonywania swojej pracy zawodowej w określony sposób.

W podejściu MAPP centralnym pojęciem jest motywacja – coś, co u danej osoby istnieje samorzutnie i poprzedza takie a nie inne jej zachowanie czy działanie. We współczesnej psychologii współlistnieje co najmniej kilka kompleksowych teorii dotyczących motywacji, różniących się między sobą w poszczególnych fragmentach, nawet w tak podstawowych dla motywacji kwestiach, jak ich natura czy mechanizm kształtowania się. Niemniej, dość powszechnie przyjmuje się podział na motywacje zewnętrzne i wewnętrzne, gdzie kryterium tego podziału jest umiejscowienie bodźca, przyczyny wywołującej/aktywującej daną motywację – na zewnątrz osoby bądź w jej wnętrzu.

Najprostszy przykład: jeśli pracuję jako wychowawca w bursie, bo taki właśnie rodzaj pracy, tj. pracy z młodzieżą o charakterze wychowawczym, mi odpowiada, taki typ pracy lubię, taka praca jest moją pasją (możliwe jest tu, jak widać, stopniowanie upodobania) – to mamy do czynienia z motywacjami wewnętrznymi; gdy zaś pracuję jako wychowawca w bursie, bo to jedyna w danych okolicznościach dostępna dla mnie praca (a z czegoś muszę żyć), albo dlatego, że godziny pracy w bursie pozwalają mi lepiej pogodzić życie zawodowe z życiem rodzinnym i domowym – to mamy do czynienia z motywacjami zewnętrznymi. Oczywiście, rzeczywistość jest bardziej skomplikowana i zwykle motywacje wewnętrzne i zewnętrzne występują w sposób przemieszany. Dokonana w szerszej perspektywie analiza wspomnianego powyżej przypadku, gdy „pracuję jako wychowawca w bursie, bo to jedyna dostępna dla mnie opcja” (co jest motywacją zewnętrzną) ujawni, że tak naprawdę wolałbym inną pracę, ale ta byłaby dostępna dla mnie w sąsiednim mieście; jednakże tak się składa, że nie lubię wychodzić poza swoje najbliższe, dobrze znane mi otoczenie (co jest motywacją wewnętrzną).

W praktycznych zastosowaniach przedmiotem analizy motywacyjnej są zwykle motywacje wewnętrzne przydatne/istotne w poszczególnych sferach aktywności zawodowej. Z takiej perspektywy można mówić – przykładowo – o upodobaniu do pracy z ludźmi, o nastawieniu komunikacyjnym, o potrzebie nowości i zmiany, o nastawieniu na kierowanie innymi, o potrzebie harmonijnych relacji, o upodobaniu do koncentrowania się na szczegółach itd. Wiedza o motywacjach wewnętrznych danej osoby (w używanym w niniejszym artykule rozumieniu) jest zaś o tyle istotna, że pozwala w określony sposób przewidywać jej reagowanie i zachowanie – z tego właśnie powodu, iż każda osoba będzie zwykle dążyła bezwiednie (mniej lub bardziej świadomie) do wchodzenia w takie role i sytuacje, w których będzie mogła dać wyraz swoim skłonnościom i nastawieniom – motywacjom wewnętrznym. Jednocześnie, te istniejące w przypadku danej osoby motywacje wewnętrzne – o ile współgrają ze specyfiką realizowanego właśnie rodzaju aktywności zawodowej – stają się automatycznie naturalnymi „silnymi stronami” tej osoby, dzięki którym może ona łatwiej uzyskiwać dobre wyniki w swojej pracy, odczuwając przy tym zadowolenie i przyjemność z jej wykonywania.

Podsumowując, w podejściu motywacyjnym reprezentowanym w metodzie MAPP motywacje wewnętrzne to coś, co – gdy występuje u danej osoby z odpowiednim natężeniem – powoduje określone jej działanie czy zachowanie, przy czym:

- nie chodzi o motywacje, które są efektem namysłu, planu, świadomej decyzji, ale o motywacje, które są wyrazem – występujących zasadniczo poza wolą danej osoby – jej naturalnych upodobań, nastawień i skłonności;
- nie chodzi o motywacje mające charakter jednorazowego punktu (czy punktów) w czasie – ale będące stale występującymi tendencjami.

Dla porządku można tu jeszcze wspomnieć, że – jak widać to z przytoczonych poprzednio przykładów – motywacje wewnętrzne mogą występować u różnych osób z różnym natężeniem oraz posiadać różny zwrot (lubienie i nielubienie).

Poza aspektem terminologicznym, sam fakt, że w życiu, a w szczególności w praktyce ZZL, mamy do czynienia z czymś takim, co w metodzie MAPP nazywa się motywacjami wewnętrznymi, nie wydaje się wzbudzać szczególnych kontrowersji. Kontrowersyjne dla niektórych może się natomiast wydać założenie, przyjmowane w podejściu motywacyjnym MAPP, co do plastyczności profilu motywacyjnego danej osoby, czyli występującej u niej niepowtarzalnej kombinacji, układu motywacji wewnętrznych. Otóż, według metody MAPP, jednostka nie jest specjalnie plastyczna pod tym względem; innymi słowy, profil motywacyjny osoby zasadniczo nie zmienia się pod wpływem oddziaływań zewnętrznych, nawet gdy towarzyszą im odpowiednie starania ze strony samej zainteresowanej osoby. Oczywiście, okoliczności czy bodźce zewnętrzne mogą okazać się na tyle silne i/lub jawiące się danej osobie jako na tyle ważne – że może ona zacząć działać/zachowywać się niezgodnie z posiadanymi motywacjami zewnętrznymi; będzie nawet w stanie robić to wbrew swoim wewnętrznym motywacjom. Niemniej, sam obraz tych motywacji pozostanie zasadniczo niezmienny. Podobnie, dana osoba może przez udział w odpowiednich szkoleniach, treningach czy warsztatach próbować eliminować braki czy mankamenty występujące (w jej mniemaniu) w jej działaniu/zachowaniu w określonych sytuacjach, a wynikające z takiej a nie innej specyfiki jej profilu motywacyjnego. Niemniej, takie postępowanie nie tyle spowoduje zmiany w układzie jej motywacji wewnętrznych (który pozostanie niezmienny lub zmieniony w bardzo ograniczonym stopniu), ile wyposaży ją w odpowiednie techniki, przydatne do efektywnego funkcjonowania i radzenia sobie w sytuacjach, do których dana osoba nie jest predestynowana przez swe naturalne upodobania, skłonności czy nastawienia.

MAPP stwierdza, że w typowych przypadkach najlepszą, najbardziej opłacalną – i w kategoriach praktycznych jedynie naprawdę skuteczną – strategią w sferze aktywności zawodowej jest kierowanie się zgodnością profilu motywacyjnego osoby ze specyfiką stanowiska pracy – jako pierwszym i najważniejszym kryterium w wyborze pracy (przez pracownika) oraz doborze osoby na stanowisko (przez pracodawcę).

W tym kontekście warto wspomnieć o wynikach szeroko zakrojonych badań, prowadzonych przez Instytut Gallupa w środowiskach biznesowych [Buckingham, Coffman, 2001], które wyraźnie wskazują, że w dobrze prosperujących przedsiębiorstwach ich menedżerowie przywiązują dużą wagę do właściwego, wykraczającego poza same kompetencje merytoryczne, doboru osób. Gdy zaś oddziałują na nie (poprzez szkolenia, treningi itp.), to nie po to, by zmieniać je pod kątem aktualnych potrzeb i wymogów pracy (bo i tak nie przynosi to oczekiwanego efektu), ale jedynie po to, aby rozwinąć istniejący w nich potencjał, określany przez występujący u nich korzystny układ naturalnych predyspozycji wewnętrznych.

W świetle powyższego można ogólnie powiedzieć, że na dłuższą metę osoba posiadająca odpowiednie – dla danego rodzaju pracy – motywacje wewnętrzne będzie osiągała lepsze wyniki na tym stanowisku niż osoba takich motywacji wewnętrznych pozbawiona (przy porównywalności innych czynników). Druga z tych osób może próbować nadrobić te braki (na które nie ma wpływu) bardziej wyłożoną pracą, większym staraniem, uporem itp. i będzie w stanie uzyskać wyniki na podobnym poziomie jak pierwsza osoba, ale dużo większym wysiłkiem, co będzie skutecznym rozwiązaniem tylko na krótszą metę. Podobnie, ewentualna przewaga z tytułu posiadania większej wiedzy czy doświadczenia na danym stanowisku zostanie względnie łatwo zniwelowana przez osobę nową i nieprzygotowaną, ale posiadającą odpowiednie motywacje wewnętrzne – jako że osoba lubiąca swoją pracę zwykle bardzo szybko przyswaja wszystkie konieczne dla niej elementy wiedzy i doświadczenia. W całej rozciągłości odnosi się to wszystko do przypadku, gdy analizowanym rodzajem aktywności zawodowej jest telepraca.

Telepraca jako szczególny rodzaj aktywności zawodowej

Istnieje wiele definicji telepracy. Ich celem jest jednak przede wszystkim uchwycenie jej istoty od strony formalnoprawnej, co nie ma większego znaczenia w kontekście badania motywacyjnego potencjalnych telepracowników. Wystarczy operacyjna definicja, zaliczająca do telepracy wszystkie rodzaje aktywności zawodowej, w których obowiązki służbowe zatrudnionych na rzecz swojej firmy wykonywane są poza siedzibą firmy z wykorzystaniem środków teleinformatyki (w tym zdalnego dostępu do sieci komputerowej firmy). W ramach telepracy rozróżnia się tzw. telepracę wykonywaną w domu oraz tzw. telepracę mobilną, realizowaną wszędzie tam, gdzie znajduje się akurat pracownik: w pociągu, w samolocie, w hotelu czy w siedzibie klienta.

Telepraca jest zjawiskiem względnie nowym, którego powstanie związane było z osiągnięciem przez teleinformatykę określonego poziomu rozwoju i upowszechnienia. Telepraca stworzyła nową jakość w życiu gospodarczym i społecznym rozwiniętych państw, oferując nieznane przedtem korzystne możliwości i rozwiązania. Od początku wska-

zywano na realne korzyści płynące z telepracy głównie w sferze ogólnospołecznej (otworenie rynku pracy dla całych grup potencjalnych pracowników, upośledzonych dotychczas w swoim dostępie do niego określoną sytuacją rodzinno-domową czy miejscem zamieszkania), jak i w sferze praktycznej – oszczędność dla pracodawców, wygoda dla pracobiorców i elastyczność w zatrudnieniu dla obu stron. Ostatnio ujawnił się inny istotny atut telepracy – w sytuacji płytkiego rynku pracy, z którym borykają się obecnie wszystkie rozwinięte gospodarki – telepraca pozwala przekroczyć bariery ograniczeń przestrzennych, dzięki czemu firmy mogą sięgać po określonych specjalistów, zamieszkałych w dowolnej odległości od ich siedzib.

Telepraca, obok niewątpliwych korzyści, ma istotne ograniczenia, gdyż nie każdy rodzaj aktywności zawodowej da się realizować w tej formie, a ponadto niesie za sobą określone problemy i „zagrożenia”, co powoduje, że z kolei nie każda osoba może świadczyć swoją pracę w takiej formie. Realizowana w ten sposób aktywność zawodowa może na przykład powodować wytworzenie poczucia alienacji u telepracownika, wynikającego z ograniczenia czy nawet całkowitej eliminacji kontaktów ze współpracownikami. Z kolei brak bezpośredniego nadzoru i konfrontacji z przełożonym może niekorzystnie wpływać na terminowość oraz prawidłowość wykonywanych zadań. Jednocześnie telepracownik może na dłuższą metę nie radzić sobie, zdany na własną samodyscyplinę i samoorganizację. Dlatego zanim podjęta zostanie decyzja o podjęciu telepracy, warto zawczasu sprawdzić, czy podejmująca ją osoba posiada odpowiednie predyspozycje do jej wykonywania; pomocne może okazać się właśnie narzędzie zaimplementowane na Wortalu EFZ.

W przypadku telepracy, inaczej niż ma to miejsce w wielu innych rodzajach aktywności zawodowych, „zmotywowanie” osoby do podjęcia określonej pracy ma trzy składowe – wszystkie o podobnie istotnym znaczeniu. Po pierwsze, to motywacje zewnętrzne do podjęcia telepracy, wynikające zwykle z określonej sytuacji rodzinno-domowej bądź środowiskowej (zamieszkanie w niewielkim ośrodku). Po drugie, to motywacje wewnętrzne – osobiste upodobania i preferencje – odnoszące się do sposobu wykonywania pracy (chodzi o specyficzną dla telepracy indywidualnie prowadzoną działalność poza siedzibą firmy). Po trzecie wreszcie, są to motywacje wewnętrzne – osobiste upodobania i preferencje – wobec samego przedmiotu pracy, rozumianego jako określony „zawód” (księgowy, projektant, programista, handlowiec, operator infolinii, pracownik wprowadzający dane itd.). W przypadku narzędzia przygotowanego dla Wortalu EFZ przedmiotem analizy są przede wszystkim motywacje z drugiego obszaru – jako wspólne dla działalności o charakterze telepracy – w najróżniejszych jej przejawach.

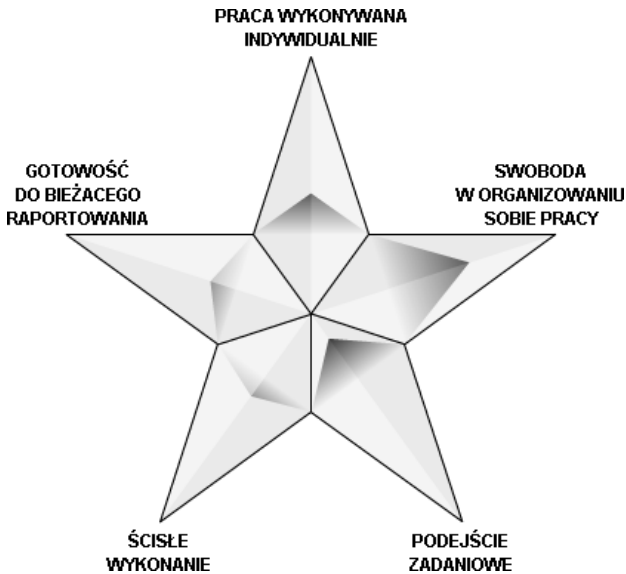
Główna funkcjonalność narzędzia diagnostycznego na Wortalu EFZ

Opracowanie narzędzia diagnozującego na potrzeby Wortalu EFZ rozpoczęto od ustalenia, na czym polega specyfika telepracy jako określonej formy realizowania aktywności zawodowej. Wykorzystano w tym celu między innymi opinie osób mających praktyczną styczność z tą formą wykonywania pracy oraz różne dostępne źródła literaturowe. Na tej podstawie zestawiono możliwie najszerszy wykaz cech (dyspozycji) osoby, uważanych za pomocne lub wskazane do wykonywania telepracy. Następnie poddano ten wykaz krytycznej analizie, w trakcie której stwierdzono, że wiele ze znajdujących się tam cech jest albo niespecyficznych dla telepracy (występują one również w wielu innych rodzajach aktywności zawodowej), albo nieuniwersalnych dla telepracy (będąc przydatne w określonych typach telepracy, są nieistotne – a nawet niepożądane – w innych odmianach telepracy). W ten sposób z listy wyznaczników telepracy wykreślono na przykład takie wymieniane w niektórych źródłach cechy oczekiwane u telepracownika, jak: kreatywność, przedsiębiorczość, pewność siebie, mobilność, nastawienie na samodzielność myślenia czy otwartość na zmiany.

Ostatecznie, kierując się z jednej strony krytyczną analizą formułowanych oczekiwań wobec telepracownika, a z drugiej strony – określonymi możliwościami diagnostycznymi podejścia motywacyjnego oraz przyjętymi założeniami prostoty i łatwości użycia narzędzia, zdecydowano opis specyfiki telepracy ograniczyć do pięciu jej wyznaczników. Te wyznaczniki telepracy, charakterystyczne i specyficzne dla tej formy aktywności zawodowej, a jednocześnie uniwersalne dla różnych jej odmian, to:

- praca wykonywana indywidualnie – charakter aktywności zawodowej polegający na tym, że jest ona realizowana osobiście, samodzielnie i niezależnie, bez bezpośredniego nadzoru oraz nie w grupie/zespole;
- swoboda w organizowaniu sobie pracy – specyfika aktywności zawodowej charakteryzująca się działaniem poza formalnymi ramami i strukturami organizacyjnymi, niepodlegająca bezpośrednio narzuconemu z zewnątrz reżimowi pracy;
- podejście zadaniowe – oczekiwane podejście do aktywności zawodowej, polegające na samodzielnym dzieleniu zlecanej pracy na „porcje”, wyznaczaniu sobie tempa i terminów ich realizacji, po czym sukcesywnym dążeniu do kolejnego ich finalizowania/zamykania;
- ścisłe wykonanie – oczekiwany sposób prowadzenia aktywności zawodowej, zakładający otrzymywanie sprecyzowanych wymagań w odniesieniu do zlecanej pracy i konieczność dokładnej ich realizacji;
- gotowość do bieżącego raportowania – oczekiwanie wobec telepracownika do samorzutnego okresowego informowania o stanie realizowanych spraw.

Rysunek 1. Diagram wewnętrznych motywacji osiowych osoby wobec telepracy



Źródło: Wortal EFZ

Ustalone w powyższy sposób osiowe wyznaczniki telepracy postanowiono uczynić głównymi skalami dla badania motywacyjnego potencjalnych telepracowników, które miało zostać zainstalowane na Wortalu EFZ. Samą konstrukcją badania opracowano z wykorzystaniem metodologii Motywacyjnej Analizy Potencjału Pracowniczego, w tym zastosowano oryginalny arkusz pytań MAPP, składający się z 71 triad sytuacji. W przypadku każdej z nich respondent ma wskazać, która opcja odpowiada mu najbardziej, a która najmniej. Na podstawie sposobu wypełnienia kwestionariusza przez daną osobę (co odbywa się *online*) specjalny program zainstalowany na serwerze Wortalu EFZ automatycznie tworzy obraz motywacji wewnętrznych tej osoby – w ich niepowtarzalnej kombinacji obecności i natężenia. Następnie, zaraz po zakończeniu wypełnienia kwestionariusza, obraz ten zwracany jest użytkownikowi przez internet – jako wyniki badania jego motywacji wewnętrznych. Wyniki te prezentowane są na tzw. diagramie gwiazdy, gdzie pięć jej ramion reprezentuje pięć osiowych wyznaczników telepracy. Diagram ten pokazany jest na rysunku 1.

Jeśli chodzi o diagram gwiazdy motywacji wewnętrznych, obecność danej motywacji u badanej osoby oraz jej natężenie i zwrot zilustrowane są przez sposób wypełnienia kolorem danego jej ramienia. Obecność wypełnienia kolorem w obrębie danego ramienia wskazuje na obecność motywacji wewnętrznej odpowiadającej danemu wyznacznikowi

telepracy, przy czym im ten obszar jest większy, tym większe natężenie tej motywacji u badanej osoby. Dodatkowym wyróżnikiem jest umiejscowienie wypełnienia (zewnątrzna lub wewnętrzna część ramienia gwiazdy) oraz jego kolor (zielony, szary lub czerwony; uwaga: na rys. 1 kolory przedstawione są jako różne odcienie szarości). Interpretacja charakteru tych wypełnień jest tu następująca:

- wypełnienie zielone, zajmujące ponad połowę zewnętrznej części ramienia gwiazdy, świadczy o zdecydowanym nastawieniu – o charakterze wyraźnego upodobania, silnej potrzeby, a nawet pasji; gdy nie wykracza ono poza połowę ramienia gwiazdy – świadczy to o umiarkowanym, ale ustabilizowanym nastawieniu – o charakterze zainteresowania, zaznaczającej się skłonności (jak w przypadku ramienia „Praca wykonywana indywidualnie” na przykładzie pokazanym na rys. 1);
- wypełnienie szare (pojawiające się na diagramie, gdy obszar wypełniony kolorem jest bardzo niewielki, jak w przypadku ramienia „Ścisłe wykonanie” na przykładzie pokazanym na rys. 1) – oznacza brak zainteresowania, nieistotność danego wyznacznika dla badanej osoby;
- czerwone wypełnienie – występujące tylko w razie wypełnienia wewnętrznej części ramienia diagramu gwiazdy (jak w przypadku ramienia „Podejście zadaniowe” na rys. 1) – wskazuje na obecność antymotywacji, co objawiać się może niechęcią, unikaniem lub oporem ze strony badanej osoby w danym obszarze.

Na potrzeby prostej interpretacji tak otrzymanych wyników badania danej osoby w zakresie jej wewnętrznych motywacji wobec telepracy – można stwierdzić, iż dobrze byłoby, aby w przypadku każdego z pięciu wyznaczników osoba badana uzyskała dodatni rezultat, sygnalizowany obecnością wypełnienia zewnętrznych części ramion kolorem zielonym. Niekoniecznie obowiązuje tu zasada, iż im większy obszar, tym lepiej, bo bardzo znaczące wypełnienie wskazuje z kolei na motywację nieodpartą⁴, co nie zawsze musi być korzystne. Natomiast wykazany w wyniku badania brak określonej motywacji wewnętrznej bądź jej bardzo niska obecność powinny uczulić badaną osobę, że w tych aspektach telepracy będzie musiała się ona liczyć z koniecznością „nadrobiaenia” takiego braku zastosowaniem określonego, narzuconego sobie świadomie reżimu działania.

Najbardziej niekorzystna – dla potencjalnego telepracownika – jest sytuacja, gdy w obszarze któregoś z osiowych wyznaczników telepracy ujawni się u tej osoby obecność antymotywacji, co jest sygnalizowane obecnością wypełnienia wewnętrznych części ramion kolorem czerwonym. Oznaczać to bowiem będzie, iż chcąc zajmować się telepracą, osoba ta będzie musiała przełamywać pewne istniejące w sobie niechęci czy opory. Biorąc

4 Motywacje nieodparte – wewnętrzne motywacje, które u danej osoby są obecne już w takim natężeniu, że znajdują nieodmiennie swój wyraz w jej zachowaniu/działaniu nawet wtedy, gdy w danej sytuacji może to być dla niej niekorzystne.

pod uwagę, iż owe niechęci i opory raczej nie zanikną, gdyż są przejawem relatywnie trwałych nastawień wewnętrznych – może to okazać się dla tej osoby na dłuższą metę zbyt dużym obciążeniem psychicznym. Również i tu mogą zaistnieć pewne wyjątki. Chodzi o to, że niektóre z wyznaczników osiowych, będąc zasadne w całej rozciągłości dla zdecydowanej większości odmian telepracy, mogą w pewnych szczególnych przypadkach mieć bardzo ograniczoną wymagalność (na przykład w przypadku wyznacznika „Ścisłe wykonanie” – w sytuacji, gdy telepracownikiem jest grafik).

Analiza przykładowych wyników badania motywacyjnego na Wortalu EFZ

Przeanalizujemy niektóre możliwe wyniki, jakie dla poszczególnych skal może dać badanie motywacji wewnętrznych, zaimplementowane na Wortalu EFZ.

Jednym z najbardziej istotnych wyznaczników telepracy, ujętym na diagramie motywacji osiowych dla tego rodzaju aktywności zawodowej, jest „praca wykonywana indywidualnie”:

■ Jeżeli ramię gwiazdy w tym obszarze nasycone jest w dużym stopniu zielonym kolorem, oznacza to, że kandydat na stanowisko telepracownika czerpie dużą satysfakcję z tego aspektu telepracy. Jeżeli wypełnienia kolorem zielonym byłoby mniej, ale wciąż byłby on zielony, to nadal nie dyskwalifikuje to kandydata do telepracy. Oznacza to tylko, że możliwość wykonywania pracy indywidualnie nie jest dla niego sprawą największej wagi; niemniej, taka praca nadal mu odpowiada.

■ Jeśli obszar zakolorowany w obrębie pierwszego ramienia gwiazdy motywacji jest niewielki i ma odcień szary, oznacza to, że praca samodzielna nie stanowi dla osoby badanej – sama w sobie – żadnej istotnej wartości; jest to kwestia bardziej lub mniej dla niej obojętna. Takie nastawienie nie będzie wprawdzie stanowiło przeszkody przy wykonywaniu telepracy, ale też dana osoba nie będzie mogła liczyć na naturalne „wsparcie” ze strony swojego potencjału motywacyjnego. Jednocześnie, w myśl stwierdzenia, że „natura nie znosi próżni”, aktywność tej osoby będą zapewne pobudzały inne występujące u niej upodobania czy skłonności, które mogą mieć charakter konkurencyjny dla tych wymaganych/potrzebnych przy wykonywaniu telepracy.

■ Najmniej korzystna sytuacja będzie miała miejsce wtedy, gdy w obrębie tego ramienia gwiazdy motywacji wystąpi kolor czerwony, wskazujący na istnienie antymotywacji. Oznacza to, że dana osoba nie lubi pracować samemu/samej i, jeśli to możliwe, będzie nieodmiennie unikała sytuacji, wymagających takiego sposobu prowadzenia aktywności zawodowej. Czy można coś z tym zrobić? Niewiele. Jest bardzo mało prawdopodobne, aby osoba z takim profilem motywacyjnym mogła z czasem polubić indywidualnie wykonywaną pracę; wręcz odwrotnie, będzie się raczej upewniała w swojej niechęci do takiej

pracy. W tej sytuacji jedyne, co można zrobić, to kompensować sobie ten mankament telepracy, w inny sposób (o czym w dalszej części artykułu).

Tak jak pierwszy analizowany tu wyznacznik telepracy można uważać za swego rodzaju podstawowy wymóg motywacyjny dla efektywnego prowadzenia tego rodzaju aktywności zawodowej, tak drugi wyznacznik – „swoboda w organizowaniu sobie pracy” – można rozpatrywać w kategorii swoistego bonusu dla potencjalnego telepracownika. Jeśli bowiem w obrębie tego ramienia gwiazdy występuje znaczna obecność koloru zielonego, to tylko powód do zadowolenia, bo znaczy to, że telepraca ze swoim oczywistym brakiem bezpośrednio narzucanej codziennej dyscypliny pracy idealnie współgra z naturalnymi preferencjami danej osoby. Jeśli jest inaczej – zwłaszcza gdy kolor wypełnienia tego ramienia gwiazdy jest czerwony – oznacza to, że to, co mogłoby być niezwykle ważnym atutem telepracy, dla osoby badanej będzie źródłem frustracji, gdy jako telepracownik będzie musiała ona na co dzień zmagać się z brakiem ustabilizowanej, zewnętrznie utrzymywanej i regulowanej organizacji pracy.

Na następny wyznacznik telepracy – „podejście zadaniowe” – należy z kolei spojrzeć jak na coś, co – gdy znajduje wyraz w profilu motywacyjnym danej osoby – będzie stanowiło dla tej osoby dyspozycję ogromnie pomocną w wykonywaniu tego rodzaju pracy. Wypełnienie kolorem zielonym tego ramienia gwiazdy motywacji (w im większym stopniu – tym lepiej) wskazuje bowiem na obecność u badanej osoby potencjału motywacyjnego do samoorganizacji, samoregulacji i samodyscypliny, co wyraża się naturalną skłonnością do samodzielnego planowania sobie pracy oraz ustalania dla siebie priorytetów i harmonogramów zadań, po czym gotowością do ich systematycznego i konsekwentnego wypełniania.

Dwa ostatnie analizowane tu wyznaczniki telepracy, „ściśle wykonanie” i „gotowość do bieżącego raportowania”, są szczególnie istotne z punktu widzenia potencjalnego „telepracodawcy” – gdy będzie oceniał przydatność i efektywność działań kandydata. W obu przypadkach związane jest to z typowym dla telepracy brakiem możliwości bieżącego kontrolowania i weryfikowania efektów działań pracownika. Rewizja stanu realizacji zadań jest możliwa w telepracy tylko okresowo, zwykle dopiero przy zdawaniu efektów pracy. Dlatego tak ważne jest, aby telepracownik robił dokładnie to, czego od niego się oczekuje, a – jednocześnie – by przełożony, nie mając codziennego dostępu do pracownika, był jednak w miarę zorientowany w stanie realizowanych przez niego spraw i stopniu ich zaawansowania. O ile więc w zakresie tych dwóch ostatnich wyznaczników występuje u osoby badanej zgodność jej bezwiednych zachowań – wynikających z określonych motywacji wewnętrznych – z założoną specyfiką aktywności o charakterze telepracy, co sygnalizuje obecność zielonego koloru w obrębie dwóch odnośnych ramion gwiazdy motywacji osoby badanej, o tyle będą to niewątpliwie bardzo silne punkty przemawiające za daną osobą jako potencjalnym telepracownikiem.

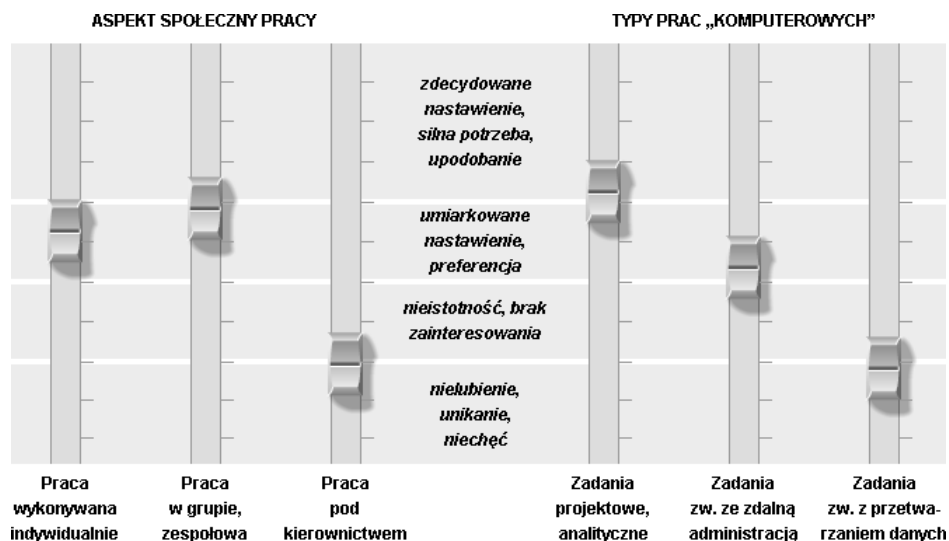
Jeżeli w przypadku danej osoby górującym motywatorem jest nastawienie na pracę realizowaną indywidualnie, to telepraca wydaje się istotnie korzystną, odpowiednią dla niej opcją. Jeżeli jest jednak odwrotnie, potencjalny telepracownik musi to brać pod uwagę. Nie oznacza to jednak automatycznie wystąpienia bezwzględnych przeciwwskazań do podjęcia tego typu aktywności zawodowej, jaką jest telepraca.

Generalnie nawet ewidentnie negatywne wyniki badania motywacji wewnętrznych nie świadczą o tym, że badana osoba nie będzie potrafiła efektywnie wykonywać danej pracy, w tym wypadku – telepracy. Jeśli tylko będzie reprezentowała odpowiednie kompetencje merytoryczne oraz odpowiednio wysoki poziom zmotywowania o charakterze zewnętrznym – na pewno będzie potrafiła. Tyle tylko, że uzyskanie wymaganych rezultatów będzie musiała okupić znacząco większym wysiłkiem i staraniem, co na dłuższą metę może (choć nie musi) stać się realnym problemem dla niej samej i/lub dla pracodawcy. Chyba że możliwe okaże się zastosowanie pewnych zabiegów, dzięki którym wykonywane obowiązki w ramach telepracy nie zmieniają wprawdzie swojej natury (nie-współbrzmiającej z naturalnym potencjałem pracownika), ale zmieniają, na przykład, swój kontekst.

W wielu sytuacjach życiowych decyzje o danej pracy podejmowane są w pierwszej kolejności z punktu widzenia konieczności czy ze względu na okoliczności zewnętrzne, a nie upodobania czy preferencje wewnętrzne. Bardzo często ma to miejsce właśnie w przypadku telepracy (gdy w grę wchodzi obiektywne uwarunkowanie, jak określona sytuacja rodzinna czy miejsce zamieszkania odległe od ośrodków gospodarczych – które uniemożliwiają podjęcie jakiegokolwiek innego zajęcia niż działalność realizowana w formie telepracy). Chodzi tu więc o odpowiedź na fundamentalne pytanie, w jaki sposób można przeciwdziałać negatywnym skutkom swojego motywacyjnego niedopasowania wobec charakteru wykonywanej pracy, np. telepracy – i czy jest to w ogóle możliwe? Na pewno (przynajmniej z punktu widzenia podejścia motywacyjnego w ujęciu MAPP), najmniej efektywna i skuteczna wydaje się próba zmienienia siebie (chyba że mamy do czynienia z nastawieniem, którego natężenie – pozytywne bądź negatywne – jest nieznaczące). Co więc robić? W sytuacji gdy z innych powodów (okoliczności czy konieczności zewnętrzne) podjęcie telepracy wydaje się w danym momencie jedyną dostępną opcją, zawsze istnieje jakaś możliwość skompensowania sobie ograniczeń stwarzanych przez daną formę aktywności zawodowej – na innym polu. I tak na przykład dla osób realizujących się w kontaktach z innymi (czego pozbawia ich telepraca) pewnym kompensującym rozwiązaniem może stać się zintensyfikowane życie towarzyskie czy rodzinne, zwłaszcza że akurat telepraca oferuje dużą elastyczność w dysponowaniu czasem.

Jednocześnie, o ile tylko istnieje jakieś pole manewru co do wyboru rodzaju zadań zleczanych w ramach telepracy, potencjalny telepracownik powinien zawsze zadbać o to, aby była uwzględniona specyfika jego profilu motywacyjnego. Przykładowo, dla osoby

Rysunek 2. Uzupełniający diagram suwakowy wewnętrznych motywacji osiowych osoby, istotnych w kontekście telepracy



Źródło: Wortal EFZ

o wyraźnym prospołecznym nastawieniu dużym wsparciem będzie fakt, że w ramach telepracy będzie miała ona możliwość częstego kontaktu z klientami (np. pracując na infolinii bądź w charakterze zamiejscowego przedstawiciela handlowego). Z kolei dla osoby wyraźnie preferującej pracę pod bieżącym kierownictwem już pewnym rozwiązaniem będzie to, że charakter zleczanych zadań oraz sposób ich rozliczania będą tak ustawione, aby zminimalizować konieczność podejmowania samodzielnych decyzji oraz przejawiania własnej inicjatywy. W sukurs telepracownikom przychodzi zresztą w obu przypadkach sama technologia teleinformatyczna, która oferując różnego typu komunikatory *online*, stwarza mniej lub bardziej satysfakcjonujące namiastki naturalnej komunikacji.

Uzupełniające wyniki badania dostępne na Wortalu EFZ

Wyniki badania motywacyjnego prezentowane na omówionym powyżej diagramie gwiazdy motywacji wewnętrznych wobec osiowych wyznaczników telepracy – pokazują przede wszystkim, czy tego typu aktywność zawodowa nie pozostaje w wyraźnej sprzeczności z indywidualnym profilem motywacyjnym badanej osoby. Jest to główna część prezentacji wyników badania motywacji wewnętrznych, zaimplementowanego na Wortalu EFZ. Druga część wyników badania, jaką uzyskuje użytkownik Wortalu EFZ, zilustrowana jest na dwóch panelach tzw. diagramu suwakowego, pokazanego na rys. 2.

Przedstawiony na lewym panelu diagramu suwakowego aspekt społeczny potencjału

motywacyjnego osoby badanej należy traktować jako rozwinięcie analizy dokonanej w pierwszej części prezentacji wyników (na gwieżdździe motywacji osiowych – rys. 1). Jeśli w przypadku badanej osoby pozytywne nastawienie wobec pracy indywidualnej ma nie- zbyt duże natężenie, to nie jest to, mimo wszystko, aż tak ważne i przesądzające jak to – co pokazuje panel lewy diagramu suwakowego – czy współwystępujące u tej osoby skłonności do pracy w grupie i/lub do pracy pod kierownictwem są bardziej rozwinięte niż chęć do pracy samodzielnej. Jeśli tak właśnie jest, to znaczy, że charakterystyczne dla telepracy zadania realizowane indywidualnie dana osoba będzie wykonywała bez oporu, ale jednocześnie będzie wciąż odczuwała brak możliwości pracy w zespole i/lub pod kierownictwem. To z kolei może na dłuższą metę okazać się dla osoby badanej bardzo męczące, nie tylko niweczące zadowolenie z pracy, ale też negatywnie rzutujące na jej efektywność przy wywiązywaniu się z otrzymywanych w ramach telepracy zadań.

Jak wspomniano wcześniej, telepraca reprezentuje bardzo szeroki wachlarz specjalności zawodowych, jakie w tej formie mogą być wykonywane. Są one bardzo różne, wiele z nich łączy jednak to, że związane są z pracą polegającą na wykorzystaniu środków IT (sprzętu komputerowego i oprogramowania). Ogólnie zostały one nazwane umownie pracami komputerowymi i właśnie do tej odmiany telepracy (prawdopodobnie najpowszechniejszej) odnosi się prawy panel diagramu suwakowego, prezentujący wyniki badania motywacyjnego wobec trzech wyodrębnionych typów zadań komputerowych, którymi są:

- zadania projektowe, analityczne, programistyczne, o charakterze opracowań, zestawień, analiz itp.,
- zadania związane ze zdalnym administrowaniem systemów, sieci itp.,
- zadania związane z obsługą danych, polegające przede wszystkim na ich wprowadzaniu i prostym, rutynowym przetwarzaniu.

Analizując obraz motywacji wewnętrznych danej osoby wobec realizowania przez nią każdego z wyodrębnionych typów prac komputerowych, należy cały czas pamiętać, że wskazuje on tylko na specyfikę dyspozycji tej osoby; zupełnie odrębną kwestią jest tu sprawa aktualnej wiedzy, umiejętności i doświadczenia osoby, których brak w danym momencie może całkowicie uniemożliwić oferowanie przez nią swoich usług przy wykonywaniu określonych zadań. Ma to szczególne znaczenie przy zadaniach pierwszego i drugiego typu, które wymagają posiadania znaczących kompetencji merytorycznych. W przypadku prac komputerowych trzeciego typu nie ma to już takiego znaczenia – z reguły w zupełności wystarczą krótkie wyjaśnienia czy instruktaż. Jednocześnie w przypadku tego właśnie ostatniego rodzaju telepracy owa łatwość podjęcia się takich zadań z powodów merytorycznych nie idzie w parze z określonymi wymaganiami motywacyjnymi, które zwłaszcza przy długotrwałości wykonywania takich obowiązków mogą mieć rozstrzygające znaczenie. Na przykład brak nastawienia na szczegóły oraz brak nastawie-

nia na powtarzalne, rutynowo realizowane czynności – które to elementarne dyspozycje konstytuują ogólną preferencję do zadań związanych z wprowadzaniem/przetwarzaniem danych – dają prędzej czy później znać o sobie narastającym zmęczeniem i zniechęceniem, skutkującym ograniczoną wydajnością oraz występowaniem coraz liczniejszych błędów przy wykonywaniu tego typu zadań.

Wymiar specjalizacyjny analizy potencjału motywacyjnego z punktu widzenia telepracy wskazuje na ważność jeszcze jednego aspektu. Poza ostatnim fragmentem, przedstawiona tu analiza wyników odnosi się do modelu telepracy w jej najogólniejszej postaci, czyli aktywności zawodowej realizowanej samemu/samej poza siedzibą firmy. Dzięki temu, i takie było pierwotne założenie, badanie potencjału motywacyjnego zaimplementowane na Wortalu EFZ charakteryzuje się wysokim stopniem uniwersalności (jeżeli chodzi o telepracę). Jednocześnie z tego właśnie powodu nie obejmuje ono analizy motywacji wewnętrznych w odniesieniu do konkretnych specjalności zawodowych, z jakimi kandydat może spotkać się w telepracy (od księgowego po grafika, od projektanta do redaktora, od osoby wprowadzającej dane do pracującej na infolinii itd.). A ważność tego aspektu polega na tym, że w konkretnej sytuacji nastawienie motywacyjne osoby badanej wobec konkretnej natury zleczanych zadań może znacząco wpłynąć na jej ogólne nastawienie wobec wykonywanej telepracy – zarówno w pozytywny, jak i negatywny sposób. Przykładowo, charakter realizowanych przez nią w ramach telepracy zadań (ma np. pisać artykuły w interesującej ją dziedzinie) może tak badanej osobie odpowiadać, że nie będzie dla niej poważniejszym problemem konieczność jej indywidualnego wykonywania, choć generalnie specjalnie za tym nie przepada. I odwrotnie, wprawdzie osoba badana lubi pracować samodzielnie i niezależnie, ale konieczność zajmowania się wciąż tym samym (np. wprowadzanie do systemu i weryfikowanie danych z cotygodniowych raportów) może skutecznie odstraszyć ją od podjęcia takiej oferty telepracy.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszym artykule, należy jeszcze raz podkreślić, że potencjał motywacyjny osoby to jej określony kapitał, jakim dysponuje, wchodząc na rynek pracy, gdzie jej poszczególne motywacje wewnętrzne stanowią swoiście rozumiane kompetencje do podjęcia określonego rodzaju aktywności zawodowej. Skorzystanie z narzędzia do badania swoich motywacyjnych wewnętrznych, takiego jak zaimplementowane na Wortalu EFZ, może ułatwić kandydatom podjęcie decyzji o rozpoczęciu określonej aktywności zawodowej, w tym przypadku – w charakterze telepracy. Dzięki szybkiej i prostej w interpretacji analizie uzyskanych przez siebie wyników badania motywacyjnego kandydat jest w stanie wstępnie ocenić, jakie aspekty przyszłej pracy są dla niego dogodne i korzystne, a z jakimi może mieć trudności. Ta samoświadomość własnego dopa-

sowania i niedopasowania pozwala z jednej strony ograniczyć do minimum ewentualne rozczarowanie specyfiką danego rodzaju pracy, a z drugiej – umożliwić koncentrację na rozwoju swoich silnych stron (w danej działalności), sprzyjającą wzrostowi efektywności i satysfakcji zawodowej na danym stanowisku. Analogicznie, potencjalni pracodawcy, firmy rekrutacyjne, instytucje doradztwa zawodowego, biura poradnictwa i pośrednictwa pracy mogą dzięki tego typu narzędziu, jak udostępnione na Wortalu EFZ, w szybki sposób wstępnie ocenić przydatność danego kandydata na określone stanowisko pracy.

Z punktu widzenia pracobiorcy w wielu sytuacjach życiowych jego decyzje o podjęciu danej pracy zapadają w pierwszej kolejności z konieczności lub ze względu na okoliczności zewnętrzne – a nie upodobania czy preferencje wewnętrzne. Niemniej w każdej sytuacji warto poznać reprezentowany przez siebie zawodowy potencjał motywacyjny. Daje to bowiem cenny wgląd w jego specyfikę i nawet gdy okaże się on w danym przypadku niekompatybilny z profilem podejmowanej pracy, to przynajmniej spowoduje to, że dana osoba będzie przygotowana na określone wyzwania, jakim w związku z tą nową pracą będzie musiała stawić czoło. Co więcej, osoba świadoma specyfiki swego określonego potencjału zawodowego może zawsze starać się tak dobrać czy wymodelować pewne aspekty podejmowanej pracy – co zwykle w jakimś, nawet niewielkim, zakresie jest zawsze możliwe – by konkretna forma, charakter i przedmiot tej pracy lepiej współgrały z jej indywidualnym profilem motywacyjnym. Ta konieczność dbałości o odpowiednie wymodelowanie zakresu i charakteru obowiązków pod kątem konkretnego pracownika dotyczy zresztą w równym stopniu pracodawcy – w jego najlepiej pojętym interesie – zwłaszcza w sytuacji ograniczonej dostępności potencjalnych pracowników, z jaką obecnie mamy do czynienia, gdy często do pracy przyjmowani być muszą z konieczności daleko „nieidealni” kandydaci.

Na dynamicznym polskim rynku pracy istnieje zapotrzebowanie na szeroko dostępne i łatwe w obsłudze narzędzia do sprofilowanego badania kandydatów pod kątem określonych form i rodzajów aktywności zawodowej. Omówione w artykule narzędzie do badania potencjału motywacyjnego do wykonywania telepracy wydaje się wychodzić na przeciw tym potrzebom.

Literatura

- Buckingham M., Coffman C., The Gallup Organization (1999), *Po pierwsze – złam wszelkie zasady: co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, Warszawa, Wydawnictwo MT Biznes.
- Najmiec A. (2003), *Psychologiczne, społeczne i organizacyjne uwarunkowania telepracy*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 1.
- Stroińska E. (2005), *Czy telepraca łączy sferę zawodową i rodzinną?* [w:] Szewczyk A. (red.), *Komputer – przyjaciel czy wróg?*, Szczecin, US.
- Szpunar M. (2007), *Telepraca jako nowa forma zatrudnienia na rynku pracy a praca jako wartość* [w:] Malikowski M. (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego”, nr 45.

(2005) *Perspektywy rozwoju telepracy w Polsce, Raport z badania jakościowego*, „Telepraca. Ogólnopolski Program Promocji i Szkoleń dla Przedsiębiorców”, nr 38/PARP/2.3b/2004, Sopot/Warszawa, 2005, [www.telepraca-efs.pl].

European Telework Online, Is there a „right” psychological profile for teleworkers?, [www.eto.org.uk/FAQ].

Daniels K., Lamond D., Standen P. (2000), *Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology*, Cengage Learning EMEA.

M a c i e j D r o z d o w s k i – od 1988 r. w branży *hi-tech* jako szef projektów/firm ukierunkowanych na informatyczną implementację wybranych rozwiązań naukowych i teoretycznych, w tym z zakresu psychologii. Od 1995 r. zajmuje się bliżej praktycznymi i technicznymi aspektami oprzyrządowania procesów zarządczych w sferze ZZL. Koordynował projekt polonizacji systemu Motywacyjnego Analizy Potencjału Pracowniczego MAPP i opracował jego dwie kolejne wersje internetowe: e-MAPP i MAPP3. Specjalizuje się w algorytmizacji i wizualizacji rozwiązań ze sfery ZZL. Jest obecnie szefem firmy Emcc, będącej m.in. autoryzowanym przedstawicielem technologii MAPP w Polsce.