

NOTATKA

W dniu 6 marca 2014 roku w Warszawie odbyło się spotkanie 17 (słownie: siedemnaścioro) dyrektorów wewnętrznych działów prawnych przedsiębiorstw w celu omówienia kwestii związanych z niefinansowymi metodami motywowania członków zespołów prawnych.

§1

Definicje

Motywacja to ulotny koncept opisany (co najmniej) setkami definicji. Poniżej kilka przykładów.

1. Świadome dążenie do czegoś (*E.J. Murray, Motywacja i uczucia, PWN, Warszawa, 1986*).
2. Mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący działanie człowieka skierowane na osiągnięcie określonego celu, co stanowi jego wewnętrzną siłę (*J. Reykowski, Motywy ludzkiego działania, Zeszyt Nauk Instytutu Psychologii, UW, 1972, nr 2*).
3. Chęć robienia czegoś, zależna od możliwości zaspokajania przez to działanie jakiejś potrzeby danej jednostki (*S.P. Robbins, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa, 1998*).
4. Bodziec, pobudka, zachęta do działania. Składa się na nią wszystko co w płaszczyźnie werbalnej, fizycznej czy psychofizycznej skłania kogoś do reagowania działaniem (*N. Stevenson, Motywowanie pracowników, Liber, Warszawa, 2002*).

§2

Podziały

Pojęcie motywacji dzieli się na dwa podstawowe typy.

1. Motywacja zewnętrzna – behawioralne dostosowanie do otoczenia (prawnik podejmuje działania, do których motywuje go przełożony, ale tylko tak długo jak długo jest motywowany, ORAZ tak długo jak dana metoda motywacji jest ważna dla danego prawnika).

2. Motywacja wewnętrzna – dana aktywność jest celem samym w sobie. “Motywacja jest jak wewnętrzny ogień, jeżeli ktoś inny próbuje go rozpaść, prawdopodobieństwo, że będzie się palił jest bardzo małe” (Stephen R. Covey).

§3

Koszty

1. Motywacja zewnętrzna – wysokie koszty dla pracodawcy.
 - a. Subiektywna wartość nagrody finansowej spada praktycznie do zera po około trzech miesiącach od jej otrzymania. Aby uzyskać podobny efekt motywacyjny, następna nagroda (np. podwyżka) musi być o około 15% wyższa od poprzedniej. Jeżeli przełożony chciałby bazować tylko na motywatorach finansowych, musiałby podwyższać wynagrodzenie rocznie o około 75%.
 - b. Ta sama zasada dotyczy nie tylko podstawowego wynagrodzenia, ale także świadczeń pracowniczych (np. dodatkowych ubezpieczeń, dofinansowań, nagród rzeczowych). Po jakimś czasie stają się one naturalnym składnikiem ogólnego wynagrodzenia, i często istnieje oczekiwanie, że sukcesywnie dodawane będą następne świadczenia.
2. Timothy Gubler, Ian Larkin i Lamar Pierce przeprowadzili badania¹, w których udowodnili, że nagrody pieniężne i rzeczowe mają dokładnie odwrotny efekt od zamierzonego – motywują niektórych pracowników, ale tylko do tego co jest nagradzane i tak długo jak otrzymują oni te nagrody; a demotywują pozostałych pracowników.
3. Motywacja wewnętrzna – niski koszt dla pracodawcy, ALE motywacja wewnętrzna nie jest łatwo sterowalna, trudno do niej dotrzeć i łatwo zniszczyć.

¹ <http://ssrn.com/abstract=2215922>

§4

Czynniki Niszczące Motywację Wewnętrzną

1. nagrody zewnętrzne;
2. brak uznania;
3. brak adekwatnych wyzwań;
4. brak możliwości rozwoju;
5. otrzymywanie wyłącznie negatywnej informacji zwrotnej;
6. niesprawna komunikacja w organizacji.

§5

Narzędzia – Składniki Przepisu na Motywowanie Prawników

1. Nigel Nicholson². - przeniesienie odpowiedzialności za motywację z przełożonego na podwładnego.
 - a. trzy założenia:
 - i. każdy człowiek ma motywację i energię do zmian;
 - ii. ta energia i motywacja często są zablokowane w miejscu pracy
 - iii. usuwanie blokad wymaga uczestnictwa pracownika.
 - b. trzy kroki:
 - i. stwórz pełen obraz (dowiedz się jak najwięcej o pracowniku, o sytuacji/kontekście, i o sobie);
 - ii. zmodyfikuj swoje cele;
 - iii. dokładnie przygotuj spotkanie.
2. David Meister³ - idealny pakiet motywacyjny prawników.
 - a. wyznaczaj jasne cele;
 - b. szybko udzielaj informacji zwrotnej i tak samo szybko nagradzaj;
 - c. angażuj w proces decyzyjny;
 - d. zapewnij autonomię/niezależność w pracy (mówimy „co“ ma być zrobione – wyznaczamy cele; nad tym „jak“ coś ma być zrobione spędzamy jak najmniej czasu; na wyjaśnianie „dlaczego“ coś powinno być zrobione poświęcamy najwięcej czasu);

² „How to Motivate Your Problem People“, Harvard Business Review, January 2003

³ Managing the Professional Service Firm, Simon & Schuster, 1993

- e. uczynić odpowiedzialnymi za wyniki pracy;
 - f. zapewnić różnorodność w pracy;
 - g. informuj na bieżąco o zbliżających się wyzwaniach.
3. Jennifer Dulski⁴ - The Motivational Pie Chart (narzędzie do oceny co motywuje naszych podwładnych).
- a. należy poprosić każdego pracownika, żeby spisał wszystkie kategorie motywatorów w pracy (np. pieniądze, rozwój, uczenie się, pochwały, etc.); można wpisać tyle kategorii ile się chce; nie ma żadnego wzoru;
 - b. każdej kategorii należy przypisać procent, w którym dana kategoria motywuje (suma nie może być wyższa niż 100%, np. pochwały 20%, rozwój 30%, etc.);
 - c. używając czerwonego, żółtego i zielonego koloru zaznaczyć jak bardzo pracownik jest zadowolony z danej kategorii; jeżeli jest zadowolony z wynagrodzenia – zaznacza tę kategorię kolorem zielonym, a kompletnie niezadowolony z poziomu wyzwań przed nim stojących – zaznacza tę kategorię na czerwono;
 - d. następnie należy rozmawiać z pracownikiem jak możemy razem pracować na tym, żeby wszystkie kategorie były zaznaczone na zielono (pełne zadowolenie);
 - e. to narzędzie powinno zawsze działać, bo to sami pracownicy mówią co ich motywuje i sami (z naszą pomocą) ustalają jak osiągnąć ten stan;
 - f. ludzie są różni i motywują ich inne rzeczy;
- ALE
- g. ludzie są też bardzo podobni i większość jest motywowana przez:
 - i. adekwatne wyzwania – kiedy wiedzą, że robią coś ważnego i zasługuje to na ich czas i energię;
 - ii. zrozumienie jak ich praca i osobisty wkład jest ważny dla osiągnięcia celów organizacji;
 - iii. pracę w zespole ludzi, których lubią i podziwiają;
 - iv. pracę, która jest wyzwaniem i w której uczą się nowych rzeczy

⁴ Blog na LinkedIn

4. Martin Dewhurst, Matthew Guthridge, Elizabeth Mohr⁵:: 3 najbardziej popularne/pożądane niefinansowe motywatory:
- a. pochwały przełożonego;
 - b. uwaga lidera skierowana na pracownika sprawia, że pracownicy czują się docenieni, zauważeni i ważni;
 - c. możliwość prowadzenia projektów lub grup projektowych – szczególnie w trudnych czasach sprawia, że pracownicy czują się, że są ważną częścią organizacji i budują jej przyszłość.

Moderator

Joanna Sztandur

SuccessfulHR.com

⁵ Raport McKinsey&Company – McKinsey Quarterly, listopad 2009; „Motivating people: Getting beyond money“.