

Tomasz Kawka*

Wynagrodzenia w środowisku wysokiej konkurencji zawodowej pracowników wiedzy na przykładzie zawodu prawnika

Wstęp

Jedną z głównych cech gospodarki opartej na wiedzy jest podejmowanie działań konkurencyjnych we wszystkich sferach życia, a zwłaszcza w obszarze rywalizacji w pracy zawodowej wśród pracowników wiedzy [Castells, 2008, s. 65]. W zależności od przyjętej roli i formy kultury organizacyjnej, np. władzy i jednostki, zadań bądź klanu [np. Handy, 1976], organizacja będzie promować postawy współdziałania i kooperacji bądź indywidualizmu i rywalizacji. Przyspieszenie i turbulencja procesów cywilizacyjnych oraz gospodarczych nowej ekonomii XXI wieku powoduje, iż rozszerza się zakres zawodów opartych na wiedzy. Są to profesjonaliści planujący w sposób optymalny swoje ścieżki kariery zawodowej. Tym samym, w sposób naturalny, coraz częściej ujawniają się w relacjach interpersonalnych w tym środowisku zawodowym postawy i działania wewnętrznej wysokiej konkurencyjności. Biorąc pod uwagę istotę modelu kapitału ludzkiego [Edvinson, Malone, 2001], umiejętne zaprogramowanie mechanizmów motywowania materialnego może w sposób racjonalny wykorzystać dla celów organizacji jak i samych pracowników powstający specyficzny synergiczny potencjał rywalizacji pracowników intelektualnych. Ujawnia się wtedy funkcja inwestycyjna wynagrodzeń organizacji nowej gospodarki [Kawka, 2014, s. 202]. Stąd celem niniejszego artykułu jest diagnoza uwarunkowań wynagrodzeń pracowników wiedzy – prawników – i próba interpretacji uzyskanych wyników na podstawie opisanego case study. Autor zastosował badania ankietowe i wywiady pogłębione.

1. Rywalizacja wśród pracowników wiedzy

W ujęciu definicyjnym rywalizacja jako proces jest działaniem doprowadzającym do takiej struktury celów, w której ludzie osiągają swoje

* Dr, Katedra Zarządzania Kadrami, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, tomasz.kawka@ue.wroc.pl

korzyści tylko wtedy, gdy nie zrealizują ich inni [Deutsch, Coleman, 2005, s. 44]. Wynika to założenia wygranej za wszelką cenę przy równoczesnym ignorowaniu potrzeb drugiej strony. Abstrahując od oceny etycznej takich zachowań, należy stwierdzić, iż są to postawy, które niosą z sobą znaczny wymiar pozytywnych korzyści dla pracodawcy i samego pracownika. Swoiste organizacyjne ściganie się ze standardami pracy, bez walki w wymiarze interpersonalnym, stanowi źródło potencjalnego mechanizmu podnoszenia kompetencji i jakości pracy. Rywalizacja jest również podstawą do rozwoju i napędu społecznego i ekonomicznego – biorąc pod uwagę chociażby fundamentalne założenia o konkurencji na wolnym rynku [Begg, 2003, s. 223]. Z drugiej strony nie ma ugruntowanych podstaw do twierdzenia, że ludzie wolą ze sobą rywalizować niż współpracować [Doliński, 1998, s. 181]. Sytuacja rywalizacji, w której znajdują się jednostki, może zostać odebrana przez nie jako wzór gry o sumie zerowej czy niezerowej. Wszystko zależy od potencjału intelektualnego pracowników. Czy uświadamiają sobie, iż wzajemne interakcje konkurowania mogą doprowadzić albo do wyniku wspólnej wygranej bądź akceptacji wspólnej straty, albo na ile są to relacje, w której wygrana jednej strony będzie odbierana jako przegrana drugiej [Deutsch, Coleman, 2005].

Pracownicy wiedzy stanowią tę grupę zawodową, która charakteryzuje się wysokim stopniem samoświadomości swojej roli i pozycji zawodowej. Z drugiej strony przyjmuje się założenie, że ludzie powszechnie uważają, iż w zbiorowości ujawniają się najgorsze strony ludzkiej natury [np. Cialdini, 2006; Chełpa, Witkowski, 1999]. Stąd oczekiwanie, że konkurent będzie zachowywać się agresywnie może wpływać na eskalację wzajemnej rywalizacji. Jest to wynik istnienia silnego związku między skłonnością do rywalizacji a brakiem zaufania do drugiej strony. Możemy wtedy mówić o przyjmowaniu określonej prywatnej strategii rozwiązywania konfliktu, w której wyróżniamy pięć jej rodzajów: unikanie, łagodzenie, kompromis, kooperację i rywalizację [Chełpa, Witkowski, 1999]. Sposób reagowania na konflikt zależy wg wspomnianej koncepcji od dwóch zmiennych intrapersonalnych jednostki, takich jak: poziom i natężenie chęci budowania pozytywnych relacji z otoczeniem (relacyjność) oraz poziom i natężenie obrony swoich interesów (asertywność). W przypadku pracowników wiedzy należy stwierdzić, iż wysoki poziom asertywności, posiadanie wysokiej samooceny i chęci dominowania [Jemielniak, 2007] wskazywałby potencjalnie na przyjmowanie

w sytuacji konfliktu najczęściej taktyki rywalizacyjnej. W zależności od architektury systemu wynagrodzeń postawy rywalizacyjne pracowników wiedzy mogą być odpowiednio kształtowane i tym samym wykorzystywane w celu rozwoju organizacyjnego i indywidualnego. Poza bezsprzecznymi negatywnymi efektami rywalizacji, jak np.: koncentracja na chęci wygrania i pokonania rywala, która sprawia, że rywalizacja uznawana jest za jeden z najistotniejszych czynników obniżających motywację wewnętrzną [Doliński, 1998], należy wskazać na pozytywną stronę konfliktu. Konkurencja tworzy środowisko, w którym ludzie mogą realizować swoją potrzebę osiągnięć. W czasie rywalizacji w środowisku pracy zwiększa się również atrakcyjność osiągnięcia i utrzymania sukcesu zawodowego [Tyszka, 1998, s. 201]. Rywalizacja zaczyna być charakterystycznym atrybutem środowiska zawodowego pracowników wiedzy, pracowników o wysokich ambicjach, chęci wykorzystania posiadanego potencjału wyjątkowego profesjonalisty. Wysoka zawodowa świadomość i inteligencja pracowników wiedzy daje potencjalnie większy asumpt do wchodzenia w model sita ZZL [np. Jemielniak, 2007; Kawka, 2014].

W świetle powyższych założeń można przyjąć, iż wykorzystanie wiedzy (zmotywowanie pracowników wiedzy) powinno zatem być w odmienny sposób uruchamiane i nagradzane, ponieważ jako kapitał strategiczny organizacji odróżnia się od innych zasobów w dyspozycji przedsiębiorstwa poprzez to, iż [Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 30]:

- nie zanika w trakcie użytkowania i potencjalnie nie występują ograniczenia co do jej wyczerpalności,
- nie ma prostej zależności liniowej między wiedzą a efektami pracy, w której została wykorzystana,
- posiadanie wiedzy nie jest grą o sumie zerowej, można bez straty dla siebie dzielić się nią,
- wiedza jest trudna do zlokalizowania, łatwo się rozprzestrzenia i może być wykorzystywana przez wiele podmiotów w tym samym czasie,
- wiedza sama w sobie posiada wartość i może stanowić produkt, ale z drugiej strony wiedza niestosowana nie posiada żadnej wartości.

Dlatego też jednym z aktualnych współczesnych wyzwań stojących przed funkcją personalną jest pozyskanie i utrzymanie kluczowych dla rozwoju firmy pracowników wiedzy, czyli takich, którzy posługują się nowoczesną technologią, posiadają wyjątkową, specjalistyczną niszową wiedzę, mają międzynarodową perspektywę swojej roli zawodowej oraz wysokie zdolności interpersonalne. Wiedza pracowników jest jedynym

czynnikiem sukcesu organizacji, który nie podlega prawu malejących zysków i z biegiem czasu nie tylko nie zmniejsza się, ale i rośnie zwrot inwestycji [Clark, 1999, s. 3]. Oczywiście, należy mieć na uwadze, iż nie wszyscy pracownicy, nie we wszystkich zawodach i profesjach, będą zyskiwać wraz z rozwojem nowej gospodarki status pracownika wiedzy.

Jednak sama wiedza i zaangażowanie pracowników, które są gwarantem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej organizacji nowej gospodarki, nie będzie uruchomiona i wydobyta bez odpowiedniego i adekwatnego do zmieniających się warunków systemu motywowania. Wynagrodzenia będą zatem, jako zasadniczy składnik oddziaływania na zachowania ludzi w procesie pracy, odgrywać kluczową rolę w pozyskiwaniu, rozwijaniu i czerpaniu z wiedzy pracowników.

Pracownicy wiedzy bądź – jak można dookreślić tę grupę zawodową – pracownicy intelektualni stanowią szczególną zbiorowość, wyróżniającą się na tle pozostałych profesji. Cechy wyróżniające tę grupę oparte są na specyficznej kulturze profesjonalizmu, rywalizacji, współzawodnictwa i wpływają na odmienność podejścia do procesów pracy. Wskazuje się na wysoki prestiż społeczny odbioru ich pracy [np. Jemielniak, 2007, s. 92; Mikuła, 2012, s. 45]. Są to pracownicy zdecydowanie mniej podatni na proceduralne działania motywowania ze strony pracodawcy, ponieważ często mają atrakcyjne alternatywy wobec obecnego miejsca zatrudnienia, co może utrwalac postawy konkurowania nie tylko z współpracownikami, ale też z pracodawcą. W ramy takiego profilu zawodowego wpisuje się zawód prawnika. Jest to grupa zawodowa o wysokim stopniu wewnętrznej konkurencji, w którym wykorzystane kompetencje conceptualne stanowią o sukcesie zawodowym.

2. Kontekst funkcji personalnej w kancelarii prawniczej

W niniejszym artykule są prezentowane syntetyczne i wybrane wyniki badań ilościowych i jakościowych. Analiza i końcowe wnioski dotyczą grupy radców i adwokatów. Audyt miał miejsce w 2015 roku na grupie ok. 90 prawników zatrudnionych w ogólnopolskiej kancelarii, posiadającej trzy lokalizacje regionalne swojej spółki. Firma funkcjonuje na rynku 20 lat i w rankingach branżowych mieści się w pierwszej dziesiątce największych kancelarii prawniczych w kraju. Oddziały są zlokalizowane w trzech największych miastach Polski, poziom zatrudnienia na koniec roku wyniósł ponad 120 osób. W strukturze spółki został powołany 2 lata temu zarząd, w skład którego wchodzi partnerzy kierujący

lokalnymi oddziałami kancelarii. Firma ma specyficzny status komandytowej spółki partnerskiej, w której udziały są podzielone między 20 najstarszych i najbardziej doświadczonych prawników, którzy pracują do początku założenia kancelarii. Dotychczas kancelaria funkcjonowała w oparciu o mało sformalizowany i pozostawiony uznaniowości partnerom szeroki zakres swobody decyzyjnej. Niestety odbiło się to negatywnie na postawach pracowniczych i spadku motywacji zatrudnionych prawników. Zwłaszcza w przypadku oceny adekwatności i racjonalności wydawanych środków na wynagrodzenia. Reszta prawników ma status szeregowych pracowników i nie uczestniczy w dywidendach tak jak partnerzy. Rodzi to naturalny problem i niezadowolenie powodujące w ostatnich latach zauważalny spadek zaangażowania i satysfakcji z pracy w kancelarii. Wzmaga to i tak wysoki stopień rywalizacji wśród prawników. Ponadto zdiagnozowany wysoki stopień współzawodnictwa między prawnikami silnie przeszkadza w kształtowaniu zespołów, dzielenia się wiedzą. W opinii partnerów tendencję rywalizacji osłabia celowy podział prawników na specjalności podejmowanych spraw. Niemniej jeśli chodzi o dominujące relacje międzyludzkie, konkurowanie zawodowe nie przekłada się na niechęć w stosunku do siebie w sferze koleżeńskiej. Jest to również dowód na wysoki stopień świadomości zawodowej, która jest charakterystyczna dla intelektualnych profesjonalistów wiedzy.

Konflikt na tle zawodowym niekoniecznie musi się przenosić na konflikty towarzyskie. Jeśli już występują taki rodzaj deklarowanych w badaniu zjawisk, to raczej w stosunku do kadry kierowniczej (partnerów). Wynika to też po części z tego, iż większość pracowników jest zatrudniona w elastycznej formie samozatrudnienia. Wpływa to na charakter relacji między pracownikami a pracodawcą w tak specyficznej strukturze organizacyjnej. Z jednej strony w spółce dąży się poprzez np. codzienną organizację pracy, tworzenie zespołów zadaniowych, delegowanie zadań do zbudowania kultury organizacyjnej zespołowego współdziałania. Z drugiej strony forma takiego alternatywnego (wręcz wirtualnego) stosunku pracy, jakim jest prowadzenie własnej działalności, stanowi naturalną barierę w tworzeniu standardowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności motywowania „podległych pracowników”. Partnerzy spółki w świetle przepisów prawa nie są do końca formalnie przełożonymi podległych prawników, którzy ustawowo są podmiotami w relacji handlowej. W takim świetle pojawiają się złożone problemy decyzyjne w zakresie motywowania, a przede wszystkim

wynagrodzeń. Motywowanie materialne pracowników wiedzy w środowisku konkurencyjności nie jest prostym opłacaniem wyniku powtarzalnego działania czy poświęconego czasu na wykonanie danego produktu. Prawnik sprzedaje swój potencjał intelektualny, który w postaci usługi prawnej może przybierać różną, czasami trudną do zdefiniowania końcową postać (od zaskakującej porażki aż do niespodziewanego ogromnego sukcesu). Na dodatek daną usługę mogą zrealizować rywalizujący z sobą prawnicy o zbliżonym potencjale zawodowym. Ważnym wnioskiem z przeprowadzonego audytu jest stwierdzenie, iż kancelaria nie ma przygotowanych systemowych rozwiązań w zakresie wynagradzania pozwalających optymalizować posiadany wysoki potencjał wiedzy, a rywalizacja zawodowa nie jest wykorzystywana w pozytywnym kierunku rozwoju spółki i zatrudnionych.

3. Uwarunkowania wynagradzania prawników na przykładzie kancelarii X

Radcowie, jak i adwokaci w zdecydowanej większości mają odpowiednią, wysoką wiedzę niezbędną do pełnienia stanowiska, brakuje jednak wsparcia rozwoju posiadanych kompetencji, nie ma żadnych przesłanek i bodźców w systemie motywowania, aby prawnicy mogli starać się rozwijać, zwłaszcza w nowych obszarach. Są to prawnicy, którzy dobrze i rzeczowo znają zakres, treść i zadania w swojej pracy, mają w większości wysokie poczucie ważności pełnionych obowiązków i roli zawodowej. W opinii własnej i przełożonych mają wysoki potencjał zawodowy, który w mniemaniu podległych prawników mógłby być bardziej dowartościowywany, i to niekoniecznie finansowo. Należy jednak zaznaczyć, iż prawnicy kancelarii nie stanowią mocno zwartej i jednolitej grupy pracowniczej pod względem zintegrowania. Nie deklaruje się tego wprost, ale – poza jednym, najmniejszym oddziałem, stosunki czysto zawodowe są oparte na indywidualizmie i modelu sita. Zwrócono uwagę na niewłaściwy podział zadań, „nieformalny” sposób kierowania kancelarią oraz problemy z mechanizmami płacowymi. Wynagrodzenia co prawda w kancelarii są potencjalnie dość wysokie, ale nie podkreślają w istotny sposób intelektualnego wkładu pracownika¹.

¹ Ze względu na umowę przeprowadzenia audytu autor został zobligowany do utajnienia dokładnych danych płacowych dotyczących jego poziomów i odniesień do innych parametrów ekonomicznych i rynkowych.

Zauważono zjawisko „paradoksu prestiżu pracy prawnika”, oparte na mechanizmie dysonansu poznawczego. Im większa świadomość pracy w prestiżowej kancelarii i prestiżowym zawodzie (a tak jest w badanej spółce), i im częściej przełożeni nie podkreślają tego w codziennej pracy (zdiagnozowano całkowity brak awansów, podwyżek, wzrostu znaczenia w strukturze), tym chętniej taki rodzaj świadomości zaczyna stanowić źródło silnej demotywacji i spadku zaangażowania. W badaniach odkryto zależność opartą na tym, że im starszy prawnik, tym większy ww. syndrom pogłębiający jego niezadowolenie. Wyższy dochód wynagrodzeń w danym okresie (więcej sprzedanych godzin pracy danego prawnika) redukuje ten syndrom, jednak w bardzo krótkim czasie. Wartości materialne nie niosą z sobą żadnego przekazu docenienia i wsparcia ze strony kancelarii. Na podstawie analizy wywiadów z prawnikami kancelarii można przyjąć założenie, iż akceptowana rywalizacja między prawnikami w kancelarii szybko dezawuuje jakikolwiek przyrost dochodu płacowego. Jest on racjonalizowany w tym dysonansie poznawczym poprzez traktowanie wysokości dochodu oczekiwanego wskaźnika rankingowego, ulokowanie „miejsca zawodnika w tabeli”. Tak zdiagnozowane postawy wynikają z charakteru pracy pracownika wiedzy. Wiedza musi być doceniana nie tylko na poziomie wysokości kwoty zarobku, lecz praca intelektualna wymaga dokładnego i ciągłego uznawania jej za efektywną i podkreślania trudu jej wykorzystania. Takich praktyk w kancelarii nie zdiagnozowano. Jednorazowy wzrost wynagrodzenia nie pozwala na stymulowanie takiego procesu motywowania.

Na bazie powyższego zjawiska zdiagnozowano w zachowaniach pracowników odbicie założeń dwuczynnikowej koncepcji motywowania F. Herzberga. Odczucia motywacyjne pracowników są na poziomie czynników higieny psychicznej, tzn. nie są niezmotywowani, co wcale nie oznacza wysokiego poziomu zaangażowania z ich strony. Aktualnie oczekują włączenia ze strony właścicieli i kadry menedżerskiej motywatorów wyższego rzędu. W badaniach ilościowych otrzymano średni poziom satysfakcji, niemniej nie deklarują jednocześnie ani potrzeby zwiększenia motywacji do efektywniejszego działania, ani też zdecydowanego wzrostu zaangażowania. Źródłem tego są w znacznej mierze uwarunkowania wynagradzania. W kancelarii są wysokie zarobki, odbiegające znacznie od przeciętnej krajowej. Natomiast ujawniono następujące problemy, które ograniczają motywacyjność oferowanych wynagrodzeń:

- brak możliwości wzrostu poziomu wynagrodzeń innego, niż tylko zwiększenie wolumenu czasu pracy, który w opinii pracowników jest i tak zbyt już wygórowany,
- nieadekwatne stawki wynagrodzeń w stosunku do podejmowanych spraw i posiadanej wiedzy,
- brak premii i innych ruchomych składników opartych na ocenie kompetencji w całkowitym wynagrodzeniu prawnika.

Głównym problemem zdiagnozowanym w strukturze wynagrodzeń prawników w kancelarii X jest jego wewnętrzna konstrukcja oparta na stawce godzinowej. Struktura wynagrodzeń składa się z części zasadniczej, do sumy której wchodzi założona już z góry na każdy miesiąc pula godzin (pensum), oraz z płacy czasowej opartej na stałej dla danego pracownika stawce przemnożonej przez „uznane” przez kancelarię, czyli sprzedane dla klienta, godziny jego pracy. Większość prawników ma zróżnicowaną kwotę wynagrodzenia zasadniczego, która jest w stałej wysokości wypłacana co miesiąc. Część zmienna czasowa oparta jest na ustalonej kwotowo stawce dla danego prawnika, która jest z góry narzucona przez kancelarię. Cena sprzedaży usługi prawniczej nie wpływa na wysokość dochodu prawnika. Wpływa to bardzo negatywnie na odbiór motywacyjności takiego rozwiązania. Co ciekawe, prawnik też nie może wpływać na ustalenie ceny sprzedaży swojej usługi. Dodatkowo należy podkreślić, iż część czasowa to stała kwotowa jednostka rozliczeniowa przemnażana tylko przez przepracowany wolumen czasu pracy danego prawnika. Zwraca się uwagę, iż wysoko cenowe usługi, które najczęściej dotyczą trudnych i skomplikowanych spraw, które wymagają wielu godzin tzw. niesprzedawowych – jak nauka, czytanie dokumentacji, poszukiwanie precedensów itp., nie wpływają na zwiększenie dochodu prawnika przy tak skonstruowanym procesie. Zwiększa się tylko marża dla kancelarii i w wielu przypadkach również dochód partnera, który firmuje swoją osobą daną sprawę. Rodzi to duży poziom działań kontraprodukcyjnych ze strony prawników, którzy uważają taką sytuację za niewłaściwą i nisko motywacyjną. Wzrost wynagrodzenia może mieć tylko miejsce przy, i tak w opinii pracowników zbyt dużym, realnie ponoszonym nakładzie pracy. Stąd wynagrodzenia (mimo swej wysokości) są postrzegane ewidentnie, jak wyszło w badaniach ilościowych, jako herzbergowski czynnik higieny. Taki sposób wyceny wartości pracy nie wpływa na wykorzystywanie pozytywnych stron rywalizacji. Tendencją wśród prawników jest zabieganie o proste, powtarzalne i rutynowe, ale

godzinochłonne sprawy, na które nie trzeba poświęcać tzw. nieopłacanych godzin niesprzedawczych, czyli nie trzeba wyzwalać intelektualnej produktywności pracy. Powoduje to niezdrową konkurencję między prawnikami o zdobywanie takich właśnie zleceń. Są to dochody, które nie opłacają w pełni potencjału prawników, choć z punktu widzenia kancelarii przynoszą marże. Nie wykorzystuje się jednak tym samym naturalnej rywalizacji o ciekawe złożone projekty, o trudnego klienta, w przypadku którego właśnie liczy się potencjał wiedzy, umiejętności budowania zasobów relacyjnych.

Poza tym w przypadku pracownika wiedzy należałoby różnicować wysokość dochodu od bardziej jakościowych parametrów niż tylko czas pracy. Brakuje w systemie płac kancelarii innych zmiennych elementów w strukturze wewnętrznej wynagrodzenia, jak np. premia oparta na wynikach, jakości pracy, przywiązaniu do organizacji czy specyfice i wyjątkowości prowadzonych spraw. Wielokrotnie badani prawnicy zwracali uwagę, iż problemem nie jest sama wysokość wynagrodzeń, ale kwestia jego struktury czy kryteriów podziału. W kancelarii funkcjonuje forma negocjacyjnego systemu ustalania rozpiętości indywidualnych stawek płacowych dla prawnika przy przyjęciu do pracy. Jest to dość specyficzna cecha wynagrodzenia pracowników wiedzy. Odchodzi się od formalnych tabeli zaszeregowań. Nośnikiem poziomu całkowitego dochodu jest siła przetargowa wiedzy, zaangażowania i doświadczenia danego pracownika. Stanowi to element uelastycznienia systemu płac w kancelarii charakterystyczny dla organizacji wiedzy.

Na tle powyższej diagnozy można zaproponować kilka wytycznych dla usprawnienia nowej architektury systemu wynagrodzeń w kierunku podniesienia motywacji pracowników wiedzy. Zaleca się premiowanie za staż i lojalność, w postaci wynagrodzeń odroczonych, co ma wyzwolić stabilizację pracy, byłyby to narastające stawki wypłacane w następnym roku, po uzyskaniu uprawnień do tej kwoty. Budowałoby to również relacje wynikające z silnej konkurencyjności między prawnikami. Proponuje się w tym duchu zbudowanie szerokich widełek stawek godzinowych wg zasady broadbandingu, w celu motywacyjnego różnicowania wynagrodzeń, dając elastyczność decyzji Partnerowi w zależności od rodzaju i jakości danej sprawy. Polegałoby to na opracowaniu szerokich widełek wynagrodzeń dla grupy prawników w zakresie płacy stałej oraz stawek godzinowych (np. różne stawki dla spraw nowych, gdzie trzeba poświęcić wiele godzin na przeanalizowanie tematu, a inne dla spraw

wykonywanych rutynowo i powtarzalnie). Warto zaproponować również kryteria rocznego premiowania, które mogłoby opierać się na rodzaju projektu (rodzaju klienta), poziomu dochodowości. Powinno się dokonać analizy spraw pod względem zyskowności, poświęconych godzin, braku powtarzalności, wpływu na pozyskanie dalszych zleceń itp. Na tym tle mogłaby powstać propozycja macierzy oceny projektów – obrazująca wskaźniki premiowania za procentowy udział w danej kategorii projektów. Im więcej spraw typu bardziej złożonego, tym wyższa kwota premii dla danego prawnika. Ponadto warto byłoby oszacować realizację projektów w wymiarze współpracy między prawnikami i podział między nimi w zakresie całkowitego łańcucha procesu: pozyskanie klienta, opracowanie strategii sprawy, przygotowanie dokumentacji, realizacja zlecenia, monitoring rozwiązania. To mogłoby ograniczyć współzawodnictwo i wykorzystać optymalnie potencjał danego prawnika.

Zakończenie

System wynagrodzeń w kancelarii oferuje potencjalnie wysokie dochody, ale nie jest oparty na kryteriach intelektualnego wkładu prawnika w realizację zadań. Aktualne rozwiązania motywowania materialnego nie wydobywają tego potencjału w stopniu zadawalającym. Występuję specyficzny rodzaj formy akordu czasowego. Jest to znaczne osłabienie funkcji motywacyjnej i inwestycyjnej motywowania materialnego pracowników wiedzy. Formy akordowe niosą z sobą wiele negatywnych skutków, jak spadek jakości czy wypalenie zawodowe. Dowodem na to są pierwsze odejścia prawników do konkurencji w ostatnim roku. Do tej pory ruch rekrutacyjny odbywał się raczej do badanej kancelarii z rynku. Ostatnie lata zmieniają ten trend na niekorzystny dla spółki. Jednym ze źródeł takiego stanu rzeczy są negatywnie oceniane procesy motywowania prawników badanej spółki.

Sama funkcja dochodowa nie jest wystarczająca, aby zrealizować cele przyciągnięcia, utrzymania i wyzwania zaangażowania pracowników wiedzy. Niezbędne do tego jest systemowe podejście do architektury całego systemu wynagrodzeń opartego na takich kryteriach, jak: wyjątkowe wyniki, kompetencje, doświadczenie, budowanie relacji z klientem, czy rozwój wiedzy i zaangażowanie. Dodatkowo należy podkreślać uwzględnienie kryteriów zindywidualizowania wypłaty płacy opartej na ocenie pracy intelektualnej, pomysłowości czy podejmowania trudnych i skomplikowanych spraw. Rywalizacja między pracownikami powinna

w takich uwarunkowaniach doprowadzić do podnoszenia kompetencji i jakości pracy, a dla organizacji wzrost wartości oferowanych usług. Takie założenia mogą się najlepiej sprawdzać w warunkach usług wykonywanych przez intelektualnie przygotowanych, silnie autonomicznych, o wysokiej samoocenie, ambitnych pracowników, jakimi są prawnicy. W związku z tym kancelarie prawne powinny zacząć wdrażać zasady zarządzania kapitałem ludzkim, zwłaszcza w zakresie motywowania i doceniania swoich pracowników wiedzy.

Literatura

1. Begg D. (2003), *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa.
2. Castells M. (2008), *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Charles H. (1976), *Understanding Organizations*, Penguin, London.
4. Chełpa S. Witkowski T. (1999), *Psychologia konfliktu*, Wydawnictwo Moderator, Taszów.
5. Cialdini R. (2006), *Psychologia społeczna. Rozwiązane tajemnice*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
6. Clark J. M. (1999), *Leading with Knowledge*, Sage Publications, London.
7. Deutsch M., Coleman P. T. (2005), *Rozwiązywanie konfliktów – teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
8. Doliński, D. (1998), *Ciemna strona rywalizacji*, „Przegląd Psychologiczny”, nr 41.
9. Edvinsson L., Malone M. S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. Handy Ch. B. (1976), *Understanding Organizations*, Oxford University Press.
11. Jemielniak D. (2007), *Zarządzanie wiedzą w powiązaniu z HPWS: Zastosowanie w spółkach high-tech*, w: *Systemy wysoce efektywnej pracy*, Borkowska S. (red.), IPiSS, Warszawa.
12. Kawka T. (2014), *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
13. Mikuła B. (2012), *Nowy wymiar zachowań organizacyjnych*, w: *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Mikuła B. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
14. Nogalski B., Kowalczyk A. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa.

15. Tyszka T. (1998), *Jasne strony rywalizacji*, „Przegląd Psychologiczny”, nr 41.

Streszczenie

Tekst prezentuje wybrane wnioski z audytu systemu wynagrodzenia w kancelarii prawnej. Zasadniczym założeniem teoretycznym artykułu jest uwzględnienie wysokiego poziomu rywalizacji i wysokiego potencjału wiedzy jako czynnika wpływającego na budowę wynagrodzeń. Badania empiryczne wskazały na wiele dysfunkcji w obszarze motywowania materialnego prawników.

Słowa kluczowe

pracownik wiedzy, wynagrodzenia, konkurencja zawodowa, rywalizacja, system motywowania

Compensation in the high professional competition environment of knowledge workers based on example of the legal profession (Summary)

The text presents selected conclusions of the audit on compensation system in the law Chancellery. The basic theoretical assumption of this article is to take into account the high level of competition and the high potential of knowledge as a factor influencing the construction of remuneration. Empirical studies have pointed to a number of dysfunctions in the area of motivation material lawyers.

Keywords

knowledge worker, compensation, professional competition, rivalry, motivating system