

Nielojalność pracowników wiedzy wobec zatrudniających ich organizacji – ujęcie synektyczne

Katarzyna Zięba

Pracownicy wiedzy z racji charakteru swojej pracy nie są traktowani jako ucieleśniający w sobie lojalność wobec pracodawcy ze wszystkimi jej symptomami. Wynika to w szczególności z rodzaju motywacji, niejednokrotnie kierujących ich zachowaniem. Wniosek, iż pracowników wiedzy może charakteryzować nielojalność, pozwala na uczynienie ich obiektem synektyki oraz na zastosowanie metod synektycznych takich, jak: circept, diagram kołowy oraz analiza skupień. Ujęcia nielojalności pracowników wiedzy mogą być przydatne specjalistom z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim. Pracownicy ci i kierowanie nimi mają szczególne znaczenie dla organizacji, a więc ważna jest diagnoza przyczyn ich nielojalności. Rozpoznanie to stanowi podstawę programowania działań zorientowanych na podwyższenie lojalności.

Słowa kluczowe: nielojalność, synektyka, circept, diagram kołowy, skupienia, pracownicy wiedzy.

Wprowadzenie

Okres spowolnienia lub kryzysu gospodarczego¹ jest pewnego rodzaju próbą lojalności pracowników, zwłaszcza tych, którzy zatrudnieni są w organizacjach borykających się ze skutkami recesji. W okresie tym wiele organizacji zmuszonych jest do obniżania wynagrodzenia za pracę. Część pracowników akceptuje obniżkę wynagrodzenia, pozostając na obecnym stanowisku pracy, co może świadczyć m. in. o ich przywiązaniu do organizacji. Z kolei dla pozostałej części pracowników najważniejszym czynnikiem motywacyjnym jest wysokość wynagrodzenia, którą przedkładają ponad lojalność wobec organizacji. Wielu

¹ B. Buchelt, *Tendencje wynagrodzeń na rynku pracy*, w: *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, red. A. Pocztoński, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 13.

menedżerów ma świadomość takich zachowań pracowników, w związku z tym w okresach dobrej koniunktury gospodarczej dba o harmonijne stosunki z pracownikami, co może wpłynąć na ich pozostanie w organizacji w czasie recesji, pomimo otrzymywania niższego wynagrodzenia.

Na szczególną uwagę zasługują tzw. „pracownicy wiedzy” (ang. *knowledge workers*), których znaczenie ciągle wzrasta (wzrost ten przewidywany był od dawna²). W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej definicji „pracownika wiedzy”, mimo iż próbę zdefiniowania tego pojęcia podjął już w 1959 roku P.F. Drucker. Zaproponował on termin „pracownika wiedzy” na określenie osoby, która zdobywa nowe informacje mogące znaleźć zastosowanie w praktycznym działaniu, a także rozwija i wykorzystuje wiedzę³. W jego indywidualnym profilu najbardziej cenna jest zatem wiedza, która umożliwi rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji. W 1999 roku P.F. Drucker ponownie przedstawił definicję „pracownika wiedzy” jako pracownika o wysokim poziomie wiedzy teoretycznej, która nie wynika bezpośrednio z doświadczenia praktycznego⁴. Jednak T.H. Davenport uważa, że *knowledge workers* reprezentują wysoki poziom doświadczenia⁵. Ponadto taki pracownik powinien mieć wiedzę z różnych dziedzin⁶, jednak zaletą będzie posiadanie unikalnych kompetencji⁷. *Knowledge workers* wykonują swoją pracę z pasją, wykorzystując szanse oraz świadomie dążąc do udziału w trudnych, wymagających intelektualnego wysiłku zadaniach i projektach⁸, co może świadczyć o ich ponadprzeciętnym zaangażowaniu w wykonywaną przez siebie pracę oraz o istnieniu u nich motywacji autotelicznej. Wydawałoby się zatem, że są kategorią pracowników lojalnych wobec zatrudniających ich organizacji. Zgodnie z literaturą przedmiotu, pieniądze często nie są dla nich czynnikiem motywującym do pracy w danej organizacji⁹. Z przeprowadzonych jednak przez autorkę własnych badań empi-

² J.W. Cortada, *Where Did Knowledge Workers Come From*, in: *Rise of the Knowledge Worker*, Ed. J.W. Cortada, Butterworth-Heinemann, Boston 1998, s. 3–21.

³ L.J. Jasiński, *Sektor wiedzy w rozwoju gospodarki*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2009, s. 12.

⁴ P.F. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 42.

⁵ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007, s. 22.

⁶ M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 45.

⁷ K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 213.

⁸ Ibidem, s. 213.

⁹ B. Mikuła, *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-mentor” – czasopismo internetowe SGH 2006, nr 4, s. 414.

rycznych na wybranej kategorii pracowników wiedzy (programiści) wynika, iż najważniejszym czynnikiem motywacyjnym okazało się wynagrodzenie materialne (płaca)¹⁰. W związku z tym w organizacjach opartych na wiedzy, w których główną rolę odgrywają pracownicy wiedzy, pracodawcy chcąc ich zatrzymać, zmuszeni będą do podejmowania różnych działań motywacyjnych. Jednym z nich jest właściwie ukształtowany system zarządzania, uwzględniający elementy wpływające na lojalność pracownika wobec zatrudniającej go organizacji. Pytanie, jak zarządzać pracownikami wiedzy, aby pozostali lojalni (a nie tylko zaangażowani z pasją w wykonywaną pracę) wobec pracodawcy, coraz częściej nabiera mocniejszego znaczenia, szczególnie właśnie w okresie spowolnienia lub kryzysu gospodarczego.

Powstaje zatem pytanie, czy pozycja pracownika wiedzy na rynku pracy skłania do pozostawania pracownikiem lojalnym czy raczej nielojalnym wobec zatrudniającej go organizacji?

Do celów teoretycznych opracowania należą:

- określenie przyczyn kształtujących nielojalność pracowników wiedzy wobec zatrudniających ich organizacji;
- wskazanie cech pracowników wiedzy pozwalających określić ich jako pracowników nielojalnych.

Celem metodycznym niniejszego opracowania jest analiza i ewaluacja przydatności wybranych metod synektycznych do oceny nielojalności pracowników wiedzy wobec zatrudniających ich organizacji.

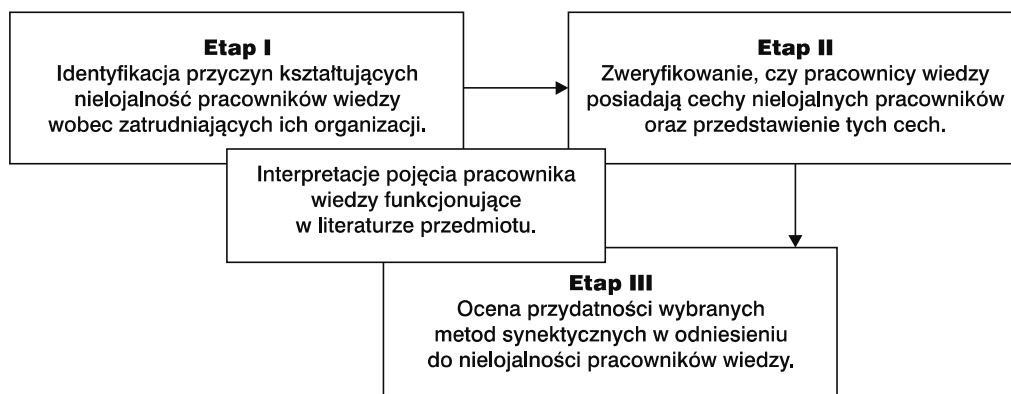
Sformułowano następujące szczegółowe problemy badawcze:

- 1) Czy można określić przyczyny kształtujące nielojalność pracowników wiedzy wobec zatrudniających ich organizacji?
- 2) Czy można wskazać cechy pracowników wiedzy pozwalające określić ich jako pracowników nielojalnych?
- 3) Czy w odniesieniu do nielojalności pracowników wiedzy przydatne są metody synektyczne?

Na wszystkie trzy pytania autorka niniejszego artykułu odpowiedziała twierdząco, a uzyskane odpowiedzi przyjęła jako hipotezy badawcze niniejszego opracowania. Przebieg procesu badawczego przedstawiono na rysunku 1.

¹⁰ Badania empiryczne zostały przeprowadzone na próbie 115 programistów z obszaru miasta Bielska-Białej w okresie styczeń – wrzesień 2010 r.

Rysunek 1. Przebieg procesu badawczego



Źródło: Opracowanie własne.

1. Cechy nielojalnych pracowników wiedzy

Zanim zostaną określone cechy nielojalnego pracownika wiedzy, należałoby wcześniej określić definicję nielojalności. Według *Słownika języka polskiego* pojęcie „lojalny” oznacza „uczciwy i rzetelny w stosunkach z ludźmi, praworządny i/lub prawomyślny”¹¹. Biorąc pod uwagę tę definicję, „nielojalność” oznacza „nieuczciwość i nierzetelność w stosunkach z ludźmi, niepraworządność i/lub nieprawomyślność”.

Pomimo, iż pracownika wiedzy cechuje lojalność względem wartości profesjonalnych i ogólnoludzkich¹², to już nie zawsze występuje ona w stosunku do organizacji zatrudniającej tego pracownika. Lojalność pracownika wiedzy wobec pracodawcy wiąże się z koniecznością istnienia wzajemnego zaufania pomiędzy pracownikiem wiedzy i jego przełożonym. Dla *knowledge workers* istotne są dwa rodzaje zaufania: oparte na życzliwości i oparte na kompetencjach¹³. Należy przy tym zaznaczyć, iż życzliwość oznacza, że przełożony nie będzie karał pracownika wiedzy za inicjowanie nowych pomysłów.

¹¹ http://sjp.pwn.pl/szukaj_poczatek/lojalny (data dostępu: 21.01.2012 r.).

¹² J. Strużyna, B. Malik-Kozłowska, *Zarządzanie przedsiębiorczym pracownikiem: w kierunku nowego spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, red. R. Krupski, Wydawnictwo WSZiP, Wałbrzych 2001, s. 295–297.

¹³ J.G. Holmes, *Trust and the appraisal process in close relationships*, in: *Advances in personal relationships*, red. W.H. Jones, D. Perlman, Jessica Kingsley Publishers, London 1991, t. 2, s. 57–104.

Jednocześnie przełożony będzie wierzył, iż pracownik wiedzy posiada odpowiednie kompetencje do zrealizowania tych pomysłów.

Lojalność pracowników wiedzy wobec zatrudniających ich organizacji może wyrażać się w następujących postaciach:

- wysokie wyniki własnej pracy,
- wysoka jakość wytwarzanego produktu / usługi,
- wygrany przetarg,
- zakończenie zadań sukcesem,
- terminowe lub przedterminowe wykonanie określonego zadania / realizacji tematu,
- zadowolenie klientów ze stworzonych przez pracowników wiedzy produktów/usług,
- wykonywanie zadania, bez względu na spędzony przy nim czas,
- wykonywanie dodatkowych zadań,
- wdrażanie nowych technologii wspierających wytwarzanie produktu / usługi.

W wyniku badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę na próbie 115 programistów z obszaru miasta Bielska-Białej w okresie styczeń – wrzesień 2010 r. określono zestaw kryteriów premiowania, jakiego życzyliby sobie respondenci¹⁴. Według autorki brak wprowadzenia przedmiotowych kryteriów może być przyczyną nielojalności pracowników wiedzy wobec pracodawców. W ten sposób autorka potwierdza pierwszą z hipotez badawczych postawionych w niniejszym opracowaniu, iż możliwe jest określenie przyczyn kształtujących nielojalność pracowników wiedzy wobec zatrudniających ich organizacji.

Przyczynami nielojalności pracowników wiedzy wobec pracodawcy, przejawiającej się w odejściu tych pracowników z organizacji mogą być:

- brak gwarancji stałego zatrudnienia,
- niemożliwość udziału w zysku,
- brak powiązania premii z zyskiem organizacji,
- brak wprowadzenia elastycznego czasu pracy,
- wywieranie presji na tempo pracy,
- brak zapewnienia warunków pracy pozwalających na skupienie się na pracy,
- brak finansowania uczestnictwa w przedsięwzięciach poszerzających wiedzę/umiejętności,
- brak możliwości negocjowania wysokości wynagrodzenia,
- ograniczanie sposobów wykonywania zadań przez pracodawcę,

¹⁴ K. Zięba: *Wynagradzanie za kreatywność (na przykładzie programistów)*, w: „Studia Ekonomiczne” nr 83; *Kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego*, red. A. Lipka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.

- brak możliwości realizacji trudniejszych i/lub nowych zadań,
- brak lub ograniczony dostęp do źródeł nowoczesnych technologii,
- brak możliwości wpływu na planowanie i organizację pracy,
- brak porządku organizacyjnego,
- niemożliwość dogadania się z innymi pracownikami,
- brak dodatkowego ubezpieczenia,
- brak możliwości korzystania z dodatkowych świadczeń medycznych,
- brak lub ograniczony dostęp do strategicznych informacji w organizacji,
- brak otwartej atmosfery w pracy.

W literaturze przedmiotu wciąż trwają dyskusje nad definiowaniem kategorii pracowników wiedzy. Ponadto pojęcie „pracownika wiedzy” będzie ciągle ewoluować, w związku z czym określenie definicji „nielojalnego pracownika wiedzy” jest sprawą dosyć trudną. Na podstawie dotychczasowego dorobku autorów zajmujących się tematyką pracowników wiedzy, autorka niniejszego artykułu podjęła próbę określenia cech nielojalnego pracownika wiedzy. Opierała się na określonej powyżej definicji „nielojalności”. Wydaje się bowiem, że metodyczną podstawę wskazania cech nielojalnych pracowników wiedzy mogą tworzyć pojęcia takie jak: „nieuczciwość”, „nierzetelność”, „niepraworządność” oraz „nieprawomyślność”. Autorka zdaje sobie jednak sprawę, że wybrana metodologia może spotkać się z pewną dezaprobatą, ze względu chociażby na fakt, iż występujące w literaturze przedmiotu interpretacje pojęcia „pracownika wiedzy” nie uwzględniają możliwości występowania negatywnych cech u tej grupy pracowników.

W tabeli 1 przedstawiono przykłady świadczące o możliwości posiadania przez pracowników wiedzy cech charakteryzujących pracowników nielojalnych.

Tabela 1. Zestawienie cech charakteryzujących nielojalnych pracowników wiedzy

Podstawa wyodrębnienia cech charakteryzujących nielojalnych pracowników wiedzy	Cechy charakteryzujące nielojalnych pracowników wiedzy
Nieuczciwość	<ul style="list-style-type: none"> – Tworzenie produktów/usług niezgodnie z wymogami prawa krajowego i/ lub międzynarodowego (w tym: prawa autorskiego). – Brak dążenia do poznawania prawdy. – „Wynoszenie” z organizacji tajnych informacji celem przekazania ich konkurencji. – Rozwijanie wiedzy na koszt organizacji zatrudniającej pracownika, a następnie wykorzystanie zdobytej wiedzy i doświadczenia wśród konkurencji.

Podstawa wyodrębnienia cech charakteryzujących niełojalnych pracowników wiedzy	Cechy charakteryzujące niełojalnych pracowników wiedzy
	<ul style="list-style-type: none"> – Przekazywanie wiedzy (<i>coaching, mentoring</i>) pracownikom konkurencji, zamiast współpracownikom pracownika wiedzy z zatrudniającej go organizacji. – Tworzenie nowych produktów/usług dla konkurencji, ale przy wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia zdobytego w organizacji zatrudniającej pracownika wiedzy.
Nierzetelność	<ul style="list-style-type: none"> – Brak dążenia do tworzenia wiedzy oryginalnej. – Tworzenie nieużytecznych produktów/usług. – Brak samodzielności w analizowaniu sytuacji/problemów. – Brak zdolności do długotrwałej, ciężkiej pracy i odrzucania gratyfikacji. – Słaba potrzeba nowości. – Brak skłonności do podejmowania dopuszczalnego ryzyka. – Nieprzejawianie zainteresowania wiedzą z innych dziedzin, którą z kolei można by przenieść na grunt własnej dziedziny. – Brak cierpliwości w kolejnym podchodzeniu do tego samego problemu celem uzyskania najtrafniejszego rozwiązania. – Nietraktowanie pracy jako szansy na osobisty rozwój. – Brak zdolności do tworzenia produktów/usług, które podobają się klientom. – Brak zdolności do poszukiwania nowych rozwiązań, niebędących w posiadaniu konkurentów. – Nieumiejętność automotywowania się (konieczność zastosowania bodźców zewnętrznych). – Nieumiejętność wykorzystania własnej wiedzy i umiejętności w dalszym kształceniu i pracy zawodowej. – Brak zaangażowania w rozwiązywanie nowych i/lub trudniejszych zadań. – Nieumiejętność uzyskiwania lepszych wyników pracy w porównaniu z pozostałymi pracownikami, przy jednoczesnym otrzymywaniu tego samego wynagrodzenia. – Nieumiejętność wykonywania pracy bez nadzoru ze strony przełożonego. – Brak umiejętności pracy w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu (brak otwartości na zmiany). – Nieumiejętność pracy w grupie.
Niepraworządność	<ul style="list-style-type: none"> – Brak zasad wpływających na umiejętność określania granic, które nie mogą być przekroczone. – Uczestnictwo w nielegalnych, wirtualnych grupach dyskusyjnych (w sieci) wymieniających informacje, które nie powinny przedostać się do otoczenia zewnętrznego. – Posiadanie nielegalnych kontaktów, znajomości, a także pozycji społecznej, które mogą być wykorzystane w celu uzyskania dla siebie korzyści. – Wykorzystywanie umiejętności posługiwania się technologiami informacyjno-komunikacyjnymi w sposób, który może mieć negatywne skutki dla organizacji. – Posiadanie fałszywych dokumentów potwierdzających uzyskanie kwalifikacji niezbędnych w danej branży i/lub potwierdzających osiągnięcia.

Podstawa wyodrębnienia cech charakteryzujących nielojalnych pracowników wiedzy	Cechy charakteryzujące nielojalnych pracowników wiedzy
Nieprawomyślność	<ul style="list-style-type: none"> – Tworzenie produktów/usług, które nie służą dobru innych osób. – Brak dążenia do identyfikowania się z celami, do których dąży organizacja oraz do ich realizacji. – Niedążenie do identyfikowania się z wybranym zawodem. – Osiąganie korzyści wyłącznie dla siebie jako źródło motywacji (nieuwzględnianie zadowolenia klientów). – Podejmowanie przez pracownika działań, które mają negatywny wpływ na wizerunek organizacji. – Kierowanie ludźmi w sposób, który ma negatywny wpływ na wyniki organizacji. – Wykorzystywanie autonomii w pracy celem realizowania czynności wpływających wyłącznie na korzyść pracownika, a nie organizacji.

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując powyższe, należy stwierdzić, iż pracownik wiedzy może być nielojalnym pracownikiem wobec zatrudniającej go organizacji, co potwierdza drugą z hipotez badawczych, określonych w niniejszym artykule.

2. Pojęcie „synektyki”

Pojęcie „synektyki” wywodzi się z języka greckiego i oznacza „dopasowanie do siebie różnych elementów”. Synektyka jest metodą heurystyczną, stanowiącą przykład myślenia indukcyjnego¹⁵ oraz stosowania strategii twórczego oddalenia¹⁶. Metodę tę należy przypisać technikom twórczym opartym na paradygmacie rozciągania, czyli jednym z tych paradygmatów, które składają się na tzw. continuum kreatywności. Synektyka zaliczana jest do metod kreatywności grupowej¹⁷. Przedmiotowa metoda obejmuje trzy podstawowe etapy:¹⁸

- identyfikację trudności lub paradoksu (źródeł problemu),
- szukanie innych obiektów związanych z tym samym rodzajem trudności (analogii),

¹⁵ W. Andrukowicz, *Dydaktyka komplementarna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Warszawa 2004, s. 160.

¹⁶ E. Nęcka, *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1995, s. 63–66.

¹⁷ A. Lipka, *Synektyka*, w: A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs, *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*, Difin, Warszawa 2011, s. 176–177.

¹⁸ E. Nęcka, *Proces ...*, op. cit., s. 63.

- rozwiązanie trudności (w oparciu o źródła problemu) z perspektywy obiektu analogicznego i przeniesienie rozwiązania do pierwotnego problemu. Stosowane mogą być przy tym różne rodzaje analogii, tj. analogie:¹⁹
- bezpośrednie (proste),
- osobiste,
- personalne,
- symboliczne,
- fantastyczne,
- absurdalne,
- wymuszone,
- wizualne.

Analogia bezpośrednia polega na porównaniu obiektu do określonych faktów, informacji czy technologii²⁰. Inne określenie analogii bezpośredniej to analogia prosta, czyli znalezienie w otoczeniu obiektu funkcjonującego na tych samych zasadach co obiekt, dla którego szukane jest rozwiązanie²¹. Z kolei analogia osobista polega na emocjonalnym utożsamieniu się obiektu z problemem²². Podobne do analogii osobistych są analogie personalne, które polegają na antropomorfizacji przedmiotów i zjawisk²³. Analogia symboliczna polega natomiast na porównaniu obiektu z danym rodzajem problemu do obrazowych porównań²⁴, czyli do symboli w postaci rysunków, znaków, ikon i/lub metafory językowej²⁵. Do analogii symbolicznej można porównać analogię fantastyczną i analogię absurdalną. Te dwie ostatnie są jednak bardziej skomplikowane od tej pierwszej. Analogia fantastyczna umożliwia bowiem porównywanie obiektu z oryginalnymi skojarzeniami (obrazami w różnych, zarówno typowych, jak i nietypowych postaciach), pozwalając na korzystanie z szerokiej wyobraźni²⁶. Analogia absurdalna jest zbliżona do analogii fantastycznej, gdyż również pozwala na porównanie problemu do nierealnych, wymyślonych, wręcz paradoksalnych obiektów²⁷. Do analogii: symbolicznej, fantastycznej czy absurdalnej można porównać analogię wymuszoną, polegającą na porównaniu pro-

¹⁹ A. Lipka, *Synektyka ...*, op. cit., s. 179–184.

²⁰ T. Proctor, *Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręcznik dla menedżerów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 171.

²¹ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 91.

²² T. Proctor, *Twórcze ...*, op. cit., s. 171.

²³ W. Andrukowicz, *Dydaktyka ...*, op. cit., s. 160.

²⁴ T. Proctor, *Twórcze ...*, op. cit., s. 173.

²⁵ E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *Kreatywność ...*, op. cit., s. 91.

²⁶ W. Andrukowicz, *Dydaktyka ...*, op. cit., s. 161.

²⁷ E. Nęcka, *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1994, s. 162.

blemu do dowolnych obiektów (czyli uwzględniającą także obiekty, z którymi może nie mieć nic wspólnego)²⁸. Ostatnia wyróżniona powyżej analogia wizualna polega natomiast na porównaniu problemu do konkretnego wydarzenia, doświadczonego osobiście²⁹.

Synektyka operuje analogiami, które z heurystycznego punktu widzenia są podobne do metafor. Zarówno analogie, jak i metafory mogą być wykorzystane w zbliżonych celach, dotyczących np. rozpoznania zjawiska słabo zidentyfikowanego poprzez porównanie go do zjawiska dobrze poznanego; możliwości pokonania barier językowych i/lub kulturowych dzięki możliwości posługiwania się myślami – obrazami, redukcji czasu i kosztów; wygenerowania spójnej perspektywy badawczej, możliwości zastosowania szczegółów w porównywaniu obiektów³⁰.

Analogie/metafory mogą być porządkowane poprzez wykorzystanie: circeptu, diagramu kołowego i/lub analizy skupień³¹.

3. Zastosowanie wybranych metod synektycznych do analizy zachowań nielojalnych pracowników wiedzy

W związku z tym, iż pracownicy wiedzy mogą posiadać cechy nielojalnych pracowników wiedzy, mogą być wykorzystani jako obiekt analizy za pomocą metod synektycznych. Przykłady analogii do nielojalnego pracownika wiedzy przedstawia tabela 2. Ze względu jednak na to, iż w tabeli 2 przedstawiono wyłącznie wybrane przez autorkę analogie do pojęcia „nielojalnego pracownika wiedzy”, nie została w pełni dokonana analiza wszystkich zachowań nielojalnych pracowników wiedzy.

²⁸ T. Proctor, *Twórcze ...*, op. cit., s. 171.

²⁹ E. Nęcka, *Twórcze ...*, op. cit., s. 162.

³⁰ M. Boguszewicz-Kreft, *Metafory w marketingu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2009, nr 8, s. 12–13 i 15; C. Goodwin, S.J. Grove, R.P. Fisk, *Collaring the Cheshire Cat: Studying Customers Services Experience through Metaphor*, „*The Service Industries Journal*” 1996, Vol. 16, No. 4, s. 425 i 434–436; G. McWilliam, A. Dumas, *Using Metaphor in New Design*, „*Journal of Marketing Management*” 1997, Vol. 13, s. 273; D.A. Schön, *Generative metaphor. A perspective on problem-setting in social policy*, w: *Metaphor and Thought*, pod redakcją A. Ortony, Cambridge University Press 1993, s. 137; G. Zaltman, *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Harvard Business School Press, Boston 2003, s. 40.

³¹ A. Lipka, *Synektyka ...*, op. cit., s. 185.

Tabela 2. Przykłady analogii do niełojalnego pracownika wiedzy

Rozpatrywany obiekt	Obiekty analogiczne – przykłady
Nielojalny pracownik wiedzy	Odejście (O), „wewnętrzne wypowiedzenie z pracy” (WW), wyjście bez przepustki z więzienia (WBP), służenie dwóm panom (SP), niepraworządność (NPR), niekochanie aż po grób (NKG), niepoświęcanie się (NPO), niebycie adwokatem organizacji (NAO), niezamykanie się w złotej klatce (NZK), wiarołomstwo (W), niedotrzymywanie zobowiązań (NZ), heterodoksja (H), zmiana barw partyjnych (ZBP), niesumienność (NS), zdrada (Z), niepoddańczość (NPD), kłamstwo (K), kolaboracja (KO), bycie nomadem (BN), niesubordynacja (NSU), niepodporządkowanie się (NPK), niezaangażowanie się (NZA), nieszczerłość (NSZ), nieetyczne zachowanie (NEZ), nadużywanie zwolnień lekarskich (NZL), zwolnienie dyscyplinarne (ZD), przekroczenie dozwolonej granicy (PDG), podjęcie wyzwania (PW), nieposłuszeństwo (NPS), nieuczciwość (NU).

Źródło: Opracowanie własne.

3.1. Circept

Circept oznacza strukturę kołową, której stosowanie rozpoczyna się od określenia pojęcia – klucza dla danego problemu, stanowiącego człon porównywaną³². W niniejszym opracowaniu takim kluczowym pojęciem jest niełojalny pracownik wiedzy. Problemem z kolei może być zaangażowanie tego pracownika w wykonywanie pracy na rzecz zatrudniającej go organizacji (kierowanie się motywacją wewnętrzną w trakcie wykonywania pracy lub brak takiej motywacji). Do wykreślenia circeptu wykorzystywany jest zbiór analogii/metafor, który dla określonego przykładu został wcześniej opracowany (tabela 2). Opracowany poniżej przykład circeptu wskazuje, że niełojalny pracownik wiedzy:

- wyszedł bez przepustki z więzienia, ale też nie zamknął się w złotej klatce;
- to pracownik, którego cechuje brak poddaństwa, ale też potrafi służyć dwóm panom;
- z jednej strony nie jest zaangażowany w pracę na rzecz zatrudniającej go organizacji, ale z drugiej strony współpracuje z konkurencją (kolaboracja) wpływając na osiąganie przez nią korzyści;
- często przebywa na zwolnieniach lekarskich, ale także jest nomadem;
- może zostać zwolniony dyscyplinarnie przez pracodawcę lub sam może dokonać „wewnętrznego wypowiedzenia z pracy”;
- zmienia barwy partyjne, ale także ma prawo do odmiennych poglądów (heterodoksja);

³² Ibidem, s. 185.

- odchodzi z zatrudniającej go dotychczas organizacji, ale również nie podporządkowuje się zasadom panującym wyłącznie w jednej organizacji;
- nie kocha aż po grób, ale także nie jest adwokatem jednej organizacji;
- buntuje się wobec ustalonego w zatrudniającej go organizacji porządku (niesubordynacja), ale nie poświęca swojego czasu na przestrzeganie ograniczonych zasad;
- kłamie, ale także może być nieszczerzy wobec konkurencji;
- dopuścił się wiarołomstwa, ale również zachował się nieetycznie wobec konkurentów;
- może być niepraworządny, ale również nieposłuszny wobec przepisów prawnych budzących wątpliwość;
- niesumiennie wykonuje swoje obowiązki na rzecz zatrudniającej go organizacji, ale też nie dotrzymuje zobowiązań wobec konkurencji;
- jest nieuczciwy wobec pracodawcy, ale również zdradza konkurencję;
- przekroczył dozwoloną granicę, ale też podjął się nowego wyzwania.

Rysunek 2 przedstawia przykład circeptu dotyczącego niełojalnego pracownika wiedzy.

3.2. Diagram kołowy

Określone powyżej analogie/metafory dotyczące niełojalnego pracownika wiedzy mogą być również porządkowane za pomocą diagramu kołowego. Technika ta polega na zastosowaniu 7-stopniowej skali. Porównuje się w niej parami określone wcześniej analogie/metafory. W przypadku, gdy obydwie analogie mają jednakową trafność (subiektywna opinia oceniającego), przyznaje się im 4 punkty. Jeżeli natomiast jedna jest trafniejsza od drugiej, to otrzymuje (w zależności od stopnia trafności) 5, 6 lub 7 (ogólnie: t punktów), a przegrana: $8 - t$ punktów. Uzyskane oceny odnoszą się do p porównań:³³

$$(n^2 - n) : 2 = p,$$

gdzie:

n – liczba analogii (metafor),

p – liczba porównań.

Biorąc pod uwagę powyższe, w przedmiotowym przykładzie liczba porównań p wynosi $(30^2 - 30) : 2 = 435$. Poniżej (tabela 3) zaprezentowano macierz ocen trafności analogii/metafor związanych z niełojalnym pracownikiem wiedzy uzyskanych metodą porównywania parami³⁴.

³³ E. Nęcka, *Twórcze ...*, op. cit., s. 122.

³⁴ Wyniki przedstawione w tabeli 3 stanowią własne oceny autorki niniejszego opracowania.

Tabela 3. Macierz ocen trafności analogii związanych z nieojalnym pracownikiem wiedzy uzyskanych metodą porównywania parami

	O	WW	WB	SP	NPR	NRG	NPO	NAO	NZK	W	NZ	H	ZBP	NS	Z	NPD	K	KO	BN	NSU	NPK	NZA	NSZ	NEZ	NZL	ZD	PDG	PW	NPS	NU	K	
O	-	2	1	4	2	7	2	1	4	4	2	1	4	3	4	3	2	3	4	2	3	2	2	1	2	4	3	2	2	3	79	
WW	6	-	2	5	6	4	2	2	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	2	3	2	3	2	2	2	3	2	1	2	3	87	
WB	7	6	-	7	4	7	3	1	4	5	3	2	3	3	5	3	2	5	1	2	2	1	3	4	1	2	4	1	3	3	97	
SP	4	3	1	-	3	4	2	2	1	4	3	1	3	2	4	2	2	4	1	1	1	2	2	3	2	4	2	3	2	4	72	
NPR	6	2	4	5	-	6	2	1	1	4	2	3	2	3	3	2	4	3	1	4	4	1	3	4	3	4	4	1	3	4	89	
NKG	1	4	1	4	2	-	3	4	2	2	2	1	3	2	4	2	3	3	1	2	3	4	2	2	3	4	4	2	3	1	74	
NPO	6	6	5	6	6	5	-	4	4	6	6	2	4	4	5	4	6	2	6	4	3	4	3	4	5	2	6	5	1	6	5	132
NAO	7	6	7	6	7	4	4	-	3	7	6	3	4	6	5	4	6	5	4	6	4	4	6	7	7	6	3	5	7	6	7	156
NZK	4	5	4	7	7	6	4	5	-	6	5	4	6	5	7	6	7	7	4	6	4	4	4	5	7	6	7	7	5	6	6	163
W	4	4	3	4	4	6	2	1	2	-	3	7	4	6	4	6	4	4	1	3	1	1	4	4	3	4	3	1	3	4	100	
NZ	6	5	5	5	6	6	2	2	3	5	-	6	6	4	5	5	6	6	6	5	4	4	3	3	4	6	6	1	4	6	135	
H	7	6	6	7	5	7	6	5	4	1	2	-	7	5	7	4	7	7	4	5	4	4	6	6	7	7	4	4	4	4	7	155
ZBP	4	5	5	5	6	6	4	4	2	4	2	1	-	3	4	5	4	4	4	6	4	3	6	7	3	4	6	4	4	6	125	
NS	5	5	5	6	5	6	4	2	3	2	4	3	5	-	6	5	6	6	2	5	6	5	6	5	4	5	6	1	5	4	132	
Z	4	4	3	4	5	4	3	3	1	4	3	1	4	2	-	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	1	3	4	4	94	
NPD	5	4	5	6	6	6	4	4	2	2	3	4	3	3	4	-	6	4	4	6	4	3	2	1	3	6	5	4	4	6	119	
K	6	5	6	6	4	5	4	2	1	4	2	1	4	2	4	2	-	5	1	5	2	3	4	4	3	4	4	1	5	4	103	
KO	5	4	3	4	5	5	2	3	1	4	2	1	4	2	4	4	3	-	6	5	4	5	4	6	2	4	4	4	5	5	110	
BN	4	6	7	7	7	7	6	4	4	7	2	4	4	6	6	4	7	2	-	4	4	4	5	1	7	6	5	4	5	6	145	
NSU	6	5	6	7	4	6	2	2	2	5	3	3	2	3	4	2	3	3	4	-	4	2	2	4	5	4	4	4	2	4	107	
NPK	5	6	6	7	4	5	4	4	4	7	4	4	4	2	5	4	6	4	4	4	-	4	5	6	5	6	6	2	4	7	138	
NZA	6	5	7	6	7	4	5	4	4	7	4	4	5	3	5	5	3	4	4	6	4	-	6	7	7	6	7	4	3	6	149	
NSZ	6	6	5	6	5	6	4	2	3	4	5	2	2	2	4	6	4	4	3	6	5	2	-	4	5	4	6	1	5	4	121	
NEZ	7	6	4	5	4	6	3	1	1	4	5	2	1	3	5	7	4	2	7	4	2	1	4	-	4	4	4	6	5	5	116	
NZL	6	6	7	6	5	5	6	1	1	5	4	1	5	4	5	5	6	1	3	3	1	3	4	3	4	-	6	4	1	5	4	118
ZD	4	5	6	4	4	4	2	1	2	4	2	1	4	3	4	2	4	4	2	4	2	2	2	4	2	-	4	2	4	4	94	
PDG	5	6	4	6	4	4	3	2	1	5	2	4	2	2	5	3	4	4	3	4	2	1	2	4	4	-	4	5	5	104		
PW	6	7	7	5	7	6	7	5	1	7	7	4	4	7	7	4	7	4	4	4	6	4	7	2	7	6	4	-	1	1	148	
NPS	6	6	5	6	5	5	2	3	3	5	4	4	4	3	5	4	3	3	6	4	5	3	3	3	3	4	3	7	-	3	120	
NU	5	5	5	4	4	4	7	3	1	2	4	2	1	2	4	4	2	4	3	2	4	1	2	4	3	4	3	7	5	-	101	

Źródło: Opracowanie własne.

Celem zobrazowania uzyskanych powyżej wyników na diagramie kołowym, należy wyliczyć wartość kąta w stopniach za pomocą następującego wzoru³⁵:

$$k = 90 s : (n^2 - n),$$

gdzie:

k – wartość kąta w stopniach,

s – ocena trafności analogii (metafory),

n – liczba analogii (metafor).

Wartości kąta dla analogii (metafor) dotyczących niełojalnego pracownika wiedzy obrazuje tabela 4.

**Tabela 4. Wartości kąta dla analogii (metafor)
dotyczących niełojalnego pracownika wiedzy**

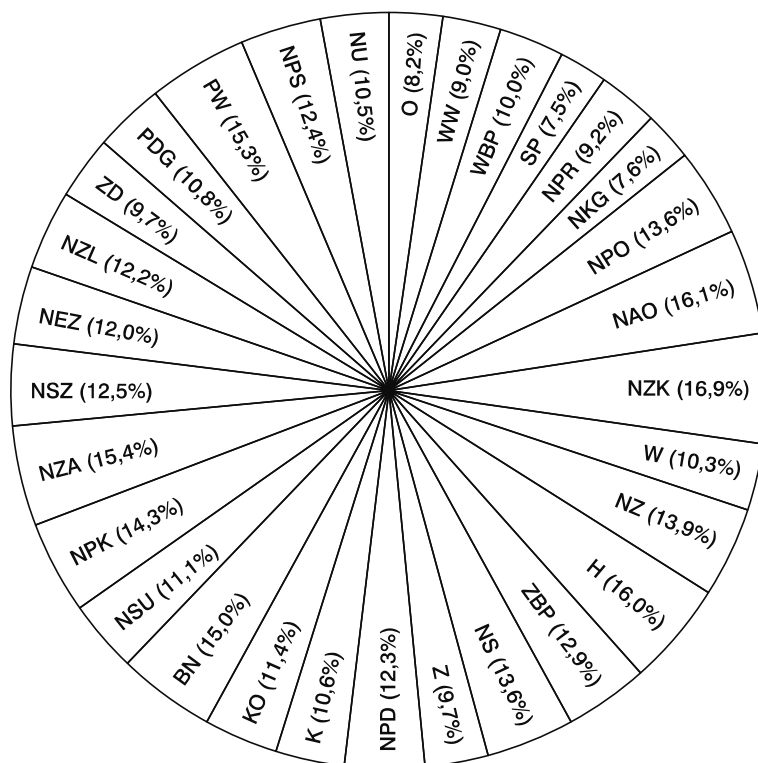
Symbol analogii (metafory)	Wartość kąta dla analogii (metafory) w stopniach
O	8,2
WW	9,0
WBP	10,0
SP	7,5
NPR	9,2
NKG	7,6
NPO	13,6
NAO	16,1
NZK	16,9
W	10,3
NZ	13,9
H	16,0
ZBP	12,9
NS	13,6
Z	9,7
NPD	12,3
K	10,6
KO	11,4
BN	15,0
NSU	11,1
NPK	14,3
NZA	15,4

³⁵ Ibidem, s. 122.

Symbol analogii (metafory)	Wartość kąta dla analogii (metafory) w stopniach
NSZ	12,5
NEZ	12,0
NZL	12,2
ZD	9,7
PDG	10,8
PW	15,3
NPS	12,4
NU	10,5

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 3. Diagram kołowy porządkujący analogie (metafory) na temat nielojalnego pracownika wiedzy



Źródło: Opracowanie własne.

Z przedstawionego diagramu kołowego (rys. 3) wynika, iż niełojalny pracownik wiedzy wydaje się być:

- częściej zwalnianym dyscyplinarnie z pracy, niż osobą, która sama dokonuje „wewnętrznego wypowiedzenia z pracy”;
- bardziej nomadem niż pracownikiem często przebywającym na zwolnieniach lekarskich;
- częściej wyznającym odmienne poglądy (heterodoksja) niż zmieniającym barwy partyjne;
- bardziej niezaangażowanym niż nieszczerym;
- raczej niepodporządkowanym niż niepoświęcającym się;
- częściej niepraworządnym niż niekochającym aż po grób;
- w większym stopniu pracownikiem, który podejmuje nowe wyzwania niż pracownikiem przekraczającym dozwolone granice;
- bardziej nieposłusznym niż nieuczciwym.

3.3. Analiza skupień

Techniką zbliżoną do circeptu, ale będącą przeciwieństwem diagramu kołowego, jest porządkowanie analogii/metafor poprzez skupienia. Skupienia jednak w porównaniu do circeptu prezentuje się za pomocą odległości przestrzennej, a nie kątowej. Określone wcześniej analogie/metafory ranguje się ze względu na dwa wymiary najlepiej je opisujące³⁶. W zaprezentowanym poniżej przykładzie (tabela 5) wykorzystano następujące wymiary, tj.: postawa – działanie oraz społeczna akceptacja – brak społecznej akceptacji.

Tabela 5. Szeregi rangowe dla analogii (metafor) związanych z pojęciem niełojalnego pracownika wiedzy

Analogia	Ranga dla wymiaru: postawa – działanie	Ranga dla wymiaru: społeczna akceptacja – brak społecznej akceptacji
O	2	29
WW	3	3
WBP	4	5
SP	26	14
NPR	30	21
NKG	24	4
NPO	22	7

³⁶ Ibidem, s. 126–127.

Analogia	Ranga dla wymiaru: postawa – działanie	Ranga dla wymiaru: społeczna akceptacja – brak społecznej akceptacji
NAO	6	28
NZK	5	2
W	25	27
NZ	13	13
H	12	15
ZBP	23	16
NS	11	18
Z	27	25
NPD	14	17
K	15	24
KO	29	26
BN	10	11
NSU	28	12
NPK	18	6
NZA	17	8
NSZ	19	9
NEZ	7	10
NZL	9	22
ZD	1	30
PDG	16	23
PW	8	1
NPS	20	19
NU	21	20

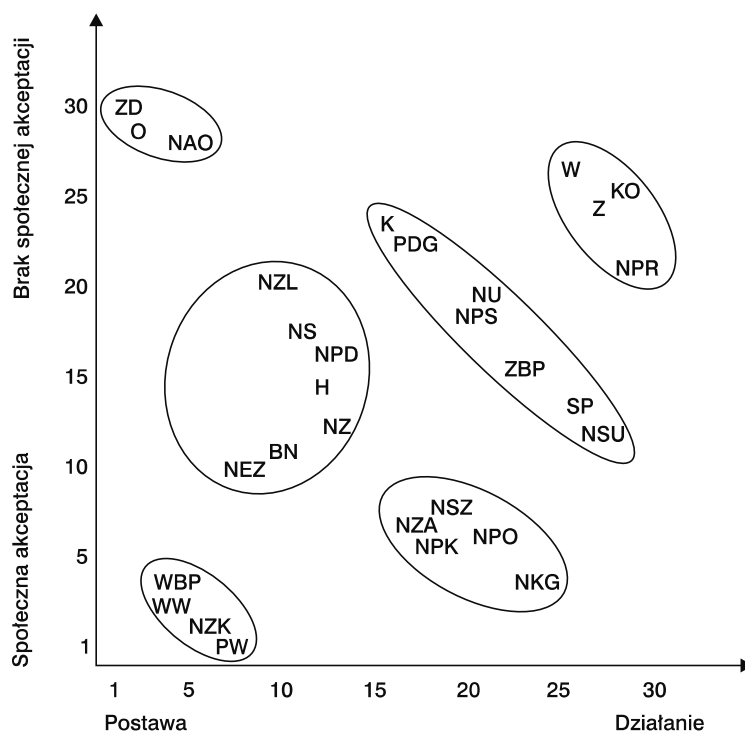
Źródło: Opracowanie własne.

Następny krok techniki polegającej na analizie skupień analogii/metafor polega na umieszczeniu uzyskanych powyżej wyników (tabela 5) w układzie współrzędnych. W wyniku tej lokalizacji powstają charakterystyczne skupienia określonych wcześniej analogii/metafor, co zostało zilustrowane na rysunku 4.

Na poniższym rysunku widać sześć charakterystycznych skupień. Pierwsze skupienie obejmuje trzy analogie/metafory: zwolnienie dyscyplinarne, odejście oraz niebycie adwokatem organizacji. Łączą się one z całkowitym brakiem akceptacji nielojalności pracownika wiedzy. Drugie skupienie, obejmujące siedem analogii/metafor (nadużywanie zwolnień lekarskich, niesumienność, niepodporządkowanie się, heterodoksja, niedotrzymywanie zobowiązań, bycie nomadem oraz nieetyczne zachowania) łączy się z brakiem akceptacji nielojal-

ności pracownika wiedzy. W skład trzeciego skupienia wchodzi następujące analogie/metafory: wyjście bez przepustki z więzienia, „wewnętrzne wypowiedzenie”, niezamykanie się w złotej klatce oraz podejmowanie wyzwań. Analogie te z kolei wskazują na takie rodzaje niełojalności pracownika wiedzy, które nie będą wiązały się z wyciąganiem konsekwencji przez pracodawcę. Czwarte skupienie zawiera analogie/metafory: wiarołomstwo, zdradę, kolaborację, zdradę i niepraworządność, które wskazują na najgorsze rodzaje niełojalności pracownika wiedzy wobec zatrudniającej go organizacji. Piąte skupienie obejmuje analogie/metafory: kłamstwo, przekraczanie dozwolonych granic, nieuczciwość, nieposłuszeństwo, zmianę barw partyjnych, służbę dwóm panom oraz niesubordynację, które wskazują na rodzaje niełojalności pracownika wiedzy wobec pracodawcy, stanowiące dla tego pierwszego „żółtą kartkę”. Szóste skupienie zawiera natomiast analogie/metafory: nieszczerłość, niezaangażowanie, niepodporządkowanie, niepoświęcanie się oraz niekochanie aż po grób, stanowiące te rodzaje niełojalności pracownika wiedzy wobec pracodawcy, które nie będą jeszcze stanowiły przyczyny zwolnienia z pracy tego pierwszego.

Rysunek 4. Skupienia analogii/metafor na temat niełojalnego pracownika wiedzy



Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

Pisaniu niniejszego artykułu towarzyszyło przeświadczenie, iż problematyka nielojalności pracowników wiedzy wobec zatrudniających ich organizacji stanie się w przyszłości jednym z dominujących obszarów zainteresowania specjalistów ds. gospodarowania kapitałem ludzkim. Rosnące znaczenie tej kategorii pracowników implikuje bowiem problem efektywnego ich motywowania do wykonywania powierzonych zadań oraz do zatrzymania w organizacji. Dynamicznie zmieniające się otoczenie jest źródłem wielu szans dla pracowników wiedzy, które mogą być przyczynami ich nielojalności wobec pracodawcy (np. odejście do konkurencji). W związku z tym menedżerowie różnych organizacji zmuszeni będą do modyfikacji obecnych systemów zarządzania i uwzględniania w nich bardziej atrakcyjnych elementów wpływających na lojalność pracowników wiedzy wobec zatrudniających ich organizacji.

Zaangażowanie pracowników wiedzy w wykonywaną pracę nie oznacza automatycznie lojalności wobec zatrudniających ich organizacji. Pomimo wykonywania pracy z pasją przez *knowledge workers*, mogą wystąpić u nich cechy świadczące o ich nielojalności wobec pracodawców.

Dzięki zastosowaniu w niniejszym opracowaniu wybranych metod synektycznych, możliwe było wyodrębnienie zróżnicowanych zachowań nielojalnych pracowników wiedzy, a także ich rangi względem siebie oraz określenie poziomów akceptacji tych zachowań przez otoczenie.

Bibliografia

- Andrukowicz W., *Dydaktyka komplementarna*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Warszawa 2004.
- Boguszewicz-Kreft M., *Metafory w marketingu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2009, nr 8.
- Buchelt B., *Tendencje wynagrodzeń na rynku pracy*, w: *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, red. A. Pocztowski, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Cortada J.W., *Where Did Knowledge Workers Come From*, in: *Rise of the Knowledge Worker*, Ed. J.W. Cortad, Butterworth-Heinemann, Boston 1998.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2007.
- Drucker P.F., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

- Goodwin C., Grove S.J., Fisk R.P., *Collaring the Cheshire Cat: Studying Customers Services Experience through Metaphor*, „The Service Industries Journal” 1996, Vol. 16, No. 4.
- Holmes J.G., *Trust and the appraisal process in close relationships*, in: *Advances in personal relationships*, Eds. W.H. Jones, D. Perlman, Jessica Kingsley Publishers, London 1991, t. 2.
- http://s.jp.pwn.pl/szukaj_poczatek/lojalny (data dostępu: 21.01.2012 r.).
- Jasiński L.J., *Sektor wiedzy w rozwoju gospodarki*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2009.
- Jerzyk E., Leszczyński G., Mruk H., *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Lipka A., *Synektyka*, w: A. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs, *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*, Difin, Warszawa 2011.
- McWilliam G., Dumas A., *Using Metaphor in New Design*, „Journal of Marketing Management” 1997, Vol. 13.
- Mikuła B., *Dostosowanie Systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi do Wymagań Zarządzania Wiedzą*, „E-mentor” – czasopismo internetowe SGH 2006, nr 4.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Nęcka E., *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1995.
- Nęcka E., *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1994.
- Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Proctor T., *Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręcznik dla menedżerów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Schön D.A., *Generative metaphor. A perspective on problem-setting in social policy*, in: *Metaphor and Thought*, Ed. A. Ortony, Cambridge University Press 1993.
- Strużyńska J., Malik-Kozłowska B., *Zarządzanie przedsiębiorczym pracownikiem: w kierunku nowego spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, red. R. Krupski, Wydawnictwo WSZiP, Wałbrzych 2001.
- Zaltman G., *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- Zięba K., *Wynagradzanie za kreatywność (na przykładzie programistów)*, w: *Studia Ekonomiczne nr 83. Kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego*, red. A. Lipka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.

Summary

Disloyalty of Knowledge Workers to their Employing Organizations – Synectic Angle

The above-average involvement of knowledge workers in their work is not synonymous with loyalty to the employer. Although the work performed is a kind of passion, there are many determinants, indicating disloyalty of knowledge workers to the organization. The conclusion is that the knowledge workers have characteristics of disloyal employees. Therefore, the disloyal knowledge worker can be used as a specific object of synectics, for instance: circular structure, pie chart and clusters. The characteristics of disloyalty of knowledge workers should be one of the dominant areas of interest to specialists in the management of human capital. The growing importance of this category of workers implies a problem for management and above all how to retain them in the organization. The dynamic environment is the source of many opportunities for knowledge workers, which may be reasons for their disloyalty to the employer (e.g. departure to the competition). Therefore, managers of various organizations will be forced to modify the existing management systems, taking into account the more attractive elements influencing the loyalty of knowledge workers to the organizations employing them.

Keywords: disloyalty, synectics, circular structure, pie chart, clusters, knowledge worker.

Резюме

Нелояльность работников знаний к организациям в которых работают – синтетический подход

К работникам знаний в силу характера выполняемой ими работы не относятся как к людям, являющимся воплощением лояльности к работодателю со всеми ее симптомами. В частности это вытекает из вида мотивации, управляющей неоднократно их поведением. Вывод, что работников знаний может характеризовать нелояльность позволяет сделать их объектом синектики, а также применить к нему синектические методы такие, как: сирсерт, круговая диаграмма, а также анализ скоплений. Подходы к нелояльности работников знаний могут пригодиться

специалистам в области управления человеческим капиталом. Эти работники и руководство ими имеют особое значение для организации, и поэтому очень важна диагностика причин их нелояльности. Этот диагноз является основой программирования действий, направленных на повышение лояльности.

Ключевые слова: нелояльность, синектика, сірсерт, круговая диаграмма, скопления, работники знаний.

Mgr inż. Katarzyna Zięba

Doktorantka Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach (Wydział Ekonomii, Katedra Zarządzania Organizacjami). Pracę doktorską złożyła w lutym 2012 r. Zainteresowania naukowe: problematyka działań personalnych, w tym przede wszystkim wykorzystanie potencjału pracowników (w szczególności pracowników wiedzy), motywowanie pracowników, efektywność wynagradzania pracowników, w tym głównie za pracę twórczą oraz racjonalizacja zatrudnienia pracowników, a także ekonomia rynku pracy (socjoekonomiczne konsekwencje bezrobocia oraz skuteczność i efektywność metod oraz programów przeciwdziałania bezrobociu). Pracuje w instytucji rynku pracy (w zespole obsługującym projekty dofinansowane ze środków unijnych, skierowanych zarówno do osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo, jak i zatrudnionych).