

Katowice 22.01.2019 r.

Prof. dr hab. Anna Lipka
Katedra Zarządzania Organizacjami
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

**RECENZJA rozprawy doktorskiej
pani mgr Anny Krasnowej pt. „Kształtowanie relacji pomiędzy
pracodawcą a byłymi pracownikami”
napisanej pod kierunkiem naukowym prof. UŁ dr hab. Joanny Cewińskiej**

I. Uwagi ogólne dotyczące rozprawy doktorskiej

Niniejszą recenzję sporządzono w związku z powołaniem na recenzenta przez Radę Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w dniu 17 grudnia 2018 r. w oparciu o następującą podstawę prawną – przepisy dotyczące szczegółowego trybu przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 r. na podstawie ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. Z 2017 r. poz. 1789).

Rozprawa dotyczy dyscypliny nauk o zarządzaniu, a dokładniej - zarządzania zasobami ludzkimi, w którym mieszczą się zagadnienia derekrutacji pracowników. Autorka słusznie nie sytuuje ich w jednej (końcowej) fazie cyklu życia w organizacji, lecz w ramach – obejmującej różne fazy tego cyklu i wychodzącego poza nie – *employee relationship management*. Podkreślić należy, iż zwłaszcza relacje z pracownikami po ich odejściu z firmy są problematyką w Polsce badawczo i w praktyce niedocenianą, a zatem uczynienie zeń przedmiotu rozprawy doktorskiej samo w sobie oceniam bardzo pozytywnie. Świadczy ono o świadomym podjęciu ryzykownych (bo wymagających komunikacji z osobami spoza organizacji), ale mogących przynieść znaczące korzyści dla teorii i praktyki badań. Ich waga jest nie do przecenienia w warunkach:

- deficytów w wielu segmentach rynku pracy i wynikającej z nich konieczności pożytkowania przez jak najdłuższy okres zasobów pracy,
- nasilenia się (z uwagi na relacje popytowo-podażowe na rynku pracy, ale i transgresje pokoleniowe) przepływów pracowników między organizacjami.

Rozprawa doktorska jest mocno osadzona we wskazanych realiach ekonomicznych i jednocześnie prawidłowo identyfikuje aktualne cechy rynku pracy – wysoką niestabilność i nieprzewidywalność czy wręcz – wkroczenie w „erę post zatrudnienia” z charakterystycznym dla niej zmniejszeniem się okresu zatrudnienia w jednej firmie.

Celem pracy jest stworzenie modelu kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami (jak zapisano w tytule rozdziału piątego, natomiast na s. 8 jest błąd: sformułowanie „pomiędzy pracodawcą a byłymi pracodawcami”). Jest to cel ambitny.

Autorka nie dokonała we wstępie formalnego podziału na cel teoretyczny, metodyczny i użytkowy, aczkolwiek je zrealizowała.

Sformułowano trzy szczegółowe pytania badawcze. Pytanie pierwsze dotyczy diagnozy w zakresie utrzymywania bądź nieutrzymywania przez polskich pracodawców relacji z byłymi pracownikami i ich przyczyn. Pytanie drugie odnosi się do oczekiwań (byłych) pracowników, zaś trzecie – do działań pracodawców służących podtrzymywaniu z nimi relacji. Ogólny problem badawczy zorientowany jest zatem na ustalenie determinant (w szczególności – stymulatorów) relacji pracodawcy-byli pracownicy, które pozwalają na wzajemne odnoszenie korzyści z tego tytułu. Być może w sformułowaniu problemu można by także bardziej wyeksponować inhibitory tegoż procesu tym bardziej, iż w tezie głównej (s. 7) jest mowa o źródle trudności w kształtowaniu tychże relacji w postaci postaw i działań pracodawców.

W sposób bardzo przejrzysty przedstawiono procedurę badawczą. Jej zaletą jest łączenie badań ilościowych i jakościowych.

Kolejność rozdziałów, a także proporcję rozdziałów o charakterze teoretycznym i empirycznym uważam za odpowiednią. Mam tylko pewne zastrzeżenia do tytułu rozdziału 2, w którym przydałby się podtytuł lub doprecyzowanie po myślniku, gdyż w obecnej formie brzmi on podobnie jak tytuł całej rozprawy. Myślę, iż przy ewentualnej publikacji (fragmentów) rozprawy należałoby na to zwrócić uwagę.

Za zaletę uważam, iż Autorka dokładnie określiła – poprzez słowa kluczowe (s. 5) – obszar swoich penetracji biblio- i netograficznych. Liczba publikacji, na które powołuje się (346) jest imponująca, przy czym wśród pozycji obcojęzycznych są nie tylko – co też uważam za zaletę – pozycje angielskojęzyczne.

Tekst właściwy rozprawy (193 strony) uzupełniają załączniki prezentujące zastosowany kwestionariusz ankiety, a także – dyspozycje oraz kwestionariusz wywiadu. Umożliwi to przeprowadzenie ewentualnych badań porównawczych. Autorka w poszczególnych rozdziałach (por. np. s. 25) wskazuje w jakich dalszych fragmentach pracy dany wątek będzie kontynuowany. Uważam to za ważną zaletę pracy (nacisk na koherencję treści). Za zaletę uważam też niestronienie Autorki od wskazania deficytów informacji statystycznych (por. s. 35), które uniemożliwiają szczegółowsze analizy badanego zagadnienia.

II. Uwagi do poszczególnych rozdziałów rozprawy doktorskiej

II.1. Rozdział 1

Tytuł (liczącego 36 stron) rozdziału pierwszego uważam za bardzo trafny, bo podkreślający trudności związane z procesem rozstania się pracodawcy z pracownikiem. Także podział na cztery podrozdziały jest właściwy, gdyż:

- sytuje derekrutację wśród funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL),
- prezentuje stan badań,
- przedstawia (w oparciu o odpowiednie dane statystyczne dotyczące nie tylko Polski) tło derekrutacji,
- wiąże derekrutację z marketingiem personalnym (konkretnie – z kształtowaniem wizerunku na rynku pracy).

Obejmujący 13 pozycji wybór definicji derekrutacji uważam za wystarczający, a rozważania terminologiczne Autorki – za dostatecznie dociekliwe, aczkolwiek można by je

uzupełnić o dogłębne rozważenie związków z pojęciami: „retencja“, „rotacja“ czy „downsizing“.

Osobiście nie jestem zwolenniczką wyróżniania derekrutacji wewnętrznej (gdyż jej działania są, wg mnie, „konsumowane“ przez inne funkcje personalne, jak np. pozyskiwanie czy realokację pracowników), ale Autorka ma prawo do wyboru pojęć, które według Niej najtrafniej odzwierciedlają rzeczywistość. Moim zdaniem jednak w propozycji definicji derekrutacji zewnętrznej (s. 16) brakuje podkreślenia, iż powoduje ona także zmiany w poziomie zatrudnienia organizacji (Autorka odnosi się jedynie do zmian w strukturze zatrudnienia), które to omówiono dopiero w momencie prezentacji rodzajów zmian (s. 17) (notabene przynależących do schematu 1 przedstawiającego rodzaje derekrutacji).

Doprecyzowania, moim zdaniem, wymagałoby stwierdzenie (s. 11, 15 i 22) dotyczące optymalizacji zasobów ludzkich realizowanych poprzez derekrutację. Brakuje tu wymienienia kryteriów optymalizacyjnych, np. tych związanych ze strategiami personalnymi, co uwzględnia najnowsza literatura przedmiotu (Ł. Sienkiewicz, 2018).

Bardzo klarowna jest typologia rodzajów derekrutacji, która jednak – w tym miejscu pracy, tj. przed prezentacją wyników badań empirycznych nie może być rozbudowana.

Na schemacie 2 Autorka – wymieniając przyczyny derekrutacji po stronie pracownika - wskazuje na bierność zawodową. Jednak owa bierność jest – jak się wydaje – skutkiem, a nie przyczyną derekrutacji (przyczyną może być co najwyżej chęć znalezienia się w zasobie biernych zawodowo, np. z powodu chęci podjęcia opieki nad osobami zależnymi w rodzinie). Brakuje – wśród przyczyn po stronie pracodawcy – tych związanych z wyborem określonej strategii, np. strategii autoselekcji zakładającej ciągłą rekrutację i derekrutację. O związku derekrutacji ze strategiami wspomniano dopiero na s. 22 i to dość zdawkowo. Natomiast wyróżnienie neutralnych przyczyn derekrutacji uważam za zasadne.

W rozdziale występuje zarówno pojęcie „ZZL“, jak i „Zarządzanie personelem“. Wydaje się, iż powinno być to – na bazie adekwatnego uzasadnienia – ujednolicone.

Na s. 17 Autorka wśród przyczyn dobrowolnych odejść wymienia rozłącznie kulturę organizacyjną i wartości, podczas gdy one są (obok – norm, zasad, artefaktów) w kulturę wpisane (por. też – s. 27).

Brakuje rozwinięcia problematyki dopasowania pracownika do organizacji i uwzględnienia adekwatnej literatury przedmiotu (np. K. Gadomska-Lila). Z tekstu nie wynika, czy Autorka aprobuje pojęcie „wewnętrznego wypowiedzenia pracy“.

O ile rozróżnienie na implikacje derekrutacji dla pracodawcy i dla pracownika jest potrzebne, o tyle z podrozdz. 1.1.3. oraz 1.1.4. nie wynika, co Autorka traktuje jako skutki, a co jako koszty derekrutacji, tym bardziej, że w podrozdziale 1.1.3. jest mowa tylko o kosztach bezpośrednich i pośrednich, a w podrozdziale 1.1.4. – o kosztach materialnych, społecznych i indywidualnych.

Akceptuję uzyskane wyniki autorskiego porównania etapów derekrutacji pozytywnej. Dostrzegam jednak możliwości jej uzupełnienia o:

- narzędzia analizy wspierające realizację tych etapów (np. analizę Markova);
- nawiązanie do sieci absolwentów szkół;
- pokazanie związku z ostatnim etapem funkcjonowania zespołów;
- wpisanie etapów w działania na taktycznym i strategicznym szczeblu zarządzania.

Za zaletę uważam poczynione przez Autorkę wyraźne rozgraniczenie pomiędzy rozmową separacyjną a rozmową derekrutacyjną. Być może jednak należałoby dokładniej opisać zasady etyczne przy ich przeprowadzaniu. Miałoby to wartość użyteczną.

W podrozdz. 1.2.2. Autorka przeprowadziła egzemplifikację programów dobrowolnych odejść. Choć wspomina (s. 26) o tego typu programach w górnictwie, to jednak odczuwam w tym zakresie niedosyt, mając na uwadze skalę redukcji zatrudnienia w tym obszarze działalności ekonomicznej.

Mam pewne wątpliwości co do słuszności wyróżniania (za literaturą przedmiotu) – obok organizacyjnych i personalnych (indywidualnych) przyczyn zwolnień z inicjatywy pracowników – przyczyn profesjonalnych. Wymienione cztery przyczyny (treść pracy, możliwości rozwoju, warunki pracy, wynagrodzenie) to wszakże też przyczyny związane z zaniedbaniami/niedostosowaniami ze strony organizacji (inne niedopasowania organizacyjne też wynikają ze zderzenia tego co indywidualne z tym, co firmowe). Podobać się może, iż Autorka nie ogranicza się do typologii przyczyn, lecz podaje aktualne wyniki badań empirycznych na ich temat, a ponadto nie stroni od posługiwania się nowymi pojęciami (jak *off-boarding*). Być może jednak należałoby przyczyny odejść rozpatrzeć również w kontekście generacyjnym i na tle koncepcji zarządzania wiekiem.

Odniesienie statystyki derekrutacji do okresu 2008-2018 jest, moim zdaniem, uzasadnione. Również łączne zestawienie dynamiki współczynników przyjęć do pracy i zwolnień czyni rozważania Autorki klarowniejszymi. Podzielam pogląd o najważniejszej potencjalnej rezerwie zatrudnieniowej (s. 31), jednak chyba należałoby również rozważyć tu warunki aktywizacji osób tworzących obecnie zasób biernych zawodowo, a niebędących emerytami.

W prognozach derekrutacji uwzględniono podstawowe determinanty. Przy determinancie – zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym brak jest jednak znowu głębszego odniesienia do transgresji pokoleniowych (*Baby Boomers* – Milenialsi). Szczegółowiej można by też rozważyć szanse i zagrożenia związane z pracą na własny rachunek – po porzuceniu etatu – dla dotychczasowego chlebobawcy.

W podrozdz. 1.4. pojawia się kontekst strategiczny, ale tylko w odniesieniu do budowania marki pracodawcy. Dobrze jednak, iż Autorka rozpatruje zagadnienie derekrutacji w kontekście budowania wizerunku poprzez tworzenie dla byłych pracowników unikatowej wartości i słusznie akcentuje, iż „w myśl koncepcji employer brandingu, zapewnienie korzyści pracownikom nie musi się kończyć w momencie odejścia pracownika z organizacji” (s. 39). Można by pójść nawet o krok dalej i rozpatrzeć sensowność jej tworzenia dla rodzin już nieżyjących pracowników (np. w postaci oprowadzania ich dzieci po firmie, w której ich matka/ojciec odnosili sukcesy).

Szkoda też, iż Autorka nie wpisuje zagadnienia derekrutacji w zarządzanie wartością firmy. Pozyskanie danych o wpływie utrzymywania kontaktów z byłymi pracownikami na tę wartość powodowałoby, iż pracodawcom unaocznione zostałyby wymierne korzyści z tym związane. Ma to oczywiście również związek z efektywnością ZZL.

Za zaletę uważam podniesienie przez Autorkę kwestii koniecznego monitorowania opinii (także byłych pracowników) w mediach społecznościowych. Być może w tym kontekście powinno pojawić się pojęcie (cyber)dyskredytacji pracodawców. Zjawisko opisane przez to pojęcie też oddziałuje przecież na wartość organizacji.

II.2. Rozdział 2

Powyżej odniesiono się już do tytułu drugiego, liczącego 35 stron rozdziału. Na jego wstępie precyzyjnie zdefiniowano pojęcia: pracodawcy, społecznych warunków pracy, relacji oraz kontraktu psychologicznego. Mam jednak zastrzeżenia co do trafności zdefiniowania

relacji pracodawca-pracownik na poziomie mezoekonomicznym (s. 48). Nie mam natomiast wątpliwości co do uwagi, iż w każdym przypadku chodzi nie o pojedynczą relację, lecz ich wiązkę, a także - uwagi co do przynależności problematyki do CSR.

Autorka trafnie identyfikuje potencjalne determinanty kształtujące relacje między pracodawcą a pracownikiem, za jednym wyjątkiem – pomija znaczącą rolę w tym względzie strategii personalnej. W tytule podrozdziału 2.1.3. brakuje, moim zdaniem, słowa „postrzegane“.

Dobrze, iż wyraźnie różnicuje pomiędzy jakością i długością relacji, a także ujmuje ją nie statycznie, lecz dynamicznie (wyróżniając jej, powiązane z różnymi funkcjami personalnymi, etapy – s. 54). Na s. 52 rozprawy jest błąd w nazwie teorii: powinno być afektywna (a nie efektowna) teoria wymiany (chodzi o teorię E.J. Lawlera odnoszącą się – nie do aspektów „eleganckości“ czy efektywności, lecz do emocji i uczuć).

Na uwagę zasługują skrupulatne odniesienia literaturowe dotyczące ERM (*Employee Relationship Management*). Autorka nie odniosła się wszakże do umiejscowienia tej koncepcji w (historycznym) rozwoju funkcji personalnej.

Za słuszne uważam zastosowanie pojęcia (s. 59) „zarządzania wewnętrznym kapitałem relacyjnym“, a także wskazanie na jego powiązanie z dojrzałością (w znaczeniu stopnia zaawansowania) funkcji personalnej.

Cenna jest zawartość opracowanej samodzielnie tabeli (s. 60-61) dotyczącej powiązania ERM z adekwatnym instrumentarium personalnym. Uwzględniono tu zarówno tradycyjne, jak i najnowsze narzędzia i techniki (jak np. grywalizację czy *employee experience management*).

Wkład Autorki stanowią też podjęte przez Nią w podrozdziale 2.2.3. rozważania dotyczące relacji programów off-boardingowych i outplacementowych. Rozważania te uważam za inspirujące. W rozdziale tym brakuje mi jednak pogłębionej analizy różnych typów lojalności, które przecież wpływają na nakłady i efekty wspomnianych programów.

Wzmiankowany wcześniej brak powiązania badanej problematyki z wyceną przedsiębiorstwa nie jest zniwelowany w podrozdziale o tytule „Wartość zarządzania relacjami z byłymi pracownikami“. Brakuje tu odniesienia do mierników/wskaźników, metod wyceny. Niemniej jednak zaprezentowana część opisowa jest także cenna.

Analiza treści rozdziału wskazuje na to, iż Autorka ma dokładne rozeznanie w najnowszej literaturze przedmiotu. Posługuje się bowiem nie tak dawno wprowadzonymi pojęciami „pracowników-bumerangów“ i „absolwentów korporacyjnych“ oraz opisuje program informatyczny do śledzenia na bieżąco opinii (byłych) pracowników.

Za wartościowe uważam zestawienie programów dedykowanych byłym pracownikom przez firmy funkcjonujące na rynku globalnym. Autorka zidentyfikowała (s. 73) ponadto lukę dotyczącą inicjowania przez pracodawców relacji z byłymi pracownikami w mediach społecznościowych.

Jestem zwolenniczką projektów w obszarze HR w związku z czym w pełni akceptuję sygnalizowane przez Autorkę (s. 74) wykorzystanie w kształtowaniu relacji z byłymi pracownikami metodyki projektowej.

Z obowiązku recenzenckiego muszę zwrócić uwagę na nierozwinięcie wątku oceniania opłacalności inwestycji w budowanie sieci absolwentów korporacyjnych. Jednak samo już rozpatrywanie przez Autorkę inicjatyw w tym zakresie w kategoriach inwestycji uważam za inspirujące dla innych, chcących ten wątek podjąć w swoich dociekaniach badawczych.

II.3. Rozdział 3

Rozdział trzeci stanowi najobszerniejszy (47 stron) rozdział rozprawy. Prezentuje metodykę i wyniki badań ilościowych, złożonych z badania wstępnego i badania właściwego. W ramach badania wstępnego wybrano odpowiednią metodę w postaci zogniskowanych wywiadów grupowych. Autorka, wykorzystując literaturę przedmiotu, wskazała obszar ich zastosowań oraz ograniczenia. Z braku możliwości losowego doboru uczestników zrealizowała wywiady na tzw. próbach dogodnych (złożonych ze specjalistów ds. personalnych oraz byłych pracowników). Szkoda, iż posiłkowała się jedynie notatkami z tych wywiadów, tj. nie nagrywała choćby dźwięku oraz – w części dyskusji – nie zapanowała nad zdominowaniem jej przez kilkoro uczestników. Niemniej jednak badanie pozwoliło jego Autorce na określenie potencjalnych inhibitorów/stymulatorów (nie)skłaniających pracodawców i byłych pracobiorców do utrzymywania ze sobą relacji. O pewnym przegeneralizowaniu można natomiast, moim zdaniem, mówić w przypadku stwierdzenia: „Polscy pracodawcy nie utrzymują relacji z byłymi pracownikami, a podejmowane incydentalnie działania są skierowane głównie lub wyłącznie do pracowników emerytowanych“ (s. 93).

Po badaniach wstępnych Autorka zastosowała sondaż. Podała odpowiednio zasady tej metody badawczej oraz precyzyjnie określiła cechy, które muszą spełniać respondenci. Wykorzystała, umieszczoną na portalu Webankieta.pl ankietę internetową *Computer Assisted Web Interviews*, co ma zarówno zalety, jak i wady. Częściowo udało się te ostatnie ograniczyć poprzez użycie metody kuli śnieżnej. Mgr Anna Krasnova szczegółowo opisała trudności z promocją swojego badania, którego efektem byłoby dotarcie do odpowiednich respondentów. Podstawowe dane liczbowe dotyczące przebiegu badania ankietowego zestawiała w odpowiedniej tabeli. W transparentny sposób ujęła też (por. tabela 8 na s. 98) rodzaje pytań w autorskim kwestionariuszu. Treść kwestionariusza umieszczono w załączniku, co umożliwia badania porównawcze. Moje wątpliwości w sformułowaniu ich treści budzi jedynie pytanie 11 – różne użyte przymiotniki do opisu atmosfery rozstawania się z pracodawcą.

Autorka jest świadoma niedoskonałości swojego badania – czas jego przeprowadzenia, możliwości generalizacji wyników. Tytuł podrozdziału 3.4.1. zamieniłabym z „Sylwetki respondentów“ na „Charakterystyka respondentów“, a tytuł podrozdziału 3.5. z „Rozstanie się pracodawcy z pracownikiem“ na „Percepcja rozstania się pracodawcy z pracownikiem“. Uważam, iż przyczyny ww. rozstania zostały zgrupowane w odpowiednie kategorie. Interesujący wynik dotyczy wysokiego odsetka respondentów deklarujących, że „może ubiegać się o ponowne zatrudnienie u byłego pracodawcy“ (s. 121). Co również ciekawe, stwierdzono, iż część badanych nie dostrzega korzyści płynących z utrzymywania relacji oraz nie ma pomysłu, jakby miała realizować ERM. Już samo to świadczy o potrzebie promocji wyników badań w tym zakresie.

Przy prezentacji wyników badania zależności między zmiennymi znalazło się, wymagające korekty, sformułowanie: „Takie wyniki mogą wskazywać na stosunkowo nieduży związek pomiędzy atmosferą rozstania się oraz opinią pracowników o firmie jako pracodawcy a chęcią utrzymania z pracodawcą dalszych relacji po odejściu z firmy“ (s. 124).

Abstrahując od wyników rozkładu odpowiedzi, za cenne uważam samo zestawienie możliwych działań pracodawców motywujących do utrzymywania z nimi relacji (tabela 18 na s. 129). Szkoda jednak, iż Autorka nie próbowała skomentować uzyskanych przez siebie wyników dotyczących przykładowo tego, iż: „Badani najmniej doceniliby budowanie przez pracodawcę wirtualnych społeczności z udziałem byłych pracowników“ (s. 130).

II.4. Rozdział 4

Rozdział czwarty jest, podobnie jak go poprzedzający, dość rozbudowany (46 stron). Wynika to z tego, iż mgr Anna Krasnova zdecydowała się zamieścić w nim nie tylko opis metodyki podjętych badań jakościowych, ale i ich wyniki w postaci dość obszernych cytatów z wypowiedzi osób, z którymi przeprowadziła wywiady. Uważam to za bardzo cenne, także dla przyszłych badaczy, którzy – poprzez odwołanie się do określonych faktów oraz języka ich prezentacji – będą mogli poznać i doskonalić stosowane praktyki ZZL. Wiadomo, iż metoda ta – jak wszystkie inne – posiada pewne wady. Autorka wśród nich nie podała jednak możliwych zniekształceń dotyczących pamięci, możliwych także ze względu na emocje towarzyszące niejednokrotnie rekonstruowaniu nie zawsze przyjemnych, bo związanych z zerwaniem relacji z pracodawcą, zdarzeń. Szkoda także, iż przeprowadzono jedynie 11 wywiadów w dodatku z różnoliczną grupą osób o danej przynależności pokoleniowej, która – jak się wydaje – może mieć znaczący wpływ na charakter uzyskanych wypowiedzi.

Autorka dość dobrze poradziła sobie z podziałem materiału badawczego na kategorie pozyskanych danych, prezentując je w dość interesujący sposób. Materiał dostarcza interesujących informacji, m.in. w zakresie budowania standardów i ciągłości kształtowania relacji pracodawców z byłymi pracownikami (por. s. 170 i 173). Informacje te nie w pełni wykorzystała Autorka przy formułowaniu wniosków w rozdziale piątym. Szkoda, iż nie skonfrontowano wypowiedzi różnych respondentów na temat percepcji utrzymywania relacji z byłymi pracownikami jako działania firmy zorientowanego na łagodzenie deficytów kadrowych.

II.5. Rozdział 5

Rozdział piąty liczy 12 stron. Jest zatem objętościowo najmniejszym rozdziałem, poświęconym wnioskowi z badań ilościowych i jakościowych, odpowiedziom na pytania badawcze oraz modelowi kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami.

Autorka nie stwierdziła zależności pomiędzy propozycją pracodawcy o kontynuowaniu relacji z byłymi pracownikami a przyczynami derekrutacji oraz cechami indywidualnymi byłych pracowników (o charakterze metryczkowym, a nie tym odnoszącym się do różnic osobowościowych i/lub temperamentalnych), natomiast stwierdziła istnienie takiego związku o umiarkowanej sile zarówno pomiędzy powyższą propozycją pracodawcy a atmosferą rozstania się, jak i (nie)podejmowaniem przez pracodawcę działań w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami.

Wydaje się, iż w ramach dalszych badań należałoby uwzględnić konkretne cechy osobowościowe i temperamentalne byłych pracowników, a także jednak szczegółowiej zoperacjonalizować zmienną - „atmosfera rozstania się”.

Myślę też, iż z weryfikacji pierwszej z hipotez: „W opinii byłych pracowników, pracodawcy traktują grupy opuszczających organizacje jako homogeniczne (nie różnicują podejścia do pracowników (m.in. ze względu na powody ich rozstania z firmą oraz towarzyszące rozstaniu okoliczności)” powinna wynikać konkretna propozycja tegoż różnicowania. Skoro utrzymywanie relacji z byłymi pracownikami wiąże się z kosztami, to – być może – kryteriami tegoż zróżnicowania mógłby być staż pracy w firmie (co ewentualnie stanowiłoby przyczynek do stabilizacji zatrudnienia) i/lub wkład pracowników. Wówczas

poniesione koszty można by potraktować jako docenienie minionego wkładu pracowników. Takich i podobnych propozycji mgr Anna Krasnova jednak we wnioskach szczegółowej nie rozważa.

W ramach weryfikacji drugiej z hipotez: „W opinii byłych pracowników, przebieg rozstawania się z pracodawcą, determinuje kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami” stwierdzono, iż na kształtowanie dalszych relacji pomiędzy odchodzącymi pracownikami a pracodawcami wpływ mają (s. 179-180):

- atmosfera towarzysząca rozstaniu,
- akceptacja przez pracodawcę decyzji o dobrowolnym odejściu pracownika,
- komunikacja w trakcie derekrutacji (w tym – wysłuchanie pracownika),
- wsparcie w zakresie przekazywania obowiązków służbowych,
- otrzymanie od pracodawcy rzetelnych referencji, a także
- dokładne wyjaśnienie przyczyn zwolnienia i
- opinie badanych o organizacji jako pracodawcy.

Szkoda, iż wnioski z badań ilościowych są sformułowane w sposób dość enigmatyczny, nie określając ani kierunków kontynuowania/pogłębienia badań w tym zakresie ani doprecyzowanych wskazówek dla pracodawców.

W podrozdziale dotyczącym badań jakościowych również sformułowane wnioski nie mają postaci wskazówek. Ma to miejsce (s. 184) dopiero w trzecim podrozdziale, w którym podsumowano odpowiedzi na pytanie o sposób utrzymywania przez pracodawców relacji z byłymi pracownikami (w przypadku, gdy to ma miejsce) oraz oczekiwania w tym zakresie po stronie byłych pracowników. We wszystkich trzech podrozdziałach Autorka pokazała swą umiejętność syntetyzowania uzyskanego przez siebie postępu wiedzy w zakresie badanego obszaru ZZL. Myślę, iż wniosek: „Byli pracownicy w Polsce są skłonni do utrzymania relacji z byłymi pracodawcami” (s. 184) wymagałby jednak uszczegółowień dotyczących cech tych pracodawców.

Efektem przeprowadzonych badań jest opracowany model kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami. W jednym z ostatnich zdań rozdziału piątego Autorka dokonuje trafnej samooceny tegoż modelu, pisząc: „weryfikacja założeń modelu wymaga dalszych zaawansowanych badań empirycznych. Przedstawiona propozycja modelu stanowi próbę uporządkowania informacji pozyskanych dzięki badaniom empirycznym”. Implikacją wyników badań jest nieuwzględnienie w modelu przyczyn rozstania się. Wydaje się, iż należałoby w tym zakresie przeprowadzić dalsze badania. Nie mam natomiast zastrzeżeń co do innych zmiennych ujętych w modelu (poza zastrzeżeniem drobnym – dlaczego użyto określenia „systemy ZZL”, a nie – „system ZZL”) – zostały one zidentyfikowane w autorskim badaniu.

III. Pozostały dorobek naukowy mgr Anny Krasnowej

Mgr Anna Krasnova jest:

- współautorką jednej monografii,
- autorką 5 artykułów w recenzowanych czasopismach naukowych (w tym jednego w języku angielskim),
- współautorką 3 artykułów w recenzowanych czasopismach naukowych (w tym jednego w języku angielskim),
- autorką 9 rozdziałów w pracach zbiorowych (w tym trzech w języku rosyjskim),

- współautorką 2 rozdziałów w pracach zbiorowych (w tym jednego w języku rosyjskim).

9 spośród tych publikacji dotyczy bezpośrednio procesu derekrutacji.

Ponadto wygłosiła 17 referatów (w 4 przypadkach – współautorskich), w tym 4 – na konferencjach międzynarodowych. Uczestniczyła w trzech projektach badawczych (w dwóch jako kierownik projektu). Dwa z nich (jeden – jeszcze w realizacji) dotyczą derekrutacji.

IV. Konkluzje

Mimo pewnych niedostatków pracy (główne to niewystarczające powiązanie rozpatrywanej problematyki ze strategicznym ZZL i zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa) trzeba przyznać, iż mgr Anna Krasnova sformułowała oryginalne rozwiązanie problemu naukowego. Przeprowadziła badania empiryczne w oparciu o aktualny stan wiedzy teoretycznej (którą, jak wynika z tekstu rozprawy, niewątpliwie dysponuje), opracowując uprzednio samodzielnie adekwatne do rozwiązania tego problemu narzędzia badawcze oraz pokonując trudności związane z pozyskaniem danych. Tym samym wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Mgr Anna Krasnova spełnia zatem, w mojej ocenie, warunki określone w art. 13 ust. 1 ww. ustawy. Wnoszę więc o podjęcie dalszych – przewidzianych prawem - kroków, których efektem będzie nadanie mgr Annie Krasnowej stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu.

Uważam ponadto, iż fragmenty Jej pracy z uwagi na to, iż dotyczą problematyki unikatowej i ważnej w kontekście aktualnej sytuacji na rynku pracy - powinny być opublikowane.

