

R e c e n z j a

rozprawy doktorskiej mgr **Anny Krasnovej** pt.

„Kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami”.

Promotor: dr hab. Joanna Cewińska, prof. UŁ.

Praca przedkładana na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Wybór tematu, określenie problemu, celu i hipotez

Kształtowanie relacji między organizacją a pracownikami i szerzej osobami świadczącymi pracę na jej rzecz stanowi istotny element zarządzania zasobami ludzkimi i może być ujmowane z różnych perspektyw badawczych oraz interesów różnych grup społecznych będących interesariuszami danej organizacji. W powyższy nurt badawczy wpisuje się problematyka zawarta w tytule recenzowanej pracy doktorskiej, a mianowicie relacje między organizacją jako byłym pracodawcą a osobami, które z niej odeszły. Kwestia ta jest relatywnie słabiej zbadana i opisana w literaturze przedmiotu, co zauważa autorka rozprawy. Kształtowanie relacji między organizacją a byłymi jej pracownikami znalazło się w centrum szerszego zainteresowania badaczy i praktyków zarządzania w kontekście nasilających się procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw i związanej z nią racjonalizacji zatrudnienia, przybierającej również formę zbiorowych zwolnień. Innymi czynnikami, które stanowiły przesłanki rosnącego znaczenia kształtowania tych relacji były: zmiany zachodzące na rynku pracy, nietypowe formy zatrudnienia, coraz bardziej widoczne nowe wzorce kariery zawodowej oraz rosnąca wśród zarządzających organizacjami świadomość o potrzebie budowania marki firmy również na rynku pracy.

W świetle powyższych uwag można stwierdzić, iż podjęcie problematyki kształtowania relacji między organizacją a byłymi pracownikami jest zasadne i wpisuje się w aktualne wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno w warstwie teoretycznej jak i praktycznej. Uważam wybór tematu recenzowanej rozprawy doktorskiej za trafny i mieszczący się w zakresie nauk o zarządzaniu, szczególności zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Całość opracowania składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów oraz zakończenia. We wstępie doktorantka przedstawiła przesłanki podjęcia tematu, określiła problem badawczy i cel pracy oraz scharakteryzowała krótko zawartość poszczególnych rozdziałów rozprawy.

Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny i zawierają w kolejności: omówienie kwestii derekrutacji pracowników jako obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, a następnie przedstawienie teoretycznych aspektów kształtowania relacji między organizacją jako pracodawcą a pracownikami, w tym również byłymi pracownikami. Dwa pozostałe rozdziały mają charakter metodyczno-empiryczny i zawierają omówienie podejścia badawczego oraz wyników badań, natomiast ostatni rozdział zawiera wnioski z badań, odniesienie się do postawionych pytań badawczych oraz modelowe ujęcie kształtowania relacji między organizacją a byłymi jej pracownikami.

Taki układ pracy należy ocenić jako poprawny, a kolejność omawiania poszczególnych kwestii za właściwą. Tym nie mniej można sformułować pewne uwagi krytyczne dotyczące sposobu ujęcia kwestii metodycznych badań oraz prezentacji ich wyników, czy też precyzji w określeniu tezy, problemu, pytań badawczych i celu pracy. Zostaną one przedstawione w dalszej części recenzji.

Rozprawa obejmuje 193 strony tekstu. Załączona bibliografia zawiera 346 pozycji, wśród których są publikacje polsko- i obcojęzyczne oraz roczniki i inne źródła statystyczne oraz internetowe.

Analiza i ocena treści rozprawy

Poprzedzający rozdziały Wstęp zawiera przesłanki podjęcia tematu, główną tezę pracy, problem badawczy, pytania badawcze i cel pracy. Ponadto ogólnie zarysowane zostało przyjęte przez doktorantkę podejście badawcze. Przedstawione we Wstępie rozważania pozwalają zorientować się w problematyce badań, która mieści się w zakresie dość szeroko sformułowanego tytułu pracy. Uważam też, że użycie w tytule terminu pracodawca nie było fortunne w odniesieniu do osób, które odeszły. Lepszym określeniem byłby termin przedsiębiorstwo lub organizacja.

Podniesiona wcześniej uwaga krytyczna o niedostatecznej precyzji sformułowania składowych procesu badawczego wynika z faktu, iż problem badawczy eksponuje czynniki determinujące relacje między organizacją a byłymi pracownikami, zaś teza mówi o trudnościach w kształtowaniu tych relacji. Są to moim zdaniem kwestie szczegółowe i nie wyczerpują zakresu problematyki określonej w tytule pracy. Odczuwa się brak głównego problemu badawczego, adekwatnego do tytułu całej pracy.

Pierwszy rozdział zatytułowany „Rozstanie się pracownika z organizacją jako wyzwanie dla współczesnego zsz” zawiera w kolejności: omówienie istoty derekrutacji jako części składowej zarządzania zasobami ludzkimi. Oceniając treść zawartą w tym rozdziale

należy na wstępie stwierdzić, iż umiejscowienie go jako rozdziału otwierającego całość rozprawy jest zrozumiałe i zasadne z punktu widzenia jej tytułu i zakresu. W pierwszej kolejności przeprowadzona została analiza pojęcia derekrutacji, jako procesu zmniejszania zatrudnienia w organizacji i prowadzącego do odejść pracowników, a w konsekwencji do powstania kluczowej kwestii w recenzowanej rozprawie doktorskiej, a mianowicie czy i jak należy kształtować relacje między osobami, które opuściły organizację a ich byłym pracodawcą. Obok wyjaśnienia kwestii pojęciowych, przedstawione zostały główne rodzaje odejść pracowników, ich przyczyny i skutki dla organizacji i osób odchodzących z niej, sam proces derekrutacji oraz programy dobrowolnych odejść pracowników. Z obowiązku recenzenckiego należy zwrócić uwagę na błąd występujący na s.17, ósmy wiersz od góry, gdzie powinno być: ewolucyjne, a jest ewaluacyjne. W podrozdziale 1.3 doktorantka przedstawiła kształtowanie się zjawiska rotacji pracowników w ostatnich dziesięciu latach oraz w kontekście zmian zachodzących na rynku pracy i związanych z nimi nowych form świadczenia pracy, co dodatkowo uzasadnia potrzebę kształtowania relacji między organizacją i pracownikami w szerszym ujęciu czyli osobami świadczącymi pracę w ramach różnych form zatrudnienia. Przedstawione dane ilustrujące współczynniki przyjęć i zwolnień oraz liczbę stanowisk pracy objętych derekrutacją pokazują tren wzrostowy. W tym miejscu nasuwa się pytanie, czy przedstawione w tab.4 liczby stanowisk pracy odnoszą się do różnych stanowisk pracy, z których odeszli pracownicy, czy też obejmują stanowiska, na których więcej niż raz w porównywanych okresach rocznych dochodziło do derekrutacji personelu? Rozróżnienie pomiędzy liczbą odejść a liczbą stanowisk pracy, z których pracownicy odchodzą jest bowiem istotną kwestią w analizie zjawiska rotacji pracowników.

Za ważne i zasadne uważam ujęcie problematyki odejść pracowników w kontekście kształtowania marki pracodawcy, poszerza ono bowiem zakres kształtowania relacji między organizacją a byłymi jej pracownikami i uwzględnia, wspomniane wcześniej zmiany w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw. Wychodząc od istoty koncepcji marki pracodawcy i jej budowania, doktorantka wskazuje byłych pracowników jako swoistą grupę interesariuszy, których opinie są istotne dla wizerunku marki firmy na rynku pracy. Podjęta tu kwestia byłych pracowników jako ambasadorów marki pracodawcy i traktowania ich jako odrębnej grupy docelowej w procesie kształtowania reputacji firmy jest ważna i aktualna. Dyskusyjnym przy tym wydaje się stwierdzenie, że wszyscy pracownicy opuszczający organizację są jej ambasadorami, bowiem ta rola oznacza świadome angażowanie się w budowanie pozytywnego obrazu firmy na rynku. Tymczasem wśród osób odchodzących z organizacji są również, a nierzadko głównie pracownicy rozczarowani, którzy ambasadorami marki firmy jako

pracodawcy raczej nie będą. Niezależnie od tej wątpliwości, uważam że rozważania zawarte w rozdziale pierwszym potwierdzają solidną wiedzę doktorantki na temat derekrutacji personelu, choć jej historia jest dłuższa niż można by sądzić po literaturze przedmiotu przywołanej w tekście. Nawiązując jeszcze do kwestii derekrutacji w kontekście budowania marki pracodawcy, należy podkreślić zasadność włączenia jej do rozważań na temat kształtowania relacji firmy z byłymi pracownikami, a równocześnie należy żałować, że nie zostało to uwidocznione w problemie badawczym i celu pracy, pozostając jedynie tłem w badaniu tych relacji.

Przedmiotem rozważań mgr Anny Krasnowej w drugim rozdziale rozprawy doktorskiej są relacje między organizacją a byłymi pracownikami, stanowiące główny przedmiot badań. W pierwszej kolejności omówione zostały kwestie pojęciowe związane z relacjami między pracodawcą a pracownikami oraz kształtowania tych relacji, podkreślając m.in. znaczenie formalnego aspektu oraz kontraktu psychologicznego. W swoich rozważaniach na temat relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami doktorantka odwołuje się do teorii wymiany społecznej w celu wyjaśnienia źródeł i mechanizmu tworzenia się owych relacji. Umieszcza je również w kontekście polityki personalnej realizowanej w organizacji, wskazując na powiązania między tymi relacjami a poszczególnymi działaniami w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Przechodząc do wyjaśnienia istoty kształtowania relacji pomiędzy organizacją a byłymi pracownikami, doktorantka nawiązuje do koncepcji zarządzania relacjami między pracodawcą i pracownikami, która w ostatnich latach stanowi przedmiot opracowań w literaturze przedmiotu. Na podstawie krytycznej analizy przydatności założeń i celów kształtowania tych relacji wewnątrz organizacji, mgr Anna Krasnowa podejmuje próbę wyjaśnienia istoty zarządzania relacjami organizacji z byłymi pracownikami, uzasadnia potrzebę takich działań m.in. zmianami na rynku pracy, oczekiwaniami nowych pokoleń pracowników, zmianami w podejściu do kariery zawodowej czy też rozwojem nowoczesnych technologii. Autorka proponuje termin *off-boarding* na określenie zarządzania relacjami w procesie odchodzenia pracowników z organizacji (s.63). Nasuwa się tu pytanie o podobieństwa i różnice między tym pojęciem a takim terminem jak *outplacement*, który również ma swoją historię i przeszedł swoistą ewolucję w ostatnich kilkunastu latach. Z punktu widzenia pracy naukowej jest to istotna kwestia odróżniania i oddzielania określeń potocznych, stosowanych w publikacjach popularno-naukowych lub materiałach promocyjnych różnych firm w podążaniu za modami w zarządzaniu. Przedstawiając w kolejnym podrozdziale korzyści wynikające z utrzymywania relacji między organizacją a byłymi pracownikami autorka stara się dostarczyć argumentów na rzecz tezy, że korzyści te mogą być obopólne. Rozdział drugi zamyka omówienie przykładów

stosowania programów skierowanych mających na celu kształtowanie relacji między organizacją a byłymi pracownikami przez wybrane przedsiębiorstwa międzynarodowe.

W mojej ocenie zawartość merytoryczna drugiego rozdziału pozwala na zrozumienie istoty kształtowania relacji między organizacją a byłymi pracownikami; poznanie przesłanek uzasadniających podejmowanie takich działań, a jednocześnie wskazuje na występujące tu problemy natury terminologicznej oraz przenikanie się twierdzeń ugruntowanych naukowo z bieżącymi informacjami o charakterze popularno-naukowym. Tym nie mniej rozważania zawarte w tym rozdziale wyjaśniają istotę przedmiotu badań i mogą stanowić podstawę do badań empirycznych, których założenia i wyniki zostały omówione w kolejnych rozdziałach.

W rozdziale trzecim przedstawione zostały założenia metodyczne przeprowadzonych badań ilościowych oraz ich wyniki. Doktorantka szczegółowo omówiła postępowanie badawcze, na które złożyły się badania wstępne w formie zogniskowanych wywiadów grupowych. Na podstawie uzyskanych wyników oraz studiów literatury przedmiotu sformułowana została teza główna akcentująca kwestię trudności w kształtowaniu relacji organizacji z byłymi pracownikami jako efekt postaw i działań pracodawców oraz dwie hipotezy. Przygotowany kwestionariusz właściwych badań ankietowych został poddany pilotażowi przed przyjęciem finalnej wersji. Badania zostały przeprowadzone w formie elektronicznej z wykorzystaniem platformy internetowej. Ostatecznie w skład badanej próby weszło 260 osób, które miały doświadczenie związane z procesem derekrutacji. Udział kobiet w tej próbie wyniósł 72%, a 78% stanowiły osoby w wieku do 35 lat. Wśród byłych pracodawców osób biorących udział w badaniu największy udział miały przedsiębiorstwa prywatne (77%), funkcjonujące w sferze usług (64%) oraz firmy polskie (66%). Z uwagi na ograniczoną próbę badawczą, oraz nielosowy jej dobór, sformułowane wnioski mogą odnosić się tylko do badanej populacji, co słusznie podkreśliła doktorantka. Oceniając metodyczną część badań ilościowych należy podkreślić, iż zostały one przygotowane i przeprowadzone poprawnie zgodnie z wymogami pracy naukowej, mimo szeregu ograniczeń, jakie doktorantka napotkała podczas badań, a które przedstawiła w pracy.

Analizę wyników badań przeprowadzono za pomocą statystyki opisowej, stosując w badaniu zależności między zmiennymi test Chi-kwadrat. Przeprowadzone badania pozwoliły uzyskać informacje na temat przyczyn odejść pracowników, wśród których największy udział miały odejścia z własnej inicjatywy pracowników oraz atmosfera rozstawania się z pracodawcą, która przez ponad połowę respondentów oceniona została jako dobra. Zasadniczą część badań dotyczyła utrzymywania relacji pomiędzy respondentami a ich byłym pracodawcą. Okazało się, że 39% takie relacje utrzymuje, a 61% nie. Respondenci wypowiedzieli się

również na temat działań podejmowanych przez pracodawców w celu utrzymywania relacji z byłymi pracownikami. Jedynie 16,5% badanych wskazało na tego typu działania, zaznaczając, że adresowane one były tylko do pracowników, którzy odeszli z własnej inicjatywy lub w wyniku wygaśnięcia umowy na czas określony. Największy udział w odpowiedzi na to pytanie miały jednak osoby, które nie widziały takich działań. Wśród osób deklarujących nieutrzymywanie relacji z byłym pracodawcą największy był udział tych, którzy jako przyczynę takiego stanu rzeczy podawali niechęć zarówno z ich strony jak i ze strony pracodawcy (43%) oraz niechęć ze strony osób, które odeszły z firmy (31,5%). Wśród powodów nieutrzymywania relacji wskazano przyczynę i atmosferę odejścia oraz negatywną opinię o byłym pracodawcy. Większość respondentów nie otrzymała propozycji utrzymywania relacji z byłym pracodawcą, a jedynie 19% potwierdziła taki fakt. Warto w tym miejscu podkreślić, że analiza statystyczna potwierdziła istotność zależności między utrzymywaniem relacji a inicjatywą pracodawcy w tym zakresie. Ponadto ponad 75% respondentów byłoby skłonnych utrzymywać relacje z byłym pracodawcą. Przytoczone powyżej wybrane wyniki badań mgr Anny Krasnovej potwierdzają złożoność badanego zagadnienia kształtowania relacji między organizacją i byłymi jej pracownikami. Mimo, że nie mogą stanowić podstawy do formułowania szerszych uogólnień, to są wartościowym źródłem informacji dla osób podejmujących badania w tym zakresie, m.in. identyfikują czynniki wpływające na kształt tych relacji z perspektywy pracowników, którzy mają doświadczenie związane z odejściem organizacji.

Czwarty rozdział zawiera analizę przeprowadzonych badań jakościowych i został zredagowany w podobny sposób jak poprzedni rozdział. W pierwszej kolejności zostały przedstawione założenia metodyczne badań oraz ich przebieg, a następnie uzyskane wyniki. Uważam, że w tym jak i w poprzednim rozdziale zbyteczne są fragmenty zawierające ogólną charakterystykę zastosowanych metod i technik badawczych. Tego typu wiedza dostępna jest w literaturze przedmiotu nie ma potrzeby jej omawiania w rozprawie doktorskiej.

Badania jakościowe zostały przeprowadzone z wykorzystaniem techniki wywiadu częściowo ustrukturyzowanego, miały charakter uzupełniający do omówionych wcześniej badań ilościowych, a ich celem było poznanie stosunku byłych pracowników do kształtowania relacji z byłym pracodawcą. W efekcie przeprowadzono wywiady z jedenastoma osobami, które odeszły z organizacji z różnych powodów. Po przeprowadzeniu wywiadów dokonano porządkowania uzyskanych informacji, co pozwoliło na wyodrębnienie dziewięciu kategorii danych, m.in.: przyczyn odejścia z firmy, czynników wpływających na relacje, czy też postaw wobec utrzymywania relacji z byłym pracodawcą (s.140). Zastosowane podejście do badań

jakościowych oceniam jako spełniające wymogi warsztatu naukowego. Analizę wyników badań jakościowych przedstawiono w podziale na cztery główne zagadnienia, a mianowicie: czynniki kształtujące relacje z byłym pracodawcą, korzyści wynikające z utrzymywania relacji pomiędzy organizacją a byłymi jej pracownikami, możliwości skutecznego kształtowania tych relacji oraz stosunku badanych osób do relacji z byłym pracodawcą. Omówione w podrozdziałach 4.3 - 4.6 wyniki badań jakościowych wskazują na różne przyczyny odejść pracowników z organizacji, podkreślają istotną rolę bezpośredniego przełożonego przy podejmowaniu takich decyzji. Byli pracownicy dostrzegają korzyści jakie mogą powstawać w wyniku utrzymywania relacji z organizacją po ustaniu zatrudnienia, wskazując na efekt pozytywnego wizerunku firmy, rekomendowania jej jako pracodawcy innym osobom oraz dzielenia się wiedzą z byłą firmą. W ich opinii ważnym czynnikiem, który wpływa na budowanie relacji między organizacją a byłymi jej pracownikami jest poszanowanie godności pracownika w całym okresie zatrudnienia, również w momencie kończenia współpracy. Warto też podkreślić, iż wszyscy rozmówcy wyrażali pozytywne nastawienie do utrzymywania relacji z byłym pracodawcą. Wymienione powyżej przykładowe wnioski płynące z przeprowadzonych przez doktorantkę wywiadów wpisują się w pełni w zakres tematyczny recenzowanej rozprawy doktorskiej i stanowią wzbogacenie wyników badań ilościowych.

W zamykającym opracowanie rozdziale piątym doktorantka przedstawiła podsumowanie wyników przeprowadzonych badań, odniosła się do sformułowanych hipotez i pytań badawczych oraz zaproponowała teoretyczny model kształtowania relacji między organizacją a byłymi jej pracownikami. Oceniając tę część rozprawy należy stwierdzić, iż wyprowadzone wnioski wynikają z omówionych wcześniej badań, co potwierdza posiadanie przez autorkę umiejętności syntezy wyników badań i formułowania uogólnień. Ważnym elementem tej części rozprawy jest wspomniany model (s.186). Uważam, że jest on logicznym następstwem przeprowadzonych w pracy rozważań teoretycznych i badań empirycznych i zawiera wszystkie elementy, które były wcześniej omówione. Nie kwestionując prawa doktorantki do takiego właśnie ujęcia relacji między organizacją a byłymi pracownikami, uważam, że główny problem czyli relację organizacja – byli pracownicy należało umieścić centralnie, a pozostałe czynniki tworzące kontekst kształtowania tych relacji odpowiednio rozmieścić wskazując ich miejsce i wpływ na owe relacje. Można było również pokazać znaczenie kształtowania tych relacji na przyszłość w aspekcie funkcjonowania organizacji i zatrudnialności pracowników.

W Zakończeniu przedstawiona została synteza ustaleń poczynionych w rozprawie, poczynawszy od przesłanek podjęcia tematu, poprzez zastosowane podejście badawcze oraz

uzyskane wyniki, występujące ograniczenia przy formułowaniu wniosków, na wskazaniu kierunków dalszych badań kończąc.

Od strony redakcyjnej rozprawa została napisana poprawnie. Tym nie mniej z obowiązku recenzenckiego należy zwrócić uwagę na pewne niedociągnięcia natury stylistycznej i redakcyjnej. Dotyczą one m.in. pewnych kwestii terminologicznych, np. określenia „zwiad badawczy”, powtarzania się w tytułach rozdziałów tych samych określeń, np. „determinanty”, powtórzenia tytułu pracy jako tytułu drugiego rozdziału.

Konkluzja

Analiza treści recenzowanej rozprawy doktorskiej pozwala na stwierdzenie, że stanowi ona interesujące studium na temat kształtowania relacji między organizacją a byłymi jej pracownikami. Podniesione w recenzji uwagi krytyczne, po części mają charakter dyskusji, po części zaś wynikają z występujących w literaturze przedmiotu różnic w pojmowaniu niektórych kwestii występujących w pracy i stanowiących w naturalny sposób wyzwanie dla jej autorki. Oceniam tę pracę pozytywnie, zarówno w warstwie teoretycznej jak i empirycznej, a do jej walorów zaliczam:

- aktualność problematyki badań w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, zmieniających się modeli biznesowych oraz polityk i praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi;
- oparcie rozważań zawartych w rozprawie na aktualnej wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności kształtowania relacji społecznych oraz budowania marki pracodawcy;
- właściwie dobraną i wykorzystaną w pracy polską i obcojęzyczną literaturę przedmiotu;
- poprawne przygotowanie badań empirycznych od strony metodycznej i ich skuteczne przeprowadzenie;
- wniesienie wkładu w poszerzanie wiedzy na temat istoty i znaczenia kształtowania relacji między organizacją a byłymi pracownikami oraz czynników determinujących owe relacje;
- opracowanie modelowego ujęcia powyższych relacji, które może stanowić podstawę do dyskusji i dalszych badań w tym zakresie.

Bilansując poszczególne elementy oceny, pragnę wyrazić jednoznaczną opinię, że recenzowana rozprawa doktorska stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wskazuje na wysoki poziom wiedzy teoretycznej jej autorki oraz umiejętność samodzielnego

prowadzenia przez nią badań naukowych. Tym samym spełnia wymogi sformułowane w art.13 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 roku oraz Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego a dnia 19 stycznia 2018 w sprawie szczegółowego trybu przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz postępowaniu o nadanie tytułu profesora. Za w pełni zasadne uważam więc nadanie mgr Annie Krasnovej stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. W związku z powyższym stawiam wniosek o przyjęcie recenzowanej pracy mgr Anny Krasnovej jako rozprawy doktorskiej i dopuszczenie jej do publicznej obrony.

Aldemir Pastawski