

Wrocław, 09.08.2023 r.

Dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu



RECENZJA

rozprawy doktorskiej mgr Macieja Pełczewskiego
pt. *Odejścia pracowników z firmy. Przyczyny, skutki i sposoby przeciwdziałania*, napisanej
pod kierunkiem dr hab. Joanny Cewińskiej, prof. UŁ (promotorka)
oraz dr Anny Krasnowej (promotorki pomocniczej)

Podstawa prawna wykonania recenzji:

- pismo z prośbą o wykonanie recenzji sporządzone przez dr hab. Tomasza Czapłę, prof. UŁ, Przewodniczącego Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości z dnia 22.06.2023 roku.
- *Uchwała Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości w sprawie powołania dr hab. Marzeny Stor, prof. UEW na recenzenta z dnia 12.06.2023 roku.*

Kwalifikacja pracy na podstawie w/w dokumentów:

- praca zakwalifikowana do ubiegania się o stopnień doktora w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

1. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA I CEL PRACY

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i wykazuje się znacznym stopniem **interdyscyplinarności**. Autor w swoich rozważaniach odwołuje się do zarządzania, ekonomii, psychologii, socjologii, rachunkowości oraz prawa. Dysertacja poświęcona jest **problematyce** odejść pracowników z organizacji, a szczególnym „przedmiotem badań są przyczyny odejść oraz sposoby ich przeciwdziałania w sektorze SSC/BPO na polskim rynku pracy” (s. 79). Ze *Wstępu* oraz podrozdziału 3.1. o metodyce badań wynika, że w obszarze naukowo-badawczym zamierzeniem Autora jest wypełnienie **luki badawczej**, którą zidentyfikował w rezultacie przeprowadzonych studiów literaturowych. Luka ta dotyczy „braku badań dotyczących związku praktyk offboardingowych (realizowanych w ramach zarządzania kapitałem ludzkimi - derekrutacji) z odejściami od pracodawcy czy związku działań podejmowanych przez pracodawców na rzecz zatrzymania pracowników a zmianą decyzji pracownika o odejściu z firmy” (s. 5). Ponadto nie odnoszono się do kwestii standaryzacji i indywidualizacji działań powstrzymujących pracowników przed opuszczeniem pracodawcy” (s.5). Doktorant zwraca też uwagę, że brakuje „badań na temat odejść w poszczególnych branżach”, w tym w sektorze SSC/BPO (s.75).

Na tym tle Doktorant formułuje **główny cel rozprawy**. Został on podany w dwóch miejscach pracy w nieco odmienny sposób, co zamieszczono w tabeli 1. W ocenie recenzentki w jednym i drugim przypadku jest on sformułowany nieco nieporadnie, m.in. zamiast „w kontekście” można było użyć choćby sformułowania „ze względu na”.

Tabela 1. Treść celu pracy doktorskiej

We Wstępie (s. 4)	W Zakończeniu (s. 181)
Celem pracy jest przedstawienie sposobów przeciwdziałania odejściom pracowników w kontekście przyczyn odejść i oczekiwań pracowników związanych z inicjatywami podejmowanymi przez pracodawców, by powstrzymać zatrudnionych przed odchodzeniem z pracy.	Celem pracy było przedstawienie sposobów przeciwdziałania odejściom pracowników w kontekście przyczyn i oczekiwań pracowników wobec pracodawców związanych z inicjatywami podejmowanymi, by powstrzymać pracowników przed odchodzeniem z pracy.

Źródło: recenzowana praca doktorska

Głównemu celowi pracy mgr Maciej Pełczewski podporządkował następujące **trzy cele szczegółowe**: (s. 4 – *Wstęp* i s. 181 - *Zakończenie*):

1. Identyfikacja przyczyn odejść i ich skutków, jako czynników uzasadniających podejmowanie działań ograniczających odejścia.
2. Przedstawienie sposobów przeciwdziałania odejściom i oczekiwań pracowników związanych z działaniami podejmowanymi przez pracodawców by zapobiec odejściom.
3. Identyfikacja standardowych i zindywidualizowanych działań pracodawców powstrzymujących pracowników przed odchodzeniem z pracy.

Za dyskusyjne należy uznać pisanie o „przedstawieniu” zarówno w celu głównym jak i szczegółowym. Ponadto brakuje odniesienia do standardowego podziału celów na eksplanacyjne, eksploracyjne, metodyczne, aplikacyjne czy utylitarne.

Problem badawczy został podany w dwóch miejscach pracy w nieco odmienny sposób, co zamieszczono w tabeli 2. Można uznać, że nie są one znacząco odmienne, ale taka sytuacja nie powinna mieć miejsca w pracy doktorskiej.

Tabela 2. Treść problemu badawczego

We <i>Wstępie</i> (s. 5)	W podrozdziale 3.1. (s. 75)
W jakim zakresie inicjatywy mające na celu przeciwdziałanie odejściom pracowników mogą mieć charakter uniwersalny a w jakim wymagają indywidualizacji?	W jakim zakresie inicjatywy (programy) przeciwdziałania odejściom pracowników mogą mieć charakter uniwersalny, a w jakim wymagają indywidualizacji?

Źródło: recenzowana praca doktorska

Podobna rzecz się ma w odniesieniu do **pytań badawczych**, co zamieszczono w tabeli 3. Takie postępowanie jest nieprawidłowe. Wydaje się jednak, że Doktorant zapomniał wyjaśnić, że pierwszy zestaw pytań, o bardziej ogólnym charakterze, odnosi się do studiów literaturowych, a drugi do własnych badań empirycznych.

Tabela 3. Treść pytań badawczych

We <i>Wstępie</i> (s. 5)	W podrozdziale 3.1. (s. 72)
1. Co jest przyczyną podjęcia przez pracownika decyzji o odejściu z firmy?	1. Co jest przyczyną podjęcia przez pracownika decyzji o odejściu z firmy sektora SSC/BPO? (czy te przyczyny są zróżnicowane, jeśli tak, co determinuje to zróżnicowanie, jakie cechy pracownika ujęte w metryce?)
2. Czy pracodawcy podejmują działania, by zatrzymać pracowników? Jeśli tak, to jakie?	2. Czy pracodawcy z sektora SSC/BPO podejmują działania by zatrzymać pracowników, przeciwdziałając ich odejściom? (jeśli tak to jakie?)
3. Jakie efekty powodują działania mające na celu zatrzymanie pracowników?	3. Jakie konsekwencje powodują takie działania by zatrzymać pracowników?
4. Jakie są oczekiwania pracowników wobec pracodawców związane z przeciwdziałaniem odejściom zatrudnionych z pracy?	4. Jakie są oczekiwania pracowników wobec pracodawców związane z przeciwdziałaniem odejściom zatrudnionych z pracy? (jakie cechy pracownika determinują różne oczekiwania?)

Źródło: recenzowana praca doktorska

Celem badań własnych jest z kolei „identyfikacja przyczyn i sposobów przeciwdziałania odejściom z pracy w branży SSC/BPO na polskim rynku pracy” (s. 72). W tak sformułowanym celu brakuje dookreślenia, że chodzi o odejścia inicjowane przez pracownika.

W mojej ocenie, mimo zgłaszanych usterek, należy uznać, że omawiane powyżej komponenty metodyczne pracy pozostają w logicznych powiązaniach między sobą. Pozytywnie oceniam też relację między tytułem pracy a jej strukturą i zawartością merytoryczną. Wątpliwości wzbudza jedynie zastosowanie w tytule pracy pojęcia *firma*, które Autor zdaje się utożsamiać z pojęciem *przedsiębiorstwo*. Na gruncie nauk prawnych nie są to pojęcia tożsame i w doktoracie powinno być zastosowane pojęcie *przedsiębiorstwo*. Chociaż praca jest pisana w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, to w wielu publikacjach w tej dyscyplinie naukowej też zwraca się uwagę na tę kwestię. W każdym razie w pracy brakuje wyjaśnienia, że wspomniane terminy autor stosuje zamiennie. O tym, że są stosowane zmiennie świadczy wystąpienie pojęcia *firma* (w różnych formach gramatycznych)

łącznie 336 w kontekstach, które są typowe dla definicji *przedsiębiorstwa*. Praca liczy 256 stron, z czego 183 to główna treść pracy, a pozostałe to spisy rzeczowe oraz załączniki i oświadczenie Autora o samodzielnym przygotowaniu pracy i nienaruszeniu praw autorskich.

W podsumowaniu uznaję, że mgr Maciejowi Pełczewskiemu udało się osiągnąć wyznaczony cel pracy.

2. AKTUALNOŚĆ PODEJMOWANEJ PROBLEMATYKI

Problematyka podejmowana w doktoracie jest ważna i aktualna, zarówno z perspektywy nauki o zarządzaniu i jakości, jak i praktycznego zarządzania przedsiębiorstwem. W kontekście naukowym, temat ten jest istotny z kilku powodów. Po pierwsze, badanie przyczyn i skutków odejść pracowników dostarcza cennej wiedzy na temat skutecznych strategii retencyjnych i praktyk zarządzania, które pozwalają organizacjom zatrzymać cenionych pracowników. Pozyskane w ten sposób informacje mogą przyczynić się do rozwijania nowych teorii i podejść w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Po drugie, analiza zachowań pracowników i czynników wpływających na ich decyzje o pozostaniu lub odejściu z organizacji dostarcza głębszego zrozumienia motywacji pracowników oraz czynników, które wpływają na ich zaangażowanie i lojalność wobec organizacji. Po trzecie, badania nad problematyką odejść pracowników mają istotne znaczenie dla identyfikacji obszarów wymagających zmian w organizacjach, co pozwala skoncentrować wysiłki na rozwijaniu programów szkoleniowych i rozwojowych oraz poprawie warunków pracy. Po czwarte, nauka o zarządzaniu może dostarczyć menedżerom narzędzi i wskazówek, które pomogą podejmować skuteczne decyzje w zakresie zatrzymywania pracowników.

Podejmowana problematyka jest również ważna z perspektywy praktyki organizacyjnej. Pracownicy często decydują się na zmianę pracy z powodu negatywnych ocen jakości środowiska pracy, niezadowolenia z warunków pracy, perspektywy rozwoju zawodowego, relacji w miejscu pracy lub oferowanych benefitów. W przypadku dobrej koniunktury gospodarczej i "ryнку pracownika", pracownicy są bardziej skłonni do zmiany zatrudnienia. W przedsiębiorstwach odejścia pracowników mogą prowadzić do wielu niepożądanych zjawisk. Można tutaj wspomnieć choćby o zwiększonych kosztach generowanych przez rekrutację, selekcję, szkolenie i integrowanie nowych pracowników czy o spadku produktywności, ponieważ nowi pracownicy potrzebują czasu na wdrożenie i zdobycie doświadczenia. Inne niekorzystane zjawiska to utrata wiedzy i doświadczenia, gdyż odchodzący pracownicy zabierają je ze sobą. Warto też wspomnieć o destabilizacji zespołów i spadku morale, które mogą być wynikiem zwiększonej rotacji pracowników. Wreszcie ucierpieć może wizerunek organizacji, gdyż odejścia mogą być postrzegane jako sygnał, że przedsiębiorstwo nie jest dobrym miejscem do pracy. Dlatego ważne jest, aby zrozumieć, dlaczego pracownicy opuszczają swoje miejsca pracy i jak temu można zapobiec.

Podsumowując, badania w obszarze odejść pracowników z organizacji przyczyniają się do rozwijania teorii zarządzania zasobami ludzkimi, dostarczają wskazówek dla menedżerów oraz pomagają organizacjom skuteczniej przeciwdziałać fluktuacji kadry pracowniczej i zwiększać retencję cennych pracowników, co ma bezpośredni wpływ na wyniki finansowe i operacyjne tych organizacji. Odnosnie recenzowanego doktoratu to wszystko jest o tyle istotne, że dotyczy wybranego rodzaju przedsiębiorstw reprezentujących SSC/BPO, na temat którego brakuje pogłębionych badań w zakresie tytułowej problematyki doktoratu. Na wiele ze wspomnianych tutaj kwestii zwraca też uwagę sam Doktorant.

3. CEL BADAŃ I POZIOM JEGO REALIZACJI

Jak już wspomniano wcześniej, **celem badań empirycznych** była „identyfikacja przyczyn i sposobów przeciwdziałania odejściom z pracy w branży SSC/BPO na polskim rynku pracy” (s. 72), przy czym w tak sformułowanym celu zabrakło dookreślenia, że chodzi o odejścia inicjowane przez pracownika. Jeżeli chodzi o **pytania badawcze**, podporządkowane temu celowi, to należy przyjąć, że w zakresie badań empirycznych mają zastosowanie pytania, które zamieszczono nie we *Wstępie*, ale w podrozdziale 3.1. (s. 72). Odpowiedzi na te pytania są podane w podrozdziałach 3.4. oraz 3.5. i oceniam je pozytywnie. Zwracam jednak uwagę, o czym piszę też w punkcie 4 niniejszej recenzji, że

w podrozdziale 3.5. nie jest udziela wprost odpowiedź na trzecie pytanie badawcze, a na ósme pytanie ankietowe (s. 138).

W procesie badawczym Doktorant sformułował też **hipotezy badawcze**, które pojawiają się w dwóch miejscach w pracy i nie są dokładnie takie same, co pokazano w tabeli 4. Zasadnicza różnica pomiędzy nimi polega na tym, że te podane w podrozdziale 3.1. posiadają jeszcze swego rodzaju doprecyzowanie zamieszczone na końcu w nawiasie, którego nie ma w hipotezach w podrozdziale 4.2. Można zatem powiedzieć, że nie jest to bardzo poważne uchybienie metodyczne. Jednakże pojawiają się też zastrzeżenia poważniejszej rangi. Otóż, hipotezy należy formułować precyzyjnie, aby możliwa była ich poprawna weryfikacja. Dlatego nie powinno się ich dookreślać w nawiasie, a powinno się zadbać o to, aby ich konstrukcja klarownie pokazywała, jaka relacja i między jakimi zmiennymi jest przedmiotem zainteresowania badawczego. W tym kontekście powinno się też sprecyzować jaki rodzaj relacji czy też zależności między zmiennymi jest zakładany. Równie poważna uwaga odnosi się do tego, że pod względem merytorycznym hipoteza 1 nie dotyczy relacji między tymi samymi zmiennymi w obu podrozdziałach. Ponadto hipotezy nie do końca logicznie wynikają z dokonanych studiów literaturowych. Nie wyjaśniono na przykład, dlaczego częstość odejść pracowników czy też ich wola odejścia z pracy ma wykazać związek z samym tylko faktem przeprowadzania badań satysfakcji z pracy. Ponadto w pracy nie zdefiniowano, jak rozumiana jest satysfakcja z pracy.

Tabela 4. Treść hipotez badawczych

W podrozdziale 3.1. (s. 76-78)	W podrozdziale 4.2. w tabeli 4.14.(s. 168)
H1: Istnieje związek między częstością odejść od pracodawcy a prowadzeniem badań satysfakcji z pracy (jeśli firmy badają satysfakcję, odejścia zdarzają się rzadziej).	H1: Istnieje związek pomiędzy częstością odejść od pracodawcy a satysfakcją z pracy.
H2: Istnieje związek pomiędzy wolą odejścia z pracy a prowadzeniem badań satysfakcji z pracy (jeśli firmy badają satysfakcję, pracownicy rzadziej zgłaszają wolę odejścia).	H2: Istnieje związek pomiędzy wolą odejścia z pracy a prowadzeniem badań satysfakcji z pracy.
H3: Istnieje zależność pomiędzy zmianą decyzji o odejściu a nasileniem działań podjętych przez pracodawcę mających na celu zatrzymanie pracownika w firmie (działania powodują zmianę decyzji i wolę pozostania w firmie).	H3: Istnieje zależność pomiędzy zmianą decyzji o odejściu a nasileniem działań podjętych przez pracodawcę mających na celu zatrzymanie pracownika w firmie.
H4: Istnieje związek pomiędzy wiekiem a chęcią pozostania w firmie na skutek zwiększenia elastyczności w kwestii pracy zdalnej (zwiększenie elastyczności w zakresie pracy zdalnej powoduje wolę pozostania w firmie).	H4: Istnieje związek pomiędzy wiekiem a chęcią pozostania w firmie na skutek zwiększenia elastyczności w kwestii pracy zdalnej.
H5: Istnieje pozytywny związek między wolą odejścia a negatywną oceną relacji w pracy (brakiem satysfakcji z relacji w miejscu pracy).	H5: Istnieje pozytywny związek między wolą odejścia a negatywną oceną relacji w pracy (brakiem satysfakcji z relacji w miejscu pracy).

Źródło: recenzowana praca doktorska

Jeżeli chodzi o weryfikację hipotez, to następuje ona w podrozdziale 4.2. Z wyjątkiem hipotezy 2, pozostałe zostają pozytywnie zweryfikowane. Należy przy tym zauważyć, że w tej części pracy w hipotezie 1 nie ma już zmiennej „prowadzenie badań satysfakcji z pracy”, a zamiast tego pojawia się zmienna „satysfakcja z pracy”. Z kolei hipoteza 2, w której ta zmienna pozostała, zostaje odrzucona.

Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety dołączony do pracy jako załącznik 1. W ankiecie znajdują się pytania metryczkowe oraz merytorycznie związane z przedmiotem badań. W rozprawie brak jest informacji, czy dokonano oceny rzetelności i trafności narzędzia badawczego. Jest to ważne z punktu widzenia wiarygodności badania, aby mieć pewność, że badamy to, co założyliśmy i że mierzy to, co ma być mierzone. Co do samych pytań, to pozwalają one w znacznym stopniu zebrać potrzebne dane badawcze, ale niektóre z nich budzą pewne zastrzeżenia. Oto wybrane przykłady. W pytaniu 5 jest mało rozbudowana skala. W pytaniach 4 i 7 zastosowano nieodpowiednie skale. Jak bowiem interpretować wybór „raczej tak” lub „raczej nie” do pytania, czy komunikowało się chęć odejścia z pracy? W pytaniach 5 i 14 są dyskusyjne skale. W pytaniach 6, 11 i 19 jest mało precyzyjny wybór odpowiedzi. Jeden wybrany przykład: „zmiana wynagrodzenia” może oznaczać różne działania: zmianę jego wysokości, zmianę jego struktury, zmianę sposobu jego itp. Pytanie 18 jest następujące: „Jeśli myśli Pan/Pani o odejściu z obecnej pracy (lub hipotetycznie miałby/miałaby

Pan/Pani podjąć decyzję o odejściu z obecnej pracy), to co jest (lub co mogłoby być) tego powodem?”. Niewłaściwe jest stawianie pytania o dwie różne rzeczy w jednym pytaniu i z łączną oceną obu tych rzeczy. Tutaj pytamy bowiem z jednej strony o rzeczywistą (faktyczną) sytuację, obejmującą obecny stan rzeczy, a z drugiej strony pozwalamy też respondentowi uwzględnić hipotetyczną sytuację. Ze względów metodycznych jest to niepoprawne, albowiem te dwie sytuacje nie są tożsame. Kontrowersyjne jest ponadto podanie dolnej granicy wiekowej w metryczce (pytanie 2), albowiem albo z góry wyklucza ono pewnych respondentów, albo powoduje, że respondent chociaż jest starszy to zaznacza niewłaściwy przedział wiekowy. Jeszcze jedna uwaga do ankiety jest taka, że zawiera ona niekiedy pojęcia, które mogą być zbyt specjalistyczne dla przeciętnego respondenta i w związku z tym zniechęcać go do udziału w badaniu lub powodować, że nie zawsze zaznacza właściwe odpowiedzi.

Niemniej jednak, wykorzystane narzędzie badawcze umożliwiło zebranie najistotniejszych danych badawczych. Do analizy danych ankietowych zastosowano: test chi kwadrat, korelację rang Spearmana, test Kruskala-Wallisa, test Dunn-Bonferroni, test Manna-Whitneya oraz test Fishera (s. 83).

Doktorant podaje, że przeprowadzono badania pilotażowe, które polegały na rozestaniu ankiet do jego 40 najbliższych współpracowników z czego 30 wróciło wypełnionych. Stwierdza też, że jej wyniki upoważniły go do rozestania ankiety do szerszej grupy respondentów (s. 79). Brak tutaj ważnej informacji dotyczącej tego, kim (w sensie demograficznym) byli ci współpracownicy oraz o jakich wynikach badania jest mowa i co to znaczy, że upoważniały one do przejścia do badań właściwych.

Jeżeli chodzi o badania właściwe, to zastosowano technikę CAWI (s. 80), a kwestionariusz ankiety zamieszczono na portalu Webankieta. Zaproszenia z linkiem do badania wysłano e-mailowo do pracowników zakładu pracy Doktoranta, do działów kadr wybranych organizacji, przy czym raz podaje on, że było ich 10 (s. 82), a raz, że kilkanaście (s. 86), z czego tylko dwie zgodziły się przesłać ankietę do swoich pracowników, oraz poprzez portal LinkedIn. Doktorant dodaje też, że zastosowano „efekt kuli śnieżnej”, gdyż w e-mailu prosił adresatów o „dostarczenie informacji potrzebnych do odszukania innych członków tej populacji, których akurat znają” (s. 79-80), a samo badanie zasadnicze skierowano do pracowników firm sektora SSC/BPO (s. 79).

Co do próby badawczej, to doktorant raz stwierdza, że ankietę „rozesłano do ponad 2500 osób (s. 79), a innym razem, że „została rozesłana do nieokreślonej liczby odbiorców” i że szacuje jedynie, że „dotarła do ponad 2500 osób” (s. 86). Nie wiadomo, z czego wynikają te szacunki, gdyż znana jest tylko liczba wyświetleń ankiety indeksowana na stronie internetowej (1401 wyświetleń). W każdym razie ankietę wypełniło 665 respondentów, ale analizie poddano 589, gdyż tyle spełniało założone kryteria (s. 104).

Doktorant podaje też, że „aby przedstawić specyfikę branży SSC/BPO wykorzystał analizę treści” (s. 83) i w tym celu „łącznie analizie poddano ponad 30 raportów branżowych. Na ich podstawie scharakteryzowano diagnozowaną branżę i wyzwania z jakimi muszą się zmierzyć zarządzający firmami z tego sektora” (s. 84-85). Wynika z tego, że Autor nie rozumie na czym polega metoda analizy treści, gdyż jest to pojęcie błędnie przez niego tutaj zastosowane. Jednakże same wnioski z analizy raportów branżowych są wywiedzione prawidłowo.

W mojej opinii poziom realizacji celu badań empirycznych należy ocenić pozytywnie, mimo zgłaszanych w tej części recenzji różnych wątpliwości o charakterze metodycznym. Z pewnością przyczynił się do tego satysfakcjonujący poziom odpowiedzi na pytania badawcze, zweryfikowane hipotezy oraz sformułowane wnioski zaprezentowane w ostatnim rozdziale pracy.

4. STRUKTURA I ZAWARTOŚĆ MERYTORYCZNA

Recenzowana praca została podzielona przez Autora na cztery rozdziały. Na początku pracy zamieszczono *Wstęp*, a na końcu znajduje się wyodrębniona część pt. *Zakończenie*. We *Wstępie* znajdujemy dobrze napisane uzasadnienie podejmowanej problematyki, główny cel pracy, cele szczegółowe, problem badawczy, pytania badawcze oraz wzmiankę o badaniach empirycznych. W związku sposób scharakteryzowano też zawartość merytoryczną poszczególnych rozdziałów.

Co do charakterystyki i oceny poszczególnych rozdziałów pracy to jest ona następująca.

Rozdział 1. Fluktuacja kadr a zarządzanie kapitałem ludzkim

Na rozdział składają się 4 podrozdziały. W pierwszym przeprowadzana jest dyskusja nad pojęciem kapitału ludzkiego oraz nad działaniami składającymi się na to zarządzanie według różnych autorów. Według mnie na początku podany jest niewłaściwy podział na dwie koncepcje w zarządzaniu i jest on oparty na niewłaściwych źródłach, przy czym i w samych cytowanych źródłach takiego podziału koncepcji nie ma. Zdarzają się też sytuacje, w których przypisywane są rozwiązania koncepcyjne autorom, którzy w rzeczywistości nie są ich twórcami (np. s. 10). Bez zagłębiania się w różnice terminologiczne Autor zamiennie pisze o podejściu kapitałowym do: zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kadrami, zarządzania ludźmi. Sama dyskusja w tej części pracy jest nieco słabo ustrukturyzowana. Ponadto ostatecznie nie wiadomo, jakie rozumienie kapitału ludzkiego oraz zarządzania kapitałem ludzkim Doktorant przyjmuje w pracy. Drugi podrozdział poświęcony jest fluktuacji kadr i jej kosztom w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim. Chociaż i tutaj dyskusja nie jest najlepiej ustrukturyzowana, to jednak Autor w zwięzły sposób omawia koszty fluktuacji w różnym ujęciu czasowym oraz ze względu na oddziaływanie na funkcjonowanie organizacji i zatrudnionych w niej pracowników. Pewnym mankamentem jest znowu brak wskazania, jaka definicja zostaje przyjęta w pracy dla jej głównego pojęcia, tj. fluktuacji. Trzeci podrozdział dotyczy pomiaru fluktuacji kadr i interpretacji wyników. Należy uznać, że wyczerpująco omówione zostały różne mierniki, przy czym, co istotne, Autor zwraca uwagę na konieczność uwzględniania zmiennych, które są istotne z perspektywy danej organizacji, dotyczy to rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej, strategii organizacji, sytuacji na rynku itp., co determinuje sposób interpretowania analizowanych wskaźników. Ostatni podrozdział poświęcony jest fluktuacji kadr i sytuacji na rynku pracy w Polsce. Ogólnie dobrze go oceniam, gdyż zaprezentowane są najważniejsze zjawiska pojawiające się na rynku pracy i mające znaczenie dla jego kształtowania, co z kolei przekłada się na fluktuację w organizacjach. Jednakże zwracam też uwagę na pewne usterki. Otóż bywa tak, że przy omawianiu pewnych zagadnień z perspektywy naukowej, np. trendów pojawiających się w organizacjach czy zjawisk na rynku pracy, Doktorant odwołuje się do źródeł niemających wartości naukowej (np. stron internetowych). Ponadto większość cytowanych źródeł dotyczy okresu do 2019 roku, a przecież praca doktorska została złożona w 2023 roku. Autor powinien uaktualnić te dane. Pojawia się też określenie „zarządzania strategią obniżania fluktuacji w organizacji” (s. 36), co z merytorycznego punktu widzenia jest niepoprawne, albowiem nie można mówić o zarządzaniu strategią.

Dokonując ogólnej oceny zawartości merytorycznej tego rozdziału uznaję, że w sposób wyczerpujący zostało omówione jego tytułowe zagadnienie. Bezsporną zaletą tego rozdziału jest zwięzłe i klarowne, zaprezentowanie różnorodnych podejść i rozwiązań teoretycznych odnośnie do omawianego zjawiska. Autor wykazał się też umiejętnością wyboru tych treści z literatury przedmiotu, które mają najważniejsze znaczenie dla zobrazowania konceptualizacyjnych ujęć fluktuacji kadr z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji.

Rozdział 2. Odejścia pracowników jako aspekt fluktuacji kadr- przegląd badań

Ten rozdział podzielony jest na trzy podrozdziały. Rozpoczyna go podrozdział poświęcony ustaleniom terminologicznym w zakresie odejść z organizacji z inicjatywy pracowników. Prowadzona dyskusja prowadzi do zidentyfikowania różnych, bardzo ciekawych definicji zasadniczych pojęć omawianych w zakresie poruszanej tutaj problematyki. Zgłaszam jednak tutaj dwa zastrzeżenia. Po pierwsze, Doktorant znowu nie wskazuje wprost, jakie rozumienie zasadniczych pojęć zostaje przyjęte w doktoracie. Po drugie, nie zgadzam się z następującym stwierdzeniem Doktoranta: „Nie ma wielkiego zagrożenia dla organizacji jeśli odchodzą „szeregowi” pracownicy, którzy nie stanowią wyjątkowo cennego zasobu dla firmy. Jak pokazują raporty branżowe, odejście nisko wykwalifikowanych pracowników jest dla organizacji okazją do zastąpienia ich przez usprawnienia procesowe, automatyzację czy robotyzację lub zatrudnienia osób bez doświadczenia (studenci, praktykanci) oferując im znacznie mniejsze zarobki” (s. 43). Jak pokazują bowiem liczne badania naukowe, nie tylko pracownicy o wysokich kwalifikacjach, ale też o niskich, mogą charakteryzować się różnym poziomem zaangażowania, które wpływa na ich efektywność pracy, dbałość o jakość produktów i usług, troskę o środowisko społeczne organizacji i wiele innych rzeczy. Zatem pracownicy

o niskich kwalifikacjach też mogą stanowić cenny zasób dla organizacji. Stąd też należy przyjąć, że podejście organizacji, w którym traktowani są przedmiotowo – jak w powyższym cytacie – może negatywnie wpływać na ich zaangażowanie w pracę i w rezultacie również negatywnie na wyniki ich pracy. Cytowane stwierdzenie Doktoranta jest o tyle niezrozumiałe, że na kolejnej stronie pisze, iż „Coraz więcej firm stawia na bardzo dobrą atmosferę w pracy, integrację oraz na maksymalizację zadowolenia pracowników.” (s. 44). Zatem mamy tutaj do czynienia z pewną sprzecznością albo też nieprecyzyjnymi wypowiedziami Doktoranta. W drugim podrozdziale omawiane są przyczyny i skutki dobrowolnych odejść pracowników. Niektóre z podawanych przyczyn są powtórzeniami z poprzednich części pracy. Jeżeli chodzi o skutki to są one z kolei nieco mało precyzyjnie wskazane. Mowa jest też o różnych trendach, ale nie wszystkie znajdują swoje naukowe potwierdzenie. Doktorant odwołuje się na przykład do pewnych zjawisk pojawiających się na TikToku i do dziennikarzy o tym piszących, ale przecież liczba wyświetleń danych treści nie stanowi jeszcze o tym, że można mówić o jakimś trendzie w zakresie zachowań pracowników w sensie naukowym. W trzecim podrozdziale Doktorant zajmuje się sposobami przeciwdziałania dobrowolnym odejściom pracowników. Należy uznać, że skrupulatnie przedstawiona zostaje szeroka paleta różnych rozwiązań organizacyjnych w tym zakresie. Na wstępie Doktorant rozpoczyna od stwierdzenia „iż odejścia pracowników powiązane są z satysfakcją z pracy. Zatem dla pracodawców kluczowym wyzwaniem będzie skupienie wysiłków na zwiększeniu satysfakcji z jej świadczenia.” (s. 58) i w dalszej części podrozdziału zdaje się do tego nawiązywać. Jednakże nie podaje, co jest rozumiane pod pojęciem satysfakcji z pracy, a jest to ważne ze względu choćby na jego własne badania empiryczne prezentowane w dalszej części doktoratu. Ponadto odnosi się wrażenie, że bezzasadnie utożsamiane bywają takie pojęcia jak wynagrodzenie i płaca oraz wellbeing i work-life-balance. Zastrzeżenie budzi też zamienne stosowanie pojęć strategia i polityka w organizacji czy sektor SSC BPO i branża SSC/BPO.

Dokonując ogólnej oceny 2 rozdziału można powiedzieć, że stanowi on logiczną składową teoretyczną część pracy, w której podjęto starania, aby wyjaśnić, na czym polegają relacje między dobrowolnymi odejściami pracowników z organizacji a działania podejmowanymi w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim i konsekwencjami z tego wynikającymi dla organizacji. Generalnie można powiedzieć, że toczony wywód jest logicznie uporządkowany i znajdują swoje uzasadnienie w przywoływanych pozycjach literaturowych, chociaż pojawiają się pewne zastrzeżenia, o których wspomniano powyżej. Dodatkowym zastrzeżeniem dotyczącym obu rozdziałów jest to, iż mając na względzie podejmowaną w nich problematykę powstało oczekiwanie, że Doktorant wskaże precyzyjnie, jakie definicje przyjął w swojej pracy dla trzech zasadniczych pojęć, tj. fluktuacji kadr, dobrowolnych odejść pracowników oraz zarządzania kapitałem ludzkim. Tak się jednak nie stało. Z pewnością jednak na pozytywną ocenę zasługują samodzielnie formułowane końcowe wnioski podsumowujące.

Rozdział 3. Odejścia pracowników sektora SSC/BPO w świetle wyników badań własnych

Rozdział został podzielony na pięć podrozdziałów. Pierwszy, zgodnie z tytułem, poświęcony jest metodyce badań i jej ograniczeniom. W tym kontekście powstaje wątpliwość, czy Doktorant ma rzeczywiście na myśli ograniczenia dotyczącej całej metodyki badań, czy też może tylko jej pewnych składowych, bo zawartość podrozdziału prowadzi do wniosku, że chodzi raczej tylko o pewne jej elementy. Z treści tej części pracy dowiadujemy się, że badania empiryczne prowadzone były w ramach paradygmatu pozytywistycznego. Doktorant formułuje też problem badawczy, cel badań i pytania badawcze. Precyzuje też, co stanowi przedmiot jego badań. Ponadto dokonuje podsumowania ustaleń dotyczących luki badawczej, co stanowi uzasadnienie podjęcia własnych badań empirycznych, oraz podsumowania części teoretycznej pracy, co z kolei ma stanowić uzasadnienie dla przyjętych hipotez badawczych. Pewne zastrzeżenia budzi kolejność prezentowanych komponentów składających się na metodykę badań. W dalszej części podano informacje o badaniach pilotażowych oraz właściwych. Objasniono, w jaki sposób pozyskano próbę badawczą, jaką metodę badawczą zastosowano, scharakteryzowano konstrukcję ankiety, sposób jej dystrybucji, czas badania ankietowego oraz jakie testy statystyczne i w jakim celu zastosowano do analizy zgromadzonych danych. Szczegółowe zastrzeżenia co do wymienionych powyżej

komponentów metodyki badań zostały już wskazane w punkcie 3. niniejszej recenzji. W tym miejscu warto dodatkowo zwrócić uwagę jeszcze na kilka innych zastrzeżeń. Otóż, z opisu zamieszczone na stronie 76 wynika, że w naukach o zarządzaniu rezultaty weryfikacji hipotez prezentuje się za pomocą statystyki opisowej, co jest oczywiście niepoprawnym stwierdzeniem. W tej części pracy, a nie tylko w jej *Wstępie*, powinno się znaleźć uzasadnienie dla badań prowadzonych w przedsiębiorstwach zajmujących się SSC/BPO. I ostatnia rzecz, chociaż Doktorant omawia różne, ważne ograniczenia przeprowadzonych badań, to w ogóle nie odnosi się krytycznie do samego sposobu pozyskania respondentów, co przecież zasadniczo determinuje strukturę próby badawczej. Drugi podrozdział to charakterystyka branży SSC/BPO w Polsce. Pierwszych sześć stron to historia rozwoju SSC/BPO oraz omówienie różnych koncepcji i rozwiązań w tym zakresie w oparciu o przegląd literatury. To wszystko powinno się znaleźć w części teoretycznej, a nie empirycznej pracy. Dalej na s. 97 jest duża tabela z mocnymi i słabymi stronami modelu usług wspólnych. Też nie jest zrozumiałe, dlaczego zamieszczono to tutaj. W mojej ocenie powinien być jakiś osobny rozdział w części teoretycznej, w którym byłaby zamieszczona taka charakterystyka, a przede wszystkim uzasadnienie, dlaczego badanie empiryczne ma być prowadzone w tego typu przedsiębiorstwach, co stanowi o ich odmienności w porównaniu do przedsiębiorstw z innych branż itp. Trzeci podrozdział to bardzo szczegółowa charakterystyka próby badawczej. Zaprezentowane dane dotyczą jej wielkości oraz struktury ze względu na płeć respondentów, ich, wiek, stanowisko, staż pracy, czas ostatniej zmiany pracy oraz wielkości zatrudniającego podmiotu. W czwartym podrozdziale przedstawiane są przyczyny odejść pracowników i działania pracodawców mające na celu ich zatrzymanie w oparciu o pozyskane dane empiryczne. Autor udziela tutaj odpowiedzi na dwa pierwsze pytania badawcze, które zostały sformułowane w podrozdziale 3.1. Na początku informuje, że „W celu zweryfikowania sformułowanych pytań badawczych przeprowadzono analizy statystyczne” (s. 109). Należy tutaj zwrócić uwagę, że weryfikuje się hipotezy, a na pytania badawcze udziela się odpowiedzi. Pierwsze pytanie dotyczyło przyczyn podjęcia przez pracownika decyzji o odejściu z organizacji. Odpowiedzi respondentów są analizowane według ich płci, kategorii wiekowej i zajmowanego stanowiska. W treści niekiedy brakuje wyjaśnienia czy logicznych powiązań pomiędzy kolejno omawianymi zagadnieniami. Dla przykładu, Autor po częściowym omówieniu wyników z tabeli 3.12. przechodzi nagle do tabeli 3.13. Warto było zaznaczyć, że wyniki badania podane w tabeli 3.13. dotyczą jedynie różnic istotnych statystycznie, co wynika z tabeli 3.12. Podobnie jest z tabelami 3.14 i 3.15 oraz 3.16 i 3.17. W załączniku 2 na końcu pracy zamieszczone są dodatkowe wyniki analizy zaprezentowane w postaci wykresów i krótkich omówień. Trudno jednoznacznie ocenić, czy Doktorant w pełni odpowiedział na pierwsze pytanie badawcze. Na końcu brakuje bowiem jakiegoś podsumowania albo udzielenia odpowiedzi wprost. Sprawę utrudnia jeszcze to, że z treści trudno wywnioskować, czy powody odejść dotyczą przeszłych zdarzeń, odnoszą się do pytania 3. w ankiecie, czy hipotetycznych sytuacji, o których mowa w pytaniu 18. W treści podrozdziału pojawia się bowiem raz czas teraźniejszy, a innym razem tryb warunkowy. Z tego względu powstaje pytanie, dlaczego autor tego nie wyjaśnił, o czym dokładnie pisze, a z czego zrezygnował, jeżeli chodzi o pytania ankiety i dlaczego. Drugie pytanie badawcze dotyczyło działań podejmowanych przez pracodawców w celu zatrzymania pracowników w organizacji. Na początku analizie poddane są odpowiedzi na pytania ankietowe dotyczące obecnego pracodawcy (pytania ankietowe 10 i 11). Pewnym problemem jest interpretacja danych dotyczących uzyskanych odpowiedzi na pytanie 11 w kontekście pytania 10, co jest konsekwencją nieco wadliwie skonturowanej skali. Otóż dane procentowe, odnoszące się do tych pytań, nie są kompatybilne między wykresami 3.14. i 3.15. Nie wiadomo, czy wartość N była taka sama w tych obu przypadkach czy inna (s. 134). W dalszej części przeprowadzania jest analiza dotycząca poprzedniego pracodawcy. Ale i tutaj problemem jest interpretacja danych dotyczących uzyskanych odpowiedzi na pytanie 6 w kontekście pytania 5, co znowu jest konsekwencją nieco wadliwie skonturowanej skali. Otóż dane procentowe, odnoszące się do tych pytań, nie są kompatybilne między wykresami 3.19. i 3.20. Znowu nie wiadomo, czy wartość N była taka sama w tych obu przypadkach czy inna (s. 136). Kolejne zastrzeżenie dotyczy wykresu 3.16. (s.135). Są tam prezentowane odpowiedzi uzyskane na 12 pytanie ankietowe. Problem polega na tym, że w tym pytaniu była

możliwość wyboru jednej z dwóch odpowiedzi, a na wykresie jest podana wartość dla trzeciej odpowiedzi. Nie zostaje to wyjaśnione. Dodatkowe analizy korelacyjne między wybranymi zmiennymi są zaprezentowane w załączniku 2. na końcu pracy. Generalnie można jednak uznać, że udzielono odpowiedzi na drugie pytanie badawcze, chociaż znowu brakuje jakiegoś zdania podsumowującego w odniesieniu do samego pytania. W piątym podrozdziale Doktorant przechodzi do wyników swoich badań w zakresie konsekwencji działań pracodawców w zestawieniu z oczekiwaniami pracowników. Tytuł tej części pracy pod względem merytorycznym nie w pełni jest prawidłowy. W każdym razie Doktorant udziela tu odpowiedzi na kolejne dwa pytania badawcze. Na początku pisze, że odnosi się do trzeciego pytania badawczego (s. 138), a tymczasem nie jest to zgodne ze stanem faktycznym, albowiem odpowiada na pytanie ankietowe nr 8. Trudno zatem jednoznacznie ocenić, czy udzielono odpowiedzi na 3 pytanie badawcze. Następnie Autor przechodzi do kolejnego pytania badawczego, ale nie przypomina, że to czwarte z czterech opracowanych pytań badawczych, a wypowiedź formułuje tak, jakby to pytanie powstało *ad hoc*. Od strony merytorycznej można powiedzieć, że odpowiedzi na to pytanie jest poświęcony cały ten podrozdział i został skonstruowany z analizy odpowiedzi na 19. pytanie ankietowe. Analiza dokonywana jest ze względu na płeć respondentów, ich wiek, staż pracy, wielkość podmiotu zatrudniającego, staż pracy u obecnego pracodawcy oraz zajmowane stanowisko. Można powiedzieć, że udzielono odpowiedzi na czwarte pytanie badawcze, chociaż też brakuje jakości jakiegoś zdania podsumowującego w odniesieniu do samego pytania.

Dokonując oceny zawartości merytorycznej rozdziału 3 pragnę podkreślić, że mimo zgłaszanych zastrzeżeń, uważam, że Doktorant nie tylko bardzo skrupulatnie opisał zastosowaną metodę badawczą i narzędzie badawcze, ale też starał się odpowiednio uzasadnić dokonywane w tym zakresie wybory. Podobnie z dużą starannością i skrupulatnością opisał próbę badawczą. W zwięzły sposób dokonał też oceny poszczególnych komponentów zastosowanej metodyki badań. Udzielił też odpowiedzi na postawione pytania badawcze, chociaż na końcu rozdziału brakuje podsumowania.

Rozdział 4. Sposoby zarządzania dobrowolnymi odejściami pracowników

Jest to ostatni rozdział pracy, a składają się na niego trzy podrozdziały. Przed dokonaniem jego oceny warto zwrócić uwagę na sam tytuł. Pojawiają się w tym względzie dwie zasadnicze uwagi. Po pierwsze, merytorycznie wątpliwe jest posługiwanie się pojęciem „zarządzania odejściami”, mając na uwadze, co oznacza zarządzanie w naukach o zarządzaniu i jakości oraz że jest to zagadnienie rozpatrywane w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim. Po drugie, wyodrębnienie takiego tytułu w strukturze pracy sugeruje, że rozdział nie zawiera własnych wyników badań empirycznych Doktoranta. Taka wątpliwość wynika z tego, że na końcu tytułu poprzedniego rozdziału zamieszczono dookreślenie „w świetle wyników badań własnych”, a tutaj takiego nie ma. Co do poszczególnych podrozdziałów, to rozpoczyna go podrozdział poświęcony weryfikacji hipotez badawczych. Na początku Doktorant informuje, że w celu zweryfikowania hipotez przeprowadzono różne testy statystyczne. I chociaż wyniki analiz statystycznych skrupulatnie są prezentowane w tej części pracy, to ani razu nie pojawia się odwołanie do konkretnej hipotezy, która jest weryfikowana. Lektura tego podrozdziału skłania też do sformułowania innych zastrzeżeń. Oto one. Na stronie 153 Autor pisze: „Podczas pierwszej analizy przetestowano związek pomiędzy częstością odejść od pracodawcy a satysfakcją z pracy.” W pracy nie wyjaśniono jednak, co oznacza częstość odejść i jak w tym badaniu było to mierzone, które pytanie ankiety jest z tym związane. Nie podano też przyjętej definicji dla satysfakcji z pracy. Dalej na tej samej stronie: „Kolejną analizę przeprowadzono, aby sprawdzić, które działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zmierzające do zatrzymania pracowników w firmie były wskazywane jako skuteczne (pytanie numer 6 w ankiecie).” Rzecz jednak w tym, że w ankiecie nie proszono respondentów o wskazanie skutecznych działań, pytanie 6 było takie: „Jakie działania podjął pracodawca, aby zatrzymać Panią/Pana w firmie?” i wymieniono różne działania. Z tego też względu tytuł tabeli 4.2. wprowadza w błąd, gdyż mowa tam o działaniach ocenianych jako skuteczne. W dalszej części podrozdziału zamieszczone są wyniki analiz do których nie mam w zasadzie zastrzeżeń. Wspomniane analizy dotyczą: porównania woli odejścia z pracy w zależności od istnienia programów offboardingowych, ustalenia związku pomiędzy wiekiem a chęcią pozostania w organizacji z uwagi na proponowaną pracę zdalną, wpływu elastycznego modelu pracy na satysfakcję w zależności

od grupowy wiekowej, ustalenia, czy rodzaj zajmowanego stanowiska różnicuje gotowość komunikowania przełożonym chęci odejścia z pracy, sprawdzenia, czy wybrane zmienne socjo-demograficzne różnicują wyniki w zakresie woli odejścia z pracy, zidentyfikowania działań podejmowanych przez pracodawców w celu zatrzymania pracowników w przedsiębiorstwie, ustalenia, czy zmiana decyzji o odejściu z pracy wiąże się z nasileniem działań podejmowanych przez pracodawców w celu zatrzymania pracowników i rodzajami tych działań oraz zidentyfikowania tych działań podejmowanych przez pracodawców, które wiążą się z zatrzymaniem pracowników w organizacji. Ogólnie można zatem powiedzieć, że przeprowadzono wiele wartościowych analiz i dokonanych na ich podstawie identyfikacji ważnych prawidłowości lub też wykazano, gdzie pewnych prawidłowości nie znaleziono, ale wbrew tytułowi tej części pracy – ostatecznie nie wiadomo, jaki jest końcowy rezultat przeprowadzanej weryfikacji hipotez. Na końcu brakuje też jakiegoś zwięzłego podsumowania. Drugi podrozdział zatytułowany jest *Wnioski z badań własnych*. Na początku zamieszczone jest ogólne podsumowanie ustaleń dokonanych w rezultacie przeprowadzonych badań empirycznych. Opracowana jest też tabela 4.13., w której prezentowana jest autorska koncepcja podziału działań ukierunkowanych na zatrzymanie pracownika w organizacji na działania o charakterze standardowym i zindywidualizowanym (s. 167). Podział jest dosyć oryginalny, aczkolwiek same działania nieco mało precyzyjne. W dalszej części Doktorant przechodzi do rezultatów przeprowadzanej weryfikacji hipotez. W tabeli 4.14. dokonuje ich zbiorczego zestawienia (s. 168). Jak już zaznaczono w punkcie 3. niniejszej recenzji, nie są to dokładnie te same hipotezy, które sformułowani w podrozdziale 3.1. (s. 76-78). W każdym razie Doktorant podaje, że tylko druga hipoteza nie zostaje zweryfikowana pozytywnie. W tym kontekście należy zwrócić uwagę, że odnośnie do tej hipotezy Doktorant pisze, że "nie znalazł jednak badań, które potwierdzałyby, że sam fakt istnienia badania satysfakcji z pracy przyczynia się do zmniejszenia woli odejścia pracowników." (s. 170). Powstaje zatem pytanie, to dlaczego w ogóle przyjął taką hipotezę? Przy omawianiu ustaleń dotyczących wyniku weryfikacji hipotez Doktorant dokonuje przeglądu literatury, aby odnieść się do wyników prac innych badaczy. Jest to działanie jak najbardziej zasadne i warte docenienia, ale niewiele z tych odwołań obejmuje konkretne wyniki badań empirycznych innych autorów. Często są to jakieś ogólne konstatacje o charakterze teoretycznym. Na pozytywną ocenę zasługuje zamieszczenie na końcu podrozdziału zwięzłego zestawienia propozycji kierunków przyszłych badań (s. 172). Jednakże nie są one tożsame z kierunkami takich badań proponowanymi przez Doktoranta w *Zakończeniu* – ostatniej merytorycznie wyodrębnionej części pracy, co przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Treść propozycji kierunków przyszłych badań

W podrozdziale 4.2. (s. 172)	W <i>Zakończeniu</i> (s. 182-183)
<p>Powyższe wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych upoważniają autora do nakreślenia kierunków dalszych badań. Interesujące jest:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ co jest przyczyną tego, że badania satysfakcji nie przynoszą oczekiwanych rezultatów odnośnie zatrzymania pracowników w firmie?; ▪ dlaczego, mimo satysfakcji z pracy, ludzie odchodzą?; ▪ jakie efekty przynoszą konkretne inicjatywy zapobiegające odejściom i czy faktycznie ich wdrożenie może mieć przełożenie na zmniejszenie współczynnika dobrowolnych odejść z organizacji. <p>Oprócz badań ankietowych można prowadzić badania mające na celu zebranie danych jakościowych (np. wywiady wolne z pracownikami).</p>	<p>Na podstawie wniosków z rozprawy określono kierunki dalszych badań np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ poznanie przyczyn dla których badania nie przynoszą oczekiwanych rezultatów odnośnie zatrzymania pracowników w firmie; ▪ poznanie efektów konkretnych inicjatyw z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim podejmowanych w celu przeciwdziałania odejściom pracowników; ▪ podjęcie badań jakościowych pozwalających pogłębić wiedzę na temat zindywidualizowanych potrzeb pracowników i motywów odchodzenia; ▪ badanie problemów odejść w innych sektorach.

Źródło: recenzowana praca doktorska

Ostatni, trzeci podrozdział to rekomendacje dla organizacji w zakresie sposobów przeciwdziałania odejściom pracowników z własnej inicjatywy. Doktorant, jak sam wyjaśnia, „przygotował rekomendacje w postaci wstępnych założeń programu przeciwdziałania odejściom pracowniczym, który może być dedykowany organizacjom borykającym się z wysokim poziomem odejść pracowniczych lub zauważalnym brakiem satysfakcji pracowników z pracy.” (s. 172). „Program

zakłada także włączenie w niego działań zwiększających satysfakcję pracowników” (s. 173). Program nazwany jest CHANGES i poza opisem poszczególnych komponentów, jest też przedstawiony w formie graficznej (rys. 4.1., s. 173). Program składa się z siedmiu zasadniczych komponentów. Według Autora są to „propozycje, które mogą być uznane za dobre praktyki z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim” (s. 173). Każdy z komponentów odnośnie rekomendowanych w jego zakresie działań jest osobno omówiony. Poziom szczegółowości nie jest jednolity. W dyskusjach nad tymi komponentami Doktorant odnosi się do kwestii terminologicznych oraz badań empirycznych innych autorów, też w różnym zakresie w każdym z komponentów. Należy uznać, że proponowane rozwiązania są logicznie ustrukturyzowane i odpowiadają na potrzeby praktyki organizacyjnej, które zidentyfikował Doktorant w swojej pracy doktorskiej.

Dokonując ogólnej oceny rozdziału 4 należy uznać, że jest on napisany na bardzo wysokim poziomie szczegółowości w zakresie pozyskanych danych empirycznych. Znajdujemy w nim liczne analizy statystyczne oraz informacje dotyczące zidentyfikowanych prawidłowości, jak i braku pojawienia się oczekiwanych prawidłowości. Prawidłowości dotyczą relacji między głównymi zmiennymi, będącymi przedmiotem zainteresowania badawczego, tj. odejść pracowników z organizacji i działaniami podejmowanymi przez organizację w celu zatrzymania pracowników oraz zmiennymi opisującymi strukturę badanej populacji. W tym rozdziale mgr Maciej Pełczewski pokazał, że nie tylko sprawnie sobie radzi z prostszymi analizami statystycznymi interesujących go zmiennych, ale też na ich podstawie potrafi formułować właściwe wnioski o charakterze naukowym i praktycznym.

Pracę doktorską zamyka część zt. Zakończenie. Autor odwołuje się do celu głównego pracy oraz celów szczegółowych, przy czym, jak już wspomniano w części 1. niniejszej recenzji, tutaj cel główny jest nieco inaczej sformułowany niż we *Wstępie* do pracy. W dyskusji poświęconej celom szczegółowym stosuje pojęcie „udowodniono”, co razi ze względów merytorycznych. Brakuje klarownej oceny Doktoranta, w jakim stopniu cel główny pracy uznaje za osiągnięty. Doktorant wymienia też najważniejsze jego zdaniem osiągnięcia związane z pracą doktorską oraz stwierdza, że udało mu się wypełnić lukę badawczą (s. 182). Na końcu formułuje kierunki przyszłych badań. Nie jest jednak zrozumiałe, dlaczego nie są one tożsame z tymi, które zamieszczono w podrozdziale 4.2., o czym już wspomniano. Zwykle w zakończeniu jest też odwołanie do problemu badawczego, ale takiego odwołania Doktorant nie dokonał.

5. ORYGINALNOŚĆ ROZWIĄZANIA PROBLEMU NAUKOWEGO

Mgr Maciej Pełczewski podjął się w swojej pracy ustalenia, jakie działania pracodawcy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi mogą zapobiegać odejściu pracowników z pracy z powodu niespełnienia ich oczekiwań, a jego szczególnym przedmiotem zainteresowania były przedsiębiorstwa z branży SSC/BPO w Polsce. Na tym tle jego głównym problemem badawczym było ustalenie, w jakim zakresie inicjatywy mające na celu przeciwdziałanie odejściom pracowników mogą mieć charakter uniwersalny, a w jakim wymagają indywidualizacji. W wyniku przeprowadzonych badań udało mu się zidentyfikować najczęstsze przyczyny odejść pracowników z takich przedsiębiorstw oraz wskazać rozwiązania, które pracodawca może stosować, aby zapobiegać tym odejściom.

W mojej ocenie w dysertacji przedstawionych jest kilka oryginalnych koncepcji, które w ogólnym rozrachunku stanowią o pozytywnej ocenie poziomu oryginalności sposobu, w jaki rozwiązano problem badawczy. Oryginalne rozwiązania koncepcyjne i metodyczne oraz dokonane na ich podstawie ustalenia to:

- konceptualne opracowanie przyczyn stanowiących o odejściach pracowników z organizacji, które wynikają z własnej inicjatywy pracowników,
- autorski kwestionariusz ankiety badawczej,
- empiryczna identyfikacja specyficznych przyczyn odejść pracowników z pracy w branży SSC/BPO w Polsce,
- zestawienie porównawcze tych przyczyn ze względu na wybrane cechy demograficzne respondentów,

- ocena skuteczność różnych interwencji w celu zmniejszenia odejść pracowników w branży SSC/BPO w Polsce,
- zestawienie porównawcze skuteczności tych interwencji ze względu na wybrane cechy demograficzne respondentów,
- zaproponowanie rekomendacji w postaci wstępnych założeń programu dla pracodawców w branży SSC/BPO w Polsce, które mogą pomóc zmniejszyć liczbę odejść pracowników.

6. DOBÓR LITERATURY I INNYCH ŹRÓDEŁ INFORMACJI

Końcowy spis cytowanych publikacji obejmuje łącznie 288 pozycji. Znajduje się wśród nich 177 prac napisanych w j. polskim (przy nim niektóre to tłumaczenia autorów zagranicznych na j. polski), 100 w j. angielskim, 1 w niemieckim i 10 w hiszpańskim. Znajdują się tutaj zarówno prace o charakterze klasycznym, najstarsze pochodzące z 1952 roku, jak i współczesne pozycje, najnowsze z 2023 roku. Wykorzystana w pracy literatura ma charakter interdyscyplinarny. Znajdujemy odwołania do pozycji z obszaru psychologii, socjologii, ekonomii, finansów, rynku pracy, metodologii badań, ekonomii, zarządzania, w tym zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania kapitałem ludzkim, zarządzania zasobami ludzkimi i różnych jego subfunkcji, ale są też prace *stricte* poświęcone rotacji i fluktuacji kadr, satysfakcji z pracy, odejściom pracowników z organizacji oraz rynkowi pracy i przedsiębiorstwom z branży SSC/BPO, a zatem odnoszące się do tytułowego zagadnienia dysertacji. W zakresie klasyfikacji cytowanych prac można wyróżnić monografie naukowe, książki i strony internetowe o charakterze popularnonaukowym, podręczniki, pozycje słownikowe i encyklopedyczne, raporty urzędów statystycznych, agencji rządowych, organizacji konsultingowych i doradczych, a także czasopisma naukowe. W spisie brakuje aktów prawnych, które były przywoływane w treści pracy. Liczba i różnorodność wykorzystanych w dysertacji pozycji literaturowych jest odpowiednia. Ważne jest to, że są to w większości prace o odpowiedniej wartości naukowej, chociaż zdarzają się i takie, które nie mają waloru naukowości, a w sposób nieuprawniony zostały do takich celów przez Doktoranta zastosowane. Generalnie można jednak uznać, że przy ich wyborze Autor wykazał się odpowiednimi kompetencjami naukowo-badawczymi.

7. FORMALNO-TECHNICZNA STRONA PRACY (JĘZYK, GRAFIKA, PRZYPISY)

Praca pod względem objętościowym stanowi spore opracowanie, w którym zamieszczono 54 tabele, 55 wykresów i 11 rysunków, przy czym w części teoretycznej pracy niektóre wykresy zostały niewłaściwie nazwane rysunkami. Niemniej jednak, wszystkie elementy graficzne stanowią istotne wsparcie wizualizacyjne dla omawianych treści. Część z nich to cytowania literaturowe, ale są też własne opracowania autorskie. Jednak niekiedy w tekście głównym pracy brakuje odwołań do elementów graficznych. Co do samych wykresów, to niektóre ich tytuły są mało precyzyjne, a w obszarze wykresów brakuje nazw osi.

Zamieszczono też 377 przypisów dolnych i z wyjątkiem dwóch, które służyły objaśnieniu pewnych działań w rozdziale empirycznym, pozostałe to odwołania do publikacji. Na końcu pracy znajdują się 4 załączniki: kwestionariusz ankiety, dodatkowe analizy statystyczne oraz streszczenie pracy w j. polskim i angielskim, jak również oświadczenie. W angielskiej wersji streszczenia są znaczące błędy translacyjne.

Stosowany w pracy język jest stosunkowo poprawny zarówno pod względem gramatycznym, jak i stylistycznym, chociaż zdarzają się pewne usterki oraz wtrącane są kolokwializmy. Ponadto zamiast odniesień do rozdziałów czy podrozdziałów Autor mówi o punktach pracy. Dysertacja jest generalnie odpowiednio sformatowana, ale pojawiają się też pewne nieprawidłowości. Niekiedy nagłówek elementu graficznego pojawia się na jednej stronie, a treść zasadnicza na kolejnej. Nie zadbane też o to, aby na końcu wierszy nie pojawiały się wyrazy jednoliterowe. W wydrukowej wersji pracy zamieniona jest kolejność stron od 170 do 173.

Poważne zastrzeżenia wzbudza opis cytowanych źródeł, co należy uznać za najsłabszą stronę pracy. Stosowane są różne style, opisy są niepełne albo błędne, wiele linków do publikacji jest niepoprawnych.

Z pewnością do silnych stron pracy należy zaliczyć to, że wykorzystywana jest terminologia przyjęta w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

8. PODSUMOWANIE RECENZJI

Cel rozprawy został przez mgr Macieja Pełczewskiego osiągnięty. Ogólna struktura pracy została właściwie podporządkowana temu celowi. Doktorant rozwiązał też przyjęty problem badawczy oraz zrealizował cel badań empirycznych. W sposób właściwy przeprowadzono interdyscyplinarne studia literaturowe, opracowano teoretyczne założenia pracy, w tym zaproponowano własne rozwiązania koncepcyjne, przeprowadzono badania empiryczne oraz sformułowano odpowiednie wnioski z całego procesu badawczego. Zgłaszane w niniejszej recenzji uwagi czy wątpliwości w żadnym stopniu nie umniejszają wartości całej rozprawy doktorskiej. Stąd też moja ocena rozprawy jest pozytywna.

W kontekście pytań, jakie nasunęły się w trakcie recenzowania doktoratu proponuję, aby Doktorant w czasie obrony ustosunkował się w zwięzły sposób do następujących problemów:


- 1) Takie pojęcia, jak zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kadrami, zarządzanie ludźmi i zarządzanie kapitałem ludzkim bywają stosowane zamiennie. Jakie są argumenty za i przeciw stosowaniu takiej praktyki w pracach naukowych?
- 2) W podrozdziale 3.2. dokonana jest charakterystyka różnych usług oferowanych w branży SSC/BPO, takich jak księgowość, logistyka, wsparcie IT, obsługa klienta czy też zamówień zakupowych. Nie ma natomiast informacji na temat usług w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Proszę o dokonanie takiej krótkiej charakterystyki oraz wyrażenie opinii na temat tego, czy potencjalnie mogą istnieć jakieś specyficzne powody odejść z organizacji, które odróżniają pracowników zajmujących się tymi usługami od pracowników zajmujących się pozostałymi usługami. Proszę też o uzasadnienie.
- 3) W części empirycznej doktoratu omawiane są tylko te wyniki, które są istotne statystycznie. Czy to oznacza, że jeżeli w analizie statystycznej jakieś wyniki nie są istotne statystycznie, to w ogóle nie mają znaczenia? W zależności od odpowiedzi na to pytanie, proszę uzasadnić, czy z tego względu warto jeszcze zwrócić uwagę na jakieś nieomówione w doktoracie wyniki własnych badań empirycznych, czy też nie ma takiej potrzeby.

9. KONKLUZJA

Recenzowana dysertacja jest poprawna pod względem merytorycznym i formalnym, posiada wyraźne cechy oryginalności wyrażające się w sposobie przedstawienia i rozwiązania problemu badawczego. W tym zakresie Doktorant wykazał się odpowiednim poziomem umiejętności teoretyczno-konceptualizacyjnych, metodycznych, analitycznych i konkluzyjnych. Doktorant dowiódł też, że posiada ogólną wiedzę w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości oraz umiejętności niezbędne do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Tym samym stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Macieja Pełczewskiego pt. *Odejścia pracowników z firmy. Przyczyny, skutki i sposoby przeciwdziałania* spełnia wymogi art. 187 ust. 1 i ust. 2 Ustawy z dnia 20 lipca 2018 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (tekst jedn. Dz. U. z 2023 r. poz.742 ze zm.) i wnioskuję do *Komisji Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości* o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.



PODPIS ZAUFANY
MARZENA
STOR
09.08.2023 19:38:45 (GMT+2)
Dokument podpisany elektronicznie
podpisem zaufanym

Marzena Stor 
Dr hab. Marzena Stor, prof. UEW