

Dr hab. Wojciech Jarecki prof. US  
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim  
Instytut Zarządzania  
Wydział Ekonomii, Finansów i Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

Szczecin, 31.07.2023

## RECENZJA

Rozprawy doktorskiej Pana mgr Macieja Pełczewskiego pt.: „**Odejścia pracowników z firmy. Przyczyny, skutki i sposoby przeciwdziałania**” napisanej pod kierunkiem dr hab.

prof. UŁ Joanny Cewińskiej

(s. 256)

### Wstęp

12 czerwca 2023 roku Komisja Uniwersyteu Łódzkiego do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości powołała mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr. Macieja Pełczewskiego pt.: „Odejścia pracowników z firmy. Przyczyny, skutki i sposoby przeciwdziałania”. Podstawą sporządzenia recenzji było pismo z dnia 22.06.2023 r. Przewodniczącego Komisji UŁ do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Dr hab. Tomasz Czapli prof. UŁ.

Podstawę prawną recenzji stanowi art. 187, art. 190 ust 2-4 ustawy z dnia 20.07.2018 Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2023, poz 742 ze zm) oraz paragraf 5 ust 5-7 Regulaminu określającego szczegółowy tryb postępowania w sprawie nadania stopnia doktora i doktora habilitowanego w Uniwersytecie Łódzkim (uchwała nr 660 Senatu UŁ z dnia 27.01.2020 r ze zm).

### I. **Problematyka badawcza, przedmiot, układ celów i hipotez**

Kluczowym podmiotem w funkcjonowaniu organizacji są pracownicy ze swoją wiedzą, doświadczeniem, posiadający określone cechy osobowościowe, predyspozycje itd. Każdy z nich jest inny, ma różne kompetencje, oczekiwania, potrzeby, możliwości, warunki życiowe. Zarządzający przedsiębiorstwami w swojej działalności dążą do tego, żeby pozyskiwać nowych

klientów, rozwijać się, zwiększać obroty i zyski, szukać nisz, które pozwoliłyby uzyskiwać dodatkową przewagę konkurencyjną. Na to nakłada się dynamicznie zmieniające się otoczenie prawne, gospodarcze, polityczne, technologiczne, związane z migracjami, kryzysami gospodarczymi, epidemiologicznymi, politycznymi itd. Te zjawiska powodują, że bardzo trudnym zadaniem stojącym przed zarządzającymi i właścicielami firm jest zarządzanie kapitałem ludzkim w ogóle, a w tym też szeroką problematyką związaną z odejściami pracowników, czy też ich utrzymaniem w firmie. Ze względu na wspomniane, różne uwarunkowania, będące po stronie organizacji, pracownika i otoczenia, wymaga to dogłębnej analizy związanych z tym zagadnień. W tę problematykę bardzo dobrze wpisuje się, podjęta w rozprawie przez Doktoranta, kwestia odejść pracowników z firmy z wyszczególnieniem przyczyn, skutków i sposobów przeciwdziałania. Dodać należy, że jest to zagadnienie niezbyt często podejmowane, a do tego jest ono specyficzne dla poszczególnych obszarów działalności gospodarczej.

Autor podjął zatem trudne zagadnienie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jakim jest odchodzenie i utrzymanie pracowników z organizacji. Dane pokazują, że ponad 1/3 zatrudnionych rozważa zmianę miejsca pracy, zatem problem jest powszechny. Oczywiście, nie jest on jednoznacznie negatywny, gdyż odejścia mogą następować z różnych przyczyn: obiektywnych, np. zmiana miejsca zamieszkania, sytuacja rodzinna czy zdrowotna i subiektywnych, np. konflikt ze współpracownikiem. Podjęte w rozprawie zagadnienie koncentruje się na przyczynach innych niż obiektywne, w szczególności na tych, które są niekorzystne dla organizacji, gdyż powodujące stratę pracownika posiadającego potrzebne w organizacji kwalifikacje, rzadko posiadane przez pracowników na rynku pracy, wymagające dłuższego okresu ich nabywania.

W przedstawionym wyżej kontekście recenzowana praca mgr Macieja Pełczewskiego stanowi interesujące i wartościowe studium teoretyczno-poznawcze. Temat rozprawy jest ważny zarówno z punktu widzenia badań naukowych, jak i zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. Konstrukcja pracy doktorskiej jest logiczna, ściśle podporządkowana realizacji poprawnie sformułowanego we Wstępie celu głównego badań, którym było 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 (s. 4). Ten cel rozwinięto poprzez sformułowanie celów szczegółowych. Pozwoliły one określić problem i pytania badawcze, podporządkowane problemowi głównemu. Problem badawczy dotyczy odpowiedzi na pytanie, w jakim zakresie inicjatywy mające na celu przeciwdziałanie odejściom pracowników mogą

mieć charakter uniwersalny, a w jakim wymagają indywidualizacji (s. 5).

We wstępie zarysowano omawiane zagadnienie, przedstawiono w skrócie metodykę badań, opisano zawartość kolejnych rozdziałów i zakończenia, a przed wszystkim zarysowano lukę badawczą, którą szerzej określono i uzasadniono w części metodycznej.

Należy w tym miejscu dobrze ocenić wybór sektora usług biznesowych do badań, gdyż, po pierwsze, rozwija się on dynamicznie a po drugie, posiada wysoki wskaźnik fluktuacji, co jest ważną przesłanką do badań w tym obszarze działalności.

Wybór problematyki badawczej oraz zastosowanych narzędzi był w moim przekonaniu zadaniem ambitnym, wymagającym od Autora pogłębionych studiów literatury i przeprowadzania wielowątkowych badań i analiz. Pozytywnie należy ocenić metodykę badań, opracowaną i przedstawioną w sposób logiczny i spójny, a następnie zastosowaną w badaniach empirycznych z wykorzystaniem analiz statystycznych.

## II. Ocena merytoryczna i formalna dysertacji

Recenzowaną pracę czyta się z zainteresowaniem, tym bardziej, że jest napisana językiem zrozumiałym z użyciem poprawnej polszczyzny. Ułatwieniem dla czytającego jest logiczny układ całej pracy i poszczególnych rozdziałów, zabrakło jednak na końcach rozdziałów trochę obszerniejszych, podsumowujących rozważań i analiz wraz z krytycznymi wnioskami. Warto przy tym zaznaczyć, że praca ta stanowi solidne studium zawierające interesujące informacje empiryczne i ustalenia natury teoretycznej. W opracowaniu Autor podjął dyskusję naukową o charakterze teoretycznym (rozdział 1 i 2), metodycznym (rozdział 3) i empirycznym (rozdział 4).

Struktura pracy pokazuje, że jest ona opracowaniem całościowym i kompletnym. W czterech rozdziałach, logicznie po sobie następujących, Autor przedstawił kolejno:

- **W rozdziale pierwszym** najpierw opisano zagadnienia teoretyczne związane z fluktuacją kadr. Punktem wyjścia było określenie podejścia do zarządzania kadrami. Następnie opisano istotę fluktuacji, koszty z nią związane i wpływające na funkcjonowanie zasobów ludzkich w organizacji. Kolejna część rozdziału dotyczyła pomiaru fluktuacji i odniesień do rynku pracy, będącego ważnym elementem otoczenia organizacji. W tej części można było lepiej uporządkować terminologię związaną, ogólnie, z pracownikami w organizacji (zarządzanie kadrami, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie zasobami ludzkimi, HR), niemniej Autor przeprowadził wystarczającą analizę ewolucji pojęć związanych z zarządzaniem pracownikami i

kapitałem ludzkim oraz poprawnie przedstawił istotę kapitału ludzkiego w organizacji. Na końcu rozdziału znajduje się podsumowanie. Powinno być ono jednak bardziej pogłębione, krytyczne, z własnymi wnioskami.

Analiza przeprowadzona w pierwszym rozdziale bazuje na bogatej literaturze przedmiotu, choć w większym stopniu polskojęzycznej.

#### **Uwagi szczegółowe do rozdziału I:**

- s. 10 „Kapitał ludzki (...) często jest stosowany zamiennie z pojęciem kapitału intelektualnego”. Obecnie raczej jest to już bardzo rzadko spotykane i wskazuje się na to, że kapitał ludzki jest „składową” kapitału intelektualnego.
- s. 11 „W tym ujęciu kapitał intelektualny organizacji to wiedza, która stanowi przewagę konkurencyjną względem innych organizacji”. To jest nadinterpretacja rysunku 1.1.
- s. 20. Problematiczne jest powołanie się, przez doktoranta na badacza (D.G. Allen), że określa on fluktuację – rotacją (niedobrowolną i dobrowolną). Analiza tekstu źródłowego pokazuje, że użyty przez Allena termin oznacza płynność (kadr) („turnover”).
- s. 27 – „Fluktuacja może mieć negatywny wpływ .... Badania pokazują, że rotacja wśród pracowników jest wysoka, gdy ...” – zamiast rotacja, powinno być: fluktuacja.
- s. 29, s. 31– „w pierwszej kolejności należy rozdzielić rotację...”, „Za bezpieczny poziom fluktuacji uznaje się rotację personelu na poziomie 15%” – ujęcie pojęcia rotacja w rozumieniu fluktuacja - również kilka razy w dalszej części pracy,
- s. 34 „Dwie główne zmienne kształtujące rynek pracy to bezrobocie i siła robocza” – nieprecyzyjne sformułowania, ale też częściowo błędne. Powinno raczej być: stopa bezrobocia i liczba osób w wieku produkcyjnym lub wskaźnik zatrudnienia. Z kolejnej strony wynika (s. 35), że Autor porównuje do liczby osób w wieku produkcyjnym...
- s. 34 tytuł rysunku 1.3. powinien brzmieć: Stopa bezrobocia rejestrowanego w grudniu w latach 2010-2019
- s. 35 w tytule rysunku 1.4 okres 2000-2019, na wykresie 2010-2019. Można mieć wątpliwości, co do wniosków pod wykresem... Nie bardzo też wiadomo, czy Autor uważa, że fluktuacja będzie wyższa czy niższa....
- Do analizy przedstawionej na rys. 1.4 i w tabeli 1.2 warto było wykorzystać wskaźnik zatrudnienia. Tak naprawdę przedstawiono jedną stronę: stopę bezrobocia. Może ona spadać na skutek spadku podaży pracy, ale może też spadać wraz ze wzrostem podaży pracy, co miało miejsce przy wzroście imigracji z Ukrainy. Dlatego w analizie ważne

jest, co dzieje się ze wskaźnikiem zatrudnienia, bo to on może istotnie wpływać na zmiany stopy bezrobocia.

- s. 36. „w 2020 tendencję znacznie spowolnił COVID-19” – jaką tendencję?
  - s. 36 „W roku 2018 zmieniły się zasady legalizacji pracy cudzoziemców...” – ale ta zmiana dotyczyła głównie nieprezentowanego w tym punkcie zatrudnienia opartego na oświadczeniach....
- **W rozdziale drugim**, również teoretycznym, dokonano przeglądu badań w zakresie odejść pracowników, stawiając jako główne w analizie odejścia dobrowolne. Autor najpierw przeprowadził analizę terminologiczną. Następnie dokonał przeglądu badań pod kątem przyczyn i skutków odejść dobrowolnych a na koniec przedstawił, sposoby przeciwdziałania odejściom pracowników.

Analiza literatury została przeprowadzona poprawnie, wykorzystano stosunkowo bogatą literaturę, co warto podkreślić, również anglojęzyczną uznanych w świecie badaczy. Autor przedstawił również własne krytyczne uwagi. Na podkreślenie zasługuje szczególnie podrozdział dotyczący przyczyn i skutków dobrowolnych odejść, zawierający w zasadzie wiedzę całościową z tego zakresu. Szkoda nawet, że Autor nie zawarł w jednej tabeli wszystkich wymienionych przyczyn odejść. Można by je zapewne w różnych sposób posegregować, co byłoby też autorskim ujęciem.

Autor zaproponował podział na czynniki bezpośrednio związane z pracą, pośrednio związane i niezwiązane. Interesujące byłyby również inne podziały, które może Autor uwzględnić w dalszej pracy badawczej: np.: związane z poszczególnymi elementami zarządzania: pozyskiwaniem pracowników, motywowaniem, rozwojem, organizacją pracy itd. Można by się też pokusić o opracowanie modelu odejść. Oczywiście znaczną część odejść trudno jednoznacznie zakwalifikować w kontekście, kto je wywołał.

W podrozdziale 2.2. przeprowadzono szeroką analizę krytyczną literatury i badań. Na koniec Autor obszernie podsumował opisane wcześniej wyniki, charakteryzując na koniec nowe zjawiska, jakimi są m.in. „ciche odejścia z pracy”, „odejścia w złości”, wykonywanie pracy tylko w ściśle wcześniej określonym zakresie itd. Są to zjawiska coraz częściej spotykane i również wymagające badań np. pod kątem satysfakcji z pracy.

W podrozdziale 2.2 warto byłoby wspomnieć o tzw. wieku mobilności zawodowej, gdyż jest to czynnik obiektywny, mające znaczenie dla decyzji o zmianie

pracodawcy.

Interesujący i zawierający nowatorskie elementy z zakresu odejść pracowników jest podpunkt 2.3, dotyczący sposobów przeciwdziałania odejściom. Zaprezentowano w nim wyniki badań wielu autorów, szkoda, że Autor nie ujął syntetycznie tych wyników na koniec podrozdziału. Również zbyt skrótowo Autor podsumował całą część teoretyczną. Powinna ona zawierać głębsze, krytyczne odniesienia i własne wnioski, tak jak to zrobił do podrozdziału 2.2.

#### **Uwagi szczegółowe do rozdziału II**

- s. 41 „Jak wspomniano wyżej...” – to jest początek rozdziału i nie wiadomo co Autor ma na myśli....
- s. 58 „Przegląd badań przedstawiony w poprzednim podrozdziale pokazuje, że wielu badaczy jest zdania, iż odejścia pracowników powiązane są z satysfakcją z pracy” lepiej brzmiałoby „... z brakiem satysfakcji z pracy” lub „niskim poziomem satysfakcji z pracy”.
- s. 60 – „Raport firmy Hays z 2021 roku pokazuje, że jedynie 48% pracowników jest zadowolonych ze swojego wynagrodzenia. To pokazuje dość duże dysproporcje między oferowanym wynagrodzeniem a oczekiwaniami pracowników i stanowi ogromne wyzwanie dla pracodawców” – 1. Dotyczy to badań w Polsce? 2. Trudno wyciągnąć wniosek o dysproporcjach. Należałoby wiedzieć, jakie oczekiwania płacowe mają pracownicy i jakie wynagrodzenie uzyskują.
- **W trzecim rozdziale** przedstawiono obszernie zagadnienie odejścia pracowników sektora SSC/BPO w świetle badań własnych. Najpierw, przyjmując dla całości badań paradygmat pozytywistyczny, opisano metodykę badań, następnie scharakteryzowano badany sektor, opisano grupę badawczą. Zwieńczeniem rozdziału było przedstawienie badań własnych w aspekcie odejść pracowników.

W podrozdziale dotyczącym metodyki przedstawiono pytania badawcze, jasno sformułowany cel, problem badawczy, źródła pozyskiwanej wiedzy i danych statystycznych. Wyraźnie wskazano lukę badawczą, która została sformułowana na podstawie analizy badań przedstawionych w pierwszym i drugim rozdziale. Luka ta dotyczy stwierdzenia, że „brakuje badań na temat odejść pracowników w poszczególnych branżach”, również w SSC/BPO. Jako lukę badawczą wymagającą uzupełnienia wskazano „wpływ konkretnych działań na zmianę decyzji pracownika o

odejściu z pracy”.

Teoretyczne rozważania pozwoliły Autorowi na sformułowanie pięciu hipotez badawczych (s. 76-78). Są one zrozumiałe, wyraźnie wskazują na konkretny problem do weryfikacji. Bazując na przyjętym paradygmacie, Autor podjął decyzję o zastosowaniu badań ilościowych. Badania zasadnicze poprzedzono badaniem pilotażowym. Po weryfikacji treści ankiet i planowanych metod statystycznych, wysłano ankiety do 2500 pracowników badanego sektora pracujących w największych miastach w Polsce (Warszawa, Łódź, Kraków, Wrocław, Trójmiasto), stosując dobór przypadkowy i wykorzystując efekt „kuli śnieżnej”. Wybrano technikę CAWI (wywiad przy wykorzystaniu udostępnionego formularza ankiety). Do dystrybucji kwestionariusza wybrano portal Webankieta.

Analizę uzyskanych danych ilościowych przeprowadzono za pomocą statystyki opisowej oraz statystyki testowej, wykorzystując następujące rodzaje testów: test chi kwadrat, korelację rang Spearmana, test Kruskala-Wallisa, test Dunn-Bonferroniego, test Manna-Whitneya, test Fischera. Dobór testów należy ocenić pozytywnie. Poza własnymi badaniami, przeprowadzonymi w okresie 14.12.2022-21.01.2023, w analizie zagadnienia wykorzystano 30 raportów branżowych (wymienione na s. 84-85).

Ważnym zagadnieniem był opis badanego sektora (centra usług wspólnych obejmujące księgowość, IT, R&D), jego funkcjonowania i perspektyw. W kontekście przeprowadzanych badań wybór tego sektora jest ważny, gdyż rozwija się dynamicznie a tym samym potrzebuje coraz więcej specjalistów, osób o rzadkich kwalifikacjach, czyli pracowników o stosunkowo dużej sile przetargowej, co wpływa też na wyższą fluktuację (mającą i tak około 20%), tym bardziej, że zatrudnieni specjaliści są w wieku mobilności zawodowej (ponad 90% ma poniżej 45 lat, 63% poniżej 35 lat) a sektor jest stosunkowo nowy, co z kolei wiąże się z mniejszą liczbą badań i analiz w nim.

Pozytywnie należy ocenić zebrane i syntetycznie opisane mocne i słabe strony modelu usług wspólnych (tabela 3.7), wyniki badań dotyczących najbardziej pożądanых cech pracowników (s. 100), czy oczekiwań pracowników pracujących w tym modelu (s. 101).

Następnie przedstawiono charakterystykę badanej próby pracowników (589 osób). Autor dokonał przy tym podziału badanych na cztery rodzaje stanowisk pracy: niekierownicze/specjalistyczne, kierowników niższego szczebla/koordynatorów, kierowników średniego szczebla oraz kierowników wyższego szczebla. Charakterystyka została przedstawiona w szczególności w tabelach 3.10 i 3.11.

Na koniec rozdziału III, należy dodać, na obszerny koniec, Autor przedstawił wyniki badań dotyczące przyczyn odejść pracowników i działania pracodawców mające na celu ich zatrzymanie. Wyniki te odnoszą się do postawionych pytań badawczych. Analiza pozwoliła wskazać istotne statystycznie zależności. Pierwsze dotyczyły różnic między kobietami i mężczyznami w ocenie wybranych czynników odejść z pracy (tabela 3.12, wykresy 3.2-3.4). Kolejne to – potencjalne powody odejść w rozróżnieniu na płeć (tabela 3.13), ze względu na wiek (tabele 3.14 i 3.15), zajmowane stanowiska (tabela 3.16) itd. Ważne dla postawionych pytań są również wyniki dotyczące, w szczególności, różnic w ocenie wynagrodzenia między osobami na różnych stanowiskach (wykres 3.9), w ocenie możliwości awansu (wykres 3.10) itd. Dużo wniosków, a jednocześnie myśli do dalszych badań, można zaczerpnąć z tabeli 3.17, przedstawiającej wiedzę z zakresu przyczyn potencjalnych odejść z pracy z rozróżnieniem na zajmowane stanowisko.

Niezwykle istotne było uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące tego, czy przełożeni podejmują działania i jakie, by zatrzymać pracowników. Okazało się, że większość osób nie dostrzegła takich działań. Osoby, które takie działania zauważyły, wskazywały, że pracodawcy, jako narzędzi, najczęściej używali (wykres 3.15): wynagrodzenia (48%), awansu (34%), zmiany zespołu (24%), szkolenia (20%) i rozłożenia obowiązków na więcej osób (15%). Jest to ważne w kontekście ewentualnej zgodności z oczekiwaniami pracowników. Około 1/3 z nich uważa, że narzędzia są standardowe i 1/3, że zindywidualizowane. Narzędzi tych zostało wskazanych więcej, czyli jest duża różnorodność ze strony firmy, co ułatwiać może spełnienie oczekiwań większego odsetka pracowników, a to będzie sprzyjać mniejszej skłonności do odejścia.

Wyniki badań dotyczące w szczególności działań pracodawców dla zatrzymania pracowników w organizacji pokazują, że jest jeszcze szerokie pole do badań oraz praktycznych działań pracodawców, w celu zmniejszenia skłonności do odejścia. Pracodawcy są często zbyt mało zaangażowani, mało świadomi, może nie chcący ponosić dodatkowych kosztów, czy tracić czas na zindywidualizowane narzędzia dla utrzymania pracowników.

W ostatnim podrozdziale Autor przedstawił wyniki bardzo ważnych badań, z punktu widzenia odejść pracowników, a mianowicie zagadnienie skutków działań pracodawców w odniesieniu do oczekiwań pracowników i do decyzji o odejściu. Dane pokazują interesujące i ważne zależności. Okazuje się np., że skuteczność działań pracodawców, w przypadku decyzji pracownika o odejściu, jest, zdaniem Autora, niska.



Można by jednak postawić tu pytanie, na ile wynika to z opóźnionej reakcji pracodawcy na chęć odejścia. Gdy pracownik podejmuje już decyzję o odejściu, to jest zapewne niezmiernie trudno zmienić jego decyzję. Oczywiście, zależy jeszcze, w którym momencie tej decyzji jest pracownik. Być może 15% zmiana decyzji ostatecznej o odejściu nie jest w takiej sytuacji mała, jak uważa Autor. Niemniej, wynik wskazuje na konieczność uprzedzenia decyzji, i to jest ważny wniosek z badań Autora, którego sam wprost nie podkreślił.

Ważne dla zarządzania pracownikami są też inne przedstawione zależności istotne statystycznie, jak chociażby to, że zmiana przełożonego wpływa istotnie na decyzję o pozostaniu u pracowników starszych, u młodszych - wzrost wynagrodzenia lub awans. Więcej istotnych zależności, które warto wykorzystać w zarządzaniu, znajduje się w tabelach 3.18-3.23.

- **Rozdział IV** poświęcony jest sposobom zarządzania dobrowolnymi odejściami pracowników. Najpierw przedstawiono w nim wyniki analiz statystycznych w celu zweryfikowania postawionych hipotez (tabele 4.1-4.12). Dobór testów oceniam pozytywnie. W drugiej części rozdziału przedstawiono wnioski z badań. Zostały one opisane przejrzysto, ze wskazaniem istotnych zależności i odniesieniem do pytań badawczych oraz hipotez.

Warto podkreślić bardzo ważny wniosek (tabela 4.12), że istotnych statystycznie okazało się 5 z 12 działań w kontekście zatrzymania pracownika w organizacji: awans w strukturze, oferta szkoleń, zmiana zespołu, zmniejszenie liczby obowiązków i przyznanie środków na integrację.

Ważnym i oryginalnym wkładem Autora jest zebranie wniosków (tabela 4.13) dotyczących działań pracodawców mających na celu utrzymanie pracowników. Te wnioski są do zastosowania w zasadzie w każdej organizacji i w całym procesie ZZL. Można w nich dostrzec wiele istotnych informacji zarówno dla teorii i kierunków dalszych badań jak i dla praktyki. Przykładami mogą być:

- na poziom satysfakcji badanych pracowników najbardziej wpływają relacje ze współpracownikami i przełożonymi a następnie wysokie wynagrodzenie,
- czynniki sprzyjające odchodzeniu z pracy to niezadowolające wynagrodzenie, sytuacja na rynku pracy ułatwiająca zmianę pracodawcy, brak możliwości awansu.

W tabeli 4.14 przedstawiono wyniki testowania hipotez badawczych. Z pięciu

postawionych hipotez cztery mają pozytywny wynik testowania. Są to istotne wyniki nie tylko dla kwestii utrzymania pracowników w organizacji, ale również dla całości ZZL. Najważniejsze i bardzo syntetyczne wnioski są takie, że dla pracowników, w kontekście zapobieżenia ich odejściom, bardzo ważna jest satysfakcja z pracy, nasilenie działań mających na celu ich zatrzymanie, większe wykorzystanie pracy zdalnej (zależność istotna w zależności od wieku), poprawa relacji w organizacji.

Autor na koniec podsumowania wyników, po wnioskach zawartych w tabeli 4.14, szerzej opisał zagadnienia związane z poszczególnymi hipotezami i wynikami ich weryfikacji. Należy ocenić to bardzo pozytywnie, gdyż został połączony wynik weryfikacji z szerzej opisanym danym zagadnieniem, co ułatwia szersze spojrzenie na kontekst uzyskanego wyniku.

Zwieńczeniem wyników badań są rekomendacje przedstawione w punkcie 4.3. Autor nie ograniczył się do wskazania czy wymienienia najważniejszych rekomendacji, tylko opracował założenia programu przeciwdziałania odejściom pracowniczym (CHANGES), który mógłby być wykorzystany w różnych organizacjach do zarządzania kapitałem ludzkim, co należy uznać za kolejny oryginalny, autorski wkład w badania w dziedzinie zarządzania i jakości. Narzędzie tego programu zostały też szerzej opisane w kontekście uzyskanych wyników badań (s. 174-180).

W związku z uzyskanymi wynikami, interesujące byłoby uzyskać odpowiedź na pytania:

1. W jakich obszarach ZZL, zdaniem Doktoranta, można najbardziej wykorzystać wiedzę pozyskaną z analizy przyczyn odejść pracowników?
2. Jakie narzędzia zaproponowałby Doktorant bardziej rozwijać i stosować: miękkie czy twarde i dlaczego?

W Zakończeniu Autor odniósł się syntetycznie do celów, pytań i hipotez badawczych oraz do określonej we Wstępie i części metodycznej luki badawczej. Co bardzo ważne, Autor, opierając się na uzyskanych wynikach, wskazał na kierunki dalszych badań, do których zaliczył:

- poznanie przyczyn, dla których badania nie przynoszą oczekiwanych rezultatów odnośnie do 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.

Należy jeszcze dodać, że praca oparta jest na szerokiej analizie literatury przedmiotu (288 publikacji), w tym na ok 100 pozycjach angielskojęzycznych i kilku hiszpańskojęzycznych. Należy stwierdzić, że dobór literatury stanowi podstawę do stwierdzenia szerokiej wiedzy Autora z obszaru odejść pracowników z firmy. Literatura jest dobrana poprawnie, nowa. Małym wyjątkiem jest to, że Autor mógł wykorzystać nowsze dane dotyczące stopy bezrobocia (rys. 1.3), liczby osób w wieku produkcyjnym (tabela 1.2) czy liczby wydanych zezwoleń na pracę (tabela 1.3). Język w pracy jest prosty, zrozumiały. W rozprawie jest bardzo mało błędów stylistycznych, literowych, gramatycznych.

Autor prowadził badania empiryczne w obszarze przyczyn i skutków odejść pracowników, sposobów przeciwdziałania odejściom oraz oczekiwań pracowników. Uzyskane wyniki pokazują, że tę wiedzę należy wykorzystać w szerszym obszarze zarządzania kapitałem ludzkim: budowaniu profili kompetencyjnych, doskonaleniu narzędzi motywowania, budowaniu relacji, ściślej związanej z tym indywidualizacji. Wyniki wskazują też na konieczność działań proaktywnych, czyli wdrażanie działań zmniejszających ryzyko niezadowolenia.

Podsumowując, do oryginalnych osiągnięć naukowych recenzowanej pracy doktorskiej, będących wkładem w dyscyplinę zarządzania i jakości, należy moim zdaniem zaliczyć:

- wnioski z badań pracowników dotyczących przyczyn ich odejść (s. 164-165),
- wnioski z działań pracodawców mających na celu utrzymanie pracowników (s. 165-166), np.: na poziom satysfakcji badanych pracowników najbardziej wpływają relacje ze współpracownikami i przełożonymi a następnie wysokie wynagrodzenie; czynniki sprzyjające odchodzeniu z pracy to niezadowalające wynagrodzenie, sytuacja na rynku pracy ułatwiająca zmianę pracodawcy, brak możliwości awansu,
- oszacowanie, że 15% osób udało się powstrzymać od odejścia, pomimo takiego zamiaru pracownika, stosując w przedsiębiorstwie określone działania. Może to być punkt odniesienia, ale też wyjścia do badań pogłębionych nad uwarunkowaniami utrzymania pracowników w organizacji,
- opracowanie założenia programu przeciwdziałania odejściom pracowniczym (CHANGES),
- autorska propozycja, i w dużym stopniu realizacja, podziału przyczyn odejść

dobrowolnych na bezpośrednio związane z pracodawcą, pośrednio związane oraz niezwiązane.

Poza wskazanymi, niekwestiowanymi walorami pracy doktorskiej Pana mgr Macieja Pełczewskiego dostrzegam również pewne nieścisłości natury głównie formalnej czy technicznej. Ich wskazanie może się przydać szczególnie wówczas, gdyby Autor zdecydował się na publikację doktoratu, do czego zachęcam. Zaliczam do nich następujące kwestie, w tym czysto techniczne:

- niejednolity sposób robienia przypisów,
- s. 16 „Łukasz Sułkowski podkreśla natomiast na to...” bez „na”
- s. 23 „...rozstania pracowników firmą...” – brak „z”
- s. 28 „podejmowanie decyzji inwestycyjnym...” inwestycyjnych
- s. 40 „jaki była pandemia” była
- s. 46 „Dagmara.Lewicka” – bez kropki
- s. 65 „Elementy promocji zdrowia pracujących coraz mocniej zaznaczają...”
- s. 66 „Wnioski płynące z badań zarówno Deloitte, jak i Randstad, podkreślanie przez autorów takich jak K.S Cameron, M.W. Galagher, S. J. Lopez, K. J Preacher czy innych, dowodzą, że kluczowe dla utrzymania pracownika w firmie niż dojrzała i pełna szacunku więź z liderem, który rozumie i wspiera kulturę *wellbeingu*” – zdanie niezrozumiałe
- s. 102, 106, 151, 160 „stanowiska nie kierowniczego” - niekierowniczego
- s. 134 „Wśród działań proponowanym...” proponowanych
- s. 143 – niepotrzebne (błędne w tym miejscu) powtórzenie wniosku ze s. 140: „Z kolei przyznanie środków na integrację pracowników istotnie częściej wskazywały kobiety (7,62%)...”

### III. Ocena końcowa

Rozprawę doktorską Pana mgr Maciej Pełczewskiego pt. „Odejścia pracowników z firmy. Przyczyny, skutki i sposoby przeciwdziałania” napisaną pod kierunkiem naukowym dr hab. Joanny Cewińskiej prof. UŁ można uznać za oryginalne opracowanie, w którym Doktorant podjął się rozwiązania istotnego problemu naukowego, wykazując się jednocześnie

odpowiednim poziomem merytorycznym w zakresie poruszanej w nim problematyki.

Treść recenzowanej dysertacji w pełni odpowiada jej tytułowi. Podjęta problematyka jest interesująca, ważna zarówno w aspekcie poznawczym, jak i praktycznym. Doktorant wykazał się znajomością literatury przedmiotu z zakresu poruszanej w rozprawie problematyki, dobrze opanował warsztat badawczy. Zrealizował postawione cele pracy, odpowiedział na pytania badawcze, zweryfikował postawione hipotezy. Z przeprowadzonych analiz wyprowadził uzasadnione, merytorycznie wnioski. Zaprezentowany poziom rozprawy doktorskiej potwierdza umiejętność Pana mgr Macieja Pelczewskiego do prowadzenia pracy naukowej.

W świetle poczynionych ustaleń stwierdzam, że recenzowana rozprawa spełnia wymagania określone w Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, co upoważnia mnie do wydania oceny pozytywnej i wystąpienia z wnioskiem do Komisji do spraw stopni naukowych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości o jej przyjęcie i dopuszczenie do publicznej obrony.

*Przedmiotowy*

