

Zarządzanie

Kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami

Anna Krasnova



Kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami

Anna Krasnova

Anna Krasnova – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Anna Lipka

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKTOR

Marcin Mach

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

AGENT PR

Beata Chruścicka

Zdjęcie wykorzystane na okładce: Freepik.com/rawpixel

© Copyright by Anna Krasnova, Łódź–Kraków 2021

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź–Kraków 2021

© Copyright for this edition by AGENT PR, Łódź–Kraków 2021

Publikacja jest udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND)

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09644.19.0.M

Ark. wyd. 11,5; ark. druk. 11,75

ISBN WUŁ 978-83-8220-522-0

e-ISBN WUŁ 978-83-8220-523-7

ISBN AGENT PR 978-83-64462-86-3

<https://doi.org/10.18778/8220-522-0>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 665 58 63

Podróż tysiąca mil zaczyna się od jednego kroku
Konfucjusz

Moim rodzicom – za bezwzględną wiarę w moje możliwości
Asi – za wielowymiarową motywację i inspirację
Mariuszowi – za cierpliwość
Dziękuję, że mogłam rozpocząć swoją podróż

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Teoretyczne aspekty kształtowania relacji pracodawcy z byłymi pracownikami	15
1.1. Derekrutacja – rozważania terminologiczne	15
1.2. Relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem	20
1.2.1. Istota relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą	20
1.2.2. Determinanty kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem	22
1.2.3. Relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem przez pryzmat teorii wymiany społecznej	24
1.2.4. Rola relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem w kontekście polityki personalnej	26
1.3. Zarządzanie relacjami z pracownikami a byli pracownicy	28
1.3.1. Założenia koncepcji Zarządzania Relacjami z Pracownikami	28
1.3.2. Metody i narzędzia zarządzania relacjami z pracownikami	31
1.3.3. Proces zarządzania relacjami z byłymi pracownikami	33
1.4. Kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami w świetle analizy literatury	40
1.4.1. Kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami – dotychczasowy stan wiedzy	40
1.4.2. <i>Corporate Alumni Program</i> – istota, założenia	42
1.4.3. Przykłady programów utrzymywania relacji z byłymi pracownikami	47
Rozdział 2	
Determinanty kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami w świetle wyników badań ilościowych	51
2.1. Badania wstępne	51
2.1.1. Metodyka badań wstępnych	51
2.1.2. Przebieg oraz wyniki badań wstępnych	55
2.2. Metodyka badań ilościowych	59
2.3. Procedura badań ilościowych	65
2.4. Charakterystyka badanych	69
2.4.1. Sylwetki respondentów	69
2.4.2. Prezentacja badanych pracodawców	74

8 Spis treści

2.5. Rozstanie się pracodawcy z pracownikiem	78
2.5.1. Przyczyny rozstania się pracodawcy z pracownikiem	78
2.5.2. Atmosfera rozstania się	81
2.6. Diagnoza relacji pomiędzy pracownikami a byłymi pracodawcami	83
2.6.1. Relacje pomiędzy badanymi a ich ostatnim byłym pracodawcą	83
2.6.2. Działania podejmowane przez pracodawców w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami	85
2.6.3. Przyczyny nieutrzymywania relacji z byłym pracodawcą	87
2.6.4. Propozycja kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami	87
2.7. Perspektywy kształtowania relacji w opinii badanych pracowników	89

Rozdział 3

Determinanty kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami w świetle wyników badań jakościowych	95
3.1. Metodyka badań jakościowych	95
3.2. Przebieg badania	100
3.3. Czynniki kształtujące relacje z byłym pracodawcą	103
3.3.1. Opinia badanych o okresie zatrudnienia	103
3.3.2. Relacje interpersonalne w miejscu pracy	107
3.3.3. Przyczyna derekrutacji oraz proces rozstania się	108
3.3.4. Bezpośredni przełożony	114
3.4. Korzyści z kształtowania relacji w opinii byłych pracowników	117
3.5. Możliwości skutecznego kształtowania relacji z byłymi pracownikami w opinii badanych	123
3.6. Nastawienie badanych do kształtowania relacji z byłymi pracodawcami	126

Rozdział 4

Synteza kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami	135
4.1. Wnioski z przeprowadzonych badań ilościowych	135
4.2. Wnioski z badań jakościowych	137
4.3. Odpowiedzi na pytania badawcze	139
4.4. Model kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami	141
Zakończenie	145
Bibliografia	149
Spis tabel	167
Spis schematów i wykresów	169
Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety	171
Załącznik 2. Dyspozycje oraz kwestionariusz wywiadu	185

Wstęp

Derekrutacja, postrzegana jako proces rozstania się z pracownikiem, jest ostatnim etapem cyklu życia pracownika w organizacji. Często, choć błędnie, rozumiana jest również jako ostatni etap relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Tymczasem odejście pracownika z firmy nie musi, a wręcz nie powinno, sprowadzać się do całkowitego zerwania relacji pomiędzy tymi dwoma podmiotami.

Przyczyna derekrutacji może leżeć zarówno po stronie pracodawcy (np. likwidacja stanowisk pracy, restrukturyzacja przedsiębiorstwa), jak i pracownika (np. konieczność zaopiekowania się bliską osobą). Bez względu jednak na to, kto staje się jej inicjatorem, rozstanie się pracodawcy z pracownikiem jest trudnym procesem dla obu stron. Pracodawca, w związku z odejściem pracownika, musi zmierzyć się m.in. z pozyskaniem nowej osoby na zwolnione stanowisko, stabilizacją sytuacji w zespole po odejściu jednego z pracowników czy zadbaniem o to, by realizowana derekrutacja nie wpłynęła negatywnie na opinię o firmie. Pracownik z kolei musi pożegnać się z miejscem pracy, z przywilejami pracowniczymi, planami zawodowymi związanymi z organizacją czy kolegami z pracy. Każda ze stron relacji ponosi zatem koszty derekrutacji. Utrzymanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami może jednak te koszty zminimalizować lub też częściowo zrekompensować.

Odwołując się do teorii wymiany społecznej (Homans 1961; Tittenbrun 1981)¹, należy zauważyć, że utrzymywanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami może być korzystne dla obu stron (Захарова 2007; Sertoglu, Berkowitch 2002). Świadomość istnienia tych korzyści jest ważnym etapem w kreowaniu działań sprzyjających kształtowaniu pozytywnych realizacji z pracownikami.

Zarówno w polskiej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu, poświęca się dużą uwagę zarządzaniu relacjami z pracownikami (ang. *employee relationship management*). Odpowiednie kształtowanie relacji z zatrudnionymi oddziałuje m.in. na ich efektywność (Lipka 2011; Al-Khozondar 2015), zaangażowanie (Moczydłowska 2013c; Al-Khozondar 2015), zaufanie do organizacji (Bashir i inni 2012), chęć pozostania w firmie (Nowak-Lewandowska 2013) czy lojalność (Lipka

1 W monografii autorka powołuje się zarówno na całe pozycje bibliograficznie, jak i na ich poszczególne części. W przypadku, gdy przywołane wypracowanie w opinii autorki w całości dotyczy omawianego zagadnienia, w przypisach celowo nie podano numeru strony.

2012). Choć wielu autorów podkreśla, iż zarządzanie relacjami z pracownikami ma zapobiegać nadmiernej rotacji pracowników (Lipka 2011, s. 2015; Strohmeier 2013), koncepcja ta zakłada również, że należy budować długookresowe relacje z osobami zatrudnianymi (Moczydłowska 2013a, s. 346) także po ich odejściu z organizacji.

Zaprezentowane w monografii badania zrealizowano w ramach prac nad rozprawą doktorską autorki. Określenie problematyki i założeń badania było następstwem analizy literatury poświęconej procesowi derekrutacji oraz zwiadu przeprowadzonego przez autorkę. Dobierając analizowane publikacje, autorka skupiła się na pozycjach, w których tytule lub słowach kluczowych pojawiło się co najmniej jedno z określeń: derekrutacja, zwolnienia, odejścia pracowników, przejścia pracowników na emeryturę lub rentę, rozstanie się z pracownikiem, outplacement, zwolnienia monitorowane. Były to pozycje napisane w języku polskim, angielskim i rosyjskim, dostępne w takich bazach danych jak: EBSCO, Scopus, Google Scholar, WILEY-BLACKWELL, eLIBRARY.RU, Scholar.ru.

Na podstawie analizy wyselekcjonowanych publikacji stwierdzono, że:

- Problematyka derekrutacji w naszym kraju jest niedoceniana, co przejawia się w niedostatku publikacji poruszających zagadnienia dotyczące odchodzenia i zwalniania pracowników; wyjątek, zdaniem autorki, stanowi jedynie obszar zwolnień grupowych (reedukacja zatrudnienia, zwolnienia monitorowane, outplacement);
- W literaturze polskiej nie ma badań dotyczących kształtowania relacji pracodawców z byłymi pracownikami, bardzo rzadko natomiast oraz niezwykle powierzchownie opisywane są praktyki mające sprzyjać utrzymaniu i rozwojowi relacji z byłymi pracownikami;
- W Polsce pracodawcy nie przywiązują uwagi do utrzymania pozytywnych relacji z byłymi pracownikami, podczas gdy w Stanach Zjednoczonych oraz Europie Zachodniej kształtowanie relacji z odchodzącymi z firmy pracownikami ma duże znaczenie: tworzone są specjalne programy (ang. *corporate alumni program*), wspomagające utrzymywanie i rozwój relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami;
- Nieliczne badania realizowane w USA oraz w krajach Europy Zachodniej wskazują na skuteczność programów skierowanych do byłych pracowników w kontekście polityki personalnej i wizerunkowej organizacji.

Analizie poddano także publikacje branżowe dostępne na portalach i stronach internetowych oraz w prasie branżowej, poświęcone zagadnieniom związanym z zarządzaniem zasobami ludzkimi, w tym rozstaniu się pracodawcy z pracownikami. Artykułów poszukiwano na takich portalach jak: www.hrtrendy.pl, www.hrnews.pl, www.wyzwaniahr.pl, www.hrstandard.pl, www.kadry.abc.com.pl, www.hrpress.pl, www.hrpolska.pl, www.hbrp.pl, www.hrbusinesspartner.pl, www.kadry.infor.pl, www.employerbranding.pl. W tych publikacjach również niezwykle rzadko poruszany był temat przewodni niniejszej monografii.

Powyższe spostrzeżenia zmotywowały autorkę do przeprowadzenia zwiadu badawczego. Został on zrealizowany w ramach projektu badawczego pt.: „Proces derekrutacji w organizacjach regionu łódzkiego”, sfinansowanego z dotacji celowej MNiSZW na zadania badawcze w ramach badań naukowych lub prac rozwojowych oraz zadań z nimi związanych, służących rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Badania były prowadzone od drugiego kwartału 2016 do pierwszego kwartału 2017 roku. Do zebrania danych posłużono się dwiema metodami badawczymi:

- wywiadem swobodnym częściowo ustrukturyzowanym, który przeprowadzono z osobami odpowiedzialnymi za realizację polityki personalnej w firmach;
- wywiadem pisemnym częściowo ustrukturyzowanym (zawierającym dyspozycje), który skierowano do studentów kierunku i specjalności „Zarządzanie zasobami ludzkimi” – potencjalnych kandydatów na specjalistów ds. HR.

Badaniem objęto cztery organizacje działające na terenie województwa łódzkiego, trzech specjalistów realizujących w firmach politykę personalną oraz dziewięćdziesięciu dziewięciu studentów kierunku „Zarządzanie zasobami ludzkimi”. Wyniki badań pokazały, iż choć specjaliści zajmujący się w organizacjach zarządzaniem zasobami ludzkimi rozumieją derekrutację jako złożony proces planowanych, podejmowanych i monitorowanych przez organizację działań w zakresie optymalizacji stanu zasobów ludzkich organizacji, w praktyce rozstawanie się pracodawcy z pracownikami jest zaniedbywane. Większość badanych specjalistów podkreślała, że konsekwencją działań niedbale realizowanych w trakcie procesu derekrutacji są negatywne opinie o organizacji wśród pracowników, którzy się z nią rozstają. W żadnej z organizacji, z przedstawicielami których prowadzono badania, pracodawca nie inicjował ani nie realizował działań skierowanych na utrzymanie relacji z byłymi pracownikami.

Analiza zgromadzonej literatury pozwala stwierdzić, iż choć badania naukowe na temat relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami nie były dotąd realizowane, programy dedykowane byłym pracownikom mają takie światowe firmy, jak: Microsoft, Goldman Sachs, McKinsey&Company, EY (dawniej Ernst&Young), PriceWaterhouseCoopers, KPMG.

Z drugiej strony nie wszyscy pracownicy zdają sobie sprawę z tego, iż pozostawanie w dobrych relacjach z byłym pracodawcą może przynieść im jakieś korzyści. Tymczasem, zgodnie z danymi GUS, liczba byłych pracowników w ciągu ostatnich kilku lat wyraźnie wzrosła. Z roku na rok szczególnie rośnie liczba zwolnień na podstawie wypowiedzenia złożonego przez pracownika, na podstawie porozumienia stron oraz w wyniku przejścia pracowników na emeryturę. Zgodnie z badaniem przeprowadzonym przez firmę Sedlak&Sedlak (Pokrzywka 2012), mediana stażu pracy u jednego pracodawcy dla osób zatrudnionych w Polsce na stanowiskach szeregowych pracowników wynosi zaledwie 2 lata. Z kolei wyniki monitoringu rynku pracy, realizowanego przez GUS (Monitoring rynku

pracy 2020, s.12), wskazują, że innej pracy niż wówczas wykonywana w I kwartale 2020 roku poszukiwało 799 tysięcy osób pracujących.

Powyższe dane potwierdzają tezę, iż osoby aktywne zawodowo stają się bardziej mobilne i elastyczne, a poszukując nowych wyzwań, śmiało podejmują decyzję o zmianie dotychczasowego miejsca pracy na lepsze.

Reasumując, wyniki analizy treści literatury wskazują na wyraźną lukę poznawczą, która istnieje w polskiej literaturze w obszarze kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami. Chęć uzupełnienia tej luki oraz przeprowadzony zwiad pozwoliły autorce postawić **tezę główną**, twierdzącą, że trudności w kształtowaniu relacji z byłymi pracownikami wynikają z postaw i działań pracodawców dotyczących tych relacji. **Problem badawczy** monografii dotyczy zatem czynników determinujących kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami. W szczególności autorkę interesowało: jak zachęcić pracowników i pracodawców do utrzymywania relacji po odejściu pracownika z organizacji oraz jak kierować tymi relacjami, by zapewnić obu stronom – pracownikom i pracodawcom – korzyści z nich wynikające.

W monografii poszukiwano odpowiedzi na następujące **pytania badawcze**:

- P1:** Czy polscy pracodawcy utrzymują relacje z byłymi pracownikami? Jeśli tak, na czym polegają te relacje. Jeśli nie, co jest tego powodem.
- P2:** Jakie oczekiwania dotyczące wzajemnych relacji po rozstaniu mają pracownicy?
- P3:** Jakie działania podejmowane przez pracodawców mogą ułatwić kształtowanie relacji z byłymi pracownikami?

Głównym celem niniejszej publikacji uczyniono stworzenie modelu kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami. Pomóc w tym miały badania własne, zorientowane na identyfikację i charakterystykę czynników determinujących kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcami a byłymi pracownikami.

Aby badanie było jak najbardziej rzetelne, a opis badanego „zjawiska”, w miarę możliwości, wnikliwy, zastosowano triangulację metod badawczych. Badania podzielono na trzy etapy:

1. Wstępne badanie jakościowe – wywiady fokusowe z przedstawicielami firm, odpowiedzialnymi za realizację polityki personalnej (39 badanych) oraz byłymi pracownikami (19 badanych);
2. Badanie ilościowe – sondaż z wykorzystaniem ankiety internetowej (CAWI) realizowany wśród byłych pracowników (260 respondentów);
3. Badanie jakościowe – wywiady częściowo ustrukturyzowane przeprowadzane z byłymi pracownikami (11 badanych).

Analiza wyników badań pozyskanych w pierwszym etapie pozwoliła zaprojektować autorski kwestionariusz ankiety, służący do przeprowadzenia badania ilościowego. Wyniki badania sondażowego miały umożliwić weryfikację postawionych

hipotez². Ponadto na podstawie analizy statystycznej danych pozyskanych w trakcie badania ilościowego, zaprojektowano wykaz dyspozycji do trzeciego etapu badań – wywiadów częściowo ustrukturyzowanych, przeprowadzanych z byłymi pracownikami.

Monografię podzielono na cztery rozdziały. Pierwszy ma charakter teoretyczny, zaś trzy pozostałe – empiryczny. **Rozdział pierwszy** publikacji został poświęcony relacjom pomiędzy pracodawcą a pracownikami, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji zarządzania relacjami z pracownikami. Ponadto w rozdziale tym omówiono relacje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą przez pryzmat teorii wymiany społecznej, a także przedstawiono założenia oraz przykłady programów kształtowania relacji z byłymi pracownikami.

W rozdziale drugim monografii podjęto próbę uzasadnienia przyjętego przez autorkę postępowania badawczego, opisano metodykę i wyniki badań wstępnych oraz badań ilościowych. **W rozdziale trzecim** zaprezentowano metodykę oraz wyniki badań jakościowych. W częściach poświęconych metodyce badań zwrócono uwagę na ograniczenia wykorzystanej procedury badawczej.

Rozdział czwarty stanowi swoistą syntezę materiału badawczego. Zaprezentowano w nim wnioski z przeprowadzonych badań oraz przedstawiono autorski model kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami.

W zakończeniu podsumowano treści ujęte w monografii oraz dokonano próby podsumowania doświadczeń autorki wynikających z realizacji tematu określonego w tytule opracowania.

Praca powstała na podstawie literatury polsko-, angielsko- i rosyjskojęzycznej, poświęconej opisywanej problematyce oraz na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez autorkę. Monografia jest efektem prac nad rozprawą doktorską autorki napisanej i obronionej pod kierunkiem dr hab. Joanny Cewińskiej, prof. UŁ.

Autorka ma nadzieję, że zaprezentowane w publikacji rozważania okażą się interesujące z punktu widzenia nauki o zarządzaniu, w tym o zarządzaniu zasobami ludzkimi, i że oddadzą jej faktyczne zainteresowanie omawianymi zagadnieniami.

2 W celu uniknięcia powtórzeń, postawione hipotezy wymieniono w punkcie 2.2 „Metodyka badań ilościowych”.

Rozdział 1

Teoretyczne aspekty kształtowania relacji pracodawcy z byłymi pracownikami

1.1. Derekrutacja – rozważania terminologiczne

Rozstanie się zatrudnionego z pracodawcą jest ostatnim etapem cyklu życia pracownika w organizacji i ostatnim etapem procesu kadrowego (Terlikowska 2013, s. 461). Każdy pracownik, prędzej czy później, odchodzi z organizacji, zatem rozstanie się zatrudnionego z pracodawcą jest procesem naturalnym (Krzyszowska 2015, s. 102–103). Efektem podejmowanych działań w zakresie zakończenia współpracy tych dwóch podmiotów jest wyprowadzenie ostatniego na zewnętrzny rynek pracy. Żeby przeanalizować proces rozstania się pracodawcy z pracownikiem należy, zdaniem autorki, poprawnie zidentyfikować, jakie działania podejmowane przez obie strony tych relacji doprowadzają do zakończenia ich współpracy oraz zdefiniować pojęcie „rozstania się pracownika z pracodawcą”.

Niejednokrotnie odejście pracownika z organizacji utożsamiane jest z derekrutacją (Miklaszewski 2016; Cewińska 2015). Pojęcie to jednak stosunkowo rzadko używane jest w literaturze stricte naukowej. Częściej spotkamy je w artykułach popularno-naukowych (Zych 2011), poradnikach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (Sochacka 2012) czy na branżowych portalach internetowych (HRDirect.pl; Markapracodawcy.pl). Analiza literatury polsko-, rosyjsko- i anglojęzycznej wskazuje jednak, że choć termin ten pojawia się w naukowych opracowaniach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi zagranicznych autorów (Kuwaiti i inni 2016; Akinbode 2014; Joynt 1982; Pesquex, Vergniol 2017), najczęściej określenia tego używają polscy autorzy (m.in.: Poczowski 2008; Sidor-Rządowska 2010; Zbiegień-Maciąg 1996; Romanowska 2011; Mackiewicz, Czekaj, Zakrzewska-Bielawska 2006; Miklaszewski 2016 czy Klimczuk 2012). W pracach tych trudno jest jednak znaleźć jednoznaczną definicję derekrutacji jako funkcji personalnej.

Niektórzy autorzy sprowadzają derekrutację wyłącznie do zwolnień pracowników zainicjowanych przez pracodawcę (Miklaszewski 2016, s. 21). Inni uważają, że mianem tym można nazwać zarówno zwolnienia pracowników, będące skutkiem decyzji pracodawcy, jak i tzw. dobrowolne odejścia zatrudnionych (Czerw 2011, s. 95). Szersze podejście definicyjne obejmuje wszystkie podejmowane w organizacji działania, w kontekście wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy (Geißler 2007), mające doprowadzić do zmiany w dotychczasowej strukturze i poziomie zatrudnienia. Działania te polegają na wprowadzeniu zmian w ilościowym i/lub jakościowym stanie zasobów ludzkich (Schwan, Seipel 1997; Zbiegień-Maciąg, 1996, s. 163; Pocztowski 2018, s. 430), a ich celem jest optymalizacja tych zasobów (Pocztowski 2018, s. 430; Sochacka 2012). Takie podejście zakłada, że zmiany dotyczące wewnętrznej struktury zatrudnienia mogą być wywołane nie tylko decyzją pracodawcy (np. stwierdzoną nadwyżką personelu) oraz być skutkiem wpływu otoczenia na organizację (m.in. konieczność zmniejszenia zatrudnienia w wyniku zastosowania nowoczesnych urządzeń produkcyjnych). Mogą również zostać spowodowane decyzjami podjętymi przez samych pracowników, takimi jak poszukiwanie alternatywnego zatrudnienia czy wola pozostania biernym zawodowo.

Szersze podejście nie sprowadza derekrutacji do wyprowadzenia pracownika poza organizację (rozstanie się z pracownikiem), lecz zakłada możliwość dokonania takich zmian, które pozwolą m.in. na zachowanie liczby zatrudnionych dzięki wprowadzeniu rozwiązań alternatywnych wobec zwolnień. Takie działania mogą obejmować (Pocztowski 2018, s. 431; Terlikowska 2013, s. 462; Borkowska 2010, s. 13):

- Ograniczenie prowadzonych rekrutacji (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych);
- Przemieszczenia zatrudnionych pracowników pomiędzy stanowiskami, jednostkami organizacyjnymi, a nawet oddziałami firmy;
- Zmniejszenie wymiaru czasu pracy lub jego reorganizacja (np. wprowadzenie elastycznego czasu pracy, dzielenie stanowisk pracy);
- Zmianę dotychczasowych form organizacji pracy i zatrudnienia;
- Modyfikację regulacji dotyczących przechodzenia pracowników na emerytury;
- Nieprzedłużanie umów zawartych na czas określony;
- Udzielenie tymczasowych bezpłatnych lub częściowo płatnych urlopów.

Podejmowanie wymienionych wyżej działań, by zapobiec potencjalnym zwolnieniom, nosi nazwę derekrutacji wewnętrznej, inaczej – przejściowej lub pośredniej (Schwan, Seipel 1997; Sullivan 2001, s. 1–2; Pocztowski 1998, s. 91–92; Mackiewicz 2010, s. 31–32; Terlikowska 2013, s. 462; Pocztowski 2018, s. 431). Wszystkie inne działania, sprowadzające się do zaprzestania świadczenia pracy przez pracownika na rzecz pracodawcy, zaliczane są do derekrutacji zewnętrznej (trwałej/bezpośredniej) (Pocztowski 1998, s. 91–92; Mackiewicz 2010, s. 32–33; Sochacka 2012, s. 5; Pocztowski 2018, s. 430). Są to odejścia zatrudnionych

na emeryturę i rentę, dobrowolne odejścia pracowników, a także zwolnienia z inicjatywy pracodawcy. Definicje „derekrutacji” wybranych autorów przedstawiono w tabelach 1a i 1b.

Ostatnim podziałem, który można wyodrębnić na podstawie literatury przedmiotu (Miklaszewski 2016, s. 22–26), jest podział na derekrutację pozytywną i negatywną. Klasyfikacja ta odzwierciedla skutki owego procesu dla obu podmiotów biorących w nim bezpośredni udział, czyli dla pracodawcy i derekrutowanego pracownika. Zakłada się, że każda derekrutacja może przynieść zarówno korzyści, jak i koszty (Mackiewicz 2010, s. 25–30). Jeśli ponoszone przez stronę relacji koszty są mniejsze od uzyskanych dzięki derekrutacji korzyści, można uznać, że dla danego podmiotu derekrutacja miała charakter pozytywny, a poniesione nakłady miały charakter kosztów usprawiedliwionych (Kulikowski 2018). Na przykład, gdy pracownik dobrowolnie rezygnuje z dotychczasowego zatrudnienia, ponieważ nie miał w organizacji możliwości rozwoju, uważał, że jest niesprawiedliwie wynagradzany oraz nieodpowiednio traktowany przez przełożonego i podejmuje pracę w innej firmie, na wyższym niż dotychczas stanowisku, z perspektywą awansu, wyższych zarobków oraz „dobrego”, w jego odczuciu, kierownika – koszty, które poniósł, w postaci m.in. zmiany środowiska pracy (współpracowników), w którym mógł się czuć komfortowo, może uznać za mniejsze niż korzyści, które uzyskał dzięki decyzji o odejściu.

W sytuacji zaś, gdy koszty przewyższają korzyści płynące z decyzji o derekrutacji, przybiera ona charakter negatywny. Przykładem jest sytuacja, w której pracodawca podejmuje decyzję o redukcji zatrudnienia ze względu na mniejszą sprzedaż. Za kilka miesięcy okazuje się, że było to tylko chwilowe załamanie koniunktury, a decyzja o redukcji zatrudnienia może spowodować poniesienie znacznie większych wydatków związanych z zatrudnieniem (rekrutacją, selekcją i adaptacją) nowych pracowników na stanowiska, z których nie tak dawno pracodawca zwolnił wydajnych i, być może, lojalnych pracowników.

Należy podkreślić, iż pod względem tego ostatniego kryterium podziału, najczęściej derekrutacja przybiera charakter mieszany. Oznacza to, że np. dobrowolne odejście pracownika w celu poszukiwania alternatywnego zatrudnienia może mieć pozytywny charakter dla odchodzącego, jednak przynosi negatywne skutki dla pracodawcy, odchodzi bowiem często wartościowy, posiadający unikatowe kompetencje, efektywny pracownik, którego zastąpienie może być dla pracodawcy trudne (kosztowne i czasochłonne), a niekiedy wręcz niemożliwe.

Tabela 1a. Wybrane definicyjne ujęcia derekrutacji jako funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (I)

N	Autor	Rok	Podejście definicyjne/definicja
1	Terlikowska M.	2013	Restrukturyzacja zatrudnienia, czyli derekrutacja, jest końcowym etapem procesu kadrowego. Proces derekrutacji to działania i decyzje, które mają realny wpływ na efektywność organizacji. Istota działań derekrutacyjnych sprowadza się do oceny sytuacji kadrowej firmy w kontekście aktualnej strategii przedsiębiorstwa – i w konsekwencji, do wytypowania stanowisk, zawodów, określonych komórek organizacyjnych, które ze względów ilościowych, jakościowych, czasowych lub przestrzennych nie mogą pozostawać dłużej w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.
2	Romanowska M.	2011	Celem realizacji procesów derekrutacji jest ograniczanie liczby zatrudnionych pracowników, których nadmiar może wynikać ze zmian organizacyjnych, technologicznych czy też koniunktury na rynku zbytu.
3	Sochacka K.	2012	Jak już sama nazwa wskazuje, jest to przeciwieństwo „procesu rekrutacji”, procesu pozyskiwania pracowników przez pracodawcę. Derekrutacja nie powinna być rozumiana wyłącznie jako proces redukcji zatrudnienia w zakładzie pracy, co niestety jest nagminnie występującym zjawiskiem.
4	Pocztowski A.	2008	Derekrutacja to jeden z procesów zarządzania zasobami ludzkimi, którego celem jest racjonalizacja zatrudnienia w przekroju pojedynczych stanowisk pracy, poszczególnych komórek organizacyjnych oraz całego przedsiębiorstwa, niezależnie od wywołujących go czynników.
5	Mackiewicz A.J.	2010	Derekrutacja to proces racjonalizacji zatrudnienia, podejmowany w przypadku stwierdzenia niedopasowania kadr w ich aspekcie ilościowym, ale też jakościowym, czasowym, przestrzennym, lub kosztowym, który to proces ma prowadzić do podniesienia efektywności funkcjonowania organizacji i może przebiegać tak w całej, jak i w części organizacji.
7	Klimczuk A.	2012	Pojęcie derekrutacji obejmuje zarówno przesunięcia pracowników między stanowiskami, jak też przesuwanie ich poza organizację. Zachodzi też derekrutacja naturalna – głównie w formie dobrowolnych odejść.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Terlikowska 2013; Romanowska 2011; Sochacka, 2012, Pocztowski 2008; Mackiewicz 2010; Klimczuk 2012.

Tabela 1b. Wybrane definicyjne ujęcia derekrutacji jako funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (II)

N	Autor	Rok	Podejście definicyjne/definicja
8	Cewińska J.	2015	Derekrutacja nazywana jest rozstaniem z organizacją. Proces ten obejmuje zwolnienia wynikające z woli pracodawcy i odejścia będące skutkiem decyzji pracowników.
9	Czekaj J., Zakrzewska-Bielawska A.	2006	Derekrutacja personelu obejmuje zespół działań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, które przyczyniają się do zmniejszenia zatrudnienia na określonych stanowiskach, w poszczególnych komórkach organizacyjnych lub w całej firmie, niezależnie od czynników go wywołujących.
10	Sajkiewicz A.	2000	Pomyślność i skuteczność usprawniania organizacji zależy w szczególnym stopniu od przebiegu tego procesu, tj. tempa i sposobu realizacji. W tym celu postuluje się przeprowadzenie tzw. derekrutacji personelu. Jest to integralny proces, składający się na całokształt realizowanej w firmie polityki personalnej. Obejmuje on ogół działań podejmowanych przez kierownictwo firmy na rzecz usprawnienia organizacji poprzez zmniejszenie zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach, w określonych komórkach bądź całej firmie.
11	Klimczuk-Kochańska M.	2013	Derekrutacja rozumiana jest jako „wytrudnianie” zamiast zwalniania pracowników. Proces derekrutacji stanowi przeciwieństwo procesu rekrutacji, czyli pozyskiwania pracowników przez pracodawcę.
12	Akinbode J.O.	2014	Nie ma uniwersalnej definicji opisującej derekrutację. Koncepcja ta obejmuje: redukcję zatrudnienia, zwolnienia, dobrowolne odejścia pracowników, wynikającą z potrzeby lub konieczności zmniejszenia personelu w organizacji. Derekrutacja ma na celu zrównoważenie popytu i podaży na pracę w danej organizacji.
13	Kuwaiti A., Raman V., Subbaraya A.V., Palanivel R.M., Prabaharan S.	2016	Wyjście organizacyjne (opuszczenie organizacji) jest procesem zarządzania warunkami, w których pracownicy opuszczają organizację i jest często określane jako derekrutacja.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cewińska 2015; Czekaj, Zakrzewska-Bielawska 2006; Sajkiewicz 2000; Klimczuk-Kochańska 2013; Akinbode 2014; Kuwaiti i inni 2016.

Podsumowując rozważania terminologiczne, autorka chciała podkreślić, iż mimo braku jednej uniwersalnej definicji procesu derekrutacji, wielu autorów jest zgodnych co do jej celu, którym jest optymalizacja zasobów ludzkich oraz podejmowanych działań, trwale rozstanie się z pracownikiem lub realizacja działań, mających zapobiec rozstaniu się, a także jego negatywnym skutkom.

Biorąc pod uwagę problematykę niniejszej monografii, istotne wydaje się sformułowanie definicji derekrutacji zewnętrznej, której dotyczą dalsze rozważania.

Zatem pod pojęciem derekrutacji zewnętrznej autorka rozumie wszelkie zmiany zachodzące w strukturze zasobów ludzkich organizacji, wynikiem których jest rozstanie się z pracownikiem, czyli trwale zaprzestanie świadczenia pracy przez pracownika na rzecz pracodawcy. W dalszej części pracy określenia derekrutacja, derekrutacja zewnętrzna oraz rozstanie się z pracownikiem będą używane zamiennie w celu uniknięcia powtórzeń.

1.2. Relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem

1.2.1. Istota relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą

Przedstawienie dalszych rozważań nad relacjami pomiędzy pracodawcą a pracownikiem wymaga sformułowania definicji pracodawcy i pracownika. W rozumieniu Kodeksu Pracy, za pracownika uważa się osobę zatrudnioną na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę (Kodeks Pracy, Art. 2). Tymczasem autorka pod pojęciem byłych pracowników rozumie także osoby, które świadczyły pracę na podstawie umów cywilnoprawnych. Takie podejście jest uwarunkowane faktem, iż niejednokrotnie granice pomiędzy byciem zleceniobiorcą (np. wykonującym pracę na podstawie umowy zlecenie) a pracownikiem zatrudnionym na podstawie umowy o pracę zacierają się. Organizacje świadomie kształtują elastyczne zespoły (Drela 2016, Borkowska 2010, s. 13), w szeregach których mają zarówno pracowników etatowych, jak i zatrudnionych na podstawie umów cywilnoprawnych.

Niekiedy, po udanej współpracy, pracodawca oferuje osobie wcześniej świadczącej pracę, np. na podstawie umowy cywilnoprawnej, nawiązanie stałego stosunku pracy w oparciu o umowę o pracę. Dlatego, zdaniem autorki, niezwykle ważne jest, z punktu widzenia podjętego w publikacji tematu kształtowania relacji z byłymi pracownikami, zwrócenie uwagi również na osoby zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych. Zatem w monografii utożsamia się pracę najemną z pracą na rzecz pracodawcy, a za pracownika uważa się każdą osobę wykonującą pracę najemną.

Uwzględniając fakt, że zgodnie z Kodeksem Pracy (Art. 3) pracodawcą jest jednostka organizacyjna lub osoba fizyczna, zatrudniająca pracowników, a w niniejszej pracy przyjęto, że pracownikiem jest również osoba wykonująca pracę na podstawie umów cywilnoprawnych, założono, że **pracodawca to jednostka (organizacyjna lub fizyczna), na rzecz której pracownik wykonuje pracę**. Zatem, gdy w pracy mówi się o pracodawcy, ma się na myśli organizację jako podmiot, a nie bezpośrednio osobę lub organ nią zarządzający.

Relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem zaliczane są do szerszego zagadnienia, jakim są społeczne warunki pracy (Wolski, Szymańska 2012). Pod pojęciem społecznych warunków pracy rozumie się ogół relacji, które zachodzą pomiędzy członkami organizacji, czyli jej pracownikami i właścicielami (Mikuła, Potocki 1998, s. 52). Zdaniem autorki warto więc określić, czym tak naprawdę są te relacje.

Według Słownika Języka Polskiego PWN (Słownik PWN) *relacja* to „stosunek lub zależność między przedmiotami, pojęciami”, ale też „związek zachodzący między ludźmi lub grupami społecznymi”. Poszukując synonimów tego słowa w języku polskim (Synonim.net; Synonimy.pl), znaleźć można takie określenia, jak „kontakt”, „powiązanie”, „związek”, „więź” czy też „stosunek”. Zdaniem autorki to właśnie synonimy niezwykle trafnie oddają znaczenie pojęcia „relacje”. Oznaczają bowiem „związek” dwóch podmiotów, w którym każda ze stron uzyskuje jakąś wartość dodaną, w zamian za „podzielenie się” posiadaniem przez siebie zasobem.

Na relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem warto spojrzeć przez pryzmat nawiązywanego pomiędzy podmiotami stosunku pracy. Zgodnie z Kodeksem Pracy (Art. 22. § 1), stosunek pracy sprowadza się do zobowiązania się przez pracownika do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy w zamian za wynagrodzenie, wypłacane przez pracodawcę. Stronami stosunku pracy są pracodawca i pracownik. Zatem przy nawiązaniu stosunku pracy, pomiędzy pracodawcą a pracownikiem powstaje interakcja, polegająca na określeniu akceptowalnych dla obu stron warunków współpracy i spełnieniu powziętych zobowiązań przez cały okres zatrudnienia.

Niektórzy badacze podkreślają, że relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem zachodzą w ramach niepisanego kontraktu, jakim jest tzw. kontrakt psychologiczny (Makin i inni 2000; Wnuk 2017, s. 55). Podstawą tego kontraktu są wzajemne, niewyartykułowane oczekiwania, w ramach których każda ze stron spodziewa się po drugiej określonych postaw i zachowań (Rogozińska-Pawelczyk 2016, s. 92–99).

Katarzyna Krot i Dagmara Lewicka (2015, s. 96), pisząc o relacjach pracownika związanych z zatrudnieniem, wyodrębniają relacje horyzontalne (pomiędzy pracownikami), wertykalne (pomiędzy pracownikiem a kierownictwem) oraz instytucjonalne (w stosunku do organizacji). Z kolei K. Turek (2015, s. 168) uważa, że relacje pracodawca-pracownik można rozpatrywać na trzech poziomach:

- mikro – indywidualnych interakcji pomiędzy poszczególnymi osobami (pracownikami, pracownikami a przełożonymi);
- makro – rozważając relacje pomiędzy organizacją i jej członkami a otoczeniem (np. politycznym, gospodarczym, prawnym);
- mezo – analizując relacje z punktu widzenia wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych.

Zdaniem autorki jest to podejście słuszne, gdyż, jak wskazuje wielu autorów (Mikuła, Potocki 1998, s. 52; Wolski, Szymańska 2012), w organizacji nawiązuje się różne relacje, np. zatrudnionego z przełożonym, współpracownikami,

a także innymi interesariuszami organizacji. Zatem nie można rozpatrywać relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem wyłącznie przez pryzmat jednej więzi, lecz z punktu widzenia wielu interakcji, z którymi ma do czynienia pracownik przed, w trakcie i po zakończeniu zatrudnienia.

Na każdą relację, jej jakość oraz czas trwania składają się następujące elementy:

- Możliwość (okazja do) nawiązania i kształtowania relacji (np. z perspektywy pracownika to rekrutacja na wakatujące stanowisko i bycie zatrudnionym);
- Interes w nawiązaniu i kształtowaniu relacji (np. chęć skorzystania z posiadanych przez pracownika kompetencji w celu osiągnięcia celów organizacji);
- Kapitał każdej ze stron relacji (m.in. w postaci wiedzy, umiejętności, doświadczeń, kontaktów czy też innych zasobów);
- Wzajemne oczekiwania stron relacji (zarówno te jawne, np. prawa i obowiązki, jak i niesformułowane w umowie);
- Gotowość do „zainwestowania” własnego kapitału w relacje (np. czasu pracy przez zatrudnionego czy środków finansowych na jego wynagrodzenie i rozwój przez pracodawcę);
- Postawy i zachowania obu stron relacji (m.in. szczerłość, sprawiedliwość czy lojalność).

Anna Rogozińska-Pawelczyk (2016 s. 184) pisze, że na relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem warto spojrzeć w ujęciu organizacyjnym (ze względu na stosunek pracy) oraz pracowniczym (z punktu widzenia kontraktu psychologicznego).

Uwzględniając wszystkie zaprezentowane powyżej spostrzeżenia, w kolejnym podrozdziale, autorka postanowiła zaprezentować czynniki kształtujące relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem z perspektywy wewnątrzorganizacyjnej i zewnętrznej, a także takie, które są bezpośrednio związane z pracodawcą i pracownikiem.

1.2.2. Determinanty kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem

Kształtowanie relacji, w tym pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, uzależnione jest od wielu czynników. W przypadku tematyki poruszanej w niniejszym rozdziale, podzielić je można przede wszystkim na te, które są bezpośrednio związane z organizacją (wewnętrzne), na które pracodawca ma bezpośredni wpływ oraz zewnętrzne, czyli takie, na które pracodawca nie ma wpływu. Do zewnętrznych zaliczyć można (Xesha i inni 2014, s. 314): sytuację polityczną, ekonomiczną i demograficzną kraju, w którym funkcjonuje organizacja, uwarunkowania kulturowe, prawo pracy, postęp technologiczny, a nawet globalizację. Przykładowo to, w jaki sposób rozpocznie się współpraca (np. rodzaj podpisanej umowy), jak będzie przebiegać (poziom minimalnego wynagrodzenia czy dopuszczalny czas pracy) i jak się zakończy (np. ustawa o rozwiązaniu stosunku pracy z przyczyn

niezależnych od pracownika) ma wpływ na charakter relacji pomiędzy zatrudnionym a pracodawcą. Z kolei, m.in. dzięki globalizacji, większe możliwości pozyskania zatrudnienia na globalnym rynku pracy sprzyjają większemu ryzyku dobrowolnego opuszczenia organizacji przez pracownika. Reasumując, uwarunkowania te mają bezpośrednie oddziaływanie na to, jak silna więź powstanie pomiędzy pracodawcą a pracownikiem i jak długo będzie trwała.

Charakter relacji pracownik-pracodawca jest uzależniony również, a może przede wszystkim, od czynników wewnątrzorganizacyjnych, związanych z pracodawcą i z pracownikiem. Do czynników leżących po stronie pracodawcy zalicza się np. strukturę organizacyjną (Subramanian 2017, s. 40), która warunkuje m.in. przepływ informacji, delegowanie obowiązków czy rozwiązywanie problemów. Wolski i Szymańska (2012) podkreślają, że na jakość relacji pracownik-pracodawca duży wpływ mają czynniki związane z komunikacją oraz zarządzaniem. Relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem determinują społeczne warunki pracy. Według Mikuły i Potockiego (1998, s. 53) wpływają na nie trzy główne elementy: klimat organizacyjny (warunki pracy, zasady oceniania i wynagradzania), system awansowania oraz możliwości partycypacji pracowników w zarządzaniu organizacją.

Kształtowanie relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą opisał w swoim modelu K. Turek (2015, s. 132–136). Jako aspekty warunkujące relacje, autor wymienił w nim:

1. Kontekst stosunku pracy – prawny, ekonomiczny, społeczny, kulturowy itd.;
2. Środowisko pracy, a w nim: politykę organizacyjną i personalną, system motywacyjny, warunki i typ pracy;
3. Pracodawcę – jego wiedzę, doświadczenie, postawy i opinie oraz plany i oczekiwania wobec pracownika, a także przewidywane koszty, które musi ponieść w związku z zatrudnieniem pracownika;
4. Pracownika wraz z jego postawami i motywacjami, kapitałem pracowniczym (m.in. wiek, zdrowie, wiedza, umiejętności, doświadczenie) i posiadanym potencjałem.

Kolejność zaprezentowanych aspektów nie jest przypadkowa. Autorka uznała bowiem, że skoro to właśnie pracodawca jest inicjatorem nawiązania relacji z pracownikiem, a pierwsze trzy aspekty dotyczą bezpośrednio pracodawcy, mogą one najsilniej oddziaływać na jakość i długość tychże relacji. Jednak niemniej istotne są czynniki związane z samym zatrudnionym.

Odwołując się do badań przeprowadzonych przez D. Xesha, C. G. Iwu, A. Slabbert i J. Nduna (2014, s. 319–322), można wywnioskować, iż na jakość relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami bezpośredni wpływ mają:

- Nastawienie pracownika do pracy zawodowej;
- Zrozumienie i akceptacja przez pracownika wizji, misji, celów firmy, a także jego własnej roli w osiągnięciu sukcesu przez organizację;
- Satysfakcja pracownika z pracy (zarówno z narzędzi pracy, infrastruktury, ale też z wynagrodzenia i innych składowych systemów motywacyjnych);

- Perspektywy organizacji (jej wielkość, możliwości rozwoju, pozycja na rynku);
- Wartość doświadczenia zdobywanego w trakcie pracy w organizacji;
- Poczucie troski ze strony pracodawcy;
- Możliwość realizacji własnych celów oraz zaspokojenia potrzeb.

1.2.3. Relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem przez pryzmat teorii wymiany społecznej

Uwzględniając, iż pomiędzy pracownikiem a pracodawcą zachodzi swoista wymiana, autorka postanowiła spojrzeć na relacje pomiędzy tymi podmiotami z perspektywy teorii wymiany społecznej (ang. *Social Exchange Theory*).

Wymiana społeczna to relacja pomiędzy jednostkami lub podmiotami oparta na zaufaniu i pewnego rodzaju obowiązkach, w której strony relacji obdarzają siebie uznaniem (Hom i inni 2009, s. 279), a każda ze stron posiada zasoby, które partner chciałby otrzymać (Lawler 2001, s. 322). Kwintesencją danej teorii jest transakcja zachodząca w relacjach międzyludzkich lub międzyorganizacyjnych (Wnuk 2017, s. 55), polegająca na odwzajemnianiu się za otrzymane „dobro” innym, pożytecznym dla partnera, zasobem (Tittenbrun 1981, s. 187). Teoria wymiany społecznej wyjaśnia wszelkie relacje jako wymianę dóbr, zarówno tych materialnych, jak i niematerialnych (np. zachowań), w ramach których jej strony dążą do optymalizacji pomiędzy tym, co inwestują w związek a tym, co otrzymują w zamian (Sivalogathasan, Hashim 2013–2014, s. 43). Najważniejszą zaś funkcją wymiany jest kształtowanie i dalsze rozwijanie więzi społecznych (Wnuk 2017, s. 55).

Do głównych wyznaczników wymiany w omawianej teorii zaliczyć należy (Tittenbrun 1981, s. 187–188):

- zaufanie do partnera;
- poczucie obowiązku odwzajemnienia się;
- oczekiwanie od drugiej strony relacji odwzajemnienia się;
- poczucie sprawiedliwości (wymieniane dobra są współmierne).

Można zatem scharakteryzować relację pomiędzy pracodawcą a pracownikiem jako wymianę społeczną w organizacji (Sivalogathasan, Hashim, 2013–2014, s. 43). Oznacza to, iż pracownik, który otrzymuje od pracodawcy godne i sprawiedliwe, jego zdaniem, wynagrodzenie, dodatkowe benefity, możliwość rozwoju zawodowego, pomoc w dbaniu o równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (np. poprzez uelastycznianie godzin pracy), będzie chciał się odwdziżyć organizacji (Biesaga-Słomczewska 2004, s. 314). Zrównoważenie relacji może nastąpić w tym przypadku np. poprzez bardziej staranne wykonywanie obowiązków, dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami, większe zaangażowanie w rozwój firmy. Z drugiej strony, poświęcając na pracę swój czas i wysiłek, wykorzystując posiadaną wiedzę i umiejętności, wykazując się aktywną postawą wobec problemów organizacji, pracownik będzie oczekiwał od pracodawcy określonego zachowania, wyrażanego np. w wypłaceniu premii czy możliwości awansu.

Zgodnie z teorią wymiany społecznej, wszystkie relacje ulegają zmianie z upływem czasu, w zależności od wzajemnego zaangażowania, zaufania czy przestrzegania przez strony relacji reguł wymiany (Kmiotek 2013, s. 196). Zdaniem niektórych badaczy (Chao i inni 2013, s. 1060), niezwykle istotne w tym procesie są: komunikacja, reputacja partnera i staż relacji oraz subiektywnie postrzegana sprawiedliwość. A zatem można przypuszczać, że jeśli pracownik będzie uważał wkładany w pracę wysiłek za niewspółmierny do tego, co oferuje mu w zamian pracodawca, będzie dążył do wyrównania ponoszonych nakładów z otrzymywanymi korzyściami (np. poprzez mniejsze zaangażowanie w pracę) lub do zerwania relacji i odejścia z organizacji.

Tymczasem zgodnie z E. J. Lawler (2001, s. 347), teoria wymiany społecznej traktuje jej uczestników instrumentalnie, jakoby nie posiadali zdolności do odczuwania emocji, a wyłącznie przetwarzali pochodzące z wymiany informacje, przewidyując związane z nią przyszłe nagrody lub kary. Autorka ta sugeruje, by klasyczną teorię wymiany społecznej nieco poszerzyć, nazywając własną teorię (s. 322) afektywną teorią wymiany, argumentując, że struktura wymiany jest ściśle zależna od emocji i uczuć jej towarzyszących, a one z kolei powstają w efekcie tejże wymiany. Oznacza to, iż jeśli wymiana zakończy się sukcesem (subiektywne odczucia uczestników wymiany będą pozytywne, a poniesione koszty współmierne do otrzymanych korzyści), prawdopodobnie zmotywuje to ich do dalszej interakcji, również z innymi osobami, przy jednoczesnym oczekiwaniu podobnego efektu transakcji.

Teoria Lawler oparta jest na pięciu fundamentalnych założeniach (s. 327):

- każda wymiana wywołuje określone emocje i uczucia;
- emocje wywołane wymianą są subiektywnymi nagrodami lub karami;
- uczestnicy wymiany dążą do zwiększenia pozytywnych i minimalizacji negatywnych emocji wywołanych wymianą;
- emocje odczuwane w związku z wymianą wywołują chęć poznania i zrozumienia ich źródła;
- uczestnicy relacji interpretują odczuwane przez siebie emocje w odniesieniu do innych jednostek uczestniczących w wymianie.

Autorka niniejszej pracy uważa, że relacje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą także są budowane na podstawie emocji, wywołanych dokonywaną lub też spodziewaną wymianą, a zatem emocje te warunkują kształt i długość więzi powstającej pomiędzy zatrudnionym a organizacją.

Zdaniem A. Lipki (2012, s. 85), skuteczna relacja to taka, która przynosi korzyści każdej ze stron relacji. Reasumując zatem wszystkie powyższe rozważania, można sprecyzować, że **dobrze relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem** to takie, w których każda ze stron (pracownik i pracodawca):

- **ma do siebie zaufanie**, co sprowadza się do dobrowolnego własnego wkładu w relacje na poczet przyszłych kar lub nagród otrzymywanych od partnera (nie zawsze zadeklarowanych);

- **odczuwa sprawiedliwość** względem otrzymywanych kar lub nagród w wyniku dokonywanej wymiany społecznej;
- **doświadcza pozytywnych emocji** związanych z realizowaną lub planowaną wymianą społeczną.

1.2.4. Rola relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem w kontekście polityki personalnej

Z badania przeprowadzonego na zlecenie Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej wynika, iż dbałość o relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem stanowi jeden z najważniejszych obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) (Mazur-Wierzbicka 2016, s. 229), a dobre relacje na linii pracownik-pracodawca są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji (Devamaindhan 2014, s. 108).

Autorzy przeanalizowanych publikacji (Xesha i inni 2014, s. 315; Subramanian 2017, s. 39) są zdania, że prawidłowo kształtowane relacje są w stanie przynieść organizacji długookresowy sukces. Silna więź zatrudnionego z firmą sprzyja solidniejszemu wykonywanych obowiązków, większej wydajności i efektywności. Ponadto dobre relacje z pracodawcą sprzyjają utożsamianiu się pracowników z organizacją (Juchnowicz 2007, s. 180), zwiększeniu ich lojalności i poczucia współodpowiedzialności za losy firmy. Według L. Holtzhausena i L. Fourie (2009), zarządzanie relacjami jest jednym z najważniejszych aspektów komunikacji organizacyjnej. Dlatego konieczne staje się, by menedżerowie stawiali precyzyjne, realne i zrozumiałe dla pracowników cele (Mikuła, Potocki 1998, s. 52–53) oraz dobierali takie metody i narzędzia motywowania, które są zgodne z potrzebami i oczekiwaniami zatrudnionych.

Zgodnie z cyklem życia pracownika w organizacji (Richmond i inni 2017, s. 6), kształtowanie relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą można przedstawić w podziale na 3 etapy:

1. Zawiązanie relacji – w procesie pozyskiwania i zatrudniania personelu;
2. Rozwój (kształtowanie) relacji – w trakcie całego okresu zatrudnienia pracownika;
3. Zakończenie lub modyfikacja relacji – w momencie rozstania się pracownika z pracodawcą.

Taki podział sugeruje, że na jakość i długość relacji oddziaływać będą takie funkcje personalne, jak: pozyskanie pracowników, rekrutacja i selekcja, adaptacja, ocenianie i wynagradzanie, motywowanie i rozwój, a także zwalnianie (Leleń 2011, s. 5). Warto zatem po kolei omówić powyższe funkcje i ich oddziaływanie na kształtowanie relacji pracownik-pracodawca.

Procesy rekrutacji i selekcji pracowników zaliczane są do pierwszych etapów, w ramach których przyszły jeszcze pracownik ma styczność z organizacją jako pracodawcą, a więc zaczyna budować własne doświadczenie z firmą oraz opinię

o pracodawcy. Szczególne znaczenie w procesie ubiegania się o pracę może mieć zaufanie do przyszłego pracodawcy. Wspomnieć tu jednak należy, że rekrutowana osoba mogła już słyszeć recenzje firmy, np. od jej aktualnych i byłych pracowników, a więc poziom jej „wejściowego zaufania” do organizacji może być uwarunkowany tymi recenzjami. Ponadto na zaufanie do organizacji bezpośredni wpływ ma rozbieżność, która może pojawić się pomiędzy deklarowanymi w procesie ubiegania się kandydata o pracę warunkami pracy a faktycznie stosowanymi w firmie praktykami (Raport „Candidate Experience 2017”).

Odwołując się do przedstawionej w poprzednim podrozdziale teorii wymiany społecznej, należy również wspomnieć o nakładzie zasobów (np. czasu, który musi poświęcić kandydat, by uczestniczyć w procesie rekrutacji i selekcji) do oczekiwanej korzyści. Jeśli zatem okaże się, że ubieganie się o pracę było, zdaniem pracownika, bezpodstawnie skomplikowane i długotrwałe, a praca, którą będzie wykonywał o wiele mniej wymagająca, może to doprowadzić do rozczarowania pracownika, a w konsekwencji do spodziewania się po pracodawcy podobnych zachowań w przyszłości (Tittenbrun 1981, s. 188). Z kolei relacje oparte na zaufaniu, którego się nie zawiodło, sprawiają, że pracownik staje się bardziej efektywny i lojalny wobec organizacji (Lewicka 2011, s. 107).

Rozpatrując z kolei inne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi pod kątem kształtowania relacji pomiędzy zatrudnionym a organizacją, należy wspomnieć o poczuciu sprawiedliwości organizacyjnej (Macko 2009; Krot, Lewicka 2015, s. 105; Daniecki 2015, s. 357–359; Chao i inni 2013, s. 1060; Sidor-Rządkowska 2004, s. 113), które jest także niezwykle istotne w kontekście wymiany społecznej.

Zarówno w polskiej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu, poczucie sprawiedliwości w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest dość obszernie opisane (Saunders, Thornhill 2003; Pinnington i inni 2007; Gupta, Kumar 2012; Wu, Xiao 2014; Kalay 2016). Sprawiedliwość organizacyjna ma duże znaczenie w kontekście oceniania (Szmítka 2017, s. 214; Sidor-Rządkowska 2001, s. 15; Gupta, Kumar 2012, s. 6–7), wynagradzania (Radzka 2010; Bombiak 2013, s. 149–150; Wratny 2015; Mazur-Wierzbicka 2016, s. 233) czy wspierania rozwoju pracowników (Macko 2009, s. 10; Turek 2011; Lewicka 2011, s. 108–109). Stąd wniosek, iż w trakcie zatrudniania, na jakość relacji pracownik-pracodawca największe oddziaływanie ma właśnie poczucie sprawiedliwości, które towarzyszy bądź nie pracownikowi podczas ocen okresowych, korzystania z systemu motywacyjnego, możliwości ubiegania się o awans czy korzystania z dofinansowania przez pracodawcę kursów i szkoleń.

W dzisiejszym świecie, jak starano się wykazać w pierwszym rozdziale pracy, coraz częściej pracodawcy rozstają się z pracownikiem, co ma bezpośredni wpływ na system relacji pracowniczych (Hom i inni 2009, s. 277). Zdaniem K. Krot i D. Lewickiej (2015, s. 105) na to, jak długo pracownik pozostanie w organizacji i czy rozważy zmianę pracy, poza poczuciem sprawiedliwości organizacyjnej, oddziałują poziom zaufania instytucjonalnego (do organizacji) i wertykalnego (do przełożonych). Zaufanie do organizacji jest związane przede wszystkim ze spełnianiem zobowiązań, zarówno wobec pracownika (poczynionych w umowie, ale i w ramach

kontraktu psychologicznego (Rogozińska-Pawełczyk 2016; Wnuk 2017, s. 55), jak i innych interesariuszy (np. w zakresie CSR). Z kolei zaufanie wertykalne znajduje swoje odzwierciedlenie w decyzjach podejmowanych względem pracownika przez menedżerów. Oznacza to, iż na relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem bezpośrednio oddziaływanie mają relacje na linii zatrudniony – bezpośredni przełożony. Wyczerpująco, zdaniem autorki, te relacje zostały opisane w teorii wymiany lider-podwładny (Leader-Member Exchange LMX) (Wojtczuk-Turek 2013, s. 221). Teoria ta (Yukl i inni 2009, s. 295; Kulikowski 2015, s. 130; Mansueti i inni 2016, s. 2–5) zakłada, że przełożony kształtuje unikatowe relacje z każdym ze swoich podwładnych, na podstawie których z kolei pracownik ocenia swoje relacje z organizacją jako pracodawcą. Jednocześnie, każdy podwładny oczekuje od kierownika nie tylko delegowania zadań, ale i wsparcia, doceniania wkładanego w pracę wysiłku oraz uwzględnienia zdania i opinii pracownika w zakresie podejmowanych w organizacji działań. Tymczasem jakość relacji z przełożonym oddziałuje na satysfakcję pracownika z zatrudnienia i chęć pozostania w organizacji (Mansueti i inni 2016, s. 1). Wywnioskować więc można, iż pracownik oczekuje od pracodawcy (m.in. poprzez zachowania przełożonego):

- możliwości partycypacji w zarządzaniu organizacją (w tym w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi);
- swobodnego i przejrzystego systemu komunikacji;
- wsparcia w zakresie wykonywanych obowiązków, generowaniu pomysłów oraz rozwoju;
- kultury organizacyjnej opartej na docenianiu wkładu pracownika w funkcjonowanie firmy.

Często pracownik utożsamia procedury personalne funkcjonujące w organizacji z przełożonym, który je realizuje. Na przykład, brak akceptacji kierownika może przełożyć się na niechęć w stosunku do systemu oceny pracowniczej.

1.3. Zarządzanie relacjami z pracownikami a byli pracownicy

1.3.1. Założenia koncepcji Zarządzania Relacjami z Pracownikami

W publikacjach polskich autorów pojęcie „zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP)” dość często rozumiane jest jako strategia budowania lojalności, mająca na celu przywiązanie zatrudnionych do organizacji (Moczydłowska 2013a, s. 346; Lipka 2012, s. 86). Tymczasem zagraniczna literatura znacznie szerzej opisuje tę koncepcję (Strohmeier 2013; Al-Khozondar 2015; Chaubey i inni 2017).

Pojęcie ZRzP (ang. *employee relationship management* (ERM)) pojawiło się w literaturze traktującej o zarządzaniu zasobami ludzkimi stosunkowo niedawno (Lipka 2011, s. 206; Al-Khozondar 2015, s. 8), mniej więcej na początku XXI wieku (Strohmeier 2013, s. 94). Zarządzanie relacjami z pracownikami wywodzi się z koncepcji CRM (Customer Relationship Management), czyli zarządzania relacjami z klientami (Strohmeier 2013, s. 93; Lipka i inni 2015, s. 10; Al-Khozondar 2015, s. 7; Bojanowska 2016, s. 202), którego celem jest budowanie długotrwałych relacji. Główne założenia CRM to (Agapitou i inni 2017, s. 18–19; Bojanowska 2016, s. 206; Candrea, Antonoaie 2017; Nowak, Ciurla 2013, s. 86–87):

1. Odpowiednie zachęcenie jednostki do stania się klientem firmy, dzięki ciekawemu, często interaktywnemu przedstawieniu oferty dopasowanej do potrzeb i możliwości nabywczycy potencjalnego klienta;
2. Zaspokojenie potrzeb klienta – nie tylko oferując mu odpowiednie produkty czy usługi, towary komplementarne czy substytucyjne, ale także niekiedy, odradzając zakup, jeśli jest to w interesie nabywcy;
3. Dostarczanie klientom zindywidualizowanych, unikatowych, odpowiadających ich potrzebom, produktów i usług;
4. Satysfakcjonująca obsługa, bazująca na wywołaniu u klienta pozytywnych emocji, związanych nie tylko bezpośrednio z nabywanym towarem, ale przede wszystkim, z procesem jego nabycia oraz faktu „bycia” klientem firmy;
5. Postrzeganie klienta jako współtworzącego produkt/usługę oraz jako ambasadora marki poprzez zapewnienie mu możliwości wyrażania swojej opinii i jej uwzględnienie w doskonaleniu oferty;
6. Utrzymanie klienta – zachęcenie go do ponownego zakupu poprzez dostarczenie odpowiedniej jakości towarów i usług oraz ich konkurencyjną cenę;
7. Dostarczenie klientowi dodatkowych korzyści, wynikających z bycia klientem firmy (np. poprzez tworzenie sieci klientów, organizację imprez dla klientów czy oferowaniu bezpłatnych produktów czy usług).

Wszystkie powyższe działania mają doprowadzić do budowania pozytywnego doświadczenia klienta związanego z kontaktem z daną firmą (Candrea, Antonoaie 2017, s. 610).

Głównym zaś celem zarządzania relacjami z pracownikami (ZRzP/ERM) jest budowanie szerokokorozumianej lojalności pracowników wobec organizacji dzięki kształtowaniu ich satysfakcji ze styczności z pracodawcą (Moczydłowska 2013c, s. 35). Według S. Strohmeiera (2013, s. 93), zarządzanie relacjami z pracownikami stanowi sposób na budowanie i utrzymywanie zindywidualizowanych i wzajemnie cennych relacji z pracownikami.

Zgodnie z R. Lenart-Gansiniec (2016, s. 33), zarządzanie relacjami obejmuje szereg działań, kształtujących odpowiedni portfel relacji organizacji, które są dostosowane do jej specyfiki i potrzeb. Stąd też działania podejmowane przez organizację w ramach ZRzP to (Lipka 2011, s. 210–211; Bombiak 2013, s. 147; Moczydłowska 2013c, s. 37–40; Bombiak 2016, s. 102–103; Strohmeier 2013, s. 95–96; Al-Khozondar 2015, s. 10–11; Chaubey i inni 2017, s. 16):

1. **Zapewnienie rzeczywistego dopasowania pracowników do organizacji** – nie tylko profilu kompetencyjnego, ale również w zakresie wartości, dopasowania do kultury organizacyjnej, wizji, misji i celów organizacji;
2. **Dostarczanie pracownikom korzyści** o charakterze ekonomicznym, społecznym i psychologicznym;
3. **Zaspokajanie potrzeb pracowników**, dzięki ich odpowiedniej identyfikacji i zindywidualizowaniu oferty zatrudnienia (m.in. składowych wynagrodzenia, czasu pracy, elementów systemów motywacyjnych, sposobu realizacji zadań czy wykorzystywanych narzędzi pracy);
4. **Tworzenie wspólnoty pracowniczej**, która oparta jest na partnerstwie pracowników, pracowników i pracodawcy, wzajemnym zaufaniu, współpracy, ale też samodzielności i samokontroli zatrudnionych oraz swobodnej i wszechstronnej komunikacji;
5. **Budowanie tożsamości organizacyjnej** poprzez zwiększenie identyfikacji pracowników z organizacją, zwiększenie poczucia przynależności do określonej „elitarniej” społeczności oraz współodpowiedzialności za losy firmy;
6. **Dążenie do integracji celów organizacji z celami pracowników**;
7. **Budowanie trwałych więzi, opartych na emocjonalnym przywiązaniu i zaangażowaniu**.

Należy podkreślić, iż obie koncepcje, ERM i CRM, są do siebie bardzo podobne. Główną zaś różnicę stanowi grupa docelowa, do której skierowane są działania podejmowane przez organizację. W przypadku CRM są to klienci zewnętrzni (nabywcy), zaś w ZRzP – klienci wewnętrzni, czyli pracownicy (Lipka 2011, s. 211). Dodatkowym celem ZRzP staje się budowanie silnej marki pracodawcy (Moczyłowska 2013b, s. 37).

Podsumowując powyższe rozważania, wywnioskować można, iż kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami staje się integralną częścią zarządzania organizacją (Bombiak 2016, s. 101), albowiem to od jakości relacji pracownika z pracodawcą może zależeć sukces firmy. To właśnie pracownicy tworzą produkty i usługi firmy, nadając im określoną wartość, obsługują klientów czy współpracują z kontrahentami. Zatem niemożliwe wydaje się dbanie o jakość relacji z innymi interesariuszami organizacji (Bombiak 2016, s. 100) bez dbania o jakość relacji z pracownikami.

Warto podkreślić, iż większość publikacji z zakresu ZRzP, na które powoływała się dotychczas autorka monografii, skupiały się głównie na działaniach skierowanych do przyszłych i obecnych pracowników. Tymczasem, jak już wspomniano wcześniej, relacje pracodawcy z pracownikiem nie muszą się kończyć w momencie ich rozstania. W swojej publikacji S. Strohmeier (2013, s. 94) podkreśla, że zarządzanie relacjami z pracownikami to *strategia wykorzystania programów i technologii w celu skutecznego zarządzania personelem, skierowana do przyszłych, obecnych i byłych pracowników*. Skoro więc w ramach ZRzP pracodawca dąży do budowania długoterminowych relacji z pracownikami (Al-Khozondar 2015, s. 7), należy się zastanowić, czy i w jaki sposób możliwe jest kontynuowanie relacji po odejściu pracownika z firmy.

1.3.2. Metody i narzędzia zarządzania relacjami z pracownikami

Zarządzanie wewnętrznym kapitałem relacyjnym, jak niekiedy nazywane jest zarządzanie relacjami z pracownikami, wskazuje na dojrzałość funkcji personalnej w organizacji (Bombiak 2016, s. 102). Warto zatem przejrzeć się metodom, narzędziom i technikom, wykorzystywanym w tym celu przez organizację.

Na początku należy podkreślić, że w koncepcji ZRzP szczególną uwagę zwraca się na emocjonalny kontekst relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem (Moczyłowska 2013c, s. 38). Zatem wszelkie działania, mające prawidłowo kształtować te relacje, zmierzają ku budowaniu emocjonalnej tożsamości pracownika z organizacją (Aleksander 2008, s. 140).

W celu uporządkowania omawianych w tej części pracy metod, technik i narzędzi, autorka postanowiła zaprezentować je w odniesieniu do 7 działań podejmowanych przez organizację w ramach ZRzP, które zostały zaprezentowane w powyższej części rozdziału (tabela 2).

Tabela 2. Zarządzanie relacjami z pracownikami a funkcje personalne

N	Działanie	Wybrane koncepcje i metody	Przykładowe narzędzia i techniki
1	2	3	4
1	Zapewnienie rzeczywistego dopasowania pracowników do organizacji	Zastosowanie nowoczesnych/niekonwencjonalnych metod doboru personelu (rekrutacji, selekcji i adaptacji)	<ul style="list-style-type: none"> • Grywalizacja • Crowdsourcing • Scouting • Open house • Wirtualna rekrutacja • Candidate experience
2	Dostarczanie pracownikom korzyści	Kształtowanie sprawiedliwych, jawnych i zrozumiałych dla pracowników systemów zarządzania zasobami ludzkimi (m.in. ocen pracowniczych, wynagrodzeń, rozwoju pracowników)	<ul style="list-style-type: none"> • Budowanie autonomii w pracy • Oceny 360 stopni • Wynagrodzenie uzależnione od wyników (indywidualnych, zespołowych, organizacyjnych)
3	Zaspokajanie potrzeb pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • Masowa indywidualizacja (ang. <i>mass customization</i>) • EVP • Programy work-life balance • Zarządzanie karierą pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • Badania potrzeb pracowników • Kafeteryjne programy motywacyjne • Elastyczne formy zatrudnienia i czasu pracy • Przedszkola firmowe • Coaching, mentoring, e-learning, m-learning, blended learning • Zindywidualizowane ścieżki rozwoju zawodowego

Tabela 2 (cd.)

1	2	3	4
4	Tworzenie wspólnoty pracowniczej	<ul style="list-style-type: none"> Zarządzanie różnorodnością pracowników (ang. <i>Diversity Management</i>) Swobodna i wszechstronna komunikacja wewnątrzorganizacyjna Budowanie kultury organizacyjnej opartej na współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> Szkolenia integracyjne i motywacyjne Wyjazdy incentive Udział w konkursach korporacyjnych (międzyorganizacyjnych) Biegi firmowe Wewnętrzne systemy komunikacji pracowniczej Programy dzielenia się wiedzą
5	Budowanie tożsamości organizacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> Zarządzanie kapitałem ludzkim Zarządzanie talentami Turkusowe zarządzanie (m.in. relacje międzyludzkie oparte na zaufaniu i partnerstwie) 	<ul style="list-style-type: none"> Samozarządzanie Wolontariat pracowniczy Udział pracowników w promocji firmy (np. reklamy z udziałem pracowników)
6	Dążenie do integracji celów organizacji z celami pracowników		<ul style="list-style-type: none"> Employee experience management (zarządzanie doświadczeniem pracowników) Programy stażowe i menedżerskie Zarządzanie przez cele i zadania
7	Budowanie trwałych więzi opartych na emocjonalnym przywiązaniu		<ul style="list-style-type: none"> Imprezy firmowe Działania organizacji w zakresie CSR Warsztaty wartości Partycypacja pracowników przy podejmowaniu kluczowych dla organizacji decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Juchnowicz (bez daty); Pluta 2016; Nikodemka-Wołowik, Zientara 2012; Jurczak 2016; Aleksander 2008; Al-Khozondar 2015; Chaubey, Mishra, Dimri 2017; Młokosiewicz 2015; Strohmeier 2013; Stanek 2008; Smolska 2016.

Celem poszczególnych praktyk, realizowanych w organizacjach w ramach zarządzania relacjami z pracownikami, jest zwiększenie satysfakcji z pracy (z doświadczeń związanych z organizacją jako pracodawcą) (Chaubey i inni 2017, s. 24), a w konsekwencji poczucia szczęścia (Pluta 2016, s. 119).

Odpowiednie zarządzanie relacjami z pracownikami stanowi podstawę budowania kapitału relacyjnego każdej organizacji (Smolska 2016, s. 321), rozumianego jako zbiór materialnych i niematerialnych korzyści o charakterze ilościowym i jakościowym, w związku z byciem stroną relacji (s. 318). Zaprezentowane powyżej możliwości stanowią jedynie część działań, które może podjąć pracodawca, by kształtować dobre relacje z członkami swojej załogi.

1.3.3. Proces zarządzania relacjami z byłymi pracownikami

1.3.3.1. Off-boarding jako metoda zarządzania relacjami z pracownikami w trakcie derekrutacji

W poprzedniej części pracy wykazano, że głównym celem zarządzania relacjami z pracownikami jest budowanie ich lojalności wobec organizacji jako pracodawcy. Zdaniem L. Carahera (2017, s. 1–2), lojalność pracownika postrzegana jako „pozostanie w organizacji” nie ma nic wspólnego ze współczesnym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Pracownik bowiem pragnie kształtować swoją karierę zawodową niezależnie od czasu pracy w konkretnej organizacji. Zatem, jak sugeruje autorka, należy redefiniować pojęcie „lojalność pracownika”, pomijając w nim kwestie związane ze statusem zatrudnienia.

W dzisiejszych czasach osoby aktywne zawodowo stają się bardziej mobilne i elastyczne, a poszukując nowych wyzwań, śmiało podejmują decyzję o zmianie dotychczasowego miejsca pracy na lepsze. Ponadto już w 2025 roku rynek pracy w Europie będzie zdominowany przez pracowników zaliczanych do pokolenia Y (Millenium) – najbardziej mobilnego i elastycznego z dotychczas obecnych na rynku pracy (Koc 2015). Potwierdzają to również badania realizowane w Stanach Zjednoczonych (Lightspeedresearch 2017), zgodnie z którymi w ciągu najbliższych dwóch lat aż 51% pracowników zaliczanych do pokolenia Milenium planuje rozstać się z obecnym pracodawcą. W zagranicznych pozycjach literaturowych spotkać się można z opinią, iż nastąpiła tzw. „era post zatrudnienia” (Бутенко 2007; Uluorta 2009), dla której charakterystyczny jest wyraźny spadek czasu trwania okresu zatrudnienia pracownika w jednej organizacji (Clowes 2016).

Podobną opinię ma również J. Rudnicki (2014, s. 48–49), który podkreśla, że nie należy myśleć o karierze zawodowej jako sekwencji stanowisk w poszczególnej organizacji, lecz jako zbiorze doświadczeń, ról i funkcji pełnionych w różnorodnych jednostkach. Zważając więc, że współczesny typ kariery zawodowej określić można jako „kariera bez granic” czy „kariera proteuszowa”, a organizacja staje się jedynie czasowym miejscem realizacji poszczególnych (indywidualnych) karier, należy szczególną uwagę poświęcić kształtowaniu trwałych (długookresowych) relacji z pracownikami (Rudnicki 2014, s. 48–49). Relacje takie buduje się nie na podstawie stosunków prawno-ekonomicznych, lecz na więziach społeczno-kulturowo-psychologicznych (Lipka 2012, s. 96). Przyszłością zaś dobrze prosperującego miejsca pracy staje się budowanie takich relacji z odchodzącymi z firmy pracownikami, które sprzyjałyby pozostaniu ich zwolennikami, klientami, ambasadorami organizacji (Caraher 2017, s. 1–2). Również według G. Tucker (2018), jednym z głównych czynników napędzających wzrost zainteresowania kształtowaniem relacji z byłymi pracownikami jest świadomość, że ludzie zmieniają pracę znacznie częściej niż w przeszłości.

Nawiązując zatem do stwierdzenia, że lojalność wobec organizacji nie musi polegać na „fizycznym” pozostaniu w firmie, zaś ważne jest, by pracownik miał

pozytywne nastawienie do pracodawcy (Moczydłowska 2013c, s. 38), nawet jeśli pewne przyczyny skłoniły go do odejścia z organizacji, można rozważyć działania, które powinien podjąć pracodawca w celu zarządzania relacjami z odchodzącymi z firmy zatrudnionymi. Wspomnieć należy, że jednym z wyzwań współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi staje się „mobilność talentów” (Deloitte 2019, s. 17), zatem odejście pracownika z organizacji, zdobycie cennego doświadczenia i nowych kompetencji, a następnie powrót do poprzedniego miejsca pracy, może przynieść wymierne korzyści.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu autorka jest skłonna określić działania w zakresie zarządzania relacjami z odchodzącymi z firmy pracownikami mianem off-boardingu. Programy off-boardingowe mają na celu wsparcie pracownika w przystosowaniu się do nowej sytuacji (adaptacji), jaką staje się rozstanie z organizacją i właściwe przeprowadzenie go przez proces derekrutacji. Należy podkreślić, iż najczęściej określenia tego używają zagraniczni praktycy i eksperci w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, zaś w literaturze naukowej trudno jest znaleźć publikacje dotyczące owego zagadnienia. Niemniej jednak, zdaniem autorki, pojęcie to trafnie charakteryzuje i wyjaśnia, w jaki sposób należy kształtować relacje z odchodzącymi pracownikami, dlatego postanowiono omówić je, bazując głównie na anglojęzycznych publikacjach branżowych i komercyjnych, a także na opisach procesów off-boardingowych dostępnych na stronach zagranicznych uczelni wyższych.

Początkowo offboarding polegał głównie na formalnych aspektach zakończenia współpracy pomiędzy pracodawcą a pracownikiem (Off Boarding Policy, s. 2; Paul 2018), to jest ograniczeniu odchodzącemu pracownikowi dostępu do zasobów informacyjnych firmy (The Power of...). Aktualnie procesy offboardingowe polegają na kompleksowym zakończeniu stosunku pracy przy jednoczesnym dążeniu do maksymalizacji obustronnych korzyści i minimalizacji negatywnego wpływu derekrutacji poprzez (Bauer 2015, s. 3–4; Richmond i inni 2017, s. 14; Harris 2017, s. 14):

- **Transfer wiedzy**, wliczając w to nie tylko przekazanie obowiązków innemu pracownikowi, ale przede wszystkim szeroko pojęte dzielenie się wiedzą (np. poprzez programy mentorskie);
- **Budowanie silnej marki pracodawcy** – realizację badań typu exit interview czy employee experience, zapewnienie pracownikowi dodatkowych korzyści;
- **Dbanie o dobre samopoczucie pracowników** poprzez coaching, sesje z psychologami czy doradztwo zawodowe.

Niektórzy eksperci są zdania, że proces off-boardingu jest nawet ważniejszy niż proces on-boardingu (Galantine 2009, s. 56), bowiem niewłaściwe przeprowadzenie procesu rozstania może przynieść organizacji duże starty. Szczególnie dotyczy to wizerunku firmy jako pracodawcy. Tymczasem większość pracodawców wciąż nie realizuje programów off-boardingowych (Harris 2017, s. 13).

Działania podejmowane przez organizację w ramach kompleksowego off-boardingu mogą polegać na okazaniu odchodzącemu z firmy pomocy w zakresie

(Galantine 2009, s. 56–57; Off-Boarding Toolkit 2014, s. 1–2, 5; Richmond i inni 2017, s. 14–15; Justworks 2016, s. 5; Onboarding & Offboarding Overview, s. 3–4; Off Boarding Policy, s. 2–4; Paul 2018; Snider 2013; Larnholt 2015; Huhman 2016):

- Adaptacji do nowej roli społecznej (szczególnie w sytuacji przejścia pracownika na emeryturę lub rentę czy decyzji o bierności zawodowej);
- Zrozumienia i akceptacji zaistniałej sytuacji poprzez wsparcie psychologiczne, rozmowy z kierownictwem, coaching;
- Wyjaśnienia ról i wzajemnych oczekiwań pracodawcy i pracownika po zakończeniu zatrudnienia;
- Załatwienia związanych z odejściem formalności: przekazaniu obowiązków innemu pracownikowi, rozliczeniu się przed kierownikiem z niedokończonych zadań, zwróceniu powierzonego mienia firmy (narzędzi pracy);
- Wyznaczenia dalszej ścieżki kariery zawodowej i/lub życiowej;
- Omówienia możliwości kształtowania dalszych relacji.

Może więc się wydawać, że programy off-boardingowe są tożsame z programami outplacementowymi, szeroko opisanymi w literaturze zarówno polskiej (m.in.: Antczak 2002; Pochtowski 2018; Janik 2009; Zając 2009; Sidor-Rządkowska 2010; Klimczuk, Klimczuk-Kochańska 2012; Borkowska; Terlikowska 2013), jak i zagranicznej (m.in. Kirk 1994; Freeman, Haring-Hidore 1998; Sathe 2010; Долженкова 2011; Waraich 2012; Зленко 2014; Доморников 2016; Marzucco, Hansez 2016). Tymczasem, zdaniem autorki, outplacement jest pojęciem nieco węższym, albowiem skupia się głównie na wsparciu stricte związanym ze zwolnieniem pracownika, a więc przede wszystkim na doradztwie zawodowym, przekwalifikowaniu czy pomocy w zakresie poszukiwania nowego miejsca pracy osobom zwalnianym (Klimczuk, Klimczuk-Kochańska 2012, s. 7). Off-boarding natomiast jest skierowany do wszystkich pracowników odchodzących z organizacji i ma na celu, przede wszystkim, pomóc pracownikowi w adaptacji do nowej roli, jaką będzie pełnić po odejściu z organizacji (np. roli emeryta, rencisty, bezrobotnego czy osoby biernej zawodowo, a nawet przedsiębiorcy) (Szczęśniak 2013, s. 50). Zatem programy outplacementowe mogą być zaliczane do programów off-boardingowych, a ich zastosowanie ma niewątpliwy wpływ na relacje pomiędzy pracodawcą a opuszczającymi dotychczasowe miejsce pracy osobami. Niezależnie więc od przyczyny rozstania, pracodawca powinien zatroszczyć się o przyszłość odchodzących pracowników poza organizacją (Czerw 2011, s. 95).

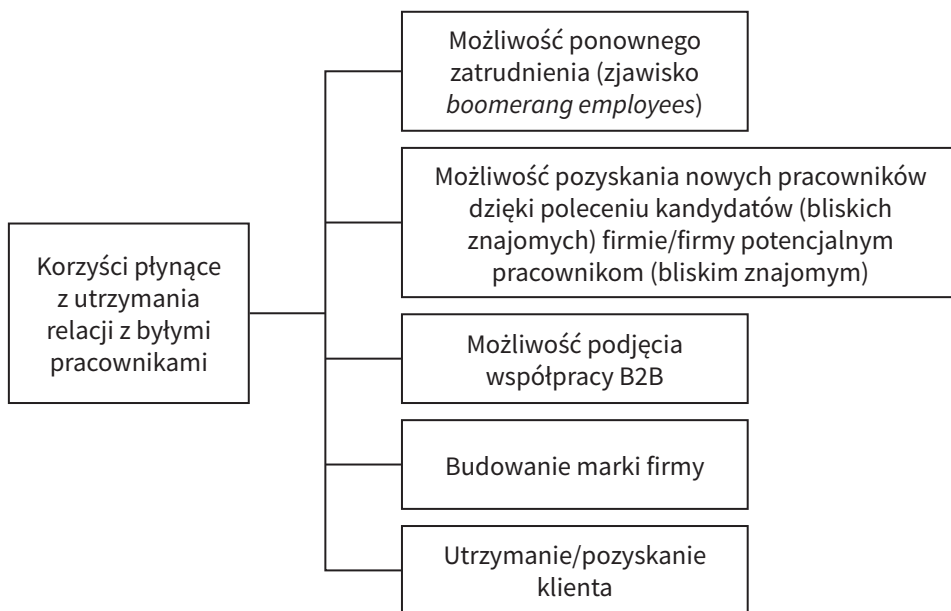
Prawidłowo zaplanowane i realizowane programy off-boardingowe (The Importance of Offboarding...) pozwalają pozostać z odchodzącym pracownikiem „w kontakcie” i, w razie potrzeby, skorzystać z jego wiedzy i umiejętności podczas konsultacji czy ponownego zatrudnienia (Richmond i inni 2017, s. 14). Bauer (2015, s. 3) uważa, że kształtowanie dalszych relacji z byłymi pracownikami jest niemożliwe bez odpowiednio przeprowadzonego programu off-boardingowego.

Marta Młokosiewicz w swojej publikacji dotyczącej znaczenia dobrych relacji z pracownikami (2015, s. 104) przytacza słowa J. Adamczyk, która podkreśla, że: *nowoczesne zarządzanie musi być społeczne i relacyjne, czyli opierać się*

na zbudowaniu wzbogacających organizację relacji opartych na wspólnym, wraz z otoczeniem, tworzeniu wartości dodanej. Taką wartością może stać się wymiana korzyści pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami w ramach kształtowania dalszych relacji.

1.3.3.2. Wartość zarządzania relacjami z byłymi pracownikami

Analiza literatury naukowej, popularnonaukowej oraz branżowej, przeprowadzona przez autorkę niniejszej monografii, pozwala stwierdzić, że utrzymywanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami może być korzystne dla obu stron. Schemat 1 przedstawia korzyści dla pracodawcy, wynikające z utrzymywania relacji z byłymi pracownikami. Świadomość istnienia tych korzyści jest ważnym etapem w kreowaniu działań w zakresie zarządzania relacjami z byłymi pracownikami.



Schemat 1. Główne korzyści dla pracodawcy wynikające z utrzymania relacji z byłymi pracownikami

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gellman 2016; Sertoglu, Berkowitch 2002; *The Corporate Culture And Boomerang Employee Study* 2015; *Trendy HR* 2017; Hoffman, Casnocha, Yeh 2014; *Tackling Engagement & Retention in the Human Era Findings*; Алифанов, Николин 2011, Sullivan 2009; Galantine 2009; Xing 2006; Insala 2016; Szcześniak 2013; Alumni Program Benchmarking Raport 2017.

Jak przekonuje W. Graham (2010), niektórzy pracodawcy utrzymują relacje z byłymi pracownikami wyłącznie z przyczyn społecznych (CSR), inni – komercyjnych (żeby zachować klientów w byłych pracownikach), a wielu przypadkach

– ponieważ wiedzą, że większość rekrutacji można przeprowadzić, wykorzystując wyłącznie sieć absolwentów korporacyjnych.

Jedną z korzyści z utrzymywania relacji z byłymi pracownikami jest ponowne ich zatrudnienie. Przede wszystkim były pracownik zna już firmę, jej specyfikę działalności, stosowane metody pracy, a więc potrzebuje krótszego i mniej kosztownego okresu adaptacji (Galantine 2009, s. 56–57). Wyeliminowane zostaje również ryzyko niedopasowania do kultury organizacyjnej. Ponadto pracownik, który przez pewien okres pracował w innym miejscu, zgromadził w tym czasie unikatowe doświadczenie, nabył wiedzę i rozwinął umiejętności, stanowiące wartość dodaną dla organizacji, do której wraca. Taki pracownik staje się bardziej lojalny i jest bardziej zaangażowany. Zatem ważne jest nie tylko utrzymanie relacji, ale również zachęcenie pracowników do powrotu do organizacji (Tackling Engagement & Retention..., s. 2). W literaturze pojawiło się nawet określenie „pracownicy-bumerangi”, odnoszące się do osób, które po odejściu z miejsca pracy, zatrudnieniu się w innej firmie i zdobyciu doświadczenia, wracają do byłego pracodawcy.

Według badania realizowanego przez firmę Workplace Trends (Wąsowski 2016), połowa specjalistów z zakresu HR deklaruje, że wcześniej polityka ich firmy nie dopuszczała zatrudniania byłych pracowników, obecnie zaś 76% z nich dostrzega korzyści z tego płynące. Jednocześnie, mimo iż organizacje coraz częściej decydują się na zatrudnienie byłych pracowników, ci, którzy biorą udział w rekrutacji do byłego pracodawcy zaznaczają, iż organizacje nie są na to przygotowane, gdyż brakuje im strategii utrzymania długofalowych relacji z byłymi pracownikami (The Corporate Culture... 2015). Gdy nagle zatem pracodawca odzywa się do pracownika po kilku latach od momentu jego odejścia z organizacji (bez względu na przyczynę odejścia) i proponuje mu udział w rekrutacji, z perspektywy pracownika wygląda to co najmniej dziwnie. Pracownik przypuszcza wówczas, iż byłý pracodawca znajduje się już w na tyle problemowej sytuacji, jeśli chodzi o pozyskanie personelu, że zależy mu na przyjęciu do pracy kogokolwiek, nawet byłego pracownika, o którym nie wie, czy i gdzie jest aktualnie zatrudniony, czy osiągnął w ciągu tego okresu jakieś sukcesy i czy ewentualnie chciałby/mógłby wrócić. Jeśli natomiast pracodawca ma systematyczny kontakt z byłym pracownikiem, monitoruje jego losy zawodowe (a niekiedy nawet życiowe), jest w stanie dostosować ofertę do potrzeb i oczekiwań byłego pracownika.

Z drugiej strony, wyniki badania przeprowadzonego przez firmę Execu-Search pokazują jednak, że pracownicy wcale nie muszą chcieć wrócić do byłego pracodawcy, jeśli im to zaproponuje: blisko 55% pracowników zadeklarowało, że w przyszłości przy poszukiwaniu pracy odrzuci ofertę od ich obecnego pracodawcy (2017 Hiring Outlook, s. 12). Powodem tego są opinie o byłym pracodawcy, które pracownicy kształtują, nie tyle w trakcie zatrudnienia, ile po zakończeniu zatrudnienia. Tymczasem ponowne zatrudnienie byłego pracownika jest w stanie zapewnić firmie oszczędność rzędu 40% kosztów w porównaniu z zatrudnieniem osoby nowej, niezwiązanej dotąd z firmą (Sertoglu, Berkowitch 2002). Oprócz zatrudnienia byłych pracowników na stałe, istnieje również możliwość tymczasowego uzupełnienia

braków personalnych, dzięki zleceniu wykonywania niektórych prac byłym zatrudnionym w charakterze pracowników tymczasowych (Sertoglu, Berkowitch 2002).

Ponowne zatrudnienie byłych pracowników nie jest jednak jedyną korzyścią dla organizacji, płynącą z utrzymywania dobrych relacji z byłymi pracownikami. Według danych GUS (Monitoring rynku pracy, 2018 s. 36) najczęściej wskazywaną metodą poszukiwania pracy wśród osób aktywnych zawodowo w Polsce w IV kwartale 2017 roku było korzystanie z pomocy (poleceń) krewnych i znajomych – tę metodę wskazało 562 tysiące osób bezrobotnych poszukujących zatrudnienia. Programy referencyjne (polecenia pracowników) są wymieniane przez pracodawców jako jedno z najważniejszych źródeł pozyskiwania talentów (Trendy HR 2017, s. 45). Byli pracownicy, o ile mają pozytywną opinię o dotychczasowym miejscu zatrudnienia, mogą zatem stać się źródłem pozyskania nowych pracowników, nigdy wcześniej niezwiązanych z organizacją, polecając byłego pracodawcę bliskim osobom. Były pracownik, chcąc utrzymać dobre relacje z osobą polecaną, nie wskaże jej jednak firmy jako dobrego miejsca pracy, jeśli sam nie będzie o tym przekonany. Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez firmę Conenza (Audino 2016) wśród 1000 pracowników, 61% respondentów uznało byłego pracownika za wiarygodne i niezwykle wiarygodne źródło informacji o potencjalnym miejscu pracy.

Wskazując korzyści z utrzymywania relacji z byłymi pracownikami, warto zauważyć, iż byli pracownicy, zatrudnieni przez jakiś czas w innych organizacjach, zdobywają nową wiedzę. Pozostając w dobrych relacjach z byłym pracodawcą, mogą realizować wspólne projekty (Коммуникации с бывшими сотрудниками...; Захарова 2007), przynoszące korzyści obu stronom. Wśród firm notowanych na liście Fortune 100 (corocznego rankingu 100 największych amerykańskich przedsiębiorstw), relacje z byłymi pracownikami są wykorzystywane na przykład do tworzenia biznesplanów w celu rozszerzenia działalności firmy na nowe gałęzie gospodarki (Sertoglu, Berkowitch 2002).

Nieformalne zrzeszenie trzynastu byłych pracowników firmy PayPal, o nazwie „PayPal Mafia” (Ventures of the PayPal Mafia) potwierdza potencjał, który może tkwić w członkach załogi, rozstających się z organizacją. Po sprzedaży PayPala firmie eBay w 2002 roku, byli pracownicy zaczęli wspólne inwestowanie oraz realizowanie różnorodnych projektów biznesowych. W wyniku tych inicjatyw powstały m.in. takie organizacje, jak LinkedIn, Palantir Technologies, SpaceX, YouTube, Yelp czy Yammer (O'Brien 2007; Sacks 2013; Parrish 2014). Aktualny majątek tych przedsiębiorców szacuje się na kilka miliardów dolarów. Według C. Parrisha (2014), który opublikował swój artykuł w renomowanym czasopiśmie *The Telegraph*, ogromny sukces osiągnięty przez byłych pracowników PayPala skłania do myślenia: jak jedna firma mogła wychować tak niezwykłą grupę przedsiębiorców? Zdaniem autorki, niemniej istotne może być pytanie: jak firma może skorzystać z potencjału tych byłych pracowników?

Pracodawcy mogą czerpać korzyści z utrzymania dobrych relacji z byłymi członkami załogi, o ile będą ich traktowali jako ambasadorów firmy, dbając o ich opinię o firmie jako pracodawcy. Stające się normą wykorzystywanie kognitywnych

systemów pozyskiwania informacji pozwala bowiem na prawie natychmiastowe uzyskanie opinii o firmie, jej relacjach z otoczeniem, stosunku do pracowników i zdaniu pracowników (szczególnie tych byłych) na temat tego, co dzieje się w firmie. Przykładowo firma IBM wprowadza na rynek program informatyczny wykorzystujący metodę social listening, która pozwala organizacjom na bieżąco śledzić wszystkie pojawiające się w Internecie opinie dotyczące firmy i jej kluczowych konkurentów, w tym opinii byłych pracowników (Trendy HR 2017, s. 43). Aby wykluczyć albo ograniczyć w jak największym stopniu negatywne opinie na swój temat, organizacja może podjąć systematyczne działania, mające na celu zapewnienie byłym pracownikom dodatkowej wartości płynącej z wcześniejszej przynależności do organizacji. Wówczas będą oni czuli się ważni dla byłego pracodawcy, wdzięczni za możliwość korzystania z zaoferowanych im przywilejów oraz zadowolony z faktu, iż byli kiedyś członkami tej organizacji. Ponadto utrzymanie dobrych relacji z byłymi pracownikami stanowi dla firmy możliwość pokazania szacunku, którym obdarza byłych pracowników.

Warto podkreślić, że korzyści z utrzymania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami są obopólne. Pracownicy uczestniczący w programach tego typu, zainicjowanych przez pracodawców, zazwyczaj mogą (Xing 2006, s. 99–105; Alumni Program Benchmarking Raport 2017):

- uczestniczyć w różnorodnych wydarzeniach organizowanych przez firmę, takich jak imprezy dla pracowników, konferencje, seminaria i szkolenia dedykowane pracownikom;
- korzystać ze zniżek na zakup towarów lub preferencyjnych warunków korzystania z usług firmy – byłego pracodawcy;
- otrzymywać „z pierwszej ręki” informacje o najnowszych badaniach realizowanych przez byłego pracodawcę, w tym o nowych produktach i usługach, tendencjach rynkowych oraz ofertach firm, współpracujących z byłym pracodawcą;
- podtrzymywać zawodowe relacje z byłymi współpracownikami;
- korzystać ze wsparcia doradców zawodowych oraz indywidualnej pomocy w zakresie budowania ścieżki rozwoju zawodowego;
- rozwijać własny biznes/kontakty biznesowe, dzięki nawiązaniu współpracy z byłym pracodawcą i jego partnerami.

W badaniu (Xing 2006, s. 6) przeprowadzonym wśród 15 wiodących międzynarodowych organizacji (m.in. IBM, ING, Microsoft, Accenture, McKinsey & Co), mających doświadczenie w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami (zarówno w ramach inicjatyw podejmowanych przez samych byłych pracowników, jak i przez pracodawców), wykazano, że:

- za najważniejsze korzyści z utrzymania relacji z byłym pracodawcą pracownicy uznali: kontakt z byłymi współpracownikami, dzielenie się wiedzą oraz udział w wydarzeniach społecznych patronowanych przez organizację;
- dla pracodawców najbardziej istotne korzyści to: możliwość rozwoju biznesu, budowania marki firmy (PR), rekrutacji, pozyskania informacji.

1.4. Kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami w świetle analizy literatury

1.4.1. Kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami – dotychczasowy stan wiedzy

Analiza literatury pozwala stwierdzić, iż choć badania naukowe na temat relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami nie były dotąd realizowane, programy dedykowane byłym pracownikom mają takie światowe firmy, jak:

- Microsoft – program utrzymania relacji z byłymi pracownikami istnieje w firmie od 20 lat;
- Goldman Sachs (Goldman Sachs Group) – myślą przewodnią programu jest łączenie byłych pracowników firmy z całego świata, dzięki czemu każdy z pracowników może szybciej i skuteczniej rozwijać swoją karierę zawodową;
- McKinsey & Company (McKinsey & Company Alumni Center) program zrzeszający prawie 30 000 osób pracujących w blisko 125 krajach;
- EY (dawniej Ernst & Young) (EY, Nasi alumni);
- PricewaterhouseCoopers (PwC Alumni Polska);
- KPMG (Program Alumni KPMG).

W EY program skierowany do byłych pracowników (*corporate alumni program*) zrzesza kilkaset osób. W KPMG taki program funkcjonuje od 10 lat, w związku z czym udało się nim objąć blisko 30% wszystkich byłych pracowników firmy. Z kolei firma Deloitte zgromadziła bazę ponad 800 byłych pracowników w ciągu zaledwie 5 lat istnienia programu (Błaszczak 2011) i deklaruje, iż około 20% zatrudnianych pracowników rocznie stanowią byli pracownicy (Clowes 2016).

Sytuacja w Polsce wygląda nieco inaczej. Z przeprowadzonej analizy wynika, że oprócz firm należących do tzw. wielkiej czwórki, w Polsce swoje programy skierowane do byłych pracowników posiadają takie firmy jak CEMEX, ACCO Brands Corporation, ACCENTURE. Należy podkreślić, że wszystkie wymienione wyżej organizacje są globalnymi pracodawcami, a więc wprowadzają w polskich siedzibach rozwiązania przyjęte zagranicą. Wśród firm posiadających natomiast wyłącznie lub głównie polski kapitał, autorce udało się znaleźć jedynie kilka organizacji, oferujących byłym pracownikom możliwość utrzymania relacji z byłym pracodawcą. Są to m.in.: ORLEN, Alior Bank, KGHM Polska Miedź S.A., PGE, RADMOR, ZPB „Boruta” czy firma prawnicza Sołtysiński Kawecki & Szlęzak. Należy podkreślić, iż w analizie nie były brane pod uwagę organizacje, które posiadają programy dedykowane wyłącznie emerytowanym pracownikom, lecz te, których programy dotyczą wszystkich byłych pracowników. Zgodnie z badaniem

przeprowadzonym w ramach certyfikacji Top Employers Polska (2015), jedynie 11% pracodawców posiada kluby byłych pracowników.

Tymczasem na rosnące zainteresowanie tematyką kształtowania relacji z byłymi pracownikami w Europie wskazuje m.in. uczynienie tematu „Corporate Alumni Management” (zarządzanie relacjami z byłymi pracownikami) jednym z tematów przewodnich międzynarodowej konferencji WORLD TALENT FORUM 2018, organizowanej w Monachium (www.world-talent-forum.com).

Nie tylko w Polsce jednak zauważalne jest zaniedbywanie przez pracodawcę relacji z byłymi pracownikami. W badaniu kultury organizacyjnej i zaangażowania pracowników, realizowanym na portalu internetowym Lightspeed GMI wśród specjalistów ds. zrl (601 respondentów), menedżerów (604 respondentów) oraz pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy (602 respondentów) w różnych organizacjach z różnych krajów, prawie połowa menedżerów stwierdziła, że ich organizacja nie ma żadnej strategii utrzymania relacji z byłymi zatrudnionymi.

W organizacjach, które zgodnie z deklaracjami specjalistów ds. zrl, realizują działania w zakresie utrzymania relacji z byłymi pracownikami, wykorzystywane są na ogół narzędzia komunikacji wirtualnej – pracownicy otrzymują biuletyny informacyjne za pośrednictwem poczty elektronicznej z ofertami rekrutacyjnymi skierowanymi w pierwszej kolejności do byłych pracowników oraz prowadzone są kluby zrzeszające dawnych pracowników (ang. *alumni club*) (The Corporate Culture And Boomerang Employee Study, 2015). Nie zawsze pracodawcy wiedzą, jak urozmaicić ofertę skierowaną do byłych pracowników. Tymczasem już powstają przedsiębiorstwa specjalizujące się w dostarczaniu usług z zakresu wsparcia realizacji programów skierowanych do byłych pracowników (Insala, Conenza, Alumni Channel).

Należy wspomnieć, iż wszystkie przedstawione powyżej informacje, w tym przytoczone badania, dotyczące kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami, pozyskano dzięki analizie zasobów internetowych (stron internetowych poszczególnych firm, raportów branżowych, forów internetowych, mediów społecznościowych i innych). Autorka próbowała również dotrzeć do bardziej dokładnych badań na temat skuteczności realizowanych programów, które są realizowane przez poszczególne firmy. Niemniej jednak, mimo podjętych prób, na 6 wysłanych zapytań uzyskano tylko jedną odpowiedź, notabene odmowną. W odmowie wspomniano, iż badania dotyczące realizacji programów kształtowania relacji z byłymi pracownikami realizowane w firmie są poufne, a ich wyniki wykorzystywane są stricte do wewnętrznych procedur zarządzania firmą i nie są upubliczniane ani udostępniane osobom spoza organizacji.

Jak starano się wykazać, mimo dowodów na to, iż utrzymanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami może przynieść wymierne korzyści, wciąż niewiele firm w Polsce realizuje jakiegokolwiek działania w tym zakresie. Z drugiej strony, również niewielu pracowników zdaje sobie sprawę, iż pozostawanie w dobrych relacjach z byłym pracodawcą może pomóc im w budowaniu własnej kariery.

Jednocześnie o tym, że byli pracownicy pragną utrzymać relacje nawiązane w poprzednim miejscu pracy świadczą m.in. nieformalne grupy byłych pracowników, nabierające popularności w mediach społecznościowych. Na przykład na portalu LinkedIn obsługiwanych jest ponad 118 000 grup byłych pracowników (Hoffman 2014), zrzeszających setki tysięcy absolwentów korporacyjnych (ang. *corporate alumni*). Większość tych grup nie jest jednak inicjatywami byłych pracodawców.

1.4.2. *Corporate Alumni Program* – istota, założenia

Przez wiele lat pojęcie „utrzymanie relacji z absolwentami” dotyczyło wyłącznie instytucji edukacyjnych (Xing 2006, s. 5; The Economist 2004), które od lat wprowadzały i realizowały programy, mające na celu kształtowanie relacji z osobami kończącymi edukację w ich murach. Dynamiczne zmiany zachodzące na globalnym rynku pracy wywarły jednak konieczność ciągłego dostosowywania się do nowych warunków nie tylko organizacji, ale i samych zatrudnionych. W wyniku tego, pracownicy stali się bardziej elastyczni, ambitni i mobilni. Dziś więc odważniej poszukują nowych wyzwań, co sprawia, że śmiało podejmują decyzje o zmianie zatrudnienia. Organizacje mają więc coraz więcej byłych pracowników, którzy wraz z odejściem z dotychczasowego miejsca zatrudnienia, zyskują miano „absolwentów korporacyjnych” (*corporate alumni*) (Insala 2016), a pracodawcy zaczynają wdrażać programy utrzymania relacji z byłymi członkami załogi.

W polskiej literaturze trudno jest znaleźć jakiegokolwiek publikację poświęconę tematyce kształtowania relacji z byłymi pracownikami i choć niektórzy autorzy (Biesaga-Słomczewska 2004, s. 313, 317; Trębecki 2013, s. 223; Kołodziejczyk-Olczak 2014, s. 34) wspominają o wartości ich utrzymania, chociażby ze względu na budowanie dobrego wizerunku pracodawcy, publikacje te nie są wystarczające, by wyjaśnić istotę programów, mających na celu kształtowanie relacji z byłymi pracownikami. Zatem w niniejszej części pracy, autorka będzie opierała się głównie na publikacjach zagranicznych autorów.

W literaturze anglojęzycznej pojęcie „kształtowanie relacji z byłymi pracownikami” figuruje pod nazwą *corporate alumni network*, zaś programy skierowane do byłych pracowników określa się terminem *corporate alumni program* (CAP).

Budowanie sieci absolwentów korporacyjnych (byłych pracowników) polega na stworzeniu możliwości pozostania w kontakcie z organizacją oraz między sobą wszystkim byłym pracownikom firmy (Insala 2016; Daily News 2010; PR Newswire US, 2018). Z kolei programy kierowane do byłych pracowników mają na celu zachęcenie byłych pracowników do przystąpienia i aktywnego uczestnictwa w sieci absolwentów korporacyjnych poprzez działania celowe i systematycznie podejmowane przez organizację. Szczególną uwagę należy tu poświęcić właśnie systematyczności, albowiem żadna relacja nie przetrwa bez powtarzającej się wymiany korzyści.

Rodzaje podejmowanych w ramach programu CAP działań mogą się różnić w zależności od typu organizacji (Xing 2006, s. 8; Tucker 2018), jej możliwości finansowych czy liczby (oraz różnorodności) byłych pracowników. Jednocześnie sieci byłych pracowników mogą być kształtowane zarówno przez pracodawców, jak i samych byłych zatrudnionych, niezależnie od działań podejmowanych przez organizację (Graham 2010). Zważając jednak, iż relacje z byłymi pracownikami stanowią dla organizacji swoisty kapitał, przypuszczać należy, że to właśnie organizacja powinna być głównym zainteresowanym podmiotem, nie tylko w tworzeniu sieci, ale i zarządzaniu tą siecią.

Prezentując możliwości projektowania programów kształtowania relacji z byłymi pracownikami, należy wspomnieć, iż na globalnym rynku pojawiły się już firmy, specjalizujące się w dostarczaniu pracodawcom wsparcia w zakresie tego typu rozwiązań (np.: www.insala.com; www.conenza.com; www.intraworlds.com; www.enterprisalumni.com). Jedną z wiodących organizacji dostarczających gotowe programy dla absolwentów korporacyjnych wśród swoich klientów ma m.in. takie firmy jak Unilever, Amway, Societe Generale, ACCA, Intertek, United Nations Federal Credit Union, Solvay (Insala Solutions), a oferowane rozwiązania pozwalają łączyć w sieć pracowników z wielu krajów, posługujących się różnymi językami.

Pracodawca może zdecydować się zarówno na skorzystanie z gotowych rozwiązań, jak i zaprojektować własny program (Insala 2016). Zazwyczaj programy te obejmują moduły wspomagane elektronicznie oraz tzw. elementy off-line.

Pierwszy moduł programu kształtowania relacji z byłymi pracownikami najczęściej obejmuje wykorzystanie (Alumni Program Benchmarking Raport 2017):

- **Platform komunikacji elektronicznej**, umożliwiających byłym pracownikom tworzenie własnych profili zawodowych, bezpośredni kontakt z osobami zgromadzonymi w sieci, jak również z byłym pracodawcą;
- **Serwisów edukacyjnych**, dających możliwość wymiany wiedzy, mentoringu czy coachingu wirtualnego;
- **Zasobów informacyjnych**, zawierających dane o firmie (jej produktach i usługach, realizowanych projektach, inwestycjach, badaniach itd.), branży, badaniach rynkowych czy sektorze gospodarki;
- **Doradztwa zawodowego**, które umożliwia m.in. automatyczną analizę profili kompetencyjnych i dopasowanie do nich najlepszych ofert pracy, doradztwo w zakresie podwyższania kwalifikacji czy prowadzenia działalności biznesowej;
- **Budowania kariery** dzięki nawiązaniu współpracy z osobami z sieci oraz reprezentowanymi przez nie instytucjami, realizacji wspólnych inicjatyw i projektów, promowaniu własnej firmy czy kierowaniu ofert do określonej grupy docelowej.

Z kolei w ramach drugiego modułu członkowie sieci mogą korzystać z wszelkiego rodzaju wydarzeń i benefitów. Otrzymywane w ramach modułu korzyści wiążą się z wartościami materialnymi, jak i pozamaterialnymi. Do wartości

materialnych zaliczyć należy (Trębecki 2013, s. 223; Daily News 2010; Alumni Program Benchmarking Raport 2017):

- wszelkiego rodzaju dofinansowania udzielane byłym pracownikom, np. na cele mieszkaniowe, edukacyjne czy biznesowe;
- preferencyjne warunki nabycia produktów lub korzystania z usług byłego pracodawcy i/lub jego partnerów biznesowych;
- prezenty okolicznościowe (np. paczki dla dzieci na gwiazdkę);
- możliwość korzystania z określonych zasobów firmy (np. nieodpłatne użyczenie sali konferencyjnej na potrzeby zorganizowania spotkania biznesowego).

Wartości pozamaterialne wydarzeń i benefitów dotyczą (Trębecki 2013, s. 223; Szcześniak 2013, s. 185–186; Daily News 2010; Alumni Program Benchmarking Raport 2017):

- różnego rodzaju wydarzeń organizowanych przez pracodawcę czy jego partnerów (np. konferencje, spotkania branżowe, imprezy firmowe, pikniki rodzinne dla pracowników), w których byli członkowie załogi mogą brać udział;
- uczestnictwa pracowników w tworzeniu nowych produktów/usług firmy (np. poprzez udzielenie wywiadów podczas badań rynku);
- przyłączenia się byłych pracowników do działań organizacji w zakresie CSR (np. wolontariatu pracowniczego).

Przykładowo, w jednej z publikacji pod redakcją A. Szcześniak (2013, s. 127) opisano organizację, w której byli pracownicy są zapraszani na tzw. „Dzień zdrowia”, organizowany przez pracodawcę dla aktualnych i byłych członków załogi oraz ich rodzin.

Według badania przeprowadzonego przez jedną z wiodących firm dostarczających rozwiązania w zakresie programów dla byłych pracowników, Enterprise-Alumni (PR Newswire US 2018), kluczowe znaczenie dla sukcesu *corporate alumni program* mają programy rozwoju, mentoringu oraz w zakresie odpowiedzialności społecznej. Ponadto badanie wykazało, że byli pracownicy są zainteresowani utrzymaniem relacji ze swoimi byłymi organizacjami nie tylko z powodu ewentualnej możliwości ponownego zatrudnienia, lecz głównie ze względu na networking.

Według badań firmy Conenza¹ (Alumni Program Benchmarking Raport 2017, s. 3, 5) przeprowadzonych wśród 60 organizacji, w realizację CAP najbardziej angażują się firmy doradcze oraz prawnicze (s. 4), a ponad 95% firm, utrzymujących relacje z absolwentami korporacyjnymi posiada dedykowaną programowi platformę internetową. Ponadto coraz więcej firm posiadających programy skierowane do byłych pracowników, realizuje je od więcej niż 10 lat. W badaniu tym wzięły udział organizacje z Ameryki Północnej, Europy, Azji i Pacyfiku oraz Bliskiego Wschodu. Około 1/3 organizacji realizuje wyłącznie programy lokalne (głównie

1 Coroczne raporty z badań firmy Conenza stanowią właściwie jedyne ogólnodostępne źródło danych na temat CAP. Ze względu na najbardziej aktualne dane, autorka postanowiła jednak zaprezentować wyłącznie wyniki ostatniej edycji badania.

w Stanach Zjednoczonych). Czteroletnie doświadczenie badawcze firmy Conenza wskazuje, że CAP są najczęściej realizowane przez instytucje zatrudniające od 1.000 do 5.000 pracowników. Tymczasem, według realizatorów badania (s. 7), uruchomienie programów dla byłych pracowników nie jest wprost uzależnione od wielkości firmy lub bazy danych absolwentów korporacyjnych. Najbardziej istotne jest wyznaczenie celów realizacji programu oraz sposobu ich realizacji. Co ciekawe, najczęściej wskazywanym powodem, dla którego organizacja realizuje CAP, jest chęć budowania silnej marki pracodawcy (s. 9). Wśród najczęstszych aktywności podejmowanych przez członków sieci znalazły się (s. 16):

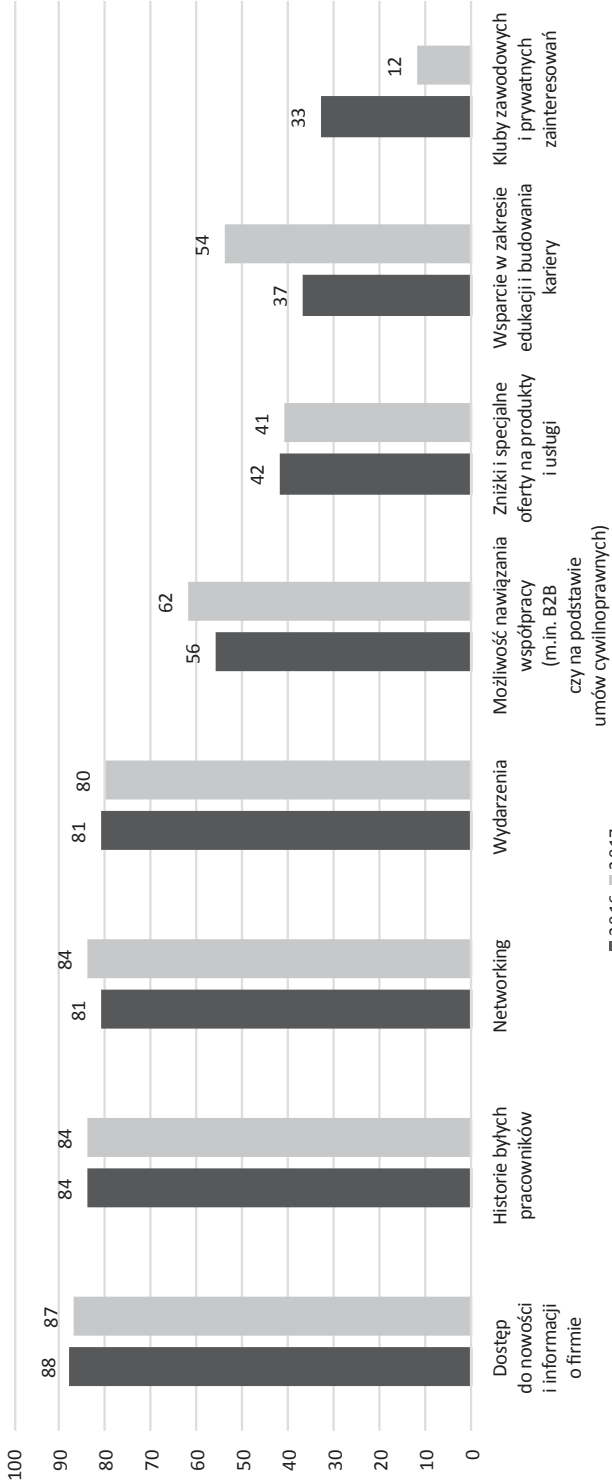
- ponowne ubieganie się byłego pracownika o zatrudnienie lub zachęcanie kogoś, kogo zna, do udziału w rekrutacji (polecenie pracownika);
- współpraca pomiędzy organizacją/partnerami organizacji a byłymi pracownikami (np. na zasadach consultingu);
- kontaktowanie się z innymi członkami sieci podczas organizowanych imprez lub poprzez platformę internetową;
- korzystanie z możliwości edukacyjnych.

Z kolei zdaniem byłych pracowników, uczestniczących w CAP, najbardziej wartościową korzyścią utrzymania relacji z byłym pracodawcą jest możliwość pozyskania na bieżąco informacji o firmie, dotyczących jej nowościach, ofercie czy realizowanych projektach (wykres 1). Co ciekawe, w porównaniu z poprzednią edycją badania, najbardziej, w opinii byłych pracowników wzrosła wartość wsparcia w zakresie edukacji i rozwoju kariery (o 17 punktów procentowych). Spadła natomiast wartość klubów zainteresowań (o 21 punktów procentowych). Interesujące jest również to, że jako wyzwania na 2018 rok w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami wyznaczono zwiększenie zaangażowania w działalność sieci już zgromadzonych w niej członków oraz zwiększenie liczby członków sieci (s. 4). Może to wskazywać na wciąż rosnące zainteresowanie aktywizacją byłych pracowników w kontekście kształtowania relacji z byłymi pracodawcami.

Podsumowując, tworząc program skierowany do byłych pracowników, sieć absolwentów korporacyjnych należy postrzegać jako (Xing 2006, s. 9):

- kluczowy potencjał do osiągnięcia przez pracodawcę przewagi konkurencyjnej;
- bogate niewykorzystane źródło innowacji, talentów i różnorodnych relacji biznesowych.

Niezwykle istotnym staje się komunikowanie informacji o programie obecnym pracownikom. Zdaniem G. Tucker (2018), pracowników należy informować o realizowanym programie już na etapie wprowadzenia do organizacji (on-boardingu), nie zaś tylko podczas rozstawania się (off-boardingu).



Wykres 1. Wartość korzyści oferowanych przez pracodawców w ramach CAP w opinii byłych pracowników (w %) **Źródło:** opracowanie własne na podstawie Alumni Program Benchmarking Report, 2017, Conenza.

1.4.3. Przykłady programów utrzymywania relacji z byłymi pracownikami

Uważa się, że pomysł stworzenia pierwszego programu kształtowania relacji z byłymi pracownikami należy do firmy McKinsey (The Economist 2004), specjalizującej się w doradztwie z zakresu zarządzania. W związku z zatrudnieniem konsultantów ds. zarządzania, finansów, inwestycji i innych aspektów prowadzenia działalności, którzy mieli stały kontakt z różnorodnymi firmami, będącymi atrakcyjnymi pracodawcami, firma McKinsey narażała się na stałą, wysoką rotację specjalistów. Pragnąc nadal korzystać z wiedzy, umiejętności, doświadczenia i kontaktów konsultantów odchodzących do innych pracodawców, postanowiono uruchomić program, który będzie pozwalał na stworzenie sieci byłych pracowników.

Wielu byłych pracowników McKinsey, rozwijając swoją karierę poza organizacją, zostaje dyrektorami dużych korporacji lub piastuje ważne stanowiska rządowe (Birchall 2006). Utrzymując z nimi relacje, organizacja niewątpliwie zyskuje. Absolwenci korporacyjni McKinsey'a byli i są zatrudnieni jako dyrektorzy generalni (CEO) m.in. w: Google, American Express, Boeing, IBM, Coca-Cola czy Facebook (Greene 2013; NEW CORNER 2015). W 2008 roku przeprowadzono badanie, którego wyniki wskazują, że prawdopodobieństwo, iż był pracownik McKinsey zostanie dyrektorem generalnym jest najwyższe na świecie (USA Today).

Aktualnie firma posiada internetową bazę danych ponad 30 tysięcy byłych pracowników. Na portalu dla członków sieci znajdują się atrakcyjne oferty pracy i współpracy, prezentacje, raporty i artykuły branżowe na temat trendów biznesowych od wiodących analityków firmy. Jak podano na oficjalnej stronie absolwentów korporacyjnych firmy (<https://alumni.mckinsey.com>), byli pracownicy mogą:

- uzyskać wczesny, wyłączny dostęp do najnowszej wiedzy, innowacji i odkryć firmy;
- po zalogowaniu się na dedykowanej platformie, za pośrednictwem obszernego oficjalnego katalogu firm (aktualnych pracodawców), mogą łatwo zlokalizować i zidentyfikować innych byłych pracowników firmy na całym świecie, nawiązać z nimi kontakt i współpracę;
- korzystać z ekskluzywnych zasobów do rozwoju kariery (*Professional Opportunities Board* z unikatowymi ofertami pracy, *Professional Profile Board*, umożliwiającymi dzielenie się wiedzą specjalistyczną; *Professional Transition Guide* – przewodnika, zapewniającego wsparcie w okresie zmiany pracy).

Tony Audino (Profil Tony Audino na LinkedIn), były dyrektor wykonawczy firmy Microsoft w latach 1987–1994, również zainicjował jedną z pierwszych formalnych społeczności absolwentów korporacyjnych – Microsoft Alumni Network (MSA). Bazując na udanym doświadczeniu Microsoft Alumni, w 2006 roku założył firmę Conenza, zapewniającą organizmom rozwiązania w zakresie programów corporate alumni, budowaną na założeniu, że najlepsze organizacje wspierają „trwające całe życie” relacje ze swoimi pracownikami, również po ich odejściu z firmy.

Tabela 3 przedstawia wybrane programy CAP organizacji, które od lat świadomie kształtują relacje z byłymi pracownikami. Warto podkreślić, iż dane te pochodzą z ogólnodostępnych stron internetowych ww. programów oraz publikacji umieszczonych w otwartym dostępie. W celu szerszego przedstawienia prezentowanych programów, autorka podjęła próbę skontaktowania się z przedstawicielami niektórych organizacji (m.in. EY, KPMG czy Deloitte). Zareagowała jedynie firma EY. Autorka otrzymała potwierdzenie, że firma realizuje badania dotyczące kształtowania relacji z byłymi pracownikami. Jednocześnie, powołując się na poufność danych, autorce nie udostępniono raportów z nich pochodzących. Od pozostałych organizacji nie otrzymano żadnej odpowiedzi.

Jak starano się wykazać w niniejszej części pracy, kształtowanie relacji z byłymi pracownikami od lat stanowi przedmiot zainteresowania praktyków biznesu, dyrektorów zarządzających i globalnych pracodawców. Przytoczone powyżej przykłady CAP pozwalają wywnioskować, że inwestowanie w budowanie sieci absolwentów korporacyjnych jest opłacalne, bo w innym przypadku wymienione organizacje nie realizowałyby tych programów od kilkunastu lat.

Tymczasem w obszarze naukowym zauważalna jest wyraźna luka poznawcza. Autorka niniejszej pracy ma nadzieję, że przyczyni się ona do jej przynajmniej częściowego uzupełnienia.

Tabela 3. Przykłady działań podejmowanych przez organizacje w ramach CAP

Firma	N ^o	Wybrane elementy programu
1	2	3
McKinsey	Ponad 30 000 osób w 125 krajach	<ul style="list-style-type: none"> • Globalna platforma internetowa • Doradztwo zawodowe (Talent & Career Services) • Zakładki z fachową wiedzą (Firm Knowledge): artykuły, raporty z badań, poradniki • Prawie 100 wydarzeń rocznie (w tym spotkania z wybitnymi byłymi pracownikami) • Wiadomości o byłych pracownikach i ich sukcesach
Boston Consulting Group (BCG)	20 000	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtualne szkolenia dla absolwentów • Dostęp do ekspertów BCG • Kwartalny biuletyn informacyjny • Dedykowana strona internetowa • Profile w serwisach społecznościowych • Regularne wywiady „jeden na jeden” • Wydarzenia specjalne
KPMG	Blisko 30% wszystkich byłych pracowników firmy	<ul style="list-style-type: none"> • Dedykowana platforma internetowa • Unikatowe oferty pracy • Wydarzenia ogólne i dedykowane byłym pracownikom • Newsletter oraz Magazyn dedykowany Alumnom KPMG „Be in Touch”

1	2	3
Deloitte	300 000 na całym świecie (w tym 100 000 w Stanach Zjednoczonych)	<ul style="list-style-type: none"> • Hasło przewodnie programu „Koledzy na całe życie” • Program Stars^b • Program Boomerang (ponad 2800 pracowników-bumerangów^c) • Możliwość nawiązywania kontaktów z wieloma ekspertami zrzeszonymi w sieci • Wsparcie w zakresie kształcenia ustawicznego • Biuletyn informacyjny • Doradztwo zawodowe • Promocja profili odnoszących sukcesy absolwentów • Seria filmów promujących sylwetki wybitnych byłych pracowników
Microsoft	34 000 w 50 krajach	<ul style="list-style-type: none"> • Płatne członkostwo w sieci^d (opłata roczna 49 lub 99 dolarów USA, w zależności od wybranej opcji) • Microsoft DNA – wspólne zainteresowania byłych pracowników • Dostęp do ekskluzywnych ofert i rabatów dostępnych tylko dla członków sieci • Możliwość robienia zakupów w sklepie firmowym w Redmond • Zniżki w sklepach detalicznych firmy Microsoft oraz u partnerów firmy i firm należących do byłych pracowników
EY	Ponad 200 000 osób (21874 obserwujących profil EY Alumni na portalu LinkedIn)	<ul style="list-style-type: none"> • Hasło przewodnie „Building a better working world” (budowanie lepszego świata pracy) • Miejsce do budowania sieci kontaktów oraz marki osobistej • Największa wartość – networking: „w biznesie liczy się nie tylko to, co wiesz, ale kogo znasz i kogo znają twoi znajomi” • Historie byłych pracowników odnoszących sukcesy na dedykowanym portalu • Oferty pracy i narzędzia kariery • Wydarzenia ogólne i dedykowane byłym pracownikom • Specjalna oferta na usługi firmy <p data-bbox="442 1244 1087 1299">W ciągu 30 dni od odejścia z firmy pracownik otrzymuje e-mail z zaproszeniem do przyłączenia się do sieci Reconnexions.</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Zawsze będziemy uważać cię (byłego pracownika) za część naszej rodziny” • Możliwości rozwoju kariery zawodowej
Sodexo	10000	<ul style="list-style-type: none"> • Sylwetki pracowników-bumerangów • Najnowsze trendy z branży • Wsparcie w zakresie rozwoju kompetencji liderek • Program mentorski • Wsparcie w zakresie prowadzenia biznesu oraz pozyskania klientów

Tabela 3 (cd.)

1	2	3
Sodexo	10000	<p>W ciągu 30 dni od odejścia z firmy pracownik otrzymuje e-mail z zaproszeniem do przyłączenia się do sieci Reconnexions.</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Zawsze będziemy uważać cię (byłego pracownika) za część naszej rodziny” • Możliwości rozwoju kariery zawodowej • Sylwetki pracowników-bumerangów • Najnowsze trendy z branży • Wsparcie w zakresie rozwoju kompetencji liderekich • Program mentorski • Wsparcie w zakresie prowadzenia biznesu oraz pozyskania klientów

^a Liczba byłych pracowników objętych programem utrzymania relacji.

^b Program mający na celu umożliwienie byłym pracownikom polecenie do pracy godnych kandydatów. Jeśli zaś polecona osoba przepracuje w firmie więcej niż 3 miesiące, były pracownik otrzymuje nagrodę w postaci „funduszy” od Deloitte, wspierających wybrany przez polecającego cel charytatywny.

^c Byłych pracowników, którzy wrócili do organizacji i zostali ponownie zatrudnieni.

^d Członkostwo umożliwia korzystanie z zasobów elektronicznych firmy, m.in.: pakiety premium na LinkedIn; oprogramowanie Office 365, ekskluzywne oferty turystyczne i duże zniżki na wypożyczenie samochodów, wysyłkę FedEx, subskrypcje Business Journal, ekskluzywne wydarzenia typu open house dla byłych pracowników w lokalnych grupach doradczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tucker 2018; McKinsey Alumni; Alumni Deloitte; Microsoft Alumni Network; EY Alumni Polska; EY Alumni; EY Alumni na LinkedIn; Sodexo Alumni.

Rozdział 2

Determinanty kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami w świetle wyników badań ilościowych

2.1. Badania wstępne

2.1.1. Metodyka badań wstępnych

Zważając, iż przedmiot zaplanowanych przez autorkę badań dość rzadko dotąd stanowił zainteresowanie badaczy, określenie pewnych założeń do badań właściwych było niezwykle trudne (Masadeh 2012, s. 64).

Mając świadomość, iż badania wstępne kierunkują zasadniczy proces badawczy (Dźwigoł 2015, s. 105) oraz ze względu na chęć wyartykułowania głównych zagadnień, które należałoby poruszyć w badaniu ilościowym, realizowanym wśród byłych pracowników, autorka postanowiła przeprowadzić badania wstępne za pomocą zogniskowanych wywiadów grupowych (focus group interview (FGI)). Takiego wyboru dokonano, przede wszystkim, ze względu na niską standaryzację FGI, co pozwala stwierdzić, iż zastosowanie tej metody może być szczególnie przydatne w fazie konceptualizacji badania właściwego (Rabiee 2004, s. 656; Masadeh 2012, s. 64; Drapikowska, Palczewska 2013, s. 80–81). Przeprowadzenie zogniskowanych wywiadów grupowych jako badań wstępnych może bowiem nie tylko pomóc w konstruowaniu hipotez badawczych, ale i w projektowaniu kwestionariusza do badań ilościowych (McLafferty 2004, s. 188; Masadeh 2012, s. 64; Drapikowska, Palczewska 2013, s. 80–81).

Zaplanowano, iż badania zostaną zrealizowane wśród praktyków, którzy zajmują się w organizacjach realizacją funkcji personalnej (m.in. specjalistów działów personalnych, ds. HR, Employer Brandingu czy właścicieli firm).

W trakcie pierwszego etapu badań autorka planowała pozyskać odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy polscy pracodawcy utrzymują relacje z byłymi pracownikami? Jeśli tak, to w jaki sposób? Jeśli nie, to dlaczego?
- Czy polscy pracodawcy dostrzegają korzyści płynące z kształtowania relacji z byłymi pracownikami? Jeśli tak, to jakie?
- Jakie bariery dostrzegają polscy pracodawcy w kontekście realizacji działań mających na celu kształtowanie relacji z byłymi pracownikami?

Celem badania było opracowanie zagadnień, a następnie listy pytań do kwestionariusza ankietowego, który w drugim etapie badań został skierowany do byłych pracowników.

Zastosowanie wywiadów fokusowych w badaniach naukowych opisują zarówno badacze polscy (m.in.: Lisek-Michalska 2002; Łotocki 2005; Jędruszek 2010; Lisek-Michalska, Lipiec, Olczyk 2012; Drapikowska, Palczewska 2013), jak i zagraniczni (m.in.: Freitas, Oliveira, Jenkins, Popjoy 1998; McLafferty 2004; Исправникова 2006; Zaharia, Grundey, Stancu 2008; Холявин 2016). Zogniskowany wywiad grupowy jest metodą badań polegającą na zainicjowaniu i prowadzeniu przez moderatora dyskusji wśród celowo dobranej grupy osób na z góry określony temat (Łotocki 2005; Maison 2001, s. 73; McLafferty 2004, s. 187; Jędruszek 2010, s. 1; Konopska 2012, s. 317; Masadeh 2012, s. 63; Холявин 2016, s. 110). Głównym założeniem tego typu wywiadów jest wzajemne stymulowanie się respondentów do wypowiedziania się na określony temat badania, bowiem pytania i odpowiedzi innych respondentów mogą inspirować do własnych przemyśleń oraz motywować do przedstawienia własnego zdania (Drapikowska, Palczewska 2013, s. 79). W wyniku synergii grupowej generowane są unikatowe dane badawcze.

Badania fokusowe realizowane są zarówno w dziedzinie nauk ścisłych (np. w obszarze medycyny), społecznych, jak i ekonomicznych (Lisek-Michalska 2002, s. 315; Nicińska 2000, s. 40; Masadeh 2012, s. 63). I choć metoda ta została szeroko opisana w literaturze poświęconej metodologii badań, niektóre aspekty związane z postępowaniem badawczym przy wykorzystaniu FGI wciąż pozostają niejednoznaczne. Dotyczy to przede wszystkim (Lisek-Michalska 2002, s. 311, 313; Rabiee 2004, s. 656; Nicińska 2000, s. 39; McLafferty 2004, s. 187; Jędruszek 2010, s. 1; Nicińska 2000, s. 44–45; Masadeh 2012, s. 65):

- Liczby uczestników pojedynczej sesji fokusowej (od 4 do ponad 20 osób);
- Kwestii związanych ze zróżnicowaniem uczestników jednej sesji fokusowej: istnieją dwie skrajne opinie, z których jedna dotyczy konieczności doboru homogenicznej grupy respondentów (np. pod względem płci, wieku, wykształcenia czy doświadczenia związanego z przedmiotem badań), druga zaś wskazuje, że warto realizować badania w zróżnicowanych pod względem cech respondentów sesjach;
- Liczby sesji wystarczającej, by nie mieć wątpliwości co do rzetelności wyników badania (niektórzy badacze, twierdzą, że powinno się przeprowadzić

minimum 3 sesje, zaś inni, że jest to kwestia uznaniowa, a decyzja zależy od nasylenia badacza pozyskanymi danymi).

Niektórzy autorzy twierdzą nawet, że zogniskowane wywiady grupowe nie posiadają wystarczającego zaplecza teoretycznego, a „dowolność”, z którą badacze mogą podchodzić do procedury ich realizacji czyni tę metodę swoistą „hybrydą metodologiczną” (Lisek-Michalska 2002, s. 311).

Mając na uwadze zarówno zalety, jak i ograniczenia wybranej metody badań (Rabiee 2004, s. 656; Nicińska 2000, s. 47; Masadeh 2012, s. 63), kierując się opinią J. Lisek-Michalskiej (2002, s. 319), autorka uznała, że pewne „standardowe” jej założenia mogą być zmodyfikowane, jeśli jest to podyktowane potrzebami badacza. Modyfikacje te polegały zatem na:

- Jednoczesnym przebadaniu w pierwszej turze badań wstępnych dwóch zróżnicowanych grup fokusowych (byłych pracowników oraz przedstawicieli pracodawców), co zapewniło możliwość skonfrontowania ich opinii;
- Realizacji wywiadu fokusowego w trakcie konferencji na zasadach „open space” z przedstawicielami pracodawców w drugiej turze badania wstępnego.

Wprowadzenie powyższych modyfikacji było podyktowane zarówno intencjami, jak i możliwościami badaczki (m.in. ograniczonymi zasobami finansowymi czy problemem z rekrutacją uczestników badania). Podjęte przez autorkę próby rozeznania rynkowego, dotyczącego zakupu bazy danych specjalistów zajmujących się w organizacjach realizacją funkcji personalnej (8 wysłanych zapytań ofertowych) wykazały, iż w Polsce nie ma tego typu ogólnodostępnej (lub udostępnianej odpłatnie) bazy danych. W związku z tym nie było możliwości zrekrutowania do badania losowo dobranej grupy respondentów.

Zważając na chęć pozyskania wstępnych danych na temat przedmiotu badań, który dotychczas nie był badany w wybranej społeczności (na polskim rynku pracy), podjęto decyzję, że realizacja wywiadu fokusowego odbędzie się wśród słuchaczy studiów podyplomowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi uczelni X (I tura). Za pomocą krótkiej ankiety weryfikacyjnej ustalono, iż ponad połowa uczestników studiów zajmuje się w aktualnym miejscu pracy realizacją funkcji personalnej, spełnia zatem podstawowe kryterium doboru respondentów. Ponadto ujawniono, iż pozostali słuchacze studiów przynajmniej raz w okresie od 2008 roku do dnia badania uczestniczyli w procesie derekrutacji zewnętrznej, czyli rozstawali się z dotychczasowym pracodawcą. Podjęto zatem decyzję o przeprowadzeniu wywiadów fokusowych w obu tych grupach – wśród przedstawicieli pracowników i wśród byłych pracowników.

W celu zachęcenia respondentów do udziału w badaniu, zaplanowano, iż odbędzie się ono w ramach zajęć poświęconych tematyce derekrutacji. Przebadanie zatem obu grup (byłych pracowników i przedstawicieli pracodawców) musiało się odbyć jednocześnie. Wynikiem tego typu rozwiązania była możliwość skonfrontowania ze sobą zdania przedstawicieli obu stron relacji na linii pracodawca – były pracownik. Zdaniem autorki, stanowiło to niewątpliwą wartość dodaną realizowanych badań. Warto jednak wspomnieć, iż w związku z niniejszą formą organizacji

wywiadu, łączna liczba uczestników fokusu przewyższała tę wskazywaną przez innych badaczy jako optymalną (8–12 osób).

Ponadto, ze względu na charakterystykę respondentów (słuchacze studiów podyplomowych), brak możliwości przeprowadzenia fokusu w wyspecjalizowanym pomieszczeniu oraz stosunkowo dużą liczbę respondentów, postanowiono zrezygnować z nagrywania sesji. Wszystkie zatem dane poddane analizie pochodzą z notatek badaczki sporządzanych w trakcie wywiadu. Brak możliwości nagrywania przebiegu badania uniemożliwił szczegółową analizę zachodzących podczas dyskusji interakcji czy wszystkich pojawiających się emocji respondentów. Niemniej jednak, zważając iż badanie miało charakter zwiadu, autorka uznała, iż nie stanowi to istotnego zagrożenia dla wiarygodności jego wyników.

Pierwsza tura badania fokusowego została przeprowadzona w marcu 2017 roku, w oparciu o przygotowany wcześniej scenariusz (Lisek-Michalska 2002, s. 314; Łotocki 2005; Konopska 2012, s. 317). Wywiad trwał około 2 godzin (3 godziny akademickie). Badaniem objęto 14 specjalistów realizujących w firmach politykę personalną oraz 19 byłych pracowników.

Zważając na wspomniany już wcześniej problem z pozyskaniem uczestników badania fokusowego, autorka postanowiła przeprowadzić wywiad fokusowy ze specjalistami ds. HR w ramach branżowej konferencji „Śląski HR – od projektu do efektu”, która odbyła się w dniu 7 grudnia 2017 roku w Gliwicach.

Organizacja konferencji w formacie Open Space Technology umożliwiła autorce zaproponowanie tematu pt. „Corporate Alumni Program” na forum uczestników konferencji. Po krótkich prezentacjach tematów uczestnicy konferencji mogli zdecydować, które z zaproponowanych zagadnień ich najbardziej zainteresowało i dołączyć do dyskusji moderowanej przez lidera (osobę, która zaproponowała temat). Praca nad tematami (dyskusje) odbywała się w czterech równoległych, trwających 45 minut sesjach. Należy podkreślić, iż temat programów kształtowania relacji z byłymi pracownikami cieszył się największym zainteresowaniem wśród uczestników konferencji. Spośród blisko 35 uczestników (praktyków z obszaru HR) zdecydowana większość (oszacowano, że było to około 22–25 osób) dołączyła do tematu moderowanego przez autorkę niniejszej pracy. Wskazywało to na zdecydowane zainteresowanie omawianą tematyką wśród specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, którzy brali udział w konferencji.

Rozpoczynając sesję, autorka poinformowała uczestników, że pracuje nad rozprawą doktorską poświęconą kształtowaniu relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami, a wyniki przeprowadzonej dyskusji posłużą do poczynienia założeń do badania ilościowego wśród pracowników oraz skonstruowania kwestionariusza ankiety.

Zdaniem autorki, przeprowadzona dyskusja miała charakter wywiadu fokusowego, gdyż spełnione zostały podstawowe założenia jego metodyki:

- W dyskusji uczestniczyły osoby, których wspólną cechą było zawodowe zainteresowanie zarządzaniem zasobami ludzkimi (kryterium doboru próby);

- Dyskusja toczyła się na z góry określony temat i była moderowana przez przygotowaną do tego osobę (określony przedmiot badania oraz aktywny udział moderatora);
- Dynamika grupy pozwoliła na pozyskanie danych, które były wynikiem wspólnego oddziaływania na siebie uczestników dyskusji.

Należy wspomnieć, iż choć pod względem pełnionych ról zawodowych grupa badanych nie była homogeniczna, kryterium wiedzy na temat programów kształtowania relacji pracodawcy z byłymi pracownikami sprawiło, że respondentów można było określić jako grupę jednorodną, bowiem tylko dwie osoby słyszały wcześniej o programach mających na celu kształtowanie relacji z byłymi pracownikami.

W trakcie sesji uczestnicy dyskutowali nad sformułowanymi wcześniej głównymi pytaniami:

1. Czy ich pracodawcy realizują działania skierowane na utrzymanie relacji z odchodzącymi z firmy pracownikami? Jeśli tak, to jakie? Jeśli nie, to dlaczego?
2. Czy jako specjaliści zajmujący się realizacją polityki personalnej spostrzegają wartość w kształtowaniu dalszych relacji z odchodzącymi z firmy pracownikami? Z jakimi grupami pracowników? Jaką korzyść może przynieść utrzymanie takich relacji pracodawcy?
3. Jakie bariery dostrzegają specjaliści w kontekście realizacji działań mających na celu kształtowanie relacji z byłymi pracownikami?

Warto wspomnieć, iż, prawdopodobnie w związku z liczebnością grupy, nie wszyscy jej członkowie aktywnie uczestniczyli w dyskusji. W drugiej połowie sesji (3 pytanie), wyraźnie zauważalne stało się zdominowanie jej przez 4 jej uczestników. Były to osoby, które zajmowały się w organizacjach nie tylko realizacją, ale i wdrażaniem programów zarządzania zasobami ludzkimi, zatem miały większe doświadczenie w zakresie barier i ograniczeń, które mogłyby się pojawić przy wprowadzeniu i realizacji programów dla byłych pracowników. Jest to, zdaniem autorki, największe ograniczenie przeprowadzonego wywiadu. W pierwszej części dyskusji (1 oraz 2 pytanie) niemal każdy z uczestników sesji (poza 3 osobami) zabrał głos i wyraził swoją opinię.

Wyniki przeprowadzonych badań w obu turach wywiadów fokusowych zostaną przedstawione w kolejnym podrozdziale.

2.1.2. Przebieg oraz wyniki badań wstępnych

Przywołanie wyników przeprowadzonego wywiadu fokusowego warto, zdaniem autorki, rozpocząć od reakcji, którą wywoływało wśród uczestników dyskusji zapoznanie się z tematyką badania. W obu turach okazało się bowiem, że większość uczestników FGI nie słyszała wcześniej o programach kształtowania relacji pracodawców z byłymi pracownikami. Wyniki badań należy zatem traktować bardziej w kategoriach „opinii i poglądów” niż „faktów” dotyczących przedmiotu badawczego.

Na początku wywiadu poproszono uczestników pierwszej tury FGI o przypomnienie sobie okresu derekrutacji zewnętrznej, z którą ostatnio mieli do czynienia. Byli pracownicy byli proszeni o spojrzenie na ten okres z perspektywy własnej – osoby odchodzącej z organizacji, zaś specjaliści ds. personalnych z punktu widzenia osób realizujących proces rozstania się z pracownikiem z ramienia pracodawcy. Okazało się, że byli pracownicy głównie negatywnie wspominają ostatni okres zatrudnienia. Większość respondentów, którzy sami podjęli decyzję o odejściu z firmy, przywoływała z pamięci przede wszystkim brak wyrozumiałości ze strony przełożonego¹ (lub pracodawcy) w stosunku do podjętej decyzji. Zdaniem byłych pracowników dzieje się tak, ponieważ pracodawcy traktują zatrudnionych jak „swoją własność”, a odejście z firmy traktują jak zdradę. Warto wspomnieć, że w odpowiedzi na tego typu pogląd, specjaliści ds. zsz przedstawiili swoją opinię, wspominając, że często dobrowolne odejście z pracy następuje w najbardziej niespodziewanym dla pracodawcy momencie (najczęściej, gdy firma przeżywa kryzys), a pracownicy niejednokrotnie szantażują pracodawcę, domagając się pod groźbą odejścia większego wynagrodzenia. Zdaniem HR-owców, trudno jest zatem nie traktować odchodzących pracowników jako zdrajców, gdyż dbają wyłącznie o własny interes. Tymczasem byli pracownicy podkreślali, że w większości przypadków, gdy poinformowali pracodawcę o odejściu, nie zostali nawet zapytani o przyczyny podjęcia takiej decyzji, nie wspominając już o zaproponowaniu pracownikowi warunków sprzyjających pozostaniu w firmie. Niektórzy specjaliści uznali zaś, że jeśli pracownik podjął decyzję o odejściu to nie warto go zatrzymywać, bo prędzej czy później i tak odejdzie.

W nielicznych przypadkach, gdy to pracodawca stawał się inicjatorem derekrutacji², proces ten przebiegał, zdaniem respondentów, „bez zbędnych problemów”. Zazwyczaj pracodawca potrafił zasadnie uargumentować podjętą decyzję, zaproponować pracownikowi określone wsparcie (np. w postaci outplacementu) oraz przekazać informację o zwolnieniu w sposób odpowiedni do zaistniałej sytuacji.

Co ciekawe, w opinii zarówno specjalistów, jak i byłych pracowników, utrzymanie dalszych relacji ma sens wyłącznie, gdy decyzję o rozstaniu podejmuje pracodawca (poza zwolnieniami dyscyplinarnymi) oraz wtedy, gdy pracownik odchodzi z przyczyn od niego niezależnych. Według badanych są to: niezdolność do pracy, osiągnięcie wieku emerytalnego oraz przyczyny skłaniające pracownika do rezygnacji z pracy zawodowej (np. konieczność opiekania się bliską osobą).

W żadnej z organizacji, których reprezentanci brali udział w badaniu, nie podejmowano działań mających na celu utrzymanie relacji z odchodzącymi pracownikami. Jedynie dwoje specjalistów wspomniało, że ich pracodawcy realizują działania skierowane na podtrzymanie relacji z pracownikami emerytowanymi, są to jednak inicjatywy incydentalne. Najczęściej polegają one na wysyłaniu

1 Przełożony w tym przypadku był utożsamiany z pracodawcą, bo reprezentował go w relacjach z pracownikiem.

2 Wśród respondentów pierwszej tury badania zaledwie kilka osób miało do czynienia ze zwolnieniami.

emerytowanym pracownikom życzeń lub podarunków świątecznych, a w jednej organizacji emerytowani pracownicy mogli uzyskać dofinansowanie do sanatorium lub wczasów z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych.

Badani, zapytani o to, czy dostrzegają wartość w kształtowaniu dalszych relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami, wyrażali różne opinie. Większość byłych pracowników uznała, że nie widzi sensu „w kontynuowaniu na siłę czegoś, co się skończyło”. Zdaniem osób podzielających ten pogląd, jeśli pracownik lub pracodawca podejmuje decyzję o rozstaniu się, oznacza to, że ich relacje były niezadowolające dla obu bądź jednej ze stron, zatem podjęcie prób „pozostania w kontakcie” jest zbędne. W opinii zaś specjalistów, utrzymanie relacji z byłymi pracownikami może być korzystne dla pracodawcy. Wszystko zaś jest zależne od faktycznej przyczyny derekrutacji oraz nastawienia pracownika.

Wspomnieć należy, że po przedstawieniu opinii specjalistów, większość byłych pracowników zmieniła zdanie, uznając, że pracodawca faktycznie może mieć swój interes w utrzymaniu dobrych relacji z odchodzącymi z firmy pracownikami, bowiem ma to wpływ na reputację firmy, a pozostanie w kontakcie może pozwolić „złagodzić” negatywne wrażenie pracownika.

Uczestnicy dyskusji zapytani o to, jakie jeszcze korzyści dla pracodawcy mogą dostrzec w utrzymaniu relacji, wskazali wyłącznie dwie: ponowne zatrudnienie byłych pracowników oraz polecenia firmy znajomym oraz znajomym byłemu pracodawcy.

Gdy nadeszła kolej na pytanie dotyczące wartości utrzymania relacji z byłym pracodawcą dla pracowników, zapadła chwilowa cisza. Badaczka odniosła wówczas wrażenie, że respondenci nie dostrzegają takowych. Jednak chwili jeden z badanych przywołał swój przykład wskazując, że jako były pracownik banku może korzystać z preferencyjnych warunków kredytowych. Inni respondenci również uznali, że jeśli były pracodawca świadczy usługi bądź wytwarza produkty, których były pracownik jest odbiorcą, zapewnienie mu możliwości nabycia tych dóbr na innych (lepszyc) warunkach niż zwykli konsumenci, może stanowić dla byłego zatrudnionego przesłankę do utrzymania relacji po odejściu z firmy.

Co ciekawe, możliwość powrotu do byłego pracodawcy (ponowne zatrudnienie) jako wartość dla pracownika dostrzegła tylko jedna respondentka. Wskazała ona, że w ich firmie zdarzył się przypadek, gdy osoba, która wcześniej sama odeszła, wróciła do firmy po kilku miesiącach i to na inne, wyższe stanowisko. Ponadto respondenci, choć bardzo nieliczni, wspominali także o wydarzeniach firmowych, w których byli pracownicy mogliby brać udział.

W drugiej turze badania fokusowego, realizowanej podczas konferencji, autorka, zważając na formułę wydarzenia, musiała zaprezentować podczas krótkiego kilkuminutowego wystąpienia interesujące zagadnienie (przedmiot badań), by zachęcić uczestników do wzięcia udziału w dyskusji. Z tego powodu zadanie uczestnikom drugiej tury podobnych pytań do tych, na które odpowiadali respondenci z pierwszej tury badań nie miało sensu. Postanowiono więc skupić się głównie na ograniczeniach, które dostrzegają badani specjaliści w zakresie realizacji

działań mających na celu kształtowanie relacji z byłymi pracownikami podejmowanych przez pracodawców.

Wśród najważniejszych ograniczeń, które zostały wskazane przez respondentów można wymienić:

- Niski budżet w zakresie działań personalnych – respondenci wskazywali, że dość często w ramach budżetu nie mają możliwości realizacji nawet podstawowych założeń strategii personalnej, a w przypadku konieczności obniżenia kosztów, to właśnie budżet personalny jest modyfikowany jako pierwszy;
- Obawa przed wysokimi kosztami realizacji działań mających na celu utrzymanie relacji z byłymi pracownikami (np. koszty uruchomienia platformy internetowej, organizacji wydarzeń);
- Trudności z oszacowaniem wartości korzyści płynących z podejmowania działań w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami (np. wyliczenie stopy zwrotu z inwestycji);
- Brak decyzyjności specjalistów ds. personalnych w zakresie samodzielnego zaprojektowania i wdrożenia tego typu programów (*corporate alumni program*);
- Trudności z uzyskaniem zgody na podjęcie działań od zarządu/prezesa firmy, zazwyczaj wynikające z braku konkretnych i skutecznych przykładów dotychczasowego wdrożenia podobnych działań w innych firmach (*benchmarking*);
- Specyfikę działalności i wielkość firmy – zdaniem respondentów, jeśli np. mamy do czynienia z organizacją zatrudniającą głównie informatyków i programistów (jedną z najbardziej podatnych na fluktuację grup zawodowych), problem utrzymania relacji z odchodzącymi pracownikami może wydać się bardziej istotny niż w przypadku średniej wielkości firmy, świadczącej np. usługi w zakresie księgowości, gdzie derekrutacja dotyczy średnio jednej osoby rocznie. Ponadto istotna, zdaniem badanych, jest także kultura organizacyjna, bowiem w firmach rodzinnych utrzymanie relacji po odejściu pracownika jest czymś naturalnym, co nie wymaga wprowadzenia specjalnego programu. Inaczej będzie wyglądać sytuacja w wielkiej korporacji, gdzie, przykładowo, mimo niskiej retencji, liczba byłych pracowników, ze względu na poziom zatrudnienia, może być mierzona w dziesiątkach, a nawet setkach pracowników rocznie, a co za tym idzie podejmowanie działań w zakresie utrzymania z nimi relacji będzie wymagało sformalizowanych i kosztownych procedur;
- Obawy przed niewłaściwym zachowaniem byłych pracowników, np. poprzez sprzedaż informacji poufnych, których wyciek może nastąpić np. dzięki udziałowi byłych zatrudnionych w wydarzeniach firmowych, negatywne nawyki byłych pracowników ponownie zatrudnionych, zachęcenie aktualnych zatrudnionych do zmiany pracy wynikające z kontaktu z byłymi pracownikami.

Oprócz ograniczeń, szczególną uwagę podczas dyskusji poświęcono działaniom, które może/powinien podjąć pracodawca, by zachęcić pracowników do utrzymania relacji z pracodawcą po odejściu z firmy. Według specjalistów, począwszy od procesu zatrudnienia aż do decyzji o rozstaniu, pracownik musi czuć się doceniany. Niezwykle istotne staje się budowanie tożsamości organizacyjnej i szeroko

pojętej lojalności wobec firmy poprzez umożliwienie zatrudnionemu realizacji własnych celów i aspiracji. Ponadto badani podkreślali, iż ważne jest zaspokojenie potrzeb pracowników, zarówno w zakresie materialnym, jak i rozwojowym. Jeśli zaś organizacja nie jest w stanie zapewnić zatrudnionemu możliwości dalszego rozwoju, powinna zaakceptować decyzję pracownika o odejściu i budowaniu kariery poza firmą. Respondenci uważają, że jeśli pracownik na ogół będzie zadowolony z przebiegu zatrudnienia, nic nie powinno stać na przeszkodzie, by zaproponować mu pozostanie w kontakcie z byłym pracodawcą.

Podsumowując wyniki badań wstępnych, należy podkreślić, że zdaniem respondentów obu tur badania fokusowego:

- Na chęć i możliwość utrzymania relacji pomiędzy byłymi pracownikami a pracodawcą bezpośredni wpływ mają zarówno przyczyny derekrutacji, jak i atmosfera rozstania się;
- Dbanie o pracownika przez pracodawcę w organizacji może oddziaływać na motywację pracownika do utrzymania relacji z byłym pracodawcą;
- Polscy pracodawcy nie utrzymują relacji z byłymi pracownikami, a podejmowane incydentalnie działania są skierowane głównie lub wyłącznie do pracowników emerytowanych.

2.2. Metodyka badań ilościowych

Na podstawie analizy literatury oraz wyników badań wstępnych, przedstawionych w poprzednim podrozdziale, autorka uznała, że badanie opinii byłych pracowników pozwoli na określenie ich postaw względem pracodawców i oczekiwań w zakresie działań, jakie organizacje mogą zaoferować, by zachęcić odchodzących z firmy zatrudnionych do kształtowania dalszych relacji. Przyjęto, że umożliwi to opracowanie założeń programu wspierającego relacje między opisywanymi stronami.

Analiza pozycji literaturowych oraz wyników badań wstępnych pozwoliła autorce postawić tezę oraz hipotezy badawcze:

Teza główna: trudności w kształtowaniu relacji z byłymi pracownikami wynikają z postaw i działań pracodawców dotyczących tych relacji.

H1: W opinii byłych pracowników, pracodawcy traktują grupy opuszczających organizacje jako homogeniczne (nie różnicują podejścia do pracowników ze względu na powody ich rozstania z firmą i różne ich oczekiwania w związku z dalszymi relacjami).

H2: W opinii byłych pracowników, pracodawcy nie traktują przebiegu rozstania z pracownikiem (okoliczności, jakie towarzyszą rozstaniu np. atmosfera rozstania) jako czynnika determinującego kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami.

Założono, iż przeprowadzenie zaplanowanych badań ilościowych pozwoli na weryfikację postawionych hipotez.

Dotychczasowy brak podobnych badań uniemożliwił dokładne sprecyzowanie charakterystyki respondentów ze względu na określone kryteria (np. wiek, płeć, charakter wykonywanej pracy, miejsce wykonywania pracy, przyczyna rozstania się z pracodawcą czy staż pracy). Dlatego autorka zdecydowała się na przeprowadzenie badań wśród osób aktywnych zawodowo – zgodnie z definicją GUS, wszystkich osób w wieku 15 lat i więcej uznanych za pracujące lub bezrobotne, które przynajmniej raz w okresie od 2008 roku uczestniczyły w procesie derekrutacji zewnętrznej. Wspomnieć należy, iż zgodnie z definicją byłego pracownika, jaką autorka przyjęła w pierwszym rozdziale pracy, respondentami badania były zarówno osoby, które wykonywały pracę na podstawie umowy o pracę, jak i umów cywilnoprawnych. Z kolei okres, w którym docelowy respondent miałby się rozstać z pracodawcą (od roku 2008) był uwarunkowany dwoma przesłankami:

- Rok 2008 uważany jest za okres, w którym rozpoczął się światowy kryzys gospodarczy, w wyniku czego w kolejnych kilku latach zauważalna była wyraźna tendencja wzrostowa liczby zwolnień z inicjatywy pracodawcy (również w Polsce);
- Pierwsi przedstawiciele pokolenia Y (Milenium), najbardziej mobilnego pokolenia dotychczas obecnego na rynku pracy, w 2008 roku w Polsce mieli po dwadzieścia parę lat, więc stopniowo wchodził na rynek pracy, ale i zaczęli zmieniać pracę częściej niż przedstawiciele innych generacji, rozstając się z pracodawcą przeważnie z własnej inicjatywy.

Wybraną metodą badawczą był sondaż – jedna z najstarszych metod badawczych, szczególnie często stosowana w badaniach społecznych (Babbie 2008, s. 132, 146, 275). Metoda ta uważana jest za najlepszą w zakresie zbierania danych opisujących dużą populację, gdyż umożliwia gromadzenie informacji o charakterze zarówno ilościowym, jak i wyjaśniającym, opisowym oraz eksploracyjnym. Niewątpliwą zaletą wybranej metody jest to, iż przedmiotem badania sondażowego mogą być nie tylko poglądy i opinie respondentów na temat badanego zjawiska, ale także ich motywy postępowania w określonej sytuacji oraz związane z nimi zjawiska społeczne. Zdaniem autorki jest to niezwykle istotne z punktu widzenia przedmiotu i specyfiki badań, które można określić jako pionierskie.

Problematyka badania dotyczy rozstania się pracownika z pracodawcą, tematu, który często jest uznawany za drażliwy. W związku z tym, badanie przeprowadzono ze szczególnym uwzględnieniem trzech podstawowych zasad (Babbie 2008, s. 80–82):

- **Zasady dobrowolnego uczestnictwa**, zakładającej, że każda osoba należąca do zbiorowości aktywnych zawodowo Polaków otrzymująca zaproszenie do udziału w badaniu mogła odmówić wypełnienia kwestionariusza, nie podając przy tym przyczyn;
- **Zasada anonimowości**, gwarantująca respondentom, że żadna osoba nie będzie mogła zidentyfikować odpowiedzi udzielonych w badaniu przez konkretnego respondenta;

- **Zasada poufności**, gwarantująca wykorzystanie wyników wyłącznie do opracowania zbiorczego raportu z badań.

W ramach sondażu wykorzystano ankietę internetową CAWI. Computer Assisted Web Interviews (CAWI) jest metodą przeprowadzania wywiadów elektronicznych za pośrednictwem kwestionariusza internetowego, umieszczonego na wybranej platformie internetowej lub wysłanego respondentowi mailowo. Metoda ta została wybrana przez badaczkę przede wszystkim ze względu na chęć zapewnienia respondentom poczucia intymności oraz anonimowości, które są tak istotne w badaniach dotyczących kwestii uważanych za trudne lub drażliwe, a do takich niewątpliwie można zaliczyć te związane z rozstaniem się z pracodawcą.

Atutem wybranej metodyki jest możliwość zrealizowania badania w stosunkowo krótkim czasie przy relatywnie niskim nakładzie finansowym (Smith, Leigh 1997, s. 496–500; Staniszevska 2013, s. 54; Przewłocka 2009, s. 99–100; Fan, Yan 2010, s. 132; Zhang i inni 2017, s. 172). Ponadto możliwe jest szybsze niż przy wykorzystaniu tradycyjnych ankiet zgromadzenie surowej bazy danych, poddawanych później analizie i interpretacji dzięki wspomagającemu oprogramowaniu (brak konieczności kodowania) (Siuda 2006, s. 269; Staniszevska 2013, s. 55). Wykorzystanie odpowiedniego oprogramowania komputerowego podczas badań z zastosowaniem metody CAWI pozwala na systematyczną (prawie natychmiastową) weryfikację błędów i niezgodności w wypełnianym przez respondenta kwestionariuszu. W sytuacji, gdy badany przerwie wypełnianie formularza istnieje możliwość automatycznego przypomnienia mu o dokończeniu udziału w badaniu oraz odtworzenie kwestionariusza od tego pytania, na którym zatrzymał się respondent.

Poza automatycznym kodowaniem gromadzonych danych, wykorzystywana metoda pozwala na zastosowanie odpowiednich narzędzi zaprojektowanych w celu wspomaganie statystycznej analizy danych oraz automatyczną ich prezentację w dogodnym dla badacza momencie (w trakcie realizacji badania lub po jego zakończeniu) (Staniszevska 2013, s. 55).

Niektórzy badacze są zdania, iż wyniki danych zebranych za pomocą ankiety internetowej mogą być bardziej wiarygodne niż wykorzystanie tradycyjnej ankiety, gdyż respondent, udzielając odpowiedzi przez formularz internetowy, ma większe przekonanie o anonimowości (Siuda 2006, s. 269; Andrałojć 2006, s. 111). Ponadto zastosowanie ankiety internetowej daje większe poczucie intymności przy udzieleniu odpowiedzi na pytania, które respondent może uważać za drażliwe, co pozwala mu skupić się na faktycznie odczuwanych przez siebie emocjach i przeżyciach (Staniszevska, 2013, s. 52). Z kolei asynchroniczność badania daje większą szansę na wzięcie przez respondenta udziału w sondażu w dogodnym dla niego terminie (Staniszevska 2013, s. 54; Andrałojć 2006, s. 111). Ponadto niewątpliwym atutem wybranej metody badawczej jest możliwość gromadzenia danych o zachowaniach respondenta podczas wypełniania kwestionariusza (Zajac, Batorski 2009, s. 99–100). Dzięki tym danym staje się możliwa analiza tego, jakie pytania były dla badanego „bardziej problematyczne”.

Jeśli spojrzymy na wybraną metodę badawczą oczami respondenta, można zauważyć, iż ankieta internetowa mniej ingeruje w życie prywatne, z powodu braku kontaktu z ankierem podczas udzielania odpowiedzi. Ponadto nieobecność badacza może również wpłynąć na wiarygodność udzielanych odpowiedzi, gdyż badany nie będzie wówczas próbował dostosować swoich odpowiedzi do określonych norm społecznych (ang. *social desirability effect*), które chciałby spełnić w obecności ankiera.

Główną wadą wybranej metody badawczej jest tzw. zjawisko „digital divide” – czyli wykluczenie pewnej części zbiorowości z możliwości wzięcia udziału w badaniu w związku z brakiem dostępu do komputera i/lub Internetu (Siuda 2006, s. 270; Andrałojć 2006, s. 113; Fan, Yan 2010, s. 132). Z tego względu problemem może stać się generalizacja wyników przeprowadzanego badania na całą populację, dlatego wykorzystanie metody CAWI jest uzasadnione wyłącznie w przypadku, gdy badanie będzie dotyczyło populacji, w której penetracja Internetu jest wysoka (Przewłocka 2009, s. 101). Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego (GUS, s. 99–100; 114), w 2016 roku w Polsce dostęp do Internetu posiadało 80% ogółu gospodarstw domowych oraz przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 9 pracujących, blisko 70% Polaków korzysta zaś z Internetu regularnie (co najmniej raz w tygodniu). Ponadto największy odsetek regularnych użytkowników Internetu został odnotowany wśród uczniów i studentów (98,6%) oraz pracowników najemnych (86,5%), a także pracujących na własny rachunek (84,2%). Warto także podkreślić, że również osoby, które na co dzień nie mają dostępu do Internetu (np. w gospodarstwie domowym czy miejscu pracy), także mogą wziąć udział w badaniu, korzystając z dostępu do sieci np. u rodziny czy znajomych. Zdaniem autorki można zatem przyjąć, iż przeprowadzenie badania reprezentatywnego z wykorzystaniem ankiety internetowej wśród osób aktywnych zawodowo jest możliwe.

Dodatkowym ograniczeniem wynikającym z zastosowania wybranej metodyki jest konieczność budowania krótszego kwestionariusza (Siuda 2006, s. 271, Sowa, Pędziński i inni 2015, s. 144; Fan, Yan 2010, s. 133), gdyż respondent w trakcie jego wypełniania może znudzić się lub zmęczyć, a brak obecności ankiera nie pozwoli na wzbudzenie w nim dodatkowej motywacji do ukończenia wypełniania formularza ankiety. Ponadto wybrana metoda narzuca pewne ograniczenia w zakresie losowego doboru próby ze względu na brak operatora losowania (Przewłocka 2009, s. 102–103). Przesądziło to o zastosowaniu nieprobabilistycznej metody doboru próby.

Mimo opisanych wyżej ograniczeń, praktyka badawcza wskazuje, iż badania metodą CAWI mogą być skutecznie stosowane do pomiaru zjawisk społecznych (Przewłocka 2009, s. 105). Ponadto coraz częściej metoda ta jest wykorzystywana w badaniach dotyczących problematyki zarządzania zasobami ludzkimi (Andrałojć 2006, s. 120; Bencsik i inni 2009; Chmielecki 2013, Maj 2016), w tym w zakresie derekrutacji (Urbancová, Linhartová 2011; Fantoni-Quinton i inni 2016), co, zdaniem autorki, uzasadnia jej wybór do realizacji badania ilościowego.

Kwestionariusz wywiadu składał się z pytań filtrujących, wprowadzających, zasadniczych, dopełnienia oraz metryczkowych (tabela 4). Pytanie filtrujące miało na celu kwalifikację respondentów do badania ze względu na kryterium doboru – rozstanie się z pracodawcą w okresie od 2008 roku do dnia badania. Pytania wprowadzające dotyczyły charakterystyki byłego pracodawcy (m.in. wielkości firmy, specyfiki działalności), charakteru pracy respondenta (zajmowanego stanowiska, stażu pracy w firmie) oraz przyczyny derekrutacji.

Główna część kwestionariusza bazowała na pytaniach dwóch typów: rozstrzygnięcia oraz dopełnienia (tabela 4). Pierwsze miały na celu uzyskanie informacji dotyczących głównego zagadnienia interesującego autorkę, czyli utrzymania relacji z byłym pracodawcą. Były to pytania dotyczące tego, czy:

- Respondenci utrzymują relacje z byłym pracodawcą?
- Respondenci chcą utrzymywać relacje z byłym pracodawcą?

Pytania dopełnienia z kolei miały za zadanie dostarczyć informacji na temat przyczyn chęci bądź braku chęci utrzymania relacji z byłym pracodawcą, a także na temat tego, co powinien oferować pracodawca w ramach programu skierowanego do byłych pracowników, a co pracownicy są w stanie zaoferować byłemu pracodawcy w zakresie tychże relacji.

Tabela 4. Rodzaje pytań wykorzystanych w autorskim kwestionariuszu

Rodzaj pytań	Cel zastosowania
Pytanie filtrujące (alternatywne)	Selekcja respondentów do badania
Pytania wprowadzające (alternatywne oraz dysjunktywne) <ul style="list-style-type: none"> • Pytania o fakty 	Wprowadzenie respondenta w obszar tematyki badania, ukierunkowanie respondenta na udzielanie odpowiedzi dotyczących ostatniego byłego pracodawcy.
Pytania zasadnicze – rozstrzygnięcia (alternatywne oraz dysjunktywne) <ul style="list-style-type: none"> • Pytania o wiedzę • Pytania o fakty 	Uzyskanie odpowiedzi na podstawowe pytania badawcze.
Pytania zasadnicze – dopełnienia (koniunktywne) <ul style="list-style-type: none"> • Pytania o motyw • Pytania o opinie 	Uzyskanie dodatkowych informacji uzupełniających i wyjaśniających odpowiedzi udzielone na pytania zasadnicze (dot. motywów postępowania, intencji, odczuć respondentów).
Pytania metryczkowe (alternatywne oraz dysjunktywne)	Określenie cech społecznych respondentów w celu klasyfikacji, grupowania, analizy i interpretacji wyników badań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kroczyk 2012; Zagańczyk 2014; Apanowicz 2000; Gremy 1995; Łoboski 1975.

Zastosowanie tych dwóch typów pytań miało na celu jak najlepsze zweryfikowanie próby badawczej pod względem wybranych kryteriów (np. powodu rozstania się z pracodawcą), a także dopasowanie kolejnych pytań zadawanych respondentowi po udzielanych przez niego odpowiedziach. Takie podejście nie tylko ogranicza liczbę pytań, z którymi zapoznaje się konkretny respondent, by nie zniechęcić go do udziału w badaniu, lecz również ułatwia gromadzenie i analizę danych badaczowi.

Warto wspomnieć, iż kwestionariusz ankiety został poddany testowaniu oraz krytycznej analizie eksperckiej. Na początku przeprowadzono tzw. „pilotaż konwencjonalny”, mający na celu weryfikację użyteczności narzędzia badawczego (Grzeszkiewicz-Radulska 2012, s. 113–115). Po skonstruowaniu kwestionariusza internetowego oraz umieszczeniu go na platformie Webankieta.pl, autorka rozesała zaproszenie do udziału w badaniu z linkiem do ankiety do celowo dobranej grupy 12 osób (posiadających doświadczenie zarówno w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, jak i prowadzenia badań naukowych). Ekspertki mieli wypełnić ankietę tak, jakby robił to przeciętny respondent kwalifikujący się do badania. Następnie, podczas spotkania, eksperci przedstawiali autorce swoje uwagi i sugestie dotyczące użyteczności kwestionariusza. W wyniku dogłębnej dyskusji dokonano zmian w początkowym układzie kwestionariusza, które polegały m.in. na:

- Przeformułowaniu niektórych pytań oraz odpowiedzi, polegającym na dostosowaniu słownictwa do „przeciętnego” byłego pracownika;
- Skróceniu listy pytań wprowadzenia oraz dopełnienia;
- Modyfikacji odpowiedzi do niektórych pytań w celu minimalizacji ryzyka przerwania przez respondentów udziału w badaniu w związku ze stanem niewiedzy (dotyczyło to chociażby kwalifikacji działalności byłego pracodawcy do określonego sektora).

Ostateczny kwestionariusz składał się z 1 pytania filtrującego, 10 pytań wprowadzających, 20 pytań zasadniczych oraz 6 pytań metryczkowych. Ze względu na dostosowanie kolejnych pytań zasadniczych zadawanych respondentom do udzielanych przez nich odpowiedzi, każdy z respondentów odpowiadał średnio na 22 pytania, nie wliczając pytań metryczkowych.

Pytania kwestionariuszowe miały charakter jednokrotnego (głównie pytania rozstrzygnięcia) oraz wielokrotnego wyboru (pytania dopełnienia). Ponadto zastosowano zarówno pytania zamknięte, jak i półotwarte, umożliwiające respondentowi dodanie własnej odpowiedzi do zaproponowanej przez badacza listy. Zdaniem autorki pozwoliło to zminimalizować ryzyko zniechęcenia się respondentów i przerwania badania, jednocześnie zapewniając możliwość badanym wyrażenia własnej, subiektywnej opinii, jeśli nie mieściła się ona w ramach proponowanych przez autorkę kwestionariusza.

Wzór kwestionariusza, zawierający wszystkie pytania, stanowi załącznik numer 1 do niniejszej pracy.

2.3. Procedura badań ilościowych

Autorski kwestionariusz ankiety internetowej umieszczono na portalu Webankieta.pl – największym i najbardziej zaawansowanym serwisie do realizacji badań on-line w Polsce. Decyzja o wyborze danego portalu została podjęta z dwóch powodów:

- Autorka, jako pracownica Wydziału Zarządzania UŁ, na podstawie wykupionej przez Wydział licencji, mogła korzystać z dostępu do głównych funkcji portalu;
- Użyteczność i funkcjonalność portalu pozwalała na realizację poczynionych założeń (m.in. autodopasowanie pytań do udzielanych przez respondentów odpowiedzi, monitoring czasu wypełnienia kwestionariusza, archiwizację wypełnionych kwestionariuszy itd.).

Ze względu na to, że realizacja badania odbywała się przez Internet, założono, że rekrutacja uczestników badania również powinna odbyć się elektronicznie. Promocja badania była realizowana na dwa sposoby:

1. Metodą kuli śnieżnej – autorka wystosowała indywidualne zaproszenia do osób ze swojej listy kontaktów z prośbą o udział w badaniu oraz rozpowszechnienie informacji wśród znajomych;
2. Publikacją zaproszeń do udziału w badaniu w mediach społecznościowych i na stronach internetowych, które odwiedzali potencjalni respondenci.

Pierwszym sposobem wysłano zaproszenie łącznie do 1026 osób. Wiadomości wysyłano za pośrednictwem poczty elektronicznej, a także poprzez prywatne wiadomości na takich portalach społecznościowych jak Facebook.com, LinkedIn.com oraz Goldenline.pl.

Początkowo zaplanowano publikację postów z zaproszeniem do udziału w badaniu na wszystkich stronach i grupach w mediach społecznościowych poświęconych HR, poszukiwaniu pracy, karierze zawodowej czy rozwojowi osobistemu. Okazało się jednak, że większość tego typu profili jest „zamknięta” dla niezrzeszonych w nich osób, co automatycznie uniemożliwiało publikację zaproszeń. Autorka podejmowała jednak próby wysłania zaproszenia poprzez administratorów tych profili, co prawie nie przyniosło skutku. Jedynie od kilku z nich autorka uzyskała odpowiedź i tylko w przypadku 2 grup publikacja o badaniu pojawiła się na profilu danej społeczności. Opublikowano jednak posty na profilach ogólnodostępnych. Tym samym informacja z zaproszeniem do udziału w badaniu pojawiła się na takich profilach na Facebooku, jak: HR na Szpilkach; HR w kadrze; Łódzkie forum HR biznesu; Rozwój w HRze; Ankiety – chętnie pomogę wypełnić; Praca w województwie opolskim; Praca Kęty; PRACA – Tarnowskie Góry Dam/ szukam; Praca Kępno i Okolice; Oferty Pracy UŁ; Praca Nysa; InfoPraca; Praca w Bielsku Białej; Praca.pl; Praca dodatkowa; Praca Katowice; Praca Tarnowskie Góry; Praca Cieszyn.

Jak można zauważyć, wśród profili tych są zarówno te zrzeszające regionalne społeczności (jak np. Praca Cieszyn), jak i ogólnopolskie (Praca.pl). W ten sposób autorka chciała dotrzeć do grupy respondentów jak najbardziej zróżnicowanej pod względem miejsca zamieszkania.

Ponadto podjęto również próbę promocji badania wśród aktywnych wirtualnie seniorów. W tym celu zwrócono się z prośbą o publikację informacji o badaniu na wszystkich ogólnopolskich portalach poświęconych seniorom, które udało się znaleźć autorce w Internecie. Niestety na żadną z wysłanych wiadomości nie uzyskano odpowiedzi.

Oprócz powyższych działań, wysłano prośbę o pomoc w promocji badania do działów ds. kontaktów z absolwentami 13 uczelni wyższych w Polsce. W tym przypadku również odzew był niezwykle mały. Tylko od 4 uczelni uzyskano odpowiedź, zaś na publikację informacji o badaniu zgodziły się 3 uczelnie.

Tabela 5. Podstawowe dane dotyczące przebiegu badania ankietowego

Liczba wyświetleń ankiety	968
Liczba wypełnień ankiety	317
Liczba niedokończonych wypełnień	123
Wskaźnik kompletnych wypełnień	32,75%
Średni czas wypełnienia ankiety	26 minut 43 sekundy

Źródło: opracowanie własne.

Badanie rozpoczęto w pierwszej połowie grudnia 2017 roku i realizowano do początku lutego 2018 roku. W tym czasie ankietę wyświetlono blisko 1000 razy (tabela 5), zaś przystąpiło do badania jedynie 440 osób. Wskazywać to może, iż po zapoznaniu się z tematyką badania (rozstanie się z pracodawcą) większość osób rezygnowała z udziału w badaniu. Może to potwierdzać tezę, iż problematyka przeprowadzanych badań mogła wydać się potencjalnym respondentom zbyt drażliwa, bowiem, najczęściej odejście z pracy kojarzy się z czymś negatywnym. Warto wspomnieć, iż spośród osób, które przystąpiły do badania jedynie 57 nie zakwalifikowało się do badania ze względu na podstawowe kryterium doboru respondentów – udział w co najmniej jednej derekrutacji zewnętrznej w okresie od 2008 roku do dnia badania.

Analiza wyników przeprowadzonego badania ilościowego odbyła się za pomocą statystyki opisowej, która pozwoliła na przedstawienie rozkładu udzielanych przez respondentów odpowiedzi oraz statystyki testowej. W celu zbadania zależności pomiędzy określonymi zmiennymi wykorzystano nieparametryczny test statystyczny Chi-kwadrat Pearsona (Rajs 2006, s. 177; Kowal 2011).

Test Chi-kwadrat stosuje się w celu ustalenia istnienia zależności pomiędzy dwoma zmiennymi nominalnymi, rozkład wartości których uzyskano w trakcie badania. Wykonanie testu polega na porównaniu wartości zaobserwowanych do wartości

oczekiwanych. Wartości oczekiwane obliczane są na podstawie założenia, że zależność pomiędzy zmiennymi nie istnieje. Ustala się więc hipotezę zerową stwierdzającą brak zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi (Rajs 2006, s. 176; Turczak, Zwiech 2015, s. 63). Odrzucenie hipotezy zerowej pozwala na wnioskowanie o istnieniu relacji pomiędzy zmiennymi. By odrzucić hipotezę zerową w teście należy uzyskać istotność asymptotyczną na poziomie mniejszym od 0,05.

Zastosowany test uważany jest za jeden z najbardziej popularnych testów statystycznych stosowanych do analizy danych pozyskanych w badaniach ankietowych. Nie mierzy on jednak siły ewentualnego związku zaobserwowanego pomiędzy zmiennymi. W tym celu zastosowano dwie miary siły związku (współmierności) (Kowal 2011, s. 110; Turczak, Zwiech 2015, s. 65–66; Sulewski, Drapella 2016, s. 4–5; Hryniewicz 2016); współczynnik Phi Yule'a (Mynarski 2003, s. 143) w przypadku, gdy tabela krzyżowa (kontyngencji) posiada wyłącznie po 2 wiersze i 2 kolumny oraz współczynnik V-Cramera dla zmiennych, z których co najmniej jedna przyjmuje więcej niż dwie wartości (Kowal 2011, s. 142).

Oba te współczynniki przyjmują wartości unormowane w granicach od 0 do 1, gdzie wartości bliskie 0 świadczą o słabym związku, zaś bliskie 1 – o silnym związku (Turczak, Zwiech 2015, s. 65–66; Sulewski, Drapella 2016, s. 4–5). Na potrzeby pracy przyjęto, że przedział wartości siły związku, uzyskany przy pomocy jednego z powyższych współczynników na poziomie (Kwiatkowska, Majewska 2016; Hryniewicz, 2016):

- Od 0 do 0,3 świadczy o słabym związku pomiędzy zmiennymi;
- Od 0,3 do 0,5 świadczy o umiarkowanej (przeciętnej) sile zależności;
- Od 0,5 do 1 świadczy o dużej sile zależności pomiędzy zmiennymi.

Analizę testową przeprowadzono za pomocą programu komputerowego SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Wybór tego narzędzia został podyktowany posiadaniem licencji, uprawniającej pracowników Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego do korzystania z niniejszego programu, jak i wsparciem merytorycznym oferowanym przez doświadczonych kolegów z Uczelni w zakresie korzystania z owego programu.

Ze względu na stosunkowo niedużą liczbę badanych oraz nielosowy dobór próby, wyniki badania przedstawione zarówno za pomocą statystyki opisowej, jak i testowej, potraktowano wyłącznie w odniesieniu do badanej zbiorowości (Kowal 2011, s. 109).

Podstawowym, zdaniem autorki, ograniczeniem przyjętej metodyki badań jest wspomniany we wcześniejszej części pracy efekt „digital divide”. Oznacza to, iż osoby w starszym wieku (np. będące na emeryturze, byli pracownicy w wieku 65+), które znacznie rzadziej niż przedstawiciele młodszych pokoleń pracowników korzystają na co dzień z komputerów i Internetu, mogłyby mieć utrudniony dostęp do ankiety internetowej. Potwierdza to także charakterystyka uczestników badania ze względu na wiek, wskazując, że najwięcej respondentów miało od 26 do 35 lat.

Znaczne ograniczenia przyjętej metodyki stanowiła także promocja badania wśród potencjalnych respondentów. Pionierski charakter badań i nieznaną na polskim rynku pracy tematyka kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami, zdaniem autorki, utrudniały dotarcie do potencjalnych respondentów. Potwierdzeniem tego jest brak odpowiedzi od większości organizacji (zarówno przedsiębiorstw, instytucji publicznych, stowarzyszeń czy zrzeszeń nieformalnych), do których autorka wystosowała prośbę o pomoc w promocji badania. Ponadto występowanie autorki we własnym imieniu (jako pracownicy Uniwersytetu, przeprowadzającego badania na potrzeby rozprawy doktorskiej), a nie jako reprezentantki projektu badawczego realizowanego przez uznaną instytucję czy finansowanego np. z funduszy Narodowego Centrum Nauki (NCN) mogło wpłynąć na zmniejszenie wiarygodności i powagi realizowanych badań, zarówno wśród organizacji, do których zwracano się o pomoc, jak i w oczach samych respondentów. Takie wnioski nasunęły się autorce z co najmniej dwóch powodów:

- Po pierwsze – zapytania ofertowe, które autorka niniejszej pracy robiła w ramach przygotowania projektu badawczego, ubiegając się o dofinansowanie badań z NCN, przy wskazaniu potencjalnego inwestora badania cieszyły się prawie 90% wskaźnikiem odpowiedzi, zaś zapytania ofertowe we własnym imieniu – zaledwie 30% wskaźnikiem odpowiedzi;
- Nieformalne komentarze, które uzyskała autorka, prosząc o pomoc w rozpropagowaniu badania zaprzyjaźnionych specjalistów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, wskazywały na wyraźne ignorowanie tego typu badań w stosunku do badań realizowanych przez renomowane organizacje badawcze (np. takie jak Sedlak & Sedlak).

Ponadto należy wspomnieć, iż ze względu na chęć pozyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze, wszystkie pytania kwestionariuszowe były pytaniami obowiązkowymi. Narzucenie respondentom konieczności udzielenia odpowiedzi na pytanie, by przejść do następnego, mogło wydać się respondentom dość rygorystyczne i doprowadzić do podjęcia przez badanego decyzji o rezygnacji z dalszego udziału w badaniu. Tego typu ograniczenie, a także dość delikatna dla respondentów problematyka badania (rozstanie się z pracodawcą) może stanowić tłumaczenie skali niedokończonych kwestionariuszy (123 niedokończone kwestionariusze). Poza tym, stosunkowo długi czas potrzebny do udzielenia odpowiedzi na wszystkie pytania (średni czas wypełnienia to prawie 27 minut) również mógł przyczynić się do porzucenia udziału w badaniu.

Ze względu na charakterystykę metody badawczej, nie zaleca się przeprowadzenia ankiety internetowej w okresie wakacyjnym lub w okresie świątecznym (Zajac, Batorski 2009, s. 135), zważając na mniejszą ilość czasu, którą wówczas potencjalni respondenci spędzają przy komputerze. Tymczasem okres, w którym przeprowadzono badanie, obejmował także Święta Bożego Narodzenia, co oznacza, że mniej respondentów mogło nie tylko dotrzeć do informacji o badaniu, ale i mieć czas na udzielenie odpowiedzi.

2.4. Charakterystyka badanych

2.4.1. Sylwetki respondentów

Do przeprowadzonego badania ankietowego przystąpiło 440 osób, z których 57 osób (13%) nie zakwalifikowało się do badania w wyniku udzielenia odpowiedzi na pytanie filtrujące. Na szczególną uwagę, zdaniem autorki, zasługuje fakt, że spośród 383 respondentów, którzy w badanym okresie co najmniej raz brali udział w derekrutacji zewnętrznej (odeszli z dotychczasowego miejsca pracy), aż 123 osoby nie ukończyły wypełnienia kwestionariusza. Co więcej, jedynie kilka osób z tej grupy badanych odpowiedziało na więcej niż jedno pytanie zasadnicze. Pozostali zrezygnowali z udziału po udzieleniu odpowiedzi na pierwsze pytanie. Potwierdzać to może przypuszczenie, że problematyka badania mogła wydać się respondentom zbyt drażliwa, dlatego wskaźnik niedokończonych kwestionariuszy wyniósł blisko 30%.

Ze względu na powyższe, analizie poddano wyłącznie dane pochodzące z kompletnie wypełnionych kwestionariuszy od 260 byłych pracowników. Jak wynika z tabeli 6, większość próby stanowiły kobiety (blisko 72%). Ze względu na wiek, wśród badanych dominowali reprezentanci dwóch grup wiekowych: od 26 do 35 lat (ponad 51%) oraz do 25 roku życia (27,3%).

Tabela 6. Charakterystyka badanych ze względu na płeć i wiek

Płeć		Wiek					Ogółem
		25 lat lub mniej	od 26 do 35 lat	od 36 lat do 45 lat	od 46 do 59 lat	od 60 do 64 lat	
Kobieta	Liczebność	52	99	25	10	1	187
	% z ogółem	20	38,1	9,6	3,8	0,4	71,9
Mężczyzna	Liczebność	19	35	11	8	0	73
	% z ogółem	7,3	13,5	4,2	3,1	0	28,1
Ogółem	Liczebność	71	134	36	18	1	260
	% z ogółem	27,3	51,5	13,8	6,9	0,4	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość badanych miała wykształcenie wyższe (90%). Tabela 7 przedstawia rozkład respondentów ze względu na wykształcenie oraz ostatnie zajmowane stanowisko pracy u poprzedniego pracodawcy. Podkreślić należy, że pod względem

zajmowanego stanowiska, w badaniu wzięli udział zarówno pracownicy niższego szczebla (m.in. praktykanci, stażyści, pracownicy fizyczni oraz młodszy specjaliści) – 54%, średniego szczebla (specjaliści i samodzielni pracownicy) – 23%, jak i wyższego szczebla (kierownicy oraz dyrektorzy) – 23%. Pod względem tego kryterium uznać więc można próbę badawczą za heterogeniczną.

Tabela 7. Charakterystyka badanych ze względu na wykształcenie i zajmowane stanowisko

Ostatnie stanowisko pracy u byłego pracodawcy	Płeć		Wykształcenie				
			Średnie	Wyższe licencjackie	Wyższe magisterskie	Zawodowe	Ogółem
1	2		3	4	5	6	7
Młodszy specjalista/referent, asystent lub równorzędne	Kobieta	Liczebność	3	8	30	–	41
		% z ogółem	5,7	15,1	56,6	–	77,4
	Mężczyzna	Liczebność	3	4	5	–	12
		% z ogółem	5,7	7,5	9,4	–	22,6
	Ogółem	Liczebność	6	12	35	–	53
		% z ogółem	11,3	22,6	66	–	100
Pracownik fizyczny (stanowisko niekierownicze)	Kobieta	Liczebność	10	21	11	1	43
		% z ogółem	17,2	36,2	19,0	1,7	74,1
	Mężczyzna	Liczebność	6	6	3	0	15
		% z ogółem	10,3	10,3	5,2	0,0	25,9
	Ogółem	Liczebność	16	27	14	1	58
		% z ogółem	27,6	46,6	24,1	1,7	100
Praktykant/stażysta	Kobieta	Liczebność	5	7	11	0	23
		% z ogółem	17,2	24,1	37,9	0	79,3
	Mężczyzna	Liczebność	2	4	0	0	6
		% z ogółem	6,9	13,8	0	0	20,7
	Ogółem	Liczebność	7	11	11	0	29
		% z ogółem	24,1	37,9	37,9	0	100

1	2		3	4	5	6	7
Specjalista/ samodzielny referent lub równorzędne	Kobieta	Liczebność	3	4	32	0	39
		% z ogółem	5,0	6,7	53,3	0	65
	Mężczyzna	Liczebność	2	4	15	0	21
		% z ogółem	3,3	6,7	25	0	35
	Ogółem	Liczebność	5	8	47	0	60
		% z ogółem	8,3	13,3	78,3	0	100
Stanowisko kierownicze (brygadziśta, koordynator, kierownik, dyrektor itp.)	Kobieta	Liczebność	1	3	25	0	29
		% z ogółem	2,3	7,0	58,1	0	67,4
	Mężczyzna	Liczebność	1	1	11	1	14
		% z ogółem	2,3	2,3	25,6	2,3	32,6
	Ogółem	Liczebność	2	4	36	1	43
		% z ogółem	4,7	9,3	83,7	2,3	100
Starszy specjalista/starszy referent lub równorzędne	Kobieta	Liczebność	0	1	11	0	12
		% z ogółem	0,0	5,9	64,7	0	70,6
	Mężczyzna	Liczebność	1	1	3	0	5
		% z ogółem	5,9	5,9	17,6	0	29,4
	Ogółem	Liczebność	1	2	14	0	17
		% z ogółem	5,9	11,8	82,4	0	100
Ogółem	Kobieta	Liczebność	22	44	120	1	187
		% z ogółem	8,5	16,9	46,2	0,4	71,9
	Mężczyzna	Liczebność	15	20	37	1	73
		% z ogółem	5,8	7,7	14,2	0,4	28,1
	Ogółem	Liczebność	37	64	157	2	260
		% z ogółem	14,2	24,6	60,4	0,8	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Okolo 1/3 respondentów rozstała się z poprzednim pracodawcą w okresie od 2 do 5 lat przed dniem badania. Drugą najliczniejszą grupę stanowili respondenci „dopiero po rozstaniu” – do 11 miesięcy (blisko 34%), zaś trzecią – osoby, które

odeszły z dotychczasowego miejsca pracy w okresie od 1 roku do 2 lat (23,5%). Ponadto w momencie badania jedynie 5,4% respondentów nie pracowało (tabela 8). W kontekście badania warto wspomnieć, że były to osoby aktywne zawodowo, które wbrew pozostawaniu bez zatrudnienia podejmowały działania by je znaleźć.

Tabela 8. Sytuacja zawodowa respondentów

Czy obecnie Pan/Pani pracuje?						
Jak długo nie pracuje już Pan/Pani u poprzedniego pracodawcy?		Nie i nie szukam pracy	Nie, ale szukam pracy	Nie, jestem na emeryturze/ rencie	Tak	Ogółem
Dłużej niż 5 lat	Liczebność	0	0	0	35	35
	% z ogółem	0	0	0	13,5	13,5
Krócej niż pół roku	Liczebność	2	5	0	35	42
	% z ogółem	0,8	1,9	0	13,5	16,2
Od 1 roku do 2 lat	Liczebność	1	3	0	57	61
	% z ogółem	0,4	1,2	0	21,9	23,5
Od 2 do 5 lat	Liczebność	2	2	1	72	77
	% z ogółem	0,8	0,8	0,4	27,7	29,6
Od 6 do 11 miesięcy	Liczebność	2	4	0	39	45
	% z ogółem	0,8	1,5	0	15,0	17,3
Ogółem	Liczebność	7	14	1	238	260
	% z ogółem	2,7	5,4	0,4	91,5	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdaniem autorki na uwagę zasługuje również częstotliwość, z którą respondenci zmieniali pracodawców w okresie objętym badaniem. Mimo, iż przeprowadzona analiza statystyczna wskazuje na brak zależności pomiędzy liczbą byłych pracodawców a płcią oraz wiekiem respondentów, ciekawe wydają się być dane przedstawione w tabeli 9.

Tabela 9. Liczba byłych pracodawców respondentów

Ile razy w okresie od 2008 do dnia badania zmienił Pan/zmieniła Pani miejsce pracy?							
Wiek	Płeć		1 raz	2 razy	Od 3 do 5 razy	Od 6 do 10 razy	Ogółem
1	2		3	4	5	6	7
25 lat lub mniej	Kobieta	Liczebność	10	13	23	6	52
		% z ogółem	14,1	18,3	32,4	8,5	73,2
	Mężczyzna	Liczebność	4	2	9	4	19
		% z ogółem	5,6	2,8	12,7	5,6	26,8
	Ogółem	Liczebność	14	15	32	10	71
		% z ogółem	19,7	21,1	45,1	14,1	100
Od 36 lat do 45 lat	Kobieta	Liczebność	12	8	5	0	25
		% z ogółem	33,3	22,2	13,9	0	69,4
	Mężczyzna	Liczebność	6	2	2	1	11
		% z ogółem	16,7	5,6	5,6	2,8	30,6
	Ogółem	Liczebność	18	10	7	1	36
		% z ogółem	50,0	27,8	19,4	2,8	100
Od 26 do 35 lat	Kobieta	Liczebność	35	28	33	3	99
		% z ogółem	26,1	20,9	24,6	2,2	73,9
	Mężczyzna	Liczebność	12	9	11	3	35
		% z ogółem	9,0	6,7	8,2	2,2	26,1
	Ogółem	Liczebność	47	37	44	6	134
		% z ogółem	35,1	27,6	32,8	4,5	100
Od 46 do 59 lat	Kobieta	Liczebność	4	3	3	0	10
		% z ogółem	22,2	16,7	16,7	0	55,6
	Mężczyzna	Liczebność	4	3	0	1	8
		% z ogółem	22,2	16,7	0	5,6	44,4
	Ogółem	Liczebność	8	6	3	1	18
		% z ogółem	44,4	33,3	16,7	5,6	100

Tabela 9 (cd.)

1	2		3	4	5	6	7
Od 60 do 64 lat	Kobieta	Liczebność	1	0	0	0	1
		% z ogółem	100	0	0	0	100
	Ogółem	Liczebność	1	0	0	0	1
		% z ogółem	100	0	0	0	100
Ogółem	Kobieta	Liczebność	62	52	64	9	187
		% z ogółem	23,8	20	24,6	3,5	71,9
	Mężczyzna	Liczebność	26	16	22	9	73
		% z ogółem	10	6,2	8,5	3,5	28,1
	Ogółem	Liczebność	88	68	86	18	260
		% z ogółem	33,8	26,2	33,1	6,9	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Okazało się, że blisko 56% respondentów do 25. roku życia oraz ponad 36% badanych w wieku od 26 do 35 lat w badanym okresie zmieniło pracę co najmniej 3 razy. Zdaniem autorki, może to potwierdzać tezę, iż przedstawiciele młodszych pokoleń obecnych na rynku pracy (tzw. pokolenia Y oraz pokolenia Z) częściej zmieniają pracę niż starsi pracownicy.

2.4.2. Prezentacja badanych pracodawców

Siedziby byłych pracodawców badanych osób, w dużej mierze mieściły się w województwie łódzkim (ponad 66%), mazowieckim (8,5%) oraz śląskim (7,4%). Byli pracodawcy respondentów, to głównie podmioty prywatne (tabela 10) – blisko 77%, świadczące usługi (64%) oraz zajmujące się handlem (20%).

Ze względu na liczbę pracowników, blisko 43% byłych pracodawców zaliczało się do sektora MŚP, bo według badanych w momencie rozstania się, zatrudniali do 4 pracowników.

Ponad 66% respondentów wskazało, że ich byłym pracodawcą był firmą polską (z polskim kapitałem), 23,6% pracowało w zagranicznych organizacjach, zaś 10,4% – w firmach z kapitałem mieszanym.

Tabela 10. Charakterystyka byłych pracodawców

Sektor	Podstawowa działalność		Liczba pracowników					
			Do 9	Od 10 do 49	Od 250 do 1000	Od 50 do 249	Ponad 1000	Ogółem
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Non-profit/non-for profit (tzw. trzeci sektor)		Liczebność	2	2	1	1	0	6
	U	% z ogółem	33,3	33,3	16,7	16,7	0	100
Prywatny (tzw. drugi sektor)	H	Liczebność	8	10	5	9	8	40
		% z liczby zatrudnionych pracowników	23,5	20,0	16,1	25,0	16,7	20,1
		% z ogółem	4,0	5,0	2,5	4,5	4,0	20,1
	P	Liczebność	1	7	8	9	6	31
	% z liczby zatrudnionych pracowników	2,9	14,0	25,8	25	12,5	15,6	
	% z ogółem	0,5	3,5	4,0	4,5	3,0	15,6	
U	Liczebność	25	33	18	18	34	128	
	% z liczby zatrudnionych pracowników	73,5	66	58,1	50	70,8	64,3	
	% z ogółem	12,6	16,6	9	9	17,1	64,3	
O	Liczebność	34	50	31	36	48	199	
	% z liczby zatrudnionych pracowników	100	100	100	100	100	100	
	% z ogółem	17,1	25,1	15,6	18,1	24,1	100	

Tabela 10 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Publiczny (tzw. pierwszy sektor)	H	Liczebność	1	4	0	0	3	8
		% z liczby zatrudnionych pracowników	16,7	23,5	0	0	25,0	14,5
	P	% z ogółem	1,8	7,3	0	0	5,5	14,5
		Liczebność	1	0	0	0	0	1
	U	% z liczby zatrudnionych pracowników	16,7	0	0	0	0	1,8
		% z ogółem	1,8	0	0	0	0	1,8
	O	Liczebność	4	13	10	10	9	46
		% z liczby zatrudnionych pracowników	66,7	76,5	100	100	75	83,6
	Ogółem	% z ogółem	7,3	23,6	18,2	18,2	16,4	83,6
		Liczebność	6	17	10	10	12	55
H	% z liczby zatrudnionych pracowników	100	100	100	100	100	100	
	% z ogółem	10,9	30,9	18,2	18,2	21,8	100	
Ogółem	Liczebność	9	14	5	9	11	48	
	% z liczby zatrudnionych pracowników	21,4	20,3	11,9	19,1	18,3	18,5	
	% z ogółem	3,5	5,4	1,9	3,5	4,2	18,5	

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ogółem	P	Liczebność	2	7	8	9	6	32
		% z liczby zatrudnionych pracowników	4,8	10,1	19	19,1	10	12,3
		% z ogółem	0,8	2,7	3,1	3,5	2,3	12,3
	U	Liczebność	31	48	29	29	43	180
		% z liczby zatrudnionych pracowników	73,8	69,6	69	61,7	71,7	69,2
		% z ogółem	11,9	18,5	11,2	11,2	16,5	69,2
O	Liczebność	42	69	42	47	60	260	
	% z ogółem	16,2	26,5	16,2	18,1	23,1	100	

Legenda: U – świadczenie usług; H – handel; P – produkcja; O – ogółem

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

2.5. Rozstanie się pracodawcy z pracownikiem

2.5.1. Przyczyny rozstania się pracodawcy z pracownikiem

Zważając na tematykę badania, istotne wydało się zapytanie respondentów o przyczyny derekrutacji, bowiem, zdaniem autorki, mogą one oddziaływać na dalsze relacje pomiędzy pracodawcą a byłym pracownikiem.

Z tabeli 11 wynika, że ponad 66% badanych rozstało się z pracodawcą z własnej inicjatywy. Co więcej, ta przyczyna rozstania się, była najczęściej wskazywaną dla wszystkich kategorii stanowisk pracy. W drugiej kolejności respondenci (ponad 16%) wskazywali „inną przyczynę”, co dawało im możliwość podania własnej, nieujętej w zestawieniu odpowiedzi. Należy zaznaczyć, że wśród własnych odpowiedzi respondentów pojawiły się głównie przyczyny nawiązujące do rozstania się z pracodawcą z inicjatywy pracownika, choć, jak uważają badani, powodem do podjęcia takiej decyzji najczęściej stawał się sam pracodawca³. Wskazują na to takie odpowiedzi respondentów, jak „mobbing”, „negatywne relacje z przełożonym, które skutkowały długotrwałym zwolnieniem, a następnie rozwiązaniem stosunku pracy”, „rozpoczęły się studia, więc musiałam znaleźć pracę z elastycznym grafikiem”, a nawet „ciąża”. Ponadto badani wskazywali jako inną przyczynę rozstania się np. „brak kolejnej umowy o pracę po powrocie z urlopu macierzyńskiego” czy „nieprzedłużenie umowy”, a także „wypadek komunikacyjny”. Takie odpowiedzi pozwoliły na zakwalifikowanie, a następnie uszeregowanie przyczyn rozstania w sześciu kategoriach:

1. Własna inicjatywa pracownika – tzw. dobrowolne (indywidualne) odejścia⁴;
2. Zakończenie okresu, na który została zawarta umowa terminowa⁵;
3. Redukcja zatrudnienia lub likwidacja stanowiska pracy⁶;
4. Inicjatywa pracodawcy (np. zwolnienia dyscyplinarne, zwolnienie w wyniku negatywnych efektów pracy zatrudnionego);
5. Upadłość lub likwidacja firmy;
6. Przyczyny nieleżące po żadnej ze stron relacji.

3 Lub przełożony, z którym niejednokrotnie pracodawca był utożsamiany.

4 Nie dotyczy odejść pracowników w wyniku przystąpienia do programów dobrowolnych odejść, bo takie odejścia autorka traktuje, jako zainicjowane przez pracodawcę.

5 Respondenci nie mieli możliwości ustosunkowania się do tego, czy ich zdaniem kolejna umowa z danym pracownikiem nie została podpisana w wyniku braku zapotrzebowania na pracownika na danym stanowisku, czy raczej z powodu niezadowolenia z efektów pracy zatrudnionego.

6 Warto zaznaczyć, że respondenci nie byli dopytywani, z jakich powodów nastąpiła redukcja zatrudnienia lub likwidacja zajmowanego przez nich stanowiska pracy, czy był to wynik np. złej kondycji finansowej firmy i konieczności redukcji kosztów, czy np. wprowadzenie nowoczesnych technologii.

Tabela 11. Przyczyny rozstania się pracodawcy z pracownikiem

Ostatnio zajmowane stanowisko pracy		Przyczyna rozstania się z pracodawcą							Ogółem
		Inna	Nie chcą odpowiadać na to pytanie	Inicjatywa pracodawcy	Redukcja zatrudnienia/ stanowiska	Upadłość/ likwidacja firmy	Zakończenie okresu trwania umowy terminowej	Własna inicjatywa	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Młodszy specjalista/ referent, asystent lub równorzędne	Liczebność	9	2	1	1	0	4	36	53
	% z stanowiska ^a	17	3,8	1,9	1,9	0	7,5	67,9	100
	% z przyczyny ^b	21,4	33,3	11,1	12,5	0	20	20,9	20,4
	% z ogółem	3,5	0,8	0,4	0,4	0	1,5	13,8	20,4
Pracownik fizyczny (stanowisko nie kierownicze)	Liczebność	11	1	1	0	1	2	42	58
	% z stanowiska	19	1,7	1,7	0	1,7	3,4	72,4	100
	% z przyczyny	26,2	16,7	11,1	0	33,3	10	24,4	22,3
	% z ogółem	4,2	0,4	0,4	0	0,4	0,8	16,2	22,3
Praktykant/ stażysta	Liczebność	3	0	0	1	0	7	18	29
	% z stanowiska	10,3	0	0	3,4	0	24,1	62,1	100
	% z przyczyny	7,1	0	0	12,5	0	35	10,5	11,2
	% z ogółem	1,2	0	0	0,4	0	2,7	6,9	11,2

Tabela 11 (cd.)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Specjalista/ samodzielny referent lub równorzędne	Liczebność	5	2	3	2	2	7	39	60
	% z stanowiska	8,3	3,3	5	3,3	3,3	11,7	65,0	100
	% z przyczyny	11,9	33,3	33,3	25	66,7	35	22,7	23,1
	% z ogółem	1,9	0,8	1,2	0,8	0,8	2,7	15	23,1
Stanowisko kierownicze (brygadzista, koordynator, kierownik, dyrektor itp.)	Liczebność	10	0	3	3	0	0	27	43
	% z stanowiska	23,3	0	7	7	0	0	62,8	100
	% z przyczyny	23,8	0	33,3	37,5	0	0	15,7	16,5
	% z ogółem	3,8	0	1,2	1,2	0	0	10,4	16,5
Starszy spe- cjalista/starszy referent lub równorzędne	Liczebność	4	1	1	1	0	0	10	17
	% z stanowiska	23,5	5,9	5,9	5,9	0	0	58,8	100
	% z przyczyny	9,5	16,7	11,1	12,5	0	0	5,8	6,5
	% z ogółem	1,5	0,4	0,4	0,4	0	0	3,8	6,5
Ogółem	Liczebność	42	6	9	8	3	20	172	260
	% z ogółem	16,2	2,3	3,5	3,1	1,2	7,7	66,2	100

^a % ze wszystkich respondentów, którzy pracowali na podobnym stanowisku

^b % ze wszystkich respondentów, którzy rozstali się z pracodawcą z danej przyczyny

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Warto zaznaczyć, że jedynie 6 respondentów nie wskazało przyczyny rozstania się z pracodawcą, zaznaczając, iż nie chcą udzielać odpowiedzi na pytanie, które ich dotyczyło.

Za pomocą testu Chi-kwadrat sprawdzono zależność pomiędzy zmienną zależną „przyczyny derekrutacji” a zmiennymi niezależnymi takimi jak „wiek”, „płeć”, „wykształcenie” oraz „zajmowane stanowisko”. Test ten wykazał, że istnieje związek jedynie pomiędzy przyczyną derekrutacji a wiekiem respondentów ($\chi^2 = 66,246$; $p = 0,000$). Siłę związku mierzono za pomocą wskaźnika V Kramera, który wyniósł dla danych zmiennych 0,252. Wykazano też związek ($\chi^2 = 24,898$; $p = 0,015$; $V \text{ Cramera} = 0,219$) pomiędzy sektorem byłego pracodawcy a przyczyną rozstania się pracownika z organizacją.

2.5.2. Atmosfera rozstania się

Następnym zagadnieniem, które wydaje się być istotne z punktu widzenia kształtowania dalszych relacji pomiędzy byłym pracownikiem a pracodawcą, jest atmosfera towarzysząca procesowi derekrutacji. W kwestionariuszu ankiety celowo nie zdefiniowano atmosfery rozstania się, bowiem postanowiono skupić się na subiektywnym odczuciu respondentów w stosunku do oceny tejże atmosfery. Autorka zaś przez atmosferę rozumie całokształt relacji interpersonalnych pomiędzy odchodzącym z firmy pracownikiem a przełożonym, pracodawcą, pozostałymi pracownikami oraz innymi osobami, z którymi odchodzący ma pośrednią lub bezpośrednią styczność w trakcie procesu derekrutacji.

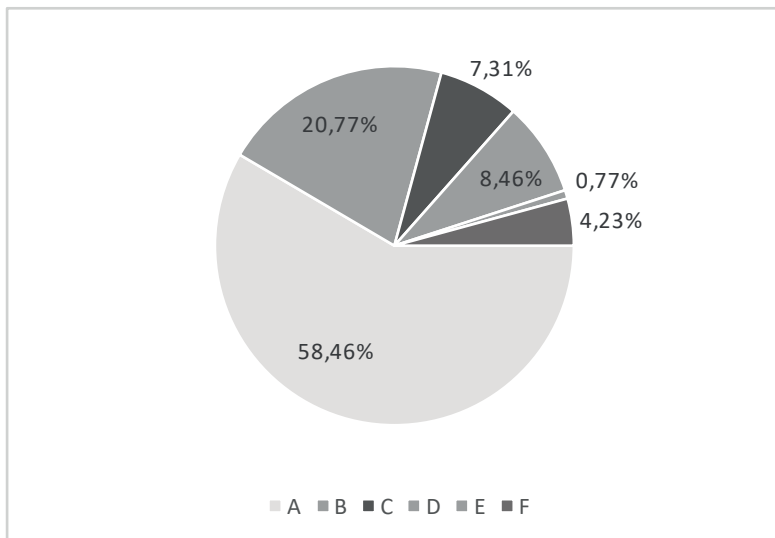
Niemniej istotne, w opinii autorki, jest także uczucie, które pozostaje u każdej ze stron relacji po rozstaniu się, nazwane w kwestionariuszu ankietowym „pretensjami”, rozumianymi jako prawo do czegoś, które sobie rości jedna ze stron relacji, a które nie zostało spełnione.

Respondenci mogli ocenić atmosferę rozstania się oraz wzajemne pretensje wybierając jedno z sześciu stwierdzeń:

- A. Rozstaliśmy się w zdecydowanie dobrej atmosferze, nie mamy do siebie pretensji;
- B. Rozstaliśmy się raczej w dobrej atmosferze, ale mam pretensje do byłego pracodawcy;
- C. Rozstaliśmy się raczej w dobrej atmosferze, ale myślę, że były pracodawca ma do mnie pretensje;
- D. Rozstaliśmy się w napiętej atmosferze, mam pretensje do byłego pracodawcy;
- E. Rozstaliśmy się w napiętej atmosferze, myślę, że były pracodawca ma do mnie pretensje;
- F. Rozstaliśmy się w bardzo negatywnej atmosferze.

Wyniki badań (wykres 2) wskazują, że ponad połowa respondentów ocenia atmosferę rozstania się jako zdecydowanie dobrą, nie mając jednocześnie żadnych pretensji w stosunku do byłego pracodawcy. Jednocześnie, ponad 1/5 badanych, choć

deklaruje, że atmosfera rozstania była raczej dobra, ma pretensje do byłego pracodawcy. Warto także podkreślić, że jedynie 4,2% badanych ocenia atmosferę rozstania się jako bardzo negatywną.



Legenda:

- A – Rozstaliśmy się w zdecydowanie dobrej atmosferze, nie mamy do siebie pretensji
- B – Rozstaliśmy się w raczej dobrej atmosferze, ale mam pretensje do byłego pracodawcy
- C – Rozstaliśmy się w raczej dobrej atmosferze, ale myślę, że pracodawca ma do mnie pretensje
- D – Rozstaliśmy się w napiętej atmosferze, mam pretensje do byłego pracodawcy
- E – Rozstaliśmy się w napiętej atmosferze, myślę, że pracodawca ma do mnie pretensje
- F – Rozstaliśmy się w bardzo negatywnej atmosferze

Wykres 2. Atmosfera rozstania się pracodawcy z pracownikiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza statystyczna nie wykazała zależności pomiędzy atmosferą rozstania się a cechami respondentów (płcią, wiekiem oraz wykształceniem). Oznaczać to może, że atmosfera rozstania się nie jest warunkowana cechami demograficznymi odchodzącego pracownika.

Ponadto wykazano istotny statystycznie związek pomiędzy atmosferą rozstania się a przyczyną derekrutacji, bowiem test Chi-kwadrat dla tych zmiennych wyniósł 50,887 ($p = 0,010$), zaś siła związku V Cramera = 0,198. Oznaczać to może, że przyczyna rozstania się wpływa na atmosferę towarzyszącą temu procesowi oraz ewentualne wzajemne pretensje.

Ponadto autorka przypuszczała, że ocena atmosfery rozstania się przez respondentów może być uzależniona od tego, jak dawno rozstali się oni z pracodawcą. W tym przypadku jednak nie wykazano istotnego statystycznie związku pomiędzy zmiennymi ($\chi^2 = 16,900$; $p = 0,659$).

2.6. Diagnoza relacji pomiędzy pracownikami a byłymi pracodawcami

2.6.1. Relacje pomiędzy badanymi a ich ostatnim byłym pracodawcą

Część zasadnicza kwestionariusza rozpoczęła się pytaniem rozstrzygnięcia, dotyczącym utrzymywania relacji z byłym pracodawcą. W wyniku udzielenia odpowiedzi na to pytanie, wyłoniły się dwie grupy badanych: utrzymujący relacje z byłym pracodawcą (39%) oraz nieutrzymujący relacji z byłym pracodawcą (61%). W dalszej części badania każda z tych grup odpowiadała na dedykowane jej pytania. Rozkłady uzyskanych odpowiedzi zostały więc przedstawione w stosunku do każdej z tych grup.

Pracownicy, deklarujący utrzymanie relacji z byłym pracodawcą mogli zaznaczyć, na czym te relacje polegają. Większość z tych respondentów utrzymuje nieformalne kontakty z byłymi współpracownikami oraz przełożonym. Blisko 34% badanych utrzymujących relacje zadeklarowało, że może ubiegać się o ponowne zatrudnienie u byłego pracodawcy. Niewiele ponad 32% dostaje od byłego pracodawcy wiadomości i/lub maile (m.in. z życzeniami świątecznymi czy newsletterami). Jedynie nieliczni pracownicy z tej grupy deklarują, że mogą korzystać z programu poleceń pracowniczych czy brać udział w wydarzeniach organizowanych przez byłego pracodawcę.

Warto podkreślić, że badani pracownicy nieutrzymujący kontaktu z byłym pracodawcą, również zostali zapytani o to, czy dotyczą ich pewne stwierdzenia, określające utrzymanie relacji z byłym pracodawcą. Analiza porównawcza odpowiedzi obu grup (tabela 12) wskazuje, że i ta grupa respondentów w większości (ponad 70%) utrzymuje nieformalne kontakty z byłymi współpracownikami.

Odpowiedzi badanych uszeregowano ze względu na częstotliwość wskazania poszczególnych aspektów relacji (ranking). Co ciekawe, blisko 47% respondentów uznających, że nie utrzymują relacji, jednocześnie deklaruje, że może ubiegać się o ponowne zatrudnienie u byłego pracodawcy. W porównaniu do pracowników utrzymujących relacje, nieco więcej badanych z tej grupy może ubiegać się o dofinansowania/pożyczki z wewnętrznego funduszu firmy czy brać udział w organizowanych lub współfinansowanych przez byłego pracodawcę wydarzeniach edukacyjnych. Taki rozkład odpowiedzi badanych może wskazywać, że respondenci niejednoznacznie definiują utrzymanie relacji z byłym pracodawcą.

Tabela 12. Diagnoza relacji pomiędzy pracownikami a ich byłym pracodawcą

Aspekt relacji	Utrzymujący relacje		Ranking		Nieutrzymujący relacji	
	%	N	Miejsce		%	N
Utrzymuję nieformalne kontakty z byłymi współpracownikami	83,50	86	1	1	70,89	112
Utrzymuję nieformalne kontakty z byłym przełożonym	50,49	52	2	4	12,66	20
Należę do nieformalnej grupy zrzeszającej byłych pracowników firmy (np. na portalu Facebook)	16,50	17	5	3	15,19	24
Należę do grupy zrzeszającej byłych pracowników prowadzonej przez firmę (np. grupy byłych pracowników na portalach LinkedIn czy Goldenline)	2,91	3	9	8	5,06	8
Dostaję od byłego pracodawcy wiadomości/maile (np. z życzeniami świątecznymi czy newsletterami)	32,04	33	4	7	5,70	9
Mogę ubiegać się o ponowne zatrudnienie (na to samo, podobne lub inne stanowisko/do innego działu i/lub siedziby)	33,98	35	3	2	46,84	74
Mogę polecać byłego pracodawcę swoim znajomym/rodzinie, a za zatrudnienie osoby z polecenia otrzymam nagrodę	10,68	11	6	5	6,96	11
Mogę wziąć udział w organizowanych lub współfinansowanych przez byłego pracodawcę szkoleniach/kursach/seminariach/konferencjach	8,74	9	7	6	6,33	10
Mogę uczestniczyć w organizowanych przez firmę imprezach okolicznościowych i/lub eventach rodzinnych kierowanych do pracowników	10,68	11	6	9	3,16	5
Mogę uczestniczyć w organizowanych przez byłego pracodawcę spotkaniach/dyskusjach na temat funkcjonowania firmy	5,83	6	8	10	1,27	2
Jako były pracownik mogę ubiegać się o dofinansowania/pożyczki z wewnętrznego funduszu firmy (np. na remont mieszkania)	0,97	1	10	10	1,27	2
Dostaję od byłego pracodawcy świąteczne upominki, bony czy inne podarunki	2,91	3	9	11	1,90	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

2.6.2. Działania podejmowane przez pracodawców w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami

W drugiej części pytań zasadniczych respondenci zostali zapytani o to, czy ich pracodawca realizuje jakiegokolwiek działania mające na celu utrzymanie relacji z byłymi pracownikami. Z deklaracji 38,5% badanych wynika, że ich były pracodawca nie realizuje żadnych działań w tym zakresie. Blisko połowa uczestników badania (45%) nie wie, czy ich były pracodawca podejmuje jakieś działania w tym zakresie, a tylko 16,5% odpowiedziało na to pytanie twierdząco. W opinii respondentów, którzy wskazali, że ich były pracodawca realizuje tego typu działania, najczęściej, są one skierowane do osób, które opuszczają organizację z własnej inicjatywy oraz tych, którzy rozstają się z firmą w wyniku zakończenia okresu, na który była zawarta umowa terminowa (tabela 13). Na podstawie tych danych można więc wywnioskować, że pracodawcy nie są nastawieni na kształtowanie dalszych relacji z osobami odchodzącymi z organizacji z innych przyczyn niż te dwie, wskazane przez respondentów.

Tabela 13. Częstotliwość działań podejmowanych przez byłych pracodawców

Grupa byłych pracowników	Częstotliwość podejmowanych działań		
	Regularnie (np. raz w miesiącu/raz w roku) (w %)	Nieregularnie (w %)	Działania pracodawcy nie są skierowane do tej grupy byłych pracowników (w %)
Emeryci	20,45	36,36	43,18
Byli pracownicy, którzy utracili zdolność do pracy (np. renciści)	11,36	43,18	45,45
Pracownicy, którzy odeszli z firmy z własnej inicjatywy	20,45	56,82	22,73
Pracownicy objęci wcześniej redukcją zatrudnienia	20,45	34,09	45,45
Pracownicy, którzy odeszli z firmy z powodu zakończenia okresu, na który była zawarta umowa	18,18	52,27	29,55
Pracownicy tymczasowi	15,91	38,64	45,45
Pracownicy zwolnieni z inicjatywy pracodawcy (np. w wyniku wypowiedzenia umowy przez pracodawcę)	11,36	25	63,64
Inne grupy pracowników	25	25	50

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przeprowadzona analiza wykazała istotny statystycznie związek ($\chi^2 = 42,611$; $p = 0,000$) o umiarkowanej sile (V Cramera = 0,405) pomiędzy utrzymywaniem relacji z byłym pracodawcą a realizacją przez pracodawcę działań w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami. Może to oznaczać, że jednym z ważnych powodów, dla których relacje pomiędzy odchodzącymi z organizacji zatrudnionymi a ich pracodawcami zostają przerwane, jest niepodejmowanie przez pracodawców żadnych działań w tym zakresie.

Na pytanie dotyczące opinii respondentów przyczyn, dla których były pracodawca może nie realizować żadnych działań w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami, większość badanych (niemal 65%) odpowiedziała, że pracodawcy nie dostrzegają korzyści z tego płynących. Wykazano istotny statystycznie ($\chi^2 = 3,910$, $p = 0,048$), choć słaby związek (V Cramera = 0,123) pomiędzy tą zmienną a propozycją utrzymania relacji wychodzącą od pracodawcy.

Ponadto, zdaniem respondentów, pracodawcy nie wiedzą, na czym ma polegać utrzymanie relacji z byłymi pracownikami (55,4%) oraz nie mają pomysłu jak to zrobić (45%). Co więcej, 33% byłych pracowników uważa, że ich były pracodawca myśli, że pracownicy nie będą chcieli utrzymywać relacji z byłym pracodawcą, co może powodować brak działań w tym zakresie.

W celu weryfikacji związku pomiędzy podejmowaniem bądź nie przez pracodawców działań w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami a przyczynami, dla których, w opinii badanych, pracodawcy nie podejmują tego typu działań, przeprowadzono test Chi-kwadrat. Istotny statystycznie związek został wykazany z dwoma zmiennymi objaśniającymi:

1. Brakiem pieniędzy na podejmowanie tego typu działań
– $\chi^2 = 7,270$; $p = 0,026$; $\Phi = 0,167$;
2. Byciu, w opinii badanych, złym pracodawcą
– $\chi^2 = 8,216$; $p = 0,016$; $\Phi = 0,178$.

Podkreślić należy, że w przypadku obu zmiennych związek ze zmienną objaśnianą jest stosunkowo słaby. Zatem wyniki te mogą pozwolić jedynie przypuszczać, że powyższe przyczyny mogą mieć wpływ na podejmowanie przez pracodawców działań w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami.

Wśród własnych odpowiedzi pojawiły się takie przyczyny niepodejmowania przez pracodawcę działań skierowanych do byłych pracowników jak: „korporacje stoją na stanowisku, że „nikt nie jest niezastąpiony”, „firma traktuje pracowników jako trybiki w maszynie”, a więc „nie przystoi firmie” utrzymywać relacji, a niektórym pracodawcom to wręcz „nie zależy na relacjach z byłymi pracownikami”. Ponadto „brak świadomości pracodawcy” oraz to, że pracodawca „nie czuje takiej potrzeby”, w opinii badanych, sprawiają, że pracodawcy nie inicjują i nie realizują żadnych działań z zakresu kształtowania relacji z byłymi pracownikami.

2.6.3. Przyczyny nieutrzymywania relacji z byłym pracodawcą

Badani pracownicy, którzy deklarują, że nie utrzymują relacji z byłym pracodawcą, jako główne powody tego stanu rzeczy podają: brak chęci z ich strony do utrzymania relacji (31,5%) oraz brak chęci zarówno z ich strony jak i ze strony pracodawcy (43,2%). Jedynie 3% respondentów wskazało jako przyczynę niekontynuowania relacji brak chęci wyłącznie ze strony pracodawcy. Ponadto aż 22,3% badanych wskazało inną przyczynę, podając własne odpowiedzi, takie jak: brak potrzeby ze strony pracownika, brak okazji, brak czasu czy brak inicjatywy ze strony pracodawcy. Szczególnie ciekawa wydaje się odpowiedź jednej z respondentek, brzmiąca: „ponieważ nie wiem nawet w jaki sposób mogłabym to zrobić”, która, zdaniem autorki, poza przyczyną, jednocześnie wskazuje na wyraźne zainteresowanie utrzymaniem relacji z byłym pracodawcą.

Osoby, które jako przyczynę nieutrzymania kontaktu z byłym pracodawcą podały brak własnej chęci (120 badanych), zostały zapytane o powody, które zniechęciły ich do utrzymania relacji. Zdecydowanym faworytem okazała się odpowiedź „uważam, że nie jest warto”, którą wybrało blisko 52% respondentów. Wskazywać to może na brak świadomości korzyści, które może przynieść byłym pracownikom kształtowanie dalszych relacji z byłym pracodawcą. Tymczasem ponad 31% respondentów w trakcie kariery zawodowej zdarzyło się ponownie ubiegać się o pracę u byłego pracodawcy. Co więcej, prawie 72% badanych zna kogoś, kto ponownie ubiegał się o pracę u byłego pracodawcy. Prawie 67% byłych pracowników co najmniej raz poleciło któregokolwiek z byłych pracodawców swoim bliskim/znajomym jako dobre miejsce pracy, a nieco ponad 64% badanych słyszało polecenie byłego pracodawcy od kogoś ze znajomych.

Ponadto na negatywne nastawienie do utrzymania relacji z byłym pracodawcą, w opinii badanych, wpłynęła przyczyna rozstania się (18,3%), negatywna opinia o firmie jako pracodawcy (16,7%) oraz sposób rozstania się z pracodawcą (15,8%).

Test chi-kwadrat wykazał zależność pomiędzy następującymi zmiennymi:

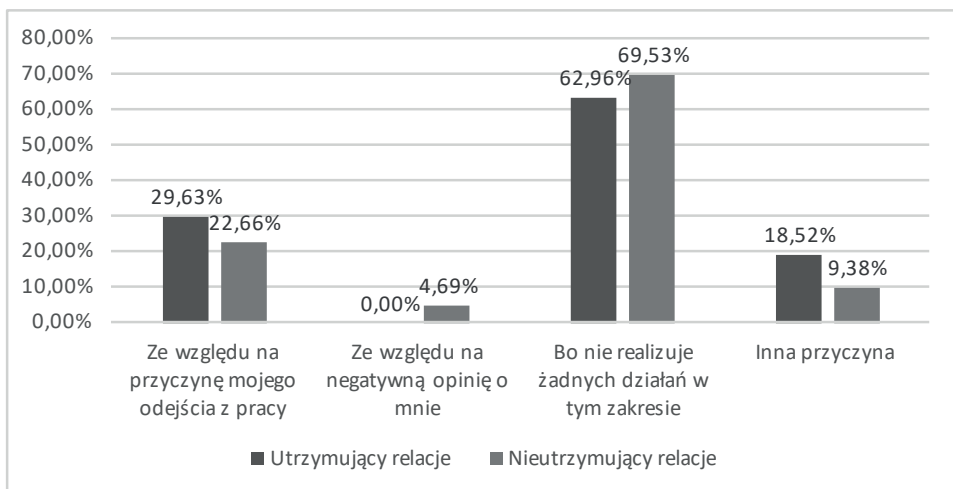
- Brakiem chęci do utrzymania relacji ze strony pracownika a atmosferą rozstania się ($\chi^2 = 28,285$; $p = 0,020$; $V_c = 0,244$);
- Brakiem chęci do utrzymania relacji ze strony pracownika a negatywną opinią o pracodawcy ($\chi^2 = 12,494$; $p = 0,014$; $V_c = 0,219$).

2.6.4. Propozycja kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami

Na pytanie dotyczące propozycji utrzymania relacji po odejściu pracownika z organizacji ze strony pracodawcy, większość respondentów (59%) odpowiedziała, że takiej propozycji nie dostała. Deklarację kontynuowania relacji usłyszało niecałe 19% osób, które nie utrzymują relacji z byłym pracodawcą oraz 74,5% respondentów, deklarujących, że utrzymują takie relacje. Ponadto wykazano istotną

statystycznie zależność pomiędzy utrzymaniem relacji a propozycją ich utrzymania wychodzącą od pracodawcy ($\chi^2 = 879,130$; $p = 0,000$). Co więcej, siła związku jest pomiędzy tymi zmiennymi stosunkowo duża ($\Phi = 0,552$). Oznaczać to może, że kształtowanie dalszych relacji pomiędzy pracownikiem a byłym pracodawcą jest zależne od inicjatywy pracodawcy.

W przypadku blisko 69% wszystkich badanych, którzy nie otrzymali propozycji utrzymania relacji od pracodawcy (154 osoby), stało się tak dlatego, że pracodawca nie realizuje żadnych działań w tym zakresie. Analiza statystyczna wykazała stosunkowo silny związek pomiędzy zmiennymi „propozycja utrzymania relacji od pracodawcy” a „podejmowanie przez pracodawcę jakichkolwiek działań w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami” ($\chi^2 = 60,556$; $p = 0,000$; $V_c = 0,483$). Rozkład odpowiedzi respondentów utrzymujących i nieutrzymujących relacji z byłym pracodawcą przedstawiono na wykresie 3.



Wykres 3. Przyczyny braku propozycji utrzymania relacji ze strony pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Warto również podkreślić, że prawie 1/4 badanych uważa, że na brak propozycji ze strony pracodawcy mogła wpłynąć przyczyna derekrutacji. Tymczasem analiza przy pomocy testu Chi-kwadrat nie wykazała istotnego statystycznie związku pomiędzy przyczyną derekrutacji a propozycją utrzymania relacji wychodzącą od pracodawcy ($\chi^2 = 9,401$; $p = 0,152$). Istotny statystycznie związek istnieje jednak pomiędzy atmosferą rozstania się a otrzymaniem przez byłych pracowników propozycji utrzymania relacji od pracodawcy ($\chi^2 = 39,535$; $p = 0,000$). W opinii autorki, siła związku na poziomie 0,390 może wskazywać na umiarkowany wpływ, jaki może wywierać atmosfera rozstania się na złożenie pracownikowi propozycji pozostania w kontakcie.

2.7. Perspektywy kształtowania relacji w opinii badanych pracowników

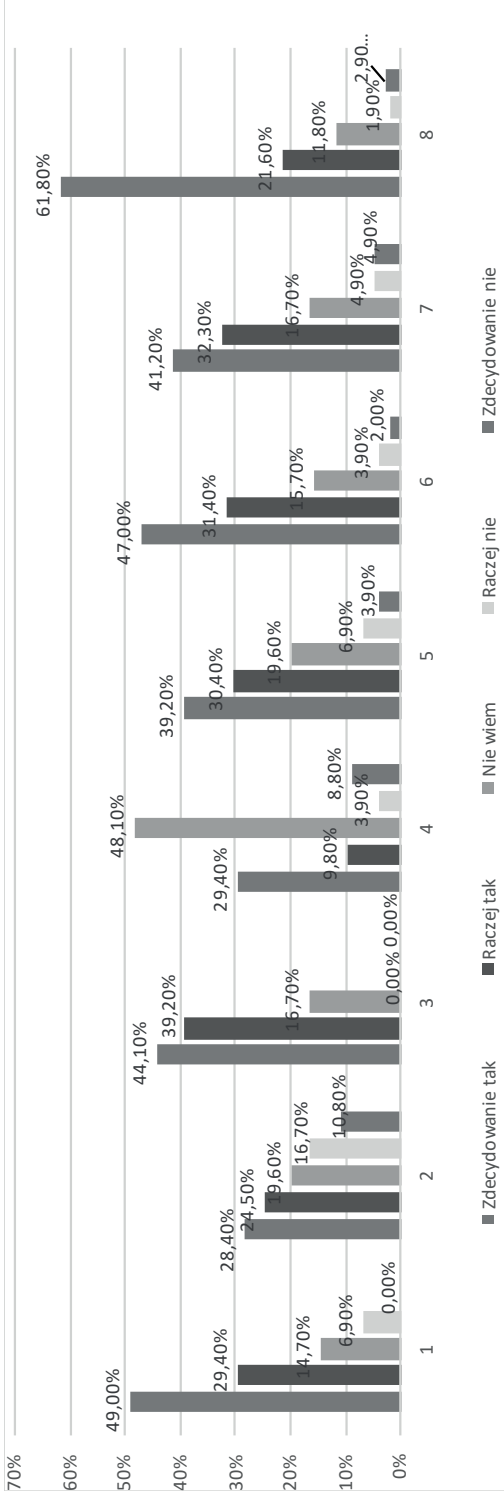
Trzecia część pytań zasadniczych dotyczyła ogólnej chęci pracowników do utrzymania relacji z byłymi pracodawcami oraz tego, co mogłoby ich zmotywować do pozostania z byłym pracodawcą w kontakcie.

Ponad 3/4 badanych jest skłonnych utrzymywać relacje z byłymi pracodawcami. Co więcej, w opinii 38% respondentów, również inni pracownicy są skłonni do pozostania w kontakcie z organizacjami, dla których kiedyś pracowali. Warto również nadmienić, że, w opinii autorki, badani niechętnie podjęli się udzielenia jednoznacznej odpowiedzi na pytanie dotyczące innych ludzi. Potwierdza to procent odpowiedzi neutralnych, których na pytanie dotyczące własnej skłonności do utrzymania relacji było zaledwie 11,5%, zaś w przypadku pytania o skłonność innych byłych pracowników – aż 40%.

Wykresy 4 oraz 5 przedstawiają rozkład odpowiedzi respondentów na pytania o poszczególne działania pracodawców podejmowane w trakcie ich zatrudnienia i ich ewentualny wpływ na intencję badanych do kształtowania z pracodawcą relacji po odejściu z organizacji. W opinii 83,4% respondentów utrzymujących relacje z byłym pracodawcą, wystawienie przez niego rzetelnych referencji mogłoby zachęcić ich do kontynuowania relacji. Dla ponad 3/4 tej grupy badanych istotne jest, by pracodawca dbał o pracownika przez cały okres jego zatrudnienia. Niezwykle ważne, zdaniem autorki, jest to, że ponad 83% tych respondentów uważa, że gdyby pracodawca zaakceptował podjętą przez nich decyzję o odejściu, mogłoby to zachęcić ich do utrzymania z nim relacji. Oznaczać to może, że respondenci, którzy sami podjęli decyzję o rozstaniu, mogli się spotkać z dezaprobatą pracodawcy, co zniechęciło ich do utrzymania dalszych relacji.

Dla osób, które nie utrzymują relacji z byłym pracodawcą, największą zachętę do utrzymania z nim relacji mogło stanowić dbanie o pracownika przez cały okres jego zatrudnienia (67,5%). Ponadto dla tej grupy respondentów ważne są również rzetelne referencje (57,6%) oraz zaakceptowanie przez pracodawcę decyzji o odejściu (57,6%).

Co ciekawe, w opinii zarówno respondentów, którzy utrzymują relacje z byłym pracodawcą, jak i tych nieutrzymujących, mniej istotne jest podjęcie przez pracodawcę próby zachęcenia odchodzącego do zmiany decyzji. Dla obu tych grup badanych podobnie liczy się jednak wsparcie pracodawcy w zakresie przekazywania obowiązków służbowych, wysłuchanie przez pracodawcę tego, co odchodzący pracownik ma do powiedzenia oraz szczerą komunikacją przez cały okres rozstawania się.

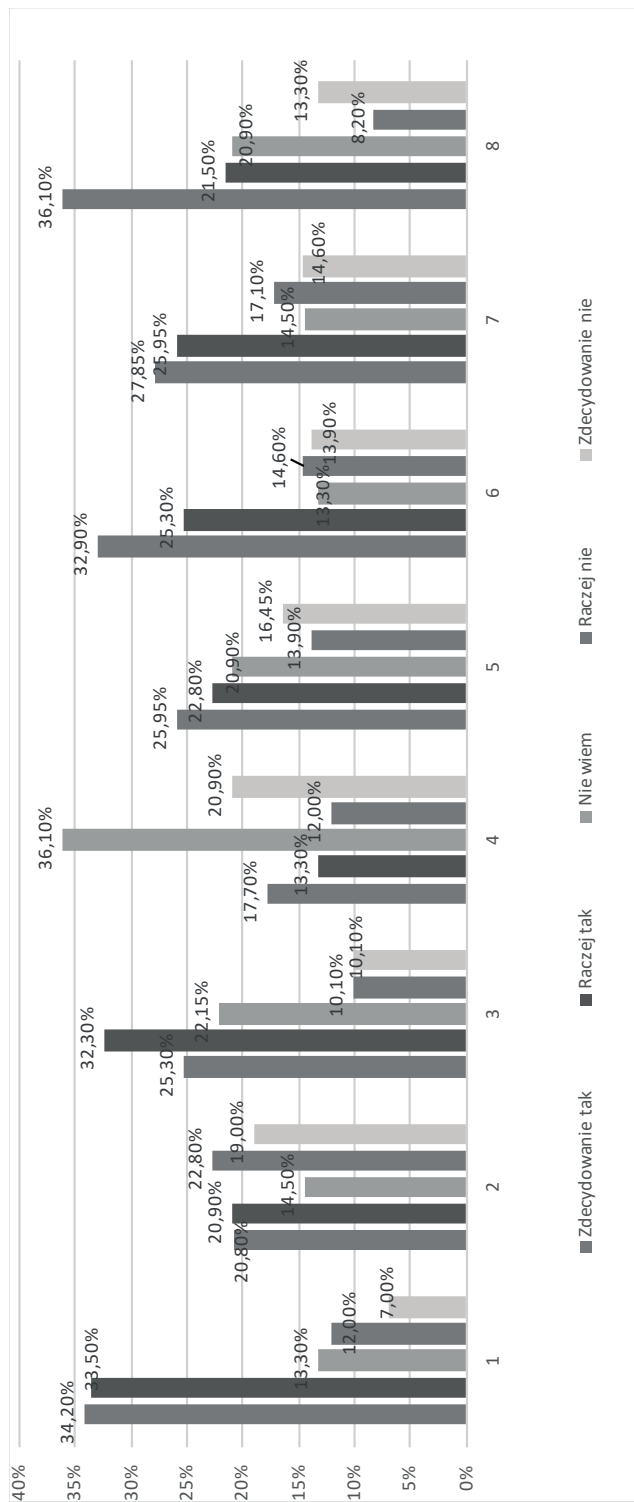


Legenda:

- 1 – Dbał o mnie przez cały okres zatrudnienia;
- 2 – Podejmował próbę zachęcenia mnie do zmiany decyzji o odejściu;
- 3 – Zaakceptował podjętą przeze mnie decyzję o odejściu;
- 4 – Dokładnie wyjaśnił mi przyczyny zwolnienia;
- 5 – Przeprowadził szczerą komunikację przez cały okres rozstawania się;
- 6 – Słuchał, co mam do powiedzenia, gdy odchodziłem/odchodziłam z pracy;
- 7 – Wspierał mnie w zakresie przekazania obowiązków służbowych;
- 8 – Wystawił rzetelne referencje.

Wykres 4. Czy gdyby pracodawca podejmował poniższe działania, zachęciłoby to Pana/Panią do utrzymywania z nim relacji po odejściu z firmy? (w opinii respondentów utrzymujących relacje).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Jak w przypadku wykresu 4.

Wykres 5. Czy gdyby pracodawca podejmował poniższe działania, zachęciłoby to Pana/Panią do utrzymywania z nim relacji po odejściu z firmy? (w opinii respondentów nieutrzymujących relacji)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Blisko połowa respondentów utrzymujących oraz nieco ponad 1/3 nieutrzymujących relacji z byłym pracodawcą nie wie, czy dokładne wyjaśnienie przyczyn zwolnienia mogłoby zachęcić ich do utrzymania dalszych relacji. Zdaniem autorki może to wynikać z przyczyn derekrutacji, bowiem większość z badanych odeszła z poprzedniego miejsca pracy z własnej inicjatywy. Jednocześnie dla 39,2% utrzymujących oraz 31% nieutrzymujących relacji takie wyjaśnienie mogłoby zachęcić do pozostania z byłym pracodawcą w kontakcie. Co ciekawe, przeprowadzona analiza nie wykazała istotnego statystycznie związku pomiędzy przyczyną rozstania się a intencją byłych pracowników do utrzymania relacji z byłymi pracodawcami. Ponadto nie wykazano również związku pomiędzy przyczyną derekrutacji a opinią badanych na temat intencji do utrzymania relacji przez innych byłych pracowników. Wykazano natomiast związek ($\chi^2 = 35,252$; $p = 0,019$; V-Kramera = 0,184) pomiędzy atmosferą rozstania się z ostatnim pracodawcą a intencją respondentów do utrzymania relacji z byłymi pracodawcami na ogół. Można zatem przypuszczać, że przyczyny rozstania się z poprzednimi pracodawcami nie będą miały wpływu na utrzymanie bądź nieutrzymanie przez osobę relacji z innymi byłymi pracodawcami. Tymczasem atmosfera rozstania się może oddziaływać na kształtowanie relacji z innymi organizacjami, na rzecz których dana osoba świadczyła pracę.

Na pytanie, które z zaproponowanych działań podejmowanych przez pracodawcę w stosunku do byłych pracowników mogłoby zmotywować respondentów do kształtowania z nim dalszych relacji (tabela 14), odpowiedzi badanych ukształtowały się następująco:

- Najwięcej badanych (48,9%) za główny motywator uważa wsparcie w zakresie rozwoju zawodowego, okazywane byłym pracownikom przez organizację, dla której wcześniej pracowali;
- Dla pracowników utrzymujących relacje z byłym pracodawcą najważniejszym motywatorem jest możliwość podjęcia ewentualnej współpracy z byłym pracodawcą lub też z innymi podmiotami za jego pośrednictwem;
- Badani najmniej doceniliby budowanie przez pracodawcę wirtualnych społeczności z udziałem byłych pracowników.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że dla ponad 25% osób nieutrzymujących relacji z byłym pracodawcą, żadne z podejmowanych przez byłego pracodawcę działań nie mogłoby zachęcić ich do utrzymania z nim relacji. Co ciekawe, w drugiej grupie respondentów – utrzymujących relacje z byłym pracodawcą – tylko 1 z respondentów wyraził podobne zdanie. Oznaczać to może, że osoby, których relacje z pracodawcą zostają przerwane po opuszczeniu organizacji, są bardziej negatywnie nastawione w stosunku do przedmiotu badań niż osoby, które te relacje utrzymują.

Tabela 14. Działania pracodawcy jako motywatory do utrzymania z nim relacji

Działania pracodawcy	Nieutrzymujący relacji		Utrzymujący relacje	
	%	N	%	N
Wsparcie w zakresie rozwoju zawodowego	53,80	85	41,18	42
Imprezy okolicznościowe i/lub eventy rodzinne	18,35	29	42,16	43
Zaproszenie byłych pracowników do udziału w aktualnych rekrutacjach	29,11	46	31,37	32
Podjęcie ewentualnej współpracy (na zasadach freelancingu, outsourcingu czy współpracy, jeśli założę własną firmę)	29,11	46	43,14	44
Programy poleceń pracowniczych (polecenie osoby do pracy, za które pracodawca płaci wynagrodzenie)	33,54	53	21,57	22
Budowanie wirtualnych społeczności z udziałem byłych pracowników	11,39	18	12,75	13
Finansowanie/dofinansowanie m.in. świątecznych upominków, bonów czy innych podarunków	22,15	35	14,71	15
Zasięganie opinii byłych pracowników na temat funkcjonowania firmy	22,78	36	30,39	31
Inne działania (proszę podać jakie)	1,27	2	3,92	4
Żadne	25,32	40	0,98	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Rozdział 3

Determinanty kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami w świetle wyników badań jakościowych

3.1. Metodyka badań jakościowych

Naukowcy z różnych dziedzin coraz częściej dostrzegają zalety łączenia jakościowych i ilościowych metod badawczych (Freitas i inni 1998, s. 6). Obecnie łączenie metod ilościowych i jakościowych wykorzystuje się nie tylko do redukcji niepewności interpretacyjnej (Stańczyk 2015, s. 244), lecz przede wszystkim do integrowania danych pozyskanych z zastosowaniem metod mieszanych (Creswell 2013, s. 39), a tym samym wzbogacenia wyników badania.

Zważając na to, iż problematyka kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami nie była wcześniej badana, w celu gruntownego zdiagnozowania problemu zaplanowano zastosowanie zróżnicowanych metod badawczych, które pozwoliłyby autorce na uzyskanie kompleksowej odpowiedzi na postawione pytania badawcze (Dźwigoł 2015, s. 100). O ile przeprowadzone badania ilościowe miały na celu zdiagnozowanie problemu badawczego oraz zweryfikowanie postawionych hipotez badawczych, zasadne, zdaniem autorki, wydało się także podjęcie próby szczegółowego opisu prawidłowości związanych z przedmiotem badań. W tym celu zaplanowano przeprowadzenie wywiadów zogniskowanych częściowo ustrukturyzowanych, zaliczanych do technik jakościowych.

Wywiad jest jedną z najpopularniejszych metod badań jakościowych wykorzystywanych w zarządzaniu (Ridder, Hoon 2009, s. 100; Boyce, Neale 2006, s. 2), w tym w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Ridder, Hoon 2009, s. 93–94; Samul 2016, s. 160). Najczęściej metoda ta jest stosowana jako uzupełnienie dla badań ilościowych (Nicpoń, Marzęcki 2010, s. 246; Boyce, Neale 2006, s. 3), albowiem

może dostarczyć danych dodatkowych, niemożliwych do pozyskania za pomocą metod ilościowych.

Analiza danych zebranych podczas drugiego etapu badań – sondażu – pozwoliła określić, że nastawienie byłych pracowników co do utrzymania relacji z byłym pracodawcą jest warunkowane pewnymi przesłankami powstałymi w trakcie zatrudnienia. Ponadto wyniki badań CAWI pozwoliły przypuszczać, że byli pracownicy niewiele wiedzą o korzyściach, jakie może przynieść utrzymanie dalszych relacji po rozstaniu. Przeprowadzone badania miały zatem charakter uzupełniający – eksploracyjny (Czakon 2009, s. 16; Kociatkiewicz, Kostera 2014, s. 14) i miały dwa cele:

1. Identyfikację uwarunkowań nastawienia respondentów do kształtowania relacji z byłym pracodawcą;
2. Poznanie wiedzy i poglądów respondentów na temat metod i narzędzi kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami.

W trakcie badań poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- Czy i jak okres zatrudnienia może oddziaływać na nastawienie byłych pracowników do utrzymania relacji z pracodawcą?
- Jak sposób rozstania się z pracodawcą może warunkować nastawienie pracownika do byłego pracodawcy?
- Co byli pracownicy wiedzą na temat praktyk w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami (w tym programów corporate alumni)?
- Jak byli pracownicy chcieliby, by wyglądało kształtowanie relacji z byłymi pracownikami przez pracodawców?

Ze względu na cel badania, zdecydowano się przeprowadzić wśród byłych pracowników wywiady indywidualne, jawne, częściowo ustrukturyzowane (Żelazo 2013, s. 223).

Wywiad jako metoda badań definiowany jest jako kontrolowana rozmowa (rzadziej dyskusja) (Żelazo 2013, s. 223; Nicpoń, Marzęcki 2010, s. 247; Szreder 2004, s. 149) przeprowadzana z celowo dobranym reprezentantem badanej społeczności w celu uzyskania takich danych, które pozwolą badaczowi znaleźć odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Autorka niniejszej pracy przeprowadzała wywiady pogłębione, czyli skoncentrowane wokół z góry określonego zagadnienia (przedmiotu badań) (Boyce, Neale 2006, s. 3). Zdaniem socjologa R. Mińskiego (2017, s. 32), termin „pogłębiony” można zastosować zarówno w przypadku techniki badań, jaką jest wywiad pogłębiony, jak i w odniesieniu do badań realizowanych przy użyciu różnych metod i technik badawczych (co najmniej dwóch) – ilościowej i jakościowej. Ten pogląd niezwykle trafnie, zdaniem autorki, oddaje cel przeprowadzenia wywiadów – pogłębienie tematyki badawczej o aspekty nieuchwytnie w związku z realizacją sondażu.

Ze względu na standaryzację wyróżnia się wywiady swobodne, ustrukturyzowane oraz częściowo ustrukturyzowane (Harrell, Bradley 2009, s. 25). Zważając na cel badania, z respondentami postanowiono przeprowadzać wywiady częściowo ustrukturyzowane, które charakteryzują się szczegółowym określeniem jedynie

obszarów zainteresowań badacza w obrębie przedmiotu badań (Human Resource Management Research Methods, s. 182; Bryman 2004, s. 318–345). Sprawada się to zazwyczaj do sporządzenia listy otwartych pytań (dyspozycji) (Балабанов 2001, s. 44–53; Czakon 2009, s. 14; Bryman 2004, s. 318–345; Harrell, Bradley 2009, s. 27), które należy poruszyć podczas wywiadu z respondentami. Jednocześnie badacz ma dużą dowolność w zadawaniu bądź pominięciu określonych pytań, ich kolejności (Nicińska 2000, s. 41; Miński 2017, s. 32) czy też brzmieniu. Pytania te służą, przede wszystkim, nakierowaniu respondenta na główny wątek rozmowy (przedmiot badań) w taki sposób, żeby nie czuł się on „osaczony” tematem rozmowy (Rabionet 2011, s. 564), a miał wrażenie, że dla drugiej strony (badacza) jest ważna sama rozmowa, a nie wyłącznie odpowiedzi na niektóre pytania.

Wybór wywiadu częściowo ustrukturyzowanego został dokonany również ze względu na możliwość zapewnienia rozmówcom pewnego stopnia swobody (Horton i inni 2004, s. 340) w wyjaśnianiu swoich myśli, poglądów i opinii, a także zaakcentowaniu bodźców, które mają dla nich szczególne znaczenie w zakresie badanej tematyki. Lista zagadnień (lista poszukiwanych informacji), które należy poruszyć podczas tego typu wywiadów może nosić nazwę listy dyspozycji, scenariusza czy przewodnika do wywiadu (Bryman 2004, s. 318–345; Miński 2017, s. 32). Stworzona na potrzeby badania lista dyspozycji stanowi Załącznik 2 do niniejszej pracy.

W opinii autorki główną zaletą wybranej metody jest jej elastyczność (Rabionet 2011, s. 563), a dokładniej brak ustalonych reguł prowadzenia wywiadu (Kvale 2010, s. 74–75; Kociatkiewicz, Kostera 2014, s. 14), co daje badaczowi możliwość wprowadzenia modyfikacji w każdym z realizowanych wywiadów, zarówno przed jego rozpoczęciem, jak i w trakcie rozmowy. Dopasowanie pytań do poszczególnych respondentów (Harrell, Bradley 2009, s. 30) (ich treści, sposobu formułowania, kolejności, niekiedy nawet intonacji, z którą są zadawane) umożliwia nie tylko sprawne prowadzenie rozmowy, budowanie atmosfery zaufania i stworzenie unikatowej relacji z badanym, lecz przede wszystkim, pomaga wydobyć z rozmowy dogłębne, niepowtarzalne wątki oraz niuanse związane z przedmiotem badań. Ponadto w trakcie rozmowy badacz niemal natychmiastowo może zauważyć niecisłe lub wzajemnie sprzeczne odpowiedzi udzielane przez respondenta (Szreder 2004, s. 149). Jest zatem w stanie podjąć próbę weryfikacji udzielanych odpowiedzi poprzez zadanie dodatkowych pytań.

Kolejną, niezwykle istotną zaletą wybranej metody jest możliwość uzyskania takich danych, które pozwolą wnioskować o przesłankach pewnych zachowań, postawach, poglądach oraz perspektywach konkretnych respondentów (Barriball, While 1994, s. 330; Harrell, Bradley 2009, s. 24; Human Resource Management Research Methods, s. 183; Nicińska 2000, s. 42; Boyce, Neale 2006, s. 3), a także subiektywnych znaczeniach, które nadają respondenci badanemu zjawisku (Miński 2017, s. 39).

Ponadto częściowo ustrukturyzowany charakter wywiadów daje badaczowi możliwość weryfikacji tego, czy rozmówca zrozumiał postawione mu pytanie

(Szreder 2004, s. 149). Co więcej, również badacz może w trakcie wywiadu na bieżąco monitorować czy odpowiednio interpretuje udzielane przez badanego odpowiedzi. Poza tym wywiady indywidualne dają możliwość respondentom wypowiedzenia się na temat kwestii często uważanych za wrażliwe (Barriball, White 1994, s. 328; Nicińska 2000, s. 42; Miński 2017, s. 37). Takimi, zdaniem autorki, są te dotyczące byłego pracodawcy. Warto wspomnieć, iż gdy temat relacji pomiędzy pracownikiem a byłym pracodawcą był poruszany przez autorkę prywatnie wśród znajomych (m.in. podczas wspólnych imprez czy spacerów z kilkoma znajomymi) często towarzyszyło mu negatywne nastawienie rozmówców. Dodatkowo, jeśli jeden z rozmówców ujawniał zdecydowanie negatywne nastawienie do przedmiotu rozmowy, inni najczęściej przestawali się wypowiadać lub zaczęli wyrażać podobną opinię.

Niewątpliwą zaletą wybranej metody jest możliwość gromadzenia nie tylko materiału pochodzącego bezpośrednio z wywiadu, lecz także będącego wynikiem obserwacji, dokonywanej przez badacza (Żelazo 2013, s. 223). Interpretacja poczynionych spostrzeżeń wzbogaca materiał badawczy i umożliwia jego bardziej trafną analizę. Ponadto indywidualny charakter wywiadu sprawia, że badacz może dostosować się do respondenta pod względem terminu spotkania i miejsca jego realizacji (Szreder 2004, s. 149). Za wyborem tej metody badawczej przemówił także fakt, iż analiza zgromadzonego podczas wywiadów materiału może mieć charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy (Human Resource Management Research Methods, s. 182). W tym celu przeprowadza się dogłębną analizę treści transkrypcji wywiadów pod kątem liczby określonych wątków, użytych przez respondentów określeń czy stwierdzeń.

Opisując metodykę postępowania badawczego z wykorzystaniem wywiadu zogniskowanego częściowo ustrukturyzowanego, należy szczególną uwagę poświęcić ograniczeniom, które napotkała autorka w procesie opracowania i realizacji badania. W literaturze przedmiotu, najczęściej, zwraca się uwagę na mniejszy rygor metodologiczny przy zbieraniu i analizowaniu danych jakościowych w stosunku do procedur badawczych z wykorzystaniem danych ilościowych (Ridder, Hoon 2009, s. 99). Zatem elastyczność, która stanowi dla autorki niezwykłą zaletę, przemawiającą za wykorzystaniem danej metody, stwarza także pewne zagrożenia dla wiarygodności wyników badań.

Do największych wad opisywanej metody zaliczyć należy (Nicińska 2000, s. 42; Boyce, Neale 2006, s. 3; Czakon 2009, s. 14; Szreder 2004, s. 150–151; Samul 2016, s. 158; Miński 2017, s. 39):

- Nieświadome oddziaływanie badacza na respondenta swoim zachowaniem, sposobem formułowania oraz zadawania pytań, zaangażowaniem w rozmowę czy nawet sposobem bycia (w tym również cechami społecznymi, takimi jak: płeć, wiek czy wygląd);
- Ryzyko udzielania przez respondentów takich odpowiedzi, które, w ich opinii mogą „zadowolić” badacza;

- Efekt demonstracji prestiżu sprowadzający się do tego, że respondent pragnie zaprezentować się badaczowi z lepszej strony, co wpływa na „koloryzowanie” udzielanych przez niego odpowiedzi;
- Niechęć respondenta do udzielenia odpowiedzi na pytania uważane przez niego za drażliwe czy problematyczne w trakcie bezpośredniej rozmowy;
- Zakłócenia zewnętrzne, które mogą występować w czasie i miejscu realizacji badania, powodując tym samym rozproszenie respondenta i badacza, oddziałując tym samym na przebieg i wyniki wywiadu;
- Czasochłonność zastosowania metody;
- Omyślność co do nasycenia materiału badawczego.

Dużym wyzwaniem dla zapewnienia wiarygodności wyników badań przeprowadzonych za pomocą wywiadów częściowo ustrukturyzowanych jest właśnie swoboda działania badacza (Barriball, While 1994, s. 328). Będąc jednak świadomą powyższych ograniczeń, autorka podjęła się wszelkich starań, by uczynić postępowanie badawcze solidnym i rzetelnym.

Ze względu na tematykę badania, dobór respondentów do wywiadów miał charakter celowy. Poza podstawowym kryterium, w celu poznania opinii zróżnicowanej grupy badanych, przyjęto dodatkowe kryteria doboru: cechy społeczno-demograficzne (wiek i płeć) oraz cechy związane z przebiegiem kariery zawodowej (aktualny status zatrudnienia oraz przyczyna rozstania się z pracodawcą).

Selekcja potencjalnych respondentów odbywała się wśród osobistych kontaktów autorki oraz osób poleconych przez znajomych, które spełniały podstawowe kryterium doboru. Do każdego z wytypowanych potencjalnych respondentów autorka zwracała się osobiście z prośbą o udział w badaniu, tłumacząc jego charakter oraz cel. Z większością potencjalnych badanych autorka rozmawiała indywidualnie, w trakcie kontaktu bezpośredniego.

Warto wspomnieć, że w trakcie rozmów z kandydatami do badania, jedna z potencjalnych rozmówczyń, mimo, że autorka jest z nią w bardzo dobrych relacjach, jak tylko usłyszała o tematyce wywiadu zaczęła panikować, wypowiadać się chaotycznie, jednocześnie kategorycznie odmawiając udzielenia wywiadu. Na próby ustalenia, dlaczego podjęła taką decyzję powiedziała, że nie chce do tego wracać, a rozmowa o byłym pracodawcy mogłaby sprawić jej przykrość i przywrócić złe wspomnienia.

Inna kandydatka, choć deklarowała chęć udziału w badaniu w fazie jego konceptualizacji, zrezygnowała z wywiadu w momencie, gdy miało dojść do ustalenia terminu spotkania. Nie sposób jednak potraktować poważnie uzasadnienia, jakim był „brak czasu”, bowiem autorka wyraźnie komunikowała dostosowanie się pod względem miejsca oraz terminu wywiadu do możliwości rozmówcy. Poza tym, w ciągu kilku miesięcy, w trakcie których realizowane były badania jakościowe, autorka i kandydatka kilkakrotnie spotkały się prywatnie, zarówno w szerszym gronie, jak i w „cztery oczy”.

Dużym wyzwaniem stała się dla badaczki rekrutacja do udziału w badaniu mężczyzn. Okazało się bowiem, że często postrzegają oni „udzielenie wywiadu” w kategoriach plotkowania na z góry określony temat, a plotkowanie, w ich mniemaniu,

było domeną kobiet. Gdy na dodatek poznawali tematykę badania, dochodziła do tego obawa przed tym, iż ich wypowiedzi będą postrzegane jako skarżenie się na byłego pracodawcę, a to, że się z nim rozstali (nieważne z jakiego powodu) będzie potraktowane jako ich porażka osobista. Co ciekawe, żadna z kobiet, z którymi rozmawiała autorka nie podzieliła tego zdania. W związku z powyższymi ograniczeniami, autorce udało się przeprowadzić 11 wywiadów.

Wywiady realizowano od kwietnia do lipca 2018 roku. Większość rozmów odbywała się podczas spotkań w miejscu i czasie dogodnym dla respondenta (w pracy oraz w domu badanego). Dwa wywiady zostały przeprowadzone na odległość – jeden podczas rozmowy telefonicznej, zaś drugi poprzez rozmowę internetową z wykorzystaniem komunikatora Skype. Rozmowy trwały średnio około 40 minut. Najkrótsza rozmowa skończyła się na 27 minucie, zaś najdłuższa trwała prawie 1,5 godziny. Dziesięciu z jedenastu respondentów udzieliło zgody na rejestrację dźwięku za pomocą dyktafonu.

Warto wspomnieć, że prawie po każdym wywiadzie, gdy autorka wyłączała dyktafon i oznajmiała zakończenie wywiadu, rozmówcy kontynuowali dialog na temat przedmiotu badań. Najczęściej zadawali pytania dotyczące tego, czy firmy realizują działania mające na celu kształtowanie relacji z byłymi pracownikami, jakie korzyści w związku z tym odnoszą byli pracownicy i próbowali się dowiedzieć, co to są za organizacje.

Niewątpliwym, zdaniem autorki, atutem zastosowanego postępowania badawczego było samodzielne przeprowadzenie przez autorkę wszystkich wywiadów. Umożliwiło to nawiązanie unikatowej więzi z respondentami, dzięki czemu stało się możliwe pogłębienie rozmowy o szczególnie interesujące autorkę wątki (nieprzewidziane w liście dyspozycji). Ponadto pozwoliło to badaczce w trakcie rozmów skoncentrować się także na obserwacji zachowań i emocji respondentów, które towarzyszyły im podczas słuchania pytań, rozmyślenia oraz udzielania odpowiedzi. Kilkukrotne odsłuchiwanie nagrań, towarzyszące analizie transkrypcji wywiadów, przyczyniło się do lepszego poznania i zrozumienia intencji oraz nastawienia rozmówców do przedmiotu badań i poszczególnych jego wątków tematycznych.

3.2. Przebieg badania

Wywiady częściowo ustrukturyzowane przeprowadzono z osobami, które spełniły kryterium doboru¹ oraz wyraziły zgodę na udział w badaniu. Charakterystykę badanych przedstawiono w tabeli 15.

1 W okresie od 2008 roku co najmniej raz uczestniczyły w derekrutacji zewnętrznej.

Ze względu na wspomniane w części metodologicznej problemy z doбором respondentów do badania, przeprowadzono wywiady tylko z czterema mężczyznami. Dzięki wprowadzeniu dodatkowych kryteriów doboru, badaczce udało się porozmawiać zarówno z osobami, które rozstały się z pracodawcą z własnej inicjatywy, opuściły organizację w wyniku zakończenia czasu trwania umowy terminowej, jak i tymi, których zwolniono na skutek restrukturyzacji organizacji. Ponadto starano się dobrać takich byłych pracowników, którzy reprezentują różne profesje. Dzięki temu, w opinii autorki, udało się pozyskać zróżnicowany materiał badawczy, albowiem każdy z respondentów rozpatrywał przedmiot badania nie tylko z własnej perspektywy, ale również przez pryzmat charakterystyki wykonywanej pracy, często odwołując się także do specyfiki branży, w której pracował.

Nie wszyscy respondenci potrafili jasno określić staż pracy u ostatniego byłego pracodawcy, do którego najczęściej nawiązywały ich wypowiedzi (np. respondent 11). Ponadto większość badanych mogła określić wielkość zatrudnienia u poprzedniego pracodawcy jedynie w przybliżeniu. Dlatego te informacje należy traktować bardziej jako pogładowe aniżeli metryczkowe.

Należy zwrócić uwagę, że przy niektórych wywiadach występowały bodźce zewnętrzne, zakłócające przebieg rozmowy i w pewien sposób warunkujące proces udzielania odpowiedzi na zadawane respondentom pytania. Były to aspekty związane bezpośrednio z okolicznościami, w których odbywały się wywiady. Dwie respondentki były młodymi matkami, co warunkowało przeprowadzenie rozmowy w obecności ich dzieci. Dzieci respondentek miały kilka i kilkanaście miesięcy. Ich obecność nie rodziła zatem przypuszczeń, że w obawie przed tym, że osoba trzecia słyszy przebieg całej rozmowy, badane będą modyfikować swoje wypowiedzi. Jednak zdarzały się sytuacje, w których trzeba było wstrzymać rozmowę, ze względu na konieczność zajęcia się dzieckiem. Mogło to powodować, że po powrocie do zadanego wcześniej pytania czy udzielanej wcześniej odpowiedzi, dalszy ciąg rozmowy układał się inaczej, niż byłoby to w przypadku ciągłości wywiadu.

W przypadku jednej z respondentek, choć miejsce badania zostało określone przez nią jako takie, w którym „nikt nie będzie przeszkadzał”, kilkakrotnie do pokoju wchodził mąż badanej, co również w pewien sposób zakłócało przebieg rozmowy i, co zauważono, krępowało respondentkę.

Warto wspomnieć, że przy analizie i prezentacji wyników badania posłużono się autentycznymi cytatami poszczególnych respondentów. W nawiasie podano numer porządkowy respondenta, którego cytatu autorka używa, w celu zaprezentowania określonego poglądu. Wyłącznie w przypadku 11. respondenta, ze względu na brak zgody na nagrywanie, nie zawsze istniała możliwość dosłownego cytowania, albowiem transkrypcja wywiadu była sporządzana przez badaczkę na bieżąco w trakcie rozmowy.

Tabela 15. Sylwetki badanych byłych pracowników

N	Płeć	Wiek	Zajmowane stanowisko	Staż pracy u ostatniego pracodawcy	Sektor bytego pracodawcy	Powód rozstania	Liczba pracowników (według badanych)	Województwo
1	Kobieta	34	Konsultant, kierownik filii	9 lat	Prywatny	Inicjatywa pracownika	1,5 tys.	opolskie, dolnośląskie
2	Kobieta	28	Bibliotekarka	4,5 miesiąca	Publiczny	Inicjatywa pracodawcy	250	łódzkie
3	Mężczyzna	31	Kierownik budowy	15 miesięcy	Prywatny	Inicjatywa pracownika	30–40	łódzkie
4	Mężczyzna	33	Przedstawiciel medyczny (handlowy)	1,5 roku	Prywatny	Inicjatywa pracownika	Okolo 2 tys.	mazowieckie, opolskie
5	Kobieta	56	Pielęgniarka	15 lat	Publiczny	Inicjatywa pracodawcy (restrukturyzacja pracodawcy)	Okolo 200	opolskie
6	Kobieta	24	Specjalista ds. obsługi klienta	2 lata	Prywatny	Inicjatywa pracodawcy (likwidacja stanowiska pracy)	Okolo 14 tys.	łódzkie
7	Kobieta	38	Pracownik biurowy	Kilka miesięcy	Prywatny	Inicjatywa pracownika	Ponad 250	łódzkie
8	Kobieta	51	Pedagog	14 miesięcy	Prywatny	Zakończenie okresu umowy terminowej	Okolo 50	łódzkie
9	Kobieta	28	Asystentka	3 miesiące	Prywatny	Inicjatywa pracownika	Okolo 12 tys.	dolnośląskie
10	Mężczyzna	26	Programista	8 miesięcy	Prywatny	Inicjatywa pracownika	30–40	dolnośląskie
11	Mężczyzna	72	Dyrektor placówki	Kilkanaście lat	Publiczny	Inicjatywa pracownika	Brak informacji	łódzkie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizę danych rozpoczęto od kodowania poszczególnych odpowiedzi. Częściowo ustrukturyzowany charakter wywiadu oraz analiza pozyskanego materiału badawczego pozwoliły na wyodrębnienie następujących kategorii pozyskanych danych:

- Opinia badanych o okresie zatrudnienia u byłego pracodawcy;
- Relacje interpersonalne w miejscu pracy;
- Przyczyna oraz proces rozstania się jako determinanty kształtowania relacji;
- Bezpośredni przełożony jako podmiot warunkujący kształtowanie relacji;
- Inne czynniki determinujące kształtowanie relacji;
- Korzyści dla pracodawcy, wynikające z kształtowania relacji z byłymi pracownikami;
- Korzyści dla pracowników, wynikające z kształtowania relacji z byłym pracodawcą;
- Możliwości kształtowania skutecznych relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami;
- Nastawienie badanych do kształtowania relacji z byłymi pracodawcami.

Postanowiono więc zaprezentować wyniki badań w odniesieniu do tych kategorii. Ponadto, ze względu na tematykę badania, podczas analizy i interpretacji danych jakościowych, szczególną uwagę zwracano na emocje odczuwane czy też prezentowane przez respondentów. Tam, gdzie było to możliwe, autorka nawiązuje do emocjonalnego kontekstu rozmowy oraz podejmuje próbę jego interpretacji.

3.3. Czynniki kształtujące relacje z byłym pracodawcą

3.3.1. Opinia badanych o okresie zatrudnienia

Na początku każdego z wywiadów badaczka sugerowała, aby respondenci przypomnieli sobie czas, który spędzili u poprzedniego pracodawcy – warunki i treść pracy, atmosferę panującą w organizacji oraz w zespole pracowniczym i relacje interpersonalne. Wydawało się bowiem, że to, jak badani postrzegają okres spędzony w firmie, może warunkować ich nastawienie do kształtowania z byłym pracodawcą dalszych relacji. Wyróżniono trzy typy opinii respondentów:

1. Głównie pozytywne wspomnienia o okresie zatrudnienia – 4 osoby;
2. Głównie negatywne wspomnienia o okresie zatrudnienia – 2 osoby;
3. Mieszane (pozytywne i negatywne) wspomnienia o okresie zatrudnienia – 5 osób.

Pozytywne wspomnienia miały osoby, które były zadowolone zarówno z warunków pracy (m.in. infrastruktury, poziomu i składowych wynagrodzenia, systemu motywacyjnego), jak i atmosfery oraz relacji interpersonalnych panujących w organizacji. Tacy respondenci dobrze wspominali swojego przełożonego, a także inne aspekty towarzyszące ich zatrudnieniu. *Byłem dobrym pracownikiem, dyrektorem i podobała mi się moja praca i pewnie bym jeszcze pracował, gdyby nie zmienił się ustrój (11)* – wspomina jeden z respondentów, którego byłym pracodawcą była instytucja państwowa. Badany ten opowiadał o organizacji z wielkim sentymentem, podkreślając, że jako dyrektor dbał o atmosferę, o dobro swoich pracowników i sam czuł się doceniany przez dłuższy okres swojego zatrudnienia.

Głównie negatywne wspomnienia o okresie zatrudnienia miały dwie badane pracownice. Co ciekawe, obie, jak i kilku innych respondentów, wykazywały wyraźne niezadowolenie z charakteru wykonywanej pracy. *W trakcie pracy okazało się, że praca jest bardzo nieprzyjemna i trudno było w ogóle dojść, z czego to wynikało. Mnie się tam nie bardzo podobało (8)* – wspomina jedna z respondentek. Warto więc podkreślić, że niezbyt miłe wspomnienia okresu zatrudnienia u niektórych badanych, były uwarunkowane również, a może przede wszystkim, niedopasowaniem stanowiskowym. Podkreślali oni bowiem, że wykonywana praca nie sprawiała im satysfakcji, była monotonna czy nieciekawa. Potwierdza to wypowiedź innej badanej: *Przyznam szczerze, że raczej ten okres wspominam negatywnie, coś tam może nie do końca bardzo źle, coś pomiędzy obojętnie a negatywnie, dlatego że tamta praca którą wykonywałam, a byłam bibliotekarką w publicznej bibliotece (...), traktowałam ją, zarówno podejmując zatrudnienie jak i kończąc, jako taki przecinek w moim życiu zawodowym, jako taka praca, która po prostu na pewien okres czasu ma mi dać jakieś podstawowe dochody, ale ma nie być też taką pracą absorbującą, żebym mogła się angażować w inne rzeczy... Moja córka zaczęła chodzić do przedszkola, często chorowała, potrzebo wałam takiego pracodawcy wyrozumiałego, który też przymknie oko, kiedy na przykład pójdę na zwolnienie lekarskie. Zależało mi na tym żeby kończyć pracę o dosyć wczesnej takiej godzinie żeby nie pracować więcej niż 8 godzin dziennie. To nie była do końca praca dla mnie. To była praca nudna, dużo czasu było zmarnowane (2).* Z kolei inna respondentka w następujący sposób opisała swoje wspomnienia dotyczące okresu zatrudnienia u byłego pracodawcy: *(...) monotonna praca bez wyzwań. No bo to była taka praca powtarzalna, niedopasowana do mojej osobowości. Tam pracowałam krótko, bo to też była praca, którą zmieniłam na taki okres, powiedzmy przejściowy, po zwolnieniach grupowych. Tam była kultura skandynawska, czyli zwracali uwagę na relacje, wyjścia integracyjne. Były takie zasady, że nie ma tytułowania. Wszyscy mówili do siebie po imieniu. Celebrowano święta, i polskie, i te właśnie skandynawskie. Także to było sympatyczne. Bardzo dużo młodych ludzi. Także albo studentów albo zaraz po studiach, którzy dopiero zdobywali doświadczenie i myślę, że takie osoby z doświadczeniem zawodowym były tam może niedoceniane, bo to była prosta praca w sumie. Taka na początek. Pracodawca był dobry, ale to nie był charakter pracy dopasowany dla mnie (7).* Wypowiedzi te mogą wskazywać, iż niedopasowanie

stanowiskowe może skutkować negatywnym postrzeganiem okresu zatrudnienia w organizacji mimo pozytywnego postrzegania warunków czy atmosfery pracy. Przy czym podkreślić należy, że nie zawsze niedopasowanie to wynika z działań pracodawcy. Jak wskazuje druga respondentka, zatrudniając się u byłego pracodawcy, szukała ona mało wymagającej pracy, co było uwarunkowane jej sytuacją rodzinną i innymi obowiązkami prywatnymi.

Najwięcej respondentów miało mieszane wspomnienia o okresie zatrudnienia u byłego pracodawcy. Analiza wypowiedzi badanych pozwala wyodrębnić kategorie wspomnień sprowadzających się do:

1. Negatywnej opinii o pracodawcy (m.in. o warunkach pracy) przy równoczesnych pozytywnych wspomnieniach dotyczących relacji interpersonalnych w miejscu pracy;
2. Ogólnej pozytywnej opinii o pracodawcy przy negatywnych wspomnieniach związanych z atmosferą czy relacjami interpersonalnymi;
3. Pozytywnej opinii o pracodawcy, atmosferze i relacjach społecznych, ale negatywnej o przełożonym;
4. Negatywnej opinii o pracodawcy przy pozytywnych wspomnieniach związanych z przełożonym oraz dotyczących relacji wewnątrz organizacji;
5. Negatywnej opinii zarówno o okresie zatrudnienia, relacjach interpersonalnych, jak i przełożonym.

Do pierwszej kategorii niewątpliwie należy odnieść wypowiedź 4 respondenta, który wspomina: *Ogólnie niezbyt dobrze mi się pracowało... Była średnia atmosfera. Na początku było fajnie, no bo wiadomo, dopóki dobrze nie poznasz miejsca, w którym pracujesz, to z reguły, tak gdzieś jeszcze przez jakiś dłuższy czas działał na zasadzie motywacji, bo to nowa praca, wszystko jest nowe. No ale później ogólnie firma odstawała od średniej rynkowej, i finansowo, i jeśli chodzi o jakieś tam dodatkowe rzeczy dla pracowników. Mocno odstawali, dlatego też większość ludzi się z nią porozstawiała po stosunkowo krótkim czasie. Pomiędzy współpracownikami, takimi najbliższymi, plus tam przełożony najbliższy, to atmosfera była jak najbardziej ok., nawet bym powiedział, że lepsza może niż obecnie (u obecnego pracodawcy – A. K.), ale bardziej chodziło o, jakby, nastawienie, czy politykę firmy, taką odgórną. Oni byli ewidentnie nastawieni na oszczędności i jakoś tego nawet bardzo nie ukrywali. Dużo było takich niedomówień, system premiowy był niejasny. Nie było konkretnie powiedziane, co za co. Czyli okazywało się np., że ty się spodziewałeś premii, bo jakiś tam plan został wykonany, a później się okazywało, że... byliśmy tam, delikatnie mówiąc, oszukiwani. I premie były dużo mniejsze niż takie średnio rynkowe (4).*

Ogólną pozytywną opinię o firmie jako pracodawcy reprezentował trzeci respondent: *Fajnie się pracowało gdzieś tam na początku. Jak to poznałem, to było ciekawe, bo się gdzieś tam uczyłem... czegoś z zarządzania, takiego typowo zarządzania budowlanego, nie było to takie zarządzanie jak w korporacji (3).* Jednocześnie, mimo iż respondent miał możliwość rozwoju i, jak sam przyznał, dość szybko awansował, we wspomnieniach głównie odnosił się do relacji interpersonalnych. *Takie personalne relacje są bardzo ważne we wszystkim... Myślę, że to ta branża*

budowlana tak ma do siebie, że to jest specyficzna atmosfera. Tam są sami faceci. Sami faceci, jest dużo twardych słów. Relacja z moim przełożonym jest zupełnie inna niż relacja z chłopakami, z którymi ja współpracowałem na początku. Było takie ciekawe dla mnie zawodowe doświadczenie... kierowanie ludźmi... Na budowie pojawia się alkohol często, chłopaki sobie pozwalali przy mnie na początku, później (po awansie – A. K.) nagle nie mogli i zaczęli się tak jakby troszkę gdzieś zacierać i ciężko mi się pracowało. W relacji takiej, że ja już byłem majstrem zarządzającym, to już było dla mnie troszkę męczące psychicznie, ponieważ tu musiałem wymagać od ludzi, którzy wiem, jacy są, których znam. Tu z góry mam od szefa, że muszę zdążyć to zrobić, muszę to tak gdzieś podociągać, pokończyć pewne etapy tej budowy. Więc dla mnie to była taka dość męcząca praca psychicznie. Fizycznie też, ale fizycznie to jest jakby, nie było aż tak strasznie (3) – podkreślił jeden z badanych.

Respondent z branży informatycznej wspominał okres swojej pracy u poprzedniego pracodawcy bardzo pozytywnie: *generalnie było fajnie, bo firma była bardzo poukładana pod względem takiej systematyki pracy, wytwarzania oprogramowania. Zagadnienia, które dostawałem do realizacji, były świetnie opisane, przygotowane. Pod względem organizacji pracy wszystko było bardzo dobrze dopięte i zorganizowane tak, że przyjemnie się pracowało. Miałem też generalnie fajny zespół. Bardzo fajna atmosfera. I generalnie wszystkie narzędzia, które potrzebowałem do pracy (10). Jednocześnie, badany podkreślił, że jedyną bolączką, były osoby zarządzające, które nie radziły sobie z decyzjami biznesowymi i nie potrafiły zarządzać w taki sposób, żeby znaleźć klientów. I po prostu w pewnym momencie był problem ze znalezieniem klienta, który by płacił za naszą pracę (10). Podobne wspomnienia ma też inna badana, która okres zatrudnienia u ostatniego byłego pracodawcy ocenia ogólnie bardzo pozytywnie. Do pewnego momentu oczywiście. Kiedy nastąpiły zmiany w kierownictwie, wtedy zaczęło się już troszeczkę robić nieciekawie. Także tutaj właśnie te ostatnie dwa lata to, można powiedzieć, że były takie bardzo, bardzo stresujące. Cały okres zatrudnienia był bardzo pozytywny (5).*

Za reprezentantkę czwartej kategorii uznać można respondentkę, która wspomina, że bank jako pracodawca dawał bardzo duże możliwości rozwoju, nie tylko zawodowego, ale też takich naszych indywidualnych zainteresowań. *Wspominam pracę tam bardzo dobrze, ze względu na to, że nie odczuwało się w ogóle klimatu korporacji. Pracowaliśmy tak naprawdę małym zespołem. To był zespół lokalny. Tak naprawdę byliśmy w około 30 osób. Z racji tego, że nadal studiuje, nigdy nie było problemu, abym mogła uczęszczać na zajęcia, więc byli bardzo elastyczni. Ten work-life balance może nie był nazwany takim programem, ale nieświadomie to robili. Ci ludzie, z którymi pracowałam, byli bardzo fajni wobec mnie i bardzo fajnie mi się pracowało. Ale jak firma traktowała pracowników, to już mi się nie podobało (6). Warto wspomnieć, że z wypowiedzi badanej wynika, iż prawie wszystkie pozytywne aspekty zatrudnienia były bezpośrednio związane z przełożonym oraz zespołem, w którym pracowała. To oni bowiem sprawili, że tę pracę wspomina bardzo mile i, gdyby była taka możliwość, z chęcią wróciłaby do organizacji. Co więcej, przy opowiadaniu o relacjach w zespole, o udziale we wspólnie*

organizowanych wydarzeniach czy zachowaniu przełożonego, u respondentki pojawiał się uśmiech na twarzy, a wątki dotyczące tych aspektów były opisywane ze szczegółami.

Całkowicie negatywne wspomnienia o okresie zatrudnienia ma badana, która rozstała się z pracodawcą w wyniku zakończenia okresu, na jaki była zawarta umowa terminowa. *Tutaj to było po prostu masakrycznie... Takie rzeczy, które po prostu uwłaszczały godności człowieka. Właściciele na Facebooku zamieszczali zdjęcia z wyjazdów gdzieś w takie dalekie kraje, a tutaj ludzie nie mieli pensji... To takie książkowe patologie zarządzania organizacją. Nie było czegoś takiego, żeby np. ludzi za coś pochwalić, podziękować im. Naprawdę ludzie dużo robili. I tak tym ludziom tak powoli, ja mówię, już nie tylko podcinano, co na koniec połamano te skrzydła (8)* – wspominała w swojej wypowiedzi.

Warto zauważyć, że przebieg zatrudnienia kształtuje opinię pracowników o firmie nie tylko jako pracodawcy, ale jako organizacji prowadzącej określoną działalność oraz jej misji. *Wspominam ją (pracę – A. K.), trochę negatywnie, a trochę przeciętnie, w takim sensie, że spełniła moje oczekiwania co do tego, że była to praca może mało ambitna i mało zajmująca, natomiast wyrobiłam sobie tam wtedy negatywne zdanie w ogóle o pracownikach bibliotek, o sposobie zarządzania biblioteką, o atmosferze tam panującej. Zaczęłam rzeczywiście troszeczkę inaczej patrzeć na te instytucje, bo miałam wcześniej wobec nich o wiele większe wymagania, inne wyobrażenia. Natomiast wtedy jakby uprzedziłam się w ogóle do funkcjonowania tej instytucji. Nawet doszłam do wniosku, że w wielu aspektach to są takie właśnie przechowalnie nadmiernej liczby pracowników, które nie spełniają tej misji związanej z upowszechnianiem kultury. Stąd takie właśnie negatywne wspomnienia, co do samej organizacji (2).*

Co ciekawe, z wypowiedzi niektórych respondentów wynika, że pracodawcy, w ich opinii, powinni w zróżnicowany sposób traktować pracowników. Głównym kryterium różnicowania podejmowanych w organizacji działań miałyby być zajmowane przez pracownika stanowisko pracy. Tak przykładowo jedna z badanych przywołała sytuację, w której to *i profesorowie byli bardzo źle traktowali (8)*, tak, jakby złe traktowanie było „wytlumaczalne” w przypadku pracowników na stanowiskach niższego szczebla.

3.3.2. Relacje interpersonalne w miejscu pracy

Niezwykle istotne znaczenie dla postrzegania okresu zatrudnienia u poprzedniego pracodawcy przez badanych miała atmosfera i relacje interpersonalne wewnątrz organizacji. Choć podkreślić należy, że „dobra atmosfera” jest pojęciem względny i w percepcji badanych była rozumiana w odmienny sposób, zauważono, że osoby, które oceniły ten aspekt pozytywnie, były bardziej otwarte na ewentualne kontynuowanie relacji z pracodawcą po odejściu z organizacji.

Niektórzy badani pozytywnie ocenili atmosferę i relacje w zespole pracowniczym, podkreślając, że *zespół był bardzo fajny (7)*, czy *zgrany (10)*. Jedna z badanych

wspomina, że choć: *rzeczywiście nie było tak, żebyśmy rozmawiali ze sobą na przykład o życiu prywatnym, jakiś takich osobistych sprawach², więc takich bardzo osobistych relacji nie nawiązywaliśmy, ale było bardzo przyjaźnie. Mogliśmy wyrażać jakieś inicjatywy, co do na przykład jakiś akcji edukacyjnych, które chcieliśmy robić w ramach ferii w bibliotece. Było bardzo w porządku. Nawet pamiętam, że był to okres świąt, uczestniczyłam też w Wigilii pracowniczej z pracownikami całej tej instytucji i pamiętam, że właśnie kiedy przedstawiono mnie jako najmłodszego pracownika biblioteki, byłam przez innych pracowników przyjęta bardzo życzliwie, bardzo miło. Atmosfera była naprawdę bardzo dobra (2).* Inna badana podkreśla, że okres zatrudnienia wspomina bardzo pozytywnie, *bo atmosfera była wręcz familijna. Ze względu na to, że była między nami (współpracownikami – A. K.) ogromna różnica wieku, bo byłam najmłodszą osobą zatrudnioną w zespole, pozostałe osoby były w wieku 45+. Także momentami tak jak z ciocią, wujkiem było, więc fajnie. Druga rzecz, że byli też bardzo otwarci na moje potrzeby (6).* Kolejna respondentka także doceniła różnice pokoleniowe w zespole, wskazując, że *starsze babeczki, które już tam przez kilka, może nawet kilkanaście lat pracowały, były dla mnie miłe. Mi się wydaje, że one mnie tak bardziej traktowały jak jakąś, ja wiem, młodszą siostrę, jakoś tak. Było tam bardzo miło. Nigdy nie czułam... nie byłam ani poniżana ani nic (9).*

Niektórzy zaś badani wskazywali na pewne nieprawidłowości, które, w ich opinii, były widoczne w relacjach społecznych w organizacji. *Jeśli chodzi o tę firmę, pracowało mi się dobrze. Podstawowym minusem była ta relacja z ludźmi (3)* – podkreślał w swojej wypowiedzi badany, który w trakcie zatrudnienia w organizacji awansował, w wyniku czego zmianie uległy także jego stosunki ze współpracownikami.

Respondentka, która bardzo negatywnie wspomina okres swojego poprzedniego zatrudnienia, odpowiadając na pytanie dotyczące atmosfery w pracy wspomina, że *bardzo było nieprzyjemnie w zespole. Ludzie się do siebie nie odzywali. Później się okazało, że stworzyły się jakieś antagonizmy pomiędzy grupą tych wcześniejszych pracowników a tych późniejszych. Tam było zagrożenie, że się firma będzie zamykała. No i wydaje mi się, że też ta agresja, której ci ludzie nie umieli przelać na tego pracodawcę, przelewali na te nowe młode osoby stażem. Więc ogólnie taka właśnie atmosfera była bardzo nieprzyjemna (8).*

3.3.3. Przyczyna derekrutacji oraz proces rozstania się

Zdaniem autorki, dla kształtowania dalszych relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami duże znaczenie ma proces rozstania się. Dlatego respondenci zostali poproszeni o przypomnienie sobie tego, w jaki sposób ono przebiegało, co czuli, jakie zdarzenia miały miejsce, gdy odchodzili z organizacji. Wspomnieć

² Wynika to z tzw. „kultury ciszy” właściwej dla specyfiki instytucji – dop. A. K. na podstawie wypowiedzi badanej.

należy, że większość badanych rozstała się z pracodawcą z własnej inicjatywy, niemniej jednak z wypowiedzi respondentów wynika, że każdy z nich miał inne powody ku temu, a więc i rozstanie odbywało się inaczej.

Badani również byli świadomi tego, że wrażenia, które zostają u pracodawcy i pracownika po zakończeniu procesu derekrutacji, warunkują ich wzajemne nastawienie i chęć utrzymania kontaktu. Najmłodsza respondentka wspomniała, że *na etapie odejścia tworzy się takie drugie pierwsze wrażenie. Pierwsze wrażenie mamy przy zatrudnieniu, a to jak się rozstajemy (jeśli negatywnie – A. K.), to już pozostaje taki niesmak do końca* (6).

Większość respondentów, którzy odeszli z organizacji z własnej inicjatywy, podjęła taką decyzję ze względu na alternatywne zatrudnienie. *Miałem świadomość tego, że po prostu w innych firmach za bardzo podobną pracę mogę zarabiać lepiej. To nie kwestia 2 złotych czy tam dwustu nawet, ale to były kwoty rzędu, tysiąca – dwóch tysięcy* (4) – wspomina powody złożenia wypowiedzenia jeden z respondentów. Dopytany o to, w jaki sposób poinformował pracodawcę o zamiarze odejścia, odpowiedział: *nie pamiętam, jak to dokładnie było, ale moją była przełożoną, ja z nią miałem bardzo fajne relacje i mi się z nią dobrze pracowało, poinformowałem ją telefonicznie. Też było mi ciężko taką informację przekazywać, jej też może było trochę przykro, bo atmosfera między nami była ok. No ale normalnie powiedziałem, że mam propozycję pracy i odchodzę głównie przez to, że mam lepszą propozycję finansową. Nic personalnego w stosunku do niej czy coś. Jest firma, która mi oferuje lepsze warunki* (4). Podobne doświadczenie ma inna respondentka, która także zrezygnowała z dotychczasowego doświadczenia z powodu znalezienia alternatywnego zatrudnienia: *No przede wszystkim nie była to praca z wysokim zarobkiem. Też no bycie asystentką, to nie jest praca marzeń, to jednak jest... chociaż bardzo lubiłam pomagać tym paniom, ale to jednak nie było coś z mojego zawodu, z tego, czego faktycznie się uczyłam. Więc tak naprawdę wcześniej, jeszcze przed tą pracą, składałam CV do różnych firm. A później, po tych 3 miesiącach pracy do mnie się odezwała firma, właśnie ta obecna, w której jestem i poszłam tam na rozmowę, tak naprawdę z czystej takiej ciekawości «a jak to będzie». Bo tak naprawdę nawet nie szukałam już tej pracy. No i jak przeszłam tę rozmowę i mnie wzięli, no to o wiele więcej już mi zaproponowali kasy i było to coś, co było po moim wykształceniu, więc się zdecydowałam odejść* (9). Uzasadnia to też dość krótki okres pracy, jaki miała respondentka u ostatniego byłego pracodawcy. Warto wspomnieć, że przed rozpoczęciem wywiadu badaczka nie wiedziała dokładnie, jak długi był staż pracy poszczególnych respondentów u ich byłych pracodawców.

Można było przypuścić, że krótki okres – kilku miesięcy – który spędziła badana w organizacji, mógł wywołać bardzo negatywną reakcję pracodawcy na intencję pracownika do odejścia. Okazało się jednak, że przełożona respondentki, po poinformowaniu jej o wypowiedzeniu powiedziała: *«Ja wszystko rozumiem», i że się cieszy, że znalazłam fajną pracę dla mnie, że nie ma problemu, że fajnie, że chcę się rozwijać i że ogólnie nie ma problemu, że oni sobie poradzą* (9) – wspomina badana, dodając, że nawet pożegnanie ze mną było. *To było bardzo miłe. Dostałam*

grę planszową. Ogólnie było bardzo miło. Aha! I jeszcze powiedzieli mi, żeby się z nimi kontaktować, żeby dawać o sobie znać (9).

Inny respondent, który także rozstał się z pracodawcą z powodu alternatywnego zatrudnienia, wspomina, że przede wszystkim zdecydował się na to z powodu relacji interpersonalnych: *No i tak jak mówię, ciężkie było to, że jak gdzieś tam awansowałem, to jest mała firma, wszyscy wiedzieli skąd ja jestem, co ja robię... To, że ja tam skończyłem studia i że miałem dużo większe pojęcie na jakiś temat niż oni to inna sprawa. Ale zawsze było «o, przyszedł do nas, a już jest gdzieś tam kierownikiem». Więc to był powód, że chciałem zmienić tę pracę szybko (3) – wspomina badany. Poinformował zaś pracodawcę o zamiarze odejścia w tym samym dniu, w którym dowiedzieli się o tym jego współpracownicy, bo jak wspomina: *To wyglądało tak, że ja byłem na rozmowie, po dwóch tygodniach ktoś tam do mnie oddzwonił, że dostałem tę pracę. No i akurat zdarzyło się tak, że odebrałem telefon, powiedziałem chłopakom na budowie, że znalazłem (nową pracę – A. K.), bo oni wiedzieli też, że szukam... No i akurat się trafiło, że szef przyjechał na budowę w ten sam dzień, no i podszedłem, mówię «słuchaj, znalazłem robotę inną i dużo lepiej mi tam będzie na pewno, bo raz, że tam gdzieś wymagają tego mojego wykształcenia bardziej, mogę się tam rozwinąć». I mój szef, paląc fajkę, powiedział: no pewnie, co tu będziesz siedział. Tak wyglądało odejście. Tak właśnie rozmawiałem z szefem nad wykopem, on palił fajkę i na wykop patrzyliśmy... I on powiedział, że... «jak ci nie wyjdzie, to zawsze możesz tutaj wrócić» (3). Warto wspomnieć, że po tej wypowiedzi respondent chciał się „wy tłumaczyć”, że zostawił pracodawcę, więc dodał: *Oni wiedzieli od początku, że ja jestem tu na chwilę i nie robili z tym problemu. Też po prostu tak się trafiło, że ja kończyłem budowę (3). Autorka zauważyła, że jeśli respondent oceniał pracodawcę oraz okres pracy pozytywnie, a rozstanie nastąpiło z inicjatywy pracownika, badany wykazywał się pewnego rodzaju wyrzutami sumienia czy skruchą.***

Inna badana wspomina, że przełożona miała informację od razu, że zamierzam odejść i że jeszcze popracuję w tych najgorętszych miesiącach typu listopad, grudzień, bo to akurat w naszym wypadku (sprzedaż detaliczna – A. K.) były decydujące miesiące, gdzie filia nie mogła sobie pozwolić na stratę pracownika. Więc to wszystko było open cards (1). To też pozwoliło, w opinii respondentki, by otrzymać wsparcie przełożonej, gdy zapytała o możliwość transferu do innej filii (1).

Najstarszy respondent, który także sam złożył wypowiedzenie pracodawcy, wspomina, że w ich organizacji, szczególnie na stanowiskach wyższego szczebla, wypowiedzenia czy odwołania składa się mailowo lub faksem (11). Być może wynika to ze specyfiki danej instytucji, w której to dyrektorzy podlegali bezpośrednio ministrom, nie było zatem możliwości, by poinformować pracodawcę o tym osobiście. Jednocześnie badany ten wspominał, że podjęta przez niego decyzja o odejściu była uwarunkowana zmianą polityczną, która, jak się spodziewał, i tak doprowadziłaby do jego zwolnienia. Chciał zatem „wyprzedzić” pracodawcę i z klasą odejść (11). Niemniej jednak badany podkreślał, że oczekiwał, że w związku z jego wieloletnią pracą w instytucji oraz dotychczasowymi osiągnięciami w zarządzaniu

placówką, pracodawca złożył mu propozycję pozostania na stanowisku. Zaznaczył, że gdyby taka propozycja padła, prawdopodobnie by został. Tymczasem jedyne, o co został poproszony, to dopracowanie do końca okresu wypowiedzenia, w trakcie którego mogłby się znaleźć zastępca na jego miejsce.

Respondent z branży informatycznej obarczył winą za swoje odejście z organizacji kierownictwo firmy. *Byle jakie projekty, nieciekawe technologie, byleby tylko po prostu jakoś się utrzymać i mieć z czego płacić swoim pracownikom. No i między innymi łapali się za outsourcing. Chcieli nas wypożyczać jako programistów do innych firm, które gdzieś tam potrzebowały informatyków. No i to mi się niespecjalnie podobało, bo mówię, ani nie było jakiś ciekawych projektów na horyzoncie, poza tym mieliśmy zgrany, fajny zespół, w którym dobrze mi się pracowało i niespecjalnie chciałem wylądować gdzieś na zesłaniu outsourcowany do zupełnie obcego pracodawcy. Dlatego zacząłem szukać nowej pracy* (10) – wspomina. Badany ten także pamięta, iż otrzymał od przełożonego informację, że rozumie moje argumenty i żałuje, że odchodzę, ale jeżeli firma wyjdzie na prostą i będą klienci, to że zawsze są otwarci na mój powrót w razie czego (10).

Najmłodsza badana, która rozstała się z pracodawcą w wyniku restrukturyzacji organizacji (z inicjatywy pracodawcy), wspominała: (...) *w mojej krótkiej karierze zawodowej były dwie sytuacje, kiedy pracodawca się ze mną żegnał, więc mam porównanie. I tutaj w Banku odbyło się to niesamowicie bardzo uczciwie i w porządku wobec mnie, ze względu na to, że ja o planowanej redukcji dowiedziałam się pół roku wcześniej. Przełożony zaprosił mnie na rozmowę i powiedział: «ze względu na to, że pracujemy ze sobą dość długo i darzę cię ogromnym szacunkiem, chciałbym ci pomóc, będzie planowana redukcja etatów, więc twój etat będzie zredukowany». Mój przełożony powiedział, że służy rekomendacją, referencjami, więc nawet dał mi wizytówkę, że jeżeli ktoś chciałby się z nim kontaktować, to jak najbardziej jest dostępny pod numerem telefonu i jeżeli będzie mi mógł jakkolwiek pomóc, doradzić, wesprzeć, to dla mnie zawsze znajdzie czas... To nie jest nic przyjemnego, co by człowiek chciał usłyszeć, więc taki pierwszy etap, jak się dowiedziałam, był niesamowicie dla mnie emocjonalny, szczególnie, że bardzo dobrze się czułam w tej firmie i byłam bardzo emocjonalnie i nadal jestem związana z tą firmą. No więc telefon do męża, płacz. Jak już przeszedł ten płacz, no to szukamy, działamy* (6) – wspomina moment, gdy dowiedziała się o zwolnieniu respondentka. Od razu jednak dodała, że w trakcie półrocznego okresu, kiedy wiedziała już o zwolnieniu i szukała innej pracy faktycznie, tak jak powiedział przełożony, tak było. Cokolwiek wiedział na temat przełożonych, osób tam pracujących (u innych potencjalnych pracodawców – A. K.), zawsze mi udzielał wsparcia. *Jeżeli nie byłam czegoś pewna, mówiłam: «słuchaj, dla mnie to jest trochę dziwne, że oni tak robią. Co myślisz na ten temat?». Zawsze poświęcał czas, żeby ze mną na ten temat porozmawiać i był żywo zainteresowany tym, co się dzieje* (6). Można zatem byłoby wywnioskować, że respondentka ta, mimo, że rozstanie nastąpiło z inicjatywy pracodawcy, mile wspomina okres rozstania się. W trakcie wypowiedzi uśmiechała się, a jej głos był łagodny i stonowany. *Pożegnanie, no cóż... No to pożegnanie nastąpiło dość... no też tak*

bardzo emocjonująco. Ze względu na to, że zrobiliśmy taki mały poczęstunek, ja też przygotowałam prezent dla zespołu. Zespół przygotował prezent dla mnie. Ponieważ wiedzieli, że jestem świeżo po ślubie i że robimy remont, więc też taki bardzo prywatny prezent przygotowali. Dużo ściskania, dużo też i takich życzeń powodzenia. Mamy kontakt po dziś dzień ze sobą. Bardziej jak już się żegnaliśmy, była tak część oficjalna pożegnania z zespołem, następnie poszłam jeszcze podziękować przełożonemu, to ja powiedziałam wprost, że «(...) jeżeli będzie taka możliwość, to ja chcę wrócić do domu. Także jeżeli tylko będzie jakiś etat, to proszę zadzwoń do mnie w pierwszej kolejności» i przełożony powiedział, że jak najbardziej. I on będzie tylko czekał i jeżeli tylko zmienią się struktury na terenie łódzkim, to będzie się ze mną kontaktował (6) – wspomniała badana.

Kiedy jednak zapytana została o formalny proces rozstania się, jej postawa się zmieniła. Wyprostowała się i zaczęła mówić mniej płynnie oraz głośniej: *otrzymałam informacje na temat programu outplacementowego, który ma miejsce w Banku. Zostałam zaproszona na takie szkolenie, gdzie miałam uzyskać informacje na temat mojego CV, jak aplikować i takie porady praktyczne, jak znaleźć nową pracę. Miałam wskazany termin – tydzień na zgłoszenie się do tego szkolenia. Tego samego dnia napisałam maila, że chcę uczestniczyć w takim szkoleniu. Nie otrzymałam odpowiedzi. Do tygodnia czasu żadnej odpowiedzi nie było. Zgłosiłam sprawę mojemu przełożonemu. Przełożony zgłosił tę sprawę do kadr. Kadry prosiły, żebym się skontaktowała, wobec czego skontaktowałam się z kadrami. Powiedzieli, że zaszła zmiana. Osoba, która dotychczas zajmowała się tym programem, jest na urlopie macierzyńskim. Nie znaleziono nikogo na zastępstwo i program leży. Nie ma żadnych planów, żeby w ogóle coś takiego się odbyło. Zapytałam więc wprost, dlaczego dajecie taki zapis w porozumieniu, jeżeli nie planowaliście go dotrzymać? (6). Badana była wyraźnie poddenerwowana, opowiadając o tym zdarzeniu. Co więcej, badaczka sądzi, że to właśnie ten aspekt sprawił, że mimo, iż respondentka chciałaby wrócić do organizacji i dostrzega w swoim dotychczasowym zatrudnieniu wiele pozytywnych aspektów, negatywnie postrzega organizację jako całość.*

Inna osoba, której stanowisko pracy także zostało zlikwidowane, również nie ma pracodawcy tego za złe. Wspomina, że *jeśli chodzi o dyrekcję, przełożonych tych wyższego szczebla, to naprawdę starali się zaproponować inne miejsce pracy, które mi nie odpowiadało i dlatego nie przyjąłam tego, ale mile to wspominam. Podziękowali za te wszystkie lata pracy (5). Jednocześnie niezbyt pochoinnie badana wypowiadała się o bezpośrednim przełożonym. Zaczęły się problemy z wydaniem świadectwa pracy, z wydaniem obiegówki, pani (kierownik – A. K.) domagała się jakiś zobowiązań, które niby wcześniej były, a których faktycznie nie było... (5).*

Nie zawsze jednak, gdy decyzję o odejściu podejmuje pracownik, przełożony, który przez badanych niejednokrotnie utożsamiany był z pracodawcą, potrafi rozstać się polubownie. *Jeżeli chodzi o takie relacje przy rozstaniu z bezpośrednim pracodawcą, no to brakowało może nie takiej kultury organizacyjnej, tylko klasy tej osobie, żeby to ładnie zakończyć. To znaczy, ja podjęłam decyzję o rozstaniu i ja dawałam wypowiedzenie, no ale taka to była osoba, która poczuła się urażona, że ktoś*

odchodzi z zespołu. Nawet się nie pytała, jakie są przesłanki... (7) – wspomina jedna z badanych.

Respondentka, która rozstała się z pracodawcą w wyniku zakończenia okresu, na jaki była zawarta umowa terminowa, uważa, że inicjatorem rozstania się był jednak pracodawca. Wspomina bowiem, że: *oni (pracodawcy – A. K.) załatwili tę sprawę bardzo ładnie, bo dawali nam umowy do 31 lipca. Obiecywali, że będą przedłużane. I po prostu, gdy 31 lipca okres umowy się skończył, to kończyło się wszystko. Dostawaliśmy świadectwo pracy i była sprawa rozwiązana. Ja już czułam wcześniej, że tak będzie (8)*. Co więcej, respondentka ta podkreśliła (zmieniając przy tym tembr głosu na bardziej stanowczy), że pracodawca był na tyle nieuczciwy, że rozstanie się doprowadziło ją do inspekcji pracy: *(...) ponieważ nie wypłacili mi trzech wynagrodzeń pod rząd. I te dziewczyny, które poszły do inspekcji pracy, odzyskały pieniądze (8)* – wspomniała.

Podobnie było w przypadku innej respondentki. *Trudno w zasadzie powiedzieć, kto był inicjatorem, dlatego że właśnie samo to rozstanie oceniam jako takie, jako dosyć negatywne. Dlatego, że moja ta bezpośrednia przełożona była w ogóle zadowolona z mojej pracy. Dobrze nam się współpracowało. Natomiast ponieważ rzeczywiście jednak brakowało mi tego czasu na jakieś tam dodatkowe aktywności, na studiach doktoranckich miałam wtedy zacząć prowadzić zajęcia w ramach praktyk, więc nie było takiej możliwości, żebym wychodziła z pracy na te zajęcia, zaproponowałam przejście na pracę na pół etatu. I kiedy pisałam to podanie, wtedy kończyła mi się jakaś tam jedna z pierwszych umów, to napisałam podanie z prośbą o zatrudnienie mnie na pół etatu, żeby móc pogodzić te obowiązki. Zresztą w porozumieniu ze swoim przełożonym, bo myśleliśmy, że to będzie dobra opcja. W razie gdyby mi dyrekcja nie wyraziła zgody, to moja pani kierownik zgodziła się, żebym ewentualnie dorabiała sobie ten etat, biorąc tak zwane dyżury biblioteczne, polegające właśnie na tym, że wieczorami czy w weekendy spędza się czas w tych takich piwnicach bibliotecznych. Ta praca polega po prostu na wyszukiwaniu książek z księgozbioru, które są niedostępne bezpośrednio czytelnikowi. W ramach tych dyżurów mogłabym sobie ten etat dorabiać i takie było gdzieś tam nasze założenie. Natomiast w praktyce okazało się, że w ostatnim tygodniu mojej pracy zostałam wezwana do działu personalnego i poinformowana o tym, że jednak nie ma takiej możliwości, żeby zatrudnić mnie na pół etatu, w związku z tym chcę się ze mną pożegnać. Przyznam, że dziwna to była sytuacja, bo ani nie rozmawiałam z osobą zatrudniającą mnie, czyli z panią dyrektorem czy z panem dyrektorem, o tym w ogóle nie wiedział mój bezpośredni przełożony... Dowiedziałam się, że nie ma możliwości pracy na pół etatu, a skoro nie chcę na cały, no to musimy się rozstać. Nie dostałam żadnej takiej propozycji, nie było mowy o żadnej rozmowie, wytłumaczeniu, dyskusji... Doszli do wniosku (dyrektorowie – A. K.), że skoro napisałam podanie na pół etatu, to nie będę zainteresowana. A przyznam, że wtedy może i bym się zastanawiała nad jakimiś innymi opcjami. Zapytałam, pamiętam, wtedy panią kadrową, czy w związku z taką decyzją dyrekcji powinnam się umówić na spotkanie z dyrekcją. Natomiast otrzymałam informację, że nie ma takiej konieczności, to jest informacja przekazana*

od dyrekcji, w związku z tym nawet nie było takiej okazji, żebym powiedziała dziękuję, do widzenia, podała sobie z dyrekcją rękę. Wtedy udałam się bezpośrednio do swojego oddziału, do przełożonej, którą poinformowałam o tej decyzji dyrekcji. Przełożona była bardzo zaskoczona, bo nikt z nią wcześniej tego nie uzgadniał, choć wydawałoby się, że powinna być pierwszą osobą, z którą chyba trzeba by było o tej decyzji porozmawiać (2). Co więcej, badana ta z dużym smutkiem opowiadała, że miała okazję pożegnać się z zespołem, jednak nawet to pożegnanie było zorganizowane w tajemnicy przed pracodawcą. Później takie rozstanie zorganizowaliśmy sobie w moim dziale, z tymi osobami, z którymi pracowałam na co dzień. Nawet takim nieformalnym poczęstunkiem, który, o dziwo, nawet moja dotychczasowa przełożona wolała zachować w jakiejś tajemnicy... Jak już pojawiłam się w tej organizacji, akurat będąc na zwolnieniu lekarskim, zaprosiła mnie na zaplecze, żeby czasem ktoś nie doniósł dyrekcji, że chcemy się pożegnać (2).

Szczególną uwagę należy zwrócić na to, że większość respondentów w swoich wypowiedziach odnosiła się do wrażenia, które pozostawia po sobie odchodzący pracownik. Badani wspominali, że, o ile istnieje taka możliwość, nawet jeśli pracownikowi coś się nie podobało w trakcie zatrudnienia, należy zadbać o pozytywne rozstanie. Wiedziałam, że mi to na pewno w życiu nie pomoże, a nie jestem osobą, która pali mosty... (1) – wspomina chęć wypowiedzenia przełożonej wszystkiego, co jej się nie podobało, jedna z badanych. Wiem, że relacje z ludźmi to jest coś, co trzeba szanować i bardzo łatwo jest zepsuć, a trudno nawiązać. Nie wiadomo, co się w przyszłości stanie. Ja, nie zgadzając się dłużej na warunki, w jakich pracowałam i tę frustrację, wiedziałam, że wyrzucanie z siebie tego wszystkiego nie pomoże mi w niczym. Stwierdziłam po prostu, że jak już chcę odejść, no to jedyne, na czym muszę się skupić, to na odejściu i polepszaniu swojego stanu zawodowego i swojego samopoczucia. Chodzi o życie zawodowe, które stanowi bardzo duży procent naszego życia, więc stwierdziłam, że w ten sposób będzie najłatwiej, najlepiej dla wszystkich i przez to mój pracodawca ówczesny nigdy nie dowiedział się bezpośrednio, dlaczego właśnie odchodzę. Powód był mu przedstawiony inny i nie mogę mieć pretensji, że się nie domyślał, aczkolwiek... Sama firma zorientowała się, że to nie jest odpowiednia osoba na odpowiednim miejscu (przełożona – A. K.), więc jej podziękowano. Ale że tak powiem, mam całkowicie czyste sumienie, bo nie brałam w tym czynnego udziału i gdzieś tam samo po czasie się wyjaśniło (1) – dodaje. Tego typu podejście może wskazywać, że w obawie przed pogorszeniem się relacji oraz tym, że może to negatywnie wpłynąć na przebieg dalszej kariery zawodowej, niejednokrotnie przyczyną dobrowolnego odejścia może być przez pracowników ukrywana.

3.3.4. Bezpośredni przełożony

W wypowiedziach respondentów wyraźnie zauważalny stał się wątek dotyczący bezpośrednich przełożonych. Byli oni często utożsamiani z pracodawcą. Zdaniem jednego z badanych *zaciera się granica – trudno jest określić, kto jest*

bezpośrednim pracodawcą (11). Było tam 3 kierowników, których nazwałabym bezpośrednimi pracodawcami (1) – wspomniała inna respondentka. Autorce udało się zauważyć, że postępowanie kierownika w procesie rozstania się oraz to, jak ogólnie odbierali go badani, miało odzwierciedlenie w opinii byłych pracowników na temat pracodawcy.

Co więcej, zmiana przełożonego na takiego, którego pracownik z jakichś powodów nie zaakceptował, może doprowadzić do podjęcia przez zatrudnianego decyzji o odejściu. *Pierwszego kierownika wspominam bardzo dobrze pod kątem organizacyjnym, pod kątem tego, jak był sprawiedliwy wobec pracowników, z tym, że po roku odszedł. Pojawiła się kolejna, którą też dobrze wspominam. Tam (w czasie kierowania filią przez daną osobę – A. K.) miałam też rozwój jako sprzedawcy. Po czym po półtorej roku została ta osoba zmieniona, z nieznanymi mi przyczyn. Pojawił się znowu nowy kierownik. Rok popracowałam z ówczesnym kierownikiem. Też bardzo miło go wspominam, no bo cenię sobie sprawiedliwe traktowanie, a jest to osoba, która bardzo sprawiedliwie traktowała ludzi i doceniała osoby pracujące i wykazujące się większym zaangażowaniem niż to przewidywała firma. Potem ta kierowniczką odeszła, pojawiła się nowa, która zaszła w ciążę. Powstał wakat na kierownika. Przyszła osoba całkowicie z zewnątrz, która nie знаła realiów firmy... Poprzednie kierowniczką były osobami awansującymi, czyli znały realia konsultanta, starszego zastępcy i kierownika (1) – wspomina jedna z badanych, która właśnie z powodu relacji z ostatnią przełożoną zdecydowała się na zmianę pracy.*

Ponadto wydaje się, że w sytuacji, gdy pracownika z kierownikiem łączyły relacje także na tle prywatnym, proces dobrowolnego odejścia z organizacji, jak i możliwość utrzymania dalszych relacji, były bardziej prawdopodobne. Było tak w przypadku badanego z branży budowlanej: *Ja znałem tu tych szefów na zasadzie takiego koleżeństwa bardziej, gdzieś tam niby dużo starsi ode mnie, ale tam nie było takiej stricte hierarchii, bo to firma rodzinna. Poznałem ich bardziej od strony takich relacji partnerskich najpierw. Później powiedzieli «chcesz, to przyjdź, pouczysz się i będziesz kierował». Oni wiedzieli, że mogą na mnie polegać, bo tak jak mówię, było trzech szefów z rodziny (3) – wspomina swoje relacje z przełożonymi badany.*

Inna respondentka, z kilkumiesięcznym stażem w organizacji, także miała pozytywne wspomnienia o przełożonej: *(...) miałam bardzo fajną dyrektorkę, która była bardzo miła do mnie i do innych pracowników. Jeszcze współpracowałam z inną dyrektorką, która też była po prostu „do rany przyłóż”. Nieraz później, jak już odeszłam od nich, to dzwoniłam do niej, była ciekawa co u mnie, w moim życiu się teraz dzieje (9). Takie podejście może wskazywać, że jeśli u pracownika pozostały pozytywne wspomnienia o współpracy z przełożonym, intencja utrzymania relacji może wyjść bezpośrednio od samego zatrudnionego.*

Inna badana, mówiąc o przełożonym, wspomniała, że był on dobrym kierownikiem, również dlatego, że *absolutnie nie miał nigdy doświadczenia z korporacją i nie był menedżerem korporacyjnym, kończył filologię, mówił płynnie po francusku... Zupełnie nie był taki korporacyjny. Z niesamowicie otwartą głową i nowymi pomysłami (6). Wskazuje to, że niekiedy pracownicy mogą postrzegać pewne*

zachowania przełożonych jako przejaw dostosowania się do specyfiki czy wielkości instytucji, w której pracują. Mają bowiem zdanie, że kierownicy w korporacji są mniej nastawieni na budowanie relacji, bardziej na uzyskanie konkretnych, mierzalnych wyników, zaś kierownicy w mniejszych firmach są bardziej prospołeczni, uważniej podchodzą do potrzeb pracowników i sami wychodzą z inicjatywą budowania dalszych relacji z opuszczającym organizację pracownikiem. *Wszystko się robi według rozporządzeń i regulaminów, kierownicy i dyrektorzy nie mają nic do gadania, muszą wykonać polecenia, które przychodzą mailowo* (11) – wspomina inny z byłych pracowników, który także pełnił w organizacji funkcję kierowniczą.

Następna z badanych, podkreślając, że był to *jeden z lepszych przełożonych, z którymi miała przyjemność współpracować* (6), powiedziała, że *nie pracowała w całej instytucji, ale jak najbardziej, jeżeli mogłaby coś zrobić, aby pomóc firmie, ze względu, że zależy jej, żeby utrzymać pozytywne relacje, pod opiekę tego przełożonego, z którym miała przyjemność pracować, poleciłaby innych pracowników* (6). Mimo iż rozmówczyni rozstała się z pracodawcą nie z własnej woli, tylko z powodu likwidacji stanowiska pracy, podkreśla, że *przełożony wynagrodził wszystkie bóle i zale* (6) i liczy, że kiedyś będzie mogła wrócić do tej organizacji.

Inna respondentka, która także rozstała się z pracodawcą w wyniku restrukturyzacji organizacji i likwidacji stanowiska pracy, mimo iż ogólnie ma pozytywne wspomnienia z okresu zatrudnienia, podkreśla, że *atmosfera była bardzo, bardzo niesprzyjająca. Powstawały konflikty. Zaczęły się niesnaski wśród pracowników, a wszystko to było spowodowane przyjściem nowej pani kierownik, która miała specyficzne podejście do pracy i do swojego personelu. Jedną pracownicę faworyzowała, drugą przy wszystkich, na każdym kroku, że tak powiem, starała się zdyskredytować w oczach pozostałych dziewczyn. No i właśnie było tak, że osoby, które były faworyzowane, po prostu donosiły. Był moment, że chodziła jedna z pań i cały czas „nadzorowała”, a jeśli nie było którejś na stanowisku przez moment, nieważne, czy to wyjście do toalety, czy nawet skorzystanie z przerwy śniadaniowej, to już była właśnie poinformowana szefowa* (5) – przytaczała swoje wspomnienia badana pielęgniarka. Autorka uważa, że na podstawie powyższych wypowiedzi można przypuścić, że przyczyna rozstania się nie warunkuje opinii byłych pracowników o procesie derekrutacji. Znaczącą rolę w tym zakresie odgrywa właśnie kierownictwo.

Negatywna opinia o przełożonym może wynikać nie tylko z powodu jego faktycznych zachowań, ale także z indywidualnej oceny przez podwładnego kompetencji kierownika. Jedna z badanych uważa, że ma negatywną opinię o menedżerze, *który nie miał doświadczenia, wiedzy, takiej właśnie z zakresu zarządzania ludźmi...* (7).

Są jednocześnie respondenci oddzielający opinię o przełożonym od opinii o firmie. Wskazuje na to następująca wypowiedź: *nie dyskredytuje samej firmy, bo wcześniej pracowałam z różnymi kierownikami i nigdy nie miałam powodów do tego, żeby jakkolwiek narzekać. Zgadzały się warunki, wszystko mi pasowało, też sama ścieżka kariery, szkolenia, to, co brałam dla siebie z tego wszystkiego... Widziałam mnóstwo profitów, ale kierownik pod którym pracowałam powodował, że nie czułam w ogóle chęci chodzenia do pracy, co było dla mnie dziwne. Ale wiedziałam, że nie jest to wina*

firmy (1). Tymczasem bezpośredni przełożony może być powodem, dla którego pracownik decyduje się opuścić organizację. Szczerze, gdyby ta osoba (przełożony – A. K.) w ciągu najbliższych dni przestała pracować w tej organizacji, to natychmiast przestałbym rozważać odejście z tej firmy, bo ta osoba jest jedynym powodem, dla którego nie chcę już tam pracować (10) – podkreśla respondent z branży informatycznej, nawiązując do sytuacji w obecnym miejscu pracy.

Warto także podkreślić, iż z wypowiedzi respondentów wynika, że „przymusowe” wysłanie odchodzącego pracownika na urlop, bez wcześniejszego uzgodnienia tego z zatrudnionym, jest odbierane jako przejaw braku szacunku czy nawet obrażenia się, gdy decyzję o odejściu podjął sam zatrudniony. *I też sytuacja była o tyle niewłaściwa, że zasugerowano mi, a w zasadzie narzucono, abym do końca trwania umowy wybrała sobie urlop (2) – wspomina jedna z badanych. Mnie wysłali na urlop przymusowy, więc to są takie działania, które ja znam z poprzednich firm, że jak już się chce wyczyścić sprawy z pracownikiem, to się go wysyła na urlop. Zostały wakacje, więc dostałam pismo, że jestem zwolniona ze świadczenia pracy w ostatnim miesiącu, czyli tym takim wakacyjnym (8) – przywołała podobny incydent inna respondentka. Co więcej, takie postępowanie pracodawców skłania pracowników do poszukiwania alternatywnego, odpowiedniego do ich potrzeb wyjścia. Jak przemyślałam tą sprawę, to po prostu skorzystałam, jak to u nas często bywa, z opcji zwolnienia lekarskiego, żeby no mieć jakiś czas na zastanowienie się, co tam dalej z tą swoją pracą zawodową zrobić (2) – wspomina badana, która była zaskoczona zarówno decyzją pracodawcy o rozstaniu, jak i koniecznością wykorzystania urlopu.*

3.4. Korzyści z kształtowania relacji w opinii byłych pracowników

Z respondentami został także poruszony temat ewentualnych korzyści, które mogą czerpać zarówno pracodawca, jak i pracownik z kontynuowania relacji po rozstaniu. Okazało się, że badani dostrzegają głównie trzy korzyści dla pracodawcy – budowanie pozytywnej opinii o firmie, polecenia pracownikom organizacji czy firmie potencjalnych kandydatów do pracy oraz dzielenie się z organizacją wiedzą.

W opinii respondentów, jeśli rozstanie się pracodawcy z pracownikiem przebiegło odpowiednio to pracownik, *w ramach lojalności (7) może zapewnić byłemu pracodawcy chociażby właśnie nieszkalowanie tego pracodawcy, gdzieś tam w środowisku, tylko raczej takie pozytywne wyrażanie się. Myślę, że takie podniesienie wartości tego zakładu (5). Na pewno takie utrzymanie kontaktu i utrzymanie relacji jest też istotne pod względem tego, jakie opinie ja będę gdzieś tam rozgłaszał wśród swoich znajomych, czy w ogóle innych ludzi na temat tej firmy.*

No to już jest czysty PR, no i myślę, że pod tym względem firmie też powinno zależeć (10) – przedstawił swoją opinię inny respondent. Jeżeli się rozstaliśmy, i rzeczywiście to było oparte na takiej kulturze, że rozumiemy powody, no to zakładamy, że uczciwie postępujemy wobec siebie, czyli rzeczywiście opowiadamy o tej firmie tak, jak to miało miejsce. Tak, jak ja teraz tobie mówię, że to może być dobry pracodawca, tylko charakter pracy był niedopasowany do mojej osoby (7) – powiedział kolejny badany. Uważa się tych byłych pracowników często za to centrum wpływu, tak, więc to są ci ludzie, którzy mogą już nie pracować, mogą polecić firmę, jeżeli się właśnie z nimi dobrze rozstaniemy, to ta zasada wzajemności fajnie zadziała (8) – podkreśla jedna z badanych.

Rekomendacja pracowników czy opinia na temat pracowników jest korzyścią dla pracodawcy. Bo jeżeli to jest ta sama branża, to często naprawdę się zdarza, że pracownicy przechodzą z jednej organizacji do drugiej. Tym bardziej, że mając tę wiedzę, jaką mam teraz, myślę, że takie polecenie byłoby rzetelne, bo wiem, na czym ta praca polega, jaka jest kultura organizacyjna, umiałabym dopasować osobę, która by się w tym odnalazła (7) – odnosząc się do drugiej korzyści podkreśla respondentka, która po pracy w instytucji finansowej, od kilku lat pracuje w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazuje to na dostrzeganie przez byłych pracowników jednej z największych wartości, jaką wymieniają prekursorzy zarządzania relacjami z byłymi pracownikami – wykorzystanie nowej wiedzy i nowych doświadczeń byłych pracowników w kontekście realiów organizacji. Wiadomo, że ma się odczucia różne, jak się pracuje w firmie, dobre i złe, ale gdzieś tam ogólnie rzecz biorąc, analizując plusy, minusy, to ta firma wychodzi na plus, więc tutaj śmiało mógłbym uczestniczyć w takich poleceniach, powiedzmy, że ja kogoś polecam i gdzieś tam kogoś desygnuję na moje miejsce. Bo wiem, że tutaj jest akurat w porządku pracodawca (3) – deklaruje możliwość polecenia pracowników jeden z badanych. Należy zwrócić uwagę, że respondent zaakcentował, że polecenie byłego pracodawcy jako dobrego miejsca pracy jest możliwe, głównie dlatego, że w ogólnym rozrachunku, jego własna opinia o firmie jako pracodawcy jest pozytywna.

*Byli pracownicy wskazują, że mogliby być mentorami dla nowych, młodych pracowników u byłego pracodawcy. Potwierdza to wypowiedź jednego z badanych: *jakąś wiedzę przekazać, typu jeżeli mają aktualnie jakiś nowych pracowników, świeżych, którzy dopiero się wdrażają, a mi jeszcze gdzieś tam nie zamazała się ta wiedza, którą miałem na temat rzeczy, które robiłem u danego pracodawcy, to powiedzmy, że też mógłbym poprowadzić jakąś prelekcję raz na jakiś czas, coś takiego (10). Mogłabym im udzielić jakiejś porady (9) – dodaje inna respondentka. Na pewno podobają mi się takie rzeczy jak np. wsparcie młodych pracowników, takie np. że można być takim jakimś mentorem czy na tej zasadzie. I to wiem, że dla wielu osób jest wartościowe i bardzo motywujące. Ja w to niestety wchodzę bez pamięci czasami i później mi czasu brakuje i wiem, że pewnie bym się na to dała namówić (8) – nie bez entuzjazmu podkreśliła inna badana.**

Ponadto często, z racji długotrwałego doświadczenia, byli pracownicy są w stanie przekazać ogromną wiedzę młodym pracownikom. Na przykład jeden z badanych

podczas udziału w konferencjach i seminariach, chciałby się dzielić wiedzą, tym bardziej, że ma duże doświadczenie, i że mógłby nawet książkę o tej pracy napisać (11).

Wśród innych korzyści, które w opinii badanych może mieć pracodawca, utrzymując dobre relacje z byłymi pracownikami, można wymienić:

- Możliwość nawiązania potencjalnej współpracy: *nie mówię tutaj może ściśle o całej instytucji, ale to miejsce, gdzie pracowałam, ludzie zachowali się wobec mnie bardzo uczciwie, szczerze, otwarcie i służyli mi cały czas pomocą. Wiem, że jeżeli bym prowadziła własne przedsiębiorstwo to chciałabym korzystać z ich usług. Nieważne, czy by to było najtańsze, czy najdroższe, ale mam po prostu zaufanie* (6) – deklaruje jedna z badanych;
- Uzyskanie rzetelnych informacji zwrotnych na temat produktów czy usług firmy: *żeby (były pracownik – A. K.) jako zwykły konsument zajrzał i wypowiedział się na dany temat (na temat produktu firmy – A. K.), to myślę, że nie byłoby problemu. Chętnie w wolnej chwili bym przejrzał taki produkt i dał swoją opinię* (10) – podkreśla respondent.
- Okazję do nawiązania kolejnych znajomości, relacji z innymi podmiotami i udziału w ciekawych wydarzeniach: *Teraz, gdy tak naprawdę nadal uczestniczę w tych jakiś wydarzeniach biznesowych, tylko z innej perspektywy, dzwonię też do mojego przełożonego i mówię «Słuchaj, jest taka i taka impreza. Organizuje to np. (...), czy wy będziecie? Czy przesłać wam zaproszenie?» Więc takie kontakty biznesowe i taką współpracę jak najbardziej nadal mamy* (6) – opisuje swoje doświadczenia inna badana. *Pan Prezes (poprzedni pracodawca – A. K.) bardzo często korzysta z naszych usług (obecnego pracodawcy – A. K.)* (5) – podaje druga badana. *Jeżeliby była taka rozmowa, czy możemy nawiązywać jakieś relacje i pracować w ramach organizacji, w której ja teraz pracuję, to czemu nie* (7).
- Udział byłych pracowników w działaniach CSR, realizowanych przez organizację: *Po zakończonym naszym tutaj stosunku pracy, my nadal organizujemy wolontariaty wspólnie. Wtedy, gdy pracowałam, byłam za to odpowiedzialna ja i po ustaniu tego stosunku zatrudnienia, mój przełożony zadzwonił i mówi «słuchaj, ja wiem, że już nie pracujemy wspólnie, ale czy nie mogłabyś nadal z nami organizować tych wolontariatów, bo fajnie nam to wychodziło? My chcemy nadal to robić i chcemy to robić razem». Ja mówię «Pewnie, nie ma najmniejszego problemu» i robimy te wolontariaty nadal wspólnie, więc to jest ta fajna rzecz, która między nami została* (6) – z dumą i uśmiechem na twarzy podkreśliła jedna z respondentek. Warto wspomnieć, że słuchając odpowiedzi badanej o wolontariacie u byłego pracodawcy, autorka odniosła wrażenie, że respondentka czerpała ogromną satysfakcję zarówno dlatego, że mogła pomagać innym, jak i z faktu, że zbliżało ją to do pracodawcy;
- Pozyskanie nowych czy utrzymanie dotychczasowych klientów. *Ja sam, pewnie, gdybym się zwolnił z tej obecnej pracy, a bym otworzył coś swojego, to pierwsze, co bym zrobił, jakbym chciał wziąć samochód w leasing, to bym*

poszedł do nich (do byłego pracodawcy) (3) – z entuzjazmem podkreślił jeden z badanych, nawiązując do obecnego pracodawcy.

- Zapewnienie pracodawcy innych wymiernych korzyści, dzięki nowej roli, pełnionej przez byłego pracownika oraz nabytych przez niego kompetencji. *Dobrym przykładem jest ta biblioteka*, w której pracowałam, bo funkcjonuje jako biblioteka tak zwana naukowa, czyli jest zobligowana do tego, *żeby przygotowywać artykuły naukowe, zbierać punkty. Jest też w taki sposób rozliczana, dofinansowywana, a nie ma tam zbyt wielu pracowników stricte takich naukowych, którzy takie teksty przygotowują. To są nieliczne osoby i myślę, że gdyby nawet incydentalnie zdarzyło się tak, że jest ktoś, kto jest, nie wiem, byłym pracownikiem i chciałby cokolwiek napisać... Na przykład ja jako pracownik uniwersytetu, gdybym chciała raz na dwa lata napisać jakiś tekst i afiliować go właśnie na bibliotekę. Myślę, że dla nich byłoby to dosyć przydatne. Drugą rzeczą, po co ja mogłabym się im przydać, to...* (u byłego pracodawcy – A. K.) *działa taki dział szkoleniowy, który jest dedykowany wszystkim bibliotekom publicznym w województwie i jest odpowiedzialny za organizowanie szkoleń dla bibliotekarzy. I myślę, że teraz, jako osoba, która nabiera coraz większego doświadczenia w kwestii prowadzenia szkoleń, mogłabym się w jakiś sposób im przydać, gdyby byli zainteresowani takim szkoleniem. Byłabym w stanie zaproponować coś fajniejszego (niż wcześniejsze szkolenia – A. K.), a i myślę, że nawet z sentymentu jakiegoś, chociażby do ludzi, którzy tam pracowali, zrobiłabym to nawet za darmo, w ramach jakiegoś tam wzbogacania swojego doświadczenia* (2) – podkreśliła jedna z badanych.

Badani dostrzegli także korzyści utrzymania relacji z perspektywy byłego pracownika. Niektórzy odwoływali się do swoich aktualnych doświadczeń. Na przykład badana pielęgniarka wspomniała: *jeśli ja potrzebuję jakiegóś pomocy z ich strony (dyrektorów w poprzednim miejscu pracy – A. K.), to zawsze uzyskam. No i tak jak mówię, że wszystkimi tymi pracownikami właśnie wyższego szczebla, przełożonymi, do tej pory utrzymujemy takie kontakty. Nie bardzo towarzyskie, ale spotykamy się czasami i zawsze wiem, że ja mogę na nich liczyć, liczyć na jakąś pomoc z ich strony, oni z mojej strony też. Chociażby taki przykład, jak trzeba skorzystać z nocnej opieki POZ nigdy nie jest tak, że muszę gdzieś tam czekać, tylko zawsze jest załatwiane to znacznie szybciej* (5). *Piszesz pracę magisterską, może ci oni materiały udostępnią* (4) – przywołuje doświadczenie inny badany.

Pozostali respondenci wymieniali korzyści, których by się mogli spodziewać ze strony byłego pracodawcy. *No to jeśli z perspektywy pracownika... z byłym pracodawcą... myślę, że warto, no bo nigdy nie wiadomo do czego nam się taki pracodawca w przyszłości może gdzieś tam przydać. Czy kontakty właśnie z osobami, które tam pracują, czy organizacją jako taką, gdybyśmy chcieli współpracować, nawet w ramach jakiegoś projektu, przedsięwzięcia, czegokolwiek* (2) – nadmienia jeden z byłych pracowników, uczestniczący w wywiadzie.

Szczególnie istotne znaczenie, w opinii badanych, ma możliwość utrzymania kontaktu z byłymi współpracownikami: *byłoby to dla mnie przyjemne, chociażby*

z tego względu, żeby się spotkać z ludźmi (8) – podkreśla jeden z badanych. Ważna jest także możliwość nawiązania nowych znajomości: dla mnie jest ważny właśnie kontakt człowiek z człowiekiem (9) – zadeklarował inny respondent. Ja uważam, że kontakty, te relacje międzyludzkie, to jest duży kapitał. I co z tego, że na przykład ktoś może mieć świetny pomysł i wielki talent, no ale bez jakiejś relacji i bez, nie wiem, kogoś, kto takie relacje ma, ciężko to wykorzystać (4), dlatego w opinii badanych, utrzymanie relacji z byłym pracodawcą oraz za jego pośrednictwem z byłymi współpracownikami czy innymi instytucjami jest bardzo ważne. Gdyby te działania polegały na tym, że rzeczywiście moje uczestnictwo na przykład w takim evencie wiązałoby się z tym, że odświeżyłabym kontakty z ludźmi tam pracującymi, mogła takie działania trochę networkingowe wtedy nawiązać, to myślę że tak (2) – potwierdza kolejna badana.

Okazało, że jeden z HR Business Partnerów bierze u nas (u obecnego pracodawcy – A. K.) udział w tych warsztatach, które organizujemy dla dzieci. Także z nim nawiązałam kontakt. Jak ja tam pracowałam w tej firmie, o której opowiadam, to on tam jeszcze nie pracował. Teraz jest tam HR Business Partnerem. No i na zasadzie takiej wymiany wiedzy, co tam się dzieje, jaka jest tam jego rola, jak struktura organizacyjna HR działa, to jest wymiana wiedzy (7) – z wyraźnym zadowoleniem opowiadała badana, której przypadkiem udało się nawiązać kontakt z osobą zatrudnioną obecnie u jej byłego pracodawcy. Wskazywać to może, iż gdyby organizacja zapewniała możliwość poznania ciekawych ludzi, byli pracownicy byliby chętni do utrzymania z nią regularnych kontaktów.

Kolejną korzyścią, którą dostrzegli byli pracownicy jest możliwość ewentualnego powrotu do poprzedniego pracodawcy. Dzwoniłam do mojej filii i pytałam, czy byłoby dla mnie miejsce. Okazało się, że bez problemu i jako dobry pracownik, sprawdzony, sprawdzający się w ówczesnych realiach, jak najbardziej jest dla mnie miejsce. Wróciłam po pół roku (1) – wspomina respondentka, która, odchodząc z organizacji, usłyszała propozycję ewentualnego powrotu od ówczesnej przełożonej. Co więcej teraz, gdy sama została kierowniczką, podkreśla: mam teraz dziewczynę (potencjalną pracownicę – A. K.), która gdzieś w sumie po sześciu latach właśnie złożyła papiery i prosiła też o możliwość powrotu i brałam w tym czynny udział... bo pytano się mnie o opinię na jej temat, pracownicy, z którą pracowałam jeszcze na funkcji konsultanta i pamiętam, że osoba rzeczywiście sprawdzała się, więc ją tu zarekomendowałam, wiedząc, że ona trafi do mojego zespołu (1). Inna badana ma podobne doświadczenie: miałam taką roczną przerwę po powrocie z wychowawczego. W zasadzie to był niby ten sam pracodawca. Na początku było Centrum Zdrowia X, a później z kolei musiałam otworzyć własną działalność i wtedy już, niby to było w strukturach tej organizacji, ale prowadziłam już własną działalność. I później po roku, zamknęłam działalność i wróciłam z powrotem pod skrzydła Centrum Zdrowia X już jako pracownik. Jak już było wiadomo, że tę działalność będzie trzeba zamknąć, to inicjatywa wyszła ze strony byłego pracodawcy, żebym wróciła na to poprzednie stanowisko pracy (5).

Takie osoby (byli pracownicy – A. K.), mimo że gdzieś tam odchodzą i nie ma dla nich otwartych drzwi na zasadzie pracownika etatowego, to za każdym razem mówię, informuję, że jeżeli będzie miała potrzebę osoby, która dorywczo przyjdzie i zrobi np. prace inwentaryzacyjne, prace porządkowe, prace typu hostessing na zlecenie, na które jest potrzeba parę razy w miesiącu, czy mogę się do nich bezpośrednio zwrócić i czy wyrażają na to chęć i zgodę. Nie spotkałam się jeszcze z tym, żeby ktoś powiedział nie. Tak i jest to współpraca, która gdzieś tam i temu byłemu pracownikowi jest na rękę (1) – podkreśla badana kierowniczką, widząc w tym obopólną korzyść.

Ponadto wszyscy badani uznali, że gdyby pracodawca w zamian za pozostanie w kontakcie oferował byłym pracownikom preferencyjne warunki zakupu produktów lub usług firmy, chętnie by korzystali z tego typu przywilejów. Odwołując się do swojego doświadczenia, jedna z badanych opowiedziała, że: *ma kartę kredytową pracowniczą, konto bankowe pracownicze, za które nie ponosi opłat i to jest dożywno, więc faktycznie, byli pracownicy Banku X mają takie przywileje (6).* Inna zaś badana wyraźnie zaznaczyła, że: *na pewno to by miały być takie korzyści, nie że mnie okłamują, że taka atrakcyjna cena itd., a poszłabym do byle jakiego innego banku i dostałabym lepszą ofertę. Bo uważałabym, że to jest żenujące i zrobili mnie w ciula. Uważam, że powinni faktycznie się do tego przyłożyć (9).* Badana pielęgniarka także pokreśla, że mimo, iż jej były pracodawca nie realizuje żadnych sformalizowanych działań skierowanych do byłych pracowników, *ponieważ jest to służba zdrowia, zawsze gdzieś tam ma bardziej ułatwiony dostęp do niektórych badań, czy jeśli trzeba coś załatwić, przyspieszyć jakiś termin wizyty, badania, zawsze gdzieś to tam następuje szybciej (5),* dlatego ceni sobie dobre relacje z organizacją, w której kiedyś pracowała.

Rozmyślając nad potencjalnymi korzyściami, które mogliby mieć byli pracownicy, gdyby utrzymywali kontakt z byłym pracodawcą, badani wskazali także na problem, który dotyczy, przede wszystkim, pracowników emerytowanych. *Patrząc na moich rodziców, że ten okres, kiedy się pracowało po 30–40 lat i nagle tej pracy nie ma, to myślę, że to jest bardzo przyjemne i tak jest w tych instytucjach, co moi rodzice pracowali, że byli zapraszani na jakieś uroczystości jako emerytowani pracownicy. Po drugie rodzi to takie poczucie, że ktoś o mnie pamięta, doceniał moją pracę. Wrócenie do tych murów byłej pracy też wiąże się, akurat w tym przypadku, z miłymi wspomnieniami (7) –* uznała jedna z badanych. Dlatego emerytowani pracownicy potrzebują utrzymania tych relacji. Zaś w niektórych instytucjach *starsze osoby nie są nikomu potrzebne, bo pracodawcy szukają młodych. W organizacji niepotrzebni byli starsi, bo nie ogarniali komputerów, sprzętu elektronicznego, dlatego ich nikt nie trzymał, tylko jak osiągnęli wiek emerytalny od razu do zwolnienia (11) –* wspominał respondent, który sam kontynuował pracę po osiągnięciu wieku emerytalnego przez kilka lat. Jednocześnie przypomniał, że w takich instytucjach, jak ta, w której pracował (państwowa), często byli emerytowani pracownicy *mogą korzystać z pożyczek czy dofinansowań specjalnych, są zapomogi. To jest ustalone wewnętrznie, poprzez regulamin jednostki. Kiedyś było tak, że dla emerytów organizowane były wigilie czy inne spotkania, ale teraz już*

nie, oprócz socjału, to nic nie ma (11). Autorka uważa, że zważając na potrzebę tych pracowników w zakresie utrzymania relacji społecznych, a także posiadanych przez nich zasobów wiedzy i doświadczenia, które mogą przekazać młodszym pracownikom, niezwykle ważne jest, by współcześni pracodawcy zaczęli podejmować działania w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami, w tym również pracownikami emerytowanymi.

Możliwą wzajemną korzyść kształtowania dalszych relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami podsumować można cytatem wypowiedzi jednej z badanych: *Uważam, że mój czas też jest cenny. Uważam, że każdego czas jest cenny. I nawet jeżeli kogoś proszę o pomoc, czy coś, to też uważam, że coś powinnam im dać za to. Więc uważam, że takie traktowanie byłoby ok (9).*

3.5. Możliwości skutecznego kształtowania relacji z byłymi pracownikami w opinii badanych

Respondenci w swoich wypowiedziach odnieśli się również do kwestii porad, jakie mogliby dać byłym pracodawcom, którzy chcieliby świadomie kształtować relacje z byłymi pracownikami. Okazało się, że zdania poszczególnych badanych są zbieżne. Najważniejsze, by pracodawca traktował odchodzącego pracownika z szacunkiem, wysłuchał co ma do powiedzenia i nie wykazywał wyraźnego zadowolenia z faktu, że ich współpraca się właśnie kończy. Wyobrażając sobie, że mogliby dać radę pracodawcom, którzy chcieliby świadomie kształtować relacje z byłymi pracownikami, badani skupili się na kilku aspektach: dbaniu o pracownika i godnym traktowaniu przez cały okres zatrudnienia, realizacji spójnych i usystematyzowanych działań skierowanych do byłych pracowników oraz dostosowaniu oferowanych korzyści do potrzeb byłych pracowników.

W opinii badanych, najważniejszy jest *szacunek do pracownika. Przede wszystkim. Zapewnienie godziwych warunków pracy i właśnie sposób rozstania się czy przekazania tej informacji o zwolnieniu. W zależności od tego, jak to wszystko się odbywa, będzie zależało, czy pracownik będzie chciał utrzymać relacje (5).* *Na pewno pracodawca powinien się zachować jak najbardziej profesjonalnie, bez względu na to, jakie są powody rozstania i bez względu na uczucia, które w danym okresie narastają. Przede wszystkim ten pracownik nie powinien odczuwać, że dla pracodawcy jego odejście jest jakkolwiek ulgą. Szczerze, jestem w tym momencie na etapie zmieniania pracy i jak powiedziałem obecnemu pracodawcy, że będę odchodził, to miałem wrażenie, że to było na zasadzie „no nareszcie” i no nieważne, jakie są między nami relacje, co on myśli na ten temat. Bo dużo pracy włożyłem w tę firmę, przyczyniłem się do jej rozwoju i raczej profesjonalny menedżer powinien zachować się na zasadzie „No szkoda. Cieszymy się, że tyle z nami współpracowałeś*

i szkoda, że musimy się pożegnać, ale rozumiemy”, a nie na zasadzie, że „no fajnie. Chcesz odejść, to odejść (10) – z zażenowaniem przedstawił swoje zdanie respondent z branży informatycznej. Nie każdemu mówić, że ma otwarte drzwi, ale też żeby osoba nie czuła niesmaku, opuszczając naszą firmę, zwłaszcza jeżeli to była jej decyzja i gdzieś tam pokazywanie jej, że cieszymy się, że odchodzi, to jest moim zdaniem nie do końca... profesjonalnie (1) – potwierdza słowa poprzedniego respondenta kolejna badana.

Respondenci dostrzegli, że: na pewno warto zarządzanie takimi relacjami rozpocząć już w momencie, kiedy dana osoba odchodzi. Zapewnić ten kanał komunikacji tak, jak próbowano to zrobić w tej mojej poprzedniej firmie, nie być nachalnym, przede wszystkim, i raczej nie dzwonić tak z doskoku, tylko bardziej odezwać się na zasadzie zaproszenia gdzieś na jakieś spotkanie, grilla, coś takiego (10).

Na pewno, myślę, że największą wagę powinno się przyłożyć do momentu pożegnania takiej osoby, żeby ona, odchodząc z firmy, po prostu czuła, że nikt nie ma do niej pretensji, że to pożegnanie powinno być po prostu takie serdeczne, że ta osoba powinna czuć, że ktoś jej po prostu dobrze życzy w następnym miejscu pracy i że zawsze jest otwarty na powrót, jeżeli faktycznie tak jest. Żeby po prostu odchodząc, była ta świadomość, że ta firma jest zawsze jakby otwarta na jakieś spotkanie z tą osobą czy współpracę (10).

Warto też wspomnieć, iż badani zdają sobie sprawę, że ze względu na to, iż w trakcie swojej kariery zawodowej będą mieli wielu byłych pracodawców, nie będą w stanie zaangażować się w kształtowanie relacji ze wszystkimi z nich. Będą zatem selekcjonować pracodawców, podobnie, jak robią to w przypadku poszukiwania zatrudnienia. Potwierdza to wypowiedź jednego z respondentów: prawdopodobnie mógłbym się zaangażować np. w jedną firmę w taki sposób, ale moja branża (informatyczna – A. K.) jest na tyle specyficzna, że średni staż pracy w jednej firmie dla programisty wynosi około roku i w skali powiedzmy dziesięciu lat pracy, miałbym już tylu pracodawców, że jeżeli ze wszystkimi miałbym tak utrzymywać kontakt, to nie miałbym czasu już chyba nawet na pracowanie. Na pewno wybrałbym tę, w której się najlepiej czułem, pracując tam, bo wiedziałbym, że atmosfera na spotkaniach będzie podobna jak w pracy, i że z tymi ludźmi będę się najlepiej dogadywał. W takim przypadku musiałbym naprawdę porównać faktycznie wartość tych rzeczy, które by oferował były pracodawca (10).

Generalnie istotniejsze są dla mnie raczej relacje takie z kolegami z pracy. Bo, powiedzmy, za konferencję wolę zapłacić, bo jest to coś, co mogę sobie zorganizować sam, z własnych środków, a zapłacić za atmosferę i relacje się nie da (10) – wskazuje na ewentualne oczekiwania względem byłego pracodawcy jeden z badanych.

Najstarszy respondent zwrócił uwagę na inny ważny aspekt: wynagrodzenie dla tych (byłych pracowników – A. K.), którzy mają mniejsze emerytury, bo ci, co mają dobre emerytury, mogliby chcieć przekazywać wiedzę za darmo, czy prowadzić konsultacje, ale ci co nie mają pieniędzy, potrzebowaliby jakiejś gratyfikacji (11).

Jest mnóstwo wskazań, jeśli chodzi o rekrutację, o profile tych nowych pracowników, jednak jeżeli chodzi o samo rozstanie, nie spotkałam się z uregulowaniami,

jakimikolwiek pismami. Jest mnóstwo tego typu papierów, które mówią o profilu nowego pracownika, o tym, jak do niego podchodzić, ale jeżeli chodzi o kończenie pracy, to nie ma. I to gdzieś tam, intuicja plus jakby osobowość samego kierownika, który musi zdecydować czy otwierać te drzwi, czy zamykać, decyduje o tym, jak odbędzie się rozstanie (1) – wskazuje badana kierowniczką. Może to wskazywać na wyraźne zaniedbywanie procesu derekrutacji, zarówno od strony organizacyjnej, jak i edukacyjnej. Trudno bowiem na rodzimym rynku znaleźć kursy czy szkolenia, przygotowujące menedżerów do przeprowadzenia zwolnień czy właściwego rozstania się z pracownikami.

W kontekście ponownego zatrudnienia byłych pracowników, badani również mieli podobne zdanie. *W banku tak ładnie mówili, że poszedł na przeszkolenie do innej firmy (6) – opisuje możliwość ponownego zatrudnienia byłych pracowników jedna z badanych. W opinii badanych, powroty są możliwe, jednak uwarunkowane są zarówno przyczyną rozstania się, tym, jak ten proces przebiegał, jak i oceną poprzedniego okresu zatrudnienia byłego pracownika. Jedna z badanych uważa, że wewnątrz organizacji powinna istnieć baza, w której będzie gromadzona informacja dotycząca byłych pracowników i przyczyn derekrutacji, co znacznie ułatwiłoby podjęcie decyzji o ich ponownym zatrudnieniu.*

Warto zauważyć, że byli pracownicy, którzy opuszczali organizację z własnej inicjatywy niejednokrotnie podkreślali, że pracodawcy często traktują takie osoby jak zdrajców, bo w sytuacji, gdy im się coś nie podoba, opuszczają firmę. *Patrząc przez pryzmat wszystkich jakichś takich moich pożegnań z firmami i porównując (...) przede wszystkim to, co jest straszne, to jest zakładanie i takie podejście negatywne, że pracownik chciał nas oszukać. Że pracownik zachował się nieuczciwie wobec nas, pracownik nas wykorzystał i takie podejście bardzo roszczeniowe i przedmiotowe do pracownika. Mam porównanie z dwóch stron. Wiem, jak wygląda sytuacja, kiedy się z pracownikiem kończy współpracę i kiedy pracownik kończy z firmą współpracę. I tutaj, gdzie opieramy się na sprzedaży, sytuacja jest zero-jedynkowa. Ja nie robię planów, to oni się ze mną żegnają, ale w momencie, kiedy ja się pożegnałam z nimi, to... To nie dałam im szansy. Tak, właśnie... Dlaczego ja nie przyszłam porozmawiać i tak, wtedy pracownik myśli sobie, jakie to jest nieszczerze, nieuczciwe podejście, bo gdybym ja nie spełniała waszych oczekiwań, pożegnali byście się ze mną bez mrugnięcia oka. Więc oczekuję takiej wzajemności. I przede wszystkim też niezakładania z góry, że pracownik za wszelką możliwą cenę chce oszukać firmę. To nie jest absolutnie tak (6) – definitywnie podsumowała swoją wypowiedź jedna z respondentek. Kontynuując wypowiedź, badana opowiedziała o swoim doświadczeniu z innego miejsca pracy: *dostałam wypowiedzenie ze względu na to, że przełożony stwierdził, że nie może mi ufać, ponieważ zgłaszałam do niego sytuację, która nie podobała mi się w oddziale – miała związek z mobbingiem. On tę sytuację zlekceważył, wobec tego zgłosiłam ją na linię etyczną. Niestety linia etyczna nie działa i nie jest anonimowa, więc dostałam wypowiedzenie w związku z tym, że przełożony nie może mi zaufać, ponieważ nie jestem osobą godną zaufania. I tutaj zostałam określona bardzo krzywdząco i bardzo w sposób niesprawiedliwy (6) – przyznaje**

badana. Po takim doświadczeniu niektóre osoby nie chcą już wypowiadać własnego zdania i zmieniają pracę na bardziej odpowiednią, jak tylko nadarzy się okazja.

*Uważam, że jeżeli rozstajemy się po ludzku, rozmawiamy ze sobą w sposób życzliwy, szczerzy i otwarty, przecież my sobie zdajemy sprawę z tego, że to nie jest tak, że korporacja czy też firma zatrzyma nas na całe życie. Są różne sytuacje, doskonale o tym wszyscy wiemy i wystarczy porozmawiać z nami (pracownikami – A. K.) w sposób taki szczerzy i uczciwy. Nikt nie będzie wnosił żadnych pretensji, tylko po prostu rozmawiamy otwarcie (6) – jakby namawiała w swojej wypowiedzi jedna z badanych. Inna respondentka także podkreśla wartość komunikacji, która jest najważniejsza (7). O potrzebie byłych pracowników dotyczącej uzyskania informacji zwrotnej na temat ich pracy w organizacji świadczą słowa jednej z badanych: *Przyznam szczerze, że liczyłam na to, że będę mogła porozmawiać z dyrekcją o mojej pracy dotychczasowej. No bo też oczekiwałam jakiejś informacji zwrotnej, co do tego, czy byli zadowoleni z mojej pracy, czy nie. A wydawało mi się, że było całkiem sympatycznie i całkiem fajną pracę wykonałam. Ale no na to szansy nie było (2).**

Negatywna opinia o pracodawcy, a szczególnie sposobie rozstania się z pracownikiem, jest w stanie nastawić odchodzącego przeciwko nie tylko pracodawcy, ale i ogólnie organizacji. I tak się stało w przypadku respondentki, która wspomniała także o innym, niż ostatni, byłym pracodawcy: *I ja wiem, absolutnie nie będę klientką tego banku, absolutnie nie polecam tego banku i absolutnie nie chcę tam pracować (6) –* kategorycznie stwierdziła badana.

3.6. Nastawienie badanych do kształtowania relacji z byłymi pracodawcami

Należy podkreślić, że wszyscy badani mieli pozytywne nastawienie do utrzymania relacji z byłymi pracodawcami. Zwracali jednak uwagę na pewne aspekty, które, w ich opinii, warunkują sens ich utrzymania z konkretnym pracodawcą. Tak jeden z badanych uważa, że warto jest utrzymywać relacje z organizacją, jeśli pozostaje się w tej samej branży. *Gdybym ja się obracał w tej samej branży to nie miałbym problemu, żeby zadzwonić do nich i zapytać, czy mogą coś zrobić, czy ewentualnie są zainteresowani złożeniem jakiejś oferty (3) –* podkreśla respondent. Z kolei inna badana nie podziela takiego zdania, wskazując, że pozostając w tej samej branży, przy jednoczesnym utrzymaniu kontaktu z byłym pracodawcą, taka relacja może być negatywnie odebrana przez aktualnego pracodawcę. Dlatego, zdaniem tej badanej, pracodawcy również mogą nie doceniać kształtowania dalszych relacji z byłymi pracownikami: *Bo to też jest o tyle, wydaje mi się, trudne dla pracodawcy, tak mocno angażować się w tych swoich byłych pracowników, w te relacje...*

Na przykład, pracując właśnie w dziale marketingu jednej z korporacji, gdybym później trafiła do konkurencji, a firm konkurujących nawet w naszym regionie jest dużo to nie wiem, czy byłoby to na tyle mile widziane... żebym troszeczkę nie zdradzała strategii, wizji, pomysłów, o których w dziale marketingu byliśmy informowani, więc rozumiem tą taką trudność pracodawcy w kwestii nawiązania tych relacji. Musiałabym rzeczywiście w momencie rozstania też mieć taki konkretny plan na to, kiedy i jak mogłabym utrzymywać te relacje, w jaki sposób, w jakich sytuacjach, nawet w ramach takiego powiedziałabym kontraktu psychologicznego (2). Gdybym coś robił dla byłego pracodawcy, a mógłbym, bo to jest ta sama branża, mógłbym to samo zrobić dla obecnego, ja bym się czuł mało lojalny wobec obecnego pracodawcy. Może gdybym zupełnie zmienił branżę, może tak, a jeśli pracuję w tej samej branży i dzielę się wiedzą z konkurencją to dla mnie byłby to konflikt interesów (4) – podziela zdanie respondentki inny badany.

Utrzymanie relacji wynika ze stosunków, jakie panowały przedtem, w czasie pracy. I to chyba taka jest kontynuacja (5) – uważa jeden z respondentów. Badana, która bardzo negatywnie ocenia ostatniego byłego pracodawcę, podkreśliła, że właśnie z nim nigdy nie chciałaby utrzymywać jakichkolwiek relacji. Nawet w przypadku, gdyby zaproponował jej jakieś bardzo wartościowe benefity. Równocześnie wskazała, że: w ogóle z poprzednimi pracodawcami utrzymuje kontakt. Spotykamy się... Życzenia przychodzą i jak coś czasami potrzebuje, dzwoni (8) – podkreśla. Myślę że rzeczywiście sam ten etap rozstawania się z pracodawcą przyczynił się do tego, że nie miałabym zaufania teraz do tego pracodawcy. Do samej instytucji, dyrekcji, która inaczej mówiła o tej współpracy ze mną na początku tego okresu zatrudnienia, a w zupełnie, wydaje mi się, niewłaściwy sposób się ze mną rozstała (2) – podkreśliła także inna badana. Do tej firmy nigdy w życiu bym już nie wrócił. Musieliby naprawdę zostać ostatnią firmą na rynku, a ja musiałbym być bezrobotnym w tym samym czasie, to może tak, ale to jest sytuacja z serii ekstremalnych, ale w normalnych okolicznościach, gdzie wiem, że są różne inne możliwości to nawet bym nie pomyślał, żeby do tej firmy wrócić (4) – zadeklarował respondent, który także okres zatrudnienia u poprzedniego pracodawcy wspomina negatywnie.

Z chęcią utrzymywałabym relacje, podkreśla kolejna badana, (...) ale tylko w stosunku do tych pracodawców, których sama dobrze wspominam. Nawet byłabym w stanie nieraz kogoś rzeczywiście fajnego im polecić, bo też wiem na czym ta praca tam polegała i mam pozytywne wspomnienia pracy tam. To też musiały być taki pracodawca, do którego jestem przekonana, bo też nie chciałabym komukolwiek polecać jakieś organizacji, co do której sama mam uprzedzenia i wiem, że mogłoby to się dla tej osoby skończyć jakimś rozczarowaniem (2). Inna respondentka zadeklarowała, że z wielką przyjemnością utrzymywałaby relacje z byłym pracodawcą, szczególnie, gdyby zapraszał byłych pracowników na pewne wydarzenia, które cyklicznie organizował. Bank organizował najwspanialsze gale bankowe, w których mogłam uczestniczyć i to była ogromna przyjemność. Te wydarzenia nie dość, że były taką możliwością nawiązania szerszych kontaktów, bo poznałam wiele osób z całej Polski i dyrektorów, gdzie mogłam mieć możliwości i staży i praktyk,

nauk dodatkowych, więc to było świetne, ale również ze względów rekreacyjnych. Bardzo niesamowite przeżycia (6) – wspomina badana. Podobnie jest w przypadku innego badanego, który podkreśla, że, aby pracownik chciał utrzymać relacje z pracodawcą, to firma musi mieć jakiś standard. Całokształt firmy musi być nastawiony tak, żeby pewien standard zachowywać (4). Warty przytoczenia jest też, zdaniem autorki, przykład podany przez badanego: tak, jak ja z innej firmy odchodziłem. Mimo że niczego mi na końcu nie zaproponowali, to jest firma, którą jeszcze bym rozpatrzył, jeżeli chodzi o zatrudnienie. Oni sobie zasłużyli tym, że np. tam było od A do Z, było wiele takich rzeczy, które wpływały na mój wizerunek tej firmy. Tam były np. świetne imprezy korporacyjne. To może i głupie, ale ja byłem jeszcze na takim etapie, że powiedzmy chodziłem na te imprezy, miałem dużo kontaktów towarzyskich, dużo więcej niż teraz, bo teraz jest inna sytuacja życiowa, nie patrzysz na to w ten sposób. Ale wtedy było super, bo było dużo moich rówieśników, no też były osoby starsze, ale ogólnie wszyscy razem się bawili. Były super wyjazdy, gdzie naprawdę byliśmy super gośczeni i po prostu chciało się jechać. Czekaliśmy na niektóre okazje. I to też była fajna rzecz. A dwa, że no tam było całe zaplecze, od wody, kawy, gdzie na zapleczu socjalnym był bardzo dobry ekspres do kawy, a dla porównania w innym banku piło się rozpuszczalną w biegu... To tam mieliśmy ekspres z mieloną kawą, mieliśmy odpowiednie miejsce, gdzie można było usiąść i zjeść normalnie posiłek, mikrofalówka, pomieszczenie przeznaczone do jedzenia, a nie zaplecze biurowo-gastronomiczno-sanitarne. I wiesz, jeden kolega siedział w toalecie, ja jadłem śniadanie, a obok ktoś wypełniał dokumenty. No bo takie sytuacje też bywały. No i mówię, całokształt jest ważny. Placówki były ładne, duże, komfortowe. Klimatyzacja, ładne biura, sprzęt, nie trzeba było się o nic prosić, szło, brało się długopisy, linijkę, taśmę. Wszystko było. Czyli chodzi o taki komfort pracy. Oni dawali ci narzędzia, stwarzali ci warunki i reszta była w twoich rękach. Ja to tak odbieram, że np. ta firma w moich oczach była firmą poukładaną, w sensie dawali ci wszelkie narzędzia, dawali ci wsparcie i miałeś pracować i nie musiałeś o niczym innym myśleć. Miałeś przyjść wykonywać jakieś zwykłe standardy, wykonywać zadania i to było to, co miałeś robić. Nie było tak, że ty idziesz do pracy i jest nagle, kurczę, co to dzisiaj będzie. U mojego poprzedniego pracodawcy tak było. Bo np. był motyw limitu paliwa... w pracy handlowca... No i były sytuacje, kiedy np. ludzie chodzili na L4, bo bardziej się opłacało iść na L4 niż iść do pracy, żeby dopłacać za paliwo. Także taka firma nie daje ci szansy nawet wykonywać swojej pracy w jakiś tam komfortowy sposób. Dla mnie taka firma choćby nie wiem, co robiła później, no to w moich oczach nie jest firmą, dla której ja bym chciał, powiem ci, nawet gdybym miał możliwość, coś zrobić (4).

Warto pokreślić, że większość badanych nigdy nie słyszała o tym, żeby jakakolwiek organizacja realizowała działania skierowane do byłych pracowników. Jeden z respondentów powiedział nawet badaczce: *jak mi zaczęłaś mówić o swoim temacie, to miałem zapytać, czy są takie firmy w Polsce? (3)*. Wyjątek stanowią dwie badane osoby. Najstarszy respondent, który wspominał, że jego były pracodawca, jak i inne podobne instytucje państwowe, podejmują pewne działania,

które adresowane są jednak wyłącznie do emerytowanych pracowników, a także badana, która niegdyś była zatrudniona w organizacji prowadzącej działalność o charakterze artystycznym. Opowiadała ona, że: *instytucja ta może nie prowadzi takich działań, które nazywa programami, natomiast te działania, które oni organizują, można by było nazwać polegającymi na utrzymaniu relacji z byłymi pracownikami. Są to raczej działania inicjowane właśnie przez tych byłych pracowników, którzy są ze sobą bardzo zżyci, ale w porozumieniu z dyrekcją, która często przystaje i podchwytuje te pomysły, które się pojawiają. Rzeczywiście tak jest, że na przykład raz do roku organizowany jest koncert skierowany gdzieś tam do wszystkich byłych pracowników, przyjaciół i ich rodzin. Choć akurat w tej organizacji są to raczej takie działania skierowane do osób 70+, które w ramach takich spotkań byłych pracowników, czy w ramach takich kontaktów z instytucją lubią przy okazji powspominać sobie swoje dawne lata, kiedy byli piękni, zdolni, wysportowani. To jest taka korzyść raczej dla tych osób, mniej dla tej organizacji. W zasadzie wymiernej korzyści jakiejś z tego nie otrzymują, może oprócz budowania takiego, no troszeczkę, dziedzictwa kulturowego i może wskrzeszania idei tego zespołu wśród następujących pokoleń (2)* – wspomina badana. Co więcej, badana dodała też, że byli i aktualni zatrudnieni biorą udział w pożegnaniu osób zmarłych – byłych pracowników organizacji.

Ponadto badani zwracali uwagę, że, z punktu widzenia pracodawcy, utrzymanie relacji z byłym pracownikiem opłaca się zapewne tylko w przypadku, gdy zajmował on stanowisko specjalistyczne czy menedżerskie: *ale jeżeli powiedzmy jest to jakiś szeregowy pracownik, no to chyba też ciężko, żeby zatrudniać kolejne 10 osób czy 20, które będą utrzymywać relacje z trzema tysiącami ludźmi. Myślę, że to jest ważne na kluczowych stanowiskach, menedżerskich, kierowniczych (3)* – wskazuje jeden z badanych. Inny zaś respondent, po usłyszeniu od badaczki przykładów organizacji, które od lat realizują działania skierowane na utrzymanie relacji z byłymi pracownikami powiedział, że zapewne pracownicy, z którymi te firmy utrzymują kontakt *to są wysokiej klasy specjaliści. To już takich ludzi na ulicy nie znajdziesz (4)*, dlatego, w jego opinii, organizacje te dbają po pozostaniu z nimi w kontakcie.

W opinii badanych także to, czy organizacja podejmuje jakiegokolwiek działania, by pozostać w kontakcie z byłymi pracownikami, uzależnione jest od jej wielkości, kultury organizacyjnej czy realizowanej polityki. *Korporacja jest tylko na zysk nastawiona, a nie na jakieś tam pogłębianie relacji, robienie komuś dobrze. Nie, bo w korporacji nie o to chodzi (4)* – uzasadnia swoją opinię jeden z badanych.

Najstarszy respondent, choć wykazywał bardzo pozytywne nastawienie do podobnych inicjatyw, wyraźnie zaznaczył, że choć *pracował w 4 dużych firmach, to żadna nie organizowała działań w zakresie utrzymania relacji z byłymi pracownikami (11)*. *Nie znam żadnej organizacji i na pewno żaden mój były pracodawca nie należy do tej grupy organizacji, które robiłyby tego typu rzeczy (2)* – zadeklarowała także kolejna respondentka.

Jedna z badanych wspomniała o klubach byłych pracowników, które funkcjonowały w organizacjach, kilkanaście czy kilkadziesiąt lat temu. *Może się do tego wraca. Ci pracownicy, będąc na emeryturze, wtedy to było głównie dla pracowników na emeryturze, się spotykali, mieli jakąś swoją salkę i tam podejmowali jakieś inicjatywy* (7), jednocześnie zadeklarowała jednak, że nie kojarzy, by współcześni pracodawcy podejmowali podobne działania.

Ponadto na nastawienie pracowników do utrzymania kontaktu z konkretnym byłym pracodawcą oddziałuje także podejście organizacji do rotacji: *Pracodawca był uznawany ogólnie za firmę, która jest taką trampoliną i jemu też to pasowało. Tam nawet była taka polityka: jak zwalniać, to szybko, następny, następny, ale wiadomo, że wszystko ma swój kres, no i ten kres nastąpił w końcu. ogólnie oni mieli politykę braku powrotów. To oni wręcz w drugą stronę, mówili to, że jak już odejdę, to już nie mogę wrócić. To było wręcz tak powiedziane* (4) – wspomina jeden z badanych. Próbując wytłumaczyć, dlaczego pracodawcy mogą nie proponować pracownikom utrzymania relacji po zakończeniu zatrudnienia, respondenci także odwoływali się do specyfiki branży czy nastawienia organizacji na dużą rotację. *To jest firma, która nastawia się na rotację pracowników* (7) – wspomina kolejna respondentka.

Ważne jest także, jak pracownik ocenia jakość prowadzonej przez organizację działalności. *Pracowałam z dyrektorami na tych wyższych stanowiskach, na tych wyższych szczeblach. I nieraz jak oni mieli głupie pomysły na niektóre rzeczy i to, w jaki sposób rozwiązywało się niektóre problemy, to mnie przerażało. Więc raczej nie chciałabym z tą firmą współpracować. Bo już widziałam, jak się rozwiązuje problemy na tym wysokim stanowisku* (9) – zbulwersowanie przedstawiła swoje zdanie badana, która pozytywnie wspomniała okres zatrudnienia w firmie.

Badani dostrzegli też ograniczenia, które mogą hamować zainicjowanie i realizację programów kształtowania relacji z byłymi pracownikami we współczesnych organizacjach. *Ogólnie wdrożenie takiego programu mogłoby być korzystne, ale wiesz, w korporacji wszystko się na złotówki przelicza. Na pewno by padło pytanie o rentowność itd. Jakby się dało to zrobić za półdarmo, no to rzeczywiście wszyscy by się na to rzucili. Ale jeśli okazałoby się, że trzeba zatrudnić dwie osoby do działu kadr, stworzyć system komputerowy, jakiś event, żeby tych ludzi gdzieś tam zaprosić, wiesz, pogadać z nimi, no to pewnie tutaj pojawiłoby się pytanie o kasę. Jak te kontakty wycenić, później też. Nie no, to mogłaby być fajna nowa praktyka, ale właśnie mówię, wydaje mi się, że na dzień dzisiejszy, widzę, jak to wszystko działa. Z reguły każda firma jest nastawiona dość mocno na oszczędności. No to podejrzewam, że ciężko by było coś takiego raczej przeforsować* (4) – podkreśla jeden z badanych.

W opinii badanych, jeśli chodzi o dobre imię pracodawcy, no to *pracodawca musi dbać o pracownika przez cały okres, czyli od początku do końca. Dawać temu pracownikowi poczucie, czy odejdzie, czy nie odejdzie, to musi mu dawać poczucie, że wiesz, że jest dla tej firmy wartościowy, dawać mu, przynajmniej, poczucie, że nie jesteś wynagradzany poniżej jakiegś tam średniej rynkowej. Musi się czuć w tej firmie dobrze, w sensie, że wie po prostu, że ta firma o niego dba, że jest tam ważny, że zaspokajają*

jego jakieś bazowe potrzeby. To nie można tak, że ktoś cię miesza z błotem przez pięć lat, a później na końcu ci zaproponuje super wspaniały program i powie ci «... byłeś super. Wiesz, może kiedyś coś będziemy od ciebie potrzebowali, więc masz tutaj taki programik.» Nie no, takie coś, myślę, żeby nie przeszło u większości ludzi (4) – podkreśla jeden z byłych pracowników.

Warto także wspomnieć, że w opinii badanych, przyczyna rozstania się oraz inicjator derekrutacji nie są tak istotne w kontekście możliwości kształtowania dalszych relacji. Najważniejsze jest podejście pracodawcy oraz sposób, w jaki to rozstanie jest przez niego realizowane. Potwierdza to wypowiedź jednej z respondentek: *Była fuzja dwóch banków przeprowadzana i, powiem szczerze, że to był profesjonalnie przeprowadzony proces outplacementu. Nawet mogę powiedzieć, że nie wiem, czy sami się uczyli ci dyrektorzy poszczególnych działów, którzy brali w tym procesie udział, ale zrobili to bardzo profesjonalnie i z przyjemnością bym z nimi utrzymywała kontakt, chętniej nawet niż z tym pracodawcą, z którym ja się rozstawałam (7).* *Każdy patrzy przez pryzmat swojego szefa (4)* – podkreśla kolejny badany.

Prawie wszyscy respondenci jednoznacznie stwierdzili, że podejmowanie przez pracodawców działań skierowanych do byłych pracowników musi być wcześniej dokładnie przemyślane i zaplanowane. *Także to jest tak, że albo się coś robi i utrzymuje się i jest ta jednoznaczność, albo nie wiem, czy jest sens. Uważam, że to nie może być w momencie, kiedy zaczyna się źle dziać, to robimy taki wytrych. Tylko musi to być... taki rytuał (8)* – podzielił się swoim poglądem jeden z badanych. *Te relacje zaczyna się od samego początku, tak. Przede wszystkim warto przygotować ludzi przez ten okres zatrudnienia, że coś takiego jest. Jeżeli oni będą wiedzieli, że coś takiego funkcjonuje, to będą mogli się temu przyjrzeć i wyrobić sobie zdanie, czy chcą w tym uczestniczyć. No i jeżeli z pracownikiem rozstajemy się, to chyba wystarczy zadać mu pytanie, czy będziemy mogli pana/panią zaprosić, czy wyrazi pan zgodę... i jeżeli osoba wyrazi zgodę, to wtedy nie ma problemu, a jeśli powie «nie chciałabym» to musimy to uszanować (8)* – wypowiedział się na ten temat inny badany.

W opinii respondentów, realizacja działań mających na celu kształtowanie relacji z byłymi pracownikami musi być usystematyzowana. Co więcej, byli pracownicy chcą wiedzieć, czego dokładnie oczekuje od nich były pracodawca, a jakie korzyści, z utrzymania relacji będą mieli sami byli pracownicy. Zdaniem jednego z respondentów, *jeżeli ktoś z firmy poprzedniej, gdzie pracowałem, do mnie wychodzi z taką inicjatywą, że «coś chcemy od ciebie», to «ok., powiedzcie mi od razu, co chcecie». Żeby nie było: «a chcemy kontakt do ciebie, bo będziemy ci coś wysyłać, a co, to jeszcze nie wiemy, nie mamy strategii, zobaczymy». «Nie tak, powiedzcie mi, po co wam to jest potrzebne, co ja będę musiał z tym zrobić, czy będę musiał coś z tym zrobić, żeby nie było tak, że będziecie coś wysyłać, czegoś ode mnie wymagać, a mi się nie będzie chciało tego robić. To jest jakby jasne. Co chcecie i co ja z tego będę miał, czy ewentualnie nie będę miał z tym problemów» (3)* – podkreśla badany. *Pewnie fajnie, gdyby to było jakoś może sformalizowane, żeby firma robiła to z automatu. Ale ja myślę, że jeśli ktoś jest dobrym menedżerem i wie, jak z tymi ludźmi postępować, to myślę, że i tak to wykorzysta. Także mi się wydaje, że w wielu przypadkach*

to się dzieje, tak wiesz, naturalnie (4) – rozważył jeden z respondentów. Tymczasem inna badana wskazała, że *takie relacje, jak teraz mam (nieformalne – A. K.), zupełnie mi wystarczają. Natomiast gdzieś, żeby to właśnie sformalizować – nie. Raczej nie... i chyba nawet jakby coś takiego korzystnego dla mnie pracodawca by zaproponował, to myślę, że nie wchodziłabym w to (5)*. Zaś inny badany podkreślił, że: *jak są jakieś spędy ludzi...ja się staram wymiksować od takich rzeczy. Nie lubię po prostu (3)*. Wskazuje to na różne potrzeby byłych pracowników oraz odmienne oczekiwania względem dalszych relacji z byłym pracodawcą. *Jeżeli byłby jakiś program, czy pod względem zatrudnienia przyszłego, czy pod względem produktów specjalnych, które gdzieś tam mogę znać, to ok... Tylko, że ja naprawdę musiałbym tego potrzebować. Gdybym teraz przeszedł do innej firmy, a mój pracodawca obecny chciałby mi wysłać oferty na leasing, to średnio byłbym zainteresowany pewnie, bo to nie jest moja bajka. A jeżeli bym odszedł i założył swoją firmę, to dlaczego nie (3)* – potwierdza wypowiedź badanego.

Co istotne, badani podkreślali, że ważne jest dla nich, by pracodawca, nawet jeśli zainicjuje program kształtowania relacji po kilku miesiącach, a nawet latach od momentu rozstania się, dokładnie wyjaśnił byłym członkom załogi, na czym utrzymanie relacji ma polegać, co otrzymają od pracodawcy, a czego on od nich oczekuje. Potwierdza to wypowiedź jednej z respondentek: *Musiałabym wiedzieć, jakie byłyby w związku z tym obowiązki moje. Czego by ode mnie wymagano, gdybym chciała się zaangażować i jakie korzyści ode mnie by chciała uzyskać (organizacja – A. K.). A także, co ja mogłabym, jak ja mogłabym na tym programie skorzystać. Musiałabym otrzymać listę konkretnych, wymiernych korzyści, które miałabym z tego mieć (2)*. „*W pierwszej kolejności chciałabym wiedzieć, jaki to ma mieć charakter... czyli na czym ma to polegać (7)* – również podkreśla kolejna badana.

Żeby móc dostosować program do potrzeb grupy docelowej, należałoby przeprowadzić badanie wśród pracowników. Tymczasem, jak podkreśla jedna z respondentek: *pracodawcy się boją badać opinię pracowników przy odejściu. Ze względu na to, że boją się, że odejście może być takim motywatorem negatywnych opinii. Niestety, mało pracodawców pracuje nad tymi relacjami. Firmy wolą albo nie wiedzieć, albo zamiatać to pod dywan i udawać, że nic się nie dzieje. Machniemy ręką, bo przecież wszyscy piszą w Internecie, jak im się nie podoba. Więc właśnie te opinie są bagatelizowane i jeżeli przedsiębiorstwo nie chce nic z tym zrobić, to nie będzie badało opinii pracowników. A tak jest, że przedsiębiorstwa po prostu nie są zainteresowane opinią pracowników, co się dzieje i jak można poprawić to funkcjonowanie firmy (6)*.

W literaturze przedmiotu często akcentuje się wagę opinii byłego pracownika, który, jeśli jest niezadowolony z procesu rozstania się, zaczyna „oczerniać” byłego pracodawcę, opowiadając o firmie często nieprawdziwe i niestosowne historie. Tymczasem zdarzają się też sytuacje, w których to pracodawca zachowuje się podobnie. Jedna z badanych wspomina: *Oni (pracodawcy – A. K.) ze wszystkimi bardzo źle się rozstają. Do tego stopnia, że po rozstaniu się potrafią jeszcze o tych osobach innym opowiadać bardzo nieładne rzeczy. Także ja też się z tym spotkałam, że mi mówiono, że moja poprzedniczka... A to robiła takie i takie rzeczy (8)*.

Ciekawym wydaje się wątek poruszany przez kilku respondentów, dotyczący mentalności społeczeństwa, która może warunkować relacje pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami. Jedna z badanych wspomniała, że: *opiniami w Internecie mniej się przejmuje, ze względu na to, że znając mentalność naszego narodu – jak mogą powiedzieć dobrze, to nie, jak mogą powiedzieć źle, to zawsze – większość tych opinii jest zawsze negatywna* (6).

Jedna z badanych, odpowiadając na pytanie dotyczące możliwości kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami, także poruszyła temat uwarunkowań kulturowych. Powiedziała bowiem, że: *jeśli rozstaniemy się z hukiem, jak to Polacy, pewnie byśmy tam jedna i druga strona zacisnęli zęby i nie chcieli ze sobą gdzieś tam bardziej rozmawiać* (2). Badaczka zapytała więc, czy respondentka uważa, że chęć utrzymania tych relacji wynika również z kultury społeczności, w której pracujemy. *Uważam, że tak choć, no nie wiem, czy nie na wyrost, bo to są też, myślę, kwestie takie bardzo indywidualne, kto jakie ma podejście, na ile jest otwarty na utrzymywanie tych relacji, na ile potrafiemy sobie wybaczać, ile utrzymujemy taką złość w stosunku do kogoś i za coś, na ile nam tam ktoś nadeptnie na odcisk, ale myślę że z takich moich doświadczeń i obserwacji też bliskich mi osób, pracujących w różnych organizacjach, myślę, że widzę taką zawziętość, że zawziętość to jest taka cecha wielu znanych bliskich mi osób i myślę że ona mogła być przeszkodą tutaj istotną* (2) – ustosunkowała się do swojego określenia badana. Co więcej, kolejny badany w swojej wypowiedzi dotyczącej rodzimego rynku pracy także odniósł się do mentalności społeczeństwa: *no, jak ktoś się już raz sparzył, to się tak u nas mówi: Mądry Polak po szkodzie. No to, właśnie, w tej chwili to najlepiej pasuje do tego, co się dzieje u nas na rynku pracy. Czyli wiesz, nikt o tym nie pomyślał wcześniej, żeby jednak jakoś tam w jakiś sposób tych ludzi zatrzymywać albo właśnie te relacje utrzymywać. Tylko pewnie teraz, jak się pali, to wszyscy się na takie narzędzia rzucą, ale wiesz, oczywiście za późno. W polskiej mentalności tak jest, że u nas się wszyscy ubezpieczają dopiero, jak się dom spali albo cię zaleje. No więc wszystko na opak* (4) – przedstawił swój pogląd na perspektywę wdrażania programów *corporate alumni programe* respondent. Oznaczało to, że, w opinii respondenta, w obecnej sytuacji, sytuacji rynku pracownika, gdy co raz więcej pracodawców boryka się z problemem niedoboru talentów, podjęcie nagłych działań w zakresie utrzymania relacji z byłymi pracownikami mogłoby być odebrane jako łapanie się ostatniej deski ratunku.

Rozdział 4

Synteza kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami

4.1. Wnioski z przeprowadzonych badań ilościowych

Przy konceptualizacji badania ankietowego, na podstawie badań wstępnych oraz nielicznej literatury, zostały postawione dwie hipotezy. Przeprowadzona analiza statystyczna pozwoliła na ich weryfikację.

Hipoteza pierwsza brzmiała następująco: **W opinii byłych pracowników, pracodawcy traktują grupy opuszczających organizacje jako homogeniczne (nie różnicują podejścia do pracowników, m.in. ze względu na powody ich rozstania z firmą oraz towarzyszące rozstaniu okoliczności)**. W celu weryfikacji tej hipotezy postanowiono zidentyfikować, czy istnieje zależność oraz jeśli tak, to jak silny jest związek pomiędzy:

1. Propozycją utrzymania relacji od pracodawcy a przyczyną derekrutacji – brak związku ($\chi^2 = 9,401$, $p = 0,152$);
2. Propozycją utrzymania relacji od pracodawcy a atmosferą rozstania się – istnieje umiarkowany związek pomiędzy zmiennymi ($\chi^2 = 39,535$, $p = 0,000$; $Vc = 0,390$);
3. Propozycją utrzymania relacji od pracodawcy a cechami indywidualnymi byłych pracowników, takimi jak płeć (brak związku, $\chi^2 = 0,121$; $p = 0,728$), wiek (brak związku, $\chi^2 = 1,739$; $p = 0,784$), zajmowane stanowisko (brak związku, $\chi^2 = 4,008$; $p = 0,548$) czy wykształcenie (brak związku, $\chi^2 = 3,500$; $p = 0,321$);
4. Propozycją utrzymania relacji od pracodawcy a podejmowaniem bądź niepodjęciem przez pracodawcę działań w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami – istnieje związek o umiarkowanej sile ($\chi^2 = 60,556$, $p = 0,000$; $Vc = 0,483$).

Analiza powyższych zmiennych pozwala stwierdzić, że propozycja pracodawcy o kontynuowaniu relacji nie jest zależna od cech pracowników ani przyczyn

derekrutacji. Jest natomiast zależna od tego, czy organizacja w ogóle podejmuje jakiegokolwiek działania w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami. Ponadto niewielki wpływ na propozycję utrzymania relacji od pracodawcy może mieć atmosfera rozstania się, która nie jest z kolei związana istotnie statystycznie ani z przyczyną rozstania się, ani z żadną z poddanych analizie cech indywidualnych byłych pracowników. W opinii autorki oznacza to, że pracodawcy nie różnicują podejścia do kształtowania dalszych relacji w stosunku do różnych grup byłych pracowników, w związku z czym można uznać, że hipoteza pierwsza została pozytywnie zweryfikowana.

Hipoteza druga miała następującą treść: **W opinii byłych pracowników, przebieg rozstawania się z pracodawcą determinuje kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami.** W celu weryfikacji drugiej hipotezy postanowiono zidentyfikować, czy istnieje zależność, a jeśli tak, jak silna, pomiędzy następującymi zmiennymi:

- Przyczyną derekrutacji a utrzymaniem bądź nie przez badanych relacji z byłym pracodawcą (brak związku, $\chi^2 = 4,798$; $p = 0,570$);
- Atmosferą rozstania się a utrzymaniem bądź nie przez badanych relacji z byłym pracodawcą – umiarkowana siła związku ($\chi^2 = 37,530$; $p = 0,000$; $V_c = 0,380$);
- Akceptacją przez pracodawcę podjętej przez pracownika decyzji o odejściu a utrzymaniem bądź nie przez badanych relacji z byłym pracodawcą – umiarkowana siła związku ($\chi^2 = 29,145$; $p = 0,000$; $V_c = 0,335$);
- Wystawieniem przez pracodawcę rzetelnych referencji a utrzymaniem bądź nie przez badanych relacji z byłym pracodawcą – stosunkowo słaba siła związku ($\chi^2 = 23,255$; $p = 0,000$; $V_c = 0,299$);
- Wsparciem w zakresie przekazywania obowiązków służbowych a utrzymaniem bądź nie przez badanych relacji z byłym pracodawcą – stosunkowo słaba siła związku ($\chi^2 = 17,246$; $p = 0,02$; $V_c = 0,258$);
- Słuchaniem, co pracownik ma do powiedzenia a utrzymaniem bądź nie przez badanych relacji z byłym pracodawcą – stosunkowo słaba siła związku ($\chi^2 = 20,658$; $p = 0,000$; $V_c = 0,282$);
- Szczerą komunikacją przez cały okres rozstania się a utrzymaniem bądź nie przez badanych relacji z byłym pracodawcą – stosunkowo słaba siła związku ($\chi^2 = 16,154$; $p = 0,003$; $V_c = 0,249$);
- Dokładnym wyjaśnieniem przyczyn zwolnienia a utrzymaniem bądź nie przez badanych relacji z byłym pracodawcą – stosunkowo słaba siła związku ($\chi^2 = 16,790$; $p = 0,02$; $V_c = 0,254$);
- Podjęciem przez pracodawcę próby zachęcenia odchodzącego pracownika do zmiany decyzji o odejściu a utrzymaniem bądź nie przez badanych relacji z byłym pracodawcą (brak związku, $\chi^2 = 5,895$; $p = 0,207$);
- Opinią badanych o organizacji jako pracodawcy a utrzymaniem bądź nie przez badanych relacji z byłym pracodawcą – stosunkowo słaba siła związku ($\chi^2 = 7,709$; $p = 0,05$; $V_c = 0,172$).

Na podstawie przedstawionych powyżej wyników analizy statystycznej można wywnioskować, że okoliczności towarzyszące rozstaniu, takie jak atmosfera, akceptacja przez pracodawcę decyzji o dobrowolnym odejściu pracownika, komunikacja w trakcie derekrutacji, wsparcie w zakresie przekazywania obowiązków czy otrzymanie od pracodawcy rzetelnych referencji mogą mieć wpływ na kształtowanie dalszych relacji pomiędzy odchodzącym pracownikiem a pracodawcą. Taki wniosek, zdaniem autorki, pozwala na pozytywną weryfikację postawionej hipotezy.

4.2. Wnioski z badań jakościowych

Analiza materiału empirycznego, pozyskanego w trakcie wywiadów z byłymi pracownikami, wykazała, że w organizacjach, w których pracowali respondenci, nie realizowano celowych działań skierowanych do byłych pracowników. Propozycję pozostania w kontakcie, która w niektórych przypadkach wychodziła bezpośrednio od przełożonego, zaliczyć należy jedynie do osobistych intencji kierownika, które były warunkowane pozytywną oceną pracy podwładnego oraz dobrymi relacjami pomiędzy menedżerem a odchodzącym pracownikiem.

Badani byli pracownicy w swoich wypowiedziach dużą uwagę poświęcali właśnie roli bezpośredniego przełożonego. W niektórych przypadkach stawał się on przyczyną opuszczenia przez pracownika organizacji. To, w jaki sposób oceniali kompetencje kierownika, jego podejście do podwładnych czy sposób zarządzania, warunkowało w dużej mierze nastawienie respondentów do kształtowania dalszych relacji z pracodawcą. Często bowiem bezpośredniego przełożonego utożsamiano z pracodawcą. Jednocześnie, co wydaje się być ciekawe, badani wyraźnie rozróżniali opinię, którą mają o organizacji od opinii o bezpośrednim przełożonym.

Badani, którzy mieli pozytywne wspomnienia dotyczące okresu zatrudnienia w organizacji, uważali, że byli traktowani uczciwie, a pracodawca spełniał składane obietnice (np. dotyczące poziomu czy składowych wynagrodzenia, zapewnienia odpowiednich narzędzi pracy), choć nie otrzymali wcześniej takiej propozycji, rozważyliby możliwość kształtowania dalszych relacji, gdyby pracodawca wyszedł z taką inicjatywą. Jednocześnie, mimo ogólnego zadowolenia z organizacji i warunków pracy, w przypadku, gdy pracownik miał negatywną opinię o przełożonym, kształtowanie relacji stałoby się możliwe wyłącznie w przypadku, gdyby inicjatywa wyszła bezpośrednio od organizacji (np. została wysłana przez dział HR), a nie została przekazana przez negatywnie ocenianego kierownika.

W opinii respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady, kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami jest korzystne dla obu stron, jednak, zdaniem badanych pracowników, więcej profitów mogliby mieć pracodawcy, np. możliwość pozyskania nowych pracowników dzięki poleceniom byłych

członków załogi lub korzystanie z wiedzy i doświadczenia byłych pracowników, w przypadku zaangażowania ich w programy mentorskie czy do testowania produktów i usług firmy. Najczęściej zaś podkreślaną korzyścią dla samych byłych pracowników stała się możliwość utrzymania kontaktów z byłymi współpracownikami czy nawiązania nowych znajomości, np. poprzez udział w wydarzeniach biznesowych organizowanych przez byłego pracodawcę.

Warto podkreślić, iż prawie wszyscy badani wskazywali, że pracodawca, który zdecyduje się na zainicjowanie działań, mających na celu kształtowanie relacji z byłymi pracownikami, powinien wyraźnie określić nie tylko harmonogram poszczególnych wydarzeń (np. częstotliwość wysyłania do byłych pracowników wiadomości mailowych czy organizacji dedykowanych im wydarzeń), ale i dokładnie wyjaśnić, dlaczego zależy mu na utrzymaniu tych relacji. Byli pracownicy oczekują bowiem wyraźnego wyartykułowania korzyści, które przyniesie im pozostanie z pracodawcą w kontakcie, a także tego, czego pracodawca oczekuje w ramach tych relacji od pracownika. Ponadto badani wskazywali, że ich zdaniem działania skierowane do byłych pracowników powinny być usystematyzowane w postaci programu, a jego założenia muszą być znane pracownikowi już w trakcie trwania zatrudnienia.

Na szczególną uwagę, w opinii autorki, zasługuje komunikacja pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Otóż badani oczekują, że pracodawca będzie mógł otwarcie rozmawiać z pracownikiem także na temat przyczyn derekrutacji, udzieli informacji zwrotnej na temat wykonywanej przez zatrudnionego pracy, będzie potrafił wyjaśnić pewne niezgodności (np. w systemie naliczania premii) oraz wysłuchać pracownika, zrozumieć i zaakceptować podejmowane przez niego decyzje. Badani zauważyli, że jeśli rozstanie będzie odbywało się w negatywnej atmosferze, odchodzący pracownik będzie czuł się znieważony czy niedoceniony, trudno będzie zachęcić go do utrzymania dalszych relacji z organizacją.

Warto podkreślić, że badani dostrzegają na rodzimym rynku pracy zmiany, które powodują, że pracodawcy toczą coraz trudniejszą walkę o wartościowych pracowników, co więcej, w ogóle o pracowników. Wiedzą, że jeśli obecny pracodawca nie będzie w stanie zaspokoić ich potrzeb, bez wahania podejmą decyzję o zmianie pracy. Są jednak otwarci na pozostanie w kontakcie, propozycję współpracy czy powrót do organizacji w momencie, gdy uznają to za wartościowe dla nich. Jednocześnie respondenci są świadomi, że każde relacje wymagają zaangażowania obu stron. Nie tylko zatem oczekują od pracodawcy korzyści dla siebie, ale i są gotowi dzielić się swoimi zasobami, np. w postaci nabytej poza organizacją wiedzą.

W opinii autorki, najbardziej trafnym zdaniem, podsumowującym wyniki przeprowadzonego badania, będzie wypowiedź jednego z respondentów: *to idealny moment, żeby coś takiego implementować* (programy kształtowania relacji z byłymi pracownikami – A. K.), *czy podkreślać* (4). Współcześni pracodawcy powinni zatem rozważyć możliwości zainicjowania takich programów.

4.3. Odpowiedzi na pytania badawcze

W pracy postawiono trzy główne pytania badawcze, na które, w opinii autorki, uzyskano odpowiedzi dzięki przeprowadzonym badaniom ankietowym.

Pytanie pierwsze brzmiało następująco: **Czy polscy pracodawcy utrzymują relacje z byłymi pracownikami? Jeśli tak, na czym one polegają?** Analiza wyników badań wskazuje, że większość byłych pracowników nie utrzymuje relacji ze swoim byłym pracodawcą. Taką deklarację złożyło 61% badanej społeczności. Co więcej, 59% respondentów nie otrzymało od pracodawcy propozycji kształtowania dalszych relacji po rozstaniu. Wykazano istotny statystycznie, stosunkowo duży związek pomiędzy utrzymaniem relacji z byłym pracodawcą a propozycją kształtowania relacji wychodzącą od pracodawcy ($\chi^2 = 79,130$; $p = 0,000$; $\phi = 0,552$).

W opinii 38,5% badanych ich ostatni były pracodawca nie realizuje żadnych działań w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami, **dlatego też mógł nie zaproponować im pozostania w kontakcie. Potwierdza to wykazany istotny statystycznie związek pomiędzy propozycją kształtowania relacji wychodzącą od pracodawcy a realizowaniem bądź nierealizowaniem przez niego jakichkolwiek działań w tym zakresie** ($\chi^2 = 60,556$, $p = 0,000$; $V_c = 0,483$). Nieliczni pracodawcy, którzy realizują działania skierowane do byłych pracowników, dedykują je głównie osobom opuszczającym organizację z własnej inicjatywy oraz pracownikom, z którymi rozstali się w wyniku upływu okresu, na który była zawarta umowa terminowa.

Na podstawie opinii osób, które zadeklarowały, że utrzymują relacje z byłym pracodawcą, można wywnioskować, że polegają one głównie na:

- Utrzymaniu nieformalnych kontaktów z byłymi współpracownikami (85,5%) i przełożonym (50,5%);
- Możliwości ubiegania się o ponowne zatrudnienie (34%);
- Otrzymaniu od byłego pracodawcy wiadomości/maili, np. z życzeniami świątecznymi czy newsletterami (32%).

Ponadto w wyniku analizy statystycznej uzyskanych wyników badań potwierdzono hipotezę pierwszą, mówiącą o homogenicznym traktowaniu byłych pracowników przez pracodawców w zakresie kształtowania relacji. Wnioski te wskazują, **w opinii autorki, na wyraźne niedoceniaenie relacji z byłymi pracownikami przez pracodawców, szczególnie w kontekście niepożądanych dobrowolnych odejść.**

Drugie pytanie badawcze brzmiało: **Jakie oczekiwania dotyczące wzajemnych relacji po rozstaniu mają pracownicy?** W opinii badanych, by móc kształtować dalsze relacje z byłymi pracownikami, niezwykle istotne jest, by pracodawca dbał o pracownika przez cały okres jego zatrudnienia, bowiem negatywna opinia pracowników o organizacji jako pracodawcy nie sprzyja kształtowaniu dalszych relacji po derekrutacji.

Warto podkreślić, iż wyniki badań wskazują na wyraźną skłonność pracowników do utrzymania relacji z byłymi pracodawcami (3/4 badanych). Co więcej,

w opinii 38% respondentów, również inni pracownicy są skłonni do utrzymywania takich relacji. Jeśli zatem pracodawca zdecyduje się na świadome kształtowanie relacji z byłymi pracownikami, powinien zwrócić uwagę na zapewnienie byłym pracownikom następujących korzyści:

- Wsparcia w zakresie rozwoju zawodowego, m.in. poprzez organizację czy dofinansowanie kursów, szkoleń, studiów podyplomowych czy udziału byłych pracowników w wydarzeniach branżowych;
- Zadbanie, by ex-pracownicy byli na bieżąco informowani o możliwościach powrotu do organizacji, poprzez zapraszanie ich do aktualnych rekrutacji;
- Zainicjowanie możliwości podjęcia ewentualnej współpracy, np. w sytuacji, gdy były pracownik założy własną działalność gospodarczą.

Trzecie pytanie badawcze brzmiało: **Jakie działania podejmowane przez pracodawców mogą ułatwić kształtowanie relacji z byłymi pracownikami?**

W związku z potwierdzeniem hipotezy drugiej, zakładającej, że w opinii pracowników na kształtowanie dalszych relacji z pracodawcą wpływ ma proces rozstania się, można wywnioskować, że:

- Pracodawcy powinni dbać o szczerą komunikację z pracownikami przez cały okres rozstania się, zaś szczególną uwagę należy poświęcić wysłuchaniu tego, co pracownik ma do powiedzenia;
- W sytuacji, gdy zatrudniony sam podjął decyzję o odejściu z organizacji, pracodawca powinien zrozumieć i zaakceptować tę decyzję;
- Odchodzący pracownicy oczekują od pracodawcy wsparcia w zakresie przekazania pełnionych przez nich dotychczas obowiązków służbowych;
- Dla pracowników bardzo ważne jest, by pracodawca wystawił im rzetelne referencje.

Zaprezentowane w niniejszym rozdziale wyniki badania ankietowego pozwalają, w opinii autorki, sformułować następujące wnioski ogólne, dotyczące kształtowania relacji pomiędzy polskimi pracodawcami a ich byłymi pracownikami:

- Zdaniem byłych pracowników polscy pracodawcy nie dostrzegają korzyści płynących z kształtowania relacji z byłymi pracownikami, dlatego nie realizują działań w tym zakresie;
- Polscy pracodawcy, którzy realizują jakiegokolwiek działania w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami, nie różnicują tych działań w stosunku do różnych grup byłych pracowników;
- Byli pracownicy w Polsce są skłonni do utrzymania relacji z byłymi pracodawcami.

4.4. Model kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami

Na podstawie analizy wyników badań, pozyskanych zarówno w badaniu ilościowym, jak i jakościowym, autorka podjęła próbę zbudowania teoretycznego modelu kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami.

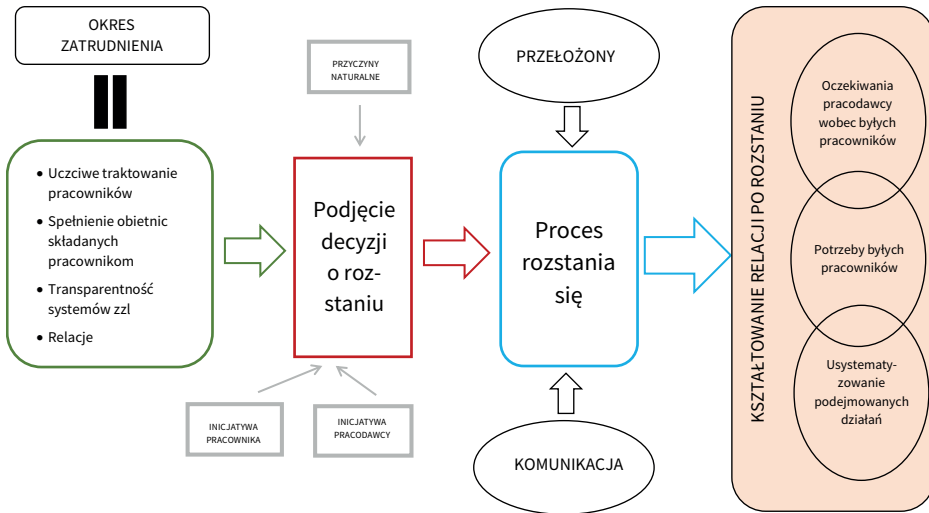
Modele teoretyczne, odwzorowujące w sposób uproszczony określony rodzaj rzeczywistości (Glinkowska 2010, s. 255; Mazurek 2015, s. 141; Encyklopedia PWN), są pewnego rodzaju hipotetycznym odzwierciedleniem przyjętych przez badacza założeń teoretycznych. Założenia te mogą być poczynione w drodze analizy literatury przedmiotu i stanowić podstawę planowanych badań (Apanowicz 2005, s. 113) ale również mogą być podsumowaniem zrealizowanego przez badacza postępowania empirycznego. Zdaniem J. Apanowicza (2005, s. 113), konstruowanie modeli umożliwia „uproszczenie problemów” w celu zwiększenia szansy ich rozwiązania.

Ze względu na brak dotychczasowych badań naukowych dotyczących kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami, zbudowanie modelu na podstawie literatury przedmiotu, a następnie jego weryfikacja poprzez badania własne, nie było możliwe.

Przedstawiony poniżej model stanowi zatem próbę syntezy wyników badań jakościowych i ilościowych (Mazurek 2015, s. 142). Zaproponowany model ma charakter poznawczy, bowiem jego głównymi celami są: opis procesu kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami oraz wyjaśnienie zależności w nim zachodzących. Założono, że zbudowany model pozwoli na uproszczoną prezentację badanego procesu, jego struktury, cech, determinant i zależności (Glinkowska 2010 za „Leksykon Zarządzania”, s. 259). Ponadto, zważając na lukę poznawczą w zakresie kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami, wykazaną w części teoretycznej niniejszej pracy, autorka zakłada, że prezentowany model pozwoli częściowo na jej uzupełnienie.

Model (schemat 2) oparto na najważniejszych, w opinii autorki, wynikach badań, pomijając te mniej istotne (Glinkowska 2010, s. 256).

Analiza wyników badania ankietowego pozwoliła stwierdzić, że opinia byłych pracowników o organizacji jako pracodawcy może warunkować kształtowanie dalszych relacji z byłym pracodawcą. Z kolei opinia ta jest kształtowana na podstawie przebiegu zatrudnienia. W badaniu ilościowym zauważono, że dla respondentów istotne jest, by pracodawca dbał o pracownika przez cały okres zatrudnienia.



Schemat 2. Model kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów wywnioskowano, że dla byłych pracowników najważniejsze w ocenie okresu zatrudnienia są następujące aspekty:

- **Uczciwe traktowanie pracowników przez pracodawcę**, rozumiane jako sprawiedliwe traktowanie wszystkich zatrudnionych, oferowanie konkurencyjnych warunków pracy (m.in. poziomu wynagrodzenia, zapewnienie odpowiednich narzędzi pracy);
- **Spełnienie obietnic składanych pracownikom**, odzwierciedlające się w dotrzymaniu warunków umów, postanowień czy regulaminów, a także zobowiązań komunikowanych drogą nieformalną (np. dotyczących możliwości rozwoju);
- **Transparentność systemów zsz**, rozumiana jako dokładne wyjaśnienie członkom załogi celów częstotliwości oraz efektów stosowania poszczególnych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, a także ich poszczególnych składowych (np. składowych systemu wynagrodzeń czy kryteriów oceny okresowej) oraz przestrzeganie przez pracodawcę ustalonych reguł;
- **Relacje interpersonalne**, o które dbałość należy do bezpośrednich obowiązków pracodawcy; do tego aspektu zaliczyć należy działania zapobiegające dyskryminacji i mobbingowi, kulturę organizacyjną, warunkującą sposób komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, organizację wydarzeń integracyjnych czy treningów rozwijających umiejętność skutecznej pracy w zespole, tworzenie warunków sprzyjających kooperacji;
- **Komunikacja wewnętrzna**, przejawiająca się w uzyskaniu przez pracowników terminowej informacji zwrotnej na temat wykonywanej przez nich pracy, osiągniętych wyników czy popełnianych błędów. Badani podkreślali, że bardzo ważne jest, by pracownicy wiedzieli, na czym polegają ich obowiązki,

znali postawione przed nimi cele i, co najważniejsze, mogli swobodnie wypowiadać własne zdanie. Ważne jest, by opinia pracowników była nie tylko wysłuchana, ale i wzięta pod uwagę.

- **Bezpośredni przełożony**, które odgrywa integracyjną rolę pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. To właśnie przez pryzmat zachowań kierownika pracownicy niejednokrotnie oceniają postępowanie pracodawcy. Ocena przełożonego jako niekompetentnego w sferze zawodowej czy kierowniczej, kształtuje negatywną opinię o pracodawcy, bowiem to pracodawca odpowiada za dopasowanie pracowników do poszczególnych stanowisk pracy i pełnionych przez nich ról.

Sytuacja panująca w organizacji w okresie zatrudnienia poszczególnego pracownika przyczynia się do podjęcia decyzji o rozstaniu. Przy czym, należy podkreślić, że w modelu nie wzięto pod uwagę przyczyn rozstania się. W badaniu jakościowym ujawniono bowiem, że nawet w sytuacji, gdy decyzję o rozstaniu podejmuje pracownik, przyczyny mogą leżeć po stronie pracodawcy. Co więcej, analiza statystyczna nie wykazała istotnego statystycznie związku pomiędzy przyczyną rozstania się a kształtowaniem dalszych relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami. Zatem podjęto decyzję, że to, kto staje się inicjatorem rozstania się (pracownik czy pracodawca) oraz czy następuje ono z przyczyn niezależnych od żadnej ze stron (np. utracenie przez pracownika zdolności do pracy) może oddziaływać jedynie na proces rozstania się, nie zaś na kształtowanie dalszych relacji.

W badaniu ankietowym wykazano istotną statystycznie zależność pomiędzy atmosferą rozstania się a utrzymaniem relacji z byłym pracodawcą oraz propozycją utrzymania relacji wychodzącą od pracodawcy. Ponadto wykazano istotną statystycznie zależność pomiędzy wystawieniem przez pracodawcę rzetelnych referencji a pozostaniem z pracodawcą w kontakcie. Osoby udzielające wywiadów podkreślały, że w procesie rozstania się niezwykle ważne jest, by pracodawca traktował pracownika w taki sam sposób, w jaki chciałby być traktowany. Jeśli zatem to były pracownik podjął decyzję o odejściu z firmy, pracodawca musi wysłuchać jego argumentów, zrozumieć je i zaakceptować. Podobnie, gdy to pracodawca zwalnia pracownika – musi on wyjaśnić zwalnianemu racjonalne (prawdziwe) przyczyny podjętej decyzji. Co więcej, pracownicy oczekują, że pracodawca w momencie rozstania się będzie chciał poznać ich opinię na temat przebiegu zatrudnienia czy działalności firmy. Wykazano istotne statystycznie związki pomiędzy dokładnym wyjaśnieniem przyczyn zwolnienia oraz wysłuchaniem, co pracownik ma do powiedzenia a kształtowaniem dalszych relacji. Dlatego to, jak przebiega proces rozstania się, w opinii autorki, może wpływać na kształtowanie dalszych relacji pomiędzy odchodzącym z organizacji pracownikiem a pracodawcą.

Oprócz komunikacji największe znaczenie z punktu widzenia oceny procesu rozstania się przez byłych pracowników ma przełożony, który bierze w nim aktywny udział. Niejednokrotnie badani podkreślali, że jeśli przełożony, który w ich opinii jest winny negatywnym wspomnieniom związanym z procesem

rozstania się, odejście z organizacji czy nie będzie miał związku z realizowanym przez pracodawcę programem kształtowania relacji z byłymi pracownikami, będą oni zainteresowani utrzymaniem z pracodawcą dalszych relacji i przystąpieniem do programu.

Ponadto należy oddzielić opinię o okresie zatrudnienia od opinii o procesie rozstania się. Zarówno jeden, jak i drugi obszar determinują kształtowanie relacji, niemniej nie muszą być ze sobą skorelowane. Może bowiem zaistnieć sytuacja, w której, mimo bardzo pozytywnej opinii o pracy w organizacji, po negatywnych doświadczeniach związanych z procesem rozstania się pracownik nie będzie chciał kontynuować relacji z pracodawcą. Jednocześnie zaobserwowano, że jeśli okres zatrudnienia w organizacji był postrzegany przez byłego pracownika negatywnie, to nawet poprawnie przeprowadzony proces rozstania się nie wpłynie na chęć pracownika do utrzymania kontaktu z byłym pracodawcą.

Wyniki badań pozwoliły także wyodrębnić trzy najważniejsze determinanty skutecznego kształtowania relacji po rozstaniu się. Są to:

- Jasno wyartykułowane potrzeby pracodawcy, czyli to, czego pracodawca oczekuje w ramach relacji od pracowników;
- Uwzględnienie w podejmowanych działaniach potrzeb byłych pracowników (szczególnie w zakresie oferowanych im korzyści czy czasu, który muszą poświęcić na bycie aktywnym uczestnikiem relacji);
- Usystematyzowanie podejmowanych przez pracodawcę działań skierowanych do byłych pracowników.

Autorka wyraża przekonanie, że weryfikacja założeń modelu wymaga dalszych, zaawansowanych badań empirycznych. Przedstawiona propozycja modelu stanowi próbę uporządkowania informacji pozyskanych dzięki badaniom empirycznym. W celu weryfikacji poprawności założeń modelu należałoby przeprowadzić np. badania sondażowe obejmujące reprezentatywną próbę byłych pracowników czy też analizę studiów przypadku poszczególnych pracodawców. Autorka przyjmuje sobie za cel kontynuację badań w obszarze kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami, szczególnie takich, które pozwolą na zweryfikowanie zaproponowanego modelu.

Zakończenie

Niniejsza monografia została poświęcona problematyce kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami. Autorka zainteresowała się tą tematyką w drodze zgłębiania wiedzy w zakresie derekrutacji – jednej z najtrudniejszych, a zarazem, najczęściej zaniedbywanych funkcji personalnych. Systematyczna analiza literatury przedmiotu oraz przeprowadzony przez autorkę zwiad badawczy wykazały, że w Polsce brakuje publikacji poświęconych relacjom pomiędzy pracodawcami a ich byłymi pracownikami. Tymczasem utrzymanie relacji z pracownikami po ich odejściu z organizacji nabiera coraz większego znaczenia (Hoffman 2014). Długofalowe relacje z zatrudnionymi stają się elementem otwartej gospodarki talentami, w ramach której pracownicy swobodnie przemieszczają się ze stanowiska na stanowisko, zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią, a także pomiędzy krajami, a nawet kontynentami (Trendy HR 2017, s. 44).

Zgodnie z danymi GUS („Pracujący w gospodarce narodowej” 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019), w Polsce, z roku na rok, rośnie liczba rozstań pracodawców z pracownikami. Według najbardziej aktualnych danych, w roku 2018 z pracodawcą rozstało się ponad 2 mln pracujących (GUS 2019). Szczególnie zwiększa się liczba derekrutacji z inicjatywy pracownika (dobrowolnych odejść) oraz z powodu przejścia pracowników na emeryturę. Zauważono, że są przynajmniej dwie główne przyczyny takiego stanu rzeczy. Po pierwsze, na rynku pracy najważniejszą rolę zaczynają odgrywać osoby zaliczane do pokolenia Y, dla którego charakterystyczne są takie cechy jak: otwartość na zmiany, mobilność i elastyczność, orientacja na samorealizację, szczególna dbałość o równowagę pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym, roszczeniowość i duże oczekiwania wobec pracodawcy (Keeling 2003, s. 31; Stachowska 2012, s. 34–35, 39; Raines 2012, s. 412–413; Gwarek i inni 2014, s. 129; DeVaney 2015, s. 13; Kroenke 2015, s. 93; Mazur-Wierzbička 2016, s. 169–171). Cechy te sprawiają, że pracownicy zaliczani do pokolenia Y szybciej i łatwiej podejmują decyzję o zmianie pracy, a więc i częściej niż przedstawiciele innych generacji zmieniają pracodawców. Po drugie, zarówno w Polsce, jak i w innych krajach europejskich, mamy do czynienia ze starzejącym się społeczeństwem. Coraz więcej pracowników przekracza granicę wieku uprawniającego do pobierania emerytury, co może skłaniać te osoby do zaprzestania aktywności zawodowej i rozstania się z pracodawcą.

Byli pracownicy, podobnie jak i obecni zatrudnieni, są ambasadorami marki firmy. Opinia osób związanych z organizacją (w tym byłych pracowników) jest jednym z najważniejszych aspektów branych pod uwagę przez potencjalnych kandydatów do pracy przy podjęciu decyzji o aplikowaniu do organizacji. Co więcej, byli pracownicy, jeśli mają negatywną opinię o pracodawcy, przestają kupować produkty czy korzystać z usług firmy, zrywając przy tym wszelkie kontakty z dotychczasowym miejscem pracy.

Opisana powyżej sytuacja dowodzi, że polscy pracodawcy, oprócz problemów z pozyskaniem i utrzymaniem pracowników, stają u progu nowego wyzwania, jakim jest utrzymanie dalszych relacji z odchodzącymi pracownikami.

Zauważono, że programy kształtowania relacji z byłymi pracownikami (ang. *corporate alumni program*), skutecznie realizowane przez zagranicznych pracodawców, dotychczas nie zmotywowały rodzimych firm do wdrożenia podobnych inicjatyw. Autorka dołożyła wszelkich starań, by przed rozpoczęciem badań przeprowadzić wnikliwą analizę pozycji bibliograficznych dotyczących przedmiotu jej zainteresowań. Po rozpoznaniu luki poznawczej w literaturze polskiej w zakresie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami, skupiła się ona na opracowaniach obcojęzycznych (głównie angielsko- i rosyjskojęzycznych). Uzasadnia to liczbę publikacji, na które autorka powołuje się w monografii.

Analiza literatury oraz przeprowadzony zwiad badawczy pozwoliły autorce sformułować pytania badawcze, co ukierunkowało dalsze postępowanie empiryczne. Przyjęto, że celem badań będzie identyfikacja oraz charakterystyka czynników determinujących kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcami a byłymi pracownikami.

Najtrudniejszym dla autorki stało się opracowanie koncepcji badań. Zważając na bardzo ograniczoną ilość realizowanych dotychczas badań w zakresie przedmiotu zainteresowań autorki, niezwykle trudny był dobór właściwych metod i technik, które pozwoliłyby pozyskać materiał istotny z punktu widzenia problemu badawczego. Analizując dorobek naukowców z dziedziny zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, postanowiono więc zastosować kilka metod badawczych. Triangulacja miała pozwolić na bardziej wnikliwe poznanie motywów pracowników do utrzymywania (bądź nie) relacji z byłymi pracodawcami oraz czynników sprzyjających kształtowaniu tych relacji.

Duże znaczenie dla określenia dalszej ścieżki postępowania badawczego miały wyniki badań wstępnych, przeprowadzonych za pomocą wywiadów fokusowych. Na ich podstawie wywnioskowano, że choć badani dostrzegają korzyści z utrzymywania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami, wskazują także na pewne ograniczenia. Jest to przede wszystkim zbyt mały budżet, przeznaczony w organizacjach na działania personalne, co może warunkować inicjowanie i realizację działań skierowanych do byłych pracowników. Ponadto badani zwracali uwagę, że osoby odpowiedzialne w organizacjach za realizację działań personalnych nie korzystają z benchmarków *corporate alumni program*, i że nie ma jeszcze w Polsce „zwyczaj” wdrażania tego rodzaju działań.

Wnioski i spostrzeżenia z badań wstępnych umożliwiły opracowanie autorskiego kwestionariusza ankiety, za pomocą którego przeprowadzono sondaż wśród byłych pracowników. Ilościowy charakter pozyskanych danych pozwolił dokonać analizy statystycznej, na podstawie której zweryfikowano postawione hipotezy. Dowiedziono, że przebieg rozstania z pracodawcą (a w szczególności okoliczności towarzyszące temu procesowi) determinuje kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami.

Dane pozyskane w trakcie trzeciego etapu badań – wywiadów częściowo ustrukturyzowanych – umożliwiły pogłębienie wiedzy badaczki (zdobytej dzięki ilościowym badaniom zasadniczym) na temat procesu kształtowania tytułowych relacji.

Rezultatem zastosowania różnych metod badawczych, w opinii autorki, było zebranie interesującego, bardziej wiarygodnego i trafnego materiału empirycznego, który pozwolił na rzetelniejsze zgłębienie problematyki opisanej w opracowaniu oraz potwierdzenie tezy głównej przedstawionej w monografii. Wyniki badań wskazują, że trudności w kształtowaniu relacji z byłymi pracownikami wynikają głównie z postaw i działań pracodawców dotyczących tych relacji. Przejawia się to m.in. w niedostrzeganiu przez pracodawców korzyści płynących z pozostania w kontakcie z byłymi zatrudnionymi, z nierealizowania działań skierowanych do byłych pracowników czy z niedbałości o prawidłowe przeprowadzenie procesu derekrutacji.

Zważając na zakres tematyczny monografii oraz poruszaną w niej problematykę, postanowiono odwołać się do dorobku naukowców w takich obszarach jak derekrutacja czy zarządzanie relacjami z pracownikami. Zagadnienia dotyczące w/w tematów ujęto w części teoretycznej pracy, tj. w pierwszym rozdziale. Trzy kolejne rozdziały mają charakter empiryczny, ujęto w nich metodykę badań własnych, prezentację wyników oraz wnioski z nich płynące. Na podstawie wyników badań stworzono model kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami, co w opinii autorki, pozwoliło na osiągnięcie celu monografii. Model ten może posłużyć współczesnym polskim pracodawcom jako zbiór rekomendacji w zakresie kształtowania relacji z byłymi pracownikami.

Autorka ma nadzieję, że monografia spełnia wymóg oryginalności i wypełnia lukę badawczą, zidentyfikowaną na etapie badań literaturowych oraz że znajdzie zastosowanie w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi.

Oceniając wykonaną pracę, autorka dostrzega nie tylko zalety monografii, ale także jej ograniczenia. Przede wszystkim, przedstawione w ramach publikacji wyniki badań można interpretować w odniesieniu do wąskiej zbiorowości respondentów, bowiem badania nie miały waloru reprezentatywności. Ocena zachowań respondentów (np. rezygnacja 123 osób z udziału w badaniu po udzieleniu odpowiedzi na pierwsze pytanie ankietowe) dowodzi, iż tematyka rozstania się z pracodawcą jest odbierana przez pracowników jako problematyczna. Dlatego też pozyskanie respondentów było niezwykle trudne. Być może jest to także powód, dla którego polscy badacze rzadko zajmują się tematyką derekrutacji.

Można uznać, że zastosowanie wybranych przez autorkę metod i narzędzi badawczych miało charakter pionierski (stosowała je pierwszy raz), dlatego też pozwoliła sobie na pewne modyfikacje (np. w zakresie realizowanych wywiadów fokusowych). Po zdobyciu tego doświadczenia, autorka wyraża przekonanie, że było to podejście słuszne. Realizacja badań pionierskich wymaga od badacza pewnej odwagi i determinacji, która pozwoli, mimo trudności, podążać obraną ścieżką.

Za największe ograniczenie autorka uznaje jednak to, że zasadniczymi badaniami objęto wyłącznie byłych pracowników. Problem badawczy rozpatrywano więc tylko z perspektywy jednej strony relacji. Ciekawe okazać się może porównanie opinii byłych pracowników z opiniami pracodawców, co stanowi dla badaczki kierunek dalszych badań naukowych.

Autorka jest świadoma, że zagadnienie przewodnie monografii można by było rozpatrzyć także z innych perspektyw, np. z punktu widzenia koncepcji zarządzania wiekiem. Ze względu na okres przygotowania publikacji, w monografii nie uwzględniono także wpływu pandemii, spowodowanej rozprzestrzenieniem się wirusa SARS-CoV-2, na kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami. Pogłębienie zrealizowanych badań i dalsza, szersza analiza opisanego w monografii zjawiska, stanowią zatem dla autorki podstawę dalszych dociekań naukowych.

Podsumowując, autorka ma nadzieję, że niniejsza dysertacja stanie się inspiracją dla innych badaczy w zakresie zgłębiania tematyki relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami. Sama natomiast ma mocne postanowienia, by kontynuować rozpoczęte dociekania naukowe i realizować kolejne projekty badawcze, które pozwolą na dalszą eksplorację omawianej problematyki.

Bibliografia

- Agapitou C., Bersimis S., Georgakellos D. (2017), *Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession: The role of perceived value and benefits*, „Int. Journal of Business Science and Applied Management”, vol. 12, Issue 2, s. 18–31.
- Ageing in employment – a European code of good practice*, 2000, Eurolink Age, Brussels.
- Ahmada N.A., Dauda S. (2016), *Engaging People with Employer Branding*, „Procedia Economics and Finance”, no. 35, s. 690–698.
- Akinbode J.O. (2014), *Managing Employees' Decruitment Exercise during Corporate Crisis*, „European Journal of Business and Management”, vol. 6, no. 37, s. 212–216.
- Aldousari A.A., Robertson A., Mohd Shukri Ab Yajid, Ahmed Z.U. (2017), *Impact of employer branding on organization's performance*, „Journal of Transnational Management”, no. 22(3), s. 153–170.
- Aleksander A. (2008), *Pojęcie identyfikacji pracownika z organizacją w świetle badań literaturowych oraz w praktyce działalności przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 4, s. 143–157.
- Al-Khozondar N.O. (2015), *Employee Relationship Management and its Effect on Employees Performance at Telecommunication and Banking Sectors, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Business Administration*, <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/116745.pdf> [dostęp: 20.04.2021].
- Alumni Deloitte Polska, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/Alumni/Topics/Alumni.html> [dostęp: 20.04.2021].
- Alumni KPMG, <https://alumnikpmg.pl> [dostęp: 20.04.2021].
- Alumni Program Benchmarking Raport (2017), Conenza, <https://www.conenza.com/insights/2017-alumni-network-benchmarking-report/> [dostęp: 11.06.2018].
- Alumni, <https://www2.deloitte.com/global/en/careers/alumni.html> [dostęp: 20.04.2021].
- ANTAL (2016), *Odpyły pracowników z organizacji. Raport Attrition 2016*, ANTAL, <https://antal.pl/trendy/raporty-rynku-pracy/1459-attrition-pl-2> [dostęp: 15.11.2017].
- Antczak Z. (2002), *Outplacement – nowe postrzeganie zagadnienia odejść pracowników*, [w:] *Nowe podejścia do zarządzania*, M. Przybyła (red.), Wyd. AE, Wrocław, s. 40–51.
- Apanowicz J. (2000), *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „BERNARDINUM” Gdynia.
- Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji IV Pelplińskiej „BERNARDINUM”, Gdynia.
- Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa.
- Arendt Ł. (2015), *Zmiana technologiczna faworyzująca wysokie kwalifikacje czy polaryzacja polskiego rynku pracy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 401, s. 13–25.
- Audino T. (2016), *Alumni are critical to your talent brand*, https://www.linkedin.com/pulse/alumni-critical-your-talent-brand-tony-audino/?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_profile_view_base%3B8UJirBQsTe%2B8C4Bfzh5jg%3D%3D [dostęp: 20.04.2021].

- Audino T. (2018), *The surprising impact former employees have on Glassdoor ratings*, <https://www.conenza.com/insights/surprising-impact-former-employees-glassdoor-ratings/> [dostęp: 20.04.2021].
- Barriball K.L., While A. (1994), *Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper*, „Journal of Advanced Nursing”, no. 19, s. 328–335.
- Batorski D., Olcoń-Kubicka M. (2006), *Prowadzenie badań przez Internet – podstawowe zagadnienia metodologiczne*, „Studia socjologiczne”, nr 3(182), s. 99–132.
- Bauer T.N. (2015), *White paper, Best Practices for Maximizing Offboarding Success*, SuccessFactors, Inc., https://www.researchgate.net/publication/283491415_White_paper_Best_practices_for_maximizing_offboarding_success [dostęp: 20.04.2021].
- Bednarska M. (2013), *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru – wyzwanie dla przedsiębiorstw turystycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 303, *Gospodarka turystyczna w regionie: wybrane problemy funkcjonowania regionów, gmin i przedsiębiorstw turystycznych*, s. 22–30.
- Begenirbaşa M., Çalışkanb A. (2014), *Duygusal Emeğin İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kişilerarası Çarpıklığın Aracılık Rolü*, „Business and Economics Research Journal”, vol. 5, no. 2, s. 109–127.
- Bencsik A., Méri G., Noszkay E. (2009), *How much benefit does lifelong learning offer for women's labour market in Hungary?*, *Megjelenés: Higher education, partnership, innovation*, <http://belvarbcs.hu/portal/publikaciok/tanulmanyok> [dostęp: 11.08.2018].
- Biesaga-Stomczewska J.E. (2004), *Marketingowe zarządzanie czynnikiem ludzkim w konfrontacji z praktyką*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 179, cz. 1, s. 313–320.
- Birchall M. (2006), *Consultancy pioneer is still setting the pace*, „The Times”, <https://www.thetimes.co.uk/article/consultancy-pioneer-is-still-setting-the-pace-s9jcxmvf9qx> [dostęp: 20.04.2021].
- Błaszczak A. (2018), *Aż 62 proc. Polaków ma wśród postanowień na 2018 r. zmianę pracodawcy*, <https://www.kariera.pl/artykuly/haslo-na-dzis-z-nowym-rokiem-nowa-praca/> [dostęp: 16.01.2018].
- Boczoń W. (2018), *Zwolnienia w bankach. Mamy dane za 2017 rok*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Zwolnienia-w-bankach-Mamy-dane-za-2017-rok-7578694.html> [dostęp: 20.04.2020].
- Bojanowska A. (2016), *Tworzenie kultury organizacyjnej zorientowanej na klienta*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1(360), s. 202–212.
- Bombiak E. (2013), *Kształtowanie relacji z pracownikami jako płaszczyzna społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 99, s. 143–157.
- Bombiak E. (2015), *Outplacement jako narzędzie budowania reputacji przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 105, s. 9–22.
- Bombiak E. (2016), *Budowanie relacji wewnętrznych jako podstawa kształtowania kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa*, [w:] E. Skrzypek, G. Grela, M. Hofman (red.), *Powiązania organizacyjne w społeczeństwie sieciowym*, Lublin, s. 97–107.
- Borkowska A. (2012), *Derekrutacja i outplacement w warunkach polskiej służby cywilnej Czy to możliwe?*, „Przegląd Służby Cywilnej”, s. 66–71, https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/psc_08-2012__artykul_nt_derekrutacji.pdf [dostęp: 17.03.2018].
- Borkowska S. (2010), *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 240, s. 5–44.
- Borkowski T., Marcinkowski A. (1996), *Socjologia bezrobocia*, BPS, Warszawa.
- Boyce C., Neale P. (2006), *Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*, Pathfinder International, https://donate.pathfinder.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf?jsessionid=00000000.ap-p271b?NONCE_TOKEN=A40550BA970FF494CF8A11B5A0F9710A [dostęp: 20.04.2021].

- Brosz M. (2012), *Komputerowe wspomaganie badań jakościowych. Zastosowanie pakietu NVivo w analizie materiałów nieustrukturyzowanych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. VIII, nr 1, s. 98–125.
- Bryman A. (2004), *Social Research Methods*, Oxford University Press, New York.
- Buchelt B. (2014), *Budowanie wizerunku pracodawcy w sektorze ochrony zdrowia*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 1(31), s. 27–42.
- Candrea A., Antonoaie A. (2017), *CRM (Customer Relationship Management) in smes in wood industry*, „PRO LIGNO”, vol. 13, no. 4, s. 610–616.
- Caraher L. (2017), *The Boomerang Principle. Inspire Lifetime Loyalty from Your Employees*, Routledge.
- Cascio W.F., Graham B.Z. (2016), *New Strategic Role for HR: Leading the Employer Branding Process*, „Organization Management Journal”, no. 13(4), s. 182–192.
- Cervellon M., Lirio P. (2017), *When Employees Don't 'Like' Their Employers on Social Media*, „MIT-Sloan Management Review”, vol. 58, no. 2, Massachusetts Institute of Technology, s. 62–71.
- Cewińska J. (2015), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskich klubach sportowych na przykładzie trenerów i instruktorów sportu – wyniki badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6, s. 21–33.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. (2009), *Kreowanie wizerunku pracodawcy poprzez instrumenty polityki personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, (1641–0874), nr 6, s. 43–54.
- Chao C.M., Yu C.T., Cheng B.W., Chuang P.C. (2013), *Trust and commitment in relationships among medical equipment suppliers: transaction cost and social exchange theories*, „Social Behavior and Personality”, no. 41(7), s. 1057–1070.
- Charakterystyka Łódzkiego rynku pracy na dzień 31 grudnia 2017 roku (2018), bip.uml.lodz.pl/files/bip/public/BIP_AB/BPZiODG_311217_180409.pdf [dostęp: 20.04.2021].
- Chaubey D.S., Mishra N., Dimri R.P. (2017), *Analysis of employee relationship management and its impact on job satisfaction*, „International Refereed Research Journal”, vol. VIII, Issue 2(10), s. 15–25.
- Chirkowska-Smolak T. (2002), *Utrata pracy jako krytyczne wydarzenie życiowe*, [w:] *Współczesne organizacje – wyzwania, zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, M. Strykowska (red.), Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań, s. 235–255.
- Chmielecki M. (2013), *Rekrutacja z wykorzystaniem mediów społecznościowych – wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 4(36), s. 37–51.
- Clayton S., *Jak możesz wzmocnić swoją reputację, będąc pracodawcą*, Harvard Business Review Polska, <https://www.hbrp.pl/b/jak-mozesz-wzmocnic-swoja-reputacje-bedac-pracodawca/P17EZPEPX> [dostęp: 16.07.2018].
- Clowes S. (2016), *Employment: Global Best Practice: Alumni networks allow ex-staff to still work for a company*, „The Financial Times”, <https://www.ft.com/content/616e4508-d0b2-11e5-92a1c5e23ef99c77> [dostęp: 12.03.2017].
- Cosgrave J. (2013), *Europe set to lose 1.9 million jobs, as business moves offshore: report*, <https://www.cnbc.com/id/100975246> [dostęp: 20.04.2021].
- Creswell J.W. (2013), *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Czakon W. (2009), *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 13–17.
- Czekaj J., Zakrzewska-Bielawska A. (2006), *Benchmarking jako metoda restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Krakowie”, nr 713, s. 37–70.
- Dach Z. (2003–2004), *Ekonomiczno-społeczne skutki bezrobocia*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 3, s. 259–266.

- Daily News (2010), *The benefits of corporate alumni networks*, <https://www-1emis-1com-100418aex046b.han3.lib.uni.lodz.pl/php/search/doc?dcid=248344233&ebsco=1?> [dostęp: 30.06.2018].
- Daniecki W. (2015), *Talenty w firmie czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*, wyd. I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- The Definitive Guide to Employee Offboarding* (2016), JUSTWORKS, https://www.google.pl/search?client=opera&biw=1240&bih=611&ei=9uwoW7DR14SfU-a7iYAO&q=off-boarding+pdf&oq=off-boarding+pdf&gs_l=psy-ab.3..33i160k1.232199.235530.0.235612.9.9.0.0.0.134.959.0j8.8.0....0...1c.1.64.psy-ab..1.8.957...0i22i30k1j0i19k1j0i22i30i19k1j0i30i19k1j0i22i10i30i19k1.0.dkOfnJGmNq8# [dostęp: 19.06.2018].
- Deloitte (2019), *Trendy HR 2019. Zmiana w zarządzaniu – człowiek w centrum uwagi. Analiza polskich wyników badania Global Human Capital Trends 2019*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html> [dostęp: 20.04.2020].
- Devamaindhan B. (2014), *Employer – Employee relationship*, „SAMZODHANA Journal of Management Research”, vol. 3, Issue 1, s. 108–114.
- Domecka M., Mrozowski A. (2008), *Robotnicy i ludzie biznesu. Wzory karier zawodowych a zmiana społeczna w Polsce*, „Przegląd socjologii jakościowej”, t. IV, nr 1, s. 136–155.
- Drapikowska B., Palczewska M. (2013), *Zogniskowany wywiad grupowy oraz techniki projekcyjne jako przykłady jakościowych empirycznych metod badawczych stosowanych w naukach społecznych*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, nr 3(7), s. 71–86.
- Drela K. (2016), *Prekariat – kierunki zmian i wpływ na rynek pracy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 449, s. 118–129.
- Drela K. (2017), *Zmiany demograficzne a rynek pracy w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 489, s. 78–89.
- Drury E. (2001), *A European Code of Good Practice on Age and Employment (for Older Workers)*, „The Geneva Papers on Risk and Insurance”, vol. 26 no. 4, s. 611–622.
- Dźwiągół H. (2015), *Założenia do budowy metodyki badawczej*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, z. 78, s. 99–116.
- Economic University Library, edoc.bseu.by:8080/.../Ispravnikova_E_M,_2006,_S._143-145.pdf [dostęp: 20.04.2020].
- The Economist (2004), *Corporate alumni*, <https://www-1emis-1com-100418aex046a.han3.lib.uni.lodz.pl/php/search/doc?dcid=435209459&ebsco=1?> [dostęp: 30.06.2018].
- Egeman M.E. (1999), *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem. Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa europejska 1*, Poltext, Warszawa.
- Elegbe J.A. (2018), *Determinants of Success of Employer Branding in a Start-up Firm in Nigeria*, „Thunderbird International Business Review”, May/June 2018, nr 60(3), s. 265–277.
- Employer Brand eBook. 10 Must-Haves for Your Employer Brand*, Glassdoor, [resources.glassdoor.com/.../GD_EmployerBrand_eBook_Final.pdf](https://www.glassdoor.com/.../GD_EmployerBrand_eBook_Final.pdf) [dostęp: 16.07.2018].
- Encyklopedia PWN, *Model teoretyczny*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3942517/model-teoretyczny.html> [dostęp: 20.04.2020].
- EUROSTAT 1, *Dane statystyczne dotyczące zatrudnienia*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/pl [dostęp: 09.06.2018].
- EUROSTAT 2, *People outside the labour market*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=People_outside_the_labour_market [dostęp: 08.06.2018].
- EUROSTAT 3, *Job vacancy and unemployment rates – Beveridge curve*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Job_vacancy_and_unemployment_rates_-_Beveridge_curve [dostęp: 09.06.2018].
- EUROSTAT 4, *Euro area unemployment at 8.5%*, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/publications> [dostęp: 08.06.2018].

- EUROSTAT 5, *Job vacancy trends*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Job_vacancy_trends [dostęp: 09.06.2018].
- EUROSTAT 6, *Europe 2020 indicators – employment*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Europe_2020_indicators_-_employment [dostęp: 09.06.2018].
- EUROSTAT 7, *Job vacancy statistics*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Job_vacancy_statistics [dostęp: 09.06.2018].
- EUROSTAT 8, *Labour market and Labour force survey (LFS) statistics*, [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Labour_market_and_Labour_force_survey_\(LFS\)_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Labour_market_and_Labour_force_survey_(LFS)_statistics) [dostęp: 09.06.2018].
- EUROSTAT 9, *People outside the labour market*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=People_outside_the_labour_market [dostęp: 09.06.2018].
- EY Alumni, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/showcase/ey-alumni/> [dostęp: 01.08.2018].
- EY Alumni Polska, <https://www.ey.com/pl/pl/alumni> [dostęp: 01.08.2018].
- EY Alumni, <https://www.ey.com/gl/en/alumni> [dostęp: 01.08.2018].
- Fantoni-Quinton S., Kwiatkowski A., Vermersch P., Roux B., Hautecoeur P., Leroyer A. (2016), *Impact of multiple sclerosis on employment and use of job-retention strategies: The situation in France in 2015*, „Journal Compilation”, no. 48(6), s. 535–575.
- Fejfer K. (2014), *Na jakich umowach pracują Polacy?*, <http://rynekpracy.org/wiadomosc/976889.html> [dostęp: 17.06.2018].
- Firmy częściej kuszą do odejścia*, <https://www-1emis-1com-100418as212af.han3.lib.uni.lodz.pl/php/search/doc?dcid=469354687&ebsco=1?> [dostęp: 20.06.2018].
- Freeman S.C., Haring-Hidore M. (1998), *Outplacement for Underserved Women Workers*, „Journal of Career Development”, vol. 14(4), Human Sciences Press, s. 287–293.
- Freitas H., Oliveira M., Jenkins M., Popjoy O. (1998), *The Focus Group, a qualitative research method*, „ISRC Working Paper, Merrick School of Business”, University of Baltimore, no. 010298, s. 1–22.
- Gadomska-Lila K. (2013), *Budowanie wizerunku pracodawcy a sprawność zarządzania zasobami ludzkimi*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 4(30), s. 57–69.
- Galantine E. (2009), *Off-boarding market opportunities grow as more employees are let go, Your Business*, „Employee Benefit Adviser”, s. 56–57.
- Gawrycka M., Szymczak A. (2015), *Praca jako dobro indywidualne i społeczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 214, s. 27–287.
- Geißler C. (2007), *Eine Arbeitgebermarke?*, „Heft” no. 7, www.harvardbusinessmanager.de [dostęp: 12.02.2016].
- Ghosh D., Gurunathan L. (2015), *Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit?*, „IIMB Management Review”, no. 27, s. 240–251.
- Glinkowska B. (2010), *Modelowanie w procesach usprawniania organizacji – uwagi teoretyczno-metodyczne*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 234, s. 255–164.
- Godlewska-Werner D. (2017), *Zmiana pracy skutkiem doświadczania mobbingu*, „Miscellanea Anthropologica et Sociologica”, nr 18(1), s. 26–41.
- Graham W. (2010), *Corporate alumni networks – savvy employers nurture their leavers*, <http://www.the-confidant.info/2010/corporate-alumni-networks-savvy-employers-nurture-their-leavers/> [dostęp: 22.07.2018].
- Greene K (2013), *McKinsey's 'secret' influence on American business*, CNBC, <https://www.cnn.com/2013/09/13/mckinseys-secret-influence-on-american-business.html> [dostęp: 01.08.2018].
- Gremy J. (1995), *Wpływ sposobu formułowania pytań kwestionariuszowych na uzyskiwane odpowiedzi*, „ASK”, nr 2, s. 7–19.
- Grzeszkiewicz-Radulska K. (2012), *Metody badań pilotażowych*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica”, nr 42, s. 113–141.

- Gupta V., Kumar S. (2012), *Impact of performance appraisal justice on employee engagement: A study of Indian professionals*, „Employee Relations”, no. 35(1), s. 61–78.
- Główny Urząd Statystyczny, Rocznik Statystyczny Pracy (2012), <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2012,7,3.html> [dostęp: 20.04.2020].
- Główny Urząd Statystyczny, Rocznik Statystyczny Pracy (2013).
- Główny Urząd Statystyczny, Rocznik Statystyczny Pracy (2014).
- Główny Urząd Statystyczny (2015), *Pracujący w gospodarce narodowej w 2014 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-2014-r,7,11.html> [dostęp: 20.04.2021].
- Główny Urząd Statystyczny, Rocznik Statystyczny Pracy (2015), <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2015,7,4.html> [dostęp: 20.04.2020].
- Główny Urząd Statystyczny (2016), *Notatka informacyjna. Pracujący w nietypowych formach zatrudnienia*, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/pracujacy-w-nietypowych-formach-zatrudnienia,11,1.html> [dostęp: 27.06.2018].
- Główny Urząd Statystyczny (2016), *Pracujący w gospodarce narodowej w 2015 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-2015-roku,7,12.html> [dostęp: 20.04.2021].
- Główny Urząd Statystyczny, Rocznik Statystyczny Pracy (2016).
- Główny Urząd Statystyczny (2017), *Notatka informacyjna. Wybrane zagadnienia rynku pracy*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/wybrane-zagadnienia-ryнку-pracy-liczba-osob-z-minimalnym-wynagrodzeniem-samozatrudnieni-umowy-zlecenia-o-dzielo-dane-za-2015-r,9,4.html?pdf=1> [dostęp: 04.06.2018].
- Główny Urząd Statystyczny (2017), *Pracujący w gospodarce narodowej w 2016 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-2016-roku,7,13.html> [dostęp: 20.04.2021].
- Główny Urząd Statystyczny (2018), *Notatka informacyjna. Wybrane zagadnienia rynku pracy*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5474/9/5/1/wybrane-zagadnienia-ryнку-pracy_2016.pdf [dostęp: 04.06.2018].
- Główny Urząd Statystyczny, Rocznik Statystyczny Pracy (2017), <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2017,7,5.html> [dostęp: 20.04.2020].
- Główny Urząd Statystyczny (2018), *Pracujący w gospodarce narodowej w 2017 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-2017-roku,7,15.html> [dostęp: 20.04.2021].
- Główny Urząd Statystyczny (2018), *Pracujący na własny rachunek w 2017 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/pracujacy-na-wlasny-rachunek-w-2017-roku,30,1.html> [dostęp: 20.04.2020].
- Główny Urząd Statystyczny (2018), *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w I kwartale 2018 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/zatrudnienie-i-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-pierwszym-kwartale-2018-r,1,30.html> [dostęp: 20.04.2021].
- Główny Urząd Statystyczny (2019), *Pracujący w gospodarce narodowej w 2018 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/pracujacy-w-gospodarce-narodowej-w-2018-roku,7,16.html> [dostęp: 20.04.2021].
- Główny Urząd Statystyczny (2020), *Informacja o rynku pracy w pierwszym kwartale 2020 roku (dane wstępne)*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/informacja-o-ryнку-pracy-w-pierwszym-kwartale-2020-roku-dane-wstepne,12,41.html> [dostęp: 18.10.2020].

- Harrell M.C., Bradley M.A. (2009), *Data Collection Methods Semi-Structured Interviews and Focus Groups*, RAND Corporation, <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a512853.pdf> [dostęp: 05.06.2018].
- Harris R. (2017), *I quit*, „Supervision”, vol. 78, Issue 4, s. 13–16.
- Hassan I. (2015), *Job insecurity, Burnout and Intention to Quit*, „International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences”, vol. 5, no. 4, s. 310–324.
- Hoffman R. (2014), *Four Reasons to Invest in a Corporate Alumni Network*, <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2014/09/four-reasons-to-invest-in-a-corporatealumni-network> [dostęp: 11.03.2017].
- Hoffman R., Casnocha B., Yeh Ch. (2014), *The Alliance: Managing Talent in the Networked Age, Kindle Edition, Location 1104*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- Holtzhausen L., Fourie L. (2009), *Employees' perceptions of company values and objectives and employer-employee relationships: A theoretical model*, „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 14, Issue 3, s. 333–344.
- Hom P.W., Tsui A.S., Wu J.B., Lee T.W., Zhang A.Y., Fu P.P., Li L. (2009), *Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 94(2), Mar, s. 277–297.
- Horton J., Macve R., Struyven G. (2004), *Qualitative Research: Experiences in Using Semi-Structured Interviews*, [w:] *The Real Life Guide to Accounting Research: A Behind-the-Scenes, View of Using Qualitative Research Methods*, C. Humphrey, B. Lee (red.), *The Real Life Guide to Accounting Research: A Behind-the-Scenes, View of Using Qualitative Research Methods*, s. 339–357.
- HRDirect, *Derekrutacja Pracowników*, <https://www.hrdirect.pl/blog/25/Derekrutacja-Pracownikow> [dostęp: 12.06.2018].
- Hryniewicz K. (2016), *Wielkość i siła efektu – podstawowe miary szacujące siłę związków i wpływów*, <http://nauka.metodolog.pl/wielkosc-efektu-podstawowe-miary-szacujace-sile-zwiazkow-i-wplywow/> [dostęp: 10.08.2018].
- Huhman H.R. (2016), *What About Offboarding?*, <https://www.entrepreneur.com/article/274012> [dostęp: 29.07.2018].
- Human Resource Management Research Methods*, Politeknik NSC Surabaya E-Books Collection, <https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/ARMSTRONGS%20HANDBOOK%20OF%20HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT%20PRACTICE/10%20-%20Human%20Resource%20Management%20Research%20Methods.pdf> [dostęp: 08.08.2018].
- Husson M. (2006), *Koniec pracy i powszechny dochód?*, *Le Monde diplomatique – Edycja polska*, <http://www.monde-diplomatique.pl/LMD9/index.php?id=1> [dostęp: 05.06.2018].
- The Importance of Offboarding for your Alumni Network*, <http://www.insala.com/Articles/the-importance-of-offboarding-for-your-alumni-network.asp> [dostęp: 17.07.2018].
- Insala Solutions, <http://www.insala.com/alumni-software.asp> [dostęp: 22.07.2018].
- Insala (2016), *The Rise of Corporate Alumni Programs*, <http://www.insala.com/Articles/the-rise-of-corporate-alumni-programs.asp> [dostęp: 31.07.2018].
- Janik P. (2009), *Outplacement jako narzędzie w procesie restrukturyzacji zatrudnienia*, „Zeszyty Naukowe Matematycznej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 2(13), t. 2, *Determinanty rozwoju gospodarczego: aspekty mikro- i makroekonomiczne*, t. 2, „Zarządzanie rozwojem organizacji”, s. 389–400.
- Jaśkiewicz M., *Skutki bezrobocia dla jednostki i rodziny*, RODoN, www.rodon.radom.pl/doradztwo/arttykul_mj.pdf [dostęp: 05.07.2018].
- Jędruszek B. (2010), *Zogniskowany wywiad grupowy jako metoda badania satysfakcji klienta* [w:] *Wybrane aspekty zarządzania jakością II*, M. Salerno-Kochana (red.), Wydawnictwo AGH, Kraków.
- Jonze J., East H. (2013), *Employer branding in human resources management. The Importance of Recruiting and Retaining Employees*, www.diva-portal.org [dostęp: 02.03.2016].

- Juchnowicz M., *Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi – w kierunku kapitału ludzkiego*, www.pte.pl/pliki/2/1/konferencja_ENE_referat_M_Juchnowicz.pdf [dostęp: 29.07.2018].
- Juchnowicz M. (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Jurczak P. (2016), *Przywiązanie do organizacji*, <https://hrpolska.pl/hr/czytelnia/przywiazanie-organizacyjne> [dostęp: 22.07.2018].
- Justworks (2016), *The Definitive Guide to Employee Offboarding*, https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjinf2Zs8TcAhUNfMAKHReABIIQFjADegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fcdn2.hubspot.net%2Fhubfs%2F438036%2FWhitepaper-Offboarding-Employees.pdf&usq=AOvVaw1ADGdNe_v119H1WX7gLI7- [dostęp: 24.06.2018].
- Kalay F. (2016), *The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context*, „International Journal of Human Resource Studies”, vol. 6, no. 1, www.macrothink.org/journal/index.php/ijhrs/article/.../7392 [dostęp: 23.07.2018].
- Kamosiński S. (2017), *Odpowiedzialność pracodawców wobec rodzin pracowników (na podstawie badań empirycznych)*, „Etyka w Życiu Gospodarczym”, vol. 20, no. 2, s. 117–130.
- Kilcrease K.M. (2013), *Outplacement services for displaced employees: attitudes of human resource managers based on differences in internal and external delivery*, „Journal of Employment Counselings”, vol. 50, „American Counseling Association”, s. 2–13.
- Kirk J.J. (1994), *Putting Outplacement in Its Place*, „Journal of Employment Counseling”, vol. 31, s. 10–18.
- Klimczuk A. (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w redakcji internetowego serwisu o grach komputerowych*, E-wydawnictwo, www.e-wydawnictwo.eu/Document/DocumentPreview/2753 [dostęp: 27.04.2018].
- Klimczuk A., Klimczuk-Kochańska M. (2012), *Outplacement dla firm – bariery, potrzeby, czynniki rozwoju*, Białystok-Kraków.
- Klimczuk-Kochańska M. (2013), *Korzyści stosowania outplacementu z perspektywy przedsiębiorstw*, [w:] *Bariery i potencjały rozwoju outplacementu dla firm i pracowników*, M. Klimczuk-Kochańska M. (red.), *Bariery i potencjały rozwoju outplacementu dla firm i pracowników*, Białystok.
- Knap-Stefaniuk A. (2015), *Kształtowanie wizerunku współczesnej firmy – wybrane zagadnienia*, „ZNUV”, nr 44(6), s. 108–119.
- Koc J. (2015), *Pokolenie Y zdominuje rynek za dziesięć lat. Czy firmy są na to gotowe?*, <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/pokolenie-y-zdominuje-rynek-za-dziesiec-lat-czy-firmy-sa-na-togotowe,24937.html> [dostęp: 15.02.2017].
- Kociatkiewicz J., Kostera M. (2014), *Zaangażowane badania jakościowe*, „Problemy Zarządzania”, vol. 12, nr 1(45), s. 9–17.
- Kodeks Pracy, Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r., <http://www.kodeks-pracy-rp.org> [dostęp: 22.06.2018].
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2014), *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5, s. 29–42.
- Konopska B. (2012), *Skuteczność metody zogniskowanych badań wywiadu grupowego w jakościowych badaniach rynku wydawnictw kartograficznych*, „Polski Przegląd Kartograficzny”, t. 44, nr 4, s. 315–323.
- Kosicki K. (2003), *Redukcja personelu. Uważaj jak zwalniasz*, „Businessman Magazine”, nr 8, s. 78–81.
- Kostrzewski S., Worach-Kardas H. (2008), *Zdrowotne i społeczno-ekonomiczne aspekty długotrwałego bezrobocia w środowisku wielkomiejskim*, „Probl Hig Epidemiol”, nr 89(4), s. 504–510.
- Kowal J. (2011), *Statystyka opisowa w zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorcze*, Z. Knecht, (red.), WSZ E, Wrocław, s. 107–162.

- Kozłowski M. (2012), *Employer branding budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- KPMG (2017), *Key Employer Challenges – jak firmy w Polsce budują doświadczenie pracownika?*, <https://www.google.pl/search?client=opera&q=Key+Employer+Challenges+-+jak+firmy+w+Polsce+buduj%C4%85+do%C5%9Bwiadczenie+pracownika%3F%2C+2017%2C+KPMG&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8#> [dostęp: 12.05.2018].
- Kroczyk S. (2012), *Narzędzia kwestionariuszowe w badaniach społecznych*, [w:] *Wokół metodologii badań społecznych. Głos studentów pedagogiki*, K. Grzesiak (red.), Oficyna Wydawnicza Mirosław Wrocławski, Bydgoszcz 2012, s. 33–55.
- Kulikowski K. (2015), *Relacje interpersonalne z współpracownikami a zaangażowanie w pracę – analiza w ramach teorii wymagań i zasobów pracy*, „Wokół kultury”, nr 4(24), s. 128–137.
- Kund S.C., Gahlawat N. (2015), *Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: the mediating role of job satisfaction*, „Human Resource Development International”, vol. 18, no. 4, s. 387–406.
- Kupczyk T., Kubicka J. (2016), *Definiowanie pojęcie Employer Branding przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla Human Resources Management*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 429, s. 280–289.
- Kuwaiti A., Raman V., Subbarayalu A.V., Palanivel R.M., Prabaharan S. (2016), *Predicting the Exit Time of Employees in an Organization Using Statistical Model*, „International Journal of Scientific & Technology research”, vol. 5, Issue 12, s. 213–217.
- Kvale S. (2010), *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, <https://www.parp.gov.pl/publikacje/ebook/548> [dostęp: 02.07.2018].
- Kwiatkowska W., Majewska K. (2016), *E-portfolio, czyli jak promować się w sieci*, „E-mentor” nr 4(66), <http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/66/id/1262> [dostęp: 12.07.2018].
- Larnholt L. (2015), *5 Ways to Easy-Button Employee Offboarding*, <https://www.processmaker.com/blog/workflow-processes/5-ways-to-easy-button-employee-offboarding/> [dostęp: 29.07.2018].
- Lawler E.J. (2001), *An Affect Theory of Social Exchange*, „AJS”, vol. 107, no.2 (September), s. 321–325.
- Leleń A. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, „Organizacja i zarządzanie strategiczne”, CNBOP-PIB, yadda.icm.edu.pl/.../c/httpwww_bg_utp_edu_plartbtp2011328201129lelen.pdf [dostęp: 23.07.2018].
- Lenart-Gansiniec R. (2016), *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie relacjami*, *Studia Ekonomiczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 283, s. 29–43.
- Lewicka D. (2011), *Kształtowanie etycznych zachowań pracowników poprzez sprawiedliwe i przejrzyste procedury personalne*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4(34), s. 106–126.
- Lightspeedresearch (2017), *Two in three Millennials would give up social media if everyone at their company recycled*, <http://www.lightspeedresearch.com/two-three-millennials-give-social-media-everyone-company-recycled/> [dostęp: 11.11.2017].
- Lipka A. (1992), *Indywidualne koszty bezrobocia. Próba klasyfikacji*, „Polityka Społeczna”, nr 3, s. 4–8.
- Lipka A. (2011), *Employee Relationship Management (ERM) jako trend rozwojowy w obszarze funkcji personalnej*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4(34), s. 204–216.
- Lipka A. (2012), *Propozycja modelu długookresowych relacji lojalnościowych firmy z pracownikami*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 1(23), s. 85–100.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. (2015), *Różnice między- i pozapokoleniowe w lojalności względem organizacji – metody diagnozy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, vol. 102, nr 5, s. 9–23.

- Lisek-Michalska J. (2002), *Focus – sztuka czy metoda?*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, R. LXIV, z. 1, s. 311–326.
- Lisek-Michalska J., Lipiec M., Olczyk A. (2012), *Ocena metodologicznej i praktycznej jakości fokusa – propozycja procedury*, „Przegląd Socjologiczny”, nr 61(1), s. 201–228.
- Liwiński J., Szanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę, Z wiekiem na +*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Lozar K., Batagelj Z., Vehovar V. (2002), *Design of Web Survey Questionnaires: Three Basic Experiments*, „Journal of Computer-Mediated Communication”, vol. 7, Issue 3(1), JCMC731, <https://academic.oup.com/jcmc/article/7/3/JCMC731/4584251> [dostęp: 15.08.2018].
- Łoboski M. (1975), *Zastosowanie ankiet i kwestionariuszy w poznawaniu uczniów*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, Sectio F, Nauki Humanistyczne, nr 30, s. 193–209.
- Łotocki Ł. (2005), *Zogniskowane wywiady grupowe jako metoda badawcza w polityce społecznej na przykładzie badań nad migracjami międzynarodowymi*, „Problemy polityki społecznej. Studia i dyskusje”, nr 8, s. 161–176.
- Mackiewicz A.J. (2009), *Kosztowne błędy, czyli skutki źle przygotowanej derekrutacji*, <http://derekrutacja.bblog.pl/wpis,kosztowne;bledy;czyli;skutki;zle;przygotowanej;derekrutacji,34730.html> [dostęp: 13.03.2016].
- Mackiewicz A.J. (2010), *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Warszawa.
- Macko M. (2009), *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
- Maison D. (2001), *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Maj J. (2016), *Diversity of Competencies of Employees Due to Age on the Example of Teachers in the Opole Voivodeship*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 87, s. 287–298.
- Makin P., Cooper C., Cox C. (2000), *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mansueti N., Grandi M.G., Grazio A. (2016), *The Leader Member Exchange (Lmx) in Organizational Health Context. Observational Study at the Department of Rehabilitation, International*, „Journal of Medicine and Pharmacy”, vol. 4, no. 1, s. 1–38.
- Markapracodawcy.pl, *Derekrutacja to też employer branding*, <http://markapracodawcy.pl/derekrutacja/> [dostęp: 17.07.2018].
- Marzucco L., Hansez I. (2016), *Outplacement adequacy and benefits: the mediating role of overall justice*, „Journal of employment counseling”, vol. 53, American Counseling Association, s. 130–143.
- Masadeh M.A. (2012), *Focus Group: Reviews and Practices*, „International Journal of Applied Science and Technology”, vol. 2, no. 10, s. 63–68.
- Mauceri S. (2016), *Integrating quality into quantity: survey research in the era of mixed methods*, „Qual Quant”, nr 50, s. 1213–1231.
- Mayo A. (2001), *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing, London–Boston.
- Mazur A. (2018), *Komunikat prasowy: Planowane zwolnienia grupowe w lutym na Mazowszu, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie*, http://wupwarszawa.praca.gov.pl/urząd/dla-mediow/-/asset_publisher/OwLYuEVKbJut/content/7168924-komunikat-prasowy-planowane-zwolnienia-grupowe-w-lutym-na-mazowszu [dostęp: 09.06.2018].
- Mazurek M. (2015), *Modele teoretyczne*, Filozofia i Nauka „Studia filozoficzne i interdyscyplinarne”, t. 3, s. 141–157.
- Mazur-Wierzbička E. (2016), *Spojrzenie na pracownika z perspektywy zarządzania społecznie odpowiedzialnego*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami*

- w organizacjach krajowych i międzynarodowych. *Problemy zarządczo-psychologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 430, s. 228–236.
- McKinsey Alumni, <https://alumni.mckinsey.com> [dostęp: 01.08.2018].
- McLafferty I. (2004), *Focus group interviews as a data collecting strategy*, „Journal of Advanced Nursing”, no. 48(2), s. 187–194.
- Melde A., Benz M. (2014), *Employer branding in wissenschaft und praxis*, Fraunhofer MOEZ, Leipzig.
- Melián-González S., Bulchand-Gidumal J. (2017), *Why Online Reviews Matter for Employer Brand: Evidence from Glassdoor, Research report*, Glassdoor, <https://www.glassdoor.com/research/studies/why-online-reviews-matter-for-employer-brand-evidence-from-glassdoor/> [dostęp: 16.06.2018].
- MERCER, *MERCER Talnet Trends 2017 Global Study. Empowerment in a Disrupted World*, <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html> [dostęp: 14.05.2017].
- Microsoft Alumni Network, <https://secure.microsoftalumni.com/s/1769/17/home.aspx?gid=2&pgid=1023&sid=1769> [dostęp: 01.08.2018].
- Miklaszewski L. (2016), *Psychospołeczne skutki redukcji zatrudnienia i przeciwdziałanie na przykładzie firmy inwestycyjnej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, R. 16, nr 1, s. 21–34.
- Mikuła B., Potocki A. (1998), *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Miński R. (2017), *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, „Przegląd socjologii jakościowej”, t. XIII, nr 3, s. 30–51.
- Młokosiewicz M. (2015), *Znaczenie dobrych relacji z pracownikami w praktyce polskich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 849, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 3, Szczecin, s. 103–116.
- MNiSW, Załącznik nr 1 do Zapytania ofertowego: Program szkolenia pt.: „Prowadzenie wywiadów wyjściowych (exit interviews) oraz rozmów derekrutacyjnych”, http://www.bip.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2014_02/ac07ed46e1764082a02b93d5b2305474.docx [dostęp: 12.06.2018].
- Moczyłowska J.M. (2013a), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, [w:] *Strategie działań w warunkach kryzysu*, S. Partycki (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 346–355.
- Moczyłowska J.M. (2013b), *Kategoria zaufania w zarządzaniu kapitałem ludzkim w jednostkach administracji samorządowej*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 3(63), s. 92–100.
- Moczyłowska J.M. (2013c), *Zarządzanie relacjami z pracownikami (ZRzP) – nowe spojrzenie na relacje organizacji z pracownikami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, t. XIV, z. 12, cz. II, s. 33–42.
- Mynarski S. (2003), *Analiza danych rynkowych i marketingowych z wykorzystaniem programu Statistica*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- NEW CORNER (2015), *The CEO Generator: McKinsey & Company*, <http://www.new-corner.com/the-ceo-generator-mckinsey-company/> [dostęp: 01.08.2018].
- Nicińska M. (2000), *Indywidualne wywiady pogłębione i zogniskowane wywiady grupowe – analiza porównawcza*, „ASK” 2000, nr 8, s. 39–50.
- Nicpoń M., Marzęcki R. (2010), *Pogłębiony wywiad indywidualny w badaniach politologicznych, Przyszłość – Terazniejszość – Przyszłość. Problemy badawcze młodych politologów*, Kraków, s. 245–252.
- Niebalski J. (2014), *Zastosowanie oprogramowania Atlas.ti i NVivo w realizacji badań opartych na metodologii teorii ugruntowanej*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. X, nr 2, s. 60–80.
- Nikodemska-Wołowik A.M., Zientara P. (2012), *Analiza dostępnych metod i technik zarządzania kompetencjami oraz planowania strategii rozwoju w firmie*, Gdańsk.
- Nowak M.W., Ciurla M. (2013), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Innowacje w zarządzaniu”, nr 300, s. 86–93.
- Ober J. (2016), *Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śląskiej”, z. 95, s. 345–356.

- O'Brien J.M. (2007), *The PayPal Mafia*, *Fortune*, <http://fortune.com/2007/11/13/paypal-mafia/> [dostęp: 17.07.2018].
- Oczkowska R. (2015), *Kreowanie wizerunku organizacji – jako pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 4(38), s. 185–197.
- Offboarding policy 1*, HR Insider, <https://hrinsider.ca/wp-content/uploads/.../Off-Boarding-Policy.pdf> [dostęp: 18.06.2018].
- Offboarding policy 2*, HR Insider <https://hrinsider.ca/wp-content/uploads/.../Off-Boarding-Policy.pdf> [dostęp: 19.06.2018].
- Offboarding Process*, <https://www.integrify.com/offboarding-process/> [dostęp: 19.06.2018].
- Off-Boarding Toolkit* (2014), Northeastern University, https://www.northeastern.edu/hrm/pdfs/resources/employment/offboarding_toolkit_8_2014.pdf [dostęp: 29.06.2018].
- Onboarding & Offboarding Overview*, West Virginia Clinical & Translational Science Institute, wvctsi.org/media/4438/onboarding-and-offboarding.pdf [dostęp: 18.07.2018].
- Orange Polska uzgodnił dobrowolne odejścia max. 2680 pracowników w 2018–2019*, <https://www-1emis-1com-100418as21297.han3.lib.uni.lodz.pl/php/search/doc?dcid=596867141&ebSCO=1?> [dostęp: 19.06.2018].
- Ostrowska M. (2014), *Mobbing – przyczyny, konsekwencje, aspekty prawne*, „Zeszyty naukowe Firma i Rynek”, nr 1(46), s. 101–107.
- Parrish C. (2014), *The PayPal Mafia: Who are they and where are Silicon Valley's richest group of men now?*, „The Telegraph”, <https://www.telegraph.co.uk/technology/11106473/The-PayPal-Mafia-Who-are-they-and-where-are-Silicon-Valleys-richest-group-of-men-now.html> [dostęp: 17.07.2018].
- Paul E. (2018), *Off-boarding: Best Practices*, <http://www.emptrust.com/blog/off-boarding-best-practices> [dostęp: 29.07.2018].
- PGG: *Na dobrowolne odejście z firmy decyduje się 4837 zatrudnionych*, <https://www-1emis-1com-100418as211ac.han3.lib.uni.lodz.pl/php/search/doc?dcid=542626870&ebSCO=1?> [dostęp: 12.06.2018].
- Pinnington A.H., Macklin R., Campbell T. (2007), *Human Resource Management: Ethics and Employment*, Oxford University Press, New York.
- Pluta A. (2016), *Organizacja turkus – możliwości i problemy wdrożenia*, [w:] *Kapitał ludzki – rozwój ku wartościom*, Seria „Gospodarowanie kapitałem ludzkim”, M. Młokosiewicz (red.), z. 10, Szczecin, s. 107–126.
- Płaczkiwicz B. (2016), *Psychologiczne aspekty funkcjonowania człowieka w sytuacji pracy*, „Szkoła – Zawód – Praca”, nr 12(17), s. 65–77.
- Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Oficyna Wydawnicza ANTYKWA, Kraków.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Strategie – Procesy – Metody*, PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Pokrzywka Ł. (2012), *Długość zatrudnienia u pracodawcy w Polsce*, <https://rynekpracy.pl/artykuly/dlugosc-zatrudnienia-u-jednego-pracodawcy-doswiadczenia-krajow-rozwinietych> [dostęp: 26.06.2018].
- Popper K. (1959), *The Logic of Scientific Discovery*, Hutchinson, London.
- Porozumienie o przygotowaniu projektu PDO – SKGNiG, <https://www.google.pl/search?q=program+dobrowolnych+odej%C5%9B%C4%87+pdf&client=opera&ei=SAkpW7DJKPB6ASU9q2oAQ&start=10&sa=N&biw=1240&bih=611#> [dostęp: 20.06.2018].
- Porozumienie w sprawie realizacji programu dobrowolnych odejść w PKP Polskie Linie Kolejowe S. A. w 2014 r., www.ozzsok.pl/dok/PDO.pdf [dostęp: 19.06.2018].
- Potter F. (2004), *The Benefits of an Active Corporate Alumni*, „Healthcare Management Forum”, vol. 17(4), no. 2, s. 36–38.

- The Power of Automated Onboarding and Offboarding*, Ivanti, <https://rs.ivanti.com/solution-briefs/ivi-2044-iam-onboarding-and-offboarding-solution-brief.pdf> [dostęp: 29.07.2018].
- PR Newswire US (2018), *Corporate Alumni Communities Thrive When The Focus Is Not Solely On Recruiting*, <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=121d8141-0bf3-431c-a5c8-1756c78558cc%40pdc-v-sessmgr06&bdata=Jmxhbmc9cGwmc210ZT1lZHMtGjI2ZQ%3d%3d#AN=201805170700PR.NEWS.USPR.LA98538&db=bwh> [dostęp: 31.07.2018]
- Profil Tony Audino na LinkedIn, <https://www.linkedin.com/in/tonyaudino/> [dostęp: 12.05.2017].
- Program dobrowolnych odejść dla pracowników DALKIA ŁÓDŹ S.A.*, <http://docplayer.pl/5900967-Program-dobrowolnych-odejsc-dla-pracownikow-dalkia-lodz-spolka-akcyjna.html> [dostęp: 19.06.2018].
- Program dobrowolnych odejść w wojewódzkim szpitalu zespólnym w Kielcach*, 2015, Kielce, wszkiecie.pl/wp-content/uploads/2015/11/pdo.pdf [dostęp: 18.06.2019].
- Purk J.K., Scott L. (2006), *Job Satisfaction and Intention to Quit Among Frontline Assisted Living Employees*, „Journal of Housing for the Elderly”, vol. 20(1/2), https://www.researchgate.net/publication/233033098_Job_Satisfaction_and_Intention_to_Quit_Among_Frontline_Assisted_Living_Employees [dostęp: 20.04.2021].
- Queiri A., Madbouly A. (2017), *Generation Y-Turnover: A Complementary Fit Perspective*, „Journal of Economics and Behavioral Studies”, vol. 9, no. 1, s. 217–231.
- Rabiee F. (2004), *Focus-group interview and data analysis*, „Proceedings of the Nutrition Society”, no. 63, s. 655–660.
- Rabionet S.E. (2011), *How I Learned to Design and Conduct Semi-structured Interviews: An Ongoing and Continuous Journey*, „The Qualitative Report”, vol. 16, no. 2, s. 563–566.
- Raczek A. (2016), *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, nr 22, s. 168–184.
- Raczyńska M., Stachowska S. (2012), *Wykorzystanie narzędzi komunikacji społecznej w budowaniu zewnętrznego wizerunku pracodawcy z wyboru*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, nr 3(25), s. 59–72.
- Radzka B. (2010), *Zróżnicowanie wynagrodzeń w perspektywie sprawiedliwości dystrybucyjnej*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 2, s. 49–69.
- Rajs R., *Ocena testów sprawdzających wiedzę studenta metodami testowania hipotez statystycznych. Modelowanie metodą (CHI-kwadrat)*, s. 173–188, <http://www.kis.pwszchelm.pl/publikacje/V/Rajs.pdf> [dostęp: 13.07.2018].
- Raport płacowy 2018. Trendy na rynku pracy*, HAYS, https://www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/.../hays_2078590.pdf [dostęp: 20.06.2018].
- Raport Work Service 1 – Migracje Zarobkowe Polaków VII*, Work Service, <http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Raporty/Raport-Migracyjny/Migracje-Zarobkowe-Polakow-VII-listopad-2017> [dostęp: 01.07.2018].
- Raport Work Service 2 – Migracje Zarobkowe Polaków VIII*, Work Service, <http://www.workservice.com/pl/Centrum-prasowe/Raporty/Raport-Migracyjny/Migracje-Zarobkowe-Polakow-VIII-maj-2018> [dostęp: 01.07.2018].
- Raport: *Badanie ankietowe rynku pracy (BARP)*, <https://www.nbp.pl/home.aspx?f=/publikacje/arp/arp.html> [dostęp: 20.04.2020]. 2016, Instytut Ekonomiczny, NBP
- Regulamin IV edycji programu dobrowolnych odejść w Poczcie Polskiej S.A. w związku z redukcją zatrudnienia w 2014 roku*, www.solidarnosc-poczta.pl/pliki/regulamin_pdo.pdf [dostęp: 18.06.2018].
- Relacja*, Słownik PWN, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/relacja.html> [dostęp: 20.07.2018].
- Relacje*, Synonimy.pl, <https://www.synonimy.pl/synonim/relacje/> [dostęp: 20.07.2018].
- Richmond A., Rothboeck S., Henschel V. (2017), *Onboarding, onboard-keeping and offboarding: current practice and relevance for Swiss IC actors, cinfo*, Bienne.

- Ridder H., Hoon C. (2009), *Introduction to the Special Issue: Qualitative Methods in Research on Human Resource Management*, „German Journal of Research in Human Resource Management”, Jahrg. 23, H. 2, s. 93–106.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kontrakcie psychologicznym*, Warszawa.
- Romanowska M. (2011), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 46, s. 171–182.
- Rudnicki J. (2014), *Koncepcja przyszłościowego modelu kariery zawodowej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy. innowacje. Projekty”, nr 1(31), s. 43–57.
- Rzechowska E. (2014), *Pięćdziesięciolatek w obliczu zagrożenia utratą pracy, czyli o czym powinien wiedzieć doradca. Perspektywa psychologiczna*, „Studia Poradownicze”, s. 75–105.
- Sajkiewicz A. (2000), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, POLTEXT, Warszawa.
- Samul J. (2016), *Metody badawcze stosowane w obszarze ZZL: możliwości i ograniczenia*, „Problemy Zarządzania”, vol. 14, nr 3(1), s. 155–166.
- Sathe S. (2010), *The Right Role for Outplacement, Employment Relations Today*, Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience, s. 9–15.
- Saunders M., Thornhill A. (2003), *Organisational justice, trust and the management of change: an exploration*, „Personnel Review”, vol. 32, Issue 3, s. 360–375.
- Sertoglu C., Berkowitch A. (2002), *Cultivating Ex-Employees*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2002/06/cultivating-ex-employees> [dostęp: 15.02.2017].
- Sidor-Rządkowska M. (2001), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna, Kraków.
- Sidor-Rządkowska M. (2003), *Mobbing – zagrożenie dla firmy i pracowników*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 2, s. 77–85.
- Sidor-Rządkowska M. (2004), *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sidor-Rządkowska M. (2010), *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wyd. II uaktualnione i rozszerzone, Oficyna, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M. (2015), *Interesariusze czy ambasadorowie? Rozważania wokół skuteczności działań w obszarze employer branding*, „ZNUV”, nr 44(6), s. 180–190.
- Sienkiewicz A., *Stres w sytuacji utraty pracy*, s. 1057–1066, www.wspia.eu/file/20270/95-SIENKIEWICZ+AGNIESZKA.pdf [dostęp: 05.07.2018].
- Sivalogathan V., Hashim A. (2013–2014), *Changes in employer-employee relationship: impact of perceived organizational support on social exchange of the outsourcing industry in Sri Lanka*, „Skyline Business Journal”, vol. IX, Issue 1, s. 43–49.
- Smolska M. (2016), *Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie*, „ZN WSH Zarządzanie”, nr 3, s. 307–322.
- Snider E. (2013), *Offboarding automation reduces risk, manual labor*, <https://searchhrsoftware.techtarget.com/feature/Offboarding-automation-reduces-risk-manual-labor> [dostęp: 29.07.2018].
- Sochacka K. (2012), *Skuteczne rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem. Praktyczny poradnik*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Sodexo Alumni, <https://www.sodexoalumni.com> [dostęp: 01.08.2018].
- Sparrow P., Otaye L. (2015), *Employer branding. From attraction to a core HR strategy*, „White Paper”, 15/01, www.lancaster.ac.uk [dostęp: 25.02.2016].
- Stanek A. (2008), *Kodeks etyczny jako narzędzie zarządzania relacjami z pracownikami*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 4, s. 266–273.
- Stanisławski R. (2017), *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4, s. 103–120.

- Stańczyk S. (2015), *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań*, [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Oficyna, Warszawa, s. 243–260.
- Strohmeier S. (2013), *Employee relationship management – Realizing competitive advantage through information technology?*, „Human Resources Review”, nr 23, s. 93–104.
- Sturt D., Nordstrom T. (2018), *10 Shocking Workplace Stats You Need To Know*, <https://www.forbes.com/sites/davidsturt/2018/03/08/10-shocking-workplace-stats-you-need-to-know/#5cb93fce3af> [dostęp: 09.06.2018].
- Stuss M.M. (2016), *Narzędzia employer branding w praktyce wybranych banków*, „Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie”, nr 40, s. 18–27.
- Subramanian K.R. (2017), *Employer Employee Relationship And Impact On Organization Structure And Strategy*, „IJITE”, vol. 27, no. 43(1), s. 39–45.
- Suchańska A., Świdkiewicz A. (2004), *Psychospołeczne determinanty reakcji na utratę pracy*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny”, R. LXVI, z. 2, s. 247–260.
- Sulewski P., Drapella A. (2016), *Wpływ nierównomierności wypełnienia tablicy dwudzielczej na wartość krytyczną statystyki testowej*, „Wiadomości statystyczne. Studia Metodologiczne”, nr 4(659), Polskie Towarzystwo Statystyczne, GUS, Warszawa, s. 1–16.
- Szamreta A., *Program dobrowolnych odejść – skutki dla pracowników i pracodawców*, http://kadry.infor.pl/kadry/indywidualne_prawo_pracy/zatrudnianie_i_zwalnianie/674638,Program-dobrowolnych-odejsc-skutki-dla-pracownikow-i-pracodawcow.html [dostęp: 12.06.2018].
- Szcześniak A. (red.) (2013), *Raport: Dobre praktyki w zarządzaniu wiekiem i zasobami ludzkimi ze szczególnym uwzględnieniem pracowników 50+*, Warszawa.
- Szmitka S. (2017), *Teoretyczne i praktyczne uwarunkowania oceny okresowej w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa. Соціальноекономічні проблеми і держава (Socio-Economic Problems and the State)*, Вип. 2(17), s. 208–229.
- Szreder M. (2004), *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, PWE, Warszawa.
- Świątkowska M., Stangierska D. (2011), *Kształtowanie tożsamości i wizerunku firmy usługowej jako pracodawcy na przykładzie firmy McDonald's*, „Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą, Seria: Studia i Materiały”, nr 50, s. 299–311.
- Tackling Engagement&Retention in the Human Era Findings (2016), RES, Globoforce Limited, www.globoforce.com/.../2017/global-hr-trends-res-forum-report/ [dostęp: 24.03.2018].
- Terlikowska M. (2013), *Derekrutacja jako etap zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 99, s. 373–378.
- Tittenbrun J. (1981), *Teoria wymiany społecznej George'a C. Homansa*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny”, z. 2, s. 187–203.
- Top Employers Polska 2015, infografika, Develop. Always.
- Trendy HR 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji*, Deloitte University Press, https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/humancapital/articles/raport-trendy-hr2017.html?id=pl%3A2sm%3A3fb%3A4dcom_share%3A5awa%3A6dcom%3Ahuman_capital [dostęp: 12.05.2017].
- Trębecki J. (2013), *Public relations wewnętrzne – rzecz o granicach*, „Studia Ekonomiczne”, nr 157, s. 217–224.
- Tucker G. (2018), *Why Companies Should Stay Connected with Ex-Employees, The Society for Human Resource Management (SHRM)*, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0418/Pages/corporate-alumni-programs-mean-never-having-to-say-goodbye.aspx> [dostęp: 31.07.2018].
- Turczak A., Zwiech P. (2015), *Zależność między miejscem zamieszkania na wsi i w mieście a głównym źródłem utrzymania ludności*, „Wiadomości Statystyczne”, nr 1, s. 60–75.
- Turek D. (2011), *Sprawiedliwość organizacyjna w przedsiębiorstwie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1, s. 41–45.
- Turek K. (2015), *Znaczenie wieku na rynku pracy – model relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą*, „Studia socjologiczne”, nr 2(217), s. 167–194.

- Urbancová H., Linhartová L. (2011), *Staff Turnover as a Possible Threat to Knowledge Loss*, „Journal of Competitiveness”, s. 84–98, www.cjournal.cz/files/69.pdf [dostęp: 11.08.2018].
- Urbancova H., Richter P., Kucirkova L., Jarkovska M. (2017), *Employer branding in the agricultural sector: making a company attractive for the potential employees*, *Agric. Econ.* – Czech, nr 63(5), s. 217–227.
- USA Today, TOP 19 COMPANIES AT PRODUCING CEOS, https://usatoday30.usatoday.com/money/companies/management/2008-01-08-ceo-companies_N.htm [dostęp: 01.08.2018].
- Ustawa z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników, Dz.U. 2003 nr 90 poz. 844, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20030900844> [dostęp: 17.06.2018].
- Utrata pracy jako krytyczne wydarzenie życiowe, WUP, Łódź, <https://wuplodz.praca.gov.pl/documents/58203/845677/Utrata%20pracy%20jako%20krytyczne%20wydarzenie%20%C5%BCyciowe.pdf/b4fb52e5-d17c-4b75-8e42-ef3e15118b77?t=1406797334000> [dostęp: 28.06.2018].
- Ventures of the PayPal Mafia, <https://fleximize.com/paypal-mafia/> [dostęp: 17.07.2018].
- Wall Street Journal (2013), *David Sacks: Biography*, <http://projects.wsj.com/soty/mentor/david-sacks/david-sacks-drills-into-light-points-technology> [dostęp: 15.07.2018].
- Waraich S.B. (2012), *Outplacement Revisited*, „The Indian Journal of Industrial Relations”, vol. 48, no. 1, s. 160–171.
- Webankieta (2013), *Idealna ankieta, czyli jakich błędów unikać podczas tworzenia kwestionariusza*, <https://www.webankieta.pl/blog/idealna-ankieta-czyli-jakich-bledow-unikac-podczas-tworzenia-kwestionariusza/> [dostęp: 22.07.2017].
- Widerszal-Bazyl M., Mockało Z. (2015), *Do all types of restructuring threaten employees' well-being? An exploratory study*, „International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health”, no. 28(4), s. 689–706.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Katowicach (2018), *Zwolnienia grupowe*, <http://wupkatowice.praca.gov.pl/-/889306-zwolnienia-grupowe> [dostęp: 09.06.2018].
- Wojtaszczyk K. (2012), *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wojtczuk-Turek A. (2013), *Jakość relacji lider-podwładny a kreowanie innowacyjności pracowników – empiryczna analiza zależności*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 283, s. 221–231.
- Wolski K., Szymańska M. (2012), *Jak poprawić relacje pracownik-pracodawca?*, <https://badaniahr.pl/biblioteka/article/43/Jak-poprawic-relacje-pracownik-pracodawca> [dostęp: 12.07.2018].
- Wratny J. (2015), *Prawo do wynagrodzenia za pracę w świetle zasad sprawiedliwości i równości*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”. Sectio G, lus, 62, nr 2, s. 297–315.
- Wu S.Q., Xiao J. (2014), *Organizational Justice as Mediator of the Discretionary Human Resource Practice-Organizational Citizenship Behavior Relationship: Evidence from Enterprises in China*, „Journal of Human Resource and Sustainability Studies”, no. 2, s. 173–181.
- Xesha D., Iwu C.G., Slabbert A., Nduna J. (2014), *The Impact of Employer-Employee Relationships on Business Growth*, „Journal of Economics”, no. 5(3), s. 313–324.
- Xing (2006), *Corporate Alumni Networks: Leveraging Intangible Assets*, Zurich.
- Yukl G., O'Donnell M., Taber T. (2009), *Influence of Leader Behaviors on the Leader – Member Exchange Relationship*, „Journal of Managerial Psychology”, no. 24(4), s. 289–299.
- Zagańczyk A. (2014), *Zasady konstruowania kwestionariusza ankiety*, „BiTP”, vol. 33, Issue 1, s. 37–43.
- Zaharia R.M., Grundey D., Stancu A. (2008), *Qualitative research methods: a comparison between Focus-group and in-depth interview*, „Annals of Faculty of Economics”, vol. 4, issue 1, s. 1279–1283.
- Zając C. (2009), *Outplacement jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 4, s. 44–454.

- Zbiegień-Maciąg L. (1996), *Marketing personalny. Czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Business Press, Warszawa.
- Zhang X.C., Kuchinke L., Woud M.L., Velten J., Margraf J. (2017), *Survey method matters: Online/off-line questionnaires and face-to-face or telephone interviews differ*, „Computers in Human Behavior”, no. 71, s. 172–180.
- Ziomek J., Tylżanowski R. (2017), *Procesy rekrutacji i selekcji pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce*, „Handel Wewnętrzny”, t. II, nr 3(368), s. 193–201.
- Zych E. (2011), *Derekrutacja, czyli zwalnianie z ludzką twarzą*, <https://hrstandard.pl/2011/09/12/derekrutacja-czyli-zwalnianie-z-ludzka-twarza/> [dostęp: 12.05.2018].
- Żelazo M. (2013), *Kwestionariusz wywiadu jako narzędzie badawcze*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, nr 2(6), s. 222–238.
- Базык Е.Ф., Сазонова Д.И. (2015), *Снижение текучести кадров в современных экономических условиях*, <http://publikacja.net/archive/2015/9/1/29> [dostęp: 14.11.2017].
- Белановский С.А. (2001), *Глубокое интервью: Учебное пособие*, М.: Никколо-Медиа.
- Белкина Ю.С., Подгорнова А.С., Башкатова Ю.И. (2016), *Бренд работодателя как искусство привлечения сотрудников*, *Научные исследования: от теории к практике*, ЦНС «Интерактив плюс», № 1(7), s. 251–254.
- Бутенко О. (2007), *Эпоха постзанятости*, <http://butenko.blogspot.com/> [dostęp: 01.03.2016].
- Долженкова Ю.В. (2011), *Аутплейсмент как инструмент антикризисного управления*, Вестник Омского университета. Серия «Экономика», № 3, s. 112–118
- Доморников А.Н. (2016), *Методы увольнения или «Аутплейсмент»*, *Международный Научный Журнал «Символ Науки»*, № 12(3), s. 87–89.
- Захарова А. (2007), *Дружба после службы*, HR-Journal, <http://www.hr-journal.ru/articles/ov/pro-druj.html> [dostęp: 14.04.2017].
- Зленко А.М. (2014), *Аутплейсмент – мистецтво звільнення персоналу*, *Журнал з економічних наук «Економіка і управління»*, *Економічний вісник університету*, Випуск № 22(1), s. 63–66.
- Исправникова Е.М. (2006), *Организация и проведение фокус-групп*, Belarus State .
- Кучеров Д.Г., Завьялова Е.К. (2012), *Бренд работодателя в системе управления человеческими*, Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент, Вып. 4, s. 22–48.
- Мокова К.В. (2015), *Модели построения брэнда работодателя*, *International Research Journals*, no. 6(37) Часть 3, Екатеринбург, s. 73–75.
- Саркисян И.С. (2014), *Актуальные тенденции HR-брендинга в практике зарубежных компаний*, Вестник Ростовского государственного экономического университета, s. 138–143.
- Скавитин А.В. (2017), *Психологические аспекты увольнения*, *Психология в экономике и управлении*, т. 9, № 1, s. 97–103.
- Холявин А. (2016), *Метод фокус-группы и ролевая игра: потенциал и ограничения в исследовании социально чувствительных проблем*, *Laboratorium*, № 1, s. 107–119.

Spis tabel

Tabela 1a. Wybrane definicyjne ujęcia derekrutacji jako funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (I)	18
Tabela 1b. Wybrane definicyjne ujęcia derekrutacji jako funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (II)	19
Tabela 2. Zarządzanie relacjami z pracownikami a funkcje personalne	31
Tabela 3. Przykłady działań podejmowanych przez organizacje w ramach CAP	48
Tabela 4. Rodzaje pytań wykorzystanych w autorskim kwestionariuszu	63
Tabela 5. Podstawowe dane dotyczące przebiegu badania ankietowego	66
Tabela 6. Charakterystyka badanych ze względu na płeć i wiek	69
Tabela 7. Charakterystyka badanych ze względu na wykształcenie i zajmowane stanowisko	70
Tabela 8. Sytuacja zawodowa respondentów	72
Tabela 9. Liczba byłych pracodawców respondentów	73
Tabela 10. Charakterystyka byłych pracodawców	75
Tabela 11. Przyczyny rozstania się pracodawcy z pracownikiem	79
Tabela 12. Diagnoza relacji pomiędzy pracownikami a ich byłym pracodawcą	84
Tabela 13. Częstotliwość działań podejmowanych przez byłych pracodawców	85
Tabela 14. Działania pracodawcy jako motywatory do utrzymania z nim relacji	93
Tabela 15. Sylwetki badanych byłych pracowników	102

Spis schematów i wykresów

Schemat 1. Główne korzyści dla pracodawcy wynikające z utrzymania relacji z byłymi pracownikami	36
Schemat 2. Model kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami	142
Wykres 1. Wartość korzyści oferowanych przez pracodawców w ramach CAP w opinii byłych pracowników (w %)	46
Wykres 2. Atmosfera rozstania się pracodawcy z pracownikiem	82
Wykres 3. Przyczyny braku propozycji utrzymania relacji ze strony pracodawcy	88
Wykres 4. Czy gdyby pracodawca podejmował poniższe działania, zachęciłoby to Pana/Panią do utrzymywania z nim relacji po odejściu z firmy? (w opinii respondentów utrzymujących relacje).	90
Wykres 5. Czy gdyby pracodawca podejmował poniższe działania, zachęciłoby to Pana/Panią do utrzymywania z nim relacji po odejściu z firmy? (w opinii respondentów nieutrzymujących relacji)	91

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety

Ogólnopolskie badanie pt.: „Kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami”

Szanowni Państwo,

nazywam się Anna Krasnova i jestem pracownikiem Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego. W ramach pracy nad rozprawą doktorską realizuję badania dotyczące kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami.

Chciałabym zaprosić Państwa do udziału w jednym z etapów badań, który ma na celu zebranie informacji na temat utrzymywania relacji z byłym pracodawcą. Pragnę podkreślić, iż badanie jest dobrowolne i całkowicie anonimowe, a jego wyniki będą wykorzystane wyłącznie w celach naukowych.

Wypełnienie zaledwie kilkunastu pytań zajmie Państwu tylko kilkanaście minut. Uprzejmie proszę o poświęcenie Państwa cennego czasu i udzielenie szczerych odpowiedzi.

1. Czy w okresie od 2008 do 2018 roku choć raz zmienił Pan/zmieniła Pani miejsce pracy (firmę-pracodawcę, w której Pan/Pani pracował/a)?

- Tak (Proszę przejść do kolejnego pytania)
- Nie, w podanym okresie nie zmieniłem/zmieniłam miejsca pracy (Do niniejszego badania poszukiwane są osoby, które w badanym okresie choć raz zmieniły pracodawcę. Dziękuję za chęć udziału w badaniu i poświęcony czas. Życzę miłego dnia ☺)
- Dotychczas nigdy nie pracowałem/pracowałam (Do niniejszego badania poszukiwane są osoby, które w badanym okresie choć raz zmieniły pracodawcę. Dziękuję za chęć udziału w badaniu i poświęcony czas. Życzę miłego dnia ☺)

2. Ile razy w okresie od 2008 do 2018 roku zmienił Pan/zmieniła Pani miejsce pracy?

- 1 raz
- 2 razy
- Od 3 do 5 razy
- Od 6 do 10 razy
- Więcej niż 10 razy

Proszę, aby na kolejne pytania odpowiadał Pan/odpowiadała Pani w odniesieniu do Pana/Pani ostatniego miejsca pracy (pracodawcy).

3. **Na jakim stanowisku pracował Pan/pracowała Pani u poprzedniego pracodawcy? (Proszę wskazać tylko jedną odpowiedź – ostatnio zajmowane stanowisko pracy)**
- Praktykant/stażysta
 - Pracownik fizyczny (stanowisko nie kierownicze)
 - Młodszy specjalista/referent, asystent lub równorzędne
 - Specjalista/samodzielny referent lub równorzędne
 - Starszy specjalista/referent lub równorzędne
 - Stanowisko kierownicze (brygadzysta, koordynator, kierownik, dyrektor itp.)
4. **Jak długo nie pracuje już Pan/Pani u poprzedniego pracodawcy?**
- Krócej niż pół roku
 - Od 6 do 11 miesięcy
 - Od 1 roku do 2 lat
 - Od 2 do 5 lat
 - Dłużej niż 5 lat
5. **Proszę wskazać, do jakiego sektora zalicza się Pana/Pani poprzedni pracodawca:**
- Publicznego (tzw. pierwszy sektor)
 - Prywatnego (tzw. drugi sektor)
 - Non-profit/non-for profit (tzw. trzeci sektor)
6. **Jaką działalnością zajmuje się Pana/Pani były pracodawca? (Proszę wskazać tylko jedną odpowiedź)**
- Produkcją
 - Świadczeniem usług
 - Handlem
7. **Ile pracowników w Polsce zatrudniał Pana/Pani poprzedni pracodawca w momencie, gdy odchodził Pan/Pani z pracy?**
- Do 9
 - Od 10 do 49
 - Od 50 do 249
 - Od 250 do 1000
 - Ponad 1000

8. W jakim województwie mieści się Pan/Pani były pracodawca (oddział, w którym był Pan/była Pani zatrudniona)?

- dolnośląskie
- kujawsko-pomorskie
- lubelskie
- lubuskie
- łódzkie
- małopolskie
- mazowieckie
- opolskie
- podkarpackie
- podlaskie
- pomorskie
- śląskie
- świętokrzyskie
- warmińsko-mazurskie
- wielkopolskie
- zachodniopomorskie

9. Jaką firmą jest Pana/Pani były (poprzedni) pracodawca?

- Firmą polską
- Firmą zagraniczną
- Firmą częściowo polską

10. Z jakich przyczyn zmienił Pan/zmieniła Pani poprzedniego pracodawcę (pracę)?

- Z własnej inicjatywy (np. zatrudnienie się u innego pracodawcy, założenie własnej firmy, przyczyny rodzinne itd.)
- Z inicjatywy pracodawcy (np. wypowiedzenie umowy przez pracodawcę)
- Z powodu redukcji zatrudnienia (likwidacja mojego stanowiska pracy)
- Z powodu upadłości/likwidacji pracodawcy
- Z powodu wygaśnięcia podpisanej z pracodawcą umowy terminowej
- Inna przyczyna (proszę wskazać jaka?)
.....
- Nie chcę odpowiadać na to pytanie

11. Jakie z poniższych stwierdzeń mogłoby najlepiej określić Pana/Pani rozstanie się z poprzednim pracodawcą?

- Rozstaliśmy się w zdecydowanie dobrej atmosferze, nie mamy do siebie pretensji
- Rozstaliśmy się raczej w dobrej atmosferze, ale mam pretensje do byłego pracodawcy
- Rozstaliśmy się raczej w dobrej atmosferze, ale myślę, że były pracodawca ma do mnie pretensje
- Rozstaliśmy się w napiętej atmosferze, mam pretensje do byłego pracodawcy
- Rozstaliśmy się w napiętej atmosferze, myślę, że były pracodawca ma do mnie pretensje
- Rozstaliśmy się w bardzo negatywnej atmosferze

12. Czy utrzymuje Pan/Pani relacje (kontakt) z byłym pracodawcą?

- Tak (*Proszę przejść do pytania 21*)
- Nie (*Proszę przejść do pytania 13*)

13. Dlaczego nie utrzymuje Pan/Pani relacji (kontaktu) z byłym pracodawcą?

- Ponieważ ja tego nie chcę (*Proszę przejść do pytania 14*)
- Ponieważ pracodawca tego nie chce (*Proszę przejść do pytania 15*)
- Ponieważ ani ja, ani pracodawca tego nie chcemy*
(*Proszę przejść do pytania 14*)
- Inna przyczyna (*Proszę wskazać jaka? Proszę przejść do pytania 15*)

.....

14. Co zniechęciło Pana/Panią do utrzymania relacji z byłym pracodawcą? (Proszę zaznaczyć wszystkie możliwe odpowiedzi)?

- Przyczyna rozstania się z pracodawcą
- Sposób rozstania się z pracodawcą
- Mam negatywną opinię o firmie
- Mam negatywną opinię o firmie, jako pracodawcy
- Uważam, że nie jest warto
- Inna przyczyna (*Proszę podać jaka?*)

.....

15. Proszę wskazać, czy poniższe stwierdzenia dotyczą Pana/Pani w odniesieniu do poprzedniego miejsca pracy? (Proszę wskazać odpowiedź do każdego ze stwierdzeń)

Stwierdzenie	Tak	Nie
Utrzymuję nieformalne kontakty z byłymi współpracownikami		
Utrzymuję nieformalne kontakty z byłym przełożonym		
Należę do nieformalnej grupy zrzeszającej byłych pracowników firmy (np. na portalu Facebook)		
Należę do grupy zrzeszającej byłych pracowników prowadzonej przez firmę (np. grupy byłych pracowników na portalach LinkedIn czy Goldenline)		
Dostaję od byłego pracodawcy wiadomości/maile (np. z życzeniami świątecznymi czy newsletterami)		
Mogę ubiegać się o ponowne zatrudnienie (na to samo, podobne lub inne stanowisko/do innego działu i/lub siedziby)		
Mogę polecać byłego pracodawcę swoim znajomym/rodzinie, a za zatrudnienie osoby z polecenia otrzymam nagrodę		
Mogę wziąć udział w organizowanych lub współfinansowanych przez byłego pracodawcę szkoleniach/kursach/seminariach/konferencjach		
Mogę uczestniczyć w organizowanych przez firmę imprezach okolicznościowych i/lub imprezach rodzinnych skierowanych do pracowników		
Mogę uczestniczyć w organizowanych przez byłego pracodawcę spotkaniach/dyskusjach na temat funkcjonowania firmy		
Jako były pracownik mogę ubiegać się o dofinansowania/pożyczki z wewnętrznego funduszu firmy (np. na remont mieszkania)		
Dostaję od byłego pracodawcy świąteczne upominki, bony czy inne podarunki		

16. Jakie działania, podejmowane przez byłego pracodawcę, mogłyby zachęcić Pana/Panią do utrzymania relacji z byłym pracodawcą? (Proszę zaznaczyć wszystkie możliwe odpowiedzi)

- Wsparcie w zakresie rozwoju zawodowego
- Imprezy okolicznościowe i/lub eventy rodzinne
- Zaproszenie byłych pracowników do udziału w aktualnych rekrutacjach
- Podjęcie ewentualnej współpracy (na zasadach freelancingu, outsourcingu czy współpracy jeśli założę własną firmę)
- Programy poleceń pracowniczych (polecenie osoby do pracy za które pracodawca płaci wynagrodzenie)

- Budowanie wirtualnych społeczności z udziałem byłych pracowników
- Finansowanie/dofinansowanie m.in. świątecznych upominków, bonów czy innych подарunków
- Zasięganie opinii byłych pracowników na temat funkcjonowania firmy
- Inne działania (Proszę podać jakie)
- Żadne

17. Czy gdyby pracodawca podejmował poniższe działania, zachęciłoby to Pana/Pani do utrzymywania z nim relacji po odejściu z firmy? (Proszę wybrać jedną odpowiedź w każdym ze stwierdzeń). Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu.

Stwierdzenie	Raczej tak	Tak	Nie wiem	Raczej nie	Nie
Dbał o mnie przez cały okres zatrudnienia					
Podejmował próbę zachęcenia mnie do zmiany decyzji o odejściu					
Zaakceptował podjętą przeze mnie decyzję o odejściu					
Dokładnie wyjaśnił mi przyczyny zwolnienia					
Przeprowadzał szczerą komunikację przez cały okres rozstawania się					
Słuchał, co mam do powiedzenia, gdy odchodziłem/odchodziłam z pracy					
Wspierał mnie w zakresie przekazania obowiązków służbowych					
Wystawił rzetelne referencje					

18. Czy były pracodawca zaproponował Panu/Pani utrzymanie relacji po Pana/Pani odejściu z firmy?

- Tak (Proszę przejść do pytania 20)
- Nie (Proszę przejść do pytania 19)

19. Dlaczego, Pana/Pani zadaniem, były pracodawca nie zaproponował Panu/Pani utrzymania relacji po zakończeniu zatrudnienia?

- Ze względu na przyczynę mojego odejścia z pracy
- Ze względu na negatywną opinię o mnie
- Bo nie realizuje żadnych działań w tym zakresie
- Inna przyczyna (Proszę podać jaka?)

.....

20. Czy Pana/Pani były pracodawca podejmuje jakiegokolwiek działania mające na celu utrzymanie relacji z byłymi pracownikami?

- Tak (*Proszę przejść do pytania 27*)
- Nie (*Proszę przejść do pytania 28*)
- Nie wiem (*Proszę przejść do pytania 28*)

21. Proszę wskazać, na czym polega utrzymanie przez Pana/Panią relacji z byłym pracodawcą (*Proszę wskazać wszystkie możliwe odpowiedzi*)?

- Utrzymuję nieformalne kontakty z byłymi współpracownikami
- Utrzymuję nieformalne kontakty z byłym przełożonym
- Należę do nieformalnej grupy zrzeszającej byłych pracowników firmy (np. na portalu Facebook)
- Należę do grupy zrzeszającej byłych pracowników prowadzonej przez firmę (np. grupy byłych pracowników na portalach LinkedIn czy Goldenline)
- Dostaję od byłego pracodawcy wiadomości/maile (np. z życzeniami świątecznymi czy newsletterami)
- Mogę ubiegać się o ponowne zatrudnienie (na to samo, podobne lub inne stanowisko/do innego działu i/lub siedziby)
- Mogę polecać byłego pracodawcę swoim znajomym/rodzinie, a za zatrudnienie osoby z polecenia otrzymuję nagrodę
- Mogę wziąć udział w organizowanych lub współfinansowanych przez byłego pracodawcę szkoleniach/kursach/seminariach/konferencjach
- Mogę uczestniczyć w organizowanych przez firmę imprezach okolicznościowych i/lub eventach rodzinnych skierowanych do pracowników
- Mogę uczestniczyć w organizowanych przez byłego pracodawcę spotkaniach/dyskusjach na temat funkcjonowania firmy
- Jako były pracownik mogę ubiegać się o dofinansowania/pożyczki z wewnętrznego funduszu firmy (np. na remont mieszkania)
- Dostaję od byłego pracodawcy świąteczne upominki, bony czy inne podarunki
- W inny sposób (*Proszę podać w jaki?*)
.....

22. Czy były pracodawca zaproponował Panu/Pani utrzymanie relacji po odejściu z firmy?

- Tak (*Proszę przejść do pytania 24*)
- Nie (*Proszę przejść do pytania 23*)

23. Dlaczego, Pana/Pani zadaniem, były pracodawca nie zaproponował Panu/Pani utrzymania relacji po zakończeniu zatrudnienia?

- Ze względu na przyczynę mojego odejścia z pracy
- Ze względu na negatywną opinię o mnie
- Bo nie realizuje żadnych działań w tym zakresie
- Inna przyczyna (Proszę podać jaka?)

.....

24. Jakie działania, podejmowane przez pracodawcę, mogłyby dodatkowo zachęcić Pana/Panią do utrzymania relacji z byłym pracodawcą? (Proszę zaznaczyć wszystkie możliwe odpowiedzi)

- Wsparcie w zakresie rozwoju zawodowego
- Imprezy okolicznościowe i/lub eventy rodzinne
- Zaproszenie byłych pracowników do udziału w aktualnych rekrutacjach
- Podjęcie ewentualnej współpracy (na zasadach freelancingu, outsourcingu czy współpracy B2B)
- Programy poleceń pracowniczych
- Budowanie wirtualnych społeczności z udziałem byłych pracowników
- Finansowanie/dofinansowanie m.in. świątecznych upominków, bonów czy innych podarunków
- Zasięganie opinii byłych pracowników
- Inne działania (Proszę podać jakie)

.....

- Żadne, nie chcę utrzymywać relacje z byłym pracodawcą

25. Czy gdyby pracodawca podejmował poniższe działania, zachęciłoby to Pana/Pani do utrzymywania z nim relacji po odejściu z firmy? (Proszę wybrać jedną odpowiedź w każdym ze stwierdzeń). Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu.

Stwierdzenie	Raczej tak	Tak	Nie wiem	Raczej nie	Nie
Dbał o mnie przez cały okres zatrudnienia					
Podejmował próbę zachęcenia mnie do zmiany decyzji o odejściu					
Zaakceptował podjętą przeze mnie decyzję o odejściu					
Dokładne wyjaśnił mi przyczyny zwolnienia					
Przeprowadzał szczerą komunikację przez cały okres rozstawania się					
Słuchał co mam do powiedzenia, gdy odchodziłem/odchodziłam z pracy					
Wspierał mnie w zakresie przekazania obowiązków służbowych					
Wystawił rzetelne referencje					

26. Czy Pana/Pani były pracodawca podejmuje jakiegokolwiek działania mające na celu utrzymanie relacji z byłymi pracownikami?

- Tak (Proszę przejść do pytania 27)
 Nie (Proszę przejść do pytania 28)
 Nie wiem (Proszę przejść do pytania 28)

27. Proszę określić, do jakiej kategorii byłych pracowników są skierowane te działania i jak często są podejmowane. (Można udzielić jednej odpowiedzi w wierszu)

Grupy byłych pracowników	Regularnie (np. raz w miesiącu/ raz w roku)	Nieregularnie	Działania pracodawcy nie są skierowane do tej grupy byłych pracowników
Emerytowani pracownicy			
Byli pracownicy, którzy utracili zdolność do pracy (np. renciści)			
Pracownicy, którzy odeszli z firmy z własnej inicjatywy			
Pracownicy objęci wcześniej redukcją zatrudnienia			
Pracownicy, którzy odeszli z firmy z powodu zakończenia okresu, na który była zawarta umowa			
Pracownicy tymczasowi			
Pracownicy zwolnieni z inicjatywy pracodawcy (np. w wyniku wypowiedzenia umowy przez pracodawcę)			
Inne grupy pracowników (proszę wskazać jakie)			

28. Dlaczego Pana/Pani zdaniem, pracodawca może nie podejmować działań skierowanych na utrzymanie relacji z byłymi pracownikami (Proszę zaznaczyć wszystkie możliwe odpowiedzi)?

- Bo nie wie na czym ma polegać utrzymanie relacji z byłymi pracownikami
- Bo nie dostrzega korzyści z tego płynących
- Bo myśli, iż pracownicy nie będą chcieli utrzymywać relacji z byłym pracodawcą
- Bo nie ma pomysłu jak to robić
- Bo nie ma na pieniądze na podejmowanie działań w tym zakresie
- Bo jest złym pracodawcą
- Inna przyczyna (Proszę wskazać jaka?)

.....

Kilka kolejnych pytań będą dotyczyły całego przebiegu Pana/Pani kariery zawodowej, a nie tylko ostatniego miejsca pracy.

29. Czy jest Pan/Pani na ogół są skłonny/skłonna do utrzymywania relacji z byłymi pracodawcami?

- Zdecydowanie tak
 Raczej tak
 Nie wiem
 Raczej nie
 Zdecydowanie nie

30. Czy Pana/Pani zdaniem, inni byli pracownicy (np. znajomi) na ogół są skłonni do utrzymywania relacji z byłymi pracodawcami?

- Zdecydowanie tak
 Raczej tak
 Nie wiem
 Raczej nie
 Zdecydowanie nie

31. Proszę odpowiedzieć na poniższe pytania wybierając jedną z dostępnych odpowiedzi:

	Tak	Nie
Czy kiedykolwiek w trakcie Pana/Pani kariery zawodowej zdarzyło się Panu/Pani ponownie ubiegać się o pracę u byłego pracodawcy (aplikując na to samo, podobne lub inne stanowisko/do innego działu i/lub siedziby)?		
Czy zna Pan/Pani kogoś, kto ponownie ubiegał się o pracę u byłego pracodawcy (aplikował na to samo, podobne lub inne stanowisko/do innego działu i/lub siedziby)?		
Czy kiedykolwiek polecił Pan/poleciła Pani któregokolwiek z byłych pracodawców swoim bliskim/znajomym jako dobre miejsce pracy?		
Czy kiedykolwiek ktoś z bliskich/znajomych polecił Panu/Pani swojego byłego pracodawcę jako dobre miejsce pracy?		

Metryczka

1. Proszę podać Pana/Pani płeć

- Kobieta
- Mężczyzna

2. Proszę podać Pana/Pani wiek

- 25 lat lub mniej
- 26–35 lat
- 36–45 lat
- 46–59 lat
- 60–64 lata
- 65 lat lub więcej

3. Proszę podać Pana/Pani wykształcenie

- podstawowe
- zawodowe
- średnie
- wyższe licencjackie
- wyższe magisterskie

4. Czy obecnie Pan/Pani pracuje

- Tak (*proszę przejść do pytania 5*)
- Tak, choć jestem na emeryturze/rencie (*proszę przejść do pytania 5*)
- Nie, ale szukam pracy (*dziękuję za udział w badaniu*)
- Nie, jestem na emeryturze/rencie (*dziękuję za udział w badaniu*)
- Nie i nie szukam pracy (*dziękuję za udział w badaniu*)

5. W jakim województwie mieści się Pana/Pani obecny pracodawca?

- dolnośląskie
- kujawsko-pomorskie
- lubelskie
- lubuskie
- łódzkie
- małopolskie
- mazowieckie
- opolskie
- podkarpackie
- podlaskie
- pomorskie
- śląskie
- świętokrzyskie
- warmińsko-mazurskie
- wielkopolskie
- zachodniopomorskie

6. Jak długo pracuje Pan/Pani u obecnego pracodawcy?

- Krócej niż rok
- Od 1 roku do 2 lat
- Od 2 do 5 lat
- Od 5 do 10 lat
- Dłużej niż 10 lat

Bardzo dziękuję za poświęcony czas i udział w badaniu.

Załącznik 2. Dyspozycje oraz kwestionariusz wywiadu

Dyspozycje do wywiadu częściowo ustrukturyzowanego nt.: „Kształtowania relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami”

Respondenci: byli pracownicy

Kryterium doboru: udział w co najmniej jednej derekrutacji zewnętrznej w okresie od 2008 roku do dnia badania

I. Dyspozycje dotyczące okresu zatrudnienia u ostatniego byłego pracodawcy

1. Dowiedzieć się, jak respondent zapamiętał okres zatrudnienia u byłego pracodawcy (m.in. warunki pracy, narzędzia pracy).
2. Dowiedzieć się, czy podobała się respondentowi wykonywana praca.
3. Dowiedzieć się, jak respondent wspomina relacje interpersonalne w miejscu pracy.
4. Dowiedzieć się, jak respondent opisałby atmosferę w miejscu pracy.

II. Dyspozycje dotyczące procesu rozstania się

1. Dowiedzieć się, jak respondent wspomina proces rozstania się z byłym pracodawcą.
2. Dowiedzieć się, co było przyczyną rozstania się oraz kto stał się inicjatorem rozstania.
3. Dowiedzieć się, z czym się kojarzy respondentowi ten proces/okres.
4. Dowiedzieć się, jakie emocje respondent odczuwa wspominając sobie czas pożegnania się z organizacją.
5. Dowiedzieć się, jak dawno respondent rozstał się z byłym pracodawcą.

III. Dyspozycje dotyczące utrzymania relacji z ostatnim byłym pracodawcą

1. Dowiedzieć się, czy respondent utrzymuje relacje ze swoim byłym pracodawcą.
 - Jeśli TAK: Na czym one polegają? Kto był inicjatorem? Czy/jakie działania podejmuje pracodawca?
 - Jeśli NIE: Dlaczego? Co zniechęciło/stało się powodem przerwania tych relacji po zakończeniu zatrudnienia.
2. Dowiedzieć się, czy pracodawca proponował utrzymywanie relacji. W jaki sposób? Kiedy/jak? Co oferował? Czego oczekiwał?

IV. Dyspozycje dotyczące możliwości kształtowania relacji z byłymi pracodawcami

1. Dowiedzieć się, czy zdaniem respondenta warto utrzymywać relacje z byłym pracodawcą.
2. Dowiedzieć się, czy respondent dostrzega jakiegokolwiek korzyści płynące z utrzymywania relacji z byłym pracodawcą. Jakie? Dlaczego?
3. Dowiedzieć się, co w utrzymywaniu tych relacji byłoby dla respondenta najbardziej wartościowe. Jakie korzyści byłyby najbardziej atrakcyjne?
4. Dowiedzieć się, czy respondent słyszał o programach utrzymania relacji z byłymi pracownikami (np. *corporate alumni program*). Jakie działania podejmowane przez byłego pracodawcę mogłyby zachęcić respondenta do utrzymywania z nim relacji/przystąpienia do podobnego programu.
5. Dowiedzieć się, po co pracodawcom, zdaniem respondenta, utrzymywanie relacji z byłymi pracownikami.
6. Dowiedzieć się, czy, w opinii respondenta, pracodawcy zdają sobie sprawę z potencjału, który mają dla organizacji byli pracownicy.
7. Dowiedzieć się, na czym, w opinii respondenta, ma polegać kształtowanie relacji pomiędzy pracodawcą a byłymi pracownikami. Kto powinien być inicjatorem kształtowania tych relacji?
8. Dowiedzieć się, czego pracodawca może oczekiwać od takich relacji. Czy respondent mógłby być przydatnym/dostarczyć jakąś korzyść byłemu pracodawcy. Co mógłby respondent zaoferować byłemu pracodawcy w ramach kształtowania relacji?
9. Jaką radę dałby respondent pracodawcom chcącym utrzymać i świadomie kształtować relacje z byłymi pracownikami.

V. Dyspozycje dotyczące charakterystyki ostatniego byłego pracodawcy

1. Województwo
2. Liczba pracowników
3. Sektor
4. Rodzaj działalności

Kwestionariusz badacza (wzór)

Termin wywiadu:

Miejsce realizacji wywiadu:

Zapewnione przez:

Badacza

Badanego

Czas trwania wywiadu (w minutach):

Oceniany aspekt	Uwagi badacza
Przed wywiadem	
Reakcja respondenta na zaproszenie do badania	Emocje i zachowania respondenta wywołane zaproszeniem do badania, okoliczności ustalenia terminu i miejsca spotkania, próby odmowy udziału w badaniu.
Reakcja respondenta na temat badania	Emocje i zachowania respondenta wywołane tematyką rozmowy. Wcześniejsze rozpoznanie respondenta w temacie badania. Opinia i nastawienie respondenta w stosunku do przedmiotu badania.
W trakcie wywiadu	
Warunki realizacji wywiadu	Np. ciche przestronne pomieszczenie, pomieszczenie klimatyzowane, brak hałasów przeszkadzających w rozmowie, respondent i badany siedzieli naprzeciwko siebie, zapewniono napoje itd.
Osoby postronne w trakcie wywiadu	Np. rodzina badanego, dzieci, niezapowiedziani sąsiedzi, telefony, które badany lub badacz musieli odebrać.
Zainteresowanie badanego przedmiotem badania	Np. Dodatkowe pytania zadawane przez respondenta, emocje i zachowania odzwierciedlające „postrzeganie” przez badanego temat rozmowy i poszczególnych wątków.
Inne czynniki determinujące przebieg wywiadu	Np. zacięcie się sprzętu do nagrywania, przerwa w dostawie prądu (tymczasowy brak oświetlenia pomieszczenia).
Po wywiadzie	
Kontynuowanie rozmowy na temat badawczy	Np. dodatkowe pytania respondenta, dalsze wyjaśnienie kwestii poruszanych podczas wywiadu, nowe (dodatkowe) wątki wywołane rozmową.
Dopytywanie się o wyniki badań (raport z badań)	Np. prośba o udostępnienie raportu z badań, nawiązanie do odpowiedzi udzielanych przez innych badanych.

Autorka podejmuje rzadko tak szczegółowo omawianą w ramach zarządzania zasobami ludzkimi problematykę, jaką jest utrzymywanie relacji organizacji z pracownikami, którzy już w firmie nie pracują.

W obecnych czasach deficytów personalnych spowodowanych względami demograficznymi, ekonomicznymi oraz społecznymi problematyka ta jest niezmiernie aktualna, gdyż pracodawcy faktycznie walczą o pracowników, także tych, którzy po pewnym okresie pracy gdzie indziej mogą do nich wrócić.

Publikacja dostarcza zarówno wyników analiz teoretycznych, jak i badań empirycznych, na dodatek nie tylko ilościowych, lecz także jakościowych, co jest bardzo cenne dla praktyków.

Prof. dr hab. Anna Lipka
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

 **WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO**

 wydawnictwo.uni.lodz.pl

 ksiegarnia@uni.lodz.pl

 (42) 665 58 63

Książka dostępna również
jako e-book

ISBN 978-83-8220-522-0



9 788382 205220