

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

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

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 (reeducacja 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 zaniechywane. 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-Rządkowska 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.