

Jacek Woźniak

## Wpływ informacji o działaniach CSR firmy na decyzje jej potencjalnych pracowników różnej płci

Opinie, że informowanie o prowadzonych działaniach w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) jest korzystne dla firm, są powszechne w literaturze popularnej. Informacje naukowe na temat skali wykorzystywania tego faktu przez polskie przedsiębiorstwa oraz racjonalności takich działań są jednak rozbieżne. Tekst opisuje wyniki dwóch badań empirycznych – obserwacji stron internetowych 300 największych polskich przedsiębiorstw pod kątem rozpowszechnienia informacji z zakresu CSR oraz kwestionariuszowego badania opinii potencjalnych pracowników co do zmian atrakcyjności firmy jako potencjalnego pracodawcy pod wpływem informacji z zakresu CSR. Wyniki pokazują duży potencjał informacji o CSR w obszarze e-rekrutacji oraz weryfikują dodatkowo hipotezę o różnicy pomiędzy płciami w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** kształtowanie wizerunku pracodawcy (*employer branding*), społeczna nieodpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Irresponsibilities* – CSI), społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR), e-rekrutacja (*e-recruitment*); e-rekrutacja w Polsce (*e-recruitment in Poland*), płeć kandydata (*gender*)

### Wstęp<sup>1</sup>

Rekrutacja internetowa stała się już jednym z szeroko używanych narzędzi HRM. Im większa organizacja, tym bardziej zasadne jest, aby założyć, że nie tylko będzie ona używała nowoczesnych technik telekomunikacyjnych, ale że będzie również wykorzystywać w pełni dostępną wiedzę naukową w dziedzinie zarządzania, co w przypadku e-rekrutacji oznacza wiedzę na temat wizerunku firmy jako pracodawcy.

Celem tego tekstu jest sprawdzenie, czy w polskiej rzeczywistości dużych firm powyższa sugestia jest prawdziwa. Tekst prezentuje wyniki dwóch badań empirycznych – na podstawie obserwacji bezpośredniej stron WWW 300 największych polskich przedsiębiorstw sprawdzono, jak wiele spośród nich wykorzystuje nowoczesne narzędzia do e-rekrutacji, a w szczególności – jak prezentuje na swoich stronach internetowych informacje o działaniach z zakresu CSR. Drugie badanie miało na celu weryfikację, czy potencjalni kandydaci do pracy faktycznie są zainteresowani informacjami z obszaru CSR, a więc czy zamieszczenie takiej informacji na stronie WWW przedsiębiorstwa zwiększa jego atrakcyjność jako potencjalnego pracodaw-

1 Część z opisywanych tutaj danych i analiz była prezentowana w Poznaniu na Zjeździe Katedr HR 2015 (Woźniak, 2016b).

cy. Na podstawie e-kwestionariusza wypełnionego przez 1024 osoby sprawdzono, że informacje o działaniach z zakresu CSR zwiększają atrakcyjność firmy jako potencjalnego pracodawcy i to nie tylko wśród osób związanych z tymi wartościami, ale i wśród wszystkich badanych. Dodatkowo ustalono, że te zależności są silniejsze u kobiet niż u mężczyzn.

Tekst zorganizowany jest następująco. W części pierwszej scharakteryzowano CSR oraz dyskusje związane z użytecznością takich działań dla firm. Zaprezentowano też wątpliwości, jakie wynikają z badań nad zaangażowaniem polskich przedsiębiorstw w działania z tego obszaru. W części drugiej wskazano argumenty za przekonaniem, że racjonalne jest zamieszczanie informacji o takich działaniach na stronach WWW, w łatwym dostępie dla potencjalnych kandydatów do pracy (w czasie e-rekrutacji) oraz zaprezentowano wcześniejsze ustalenia naukowe dotyczące wpływu płci, jako czynnika różnicującego oddziaływanie informacji z zakresu CSR na potencjalnych kandydatów. Część 3 przedstawia metodykę i hipotezy badawcze, zaś 4 – dyskusje na temat wyników badań. Tekst kończy podsumowanie prezentujące główne wnioski i zalecenia praktyczne.

## **Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie kreowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa**

Tradycja prowadzenia przez przedsiębiorstwa działań, które dziś klasyfikujemy jako społeczna odpowiedzialność biznesu, sięga co najmniej XIX wieku (Husted, 2014, s. 125–141). Z perspektywy językowej „biznes społecznie odpowiedzialny” to prowadzenie działalności przedsiębiorstwa w sposób, który społeczeństwo postrzega i uznaje za odpowiedzialny, tj. zgodny z oczekiwaniami, jak powinien być prowadzony biznes. Traktowanie firmy jako współobywatela sprzyja wysokiemu poziomowi oczekiwań co do prowadzonych przez niego działań na rzecz otoczenia. Standardowo (Matten, Moon, 2008) traktuje się termin CSR jak „parasol”, który łączy wiele typów odpowiedzialności (etyczną, prawną i przedprawną, ekologiczną, społeczną), różnych działań (charytatywnych, sponsoringowych, informacyjnych, ale też rozwojowych wobec personelu i okolicy), oraz wiele podmiotów (interesariuszy) wyznaczonych przez obecność organizacji w środowisku społeczno-kulturowym.

Sam termin wprowadzono do języka zarządzania w latach 50. XX wieku, gdy H. R. Bowen opublikował książkę „Social Responsibility of Businessman”, w której zalecał, aby przedsiębiorca uwzględniał oczekiwania, cele i wartości społeczeństwa (Sznajder, 2013). Takie spersonalizowane w osobie przedsiębiorcy znaczenie odpowiedzialności biznesu zaczęto rozumieć szerzej dopiero w latach siedemdziesiątych i przeniesiono je na biznes jako hipostazę podmiotu.

Faktycznie dzięki językowi teorii stakeholderów Freemana (1984) pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu mogło nabrać współczesnego kształtu., gdyż z jednej strony biznesowi można było przypisać zbiorową odpowiedzialność, wskazując jego grupy wewnętrznych interesariuszy, na których ona ciąży bezpośrednio, jak i z drugiej – otoczenie biznesu zaczęło być upostaciowione przez szereg grup interesów, tworzących różne kategorie interesariuszy (Sznajder, 2013), wobec których biznes miał te zobowiązania. Wielowymiarowy charakter zobowiązań przedsiębiorstwa jako obywatela, które współistnieje zarówno w środowisku lokalnym, jak i szerszym, z wieloma innymi grupami społecznymi, powodował, że relacje pomiędzy właścicielem i menedżerami a tym środowiskiem mają charakter nie tylko ekonomiczny, ale także moralny i społeczny. Oznacza to, że charakter zobowiązań wzajemnych wykracza poza te określone prawnie i obejmuje altruistyczne zobowiązanie do pomagania słabszym, niezależnie od źródła ich słabości. Tak rozumiane zobowiązanie ma charakter moralny, jako czynienie dobra, bądź społeczny – jako bycie partnerem w sieci powiązań społecznych, a odnosi się nie tylko do przyrody jako całości i zmarginalizowanych społecznie grup w bardzo szeroko rozumianym otoczeniu, a więc nie tylko do społeczności lokalnej.

Jak już było wspomniane, klasyczna typologia tych obszarów to działania na rzecz pracowników, społeczności lokalnej, charytatywne i ekologiczne, a kolejność ich wymienienia ma odzwierciedlać siłę zobowiązań uwarunkowanych bliskością, czy lepiej – zasięgiem ich oddziaływania.

Takie ujęcie pozwala ograniczyć żądanie konieczności ekonomicznego wartościowania decyzji dotyczących podejmowania działań na rzecz otoczenia. Jednak ten typ spojrzenia na przedsiębiorstwo, jako na podmiot, który nie tyle stanowi wehikuł inwestycyjny dla środków akcjonariuszy, ile samodzielny podmiot **społeczny**, nie jest powszechnie przyjęte nawet i dziś. Tradycyjne badania nad relacjami pomiędzy CSR a dobrostanem firm koncentrowały się na dyskusji, dlaczego firmy powinny się angażować w takie działania

Dyskusję rozpoczęło ostre stanowisko M. Friedmana (1970, s. 32–33), który zaakcentował, że jedyną prawdziwą odpowiedzialnością biznesu jest maksymalizacja zysku dla akcjonariuszy, a więc dokonywanie wydatków na „niepotrzebne” działania jest sprzeniewierzeniem ich kapitału przez zarządzających. Inni uważają, że wydatki na CSR nie są marnotrawstwem z perspektywy akcjonariuszy, gdyż w dłuższej perspektywie odbijają się korzystnie w wartości akcji, tj. są inwestycją w przyszłość firmy.

Badania empiryczne przyniosły w tym zakresie zróżnicowane wyniki. W szczególności „Margolis i Walsh (2001) stwierdzili, że nieco mniej niż połowa z analizowanych (około 100 prac badających związek wyników finansowych firmy z podejmowaniem się działań z obszaru CSR) dowodzi pozytywnego efektu CSR na wyniki finansowe, a większość pokazuje neutralny bądź negatywny wynik” (Berrone, Gomez-Mejia,

2009, s. 963). Oznacza to, że wiązanie pozytywnego wpływu na wynik finansowy z działaniami CSR nie ma uzasadnienia w zebranych danych naukowych. Jednak inne badania sugerują, że niekiedy działania CSR budują dodatkową wartość dla akcjonariuszy. W szczególności Godfrey i wsp. (2009, s. 425–445) wykazali, że działalność CRS nakierowana na dalszych stakeholderów okazuje się w sytuacjach kryzysowych firmy polisą ubezpieczeniową, zmniejszając wartość spadku jej akcji. Pozwala to uważać inwestycje w działania CSR za korzystne dla firmy nawet wtedy, gdy nie wpływają one bezpośrednio na wzrost wartości jej akcji. Należy jednak znać charakter tych działań oraz wysokość środków na nie przeznaczanych. Dopiero wówczas CSR chroni wartość firmy w sytuacji bessy.

Ten typ argumentacji, dowodzący „oświeconego interesu własnego” (Mintzberg), jaki stoi za działaniami CSR, wzbudził naturalny sprzeciw. Około 2000 roku ukazało się szereg tekstów podważających szczerą intencję stojących u podstaw działań przedsiębiorstw w obszarze CSR i ukazujących te działania jako manipulację opinią publiczną. Mówi się o moralnej hipokryzji (Bateson), czyli traktowaniu CSR jako działań z obszaru *public relation*, oraz o ich instrumentalności, a nie etyczności (Donaldson). Takie przekonanie jest tym bardziej naturalne, że badania pokazują, iż działania CSR są często reakcją firmy na krytykę, jaką wywołały jej wcześniejsze posunięcia szkodzące otaczającemu ją środowisku, a dokładniej – że działania CSR są często skorelowane z wcześniejszymi aktywnościami CSI (*Corporate Social Irresponsibilities*) (Flammer, 2013, s. 758–81; Kang i wsp., 2016). Niektórzy wskazują na ten związek jako na pewną zasadę wywołującą działania CSR, choć raczej należałoby ją traktować nie tyle jako dowód na próbę zadośćuczynienia, ile właśnie jako manipulację z obszaru PR.

Odrębnym mechanizmem sprzyjającym angażowaniu się firmy w działania CSR ma być tzw. mechanizm nadmiaru środków (*slack resource mechanism for CSR activities*) (Kang i wsp., 2016, s. 59–79) – bogate firmy mają wykorzystywać środki na różne działania, czysto mimetycznie poszukując korzyści. Taki mechanizm należy odróżnić od oświeconego interesu własnego, a więc realizowania działań CSR jako swobodnej decyzji zarządczej, podejmowanej przez rozsądnych zarządzających (*good management mechanism*) (Kang i wsp., 2016, s. 59–79).

Ogólna dyskusja o CSR jako podejmowaniu rozsądnych decyzji może też znaleźć argumenty w problematyce nowoczesnego ujęcia przedsiębiorstwa i jego relacji z kluczowymi interesariuszami. Niekiedy mówi się nawet o strategicznym wbudowaniu działań CSR we wszystkie procesy zachodzące w firmie i przeciwstawia się takie podejście tradycji oświeconego interesu własnego (Kromer, 2014, s. 137), aby podkreślić kluczowy dla nowoczesnego przedsiębiorstwa stosunek do relacji z interesariuszami, a w szczególności z pracownikami. Tradycyjnie relacje z pracownikami firma regulowała poprzez „dożywotni” kontrakt (psychologiczny) na

zatrudnienie osób dobrze pracujących, a z klientami – na świadczenie im usług wysokiej jakości. Jednak na skutek globalizacji nastąpiła zmiana form organizacyjnych, skutkująca przejściem do sieciowego widzenia organizacji gospodarczej, opartej na krótkoterminowych kontraktach z pracownikami, outsourcingu projektów czy funkcji. Powstała sytuacja znacznie osłabia pozycje negocjacyjne pracobiorców. Skutkuje to narastaniem czasowego zatrudniania i kontraktowania pseudoprzedsiębiorstw (samozatrudnionych) czy freelancerów i pracowników czasowych. Natomiast osłabienie regulacyjnej siły państw oraz związków zawodowych bądź przenoszenie produkcji do państw o niskim standardzie praw pracowniczych prowadzić może do eksploatacji pracobiorców. Z tej perspektywy działania CSR stanowią przesłankę dla potencjalnych pracobiorców o właściwym rozumieniu przez firmę swoich zobowiązań, a więc zachęcać do współpracy z taką firmą, niezależnie od indywidualnych wartości i wagi, jaką jednostka wiąże z własnymi działaniami altruistycznymi. Ten argument oznacza, że działania firmy w zakresie CSR stanowią sygnał dla potencjalnych pracobiorców, że warto wiązać się z daną firmą, co skutkuje zwiększeniem liczby aplikacji (choć nie gwarantuje zwiększenia ich jakości, może poza podniesieniem minimalnego ich poziomu, tzn. eliminując osoby nieracjonalne).

Drugi argument za strategiczną koniecznością działań CSR bazuje na zagrożeniu dla przedsiębiorstw z uwagi na coraz krótsze cykle życia produktów i znaczący wzrost zainteresowania klientów i innych aktorów społecznych, takich jak NGO, grupy obywatelskie, czy mediów, nadzorem nad sposobem realizacji działań biznesowych. Ten nadzór zaczyna przybierać charakter substytuujący poprzednie mechanizmy kontroli nad sposobami traktowania zatrudnionych i środowiska produkcyjnego (Voegtlin, Greenwood, 2016), a krótki cykl życia rynkowego nowoczesnych produktów rodzi obawę przedsiębiorców przed (nawet krótkotrwałym) bojkotem konsumenckim, jako ostatecznym narzędziem nacisku śledzących ich poczynania interesariuszy.

W tym aspekcie waga działań CSR dla współczesnych firm nie wynika ze swobodnej decyzji przedsiębiorcy, czy nawet z mimetycznego naśladowania innych firm odnoszących sukcesy, ale jest wymuszona poprzez działania obywatelskie, wspierane przez media i organizacje pozarządowe, działania, które mogą zagrozić bezpośrednio interesom ekonomicznym biznesu nawet wtedy, gdy nie dojdzie do nacisku politycznego na regulatorów. Taka interpretacja nakazuje sądzić, że nieracjonalne jest unikanie działania CSR, jak również nieinformowanie o takich działaniach, szczególnie przez firmy sprzedające produkty konsumpcyjne i te o krótkim cyklu funkcjonowania.

Powszechnie wiadomo, że CSR przywędrował współcześnie do Europy wraz z modą na amerykańskie nowinki zarządzania (Woźniak, 2013). I choć zainteresowanie CSR rośnie zarówno wśród naukowców, jak też w mediach i biznesie, to wiadomo, że przeciętny poziom zaangażowania w działania CSR biznesu w Europie jest niższy

niż w USA, co bywa tłumaczone odmiennym rozumieniem funkcji państwa (Woźniak, 2013). Jeszcze niższego zaangażowania należy się więc spodziewać w Polsce i nawet optymistycznie sformułowane raporty firm konsultingowych potwierdzają taką opinię. Nic więc dziwnego, że dyskusje naukowe nad faktycznym zaangażowaniem polskich firm w działania CSR przynoszą rozbieżne rezultaty.

W Polsce ogromne zainteresowanie mediów i akademików zagadnieniami CSR sugeruje powszechną znajomość tej problematyki przez przedsiębiorstwa. Badania na małych próbach wydają się potwierdzać taki stan rzeczy, przykładowo raport KPMG (2014) pokazuje, że 96% respondentów z dużych i średnich firm zgadza się ze stwierdzeniem, iż powinnością biznesu jest odpowiadanie na wyzwania społeczne i ekologiczne. Jednak nawet wyniki przedstawianego poniżej badania pokazują, że tylko 46% firm aktywnie prowadziło działania CSR (KPMG, 2014). Badania firm konsultingowych (i medialne doniesienia do nich się głównie odwołujące) bazują jednak na niewielkich próbach celowych (KPMG – 101 osób)<sup>2</sup>, stąd wartość poznawcza ich wyników jest ograniczona. W 2011 roku, jedynie 31% firm badanych z próby ogólnopolskiej (n = 850 firm większych niż 4 zatrudnionych) знаło pojęcie CSR, zaś spośród nich tylko 2/3 deklarowało, że realizuje jakieś działania z takim pojęciem powiązane (PARP, 2011). Wynik ten bywa interpretowany w literaturze akademickiej jako dowód „niskiego poziomu świadomości polskich przedsiębiorstw w zakresie CSR (Kromer, 2014, s. 137), ale też jako dowód na tezę odwrotną, tj. że „w Polsce koncepcja CSR coraz częściej jest wykorzystywana w strategiach przedsiębiorstw” (Zychlewicz, 2015, s. 285). Można więc sądzić, że choć obecnie poziom świadomego zaangażowania przedsiębiorstw w działania CSR, jak i nawet znajomość tego terminu jest niewielka, to stopniowo polskie firmy mogłyby zwiększać takie zaangażowanie, szczególnie że, co należy też wyraźnie zaznaczyć, polskie firmy dysponują obecnie nadmiarem wolnych środków finansowych i względnie mało ich inwestują z uwagi na spowolnienie gospodarcze i deflację.

Z drugiej strony, niektóre dane wskazują, że małe zaangażowanie inwestycyjne firm w obszar CSR są racjonalnym wyborem w polskiej gospodarce. Już dość dawno

2 W Polsce od 2009 r. działa mocno nagłośnione w mediach Forum CSR zbierające raporty od firm z realizacji działań CSR – skala tego forum zwiększa się od około 100 praktyk w 2009, przez ponad 400 w latach 2013–2015, aż po ponad 800 w 2016 r.

Podsumowując raport, stwierdzono: „Społeczna odpowiedzialność biznesu staje się już nie tylko szlachetnym wyborem firm, ale także pewnego rodzaju wymogiem związanym z oczekiwaniem społecznym. Brak dialogu z interesariuszami, ignorowanie ich potrzeb i oczekiwań może skutkować słabszą pozycją konkurencyjną i mniejszymi udziałami w rynku. Firma może stracić nie tylko klientów, ale być też mniej atrakcyjna dla wykształconych i utalentowanych pracowników” za: <<http://www.pulshr.pl/csr/csr-w-polsce-rekord-wsrod-spoecznie-odpowiedzialnych,33608.html>> (dostęp 7 maja 2016). Patrz też: <<http://raportcsr.pl/raport-odpowiedzialny-biznes-w-polsce-2015-dobre-praktyki/>>.

pokazano, że polskie firmy stosują CSR jako działania PR, a ich pracownicy nie wiedzą o prowadzeniu takich aktywności przez zatrudniające ich przedsiębiorstwa (Leszczyńska, 2011) (co wyklucza osiąganie korzyści oraz podważa możliwość stosowania wyników ogólnych badań naukowych, jeśli chodzi o skutki działań CSR dla efektów gospodarczych). Co więcej, zainteresowanie potencjalnych klientów (a więc głównego interesariusza, na którego opinie działania CSR mają wpływać) aktywnością CSR firm jest niewielkie zarówno w Polsce (Bołtromiuk, 2009), jak i w innych krajach, poza USA (Pommering, Dolnicar, 2009).

### **Dlaczego działanie CSR może mieć znaczenie w sytuacji rekrutacyjnej**

Już kilka lat temu wskazywano, że „pozyskiwanie kandydatów do pracy przez internet, [czyli] tzw. e-rekrutacja” jest najdynamiczniej rozwijającą się grupą metod rekrutacji (Listwan, 2010, s. 120). Powszechność dostępu do internetu, zarówno ze strony firmy, jak i potencjalnych kandydatów do pracy, powoduje, że technologia przestała być barierą dla posługiwania się narzędziami e-rekrutacji. Dobrze znane korzyści, jakie przynosi stosowanie e-rekrutacji przez firmę, od kreowania wizerunku nowoczesnego przedsiębiorstwa, przez docieranie do szerokiego grona potencjalnych kandydatów i globalnej puli talentów, aż po możliwość lepszego dostosowania informacji o firmie do profilu pożądanych kandydatów, wskazuje, że stosowanie tej rekrutacji uważa się za standard dobrego zarządzania. Należy więc oczekiwać powszechnego wykorzystania całości potencjału, jaki zawierają narzędzia e-rekrutacji, przez duże organizacje, o których zakłada się, że posługują się nowoczesnym podejściem do HRM.

Z drugiej strony, wykorzystanie technologii teleinformatycznych (ICT) do realizacji działań z zakresu HRM jest ciągle w Polsce dalekie od oczekiwań – jedynie 2/3 polskich przedsiębiorstw posiada własną stronę WWW, a jej wykorzystanie do celów rekrutacyjnych deklarowało jedynie 16% firm zatrudniających więcej niż 10 osób w roku 2015 (GUS, 2014; Woźniak, 2016). Inaczej sytuacja przedstawia się w gronie firm największych, czyli liczących ponad 500 zatrudnionych – 63% dużych firm publikuje on-line na swojej stronie informacje o wakatach, 30% firm średnich i jedynie 12% małych – ok. 60% takich firm posiada własne strony WWW (GUS, 2014). Choć pozornie takie różnice można by uznać za racjonalne, gdyż warunkiem sensowności prowadzenia działań rekrutacyjnych na własnej stronie jest duża liczba odwiedzin, to należy pamiętać, że podstawowym sposobem użycia strony internetowej w e-rekrutacji nie jest publikowanie na niej, jako na jedynym nośniku, ogłoszenia rekrutacyjnego. Strona internetowa stanowi miejsce, do którego skierowany jest ruch z innych stron, aby firma mogła rozwinąć z potencjalnymi kandydatami

i klientami bogaty i wielostronny dialog – komunikowanie się poprzez bogaty nie tylko treściowo, ale też formalnie i poprzez media o różnej gęstości, a więc wprost i przez np.: gry, filmy, blogi czy przekaz ekspercki.

Zastosowanie bogatych formalnie i treściowo komunikatów w celu budowania wizerunku firmy również dla potrzeb rekrutacji wynika z tego, że należy oczekiwać od potencjalnych pracobiorców odczytywania z tych informacji dwóch typów korzyści, jakie mogą odnieść z zatrudnienia się w firmie – funkcjonalnych i symbolicznych (Lievens, Highhouse, 2003, s. 51–69; Lievens, 2007; Woźniak, 2014bc). Te pierwsze wynikają z namacalnych cech pracy odpowiadających oczekiwaniom kandydata, takich jak: pensja, lokalizacja, harmonogram jej świadczenia, ale też możliwości szkoleń i szanse na awans. Choć często firmy starają się eksponować w swoich ogłoszeniach np. „możliwość pracy w młodym zespole, szkoleń i rozwoju kompetencji”, to faktyczny wpływ komunikujących na te cechy ich oferty jest niewielki – rynek wyznacza większość funkcjonalnych cech pracy (np. wynagrodzenie) bądź firma nie ma żadnego wpływu na np. lokalizację. Dużo większy jest potencjalny wpływ firmy na cechy symboliczne, a więc te jej cechy, które świadczą o wartościach i emocjach, jakie będą odczuwać jej pracownicy. Bycie członkiem „fajnej” społeczności ma znaczenie dla potencjalnego pracobiorcy, gdyż sprzyja jego dobrej samoocenie i korzystnie buduje jego tożsamość. To, jaka społeczność będzie uznana za „fajną” i jakie przesłanki (informacje) sprzyjać będą tej ocenie, zależy częściowo od konkretnego systemu wartości jednostki (Woźniak, 2014a), ale znaczna część tych ocen bazuje na wartościach grupowych. Stąd waga informacji o tym, że firma pozwala na rozwijanie swoich pomysłów, działań nakierowanych na pomoc słusznym sprawom i wsparcie dla swoich pracowników, jeśli tylko okażą się wiarygodne i istotne jako cechy budujące tożsamość tego właśnie potencjalnego pracobiorcy. Ten argument wiąże działania z konkretnego obszaru CSR, np. ekologii, z korzyściami symbolicznymi (tożsamościowymi) osób doceniających wagę ekologii, a z kolei argument o strategicznej roli CSR jako wskaźnika dbałości o relacje pracownicze i społeczne ma znaczenie dla wszelkich racjonalnych pracobiorców.

Innymi słowy, twierdzi się tutaj, że główną zaletą e-rekrutacji z pomocą własnej strony internetowej jest możliwość selektywnego doboru i formułowania przekazu, tj. wykorzystania wielu bogatych środków komunikacji oraz selektywnego skierowania do rozmaicie pakowanej informacji:

- co do formy, od grywalizacji, gier, filmów czy przekazów o niższej gęstości;
- co do wyspecjalizowanych treści, istotnych dla budowania poczucia tożsamości jednostek z pewnych grup społecznych;
- z użyciem odrębnych metod podnoszenia wiarygodności przekazu dostosowanych do pożądanego kandydata, od świadectw osobistych pochodzących od „takich



jak ja” (*testimonials*, blogi), przez świadectwa grupowe (dane o wskaźnikach dotyczących karier grup, stanowiących naturalne grupy odniesienia dla pożądanego kandydata), aż po raporty eksperckie (Woźniak, 2015ab).

Można więc oczekiwać, że stwierdzenie, że iż nowe kraje Unii Europejskiej są liderami w wykorzystywaniu ICT w obszarze HRM, jakie na podstawie badań firm europejskich sformułowano w 2009 roku (Strohmeier, Kabst, 2009), oznacza, że największe polskie przedsiębiorstwa będą w pełni wykorzystywać zarówno ICT do zadań HRM, jak i inne rozwiązania zarządcze służące osiąganiu korzyści ekonomicznych i wizerunkowych. Jedynym racjonalnym powodem dla braku takich aktywności mogłoby być to, że potencjalni pracownicy w Polsce – inaczej niż wynika to z badań zachodnich, które pokazują podobną siłę oddziaływania korzyści symbolicznych co funkcjonalnych dla kształtowania wizerunku firmy jako pracodawcy (Lievens, Highhouse, 2003, s. 51–69; Lievens, 2007; Woźniak, 2014ab) – nie będą na takie informacje wrażliwi, czy to z uwagi na małą ich wiarygodność jako sygnału o postawie firmy ukrytej za tymi działaniami (np. działanie PR, a nie dowód na odpowiedzialne kształtowanie relacji partnerskich w miejscu pracy) czy też z uwagi na wąski zakres oddziaływania wartości, jakim te działania służą (np. niskiej wrażliwości na ekologię).

Jedną z ciekawostek, jaka wylania się z literatury dotyczącej CSR, jest odmienna siła oddziaływania tych informacji w zależności od płci potencjalnego pracownika. Literatura od lat śledzi takie różnice, a przeglądy pokazywały, że kobiety bardziej niż mężczyźni są wrażliwe na informacje etyczne (Ford, Richardson, 1994; Borkowski, Ugras, 1998, s. 961–979), czy też informacje w zakresie CSR (Burton, Hegarty, 1999, s. 188–205; Marz i wsp., 2003, s. 1–11), choć część badań nie wykrywała takich różnic (Karekl i wsp., 2014).

Różnice pomiędzy oddziaływaniem informacji ekologicznej na postrzeganie atrakcyjności firmy zauważono u mężczyzn i kobiet (Pfeiffelmann i wsp., 2010), choć badania nie obserwują większej częstości zachowań prospołecznych wśród kobiet niż mężczyzn (Ng i wsp., 2016). Stąd jednym z celów ubocznych opisanych poniżej badań jest stwierdzenie, że wśród młodych polskich kandydatów do pracy płeć ma znaczenie przy ocenie informacji wizerunkowych.

## Założenia i hipotezy badawcze

Powyższe analizy pokazały, że można oczekiwać powszechnego stosowania przez duże polskie firmy informacji dotyczących działań CSR na ich stronach WWW oraz łatwego znalezienia takich informacji przez potencjalnego kandydata do pracy. Należy też oczekiwać, że będą powszechnie wykorzystywane nowoczesne narzędzia budowania wizerunku w czasie e-rekrutacji, takie jak stosowanie gier, personaliz-

wanie kontaktu z kandydatem. Z drugiej strony, można obawiać się, że polski rynek pracy nie oczekuje informacji dotyczących CSR oraz że zaangażowanie polskich firm w działania z zakresu CSR jest na tyle pozorne, iż informacje o nich nie będą wykorzystywane w obszarze e-rekrutacji.

Poniżej przedstawiono wybrane dane z badania empirycznego, prowadzonego przez bezpośrednią obserwację stron internetowych 300 największych polskich przedsiębiorstw (wyodrębnionych na podstawie listy „500” opublikowanej w tygodniku „Polityka” nr 2907 z 2013 r.)<sup>3</sup>, aby zweryfikować następujące hipotezy.

H1. *Badane wielkie polskie firmy stosunkowo rzadko wykorzystują zaawansowane technicznie narzędzia e-rekrutacji oraz sposoby personalizowania kontaktu z potencjalnymi kandydatami.*

H2. *Badane firmy stosunkowo rzadko wykorzystują na swoich stronach WWW łatwe do odnalezienia dla potencjalnego kandydata informacje o działaniach z zakresu CSR.*

Obie te hipotezy bazują na założeniu, że polskie firmy nie wykorzystują potencjału, jaki wiedza z obszaru HRM sugeruje dla działań rekrutacyjnych. Są więc zgodne z przytoczonymi powyżej argumentami za niskim faktycznym zaangażowaniem polskich firm w działania CSR i traktowaniem tych działań przede wszystkim jako narzędzie PR, a nie strategii korporacyjnej. Z drugiej strony, można sądzić, że takie działanie jest racjonalne, gdyż w literaturze można znaleźć argumenty za tezą, iż Polacy nie przywiązują wagi do informacji związanych z działaniami CSR.

Stąd na podstawie odrębnego badania opinii potencjalnych kandydatów do pracy za pomocą e-kwestionariusza zweryfikowano dwie hipotezy dotyczące skutków zapoznania się przez kandydata z informacją dotyczącą zaangażowania potencjalnego pracodawcy w działania z różnego rodzaju CSR.

H3. *Informacja o działaniu firmy, którą młody człowiek rozważa jako jednego z kilku równorzędnych pracodawców co do funkcjonalnej części oferty pracy, dotycząca zaangażowania w działania z obszaru CSR, zwiększa atrakcyjność takiego pracodawcy.*

H4. *Wzrost tej atrakcyjności, mierzonej przez odsetek osób uznających daną ofertę za wartą złożenia aplikacji w pierwszej kolejności, jest wyższy wśród kobiet niż mężczyzn.*

Hipoteza 3 bazuje na założeniu, że młodzi Polacy są wrażliwi na kwestie dotyczące aktywności w obszarze CSR, zarówno te mogące przynieść im bezpośrednie korzyści (działania na rzecz pracowników), jak i te dotyczące korzyści długofalowych i pośrednich.

Hipoteza 4 nawiązuje do badań, wskazujących na odmienną skuteczność działań w zakresie CSR i podobnych w różnych grupach wyznaczonych przez płeć (*gender*). Wskazywano niedawno na próbie niemieckiej, że tylko kobiety (a nie mężczyźni)

3 Obserwację stron przeprowadzono jesienią 2013 roku, badanie kwestionariuszowe wiosną 2014 roku, na potrzeby pracy magisterskiej pani Kingi Wołodźko, której autor serdecznie dziękuje za udostępnienie danych.

uważają dopasowanie do kultury organizacyjnej za cechę podwyższającą atrakcyjność organizacji jako pracodawcy (Pfeffelmann, Wagner i wsp., 2010), podczas gdy nie wykryto takiej zależności na próbie irańskich kandydatów (Kahreh i wsp., 2014, s. 664–668).

Na potrzeby weryfikacji tych dwóch ostatnich hipotez przeprowadzono badanie kwestionariuszowe z użyciem strony <[www.studnetswatch.pl](http://www.studnetswatch.pl)> wiosną 2014 roku. Badanie objęło 1054 młodych Polaków, głównie kobiety (65% badanych) i pracujących na różnych zasadach (70%). Respondenci byli młodzi: 57% było w wieku 21–30 lat, 14% – 31–40; 16% w wieku wyższym niż 41 lat; ale tylko 24% próby było w pełni na utrzymaniu rodziców (deklarując „[nie mam obecnie potrzeby zarabiania pieniędzy, ponieważ] jestem na utrzymaniu rodziców”). Aż 55% respondentów nie słyszało o CSR (tylko 11% badanych deklorowało, że „tak [słyszało]”, a dodatkowe 27% – że „trochę [słyszało], ale nie wiem, na czym to dokładnie polega”). Choć próba badanych nie jest w żadnym stopniu reprezentatywna dla głównych grup polskiego społeczeństwa, to jej opinie mogą być przesłanką do formułowania sądów na temat poglądów młodych polskich pracobiorców. Niski poziom wiedzy o CSR, spójny z innymi opisami wiedzy młodych Polaków, jest z perspektywy badania nastawionego na weryfikację, czy pewne informacje zwiększają atrakcyjność firmy jako pracodawcy, jest – z punktu widzenia celów badawczych – zaletą tej próby.

Na potrzeby analizy zawartości stron WWW zaawansowanie „techniczne” rozumiano jako odnoszące się do dwóch kwestii, użycia technicznych narzędzi charakterystycznych dla zaawansowanego wykorzystywania rekrutacji internetowej, jak również narzędzi wizerunkowych, czyli typowych środków zwiększenia siły oddziaływania ogłoszeń dzięki narzędziom marketingowym.

## Wyniki badania

Najważniejszym technicznym narzędziem charakterystycznym dla dojrzałego wykorzystywania możliwości rekrutacji internetowej jest formularz do zbierania aplikacji (składania CV) w postaci internetowej, ponieważ jest to obecnie jedyny skuteczny sposób prowadzenia automatycznej preselekcji aplikacji. Z 300 stron WWW 49,3% (148) oferowało możliwość złożenia aplikacji CV za pomocą formularza, natomiast 44,3% (133) zawierało prośbę o wysłanie dokumentu pocztą elektroniczną. Część stron oferowała obie możliwości przekazania aplikacji, niektóre natomiast, np. gdy nie prowadzono w danym momencie rekrutacji na żadne stanowisko, w ogóle nie zawierały opcji przesłania CV. Należy w związku z tym uznać stan zaawansowania technicznego rekrutacji internetowej w dużych polskich przedsiębiorstwach za bardzo niski.

Do analizy zaawansowania wizerunkowej rekrutacji internetowej w wielkich polskich przedsiębiorstwach przyjęto dwie grupy kryteriów. Pierwsza dotyczyła stosowania klasycznych rozwiązań zwiększających skuteczność działalności marketingowej (Woźniak, 2014c), druga – stosowania odwołań do działań CSR.

Analiza stron wykazała, że w obu obszarach wizerunkowych duże polskie przedsiębiorstwa w ograniczony sposób korzystają z wyników badań naukowych nad zwiększaniem atrakcyjności pracodawcy. Przeważnie na stronach internetowych badanych przedsiębiorstw nie zamieszczono zdjęć, opisów ani danych kontaktowych pracowników firmy, co stanowi naturalny sposób tworzenia *testimonials* (świadczeń osób podobnych do nas). Dane te podano odpowiednio na 53, 45 i 47 stronach (17,7%, 15,0% i 15,7% badanych stron). Częściej zamieszczano zdjęcie i nazwisko prezesa firmy – na 84 i 112 stronach (28% i 37,3% stron).

W jeszcze mniejszym stopniu dążono do indywidualizacji kontaktu – jedynie na 20 stronach (6,7%) podano adres e-mail prezesa. Sylwetkę rekrutera przybliżono 17 razy (5,7% stron), częściej podawano adres e-mail osoby rekrutującej, nierzadko wśród danych kontaktowych – osób z innych działów firmy.

**Tabela 1.** Informacje o działaniach z obszaru CSR oraz oczekiwania potencjalnych kandydatów

Średni procent odpowiedzi w badanej grupie	Obszar CSR				
	ekologia	społeczności lokalne	etyka	działalność charytatywna	pracownicy
Odsetek stron internetowych zawierających informacje dot. danego obszaru CSR wśród 300 stron WWW	29,8	21,4	24,3	18,4	16,4
Odsetek osób deklarujących wzrost atrakcyjności przedsiębiorstwa pod wpływem danego obszaru CSR wśród 1054 respondentów	48,0	65,5	68,1	61,3	67,21
Odsetek osób utożsamiających się z zakresami działalności danych obszarów CSR wśród 1054 respondentów	51,6	39,4	63,6	45,0	70,7

Źródło: badania ankietowe i obserwacja stron internetowych (Wołodźko, 2014)

Jednocześnie dość powszechne było skracanie dystansu – mniej więcej na jednej trzeciej stron w ogłoszeniach i tekstach stosowano formę „ty”, a tylko na 10% stron używano formy grzecznościowej „Pan/Pani”. Dominowała forma bezosobowa bądź trzecia osoba liczby mnogiej, np. „Osoby zainteresowane proszone są o przesłanie CV na adres e-mail”.

Zaskakiwać może fakt, że większość ogłoszeń była wielojęzyczna – wynika to z możliwości automatycznej zmiany języka, w którym prezentowana jest cała strona internetowa. Zmianę języka na całej stronie firmy lub w wyszukiwarce ofert pracy umożliwia 134 badanych stron (44,7%).

Te dość niepokojące dane warto zestawzić z oczekiwaniami potencjalnych pracobiorców wobec zaangażowania w różne obszary CSR oraz działania badanych przedsiębiorstw w tym zakresie, zaprezentowane na ich stronach internetowych.

**Tabela 2.** Różnice w postrzeganiu atrakcyjności oferty pracy pod wpływem konkretnej informacji wizerunkowej pomiędzy kobietami (n = 689) i mężczyznami (n = 367) oraz odsetek, w jakim dana informacja zwiększa atrakcyjność firmy jako potencjalnego pracodawcy [n = 1054; odpowiedzi „zwiększy” i „raczej zwiększy” (chęć złożenia do tej firmy swojej aplikacji w pierwszej kolejności) łącznie]

Informacja	Chi kwadrat	df	Istotność	Odsetek osób o zwiększonej atrakcyjności
Firma prowadzi działalność proekologiczną.	4,626	2	0,099	44,8
Firma informuje o akcjach związanych z usuwaniem negatywnych skutków oddziaływania przedsiębiorstwa na środowisko, np. oczyszcza ścieki.	3,729	2	0,155	51,4
Firma wspiera finansowo organizacje ekologiczne.	18,380	2	0,000	47,8
Firma prowadzi pomoc materialną na rzecz społeczności lokalnej, np. wspierając szkoły, kluby.	7,502	2	0,023	69,0
Firma dotuje wydarzenia lokalne, np. koncerty, imprezy.	3,617	2	0,164	61,6
Firma wspiera swoje otoczenie poprzez tworzenie i udostępnianie dóbr, np. zbudowanie drogi, boiska.	6,481	2	0,039	69,0
Firma wspiera oświatę, np. poprzez stypendia.	4,895	2	0,087	65,5
Firma podkreśla, iż działa zgodnie z prawem.	10,508	2	0,005	65,1
Firma podkreśla wagę dobrych relacji wśród pracowników.	13,535	2	0,001	71,1

Źródło: dane z badań (Wołodźko, 2014)

Wyniki powyższej obserwacji pozwalają stwierdzić, że firmy nie wykorzystują informacji na temat prowadzonych przez nie działań CSR do zwiększania swojej atrakcyjności jako pracodawców, mimo że podnosiłoby to je w oczach niemal dwóch trzecich 1054-osobowej próby młodych internautów (80% w wieku 20–30 lat), którzy wzięli udział w badaniu. Podane odsetki firm publikujących na stronach internetowych dane o swoich działaniach z obszaru CSR są wyraźnie niższe niż 31% wska-

zywane w innych badaniach (KPMG, 2014). Taka rozbieżność między wynikami badania opartego na obserwacji określonej populacji i małej próbie z raportu branżowego pokazuje, jak mocne jest potoczne przekonanie, że prowadzenie działań CSR jest społecznie pożądanym sposobem funkcjonowania biznesu.

Jednocześnie powyższe dane pokazują, że młodzi polscy kandydaci są wrażliwi na wszelkie informacje wizerunkowe i dotyczące potencjalnej pracy jako miejsca dobrego zatrudnienia. Sugeruje to wysoki poziom zaufania względem informacji znajdujących w internecie i pokazuje, jak duży błąd popełniają firmy, nie wykorzystując szerzej swojej strony WWW do umieszczania informacji wizerunkowych.

Jednocześnie należy zauważyć, że różnice między kobietami a mężczyznami w polskiej próbie są mniejsze niż oczekiwano – choć w kilku przypadkach są one istotne statystycznie, to w kilku ewidentnie tych różnic nie zaobserwowano. Analiza rodzaju tych informacji sugeruje, że różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami stają się istotne statystycznie dla informacji dotyczących konkretnych działań z obszaru ekologii i na rzecz społeczności lokalnej. Nie ma różnic we wzroście atrakcyjności pod wpływem ogólnej deklaracji, czy przekazywaniu dotacji (pieniądze, a nie działania) i – co więcej – taki sposób wspierania środowiska naturalnego w niższym stopniu niż konkretne działanie zwiększa atrakcyjność firmy jako pracodawcy. Rekapitulując, hipotezę 4 należy uznać za potwierdzoną jedynie w przypadku niektórych informacji o konkretnych działaniach na rzecz ekologii, a odrzucić całkowicie co do działań z obszaru praworządności, wspierania własnych pracowników czy społeczności lokalnej oraz przy informowaniu o zaangażowaniu poprzez ogólną deklarację.

## Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pokazała dobitnie, że wykorzystywanie informacji wizerunków o działaniach z zakresu CSR może być korzystne jako narzędzie e-rekrutacji. Jednocześnie ustalono, że obecny poziom wykorzystania nowoczesnych narzędzi do zwiększania swojej atrakcyjności przez polskie przedsiębiorstwa (w każdym razie te największe) jest względnie niski.

Szczegółowe ustalenia wynikające z badania pozwalają sugerować, że informacje o działaniach z tego obszaru powinny być raczej konkretne niż ogólne i że należy raczej informować o przeprowadzanych działaniach niż o wpięciu finansowym czy deklarowaniu postawy. Duży odsetek osób deklarujących zaangażowanie w działania z obszarów parasolowego klasyfikowania CSR sugerują, że młodzież jest szczególnie podatna na takie informacje wizerunkowe. Jednocześnie okazało się, że różnice pomiędzy opiniami kobiet i mężczyzn są mniejsze, niż sugerowały to niektóre wyniki innych badań, pomimo że ani w deklaracji wartości, ani w deklaracji

realizowania konkretnych działań na rzecz tej wartości, nie zaobserwowano w próbie istotnych statystycznie różnic między płciami (dane nie są przytoczone w tekście artykułu).

## Literatura

- Berrone P., Gomez-Mejia L. R. (2009), The Pros and Cons of Rewarding Social Responsibility at the Top, *Human Resource Management*, vol. 48 (6).
- Boltromiuk A. (2009), *Świadomość ekologiczna Polaków – zrównoważony rozwój*, Warszawa, Wyd. InREkorozwoju.
- Borkowski S., Ugras Y. (1998), The Ethical Attitudes of Students as a Function of Age, Sex and Experience, *Journal of Business Ethics*, vol. (11).
- Burton B. K., Hegarty W. H. (1999), Some determinants of student corporate social responsibility, *Business and Society*, vol. 38.
- Flammer C. (2013), Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors, *Academy of Management Journal*, vol. 56 (3).
- Friedman M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase Profit, *New York Times Magazine*, vol. 122.
- Godfrey P. C., Merrill C. B., Hansen J. M. (2009), The Relationship between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis, *Strategic Management Journal*, vol. 30.
- GUS (2014), *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych 2010–2014*, GUS, Warszawa.
- Husted B. W. (2014), Corporate Social Responsibility Practice from 1800–1914: Past Initiatives and Current Debates, *Business Ethics Quarterly*, vol. 25 (1).
- Kahreh M., Babania A., Tive M., Mirmehdi M. S. (2014), An examination to effects of Gender Differences on the Corporate Social Responsibility (CSR), *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 109.
- Kang C., Germann F., Grewal R. (2016). Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance, *Journal of Marketing*, vol. 80.
- KPMG (2014), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu: fakty i opinie*, dostęp 1 maja 2016, <<http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/11/Raport-Spo-%C5%82eczna-odpowiedzialno%C5%9B%C4%87-biznesu-fakty-a-opinie-KPMG-FOB-20141.pdf>>.
- Kromer B. (2014), Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw, *Studia Ekonomiczne*, vol. 180/2.
- Leszczyńska A. (2011), Programy zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach – praktyka czy retoryka? w M. Pawlak (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu*, vol. 2, Lublin, KUL.

- Lievens F. (2007), Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees, *Human Resource Management*, vol. 46 (1).
- Lievens F., Highhouse S. (2003), The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer, *Personnel Psychology*, vol. 56.
- Listwan T., red. (2010), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Marz J. W., Powers T. L., Queisser T. (2003), Corporate and Individual Influences on Managers' Social Orientation, *Journal of Business Ethics*, vol. 46.
- Ng T. W. H., Lam S. S. K., Feldman D. C. (2016), Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, vol. 93.
- PARP (2011), *Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu*, dostęp 1 maja 2016, <<https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/13079.pdf>>.
- Pfeffelmann B., Wagner S. H., Libkuman T. (2010), Recruiting on Corporate Web Sites: Perceptions of Fit and Attraction, *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 18 (1).
- Pommering A., Dolnicar S. (2009), Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives, *Journal of Business Ethics*, vol. 85.
- Strohmeier S., Kabst R. (2009), Organizational adoption of e-HRM in Europe: An empirical exploration of major adoption factors, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 24 (6).
- Sznajder M. (2013), Korzyści z wdrożenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (z uwzględnieniem koncepcji interesariuszy), *Economics and Management*, vol. 2.
- Voegtlin C., Greenwood M. (2016), Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis, *Human Resource Management Review*, vol. 26/3.
- Wołodźko K. (2014), *Ocena wpływu wybranych wartości osobistych jako czynników zwiększających atrakcyjność organizacji w procesie rekrutacji internetowej, niepublikowana praca magisterska*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.
- Wołodźko K., Woźniak J. (2016), CSR in e-recruitment and its use by large Polish organizations, w Zbuchena A., Bratianu C., Pinzaru F., Leon R. D., Vatamanescu E.-M. (eds.), *Strategica 2016. Opportunities and risks in the contemporary business environment*, Faculty of Management from SNSPA, Bucharest, Romania.
- Woźniak J. (2014a), On sponsoring and CSR involvement. Two theories explaining their effects on a company's attractiveness for candidates, *Romanian Journal of Communication and Public Relations*, vol. 16 (2).
- Woźniak J. (2014b), On e-Recruitment and Four Ways of Using Its Methods, *Proceedings of the 8th International Scientific Conference Business and Management 2014*, Vilnius, dostęp 1 czerwca 2016, <[http://www.bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm\\_2014/paper/.../53...](http://www.bm.vgtu.lt/index.php/bm/bm_2014/paper/.../53...)>.



- Woźniak J. (2014c), Crowdsourcing – IV etap rozwoju rekrutacji internetowej, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1.
- Woźniak J. (2015a). Grywalizacja w zarządzaniu ludźmi, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2 (103).
- Woźniak J. (2015b), The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment, *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol. 3 (2).
- Woźniak J. (2016a), Internetowa rekrutacja społecznościowa i jej rozpowszechnienie, *Zeszyty Naukowe WSES w Ostrołęce*, vol. 1(16).
- Woźniak J. (2016b), Wykorzystanie grywalizacji w społecznościowej rekrutacji internetowej, w Andrzejczak A., Furmańczyk J. (red.), *Kompetencje personelu w sektorze publicznym i non-profit*, Poznań, Wyd. UE Poznań.
- Żychlewicz M. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw, *Zeszyty Naukowe. Uniwersytet Szczeciński*, nr 858.

### **The Impact of Information Regarding CSR in Companies on Candidates by Gender**

#### Summary

Views proclaiming that providing information regarding activities in the realm of Corporate Social Responsibility is beneficial for the company are prevalent in popular media. However, scientific data on the scale of application of this fact by Polish companies as well as on its rationality are inconsistent. The article presents the results of two empirical studies—the results of analyses of 300 websites of the biggest Polish companies and an e-questionnaire study on perceptions of a company's attractiveness as an employer based on information regarding its CSR activities. The results show the significant potential of CSR information in the area of e-recruitment as well as gender differences in this area.

---

J a c e k W o ź n i a k – doktor habilitowany nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, profesor w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Warszawie. Prowadzi badania dotyczące zarządzania w firmach usług profesjonalnych oraz metod rozwoju kadry. Autor 10 książek oraz ponad 150 artykułów naukowych na temat zarządzania zasobami ludzkimi.