

Julianna Koczy
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach
e-mail: julianna.koczy@edu.uekat.pl
ORCID: 0009-0000-8266-4019

Kinga Dybczak
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach
e-mail: kinga.dybczak@edu.uekat.pl
ORCID: 0009-0000-7112-8309

Alicja Szoltysik
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach
e-mail: alicja.szoltysik@edu.uekat.pl
ORCID: 0009-0003-5344-2726

Krzysztof Doniec
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach
e-mail: krzysztof.doniec@edu.uekat.pl
ORCID: 0009-0008-2407-131X

Słowa kluczowe:
CSR, employer branding,
pokolenie Z

CSR w strategiach employer brandingu, a postawy pokolenia Z wobec pracodawcy

CSR in employer branding strategies and generation Z's attitudes towards employers

Streszczenie: Znaczenie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy rośnie, ponieważ kandydaci zwracają uwagę nie tylko na warunki pracy, ale także na wartości organizacji. Employer branding (EB) obejmuje m.in. działania CSR ukierunkowane na pracownika. Praktyki te odpowiadają oczekiwaniom pokolenia Z, które ceni zaangażowanie społeczne firm. Artykuł ma na celu zidentyfikowanie skuteczności praktyk CSR ukierunkowanych na pracownika, realizowanych przez przedsiębiorstwa w ramach EB, w kontekście postrzegania ich przez przedstawicieli pokolenia Z. Aby zrealizować ten cel, dokonano krytycznego przeglądu literatury przedmiotu, a także od 26 lutego do 7 kwietnia 2025 r. przeprowadzono badanie ilościowe wśród 384 osób reprezentujących pokolenie Z. Do analizy danych wykorzystano język Python oraz biblioteki pandas i NumPy, a także oprogramowanie PS Imago Pro 10.0. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że praktyki CSR zachęcają respondentów do podjęcia pracy w organizacji, która je stosuje. Pomimo tego w ofercie pracy przedstawicieli z pokolenia Z najbardziej zachęca stabilne zatrudnienie na podstawie umowy o pracę, a kluczowym czynnikiem, który przekonał co piątego respondenta do podjęcia pracy w obecnym miejscu zatrudnienia, jest wynagrodzenie. Praktyki z zakresu CSR mają potencjał przyciągania kandydatów z pokolenia Z, jednak nie są one czynnikiem decydującym o wyborze miejsca pracy. Dla firm oznacza to, że dopiero w sytuacji, gdy podstawowe potrzeby kandydatów są zaspokojone, CSR może stanowić czynnik wyróżniający pracodawcę na tle konkurencji.

Keywords:
CSR, employer branding,
generation Z

Abstract: The importance of a company's image as an attractive employer is growing, as candidates pay attention not only to working conditions but also to the values of the organisation. Employer branding (EB) includes, among other things, CSR activities aimed at employees. These practices meet the expectations of Generation Z, which values the social commitment of companies. The article aims to identify the effectiveness of CSR practices, implemented by companies as part of EB, in the context of how they are perceived by representatives of Generation Z. To achieve this goal, a critical review of the literature on the subject, as well as a quantitative survey was conducted among 384 people representing Generation Z, between February 26 and April 7, 2025. The data analysis was conducted using the Python programming language along with the pandas and NumPy libraries, as well as the PS Imago Pro 10.0 software. The results of the survey indicate that CSR practices encourage respondents to work for an organization that employs them. Nonetheless, in terms of job offers, representatives from generation Z are most attracted by stable contract employment, and the key factor that convinced one in five respondents to take a job at their current place of employment is salary. CSR practices have the potential to attract Generation Z candidates, but they are not the deciding factor in choosing a workplace. What this means for companies is that only when candidates' basic needs are met can CSR be a differentiating factor for an employer against the competition.

JEL:
M14, M51, J24

Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy stawia przed organizacjami szereg nowych wyzwań, w tym związanych z kształtowaniem i utrzymywaniem atrakcyjnego wizerunku pracodawcy [Paprocka, 2021]. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera employer branding (EB), rozumiany jako zestaw strategii ukierunkowanych na budowanie pozytywnego i wyróżniającego się obrazu organizacji jako miejsca pracy [Singh, 2021]. Skutecznie zaprojektowane działania EB nie tylko wspierają proces przyciągania talentów, lecz także sprzyjają wzmocnieniu zaangażowania, lojalności oraz długofalowych relacji z pracownikami [Rużić, Benazić, 2023].

Jednym z kluczowych komponentów EB są praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), które coraz częściej stanowią integralny element strategii personalnych [van Buel, 2024]. Zwłaszcza działania CSR ukierunkowane na pracownika – takie jak programy rozwoju kompetencji, inicjatywy wspierające dobrostan psychiczny, elastyczne formy pracy czy działania na rzecz różnorodności i inkluzywno-

ści – zyskują na znaczeniu w kontekście oczekiwań młodego pokolenia. Pokolenie Z, wchodzące obecnie na rynek pracy, wykazuje bowiem wysoką wrażliwość na kwestie społeczne i środowiskowe oraz oczekuje od pracodawców autentycznego zaangażowania w działania prospołeczne [Gaidhani i in., 2019].

Dotychczasowe badania potwierdzają, że CSR może wpływać na postrzeganą atrakcyjność pracodawcy w oczach przedstawicieli pokolenia Z. Na przykład Kwarcieńska [2024] wykazała, że młodzi pracownicy pozytywnie oceniają działania CSR skierowane bezpośrednio do nich, zwłaszcza te związane z rozwojem zawodowym i równowagą między życiem zawodowym a prywatnym. Podobne wnioski płyną z badań Pandity i Khatwaniego [2022], którzy wskazują, że CSR może stanowić fundament trwałego zaangażowania pracowników z pokolenia Z. Z kolei Ngoc Thang i in. [2023] dowodzą, że atrakcyjność pracodawcy oparta na wartościach CSR może istotnie wpływać na intencję aplikowania do danej organizacji.

Pomimo rosnącego zainteresowania tematyką CSR oraz deklarowanego przez przedstawicieli pokolenia Z przywiązania do wartości społecznych, literatura przedmiotu nie dostarcza jednoznacznych odpowiedzi na pytanie o rzeczywisty wpływ praktyk CSR ukierunkowanych na pracownika na decyzje zawodowe tej grupy. Zwłaszcza niejasne pozostaje, w jakim stopniu te działania, realizowane w ramach strategii EB, są postrzegane przez młodych kandydatów jako istotne kryterium wyboru pracodawcy.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja skuteczności praktyk CSR ukierunkowanych na pracownika, wdrażanych przez przedsiębiorstwa w ramach strategii EB, z perspektywy ich odbioru przez przedstawicieli pokolenia Z. W związku z tym sformułowano następujące pytania badawcze:

PB1: W jaki sposób praktyki CSR ukierunkowane na pracownika wpływają na postawy pokolenia Z wobec organizacji je stosujących?

PB2: Czy elementy CSR ukierunkowane na pracownika zawarte w ogłoszeniach rekrutacyjnych przyciągają uwagę przedstawicieli pokolenia Z?

Realizując powyższy cel dokonano krytycznego przeglądu literatury przedmiotu oraz przeprowadzono badanie ilościowe w formie kwestionariusza ankiety elektronicznej, obejmujące 384 respondentów reprezentujących pokolenie Z. Oryginalność podjętej problematyki wynika z połączenia dwóch obszarów badawczych, które dotychczas rzadko analizowano łącznie: roli praktyk CSR w kształtowaniu wizerunku pracodawcy oraz specyfiki oczekiwań młodego pokolenia wobec rynku pracy. Choć oba zagadnienia były przedmiotem odrębnych analiz, ich wzajemne relacje – zwłaszcza w kontekście percepcji pracodawcy przez pokolenie Z – pozostają niewystarczająco rozpoznane.

Przegląd literatury

EB, a biznes społecznie odpowiedzialny

Znaczenie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy stale rośnie, ponieważ kandydaci w coraz większym stopniu kierują się nie tylko warunkami zatrudnienia, ale także wartościami reprezentowanymi przez organizację [Paprocka, 2021]. Wyróżniający się spójny wizerunek pracodawcy pozwala na wzrost atrakcyjności w oczach pracowników (zarówno obecnych, jak i potencjalnych) a tym samym zbudowanie silnej pozycji względem konkurencji [Singh, 2021]. Takie działania określane są mianem employer branding (EB) i obejmują strategie pozwalające organizacjom na budowanie pozytywnego oraz wyróżniającego się wizerunku.

Jednym z kluczowych elementów EB są praktyki związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR), które koncentrują się na wpływie przedsiębiorstwa na pracowników oraz społeczeństwo [van Buel, 2024]. Badania pokazują, że im lepiej firma jest postrzegana pod względem CSR, tym większą atrakcyjność zyskuje jako pracodawca [Gintale i in., 2024]. Podstawy prawne CSR w Unii Europejskiej znajdują się w dyrektywie 2013/34/UE. Wprowadza ona obowiązek ujawniania informacji niefinansowych i dotyczących różnorodności, w związku z CSR, przez duże przedsiębiorstwa [Adler, 2023].

Wewnętrzne praktyki z zakresu CSR stosowane w ramach EB

Wang i Huang [2018] wskazują, że praktyki z zakresu CSR można podzielić na dwie kategorie: ICSR (internal CSR – obowiązki wobec pracowników) i ECSR (external CSR – obowiązki wobec zewnętrznych zainteresowanych stron). ICSR obejmuje szeroki zakres działań mających na celu dobrostan pracowników. Wyszczególniono 9 obszarów praktyk z zakresu CSR ukierunkowanych na pracownika, które zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Rodzaje praktyk z zakresu CSR

Praktyki CSR	Przykłady działań
Promocja zdrowia fizycznego	karty sportowe, organizowanie badań zdrowotnych i szczepień, oferowanie pakietów medycznych dla pracowników
Wsparcie zdrowia psychicznego	warsztaty radzenia sobie ze stresem, zapewnienie wsparcia psychologicznego wszystkim pracownikom
Rekrutacja i adaptacja	przejrzyste komunikowanie ofert pracy, zapewnianie programów i staży dla osób z niskim poziomem doświadczenia zawodowego, spotkania wdrożeniowe dla nowych pracowników
Rozwój zawodowy	szkolenia i programy doskonalenia, platformy szkoleniowe, proces oceny pracowników

Praktyki CSR	Przykłady działań
Wsparcie pracowników	dofinansowanie kredytów hipotecznych, zapomoga oferowana pracownikom w trudnych sytuacjach życiowych
Wsparcie rodzin	płatny urlop rodzicielski, organizowanie wydarzeń integracyjnych z udziałem rodzin, zapewnienie dostępu do przedszkola
Budowanie kultury różnorodności, równości i inkluzji	zatrudnianie heterogenicznej grupy pracowników, zapewnianie udogodnień dla osób z niepełnosprawnościami
Wolontariat pracowniczy	zbiórki charytatywne, wspieranie lokalnej organizacji charytatywnej, organizowanie charytatywnych zajęć sportowych
Elastyczny wymiar pracy	elastyczne organizowanie godzin pracy, praca zdalna oraz zmianowa z elastycznością w kwestii wyboru zmiany czy skrócony tydzień pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wang i in. [2020], Sołtys [2022], Vicente i Cordero [2021], Kwarcieńska [2022], Liu i in. [2023], Bednarska-Olejniczak [2016], Wilk [2019], Badura-Mojza [2016], Chapin [2016], Carlini i in. [2019], Uvaneswaran i in. [2019], Zalesna [2018], Iyer [2022], Mullin i in. [2024], Ulrych i Syper-Jędrzejak [2022], Winnicka-Wejs i Szoltyś [2019], Jiang i in. [2023].

CSR a pokolenie Z

Pokolenie Z obejmuje kohortę osób urodzonych w latach 1995–2012 [Barhate, Dirani, 2021]. Są to osoby pewne siebie, ambitne [Benítez-Márquez i in., 2022] oraz wielozadaniowe [Desai, Lele, 2017]. Pokolenie Z oczekuje od pracodawcy organizowania warsztatów oraz mentoringów. Bardziej niż na pieniądzu, zależy im na osobistym spełnieniu [Grow, Yang, 2018]. Młodzi pracownicy dbają o zachowanie *work-life balance* i są skłonni zmienić pracę, jeżeli pracodawca nie zagwarantuje im tej równowagi [Muster, 2020]. Osoby należące do generacji Z cechuje dbałość o ekologię i racjonalne wykorzystywanie zasobów. Mają silne poczucie odpowiedzialności za środowisko naturalne [Gaidhani i in., 2019]. Dostrzegają one konsekwencje globalizacji i intensywnego rozwoju gospodarczego [Paczka, 2020]. Dla pokolenia Z ważne jest zastosowanie w firmach koncepcji CSR. Jego przedstawiciele zwracają uwagę, czy pracodawca troszczy się o pracowników, swoje otoczenie i środowisko [Różańska-Bińczyk, 2022].

W literaturze przedmiotu coraz większą uwagę poświęca się analizie praktyk CSR ukierunkowanych na pracownika, zwłaszcza w kontekście ich wpływu na postrzeganie atrakcyjności pracodawcy przez przedstawicieli pokolenia Z. Badania krajowe wskazują, że młodzi pracownicy szczególnie cenią działania CSR związane z rozwojem zawodowym, równowagą między życiem zawodowym a prywatnym oraz dbałością o dobrostan psychiczny i fizyczny zatrudnionych [Kwarcieńska, 2024; Maj, Kasperek, 2020]. Z kolei w ujęciu międzynarodowym Pandita i Khatwani [2022] podkreślają znaczenie zrównoważonych praktyk zaangażowania pracowników jako kluczowego elementu strategii CSR, który może skutecznie przyciągać i zatrzymywać talenty z pokolenia Z. Badania Badichevej [2023] pokazują natomiast, że CSR w międzynarodowych korporacjach

może znacząco zwiększać ich atrakcyjność jako pracodawców w oczach młodych pracowników. Harris [2024] zauważa, że dla pokolenia Z kluczowe znaczenie ma spójność między deklarowanymi wartościami CSR a rzeczywistymi działaniami organizacji, co wpływa na ich decyzje o podjęciu zatrudnienia. Nordström i Olofsson [2025] podkreślają natomiast, że młodzi pracownicy oczekują od pracodawców nie tylko deklaracji, ale przede wszystkim autentycznego zaangażowania w działania CSR. Wreszcie Gandasari i in. [2024] wskazują, że CSR, obok marki pracodawcy, benefitów i możliwości rozwoju kariery, stanowi jeden z kluczowych czynników przyciągających młode talenty.

Materiały i metody badawcze

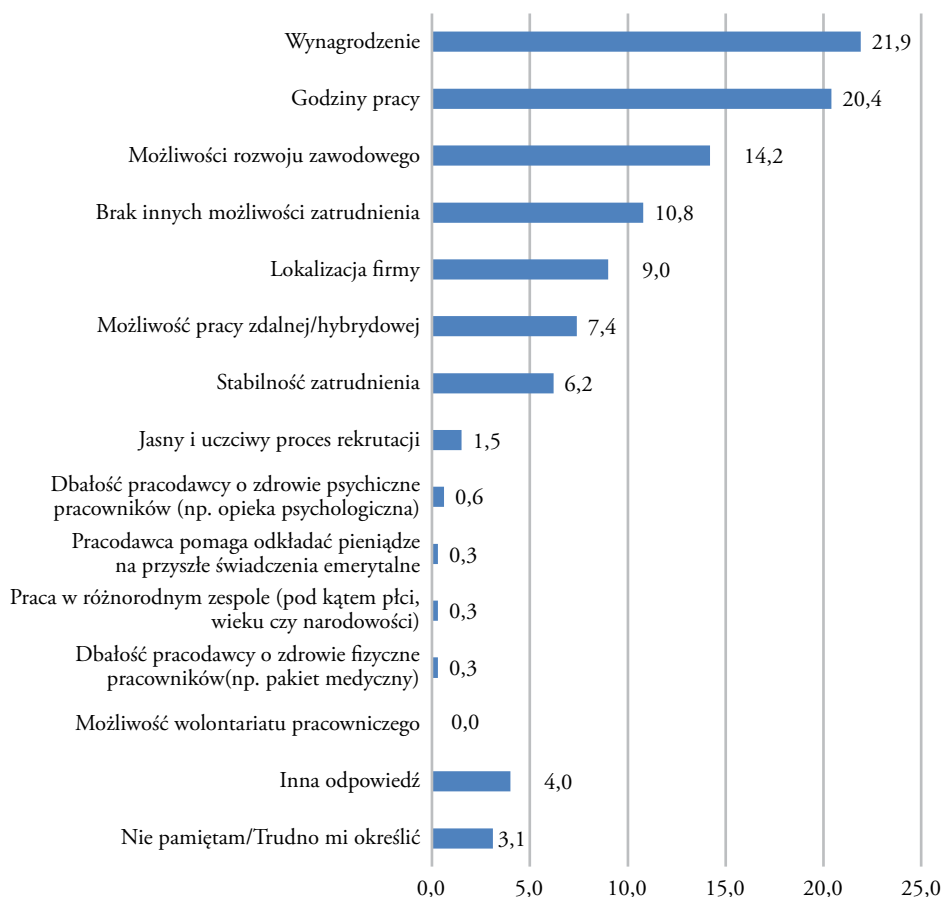
Celem przeprowadzonego badania było zidentyfikowanie skuteczności praktyk CSR, realizowanych przez przedsiębiorstwa w ramach EB, w kontekście postrzegania ich przez przedstawicieli pokolenia Z. W badaniu zastosowano ilościowe podejście z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, który został wykonany za pomocą Google Forms od 26 lutego do 7 kwietnia 2025 r. Dane zbierano metodą kuli śnieżnej za pośrednictwem platform społecznościowych – Instagrama i Facebooka.

W konstrukcji badania zastosowano etapy badań opisane przez Nshimiyimana [2023]. Kwestionariusz ankiety obejmował 5 pytań metryczkowych, 3 pytania zamknięte oraz jedno pytanie, w którym respondenci udzielali odpowiedzi na skali Likerta (gdzie 1 oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – ani się nie zgadzam, ani się zgadzam, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie się zgadzam).

Do analizy danych wykorzystano język Python oraz biblioteki pandas i NumPy, a także oprogramowanie PS Imago Pro 10.0. Analizie poddano odpowiedzi 384 respondentów z całej Polski, urodzonych w latach 1995–2007. Kobiety stanowiły 62,2% respondentów. Połowa ankietowanych (51,8%) posiadała wykształcenie średnie, a 32,3% – wyższe. Respondenci pochodzili głównie ze wsi (33,6%) oraz z miast powyżej 100 tysięcy mieszkańców (32,8%). Większość (44%) respondentów to uczniowie/studenci pracujący, 39,3% to uczniowie/studenci niepracujący, a 15,4% to osoby pracujące niebędące uczniami/studentami. Pozostali respondenci to osoby bezrobotne.

Wyniki badań

Na początku badania respondenci zostali zapytani, co najbardziej przekonało ich do podjęcia pracy w obecnym miejscu pracy (lub w ostatnim miejscu pracy, jeżeli obecnie nie pracowali). Dla ankietowanych najważniejsze okazało się wynagrodzenie (21,9%) oraz godziny pracy (20,4%) (rysunek 1).

Rysunek 1. Kluczowy czynnik, który przekonał respondentów do podjęcia pracy w obecnym miejscu pracy (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W dalszej części kwestionariusza respondentom zostały przedstawione stwierdzenia dotyczące pewnego miejsca pracy w ich branży. Później ankietowani mieli za zadanie określić, w jakim stopniu każde z podanych działań zachęciłoby ich do podjęcia pracy w tej organizacji w skali od 1 do 5. Wyniki badania wskazują, że najbardziej zachęcają „ruchome godziny pracy (pracownik sam ustala, kiedy pracuje)” (z czym zgadza się lub zdecydowanie się zgadza 79,2% badanych), „jasny i uczciwy proces rekrutacji” (z czym zgadza się lub zdecydowanie się zgadza 78,9% ankietowanych) oraz „jednakowe traktowanie pracowników, niezależnie od ich wieku” (z czym zgadza się lub zdecydowanie się zgadza 78,1% respondentów) (tabela 2).

Tabela 2. Stopień, w jakim podane stwierdzenia zachęcają respondentów do podjęcia pracy w organizacji, która je stosuje (odpowiedzi podane w %)

Poniższe stwierdzenia dotyczą pewnego miejsca pracy w Pana/Pani branży. W jakim stopniu każde z poniższych działań zachęciłoby Pana/Panią do podjęcia pracy w tej organizacji w skali od 1 do 5?	1	2	3	4	5	M	SD
Wsparcie psychologiczne dla wszystkich pracowników	11,7	13,3	23,4	24,2	27,3	3,4	1,3
Uruchomienie platformy wellbeingowej online, oferującej narzędzia wspierające samopoczucie	22,4	15,1	29,2	18,2	15,1	2,9	1,4
Organizacja warsztatów pomagających radzić sobie ze stresem	17,2	15,6	25,3	20,6	21,4	3,1	1,4
Organizacja programów profilaktycznych (badań zdrowotnych, szczepień w miejscu pracy itp.)	14,3	9,9	25,0	21,4	29,4	3,4	1,4
Promowanie aktywności fizycznej (np. organizowanie firmowych zawodów sportowych, udostępnianie kart sportowych np. MultiSport)	11,5	12,5	25,8	25,3	25,0	3,4	1,3
Możliwość uzyskania pomocy w przypadku trudnych, losowych problemów zdrowotnych	4,4	7,6	13,3	32,0	42,7	4,0	1,1
Jasny i uczciwy proces rekrutacji	2,3	3,4	15,4	25,5	53,4	4,2	1,0
Szkolenie mające na celu przygotowanie nowych pracowników do samodzielnego wykonywania zadań	3,4	7,6	14,8	33,3	40,9	4,0	1,1
Precyzyjnie określone zasady etyczne oraz metody zarządzania konfliktami interesów	9,1	9,9	26,3	28,9	25,8	3,5	1,2
Programy mentoringowe (w których bardziej doświadczeni pracownicy przekazują wiedzę mniej doświadczonym pracownikom)	9,1	9,4	22,1	31,3	28,1	3,6	1,2
System okresowych ocen pracowniczych (służący udzielaniu pracownikom informacji zwrotnej na temat wykonywanej przez nich pracy)	16,7	16,9	26,3	22,1	18,0	3,1	1,3
Dbanie o rozwój pracowników poprzez regularne szkolenia	6,0	5,5	20,1	29,2	39,3	3,9	1,2
Dofinansowanie do kredytu hipotecznego	15,4	11,2	26,0	21,4	26,0	3,3	1,4
Dofinansowanie hobby pracowników w czasie wolnym od pracy	10,2	7,6	23,2	27,1	32,0	3,6	1,3
Program emerytalny, oferujący różne formy oszczędzania na poczet przyszłych świadczeń	13,0	10,4	26,8	23,7	26,0	3,4	1,3
Wydarzenia integracyjne dla pracowników i ich rodzin	16,1	17,4	32,0	17,2	17,2	3,0	1,3
Wsparcie w zakresie opieki nad dziećmi (np. dostęp do przedszkola czy żłobka)	21,4	13,5	25,8	16,4	22,9	3,1	1,4
Dodatkowe dni urlopu na opiekę nad dziećmi	19,0	12,0	15,9	22,4	30,7	3,3	1,5
Dbłość o to, aby liczba pracowników płci żeńskiej i męskiej była zbliżona	31,0	16,1	25,8	13,5	13,5	2,6	1,4
Jednakowe traktowanie pracowników, niezależnie od ich wieku	3,4	3,9	14,6	23,4	54,7	4,2	1,1

Poniższe stwierdzenia dotyczą pewnego miejsca pracy w Pana/Pani branży. W jakim stopniu każde z poniższych działań zachęciłoby Pana/Panią do podjęcia pracy w tej organizacji w skali od 1 do 5?	1	2	3	4	5	M	SD
Szkolenia mające na celu podniesienie świadomości na temat uprzedzeń, nierówności i strategii zmian	19,8	17,4	26,0	19,8	16,9	3,0	1,4
Wolontariat na rzecz dzieci chorujących na schorzenia onkologiczne (w godzinach pracy)	22,9	16,7	23,4	19,8	17,2	2,9	1,4
Świąteczna zbiórka na rzecz Domu Matek z Dziećmi	25,8	15,1	30,2	15,9	13,0	2,8	1,3
Akcja „Sprzątanie świata” w godzinach pracy	35,4	20,8	21,4	13,3	9,1	2,4	1,3
Ruchome godziny pracy (pracownik sam ustala, kiedy pracuje)	3,1	3,6	14,1	19,8	59,4	4,3	1,0
4-dniowy tydzień pracy	11,5	7,0	19,3	19,0	43,2	3,8	1,4
Możliwość pracy zdalnej	8,9	5,7	13,5	22,4	49,5	4,0	1,3

Legenda: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – ani się nie zgadzam, ani się zgadzam, 4 – zgadzam się, 5 – zdecydowanie się zgadzam. M – średnia arytmetyczna, SD – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Tabela 3. Centra skupień w analizie k-średnich dla obszarów praktyk CSR ukierunkowanych na pracownika

Obszar praktyk z zakresu CSR	Skupienie			
	1	2	3	4
Wsparcie zdrowia psychicznego	4,26	3,32	1,64	2,13
Promocja zdrowia fizycznego	4,44	3,73	1,94	3,24
Rekrutacja i adaptacja	4,63	4,00	2,55	3,66
Rozwój zawodowy	4,28	3,63	1,93	3,28
Wsparcie pracowników	4,22	3,36	1,86	2,89
Wsparcie rodzin	4,41	3,30	1,81	2,41
Budowanie kultury różnorodności, równości i inkluzji	4,13	3,32	2,02	2,72
Wolontariat pracowniczy	3,71	2,89	1,42	1,57
Elastyczny wymiar pracy	4,65	4,13	2,43	3,88

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Stwierdzenia, które zaprezentowano respondentom w pytaniu zawartym w tabeli 2 dotyczą 9 obszarów praktyk z zakresu CSR przedstawionych w tabeli 1. Aby podzielić respondentów na klastry oznaczające stosunek do praktyk CSR ukierunkowanych na pracownika, które potencjalnie mogłyby zachęcić respondentów do podjęcia pracy w danej organizacji, obliczono średnią arytmetyczną dla odpowiedzi dla 3 stwierdzeń z każdego z 9 obszarów praktyk CSR, a następnie przeprowadzono analizę klasteryzacji metodą k-średnich (k-means). Na podstawie przeprowadzonej analizy na dziewięciu

kategoriach działań, wyodrębniono cztery skupienia (klastry). Kluczowym celem analizy było zidentyfikowanie różnych profili oczekiwań pracowników w zakresie działań EB pracodawcy (tabela 3).

Centra skupień odzwierciedlają średnie wartości odpowiedzi respondentów w poszczególnych klastrach (w skali od 1 – „bardzo mały stopień zachęty”, do 5 – „bardzo duży stopień zachęty”). Interpretacja tych centrów pozwala na jakościowe scharakteryzowanie poszczególnych grup respondentów:

1. Skupienie 1 (n = 115): entuzjaści dobrostanu – respondenci w tym klastrze przywiązują dużą wagę do większości działań analizowanych w badaniu. Grupa ta oczekuje szerokiego, kompleksowego pakietu benefitów i inicjatyw pracodawcy – od wsparcia zdrowia, przez rozwój zawodowy, aż po aspekty związane z work-life balance i kulturą organizacyjną.
2. Skupienie 2 (n = 145): praktyczni optymiści – skupienie to wyróżnia się średnimi wartościami w przedziale 2,89–4,65, co sugeruje ogólną, ale nie maksymalną wrażliwość na działania organizacyjne. Respondenci z tego klastra oczekują dobrze funkcjonującej organizacji, ale ich wymagania w zakresie wsparcia są umiarkowane, zwłaszcza w porównaniu ze skupieniem 1.
3. Skupienie 3 (n = 53): niezainteresowani benefitami – wartości w tym klastrze są najniższe w całym zbiorze (zazwyczaj poniżej 2,55). Wskazuje to, że respondenci w tej grupie nie uważają analizowanych działań za istotne czynniki motywujące ich do podjęcia pracy. Może to oznaczać, że dla tej grupy decydujące są inne, poza tymi uwzględnionymi w badaniu, czynniki przy wyborze pracodawcy, lub są to osoby mniej zainteresowane rozwiniętymi formami wsparcia.
4. Skupienie 4 (n = 71): selektywni pragmatycy – respondenci w tym klastrze wykazują umiarkowaną wrażliwość na większość działań, z nieco wyższą oceną tych dotyczących elastyczności i adaptacji. Ten klaster można określić jako pragmatyczny – respondenci cenią sobie pewne formy wsparcia, ale nie uznają ich za kluczowe.

Tabela 4. Liczebność obserwacji w poszczególnych skupieniach (k-średnich)

Numer skupienia	Liczba obserwacji w każdym ze skupień
1	115
2	145
3	53
4	71

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Największą grupę stanowią respondenci ze skupienia 2 (145 obserwacji), wskazując na umiarkowanie pozytywne oczekiwania względem działań propracowniczych. Sku-

pienie 1 obejmuje 1/3 próby i reprezentuje osoby o najwyższych wymaganiach wobec pracodawcy. Skupienie 4 liczy 71 respondentów, a najmniej liczne jest 3 skupienie – 53, które charakteryzuje się najniższym poziomem oczekiwań (tabela 4).

Respondentom przedstawiono również zestaw różnorodnych benefitów, które oferowane są przez pracodawców, w sekcjach „oferujemy” publikowanych ogłoszeń rekrutacyjnych zamieszczanych np. na portalach z ofertami pracy. Benefity dobrano w ten sposób, aby część z nich wiązała się z praktykami CSR pracodawcy, a część nie obejmowała tych praktyk. Następnie ankietowani zostali poproszeni o zadeklarowanie, które z nich najbardziej zachęcają do podjęcia pracy w danej organizacji. Najskuteczniejszymi pozycjami okazało się „stabilne zatrudnienie na podstawie umowy o pracę”, które wybrało 57,8% respondentów, następnie „zdalny/hybrydowy tryb pracy” (44,8% ankietowanych) oraz „pakiet medyczny i karta sportowa” (34,4%) (tabela 5).

Tabela 5. Zachęty, które organizacje podają w rubryce „to oferujemy” ogłoszeń o pracę, które najbardziej zachęcają respondentów do podjęcia pracy w danej organizacji (w %)

Stwierdzenie z rubryki „to oferujemy” ogłoszeń o pracę	Odpowiedzi (w %)
Stabilne zatrudnienie na podstawie umowy o pracę	57,8
Zdalny/hybrydowy tryb pracy	44,8
Pakiet medyczny i karta sportowa	34,4
Możliwość zdobycia doświadczenia w pracy w wielu ambitnych projektach	25,5
Luźna atmosfera	24,0
Dofinansowanie szkoleń i kursów oraz dostęp do platform edukacyjnych	22,7
Praca od poniedziałku do piątku (praca w sobotę dla chętnych)	14,1
Pakiet wdrożeniowy – szkolenia wprowadzające i merytoryczne	13,3
Praca w zespole ekspertów i rozbudowanie sieci profesjonalnych kontaktów	8,9
Wsparcie psychologa	8,3
Dodatkowy (tygodniowy) urlop dla osoby, która została rodzicem	7,0
Pożyczka pracownicza na mieszkanie	7,0
Bezpieczeństwo – np. jesteśmy na polskim rynku już 25 lat	6,3
Nowoczesne biuro w centrum miasta	4,9
Różnorodny zespół pod kątem wieku i płci	4,2
Atrakcyjne konkursy z nagrodami i rabaty do wybranych sklepów	3,1
Wolne godziny na wolontariat	2,6
Program Poleceń Pracowniczych ze świadczeniem pieniężnym	0,8
Żadne z powyższych	0,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W ostatnim pytaniu respondenci zapoznali się z definicją CSR, po czym zostali poproszeni o zaznaczenie stwierdzeń, z którymi się zgadzają. Niemal połowa badanych, bo 43,8%, jest zdania, że „firmy powinny być transparentne w komunikowaniu swoich działań CSR”. 37,5% respondentów jest zdania, że „działania CSR powinny być obowiązkiem każdej firmy, niezależnie od jej wielkości” (tabela 6).

Tabela 6. Stwierdzenia dotyczące CSR, z którymi zgadzają się respondenci (w %)

Stwierdzenie dotyczące CSR	Odpowiedzi (w %)
Firmy powinny być transparentne w komunikowaniu swoich działań CSR	43,8
Działania CSR powinny być obowiązkiem każdej firmy, niezależnie od jej wielkości	37,5
Firma angażująca się w CSR dobrze traktuje pracowników	31,0
Pracodawca, który realizuje strategię CSR będzie dbał, abym miał/a zachowaną równowagę pomiędzy pracą, a życiem prywatnym	28,1
Nie ma dla mnie znaczenia, czy mój pracodawca realizuje strategię CSR	27,9
Firmy angażujące się w CSR oferują wyższe wynagrodzenie niż konkurencja	18,2
Działania CSR firm są jedynie strategią przyciągnięcia pracowników	16,7
Nie chciałbym/łabym pracować w firmie nierealizującej strategii CSR	12,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Dyskusja

Przeprowadzone badania pozwoliły zrealizować cel artykułu, jakim była identyfikacja skuteczności praktyk CSR ukierunkowanych na pracownika, wdrażanych przez przedsiębiorstwa w ramach strategii EB, z perspektywy ich odbioru przez przedstawicieli pokolenia Z. Wyniki potwierdzają, że działania CSR mogą stanowić ważny czynnik wpływający na postrzeganie atrakcyjności pracodawcy, choć ich znaczenie nie jest jednoznacznie dominujące w procesie podejmowania decyzji o zatrudnieniu.

Zgodnie z wynikami badań praktyki CSR są pozytywnie oceniane przez respondentów i mogą zwiększać ich zainteresowanie ofertą pracy (PB1). Najbardziej atrakcyjne dla respondentów okazały się być praktyki CSR z obszaru elastycznego wymiaru pracy oraz rekrutacji i adaptacji. Z przeprowadzonych badań wynika, że respondenci oczekują od firm działań z zakresu CSR i łączą je z troską pracodawców o pracowników. Wyniki badania znajdują potwierdzenie w literaturze przedmiotu – Koczy i Kiełbasa [2025] wskazali, że praktyki z zakresu CSR mogą zachęcić przedstawicieli pokolenia Z do podjęcia pracy w organizacji. Zbieżne wnioski płyną również z badań Kwarcińskiej [2024], Pandity i Khatwaniego [2022] oraz Ngoc Thanga i in. [2023], którzy podkreślają, że CSR może wpływać na intencję aplikowania do organizacji i wzmacniać zaangażowa-

nie młodych pracowników. Jednocześnie, zgodnie z ustaleniami Badichevej [2023] i Harrisa [2024], CSR może pełnić funkcję sygnału wartości organizacyjnych, co ma szczególne znaczenie dla pokolenia Z, oczekującego autentyczności i spójności działań pracodawcy. Preferencje pracowników należących do generacji Z, jeżeli chodzi o działania związane z CSR, pokrywają się z cechami ogólnie utożsamianymi z tym pokoleniem [Stepaniuk, 2021]. Oczekują oni od pracodawców możliwości rozwoju zawodowego i wsparcia [Lipiński, Koczy, 2023].

Wyniki badań wskazują również, że choć CSR jest pozytywnie postrzegane, nie stanowi ono czynnika decydującego o wyborze miejsca pracy. Respondenci najczęściej wskazywali na wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia, lokalizację firmy oraz godziny pracy jako główne determinanty decyzji zawodowych (PB2). To spostrzeżenie znajduje potwierdzenie w literaturze – Fisehaye i Teclehaymanot [2023] oraz Paprocka [2021] zauważają, że preferencje kandydatów nie zawsze przekładają się na ich ostateczne wybory zawodowe. CSR może zatem pełnić funkcję wspierającą, a nie podstawową w procesie rekrutacyjnym. Sobczyk i Krajewska-Nieckarz [2016] wskazują, że sygnalizowanie działań z zakresu CSR w ofercie pracy ma na celu nie tylko wzbudzenie zainteresowania kandydatów, lecz przede wszystkim przyciągnięcie osób, które cenią te wartości i tym samym podzielają je z potencjalnym pracodawcą.

Uzyskane wyniki potwierdzają, że praktyki CSR ukierunkowane na dobrostan i rozwój pracowników odpowiadają na wyższe poziomy hierarchii potrzeb Masłowa, takie jak potrzeba przynależności, uznania i samorealizacji, co może wzmacniać pozytywne postawy wobec organizacji [Maslow, 1943]. Z perspektywy EB, działania CSR ukierunkowane na pracownika wpisują się w model propozycji wartości dla pracownika (EVP), zwłaszcza w obszarach związanych z kulturą organizacyjną, rozwojem i równowagą między życiem zawodowym a prywatnym [Minchington, 2010].

Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

1. CSR jako czynnik wspierający, a nie decydujący – praktyki CSR ukierunkowane na pracownika, realizowane w ramach strategii EB, zwiększają atrakcyjność pracodawcy, ale nie są głównym kryterium wyboru miejsca pracy. Ich znaczenie rośnie dopiero po spełnieniu podstawowych oczekiwań kandydatów, takich jak wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia.
2. Znaczenie adaptacji i elastyczności – najbardziej cenione przez respondentów były praktyki CSR z obszaru elastycznego wymiaru pracy oraz rekrutacji i adaptacji.
3. CSR jako narzędzie selekcji kandydatów – komunikowanie działań CSR w ogłoszeniach rekrutacyjnych może przyciągać kandydatów, którzy identyfikują się

z wartościami organizacji, co sprzyja lepszemu dopasowaniu kulturowemu, jednak nie zastąpią standardowych benefitów.

Ograniczeniem niniejszego badania jest jego ilościowy charakter oraz brak reprezentatywności próby (384 osoby). W celu pogłębienia wiedzy na temat oczekiwań pokolenia Z względem CSR, rekomenduje się przeprowadzenie badań jakościowych, które pozwolą lepiej zrozumieć motywacje, wartości i mechanizmy podejmowania decyzji zawodowych przez młodych kandydatów.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdzają, że działania CSR ukierunkowane na pracownika mogą wzmacniać atrakcyjność pracodawcy w oczach pokolenia Z, jednak odgrywają one rolę przede wszystkim wspierającą, a nie decydującą. Menedżerowie odpowiedzialni za budowanie wizerunku pracodawcy powinni uwzględniać działania CSR ukierunkowane na pracownika jako elementy wspierające atrakcyjność organizacji w oczach pokolenia Z. Warto jednak podkreślić, że dopiero w sytuacji, gdy podstawowe potrzeby kandydatów są zaspokojone, CSR może stanowić czynnik wyróżniający pracodawcę na tle konkurencji.

Bibliografia

- Adler D. [2023], *ESG w strategii komunikacji organizacji – perspektywa pracowników*, „Studia Ekonomiczne. Gospodarka – Społeczeństwo – Środowisko (Economic Studies. Economy – Society – Environment)”, nr 2(12).
- Badicheva V. [2023], *The effect of CSR in MNC's on employer attractiveness – Generation Z perspective*, Vaasan Yliopisto University of Vaasa, Vaasa.
- Badura-Mojza A. [2016], *Działania wobec pracowników w ujęciu zastosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) – analiza przypadku*, „Studia Ekonomiczne”, nr 283, s. 86–98.
- Barhate B., Dirani K.M. [2021], *Career aspirations of generation Z: a systematic literature review*, „European Journal of Training and Development”, vol. 46(1), s. 139–157, <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>.
- Bednarska-Olejniczak D. [2016], *Wykorzystanie działań z zakresu CSR w kształtowaniu relacji banków z pracownikami (The use of corporate social responsibility activities by banks in creating relationships with employees)*, „SSRN Electronic Journal”.
- Benítez-Márquez M.D., Sánchez-Teba E.M., Bermúdez-González G., Núñez-Rydman E.S. [2022], *Generation Z within the workforce and in the workplace: a bibliometric analysis*, „Frontiers in Psychology”, vol. 12(1), <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>.

- Carlini J., Grace D., France C., Lo Iacono J. [2019], *The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model*, „Journal of Marketing Management”, vol. 35 (1–2), s. 182–205, <https://doi.org/10.1080/0267257x.2019.1569549>.
- Chapin C.F. [2016], *The politics of corporate social responsibility in American health care and home loans*, „Business History Review”, vol. 90(4), s. 647–670, <https://doi.org/10.1017/s0007680516000350>.
- Desai S.P., Lele V. [2017], *Correlating Internet, social networks and workplace – a case of generation Z students*, „Journal of Commerce and Management Thought”, vol. 8(4), s. 802–815, <https://doi.org/10.5958/0976-478x.2017.00050.7>.
- Fischay D., Teclehaymanot R. [2023], *The influence of CSR initiatives on gen Z's perception of firms: A qualitative study. Exploring the impact of corporate social responsibility on the favourability of potential gen Z employees*, Dissertation, Mälardalen University.
- Gaidhani S., Arora L., Sharma B.K. [2019], *Understanding the attitude of generation Z towards workplace*, „International Journal of Management, Technology and Engineering”, vol. 9(1), s. 2804–2812.
- Gandasari D., Tjahjana D., Dwidienawati D., Ichsan M. [2024], *How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development*, „Cogent Business & Management”, vol. 11(1), 2323774, <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2323774>.
- Gintale G., Correia R., Venciute D., Lapinskiene R. [2024], *Sustainability and beyond: decoding the influences of corporate social responsibility on employer brand attractiveness*, „Cogent Business & Management”, vol. 11(1), <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2429799>.
- Grow J.M., Yang S. [2018], *Generation-Z enters the advertising workplace: Expectations through a gendered lens*, „Journal of Advertising Education”, vol. 22(1), s. 7–22, <https://doi.org/10.1177/1098048218768595>.
- Harris P.T. [2024], *Who is talking the talk and walking the walk? The relationship between generation Z jobseekers' perceptions of corporate social responsibility and their attraction to organizations*, Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology.
- Iyer A. [2022], *Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat*, „Social and Personality Psychology Compass”, vol. 16(5), e12666, <http://dx.doi.org/10.1111/spc3.12666>.
- Jankowski Ł., Urbaniak B. [2022], *Kompetencje pracownicze w firmach branży TSL wspierających działania proekologiczne*, w: Kozar Ł.J., Kubicz-Matuszewska A. (red.), *Branża TSL wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 43–57.
- Jiang L., Pan Z., Luo Y., Guo Z., Kou D. [2023], *More flexible and more innovative: The impact of flexible work arrangements on the innovation behavior of knowledge employees*, „Frontiers in Psychology”, vol. 14(1053242), s. 1–11, <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1053242/full> (dostęp: 15.05.2025).
- Koczy J., Kielbasa P. [2025], *Employer branding a pokolenie Z – Jak przyciągać młodych pracowników?*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej – Zarządzanie”, nr 57(2025), s. 113–129.
- Kwarciańska A. [2022], *Assessment of the preferences of CSR activities addressed to employees in the light of the results of primary research*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series”, no. 164, <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2022.164.16>.

- Kwarciańska A. [2024], *Good CSR practices aimed at employees as assessed by generation Z*, Scientific Papers of Silesian University of Technology, „Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, nr 201.
- Lipiński F., Koczy J. [2023], *Zjawisko Quiet Quitting wśród polskich pracowników pokolenia Z*, „Academic Review of Business and Economics”, vol. 4, s. 54–72.
- Liu Y., Cherian J., Ahmad N., Han H., de Vicente-Lama M., Ariza-Montes A. [2023], *Internal corporate social responsibility and employee burnout: An employee management perspective from the healthcare sector*, „Psychology Research and Behavior Management”, vol. 16, s. 283–302, <https://doi.org/10.2147/prbm.s388207>.
- Maj J., Kasperek N. [2020], *The influence of corporate social responsibility on the attractiveness of employers in the perception of Generation Z*, w: Michałkiewicz A., Mierzejewska W. (red.), *Contemporary organisation and management. Challenges and trends*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 241–251.
- Maslow A.H. [1943], *A theory of human motivation*, „Psychological Review”, vol. 50(4), s. 370–396, <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- Minchington B. [2010], *Employer brand leadership: A global perspective*, Collective Learning Australia.
- Mullin C., Gould R., Harris S.P., Jones R. [2024], *Updated trends in disability, diversity, and corporate social responsibility*, „Journal of Vocational Rehabilitation”, vol. 61(2), s. 1–18, <https://doi.org/10.3233/jvr-240032>.
- Muster R. [2020], *Pokolenie “Z” na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców*, „Humanizacja Pracy”, nr 1, s. 131–146, <https://opus.us.edu.pl/info/article/USLb2a68462bdb640c5a303d-70f7350e33e/> (dostęp: 15.05.2025).
- Ngoc Thang N., Rowley C., Mayrhofer W., Anh N.T.P. [2023], *Generation Z job seekers in Vietnam: CSR-based employer attractiveness and job pursuit intention*, „Asia Pacific Business Review”, vol. 29(3), s. 797–815, <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2109646>.
- Nordström F., Olofsson O. [2025], *The young professional, the corporation, and the CSR trend: How early career adults perceive and evaluate CSR in the context of a changing landscape*, Umeå University, Umeå School of Business and Economics, Umeå.
- Nshimiyimana A. [2023], *The main stages of the research process – A review of the literature*, „International Journal of Research and Review”, vol. 10(7), s. 671–675, <https://doi.org/10.52403/ijrr.20230779>.
- Paczka E. [2020], *Zmiana zachowań rynkowych pokolenia Z*, „Ekonomia”, nr 26(1), s. 21–34, <https://doi.org/10.19195/2658-1310.26.1.2>.
- Pandita D., Khatwani R. [2022], *Creating sustainable engagement practices for generation Z: Role of CSR in organizations*, „Journal of Statistics Applications and Probability”, vol. 11(1), s. 241–249.
- Paprocka M.W. [2021], *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw w kontekście rynku pracy*, „Zeszyty Studenckie Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Gdańskiego Nasze Studia”, nr 11, s. 156–167, <https://repozytorium.bg.ug.edu.pl/info/article/UOG77890d-5f78b9402389990ed69246082f/> (dostęp: 15.05.2025).
- Różańska-Bińczyk I. [2022], *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec firm co do ich działalności proekologicznej – wyniki badań własnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 145(2), s. 47–64, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.8336>.

- Rużić E., Benazić D. [2023], *Dimensions of attractiveness in employer branding and the value proposition framework for young employees*, „Ekonomski Vjesnik”, vol. 36(1), s. 89–100, <https://doi.org/10.51680/ev.36.1.7>.
- Singh R.P. [2021], *Employer branding literature review*, „Feedforward: Journal of Human Resource”, vol. 1(2), s. 105, <https://doi.org/10.19166/ff.v1i2.4472>.
- Sobczyk M., Krajewska-Nieckarz M. [2016], *Strategia społecznej odpowiedzialności a proces rekrutacji pracowników w praktyce przedsiębiorstw ujętych w „X Rankingu odpowiedzialnych firm”*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 97, s. 469–480.
- Sołtys A. [2022], *Realizacja programów Corporate Wellbeing i Workplace Wellness z uwzględnieniem zarządzania ryzykiem personalnym*, „Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 144(1), <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.7546>.
- Stepaniuk J. [2021], *Who are the young school volunteers? Generation Z – in the face of school volunteering*, „Praca Socjalna”, nr 36(4), s. 177–192, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0015.3566>.
- Ulrych W., Syper-Jędrzejak M. [2022], *Students' attitudes towards CSR in the context of decisions related to taking up a job and requirements for employers*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas – Zarządzanie”, nr 23(3), s. 53–71, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.0317>.
- Uvaneswaran S.M., Zemen T., Ahmed S.M. [2019], *Corporate social responsibility (CSR) practices of business organizations in south Wollo Region – Ethiopia*, „Studies and Scientific Researches. Economics Edition”, vol. 30, <https://doi.org/10.29358/sceco.v0i30.427>.
- van Buel J. [2024], *How can small to medium-sized manufacturing companies (SMMCs) within the Netherlands improve their employer attractiveness and brand commitment for current employees?* „Research Portal Eindhoven University of Technology”, <https://research.tue.nl/en/student-Theses/how-can-small-to-medium-sized-manufacturing-companies-smmcs-within> (dostęp: 15.05.2025).
- Vicente N.E., Cordero D.A. [2021], *„Because we care”: private companies to embody the corporate social responsibility for a successful COVID-19 vaccination program in the Philippines*, „Journal of Public Health”, vol. 43(3), <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdab140>.
- Wang R., Huang Y. [2018], *Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders' perceptions?* „Corporate Communications: An International Journal”, vol. 23(3), s. 326–341, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2017-0067>.
- Wang Y., Xu S., Wang Y. [2020], *The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis*, „Business Ethics: A European Review”, vol. 29(3), s. 471–496, <https://doi.org/10.1111/beer.12273>.
- Wilk A. [2019], *Przegląd dobrych praktyk CSR w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, „Marketing i Rynek”, nr 12, s. 52–57, <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2019.12.9>.
- Winnicka-Wejs A., Sołtysik D. [2019], *Wolontariat pracowniczy jako narzędzie CSR*, „Marketing i Rynek”, nr 12, s. 58–62, <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2019.12.10>.
- Zaleśna A. [2018], *Oczekiwania pracowników różnych pokoleń dotyczące wybranych elementów społecznej odpowiedzialności pracodawcy*, „Przegląd Organizacji”, nr 4(939), s. 46–51, <https://doi.org/10.33141/po.2018.04.07>.