

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Wydział Pedagogiki i Psychologii

KAMIL FRAN CZYK

kamil.franczyk@umcs.pl

*Przekonanie o sprawiedliwości rekrutacji internetowej  
w grupie młodych dorosłych użytkowników Internetu*

---

The Sense of Justice of Internet Recruitment in the Group  
of Young Adult Internet Users

STRESZCZENIE

W artykule poruszono problem poczucia sprawiedliwości w odniesieniu do procedur rekrutacji internetowej wśród młodych dorosłych. Metaanalizy badań nad poczuciem sprawiedliwości procesu rekrutacji wskazują, że jest ono niezwykle ważne zarówno dla pracodawców, jak i kandydatów do pracy. Wpływając na nastawienie kandydata w stosunku do organizacji, niesie ze sobą szereg pozytywnych i negatywnych efektów. W celu zbadania problemu w przypadku młodych dorosłych (jako osób wchodzących w stadium rozwojowe, którego jednym z głównych celów jest znalezienie pracy) przeprowadzono trzyczęściowe badanie mające na celu określenie postrzeganego poziomu sprawiedliwości procedur e-rekrutacyjnych oraz jego wpływu na ocenę ogłoszenia rekrutacyjnego i rekrutującej organizacji. Na podstawie przeprowadzonej za pośrednictwem Internetu ankiety (N=280) stwierdzono istotne różnice między istotnością dla badanych kategorii sprawiedliwości (przejrzystości, obiektywności, informacji zwrotnej, informacji o pracy i swobodzie wypowiedzi) a przewidywaniami co do rzeczywistego przebiegu rekrutacji internetowej. Ponadto w wariancie eksperymentalnym wykazano, że na ocenę ogólną ogłoszenia wpływ ma wyłącznie zapewnienie sprawiedliwej procedury dostarczania informacji zwrotnej.

**Słowa kluczowe:** rekrutacja internetowa; poczucie sprawiedliwości; sprawiedliwość proceduralna

WPROWADZENIE

Dynamicznie zmieniające się środowisko, w którym organizacje odgrywają coraz większą rolę, powoduje, że – podobnie jak osobom fizycznym – organizacjom przypisuje się częściej oceny i atrybucje dotyczące sprawiedliwości (Cro-

panzano i in. 2004). Mechanizm takiego wartościowania zaczyna funkcjonować już na etapie postępowania rekrutacyjnego, kiedy kandydaci do pracy, świadomie bądź nie, oceniają potencjalnego pracodawcę na podstawie procedur przez niego przyjętych.

Poczucie sprawiedliwości w organizacji może wpływać na wiele różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Blader i Tyler (2005) w modelu zaangażowania grupowego sugerują, że sprawiedliwość kształtuje motywację wewnętrzną pracowników. Oznacza to, że pracownicy, oceniając sprawiedliwość organizacji (procedur, władz, przydziału dóbr i komunikacji), podejmują decyzje dotyczące tego, jak powinno wyglądać ich zaangażowanie w pracę. Ponadto postrzeganie procedur i organizacji jako sprawiedliwych sprawia, że pracownicy chętniej angażują się w życie i działalność miejsca pracy, bardziej się z nim utożsamiają, a także chętniej podejmują się dodatkowych zajęć (Posthuma, Campion 2005). W przypadku dużej konkurencji pracodawców o najlepszych pracowników (np. o szczególnych umiejętnościach czy w wąskiej specjalizacji) motywacją pracowników często jest poszukiwanie grupy, w której będą dominować pozytywne relacje społeczne przy jak najmniejszej liczbie sytuacji negatywnych. Może to mieć większy wpływ na decyzje o zatrudnieniu niż oferowane wynagrodzenie (Gillespie, Greenberg 2005). Również Posthuma i Campion (2005) sugerują, że do podjęcia działań dodatkowych na rzecz firmy bardziej istotna jest opinia pracownika o firmie niż oferowane mu gratyfikacje materialne. Pracownik, przekonany o niesprawiedliwym traktowaniu w miejscu pracy, może podjąć się szeregu różnych zachowań, których skutki mogą być negatywne dla organizacji (Deutsch, Coleman 2005). W skrajnych wypadkach mogą być to nawet kradzieże czy odejście z pracy (Truxillo i in. 2009).

#### REKRUTACJA INTERNETOWA

Jak wskazują badania Linda (2001), poczucie sprawiedliwości organizacyjnej zaczyna wykształcać się już od pierwszych doświadczeń związanych z firmą na podstawie dostępnych osobie informacji. Może to sugerować, że pracodawca powinien położyć szczególny nacisk na zapewnienie sprawiedliwych procedur rekrutacji, będących często pierwszym kontaktem osoby z organizacją. Jest to tym ważniejsze, że poza przyjętym pracownikiem opinię na temat organizacji wyrabia sobie też grupa osób, które odpadły w procesie rekrutacji.

Główną różnicą między rekrutacją tradycyjną (offline) i rekrutacją internetową (online) jest sekwencyjność tej pierwszej oraz możliwość równoczesnego prowadzenia niektórych etapów w drugiej. Ponadto w rekrutacji internetowej komunikacja jest znacznie szersza i przede wszystkim szybsza, ponieważ rekruter może otrzymać odpowiedź na swoje ogłoszenie niemal od razu po jego zamieszczeniu

(Holm 2012). Warto jednak pamiętać, iż niezależnie od wybranej przez firmę metody rekrutacji, jej celem jest zachęcenie do udziału w procedurze jak największej liczby wartościowych kandydatów (Maurer, Liu 2007). Z perspektywy kandydata udział w każdej rekrutacji wiąże się z szeregiem kosztów. Należy do nich m.in. udostępnianie informacji osobistych, poświęcenie czasu na odpowiedź na ogłoszenie czy gotowość do zmiany miejsca pracy lub zamieszkania (Dale 2001). Potencjalny kandydat podejmuje poza tym ryzyko, że warunki pracy przedstawione przez pracodawcę w ogłoszeniu okażą się niezgodne z prawdą, co może wiązać się z brakiem jego satysfakcji z pracy (Dale 2001). Przygotowując procedurę rekrutacyjną, należy zatem wziąć pod uwagę, że sposób przygotowania ogłoszenia o pracę może mieć znaczący wpływ na chęć przystąpienia potencjalnych kandydatów do procesu rekrutacji (Dale 2001).

Internetowe ogłoszenia rekrutacyjne, posiadające ogromne możliwości edycji i dopasowania do potrzeb oraz celów organizacji, są nie tylko nośnikiem informacji o stanowiskach pracy, ale również wpływają na postrzeganie organizacji przez kandydatów, w tym w kwestii, czy będą oni czuli się odpowiednio dopasowani do konkretnego stanowiska, często niezależnie od obiektywnego, rzeczywistego poziomu dopasowania (Maurer, Cook 2011). Badania (Dineen i in. 2007) pokazują, że dodatkowo ważna jest estetyka ogłoszenia (bądź strony z ogłoszeniem rekrutacyjnym), gdyż bardziej estetyczne i lepiej wykonane ogłoszenia zniechęcają kandydatów, którzy są mniej dopasowani do organizacji. Jest to niezwykle istotne w kwestii przyjęcia kandydata do pracy. Osoby mniej dopasowane do miejsca pracy bardziej negatywnie postrzegają zatrudniającą ich organizację (Vianen 2001), mają mniejszą satysfakcję z pracy (Gregory, Albritton, Osmonbekov 2010), a nawet subiektywnie gorzej postrzegają swój stan zdrowia (Merecz, Andysz 2012).

Przyszły pracownik nie ma możliwości uzyskania pełnych i idealnych informacji na temat pracy i funkcjonowania w organizacji, więc swoje przypuszczenia i wnioski musi opierać na sygnałach, które organizacja przekazuje za pomocą swoich intencji i działań (Suazo, Martinez, Sandoval 2009). Badania pokazują, że mniej doświadczeni w poszukiwaniu pracy kandydaci są bardziej podatni na peryferyczne drogi przekazu (Walker i in. 2008). Z kolei bardziej zmotywowani kandydaci częściej odpowiadają na ogłoszenia zawierające wiele treści merytorycznych, mniej zwracając uwagę na kwestie estetyczne (Jones, Shultz, Chapman 2006; Gregory, Meade, Thompson 2013). W kwestii atrakcyjności wizualnej ogłoszenia warto jednak zaznaczyć, iż jego atrakcyjność wpływa także na postrzeganie całej organizacji (Trampe i in. 2010). Dostępność i czytelność ogłoszenia (oraz możliwości interakcji, co jest szczególnie ważne w przypadku ogłoszeń drogą internetową) zwiększa chęć przystąpienia do rekrutacji (Birgelen i in.

2008; Thompson, Braddy, Wuensch 2008; Goldberg, Allen 2008; Wilden, Guderan, Lings 2010; Kashi, Zheng 2013; Braddy, Meade, Kroustalis 2008).

Próba pogodzenia zasad sprawiedliwości i podstawowego zadania procesu, czyli zatrudnienia odpowiedniego kandydata, jest zatem zadaniem wymagającym i skomplikowanym. Na podstawie opracowanych przez Gillilanda (1993) 10 zasad podsumowujących aspekty etyczne, prawne i praktyczne procesu rekrutacji, Derous, Witte i Stroobants (2003) opracowali Model Społecznego Procesu Doboru (*Social Process Model of Selection*) zawierający swego rodzaju wskazówki do konstrukcji procedur rekrutacyjnych.

Kierując się tymi kategoriami przy konstruowaniu procedury selekcyjnej, należy spodziewać się, że procedury rekrutacyjne zostaną przez kandydatów ocenione jako sprawiedliwe, co pozytywnie wpłynie na ich motywację do podjęcia pracy (Deraus, Witte, Stroobants 2003).

Za cel niniejszych badań przyjęto zbadanie poziomu poczucia sprawiedliwości w procedurach rekrutacji internetowej przez młodych internautów oraz jego wpływu na ocenę internetowych ogłoszeń rekrutacyjnych.

Założenia dotyczące poczucia sprawiedliwości w przebiegu procedury rekrutacyjnej zostały w analogicznych badaniach sprawdzone w 2012 r. na próbie niemieckiej (Thielsch, Traumer, Pytlik 2012). Jak wykazali Westerman i Vanka (2005), poczucie sprawiedliwości w rekrutacji może się znacznie różnić w zależności od kultury, co uzasadnia podjęcie tych badań na próbie polskich młodych dorosłych internautów.

W badaniu na podstawie przytoczonej wyżej literatury postawiono trzy główne hipotezy:

H1: Istnieje związek między opinią o rekrutacji internetowej i oceną jej sprawiedliwości a częstotliwością udziału w rekrutacji za pośrednictwem Internetu.

H2: Istnieje rozbieżność między istotnością a przewidywaniami dotyczącymi sprawiedliwości przebiegu internetowych procedur rekrutacji.

H3: Poziom poczucia sprawiedliwości ogłoszenia rekrutacyjnego wpływa na jego ogólną ocenę.

## METODA

W prezentowanym badaniu postanowiono skupić się na młodych dorosłych, czyli osobach w wieku 18–30 lat. W tym wieku zwykle ludzie podejmują decyzję o podjęciu kariery zawodowej, poszukują także stałej pracy. Ponadto pokolenie współczesnych 20- czy 30-latków w większości sprawnie posługuje się Internetem, zatem można przypuszczać, iż tam będą szukać pracy. Jest to ważna grupa z perspektywy badań nad postrzeganiem sprawiedliwości w rekrutacji internetowej. W badaniu udział wzięło 280 osób, których średnia wieku wyniosła

24,8 lat. 35% (98 osób) grupy stanowiły kobiety. Ponad połowa osób badanych deklarowała udział w rekrutacji internetowej 1–9 razy, zaś 11% grupy stwierdziło, że uczestniczyło w ponad 100 naborach tą metodą.

Badanie przeprowadzono przy pomocy autorskiej ankiety składającej się z trzech części. Pierwszą część stanowiły pytania o płeć, wiek, wykształcenie. Proszono również o określenie, ile razy dotychczas respondent wziął udział w rekrutacji do pracy za pośrednictwem Internetu. Następnie należało udzielić odpowiedzi na cztery pytania dotyczące ogólnego stosunku respondenta do procedur rekrutacyjnych prowadzonych drogą internetową. Odpowiedzi udzielano na pięciopunktowej skali Likerta. Drugą część ankiety stanowiły wybrane pytania z kwestionariusza *Social Process Questionnaire on Selection* (SPQS; Derous, Witte, Born 2004). Opiera się on na założeniach Procesu Społecznej Selekcji (Derous, Witte, Stroobants 2003) i wyróżnia sześć głównych czynników: przejrzystość, obiektywność, odpowiedź zwrotną, swobodę wypowiedzi, ilość informacji o pracy i ludzkie traktowanie. Czynniki te określają postawę osoby badanej względem rekrutacji i poczucie sprawiedliwości względem niej. Mają także wpływ na motywację respondentów do podjęcia pracy bądź odrzucenia oferty. Ze względu na internetowy charakter badania do ankiety włączono itemy zawierające pięć kategorii, wyłączając czynnik ludzkiego traktowania jako ściśle związany z osobą rekrutera, który w przypadku rekrutacji prowadzonej drogą internetową nie występuje.

Kwestionariusz SPQS jest podzielony na dwie części: pierwsza określa, jak ważna jest dana właściwość procesu rekrutacji dla osób badanych (SPQS-I), natomiast druga (SPQS-E) określa przypuszczenia i przewidywania respondentów co do tego, jak w rzeczywisty sposób przebiegnie najbliższa rekrutacja, w jakiej będą uczestniczyć.

Do finalnej wersji badania zostało włączonych 10 itemów o największej trafności wewnętrznej – po dwa do każdego czynnika (jednym ze skali SPQS-I i jednym ze skali SPQS-E). Wszystkie odpowiedzi były udzielane na pięciopunktowej skali Likerta.

Trzecią część ankiety stanowiła wersja eksperymentalna, zawierająca krótki tekst ogłoszenia rekrutacyjnego i 5 pytań określających stosunek badanego do przeczytanego tekstu. Pytania dotyczyły ogólnej oceny ogłoszenia i sprawiedliwości procesu, a także wrażenia sprawianego przez fikcyjną firmę X prowadzącą rekrutację.

Tekst ogłoszenia składał się z trzech części: pierwsza zawierała informacje odnośnie do swobody wypowiedzi i możliwości uczestnictwa w rekrutacji, druga dotyczyła przejrzystości procesu rekrutacji, trzecia zaś zawierała informacje odnoszące się do informacji zwrotnych o przebiegu rekrutacji.

Z przygotowanych 15 fragmentów ogłoszenia (5 dotyczących swobody wypowiedzi, 5 dotyczących przejrzystości procesu i 5 dotyczących informacji zwrot-

nych) sędziowie kompetentni wybrali warianty poszczególnych zmiennych cechujące się najwyższą i najniższą sprawiedliwością. Następnie z wybranych wariantów utworzono wszystkie możliwe kombinacje tekstów zawierające każdorazowo po jednym wariancie z każdej z cech (np. wysokiej bądź niskiej sprawiedliwości informacji zwrotnej).

Badania były prowadzone w dniach 9–23 maja 2014 r. za pomocą Internetu. Ankieta, składająca się z trzech części, była przygotowana i rozpowszechniana przez zewnętrzną firmę w serwisie Ankieter.pl. Dwie pierwsze części ankiety wszyscy respondenci otrzymywali identyczne, w trzeciej części losowo otrzymywali jedną z ośmiu wersji tekstu do oceny. Po zebraniu wszystkich wyników, zostały one wprowadzone do oprogramowania statystycznego IBM SPSS 21.0 i poddane analizom statystycznym w celu weryfikacji hipotez.

#### ANALIZA WYNIKÓW

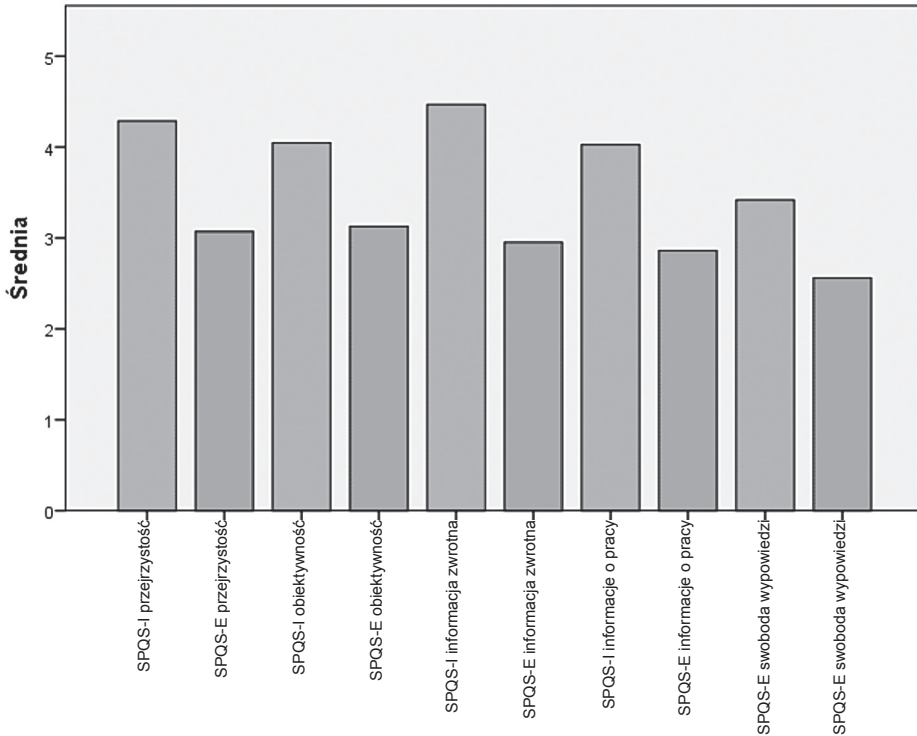
H1: Sprawdzenie, czy istnieje związek między opinią o rekrutacji internetowej i oceną jej sprawiedliwości a częstotliwością udziału w rekrutacji za pośrednictwem Internetu.

Na podstawie uzyskanych wyników nie stwierdzono, by częstotliwość korzystania z rekrutacji internetowej miała związek z postrzeganiem jej jako bardziej sprawiedliwej bądź poprawy jej oceny, nie ma zatem podstaw do przyjęcia założonej hipotezy. Wykazano natomiast korelacje między oceną dotychczasowych doświadczeń z rekrutacjami internetowymi a przekonaniem o tym, iż najbliższa rekrutacja przebiegnie w sprawiedliwy sposób ( $t=0,568$ ;  $p<0,01$ ).

H2: Sprawdzenie występowania różnicy między istotnością a przewidywaniami dotyczącymi sprawiedliwości przebiegu internetowych procedur rekrutacji.

Średnie wartości dla poszczególnych kategorii w całej badanej grupie dla skali SPQS-I (reprezentującej istotność poszczególnych kategorii w procesie rekrutacji internetowej dla badanych), zaprezentowane na rys. 1, mieszczą się w zakresie ocen 3–5. Ponieważ pytania sprawdzane były na skali Likerta, oznacza to, że wszystkie kategorie badani oznaczali średnio jako istotne lub bardzo istotne dla nich w procesie rekrutacji. Zaprezentowane na rys. 1 uśrednione wyniki dotyczące przewidywań (skala SPQS-E) odnośnie do najbliższych procesów rekrutacji w poszczególnych kategoriach wskazują, iż badani ocenili, że raczej nie spotkają się ze sprawiedliwym traktowaniem w badanych kategoriach.

Porównanie badanych skal (SPQS-I dotyczącej istotności kategorii dla badanych i SPQS-E dotyczącej przewidywań co do najbliższych rekrutacji) zaprezentowane na rys. 1 wskazuje, że wyższe wyniki w każdej z badanych kategorii otrzymano w skali istotności (SPQS-I).



Rys. 1. Średnie różnic w poszczególnych kategoriach kwestionariusza SPQS  
Źródło: opracowanie własne.

Następnie przeprowadzono test T dla prób zależnych w celu wykazania istotności różnic między istotnością kategorii procesu a przewidywaniami dotyczącymi sprawiedliwości w procesie rekrutacji w porównywanych kategoriach (przejrzystości, obiektywności, informacji zwrotnej, informacji o pracy i swobody wypowiedzi).

Otrzymane wyniki wskazują, że istnieją istotne różnice między wszystkimi kategoriami SPQS-I i SPQS-E na poziomie  $p < 0,001$ . Istotnie wyższe wyniki we wszystkich kategoriach respondenci uzyskali w kategoriach SPQS-I (istotności kategorii procesu rekrutacji). Największe różnice między kategoriami istotności i spodziewanego przebiegu procesu rekrutacji internetowej zaobserwowano w kategorii informacja zwrotna ( $t_{(279)} = 15,373$ ;  $p < 0,001$ ), gdzie wielkość efektu mierzona współczynnikiem d Cohena wyniosła  $d = 0,91$ , co wskazuje na bardzo dużą jego wielkość. Najmniejsze różnice między zmiennymi zaobserwowano w kategorii obiektywność ( $t_{(279)} = 10,148$ ;  $p < 0,001$ ), lecz współczynnik d Cohena  $d = 0,61$  wskazuje, że również występuje tu średnia wielkość efektu.

H3: Sprawdzenie, czy poziom poczucia sprawiedliwości internetowego ogłoszenia rekrutacyjnego wpływa na jego ogólną ocenę.

W celu sprawdzenia, czy poziom poczucia sprawiedliwości internetowego ogłoszenia rekrutacyjnego wpływa na ogólną jego ocenę, posłużono się wynikami uzyskanymi w wariancie eksperymentalnym (trzecia część ankiety). Na początku, przy pomocy analizy wariancji, sprawdzono, czy wcześniejsze doświadczenia i liczba rekrutacji, w jakich brano udział, różnicuje badane grupy. Na podstawie przeprowadzonego testu ANOVA stwierdzono, iż liczba rekrutacji, w jakich dotychczas brali udział respondenci, nie różnicuje badanych grup. Także ocena dotychczasowych doświadczeń z procedurami rekrutacji internetowej nie różni się istotnie w badanych grupach.

Następnie przeprowadzono test jednorodności wariancji Levene'a w celu określenia wyboru testu statystycznego do dalszych analiz. Wyniki testu wskazują, że wszystkie badane grupy spełniają warunek jednorodności.

Ze względu na spełnienie warunków jednorodności i równoliczności grup badanych, w celu określenia występowania różnic między grupami zastosowano analizę wariancji (ANOVA). Wyniki uzyskane w teście ANOVA wskazują, iż grupy różnią się istotnie na poziomie  $p < 0,001$  (z wyjątkiem pytania: „Procedury aplikacji online w Firmie X wydają się właściwe”, gdzie uzyskana istotność jest na poziomie  $F_{(7,272)} = 3,71$ ;  $p < 0,01$ ). Najwyższe średnie wyniki w ocenie ogólnej (najbardziej pozytywna ocena) ogłoszenia uzyskały grupy: 1 (wysoka sprawiedliwość we wszystkich trzech badanych kategoriach) i 6 (wysoka sprawiedliwość informacji zwrotnej, niska w pozostałych kategoriach). Najniższe średnie wyniki (najmniej pozytywne oceny) uzyskały grupy: 2 (niska sprawiedliwość informacji zwrotnej, pozostałe – wysoka) i 4 (niska sprawiedliwość we wszystkich kategoriach).

Ze względu na fakt, iż analiza wariancji nie dowodzi, które z grup istotnie różnią się od pozostałych, a wykresy średnich wskazują wyraźne różnice między grupami, należy przeprowadzić dalsze analizy statystyczne.

Ponieważ ocena ogólna ogłoszenia istotnie koreluje z pozostałymi pytaniami („Proces e-rekrutacji Firmy X wydaje mi się sprawiedliwy”,  $\tau_{(288)} = 0,67$ ;  $p < 0,001$ ; „Procedury aplikacji online w Firmie X wydają się właściwe”,  $\tau_{(288)} = 0,69$ ;  $p < 0,001$ ; „Mam dobre wrażenia związane z procesem selekcji online firmy X”,  $\tau_{(288)} = 0,69$ ;  $p < 0,001$ ; „Mógłbym polecić znajomym firmę X jako potencjalnego pracodawcę”,  $\tau_{(288)} = 0,65$ ;  $p < 0,001$ ), w celu ograniczenia powielania wniosków i wyników analizy *post hoc* postanowiono przeprowadzić jedynie na tej zmiennej.

Zaprezentowane wyniki wskazują na istotne różnice między grupami: 1 (wysoka sprawiedliwość we wszystkich wymiarach), 2 (wysoka sprawiedliwość w kategorii przejrzystości i swobody wypowiedzi, niska w kategorii informacji zwrotnej), 4 (niska sprawiedliwość we wszystkich kategoriach) i 8 (wysoka sprawiedliwość swobody wypowiedzi, pozostałe kategorie – niska sprawiedliwość).



Tab. 1. Podsumowanie różnic między grupami w teście Scheffé pod względem oceny ogólnej prezentowanego ogłoszenia

Grupa	1	2	3	4	5	6	7	8
1		<b>p&lt;0,01</b>	n.i.	<b>p&lt;0,05</b>	n.i.	n.i.	n.i.	<b>p&lt;0,05</b>
2			n.i.	n.i.	n.i.	<b>p&lt;0,05</b>	n.i.	n.i.
3				n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.
4					n.i.	<b>p&lt;0,05</b>	n.i.	n.i.
5						n.i.	n.i.	n.i.
6							n.i.	n.i.
7								n.i.
8								

n.i. – wynik nieistotny statystycznie

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto grupa 6 (wysoka sprawiedliwość informacji zwrotnej, niskie – pozostałe) istotnie różni się pod względem ogólnej oceny od grupy 2 i grupy 4. Wyniki te sugerują, że należy przeprowadzić dalsze analizy w celu określenia rzeczywistego związku oceny ogólnej ogłoszenia rekrutacyjnego ze sprawiedliwością ogłoszenia rekrutacyjnego w kategoriach informacji zwrotnej, przejrzystości i swobody wypowiedzi.

### 1. Przejrzystość ogłoszenia

We wszystkich pięciu kategoriach nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy otrzymanymi wynikami a grupami z niską i wysoką sprawiedliwością pod względem przejrzystości procesu rekrutacji, należy wobec tego założyć, że przejrzystość nie różnicuje wyników w badanych kategoriach.

### 2. Informacja zwrotna

Wykazano istotną różnicę w ocenach pomiędzy grupami, które otrzymywały informacje określone jako niską i wysoką sprawiedliwość procesu informacji zwrotnej w pytaniach: „Ocena ogólna ogłoszenia” ( $t_{(278)} = -5,51$ ;  $p < 0,001$ ), „Proces e-rekrutacji Firmy X wydaje mi się sprawiedliwy” ( $t_{(278)} = -5,60$ ;  $p < 0,001$ ), „Procedury aplikacji online w Firmie X wydają się właściwe” ( $t_{(278)} = -4,30$ ;  $p < 0,001$ ), „Mam dobre wrażenia związane z procesem selekcji online firmy X” ( $t_{(278)} = -5,42$ ;

$p < 0,001$ ) i „Mógłbym polecić znajomym firmę X jako potencjalnego pracodawcę” ( $t_{(278)} = -5,19$ ;  $p < 0,001$ ). Istotnie wyższe wyniki (bardziej pozytywne oceny) otrzymywały grupy charakteryzujące się wysokim poziomem sprawiedliwości w kontekście informacji zwrotnej.

Rozkład wyników wskazuje, że we wszystkich pięciu pytaniach, pod względem sprawiedliwości odpowiedzi zwrotnej, wyższe wyniki uzyskiwały grupy charakteryzujące się wysoką sprawiedliwością odpowiedzi zwrotnej.

### 3. Swoboda wypowiedzi

We wszystkich pięciu kategoriach nie stwierdzono istotnych różnic pomiędzy otrzymanymi wynikami a grupami z niską i wysoką sprawiedliwością w kontekście swobody wypowiedzi procesu rekrutacji. Należy założyć, że swoboda wypowiedzi nie różnicuje wyników w badanych kategoriach.

Podsumowując przeprowadzone analizy statystyczne, należy stwierdzić, iż hipoteza mówiąca o tym, że poziom poczucia sprawiedliwości internetowego ogłoszenia rekrutacyjnego wpływa na jego ogólną ocenę, została potwierdzona. Trzeba jednak zaznaczyć, iż wpływ ten zależy wyłącznie od poziomu poczucia sprawiedliwości kategorii odpowiedzi zwrotnej.

### DYSKUSJA WYNIKÓW

Celem niniejszych badań było zbadanie poziomu poczucia sprawiedliwości w procedurach rekrutacji internetowej przez młodych dorosłych internautów, a także jego wpływu na ocenę internetowych ogłoszeń rekrutacyjnych. Na początku sprawdzono hipotezę mówiącą o występowaniu związku między opinią o rekrutacji internetowej i oceną jej sprawiedliwości a częstotliwością udziału w rekrutacji za pośrednictwem Internetu. W badanej próbie nie wykazano występowania istotnej korelacji między częstotliwością uczestnictwa w e-rekrutacji a oceną jej sprawiedliwości. Wykazano natomiast, że ocena dotychczasowych rekrutacji, w których respondenci brali udział, istotnie koreluje z przekonaniem, iż najbliższa rekrutacja, w jakiej będą uczestniczyć, przebiegnie w sprawiedliwy sposób. Wyniki te sugerują, że na ocenę sprawiedliwości internetowych procedur rekrutacji raczej nie wpływa ilość doświadczeń z nią związanych, lecz ich jakość i dotychczasowe wrażenia.

Kolejną postawioną hipotezą badawczą było twierdzenie, że dla badanych istotność poszczególnych kategorii sprawiedliwości w procesie różni się od przewidywań co do rzeczywistego przebiegu procesu rekrutacji internetowej w przyszłości. W badanej grupie wszystkie pięć badanych kategorii sprawiedliwości (przejrzystość procesu, obiektywność procesu, udzielanie informacji zwrotnej, udzielanie informacji o pracy i możliwościach rozwoju, zapewnianie swobody

wypowiedzi w czasie procesu rekrutacji) istotnie różnicowało istotność kategorii dla respondentów od ich przewidywań. Wyniki wskazują, że młodzi dorośli mają wysokie wymagania wobec standardów procedur rekrutacji internetowej we wszystkich badanych kategoriach sprawiedliwości. Wyniki te sugerują również, iż respondenci nie sądzą, że najbliższe rekrutacje internetowe, w jakich wezmą udział, będą spełniać odpowiednie standardy sprawiedliwości procesu. Największe różnice zaobserwowano w kategorii otrzymywania informacji zwrotnej, którą respondenci ocenili jako najważniejszą pod względem istotności w kontekście procedur rekrutacji internetowej. Wyniki te pozostają zbieżne z badaniami na próbie niemieckiej (Thielsch, Traumer, Pytlik 2012), gdzie również zaobserwowano różnice we wszystkich pięciu kategoriach. Podobnie jak w niniejszej pracy, największe różnice między istotnością kategorii a przewidywaniami co do rzeczywistego przebiegu rekrutacji internetowej zaobserwowano w kategorii odpowiedzi zwrotnej. Sugeruje to, że na poziomie deklaratywnym najistotniejsze w rekrutacji internetowej dla badanych jest zapewnienie sprawiedliwej informacji zwrotnej. Jednocześnie respondenci są przekonani, iż w najbliższych procedurach rekrutacyjnych, w jakich będą uczestniczyć, nie zostaną podjęte wystarczające kroki w celu zapewnienia otrzymania sprawiedliwej informacji zwrotnej. Jak pokazano w niniejszej pracy, młodzi dorośli nie są przekonani też o zapewnieniu im w najbliższych rekrutacjach oczekiwanego, wystarczającego sprawiedliwego poziomu przejrzystości i obiektywności, oczekiwanych informacji o stanowisku i możliwościach zawodowych w pracy, a także o wystarczającej swobodzie wypowiedzi i prezentacji swojej osoby w czasie procedur rekrutacyjnych. Warto podkreślić, iż mimo tego, że różnice między istotnością a oczekiwaniami w tych czterech kategoriach nie były tak duże, jak w kategorii informacji zwrotnej, to również były bardzo wysokie. Wskazuje to na dużą rozbieżność między oczekiwaniami potencjalnych kandydatów do pracy a sprawiedliwością internetowych procedur rekrutacyjnych.

W celu empirycznej weryfikacji wyżej przedstawionych hipotez posłużono się dodatkowo wariantem eksperymentalnym. Sprawdzone w nim hipotezę mówiącą o tym, że poziom poczucia o sprawiedliwości ogłoszenia wpływa na jego ogólną ocenę. Pytanie to ma kluczową rolę w konstrukcji ogłoszeń rekrutacyjnych, gdyż ocena ogłoszenia istotnie wpływa na chęć udziału w procedurze rekrutacji internetowej (Thompson, Braddy, Wuensch 2008). Analiza wariancji badanych grup (cechujących się wysokim bądź niskim poziomem sprawiedliwości pod względem informacji zwrotnej, przejrzystości i swobody wypowiedzi) wykazała istotne różnice między nimi zarówno pod względem ogólnej oceny ogłoszenia, poczucia sprawiedliwości procedur, jak i poczuciem dobrego wrażenia procedur rekrutacyjnych firmy. Wykazano ponadto istotne różnice między grupami pod względem deklarowanej chęci polecenia firmy prowadzącej rekrutację za pomocą przedstawionego ogłoszenia. Wyniki sugerują, że poziom sprawiedliwości ogło-

zenia rekrutacyjnego wypowiedzi istotnie wpływa na jego ocenę i firmy prowadzącej rekrutację za jego pośrednictwem. Dalsze analizy statystyczne przeprowadzone w celu określenia zależności i zbadania wpływu poszczególnych kategorii na ocenę ogłoszenia wykazały, iż wyniki poszczególnych grup istotnie różnicuje wyłącznie kategoria informacji zwrotnej. Oznacza to, że na ocenę ogólną ogłoszenia rekrutacyjnego respondentów nie miały wpływu kategorie przejrzystości i swobody wypowiedzi, niezwykle istotna okazała się za to kategoria odpowiedzi zwrotnej. Analizy statystyczne wykazały, iż poziom sprawiedliwości odpowiedzi zwrotnej w internetowych procedurach rekrutacji internetowych istotnie wpływa na poziom ogólnej oceny ogłoszenia. Wyniki analogicznych badań (Thielsch, Traumer, Pytlik 2012) okazały się nieco rozbieżne od wyników przedstawionych w niniejszej pracy, gdyż tam uzyskano istotne różnice we wszystkich trzech badanych kategoriach. Należy jednak zaznaczyć, że największy efekt różnicowania grup badawczych również zaobserwowano w kategorii odpowiedzi zwrotnej. Podobnie wszystkie badane kategorie okazały się różnicować badanych uczestników studiów biznesowych jednego z uniwersytetów w Stanach Zjednoczonych (Dineen, Noe, Wang 2004), lecz może być to spowodowane specyfiką badanych kultur i rynków pracy (Hoang i in. 2012).

Zaprezentowane w niniejszej pracy wyniki sugerują, że w celu osiągnięcia wysokiego poczucia sprawiedliwości w procedurach rekrutacji internetowej należy zadbać przede wszystkim o zapewnienie odpowiedniej informacji zwrotnej. Badania Candidate Experience (Zych 2013) wskazują, iż 77% kandydatów skarży się na brak odpowiedzi zwrotnej od potencjalnego pracodawcy. W kontekście wpływu informacji zwrotnej na postrzeganą sprawiedliwość warto przypomnieć, iż sprawiedliwość może oddziaływać na szereg zachowań wobec organizacji (Abadneh, Hackett, Schatt 2014). Jak wskazuje metaanaliza badań przeprowadzona przez Truxillo, Steinera i Gillanda (2004), poczucie wysokiej sprawiedliwości procesu rekrutacji może prowadzić m.in. do budowy pozytywnych relacji z firmą, zaangażowania, polecenia firmy znajomym, a także reapiacji kandydata w przyszłości. Z kolei niskie poczucie sprawiedliwości procesu może zaowocować rezygnacją z procesu, niechęcią do pracodawcy oraz postrzeganiem oferty jako mniej atrakcyjnej, co jest szczególnie istotne w przypadku próby pozyskania wysoce wykwalifikowanych pracowników (Deutsch, Coleman 2005).

Zaprezentowane badania mają zarazem kilka ograniczeń, które warto podkreślić. Przede wszystkim badanie było prowadzone na grupie młodych dorosłych, którzy jako najczęściej szukający pracy, mogą mieć specyficzne wymagania odnośnie do ogłoszeń, więc nie powinno uogólniać się wyników na populację. Pamiętać trzeba także, że badanie w większości składało się z części samoopisowej, która jest podatna na wszelkie zniekształcenia percepcji sytuacji, co może nie oddawać w pełni rzeczywistych poglądów osób badanych. Z kolei część

eksperymentalna, podejmująca próbę symulacji rzeczywistego ogłoszenia rekrutacyjnego, może nieco zaburzać obraz sytuacji. Badani nie znajdowali się w sytuacji rzeczywistego poszukiwania pracy, zatem mogli trochę inaczej traktować ogłoszenie (Truxillo i in. 2002). Wątpliwości w części eksperymentalnej może budzić również wymiar przejrzystości procesu rekrutacji, który na etapie oceny sędziów kompetentnych uzyskał w wymiarze niskiej sprawiedliwości wyższe, bardziej zbliżone oceny w poszczególnych wariantach niż pozostałe zmienne. Przedstawione wyniki trzeba traktować zatem z ostrożnością.

Podejmując się dalszych badań dotyczących tematyki poczucia sprawiedliwości w rekrutacji internetowej, warto zwrócić uwagę na ich różnice i poszczególne aspekty w różnych kulturach i na różnych rynkach pracy, a także skupić się na badaniach rzeczywistych sytuacji poszukiwania pracy. Może to wyraźnie pomóc w zrozumieniu specyfiki wpływu poczucia sprawiedliwości na decyzje rekrutacyjne potencjalnych kandydatów oraz zwiększyć skuteczność działań rekrutacyjnych za pośrednictwem Internetu.

#### BIBLIOGRAFIA

- Ababneh K.I., Hackett R.D., Schat A.C.H. (2014), *The Role of Attributions and Fairness in Understanding Job Applicant Reactions to Selection Procedures and Decisions*, "Journal of Business and Psychology", Vol. 29(1), DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9304-y>.
- Birgelen M.J.H., Wetzels M.G.M., Dolen W.M. van (2008), *Effectiveness of corporate employment web sites: How content and form influence intentions to apply*, "International Journal of Manpower", Vol. 29(8), DOI: <https://doi.org/10.1108/01437720810919323>.
- Blader S.L., Tyler T.R. (2005), *How can theories of organizational justice explain the effects of fairness?*, [w:] J. Greenberg, J.A. Colquitt (eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Braddy P.W., Meade A.W., Kroustalis C.M. (2008), *Online recruiting: The effects of organizational familiarity website usability, and website attractiveness on viewers' impressions of organizations*, "Computers in Human Behavior", Vol. 24, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.05.005>.
- Cropanzano R., Chrobot-Mason D., Rupp D.E., Prehar C.A. (2004), *Accountability for corporate injustice*, "Human Resource Management Review", Vol. 14, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.02.006>.
- Dale M. (2001), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Deros E., Witte K., Born M. (2004), *How applicants want and expect to be treated: Applicants' selection treatment beliefs and the development of the social process questionnaire on selection*, "International Journal of Selection and Assessment", Vol. 12, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00267.x>.
- Deros E., Witte K., Stroobants R. (2003), *Testing the social process model on selection through expert analysis*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", Vol. 76, DOI: <https://doi.org/10.1348/096317903765913696>.
- Deutsch M., Coleman P.T. (2005), *Rozwiązywanie konfliktów. Teoria i praktyka*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Dineen B.R., Ling J., Ash S.R., DelVecchio D. (2007), *Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of Web recruitment*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 92(2), DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.356>.
- Dineen B.R., Noe R., Wang C. (2004), *Perceived fairness of web-based applicant screening procedures: Weighing the rules of justice and the role of individual differences*, "Human Resource Management", Vol. 43(2-3), DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20011>.
- Gillespie J.Z., Greenberg J. (2005), *Are the goals of organizational justice self-interested?*, [w:] J. Greenberg, J.A. Colquitt (eds.), *The Handbook of Organizational Justice*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gilliland S.W. (1993), *The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective*, "Academy of Management Review", Vol. 18(4), DOI: <https://doi.org/10.5465/AMR.1993.9402210155>.
- Goldberg C.B., Allen D.G. (2008), *Black and white and read all over: Race differences in reactions to recruitment web sites*, "Human Resource Management", Vol. 47(2), DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20209>.
- Gregory B.T., Albritton M.D., Osmonbekov T. (2010), *The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationships between P-O Fit, Job Satisfaction, and In-role Performance*, "Journal of Business and Psychology", Vol. 25, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9156-7>.
- Gregory Ch.K., Meade A.W., Thompson L.F. (2013), *Understanding Internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model*, "Computers in Human Behavior", Vol. 29, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.04.013>.
- Hoang T.G., Truxillo D.M., Erdogan B., Bauer T.N. (2012), *Cross-cultural Examination of Applicant Reactions to Selection Methods: United States and Vietnam*, "International Journal of Selection and Assessment", Vol. 20(2), DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00593.x>.
- Holm A.B. (2012), *E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management*, "Zeitschrift fur Personalforschung", Bd. 26(3).
- Jones D.A., Shultz J.W., Chapman D.S. (2006), *Recruiting Through Job Advertisements: The Effects of Cognitive Elaboration on Decision Making*, "International Journal of Selection and Assessment", Vol. 14(2), DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00342.x>.
- Kashi K., Zheng C. (2013), *Extending Technology Acceptance Model to the E-recruitment Context in Iran*, "International Journal of Selection and Assessment", Vol. 21(1), DOI: <https://doi.org/10.1111/ijsa.12022>.
- Lind E.A. (2001), *Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations*, [w:] J. Greenberg, R. Cropanzano (eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford: Stanford University Press.
- Maurer S.D., Cook D.P. (2011), *Using company web sites to e-recruit qualified applicants: A job marketing based review of theory-based research*, "Computers in Human Behavior", Vol. 27, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.07.013>.
- Maurer S.D., Liu Y. (2007), *Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers*, "Business Horizons", Vol. 50.
- Merecz D., Andysz A. (2012), *Relationship between person-organization fit and subjective health status (person-organization fit and health)*, "International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health", Vol. 25(2), DOI: <https://doi.org/10.2478/s13382-012-0020-z>.
- Posthuma R.A., Campion M.A. (2005), *When do multiple dimensions of procedural justice predict agreement to publicly endorse your employer in recruitment advertisements?*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", Vol. 78, DOI: <https://doi.org/10.1348/096317905X27173>.

- Suazo M.M., Martinez P.G., Sandoval R. (2009), *Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective*, "Human Resource Management Review", Vol. 19, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.11.002>.
- Thielsch M.T., Traumer L., Pytlík L. (2012), *E-recruiting and fairness: The applicant's point of view*, "Information Technology and Management", Vol. 13, DOI: <https://doi.org/10.1007/s10799-012-0117-x>.
- Thompson L.F., Braddy P.W., Wuensch K.L. (2008), *E-recruitment and the benefits of organizational web appeal*, "Computers in Human Behavior", Vol. 24, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.02.014>.
- Trampe D., Stapel D.A., Siero F.W., Mulder H. (2010), *Beauty as a Tool: The Effect of Model Attractiveness, Product Relevance, and Elaboration Likelihood on Advertising Effectiveness*, "Psychology & Marketing", Vol. 27(12).
- Truxillo D.M., Bauer T.N., Campion M.A., Paronto M.E. (2002), *Selection Fairness Information and Applicant Reactions: A Longitudinal Field Study*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 87(6), DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1020>.
- Truxillo D.M., Bodner T.E., Bertolino M., Bauer T.N., Yonce C. (2009), *Effects of Explanations on Applicant Reactions: A meta-analytic review*, "International Journal of Selection and Assessment", Vol. 17, DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00478.x>.
- Truxillo D.M., Steiner D.D., Gilliland S.W. (2004), *The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters*, "International Journal of Selection and Assessment", Vol. 12(1/2), DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00262.x>.
- Vianen A.E.M. (2001), *Person-Organisation Fit: The Match Between Theory and Methodology: Introduction to the Special Issue*, "Applied Psychology: An International Review", Vol. 50(1), DOI: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00045>.
- Walker J.H., Field H.S., Giles W.F., Bernerth J.B. (2008), *The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", Vol. 81, DOI: <https://doi.org/10.1348/096317907X252487>.
- Westernman W.J., Vanka S. (2005), *A Cross-Cultural Empirical Analysis of Person-Organization Fit Measures as Predictors of Student Performance in Business Education: Comparing Students in the United States and India*, "Academy of Management Learning & Education", Vol. 4(4).
- Wilden R., Gudergan S., Lings I. (2010), *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*, "Journal of Marketing Management", Vol. 26(1-2), DOI: <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>.
- Zych B. (2013), *Odmienne wrażenia pracodawców i kandydatów*, <http://hrstandard.pl/2013/11/05/odmienne-wrazenia-pracodawcow-i-kandydatow/#more-27587> (dostęp: 10.10.2017).

## SUMMARY

The article deals with the problem of the sense of justice of Internet recruitment procedures among young adults. Meta-analysis of studies on the sense of justice of the recruitment process shows that it is extremely important for both employers and job candidates. Influencing the attitude of a candidate to the organization, it provides a number of both positive and negative effects. In order to investigate the problem, in case of young adults (as people which entering the stage of development, which one of the main goals is to find a job), it has been conducted a three-part test to determine the perceived level of justice of e-recruitment procedures, as well as its impact on the

assessment of the recruitment announcement and recruiting organization. On the basis of the Internet survey (N=280), we found significant differences between categories of significance for justice (transparency, objectivity, feedback, job information and freedom of expression) and predictions as to the actual course of Internet recruitment. Furthermore, in the experimental variant we demonstrated that the assessment of the general announcement is only to ensure a fair procedure for the provision of feedback.

**Keywords:** Internet recruitment; sense of justice; procedural justice