

Postrzeganie procesów rekrutacyjnych – doświadczenia studentów

Aneta Bukłaho

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: aneta.buklaho0@gmail.com

Agata Dąbrowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: aga.dab08@gmail.com

Daria Smarżewska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: d.smarzewska@pb.edu.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0054

Streszczenie

Celem artykułu była identyfikacja sposobu postrzegania procesów rekrutacyjnych przez studentów oraz określenie ich doświadczeń, emocji i oczekiwań wobec współczesnych praktyk rekrutacyjnych. Badanie miało charakter ilościowy i zostało przeprowadzone z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety w formie online wśród 106 studentów. Uzyskane wyniki wskazują, że proces rekrutacyjny stanowi dla studentów istotne i często stresujące doświadczenie. Najczęściej wskazywanymi emocjami towarzyszącymi rekrutacji były stres i niepewność, natomiast za najtrudniejsze etapy uznano rozmowę kwalifikacyjną oraz oczekiwanie na informację zwrotną. Jednocześnie większość respondentów oceniła swoje doświadczenia rekrutacyjne pozytywnie, zwracając uwagę na profesjonalne podejście rekruterów oraz odpowiednią atmosferę podczas rozmów. Istotnym problemem wskazanym przez badanych jest brak informacji zwrotnej po zakończeniu procesu rekrutacyjnego, co negatywnie wpływa na ich ocenę pracodawców. Respondenci podkreślali również potrzebę większej transparentności procesów, lepszego dopasowania ofert pracy do możliwości studentów oraz większego zrozumienia ich sytuacji przez rekruterów. Wnioski z badań wskazują na konieczność doskonalenia procesów rekrutacyjnych w kierunku większej otwartości, komunikacji oraz dostosowania do specyfiki młodych kandydatów. Uwzględnienie tych aspektów może przyczynić się do poprawy doświadczeń studentów oraz zwiększenia efektywności pozyskiwania pracowników przez organizacje.

Słowa kluczowe

studenci, rekrutacja, doświadczenia

Wstęp

Współczesny rynek pracy charakteryzuje się dynamicznymi zmianami, wynikającymi m.in. z rozwoju technologii, przemian demograficznych oraz rosnącej konkurencji między pracodawcami o pozyskanie odpowiednich kandydatów. Rozwój nowoczesnych narzędzi i systemów cyfrowych istotnie wpływa na sposób realizacji procesów rekrutacyjnych, zmieniając zarówno ich przebieg, jak i doświadczenia kandydatów [Nikolaou, 2021, s. 3-4]. Szczególną grupę uczestników rynku pracy stanowią studenci, którzy dopiero rozpoczynają swoją ścieżkę zawodową i zdobywają pierwsze doświadczenia związane z procesami rekrutacyjnymi. Ich sytuacja jest specyficzna ze względu na ograniczone doświadczenie zawodowe oraz konieczność łączenia pracy z edukacją, co wpływa na sposób postrzegania rynku pracy oraz samych procesów rekrutacyjnych [Giermanowska, 2025, s. 2; Wróblewski i in., 2022; Dec i in., 2025]. Dodatkowo istotne znaczenie mają różnice pokoleniowe, które kształtują oczekiwania młodych kandydatów wobec pracodawców oraz przebiegu rekrutacji [Jankowiak i Czerwińska-Lubszczyk 2024, s. 123–124].

Celem naukowym niniejszego artykułu jest identyfikacja sposobu postrzegania procesów rekrutacyjnych przez studentów oraz określenie ich doświadczeń, emocji i oczekiwań wobec współczesnych praktyk rekrutacyjnych. W pracy podjęto próbę odpowiedzi na pytania dotyczące oceny przebiegu rekrutacji, najtrudniejszych jej etapów oraz adekwatności ofert pracy kierowanych do studentów.

W artykule zastosowano metodę badań ilościowych. Dane empiryczne zostały zebrane za pomocą autorskiego kwestionariusza ankiety przeprowadzonej w formie online wśród pracujących studentów. W badaniu wykorzystano pytania zamknięte oraz jedno pytanie otwarte, co umożliwiło zebranie zarówno danych ilościowych, jak i uzupełniających opinii respondentów. Uzyskane wyniki poddano analizie, co pozwoliło na sformułowanie wniosków dotyczących doświadczeń badanej grupy oraz wskazanie kierunków doskonalenia procesów rekrutacyjnych.

1. Przegląd literatury

W nowoczesnym zarządzaniu podkreśla się, że najważniejszym zasobem organizacji są ludzie. To oni warunkują jej rozwój oraz zdolność do skutecznego działa-

nia w dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu. Dlatego też, rekrutacja jako najważniejszy proces związany z pozyskiwaniem tego zasobu, powinna być prowadzona w sposób świadomy i dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa [Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, 2019, s. 5-9].

Rekrutacja i dobór pracowników to procesy wymagające aktualnej i rzetelnej wiedzy naukowej. Wykorzystanie sprawdzonych, nowoczesnych ustaleń badawczych pozwala na osiągnięcie wysokiej skuteczności działań w tym obszarze [Prokopowicz, 2019, s.19]. W ujęciu praktycznym, rekrutacja pracowników określana jest jako metoda, w której organizacja łączy się z rynkiem pracy, aby zdobyć odpowiednią grupę kandydatów na dostępne miejsca pracy. Procesy rekrutacyjne przebiegają zazwyczaj według wcześniej ustalonych standardów kwalifikacyjnych dla danego stanowiska. Kwalifikacje określone są jako „zespół interpersonalnych cech pracownika oraz jego dyspozycje (psychologiczne cechy i wiedza), które poprzez interakcję i zastosowanie w zachowaniach mogą określać jako umiejętności zawodowe [Krajewska-Nieckarz i Sobczyk, 2016, s. 444].

Współczesne systemy doboru kadr w stopniu kluczowym wykorzystują nowoczesne technologie, które optymalizują czas i efektywność postępowań. W dobie cyfryzacji priorytetem staje się trafność dopasowania (tzw. person-organization fit), obejmująca zarówno twarde kompetencje zawodowe, jak i cechy psychologiczne, które decydują o sukcesie pracownika w strukturach organizacji [Sołek-Borowska i Wilczewska, 2018, s. 221] Rekrutacja to pierwszy etap poszukiwania kandydatów do pracy, który służy zebraniu grupy osób, spełniających wymagania do pracy na określonym stanowisku [Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, 2019, s. 3] Proces rekrutacji i selekcji stanowi złożony i wieloetapowy zbiór działań, obejmujący przyciąganie kandydatów, ich ocenę oraz wybór najlepiej dopasowanej osoby do organizacji. W literaturze podkreśla się, że proces ten powinien uwzględniać zarówno potrzeby pracodawcy, jak i doświadczenia oraz oczekiwania kandydatów. Obejmuje on różnorodne etapy, takie jak identyfikacja zapotrzebowania kadrowego, komunikacja ofert pracy, selekcja aplikacji oraz podejmowanie decyzji zatrudnieniowych. Istotną rolę odgrywają również nowoczesne technologie, które wspierają realizację tych działań oraz wpływają na jakość doświadczeń kandydatów [Nikolaou, 2021, s. 3–4].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się procedury rekrutacyjne o różnym stopniu skomplikowania [Szukalski i Wodnicka 2016, s. 80]. Aby przeprowadzić proces rekrutacji w możliwie najprostszy i najbardziej efektywny sposób, pracodawca powinien odpowiedzieć na kilka kluczowych pytań. W pierwszej kolejności należy ustalić, ilu i jakich pracowników organizacja potrzebuje oraz w jakim czasie wymagane

są dodatkowe zasoby ludzkie. Kolejnym krokiem jest określenie, gdzie można znaleźć kandydatów oraz w jaki sposób zachęcić ich do podjęcia pracy. Ważne jest również wybranie odpowiedniej metody oceny kandydatów oraz ustalenie, które kompetencje powinny być pożądane podczas podejmowania decyzji rekrutacyjnych [Ejdys i in., 2024]. Pracodawca musi także rozważyć, jak powinna zostać skonstruowana umowa o pracę i co może zrobić, aby nowy pracownik stał się integralną częścią organizacji [Mikołajczyk, 2019, s.74].

W innym ujęciu procesy rekrutacyjne można sklasyfikować na podstawie innych kryteriów, jak na przykład obszar poszukiwania pracowników. W tym przypadku wyróżnia się rekrutacje wewnętrzne oraz zewnętrzne. Rekrutacja wewnętrzna polega na obsadzaniu wolnych stanowisk przez pracowników aktualnie zatrudnionych w organizacji. Jest to rozwiązanie szczególnie popularne w korporacjach o rozbudowanych strukturach, gdzie możliwe są nie tylko awanse na wyższe stanowiska, ale także przejścia na stanowiska równorzędne. Jej główną zaletą jest minimalizacja ryzyka. Wewnętrzny kandydat jest już dobrze znany, sprawdzony w działaniu i dopasowany kulturowo, co radykalnie ogranicza możliwość niewłaściwego wyboru. Z kolei rekrutacja zewnętrzna, koncentruje się na poszukiwaniu kandydatów poza strukturami przedsiębiorstwa. Choć jest droższa i wiąże się ze zwiększonym ryzykiem podjęcia błędnej decyzji ze względu na brak pełnej wiedzy o kandydacie, otwiera ona organizację na zupełnie nowe możliwości. Pozwala pozyskać osoby o wysokich i oryginalnych kwalifikacjach, które stają się źródłem innowacyjnych pomysłów i świeżych perspektyw [Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, 2019, s. 4]. W przypadku rekrutacji zewnętrznej kandydaci pozyskiwani są spoza organizacji, głównie z otwartego rynku pracy. W ramach tego typu działań wyróżnia się m.in. rekrutację szeroką (ogólną) i rekrutację wąską (segmentową). Pierwsza, skierowana jest do możliwie najszerszego grona potencjalnych kandydatów, stosowaną zwłaszcza przy obsadzaniu stanowisk o charakterze wykonawczym [Pytlak, 2024, s.76]. Z kolei rekrutacja wąska definiuje się jako działania rekrutacyjne ukierunkowane na ściśle określony segment rynku pracy. Podejście to znajduje zastosowanie przede wszystkim w sytuacjach, gdy organizacja poszukuje kandydatów o wysokim poziomie specjalizacji i unikatowych kompetencjach [Tomaszewska i Paletko, 2024].

Zmiany demograficzne przestają być odległą prognozą, a realnie mają wpływ na codzienne funkcjonowanie firm. Starzenie się kadr, mniejsza liczba pracowników wchodzących na rynek a także rosnąca rotacja są obecnie najbardziej problematyczne w przedsiębiorstwach. Prognozy mówią, że w kolejnych latach przewagę będą miały firmy, które potrafią skutecznie łączyć różne pokolenia w jednym zespole i budować stabilne, długofalowe relacje. [<https://er-group.pl/rynek-pracy-2026/>, 23.03.2026]. Pokolenie X traktuje pracę jako wartość samą w sobie, ceniąc

stabilność i wynagrodzenie. Pokolenie Y większą uwagę zwraca na interesującą pracę, rozwój zawodowy oraz jakość życia, dążąc do niezależności i kariery, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym – podobnie jak pokolenie X. Z kolei dla pokolenia Z wynagrodzenie nie jest głównym czynnikiem motywującym. Ważniejsze są dla nich szacunek ze strony pracodawcy, możliwości rozwoju oraz dopasowanie pracy do posiadanych umiejętności [Jankowski i Czerwińska-Lubszczyk 2024, s.131]. Zatem, skoro oczekiwania i motywacje są różne, podejście rekruterów też powinno być inne, aby jak najlepiej trafić do kandydata. Pojawienie się generacji Z na rynku pracy zainicjowało istotne zmiany w relacjach na linii pracownik-pracodawca. Jednym z kluczowych postulatów tej generacji jest potrzeba regularnego otrzymywania informacji zwrotnej, która służy nie tylko ewaluacji wyników, ale przede wszystkim precyzyjnemu planowaniu ścieżki rozwoju zawodowego [Wasiluk i Kojta, 2023 s.152]. Choć studenci często wykazują duże zaangażowanie i chęć rozwoju, ich zatrudnianie wiąże się także z pewnymi wyzwaniem, które pracodawcy powinni uwzględniać na etapie rekrutacji. Osoby dopiero rozpoczynające karierę zawodową zazwyczaj potrzebują czasu, aby poznać specyfikę funkcjonowania organizacji, co może wymagać dodatkowego wsparcia, szkoleń oraz świadomego procesu wdrożenia. Wymaga to od organizacji firm nie tylko odpowiednich zasobów, ale także gotowości do cierpliwego kształtowania umiejętności pracownika. Dodatkowym utrudnieniem może być ograniczona dyspozycyjność wynikająca z obowiązków akademickich. Z tego powodu organizacje zatrudniające studentów muszą wykazywać elastyczność w planowaniu zadań i zarządzaniu zespołem, tak aby uwzględnić ich zmienny harmonogram. Warto również pamiętać, że młodzi pracownicy często poszukują nowych doświadczeń i możliwości rozwoju, co może skutkować większą rotacją wśród tej grupy. Dlatego budowanie atmosfery sprzyjającej nauce, dawanie realnych perspektyw awansu oraz tworzenie przejrzystych ścieżek rozwoju może znacząco zwiększyć ich zaangażowanie i lojalność wobec pracodawcy [Bartkowska, 2024; Szpilko i in., 2026, s. 41–42].

Młodzi ludzie często zmagają się z wysokim poziomem bezrobocia, niepewnym zatrudnieniem oraz warunkami pracy, które bywają niekorzystne i noszą znamiona wyzysku. Dodatkowo mogą doświadczać dyskryminacji zarówno na rynku pracy, jak i w samym miejscu zatrudnienia. Niedostatek informacji oraz brak kompetencji potrzebnych w perspektywie przyszłej kariery utrudniają im skuteczne wejście na rynek pracy i ograniczają możliwość pełnej integracji zawodowej [Giermanowska, 2025, s. 2; Kobylińska i in., 2025].

Jak wskazuje Maguire [2020], w warunkach kryzysu i wysokiego bezrobocia młodzi ze względu na ograniczone doświadczenie są rzadziej rekrutowani, co w połączeniu z ich pozycją na rynku pracy może prowadzić do powstania „straconej generacji”, pozbawionej dostępu do dobrej jakości i stabilnych miejsc pracy w momencie wejścia na rynek pracy [Maguire, 2020, 356–360].

2. Metodyka badań

Celem głównym badań była identyfikacja postrzegania procesów rekrutacyjnych przez studentów. Jako cele szczegółowe wskazano identyfikację doświadczeń i oczekiwań respondentów wobec współczesnych praktyk rekrutacyjnych. Sformułowano następujące problemy badawcze:

- Jak studenci oceniają swoje ogólne doświadczenia w procesach rekrutacyjnych?
- Jakie elementy procesu rekrutacyjnego stanowią dla studentów największą trudność?
- Jakie emocje towarzyszą studentom podczas procesu rekrutacyjnego?
- Czy oferty pracy dla studentów są adekwatne do ich możliwości?

Zastosowano metodę badań ilościowych. Dane empiryczne pozyskano przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety. Badanie prowadzono w formie online. W ankiecie zawarto pytania dychotomiczne, pytania wielokrotnego wyboru, pytania zawierające zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz jedno pytanie otwarte. Dobór próby miał charakter celowy. Badanie skierowane było wyłącznie do pracujących studentów. W badaniu wzięło udział 106 respondentów (tab. 1).

Tab. 1. Charakterystyka grupy badawczej

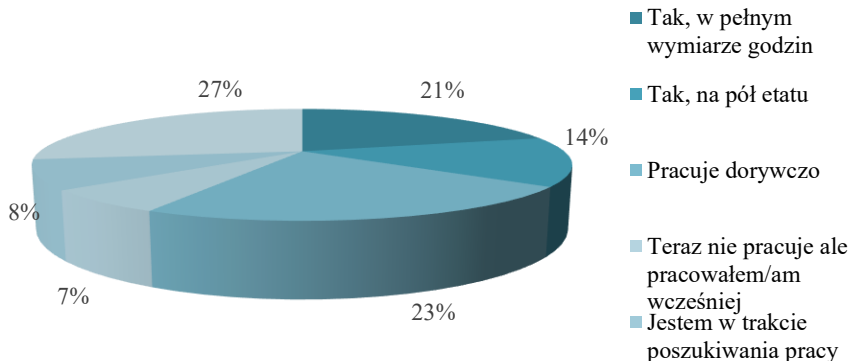
Zmienna	Charakterystyka	n	%
Płeć	Kobieta	71	67 %
	Mężczyzna	34	32%
	Nie chce podawać	1	1
Wiek	Poniżej 20 lat	18	17%
	20-25 lat	76	72%
	Powyżej 25	12	11%
Tryb studiów	Stacjonarne 74% (78)	78	74%
	Zaoczne 26% (28)	28	26%
Rok studiów	I	35	33%
	II	30	28%
	III	27	25%
	IV lub wyżej	14	14%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość badanych (67%) stanowiły kobiety. Analiza struktury wiekowej wykazała, że najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 20–25 lat (72%). Mniejszy odsetek badanych znajdował się w grupie poniżej 20. roku życia (17%), natomiast 11% respondentów stanowiły osoby powyżej 25. roku życia. Biorąc pod uwagę tryb studiów, większość ankietowanych stanowili studenci studiów stacjonarnych (74%). Dominującą grupę stanowili studenci pierwszego roku studiów (33%). Studenci czwartego roku lub wyżej stanowili łącznie 14% ankietowanych.

3. Wyniki badań

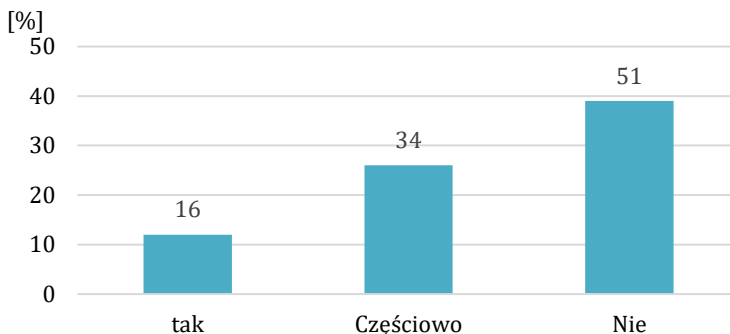
W pierwszej kolejności respondentów poproszono o wskazanie ich aktualnego statusu na rynku pracy (Rys.1). Najliczniejszą grupę stanowiły osoby aktualnie nie pracujące, które podejmowały zatrudnienie we wcześniejszym okresie życia (27%). Drugą co do wielkości grupą są osoby pracujące dorywczo (23%), co może wskazywać na próbę łączenia aktywności zawodowej z tokiem studiów. Zatrudnienie w pełnym wymiarze czasu pracy zadeklarowało 21% badanych, natomiast pracę na pół etatu wskazało 14%. Najmniejszy ilość respondentów to osoby aktualnie nie pracujące, lecz posiadający wcześniejsze doświadczenie zawodowe 7% oraz studenci w trakcie szukania pracy 9%.



Rys. 1. Aktualna sytuacja zawodowa respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

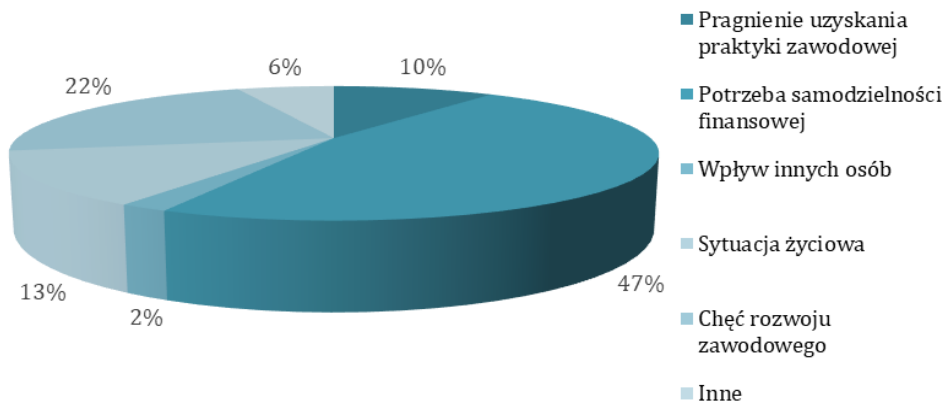
W badaniu identyfikowano powiązanie aktualnego zatrudnienia z wybranym przez respondentów kierunkiem studiów (rys. 2). Większość badanych odpowiedziała, że ich obecna praca nie jest związana z kierunkiem studiów (51%). Jedynie 16% wskazało, że jest/ była związana z kierunkiem studiów. Co ciekawe, 34% respondentów oceniło te powiązanie jako częściowe.



Rys. 2. Związek pracy ankietowanych z kierunkiem studiów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondentów poproszono o wskazanie, które z wybranych determinant wpłynęły na podjęcie decyzji o zatrudnieniu w trakcie studiów (rys. 3). Większość wskazała, że wynika to z potrzeby uzyskania samodzielności finansowej (47%) i chęci rozwoju zawodowego (22%). Najrzadziej wskazano wpływ innych osób (2%).

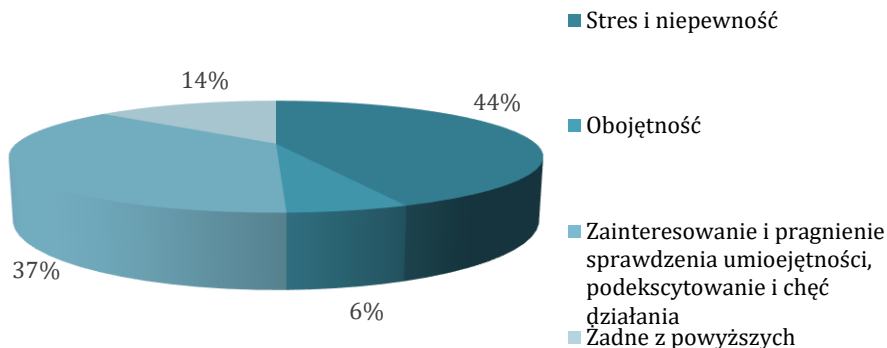


Rys. 3. Powody podejmowania pracy przez studentów podczas studiowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W nawiązaniu do poprzedniego pytania, badanych poproszono o wskazanie, jakie uczucia towarzyszyły im w trakcie poszukiwania pracy. Najczęściej wskazywano stres i niepewność (44%) jako emocje towarzyszące procesowi poszukiwania pracy. Jednocześnie, 36% badanych studentów odczuwa pozytywne emocje takie

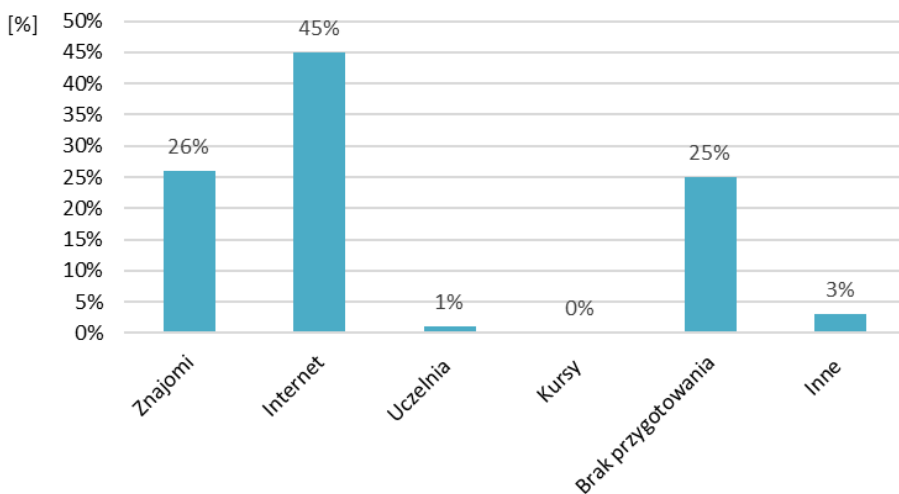
jak podekscytowanie, chęć do działania, zainteresowanie oraz pragnienie i sprawdzenie swoich umiejętności.



Rys. 4. Obecny wymiar zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

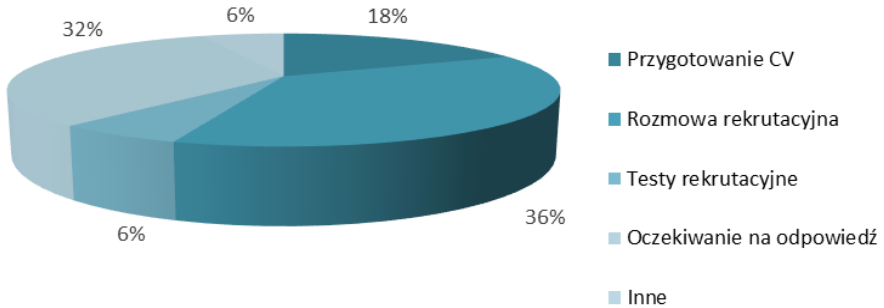
W kolejnej części kwestionariusza respondentów zapytano o to, skąd czerpią wiedzę niezbędną do przygotowywania się do rozmów rekrutacyjnych (rys. 5).



Rys. 5. Źródła czerpania wiedzy do przygotowania się do procesów rekrutacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

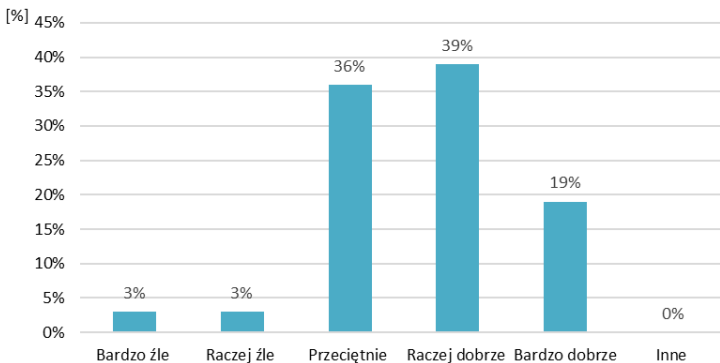
Najwięcej respondentów (45%), czerpie wiedzę na temat przygotowania do rekrutacji z Internetu. Drugim najczęściej wskazywanym źródłem byli znajomi (26%). Co czwarty respondent zadeklarował brak jakiegokolwiek przygotowania do procesu rekrutacyjnego.



Rys. 6. Najtrudniejszy element procesu rekrutacji w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jako najtrudniejsze elementy procesu rekrutacyjnego (Rys 6.) badani wskazali, że rozmowę rekrutacyjną (36 %) oraz oczekiwanie na odpowiedź od pracodawcy (32%), a także przygotowanie CV (18%).

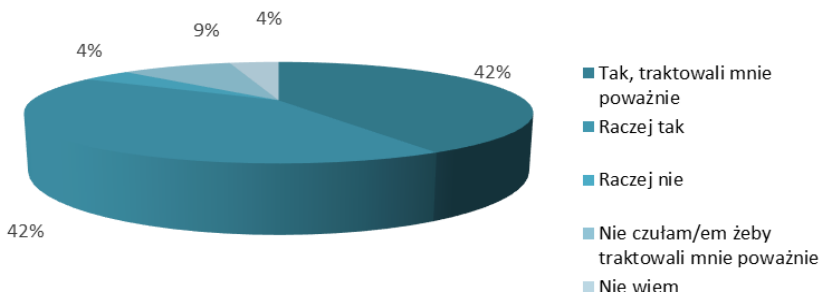


Rys. 7. Ocena procesu rekrutacji, w której respondenci ostatnio brali udział w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Większość badanych ocenia swój ostatni proces rekrutacyjnie pozytywnie (rys. 7). Bliżko 40 % określiło przebieg rekrutacji jako raczej dobry, natomiast 19% oceniło go bardzo dobrze. Jednocześnie 36% badanych wskazało ocenę przeciętną, co sugeruje, że znaczna część studentów dostrzega zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty procesów rekrutacyjnych.

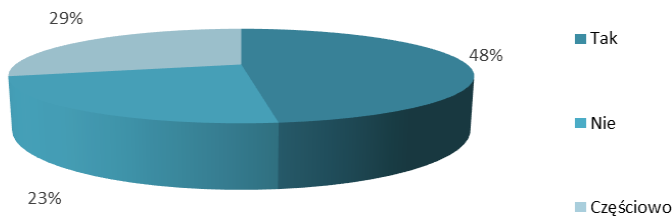
Aby lepiej przeanalizować odczucia związane z procesem rekrutacji, respondentów poproszono o wskazanie odczuć związanych z traktowaniem ich jako kandydata w tym działaniu (rys. 8).



Rys. 8. Ocena jak rekruterzy traktowali

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

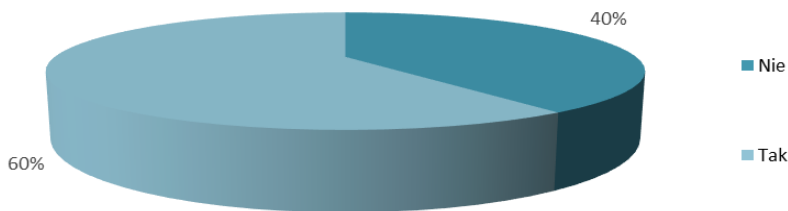
Zdecydowana większość respondentów miała pozytywne odczucia w analizowanym zakresie (rys. 8). 42% badanych zadeklarowało, że byli traktowani poważnie, natomiast kolejne 42% respondentów wskazało odpowiedź „raczej tak”. Negatywne doświadczenia były zgłaszane rzadziej – 9% ankietowanych nie czuło, aby byli traktowani poważnie, a 4% respondentów wskazało odpowiedź „raczej nie”. 4% badanych zadeklarowało brak jednoznacznej opinii, wybierając odpowiedź „nie wiem”.



Rys. 9. Ocena jak rekruter rozumie kandydatów/studentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące poczucia zrozumienia sytuacji studenta przez rekrutera wskazuje, że niemal połowa respondentów (48%) podczas rozmowy rekrutacyjnej czuła, że rekruter starał się uwzględnić ich sytuację jako studentów (w tym obowiązki akademickie, ograniczoną dyspozycyjność oraz brak doświadczenia zawodowego). Jednocześnie, 29% badanych, wskazało odpowiedź „częściowo”, co może sugerować, że choć pewne elementy zrozumienia były obecne, nie zawsze były one wystarczające. Natomiast 23% respondentów zadeklarowało, że nie odczuwało takiego zrozumienia ze strony rekrutera.



Rys. 10. Otrzymanie feedbacku po rekrutacji w opinii respondentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

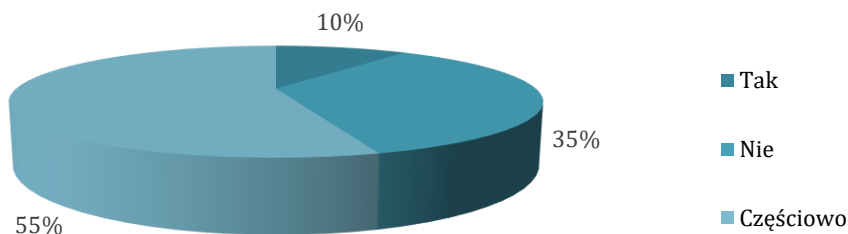
Jednym z kluczowych aspektów rozmów rekrutacyjnych jest otrzymanie feedbacku. Większość respondentów (60%) odpowiedziała, że otrzymała informację zwrotną po zakończonym procesie rekrutacji. Jednocześnie niepokojący pozostaje

fakt, że aż 40% ankietowanych nie otrzymało żadnego odzewu po odbytej rozmowie.

Badanych poproszono o wskazanie, jakie aspekty, w ich opinii mogłyby wpłynąć na polepszenie ich doświadczeń podczas rekrutacji. Najczęściej zwracali oni uwagę na potrzebę większej empatii oraz zrozumienia specyfiki sytuacji studentów ze strony pracodawców i rekruterów. Podkreślali także, że brak doświadczenia zawodowego nie powinien automatycznie dyskwalifikować kandydatów, a proces rekrutacyjny powinien uwzględniać ograniczoną dyspozycyjność studentów wynikającą z obowiązków akademickich. Istotnym problemem wskazywanym przez respondentów był również brak informacji zwrotnej po zakończeniu procesu rekrutacyjnego. Badani jasno podkreślali, że brak jakiegokolwiek odpowiedzi ze strony pracodawców powoduje frustrację, niepewność oraz poczucie braku szacunku wobec kandydatów. Wielu z nich wskazało, że nawet krótka informacja zwrotna byłaby bardziej pożądana niż całkowity brak kontaktu. Kolejnym często pojawiającym się postulatem była większa transparentność procesu rekrutacyjnego, w szczególności jasne określanie widełek wynagrodzenia już na wczesnym etapie rekrutacji. Respondenci wskazywali, że ukrywanie informacji o wynagrodzeniu prowadzi do marnowania czasu zarówno kandydatów, jak i rekruterów. Studenci zwracali również uwagę na nadmierną liczbę testów, quizów oraz zadań rekrutacyjnych stosowanych na początkowych etapach procesu rekrutacji, które często są czasochłonne i nie zawsze kończą się jakąkolwiek odpowiedzią ze strony pracodawcy. Wskazywano także na potrzebę zadawania pytań stricte związanych z pracą i kompetencjami, a nie z życiem prywatnym kandydatów. Część respondentów postulowała wprowadzenie próbnych rozmów rekrutacyjnych w ramach zajęć dydaktycznych, co mogłoby przyczynić się do obniżenia poziomu stresu oraz zwiększenia pewności siebie studentów. Wskazywano również na znaczenie przyjaznej atmosfery podczas rozmów kwalifikacyjnych oraz szybszego podejmowania decyzji przez pracodawców.

Respondentów zapytano o okres oczekiwania na odpowiedź zwrotną od przedsiębiorstwa. Blisko 40% badanych, deklaruje, że otrzymała ją w ciągu 3 dni, 31% wskazało czas oczekiwania do tygodnia. Znacznie mniejszy odsetek badanych doświadczał dłuższych terminów odpowiedzi zwrotnej, 9% czekało dwa tygodnie, a 6% wskazało czas dłuższy niż dwa tygodnie. Warto również zwrócić uwagę, że 14% respondentów zadeklarowało, iż w ogóle nie otrzymało informacji zwrotnej, co może świadczyć o problemach organizacyjnych lub brak szacunku do potencjalnego pracownika.

Ostatnie pytanie dotyczyło opinii badanych na temat dostosowania ofert pracy do potrzeb studentów (rys. 11).



Rys. 11. Opinia respondentów na temat dostosowania ofert pracy do ich potrzeb

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdecydowana większość badanych (55%) odpowiedziała, że przedsiębiorstwa częściowo dostosowują oferty do potrzeb studentów.

Wyniki badania wskazują, że zdaniem studentów oferty pracy jedynie w ograniczonym stopniu odpowiadają ich potrzebom, co może świadczyć o niewystarczającym uwzględnianiu specyfiki tej grupy przez pracodawców.

4. Dyskusja wyników

Analiza zgromadzonego materiału badawczego pozwala na sformułowanie wielowymiarowego obrazu doświadczeń studentów w procesach rekrutacyjnych. Kluczowym wnioskiem płynącym z badania jest fakt, że proces ten jest dla młodych kandydatów doświadczeniem silnie obciążającym emocjonalnie. Skoro aż 78% respondentów deklaruje stres lub wątpliwości przed rozmową, staje się jasne, że postawa rekrutera ma fundamentalne znaczenie dla przebiegu spotkania. Zestawienie danych dotyczących przebiegu rozmowy z danymi na temat etapu po jej zakończeniu obnaża istotne luki w standardach komunikacyjnych podczas procesu rekrutacji. Choć większość rekruterów stara się wykazać zrozumieniem podczas bezpośredniego kontaktu, to aż 40% kandydatów zostaje pozostawionych bez żadnej odpowiedzi zwrotnej po zakończeniu procesu. Taka rozbieżność sugeruje, że dbałość o relację z kandydatem w wielu przedsiębiorstwach kończy się wraz z wyjściem studenta

z sali lub zakończeniem połączenia online. Brak feedbacku stoi w sprzeczności z deklarowaną przez część rekruterów empatią, budując u młodych ludzi poczucie bycia jedynie „numerem w procesie”, a nie partnerem w rozmowie.

Podsumowując, wyniki badania uwypuklają potrzebę profesjonalizacji procesów rekrutacyjnych nakierowanych na studentów. O ile zauważalny jest pozytywny trend w obszarze „ludzkiego” podejścia podczas samej rozmowy, o tyle etap domykania rekrutacji i dbałości o kulturę feedbacku wciąż wymaga znaczącej poprawy. Przedsiębiorstwa, które nie informują o wynikach naboru, tracą szansę na budowanie długofalowych relacji z potencjalnymi pracownikami, którzy – mimo braku doświadczenia – są grupą niezwykle czułą na standardy etyczne i komunikacyjne współczesnego rynku pracy.

Podsumowanie

W kontekście rekrutacji coraz większego znaczenia nabierają również różnice pokoleniowe, które wpływają na oczekiwania kandydatów, ich kompetencje oraz sposób funkcjonowania w środowisku pracy. Współczesne organizacje zatrudniają jednocześnie przedstawicieli kilku generacji, różniących się podejściem do stabilności zatrudnienia, komunikacji, korzystania z informacji oraz adaptacji do zmian. Przedstawiciele poszczególnych pokoleń odmiennie postrzegają otaczający ich świat, co wynika przede wszystkim z różnic w systemie wartości, preferencjach, postawach, predyspozycjach oraz potrzebach w życiu prywatnym i zawodowym. Przynależność do określonej generacji wpływa również na podejście jednostki do pracy, sposób komunikowania się oraz rozwijane umiejętności. Z tego względu każde pokolenie wnosi do organizacji odmienny styl pracy i inne oczekiwania wobec pracodawcy, co powinno być brane pod uwagę podczas definiowania profilu idealnego kandydata oraz planowania metod selekcji. Uwzględnienie zróżnicowania pokoleniowego w procesie rekrutacji może przyczynić się do lepszego dopasowania pracownika do stanowiska i organizacji, a także zwiększyć skuteczność doboru personelu [Jankowiak i Czerwińska-Lubszczyk, 2024, s.123-124]. Przedstawione wyniki badań pozwalają zauważyć, że proces rekrutacyjny jest przez studentów postrzegany nie tylko jako etap formalnej oceny kandydata, lecz także jako ważne doświadczenie wpływające na ich sposób postrzegania rynku pracy i potencjalnych pracodawców. Oznacza to, że ocena rekrutacji nie ogranicza się wyłącznie do jej skuteczności, ale obejmuje również poziom komfortu psychicznego kandydata, przejrzystość procedur oraz jakość wzajemnej komunikacji. W tym ujęciu doświadczenia studentów mogą stanowić cenne źródło wiedzy o tym, które elementy procesu są odbierane

jako wspierające, a które zniechęcają młodych ludzi do dalszego kontaktu z daną organizacją. Analizując doświadczenia studentów w procesach rekrutacyjnych, koncentrujemy się na ich emocjach, stopniu przygotowania oraz ocenie działań pracodawców. Badanie wykazuje, że wejście na rynek pracy wiąże się dla młodych ludzi z dużym napięciem dominującymi odczuciami są stres i niepewność, a za najtrudniejszy etap uznaje się bezpośrednią rozmowę kwalifikacyjną. Uzyskane wyniki wskazują, że większość studentów podejmuje pracę niezwiązaną bezpośrednio z kierunkiem kształcenia, co może wynikać z ograniczonej dostępności ofert pracy zgodnych z profilem studiów. Jednocześnie istotny odsetek odpowiedzi wskazujących na częściowy związek pracy ze studiami sugeruje, że nawet prace spoza kierunku mogą przyczyniać się do rozwoju wybranych kompetencji zawodowych.

Mimo że studenci w większości pozytywnie oceniają profesjonalizm rekruterów i kulturę osobistą podczas spotkań, dokument diagnozuje poważne braki w komunikacji porekrutacyjnej. Kluczowym problemem jest powszechny brak informacji zwrotnej (feedbacku), co buduje u kandydatów poczucie lekceważenia i negatywnie wpływa na wizerunek firmy. Odpowiadając na pytanie dotyczące emocji towarzyszących studentom podczas rekrutacji, należy zauważyć, że dominacja stresu i niepewności wskazuje na wysoki poziom psychicznego napięcia związanego z wejściem na rynek pracy. Emocje te mogą być interpretowane jako naturalna reakcja na ocenę, ale także jako skutek niedostatecznej przewidywalności całego procesu. Im mniej jasne są zasady rekrutacji, wymagania czy terminy kontaktu zwrotnego, tym większe prawdopodobieństwo, że kandydat będzie odczuwał niepokój i brak kontroli nad sytuacją.

W przypadku ostatniego problemu badawczego wyniki sugerują, że adekwatność ofert pracy kierowanych do studentów pozostaje ograniczona. Trudność polega nie tylko na małej liczbie ofert zgodnych z kierunkiem studiów, ale także na tym, że wiele propozycji nie uwzględnia rzeczywistej sytuacji młodych ludzi, w tym ich dyspozycyjności, poziomu doświadczenia czy potrzeby łączenia pracy z nauką. Jednocześnie częściowe powiązanie wykonywanej pracy z obszarem kształcenia pokazuje, że nawet oferty niespełniające w pełni oczekiwań mogą mieć wartość rozwojową i umożliwiać zdobywanie kompetencji przydatnych w przyszłej karierze. Wnioski wskazują na potrzebę większej transparentności ofert (szczególnie w zakresie płac) oraz lepszego dostosowania procesów do specyfiki życia studenckiego. Autorzy podkreślają, że dbałość o pozytywne relacje z kandydatem jest niezbędna dla budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw.

Na tej podstawie można uznać, że proces rekrutacyjny w przypadku studentów powinien być projektowany w sposób bardziej dostosowany do specyfiki tej grupy.

Szczególnego znaczenia nabierają tu przejrzystość procedur, jasne komunikaty, informacja zwrotna oraz większe dopasowanie ofert do realnych możliwości i potrzeb młodych kandydatów. Takie podejście może nie tylko poprawić doświadczenia studentów, ale również zwiększyć skuteczność pozyskiwania i utrzymania wartościowych pracowników przez organizacje.

Literatura

1. Dec G., Olszewska M., Szydło J. (2024), *Źródła motywacji i sposoby nauki studentów*, Akademia Zarządzania 8(3), s. 456–476.
2. Ejdyś J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024), *Kompetencje teraźniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
3. Flasiński M. (2024), *Sztuczna inteligencja*, Repozytorium Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 323–340.
4. Giermanowska E. (2025), *Młodzi na rynku pracy: zatrudnienie i przedsiębiorczość młodych Polaków*. https://www.frse.org.pl/brepo/panel_repo_files/2025/09/29/nnhf81/zatrudnienie-i-przedsiębiorczosc-ewa-giermanowska.pdf
5. Jankowiak N., Czerwińska-Lubaszczuk A. (2024), *Pokolenia na rynku pracy – podejście teoretyczne*, Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji 13(2), s. 123–134.
6. Kobylińska U., Gudanowska A., Siderska J., Szpilko D., Szydło J. (2025), *Modele współpracy szkół wyższych z pracodawcami w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
7. Krajewska-Nieckarz M., Sobczyk M. (2016), *Strategia społecznej odpowiedzialności a proces rekrutacji pracowników w ujęciu teoretycznym*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 97.
8. Maguire S. (2020), *Youth 2020 – Preventing Another Lost Generation?*, Intereconomics 55(6), s. 356–360.
9. Mikołajczak W. M. (2019), *Nowe trendy w rekrutacji pracowników*, Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula.
10. Nikolaou I. (2021), *What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?*, The Spanish Journal of Psychology 24, e2, s. 1–6.
11. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2023), *Wykorzystanie sztucznej inteligencji w edukacji, dodatek specjalny do miesięcznika „Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań”*, PARP, Warszawa.

12. Przeglasińska A. (2022), *Współpracująca sztuczna inteligencja. Przykład wirtualnych asystentów i konwersacyjnej AI*, [w:] *Sztuczna inteligencja (AI) jako megatrend kształtujący edukację. Jak przygotowywać się na szanse i wyzwania społeczno-gospodarcze związane ze sztuczną inteligencją?*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, s. 12–24.
13. Prokopowicz P. (2023), *Rekrutacja i selekcja oparta na dowodach. 33 zasady skutecznego naboru pracowników*, wyd. 2, Wolters Kluwer, Warszawa.
14. Pytlak M. (2024), *Słabości i wyzwania lokalnego rynku pracy. Kierunki działań publicznych służb zatrudnienia. Case study Powiatowy Urząd Pracy w Pruszkowie*.
15. Sołek-Borowska C., Wilczewska M. (2018), *New Technologies in the Recruitment and Selection Process*, *Nowoczesne Systemy Zarządzania* 13(3), s. 219–232.
16. Sury M. (2019), *Proces rekrutacji*, LiveCareer.
17. Szpilko D., Kobylińska U., Gudanowska A., Ejdyś J., Halicka K. (2026), *Czynniki wpływające na zatrzymanie talentów w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
18. Szukalski S. M., Wodnicka M. (2016), *Outsourcing. Metodyka przygotowania procesów i ocena efektywności*, Difin, Warszawa.
19. Toczyńska M. (2023), *Młodzi w pracy*, *Monitor Prawa Pracy*, dodatek tematyczny.
20. Tomaszewska K., Paletko P. (2024), *Rekrutacja*, *Encyklopedia Zarządzania*.
21. Wasiluk A., Kojta B. (2023), *Atrakcyjność pracodawców – perspektywa Pokolenia Z*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* 52, s. 149–163.
22. Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej (2019), *Rekrutacja i selekcja. Przegląd stosowanych metod i narzędzi*, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa.
23. World Customs Organization (2015), *Recruitment Processes*, *World Customs Organization*, Brussels.
24. Wróblewski F., Żegarski P., Szydło J. (2022), *Wykorzystanie czasu wolnego przez studentów Politechniki Białostockiej*, *Akademia Zarządzania* 6(2), s. 307–326.

Perceptions of Recruitment Processes – Students’ Experiences

Abstract

The aim of this article was to identify how students perceive recruitment processes and to examine their experiences, emotions, and expectations towards contemporary recruitment practices. The study was conducted using a quantitative research approach with the use of an original online survey questionnaire among 106 students. The results indicate that the recruitment process is a significant and often stressful experience for students. The most

frequently reported emotions were stress and uncertainty, while job interviews and waiting for feedback were identified as the most challenging stages. At the same time, most respondents assessed their recruitment experiences positively, highlighting the professionalism of recruiters and a generally good atmosphere during interviews. A key issue identified by respondents was the lack of feedback after the recruitment process, which negatively affects their perception of employers. Students also emphasized the need for greater transparency, better adjustment of job offers to their capabilities, and a higher level of understanding from recruiters regarding their specific situation. The findings suggest the need to improve recruitment processes by increasing transparency, communication, and adaptation to the needs of young candidates. Addressing these aspects may enhance students' experiences and improve the effectiveness of talent acquisition in organizations.

Key words

students, recruitment, experiences