

Funkcja akademickich biur karier w kształtowaniu ścieżek kariery i promowaniu uczenia się przez całe życie



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



INSTYTUT BADAŃ
EDUKACYJNYCH
Państwowy Instytut Badawczy

Autorki: Dorota Pisula, Monika Smogula

Redakcja merytoryczna: Milena Maj, dr Magdalena Smak

Redakcja językowa: Beata Cynkier

Projekt okładki: Anna Nowak

Skład: Wojciech Maciejczyk

Wydawca:

Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy

ul. Górczewska 8, 01-180 Warszawa

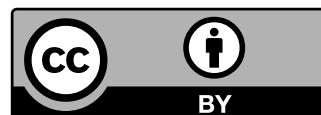
tel. (22) 241 71 00; www.ibe.edu.pl



INSTYTUT BADAŃ
EDUKACYJNYCH
Państwowy Instytut Badawczy

Publikacja dostępna na licencji Creative Commons

Uznanie Autorstwa 4.0.



ISBN: 978-83-68747-00-3

DOI: 10.24131/9788368747003

Wzór cytowania:

Pisula, D., Smogula, M. (2025). *Funkcja akademickich biur karier w kształtowaniu ścieżek kariery i promowaniu uczenia się przez całe życie*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy.

Publikacja opracowana w ramach projektu systemowego: nr FERS.01.08-IP.05-0001/23

pt. „Wspieranie dalszego rozwoju Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji w Polsce

(ZSK 6)” w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027

współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus.

Warszawa 2025

Egzemplarz bezpłatny

Spis treści

Wstęp	4
1. Typologia działalności ABK	6
1.1. Kryteria typologii (funkcje, zakres działania, specyfika uczelni)	12
1.2. Charakterystyka wyodrębnionych typów ABK	16
1.3. Główne wyzwania stojące przed poszczególnymi typami ABK	19
2. Analiza dobrych praktyk z innych krajów	22
3. Zalecenia dla ABK	32
3.1. Analiza SWOT	32
3.2. Wskazówki dotyczące możliwości i ograniczeń wdrażania Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji w działaniach ABK	42
4. Zagadnienia wymagające dalszych badań – kluczowe kwestie	45
Bibliografia	50

Wstęp

Rynek pracy w ostatnich latach ulega dynamicznym i wielowymiarowym przemianom. Postępująca cyfryzacja, automatyzacja procesów, globalizacja oraz zmiany demograficzne sprawiają, że tradycyjne modele kształcenia i przygotowania do pracy stają się niewystarczające. Wymaga to od instytucji szkolnictwa wyższego elastyczności, innowacyjności i zdolności do szybkiego reagowania na potrzeby gospodarki. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera polityka uczenia się przez całe życie. Jednym z kluczowych ogniw tego systemu są akademickie biura karier (ABK), które pełnią funkcję pomostu między światem akademickim a rynkiem pracy. Ich zadaniem jest nie tylko wspieranie studentów i absolwentów w planowaniu ścieżek zawodowych, lecz także budowanie trwałych relacji z pracodawcami, współtworzenie oferty edukacyjnej oraz wzmacnianie pozycji uczelni w otoczeniu społeczno-gospodarczym.

Mimo rosnącej roli ABK ich potencjał w Polsce pozostaje w dużej mierze niewykorzystany. Jednostki te funkcjonują w bardzo zróżnicowanych warunkach organizacyjnych i finansowych, co przekłada się na nierówny poziom świadczonych usług. W wielu przypadkach ABK brakuje stabilnego finansowania, odpowiedniego umocowania w strukturze uczelni, nowoczesnych narzędzi cyfrowych czy dostępu do szkoleń podnoszących kompetencje kadry. W efekcie część biur ogranicza swoją działalność do podstawowych zadań, takich jak publikacja ofert pracy, podczas gdy w nowoczesnym systemie szkolnictwa wyższego powinny one pełnić funkcję strategicznego partnera w procesie kształcenia i rozwoju studentów.

Niniejsza ekspertyza została przygotowana w odpowiedzi na te wyzwania. Jej celem jest przede wszystkim wskazanie kierunków działań, które pozwolą na wzmocnienie roli ABK w systemie szkolnictwa wyższego, a nie tylko diagnoza obecnej sytuacji. Ekspertyza powstała w oparciu o dane uzyskane ze środowiska biur karier zebrane podczas przeprowadzonych wywiadów – analizę doświadczeń praktycznych oraz konsultacje ze środowiskiem akademickim, analizę literatury i przepisów prawnych. Dokument obejmuje analizę typologii biur karier, identyfikację głównych barier i czynników rozwoju, przegląd dobrych praktyk z innych krajów oraz rekomendacje dotyczące wdrażania nowoczesnych rozwiązań, w tym narzędzi Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK). Ekspertyza ma charakter praktyczny – proponowane zalecenia są możliwe do wdrożenia, a ich realizacja nie wymaga nadmiernych nakładów finansowych, lecz przede wszystkim spójnej strategii, koordynacji działań i woli decydentów.

Waga przedstawionych w tym opracowaniu zaleceń jest kluczowa. Od ich wdrożenia zależy, czy ABK pozostaną marginalizowanymi jednostkami o ograniczonym wpływie na rozwój

studentów, czy też staną się integralnym elementem strategii uczelni i polityki publicznej w obszarze edukacji i rynku pracy. Rekomendacje zawarte w raporcie mają na celu nie tylko poprawę jakości usług doradczych, lecz także wzmocnienie pozycji ABK jako partnerów w kształtowaniu programów dydaktycznych, rozwijaniu kompetencji przyszłości i budowaniu relacji z pracodawcami. Realizacja zaleceń może w krótkim czasie przynieść wymierne efekty – skrócić ścieżkę od edukacji do zatrudnienia, zwiększyć konkurencyjność absolwentów na rynku pracy oraz podnieść prestiż uczelni w kraju i za granicą.

Ekspertyza jest adresowana zarówno do władz uczelni, jak i do instytucji odpowiedzialnych za kształtowanie polityki edukacyjnej i rynku pracy. Stanowi również źródło wiedzy dla pracowników biur karier, pracodawców oraz organizacji branżowych, które chcą aktywnie uczestniczyć w procesie przygotowania młodych ludzi do wyzwań współczesnej gospodarki. Wdrożenie przedstawionych rozwiązań jest warunkiem koniecznym, aby ABK mogły w pełni realizować swoją misję i stać się jednym z filarów nowoczesnego systemu szkolnictwa wyższego, opartego na idei uczenia się przez całe życie.

1. Typologia działalności ABK

Akademickie biura karier (ABK) w Polsce to jednostki funkcjonujące w strukturach uczelni wyższych, których celem jest wspieranie studentów i absolwentów w planowaniu kariery, zdobywaniu doświadczenia oraz wejściu na rynek pracy. Historia ABK jest ściśle związana z adaptacją w Polsce brytyjskiego modelu Career Services, uznanego za skuteczny i efektywny.

Pierwsze ABK powstało w 1993 roku na Uniwersytecie Mikołaja Kopernika w Toruniu (UMK) w ramach programu Tempus Phare, przy współpracy Krajowego Urzędu Pracy, Ministerstwa Edukacji Narodowej, Uniwersytetu w Hull w Wielkiej Brytanii, w tym szczególnie dyrektora biura karier – Johna C. Franksa, oraz Uniwersytetu w Amsterdamie. Projekt wspierały m.in. Ambasada Wielkiej Brytanii i British Council, a personel szkolony był zarówno w Polsce, jak i w Wielkiej Brytanii (Szkolenia, standardy działania, certyfikacja – szansą na rozwój akademickich biur karier w Polsce, 2006). Do 2004 roku Biuro Karier UMK było finansowane i zarządzane wspólnie z Wojewódzkim Urzędem Pracy, a następnie przeszło pod pełne finansowanie uczelni.

Na bazie toruńskiego doświadczenia powstawały kolejne biura, m.in. Biuro Promocji Zawodowej Studentów i Absolwentów Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (1997), dziś funkcjonujące jako Biuro Karier Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Do końca lat 90. ubiegłego wieku działało w Polsce 9 biur, wszystkie oparte na brytyjskich standardach. Wybór brytyjskiego wzorca podyktowany był jego skutecznością, wynikającą m.in. z wysokiego umocowania ABK w strukturze uczelni (dzięki bezpośredniej podległości władzom uczelni), silnych relacji z pracodawcami, integracji z ideą uczenia się przez całe życie oraz łatwości transferu know-how poprzez projekty partnerskie i szkolenia kadry.

W grudniu 1998 roku przedstawiciele istniejących biur powołali Ogólnopolską Sieć Biur Karier (OSBK) w celu wymiany doświadczeń, realizacji wspólnych projektów i wypracowywania standardów. Dokument „Porozumienie OSBK i wymogi standardów” zawierał szczegółowe zapisy dotyczące misji, funkcji i organizacji biur karier. Misją OSBK było wspieranie studentów i absolwentów w skutecznym wejściu na rynek pracy. Biura miały prowadzić doradztwo zawodowe indywidualne i grupowe, dostarczać informacji o rynku pracy, zbierać i udostępniać oferty pracy, staży i praktyk, prowadzić bazy danych studentów, utrzymywać kontakty z pracodawcami oraz upowszechniać wiedzę o roli i znaczeniu biur karier w procesie wspierania studentów i absolwentów. Standardy organizacyjne, przyjęte na podstawie modelu brytyjskiego, wymagały zatrudniania przynajmniej jednego etatowego pracownika, posiadania stałego, wydzielonego lokalu oraz prowadzenia działalności przez minimum 3 miesiące przed

przystąpieniem do sieci. Biura zobowiązywały się do promocji idei biur karier, uczestnictwa w corocznych spotkaniach OSBK, dostarczania materiałów do Biuletynu OSBK oraz współpracy z innymi biurami. W kolejnych latach wiele uczelni formalnie przystępowało do OSBK, deklarując zgodność ze standardami i gotowość do współpracy. Biura, które utworzyły sieć, odgrywały rolę instytucji wdrożeniowej przekazującej podstawową wiedzę potrzebną do uruchomienia ABK na danej uczelni oraz weryfikującej wdrożenie standardów wymaganych przy włączeniu nowego biura do OSBK. Biura spełniały wymagania dotyczące doradztwa, informacji o rynku pracy, ofert zatrudnienia, kadry i lokalu. Zobowiązywały się do aktywnego udziału w działaniach sieci, co świadczyło o wysokim poziomie zaangażowania i profesjonalizacji (Porozumienie Biur Promocji Zawodowej Studentów i Absolwentów Polskich Uczelni, 1998).

Dynamiczny rozwój ABK nastąpił w latach 2002–2003 dzięki programowi „Pierwsza Praca” Ministerstwa Pracy, który zapewnił środki na zatrudnienie doradców zawodowych, organizację targów pracy, warsztatów i rozwój systemów informacyjnych. W latach 2002–2004 Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej prowadziło konkursy grantowe wspierające tworzenie i rozwój ABK.

W pierwszej edycji programu zawarto 131 umów, z czego 73 dotyczyły utworzenia nowych jednostek, głównie w celu doposażenia ich w niezbędny sprzęt (wyposażenie biura, m.in. sprzęt komputerowy, drukarki, kserokopiarki i testy diagnostyczne) oraz zapewnienia szkoleń dla kadry. Kolejna edycja, uruchomiona w 2003 roku, finansowała 74 projekty rozwoju ABK, zwiększając dostęp studentów i absolwentów do innowacyjnych programów wspierających wejście na rynek pracy. W trzeciej edycji konkursu, realizowanej w 2004 roku, dofinansowanie przyznano 71 projektom realizowanym przez uczelnie i organizacje studenckie mające doświadczenie w prowadzeniu ABK oraz zobowiązane do dostosowania swojej działalności do wymogów ustawowych określonych w Ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001). Łącznie działania te przyczyniły się do znacznego wzrostu liczby ABK w Polsce – do około 140 jednostek, ułatwiając studentom i absolwentom zdobycie wiedzy o rynku pracy oraz rozwój kompetencji niezbędnych do podjęcia i utrzymania zatrudnienia (Sitek, Śurek, 2004).

W kolejnych latach, wraz z przeobrażeniami otoczenia społeczno-gospodarczego oraz zmianami we władzach na szczeblu krajowym i uczelnianym, rola i zadania ABK znacznie się zmieniały. Biura włączały się w realizację projektów ogólnouczelnianych finansowanych z funduszy

Unii Europejskiej, w aktywności dydaktyczne, tworzyły własne innowacyjne projekty oraz uczestniczyły w systemie monitorowania karier.

W ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) 2014–2020 ogłoszono dwa konkursy dotyczące wspierania działalności ABK:

- Konkurs nr POWR.03.01.00-IP.08-00-ABK/17 – ogłoszony przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBR) w marcu 2017 roku. Celem konkursu było wspieranie świadczenia wysokiej jakości usług przez ABK, wspomagających studentów w rozpoczęciu aktywności zawodowej na rynku pracy. Wnioski przyjmowane były od 24 kwietnia do 24 maja 2017 roku. Dofinansowanie otrzymały 33 projekty realizowane przez uczelnie w Polsce.
- Konkurs nr POWR.03.01.00-IP.08-00-ABK/18 – ogłoszony przez NCBR w marcu 2018 roku. Konkurs ten kontynuował wsparcie dla ABK, umożliwiając dalszy rozwój jednostek oraz dostosowanie świadczonych usług do potrzeb rynku pracy. Dofinansowanie przyznano 51 projektom realizowanym przez uczelnie.

Łącznie w obu konkursach dofinansowanie uzyskały 84 projekty realizowane przez polskie uczelnie (Ministerstwo Edukacji i Nauki, 2025).

Warto jednak zaznaczyć, że projekty te nie były konsultowane ze środowiskiem akademickim, a ich założenia okazały się dla części uczelni trudne do realizacji. Zakładana wartość wskaźników, malejąca liczba studentów, ograniczone kadry oraz nieadekwatne do warunków rynkowych wynagrodzenia dla doradców powodowały, że nie wszystkie jednostki mogły w pełni skorzystać ze wsparcia. Mimo to była to jedyna forma finansowania ABK na poziomie projektowym, a od tego czasu nie pojawiły się żadne środki przeznaczone na tworzenie lub rozwój biur karier w Polsce.

W okresie pandemii funkcjonujące ABK w miarę możliwości rozwijały usługi on-line i wdrażały e-doradztwo. Część uczelni zdecydowała jednak o zamknięciu prowadzonych ABK – przyczyny tych decyzji były bardzo różne. Niektórzy decydenci nie dostrzegali potrzeby ani korzyści funkcjonowania takich jednostek na uczelni, np. w związku ze zmianą sytuacji absolwentów na rynku pracy. Niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie ABK okazał się aspekt ekonomiczny – działalność tych jednostek jest w pełni finansowana z budżetów uczelni, które od czasu pandemii zmagają się z wieloma obciążeniami i koniecznością ograniczenia działań do priorytetowych i niezbędnych zadań związanych z kształceniem.

W tym kontekście istotne znaczenie zyskała Komisja ds. Akademickich Biur Karier przy Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (Komisja ds. Akademickich Biur Karier przy

KRASP), powołana w październiku 2015 roku jako ciało formalne, silniej niż Ogólnopolska Sieć Biur Karier osadzona w strukturach instytucjonalnych. Jej powstanie wynikało z inicjatywy środowiska akademickiego, zgłoszonej m.in. podczas Kongresu ABK w 2014 roku. Komisja składa się z przedstawicieli ABK z różnych uczelni w Polsce zrzeszonych w KRASP, reprezentujących poszczególne województwa (Komisja ds. Akademickich Biur Karier przy KRASP, 2025a).

Komisja pełni funkcje reprezentacyjną i doradczą, umożliwiając występowanie w imieniu środowiska akademickiego w rozmowach ze związkami pracodawców, instytucjami państwowymi i samorządowymi, Polską Komisją Akredytacyjną. Wysiłki Komisji koncentrują się na zwiększeniu świadomości znaczenia ABK oraz wspierają przetrwanie i rozwój tych jednostek w Polsce poprzez promowanie standardów działania, inicjowanie projektów systemowych oraz włączanie ABK w strategiczne działania uczelni.

Komisja ds. Akademickich Biur Karier przy KRASP realizuje wiele działań mających na celu rozwój biur karier i ich pracowników, usprawnienie i pobudzanie współpracy uczelni z pracodawcami, kreowanie właściwych warunków dla nowoczesnego dialogu z gospodarką, wspieranie studentów w wejściu na rynek pracy. Komisja podejmowała również działania na rzecz uwzględnienia ABK w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. 2018 poz. 1668).

Cele wymienione powyżej realizowane są poprzez organizowanie konferencji i szkoleń dla pracowników ABK, tworzenie wydarzeń dla pracodawców i środowiska akademickiego, a także współpracę z organizacjami zrzeszającymi pracodawców oraz z Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego i z Ministerstwem Pracy i Polityki Społecznej.

Komisja jest organizatorem ogólnopolskiego projektu „Gra o karierę”, którego celem jest promocja działalności biur karier na uczelniach w całej Polsce, wzmacnianie współpracy między nimi oraz budowanie ich pozytywnego wizerunku w środowisku akademickim i poza nim. W ramach inicjatywy odbywa się wiele warsztatów, webinarów (Uniwersytet Szczeciński, 2025). Dodatkowo Komisja angażuje się w organizację konferencji, warsztatów i seminariów umożliwiających wymianę doświadczeń i dobrych praktyk między pracownikami ABK oraz przedstawicielami rynku pracy.

Dzięki tym działaniom Komisja ds. Akademickich Biur Karier przy KRASP odgrywa kluczową rolę w integracji środowiska, wspierając rozwój kompetencji zawodowych pracowników biur karier, studentów i absolwentów oraz promując aktywne podejście do planowania kariery na polskich uczelniach.

Podstawy prawne działalności ABK wynikają zarówno z ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. 2018 poz. 1668 z późn. zm.), jak i ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001).

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce stanowi:

„Art. 49. 4. W uczelni może działać akademickie biuro karier, do którego zadań należy w szczególności:

- 1) dostarczanie studentom i absolwentom studiów informacji o rynku pracy i możliwościach podnoszenia kwalifikacji zawodowych;
- 2) zbieranie, klasyfikowanie i udostępnianie ofert pracy, staży i praktyk;
- 3) prowadzenie bazy danych studentów i absolwentów uczelni zainteresowanych znalezieniem pracy;
- 4) pomoc pracodawcom w pozyskiwaniu odpowiednich kandydatów na wolne miejsca pracy oraz staże zawodowe;
- 5) pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy” (Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, 2018).

Zapis ten w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym pojawił się dopiero w 2018 roku, do tego czasu wspomniany akt prawny nie zawierał zapisów odnoszących się do biur karier. Włączenie tych jednostek do ustawodawstwa było poprzedzone intensywnymi działaniami lobbingsowymi środowiska biur karier, w szczególności Komisji ds. Akademickich Biur Karier przy KRASP.

Wcześniej ABK wymienione zostały jedynie w Ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Choć ABK nie były wówczas wskazane wprost w przepisach regulujących wszystkie instytucje rynku pracy, pełniły funkcje doradczą i wspierającą studentów oraz absolwentów w zakresie aktywizacji zawodowej. Zapis ustawy brzmiał następująco:

„Art. 2. 1. Ilekcrc w ustawie jest mowa o:

- 1) akademickim biurze karier – oznacza to jednostkę działającą na rzecz aktywizacji zawodowej studentów i absolwentów szkoły wyższej, prowadzoną przez szkołę wyższą lub organizację studencką, do której zadań należy w szczególności:
 - a) dostarczanie studentom i absolwentom szkoły wyższej informacji o rynku pracy i możliwościach podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
 - b) zbieranie, klasyfikowanie i udostępnianie ofert pracy, staży i praktyk zawodowych,

- c) prowadzenie bazy danych studentów i absolwentów uczelni zainteresowanych znalezieniem pracy,
- d) pomoc pracodawcom w pozyskiwaniu odpowiednich kandydatów na wolne miejsca pracy oraz staże zawodowe,
- e) pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy” (Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, 2004).

Wspomniany akt prawny został zastąpiony ustawą z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia (Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia, 2025). Choć przytoczony wcześniej zapis został z nowej ustawy usunięty, to wciąż jednostki te są w niej wymieniane, np.:

„art. 87. 7. Starosta może zawrzeć z uczelnią umowę przewidującą sfinansowanie z Funduszu Pracy części kosztów wyposażenia akademickiego biura karier, o którym mowa w art. 49 ust. 4 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, w wysokości nieprzekraczającej 15-krotności przeciętnego wynagrodzenia. Do sfinansowania kosztów wyposażenia akademickiego biura karier prowadzącego działalność gospodarczą mają zastosowanie przepisy dotyczące udzielania pomocy *de minimis*.

Art. 306. 1. Nie wymaga wpisu do rejestru agencji zatrudnienia świadczenie usług, o których mowa w art. 305 ust. 2 pkt 1, przez: 4) akademickie biura karier, o których mowa w art. 49 ust. 4 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, jeżeli uczelnie w tym zakresie nie prowadzą działalności gospodarczej”.

W ostatnich latach środowisko akademickie współpracowało z pracodawcami, m.in. z Sektorową Radą ds. Kompetencji – Komunikacja Marketingowa, nad przygotowaniem rekomendacji dotyczących zmian legislacyjnych w zakresie działalności ABK. Celem tych prac było dostosowanie przepisów do aktualnych potrzeb rynku pracy oraz warunków funkcjonowania uczelni, gdyż wcześniejsze zapisy wymagały aktualizacji. W efekcie powstały przytoczone wyżej nowe przepisy ustawowe, które obecnie regulują działalność ABK. Warto uwzględnić w dalszej pracy rekomendacje opracowane w wyniku tej współpracy (Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej, 2022a; 2022b). Zapisy funkcjonujące obecnie nie są idealne, ale w podstawowym zakresie wskazują ramy działania ABK.

1.1. Kryteria typologii (funkcje, zakres działania, specyfika uczelni)

Akademickie biura karier odgrywają dziś niezwykle ważną rolę – z jednej strony są jednostkami uczelni realizującymi misję wsparcia studentów i absolwentów w planowaniu kariery oraz zdobywaniu doświadczenia zawodowego, z drugiej zaś wspierają pracodawców poprzez publikację ofert pracy i praktyk, organizację targów pracy i praktyk oraz spotkań rekrutacyjnych (np. *speed dating*) i prezentacji firm, doradztwo w zakresie rekrutacji, promocji czy budowania wizerunku pracodawcy, współorganizację programów stażowych i praktyk, dostarczanie informacji o rynku pracy. Działalność ABK, choć nie zawsze postrzegana na uczelniach jako ważna i korzystna, ma jednak ogromne znaczenie dla rozwoju szkolnictwa wyższego. Poprzez systematyczne budowanie i utrzymywanie relacji z pracodawcami ABK przyczyniają się do lepszego dopasowania programów kształcenia do potrzeb gospodarki, wzmacniają wizerunek uczelni jako instytucji nowoczesnej i otwartej na współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Często ABK są rozpoznawalnymi przez pracodawców jednostkami uczelni. Przedsiębiorcy uzyskują z ABK potrzebne informacje (m.in. dotyczące liczby studentów danego kierunku, programu kształcenia, możliwości przedstawienia ofert pracy studentom, organizacji praktyk i staży czy prezentacji swojej firmy) i przez ABK nawiązują współpracę z uczelnią (Postaremczak, Rosalska, Wierzbicki, 2022; Biuro Karier Studenckich Politechniki Śląskiej, 2024).

Akademickie biura karier odgrywają również istotną rolę w rozwoju regionu – pełnią funkcję katalizatora współpracy pomiędzy środowiskiem akademickim a przedsiębiorstwami, instytucjami samorządowymi i organizacjami pozarządowymi, jak również lokalnymi instytucjami rynku pracy. Przyczyniają się w ten sposób do podnoszenia kwalifikacji studentów i absolwentów i wspierają tworzenie nowych miejsc pracy (np. poprzez realizowane programy praktyk i staży, współpracę z podmiotami samorządowymi w pozyskaniu nowych inwestorów zainteresowanych potencjałem akademickim danego obszaru).

Znaczenie ABK wykracza poza poziom lokalnego rynku pracy. Niektóre biura biorą udział w projektach ogólnopolskich i europejskich, współtworzą systemy wspierania zatrudnienia oraz uczenia się przez całe życie, wspierają mobilność edukacyjną i zawodową, a także mają potencjał wpływający na poprawę konkurencyjności gospodarki krajowej i europejskiej strefy gospodarczej poprzez kształtowanie polityki wsparcia i integracji rynku pracy. W efekcie mogą stać się nie tylko punktem kontaktowym dla studentów, lecz także instrumentem rynku pracy i strategicznym partnerem w rozwoju kapitału ludzkiego w skali lokalnej, krajowej i międzynarodowej. Ważne, aby zwiększać świadomość społeczeństwa i decydentów na różnych

poziomach zarządzania (m.in. ministerstwa, osoby zarządzające uczelniami, interesariusze zewnętrzni uczelni wyższych), że ABK pełnią tak istotne, a często niedoceniane funkcje. Wykonują swoje zadania pomimo licznych trudności, w tym braku środków systemowo kierowanych na wsparcie ich działalności.

Na charakter i efektywność działania ABK mają wpływ zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Czynniki wewnętrzne mające wpływ na działania ABK:

- Wielkość ABK (duże, średnie, małe) – liczba pracowników zatrudnionych w ABK determinuje skalę jego działań, liczbę obsługiwanych studentów i absolwentów oraz zdolność do realizacji projektów o różnym stopniu złożoności. Duże biura z reguły mają więcej pracowników (np. 8 i więcej osób zatrudnionych), rozbudowaną ofertę i specjalistyczne sekcje (np. doradztwa indywidualnego, współpracy z biznesem, marketingu). Małe biura często działają w trybie zadaniowym, z nielicznym personelem, co wymaga od nich większej elastyczności, ale może ograniczać liczbę oferowanych usług.
- Wielkość i typ uczelni: ze względu na formę własności (publiczna lub prywatna), profil kształcenia (akademickie i pozostałe) oraz specjalizację (np. uniwersytet, politechnika, uczelnie ekonomiczne, akademie nauk stosowanych). Typ i wielkość uczelni wpływają na profil studentów, ich oczekiwania i kierunki kształcenia. Rodzaj uczelni często determinuje, z jakimi branżami prowadzona jest współpraca, wymaga to zazwyczaj specjalistycznej wiedzy i znajomości konkretnego rynku pracy. Uczelnie prywatne mogą kłaść większy nacisk na komercjalizację usług i szybkie reagowanie na potrzeby rynku, dualność kształcenia. Uniwersytety publiczne często realizują misję społeczną i szeroko zakrojone programy wsparcia, współpracę międzynarodową, mają bogatą ofertę kształcenia. Trudniej im natomiast dynamicznie reagować na zmieniające się oczekiwania rynku. Na uczelniach, gdzie współpraca władz wydziałów z przedstawicielami ABK jest efektywna, zdarzają się zmiany np. w treściach nauczania (kontakt z wykładowcami i koordynatorami praktyk) i uzupełnianiu kompetencji w ramach dodatkowych kursów i szkoleń (pójście w kierunku mikropoświadczeń i uelastyczniania procesu nauczania).
- Pozycja biura w strukturze organizacyjnej uczelni (podległość służbowa, bezpośrednia relacja z władzami uczelni) – usytuowanie ABK w strukturze organizacyjnej ma istotny wpływ na tempo podejmowania decyzji oraz możliwość inicjowania i wdrażania zmian. Biura raportujące bezpośrednio rektorowi lub prorektorowi (np. do spraw studenckich lub współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym) mają większe możliwości strategicznego oddziaływania niż jednostki, które są częścią odległych w strukturze działów administracyjnych.

- Budżet, zaplecze lokalowe i technologiczne – wielkość środków finansowych determinuje możliwości finansowania wydarzeń, szkoleń, wdrażania systemów informatycznych czy zatrudnienia dodatkowych pracowników. Nowoczesne pomieszczenia, dostęp do sal warsztatowych, komputerów, platform e-learningowych oraz profesjonalnego oprogramowania do obsługi ofert pracy znacząco podnoszą jakość usług, a także umożliwiają budowanie szerokiej oferty wsparcia dla studentów i absolwentów uczelni.
- Liczba pracowników (doradców zawodowych) w przeliczeniu na liczbę studentów – wskaźnik ten odzwierciedla realne możliwości obsługi klientów, do których coraz częściej poza studentami i absolwentami należą również kandydaci na studia. Przy dużej liczbie studentów na jednego doradcę może dochodzić do wydłużenia czasu oczekiwania na konsultację, ograniczenia indywidualnego podejścia czy rezygnacji z części działań rozwojowych na rzecz wyłącznie grupowych form wsparcia, a w skrajnych przypadkach posilkowania się incydentalnym wsparciem zewnętrznym oferowanym przez służby zatrudnienia czy organizacje pozarządowe.
- Współpraca z innymi jednostkami uczelni – bliska współpraca z wydziałami, działami do spraw obsługi studentów, współpracy z zagranicą, projektów i jednostkami do spraw badań naukowych pozwala na lepsze integrowanie oferty z innymi inicjatywami uczelni, skuteczniejsze docieranie do studentów, współtworzenie innowacyjnych projektów, takich jak programy wspierania i rozwoju talentów, programy kształcenia dualnego, międzydyscyplinarne badania wdrożeniowe dla biznesu z udziałem studentów, wdrożeniowe prace dyplomowe.

Czynniki zewnętrzne mające wpływ na działania ABK:

- Wielkość miejscowości – uczelnie w dużych miastach i aglomeracjach mają dostęp do szerszej bazy pracodawców, organizacji pozarządowych i instytucji publicznych. W mniejszych miastach sieć potencjalnych partnerów jest ograniczona, co często wymusza na ABK intensywniejsze działania networkingowe, w tym na poziomie krajowym lub międzynarodowym. Jednocześnie wymaga większego zaangażowania pracowników jednostki np. w pozyskiwanie ofert pracy, wsparcie informacyjne podmiotów otoczenia uczelni w organizację projektów stażowych, przeanalizowanie i monitorowanie rynku alternatywnych form zatrudnienia dla studentów i absolwentów (np. praca hybrydowa i zdalna). Nie bez znaczenia pozostaje także odległość od dużych ośrodków skupiających pracodawców oraz dostępność środków komunikacji (możliwość dojazdu do potencjalnego pracodawcy).
- Lokalny rynek pracy i poziom bezrobocia – w regionach o wysokiej stopie bezrobocia lub mniej rozwiniętych gospodarczo ABK muszą kłaść większy nacisk na aktywizację zawodową, rozwój kompetencji miękkich i przedsiębiorczości studentów, a także wspierać mobilność

zawodową i geograficzną. W tych obszarach niezbędna staje się ściślejsza współpraca ze służbami zatrudnienia oferującymi osobom wchodzącym na rynek pracy dostęp do instrumentów rynku pracy (np. bon edukacyjny czy relokacyjny, dofinansowanie staży dla absolwentów), ważne jest również wsparcie informacyjne studentów i monitorowanie rynku alternatywnych form zatrudnienia (np. praca hybrydowa i zdalna). Tam, gdzie rynek pracy jest dynamiczny, działania koncentrują się na dopasowaniu kompetencji studentów do potrzeb ofert pracy, budowaniu relacji z pracodawcami oraz przygotowaniu studentów do wybierania perspektywicznych ofert zatrudnienia (brania pod uwagę zarówno aspektów rozwoju zawodowego, jak i tych wpływających na pozycję na rynku pracy, a nie tylko aspektów finansowych). Zadania te są niezwykle istotne, ponieważ zdarzają się przypadki (i nie są one odosobnione), że studenci podejmują pracę niezgodną z ich kwalifikacjami i potrzebami rozwojowymi (np. jako kasjerzy), ale ze względu na czynnik finansowy nie podejmują próby zmiany swojej sytuacji zawodowej. W efekcie niewykorzystywany jest ich potencjał i inwestycja w studia – zarówno indywidualnie, jak i z perspektywy państwa.

- Dostępność projektów regionalnych w obszarze zatrudnienia – możliwość pozyskania finansowania z programów regionalnych, np. Regionalne Programy Operacyjne (RPO), projekty Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS), zwiększa skalę działań ABK, umożliwia realizację programów stażowych, targów pracy, szkoleń czy dostęp platform on-line oferujących np. testy kompetencyjne. Przykładami płatnych narzędzi są: Asseco – umożliwia studentom analizę talentów, wykonanie testów kompetencyjnych czy stworzenie swojego profilu kompetencyjnego; badanie iP121 Insightful Profiler – narzędzie diagnostyczne wspierające rozwój zawodowy, które pozwala w przystępny sposób ocenić kluczowe predyspozycje, kompetencje i style działania użytkownika, pomagając dopasować ścieżki kariery do jego mocnych stron i potrzeb rozwojowych; gry kompetencyjne oferowane np. przez Competence Game (np. Archipelago mierząca kompetencje przydatne między innymi w sprzedaży i obsłudze klienta). W części regionów ABK są przez władze regionalne wpisane w dystrybucję środków służących polityce społecznej, rozwojowi rynku pracy, budowania wsparcia przedsiębiorców. Brak dostępu do takich źródeł wymaga szukania alternatywnych form finansowania, które obecnie są bardzo ograniczone.
- Liczba i jakość partnerów zewnętrznych. Partnerzy zewnętrzni – pracodawcy, agencje rekrutacyjne, izby gospodarcze, rzemieślnicze i handlowe, organizacje branżowe, urzędy pracy, organizacje pozarządowe – są bardzo ważni dla skuteczności działań ABK. Znaczenie ma ich liczba, ale przede wszystkim jakość współpracy, częstotliwość kontaktów, gotowość do angażowania się w działania na rzecz studentów (np. prowadzenie warsztatów, udział w targach pracy, oferowanie staży). Inicjowanie i podtrzymywanie tych kontaktów przez ABK wymaga ogromnej pracy, aby stworzyć dla studentów i absolwentów ofertę jak najbardziej dopasowaną do potrzeb.

1.2. Charakterystyka wyodrębnionych typów ABK

Biura karier w Polsce są zróżnicowane pod względem poziomu rozwoju, zakresu działań i warunków funkcjonowania. Bardzo trudno dokonać jednoznacznego podziału tych jednostek.

Można podjąć próbę ich podziału na 3 główne typy:

- biura karier świadczące podstawowe usługi;
- biura karier ukierunkowane na rozwój;
- biura karier działające w sposób strategiczny i innowacyjny.

Grupa I – biura karier świadczące podstawowe usługi

Do tej grupy należą biura działające w warunkach bardzo ograniczonych zasobów kadrowych i finansowych. Najczęściej są to małe jednostki, w których pracuje jedna osoba. Często zatrudnienie ograniczane jest do części etatu lub etat jest łączony z wykonywaniem innych zadań, np. związanych z rekrutacją lub marketingiem. Przy dużej liczbie studentów powoduje to konieczność ograniczenia oferty do najbardziej podstawowych usług. Biura te funkcjonują zazwyczaj na mniejszych uczelniach, zarówno publicznych, jak i prywatnych.

Biura często nie dysponują budżetem, działania wykraczające poza utrzymanie pomieszczeń i pensje pracowników wymagają wnioskowania o dodatkowe środki do osób decyzyjnych na uczelni. Nierzadko pozbawione są własnych lub współdzielonych sal warsztatowych czy nowoczesnego zaplecza technologicznego, co ogranicza możliwości prowadzenia zajęć grupowych i szkoleń.

Ich główne zadania koncentrują się na udzielaniu podstawowych informacji o rynku pracy oraz rekrutacji, doraźnego, interwencyjnego doradztwa zawodowego, publikowaniu ofert pracy i staży oraz utrzymywaniu minimalnych relacji z lokalnymi pracodawcami.

Współpraca z innymi jednostkami uczelni i partnerami zewnętrznymi ma najczęściej charakter doraźny. Ze względu na lokalizację, szczególnie w mniejszych miastach z ograniczonym rynkiem pracy, oferta pracodawców jest zawężona, a stopa bezrobocia często wyższa niż w większych ośrodkach, co zmusza te biura do intensywnego motywowania studentów do mobilności zawodowej.

Usytuowanie tych biur w strukturze organizacyjnej uczelni bywa odległe od najwyższego i decyzyjnego szczebla kadry zarządzającej uczelnią, co utrudnia strategiczne oddziaływanie i dynamiczne reagowanie na potrzeby zmieniającego się rynku pracy oraz pracodawców. Tego typu ABK raczej nie mają wpływu na politykę kształcenia i rozwoju uczelni. Często zauważane są wyłącznie w momencie konieczności raportowania np. do Polskiej Komisji Akredytacyjnej

czy zbierania potrzebnych w jakimś celu danych dotyczących współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Pracownicy ABK podejmują wysiłki o utrzymanie ciągłości funkcjonowania biur, nie znajdując na uczelni zrozumienia dla prowadzonej działalności. Władze uczelni zazwyczaj w tych przypadkach postrzegają tę działalność jako zbędny koszt. W razie konieczności redukcji kosztów biura karier są zamykane, a uczelnie tracą możliwość rozwoju oferty programowej, podnoszenia jakości kształcenia, aktualizacji treści programów studiów i dostosowywania ich do oczekiwań rynku pracy.

Grupa II – biura karier ukierunkowane na rozwój

Do tej grupy należą biura karier, które mają stabilniejszą pozycję w strukturze uczelni i oferują szerszą gamę usług dopasowanych do potrzeb danej uczelni (doradztwo indywidualne i grupowe, warsztaty rozwoju kompetencji miękkich, pisanie biznesplanów, targi pracy) przy nierzadko ograniczonej liczbie pracowników, współpracują z wieloma partnerami. Zatrudniają zwykle kilku pracowników, co pozwala na podział obowiązków i specjalizację w poszczególnych obszarach, takich jak doradztwo indywidualne, organizacja warsztatów i wydarzeń, promocja czy współpraca z pracodawcami. Choć liczba kadry jest nadal ograniczona w stosunku do rosnących potrzeb studentów i pracodawców, umożliwia to oferowanie usług na wyższym poziomie i w szerszym zakresie.

Dysponują budżetem (lub uczelnia ze środków ogólnouczelnianych zapewnia odpowiednie finansowanie wydzielone na ich działalność), który umożliwia planowanie i organizację cyklicznych wydarzeń, takich jak targi pracy, warsztaty czy programy mentoringowe, stażowe. Często dysponują odpowiednimi narzędziami informatycznymi, zapewniającymi choćby zarządzanie ofertami pracy, praktyk czy staży. Starają się pozyskiwać dodatkowe fundusze w ramach swojej uczelni, a także aktywnie poszukują źródeł finansowania zewnętrznego na realizację nowych projektów. W przypadku braku dostępnych środków ich działania bywają okresowo ograniczane do zadań podstawowych.

Funkcjonują zarówno w dużych, jak i średnich uczelniach publicznych oraz prywatnych, nierzadko raportują swoje działania bezpośrednio do prorektora lub dyrektora strategicznej jednostki uczelni. Często muszą uzasadniać potrzebę celu prowadzonej działalności, choć zazwyczaj są postrzegane przez władze uczelni jako ważny podmiot w kształtowaniu współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Cechuje je systematyczna współpraca z innymi działami uczelni, co zwiększa skuteczność realizowanych przez nie aktywności. Zazwyczaj działają w miastach z dobrze lub średnio rozwiniętym rynkiem pracy, co ułatwia pozyskiwanie partnerów. Ich sieć kontaktów obejmuje

pracodawców lokalnych i regionalnych, a w niektórych przypadkach także pierwsze powiązania międzynarodowe. Dzięki temu ich aktywności są lepiej powiązane z polityką uczelni oraz procesami współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Grupa III – biura karier działające w sposób strategiczny i innowacyjny

Do tej grupy należą biura karier o ugruntowanej pozycji, działające na poziomie krajowym i międzynarodowym oraz prowadzące strategiczne inicjatywy. Ich działalność wykracza poza podstawowe i rozwojowe formy wsparcia – aktywnie uczestniczą w kształtowaniu polityki rynku pracy, współtworzą strategię uczelni oraz aktywnie uczestniczą w międzynarodowych konsorcjach uczelni, realizują projekty badawczo-wdrożeniowe, analizują trendy zatrudnienia i publikują raporty branżowe. Współorganizują wydarzenia o zasięgu krajowym i międzynarodowym, łącząc rolę innowatorów, doradców zawodowych, liderów w obszarze kształtowania kariery, rynku pracy, promocji działań *lifelong learning*.

Są to jednostki z rozbudowanym zespołem specjalistów (jak na warunki polskie, tj. 7 i więcej osób), łączących umiejętności doradców zawodowych, psychologów, koordynatorów projektów, analityków rynku pracy, specjalistów od komunikacji marketingowej i on-line, przygotowujących materiały multimedialne. Władze uczelni widzą potrzebę podnoszenia kwalifikacji pracowników ABK i rozwoju kadry jako inwestycji w *lifelong learning*. Pracownicy ABK często stanowią jednak kadrę administracyjną uczelni, co uniemożliwia im aktualizację wiedzy, gdyż formy rozwoju są kierowane programowo tylko do pracowników naukowych.

Najczęściej funkcjonują na dużych uczelniach, takich jak uniwersytety, politechniki. Mają bezpośredni dostęp do najwyższego kierownictwa uczelni, co pozwala im aktywnie uczestniczyć w tworzeniu strategii kształcenia i polityk współpracy z otoczeniem gospodarczym. Takie ABK są jednostkami włączanymi w planowanie oraz działania rozwojowe i strategiczne na rzecz uczelni, w tym w projekty międzynarodowe.

Dysponują nowoczesną infrastrukturą, platformami IT oraz silnym zapleczem promocyjnym, część z nich ma budżety wystarczające na planowanie i wdrażanie dobrych praktyk i testowanie nowych rozwiązań w swojej działalności. Cechuje je ścisła integracja z innymi jednostkami uczelni, w tym z działami współpracy międzyuczelnianej i międzynarodowej. Obejmują swoimi działaniami także np. absolwentów, przygotowują programy dla osób planujących karierę naukową. Zlokalizowane w dużych ośrodkach akademickich, mają dostęp do bogatej sieci partnerów – od globalnych firm po administrację publiczną i organizacje samorządowe i międzynarodowe.

1.3. Główne wyzwania stojące przed poszczególnymi typami ABK

Każda z omówionych wyżej grup biur karier stoi przed wieloma wyzwaniami wynikającymi zarówno z wewnętrznych uwarunkowań organizacyjnych i kadrowych, jak i zewnętrznego kontekstu działania – w tym relacji z rynkiem pracy, oczekiwań studentów, absolwentów oraz władz uczelni.

Akademickie biura karier z grupy I przede wszystkim zmagają się z niedoborem pracowników, co ogranicza zakres i jakość oferowanych usług. Uczelnie nie są w stanie konkurować ofertą płacową o specjalistów, dlatego trudno zapewnić nawet podstawowe doradztwo zawodowe.

Dodatkowym problemem jest mała rozpoznawalność biur w strukturach uczelni oraz brak bezpośredniego kontaktu z władzami uczelni, co często prowadzi do marginalizacji jednostki, a nawet ryzyka jej likwidacji lub ograniczenia zasobów kadrowych/lokalowych.

Problemem jest również dostęp do pracodawców, szczególnie tam, gdzie rynek pracy oferuje mniejsze możliwości zatrudnienia, a sama wizyta u pracodawcy wiąże się z dodatkowym kosztem dojazdu. Utrudnia to budowanie trwałych relacji i współpracy, a także pozyskiwanie ofert staży czy praktyk.

Biura te nie mają stabilnych źródeł finansowania, co ogranicza m.in. ich możliwości modernizacji, zakupu narzędzi diagnostycznych oraz rozwijania projektów związanych z organizacją szkoleń, prowadzeniem stron i platform informacyjnych, realizacją form konkursowych dla studentów czy wirtualnych targów pracy. Brak środków odbija się również na kadrach – pracownicy mają ograniczony dostęp do szkoleń i aktualnej wiedzy o rynku pracy, co w połączeniu z dużą presją obowiązków zwiększa ryzyko spadku motywacji i szybkiego wypalenia zawodowego.

Największym wyzwaniem dla ABK z grupy I jest utrzymanie ciągłości działania i widoczności w strukturze uczelni, co skutkuje brakiem standardów doradztwa zawodowego i ograniczonym wsparciem dla studentów, których potrzeby znacząco przewyższają możliwości kadrowe biur.

W grupie II ABK, które mają bardziej stabilne podstawy swojego działania i oferują szerszy zakres usług, wyzwania mają inny charakter. Kluczowym problemem jest znalezienie równowagi między rosnącymi oczekiwaniami studentów, uczelni i pracodawców a ograniczonymi zasobami personalnymi i finansowymi. Biura te, pomimo większej liczby pracowników i rozbudowanej oferty, często mierzą się z problemem zwiększonej liczby osób do obsłużenia, co może wpływać na jakość i ograniczenie możliwości indywidualnego podejścia do studenta.

Dodatkowo coraz większym problemem staje się konieczność szybkiego reagowania na zmieniające się i rosnące potrzeby pracodawców, którzy oczekują od absolwentów nie tylko kompetencji twardych, lecz także wysokiego poziomu umiejętności miękkich, elastyczności i gotowości do pracy w środowisku cyfrowym. Brak bieżącego dostosowania oferty ABK do tych potrzeb może osłabiać ich pozycję w relacjach z rynkiem pracy. Kolejnym wyzwaniem jest konkurencja ze strony prywatnych firm doradczych i platform on-line, które oferują szybkie i często atrakcyjniejsze usługi, mają też dostęp do narzędzi wykorzystujących nowe technologie i profesjonalnie przygotowaną promocję usług. Akademickie biura karier muszą więc stale podnosić jakość swojej oferty i inwestować w pracowników oraz innowacyjne metody pracy.

Znaczącym wyzwaniem jest również dywersyfikacja źródeł finansowania, gdyż zależność od projektów unijnych czy środków uczelni bywa niepewna, powoduje konieczność ograniczenia działań wraz z zakończonym finansowaniem, uniemożliwiając trwałość wdrożonych projektów.

Budowanie silnej marki ABK i rozpoznawalności (zarówno wśród studentów, jak i poza uczelnią) wymaga zaangażowania oraz dodatkowych nakładów na marketing i komunikację, a także stałego rozwijania partnerstw z lokalnymi i regionalnymi pracodawcami.

Równie istotna jest także integracja z innymi jednostkami uczelni, która pozwala na lepsze wykorzystanie potencjału całej organizacji, choć bywa skomplikowana ze względu na zróżnicowany cel i odmienną strukturę poszczególnych jednostek. Nie bez znaczenia w tej międzydziałowej kooperacji jest usytuowanie ABK w strukturze uczelni – zbyt niskie usytuowanie stanowi barierę, a realizacja współpracy wymaga zgód i wcześniejszych ustaleń na kilku szczeblach decyzyjnych.

Biura karier z grupy III, o charakterze zaawansowanym, strategicznym, funkcjonujące na najwyższym poziomie rozwoju, napotykają unikalne wyzwania. Mają większe zespoły i budżety niż biura z grup I i II, muszą jednak nieustannie dbać o innowacyjność i elastyczność, aby uniknąć biurokratyzmu, który mógłby spowolnić tempo wdrażania nowych rozwiązań.

Prowadzenie równoległe wielu projektów, w tym projektów o międzynarodowym zasięgu, wymaga doskonałej organizacji, rozbudowanych kompetencji koordynacyjnych oraz specjalistycznych umiejętności pracowników – od znajomości języków obcych i różnic międzykulturowych przez pracę w środowisku cyfrowym po nowoczesne metody diagnostyki studentów. Utrzymanie kadry o takich kompetencjach stanowi jednak poważne wyzwanie, gdyż uczelnie nie zawsze są w stanie konkurować płacowo z rynkiem. To powoduje fluktuację zatrudnienia i konieczność systematycznego uzupełniania kompetencji u nowych pracowników.

Biura te muszą także stale śledzić zmiany na globalnym rynku pracy – zarówno technologiczne, jak i związane z transformacją zawodów – oraz umiejętnie równoważyć potrzeby wielu grup interesariuszy: studentów, władz uczelni, wykładowców, pracodawców i instytucji lokalnych. Kluczowe znaczenie ma również utrzymywanie wysokiej jakości relacji z rozbudowaną siecią partnerów zewnętrznych, co wymaga dużego zaangażowania i ciągłej pracy.

Dodatkowym wyzwaniem są zmiany priorytetów władz uczelni – brak zrozumienia roli ABK może doprowadzić do ograniczenia ich funkcji wyłącznie do podstawowych działań, mimo wcześniejszego dynamicznego rozwoju.

Biura te, korzystając z programów *lifelong learning* i współpracy międzynarodowej (np. Erasmus+), mają możliwość rozwijania kadr oraz wdrażania innowacyjnych praktyk. Największym wyzwaniem pozostaje jednak pogodzenie wysokich ambicji z ograniczonymi zasobami finansowymi, co zmusza do selekcji projektów i priorytetów działania.

Podsumowując, każda z trzech wyróżnionych grup ABK mierzy się z różnorodnymi wyzwaniami, które determinują zakres ich działań i możliwości rozwoju. Choć wyzwania poszczególnych grup różnią się skalą i charakterem, wszystkie wymagają świadomej strategii rozwoju, ciągłego inwestowania w kompetencje kadry i systematycznego umacniania roli ABK jako kluczowego ogniwa łączącego świat akademicki z rynkiem pracy. Działając bez standardów i polityki wsparcia ze strony Ministerstwa i władz uczelni, ABK – bez względu na poziom rozwoju i działań – pozostają niestabilne i zależne od bardzo wielu czynników wewnętrznych (uczelnianych) i zewnętrznych (społeczno-rynkowych) wpływających na ich funkcjonowanie. Ogromnym wyzwaniem staje się także dynamiczny rozwój technologiczny środowiska pracy wymagający nakładów nie tylko finansowych, lecz także szybkiego wdrożenia i doksztalcenia kadry biur karier.

2. Analiza dobrych praktyk z innych krajów

Dla wzbogacenia funkcjonowania ABK w Polsce warto zapoznać się z wybranymi przykładami stosowanych w różnych krajach rozwiązań oraz przeanalizować ich potencjalną adaptację w polskim kontekście. Stosowane rozwiązania dają możliwość obserwacji efektów, przeanalizowania sposobów ich wdrażania.

Rozwiązania te mogą poprawić skuteczność wsparcia zawodowego dzięki indywidualnemu podejściu do studenta, zwiększyć cyfrowy dostęp do ofert pracy i informacji o rynku pracy oraz wzmocnić współpracę z pracodawcami. Mogą także wpłynąć na lepsze dopasowanie edukacji do rynku pracy, zwiększyć zaangażowanie studentów w proces edukacji i skrócić ścieżkę od studiów do zatrudnienia. Jednocześnie czerpanie z wdrożonych w innych krajach rozwiązań podnosi konkurencyjność uczelni oraz może zmniejszyć liczbę złych wyborów edukacyjnych wśród młodzieży.

Poniżej przedstawiono kilka wybranych dobrych praktyk o różnym charakterze i zasięgu, które wyróżniają się innowacyjnością i efektywnością rozumianą jako zdolność do realnego zwiększania dostępności i jakości usług doradczych, lepszego dopasowania oferty do potrzeb studentów i pracodawców, a także usprawnienia organizacji pracy biur.

Jednym z takich przykładów jest platforma JobTeaser, która z powodzeniem integruje ABK na terenie całej Europy. JobTeaser umożliwia dostęp do szerokiego wachlarza pracodawców, ofert pracy oraz materiałów informacyjnych i diagnostycznych. Aktualnie w bazie JobTeaser znajduje się ponad 560 pracodawców, a studenci mają dostęp do około 35 000 ofert pracy. Ponadto użytkownicy mogą brać udział w wydarzeniach proponowanych przez pracodawców i uczelnie, a także korzystać z dwóch narzędzi do budowania samoświadomości zawodowej i planowania przyszłej ścieżki kariery: test Freya pomaga określić, jakie wartości są ważne w pracy, a test Marco wskazuje, jakie dziedziny zawodowe mogą pasować do zainteresowań (JobTeaser – ABK USZ, 2025).

Ta francuska platforma stanowi nowoczesne narzędzie cyfrowe, które nie tylko ułatwia kontakt pomiędzy studentami, absolwentami a pracodawcami, lecz także wspiera biura w zarządzaniu ofertami pracodawców, kalendarzem doradców zawodowych, rekrutacjami na wydarzenia oraz w analizie potrzeb rynku pracy. Warto podkreślić, że wdrożenie tego typu rozwiązań wiąże się z koniecznością przestrzegania przepisów dotyczących ochrony danych osobowych, takich jak RODO, oraz regularnej aktualizacji oprogramowania, co zapewnia bezpieczeństwo i aktualność

systemu. JobTeaser prowadzi także badania wśród użytkowników, zapewniając dostosowanie narzędzia do oczekiwań obecnego pokolenia.

Aktualnie z tego rozwiązania korzysta ponad 800 uczelni, w tym 23 z Polski (JobTeaser, 2025). Użytkowanie platformy nie wiąże się z obciążeniami finansowymi dla uczelni. W polskim kontekście adaptacja platformy JobTeaser mogłaby istotnie poszerzyć zakres usług ABK, zwiększając ich efektywność oraz umożliwiając lepsze dopasowanie ofert do indywidualnych potrzeb użytkowników. Potencjał tego rozwiązania polega przede wszystkim na wykorzystaniu zintegrowanych narzędzi diagnostycznych (np. testów Freya i Marco), które pozwalają na szczegółową analizę wartości oraz zainteresowań zawodowych studentów i absolwentów. Istotnym elementem jest również możliwość automatyzacji procesów administracyjnych (takich jak publikacja ogłoszeń, zarządzanie aplikacjami czy organizacja wydarzeń rekrutacyjnych), co odciąża pracowników biur i pozwala im skoncentrować się na działaniach doradczych i rozwojowych. Platforma JobTeaser sprzyja także budowaniu spójnego ekosystemu komunikacji, łączącego studentów, absolwentów, pracodawców i uczelnie, co zwiększa przejrzystość rynku pracy i wzmacnia relacje między jego uczestnikami. W efekcie wdrożenie tego typu rozwiązania mogłoby znacząco podnieść jakość wsparcia świadczonego przez ABK oraz wzmocnić przygotowanie młodych osób do wejścia na rynek pracy. Platforma JobTeaser oferuje także pracownikom ABK coroczną konferencję dotyczącą trendów rynkowych, zmian platformy i strategii rozwoju usług dla studentów. Daje to możliwość spotkania z pracownikami biur karier z innych krajów, wymiany doświadczeń, aktualizacji wiedzy i uzupełnienia umiejętności.

Konsorcja uczelni wyższych stanowią przykład nowoczesnej i coraz powszechniej stosowanej formy współpracy akademickiej w skali międzynarodowej. Ich celem jest tworzenie zintegrowanych struktur edukacyjnych i badawczych, które przekraczają granice poszczególnych państw oraz ułatwiają studentom, kadrze i partnerom biznesowym dostęp do szerszej oferty kształcenia, innowacji, sprzyjając mobilności.

Przykłady można znaleźć w inicjatywach takich jak EPICUR (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu), EURECA PRO (Politechnika Śląska) czy EUNICE (Politechnika Poznańska). Konsorcja te umożliwiają współpracę uczelni na różnych płaszczyznach – między innymi w obszarze obejmującym biura karier – od wymiany doświadczeń i dobrych praktyk przez wspólne projekty edukacyjne po tworzenie zintegrowanych ofert doradczych i usług kariery czy nowoczesnych narzędzi on-line. Narzędzia te służą usprawnieniu procesu doradztwa, ułatwiają dostęp do informacji o rynku pracy, umożliwiają personalizację ofert oraz wspierają rozwój kompetencji cyfrowych młodych osób. Takie podejście sprzyja wykorzystaniu efektu synergii, optymalizacji zasobów i wzmacnia pozycję ABK na rynku.

W Polsce rozwijanie podobnych form kooperacji może być skutecznym sposobem na podniesienie jakości i różnorodności oferowanych przez uczelnię usług. Jest to szczególnie istotne w kontekście rozwijających się alternatywnych możliwości edukacyjnych, stanowiących konkurencję dla uczelni wyższych, takich jak: kursy on-line typu MOOC (Coursera, edX, FutureLearn), bootcampy programistyczne i technologiczne, intensywne kursy zawodowe z certyfikacją branżową, szkolenia i akademie korporacyjne, platformy e-learningowe oferujące dyplomy lub certyfikaty (Udemy, LinkedIn Learning), kursy specjalistyczne przygotowujące do egzaminów zawodowych oraz kursy dopasowane do potrzeb studentów i absolwentów, związane z personalizacją czy modułowością procesów kształcenia.

Przykładem takiego podejścia jest EPICUR (European Partnership for an Innovative Campus Unifying Regions), w którym uczestniczy m.in. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (EPICUR, 2025). To konsorcjum skupia kilka europejskich uczelni, dąży do stworzenia „uniwersytetu europejskiego” – przestrzeni, w której student może swobodnie korzystać z zasobów, kursów i programów oferowanych przez wszystkie partnerskie instytucje. Dzięki temu możliwe jest nie tylko podnoszenie jakości kształcenia, lecz także rozwijanie kompetencji międzykulturowych, językowych i zawodowych w międzynarodowym kontekście.

Konsorcja takie charakteryzują się kilkoma kluczowymi cechami. Po pierwsze, stawiają na rozwój mobilności fizycznej i wirtualnej – umożliwiają studentom i pracownikom udział w zajęciach, szkoleniach czy projektach badawczych na uczelniach partnerskich bez konieczności rezygnacji z obowiązków na własnej uczelni. Po drugie, promują interdyscyplinarne programy nauczania, które odpowiadają na aktualne wyzwania społeczne i gospodarcze – od zmian klimatycznych po cyfrową transformację. Po trzecie, budują platformy wymiany wiedzy i dobrych praktyk nie tylko w obszarze dydaktyki, lecz także współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym – wsparcie w zakresie start-upów i kształcenia przedsiębiorców oraz umożliwienia młodym ludziom przetestowania innowacyjnych pomysłów biznesowych (EPICUR, 2025).

W konsorcjum takim jak EPICUR rola biur kariery wykracza daleko poza tradycyjne funkcje doradztwa i pośrednictwa pracy – staje się ono łącznikiem pomiędzy międzynarodową ofertą edukacyjną a realiami rynku pracy w różnych krajach. Pracownicy ABK uczestniczą m.in. w opracowaniu wspólnego modelu kompetencji.

Model EPICUR łączy wiedzę przedmiotową z kompetencjami adaptacyjności i elastyczności, tworząc ramy wspierające działania w obszarze przedsiębiorczości i zatrudnialności (Entrepreneurship & Employability – E&E) na uczelniach. Wiedza przedmiotowa jest tu rozumiana zarówno jako powiązanie działań E&E z konkretnymi dyscyplinami akademickimi,

jak i jako zdobywanie specjalistycznych umiejętności w tych dziedzinach, wraz z możliwością uzyskania potwierdzenia ich nabycia w formie mikropoświadczeń. Uzupełniają ją podstawowe kompetencje, takie jak umiejętność czytania, pisanie, liczenia, znajomość języków obcych i biegłość cyfrowa.

Centralnym elementem modelu są tzw. 8C (*curiosity* – ciekawość, *caution*, *critical judgment*, *consideration* – rozważność, *critical thinking* – krytyczne myślenie, *creativity* – kreatywność, *communication* – komunikacja, *cultural awareness* – świadomość kulturowa, *collaboration* – współpraca, *construction*, *creation*, *constructive skills* – konstrukcja). Kompetencje te obejmują cały proces od otwartości na nowe tematy przez refleksję i analizę problemów po tworzenie i wdrażanie rozwiązań, a także skuteczną współpracę w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Adaptacyjność i elastyczność przenikają wszystkie te elementy, zapewniając gotowość do reagowania na zmienne warunki i potrzeby rynku pracy.

Górna warstwa modelu podkreśla konieczność silnego powiązania działań E&E ze światem zewnętrznym, w tym z partnerami społecznymi i gospodarczymi, co pozwala zwiększać zatrudnialność uczestników poprzez praktyczne doświadczenia, networking czy współpracę projektową. Model ten może być stosowany zarówno jako narzędzie projektowania zajęć, które uwzględniają wszystkie 8C, jak i do selektywnego rozwijania wybranych kompetencji w zależności od celu edukacyjnego. Zespoły robocze pracują nad uwspólnieniem oferty uczelni wchodzących w skład konsorcjum, zwiększeniem jej dostępności i użyciem nowych rozwiązań i technologii dopasowanych do potrzeb uczestników projektu.

W polskim kontekście udział w konsorcjach takich jak EPICUR, EURECA-PRO czy EUNICE daje uczelniom szansę na wzmocnienie pozycji w europejskiej przestrzeni edukacyjnej, lepsze dopasowanie programów kształcenia do międzynarodowych standardów i oczekiwań rynku pracy oraz rozwój ABK w kierunku obsługi mobilnych, wielokulturowych i często wielojęzycznych grup studentów, z użyciem nowoczesnych narzędzi. Wymaga to jednak inwestycji w infrastrukturę cyfrową, rozwój kompetencji kadry, a także odpowiedniego przygotowania systemu doradztwa zawodowego i planowania kariery tak, aby było ono spójne z realiami międzynarodowego rynku pracy.

Kolejnym przykładem jest model działania ABK z Uniwersytetu w Hull, gdzie doradcy zawodowi specjalizują się w poszczególnych kierunkach studiów, co pozwala na bardziej precyzyjne i skuteczne wsparcie studentów. Choć funkcjonuje jedno biuro, poszczególni pracownicy są oddelegowani do pracy ze studentami konkretnych wydziałów (University of Hull, 2025). Akademickie biuro karier podlega bezpośrednio prorektorowi do spraw współpracy z otoczeniem, co sprzyja lepszemu powiązaniu działań ABK z polityką uczelni i dynamiką rynku

pracy. Istotne jest również zabezpieczenie budżetu na szkolenia i projekty rozwojowe oraz stworzenie możliwości realizacji działań sponsorowanych przez pracodawców. Pozwala to prowadzić działalność w sposób strategiczny i zaplanowany, a jednocześnie zwiększa trwałość wdrażanych na uczelni rozwiązań. Taki sposób działania pozwala na elastyczne reagowanie na potrzeby rynku pracy oraz budowanie trwałych relacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

W Polsce adaptacja tego modelu, wraz ze zmianą podejścia władz uczelni i ministerstwa do roli biur karier oraz zwiększeniem zasobów jednostek, mogłaby przyczynić się do większej specjalizacji i profesjonalizacji doradztwa. Umożliwiłaby także lepsze ukierunkowanie systemów wsparcia studentów w kontekście profilowania kształcenia oraz uzupełniania oferty edukacyjnej o dodatkowe kompetencje rynkowe, które uczelnia mogłaby potwierdzać mikropoświadczeniami. Działania mogłyby przyczynić się do uelastycznienia form kształcenia, uzupełniając je w większym stopniu kompetencjami aktualnie poszukiwanymi przez pracodawców. Branżowa specjalizacja doradców pozwalałaby także na skuteczniejsze wdrożenia przykładów kształcenia dualnego na uczelniach, a także lepsze wsparcie osób ze szczególnymi potrzebami edukacyjnymi.

Warto również zwrócić uwagę na model funkcjonowania biur karier w Stanach Zjednoczonych. Charakteryzują się one wysokim stopniem profesjonalizacji, kompleksową ofertą usług oraz silnym powiązaniem z rynkiem pracy i pracodawcami. Ich głównym celem jest przygotowanie studentów i absolwentów do skutecznego wejścia na rynek pracy – poprzez rozwój kompetencji zawodowych i miękkich, wspieranie w procesie poszukiwania zatrudnienia oraz budowanie trwałych relacji pomiędzy uczelnią a pracodawcami. Od wielu lat stanowią światowy wzór pod względem organizacji i jakości świadczonych usług. Jednym z kluczowych elementów jest stosowanie międzynarodowych standardów jakości, takich jak wytyczne publikowane przez National Association of Colleges and Employers (NACE) – organizację zrzeszającą specjalistów do spraw kariery i rekrutacji. Standardy NACE określają m.in. zasady etyczne, jakość świadczonych usług, wymogi dotyczące kompetencji doradców oraz metody oceny efektywności działań. Biura karier w Stanach Zjednoczonych kładą duży nacisk na indywidualizację doradztwa, integrację usług (doradztwo, warsztaty, pośrednictwo pracy, networking) oraz aktywne budowanie relacji z pracodawcami.

Dokument „Professional Standards for College & University Career Services” z 2019 roku definiuje 13 kluczowych obszarów, które stanowią fundament wysokiej jakości usług doradztwa zawodowego; są to:

1. Misja (*Mission*) – jasno określona misja biura karier, wyrażająca jego cel i kierunek działania zgodny z misją uczelni.

2. Komponenty programowe (*Program Components*) – zróżnicowane usługi, takie jak doradztwo zawodowe, coaching, mentoring, informacje o rynku pracy, pośrednictwo pracy oraz przygotowanie do studiów podyplomowych.
3. Organizacja, zarządzanie i przywództwo (*Organization, Management, and Leadership*) – struktura organizacyjna, efektywne zarządzanie oraz liderzy wspierający realizację misji biura.
4. Zasoby ludzkie (*Human Resources*) – profesjonalny zespół doradców i pracowników odpowiednio wykwalifikowanych i zaangażowanych w rozwój studentów.
5. Zasoby finansowe (*Financial Resources*) – adekwatne środki finansowe przeznaczone na realizację usług i programów oferowanych przez biuro karier.
6. Infrastruktura (*Facilities and Infrastructure*) – odpowiednie pomieszczenia i zasoby techniczne wspierające działalność biura.
7. Technologia (*Technology*) – wykorzystanie nowoczesnych narzędzi technologicznych, takich jak platformy cyfrowe i systemy CRM (*Customer Relationship Management*), do efektywnego świadczenia usług.
8. Relacje instytucjonalne i zewnętrzne (*Institutional and External Relationships*) – budowanie i utrzymywanie współpracy z innymi jednostkami uczelni oraz partnerami zewnętrznymi.
9. Relacje z pracodawcami i usługi rekrutacyjne (*Employer Relationships and Recruitment Services*) – aktywne pozyskiwanie pracodawców, organizowanie targów pracy i wspieranie studentów w procesie rekrutacyjnym.
10. Zarządzanie kwestiami prawnymi i ryzykiem (*Legal Compliance and Risk Management*) – przestrzeganie przepisów prawnych oraz zarządzanie ryzykiem związanym z działalnością biura.
11. Dostępność, różnorodność, równość i inkluzja (*Accessibility, Diversity, Equity, and Inclusion*) – zapewnienie równych szans dostępu do usług dla wszystkich studentów, niezależnie od ich pochodzenia społecznego czy kulturowego.
12. Etyka (*Ethics*) – przestrzeganie wysokich standardów etycznych w codziennej pracy oraz w relacjach z klientami i partnerami.
13. Ocena programów, ewaluacja i badania (*Assessment, Evaluation, and Research*) – regularne monitorowanie efektywności świadczonych usług oraz prowadzenie badań nad potrzebami i oczekiwaniami studentów.

Wdrażanie tych standardów pozwala biurom karier na świadczenie usług wysokiej jakości, wspierających studentów w ich rozwoju zawodowym i przygotowujących do wejścia na rynek pracy (National Association of Colleges and Employers, 2019).

W polskim kontekście wdrożenie podobnych standardów mogłoby znacząco podnieść poziom usług świadczonych w ABK. Silnym atutem wdrożenia podobnego modelu w Polsce byłoby strukturalne umocowanie ponaduczelniane (np. ministerialne) podmiotu lub decydenta odpowiedzialnego za koordynację działań związanych ze standaryzacją i monitorowaniem dobrych praktyk. Mogłoby to odbywać się np. we współpracy z istniejącą Komisją ds. Akademickich Biur Karier przy KRASP, w której uczestniczyłby przedstawiciel ministerstwa odpowiedzialnego za nadzór merytoryczny takiej działalności. Tego typu rozwiązanie ma uzasadnienie w modelu amerykańskim, gdzie systemowe wsparcie biur karier przez organizacje branżowe, takie jak NACE, pozwala na wypracowanie jednolitych standardów, tworzenie benchmarków i ułatwia wymianę doświadczeń między uczelniami. Dzięki temu biura działają nie tylko w logice jednostkowych inicjatyw, lecz także są elementem spójnego ekosystemu wspierającego studentów i rynek pracy.

W polskim kontekście takie rozwiązanie mogłoby zapobiec dużym różnicom w poziomie i jakości usług świadczonych przez ABK, a także wzmocnić ich pozycję wobec władz uczelni i pracodawców. Kluczowe jest przy tym systematyczne podnoszenie kwalifikacji pracowników, wprowadzenie etycznych i jakościowych ram działania oraz rozwój nowoczesnych narzędzi analitycznych i komunikacyjnych. Integracja elementów amerykańskiego modelu sprzyałaby profesjonalizacji biur i lepszemu dostosowaniu oferty do zróżnicowanych potrzeb studentów i rynku pracy. Udostępnienie wspólnych zasobów, takich jak wzory działań, narzędzia i dobre praktyki, pozwoliłoby na multiplikację wiedzy oraz wsparcie uczelni w utrzymaniu wysokiego poziomu usług, przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności w dostosowywaniu form i metod działania do specyfiki poszczególnych ośrodków. Takie podejście umożliwiłoby także obniżenie kosztów wdrożeń nowych programów i usprawnienie implementacji innowacyjnych rozwiązań.

Warto również wskazać na praktyki stosowane na Uniwersytecie Południowej Danii w Odense (SDU) (University of Southern Denmark, 2025a), gdzie biuro karier realizuje innowacyjne projekty, m.in. projektowanie działań na podstawie wniosków z analizy baz danych i stosowanie narzędzi do badania kompetencji wspierających studentów i absolwentów w ich rozwoju. Uczelnia angażuje się w realizację prac dyplomowych we współpracy z firmami, co stanowi formę łączenia studiów z praktyką zawodową. Taki model różni się od tradycyjnego podejścia akademickiego, gdzie temat pracy jest ściśle naukowy lub teoretyczny. Firma jest w tym modelu partnerem: udostępnia dane, infrastrukturę, narzędzia, a czasem również swojego opiekuna merytorycznego. Uczelnia pozostaje stroną formalną – student ma opiekuna naukowego, który czuwa nad spełnieniem wymogów akademickich. Biuro karier włącza się w te działania, popularyzując tę formę współpracy wśród pracodawców oraz kontaktując

ich z pracownikami naukowymi i studentami poszczególnych wydziałów. Student zdobywa praktyczne doświadczenie, dostęp do rzeczywistych danych i narzędzi oraz możliwość nawiązania kontaktów zawodowych, co zwiększa jego atrakcyjność na rynku pracy. Firma z kolei zyskuje świeże spojrzenie, potencjalne rozwiązanie problemu oraz okazję do poznania i rekrutacji przyszłych pracowników. Uczelnia natomiast wzmacnia relacje z biznesem i podnosi atrakcyjność kierunku studiów.

Uczelnia wspiera start-upy i testowanie pomysłów biznesowych studentów. Kładzie nacisk nie tylko na kształcenie przyszłych specjalistów i pracowników, lecz także na rozwój młodych przedsiębiorców, którzy już w czasie studiów mogą zdobywać doświadczenie w oparciu o własne pomysły biznesowe. Dzięki temu studenci mają możliwość testowania innowacyjnych koncepcji w bezpiecznym środowisku akademickim, korzystając z doradztwa biznesowego, mentoringu i wsparcia organizacyjnego. Takie podejście pozwala im szybciej uczyć się mechanizmów rynkowych, rozwijać kompetencje menedżerskie i przedsiębiorcze, a także zwiększa szanse na powodzenie w przyszłej działalności gospodarczej. Biuro karier – jako jeden z działów włączających się w realizację tych projektów – wspiera rozwój tych utalentowanych studentów przez doradztwo i moduły szkoleniowe.

Biuro karier coraz częściej angażuje się w kształcenie na odległość, wspierając studentów w rozwijaniu kompetencji zawodowych w trybie hybrydowym i on-line. Dzięki temu uczestnicy mają możliwość korzystania z elastycznych form nauki, takich jak webinary, kursy e-learningowe czy warsztaty wirtualne. Jednocześnie biuro promuje otwarte zasoby wiedzy, które są dostępne dla wszystkich zainteresowanych – zarówno studentów i absolwentów, jak i osób spoza uczelni. Dzięki takim inicjatywom każdy, niezależnie od miejsca i czasu, może poszerzać swoje umiejętności i zdobywać wiedzę, korzystając z materiałów edukacyjnych tworzonych przez ekspertów.

Biuro karier rozwija swoje działania w obszarze fundraisingu, będąc częścią uczelnianego zespołu koncentrującego się na pozyskiwaniu środków wspierających rozwój kompetencji zawodowych studentów i absolwentów. Działania te obejmują współpracę zarówno z działami uczelni w pozyskiwaniu funduszy z grantów, projektów krajowych i międzynarodowych, jak i z partnerami biznesowymi czy organizacjami pozarządowymi. W ramach powołanego zespołu uczelnianego inicjuje się projekty edukacyjne i szkoleniowe, które mogą być finansowane ze środków zewnętrznych, a także koordynuje kampanie crowdfundingowe czy programy stypendialne. Dzięki temu możliwe jest m.in. rozwijanie oferty warsztatów, szkoleń i doradztwa zawodowego, a także tworzenie innowacyjnych projektów wspierających studentów w zdobywaniu praktycznych umiejętności i otwieraniu własnej działalności

gospodarczej. Ważnym elementem jest także współpraca z absolwentami, którzy dzielą się swoim doświadczeniem zawodowym oraz aktywnie wspierają studentów w poszukiwaniu pracy i rozwoju kariery. Absolwenci często odgrywają rolę mentorów, uczestniczą w panelach dyskusyjnych, prowadzą warsztaty czy webinary, a także pomagają w organizowaniu spotkań studentów z przedstawicielami firm (University of Southern Denmark, 2025b). Dzięki ich zaangażowaniu możliwe jest tworzenie cennych sieci kontaktów, które ułatwiają młodym ludziom wejście na rynek pracy. Jednocześnie takie inicjatywy wzmacniają markę uczelni, pokazują jej aktywną rolę w budowaniu profesjonalnych powiązań z biznesem i środowiskiem zawodowym, co podnosi jej prestiż i atrakcyjność u przyszłych studentów oraz pracodawców.

Doskonałym rozwiązaniem jest struktura organizacyjna biur karier, w którym pracują doradcy zawodowi przypisani do poszczególnych kierunków studiów. Dzięki specjalistycznej wiedzy mogą oni lepiej dopasować ofertę doradztwa do potrzeb studentów. Doradcy gromadzą i analizują informacje o rynku pracy, organizują szkolenia, warsztaty oraz wydarzenia dla studentów na poszczególnych wydziałach, wspierając ich w planowaniu kariery zawodowej. Jednocześnie funkcjonowanie doradców w ramach wspólnego biura umożliwia wymianę wiedzy i doświadczeń między specjalistami, realizowanie wspólnych szkoleń oraz planowanie nowych inicjatyw, co zwiększa efektywność działań biura i pozwala na spójne wspieranie studentów na całej uczelni. Taki model jest przykładem kompleksowego i nowoczesnego podejścia do rozwoju kariery studentów na poziomie edukacji wyższej, które można adaptować w polskich ABK poprzez wsparcie zatrudnienia specjalistów, a następnie poprzez rozwój partnerstw z biznesem, aktywizację sieci absolwentów czy włączanie w szersze projekty uczelniane i międzyuczelniane (np. realizowane wspólnie przez konsorcja uczelni wyższych).

Wspieranie takiego modelu ABK przynosi uczelniom i całemu sektorowi edukacji wyższej wiele istotnych korzyści. Po pierwsze, umożliwia skuteczniejsze przygotowanie studentów do wejścia na rynek pracy poprzez wyspecjalizowane doradztwo, praktyki zawodowe, szkolenia i warsztaty dostosowane do konkretnych kierunków studiów, kreowanie już na etapie studiów pomysłów na własny biznes. Po drugie, wzmacnia współpracę uczelni z pracodawcami i branżami, co pozwala lepiej dopasować programy kształcenia do potrzeb rynku oraz zwiększa atrakcyjność absolwentów. Dzięki funkcjonowaniu doradców przypisanych do poszczególnych kierunków uczelnie zyskują też możliwość gromadzenia i analizowania danych o trendach zawodowych, co wspiera planowanie nowych kierunków i innowacyjnych form kształcenia. Wspólne biura karier umożliwiają wymianę doświadczeń między doradcami, realizację ogólnouczelnianych inicjatyw oraz tworzenie spójnej strategii wsparcia studentów i absolwentów. Dzięki temu uczelnia buduje swoją markę – instytucji nowoczesnej, aktywnie wspierającej rozwój kariery, co przyciąga utalentowanych studentów, wzmacnia relacje z absolwentami oraz zwiększa prestiż

w środowisku krajowym i międzynarodowym. Kluczowym elementem jest zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych doradców kariery – choć stanowi to znaczący koszt dla uczelni, w dłuższej perspektywie przekłada się na wymierne, wymienione wyżej korzyści. Dlatego konieczne jest rozważenie mechanizmów dofinansowania zatrudnienia doradców z budżetu państwa lub programów centralnych, aby zapewnić równy dostęp do profesjonalnego wsparcia kariery, niezależnie od możliwości finansowych poszczególnych uczelni.

Na poziomie europejskim warto również zwrócić uwagę na projekt TRANSVAL-EU, który skupia się na rozwijaniu modelu walidacji kompetencji transwersalnych (przekrojowych) istotnych na współczesnym rynku pracy. Wśród kluczowych umiejętności wymienia się m.in.: zarządzanie projektami, rozwiązywanie problemów, współpracę, komunikację ustną i pisemną, komunikowanie się za pomocą technologii cyfrowych, krytyczne myślenie, rozwój osobisty oraz autorefleksję (TRANSVAL-EU Project, 2025). Integracja tych kompetencji w działania ABK mogłaby przebiegać poprzez włączenie ich do programów szkoleń i warsztatów dla studentów, opracowanie narzędzi diagnostycznych umożliwiających samoocenę i monitorowanie postępów, a także poprzez wykorzystanie opisów kompetencji TRANSVAL-EU do przygotowania spójnych materiałów doradczych i ścieżek rozwojowych. Dzięki temu studenci mieliby możliwość nie tylko identyfikacji i rozwijania swoich kompetencji transwersalnych, lecz także ich udokumentowania w sposób uznawany w różnych krajach europejskich. Adaptacja podejścia TRANSVAL-EU w Polsce może być wartościowym uzupełnieniem programów doradczych, zwłaszcza w obszarze umiejętności miękkich i kompetencji przyszłości.

3. Zalecenia dla ABK

3.1. Analiza SWOT

Analiza SWOT (*strengths* – mocne strony, *weaknesses* – słabe strony, *opportunities* – szanse, *threats* – zagrożenia) stanowi podstawowe narzędzie diagnostyczne, które pozwala kompleksowo ocenić funkcjonowanie ABK oraz wskazać obszary wymagające dalszego rozwoju i poprawy. W kontekście ABK analizowane czynniki mają charakter zróżnicowany i silnie zależą od specyfiki danej organizacji, warunkowanej przede wszystkim typem i wielkością uczelni, w której biuro funkcjonuje. W związku z tym warunki pracy, struktura organizacyjna oraz zasoby – lokalowe, finansowe i ludzkie – różnią się znacząco między poszczególnymi biurami, co wpływa na zakres i efektywność ich działań.

Mocne strony ABK to m.in.:

- **doświadczenie i dotychczasowe funkcjonowanie w strukturach uczelni** – biura mają ugruntowaną pozycję, co pozwala im korzystać z wiedzy i praktyki wypracowanej przez lata działania;
- **zasoby materialne i kapitał ludzki** – obejmujące wykwalifikowaną, profesjonalną i zaangażowaną kadrę, a w niektórych przypadkach także nowoczesną infrastrukturę;
- **unikatowe i wielokierunkowe kompetencje doradców** – łączących wiedzę z zakresu doradztwa zawodowego z umiejętnościami z psychologii, pedagogiki, socjologii, zarządzania czy komunikacji; dzięki temu doradcy mogą elastycznie odpowiadać na potrzeby studentów i absolwentów oraz skutecznie budować relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym;
- **zdolność do współpracy ponaduczelnianej** – przykładem jest funkcjonowanie Komisji ds. Akademickich Biur Karier przy KRASP oraz coroczne organizowanie Ogólnopolskiej Konferencji Biur Karier, realizowane praktycznie bez przeznaczonych specjalnie na ten cel środków;
- **tradycja działania oraz konstruktywna współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym** – zarówno z interesariuszami wewnętrznymi (władzami wydziałów, koordynatorami praktyk, administracją uczelni, biurami współpracy z zagranicą, programem Erasmus+), jak i zewnętrznymi (pracodawcami, instytucjami publicznymi, instytucjami rynku pracy); wypracowane strategie działania i aktywna współpraca z interesariuszami wspierają długofalowy rozwój biur;
- **rozwinięta oferta doradztwa indywidualnego i grupowego** – umożliwiającą dopasowanie działań do różnych potrzeb studentów i absolwentów;

- **umiejętne wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w pracy doradczej** – zwiększa efektywność i dostępność oferowanych usług;
- **doświadczenie w projektach międzynarodowych** – pozwalające na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań oraz czerpanie z dobrych praktyk zagranicznych.

Słabe strony ABK najczęściej mają charakter organizacyjny i wynikają z rozwiązań przyjętych przez uczelnie; są to to m.in.:

- **brak wyodrębnionego budżetu lub środków na prowadzenie działalności** – ogranicza to możliwość planowania i rozwoju biur, powodując uzależnienie od projektów i decyzji władz uczelni;
- **zbyt odległe usytuowanie jednostki od osób zarządzających uczelnią** – co utrudnia podejmowanie decyzji, ogranicza widoczność i wpływ biura na strategiczne działania uczelni;
- **konieczność ciągłego uzasadniania potrzeby istnienia ABK wobec władz uczelni** – co świadczy o słabej znajomości charakteru i wartości działalności biur zarówno wewnątrz, jak i poza uczelnią;
- **niska elastyczność form pracy, narzucanie biuram zadań administracyjnych** – odbiegających od ich podstawowej roli doradczej i wspierającej, co prowadzi do rozproszenia działań i osłabienia ich funkcji. Takie ograniczenia skutkują tym, że wiele szans i możliwości biur nie jest wykorzystywanych w pełni;
- **niewystarczająca infrastruktura** – brak odpowiednich przestrzeni do prowadzenia indywidualnego doradztwa (z zachowaniem poufności), sal do spotkań z pracodawcami czy realizacji szkoleń;
- **brak zasobów do prowadzenia usług on-line** – które w innych krajach stają się standardem i warunkiem nowoczesnej obsługi studentów i absolwentów;
- **utrwalone tradycyjne postrzeganie roli ABK** – nieuwzględniające nowoczesnych koncepcji, takich jak *lifelong learning*, oraz rozwiązania systemowego w postaci Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.

Szanse dla rozwoju ABK to m.in.:

- **współpraca z kluczowymi interesariuszami** – zarówno wewnątrz uczelni (wydziały, kierunki studiów, biura współpracy z zagranicą, doradztwo akademickie), jak i w otoczeniu zewnętrznym (pracodawcy, instytucje publiczne, organizacje branżowe), co pozwala wyzwać efekt synergii;
- **wykorzystanie potencjału ABK przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego** – m.in. w planowaniu strategii edukacyjnych odpowiadających na potrzeby rynku pracy, budowaniu programów wykorzystania środków systemowych dostępnych w ramach działań Unii

Europejskiej, tworzeniu krajowej bazy zasobów doradztwa, także na poziomie szkolnictwa wyższego, uzupełniania kwalifikacji i planowania systemów mikropoświadczeń;

- **dostosowanie oferty edukacyjnej uczelni do realiów rynku pracy** – otwierające nowe przestrzenie do działania biur karier;
- **inicjatywy systemowe** – takie jak Zintegrowany System Kwalifikacji, Zintegrowana Strategia Umiejętności czy procedura potwierdzania efektów uczenia się, które mogą wzbogacić ofertę doradczą ABK;
- **pozyskiwanie środków z funduszy europejskich** – wspierających m.in. współpracę uczelni z rynkiem pracy, programy absolwenckie, rozwój instytucjonalny, a także tworzenie międzynarodowych konsorcjów, mogłoby stanowić element konkursów grantowych przygotowywanych przez Ministerstwo;
- **rozwój teorii i trendów na rynku pracy** – np. związanych z kompetencjami transwersalnymi, wpływem sztucznej inteligencji czy transformacjami zawodów, co stwarza szansę rozwoju oferty jednostek, które mogą stać się kluczowym instrumentem rynku pracy, wspierającym uczelnie, studentów i absolwentów oraz pracodawców w radzeniu sobie z tymi dynamicznymi zmianami;
- **rozwijanie współpracy międzynarodowej** – w tym udział w konsorcjach uczelni i wymianie dobrych praktyk z innymi biurami karier na świecie;
- **integracja działań ABK z doradztwem akademickim** – pozwalająca budować spójny system wsparcia studentów i absolwentów.

Zagrożenia dla ABK to m.in.:

- **zmiany wewnętrzne w politykach uczelni** – często zmieniają pierwotny charakter działalności biur, wprowadzając zadania administracyjne, co odciąga biura od funkcji doradczych i rozwojowych;
- **ewolucja roli doradztwa akademickiego** – obecnie wspieranie studentów i absolwentów wykracza poza klasyczne *lifelong guidance*, wymagają indywidualizacji usług, tutoringu, mentoringu oraz wsparcia osób ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi; wiąże się to z potrzebą posiadania specjalistycznych kompetencji i uprawnień przez pracowników ABK;
- **wzrost liczby studentów o szczególnych potrzebach doradczych** – dodatkowo komplikuje realizację standardowej oferty biur; wzrasta zapotrzebowanie na wsparcie pogłębione, długookresowe, co wydłuża kolejki osób oczekujących na porady przy ograniczonych możliwościach zatrudnionej w biurach karier nielicznej kadry.

Akademickie biura karier odgrywają kluczową rolę w przygotowaniu studentów i absolwentów do aktywnego funkcjonowania na rynku pracy, wspierając rozwój kompetencji zawodowych, przedsiębiorczości i umiejętności miękkich. Mimo to znaczenie biur wciąż nie jest w pełni doceniane przez władze krajowe i władze uczelni. Wymaga to przyjęcia systemowego i strategicznego

podejścia, które zapewni ABK odpowiedni prestiż, zasoby oraz realny wpływ na kształtowanie polityki edukacyjnej i zawodowej. W zależności od typu uczelni, profilu działalności, stopnia rozwoju i lokalnego rynku pracy biura karier wymagają indywidualnie dostosowanych zaleceń, które pozwolą na efektywne wykorzystanie ich potencjału i sprostanie specyficznym wyzwaniom.

Dla ABK z grupy I, koncentrujących się przede wszystkim na doradztwie i pośrednictwie pracy, kluczowe jest wzmocnienie kompetencji doradców zawodowych. Oznacza to m.in. umiejętność poznania potrzeb, predyspozycji i doświadczeń zawodowych studentów lub absolwentów z wykorzystaniem specjalistycznych narzędzi, takich jak testy, karty – tak, aby doradca mógł zaproponować indywidualnie dopasowane ścieżki rozwoju, które umożliwią świadome i skuteczne planowanie kolejnych etapów edukacji i zdobywania doświadczenia zawodowego. Ważne jest również, aby doradztwo uwzględniało zmieniające się warunki rynku pracy, np. pojawiające się nowe branże, kompetencje cyfrowe czy wymagania pracodawców, dzięki czemu wsparcie będzie skuteczne. Dla ABK w tej grupie bardzo potrzebne wydaje się wsparcie finansowe i organizacyjne, ponieważ wiele z tych jednostek balansuje na granicy przetrwania.

Dużą pomocą byłaby akcja informacyjna ministerstwa odpowiadającego za prowadzenie polityki państwa w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego, skierowana do rektorów polskich uczelni, dotycząca działań ABK. Korzystne byłoby opracowanie długofalowej, spójnej strategii rozwoju biura we współpracy z osobami decyzyjnymi na uczelni, co pozwoli na systematyczne budowanie jego potencjału.

Ważnym elementem jest także budowa trwałych relacji z interesariuszami wewnętrznymi, takimi jak władze uczelni i wykładowcy, a także zewnętrznymi – w szczególności z pracodawcami i instytucjami rynku pracy. Początkowe działania powinny skoncentrować się na realizacji podstawowych usług doradczych i informacyjnych, które z czasem mogą być rozbudowywane o bardziej zaawansowane formy wsparcia i nowe inicjatywy. Warto podkreślić, że brak szybkiej interwencji spowoduje w krótkiej perspektywie zamknięcie wielu biur karier.

Akademickie biura kariery z grupy II, które często realizują zewnętrzne projekty oraz programy współfinansowane przez różne instytucje, powinny skupić się na dywersyfikacji źródeł finansowania. Istotne jest tu rozwijanie współpracy z biznesem, pozyskiwanie funduszy z programów międzynarodowych, takich jak Erasmus+, oraz grantów krajowych. Wzmocnienie kompetencji w zakresie zarządzania projektami – zarówno w obszarze merytorycznym, jak i finansowym – pozwoli na efektywniejsze realizowanie zadań oraz zwiększy zdolność do absorpcji środków. Równocześnie istotne jest zintegrowanie działań projektowych z podstawową ofertą doradczą biura, aby zapewnić trwałość i kontynuację efektów projektów także po ich zakończeniu – w tym przypadku znaczące będzie finansowanie tych działań ze

środków ogólnouczelnianych. Niezwykle ważne staje się także podniesienie kompetencji technicznych, które umożliwi wdrożenie nowych form usług i ich wirtualizację.

W przypadku ABK z grupy III o profilu strategicznym, które są silnie zintegrowane z polityką uczelni, kluczowa jest możliwość aktywnego uczestnictwa w planowaniu uczelnianych strategii związanych z kształceniem i współpracą z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Warto, aby biura te mogły współpracować z jednostkami dydaktycznymi, wspierać projektowanie programów nauczania uwzględniających realne potrzeby rynku pracy oraz inicjować kontakty pomiędzy przedstawicielami firm a wydziałami uczelni. Ważne jest także, aby ABK podejmowały działania wspierające rozwój kompetencji miękkich i kompetencji przedsiębiorczych studentów, takich jak umiejętność samodzielnego podejmowania działań, wykrywania problemów i szukania rozwiązań, zdolność generowania nowych pomysłów, umiejętność planowania i organizacji – efektywne wyznaczanie celów, zarządzanie czasem i zasobami oraz organizacja działań w projekcie lub inicjatywie, kompetencje komunikacyjne i interpersonalne – umiejętność przekonującego prezentowania pomysłów, negocjowania warunków współpracy i budowania trwałych relacji z partnerami czy zespołem, umiejętność podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów itp. Umiejętności te są kluczowe z punktu widzenia przyszłej aktywności zawodowej i adaptacji do zmieniającego się rynku pracy. Jednocześnie warto zauważyć, że jest to model, do którego implementacji powinny dążyć wszystkie ośrodki akademickie, których celem jest długoterminowy rozwój i innowacyjność. Działania te zależą od osób odpowiedzialnych za zarządzanie uczelnią, dlatego niezbędna jest promocja działalności ABK na szczeblu ponaduczelnianym, ukazująca korzyści płynące z ich aktywizacji i włączania w działalność strategiczną uczelni.

Wszystkie te zalecenia stanowią fundament skutecznego funkcjonowania biur oraz ich zdolności do odpowiadania na potrzeby studentów i absolwentów oraz rynku pracy.

Analiza dobrych praktyk ze środowiska międzynarodowego i funkcjonowania ABK w Polsce wskazuje, że ich potencjał nie jest w pełni wykorzystywany. Systemowy rozwój biur wymaga nie tylko określenia strategii i standardów, lecz także wdrożenia konkretnych działań, które zwiększą dostępność usług, ich skuteczność i prestiż biur.

W dalszej części przedstawiono rekomendacje oraz przykłady działań operacyjnych, które mogą zostać wdrożone w ramach każdej z nich.

Kluczowa rola i misja ABK

Akademickie biura karier powinny być postrzegane jako strategiczne jednostki uczelni, których misją jest wspieranie studentów i absolwentów w świadomym planowaniu kariery, rozwijaniu

kompetencji odpowiadających potrzebom rynku pracy oraz budowaniu trwałych relacji z pracodawcami. Wyraźne określenie misji i wizji ABK pozwala na spójne rozumienie ich roli w systemie szkolnictwa wyższego, a wpisanie zadań biur do strategii uczelni zwiększa ich prestiż i umożliwia udział w projektach międzynarodowych. Rola ta jest szczególnie ważna w momencie tzw. *jobpocalypse* – czyli redukcji miejsc pracy na niższych/juniorskich stanowiskach (tzw. *entry-level jobs*), związanej z rozwojem technologii AI, automatyzacją wielu procesów.

Przykłady działań:

- Opracowanie i publikacja dokumentu strategicznego definiującego zakres działań ABK oraz powiązanie ich z planami rozwoju dydaktyki i projektami naukowymi, a przede wszystkim uwzględnienie wniosków z dokumentu w działaniach ministerstwa odpowiadającego za prowadzenie polityki państwa w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego oraz w działaniach władz uczelni.
- Organizacja cyklicznych spotkań informacyjnych dla władz uczelni odpowiedzialnych za biura karier w celu prezentacji misji, usług ABK i dobrych praktyk.
- Zwiększenie zasobów personalnych ABK w celu rozwijania oferty jednostek: usług doradczych i informacyjnych oraz poszerzenia jej o nowoczesne formy wsparcia, takie jak coaching kariery, mentoring czy warsztaty dotyczące kompetencji przyszłości.

Standardy jakości, etyka¹

Profesjonalizacja ABK wymaga ustanowienia ogólnopolskich standardów jakości usług doradczych, które zapewnią spójność i wysoką jakość wsparcia – niezależnie od typu uczelni. Wprowadzenie kodeksu etycznego reguluje transparentność działań biur, a system szkoleń i certyfikacji dla doradców kariery podnosi kompetencje kadry oraz umożliwia stosowanie nowoczesnych metod wsparcia zawodowego.

¹ W niniejszym opracowaniu wspomniano już o standardach wprowadzonych przez Ogólnopolską Sieć Biur Karier. Swoje rekomendacje opracowała także Komisja ds. Akademickich Biur Karier przy KRASP; obejmowały one: 1) Warunki lokalowe. Akademickie biura karier powinny mieć przeznaczone dla siebie pomieszczenie, łatwo dostępne dla studentów, z wydzielonym miejscem do indywidualnych rozmów zapewniającym poufność. Wskazane jest również posiadanie sali do spotkań grupowych oraz zapewnienie dostępności dla osób z niepełnosprawnościami. 2) Promocję i komunikację. Każde ABK powinno prowadzić podstronę na stronie uczelni oraz wykorzystywać wszystkie możliwe kanały komunikacji (np. media społecznościowe). 3) Wyposażenie techniczne. Biura powinny dysponować dostępem do internetu oraz sprzętem, takim jak komputery, drukarka, projektor multimedialny, aparat fotograficzny i laptop. 4) Finansowanie. Podstawę finansowania stanowią środki z budżetu uczelni. Biura karier mogą dodatkowo pozyskiwać fundusze zewnętrzne — poprzez płatne usługi dla pracodawców, wynajem powierzchni reklamowych, granty czy projekty. 5) Wynagrodzenia. Zarobki pracowników ABK powinny odpowiadać złożoności pracy – na poziomie doradcy zawodowego rekomendowany jest poziom porównywalny z wynagrodzeniem „starszego specjalisty” do spraw administracyjnych. 6) Sieci wsparcia i współpracy. Biura mogą korzystać ze wsparcia organizacji, takich jak miejskie i regionalne sieci współpracy. Szerokie opisy proponowanych standardów dla biur karier opracowano już w 2005 roku. Niestety, obecnie nie funkcjonują oficjalnie żadne z nich (Adamiak, Kornatowski, 2005; Rompa, 2007; Banaszak, 2014; Komisja ds. Akademickich Biur Karier przy KRASP, 2025b).

Przykłady działań:

- Opracowanie wytycznych dotyczących minimalnych standardów lokalowych, wyposażenia technicznego i finansowania działalności ABK.
- Opracowanie i wdrożenie procedur doradztwa indywidualnego i grupowego, obejmujących standardy jakości spotkań i obsługi klientów biur karier.

Profesjonalizacja, personalizacja i rozwój oferty usług

Akademickie biura karier powinny koncentrować się na profesjonalizacji, indywidualizacji usług oraz rozwoju kompetencji miękkich i przedsiębiorczości studentów. Narzędzia diagnostyczne pozwalają na lepsze dopasowanie doradztwa do potrzeb konkretnych osób, a rozszerzona oferta zwiększa szanse absolwentów, przygotowując ich do wyzwań związanych z dynamicznymi zmianami na rynku pracy. Profesjonalizacja działań powinna następować poprzez systematyczne podnoszenie kompetencji pracowników: szkolenia, wymiany, certyfikacje i wdrażanie standardów jakości usług doradczych. Konieczne jest zapewnienie systemowych środków finansowych umożliwiających realizację tych działań.

Przykłady działań:

- Zapewnienie biur karier dostępu do testów kompetencyjnych i badań zainteresowań zawodowych studentów, wykorzystywanych do opracowywania indywidualnych planów rozwoju kariery.
- Wspecjalizowanie doradców zawodowych w zakresie konkretnych kierunków studiów i aktualnych trendów na rynku pracy. Działanie to musi być połączone ze stałym rozwojem kompetencji kadry biur karier.
- Stworzenie programu szkoleń i certyfikacji doradców, obejmującego coaching, diagnozę kompetencji i doradztwo on-line.
- Wdrożenie regularnej superwizji doradców, weryfikującej zgodność działań z kodeksem etyki i standardami jakości.
- Zapewnienie dostępu do aktualnych informacji o rynku pracy i trendach branżowych, co pozwoli na lepsze dopasowanie oferty do potrzeb odbiorców.

Rozwój współpracy i sieci kontaktów

Skuteczność ABK zależy od jakości relacji z otoczeniem zewnętrznym oraz współpracy międzyuczelnianej. Stałe kontakty z pracodawcami i instytucjami rynku pracy umożliwiają dopasowanie oferty do potrzeb gospodarki, a wymiana doświadczeń między uczelniami sprzyja innowacyjnym rozwiązaniom i optymalizacji zasobów.

Przykłady działań:

- Wzmacnianie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym poprzez budowanie trwałych sieci partnerstw z pracodawcami, organizacjami branżowymi oraz instytucjami rynku pracy, a także uczestnictwo w sprzyjających rozwojowi kompetencji inicjatywach lokalnych i regionalnych, np. spotkania informacyjne, prezentacje ofert praktyk i staży.
- Organizacja wspólnych projektów międzyuczelnianych, takich jak hackathony, warsztaty innowacji, konkursy studenckie.
- Koordynacja programów promujących uczenie się przez całe życie, np. wspólne kursy i seminaria dla studentów różnych kierunków.

Nowoczesne technologie i zarządzanie danymi

Integracja narzędzi cyfrowych i zarządzanie danymi pozwalają na zwiększenie efektywności działań ABK, ułatwienie dostępu do usług i monitorowanie ich skuteczności. Systematyczna ewaluacja działań umożliwia lepsze planowanie, optymalizację oferty i szybkie reagowanie na potrzeby studentów oraz zmiany rynku pracy.

Przykłady działań:

- Digitalizacja działań – powinna obejmować rozbudowę narzędzi on-line, takich jak platformy konsultacyjne, komunikatory i kalendarze doradztwa on-line, bazy ofert pracy i praktyk oraz systemy monitorowania ścieżek kariery absolwentów.
- Wdrożenie narzędzi analitycznych do oceny efektywności działań i podejmowania decyzji opartych na danych.

Równość szans i dostępność

Akademickie biura karier powinny dążyć do pełnej inkluzywności, zapewniać dostępność usług dla wszystkich grup studentów, w tym osób z niepełnosprawnościami, studentów zagranicznych i innych wymagających szczególnego wsparcia. Działania te sprzyjają wyrównywaniu szans i zwiększają efektywność doradztwa.

Przykłady działań:

- Dostosowanie przestrzeni i sprzętu w biurze do potrzeb osób z niepełnosprawnościami.
- Organizacja warsztatów i webinarów przeznaczonych dla studentów zagranicznych i osób wymagających wsparcia.
- Opracowanie cyfrowych materiałów informacyjnych w różnych formatach (audio, wideo, PDF z dużą czcionką).

Z dotychczas zrealizowanych badań i wywiadów przeprowadzonych na potrzeby niniejszej ekspertyzy jednoznacznie wynika, że wiele problemów, z którymi borykają się ABK, uczelnie, pracodawcy oraz sami studenci, mogłoby zostać rozwiązanych stosunkowo niewielkim kosztem. Główną barierą nie są wyłącznie ograniczenia finansowe, lecz przede wszystkim brak spójnej koordynacji działań, systemowego dialogu oraz skutecznego przepływu informacji między podmiotami zaangażowanymi w proces wspierania kariery studentów i absolwentów. Często nie jest w pełni doceniana strategiczna rola ABK – integralnej części uczelni, jednostki, która wspiera rozwój kompetencji zawodowych i miękkich studentów, ułatwia ich wejście na rynek pracy oraz wpływa na relacje uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym, budując kontakty i współpracę z pracodawcami i instytucjami rynku pracy.

Niewystarczająca komunikacja, brak stałych mechanizmów porozumienia i wymiany doświadczeń prowadzą do rozproszenia inicjatyw oraz powielania projektów. Zjawisko to można było szczególnie wyraźnie zaobserwować na etapie przygotowywania nowelizacji aktów prawnych lub wytycznych dotyczących dystrybucji środków z funduszy europejskich i Krajowego Planu Odbudowy. Brak skoordynowanej współpracy między ministerstwami, uczelniami a organizacjami pracodawców powodował, że część działań dublowała się, a uzyskane efekty były mniej trwałe. Przykładem jest proliferacja licznych platform internetowych tworzonych w ramach poszczególnych projektów – często dobrze zaprojektowanych i merytorycznie wartościowych, ale funkcjonujących jedynie do czasu zakończenia finansowania. Ich wielość, zamiast stanowić wartość dodaną, prowadziła do zniechęcenia użytkowników, którzy nie widzieli sensu w rejestrowaniu się i korzystaniu z kolejnych, niemal identycznych narzędzi.

Rozwiązaniem tej sytuacji mogłoby być powołanie komisji trójstronnej – forum skupiającego przedstawicieli ministerstw odpowiedzialnych za edukację, rynek pracy i rozwój gospodarczy, przedstawicieli ABK oraz reprezentantów pracodawców. Taka platforma dialogu i koordynacji mogłaby pełnić funkcję strategicznego ośrodka planowania, wymiany wiedzy i monitorowania efektów działań na styku szkolnictwa wyższego i rynku pracy. Wspólne wypracowywanie rozwiązań pozwoliłoby na lepsze wykorzystanie istniejących zasobów, uniknięcie dublowania projektów oraz budowanie trwałych i uzupełniających się inicjatyw.

Co istotne, komisja mogłaby wzmocnić znaczenie ABK jako instytucji, które wspierają studentów i absolwentów w świadomym planowaniu ścieżki zawodowej, umożliwiają rozwój kompetencji praktycznych i przedsiębiorczych oraz pełnią funkcję łącznika między uczelnią a rynkiem pracy. Biura karier dysponują bowiem unikalnym potencjałem: z jednej strony znają realne potrzeby i aspiracje młodych ludzi, z drugiej utrzymują bezpośrednie kontakty z otoczeniem społeczno-gospodarczym. To właśnie one mogą stać się mostem łączącym świat akademicki i rynek pracy.

Dzięki lepszej koordynacji w ramach komisji trójstronnej możliwe byłoby stworzenie nowoczesnego, dynamicznego i elastycznego systemu wspierania kariery. W praktyce mogłoby to obejmować następujące działania:

- Regularna wymiana informacji między przedstawicielami uczelni, pracodawców i organów publicznych, np. poprzez kwartalne spotkania i raporty dotyczące potrzeb rynku pracy oraz trendów branżowych.
- Tworzenie wspólnych strategii i rekomendacji dla ABK, obejmujących programy doradcze, szkolenia kompetencyjne oraz projekty wspierające przedsiębiorczość i mobilność studentów.
- Opiniowanie aktów prawnych związanych np. z rynkiem pracy i szkolnictwem wyższym.
- Szybkie wdrażanie innowacji – np. nowych narzędzi cyfrowych, programów stażowych czy mentoringowych – w odpowiedzi na pojawiające się potrzeby rynku i technologie.
- Koordynacja projektów międzyuczelnianych i międzysektorowych, aby optymalizować zasoby, wymieniać doświadczenia i promować dobre praktyki w całym kraju.

Takie działania pozwoliłyby nie tylko szybciej reagować na zmiany w otoczeniu gospodarczym i technologicznym, lecz także zapewnić spójne i skuteczne wsparcie studentów i absolwentów w planowaniu kariery. Warto przypomnieć, że skuteczność podobnych rozwiązań była już częściowo widoczna w okresie funkcjonowania w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego instytucji Rzecznika Praw Absolwenta. To właśnie wtedy podejmowano próby realizacji badań nad funkcjonowaniem biur karier, przygotowywano zestawienia dobrych praktyk oraz formułowano rekomendacje, które stanowiły inspirację dla mniejszych jednostek. Efektem tych działań było m.in. zwiększenie świadomości roli biur karier wśród władz uczelni, wypracowanie pierwszych standardów jakości usług doradczych, a także wzmocnienie współpracy między poszczególnymi jednostkami poprzez wymianę doświadczeń i tworzenie sieci kontaktów. Zgromadzony materiał analityczny umożliwił lepsze rozpoznanie potrzeb studentów i absolwentów oraz wskazał obszary wymagające rozwoju. W kilku uczelniach przełożyło się to na rozszerzenie oferty doradczej, usprawnienie systemów monitorowania losów absolwentów czy wdrożenie nowych form wsparcia, takich jak warsztaty kompetencji miękkich. Działania te dowodzą, że regularne i systematyczne mechanizmy współpracy – oparte na dialogu i wymianie wiedzy – mogą przynieść wymierne efekty zarówno w skali poszczególnych uczelni, jak i całego systemu szkolnictwa wyższego.

Stworzenie komisji trójstronnej oznaczałoby nie tylko poprawę przepływu informacji między kluczowymi aktorami, lecz także wprowadzenie kultury współodpowiedzialności m.in. za rozwój młodych ludzi na rynku pracy, koordynację projektów finansowanych ze środków publicznych i unijnych, wypracowanie spójnych standardów jakości usług doradczych w całym

kraju. Pozwoliłoby również szybciej identyfikować bariery rozwoju rynku pracy i proponować odpowiednie zmiany legislacyjne i organizacyjne. Takie rozwiązanie mogłoby w sposób trwały wpisać się w system edukacji wyższej, czyniąc go bardziej otwartym, nowoczesnym i dostosowanym do wyzwań współczesności – od cyfryzacji i globalizacji po rosnącą potrzebę kształcenia kompetencji przyszłości oraz umiejętności uczenia się przez całe życie.

Wdrożenie powyższych rekomendacji wraz z opisanymi działaniami operacyjnymi pozwoli na profesjonalizację doradztwa, zwiększenie spójności jakości usług oraz wzmocnienie roli ABK w systemie szkolnictwa wyższego. Upowszechnienie systemowego podejścia do działań ABK umożliwi skuteczne wspieranie studentów i absolwentów, integrację z rynkiem pracy oraz elastyczne reagowanie na zmiany gospodarcze i społeczne.

3.2. Wskazówki dotyczące możliwości i ograniczeń wdrażania Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji w działaniach ABK

Wdrożenie narzędzi Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji (ZSK) w funkcjonowaniu ABK stanowi wyzwanie, ale także otwiera szerokie możliwości kompleksowego wsparcia studentów i absolwentów. System ten, stanowiący narzędzie polityki uczenia się przez całe życie, wpisuje się w nowoczesne podejście do kształcenia i rozwoju zawodowego, integrując formalne, pozaformalne i nieformalne ścieżki zdobywania kwalifikacji. Akademickie biura karier, łączące studentów, rynek pracy i instytucje edukacyjne, mogą odegrać kluczową rolę w popularyzacji i efektywnym wykorzystaniu ZSK, pod warunkiem odpowiedniego przygotowania i adaptacji działań. Priorytetowa wydaje się intensywniejsza popularyzacja ZSK wśród pracodawców (Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy, 2025a). Biura karier mogą stać się ambasadorami ZSK wśród pracodawców, ukazując im korzyści płynące z korzystania z narzędzi tego systemu.

Wykorzystanie ZSK w działalności ABK wiąże się przede wszystkim z promowaniem idei uczenia się przez całe życie. Biura karier – dzięki systematycznemu upowszechnianiu informacji o kwalifikacjach rynkowych i sektorowych oraz możliwościach ich uzupełniania, potwierdzania i walidacji – mogą skuteczniej inspirować studentów i absolwentów do świadomego zarządzania swoim rozwojem zawodowym. Integracja ZSK umożliwia także aktywne wsparcie w identyfikacji i dokumentowaniu efektów uczenia się pozaformalnego i nieformalnego, co jest szczególnie istotne przy rosnącym znaczeniu kompetencji miękkich i doświadczeń zdobywanych poza tradycyjnym systemem edukacji.

Istotna jest także integracja ZSK z ofertą doradczą ABK. Doradcy zawodowi mogą wykorzystywać kwalifikacje wpisane do systemu jako punkt odniesienia podczas indywidualnych i grupowych

sesji doradczych, pomagając studentom dopasować posiadane lub planowane kwalifikacje do ścieżki kariery. Dodatkowo aktywne budowanie relacji z podmiotami zewnętrznymi działającymi w obszarze ZSK, takimi jak instytucje certyfikujące czy Sektorowe Rady Kompetencji, pozwala na poszerzenie zasobów informacyjnych i możliwości współpracy, wzmacniając tym samym pozycję ABK jako wiarygodnego i profesjonalnego partnera na rynku pracy.

Jednak wdrażanie ZSK w praktyce napotyka także na liczne ograniczenia. Przede wszystkim nadal kluczowe grupy – pracodawcy, pracownicy biur karier oraz sami studenci – mają ograniczoną wiedzę o systemie. Ten deficyt wiedzy wymaga intensywnych działań edukacyjnych i promocyjnych, które powinny być realizowane zarówno na poziomie centralnym, jak i lokalnym, w ramach uczelni. Ponadto wiele ABK dysponuje ograniczonymi zasobami kadrowymi i finansowymi, co znacząco utrudnia zaangażowanie się w zdobywanie wiedzy o systemie.

W świetle powyższych możliwości i ograniczeń proponuje się podjęcie kilku kluczowych działań wdrożeniowych. Przede wszystkim niezbędne jest zorganizowanie cyklu szkoleń przygotowanych specjalnie dla biur karier, dopasowanych merytoryką do tego poziomu kształcenia. Powinny one nie tylko pokazać, jak od strony technicznej korzystać ze strony internetowej, lecz także przygotować doradców do prowadzenia procesów z wykorzystaniem narzędzi opracowanych przez Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy (IBE PIB). Równolegle warto włączyć informacje o ZSK do standardowych materiałów informacyjnych i doradczych oferowanych przez biura, co ułatwi popularyzację wiedzy wśród studentów i absolwentów – w tym zakresie przydatne może być wsparcie merytoryczne instytucji takich jak IBE PIB.

Wykorzystanie narzędzi oferowanych przez ZSK może stać się ważnym elementem rozwoju usług doradczych w ABK. Warto rozważyć pilotażowe działania, w których doradcy – na podstawie opisów kwalifikacji rynkowych dostępnych w ZSK – pomagiliby studentom i absolwentom zidentyfikować luki w umiejętnościach oraz dobrać ścieżki rozwoju najlepiej odpowiadające wymaganiom rynku pracy. Dzięki temu wsparcie edukacyjne i zawodowe mogłoby być lepiej dopasowane do potrzeb osób korzystających z usług biur karier.

Jednocześnie należy pamiętać, że potwierdzanie kwalifikacji w systemie ZSK wiąże się z określonymi procedurami i kosztami (opłaty za walidację i certyfikowanie), które mogą stanowić barierę dla studentów i absolwentów, zwłaszcza w uczelniach publicznych. Warto więc rozważyć mechanizmy finansowania lub wsparcia administracyjnego, które ułatwiłyby korzystanie z możliwości oferowanych przez ZSK.

Należy też rozwijać współpracę w zakresie innych tworzonych przez IBE PIB narzędzi. Do najważniejszych należą: Metoda Bilansu Kompetencji (MBK) (Instytut Badań Edukacyjnych

– Państwowy Instytut Badawczy, 2025b), Chatbot Zeterka, którego rozwój trwa (Instytut Badań Edukacyjnych, 2025c), oraz platforma Moje Portfolio, pozwalająca na gromadzenie i porządkowanie osiągnięć edukacyjnych i zawodowych (Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy, 2025d). Narzędzia te mogą być z powodzeniem implementowane w praktyce ABK, o ile pracownicy biur zostaną przygotowani do ich stosowania. W tym kontekście szczególnie wartościowe są szkolenia pokazujące, jak efektywnie wdrażać i rozwijać te rozwiązania w realiach uczelni. Ważne jest też, aby narzędzia te dostosować do środowiska akademickiego. W tym przypadku przydatne byłyby konsultacje z pracownikami biur karier. Mogliby oni podzielić się swoim doświadczeniem, wskazać na mocne i słabsze strony narzędzi, a także przyczynić się do rozwoju dostosowanych do oczekiwań studentów, absolwentów czy pracodawców mechanizmów, uwzględniających specyfikę ścieżek kształcenia i praktyk studenckich, z zapewnieniem wersji i instrukcji przyjaznych studentom oraz doradcom kariery.

Efektem spotkań ekspertów, pracowników IBE PIB oraz osób przygotowujących niniejszy raport – które poprzedzały jego opracowanie – są propozycje realizacji webinarów i szkoleń, a także włączenia problematyki ZSK i powiązanych narzędzi (np. Metody Bilansu Kompetencji, platformy Moje Portfolio) do programu Ogólnopolskiej Konferencji Biur Karier. Stanowi ona doskonałą przestrzeń do wymiany doświadczeń oraz upowszechniania dobrych praktyk i rozwiązań opracowanych przez IBE PIB na polskich uczelniach. Narzędzia stosowane przez IBE PIB mogą wzbogacić wachlarz instrumentów oferowanych studentom przez ABK. Rozwój takich rozwiązań, jak Metoda Bilansu Kompetencji (MBK), Chatbot Zeterka czy Moje Portfolio, pozwoli biurom karier na bardziej kompleksowe wsparcie rozwoju zawodowego studentów oraz lepsze dopasowanie oferty doradczej do indywidualnych potrzeb uczestników. Kluczowym elementem jest popularyzacja tych narzędzi przez IBE PIB wśród pracodawców, dzięki czemu ABK mogłyby prezentować studentom ich praktyczne zastosowania wskazywane przez przedstawicieli firm oraz podawać przykłady konkretnych wdrożeń zastosowań na rynku pracy.

Podsumowując, integracja narzędzi opracowanych przez IBE PIB z działalnością ABK niesie za sobą duży potencjał rozwojowy, ale wymaga dopasowania do specyfiki tego poziomu edukacji oraz silnej popularyzacji narzędzi wśród pracodawców, a także inwestycji w zasoby ludzkie (zwiększenie liczby pracowników ABK i specjalizację doradców oddelegowanych do poszczególnych kierunków kształcenia). Tylko kompleksowe podejście pozwoli na pełne wykorzystanie korzyści, jakie niosą za sobą narzędzia, takie jak ZSK, Metoda Bilansu Kompetencji czy Moje Portfolio, a także na zminimalizowanie istniejących barier, zwiększając tym samym skuteczność wsparcia młodych ludzi na rynku pracy.

4. Zagadnienia wymagające dalszych badań – kluczowe kwestie

Dobrze zaplanowane analizy mogą bezpośrednio przełożyć się na trafniejsze decyzje strategiczne władz uczelni i ministerstwa, efektywniejsze wykorzystanie środków publicznych oraz podniesienie jakości usług dla studentów i absolwentów.

Poniżej przedstawiono kluczowe obszary badań – od najważniejszych z punktu widzenia polityki publicznej po kwestie bardziej szczegółowe.

Raport o funkcjonowaniu ABK – w cyklu rocznym

Jednym z obszarów, który wymaga szczególnej uwagi, jest opracowywanie corocznego raportu z funkcjonowania ABK. Obecnie brak danych nawet o liczbie biur karier działających na polskich uczelniach. Problem z ustaleniem ich aktualnej liczebności jest szczególnie naglący ze względu na sygnały ze środowiska o malejącej liczbie jednostek lub ich trudnościach organizacyjnych.

Temat ten był poruszany podczas rozmów pracowników ABK w trakcie Ogólnopolskiej Konferencji Akademickich Biur Karier w maju 2025 roku w Warszawie. Raport przygotowywany pod patronatem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego mógłby dostarczać zarówno danych ilościowych, jak i jakościowych – dokumentować zakres świadczonych usług, efektywność działań (rozumianą jako stopień, w jakim biura karier osiągają swoje cele: wsparcie studentów i absolwentów w planowaniu kariery, rozwój ich kompetencji, ułatwianie wejścia na rynek pracy oraz budowanie relacji między uczelnią a otoczeniem społeczno-gospodarczym) oraz skalę współpracy z pracodawcami. Ważnym elementem byłyby także przykłady dobrych praktyk i innowacyjnych rozwiązań, które mogłyby inspirować inne biura, wspierać wymianę doświadczeń i podnosić standardy pracy. Podsumowując, coroczny raport o ABK powinien być dokumentem opracowywanym pod patronatem ministerstwa odpowiadającego za prowadzenie polityki państwa w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego, pozwalającym rzetelnie ocenić działalność, skuteczność i wkład ABK w realizację misji uczelni, jednocześnie powinien dostarczać wskazówek do dalszego rozwoju. Warto, by zawartość raportu była uporządkowana w kilku blokach tematycznych i dostosowana do specyfiki różnych typów uczelni (uniwersytety, politechniki, uczelnie ekonomiczne, pedagogiczne, medyczne, artystyczne, zawodowe).

Raport powinien:

- zawierać podstawowe informacje (o liczbie biur karier, liczbie etatów, usytuowaniu w strukturze uczelni, zakresie działań, budżecie);
- opisywać zakres i skalę świadczonych usług (np. wskazywać liczbę porad indywidualnych i konsultacji on-line, liczbę zorganizowanych warsztatów, szkoleń, targów pracy, spotkań z pracodawcami);
- obejmować wskaźniki efektywności (np. liczbę podpisanych umów o współpracy z pracodawcami, izbami gospodarczymi, organizacjami branżowymi, poziom satysfakcji studentów, absolwentów i pracodawców);
- uwzględniać działania na rzecz rozwoju kadr i standardów (opis szkoleń, superwizji i certyfikacji pracowników biur, wdrażanie rekomendacji etycznych i standardów jakości usług doradczych, działania związane z poprawą warunków pracy – wyposażenie, przestrzeń, narzędzia cyfrowe);
- pokazywać zakres współpracy i sieci kontaktów (np. liczbę i rodzaj partnerstw, uczestnictwo w konsorcjach krajowych i międzynarodowych, współpracę z innymi jednostkami uczelni);
- identyfikować trudności (organizacyjne, finansowe, kadrowe).

Warto, by raport miał część wspólną (obowiązkową dla wszystkich uczelni) oraz moduły dopasowane do typu biura karier, np. w uczelniach artystycznych, technicznych, na uniwersytetach.

W latach 2012–2014 raporty tego typu były już opracowywane (Rzecznik Praw Absolwenta, 2014), jednak po likwidacji stanowiska Rzecznika Praw Absolwentów zaprzestano ich przygotowywania, co znacząco utrudnia rzetelne wskazanie liczby ABK działających obecnie na uczelniach.

Korzyści:

- dla ministerstwa – solidna baza danych do planowania polityki publicznej i finansowania;
- dla uczelni – narzędzie benchmarkingowe, pozwalające porównać wyniki z innymi jednostkami;
- dla studentów i absolwentów – pośrednia poprawa jakości usług i większa przejrzystość oferty.

Dobre przykłady współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym

Niezbędna jest pogłębiona analiza współpracy ABK z pracodawcami, administracją publiczną i organizacjami pozarządowymi. Badania powinny dotyczyć nie tylko liczby partnerstw, lecz także zakresu współdziałania – od jednorazowych inicjatyw po wspólne

programy mentoringowe, stażowe czy badawczo-rozwojowe oraz innowacyjne przykłady współpracy.

Korzyści:

- dla rynku pracy – dobre przykłady do zastosowania przez inne podmioty (przedsiębiorstwa, stowarzyszenia itp.);
- dla uczelni – wzmocnienie i rozwój długookresowej współpracy, możliwość testowania pomysłów na współpracę na podstawie przetestowanych doświadczeń potencjału, możliwość szerszego wykorzystania dobrych praktyk;
- dla studentów – szersze możliwości łączenia procesu kształcenia ze zdobywaniem doświadczenia i uzupełnianiem kompetencji rynkowych.

Kompetencje doradców kariery

W warunkach szybkich zmian rynkowych i technologicznych konieczna jest identyfikacja kluczowych kompetencji doradców kariery. Oprócz umiejętności interpersonalnych ważne stają się: elastyczność, kreatywność, analiza trendów, biegłość w posługiwaniu się narzędziami cyfrowymi oraz umiejętność pracy w interdyscyplinarnych zespołach, znajomość narzędzi diagnostycznych obecnie stosowanych w doradztwie zawodowym i procesach rekrutacyjnych.

Korzyści:

- dla decydentów – lepsze podstawy do tworzenia standardów kształcenia doradców;
- dla ministerstwa – wiedza dotycząca poziomu kompetencji doradców zawodowych pracujących na uczelniach;
- dla ABK – planowanie szkoleń i certyfikacji;
- dla studentów – bardziej profesjonalne i dopasowane wsparcie.

Nowoczesne technologie w ABK

Warto zbadać stopień implementacji rozwiązań cyfrowych, takich jak systemy CRM, chatboty, platformy e-mentoringowe czy aplikacje mobilne. Analiza ich wpływu na jakość i dostępność usług pomoże opracować rekomendacje dotyczące efektywnego wykorzystania technologii w biurach karier.

Korzyści:

- dla uczelni – możliwość optymalizacji kosztów i zwiększenia zasięgu usług;
- dla doradców – narzędzia usprawniające codzienną pracę;
- dla studentów i absolwentów – łatwiejszy dostęp do ofert i doradztwa, także w trybie zdalnym.

Sieci współpracy krajowej i międzynarodowej

Konieczna jest diagnoza potencjału sieci współpracy – programów Erasmus+, NAWA (Narodowa Agencja Wymiany Akademickiej), inicjatyw EURES (EUropean Employment Services), sieci Euroguidance czy lokalnych konsorcjów instytucji rynku pracy. Badania powinny mapować możliwości współpracy, zbieżne obszary możliwości współdziałania, identyfikować bariery i czynniki sprzyjające rozwojowi zintegrowanych modeli wsparcia kariery i rozwoju doradztwa zawodowego.

Korzyści:

- dla ministerstwa – możliwość wspierania projektów o najwyższym potencjale również na płaszczyźnie międzynarodowej;
- dla uczelni i ABK – łatwiejszy transfer wiedzy i dobrych praktyk (w tym międzynarodowych);
- dla studentów – szerszy dostęp do zagranicznych staży, praktyk i programów mentoringowych i wymian studenckich, nowoczesnych narzędzi z zakresu doradztwa zawodowego.

Oczekiwania interesariuszy wobec ABK

Badania z udziałem studentów, absolwentów, pracodawców i władz uczelni pozwolą określić, jak postrzegają oni rolę ABK i jakich usług najbardziej oczekują. Wyniki ułatwią dostosowanie oferty biur do realnych potrzeb rynku pracy i środowiska akademickiego.

Korzyści:

- dla uczelni i ministerstwa – lepsze projektowanie strategii rozwoju ABK;
- dla biur – dopasowanie oferty do realnych potrzeb odbiorców;
- dla studentów i absolwentów – wpływ na kształtowanie usług ABK, większa satysfakcja z oferowanego wsparcia, dopasowanie wsparcia do oczekiwań klientów.

Zidentyfikowane obszary badawcze wskazują na potrzebę systematycznego, interdyscyplinarnego podejścia do analizy funkcjonowania ABK. Pozyskane w ten sposób dane mogłyby posłużyć do opracowania przez IBE PIB narzędzi wspierających uczenie się przez całe życie, a także stanowić cenny materiał dla prac ewentualnej komisji trójstronnej rekomendowanej w niniejszej ekspertyzie.

Rola ABK zmienia się wraz z potrzebami rynku i środowiska akademickiego – od jednostek wspierających absolwentów w poszukiwaniu pracy w okresie wysokiego bezrobocia, poprzez centra rozwoju zawodowego i osobistego, aż po partnerów uczelni w budowaniu relacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Dalszy rozwój tych instytucji wymaga rzetelnych

danych, pogłębionych analiz oraz stałego dialogu między nauką, praktyką a polityką edukacyjną. Wyniki badań mogą stać się podstawą nowoczesnych rozwiązań systemowych, wzmacniających zarówno proces uczenia się przez całe życie, jak i przygotowanie młodych ludzi do wyzwań rynku pracy.

Bibliografia

Adamiak, K., Kornatowski, R. (2005). *Akademickie biura karier. Poradnik*. Ministerstwo Gospodarki i Pracy.

Banaszak, B. (2014). *Międzynarodowe modele oceny biur karier. Wstęp do dyskusji nt. standardów jakości polskich biur karier*. Rzecznik Praw Absolwenta.

Biuro Karier Studenckich Politechniki Śląskiej. (2024). *Biura karier w Polsce. Funkcjonowanie akademickich biur karier w strukturach uczelnianych*. Politechnika Śląska.

EPICUR. (2025). *Strona konsorcjum EPICUR*. <https://epicur.edu.eu/>

Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy. (2025a). *Zintegrowany system kwalifikacji*. <https://kwalifikacje.edu.pl/>

Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy. (2025b). *Metoda Bilansu Kompetencji (MBK)*. <https://mbk.ibe.edu.pl/>

Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy. (2025c). *Zeterka – czatbotka inna niż wszystkie*. <https://kwalifikacje.edu.pl/zeterka-czatbotka-inna-niz-wszystkie/>

Instytut Badań Edukacyjnych – Państwowy Instytut Badawczy. (2025d). *Moje Portfolio*. <https://mojeportfolio.ibe.edu.pl/>

JobTeaser. (2025). *Our network of schools and universities*. https://www.jobteaser.com/en/corporate/our-network-of-schools-and-universities?country_key=poland

JobTeaser – Akademickie Biuro Karier Uniwersytetu Szczecińskiego. (2025). *Oferty pracy*. <https://abk-usz.jobteaser.com/en/job-offers>

Komisja ds. Akademickich Biur Karier przy KRASP. (2025a). *Strona Komisji ds. Akademickich Biur Karier*. <https://www.krasp.org.pl/o-krasp/komisje/komisja,komisja-ds--akademickich-biur-karier,6753>

Komisja ds. Akademickich Biur Karier przy KRASP. (2025b). *Rekomendacje dotyczące działalności biur karier*. <https://dobrepraktykiabkblog.wordpress.com/standardy-dzialalnosci-abk/>

Ministerstwo Edukacji i Nauki. (2025). *Załącznik nr 1: Szczegółowy opis przedmiotu zamówienia – Analiza zapotrzebowania na kompetencje w gospodarce i na rynku pracy wraz z badaniem wartości*

docelowej wspólnego wskaźnika długoterminowego rezultatu PO WER (III etap). <https://www.gov.pl/attachment/fb510009-44ff-4366-bb80-34a5da3b6804?utm>

National Association of Colleges and Employers. (2019). *Professional standards for college & university career services*. National Association of Colleges and Employers.

Porozumienie Biur Promocji Zawodowej Studentów i Absolwentów Polskich Uczelni. (1998). *Ogólnopolska Sieć Biur Karier*. Porozumienie Biur Promocji Zawodowej Studentów i Absolwentów Polskich Uczelni.

Postaremczak, D., Rosalska, M., Wierzbicki, J. (2022). *Funkcjonowanie akademickich biur karier w okresie pandemii*. Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP).

Rompa, M. (2007). *Księga standardów jakości funkcjonowania akademickich biur karier*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni.

Rzecznik Praw Absolwenta. (2014). *Akademickie biura karier w Polsce: Bieżąca działalność i możliwości rozwoju*. Rzecznik Praw Absolwenta.

Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej. (2022a). *Rozwiązania i zmiany legislacyjne w obszarze edukacji w odniesieniu do sektora komunikacji marketingowej. Rekomendacje zmiany zapisów w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*. Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej.

Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej. (2022b). *Rozwiązania i zmiany legislacyjne w obszarze edukacji w odniesieniu do sektora komunikacji marketingowej. Rekomendacje zmiany zapisów w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym*. Sektorowa Rada ds. Kompetencji Sektora Komunikacji Marketingowej.

Sitek, J., Śurek, M. (2004). *Doświadczenia i nowe zadania akademickich biur karier*.

W: H. Bednarczyk, J. Figurski, M. Śurek (red.), *Pedagogika pracy – doradztwo zawodowe* (s. 213–226). WSP ZNP, ITeE.

Szkolenia, standardy działania, certyfikacja – szansą na rozwój akademickich biur karier w Polsce. (2006). *Publikacja pokonferencyjna, tom 1*. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego.

TRANSVAL-EU Project. (2025). *Official website*. <https://www.transvalproject.eu/pl/>

University of Hull. (2025). *Careers support*. <https://www.hull.ac.uk/life-at-hull/careers-support>

University of Southern Denmark. (2025a). *Strategi 2030*. <https://www.sdu.dk/en/om-sdu/strategi-politikker/strategi2030>

University of Southern Denmark. (2025b). *Career hub and job support*. https://www.sdu.dk/en/om-sdu/institutter-centre/i_virksomhedsledelse/sbs-career-hub

Uniwersytet Szczeciński. (2025). *Gra o karierę – wydarzenie Akademickiego Biura Karier USZ*. <https://graokariere.usz.edu.pl/>

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001.

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz.U. 2018 poz. 1668.

Ustawa z dnia 20 marca 2025 r. o rynku pracy i służbach zatrudnienia, Dz.U. 2025 poz. 620.