



Analiza potrzeb w zakresie usługi brokeringu zawodowego

RAPORT
KOŃCOWY
Listopad 2025

Zamawiający:
Wojewódzki
Urząd Pracy w Gdańsku



ASMRESEARCH.PL



Zamawiający:

Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku

ul. Podwale Przedmiejskie 30

80-824 Gdańsk

Wykonawca:

ASM Research Solutions Strategy Sp. z o.o.

ul. Grunwaldzka 5

99-301 Kutno



tel.: + 48 24 355 77 00

e-mail: sekretariat@asmresearch.pl

asmresearch.com.pl / neurodata.pl

Zespół badawczy:

Justyna Romanowska-Zapart

Malwina Malczewska

Dr Maria Kotkiewicz

Olga Korczyńska

Kutno 2025



Spis treści

Wprowadzenie	5
Metodologia badania	7
Cele badania	7
Przyjęta strategia badawcza.....	8
Opis i analiza wyników	10
Badanie desk research	10
Metoda heurystyczna – metoda „nowego spojrzenia”	11
Zogniskowany wywiad grupowy (Grupa 1)	21
Zogniskowane wywiady grupowe (Grupa 2)	27
Panele eksperckie	37
Wnioski	46
Wypracowany model funkcjonowania usługi brokeryngowej wraz z propozycją sposobu jego systemowego zaimplementowania	49
Model funkcjonowania usługi brokeryngowej	49
Umiejętności i kwalifikacje zawodowe potrzebne do świadczenia usługi brokeryngowej	51
Zakres działań tzw. pomorskich brokerów zawodowych	51
Sposób zaimplementowania wypracowanego podejścia/pomysłu	53
Spis tabel i rysunków	55
Analiza desk research.....	57
1. Wstęp.....	57
2. Broker edukacyjny – definicja	58
3. Broker edukacyjny - wprowadzenie zawodu na rynek pracy	62
4. Usługa brokeryngowej edukacyjnej - model implementacji.....	64
5. Firmy działające w obszarze brokeryngowej edukacyjnej	73
6. Inne inicjatywy w obszarze usług brokera edukacyjnego	76
7. Działania na obszarze województwa pomorskiego	79
8. Kontekst międzynarodowy	81



9. Aktualna oferta szkoleniowa dla osób zajmujących się brokeringiem edukacyjnym z uwzględnieniem potencjalnych różnic pomiędzy projektowanym modelem usługi brokeringu zawodowego	86
10. Wnioski	95
Wykaz źródeł.....	97
Narzędzia badawcze.....	100
Koncepcja badania metodą heurystyczną „nowego spojrzenia”	100
Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego (Grupa 1)	107
Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego (Grupa 2)	110
Scenariusz paneli eksperckich.....	114



Wprowadzenie

Niniejszy raport dotyczy realizacji badania pn. „Analiza potrzeb w zakresie usługi brokieringu zawodowego”, realizowanego na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku. Niniejszy raport podzielony został na kilka głównych części. W pierwszej z nich zaprezentowano najważniejsze założenia metodologiczne badania: cele i zakres badania, sposób jego realizacji (w tym badane grupy). W kolejnej części przedstawiono wyniki i analizę poszczególnych zadań merytorycznych. Raport zamykają syntetyczne wnioski z przeprowadzonych badań.

Brokering zawodowy jest koncepcją usługi, której modelowy kształt został opracowany przez Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku. Inicjatywa jest odpowiedzią na rozpoznane kluczowe wyzwania rynku pracy, które zostały opisane jako brak kapitału ludzkiego i niedostosowane kompetencje oraz dynamiczne zmiany gospodarcze, do których rozwiązania stosowane dotychczas narzędzia okazały się niewystarczające. Z tej perspektywy inwestowanie w rozwój kompetencji mieszkańców jest fundamentem trwałego i zrównoważonego rozwoju regionu. Obserwuje się rosnące znaczenie wiedzy i umiejętności pracowników dla rozwoju współczesnej gospodarki i tworzenia innowacji. Efektywne zarządzanie informacją i wiedzą staje się kluczowym elementem procesów budowania stabilności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Zjawiska towarzyszące tym procesom to zarządzanie zmianami oraz ciągłe uczenie się (LLL - lifelong learning). Warunkiem wdrażania zmian i podejmowania optymalnych działań/decyzji jest systematyczne zdobywanie nowych umiejętności i wiedzy, materializujące się dzięki realizacji projektów z zakresu kształcenia ustawicznego. Uczenie się przez całe życie wspiera zarządzanie zmianami. Zidentyfikowane zjawiska uzupełniają się wzajemnie, usprawniając proces zmiany.

Modelowa usługa brokieringu zawodowego przygotowana przez instytucję rynku pracy pomyślana została jako narzędzie wspierające całościowe uczenie się oraz umożliwiające zarządzanie zmianą oraz wiedzą. W rezultacie tak opracowany model ma prowadzić do przenikania się trzech wymiarów: edukacji/nauki, biznesu i rynku pracy. Wizja brokieringu zawodowego oparto na trzech głównych filarach: zarządzanie zmianą, zarządzanie wiedzą i lifelong learning.

Zgodnie z koncepcją usługi brokieringu zawodowego, przygotowaną przez WUP Gdańsk, brokering zawodowy opiera się na 3 kluczowych filarach:

Zarządzania zmianą:

- Wsparcie w przechodzeniu przez zmiany zawodowe – takie jak zmiana stanowiska, branży, awans.
- Reskilling, upskilling.
- Wdrożenie zmiany i stabilizacja.



Zarządzania wiedzą:

- Pomoc w gromadzeniu, organizowaniu i wykorzystywaniu informacji w sposób wspierający decyzje i działania.
- Korzystanie z: narzędzi IT, technik mapowania wiedzy, kodowania i transferu wiedzy, storytellingu, benchmarkingu oraz zarządzania tzw. Lessons Learned, mentoringu.

Lifelong learning:

- Wsparcie rozwoju kompetencji poprzez promowanie idei uczenia się przez całe życie.
- Planowanie ścieżek edukacyjnych, diagnozowanie potrzeb szkoleniowych, motywowanie do nauki oraz wdrażanie programów upskillingu i reskillingu.
- Współpraca z przedstawicielami edukacji i biznesu.

Powyższe założenia w badaniu poddane zostały weryfikacji i ocenie ekspertów. Zaplanowanym efektem badania było przyszłe, profesjonalne udzielanie wsparcia mieszkańcom województwa pomorskiego oraz pracodawcom i ich pracownikom w zakresie: zaplanowania, wdrożenia i stabilizacji zmiany zawodowej, by zmiana ta była płynna i mniej stresująca; w procesie gromadzenia, organizowania, udostępniania i skutecznego wykorzystywania wiedzy i informacji, by wiedza wspierała decyzje i działania jednostki i organizacji; w planowaniu rozwoju zdolności do nauki, motywowaniu osób do nauki, w diagnozowaniu potrzeb szkoleniowych i planowaniu ścieżek edukacyjnych.



Metodologia badania

Cele badania

Kolejne grupy specjalistów z różnych obszarów rynku edukacyjno-zawodowego pracowały nad realizacją celu głównego - wypracowaniem modelu funkcjonowania usługi brokeringu zawodowego wraz z zakresem umiejętności i kwalifikacji zawodowych potrzebnych do świadczenia usługi na rzecz mieszkańców województwa przez tzw. pomorskich brokerów zawodowych. Cel główny wspierały poniższe cele szczegółowe:

1. Analiza historycznych projektów i doświadczeń implementacyjnych, które dotyczyły zawodu brokera edukacyjnego z uwzględnieniem perspektywy regionalnej, krajowej oraz praktyk zagranicznych.
2. Analiza aktualnej oferty szkoleniowej, dostępnych na rynku usług edukacyjnych/programów szkoleniowych skierowanych do osób świadczących usługi z zakresu brokeringu edukacyjnego/zawodowego z uwzględnieniem potencjalnych różnic pomiędzy modelami usługi brokeringu edukacyjnego i zawodowego.
3. „Nowe spojrzenie” ekspertów na perspektywę historyczną w zakresie brokeringu edukacyjnego, jak i problematykę dotyczącą wypracowania modelu funkcjonowania usługi brokeringu zawodowego.
4. Porównanie świadczenia usługi w modelu brokeringu edukacyjnego i zawodowego z uchwyceniem istotnych różnic.
5. Określenie niezbędnych umiejętności i kwalifikacji zawodowych potrzebnych do świadczenia usługi brokeringu zawodowego.
6. Określenie potrzeb edukacyjnych/szkoleniowych różnych grup odbiorców z sektora publicznego i prywatnego, mających w przyszłości świadczyć usługę brokeringu zawodowego na rzecz mieszkańców regionu.
7. Określenie zakresu działań tzw. pomorskich brokerów zawodowych.
8. Opracowanie modelu funkcjonowania usługi brokeringu zawodowego wraz z propozycją sposobu jego systemowego zaimplementowania.



Przyjęta strategia badawcza

Zaprojektowane badanie miało charakter wieloetapowy. Ideą przewodnią była realizacja poszczególnych etapów w oparciu o wyniki z etapów wcześniejszych. W tym celu wskazane zostało 6 zadań merytorycznych, do realizacji których służyły różne metody badawcze.

Najpierw przeprowadzona została analiza desk research, obejmująca przegląd historycznych projektów i doświadczeń związanych z wdrażaniem usług brokeringu edukacyjnego, zarówno w ujęciu regionalnym, krajowym, jak i w praktykach zagranicznych. Analizie poddano również aktualną ofertę szkoleniową oraz dostępne programy edukacyjne skierowane do osób świadczących usługi brokeringu, co pozwoliło na porównanie istniejących rozwiązań z wstępnym modelem opracowanym przez WUP w Gdańsku.

Kolejne działania badawcze miały charakter jakościowy - zrealizowano warsztaty i wywiady grupowe (FGI) z trzema grupami uczestników: brokerów edukacyjnych, specjalistów rynku pracy oraz ekspertów z sektora publicznego i prywatnego. W skład tych trzech grup weszli następujący badani:

Tabela 1. Grupy badanych

Grupa 1- „brokerzy edukacyjni”	Grupa 2- „specjaliści rynku pracy”	Grupa 3- „eksperci z sektora publicznego i prywatnego”
<ul style="list-style-type: none"> • specjaliści realizujący projekty z zakresu brokeringu edukacyjnego • specjaliści prowadzący działalność gospodarczą/świadczący usługi w obszarze brokeringu edukacyjnego/zawodowego • eksperci implementujący rozwiązania systemowe w zakresie brokeringu edukacyjnego; • specjaliści odpowiedzialni za ofertę edukacyjną i programy szkoleniowe z zakresu badanej 	<ul style="list-style-type: none"> • doradcy zawodowi • pośrednicy pracy • specjaliści ds. rozwoju zawodowego • specjaliści ds. programów • doradcy EURES • przedstawiciele HR, kadr, działów rozwoju pracowników • coachowie • specjaliści i eksperci ds. rozwoju zawodowego i 	<ul style="list-style-type: none"> • eksperci z sektora publicznego w zakresie doradztwa zawodowego oraz kształcenia ustawicznego • eksperci z sektora prywatnego w zakresie doradztwa zawodowego oraz kształcenia ustawicznego



Grupa 1- „brokerzy edukacyjni”	Grupa 2- „specjaliści rynku pracy”	Grupa 3- „eksperti z sektora publicznego i prywatnego”
problematyki	personalnego	

Źródło: opracowanie własne na podstawie zapisów OPZ

Pierwszym etapem badania jakościowego były warsztaty heurystyczne, czyli metoda „nowego spojrzenia”: zrealizowano tym samym dwa warsztaty z brokerami edukacyjnymi. Celem spotkań było uzyskanie nowej perspektywy od osób bezpośrednio zaangażowanych w historyczne działania z tego zakresu.

Następnie przeprowadzono zogniskowany wywiad grupowy (FGI) z uczestnikami tej samej grupy, aby zidentyfikować różnice między modelem brokeringu edukacyjnego a zawodowego oraz określić kompetencje niezbędne do świadczenia nowej usługi.

W dalszej części badania zrealizowano cztery wywiady grupowe ze specjalistami rynku pracy, koncentrując się na diagnozie potrzeb edukacyjnych i szkoleniowych różnych odbiorców oraz na określeniu zakresu działań pomorskich brokerów zawodowych.

Ostatnim etapem były dwa panele eksperckie z ekspertami sektora publicznego i prywatnego, które miały charakter warsztatowy i służyły podsumowaniu zgromadzonej wiedzy oraz syntezie wyników.

Zaprojektowane w ten sposób badanie, oparte na triangulacji metod, pozwoliło połączyć dane z analizy dokumentów z pogłębionymi opiniami i doświadczeniami różnych grup respondentów. Pozwoliło to ponadto na systematyczne precyzowanie założeń w wypracowywanym projekcie modelu usługi brokeringu zawodowego.



Opis i analiza wyników

Badanie desk research

Analiza desk research wykonana została w oparciu o materiały zastane, w obszarze brokeringu edukacyjnego w ujęciu działań historycznych, skupiające się na doświadczeniu implementacji i realizacji tejże usługi na polskim rynku pracy. Objęła analizę dostępnych dokumentów programowych, raportów ewaluacyjnych, sprawozdań, artykułów czy informacji dotyczących projektów prowadzonych przez poszczególne podmioty zamieszczanych na ich stronach internetowych. Analizą została objęta także aktualnie dostępna oferta szkoleniowa dla osób świadczących usługi z zakresu brokeringu edukacyjnego. Wybór prezentowanej oferty podyktowany był użytecznością względem projektowanego modelu funkcjonowania usługi brokeringu zawodowego.

Wyniki analizy desk research zaprezentowane zostały w ostatniej części niniejszego raportu. Analiza desk research miała na celu rozpoznanie kontekstu funkcjonowania usług brokeringu edukacyjnego i zawodowego oraz ustalenie znaczenia definicyjnego obu pojęć. Stanowiła ona punkt wyjścia do dalszych prac merytorycznych, pogłębienia rozważań i dyskusji eksperckich prowadzonych w trakcie warsztatów i wywiadów. Z tego względu zdecydowano o nieprezentowaniu wyników tej analizy w głównej części raportu. Poniżej przedstawiono jedynie główne jej wnioski:

- Doprecyzowany opis zawodu wspiera wdrażanie usługi na rynku pracy. Pełna informacja o zawodzie jest szczególnie przydatna dla instytucji publicznych, które potrzebują określać formalne wymogi dotyczące zatrudnienia czy podejmowanych współprac.
- Brak opracowanej ścieżki kształcenia w zawodzie oraz ścieżki awansu czy certyfikacji może być barierą w rozwoju zawodowym.
- Dla powodzenia wdrażania nowej usługi na rynek pracy ważne jest określenie lidera – zaangażowanego organizatora i koordynatora działań.
- Należy poddać pod rozwagę realizację usług brokeringu edukacyjnego przez instytucje rynku pracy (IRP). Realizacji programu pilotażowego brokeringu edukacyjnego przez te podmioty miała najniższą skuteczność rekrutacji uczestników. Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że zainteresowanie ze strony IRP było niższe niż ze strony organizacji pozarządowych czy biznesowych. NGO i podmioty gospodarcze zdają się mieć większy potencjał we wdrażaniu usług z obszaru brokeringu edukacyjnego. Publiczne instytucje mają mniej zasobów do wdrażania zawodu lub w mniejszym stopniu korzystają z



dodatkowych funduszy (np. europejskich), w ramach których regularnie pojawiają się działania mające na celu wzmacnianie integracji społecznej i podnoszenia poziomu zatrudnienia, szczególnie w grupach marginalizowanych. Przedstawiona sytuacja dotyczy historycznego kontekstu wdrażania brokeringu edukacyjnego, a projekty implementacyjne innych usług powinny być rozpatrywane indywidualnie.

- Większe wyspecjalizowanie w konkretnych obszarach rynku może wspierać rozwój usług brokeringu edukacyjnego. Brokering edukacyjny wprowadzany był we wszystkich sektorach gospodarki równocześnie, w oparciu o te same zasady. Już na etapie pilotażu wyniknęły różnice i w możliwościach realizacyjnych i w podejściu do interpretacji świadczonych usług. Aktualnie obserwuje się zróżnicowanie w formie i charakterze usług z zakresu brokeringu edukacyjnego między podmiotami publicznymi, prywatnymi a organizacjami pozarządowymi. Warto rozważyć różne scenariusze rozwoju usługi brokeringu zawodowego w zależności od podmiotu, który ją realizuje. Wydaje się także zasadne wskazanie obszarów specjalizacji, które są słabo lub w ogóle niezagospodarowane.
- Brokering edukacyjny w usługach społecznych działa najlepiej wtedy, gdy jest częścią szerszego systemu wsparcia. W projektach dedykowanych osobom w trudnej sytuacji, zagrożonym wykluczeniem zawodowym, broker edukacyjny jest jednym ze specjalistów. Jego usługi wpierają i są wspierane przez szereg działań dodatkowych, składających się na komplementarne wsparcie. Wówczas jego działanie ma większe szanse na realizację, we wspierającym środowisku.

Metoda heurystyczna – metoda „nowego spojrzenia”

Metody heurystyczne mogą służyć różnym celom, wykorzystywane są także do znajdowania rozwiązań danego problemu. Metoda „nowego spojrzenia” realizowana jest w oparciu o skojarzenia swobodne. W jej założeniach leży poszukiwanie nowej perspektywy poprzez oddalenie się od badanego zagadnienia w czasie i/lub przestrzeni. Takie działanie pozwala na przeniesienie uwagi z centrum na peryferie problemu i powrót do jego genezy. Istotnym elementem metody jest proces inkubacji, nagłego zatrzymania procesu twórczego, który pozwala na uruchomienie nieświadomego przetwarzania informacji i włączenia intuicji. Mogą wówczas pojawić się nowe odkrycia, niedostępne przy logicznych procesach myślowych.

Zastosowanie metody heurystycznej „nowego spojrzenia” w badaniu miało na celu lepsze zrozumienie analizowanego zjawiska w oderwaniu od jego pierwotnych założeń i uwarunkowań. Badaniu poddano „nowe spojrzenie” ekspertów z Grupy 1 na perspektywę historyczną w zakresie brokeringu edukacyjnego, jak i problematykę dotyczącą wypracowania modelu funkcjonowania usługi brokeringu zawodowego. Wiedza i doświadczenie uczestników pozwoliły na rozpoznanie potencjalnych barier we



wdrażaniu projektowanej usługi oraz wskazały obszary wymagające szczególnej uwagi. Model usługi brokeryngowego zawodowego powstał w trakcie warsztatów, natomiast proces inkubacji nie przyniósł w tym zakresie nowych, odkrywczych spostrzeżeń.

Uczestnicy warsztatów reprezentowali następujące środowiska: biznesowe, uczelnie wyższe, organizacje pozarządowe, instytucje rynku pracy, miejskie ośrodki pomocy społecznej.

Doświadczenie wdrażania i funkcjonowanie brokeryngowego edukacyjnego

Uczestnicy uznali, że usługi brokerów edukacyjnych są potrzebne. Zwykle brokerami edukacyjnymi są doradcy zawodowi lub inni przedstawiciele podobnych profesji (job coacha, konsultanta kariery). Wówczas zakres świadczonych przez nich usług staje się znacząco szerszy niż w wykonaniu osoby pracującej wyłącznie jako broker edukacyjny. I tak, w zależności od specyfiki symultanicznie wykonywanego zawodu, od obszaru w jakim jest realizowana usługa (instytucjonalny, komercyjny) czy założeń projektów, w ramach których funkcjonuje – brokerom edukacyjnym przypisywane są różne zakresy działań. Taka sytuacja obniża czytelność założeń brokeryngowego edukacyjnego i negatywnie wpływa na jego rozpoznawalność, zarówno w społeczeństwie, jak i wśród specjalistów w obszarze aktywizacji zawodowej. W konsekwencji niska świadomość istnienia zawodu oraz niejasne dla ogółu sposoby funkcjonowania ograniczają potencjalne zainteresowanie tego rodzaju usługą.

Sprecyzowanie zakresu działań oraz konsekwencja w podążaniu za nim jest kluczowa do efektywnego wdrażania nowej usługi. Takie podejście pozwala budować rozpoznawalność, zauważać obszary w których można usługę wykorzystać oraz buduje zaufanie społeczne. W kontekście działań projektowych natomiast pozwala na wprowadzenie nowego aktora i uzasadnienie jego roli, która może nie być oczywista dla decydentów. Z perspektywy osoby świadczącej daną usługę - dobrze opracowany zakres działań, którego różnice względem innych, podobnych usług czy zawodów są wyraźnie widoczne pozwala na silniejszą identyfikację z pełnioną rolą. Wówczas dopiero możliwe jest osiągnięcie poczucia sprawczości, ale i odpowiedzialności za realizowane działania.

Uczestnicy tego etapu badania potwierdzili tym samym wnioski zebrane podczas analizy danych zastanych – sprecyzowany i jednolicie realizowany sposób funkcjonowania wspiera wdrożenie, budowanie rozpoznawalności oraz ustabilizowanie i rozwój usługi na rynku.

Projekt modelu usługi brokeryngowego zawodowego

Uczestnicy na etapie warsztatów heurystycznych zaproponowali możliwe sposoby realizacji usługi brokeryngowego zawodowego. Eksplorowane obszary dotyczyły: zakresu



usługi, grup odbiorców, osób mogących świadczyć usługę, możliwych form zatrudnienia, miejsca świadczenia usługi oraz podmiotów, z którymi warto wejść we współpracę.

Tabela 2. Zakres działań usługi brokeryngu zawodowego (warsztaty heurystyczne)

Zakres działań
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnoza potrzeb rozwojowych • Wsparcie w wyborze ścieżki rozwoju edukacyjno-zawodowego – planowanie kariery • Wsparcie w zmianie bądź podniesieniu kwalifikacji zawodowych • Dopasowanie formy i kierunku kształcenia zgodnie z możliwościami odbiorcy usługi, adekwatnie do aktualnego zapotrzebowania na rynku pracy • Pośredniczenie między rynkiem edukacyjno-szkoleniowym a klientem • Pośredniczenie w rekrutacji na zagraniczne programy edukacyjne

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Grupy odbiorców usługi brokeryngu zawodowego (warsztaty heurystyczne)

Klient indywidualny	Klient biznesowy
<ul style="list-style-type: none"> • Uczniowie na różnym etapie edukacji • Osoby chcące poszerzyć lub zmienić swoje kwalifikacje zawodowe • Osoby bezrobotne • Osoby wypalone zawodowo • Osoby wchodzące na rynek pracy • Osoby powracające na rynek pracy po przerwie • Osoby wykonujące zawody zagrożone przez AI • Osoby z niepełnosprawnościami • Obcokrajowcy 	<ul style="list-style-type: none"> • Średnie przedsiębiorstwa, nie posiadające rozbudowanych działów HR • Firmy w procesie restrukturyzacji • Firmy w (częściowej) likwidacji – outplacement • Firmy podczas wdrażania nowych technologii, które zastępują pracę ludzi • Firmy wdrażające rozwiązania z zakresu wsparcia dobrostanu pracowników

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Osoby mogące świadczyć usługę brokeryngu zawodowego (warsztaty heurystyczne)

Pełniona rola zawodowa	Posiadane kompetencje
<ul style="list-style-type: none"> • Doradca zawodowy • Analitik biznesowy • Analitik rynku pracy • Pośrednik pracy • Specjalista ds. szkoleń • Coach 	<ul style="list-style-type: none"> • Umiejętności interpersonalne • Umiejętność analizy danych • Biegłość w poruszaniu się w Internecie • Posiadanie wiedzy o rynku edukacyjno-szkoleniowym



Pełniona rola zawodowa	Posiadane kompetencje
<ul style="list-style-type: none"> • Psycholog • Andragog • Specjalista z zakresu Training and Development • Specjalista z zakresu HR Management • Specjalista z zakresu HR Development 	<ul style="list-style-type: none"> • Posiadanie wiedzy o rynku pracy • Umiejętność samokształcenia

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Formy zatrudnienia dostępne w usłudze brokeryngu zawodowego (warsztaty heurystyczne)

Formy zatrudnienia
<ul style="list-style-type: none"> • Samozatrudnienie • B2B • Umowa o pracę • Umowa cywilno-prawna

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Miejsce świadczenia usługi brokeryngu zawodowego (warsztaty heurystyczne)

Podmioty publiczne	Podmioty niepubliczne
<ul style="list-style-type: none"> • Instytucje rynku pracy, w szczególności urzędy pracy • Szkoły podstawowe i ponadpodstawowe • NGO • Współpraca z: uczelniami wyższymi, firmami szkoleniowymi 	<ul style="list-style-type: none"> • Agencje pracy • Organizacje działające w obszarze aktywizacji zawodowej • Organizacje – operatorzy środków unijnych

Źródło: opracowanie własne

Tabela 7. Podmioty, z którymi warto wejść we współpracę świadcząc usługi brokeryngu zawodowego (warsztaty heurystyczne)

Podmioty, z którymi warto wejść we współpracę
<ul style="list-style-type: none"> • Urzędy pracy • Pracodawcy, którzy nie mają własnych działów HR, ale też pomoc dla HR - badanie potencjału, reskilling/upskilling • Obszar <i>outplacement</i> • Agencje pośrednictwa pracy, rekrutacji, headhunterskie • Firmy szkoleniowe, consultingowe • Uczelnie np. w ramach szkoleń, studiów podyplomowych • Coachowie • Poradnie psychologiczne



Podmioty, z którymi warto wejść we współpracę

- Fundacje, stowarzyszenia

Źródło: opracowanie własne

W ramach zakresu działań wskazano przede wszystkim podstawowe fazy zarządzania zmianą – zaczynając od diagnozy potrzeb, przez zaplanowanie kolejnych etapów rozwoju, po wsparcie we wdrożeniu założeń. Uczestnicy na tym etapie badania nie budowali szczegółowych zakresów, odnosili się raczej do ogólnych założeń funkcjonowania usługi.

Wśród grup odbiorców definiowano klientów indywidualnych oraz biznesowych. W pierwszej grupie wskazywano głównie osoby zagrożone wykluczeniem na rynku pracy, oddalone od niego – przede wszystkim osoby (długotrwale) bezrobotne. Usługa jednak powinna być kierowana do wszystkich, którzy są zainteresowani bądź potrzebują zmiany w obszarze zawodowym, niezależnie z czego ona wynika i jaka jest sytuacja wyjściowa klienta. W kontekście dynamicznego rozwoju nowych technologii ważne jest objęcie wsparciem osób młodych – wchodzących na rynek pracy, dla których kontakty społeczne mogą być coraz większym wyzwaniem. Rosnąca rola sztucznej inteligencji i ograniczanie kontaktów międzyludzkich już teraz są charakterystyczne dla pokoleń Gen-Z i Alfa. Ważną rolą brokeringu zawodowego staje się wówczas wspieranie, konsolidowanie wiedzy z rynku z potrzebami i zasobami klienta, weryfikacja rozwiązań proponowanych przez AI.

Klienta biznesowego wskazywano wyłącznie w kontekście realizacji brokeringu zawodowego jako usługi komercyjnej. Ponieważ korporacje, duże przedsiębiorstwa są zwykle samowystarczalne w zarządzaniu wiedzą i zmianą, a ewentualne usługi zewnętrzne zlecają wąskiej grupie wyspecjalizowanych firm, klientem mogłyby być średnie przedsiębiorstwa nieposiadające rozbudowanych działów HR.

Barierą dla obsługi organizacji czy przedsiębiorstw przez instytucje publiczne mogą okazać się kwestie formalne związane z procedurami przetargowymi czy koniecznością realizowania zamówień publicznych w przypadku świadczenia usług szkoleniowych. W analogicznej sytuacji podczas pilotażu brokeringu edukacyjnego instytucje publiczne miały poważne trudności z dostosowaniem ofert szkoleniowych do potrzeb odbiorców wsparcia. Ograniczenia dotyczyły niewystarczającej liczby bezpłatnych szkoleń i jednocześnie niskiego zainteresowania współpracą ze strony instytucji edukacyjnych. Niesprzyjająca była także niska zasobność portfela osób, które potrzebowały zmiany, ale będąc w trudnej sytuacji ekonomicznej nie mogły sobie pozwolić na sfinansowanie szkolenia. Z tej perspektywy ewentualna współpraca instytucji publicznych z rynkiem edukacyjno-szkoleniowym w zakresie budowania oferty dla odbiorców niesie ze sobą znaczące ograniczenia w zakresie realizacji usługi zgodnie z potrzebami i zasobami klienta oraz adekwatnie do wymagań aktualnego rynku pracy.



Na rynku istnieją role zawodowe, które zdaniem uczestników badania wpisują się w realizację brokeringu zawodowego, ze względu na kwalifikacje, jakich wymaga ich pełnienie. Dobrze przygotowanie mają przede wszystkim doradcy zawodowi, analitycy biznesowi i rynku pracy oraz coachowie.

Spośród dostępnych form zatrudnienia w zasadzie każda mogłaby znaleźć zastosowanie w świadczeniu usługi brokeringu zawodowego. W ramach istniejących możliwości są dwie drogi – zatrudnienie w stałych strukturach organizacyjnych lub działanie projektowe. Z jednej strony zatrudnienie na pełnym etacie na umowę o pracę pozwoliłoby na sprawniejsze ustabilizowanie działań, a dzięki regularnym wpływom z wynagrodzenia na zapewnienie osobom realizującym usługi poczucia stabilności i bezpieczeństwa finansowego. Z drugiej strony byłoby to trudne do osiągnięcia w instytucjach publicznych w przypadku realizacji usługi przez osobę na jednoosobowym stanowisku. Kompetencje takiego specjalisty byłyby bardzo szerokie, a co za tym idzie wykonywana przez niego praca miałaby wysoką wartość rynkową. Stosunkowo niskie pensje w sektorze publicznym nie są wówczas atrakcyjne dla brokera zawodowego. Dodatkowo wprowadzenie nowej roli zawodowej w systemowe struktury organizacyjne jest trudnym formalnie, wieloletnim procesem.

W tej perspektywie dobrze zaprojektowana współpraca projektowa jest rozwiązaniem, które daje więcej możliwości na podjęcie działań. Łatwiej jest zaplanować i zastosować określone założenia w projekcie, który nie jest tak zależny od sztywnych struktur instytucjonalnych. Także wdrożenie może być zrealizowane w krótszym czasie oraz daje podmiotowi organizującemu działania stosunkowo szybki dostęp do dedykowanych środków finansowych. W ramach projektu rola brokera zawodowego uzupełnia się wzajemnie z zadaniami innych, współpracujących specjalistów: doradców zawodowych, pośredników pracy, terapeutów. Pozwala to na trafniejsze dopasowanie działań i objęcie odbiorcy kompleksowym wsparciem. Jednak wdrożenie w formie projektowej niesie ze sobą ryzyko w postaci braku kontynuacji podjętych inicjatyw. Podobnym doświadczeniem dzielą się specjaliści – beneficjenci w programie pilotażowym brokeringu edukacyjnego. Także analiza danych zastanych wskazała, że brokerzy edukacyjni w sektorze publicznym i NGO nie weszli (z rzadkimi wyjątkami) w stałe struktury organizacyjne instytucji czy organizacji. Po początkowym wzroście, w kolejnych latach zatrudnianie brokerów edukacyjnych w projektach stopniowo malało. W tej perspektywie właściwe wydaje się zaplanowanie funkcjonowania brokeringu zawodowego dwutorowo, aby móc wykorzystać potencjał jaki daje działanie w stałych strukturach oraz możliwości projektowe i zabezpieczyć proces stabilizacji usługi na rynku pracy.

Właściwym miejscem na osadzenie działań w zakresie brokeringu zawodowego są instytucje publiczne, szkoły, organizacje oraz przedsiębiorstwa, których działalność



dotyczy rynku pracy. Urzędy pracy zostały wskazane jako właściwe do realizowania usługi ze względu na cel swojego funkcjonowania. Jedna z uczestniczek zwróciła uwagę na potencjał ośrodków pomocy społecznej jako jednostek, które bardzo prężnie działają (woj. mazowieckie) m.in. w obszarze przygotowania wejścia na rynek pracy. Realizacja usług brokeringu zawodowego w systemie projektowym mogłaby znaleźć tam zastosowanie, a przy obserwowanym wysokim zaangażowaniu pracowników – przynieść dobre efekty.

Rozważane były ścieżki implementacji brokeringu zawodowego tak poprzez instytucje publiczne, jak i firmy prywatne. Jedne i drugie mają swoje mocne i słabe strony. Z punktu widzenia przedstawicieli organizacji wdrażających brokering edukacyjny projektowana usługa ma większe szanse na ugruntowanie i stabilizację w sektorze komercyjnym. Po tym etapie może nastąpić transfer do instytucji publicznych i organizacji pozarządowych. Inaczej istnieje ryzyko utrwalenia wizji bezpłatnej usługi dedykowanej szczególnie osobom zagrożonym na rynku pracy czy w trudnej sytuacji ekonomicznej. Odwołując się do analizy danych zastanych, gdzie wyraźnie w zależności od sektora brokering edukacyjny przyjął inny model realizacji, powyższa propozycja jest uzasadniona. Etapowe wdrożenie działałoby na korzyść budowania spójnego zakresu zadań i pozwalałoby na większą kontrolę procesu.

Uczestnicy warsztatów widzą także przestrzeń do podejmowania współpracy przez osoby świadczące usługę brokeringu zawodowego. Może być ona realizowana tak z instytucjami/organizacjami, jak i z indywidualnymi przedstawicielami określonych profesji. Najczęściej wskazywanymi potencjalnymi partnerami były agencje pracy, rekrutacyjne oraz uczelnie wyższe. Z instytucjami szkolnictwa wyższego współpraca może się realizować poprzez prowadzenie szkoleń oraz zajęć w ramach adekwatnych programów edukacyjnych. Inne zaproponowane przez uczestników obszary współpracy mają przede wszystkim charakter prospołeczny. Cele, jakie może spełniać dotyczą np. podejmowania działań aktywizujących na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy i efektywne docieranie do osób potrzebujących wsparcia w zakresie aktywizacji zawodowej. Pokrewnym zadaniem jest dążenie do jak najwyższej zatrudnialności (z ang. *employability*) poszczególnych osób. Z perspektywy jednostki takie działanie ma wymiar nie tylko zawodowy, ale i społeczny - przebieg kariery ma wpływ na życie osobiste i funkcjonowanie w społeczeństwie.

Zawierana współpraca może mieć charakter formalny i nieformalny. W ramach formalnych rozwiązań dostępne są różnorodne formy: patronat, B2B, outsourcing, umowa zlecenie, umowa o współpracy określająca zakres, obowiązki, wynagrodzenie za usługę. Przede wszystkim działania projektowe dają przestrzeń do podejmowania działań wspólnie z innymi podmiotami czy osobami fizycznymi. Współpraca może mieć jednak również charakter długotrwały, realizowany w codziennych działaniach



lub doraźnie. Współpraca osób świadczących usługi brokeryngu zawodowego z innymi specjalistami i instytucjami może pozytywnie wpłynąć na jakość i efektywność działań, podnieść rozpoznawalność czy poszerzyć krąg potencjalnych odbiorców.

Kształcenie kierunkowe

Brokerem zawodowym może zostać osoba po szkole średniej, która ukończy odpowiednie kursy, zdobędzie licencje lub ukończy studia wyższe. Preferowany profil kształcenia to kierunki takie jak: zarządzanie, zarządzanie ryzykiem, ekonomia, finanse, doradztwo zawodowe, komunikacja, marketing, psychologia, zarządzanie zasobami ludzkimi, analiza biznesowa, prawa dotyczące edukacji, socjologia, szkolenia z kompetencji miękkich. Wskazane kierunki skupiają się wokół nabywania wiedzy wspierającej różnorodne kompetencje, potrzebne przy realizacji tak złożonej usługi jak brokeryng zawodowy. Edukacja w ramach powyższych programów wspiera rozwój kluczowych w projektowanej usłudze kompetencji – interpersonalnych i analitycznych. Wymienione kierunki szkoleń i studiów uzupełniają się wzajemnie. Jednak zdobycie tak szerokiego wykształcenia przez jedną osobę wymagałoby dużych nakładów czasowych oraz wysokiej motywacji. Bardziej dostępnym rozwiązaniem jest łączenie specjalistów z różnych obszarów w ramach wspólnego działania na rzecz świadczenia usług brokeryngu zawodowego.

Uczestnicy zaproponowali także konkretne programy szkoleniowo-edukacyjne, które mogłyby być właściwe dla rozwoju brokera zawodowego, m.in.: Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Coachingowe narzędzia pracy z klientem, Komunikacja i praca z klientem, Komunikacja interpersonalna, Ocena i motywowanie pracowników, Psychologia osobowości, Zarządzanie skoncentrowane na rezultacie, Zarządzanie działem HR, Ekonomia biznesowa. Przede wszystkim wskazywano programy realizowane na uczelniach, które reprezentowali uczestnicy tego etapu badania.

Wdrażanie usługi brokeryngu zawodowego na rynek pracy

Uczestnicy badania podkreślili wagę budowania rozpoznawalności usługi. Wiedza o brokeryngu zawodowym powinna być poszerzana wśród społeczeństwa, ale przede wszystkim wśród kadr zarządzających, decydentów. Za konieczne uznali realizację kampanii informacyjnej. Komunikacja powinna być prowadzona możliwie szeroko, zawierać elementy promocji i rzeczowo przedstawiać korzyści, które może przynieść realizowanie usługi brokeryngu zawodowego. Przewidziane powinny być także działania osławajające z ewentualnym nowym nazewnictwem.

Implementacja powinna być zaplanowana w oparciu o pilotaż, sugerowane aby realizowany był w ramach działań projektowych. Wówczas brokeryng zawodowy



powinien być usługą świadczoną przez zespół współpracujących specjalistów: doradców zawodowych, pośredników pracy, terapeutów. Pilotaż powinien mieć na celu testowanie usługi, badanie zapotrzebowania oraz zbudowanie jej obrazu w świadomości decydentów.

Z perspektywy badanych i w oparciu o ich doświadczenia kwestia wynagrodzenia za pracę jest ważnym elementem wspierającym zatrudnianie wysoko wykwalifikowanych, zaangażowanych specjalistów na etatach w instytucjach publicznych. Niskie wynagrodzenie, nieadekwatne do posiadanych kompetencji, wskazane zostało jako bariera przy wprowadzaniu usługi w stałe struktury instytucji publicznych. Zaproponowane działanie miałooby na celu przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu, podniosłoby motywację oraz pozytywnie wpłynęło na tworzenie zaangażowanych zespołów specjalistów.

Weryfikacja założeń koncepcji

Szerokie, bardzo różnorodne kwalifikacje i kompetencje, jakie powinna posiadać osoba samodzielnie świadcząca usługę brokeringu zawodowego, byłyby trudne do osiągnięcia. Osoba dysponująca tak szerokimi umiejętnościami i wiedzą byłaby bardzo kosztownym specjalistą, dla którego zatrudnienie w instytucjach publicznych nie byłoby atrakcyjne pod względem poziomu wynagrodzenia. Wynagrodzenie nieadekwatne do kompetencji, konieczność ciągłego poszerzania i pogłębiania wiedzy mogłyby okazać się dla instytucji publicznych poważnymi wyzwaniami w zakresie utrzymania specjalistów w zatrudnieniu.

Uczestnicy badania opowiedzieli się za wprowadzeniem usługi brokeringu zawodowego poprzez rozszerzenie zakresu obowiązków w ramach istniejących stanowisk pracy, w miejsce wprowadzania nowej roli zawodowej. Podejście to pozwoliłoby osadzić brokering zawodowy w stałych strukturach organizacyjnych. Wdrożenie odrębnej roli zawodowej wymagałoby długoletnich działań i współpracy z decydentami wysokiego szczebla, z uwagi na sztywne ramy działania urzędów i obwarowanie ich szeregiem zapisów prawnych utrudniających wprowadzanie zmian. Rozwiązania o charakterze projektowym z kolei najlepiej sprawdziłyby się na etapie pilotażowym, który wymaga sprawnego skoordynowania wielu działań jednocześnie.

Zarówno przedstawiciele podmiotów realizujących działania w obszarze brokeringu edukacyjnego, jak i reprezentanci uczelni wyższych widzą zapotrzebowanie na usługi brokeringu zawodowego. Jej wdrożenie znacząco podniosłoby efektywność wsparcia udzielanego w obszarze aktywizacji zawodowej. Jednocześnie uważają jednak, że takie działania są już realizowane i funkcjonują na rynku pracy – w tym kontekście poddają pod wątpliwość zasadność wprowadzania usługi. Brokering zawodowy budzi ambiwalentne odczucia. Z jednej strony pojawienie się koncepcji interpretowane jest



jako nadążanie za zmianami zachodzącymi na rynku pracy, a z drugiej strony jako międzynarodowy trend polegający na sztucznym wybieraniu elementów kilku różnych, ustabilizowanych zawodów i łączenia ich w nową całość pod inną nazwą.

Obawę środowiska wzbudziła kwestia wchodzenia w kompetencje doradców zawodowych. Jednak mimo opinii uczestników, że to doradcy zawodowi systemowo już realizują omawiane zadania, to jednocześnie z dyskusji wynikało, że są to założenia teoretyczne. Natomiast w praktyce zakres i jakość świadczenia usług przez tę grupę zawodową są bardzo nierówne. Kontrpropozycją jest wsparcie osób pracujących w tym zawodzie i unowocześnienie doradztwa zawodowego, wokół którego narastają negatywne stereotypy, w miejsce tworzenia odrębnej usługi.

Nazwa usługi

Określenia „broker zawodowy”, „brokering zawodowy” budziły różne skojarzenia. Wśród osób zajmujących się zawodowo brokeringiem edukacyjnym silnie oscylowały wokół pojęć odnoszących się do funkcji przewodnika, opiekuna, motywatora: towarzysz, pomocnik, anioł stróż, przewodnik, mentor, coach. Ta grupa skojarzeń powstała w oparciu o już znaną rolę zawodową, która była pozytywnie wartościowana w środowisku uczestników. Kolejna grupa skojarzeń bazowała na słowie „zawodowy” i skupiała się wokół działań związanych z planowaniem ścieżki kariery i zatrudnieniem. Pierwsze skojarzenia wydawały się zatem pozytywne i bliskie założeniom koncepcyjnym brokeringu zawodowego.

Druga fala skojarzeń powstała w oderwaniu od własnych doświadczeń i skupiła się na warstwie semantycznej. Wówczas pojawiły się nawiązania do ugruntowanych i powszechnych w Polsce określeń „broker ubezpieczeniowy”, „broker nieruchomości”, które wywołują obraz osoby nastawionej na zysk. Uczestnicy odwoływali się także do znaczenia słowa „broker” jako pośrednika w zakupie usługi i zarabiającego na prowizji, co budzi wątpliwości etyczne w kontekście projektowanego modelu brokeringu zawodowego. Uczestnicy w oparciu o własne doświadczenie oraz przecucia zwracali także uwagę na ryzyko mylnego interpretowania zaproponowanego nazewnictwa w społeczeństwie, z uwagi na wspomniane konotacje. Taką perspektywę potwierdza historia zmian nazwy stanowiska specjalistów jednej z firm działających w obszarze brokeringu edukacyjnego - zmiany następowały w wyniku niezrozumienia roli zawodowej przez potencjalnych klientów.

Nazwa usługi powinna uwzględniać szerszy kontekst działania niż tylko obszar zawodowy, który nie zawiera działań w zakresie rozwoju osobistego, jakie może dawać doksztalcanie. Właściwym byłoby rozpatrzenie określeń skupionych wokół słów „kariera” czy „doradca”. Według uczestników nazwa „brokering zawodowy” nie oddaje wystarczająco działań, które zostały przewidziane w ramach usługi.



Podsumowanie

Wiodącą obserwacją z warsztatów heurystycznych były wątpliwości uczestników co do potrzeby wdrażania usługi brokeringu zawodowego. Propozycja usługi odbierana jest jako dublowanie roli doradcy zawodowego. Jednocześnie jednak odniesienia do tej grupy zawodowej wskazują, że jest ona niewydolna, a szeroki zakres działań realizowanych przy zachowaniu wysokiej jakości, to często wyłącznie założenia teoretyczne. Doradcy zawodowi okazują się grupą, która zagrożona jest wypaleniem zawodowym, a osoby zatrudnione w instytucjach publicznych nie mają przestrzeni na poszerzanie obowiązków o kolejne zadania. W tym kontekście środowisko zawodowe rzeczywiście wymaga wprowadzenia zmian i mimo krytycznych uwag specjalistów, brokering zawodowy mógłby pozytywnie wpłynąć na poprawę sytuacji.

W planowaniu wdrożenia konieczne jest ponowne przemyślenie nazwy usługi oraz zaprojektowanie efektywnej kampanii informacyjnej. Właściwe wydaje się również przededefiniowanie usługi na grupę ściśle współpracujących specjalistów w miejsce budowania jednoosobowej roli zawodowej.

Zogniskowany wywiad grupowy (Grupa 1)

Zogniskowany wywiad grupowy z przedstawicielami Grupy 1 przygotowany został w oparciu o wiedzę i wyniki uzyskane na wcześniejszych etapach badania. Uczestnicy także dyskutowali w oparciu o zebrane dotychczas informacje. Eksplorowane obszary badawcze dotyczyły różnic w modelach usług brokeringu edukacyjnego i projektowanego brokeringu zawodowego, umiejętności i kwalifikacji zawodowych potrzebnych do świadczenia usługi brokeringu zawodowego oraz zakresu działań tzw. pomorskich brokerów zawodowych.

W spotkaniu uczestniczyli specjaliści odpowiedzialni za ofertę edukacyjną i programy szkoleniowe z zakresu badanej problematyki, eksperci implementujący rozwiązania systemowe w zakresie brokeringu edukacyjnego, specjaliści realizujący projekty z zakresu brokeringu edukacyjnego oraz specjaliści prowadzący działalność gospodarczą/świadczący usługi w obszarze brokeringu edukacyjnego/zawodowego.

Obszary działań osób reprezentujących uczelnie wyższe to tworzenie oferty uczelnianej dla obcokrajowców, w tym współpraca z biurem karier oraz działania dydaktyczne i naukowe w ramach nauk psychospołecznych. Przedstawiciele fundacji wnieśli doświadczenie bezpośrednio związane z wdrażaniem brokeringu edukacyjnego, realizacją projektów oraz szkoleń w tym zakresie. Działali także aktywnie w obszarze doradztwa zawodowego, aktywizacji zawodowej. Przedstawiciel biznesu pracował w firmie, która brała udział w projekcie pilotażowym wdrażającym brokering edukacyjny



i działań w obszarze aktywizacji, doradztwa zawodowego, z uwzględnieniem *outplacement*.

Różnice w modelach brokeringu edukacyjnego i zawodowego

Brokering edukacyjny był punktem wyjściowym do projektowania usługi brokeringu zawodowego. Porównanie modeli miało na celu uchwycenie istotnych różnic między nimi. Pozwoliło to na zidentyfikowanie obszarów, w których brokering zawodowy mógłby się wyróżnić oraz potencjalnych kierunków rozwoju usługi.

Tabela 8. Porównanie brokeringu edukacyjnego i zawodowego w określonych obszarach

OBSZARY MERYTORYCZNE	BROKERING EDUKACYJNY	BROKERING ZAWODOWY
GRUPY DOCELOWE	<ul style="list-style-type: none"> • Uczniowie na różnych etapach edukacji • Osoby chcące się przekwalifikować, awansować • Matki chcące wrócić na rynek pracy • Osoby wracające na rynek pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Wszystkie grupy, bez ograniczeń • Osoby chcące zmiany, chcące się rozwijać
ZAKRES USŁUGI	<ul style="list-style-type: none"> • Planowanie i wspieranie w zakresie samorozwoju (w tym zawodowego, edukacyjnego) • Wykorzystanie znajomości branży szkoleń, edukacji w procesie wspierania rozwoju klientów 	<ul style="list-style-type: none"> • Wyszukiwanie pracodawców, dobry kontakt z licznymi pracodawcami • Spersonalizowane badanie potrzeb, szczegółowa analiza potrzeb w oparciu o wywiad • Łączenie pracodawców z potencjalnymi pracownikami i zarządzanie przygotowaniem pracownika do podjęcia pracy na określonym stanowisku w określonej firmie • Wsparcie firm w szukaniu pracowników w wąskich specjalizacjach
OSOBY WYKONUJĄCE USŁUGĘ (ROLE)	<ul style="list-style-type: none"> • Nauczyciel • Doradca zawodowy 	<ul style="list-style-type: none"> • Przedsiębiorczy • Elementy doradztwa



OBSZARY MERYTORYCZNE	BROKERING EDUKACYJNY	BROKERING ZAWODOWY
ZAWODOWE, STANOWISKA)	<ul style="list-style-type: none"> • Job coach 	zawodowego <ul style="list-style-type: none"> • Osoby z doświadczeniem
DOSTĘPNE FORMY ZATRUDNIENIA	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca • Udział w projektach 	<ul style="list-style-type: none"> • Udział w projektach • Etat na umowę o pracę • Własna działalność gospodarcza
MIEJSCA ŚWIADCZENIA USŁUGI	<ul style="list-style-type: none"> • Szkoła • Szkoły policealne • Uczelnia • Firmy szkoleniowe • Działy HR • Firmy, pod nazwą np. asystent ds. szkoleń, specjalista ds. szkoleń 	<ul style="list-style-type: none"> • Urząd pracy • Agencje zatrudnienia, pośrednictwo pracy • Firmy outplacementowe • Korporacje • Akademickie biuro karier • Szkoły kształcące dzieci z orzeczeniem o niepełnosprawności
BRANŻE OBJĘTE USŁUGĄ		<ul style="list-style-type: none"> • Techniczna, specjaliści • Chemiczne • IT • Wąskie specjalizacje
OBSZARY RYNKU DOTYCZĄCE ROZWOJU ZAWODOWEGO, OBJĘTE USŁUGĄ		<ul style="list-style-type: none"> • Outplacement • Onboarding • Reskilling, upskilling • HR Business Partner • Headhunting
FORMA FUNKCJONOWANIA (ZAWÓD/DODATKOWA ROLA ZAWODOWA: 1 SPECJALISTA VS. ZESPÓŁ SPECJALISTÓW)	<ul style="list-style-type: none"> • Zawód • Często działa w zespole 	<ul style="list-style-type: none"> • Rola zawodowa <ul style="list-style-type: none"> ○ Samodzielny specjalista – potrzebuje wiedzy kompetencji z doradztwa zawodowego ○ Zespół specjalistów – działa we współpracy z doradcą zawodowym

Źródło: opracowanie własne

Obszary, jakie mogłyby objąć usługa brokeryngu zawodowego są znacząco szersze niż realizowane w brokeryngu edukacyjnym. Występujące zakresy wspólne dla obu usług nie wykluczają ich współistnienia na rynku pracy. Przede wszystkim szerszy jest zakres



usługi brokeryngowe zawodowe oraz grup osób, które mogłyby z niej korzystać. Podczas gdy brokeryng edukacyjny wspiera głównie osoby w trudnej sytuacji zawodowej, zagrożone wykluczeniem na rynku pracy, brokeryng zawodowy obejmowałby w zasadzie każdą osobę poszukującą zmiany rozwojowo-zawodowej. Takie działanie, wspierające, zachęcające do podejmowania wyzwań w zakresie samorozwoju w szerokim kontekście społecznym wpisuje w ideę kształcenia ustawicznego. Brokeryng zawodowy w swoich kluczowych założeniach koncepcyjnych zarządzania zmianą i wiedzą daje możliwość objęcia usługami znacząco więcej branż, także wysoko wyspecjalizowanych. Stwarza także warunki do działania w różnorodnych obszarach dotyczących szeroko rozumianego rozwoju zawodowego. Może mu to zapewnić ze strony rynku większe zabezpieczenie procesu stabilizacji. Znaczącą różnicą między omawianymi modelami usług jest także propozycja funkcjonowania brokeryngowe zawodowe w formie świadczonej przez grupę specjalistów, nie zaś rejestrowania go jako zawodu, jak to było w przypadku brokeryngowe edukacyjnego. Dodatkowo uczestnicy badań wskazali na potrzebę przejrzystego rozgraniczenia również kompetencji i obowiązków między brokerem a doradcą zawodowym, zauważając duże podobieństwo między tymi rolami zawodowymi.

Uczestnicy rozwijali koncepcję brokeryngowe zawodowe. Ważnym elementem, który może być poważnym wyzwaniem, jest stworzenie wystarczającego zapotrzebowania na tę usługę na rynku pracy. Częściowo na korzyść działałby wspomniany wyżej szeroki kontekst funkcjonowania. Konieczne może okazać się jednak wdrożenie zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Instytucje publiczne świadczące usługi pomocowe wydają się mieć potencjał na wprowadzenie takich działań, ale w praktyce osoby obejmowane wsparciem często nie są realnie zainteresowane podjęciem pracy czy zmianą zawodową, co może prowadzić do wypalenia zawodowego specjalisty pracującego z takimi grupami.

Kolejnym wyzwaniem jest rozpoznawalność usługi w społeczeństwie, co było podnoszone także na wcześniejszych etapach badania. Aby wprowadzić tego rodzaju innowację, wymagana jest bardzo szeroka promocja. Wskazane byłoby wykorzystanie mediów społecznościowych, lokowania produktu, tematyczne wątki w serialach i filmach, kampania promocyjna, współpraca z influencerami. Prowadzona komunikacja powinna jasno przedstawiać cele i korzyści współpracy z osobami świadczącymi usługi brokeryngowe zawodowe.

Umiejętności i kwalifikacje zawodowe potrzebne do świadczenia usługi brokeryngowe zawodowe

Według uczestników wywiadu osoba świadcząca usługę brokeryngowe zawodowe powinna posiadać duże doświadczenie, aby dobrze realizować zadania zawodowe.



W trakcie spotkania odwoływano się też do konieczności posiadania przez brokerów zawodowych wiedzy i kwalifikacji z doradztwa zawodowego. Szczególnie dotyczy to kwalifikacji w obrębie diagnostyki, dobierania i korzystania z odpowiednich narzędzi, np. testów kwalifikacji. Równie ważne i uzupełniające wobec powyższego są wysokie kompetencje społeczne. Umożliwiają one dobrą komunikację, na której oparta jest relacja brokera z osobą, którą przeprowadza przez zmianę. Dobra relacja z klientem wspiera jego motywację do działania.

Z wypowiedzi specjalistów działających w obszarze brokeryng edukacyjnego oraz przedstawicieli uczelni wyższych wyłonił się obraz osoby o określonej wiedzy i umiejętnościach oraz cechach indywidualnych.

Tabela 9. Zakres wiedzy specjalisty świadczącego usługę brokeryng zawodowego

Zakres wiedzy
<ul style="list-style-type: none">• prawo pracy• doradztwo zawodowe• rynek szkoleń (stały monitoring oferty szkoleniowej)• rynek pracy• system szkolnictwa• coaching, określanie i osiągnięcie celów

Źródło: opracowanie własne

Tabela 10. Cechy indywidualne i postawy specjalisty świadczącego usługę brokeryng zawodowego

Cechy indywidualne i postawy
<ul style="list-style-type: none">• potrzeba samorozwoju• wysoka motywacja wewnętrzna• przedsiębiorczość• odwaga do podejmowania działań• gotowość do podejmowania ryzyka• inicjatywność• kierowanie się wartościami• inteligencja emocjonalna

Źródło: opracowanie własne

Tabela 11. Umiejętności specjalisty świadczącego usługę brokeryng zawodowego

Umiejętności
<ul style="list-style-type: none">• interpersonalne• komunikacyjne• językowe (przydatne w pracy z imigrantami lub w międzynarodowych korporacjach)

Źródło: opracowanie własne



Zakres wiedzy przypisywany przyszłym brokerom zawodowym skupia się na obszarach dotyczących kształcenia oraz rozwoju zawodowego. Duże znaczenie przypisano indywidualnym predyspozycjom, szczególnie tym wspierającym podejmowanie inicjatywy, aktywne działanie. Kluczowe umiejętności dotyczą efektywnej komunikacji, w różnych jej aspektach. Natomiast ścieżka kształcenia dla brokerów zawodowych powinna być oparta o studia wyższe i wspierana różnorodnymi kursami i szkoleniami. Wskazane kierunki edukacji to nauki humanistyczne, społeczne i biznes. Dobrą praktyką w uzupełnianiu kwalifikacji jest korzystanie z kursów dofinansowywanych ze środków unijnych.

Zakres działań tzw. pomorskich brokerów zawodowych

W trakcie wywiadów fokusowych uczestnicy proponowali zadania, które powinny wejść w zakres brokeryngu zawodowego. Na tym etapie nie dokonywano selekcji. Skupiono się na znalezieniu jak największej liczby działań oraz uchwyceniu zróżnicowania między poszczególnymi sektorami rynku.

Tabela 12. Zakres działań usługi brokeryngu zawodowego wspólny dla wszystkich sektorów rynku (FGI 1)

Zakres działań
<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie krajowych baz pracodawców • diagnoza potrzeb klientów • ustalanie priorytetów na drodze rozwoju zawodowego i personalnego • nawiązywanie i utrzymywanie relacji biznesowych oraz relacji z klientami

Źródło: opracowanie własne

Tabela 13. Zakres działań usługi brokeryngu zawodowego w podziale na sektory rynku (FGI 1)

Instytucja publiczna	Prywatne przedsiębiorstwo	Organizacja pozarządowa
<ul style="list-style-type: none"> • gromadzenie oferty pracy, oferowanie • analizowanie kompetencji kandydata • analizowanie rynku pracy i jego otoczenia • znajomość rynku edukacyjno-szkoleniowego • pozyskiwanie finansowania 	<ul style="list-style-type: none"> • rozpoznawanie obszarów rozwoju pracowników • wsparcie w procesie zmiany/reskilling pracowników • współpraca z uczelniami • prowadzenie ogólnych szkoleń, warsztatów nt. lifelong learning LLL • onboarding 	<ul style="list-style-type: none"> • pełnienie funkcji całego zespołu (doradcy zawodowego, trenera, psychologa, coacha, mentora i pośrednika pracy) • aktualizowanie bazy programów realizowanych z środków unijnych, (zapewnianie finansowania) • realizowanie pośrednictwa pracy



Instytucja publiczna	Prywatne przedsiębiorstwo	Organizacja pozarządowa
		<ul style="list-style-type: none">• inicjowanie współpracy

Źródło: opracowanie własne

Stworzone zakresy działań wydają się adekwatne do charakteru i sposobu działania poszczególnych sektorów. W prywatnych przedsiębiorstwach dostrzeżono potencjał do edukowania w zakresie Lifelong learning. Zarządzanie zmianą z kolei widoczne jest przede wszystkim we wsparciu procesów reskillingu.

Udało się wskazać również zadania podstawowe, właściwe do zastosowania niezależnie od sektora rynku, w którym usługa byłaby realizowana. Dodatkowo brokerzy zawodowi powinni uwzględniać marketing w znaczeniu promowania i wyrabiania marki grupy zawodowej. Usługa brokeryngowa mogłaby się wyróżniać przez ponadlokalny zakres wiedzy i usług.

Podsumowanie

Głównym wyzwaniem dla brokeryngowa zawodowego może okazać się stworzenie wystarczającego popytu na tę usługę. Powinno być to przewidziane i uwzględnione w pracach wdrożeniowych. Bardzo ważnym aspektem, uzupełniającym do powyższego, jest budowanie rozpoznawalności brokeryngowa zawodowego.

Osoba świadcząca usługę przede wszystkim powinna posiadać określone cechy osobowości i wysokie umiejętności komunikacyjne. W przypadku tak złożonej roli zawodowej naturalne predyspozycje i bogate doświadczenie zawodowe stają się nadrzędne do zdobytego wykształcenia.

Zasadne jest, aby koncepcja została wdrożona zarówno w instytucjach publicznych, jak i w świecie biznesu. Instytucje posiadają odpowiednio przygotowane zasoby kadrowe, jednak specyfika klientów urzędów pracy oraz funkcjonujący w tym obszarze system mogą stać się barierą dla efektywnego działania i rozwoju brokeryngowa zawodowego.

Zogniskowane wywiady grupowe (Grupa 2)

Zogniskowane wywiady grupowe z przedstawicielami Grupy 2 przygotowane zostały w oparciu o wiedzę i wyniki uzyskane na wcześniejszych etapach badania. Uczestnicy także dyskutowali w oparciu o zebrane dotychczas informacje. Eksplorowane obszary badawcze dotyczyły potrzeb edukacyjnych/szkoleniowych różnych grup odbiorców, umiejętności i kwalifikacji zawodowych potrzebnych do świadczenia usługi brokeryngowa zawodowego oraz zakresu działań tzw. pomorskich brokerów zawodowych.

W spotkaniach uczestniczyli doradcy zawodowi, pośrednicy pracy, specjaliści ds. rozwoju zawodowego, specjaliści ds. programów, doradcy EURES, przedstawiciele HR/ kadr/działów rozwoju pracowników, coachowie, specjaliści i eksperci ds. rozwoju



zawodowego i personalnego. Instytucje publiczne reprezentowane były przez centrum usług społecznych, ochotnicze hufce pracy, centrum kształcenia ustawicznego, powiatowe urzędy pracy, centrum doskonalenia nauczycieli. Pośród niepublicznych - jednoosobowe działalności gospodarcze, średnie i duże przedsiębiorstwa.

Potrzeby edukacyjne/szkoleniowe różnych grup odbiorców

Uczestnicy spotkań wskazywali zasoby, jakimi powinna dysponować osoba lub zespół realizujący usługę brokeringu zawodowego. Wymienione zostały m.in. narzędzia pracy, umiejętności, cechy charakteru, zakres wiedzy, sieć kontaktów.

Tabela 14. Narzędzia pracy potrzebne do realizacji usługi brokeringu zawodowego

Narzędzia pracy
<ul style="list-style-type: none">• sprawdzona baza szkoleń adekwatna do aktualnych realiów na rynku pracy – z możliwością filtrowania, listą wiarygodnych organizatorów szkoleń Bazy powinny być tworzone indywidualnie przez brokerów pod ich specjalizacje• baza zarejestrowanych odbiorców usługi z uzupełnionymi profilami zawierającymi dane dotyczące predyspozycji, umiejętności itp.• testy talentów (np. Gallupa)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 15. Zakres wiedzy potrzebny do realizacji usługi brokeringu zawodowego

Zakres wiedzy
<ul style="list-style-type: none">• aktualna wiedza o dostępnych miejscach pracy zebrana z różnych instytucji rynku pracy• wiedza o rynku pracy w regionie• wiedza z psychologii w kontekście pracy np. z osobami z zaburzeniami

Źródło: opracowanie własne

Tabela 16. Umiejętności potrzebne do realizacji usługi brokeringu zawodowego

Umiejętności
<ul style="list-style-type: none">• sprawne poruszaniu się w sieci (w obszarze rynku pracy)• rozbudowane umiejętności miękkie, w tym komunikacyjne• umiejętności psychologiczne wykorzystywane w dopasowywaniu oferty, ścieżki edukacyjno-zawodowej w ramach <i>upskilling</i> i <i>reskilling</i>• umiejętność samodzielnej realizacji działań z wielu różnych obszarów• empatia

Źródło: opracowanie własne

Tabela 17. Sieć kontaktów potrzebna do realizacji usługi brokeringu zawodowego

Sieć kontaktów
<ul style="list-style-type: none">• kontakty z przedstawicielami instytucji rynku pracy i otoczenia rynku pracy, które umożliwiają szybką reakcję na aktualne potrzeby pojawiające się w procesie pracy w klientem oraz potrzeby rynku pracy



Sieć kontaktów

- kontakty ze specjalistami z otoczenia rynku pracy z innych regionów, umożliwiające wspieranie osób planujących rozwój edukacyjno-zawodowy w innej lokalizacji
- kontakty z przedstawicielami HR
- kontakty z branżą medyczną, specjalistami ds. zdrowia psychicznego w ramach udzielania wsparcia i sposobów pracy z osobami z zaburzeniami itp.
- doświadczenie, obycie w branży

Źródło: opracowanie własne

Tabela 18. Źródła poczucia bezpieczeństwa potrzebne do realizacji usługi brokeringu zawodowego

Poczucie bezpieczeństwa

- możliwość długofalowego osadzenia usługi na rynku pracy w przejrzystych ramach działania i w stałych strukturach organizacyjnych oraz zapewnienie jej wystarczającej liczby odbiorców (diagnoza realnego zapotrzebowania; monitoring; weryfikacja, jaką potrzebę dla tego zawodu generuje rynek)
- stabilność finansowa: etat + ewentualnie prowizja (zyski ze współpracy z firmami, dla których prowadzona jest rekrutacja i przygotowywanie przyszłych pracowników); możliwość przewidzenia długości współpracy;
- opracowanie systemu finansowania

Źródło: opracowanie własne

Wymienione zasoby tworzą bardzo obszerną listę, co wskazuje na złożoność usługi. Osiągnięcie szerokiej wiedzy i ciągłe jej uaktualnianie oraz budowanie sieci kontaktów wymagają czasu i zaangażowania. Stworzenie takich zasobów to długotrwały proces. Potwierdza to wielokrotnie postulowaną potrzebę, by brokering zawodowy realizowany był przez osoby z dużym doświadczeniem i obyciem w środowisku.

W dalszej części spotkania uczestnicy wskazali kompetencje wymagające uzupełnienia w poszczególnych grupach zawodowych w kontekście włączenia w ich działania usługi brokeringu zawodowego. Pogrubiono w tekście wskazania wspólne wszystkim grupom zawodowym.

Tabela 19. Kompetencje wymagające uzupełnienia przez poszczególne grupy zawodowe w kontekście wprowadzenia w ich działania usługi brokeringu zawodowego

Doradca zawodowy	Pośrednik pracy	Specjalista ds. rozwoju zawodowego
<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność pracy z konkretnymi grupami docelowymi • wyspecjalizowanie w określonej grupie docelowej 	<ul style="list-style-type: none"> • kompetencje z zakresu coachingu • kompetencje doradcy zawodowego • znajomość narzędzi diagnostycznych 	<ul style="list-style-type: none"> • znajomość narzędzi diagnostycznych • wiedza z zakresu rozwoju psychicznego • wiedza z zakresu



Doradca zawodowy	Pośrednik pracy	Specjalista ds. rozwoju zawodowego
<ul style="list-style-type: none"> • kompetencje z zakresu coachingu • umiejętność monitorowania postępu w rozwoju zawodowym • znajomość narzędzi oceny i testów kompetencyjnych (np. Gallup, Facet5) • wiedza z zakresu rozwoju psychicznego • wiedza z zakresu rozwoju osobistego • umiejętności interpersonalne • wiedza o rynku szkoleniowym • znajomość języków (ukraiński, rosyjski, hiszpański) • wyszukiwanie dofinansowań • umiejętności analityczne • wiedza z zakresu zarządzania, ekonomii i finansów (np. Kosztorysowanie, budżetowanie, rozliczanie projektów) • kompetencje w zakresie pracy projektowej i sieciowania z 	<ul style="list-style-type: none"> • wiedza z zakresu rozwoju psychicznego • wiedza z zakresu rozwoju osobistego • umiejętności interpersonalne • umiejętności prezentacji i współpracy z pracodawcami • wiedza o rynku pracy • wiedza o rynku szkoleniowym • znajomość języków (ukraiński, rosyjski, hiszpański) • wyszukiwanie dofinansowań • umiejętności analityczne 	<ul style="list-style-type: none"> • rozwoju osobistego • umiejętności interpersonalne • wiedza o rynku pracy • wiedza o rynku szkoleniowym • aktualna wiedza z zakresu polityk państwa • znajomość języków (ukraiński, rosyjski, hiszpański) • wyszukiwanie dofinansowań • umiejętności analityczne • umiejętności z zakresu organizacji i zarządzania procesem szkoleń • kompetencji w zakresie zarządzania zmianą i rozwoju kompetencji dorosłych • wiedza z zakresu nowoczesnych metod uczenia się dorosłych



Doradca zawodowy	Pośrednik pracy	Specjalista ds. rozwoju zawodowego
<p>biznesem</p> <ul style="list-style-type: none"> • umiejętności z zakresu organizacji i zarządzania procesem szkoleń • kompetencje negocjacyjne i mediacyjne • wiedza z przepisów prawa pracy i zamówień publicznych 		

Źródło: opracowanie własne

Rozpoznano potrzeby szkoleniowe, które występują niezależnie od grupy zawodowej. Koncentrują się wokół psychologii pracy z klientem, znajomości rozwoju psychicznego i osobistego. Równie ważny jest rozwój umiejętności interpersonalnych i analitycznych oraz w zakresie języków obcych. Kluczowe jest także posiadanie aktualnej wiedzy dotyczącej rynków pracy i edukacyjno-szkoleniowego. Może zaskakiwać, że doradcy zawodowemu, którego rola zawodowa często wskazywany jest jako zbieżna z działaniami brokeringu zawodowego, przypisano najwięcej kompetencji do uzupełnienia. Natomiast wynika to właśnie z rozpoznawanego w tej grupie największego potencjału do świadczenia projektowanej usługi, a większość proponowanych kompetencji wymagałaby głównie doskonalenia, *upskillingu*. Wśród pośredników pracy i specjalistów ds. rozwoju zawodowego więcej kompetencji wymagałoby nabycia, działania w charakterze *reskillingu*.

Doradcy zawodowi z instytucji publicznych potwierdzili zasadność i przestrzeń dla poszerzenia swojej roli zawodowej o działania umożliwiające realizację usługi brokeringu zawodowego. Dotyczy to jednak ich gotowości jako przedstawicieli środowiska niż realnych możliwości w ich miejscach pracy. Wskazali kilka barier w poszerzaniu swojej roli zawodowej o usługi z zakresu brokeringu zawodowego: zależność od decydentów, ilościowe mierniki efektywności pracy (liczba osób, którym udzielono wsparcia, a nie jakość i efekty tego wsparcia), system prawny, w którym wypłacanie określonych świadczeń zależne jest od wizyt w urzędach pracy, kwestie formalne dotyczące sztywnej struktury organizacyjnej w instytucjach publicznych. Mimo



to, ta grupa specjalistów ma największe zasoby, by sprawnie włączyć się w brokering zawodowy.

Umiejętności i kwalifikacje zawodowe potrzebne do świadczenia usługi brokeringu zawodowego

W projektowanym modelu brokeringu zawodowego ważne jest określenie umiejętności i kwalifikacji potrzebnych do efektywnego realizowania tej usługi. Uczestnicy wypracowali profil osoby świadczącej usługę brokeringu zawodowego, a na jego elementy składają się zakres wiedzy, cechy i postawy indywidualne, kompetencje i umiejętności.

Tabela 20. Zakres wiedzy osoby świadczącej usługę brokeringu zawodowego

Zakres wiedzy
<ul style="list-style-type: none">• Marketing i sprzedaż• Rynek pracy• Rynek edukacyjno-szkoleniowy• Sytuacja gospodarcza• Sytuacja polityczna• Prawo pracy• Mechanizmy funkcjonowania biznesu

Źródło: opracowanie własne

Tabela 21. Cechy indywidualne i postawy osoby świadczącej usługę brokeringu zawodowego

Cechy indywidualne i postawy
<ul style="list-style-type: none">• niezależność, samodzielność na stanowisku pracy• cierpliwość• empatia• kreatywność, umiejętność wychodzenia poza schematy myślowe• gotowość do ciągłego uczenia się i podnoszenia kwalifikacji• otwartość na ludzi, życzliwość• zaangażowanie• zorientowanie na sukces

Źródło: opracowanie własne

Tabela 22. Kompetencje i umiejętności osoby świadczącej usługę brokeringu zawodowego

Kompetencje i umiejętności
<ul style="list-style-type: none">• interpersonalne• komunikacyjne (w tym negocjacje i mediacje)• analityczne (dane rynkowe, dane psychologiczne)• wyszukiwanie informacji• praca zespołowa



Kompetencje i umiejętności

- nawiązywanie i utrzymywanie dobrych relacji z odbiorcą wsparcia
- nawiązywanie i utrzymywanie dobrych relacji z partnerami
- sieciowanie edukacji z rynkiem pracy
- diagnozowanie predyspozycji zawodowych, korzystanie z testów, narzędzi diagnostycznych i metod analizy potencjału klienta
- umiejętność opracowywania planów rozwoju zawodowego oraz indywidualnych ścieżek kształcenia i przekwalifikowania
- umiejętność rozpoznawania nisz i luk kompetencyjnych
- zarządzanie projektami
- zarządzanie finansami (kosztorysowanie, rozliczenia środków publicznych)

Źródło: opracowanie własne

Rozpoznane elementy składają się na obraz osoby o specjalistycznej wiedzy z obszarów, które z jednej strony wspierają trafne planowanie ścieżki kariery w ścisłym odniesieniu do panujących trendów rynkowych czy lokalnej sytuacji na rynku pracy. Z drugiej strony, pozwalają na sprawne funkcjonowanie w środowisku, także biznesowym. Wskazane cechy i postawy służą przede wszystkim budowaniu relacji z klientami i partnerami i wynikają z autentycznej chęci wsparcia. Kompetencje i umiejętności uzupełniają i wzmacniają pozostałe elementy stworzonego profilu.

Uczestnicy grup fokusowych wskazywali różne sposoby uzupełniania czy zdobywania kompetencji. Z jednej strony jako właściwe uważano ukończenie studiów dyplomowych. Szkolenia i kursy mają niższą wartość na rynku pracy ze względu na ich wątpliwą jakość. Takie stanowisko zajmowali przedstawiciele podmiotów niepublicznych. Z drugiej strony wskazywano jako sugerowaną ścieżkę edukacyjną właśnie kursy kwalifikacyjne. Studia wyższe, w tym podyplomowe, trwają zbyt długo w kontekście częstych i nagłych zmian na rynku pracy oraz w obrębie prawa. To podejście bliższe było reprezentantom instytucji publicznych.

Możliwe jest także jeszcze trzecie rozwiązanie - zdobycie potrzebnych kompetencji poprzez doświadczenie zawodowe. Zdobywane szczególnie na drodze częstego przebranżawiania się, zmiany kwalifikacji. Takie podejście mogłoby się sprawdzić najbardziej w rozwijaniu umiejętności coachingowych, budowania narracji opartej o sukces.

W ramach nabywania kwalifikacji na ścieżce kształcenia polecono następujące kierunki studiów: psychologia, pedagogika, socjologia, doradztwo zawodowe, HR, ekonomia, zarządzanie, coaching. Uczestnicy w większości zgodzili się, że mimo iż wiedzę i kompetencje do świadczenia usługi brokeringu zawodowego można zdobyć poprzez doświadczenie i nie jest konieczne ukończenie studiów, to jednak udokumentowanie kwalifikacji nadal jest na rynku pracy potrzebne.



Zwrócono także uwagę, że ważnym elementem jest wypracowanie, doprecyzowanie ścieżki kariery osób/osoby, która będzie świadczyła usługę brokeringu zawodowego. Jeśli pojawia się nowa rola zawodowa w obecnych czasach, musi mieć ona perspektywę na rozwój w przyszłości, ale i na rynkach zagranicznych.

Według uczestników we wszystkich grupach fokusowych, bardziej od kierunkowego wykształcenia, ważne są predyspozycje osobowościowe oraz bogate doświadczenie zawodowe (i życiowe). Praktyczna znajomość realiów rynku pracy i sprawne poruszanie się w środowisku branżowym stają się nadrzędne do odebranej edukacji.

Zakres działań tzw. pomorskich brokerów zawodowych

W większości grup fokusowych uczestnicy zgadzali się co do zasadności tworzenia zakresów działań różnych ze względu na sektor świadczenia usługi brokeringu zawodowego.

Tabela 23. Zakres działań usługi brokeringu zawodowego w podziale na sektory (FGI 2)

Instytucja publiczna	Organizacja pozarządowa	Prywatne przedsiębiorstwo
<ul style="list-style-type: none"> • Pośredniczenie między osobami poszukującymi pracy a instytucjami edukacyjnymi i szkoleniowymi • Pośredniczenie między instytucjami edukacyjnymi a sektorem biznesu (transfer wiedzy i innowacji) • Współpraca z pracodawcami w zakresie organizacji szkoleń i staży • Diagnozowanie i analiza potrzeb klienta • Opracowanie indywidualnych planów działania i strategii 	<ul style="list-style-type: none"> • Budowanie i utrzymywanie sieci kontaktów z instytucjami publicznymi, NGO i środowiskiem biznesowym • Badanie potrzeb kadrowych • Pomoc w tworzeniu indywidualnych planów rozwoju i ścieżek kariery • Indywidualne doradztwo i wsparcie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym • Mentoring i towarzyszenie pracownikowi w zmianie zawodowej • Pozyskiwanie bazy danych • Znajomość programów dofinansowań • Organizacja i koordynacja 	<ul style="list-style-type: none"> • Pośrednictwo między urzędami pracy, agencjami pracy a firmami szkoleniowymi • Analiza potrzeb kompetencyjnych pracowników i kadry • Wspieranie procesów rozwojowych i rebrandingowych, planowanie kariery wewnątrz firmy • Wspieranie onboardingu i utrzymania zatrudnienia • Planowanie i wdrażanie działań szkoleniowych i rozwojowych w firmie • Wdrażanie programów



Instytucja publiczna	Organizacja pozarządowa	Prywatne przedsiębiorstwo
<p>rozwoju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie w procesach reorientacji zawodowej, przekwalifikowania i podnoszenia kwalifikacji • Udział w realizacji projektów współfinansowanych ze środków publicznych • Promowanie idei uczenia się przez całe życie w polityce rynku pracy • Tworzenie i aktualizowanie baz danych ofert edukacyjnych i szkoleniowych 	<p>lokalnych inicjatyw edukacyjnych i aktywizacyjnych</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promocja idei uczenia się przez całe życie • Promowanie równych szans na rynku pracy i integracji społecznej 	<p>zarządzania talentami</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wdrażanie programów zarządzania sukcesą stanowisk • Tworzenie programów rozwoju zawodowego w ramach HR • Przeprowadzanie oceny pracowniczej • Działanie w obszarze <i>wellbeing</i> pracowników • Zarządzanie zmianą w organizacji i wsparcie procesów transformacji zawodowej • Promowanie idei lifelong learning wśród kadry i kadry menedżerskiej • Udział w procesach restrukturyzacyjnych i z zakresu outplacement • Współpraca z uczelniami i instytucjami edukacyjnymi przy doborze szkoleń • Współpraca z przedsiębiorcami, dostarczanie kandydatów i dbanie o stabilność zatrudnienia



Instytucja publiczna	Organizacja pozarządowa	Prywatne przedsiębiorstwo
		<ul style="list-style-type: none"> • Doradztwo dla pracodawców w zakresie rekrutacji i przekwalifikowań • Znajomość kontekstu branży i trendów rynkowych

Źródło: opracowanie własne

Zakres działań wyznaczony w ramach usługi świadczonej przez instytucje publiczne skupia się na budowaniu sieci współpracy międzypodmiotowej i międzysektorowej oraz na działaniach związanych z diagnozą potrzeb i kwalifikacji oraz wsparciem procesu zmiany. Natomiast brokering zawodowy w organizacjach pozarządowych przyjmuje bardziej prospołeczny i edukacyjny charakter, gdzie jego rolą jest także wspieranie lokalnych inicjatyw, uczestnictwo w projektach. Zakres działań brokerów zawodowych w prywatnych przedsiębiorstwach można postrzegać dwojako. Z jednej strony usługa może działać wewnątrz firmy i wspierać procesy w obszarze HR. Z drugiej strony, usługa może mieć charakter outsourcingowy i koncentrować się na pozyskiwaniu i doszkalananiu kadry dla klienta biznesowego. Niezależnie od sektora, brokering zawodowy wymaga ścisłej współpracy z otoczeniem rynku pracy i środowiskiem edukacyjno-szkoleniowym.

Podsumowanie

Potrzeba wdrażania usługi brokeringu zawodowego była kwestionowana w prawie wszystkich grupach fokusowych. Ponownie powoływano się na fakt, że takie działania są obecne na rynku pracy, a wprowadzenie tego rodzaju innowacji wchodzi w kompetencje przede wszystkim doradców zawodowych, ale i zespołów HR. Potwierdza się jednak także sytuacja zaobserwowana na poprzednich etapach badania, że w ramach doradztwa zawodowego w instytucjach publicznych jest niewiele przestrzeni do autentycznego zaangażowania, podejmowania inicjatyw, poszerzania zakresu działań. Wskazana jest zatem reorganizacja sposobu funkcjonowania tej grupy zawodowej.

Mimo krytycznej postawy, grupy wypracowały wiele konkretnych wskazań dotyczących brokeringu zawodowego. Ponownie ważnym aspektem była kampania informacyjna, budowana w oparciu o narrację sukcesu, poprzez storytelling. W kwestii specjalistów, to kompetencje osoby świadczącej usługę skoncentrowane zostały wokół psychologii pracy z klientem, znajomości rozwoju psychicznego i osobistego. Podkreślono wagę



umiejętności interpersonalnych i analitycznych. Ścieżka zawodowa natomiast powinna być przemyślana i uwzględniać możliwość rozwoju zawodowego na zmieniającym się rynku pracy, ale i podejmowanie zatrudnienia poza granicami kraju.

Jak w poprzedniej grupie fokusowej wybrzmiewał wątek o wyższości obycia w środowisku, zdobytego doświadczenia nad wykształceniem kierunkowym. Realizacja usługi przez jedną osobę jest zbyt wymagającym i kosztownym przedsięwzięciem.

Panele eksperckie

Panele eksperckie zrealizowane zostały z przedstawicielami Grupy 3, w formie warsztatowej. Przygotowane zostały w oparciu o wiedzę i wyniki uzyskane na wcześniejszych etapach badania. Uczestnicy wypracowywali ostateczny kształt modelu usługi brokeryng edukacyjnego. Ostatni etap badania koncentrował się na analizie dotychczasowych wyników i ostatecznym doprecyzowaniu ustaleń. Poruszane zagadnienia dotyczyły ponownie potrzeb edukacyjnych wraz z określeniem zakresu umiejętności i kwalifikacji zawodowych potrzebnych do świadczenia usługi brokeryng zawodowego oraz zakresu działań tzw. pomorskich brokerów zawodowych. Dodatkowo uczestnicy pracowali nad propozycją sposobu zaimplementowania wypracowanego podejścia oraz dokonywali oceny koncepcji brokeryng zawodowego WUP w Gdańsku.

Uczestnikami paneli eksperckich byli eksperci z sektorów publicznego i prywatnego w zakresie doradztwa zawodowego oraz kształcenia ustawicznego.

Reprezentowane były następujące instytucje publiczne: urząd pracy, ochotnicze hufce pracy, zakład doskonalenia zawodowego, uczelnia wyższa. Uczestnicy reprezentowali następujące stanowiska pracy: doradca zawodowy, doradca ds. zatrudnienia, instruktor ds. szkolenia zawodowego, pośrednik pracy, pracownik pedagogiczny, wykładowca akademicki (na kierunku zarządzanie). Wśród przedstawicieli podmiotów prywatnych – niepubliczna uczelnia wyższa oraz firm działających m.in. w obszarze coachingu, edukacyjno-szkoleniowym. Uczestnicy reprezentowali następujące stanowiska pracy: koordynator projektów szkoleniowych, doradca zawodowy, doradca edukacyjny, HR manager, coach, wykładowca akademicki (z kierunków: MBA, psychologia).

Model funkcjonowania usługi brokeryng zawodowego

Uczestnicy na podstawie wyników opracowanych w poprzednich etapach badania dokonali weryfikacji, analizy i odrzucenia bądź uzupełnienia danych w wyznaczonych obszarach usługi brokeryng zawodowego.



Tabela 24. Modele funkcjonowania usługi brokieringu zawodowego

OBSZARY MERYTORYCZNE	Model usługi wg ekspertów z instytucji publicznych	Model usługi wg ekspertów z podmiotów prywatnych
Grupy docelowe	<ul style="list-style-type: none"> • Wszystkie grupy, bez ograniczeń • Osoby świadomie chcące zmiany, chcące się rozwijać • Uczniowie na różnym szczeblu edukacji • Osoby bezrobotne • Osoby z niepełnosprawnościami • Pracownicy wypaleni zawodowo • Osoby powracające na rynek pracy • Osoby zagrożone utratą pracy • Migranci 	<ul style="list-style-type: none"> • Wszystkie grupy, bez ograniczeń • Osoby chcące/potrzebujące zmiany • Uczniowie od klas VI SP wzwyż • Osoby bezrobotne • Osoby z niepełnosprawnościami • Pracownicy wypaleni zawodowo • Osoby powracające na rynek pracy • Osoby zagrożone utratą pracy • Migranci • Osoby 50+ • Inwestorzy budujący centra logistyczne, magazyny
Zakres usługi	<ul style="list-style-type: none"> • Wyszukiwanie pracodawców, utrzymywanie dobrych kontaktów z licznymi pracodawcami • Wsparcie klienta w wyborze ścieżki edukacyjnej • Opracowanie ścieżki rozwoju zawodowo-edukacyjnego • Wsparcie w procesie przekwalifikowania • Spersonalizowane badanie/analiza potrzeb m.in. w oparciu o wywiad • Łączenie pracodawców z potencjalnymi pracownikami i zarządzanie przygotowaniem pracownika do podjęcia pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Wyszukiwanie pracodawców, utrzymywanie dobrych kontaktów z licznymi pracodawcami • Wsparcie klienta w wyborze ścieżki edukacyjnej • Opracowanie ścieżki rozwoju zawodowo-edukacyjnego • Wsparcie w procesie przekwalifikowania • Spersonalizowane badanie/analiza potrzeb m.in. w oparciu o wywiad, rozpoznane talenty, predyspozycje, testy kompetencyjne • Łączenie pracodawców z



OBSZARY MERYTORYCZNE	Model usługi wg ekspertów z instytucji publicznych	Model usługi wg ekspertów z podmiotów prywatnych
	<p>na określonym stanowisku w określonej firmie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie firm w szukaniu pracowników w wąskich specjalizacjach • Wsparcie psychologiczne w określonym zakresie 	<p>potencjalnymi pracownikami i zarządzanie przygotowaniem pracownika do podjęcia pracy na określonym stanowisku w określonej firmie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie firm w szukaniu pracowników w wąskich specjalizacjach • Wsparcie psychologiczne w określonym zakresie
Osoby wykonujące usługę (role zawodowe, stanowiska)	<ul style="list-style-type: none"> • Osoby z doświadczeniem zawodowym i życiowym • Doradca zawodowy/ trener kariery • Analityk biznesowy • Analityk rynku pracy • Coach • Specjalista ds. szkoleń • Pośrednik pracy • Psycholog • Osoba z doświadczeniem w zakresie HR Development 	<ul style="list-style-type: none"> • Osoby z doświadczeniem zawodowym i życiowym • Doradca zawodowy/ Analityk biznesowy/ Analityk rynku pracy • Coach/ Specjalista ds. szkoleń/ Trener kariery • Mentor • Pośrednik pracy • Psycholog
Dostępne formy zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> • Zatrudnienie na umowę o pracę w instytucji publicznej na stałym stanowisku + dodatkowa umowa o pracę w ramach realizowanych projektów 	<ul style="list-style-type: none"> • Działanie projektowe • B2B
Miejsca świadczenia usługi	<ul style="list-style-type: none"> • lokalne urzędy pracy (faza testowa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Urzędy pracy • Ośrodki pomocy społecznej • Akademickie biura karier • Szkoły podstawowe, ponadpodstawowe
Forma funkcjonowania (zawód/dodatkowa rola zawodowa: 1	<ul style="list-style-type: none"> • Zespół specjalistów z ewentualną rolą brokera zawodowego jako koordynatora działań 	<ul style="list-style-type: none"> • Zespół specjalistów



OBSZARY MERYTORYCZNE	Model usługi wg ekspertów z instytucji publicznych	Model usługi wg ekspertów z podmiotów prywatnych
specjalista vs. zespół specjalistów)		

Źródło: opracowanie własne

Wypracowane w obu grupach modele ostatecznie różnią się w niewielkim zakresie. Największe różnice są w ramach dostępnych form zatrudnienia. Przedstawiciele instytucji publicznych wskazali realizowanie usług brokeryngu zawodowego w formie projektowej, ale przez stały zespół danego podmiotu, gdzie specjaliści są zatrudnieni na etacie, a dodatkowo pracują (w oparciu o dodatkową umowę o pracę) i są wynagradzani za działania projektowe. Natomiast przedstawiciele podmiotów prywatnych też uznali formę projektową za najbardziej adekwatną, ale realizowaną przez zatrudniane z zewnątrz zespoły niezależnych specjalistów na zasadach B2B.

Potrzeby edukacyjne różnych grup odbiorców wraz z określeniem zakresu umiejętności i kwalifikacji zawodowych potrzebnych do świadczenia usługi brokeryngu zawodowego

Uczestnicy zgodnie uznali, że określone w poprzednich etapach badania kompetencje są bardzo szerokie, a jednocześnie wymagają specjalistycznej wiedzy. Wskazali, że w tym kontekście realizacja usługi brokeryngu zawodowego w ramach indywidualnego stanowiska byłaby trudna bądź bardzo wysoko wyceniona pod względem wynagrodzenia.

Grupa panelistów wskazała następujące kompetencje kluczowe w zakresie realizowania usługi brokeryngu zawodowego:

- posiadanie aktualnej wiedzy o rynku pracy;
- znajomość psychologii pracy z klientem;
- znajomość sposobów pracy z osobami wykluczonymi (długotrwale bezrobotni, osoby 50+, osoby z niepełnosprawnościami) i umiejętność ich zastosowania;
- umiejętności: interpersonalne, komunikacyjne, językowe;
- umiejętność wyszukiwania dofinansowań i znajomość programów dotacyjnych.

Zespół realizujący usługę powinien składać się ze specjalistów z wykształceniem wyższym. Sugerowane kierunki studiów to psychologia biznesu, psychologia pracy, pedagogika pracy, psychologia organizacji, a także andragogika.

Ważnym aspektem jest wieloletnie doświadczenie zawodowe i życiowe osób realizujących usługę. Podkreślono, że wiedza teoretyczna w tak złożonym procesie może nie być wystarczająca. W tym kontekście znajomość niuansów, sprawne poruszanie się w środowisku, są szczególnie istotne.



Uczestnicy podkreślili istotną rolę cech osobowościowych – za nadrzędne należy uznać empatię i autentyczną chęć udzielania pomocy.

Sposób zaimplementowania wypracowanego podejścia/pomysłu

Eksperci z instytucji publicznych i z podmiotów prywatnych pracowali nad sposobem implementacji usługi brokeryngu zawodowego.

Tabela 25. Propozycje sposobów zaimplementowania usługi brokeryngu zawodowego

Propozycja sposobu implementacji ekspertów z instytucji publicznych	Propozycja sposobu implementacji ekspertów z podmiotów prywatnych
<ol style="list-style-type: none"> 1. Napisanie projektu pilotażu i zabezpieczenie finansowania. 2. Podjęcie działań PR mających na celu zbudowanie obrazu usługi brokeryngu zawodowego jako innowacji oraz budowanie świadomości społecznej w obszarze rozwoju edukacyjno-zawodowego: <ul style="list-style-type: none"> • usługa powinna kojarzyć się z nowym podejściem do rozwoju, aktywizacji edukacyjno-zawodowej, w oderwaniu od negatywnych konotacji; jakie narosły wokół doradztwa zawodowego. • budowanie PR brokeryngu zawodowego oparte powinno być o jego efektywność i adekwatne do wartości i potrzeb środowisk lokalnych. Właściwe jest wykorzystanie storytellingu, budowanie narracji opartej o sukces; • działania informacyjne prowadzone powinny być przez urzędy pracy. Efektywne mogą okazać się spotkania zorganizowane w szkołach i kierowane do ludzi młodych. Konieczne jest również uwzględnienie komunikacji poprzez sieć, w tym media społecznościowe: Facebook, Instagram. 3. Testowanie usługi na skalę wojewódzką: <ul style="list-style-type: none"> • beneficjentami powinny być lokalne urzędy pracy, a instytucją 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotowanie szczegółowego briefu przez urząd pracy. Zakres problemowy powinien zawierać określenie celów, zasobów, planowaną liczbę osób objętych wsparciem itd. 2. Stworzenie katalogu rekomendowanych firm. Katalog powinien być przygotowany przez niezależne zespoły ekspertów. 3. Organizacja konkursu na realizację wdrożenia. Beneficjentami mogą zostać profesjonalne firmy specjalizujące się we wdrażaniu usług, zarządzaniu projektami. Konieczne jest uwzględnienie działań PR, kanałów komunikacji. Cena nie powinna stanowić podstawy do wybrania określonego podmiotu, a zapewnienie wysokiej jakości realizacji. Kryteriami mogłyby być przykładowo: doświadczenie, liczba osób zatrudnionych, kompetencje zatrudnionych osób. Konkurs powinien odznaczać się pełną transparentnością. 4. Wyłonienie zespołów do realizacji usługi brokeryngu zawodowego. 5. Przygotowanie możliwości płynnego przedłużenia umowy z zespołem realizującym usługę na kolejny okres. 6. Podejmowanie partnerstw publiczno-prywatnych i pozyskiwanie dodatkowych środków na



Propozycja sposobu implementacji ekspertów z instytucji publicznych	Propozycja sposobu implementacji ekspertów z podmiotów prywatnych
<p>koordynującą wojewódzki urząd pracy. Pilotażem powinny być objęte szczególnie mniejsze gminy, ze względu na niższą dostępność usług w badanym obszarze. Mogą one wykazywać większy potencjał na skuteczne wdrożenie usługi, ze względu na niską konkurencję na rynku oraz słabszą dostępność do usług szkoleniowych. Osadzenie działań pilotażowych w mniejszych miejscowościach dodatkowo może pozytywnie wpłynąć na poszerzenie kompetencji pracowników lokalnych urzędów pracy oraz podnieść jakość świadczonych usług. Duże aglomeracje miejskie zdają się być wysyczone w tych obszarach. W tym kontekście działania powinny być dostosowane do specyfiki miejscowości i lokalnej społeczności;</p> <ul style="list-style-type: none">• dobrą praktyką, która sprawdziła się w ochotniczych hufcach pracy są punkty mobilne, czyli usługi realizowane są w miejscu zamieszkania odbiorców. Takie działanie ma na celu budowania dostępności, włączania grup z obszarów wykluczonych komunikacyjnie;• zakres czasowy pilotażu powinien obejmować przynajmniej 24 miesiące. <p>4. Otwarcie na lokalną współpracę międzyinstytucjonalną w obszarze budowania oferty dla odbiorców usługi.</p>	<p>kontynuację działań.</p>

Źródło: opracowanie własne

Zaproponowane rozwiązania znacząco się od siebie różnią. Przede wszystkim eksperci reprezentujący podmioty prywatne uważali, że proces wdrożeniowy jest skomplikowany



i wymaga realizacji przez profesjonalną firmę. Takie podejście ma zapewnić wysoką jakość i kompleksowość działań.

Zakres działań tzw. pomorskich brokerów zawodowych

Eksperti z sektorów publicznego i prywatnego stworzyli zakresy działań tzw. pomorskich brokerów zawodowych. Na tym etapie przede wszystkim odbyła się selekcja propozycji otrzymanych podczas wywiadów fokusowych. Proces odbywał się raczej jednomyślnie. Wyjątek stanowiły kwestie włączenie wsparcia psychicznego i odpowiedzialności za pozyskiwanie funduszy, które wymagały przedyskutowania.

Tabela 26. Zakres działań usługi brokeryngu zawodowego (panele eksperckie)

Zakres działań wg ekspertów z instytucji publicznych	Zakres działań wg ekspertów z podmiotów prywatnych
<ul style="list-style-type: none"> • Prowadzenie rozmowy doradczej i testów predyspozycji zawodowych • Ustalanie oczekiwań klienta, analiza jego możliwości (czasowych, finansowych, intelektualnych) • Opracowanie indywidualnych planów działania i strategii rozwoju • Wsparcie w procesach reorientacji zawodowej, przekwalifikowania i podnoszenia kwalifikacji • Udział w realizacji projektów współfinansowanych ze środków publicznych wspierających zatrudnienie • Analizowanie rynku pracy i jego otoczenia • Udzielanie wsparcia psychologicznego w określonym zakresie • Wyszukiwanie pracodawców, utrzymywanie dobrych kontaktów z licznymi pracodawcami • Łączenie pracodawców z potencjalnymi pracownikami i zarządzanie przygotowaniem 	<ul style="list-style-type: none"> • Pośredniczenie między osobami poszukującymi pracy a instytucjami edukacyjnymi i szkoleniowymi • Mentoring i towarzyszenie pracownikowi w zmianie zawodowej • Indywidualne doradztwo i wsparcie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym • Znajomość branży i trendów rynkowych • Prowadzenie rozmowy doradczej i testów predyspozycji zawodowych • Ustalanie oczekiwań klienta, analiza jego możliwości (czasowych, finansowych, intelektualnych) • Opracowanie indywidualnych planów działania i strategii rozwoju • Wsparcie w procesach reorientacji zawodowej, przekwalifikowania i podnoszenia kwalifikacji • Współpraca z instytucjami: szkoły, uczelnie, przedsiębiorcy, NGO (m.in. w zakresie dopasowania oferty



Zakres działań wg ekspertów z instytucji publicznych	Zakres działań wg ekspertów z podmiotów prywatnych
<p>pracownika do podjęcia pracy na określonym stanowisku w określonej firmie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie firm w szukaniu pracowników w wąskich specjalizacjach 	<p>edukacyjno-zawodowej)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z pracodawcami w zakresie organizacji szkoleń i staży • Udział w realizacji projektów współfinansowanych ze środków publicznych wspierających zatrudnienie • Znajomość, analizowanie rynku pracy i jego otoczenia • Znajomość, analizowanie rynku edukacyjno-szkoleniowego • Działanie na rzecz świadomości wdrażania innowacji • Promowanie idei uczenia się przez całe życie w polityce rynku pracy

Źródło: opracowanie własne

Obie grupy dążyły do maksymalnego zawężenia zakresu działań brokerów. Kierowano się potrzebą uchwycenia istoty projektowanej usługi, aby zbyt szeroki zakres nie budził wątpliwości co do jej jakości i był osiągalny w ramach niewielkich zespołów. Takie podejście pozwala na bliską współpracę poszczególnych specjalistów, wzmacniając efektywność działań.

Ocena koncepcji brokeringu zawodowego WUP w Gdańsku

Eksperci poddali pod wątpliwość zapotrzebowanie na usługę brokeringu zawodowego. Zgodnie stwierdzili, że takie działania są już realizowane, komercyjnie oraz przez instytucje publiczne, powołując się na przykłady znane w środowisku (m.in. działalność doradców zawodowych, programy własne realizowane np. w Hufcach Pracy, rozbudowane działy HR w dużych przedsiębiorstwach). Wprowadzenie usługi pod nową nazwą wydaje się być działaniem wkraczającym w kompetencje doradcy zawodowego, pośrednika pracy czy zespołów HR realizujących podobne zadania.

Niemniej uczestnicy w trakcie spotkania odnieśli się do istoty brokeringu zawodowego, którą mogłaby być idea Lifelong Learning (LLL). Uważają, że realizowana powinna być m.in. przez edukację i pracę z młodymi ludźmi, którzy będą nabywać postawę uczenia się przez całe życie i naturalnie ją stosować. LLL ważne jest także w pracy z osobami starszymi, w kontekście wydłużania okresu aktywności zawodowej.



Natomiast obszar zarządzania wiedzą można włączyć w LLL. Wówczas idea ciągłego uczenia się i jednocześnie budowanie świadomości i wiedzy/refleksji o przyszłości – jak się do niej przygotować, jakie może przynieść możliwości – tworzy spójną całość, płynny proces.

Jednocześnie zgodnie wskazano, że zarządzanie wiedzą w kontekście pracy z klientami indywidualnymi powinno skupiać się na budowaniu świadomości własnych kompetencji, umiejętności korzystania ze swoich zasobów oraz wiedzy jak je samodzielnie rozpoznawać oraz motywowaniu do zmiany. Obszar ten mógłby być zdefiniowany jako samoświadomość własnych zasobów, kompetencji i talentów.

Zarządzanie zmianą warto uzupełnić o planowanie kariery, rozumiane jako budowanie świadomości i postawy otwartości na zmiany. Takie podejście może ułatwić sam proces zmiany.

W dyskusji wyłonił się zatem zmodyfikowany obraz trzech głównych obszarów zaproponowanych przez WUP.

Podsumowanie

Obie grupy panelistów wypracowały podobne modele usługi brokeringu zawodowego. Realizacyjnie usługa została oparta na pracy zespołu specjalistów. Zrealizowanie konceptu w ramach indywidualnego stanowiska byłoby przedsięwzięciem wymagającym bardzo szerokich kompetencji, wysoko opłacanym, a zatem trudnym do osiągnięcia. Mimo wielu barier i wątpliwości usługa powinna zaistnieć przede wszystkim w ramach instytucji publicznych, najlepiej urzędów pracy i ewentualnie szkół – od podstawowych po uczelnie wyższe. Konieczne jest także, aby członkowie zespołu odznaczyli się dużym doświadczeniem zawodowym i życiowym, które pozwala na sprawne i efektywne działanie, korzystanie ze współprac. Ponownie zwrócono uwagę na istotność predyspozycji osobowościowych do działania w brokeringu zawodowym. Zaproponowane zostały znacząco odmienne sposoby implementacji. W obu przypadkach jednak przewidziane jest testowe wdrożenie w ramach projektu.

Krytycznie odniesiono się do koncepcji brokeringu zawodowego w ogólnej perspektywie wdrożenia usługi. Według ekspertów wszystkie działania są już efektywnie realizowane na rynku pracy. Natomiast podstawy usługi, jakie stanowią zarządzanie zmianą, wiedzą oraz Lifelong Learning zostały w pewnym stopniu przedefiniowane. Wiodącą rolę i największą wartość przypisano idei Lifelong Learning.



Wnioski

Koncepcja usługi brokeryngowego zawodowego wzbudziła w badanym środowisku wiele emocji. Z jednej strony większość uczestników badania poddała pod wątpliwość zasadność wdrażania usługi i zaleciła wykonanie diagnozy zapotrzebowania wśród odbiorców końcowych. Z drugiej strony, wykazywano się dużym zaangażowaniem i wypracowano konkretne propozycje rozwiązań.

Głównym zarzutem wobec proponowanej koncepcji jest zbyt wysoka zbieżność zadań z rozwiązaniami już stosowanymi na rynku pracy. Przede wszystkim dotyczy to doradztwa zawodowego wspieranego pośrednictwem pracy, w sektorze prywatnym natomiast działań HR. Przedstawiciele instytucji rozpoznają działania przewidziane w brokeryngowym także w działaniach zespołów w swoich miejscach pracy. Zdecydowanie jednak wartość samej usługi jest dostrzegana, a zastrzeżenia budzi jej pozorna innowacyjność i skupianie działań w ramach nowej roli zawodowej.

Dlatego najczęściej wskazywaną propozycją na wdrożenie jest projektowy charakter działań i realizacja usługi przez zespoły specjalistów w instytucjach publicznych. Takie rozwiązanie zostało także wypracowane przez ekspertów na ostatnim etapie realizacji badania. Jedynie specjaliści uczestniczący we wdrażaniu brokeryngowego (Grupa 1) skłaniali się do implementacji usługi na rynku komercyjnym i jej późniejszego transferu w struktury publiczne i do organizacji pozarządowych. Jeżeli brokeryng zawodowy funkcjonowałby w ramach firm specjalizujących się w rynku pracy, a nie w ramach zespołów HR przedsiębiorstw, to model biznesowy mógłby mieć większe szanse na zbudowanie rozpoznawalności usługi. Szczególnie w kontekście stereotypowego postrzegania instytucji rynku pracy jako przestarzałych i opartych w głównej mierze na biurokracji, a nie udzielających realnego, efektywnego wsparcia. Jeżeli usługa została by wprowadzona w podmiotach publicznych, na znaczeniu przybiera rola współpracy międzysektorowej.

Mimo ostatecznego wskazania instytucji publicznych jako właściwych dla wdrożenia brokeryngowego, rozpoznano wiele barier, które mogą utrudnić działania implementacyjne. Najważniejsze z nich to systemowy sposób funkcjonowania urzędów i skomplikowane procedury formalne obniżające płynność i efektywność wprowadzania innowacji oraz wynagrodzenia nieadekwatne do wysokich kompetencji specjalistów. Tym bardziej to właśnie zespołowa forma realizacji brokeryngowego wydaje się osiągalna. Wprowadzeniu nowej roli zawodowej, bardzo bliskiej doradztwu, nie sprzyjają: znalezienie dla niej uzasadnienia, wprowadzenie zmian organizacyjnych, dostępność etatów, długi proces wprowadzania zmian. Choć zatem wdrożenie może wiązać się z wieloma wyzwaniami, to jednak potrzeba reorganizacji i zmiany wizerunku



społecznej instytucji rynku pracy oraz posiadane zasoby kadrowe przemawiają za tą drogą implementacji.

Aby utrzymać stałość zatrudnienia, ustabilizować wdrożenie i pozwolić usłudze się rozwinąć konieczne jest zapewnienie osobom świadczącym usługę stałych miejsc pracy w oparciu o umowę o pracę. Alternatywną propozycją jest zbudowanie zespołów z niezależnych specjalistów w oparciu o rozwiązanie B2B. Wówczas każdy projekt może być realizowany przez ekspertów, dogłębnie znających rynek i trendy w swojej dziedzinie. Takie podejście według przedstawicieli podmiotów prywatnych ma zapewnić jakość świadczonych usług. W skład zespołów powinni wchodzić: doradcy zawodowi, coachowie, psycholodzy, pośrednicy prac, analitycy rynku. Za tworzeniem zespołów złożonych ze specjalistów przemawia bardzo obszerny zakres działania i potrzebnej wiedzy, którą jednej osobie mogłoby być trudno osiągnąć oraz wysoki koszt tak skomplikowanej/wielowymiarowej usługi.

Odbiorcą brokeringu zawodowego może być każdy, kto poszukuje zmiany zawodowej bądź w obrębie rozwoju osobistego, przede wszystkim klienci indywidualni. Szczególną uwagę powinny być jednak objęte grupy osób zagrożonych na rynku pracy oraz młodzież i młodzi dorośli.

Uczestnicy badania wskazywali kierunki studiów, które byłoby właściwe do uzyskania wykształcenia odpowiedniego do świadczenia usługi brokeringu zawodowego. Sugerowane jest wykształcenie wyższe, w zakresie nauk społecznych, socjologii, psychologii, andragogiki z jednej strony, a z drugiej kierunki pozwalające na sprawne poruszanie się na rynku pracy, w świecie biznesu – zarządzanie, ekonomia, doradztwo zawodowe, zarządzanie biznesem i pokrewne. Nieodłącznym elementem kształcenia są obecnie dodatkowe kursy i szkolenia, które powinny być uzupełnieniem w relacji do wykształcenia kierunkowego, podejmowane i kontynuowane w ciągu całego życia i aranżowane na jak najwcześniejszym etapie kariery.

Jednak wobec odbytej edukacji formalnej nadrzędne do efektywnego prowadzenia brokeringu zawodowego jest szerokie doświadczenie i znajomość środowiska oraz predyspozycje osobowościowe – empatia, otwartość na ludzi, inicjatywność, silna motywacja wewnętrzna. Kluczowe są umiejętności interpersonalne i analityczne. Kompetencje komunikacyjne mają służyć nawiązywaniu relacji z klientem, motywowaniu, ale również negocjacji i mediacji we współpracy z partnerami.

W zakresie świadczonej usługi powinny się znaleźć przede wszystkim działania związane z rozpoznawaniem indywidualnych potrzeb i potencjału klienta, w oparciu o profesjonalne narzędzia, także diagnostyczne oraz umiejętność stworzenia adekwatnej ścieżki rozwoju. Niezbędna jest także znajomość rynków pracy i edukacyjno-szkoleniowego, ich monitoring i pozostawanie w aktywnym kontakcie z ich



przedstawicielami. Także umiejętność rozpoznawania trendów, śledzenia kierunków rozwoju gospodarczego w regionie są potrzebne do świadczenia nowoczesnej usługi. W zadania brokeringu zawodowego wpisane jest także zawieranie i utrzymywanie współpracy, głównie z pracodawcami, organizatorami szkoleń.

Zastosowane w koncepcji WUP w Gdańsku nazewnictwo „brokering zawodowy” nie prowadzi do trafnych skojarzeń w odniesieniu do proponowanego zakresu działań. Do błędnej interpretacji przez społeczeństwo może prowadzić przyjęte w Polsce znaczenie słowa „brokering” i jego konotacje z nieruchomościami czy ubezpieczeniami. Stoi ono w kontrze do cech i postawy, jakie powinny odznaczać osobę świadczącą tę usługę – kojarzone jest z działaniem na swoją korzyść, a powinno wskazywać na autentyczną chęć udzielania wsparcia i działaniem na rzecz sukcesu klienta. Warto rozważenia jest znalezienia alternatywnej nazwy.

Zaproponowane w koncepcji WUP w Gdańsku kluczowe obszary brokeringu zawodowego koncentrują się wokół zarządzania zmianą, zarządzania wiedzą i idei Lifelong Learning. Uczenie się przez całe życie jest wiodące w projektowanym modelu, uczestnicy badania odnosili się do niego w spontanicznych wypowiedziach. Ważne jest budowanie postawy otwartości na zmianę już wśród młodzieży, aby stała się ona naturalnym elementem życia przyszłych pokoleń. Takie podejście powinno cechować także osoby świadczące usługę brokeringu zawodowego. Pozostałe elementy kluczowe zostały przededefiniowane, aby były bardziej adekwatne do potrzeb jednostki, nie organizacji. Niemniej zmiana nadal pozostaje w centrum koncepcji.



Wypracowany model funkcjonowania usługi brokeringu zawodowego wraz z propozycją sposobu jego systemowego zaimplementowania

Niniejszy podrozdział jest syntetycznym opisem wyników uzyskanych w ramach przedmiotowego badania i składa się na proponowany model brokeringu zawodowego. Model ten wypracowany został w toku spotkań warsztatowych, rozmów i wymiany doświadczeń różnych grup specjalistów, którzy odrzucali bądź rozszerzali wypracowane na wcześniejszych etapach wnioski.

Model funkcjonowania usługi brokeringu zawodowego

Usługa brokeringu zawodowego jest skierowana do szerokiego spektrum odbiorców. Jak wynika z wypracowanego w toku realizacji badania modelu realizacji usług brokeringu zawodowego, usługi powinny być kierowane do wszystkich chętnych odbiorców, w szczególności jednak odbiorcami tych usług powinny być:

1. Osoby w szczególności sposób narażone na doświadczanie trudności na rynku pracy
 - Osoby z niepełnosprawnościami.
 - Osoby bezrobotne (w tym długotrwale).
 - Migranci.
 - Osoby powracające na rynek pracy po przerwie (np. rodzicielskiej).
 - Osoby 50+.
2. Osoby zagrożone utratą zatrudnienia lub wymagające wsparcia w adaptacji
 - Pracownicy wypaleni zawodowo.
 - Osoby zagrożone utratą pracy.
3. Osoby świadomie dążące do rozwoju lub zmiany zawodowej (osoby świadomie chcące zmiany, chcące się rozwijać).
4. Młodzież i osoby w procesie edukacji – uczniowie różnych szczebli edukacji
5. Podmioty instytucjonalne i biznesowe (np. Inwestorzy tworzący nowe miejsca pracy takie jak centra logistyczne, magazyny).

Zakres usługi obejmować powinien przede wszystkim:

1. Wsparcie diagnostyczne i planowanie rozwoju, w tym badanie/analiza potrzeb m.in. w oparciu o wywiad, rozpoznane talenty, predyspozycje, testy kompetencyjne.
2. Wsparcie w procesach zmiany zawodowej/ przekwalifikowania się
 - Wsparcie klienta w wyborze ścieżki edukacyjnej.
 - Opracowanie ścieżki rozwoju zawodowo–edukacyjnego.



- Mentoring i towarzyszenie klientowi w procesie zmiany.
 - Wsparcie psychologiczne w określonym zakresie, aby ułatwić adaptację do nowych warunków.
3. Pośrednictwo i współpraca z rynkiem pracy
- Łączenie pracodawców z potencjalnymi pracownikami i zarządzanie przygotowaniem pracownika do podjęcia pracy na określonym stanowisku w określonej firmie.
 - Wsparcie firm w szukaniu pracowników w wąskich specjalizacjach.

Realizacja brokeringu zawodowego wymaga zespołu specjalistów o zróżnicowanych kompetencjach: broker zawodowy łączy wiedzę doradczą, analityczną i psychologiczną.

Wobec powyższego, usługi brokeringu zawodowego powinni realizować:

1. Specjaliści ds. doradztwa i rozwoju kariery – trener zawodowy lub trener kariery.
2. Analitycy/ eksperci do spraw analizy rynku pracy lub analitycy biznesowi.
3. Specjaliści wspierający proces zmiany – coachowie, mentorzy, specjaliści do spraw szkoleń.
4. Pośrednicy pracy i eksperci z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.
5. Psychologowie.

Brokerzy zawodowi zatrudnieni powinni być:

- W oparciu o umowę o pracę w instytucji publicznej na stałym stanowisku + dodatkowa umowa o pracę w ramach realizowanych projektów
- W oparciu o inne formy umów/ kontraktów: B2B lub opierające się na krótkoterminowym zatrudnieniu.

Miejscem świadczenia usług brokeringu zawodowego powinny być przede wszystkim:

- Urzędy pracy.
- Ośrodki pomocy społecznej.
- Akademickie biura karier.
- Szkoły podstawowe, ponadpodstawowe.



Umiejętności i kwalifikacje zawodowe potrzebne do świadczenia usługi brokeringu zawodowego

Kluczowymi kompetencjami w zawodzie brokera zawodowego są:

- Aktualna wiedza o rynkach pracy i edukacyjno-szkoleniowym – znajomość trendów, prognoz i mechanizmów zatrudnienia.
- Psychologia pracy z klientem – umiejętność prowadzenia rozmów doradczych, wspierania w procesie zmiany.
- Praca z grupami wykluczonymi lub zagrożonymi wykluczeniem z rynku pracy – znajomość metod pracy z osobami długotrwale bezrobotnymi, 50+, z niepełnosprawnościami.
- Umiejętności interpersonalne i komunikacyjne – w tym kompetencje językowe, niezbędne w pracy z migrantami i w środowisku międzynarodowym.
- Znajomość/ wiedza dotycząca źródeł finansowania – umiejętność wyszukiwania dofinansowań i programów dotacyjnych wspierających rozwój zawodowy.

Rozpoznano również wymagania formalne/ formalne potwierdzenie kompetencji:

- Wykształcenie wyższe w obszarach takich jak: psychologia biznesu, psychologia pracy, pedagogika pracy, psychologia organizacji, andragogika.
- Wieloletnie doświadczenie zawodowe i życiowe – praktyka uznana została jako kluczowa, ponieważ sama wiedza teoretyczna nie wystarcza w tak złożonym procesie.

W zawodzie brokera istotne znaczenie mają również predyspozycje osobowościowe, w tym empatia, chęć niesienia pomocy.

Zakres działań tzw. pomorskich brokerów zawodowych

Poniżej przedstawiono pięć głównych obszarów, które razem tworzą spójny model działania brokera zawodowego.

1. Diagnoza i planowanie rozwoju

- Prowadzenie rozmów doradczych i testów predyspozycji zawodowych.
- Analiza oczekiwań klienta oraz jego możliwości (czasowych, finansowych, intelektualnych).
- Opracowanie indywidualnych planów działania i strategii rozwoju kariery.



2. Wsparcie w procesie zmiany zawodowej
 - Pomoc w reorientacji zawodowej, przekwalifikowaniu i podnoszeniu kwalifikacji (*reskilling, upskilling*).
 - Mentoring i towarzyszenie klientowi w procesie zmiany.
 - Indywidualne doradztwo dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.
 - Udzielanie wsparcia psychologicznego w określonym zakresie.
3. Pośrednictwo i współpraca z rynkiem pracy
 - Wyszukiwanie pracodawców i utrzymywanie relacji z firmami.
 - Łączenie pracodawców z potencjalnymi pracownikami oraz zarządzanie przygotowaniem do zatrudnienia.
 - Wsparcie firm w rekrutacji pracowników w wąskich specjalizacjach.
 - Organizacja szkoleń i staży we współpracy z pracodawcami.
4. Współpraca z instytucjami edukacyjnymi i szkoleniowymi
 - Pośredniczenie między osobami poszukującymi pracy a instytucjami edukacyjnymi.
 - Dopasowanie oferty edukacyjno–zawodowej do potrzeb rynku pracy.
 - Współpraca ze szkołami, uczelniami, NGO i przedsiębiorcami.
5. Analiza rynku pracy i rynku szkoleniowego
 - Monitorowanie i analizowanie rynku pracy i rynku edukacyjno–szkoleniowego.
 - Udział w projektach współfinansowanych ze środków publicznych wspierających zatrudnienie.
 - Promowanie idei uczenia się przez całe życie (Lifelong Learning).
 - Wdrażanie innowacji w polityce rynku pracy i edukacji.



Sposób zaimplementowania wypracowanego podejścia/pomysłu

Model wdrożenia usługi brokeringu zawodowego opierać się powinien na kilku kluczowych etapach.

Etap 1: Przygotowanie projektu i finansowania – faza przygotowawcza

- Opracowanie planu pilotażu w szczególności obejmującego: rozpoznanie i opracowanie celów, zasobów i planowanej liczby osób objętych wsparciem przy uwzględnieniu kwestii finansowych.
- Ustalenie czasu trwania pilotażu – rekomenduje się okres minimum 24 miesięcy.

Etap 2: Budowanie świadomości i działań PR – faza promocji

- Kampania informacyjna mająca na celu przedstawienie brokeringu zawodowego jako innowacyjnej usługi wspierającej rozwój edukacyjno-zawodowy.
- Kampania ta powinna w pierwszej kolejności podkreślać innowacyjny charakter brokeringu zawodowego, odcinać się od powiązań z usługami doradcy zawodowego. Pomocne może okazać się wykorzystanie storytellingu i narracji opartej na sukcesach klientów (język korzyści).
- Działania informacyjne prowadzone powinny być przez urzędy pracy, ale też realizowane poprzez spotkania w szkołach, komunikację w mediach społecznościowych (Facebook, Instagram).

Etap 3: Organizacja i wybór wykonawców – faza operacyjna

- Ogłoszenie konkursu na realizację usługi, z transparentnymi kryteriami wyboru (doświadczenie, kompetencje zespołu, jakość realizacji – odejście od jedyne go kryterium jakim jest cena).
- Wyłonienie zespołów specjalistów odpowiedzialnych za wdrożenie usługi.
- Zapewnienie możliwości przedłużenia umowy z zespołem na kolejny okres realizacji wsparcia.

Etap 4: Testowanie usługi w pilotażu – faza realizacji

- Uruchomienie pilotażu na poziomie wojewódzkim, z koordynacją zapewnioną przez Wojewódzki Urząd Pracy i udziale innych, lokalnych urzędów pracy, szczególnie w mniejszych gminach, gdzie dostęp do usług jest ograniczony.
- Wdrożenie mobilnych punktów doradczych w miejscach zamieszkania odbiorców, aby zwiększyć dostępność dla osób z obszarów słabiej dostępnych komunikacyjnie.



- Otwarcie na lokalną współpracę międzyinstytucjonalną w obszarze budowania oferty dla odbiorców usługi.



Spis tabel i rysunków

Tabela 1. Grupy badanych	8
Tabela 2. Zakres działań usługi brokeryngu zawodowego (warsztaty heurystyczne)	13
Tabela 3. Grupy odbiorców usługi brokeryngu zawodowego (warsztaty heurystyczne) ..	13
Tabela 4. Osoby mogące świadczyć usługę brokeryngu zawodowego (warsztaty heurystyczne)	13
Tabela 5. Formy zatrudnienia dostępne w usłudze brokeryngu zawodowego (warsztaty heurystyczne)	14
Tabela 6. Miejsce świadczenia usługi brokeryngu zawodowego (warsztaty heurystyczne)	14
Tabela 7. Podmioty, z którymi warto wejście we współpracę świadcząc usługi brokeryngu zawodowego (warsztaty heurystyczne).....	14
Tabela 8. Porównanie brokeryngu edukacyjnego i zawodowego w określonych obszarach	22
Tabela 9. Zakres wiedzy specjalisty świadczącego usługę brokeryngu zawodowego	25
Tabela 10. Cechy indywidualne i postawy specjalisty świadczącego usługę brokeryngu zawodowego	25
Tabela 11. Umiejętności specjalisty świadczącego usługę brokeryngu zawodowego	25
Tabela 12. Zakres działań usługi brokeryngu zawodowego wspólny dla wszystkich sektorów rynku (FGI 1)	26
Tabela 13. Zakres działań usługi brokeryngu zawodowego w podziale na sektory rynku (FGI 1)	26
Tabela 14. Narzędzia pracy potrzebne do realizacji usługi brokeryngu zawodowego	28
Tabela 15. Zakres wiedzy potrzebny do realizacji usługi brokeryngu zawodowego.....	28
Tabela 16. Umiejętności potrzebne do realizacji usługi brokeryngu zawodowego	28
Tabela 17. Sieć kontaktów potrzebna do realizacji usługi brokeryngu zawodowego.....	28
Tabela 18. Źródła poczucia bezpieczeństwa potrzebne do realizacji usługi brokeryngu zawodowego	29
Tabela 19. Kompetencje wymagające uzupełnienia przez poszczególne grupy zawodowe w kontekście wprowadzenia w ich działania usługi brokeryngu zawodowego	29
Tabela 20. Zakres wiedzy osoby świadczącej usługę brokeryngu zawodowego	32
Tabela 21. Cechy indywidualne i postawy osoby świadczącej usługę brokeryngu zawodowego	32
Tabela 22. Kompetencje i umiejętności osoby świadczącej usługę brokeryngu zawodowego	32
Tabela 23. Zakres działań usługi brokeryngu zawodowego w podziale na sektory (FGI 2)	34
Tabela 24. Modele funkcjonowania usługi brokeryngu zawodowego	38



Tabela 25. Propozycje sposobów zaimplementowania usługi brokeringu zawodowego 41
Tabela 26. Zakres działań usługi brokeringu zawodowego (panele eksperckie) 43



Analiza desk research

1. Wstęp

Prezentowana analiza dotyczy materiałów zastanych w obszarze brokieringu edukacyjnego, w ujęciu działań historycznych skupiających się na doświadczeniu implementacji i realizacji tejże usługi na polskim rynku pracy. Obejmuje ona analizę dostępnych dokumentów programowych, raportów ewaluacyjnych, sprawozdań, artykułów czy informacji dotyczących projektów prowadzonych przez poszczególne podmioty zamieszczanych na stronach internetowych tychże.

Analizą została objęta także aktualnie dostępna oferta szkoleniowa dla osób świadczących usługi z zakresu brokieringu edukacyjnego. Uwzględnione zostały potencjalne różnice pomiędzy projektowanym modelem usługi brokieringu zawodowego (model wstępny opracowany w WUP w Gdańsku) i zaimplementowanym modelem brokieringu edukacyjnego. Wybór prezentowanej oferty podyktowany był przydatnością do zaprojektowania modelu funkcjonowania usługi brokieringu zawodowego.

Wyniki przeprowadzonego desk research pozwolą na dalszą eksplorację pytań badawczych i dotarcie do podmiotów/jednostek będących potencjalnymi uczestnikami kolejnych etapów badania. Analiza materiałów zastanych pomoże wyłonić specjalistów:

- realizujących projekty z zakresu brokieringu edukacyjnego;
- prowadzących działalność gospodarczą/świadczący usługi w obszarze brokieringu edukacyjnego/zawodowego;
- implementujących rozwiązania systemowe w zakresie brokieringu edukacyjnego;
- odpowiedzialnych za ofertę edukacyjną i programy szkoleniowe z zakresu badanej problematyki.



2. Broker edukacyjny – definicja

2.1. Opis zawodu

Analiza opisów zawodu w ramach PKD oraz artykułów w prasie specjalistycznej (dostępnej on-line) poświęconych opisom zawodów odnosi się zwykle do definicji brokera edukacyjnego jako specjalisty będącego pośrednikiem między klientem a rynkiem szkoleniowym, a jego działania mają doprowadzić do zawarcia umowy między zainteresowanym a podmiotem świadczącym usługę szkoleniową/edukacyjną. Działa w oparciu o wiedzę dotyczącą oczekiwań klienta, jego kompetencji i dostępnych zasobów, z uwzględnieniem zapotrzebowania rynku na osoby o danych kwalifikacjach.

W założeniach broker edukacyjny miał świadczyć klientom bezpłatne usługi, a źródłem jego dochodu miały być prowizje od firm szkoleniowych, z którymi klient decydował się podjąć współpracę. Taki charakter pracy wiąże się z prowadzeniem własnej działalności. Jednak brokerzy edukacyjni podejmują także pracę w firmach szkoleniowych, współpracują z podmiotami publicznymi czy z organizacjami pozarządowymi (NGO).

Zwyczajowe nazwy zawodu to także doradca edukacyjny, pośrednik edukacyjny. Jednak analiza treści zasobów on-line wskazuje, że doradca edukacyjny w praktyce zajmuje się wsparciem w wyborze ścieżki edukacyjnej osobom nastoletnim, studentom, wspomaga studentów w kształtowaniu ich bieżących decyzji edukacyjnych. W tym kontekście w celu osiągnięcia precyzyjnego rozumienia właściwym wydaje się ograniczenie nomenklatury do określeń: broker zawodowy, pośrednik edukacyjny.

W 2007 roku zawód broker edukacyjny został zarejestrowany w Klasyfikacji Zawodów Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej (dzisiaj Ministerstwo Pracy, Rodziny i Polityki Społecznej) pod kodem zawodu nr 235911 (Dz.U. z 2007 r. nr 106, poz. 728), w grupie 2359 - Specjaliści szkolnictwa i wychowawcy gdzie indziej niesklasyfikowani¹. Według Klasyfikacji Zawodów i Specjalności przyporządkowany został do grupy: specjaliści do spraw ekonomicznych i zarządzania pod numerem 242401². Funkcjonuje także w Międzynarodowym Standardzie Klasyfikacji Zawodów ISCO-08 pod numerem 2424, który odpowiada grupie *Training and Staff Development Professional*³ (więcej na ten temat w dalszej części raportu).

2.2. Grupy docelowe usług świadczonych przez brokera edukacyjnego

Usługi świadczone przez brokera edukacyjnego kierowane są do osób wymagających wsparcia na rynku pracy, jak na przykład: osoby bezrobotne, osoby zagrożone bezrobociem, osoby z niepełnosprawnością, osoby powyżej 50 roku życia, uchodźcy.

¹ <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20071060728/O/D20070728.pdf> (dostęp z dnia 08.09.2025)

² <https://klasyfikacje.gofin.pl/kzis/7,2,826,specjalisci-do-spraw-ekonomicznych-i-zarzadzania.html#D24> (dostęp z dnia 08.09.2025)

³ *International Standard Classification of Occupations ISCO-08*, International Labour Office, Geneva 2012



Po pomoc mogą zgłaszać się także wszystkie osoby chcące poszerzyć swoje kwalifikacje. Usługa kierowana jest zarówno do klientów indywidualnych, jak i grupowych.

2.3. Zadania zawodowe

Zadaniem brokera edukacyjnego jest monitorowanie i analizowanie rynku usług szkoleniowo-edukacyjnych, popytu i podaży na określone zawody, tworzenie baz, wyszukiwanie i indywidualne dobranie oferty szkoleniowej, planowanie ścieżek kariery, konsultacje w zakresie podnoszenia bądź zmiany kwalifikacji. Powinien także monitorować przebieg współpracy, jakość świadczonych usług oraz zgodność z ofertą i umową. Ważnym elementem jego pracy jest trafne rozpoznanie potrzeb, kwalifikacji i zasobów klienta, z uwzględnieniem czynników zawodowych, psychofizycznych czy ekonomicznych. Musi posiadać i systematycznie uaktualniać wiedzę dotyczącą trendów i zapotrzebowania rynkowego, zawodów przyszłości, aby wypracowywana z klientem ścieżka dalszego kształcenia była dopasowana do dynamicznie zmieniającego się rynku pracy.

Broker edukacyjny może podejmować współpracę np. z doradcami zawodowymi, psychologami czy innymi specjalistami, w celu jak najlepszego dostosowania propozycji do możliwości i potrzeb klienta. Broker edukacyjny może swoją pracę wykonywać stacjonarnie, jak i on-line.

2.4. Wymagane kompetencje

W zakresie kompetencji osoba świadcząca usługi z zakresu brokieringu edukacyjnego powinna posiadać zarówno umiejętności miękkie dotyczące komunikacji, jak i umiejętności analitycznego myślenia oraz kreatywnego podejścia do problemu. Równie istotne są: odpowiedzialność, umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi oraz znajomość marketingu i zarządzania, znajomość rozwiązań cyfrowych czy umiejętności interpersonalne i negocjacyjne.

Kompetencje określone dla tego zawodu⁴:

- wyszukiwanie, analizowanie i opracowywanie informacji oraz przetwarzanie danych (kompetencja zawodowa Kz1);
- opracowywanie pakietu usług edukacyjnych i szkoleń dostosowanych do określonych potrzeb klienta (kompetencja zawodowa Kz2).

⁴ https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca/-/InfoDoradcaPlus/zawod/242401?_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_backURL=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Finfodoradca%2F-%2FInfoDoradcaPlus%2Flitera%2FB&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_letter=B&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_description=identificationData&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_level=S (dostęp z dnia 08.09.2025)



Do powyższych kompetencji przypisane są poszczególne zadania.

Kz1:

- badanie, analizowanie i monitorowanie rynku szkoleniowego, rynku pracy oraz popytu i podaży na określone zawody;
- identyfikowanie potrzeb, oczekiwań i możliwości klienta w celu ustalenia indywidualnych kryteriów doboru oferty szkoleniowej;
- dobieranie ofert szkoleniowych odpowiadających oczekiwaniom klienta z uwzględnieniem ustalonych kryteriów oraz aktualnych potrzeb rynku pracy.

Kz2:

- prezentowanie klientowi pełnej oferty szkoleń (poziom, rodzaj, kierunek, warunki finansowe, terminy, dostępność itd.);
- pośredniczenie w kontaktach pomiędzy klientem a rynkiem usług szkoleniowych na każdym etapie współpracy, a w szczególności podczas negocjowania warunków finansowych i zawierania umów szkoleniowych;
- monitorowanie realizacji zlecenia, weryfikowanie jakości szkolenia oraz jego zgodności z ustalonymi warunkami i celami.

Do wykonywania zawodu broker edukacyjny istotne są także kompetencje społeczne. Osoba na tym stanowisku powinna ponosić odpowiedzialność za skutki wypracowanej ścieżki kształcenia klienta i kierować się etyką. Istotna jest także umiejętność samodzielnego podejmowania decyzji w obszarze indywidualnego dopasowania form i metod pracy do potrzeb i zasobów klienta. W utrzymaniu wysokiej jakości usług cenna jest także wiedza z zakresu autoewaluacji, ale także umiejętność oceny działań innych specjalistów, z którymi broker podejmuje współpracę.

W Międzynarodowym Badaniu Kompetencji Osób Dorosłych (projekt PIAAC) opracowano wykaz kompetencji, który posłużył do wyłonienia kompetencji kluczowych dla brokera edukacyjnego. Posiadanie poniższych zdolności jest niezbędne do wykonywania zadań zawodowych na tym stanowisku. Rozpoznane dla brokera edukacyjnego kompetencje kluczowe (5 głównych) to:

- komunikacja ustna;
- umiejętność czytania ze zrozumieniem i pisania;



- planowanie i organizowanie pracy;
- umiejętność obsługi komputera i wykorzystania Internetu;
- rozwiązywanie problemów.

2.5. Wymagane wykształcenie i możliwości kształcenia zawodowego

Od brokera edukacyjnego wymaga się ukończenia studiów, najlepiej na kierunkach: doradztwo zawodowe, pedagogika, andragogika, psychologia, socjologia, ekonomia. Na listach zawodów dostępnych dla absolwentów broker edukacyjny wyszczególniany jest m.in. na kierunkach w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi⁵ czy zarządzania oraz ekonomii⁶.

W Polsce nie jest dostępne kształcenie *stricte* na kierunku brokering edukacyjny ani w formie studiów wyższych/podyplomowych ani w formie szkoleń/kursów (z opisanym poniżej wyjątkiem). Natomiast możliwe jest rozwijanie oczekiwanych kompetencji zawodowych poprzez korzystanie z szerokiej oferty edukacyjno-szkoleniowej czy poprzez uczestnictwo w konferencjach, seminariach, targach branżowych. Ważną rolę w tym zakresie odgrywa także samokształcenie.

Dla zawodu nie opracowano ścieżki awansu zawodowego czy systemu certyfikacji.

Pośród szerokiej oferty szkoleniowo-edukacyjnej wspierającej nabywanie i doskonalenie kompetencji do wykonywania zawodu brokera edukacyjnego, która nie jest wprost dedykowana tej roli, Stowarzyszenie „Spoza” realizowało bezpłatne szkolenia on-line. Projekt „Rozwijaj się!” realizowany m.in. w partnerstwie z PEFRON kierowany był również do specjalistów pracujących z osobami z niepełnosprawnością i osób działających na ich rzecz i udostępniał szkolenie w *temacie Broker edukacyjny – wsparcie edukacyjne*⁷. Szkolenie realizowane były w formie warsztatów. Zaplanowane było na 16 godzin (2 dni) oraz dodatkowe 6 godzin przeznaczone zostało na e-learning oraz konsultacje. Projekt realizowany jest w kolejnych edycjach, a szkolenie dedykowane brokerom edukacyjnym zostało zamienione na szkolenie pn. „Wykorzystanie nowoczesnych technik i narzędzi w badaniu predyspozycji i preferencji zawodowych”. Szkolenie prowadzone jest przez trenerki Anitę Sobieraj-Cywoniuk i Joannę Żmijewską – trenerki, konsultantki kariery, doradczynie zawodowe⁸.

⁵ https://www.uni.lodz.pl/studia-podyplomowe/zarzadzanie-zasobami-ludzkimi-1#sylwetka_absolwenta (dostęp 16.09.2025)

⁶ <https://kwalifikacje.gov.pl/k#undefined> (dostęp z dnia 16.09.2025)

⁷ <https://niepelnosprawnilublin.pl/bezplatne-szkolenia-on-line-dla-kadry-pracujacej-z-osobami-niepelnosprawnymi/> (dostęp 16.09.2025)

⁸ <https://www.spoza.org.pl/rozwijaj-sie.html> (dostęp 16.09.2025)



2.6. Podsumowanie

Chociaż zawód broker edukacyjny został ściśle opisany i figuruje w rejestrach zawodów, to znalezienie osoby zatrudnionej stricte w tej roli bądź posługującą się tą nazwą do nazwania wykonywanego przez siebie zawodu jest stosunkowo rzadko spotykane. Obserwacja rynku pracy wskazuje raczej na zjawisko łączenia ról brokera edukacyjnego, doradcy zawodowego, edukacyjnego, coach'a, konsultanta, trenera rozwoju czy innych pokrewnych, które składają się na usługę pośrednictwa szkoleniowo-edukacyjnego, łączonego z diagnozą potrzeb i zasobów klienta indywidualnego bądź biznesowego. Z nomenklaturą „broker edukacyjny” czy „edukator osób dorosłych” (jako specjalista od andragogiki, nakierowany na budowanie indywidualnych ścieżek rozwojowych, ale także bezpośrednio prowadzący szkolenia/edukację) najczęściej można się spotkać przy projektach realizowanych ze środków unijnych, w działaniach społecznych. Natomiast w środowisku biznesu podobną rolę spełniają osoby częściej spotykane pod nazwami: coach, specjalista ds. szkoleń, trener rozwoju zawodowego. Sposób funkcjonowania brokerów edukacyjnych na rynku pracy w Polsce może wskazywać na potrzebę spojrzenia na omawiany zawód szerzej i zakotwiczenia go w kompleksowej usłudze prowadzącej do zmiany rozwojowej w obszarze zawodowym.

3. Broker edukacyjny - wprowadzenie zawodu na rynek pracy

3.1. Działania w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (2004-2008)

W ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (IW EQUAL) podjęte zostały działania mające na celu wprowadzenie zawodu brokera edukacyjnego na polski rynek pracy⁹.

Partnerstwa podmiotów z różnych sektorów prowadziły wspólne projekty w ramach 5 obszarów tematycznych. Temat A brzmiał: *Ułatwianie wchodzenia i powrotu na rynek pracy osobom mającym trudności z integracją lub reintegracją na rynku pracy, celem promowania rynku pracy otwartego dla wszystkich*¹⁰. Jednym z beneficjentów realizujących w tym obszarze projekt pn. *Niepełnosprawni – samodzielność, rodzina, rehabilitacja, edukacja, praca – system zintegrowany (A0458)*¹¹ było Stowarzyszenie Pomocy Osobom z Problemami Emocjonalnymi „Spoza” z Warszawy.

W ramach niniejszego projektu Stowarzyszenie „Spoza” podjęło się wprowadzenia nowego zawodu – brokera edukacyjnego¹². Wpisując się w założenia programowe inicjatywy nowy zawód nakierowany był początkowo na wsparcie osób z niepełnosprawnościami, miał obejmować profesjonalne badanie predyspozycji osób

⁹ IW EQUAL działała w latach 2001 – 2011 w ramach strategii Unii Europejskiej na rzecz stworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy i zapewnienia szerokiego do nich dostępu. Jej nadrzędnym celem było aktywne poszukiwanie rozwiązań na rzecz zwalczania wszelkich form dyskryminacji i nierówności na rynku pracy, z powodu płci, pochodzenia rasowego, etnicznego, wyznania, przekonań, niepełnosprawności, wieku lub orientacji seksualnej, zarówno wobec osób zatrudnionych, jak i poszukujących pracy.

¹⁰ <http://www.equal.org.pl/equal.php?CID=2&lang=pl> (dostęp z dnia 29.08.2025)

¹¹ *Katalog Rezultatów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*

¹² <https://www.spoza.org.pl/broker-edukacyjny-nowy-zawod.html> (dostęp z dnia 29.08.2025)



z niepełnosprawnościami i opracowywać wraz z nimi indywidualny, realistyczny plan kształcenia, uwzględniającego stopień niepełnosprawności i potencjał intelektualny klienta.

Z analizy danych wynika, że w toku projektowania model usługi został poszerzony o inne grupy osób zagrożonych na rynku pracy:

- osoby bezrobotne (w tym długotrwale bezrobotne),
- osoby zagrożone bezrobociem (zawody nadwyżkowe),
- osoby powyżej 50-tego roku życia,
- uchodźców.

Zgodnie z założeniami usługi brokeringu miały być świadczone nieodpłatnie, a na wynagrodzenie brokera edukacyjnego składałyby się prowizje od zawartych umów z podmiotami świadczącymi usługi szkoleniowe. W ten sposób usługa znalazłaby swoje zastosowanie przede wszystkim w sektorze prywatnym, nie zaś w publicznym, gdzie działali doradcy zawodowi i szkolni doradcy zawodowi, tym samym odciążając budżet państwa. Zadania brokera edukacyjnego miały koncentrować się na indywidualnym podejściu i przedstawianiu konkretnej oferty prowadzącej do podniesienia bądź zmiany kwalifikacji zawodowych klienta (ang. *upskilling* i *reskilling*).

Stowarzyszenie „Spoza” wskazało na następujące korzyści z wprowadzenia na rynek pracy zawodu brokera edukacyjnego¹³:

- profesjonalna i bezpłatna pomoc specjalisty;
- oszczędność czasu;
- wzrost satysfakcji z edukacji;
- nowe możliwości pracy dla osób niepełnosprawnych;
- zmiana wizerunku osób niepełnosprawnych;
- redukcja kosztów nietrafnych wyborów edukacyjnych (koszty dojazdów, koszty psychiczne);
- wzrost szans na rynku pracy;
- większa trafność wyborów.

¹³ <https://www.spoza.org.pl/broker-edukacyjny-nowy-zawod.html> (dostęp z dnia 29.08.2025)



3.2. Podsumowanie

Proces wprowadzenia zawodu „broker edukacyjny” w Polsce wydaje się całościowo leżeć po stronie Stowarzyszenia „Spoza”. Stowarzyszenie przeprowadziło wstępną diagnozę zapotrzebowania, zaprojektowało model zawodu, zaplanowało sposób wdrożenia, koordynowało upowszechnianie. Proces wygląda na wyczerpująco opracowany merytorycznie i przygotowany z dużym zaangażowaniem. W oparciu o tę inicjatywę kolejne podmioty opierały swoje założenia wdrażania zawodu brokera edukacyjnego.

4. Usługa brokieringu edukacyjnego - model implementacji

4.1. Działania w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL (2004-2008)

Stowarzyszenie „Spoza” przygotowało dwuetapowy plan wdrożenia zawodu brokera edukacyjnego na rynku. W pierwszym etapie miano skupić się na:

- przeprowadzeniu wstępnej diagnozy zapotrzebowania na nowy zawód brokera edukacyjnego wśród potencjalnych klientów;
- przeprowadzeniu mini-sondażu badającego faktyczne obowiązki doradców zawodowych.

A w kolejnym kroku postanowiono:

- zrealizować prace nad stworzeniem teoretycznych podstaw nowego zawodu;
- przeprowadzić badania wśród firm szkoleniowych diagnozujące chęć współpracy z brokerami edukacyjnymi;
- podjąć współpracę z ekspertami w celu stworzenia m.in. kodeksu etycznego brokera edukacyjnego, narzędzi pracy brokera edukacyjnego, podstaw działania punktu konsultacyjnego (2006 r.);
- złożyć wniosek do Ministerstwa Gospodarki i Pracy (MGiP) o rejestrację nowego zawodu (2007 r.);
- nawiązać współpracę w celu utworzenia studiów podyplomowych;
- zrealizować akcję promocyjną obejmującą zakresem konferencję oraz prezentacje dla pracodawców, potencjalnych klientów brokera edukacyjnego, przedstawicieli szkół wyższych¹⁴.

¹⁴ <https://www.spoza.org.pl/broker-edukacyjny-nowy-zawod.html> (dostęp z dnia 29.08.2025)



Stowarzyszenie „Spoza” poinformowało, że poszczególne etapy wdrożenia zostały zrealizowane. Przeprowadzony został sondaż dotyczący rozpoznania zapotrzebowania na nowy zawód na próbie N=91 (w tym 44% respondentów to były osoby z niepełnosprawnością). Wyniki badania potwierdziły społeczne zapotrzebowanie na wzmocnienie doradztwa edukacyjnego oraz zasadność utworzenia zawodu broker edukacyjny¹⁵. Zespół ekspertów opracował modelowy zakres pracy brokera edukacyjnego, kodeks etyczny, narzędzia pracy, poradnik dla brokerów edukacyjnych, ramowy program studiów podyplomowych¹⁶. Jednak studia podyplomowe, których realizacji podjęła się Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, nie zostały uruchomione¹⁷. Obecnie kształcenie na kierunku broker edukacyjny nie widnieje w ofercie edukacyjnej elbląskiej uczelni.

Podjęte działania doprowadziły do zarejestrowania zawodu broker edukacyjny w Klasyfikacji Zawodów MPIPS pod kodem zawodu nr 235911 (Dz.U. z 2007 r. nr 106, poz. 728), w grupie 2359 - Specjaliści szkolnictwa i wychowawcy gdzie indziej niesklasyfikowani¹⁸.

W 2008 r. zawód brokera edukacyjnego był promowany poprzez działania inicjowane przez Stowarzyszenie „Spoza”:

- prezentacja zawodu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej (11 lutego 2008 r.);
- udział w IX Międzynarodowym Salonie Edukacyjnym PERSPEKTYWY (7-8 marca 2008 r.);
- udział w konferencji prasowej projektu „Niepełnosprawni - samodzielność, rodzina, rehabilitacja, edukacja, praca - system zintegrowany” w Centrum Prasowym PAP - prezentacja zawodu broker edukacyjny (13 marca 2008 r.);
- zorganizowanie Konferencji „BROKER EDUKACYJNY - ZAWÓD XXI WIEKU” w Pałacu Kultury i Nauki w Warszawie - przedstawienie wiedzy zdobytej w trakcie realizacji projektu oraz prezentacja zawodu broker edukacyjny (18 marca 2008 r.)
- udział w konferencji podsumowującej Działanie 2 realizowane w ramach Partnerstwa na Rzecz Rozwoju Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL „Niepełnosprawni - samodzielność, rodzina, rehabilitacja, EDUKACJA, PRACA - system zintegrowany” w Centrum Kongresowym w Jachrance k. Serocka - prezentacja zawodu broker edukacyjny (25-26 marca 2008 r.).

¹⁵https://www.pfron.org.pl/fileadmin/ftp/dokumenty/BIFRON/2006/BIFRON_specjalny_CZERWIEC_2006.pdf (dostęp z dnia 05.09.2025)

¹⁶ <https://www.spoza.org.pl/program-equal.html> (dostęp z dnia 29.08.2025)

¹⁷ <https://www.spoza.org.pl/broker-edukacyjny-pomoze-wybrac-szkolenie.html> (dostęp z dnia 09.09.2025)

¹⁸ <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20071060728/O/D20070728.pdf> (dostęp z dnia 01.09.2025)



W ramach wewnętrznej ewaluacji projektu partnerstwo wskazało, że jednym z największych wyzwań było znalezienie odpowiednich doradców do pracy z osobami ciężko poszkodowanymi. Opracowany w ramach IW EQUAL model został przygotowany do pilotażowej implementacji w nowym okresie programowania w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki.

Dodatkowo roczne sprawozdania Stowarzyszenia „Spoza” wskazują, że osoba na stanowisku brokera edukacyjnego na stałe wpisała się w działalność poradni działającej przy Stowarzyszeniu¹⁹. Brokering edukacyjny wykorzystywany jest także w większości pozostałych projektów prowadzonych przez Stowarzyszenie. Natomiast wspomniana poradnia powstała w ramach działania „Po prostu PORADNIA” w 2010 roku, kierowanego do osób z niepełnosprawnościami i ich rodzin. Działa jako zintegrowany system instrumentów aktywizacji społecznej. Broker edukacyjny jest jednym ze specjalistów spośród psychologów, prawników, doradców zawodowych. Zatem w projekcie grono specjalistów ze wzajemnie uzupełniających się obszarów równolegle pracowało z beneficjentem na utworzonych planach indywidualnych (Indywidualne Plany Działania, Indywidualne Plany Edukacji). Oprócz indywidualnych konsultacji przedstawiciele poszczególnych zawodów prowadzili także spotkania tematyczne w ramach swoich specjalizacji.

Działanie poradni zostało utrzymane po zakończeniu Projektu. W 2011 r. brokerzy edukacyjni udzielili 379 godzin konsultacji, zaś w 2012 r. – 380,5 godzin. Poradnia nadal działa stacjonarnie w Warszawie. Stowarzyszenie „Spoza” będące głównym podmiotem odpowiedzialnym za wprowadzenie nowego zawodu na polski rynek, konsekwentnie dążyło do jego trwałej implementacji kontynuując podjęte działania i włączając brokerów edukacyjnych w stałe ramy swojej codziennej działalności.

4.2. Działania w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007 – 2013²⁰

4.2.1. Opis realizowanego działania

W ramach zdefiniowanych priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL) przewidziano *priorytet IX - rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach*, z działaniem 9.6. - *Upowszechnienie uczenia się dorosłych* oraz poddziałaniem 9.6.3. - *Doradztwo dla osób dorosłych w zakresie diagnozy potrzeb oraz wyboru kierunków i formy podnoszenia swoich kompetencji i podwyższania kwalifikacji – projekty konkursowe*²¹. Realizowane w tym zakresie merytorycznym projekty miały dotyczyć usług doradczych dla osób dorosłych, które z własnej inicjatywy były zainteresowane uzyskaniem pomocy

¹⁹ <https://www.spoza.org.pl/sprawozdania-merytoryczne-z-dzialalnosci-statutowej.html> (dostęp z dnia 08.09.2025)

²⁰ Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL) realizowany w latach 2007-2013 miał na celu zwiększenie zatrudnienia, rozwój kompetencji, aktywizację zawodową oraz spójność społeczną i gospodarczą kraju. W jego zakres wchodziły szkolenia, rozwój przedsiębiorczości, wspieranie osób wykluczonych oraz poprawa systemu edukacji. Realizowany był głównie z Europejskiego Funduszu Społecznego.

²¹ https://www.power.gov.pl/media/92479/SzOP_PO_KL_290116.pdf (dostęp z dnia 27.08.2025)



w zakresie diagnozy potrzeb oraz wyboru i znalezienia odpowiedniej oferty edukacyjno-szkoleniowej. Beneficjentami mogły być wszystkie podmioty – z wyłączeniem osób fizycznych. Założonymi grupami docelowymi były osoby w wieku 18 – 64 lat.

W ramach działania zaprojektowano i przeprowadzono ogólnopolski pilotaż usługi brokeringu edukacyjnego, którego czas trwania przewidziano na 24 miesiące. Do realizacji przyjęto 31 projektów. Sposób organizacji poddziałania określił dokument „Zasady pilotażowego uruchomienia i realizacji usług doradczych w zakresie kształcenia formalnego i pozaformalnego osób dorosłych w ramach Poddziałania 9.6.3 PO KL”. Zawierał proponowane kryteria wyboru projektów, obszary działania, typy beneficjentów.

Interwencja miała na celu lepsze dostosowanie wsparcia do rzeczywistych potrzeb edukacyjnych. Kierowana była do osób, które z własnej woli wykazują zainteresowanie doksztacaniem, a napotykają trudności w osiągnięciu tego celu.

4.2.2. Założenia i realizacja koncepcji doradztwa

Proces doradztwa edukacyjnego świadczonych w projektach był szczegółowo zaplanowany i zakładał realizację kolejnych etapów:

- faza przygotowania, obejmująca pogłębioną analizę w obszarze oddziaływania projektu, w tym budowę bazy danych o usługach edukacyjnych w podregionie;
- faza promocji i budowy zaufania;
- właściwe doradztwo edukacyjne;
- monitoring i opieka na etapie uczestnictwa w kształceniu;
- doradztwo grupowe;
- udostępnienie zasobów do samodzielnego korzystania.

Beneficjenci opracowywali strategie pracy z klientem, często przy udziale powołanych ekspertów bądź doradców. Przygotowane w fazie początkowej dokumenty wyznaczające kierunek działań okazały się przydatne jedynie na etapie rozpoznania. W dalszej pracy okazywały się mało użyteczne i rzadko wykorzystywane. W ramach strategii planowano sposób rekrutacji klientów i opisywano standardy usługi doradztwa edukacyjnego. W dokumentacji znajdowały się także pogłębione analizy przybliżające rolę brokera edukacyjnego, kwestionariusze diagnostyczne wykorzystywane przy rekrutacji czy listy i opisy narzędzi pracy.

Ważnym elementem realizacji działania była promocja - odbywała się głównie poprzez reklamę zewnętrzną, media (prasa, radio, TV, Internet) oraz przez spotkania



bezpośrednie. Projekty były lokalnie rozpoznawane, widoczne w postaci reklam, udzielonych wywiadów, informacji.

4.2.3. Beneficjenci

Podmioty aplikujące o wsparcie pochodziły z różnych sektorów. Wśród nich były głównie firmy, instytucje rynku pracy, NGO, uczelnie. Poniżej zaprezentowana została lista beneficjentów wraz z nazwami wygranych projektów²².

Instytucje rynku pracy:

- Powiatowy Urząd Pracy w Łobzie (woj. zachodniopomorskie) - „Edukacja szansą na lepsze zatrudnienie w powiecie tobeskim”
- Powiatowy Urząd Pracy w Gdyni (woj. pomorskie) - „Laboratorium edukacji”
- Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku (woj. podlaskie) - „Azymut – nowe kwalifikacje w Łomży”
- Powiat Nowosądecki (małopolskie) - „Akcja Edukacja!”

Instytucje prowadzące działalność oświatową:

- Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. J. Korczaka w Warszawie (woj. dolnośląskie) - „Nowa nadzieja”
- Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania w Poznaniu (woj. wielkopolskie) - „Doradztwo edukacyjne dorosłych szansą na rynku pracy w powiecie poznańskim”
- Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego (woj. świętokrzyskie) - „Doradztwo edukacyjne – mamy dla Ciebie szkolenie”
- Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie (woj. mazowieckie) - „Edukacja dorosłych – nauka przez całe życie”
- Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Jana Grodka w Sanoku (woj. podkarpackie) - „Doradztwo edukacyjne dla mieszkańców powiatu sanockiego”

²² *Ewaluacja usług doradztwa edukacyjnego dla osób dorosłych, współfinansowanych ze środków EFS, MliR, Warszawa 2014*



Niepubliczne podmioty prowadzące działalność gospodarczą w obszarze szkoleń i doradztwa:

- BD Center Sp. z o.o. (woj. podkarpackie) - „Edubroker – doradztwo edukacyjne dla dorosłych”
- Centrum Szkoleniowo-Doradcze LIDER Anna Agnieszka Lisikiewicz (woj. warmińsko-mazurskie) - „Rozwój brokeringu edukacyjnego w powiecie bartoszyckim”
- Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. (woj. małopolskie) - „Od edukacji do rynku pracy. Doradztwo edukacyjne w procesie uczenia się przez całe życie.”
- „JAR-MAR” Centrum Kształcenia „Wiedza dla wszystkich” Rębiasz Jarosław (woj. lubuskie) – „EduKiosk”
- Pomorska Akademia Kształcenia Zawodowego Sp. z o. o. (woj. zachodniopomorskie) - „Inwestuj w siebie – brokering edukacyjny”
- Agencja Rozwoju Regionalnego „ARES” S.A. w Suwałkach (woj. podlaskie) - „Mam wybór – stawiam na rozwój!”
- Akademia Rozwoju Osobowego PERFECTA Sp. z o. o. (woj. łódzkie) - „Doradztwo edukacyjne z możliwością kształtowania drogi podwyższania kwalifikacji mieszkańców powiatu sieradzkiego”

NGO:

- Okręgowa Izba Przemysłowo-Handlowa w Tychach (woj. śląskie) - „Usługi doradcze w zakresie kształcenia formalnego i pozaformalnego osób dorosłych z terenu powiatu bieruńsko-lędzkiego”
- Fundacja Rozwoju Lubelszczyzny (woj. lubelskie) - „Lubelskie Centrum Doradztwa Edukacyjnego”
- Stowarzyszenie Razem dla Powiatu (woj. wielkopolskie) - „Moja ścieżka zawodowa – diagnoza potrzeb edukacyjno-szkoleniowych w powiecie kaliskim”
- Towarzystwo Wiedzy Powszechnej – Oddział Regionalny w Bydgoszczy (woj. kujawsko-pomorskie) – „Wykształcenie zawsze w cenie”
- Stowarzyszenie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości (woj. dolnośląskie) - „Inkubator indywidualnego rozwoju – Pośrednictwo edukacyjne dla mieszkańców powiatu wrocławskiego”



- Fundacja Rozwoju Lubelszczyzny (woj. lubelskie) - „Nawigacja Edukacji”
- Stowarzyszenie Pomocy Osobom z Problemami Emocjonalnymi SPOZA (woj. mazowieckie) - „Broker edukacyjny – budujemy kapitał kariery”
- Fundacja Regionalnej Agencji Promocji Zatrudnienia (woj. śląskie) - „Doradztwo dla osób dorosłych w zakresie diagnozy potrzeb oraz wyboru kierunków i formy podnoszenia swoich kompetencji i podwyższania kwalifikacji na terenie powiatu myszkowskiego”
- Humaneo (woj. opolskie) - „Akademia doradztwa edukacyjnego”
- Fundacja Ekspert – Kujawy (woj. kujawsko-pomorskie) - „Stawiam na edukację - pilotażowy program doradczy z zakresu podnoszenia kompetencji i podwyższania kwalifikacji mieszkańców powiatu aleksandrowskiego”
- Lubuskie Stowarzyszenie Rozwoju Regionalnego „Rozwój” (woj. lubuskie) - „Poradnia Edukacji Dorosłych w Gorzowie Wielkopolskim”
- Opolskie Centrum Demokracji Lokalnej FRDL (woj. opolskie) - Z nauką za pan brat – kompleksowe doradztwo edukacyjne dla Opolan”
- Fundacja Rozwoju Lokalnego Parasol (woj. pomorskie) – „Przepis na Twoje kształcenie”
- Warmińsko-Mazurski Zakład Doskonalenia Zawodowego w Olsztynie (warmińsko-mazurskie) - „Akcja edukacja”

W ramach konkursów złożono stosunkowo niewiele projektów, szczególnie ze strony instytucji rynku pracy. Najbardziej zainteresowane otrzymaniem wsparcia były organizacje pozarządowe, a w drugiej kolejności firmy prywatne (szczególnie mikroprzedsiębiorstwa).

4.2.4. Wyniki ewaluacji pilotażu w kontekście przydatności do celów badania

Ewaluacja pilotażu²³ przeprowadzona przez firmę GHK Polska na zlecenie Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju wykazała, że istnieje zapotrzebowanie na informację o bezpłatnych szkoleniach finansowanych z EFS, jednocześnie odślanając słabość obecnych sposobów informowania o dostępnym wsparciu.

Raport z przeprowadzonego pilotażu zawiera analizy i wnioski, które mogą być przydatne do realizacji głównego celu niniejszego badania.

²³ https://www.ewaluacja.gov.pl/media/25724/rzl_317.pdf (dostęp z dnia 01.09.2025)



Słabe strony pilotażu dotyczyły ścisłych wymogów wobec doradców edukacyjnych, które trudno było spełnić, oraz konieczności zastosowania pełnej ścieżki wsparcia (porada indywidualna - trzy spotkania, informacja grupowa, udzielenie zasobów do samodzielnego korzystania) wobec klientów końcowych – okazała się nieelastyczna. Z kolei na spotkaniach grupowych prowadzonych przez przedstawicieli instytucji edukacyjnych zanotowano niską frekwencję.

Jednym z głównych wyzwań okazała się rekrutacja osób zainteresowanych udziałem w projektach. Grupy docelowe, zdefiniowane jeszcze przez Stowarzyszenie „Spoza” przy projektowaniu usługi brokeringu edukacyjnego, skupiały się na osobach z trudnościami w wejściu bądź powrocie na rynek pracy, a co za tym idzie dysponującymi ograniczonymi zasobami finansowymi. Zatem dedykowana dla nich usługa paradoksalnie była trudna do realizacji, a oferta szkoleń bezpłatnych mocno ograniczona, co czyniło pracę brokerów edukacyjnych nieefektywną. Dodatkowo obserwowano częstą rezygnację z doradztwa w trakcie jego trwania. Wpływ na decyzję o odstąpieniu bądź pozostaniu przy świadczeniu miały m.in. umiejętności doradcy, atrakcyjność organizowanych spotkań grupowych, konsekwencje wynikające z nieobecności lub korzyści z przyjscia na spotkanie oraz sposób zaplanowania ścieżki wsparcia.

Występowały licznie także wspomniane wcześniej trudności ze znalezieniem doradcy edukacyjnego, który odpowiadałby wymogom kwalifikacyjnym postawionym w założeniach pilotażu. Dodatkowo wystąpiła niechęć doradców zawodowych z urzędów pracy do udziału w pilotażu, ze względu na obawy przed posądzeniem o świadczenie usług konkurencyjnych i przed wyparciem ich zawodu przez brokera edukacyjnego.

Niewielkie zainteresowanie było także ze strony instytucji świadczących usługi edukacyjno-szkoleniowe. Mogły one zamieszczać swoją ofertę w nowo tworzonych bazach, uczestniczyć w targach i spotkaniach grupowych. Projektowy charakter działań nie dawał im poczucia długofalowych korzyści. Również profil odbiorców działań nie prognozował zysków dla firm i nie zachęcał do zaangażowania w projektach.

Jak czytamy w raporcie ewaluacyjnym z pilotażu:

Skuteczność mierzona stopniem realizacji założonych w projektach wskaźników dotyczących liczby osób objętych usługą doradczą:

- nie zależy od doświadczenia podmiotu świadczącego wsparcie (liczba zrealizowanych projektów, rozpoznawalność w województwie);
- nie zależy od świadczenia wsparcia w partnerstwie;
- nie zależy od wysokości wsparcia na uczestnika;



- nie zależy od lokalizacji, w której realizowany jest projekt. Natomiast występuje tendencja większego zainteresowania doradztwem edukacyjnym na obszarach o niższych wartościach wskaźników społeczno-ekonomicznych;
- zależy od czasu realizacji projektu. Różny moment podpisania umowy sprawia, że występują różnice w skuteczności dotarcia do grup docelowych pomiędzy różnymi typami beneficjentów.

Wśród wszystkich instytucji realizujących projekty przez zbliżony okres, jedynie fakt realizacji projektu przez instytucje rynku pracy jest negatywnie związany ze skutecznością rekrutacji uczestników. Oznaczać to może, że realizacja doradztwa przez ten typ beneficjentów w przyszłości może wiązać się z niższą skutecznością projektów.

4.3. Podsumowanie

Dla wdrażania zawodu broker edukacyjny w Polsce kluczowe były dwa działania projektowe. Pierwszym z nich było zaprojektowanie modelu brokeringu edukacyjnego i zaplanowanie jego wdrożenia przez Stowarzyszenie „Spoza”, zwieńczone w 2007 roku zarejestrowaniem zawodu.

Działania te miały swoje następstwo w ramach ogólnopolskiego, dwuletniego pilotażu, w którym podmioty z różnych sektorów (IRP, uczelnie, NGO, firmy) realizowały projekty w obszarze brokeringu zawodowego. Założonym rezultatem działania było lepsze dopasowanie wsparcia do istniejących potrzeb edukacyjno-szkoleniowych. Najstabsze zainteresowanie wykazywały instytucje rynku pracy, największe zaś zaobserwowano wśród organizacji pozarządowych i przedstawicieli biznesu. Nie wszyscy beneficjenci pracowali ściśle w oparciu o otrzymane wytyczne. Niekiedy trudno było wywiązać się ze wszystkich założeń formalnych. Trudności nastroczało znalezienie osoby na stanowisko brokera edukacyjnego, która spełniałaby wszystkie wymogi (szerokie kompetencje, kierunkowe wykształcenie, duże doświadczenie), a także nie zawsze uczestnicy projektów chcieli korzystać ze wszystkich, obowiązkowych obszarów udzielanego wsparcia (konsultacje indywidualne, grupowe, udział w spotkaniach tematycznych).

Wydaje się, że publiczne instytucje mają najmniej zasobów do wdrażania zawodu lub w mniejszym stopniu korzystają z dodatkowych funduszy (np. europejskich), w ramach których regularnie pojawiają się działania mające na celu wzmacnianie integracji społecznej i podnoszenia poziomu zatrudnienia, szczególnie w grupach marginalizowanych. Najaktywniej zaś działają organizacje realizujące zadania na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i zawodowym i dążące do podniesienia zatrudnienia poprzez budowanie kompetencji. Firmy zaś przez udział w pilotażu wspierały swoje działania statutowe oparte na poradnictwie. Rezultatem prowadzonych przez nie projektów był rozwój usług, poszerzanie oferty, wprowadzanie innowacji.

Zarejestrowano średnie zainteresowanie wzięciem udziału w pilotażu (niewielka ilość zgłoszonych projektów), a na etapie jego realizacji trudności w rekrutacji uczestników



i utrzymanie ich obecności. Jednak skuteczność nie była zależna od doświadczenia podmiotu udzielającego wsparcia ani od przyznanej wysokości wsparcia na uczestnika. Choć nie zauważono znaczących różnic w skuteczności wynikającej z obszaru, na którym był realizowany pilotaż, jednak większe zainteresowanie wykazywano na obszarach o niższym statusie społeczno-ekonomicznym. Z kolei najwięcej trudności rekrutacyjnych pojawiało się w przypadku instytucji rynku pracy.

Wydaje się, że podmioty działające w sektorach rynkowym i pozarządowym prognozują lepsze rezultaty w kontekście dalszego budowania usługi brokeryng edukacyjnego, pozwalając mu działać w szerszych ramach definicyjnych i dostarczając możliwości współpracy z różnymi specjalistami. Komercjalizacja usługi pozwala na jej rozwój w świecie biznesu, gdzie brokerzy mogą współtworzyć proces zmiany i adaptacji przy udziale odpowiednio dobranej oferty szkoleniowo-edukacyjnej.

Usługa z założenia bezpłatna, kierowana do osób w momencie poszukiwania zatrudnienia, staje się trudna do efektywnej realizacji, kiedy rozwój zawodowy wymaga nakładów finansowych. Stosowane rozwiązania wewnętrznej organizacji szkoleń przez podmiot realizujący projekt czy korzystanie z ograniczonej oferty szkoleń dofinansowanych, bezpłatnych, są niewystarczające do zaspokajania potrzeb klientów. Proponowanie szkoleń płatnych budziło z kolei wątpliwości natury etycznej i korzyści dla brokera polecającego określone szkolenia. Należałoby zatem poddać refleksji i zredefiniować istniejący model brokera zawodowego zgodny z jego pierwotnie wdrażanymi założeniami, a jednocześnie – działając dwutorowo – wdrażać usługę w formacie komercyjnym kierowaną do osób lub firm zainteresowanych zmianą/doskonaleniem w obszarze zawodowym, ale nie niekoniecznie wynikającym z przyczyn społeczno-ekonomicznych.

5. Firmy działające w obszarze brokeryng edukacyjnego

5.1. Prezentacja firm

BD Center Sp. z o.o.²⁴

Firma działa od 2001 r. w obszarze badań społecznych oraz działań szkoleniowo-doradczych. Od kilku lat zajmuje się także transferem wiedzy i technologii opartych na badaniach do świata biznesu²⁵.

BD Center Sp. z o.o. z Rzeszowa była podmiotem wybranym do pilotażu na terenie województwa podkarpackiego. Podmiot zrealizował projekt pn. „Edubroker - doradztwo edukacyjne dla dorosłych”. Firma realizowała także szereg innych projektów, które poszerzają tradycyjne ramy działania doradców zawodowych jak na przykład:

²⁴ <http://www.bdcenter.pl/> (dostęp z dnia 09.09.2025)

²⁵ W Stanach Zjednoczonych podobnie definiowane jest zjawisko na rynku pracy funkcjonujące jako *educational broker*, *brokering in education*, *brokerage in education*, skupiające się na implementacji wiedzy naukowej w działaniach edukacyjnych.



„Edukacyjno-zawodowy GPS - doradztwo zawodowe i coaching dla pracowników oświaty” (2013), Mentoring NEETs. Innowacyjna forma doradztwa wspierająca aktywizację edukacyjną i zawodową młodzieży NEET (2019).

Oprócz pracy projektowej, w ofercie BD Center znajduje się także doradztwo. Obejmuje ono doradztwo indywidualne, tworzenie Indywidualnych Planów Działania (IPD), szkolenia rozwijające kompetencje społeczne i zawodowe oraz warsztaty psychologiczne. Usługa może być realizowana indywidualnie bądź jako poradnictwo grupowe.

Podmiot współpracuje z urzędami pracy, przedsiębiorstwami, a także realizuje działania w partnerstwach międzynarodowych.

EduBroker Sp. z o.o.²⁶

Podmiot zarejestrowany w Warszawie, zajmuje się rynkiem szkoleń, a grupą docelową, do której kieruje swoją ofertę są przedsiębiorstwa zainteresowane rozwojem swoich pracowników. W zakresie prowadzonej działalności specjaliści EduBroker posiadają aktualną wiedzę dotyczącą rynku szkoleniowego, monitorują trendy w metodyce szkoleń, weryfikują jakość usług dostawców szkoleń i trenerów. Klienci mają do wyboru trzy główne modele współpracy: wsparcie w doborze oferentów szkoleń, outsourcing szkoleń, outsourcing logistyki szkoleń.

Wsparcie w doborze oferentów szkoleń polega na zaproponowaniu oferenta szkoleń najlepiej odpowiadającemu potrzebom klienta. EduBroker prowadzi także negocjacje w zakresie programowym szkoleń, stawek trenerskich czy wynagrodzenia firm szkoleniowych. Usługa outsourcing szkoleń skupia się na wyszukaniu i zakupieniu udziału w szkoleniach, seminariach, kongresach i konferencjach. Może być uzupełnieniem braków kadrowych HR klienta. Dodatkowym wsparciem jest tworzenie budżetu szkoleniowego. Natomiast outsourcing logistyki szkoleń to kompleksowa usługa, polegająca na przejęciu od klienta obowiązków logistycznych związanych z obsługą działań około szkoleniowych.

Przedsiębiorstwo podejmuje współpracę z partnerami świadczącymi usługi szkoleniowe. Partnerzy zakładają swoje konta, z poziomu których mogą dodawać organizowane wydarzenia. Oferowane przez nich szkolenia otwarte, konferencje, kongresy i seminaria dostępne są do zakupu w sklepie online na stronie internetowej podmiotu.

Specjaliści zajmujący się brokeringiem nazywani się doradcami ds. szkoleń i stanowią część stałego zespołu EduBroker. W swojej pracy stosują standardy brokerskie, w ramach których opisano niniejsze cele i metody²⁷.

²⁶ <https://edubroker.pl/> (dostęp z dnia 09.09.2025)

²⁷ <https://edubroker.pl/pl/standardy-brokerskie> (dostęp z dnia 09.09.2025)



Cele:

- dostarczanie odbiorcom szkoleń wysokiej jakości usług edukacyjnych;
- promowanie idei edukacji ustawicznej wśród pracodawców i pracowników;
- mobilizowanie oferentów szkoleń do podnoszenia jakości swoich usług;
- zapoznawanie odbiorców szkoleń z nowymi usługami oferentów szkoleń;
- ułatwianie przepływu informacji pomiędzy oferentami szkoleń a odbiorcami szkoleń;
- uświadamianie odbiorcom szkoleń znaczenia badania potrzeb szkoleniowych i pomiaru efektywności szkoleń;
- stały monitoring rynku szkoleniowego w Polsce pod kątem potrzeb zlecniodawców i możliwości oferentów szkoleń.

Metody:

- potwierdzanie referencji firm szkoleniowych;
- umożliwianie stałego przepływu informacji pomiędzy oferentem szkoleń a klientem;
- gruntowna analiza potencjału i możliwości oferentów szkoleń;
- bezpośredni kontakt zarówno z oferentami szkoleń jak i klientami;
- udział w szkoleniach otwartych i próbkach szkoleń;
- negocjowanie warunków;
- gruntowne poznanie oferty firmy szkoleniowej;
- wykorzystywanie wiedzy z zakresu edukacji dorosłych w doborze szkoleń;
- dokładne określenie kryteriów doboru oferty szkoleniowej;
- stała aktualizacja informacji dotyczących ofert szkoleniowych;
- informowanie oferentów szkoleń o przebiegu zlecenia;
- monitorowanie przebiegu zlecenia;



- weryfikacja opinii klienta i oferenta szkoleń po realizacji szkolenia.

Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.²⁸

Podmiot zajmuje się udzielaniem pomocy finansowej, inwestycyjnej, doradczej i szkoleniowej. Brała udział w pilotażu usług brokeryngu edukacyjnego realizując projekt pn. „Od edukacji do rynku pracy. Doradztwo edukacyjne w procesie uczenia się przez całe życie”.

W ramach aktualnej działalności prowadzi m.in. doradztwo HR dla firm. Dokonuje analizy sytuacji przy udziale szerokiego wyboru metod i narzędzi, sporządza raport będący kompleksowym zbiorem rekomendacji w zakresie wprowadzania zmiany. Klientom oferowane jest także wsparcie na etapie wdrożenia, oparte na dalszym doradztwie, coachingu i realizacji szkoleń.

5.2. Podsumowanie

Analiza ofert różnych firm świadczących usługi doradcze, które w swojej działalności posługują się nomenklaturą brokeryngu edukacyjnego bądź zbliżoną, potwierdza wcześniej wspomniane wyzwania ze zdefiniowaniem omawianej usługi. Profil każdej z firm, choć wszędzie oparty na doradztwie edukacyjno-szkoleniowym, przyjmuje inny charakter. Taka sytuacja może być rozumiana dwojako. Z jednej strony wskazuje, że implementacja zawodu broker zawodowy tylko częściowo jest realizowana zgodnie z pierwotnymi założeniami, a w dużej mierze została poszerzona o nowe zadania, a także może znajdować zastosowanie w nowych obszarach rynku. Z drugiej strony należy sobie postawić pytanie czy w takiej sytuacji broker zawodowy ma potencjał zostać niezależnie wykonywanym zawodem czy raczej konieczne jest osadzenie go w szerszym gronie specjalistów świadczących kompleksową usługę polegającą kolejno na diagnozie, przez opracowanie indywidualnego planu, po wdrożeniu zmian, ścisły ich monitoring i ewaluację. Taka forma współpracy wydaje się być możliwa nawet przy pozostaniu wyłącznie przy definicji brokera edukacyjnego, natomiast wymaga długofalowego działania, zbudowania procesu angażującego klienta. W tym kontekście celowe odsunięcie definicyjne od doradcy zawodowego, który ma w społeczeństwie negatywne konotacje związane z pełnioną rolą w urzędzie pracy, wydaje się dobrym zabiegiem. Natomiast zawód brokera edukacyjnego w Polsce nadal wymaga ugruntowania, a przez rozbieżności w charakterze świadczonych usług utrudniają jego rozpoznawalność w społeczeństwie.

6. Inne inicjatywy w obszarze usług brokera edukacyjnego

6.1. Broker edukacyjny w ośrodkach pomocy społecznej

Od 2008 r. ośrodki pomocy społecznej mogły zatrudniać brokerów edukacyjnych w ramach projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej (UE) w ramach

²⁸ <https://marr.pl/> (dostęp z dnia 09.09.2025)



Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Natomiast definicja zawodu została doprecyzowana przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego kilka lat później. Brak opracowania kwalifikacji, ścieżki edukacyjnej dla zawodu niejednokrotnie był dla ośrodków pomocy społecznej barierą w podejmowaniu współpracy z brokerami edukacyjnymi. Trudność stanowiło określenie wymagań formalnych jakie powinny postawić przed osobą zatrudnianą na tym stanowisku. Wyzwaniem była także niska dostępność brokerów edukacyjnych, wynikająca z niedoboru osób wykonujących ten zawód²⁹.

Analizując projekty realizowane przez OPS w ramach dofinansowań (szczególnie z Funduszy Europejskich) można zaobserwować wzrost zainteresowania i włączania usługi brokeringu edukacyjnego w prowadzone działania.

Inicjatywy z tego obszaru są także podejmowane przez OPS (w partnerstwach z innymi podmiotami) na terenie województwa pomorskiego. Zostaną omówione w dalszej części opracowania.

6.2. Informacja o zawodzie

W 2018 r. zrealizowano projekt pn. „Rozwijanie, uzupełnianie i aktualizacja informacji o zawodach oraz jej upowszechnianie za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacji – INFODORADCA+”, współfinansowany ze środków UE w ramach EFS, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój, Oś priorytetowa II *Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji*, Działanie 2.4 *Modernizacja publicznych i niepublicznych służb zatrudnienia oraz lepsze dostosowanie ich do potrzeb rynku pracy*, realizowany w okresie kontraktowym: 2017-2019.

W ramach projektu została opracowana pełna informacja o zawodzie broker edukacyjny pod kodem zawodu 242401 (wg polskiej klasyfikacji zawodów i specjalności)³⁰. Powołani eksperci merytoryczni opracowali opis zawodu, zadania zawodowe i wymagane kompetencje, odnieśli się do sytuacji zawodu na rynku pracy i do możliwości kształcenia zawodowego oraz do europejskiej klasyfikacji umiejętności/kompetencji, kwalifikacji i zawodów (ESCO). Informacja o zawodzie została stworzona w oparciu o dane zastane (część opisów innych zawodów została wsparta wywiadami indywidualnymi z przedstawicielami tych zawodów), pozyskane z: aktów prawnych, klasyfikacji krajowych i międzynarodowych, źródeł internetowych oraz wyników badań i analiz prowadzonych w projekcie PO KL (2011–2013) „Rozwijanie zbioru krajowych standardów kompetencji zawodowych wymaganych przez pracodawców”, analizy opisu zawodu zamieszczonego w wyszukiwarce opisów zawodów na Portalu Publicznych Służb Zatrudnienia, zebranych opinii od recenzentów, członków panelu ewaluacyjnego oraz

²⁹ <https://www.spoza.org.pl/broker-edukacyjny-pomoze-wybrac-szkolenie.html> (dostęp z dnia 16.09.2025)

³⁰ https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca/-/InfoDoradcaPlus/zawod/242401?_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_backURL=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Finfodoradca%2F-%2FInfoDoradcaPlus%2Flitera%2FB&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_letter=B&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_description=identificationData (dostęp z dnia 01.09.2025)



zespołu ds. walidacji jakości informacji o zawodach³¹. Poniżej skład zespołów biorących udział w opracowaniu informacji o zawodzie:

Zespół Ekspertki:

- Anna Kicior – Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie Filia w Radomiu, Radom;
- Elżbieta Miterka – Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Chełm;
- Katarzyna Maćkowska – Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom.

Zespół ds. walidacji i jakości informacji o zawodzie:

- Krzysztof Symela – Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom;
- Ireneusz Woźniak – Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom;
- Joanna Tomczyńska – Instytut Technologii Eksploatacji – PIB, Radom.

Recenzenci:

- Alicja Drożdż – Wojewódzki Urząd Pracy, Filia w Płocku, Płock;
- Monika Mazur-Mitrowska – Fundacja KiM, Radom;

Panel ewaluacyjny – przedstawiciele partnerów społecznych:

- Anna Wiśła-Świder – Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja, Kraków;
- Mirosław Górczyński – Forum Związków Zawodowych, Branża Nauki i Oświaty, Warszawa.

Z informacji uzyskanych od jednej z osób z zespołu eksperckiego wynika, że informacja o zawodzie broker edukacyjny była pierwszy raz opracowana we wspomnianym projekcie z 2013 roku. Wówczas przeprowadzone zostały także wywiady kwestionariuszowe z 18 osobami wykonującymi zawód brokera edukacyjnego. Wywiady zrealizowano w 11 przedsiębiorstwach: 4 z obszaru administracji, 1 z obszaru edukacji, w 6 usługowych. W tym były 4 mikroprzedsiębiorstwa, 4 małe oraz 3 średnie. Zwykle usługi świadczone przez brokera edukacyjnego w sektorze rynkowym znajdują się pod innym nazewnictwem, często są to specjaliści ds. sprzedaży (usług szkoleniowych).

³¹<https://psz.praca.gov.pl/documents/10240/54721/Lista%201000%20zawodow%20infodoradca.pdf/17a37fcc-be5f-4cd4-b0b9-15689182507c> (dostęp z dn. 05.09.2025)



6.3. Podsumowanie

W ramach upowszechniania zawodu broker edukacyjny w kolejnych latach podejmowane były dalsze inicjatywy, także związane z działaniami rządowymi. Umożliwienie ośrodkom pomocy społecznej podejmowania współpracy z osobami świadczącymi usługę brokeringu zawodowego zaczęło przynosić rezultaty dopiero po latach. Doprecyzowana informacja o zawodzie wsparła możliwość tworzenia jasnych wytycznych do zatrudniania specjalistów z tego obszaru przez OPS.

Informacja o zawodzie powstała w 2013 roku, opracowana przez zespół ekspercki w oparciu o dane zastane oraz wywiady kwestionariuszowe z reprezentantami zawodu. Następnie została uzupełniona w 2018 roku.

7. Działania na obszarze województwa pomorskiego

7.1. Podmioty biorące udział w pilotażu

W ogólnopolskim pilotażu omówionym we wcześniejszych rozdziałach wzięły udział dwa podmioty z województwa pomorskiego. Instytucje rynku pracy reprezentował Powiatowy Urząd Pracy w Gdyni realizując projekt pn. „Laboratorium edukacji” - wsparcie ogółem otrzymały 604 osoby, a 305 osób w rezultacie podjęło edukację. Wsparcie udzielane było osobom, które uczyły się lub pracowały, lub mieszkały w Gdyni. Pośród NGO z województwa pomorskiego beneficjentem była Fundacja Rozwoju Lokalnego Parasol z powiatu słupskiego, realizująca projekt pn. „Przepis na twoje kształcenie”. Aktualnie Fundacja prowadzi pracownię doradztwa edukacyjnego i zawodowego, ze wsparciem kierowanym do osób powyżej 16 roku życia . Obydwaj beneficjenci działali w partnerstwie z innymi podmiotami.

7.2. Inne podmioty i projekty

„Aktywne Miastko”

Miejsko-Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Miastku w partnerstwie z Pomorską Akademią Działania realizuje projekt „Aktywne Miastko”, w terminie 03.2024-06.2026.

Projekt ma na celu lokalną aktywizację społeczno-zawodową oraz zwiększenie szans na zatrudnienie. Wsparciem objęte są osoby dotknięte i zagrożone ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Osiągnięcie celu zostało zaplanowane poprzez wypracowanie Indywidualnej Ścieżki Reintegracji, organizację warsztatów, szkoleń i staży zawodowych, coaching, doradztwo zawodowe ciągłe, pośrednictwo pracy oraz wsparcie brokera edukacyjnego. Wynikiem działań ma być podniesienie kompetencji, kwalifikacji i motywacji do zatrudnienia oraz zdobycie doświadczenia.

„Aktywizacja społeczno-zawodowa mieszkańców powiatu lęborskiego”



Projekt przewidziany na okres kwiecień 2016 – październik 2018 r. realizowany był w partnerstwie m.in. ośrodków pomocy społecznej oraz Starostwa Powiatowego w Lęborku. Miał na celu poprawę jakości działań na rzecz aktywizacji zawodowej i społecznej klientów instytucji integracji społecznej poprzez wdrażanie kompleksowych programów aktywizacji społeczno-zawodowej skierowanych do osób, rodzin, środowisk i lokalnych społeczności. Aby osiągnąć założone cele tworzono indywidualne ścieżki wsparcia oraz udostępniano usługi rehabilitacji zawodowej. Prowadzona była aktywizacja społeczna w kilku różnych obszarach. Na kolejnym etapie pojawiała się aktywizacja zawodowa, którą realizowało Starostwo Powiatowe w Lęborku, m.in. w oparciu o współdziałanie z brokerem edukacyjnym.

Fundacja Pokolenia

Fundacja Pokolenia wraz z partnerami: Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej, Gminą Miejską Tczew, Gminą Tczew/ Gminnym Ośrodkiem Pomocy Społecznej, Stowarzyszeniem na rzecz Szkolnictwa Specjalnego w Tczewie (tylko w edycji I), NZOZ Centrum Leczenia Uzależnień „Zapowiednik” oraz Fundacją DASZ RADĘ im. Barbary Karaczyńskiej (tylko w edycji I) realizowała projekt pn. „Lokalny System Aktywizacji Społeczno-Zawodowej w partnerstwie tczewskim” (edycja I - 2016 i II – 2019-2023).

Projekt ma na celu zmniejszenie poziomu ubóstwa i włączenie społeczne poprzez wzrost aktywności społecznej i zawodowej osób wykluczonych społecznie oraz ich otoczenia, zamieszkałych na terenie powiatu tczewskiego. W ramach jednego z realizowanych zadań przewidziana została edukacja osób uzależnionych, w tym spotkania z brokerem edukacyjnym w formie indywidualnej bądź grupowej. W ofercie przetargowej obowiązki brokera edukacyjnego zostały przewidziane jako kompleksowa usługa polegająca na diagnozie sytuacji edukacyjnej, identyfikacji barier w procesie kształcenia, zbadanie predyspozycji i możliwości edukacyjnych, opracowanie indywidualnej ścieżki edukacyjnej.

Fundacja podejmuje się także realizacji innych projektów włączających doradztwo edukacyjne, np. „Kompleksowe wsparcie w aktywnej integracji – Rynek pracy bez barier”. Interwencja jest szczególnie interesująca, ponieważ wśród pracujących przy nim specjalistów znaleźli się broker i brokerka pracy (Łukasz Rościszewski, Marta Brzezińska).

7.3. Podsumowanie

Podmioty z województwa pomorskiego także brały udział w ogólnopolskim pilotażu świadczenia usług brokeringu edukacyjnego. Urząd Pracy w Gdyni oraz Fundacja „Parasol” także aktualnie świadczą usługi doradcze, poradnictwo dotyczące wyznaczania ścieżki kształcenia. Nie postępują się jednak nomenklaturą stosowaną



w projekcie i nie mają pracowników zatrudnionych *stricte* na stanowisku broker edukacyjny. W UP w Gdyni zatrudnieni są dorady zawodowi, urząd świadczy też usługę „Gdyńscy Doradcy Kariery”, dedykowaną uczniom i ich rodzicom. W Fundacji „Parasol” działa Pracownia Doradztwa Edukacyjnego i Zawodowego przeznaczona dla osób powyżej 16 roku życia, szczególnie uczniów.

Na przestrzeni lat kolejne podmioty wdrażają usługę brokeringu edukacyjnego w ramach realizowanych projektów. Brokering edukacyjny jest wówczas jednym z elementów szerszej zaplanowanych systemów wsparcia. Zauważalna jest tendencja kontynuowania współpracy z doradcami edukacyjnymi w kolejnych latach, choć zdaje się nadal w systemie projektowym, nie zaś w ramach zatrudnienia na etacie.

8. Kontekst międzynarodowy

8.1. Broker edukacyjny w klasyfikacji ISCO-08

Zawód broker edukacyjny został sklasyfikowany w Międzynarodowym Standardzie Klasyfikacji Zawodów ISCO-08 w grupie 2424 *Training and Staff Development Professional*. Specjaliści zdefiniowani w tej grupie zajmują się planowaniem, wdrażaniem i ewaluacją programów szkoleniowych i rozwojowych mających zapewnić kadry zarządzającej i pracownikom zdobycie umiejętności i rozwój kompetencji wymaganych przez organizacje, aby osiągnąć zamierzone cele. Przykładowe nazwy stosowane w języku angielskim: *Staff development officer, Training officer, Workforce development specialist*³².

8.2. Nomenklatura

Przyjęta w Polsce nomenklatura „broker edukacyjny” niedokładnie odpowiada znaczeniowo angielskiemu odpowiednikowi „*Educational Broker*”. Analiza stron internetowych przy zastosowaniu słów kluczowych *educational broker* wykazuje, że istnieje przynajmniej kilka sposobów rozmienia wspomnianego terminu.

Określenie *educational broker* odwołuje się do firm pośredniczących w wyszukiwaniu i dopasowywaniu oferty edukacyjnej uczelni wyższych poza granicami kraju, a więc pozwala przyszłym studentom znaleźć odpowiednią uczelnię zagraniczną. W ramach świadczonej usługi firmy pomagają dokonać formalności, przygotować niezbędną dokumentację. Organizacje mogą także wspomagać rekrutację obcokrajowców na krajowe uczelnie, jak na przykład British Council. W Wielkiej Brytanii istnieje sieć agentów reprezentujących osoby ubiegające się o miejsce na brytyjskich uczelniach, będących pośrednikami w kontaktach z uczelniami. Świadczone wsparcie obejmuje

³² *International Standard Classification of Occupations ISCO-08*, International Labour Office, Geneva 2012



także formalności prawne związane z zamieszkaniem i podjęciem nauki na terenie Wielkiej Brytanii³³.

Funkcjonują także określenia „*brokering in education*”, „*brokerage in education*”. Te z kolei zwykle odnoszą się do działań mających na celu transfer wiedzy naukowej, wyników badań na praktyczne wykorzystanie w edukacji. Znajdują praktyczne zastosowanie dla innowacji, też osiągnięć technologicznych. Wówczas broker występuje w roli łącznika między podmiotami ze świata nauki, biznesu i edukacji – buduje i nadzoruje sieć komunikacji.

8.3. Projekt międzynarodowy „Poszerzanie i rozwój kompetencji edukatorów osób dorosłych” (2018-2020)³⁴

8.3.1. Opis i cele projektu

Celem głównym projektu było rozwinięcie nowych kompetencji wśród kadry doradców zawodowo-edukacyjnych (np. doradców zawodowych, edukatorów osób dorosłych, doradców kariery, coachów, itp.), którzy pracują z osobami dorosłymi, zwłaszcza o niższych umiejętnościach bądź kwalifikacjach.

Założono opracowanie nowoczesnych i kompleksowych sposobów pracy doradców zawodowo-edukacyjnych z klientem, w celu podniesienia jakości udzielanego wsparcia, co miało doprowadzić do udziału w edukacji formalnej i nieformalnej i podnoszeniu umiejętności.

Międzynarodowy charakter projektu opierał się na partnerstwie podmiotów:

- Fundacja Innowacja i Wiedza (Polska) – Lider projektu
- Sysco Business Skills Academy (Wielka Brytania)
- Centro Per Lo Sviluppo Creativo Danilo Dolci Onlus Associazione (Włochy)
- Kuratorium Oświaty w Warszawie (Polska)

Analizie poddane zostały rozwiązania edukacyjne dla osób dorosłych istniejące w krajach partnerskich. Do opracowania modelu wsparcia uwzględniono rolę brokera edukacyjnego, która miała wówczas charakter innowacyjny.

8.3.2. Case study Włochy

Włochy

³³ <https://www.britishcouncil.org/education/agents-counsellors> (dostęp z dnia 10.09.2025)

³⁴ <https://fiiw.pl/projekty/poszerzanie-i-rozwoj-kompetencji-edukatorow-osob-doroslych-2/> (dostęp 10.09.2025); *Raport dotyczący funkcjonowania systemów edukacji osób dorosłych w wybranych krajach Europy: Anglia, Polska, Włochy*; 2019



We Włoszech istnieje kilka dróg wsparcia edukacyjnego dla osób dorosłych. Mogą one otrzymać pomoc od edukatorów osób dorosłych, doradców zawodowych i edukacyjnych.

Dla roli edukatora osób dorosłych nie istnieją sprecyzowane kwalifikacje. Często nauczają oni w ramach konkretnych obszarów tematycznych, w których się specjalizują. Jednocześnie jednak w ramach ich zadań leży przeprowadzenie wywiadu z dorosłym uczniem i na tej podstawie stworzenie spersonalizowanej oferty kształcenia w ramach Indywidualnej Ścieżki Kształcenia.

Grupa doradców jest nazywana w języku włoskim *orientatori*. Ich działanie ma na celu wsparcie indywidualne osób poszukujących zatrudnienia. Do obowiązków doradców zawodowych i edukacyjnych przede wszystkim należy:

- analiza rynku i ofert szkoleniowych dających możliwość rozwoju zawodowego zgodnie z trendami na rynku pracy;
- doradztwo w zakresie wyboru szkoleń i kwalifikacji zawodowych oraz planowania ścieżki rozwoju;
- wsparcie psychologiczne i doradztwo zawodowe mające na celu zachęcanie do ciągłego rozwoju i zdobywania lub doskonalenia umiejętności.

Orientatori muszą wykazać się wiedzą o rynku szkoleniowym i rynku pracy, umiejętnością dobrania odpowiedniej ścieżki edukacyjno-zawodowej, adekwatnej do celów i potrzeb klienta/ucznia oraz zastosować odpowiednie narzędzia. Wchodzą zatem w rolę diagnosty, coacha przy jednoczesnym uwzględnieniu aktualnych potrzeb i możliwości rynkowych. Ta grupa doradców może także prowadzić niektóre szkolenia. Nierzadko specjaliści wspierają klienta jeszcze na początkowym etapie po podjęciu zatrudnienia.

Włoskie przepisy prawne precyzują także funkcję zawodową, którą moglibyśmy przetłumaczyć jako „nawigator”. Ta rola powstała jako wsparcie dla osób bezrobotnych, którzy korzystają z określonego świadczenia finansowego, przyznanego pod warunkiem zaangażowania odbiorcy w aktywne poszukiwanie pracy, a finalnie podjęcie zatrudnienia. Zadaniem „nawigatora” jest rozpoznanie potrzeb i kompetencji beneficjenta wsparcia i dopasowanie ich do potrzeb rynku pracy. „Nawigator” powinien posiadać wyższe wykształcenie np. z obszaru ekonomii, nauk politycznych, administracji publicznej. Uzupełnieniem jego kompetencji jest wiedza z zakresu prawa pracy i rynków pracy. Kiedy powstał raport z omawianego projektu międzynarodowego, funkcja „nawigatora” nie była wprowadzona w życie.

Brak instytucjonalizacji osób zajmujących się doradztwem edukacyjnym dla osób dorosłych i ich niska dostępność negatywnie wpływa na poziom doradztwa we Włoszech. Niekorzystną sytuację pogłębia brak oferty szkoleniowej dedykowanej doradcom oraz niesprecyzowane wymogi dotyczące kompetencji.



Mocne strony doradztwa we Włoszech opierają się na zmianie podejścia systemowego, które zwróciło się z centralnego na skupione na indywidualnych potrzebach klienta. Z kolei edukatorzy posiadają dużą wiedzę w zakresie nauczanego przedmiotu.

8.3.3. Case study Wielka Brytania

Wielka Brytania

W środowisku doradztwa edukacyjno-zawodowego w Wielkiej Brytanii stosowane są systemy informatyczne. Krajowy Serwis Karier (*National Careers Service*) prowadzi stronę internetową, infolinię i webchat. Służą one do wyszukiwania kursów oraz komunikacji z doradcą zawodowym. Szeroka baza instytucji edukacyjno-szkoleniowych zawiera informacje o poszczególnych kursach (m.in. wymagania wstępne, daty rozpoczęcia, opłaty i sposoby finansowania). Organizatorom szkoleń udostępnia się informacje zwrotną o poziomie satysfakcji ucznia.

Regionalnie (Liverpool) funkcjonują brokerzy umiejętności pracujący dla Centrum Praktyk Zawodowych i Partnerstwa Przedsiębiorstw Lokalnych. Promują oni rozwiązania szkoleniowe dla różnych grup docelowych, takich jak firmy, instytucje szkoleniowe oraz osoby dorosłe zainteresowane szkoleniami. Podejmują także współpracę z władzami lokalnymi. Aby dobrze rozumieć i odpowiadać na potrzeby lokalnego rynku pracy nawiązują długofalowe relacje z partnerami i agencjami. W ofercie brokera umiejętności jest udzielenie wsparcia w zakresie uzyskiwania kwalifikacji zawodowych w celu zwiększenia popytu na praktyki zawodowe i promowania szerszej oferty dotyczącej nabywania kompetencji dla osób dorosłych. Od osoby pełniącej tę rolę oczekuje się ukończenia studiów wyższych oraz dużego doświadczenia zawodowego. Niezbędna jest aktualna wiedza dotycząca innowacji, zmian w edukacji oraz znajomość priorytetów rozwojowych w regionie.

W Wielkiej Brytanii stosowany jest Matrix Standard (Standard jakości) dla instytucji szkoleniowych i doradczych służący do oceny i pomiaru jakości usług doradczych. W celu uzyskania akredytacji należy spełnić następujące wymogi:

- element pierwszy: Przywództwo i zarządzanie;
- element drugi: Zasoby;
- element trzeci: Świadczenie usług;
- element czwarty: Ciągłe doskonalenie jakości.

Słabą stroną systemu doradztwa edukacyjnego w Wielkiej Brytanii jest koncentracja na regionalnych celach krótkoterminowych. Z jednej strony takie podejście utrudnia długoterminowe prognozowanie i projektowanie działań długofalowych. Doprowadza to do pogłębiania różnic w kompetencjach wśród społeczeństwa (wzrost kompetencji proporcjonalny do kompetencji już posiadanych), z drugiej strony pozwala na sprawną odpowiedź na zapotrzebowanie na konkretne umiejętności.



Koncentracja na szczeblu lokalnym pozwala na lepsze dopasowanie oferty do realnego zapotrzebowania, co ma pozytywny wpływ na współpracę pracodawców i podmiotów szkoleniowych. Działanie brokerów umiejętności także dobrze wpisuje się w budowanie spójnego rynku w regionie oraz inwestuje w relacje międzysektorowe.

8.3.4. Podsumowanie działań i wyników projektu

Projekt był zaplanowany tak, aby jego efekty były długofalowe. W wyniku partnerstwa powstał podręcznik szkoleniowy przeznaczony do pracy samodzielnej i grupowej pn. „Rozwój kompetencji edukatorów osób dorosłych”³⁵ oraz zorganizowana konferencja „Edukator osób dorosłych – kompetencje przyszłości” podsumowująca i upowszechniająca rezultaty projektu³⁶.

Podręcznik podzielony jest na 5 modułów, każdy poświęcony innemu obszarowi ważnemu w pracy edukatora osób dorosłych:

- umiejętności komunikacyjne,
- budowanie relacji z klientem,
- diagnozowanie i praca nad przekonaniem ograniczającym klienta,
- diagnoza potrzeb edukacyjnych i tworzenie ścieżki rozwoju klienta,
- rynek usług edukacyjnych w Polsce.

Każdy z modułów zawiera zakres definicyjny, uzasadnienie działania w edukacji osób dorosłych, efekty uczenia, działania edukacyjne, narzędzia diagnostyczne oraz proponowaną bibliografię i program szkolenia. Na podstawie wypracowanych rezultatów zaplanowano pilotażowe szkolenia³⁷ w każdym z trzech krajów partnerstwa. W Polsce szkolenia prowadzone były przez panią Grażynę Knitter³⁸ w formie on-line (w czasie pandemii w 2020). W każdym z trzech krajów szkolenia zostały wysoko ocenione przez uczestników, którzy docenili zawartość merytoryczną szkolenia. Ważnym elementem była łatwa adaptacja wypracowanych rozwiązań w każdym z państw, co dowodzi i możliwości i potrzeby tworzenia modeli międzynarodowych.

8.4. Podsumowanie

Możliwość szerokiej interpretacji zawodu broker edukacyjny w praktyce zawodowej zauważalna jest także na scenie międzynarodowej. Nomenklatura dotycząca osób

³⁵ https://fiiw.pl/wp-content/uploads/2020/08/Rozw%C3%B3j-kompetencji-edukator%C3%B3w-os%C3%B3b-doros%C5%82ych.-Podr%C4%99cznik-przeznaczony-do-pracy-samodzielnej-i-grupowej_Sierpie%C5%84-2020.pdf (dostęp z dnia 12.09.2025)

³⁶ Program konferencji: <https://fiiw.pl/wp-content/uploads/2020/09/Program-konferencji-15.10.2020.pdf> (dostęp z dnia 12.09.2025)

³⁷ <https://fiiw.pl/wp-content/uploads/2020/10/Raport-podsumowuj%C4%85cy-szkolenie-pilota%C5%BCowe-i-projekt-Poszerzanie-i-rozw%C3%B3j-kompetencji-edukator%C3%B3w-os%C3%B3b-doros%C5%82ych.pdf> (dostęp z dnia 12.09.2025)

³⁸ Grażyna Knitter jest trenerką rozwoju zawodowego w Centrum Nowoczesnej Edukacji na Politechnice Gdańskiej



o kompetencjach brokerów zawodowych (wg polskiego nazewnictwa) i świadczących podobne usługi w perspektywie międzynarodowej jest rozmyta. Z kolei niejednokrotnie pod tą samą nazwą realizowane są inne zadania. Forma i charakter, zakres działań osób zajmujących się budowaniem ścieżki kształcenia zawodowego są różnorodne. Często brak usystematyzowania kwestii dotyczących kształcenia ustawicznego i związanych z nim zawodów blokuje możliwości rozwoju zawodowego specjalistów. Uspójnienie zakresu działań realizowanych wśród - taki ich nazwijmy - doradców kariery, obserwowanie i transfer dobrych praktyk jest jednak możliwe i realizowane projekty międzynarodowe wskazują, że ten kierunek może przynieść korzyści w ramach rozwoju omawianych usług.

9. Aktualna oferta szkoleniowa dla osób zajmujących się brokeringiem edukacyjnym z uwzględnieniem potencjalnych różnic pomiędzy projektowanym modelem usługi brokeringu zawodowego

9.1. Brokering zawodowy – profil zawodu³⁹

Wojewódzki Urząd Pracy w Gdańsku podjął prace projektowe nad zdefiniowaniem stanowiska brokera zawodowego. Tego rodzaju profil zawodowy ma charakter innowacyjny i wymaga badań i konsultacji w celu zaprojektowania modelu kompleksowej usługi brokeringu zawodowego, odpowiadającej na potrzeby rynku pracy. W założeniach broker zawodowy to nowoczesna i wielowymiarowa rola zawodowa, która łączy kompetencje doradcy zawodowego, mentora, konsultanta ds. zarządzania zmianą oraz specjalisty ds. rozwoju organizacyjnego. Jego działalność koncentruje się na wspieraniu zarówno jednostek, jak i organizacji w procesach transformacyjnych, edukacyjnych i strategicznych. Broker zawodowy działa na pograniczu rynku edukacji, biznesu i rynku pracy. Zgodnie z założeniami, jego zadaniem miałyby być wspieranie klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych w planowaniu i wdrażaniu zmian zawodowych, zarządzaniu wiedzą oraz rozwoju kompetencji w duchu uczenia się przez całe życie. W tym znaczeniu praca brokera zawodowego zakłada posiadanie interdyscyplinarnej wiedzy, umiejętności komunikacyjnych, strategicznego myślenia oraz znajomości narzędzi i metod pracy z klientem. Aby móc łączyć różne role i zadania z pogranicza wskazanej wcześniej edukacji, biznesu i rynku pracy, wskazane byłoby podejmowanie współpracy z licznymi instytucjami, takimi jak uczelnie, pracodawcy, instytucje rynku pracy, lub konkretniej, współpracuje z doradcami zawodowymi, pośrednikami pracy, specjalistami do spraw rozwoju zawodowego, a także z przedstawicielami uczelni wyższych. Ścisła współpraca brokera zawodowego ze światem nauki i biznesu pozwoliłaby na trafne zaprojektowanie ścieżek edukacyjnych będących odpowiedzią na potrzeby różnych branż.

³⁹ Projekt: *Broker zawodowy*, Klaudia Zagórowicz, WUP w Gdańsku, 2025



Główne komponenty pracy brokera zawodowego

Broker zawodowy to rola która miałaby odpowiadać na dynamiczne potrzeby rynku pracy, edukacji i biznesu. Łączenie kompetencji doradczych, mentorskich, strategicznych i edukacyjnych pomogłoby efektywnie wspierać klientów w procesach zmiany, rozwoju i adaptacji. Praca brokera zawodowego wymagałaby solidnych podstawach teoretycznych, sprawdzonych narzędziach oraz współpracy międzysektorowej. W ramach rozpoznania i projektowego definiowania zjawiska, jakim mógłby być brokering zawodowy kluczowe wydają się trzy obszary:

A. Zarządzanie zmianą

Jednym z kluczowych obszarów usługi brokieringu zawodowego jest zarządzanie zmianą. Zadaniem brokera byłoby wspieranie klientów w przechodzeniu przez zmiany zawodowe – takie jak zmiana stanowiska, branży, awans. W opracowaniach dotyczących rynku pracy coraz częściej możemy spotkać się z określeniami *reskilling* czy *upskilling* (ang.). *Reskilling* rozumiany jest jako przekwalifikowanie i może dotyczyć zmiany stanowiska w ramach tej samej firmy, ale także zmiany branży. *Upskilling* natomiast odpowiada doksztacaniu, zdobywaniu nowych umiejętności w ramach określonego stanowiska pracy. Oba zjawiska stają się powszechne we współczesnym świecie, który redefiniuje dotychczasowe zawody, role zawodowe i wymaga ciągłego nabywania nowych umiejętności. Zadaniem brokera zawodowego byłoby nie tylko pomoc w opracowaniu strategii zmiany, ale również jej wdrożenie i stabilizacja. Broker zawodowy mógłby także przygotowywać kompleksowe plany: zarządzania zmianą, komunikacji oraz szkoleniowy. Jego działania nakierowane byłyby na minimalizację stresu związanego ze zmianą i zwiększenie jej efektywności.

B. Zarządzanie wiedzą

Drugim filarem pracy brokera zawodowego jest zarządzanie wiedzą. Broker pomaga organizacjom i jednostkom w gromadzeniu, organizowaniu i wykorzystywaniu informacji w sposób wspierający decyzje i działania. Uczy, czym jest zarządzanie wiedzą, jakie są jego korzyści i jak wdrażać strategię zarządzania wiedzą. W tym obszarze wykorzystuje narzędzia IT, techniki mapowania wiedzy, kodowania i transferu wiedzy, storytelling, benchmarking oraz zarządzanie tzw. *Lessons Learned* (ang.) czyli analiza dotychczasowych doświadczeń i wykorzystanie tej wiedzy do planowania kolejnych działań. Istotnym elementem jest także mentoring, w tym międzypokoleniowy, który broker potrafi projektować i wdrażać.

C. Uczenie się przez całe życie (Lifelong Learning)

Broker zawodowy wspiera rozwój kompetencji poprzez promowanie idei uczenia się przez całe życie. Pomaga klientom w planowaniu ścieżek edukacyjnych, diagnozowaniu potrzeb szkoleniowych, motywowaniu do nauki oraz wdrażaniu programów *upskillingu* i *reskillingu*. Korzysta z technik poprawiających koncentrację oraz narzędzi



wspierających naukę (np. aplikacje do zarządzania czasem, koncentracji, mindfulness). Współpracuje z przedstawicielami edukacji i biznesu w celu tworzenia ścieżek edukacyjnych dostosowanych do realnych potrzeb rynku pracy.

W związku z tym, że w ramach usługi brokeringu zawodowego może być realizowany szeroki zakres zadań merytorycznych, osoba pełniąca taką rolę powinna być wyposażona w szereg istotnych kompetencji, w tym:

- analityczne – umiejętność interpretacji danych, diagnozowania problemów i formułowania rozwiązań;
- komunikacyjne – aktywne słuchanie, precyzyjne przekazywanie informacji, budowanie relacji;
- zarządzanie projektami – planowanie, organizacja, monitorowanie i kontrola działań;
- znajomość branż – rozumienie specyfiki sektora, w którym działa klient;
- interpersonalne – empatia, zdolność do współpracy i budowania zaufania;
- adaptacyjne – elastyczność, kreatywność, zdolność do szybkiego reagowania na zmiany;
- negocjacyjne – umiejętność prowadzenia rozmów i przekonywania do proponowanych rozwiązań;
- zarządzanie czasem – efektywność, priorytetyzacja zadań;
- zarządzanie zmianą i wiedzą, uczeniem się przez całe życie;
- ciągłe doskonalenie – gotowość do uczenia się i refleksji nad własną praktyką.

9.2. Aktualna oferta szkoleniowa

Niniejszy podrozdział prezentuje przykłady ogólnopolskich projektów/programów/studiów podyplomowych/ kursów, które dotyczą zakresem problemowym rozwoju kompetencji istotnych w trakcie świadczenia usług brokeringu zawodowego. Ze względu na to, że nie istnieje oferta edukacyjno-szkoleniowa dedykowana brokeringowi zawodowemu, przyjęto, że przedstawione zostaną przykłady tych usług, które są najbliższe zakresowi projektowanej usługi brokeringu zawodowego.

Przedstawione studia/programy/szkolenia z zakresu coachingu, mentoringu, doradztwa kariery, zarządzania zmianą i facylitacji rozwijają te umiejętności, które określone są jako fundament usługi brokeringu zawodowego.



Przedstawiona poniżej oferta edukacyjna przygotowuje uczestników do pracy w różnych środowiskach zawodowych – od pracy w działach HR, przez prowadzenie szkoleń, po doradztwo zawodowe, co wpisuje się w możliwe role brokera zawodowego jako łącznika świata edukacji, biznesu i rynku pracy. Programy/ szkolenia/ kierunki studiów kształcą w zakresie projektowania sesji coachingowych, mentoringowych, procesów zmiany. Usługa brokeringu zawodowego również projektuje i wdraża działania rozwojowe we współpracy z doradcami zawodowymi, trenerami i specjalistami w zakresie edukacji. Wszystkie programy promują ponadto, z samego założenia, ideę uczenia się przez całe życie. Uczestnicy szkolą się w zakresie tego jak motywować innych do rozwoju, jak diagnozować potrzeby edukacyjne i jak projektować ścieżki rozwoju.

Warto nadmienić, że większość programów szkoleniowych skupia się na pracy z jednostką – w zakresie rozwoju osobistego, coachingu, mentoringu. Tymczasem, jak zostało ustalone, usługa brokeringu zawodowego ma spełniać również istotną rolę na poziomie organizacyjnym, wspierając firmy w tworzeniu strategii zarządzania wiedzą, transferze wiedzy, retencji i wdrażaniu systemów wspomagających uczenie się. To obszar rzadko obecny w dostępnej ofercie edukacyjno-szkoleniowej. Brakuje ponadto przygotowania z zakresu projektowania całych programów rozwojowych, np. strategii *upskillingu/reskillingu*, mentoringu międzypokoleniowego, podczas gdy zadaniem brokera zawodowego jest tworzenie takich rozwiązań w sposób systemowy. Choć temat zmiany i zarządzania zmianą pojawia się w niektórych programach, to najczęściej, podobnie jak w poprzednim przypadku, w kontekście indywidualnej pracy z przyszłym pracownikiem, nie zaś zarządzania w ujęciu całej organizacji. Prezentowane programy często obejmują przygotowanie do pracy mentora/ coacha/ doradcy, który wskazuje ścieżki, także na podstawie jednostkowej analizy kompetencji/umiejętności, ale też celów i aspiracji: w ofercie tej nie uwzględniono pracy z danymi rynkowymi, analizy kompetencji przyszłości, prognozowania potrzeb kadrowych, czyli tych kwestii, które stanowią istotną kompetencję w ujęciu brokeringu zawodowego, który przekłada je na konkretne działania rozwojowe.

Doradztwo zawodowe, edukacyjne i pośrednictwo pracy⁴⁰

Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego we Wrocławiu

Studia podyplomowe (3 semestry) mające na celu przygotowanie do świadczenia usług doradczych i pośrednictwa w instytucjach publicznych i prywatnych. W ramach programu realizowane są zagadnienia z obszarów: prawa pracy, pedagogiki, psychologii, nowoczesnych narzędzi i metod wykorzystywanych w doradztwie zawodowym. Student nabywa wiedzę z podstaw prawa pracy, struktur organizacyjnych poradnictwa w Polsce i w Europie. Uczy się prowadzić diagnozę potrzeb zawodowych, wspierać aktywizację osób bezrobotnych i osób z niepełnosprawnościami. Zdobywa wiedzę z zarządzania zasobami ludzkimi, planowania rekrutacji i wdrażania

⁴⁰ Program studiów: Doradztwo zawodowe, edukacyjne i pośrednictwo pracy, Wyższa Szkoła Kształcenia Zawodowego, <https://wskz.pl/studia-podyplomowe/73/kierunek/doradztwo-zawodowe-edukacyjne-i-posrednictwo-pracy> (dostęp z dnia 09.09.2025)



pracowników. Poznaje metodykę pracy oraz narzędzia diagnostyczne, metody pracy grupowej i indywidualnej. Pośród poruszanych zagadnień są też e-doradztwo, superwizja, warsztat pracy doradcy zawodowo-edukacyjnego.

„Akademia coachingu i mentoringu”⁴¹

Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych

Studia mają na celu przygotowanie uczestników do praktycznego stosowania narzędzi coachingu i mentoringu w pracy zawodowej. Program adresowany jest również do osób pełniących funkcje kierownicze oraz liderów zespołów, którzy chcą poszerzyć wiedzę o nowoczesne i skuteczne metody zarządzania ludźmi. Oferta skierowana jest do osób posiadających wykształcenie wyższe (co najmniej licencjat, inżynier lub magister). Program dedykowany jest osobom, które chcą wdrożyć coaching i mentoring jako element swojej codziennej pracy. Absolwenci Akademii Coachingu i Mentoringu zyskują przygotowanie do pracy z ludźmi w obszarze rozwoju osobistego i zawodowego, a także są wyposażeni w praktyczne umiejętności komunikacyjne oraz potrafią wykorzystywać narzędzia coachingowe i projektować programy mentoringowe dostosowane do indywidualnych potrzeb. Znają także skuteczne metody wspierania efektywności zarówno pojedynczych pracowników, jak i całych zespołów.

„Coaching i doradztwo kariery”⁴²

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II w Lublinie

Studia na kierunku Coaching i Doradztwo Kariery są przeznaczone dla osób, które planują pracę w zawodach związanych z rozwojem osobistym i zawodowym – jako coachowie, trenerzy, doradcy kariery czy doradcy zawodowi. Program przygotowuje do wspierania klientów w osiąganiu celów życiowych i zawodowych, rozwijaniu potencjału oraz podejmowaniu świadomych decyzji dotyczących kariery. Uczestnicy zdobywają wiedzę z zakresu coachingu, doradztwa, psychologii, socjologii i zarządzania, przekazywaną przez praktyków z wieloletnim doświadczeniem. Studia umożliwiają wybór jednej z dwóch ścieżek specjalizacyjnych: coachingowej – skoncentrowanej na wspieraniu jednostek i zespołów w rozwoju i efektywności, oraz doradczej – skupionej na diagnozie predyspozycji zawodowych, planowaniu kariery i zarządzaniu zasobami ludzkimi. Program rozwija także kompetencje komunikacyjne, trenerskie, analityczne, negocjacyjne i mediacyjne, przygotowując absolwentów do pracy w roli menadżera projektów doradczych.

„Trener i coach”⁴³

⁴¹: Program studiów: Akademia coachingu i mentoringu, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu - Akademia Nauk Stosowanych, <https://www.zpsb.pl/studia-podyplomowe/kierunki/akademia-coachingu-i-mentoringu/> (dostęp z dn. 28.09.2025)

⁴² Program studiów: Coaching i doradztwo kariery, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II w Lublinie, <https://kandydat.kul.pl/coaching-i-doradztwo-kariery-2/> (dostęp z dn. 28.09.2025)



Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Program studiów oferuje kompleksowe przygotowanie do pracy w zawodzie trenera i coacha – zarówno w ramach własnej działalności, jak i jako trener wewnętrzny w organizacjach. Uczestnicy zdobywają kwalifikacje umożliwiające prowadzenie szkoleń i procesów coachingowych zgodnie z wymaganiami rynku oraz rekomendacjami Polskiego Towarzystwa Psychologicznego (PTP). Studia są skierowane do osób z wyższym wykształceniem, które już pracują w obszarze szkoleń lub coachingu i chcą potwierdzić swoje kompetencje, a także do tych, którzy planują rozpocząć karierę w tym zawodzie. Oferta szczególnie adresowana jest do menedżerów, nauczycieli oraz osób prowadzących zespoły.

Zakres programu obejmuje przede wszystkim:

- trening interpersonalny – poznanie własnych mechanizmów funkcjonowania w relacjach i pracy zespołowej;
- tożsamość zawodowa – analiza ról trenera i coacha, etyka zawodowa, odkrywanie mocnych stron;
- rozwój kompetencji – komunikacja, autoprezentacja, kreatywność, asertywność, emisja głosu;
- warsztat pracy – metody prowadzenia szkoleń, zarządzanie grupą, radzenie sobie w trudnych sytuacjach, coaching jako proces zmiany;
- projektowanie działań – tworzenie programów szkoleniowych i scenariuszy sesji coachingowych.

Zarządzanie zmianą i transformacja organizacji⁴⁴

Krakowska Szkoła Biznesu UEK

Program studiów został zaprojektowany z myślą o osobach, które chcą aktywnie zarządzać zmianą w organizacji lub wspierać jej wdrażanie. Uczestnicy zdobywają wiedzę i umiejętności niezbędne do skutecznego działania w dynamicznym środowisku biznesowym, niezależnie od branży czy działu. Studia są skierowane do obecnych i przyszłych menedżerów, którzy chcą rozwijać kompetencje związane z wdrażaniem zmian w organizacji. Wiedza i umiejętności zdobyte podczas programu są przydatne w różnych obszarach – od produkcji, przez finanse, sprzedaż, marketing, HR, po

⁴³ Program studiów: Trener i coach, Wyższa Szkoła Gospodarki w Lublinie, <https://podyplomowe.byd.pl/id,432/trener-i-coach> (dostęp z dn. 28.09.2025)

⁴⁴ Program studiów: Zarządzanie zmianą i transformacja organizacji, Krakowska Szkoła Biznesu UEK, <https://ksb.uek.krakow.pl/studia-podyplomowe/zarzadzanie-zmiana-i-transformacja-organizacji/> (dostęp z dnia 27.08.2025)



logistykę. Uczestnicy w programie uczą się m.in. jak skutecznie zarządzać zespołem, prowadzić negocjacje, radzić sobie z trudnymi emocjami i konfliktami, a także projektować innowacyjne rozwiązania i produkty.

Program opiera się na czterech modułach tematycznych:

- psychologia – zrozumienie mechanizmów funkcjonowania jednostki i grupy, radzenie sobie ze stresem i oporem wobec zmian;
- zarządzanie zespołem i projektem – praktyki przywództwa, prowadzenie zespołów, organizacja pracy projektowej;
- komunikacja i wpływ – rozwój kompetencji negocjacyjnych, komunikacyjnych i budowania relacji;
- projektowanie przyszłości – mapowanie procesów, tworzenie rozwiązań z wykorzystaniem metod takich jak UX, *design thinking* i kreatywne techniki projektowe.

Coaching i mentoring organizacyjny⁴⁵

Uniwersytet Łódzki

Program studiów łączy wiedzę akademicką z praktycznymi narzędziami, przygotowując uczestników do profesjonalnego prowadzenia procesów coachingowych i mentoringowych oraz wdrażania programów rozwojowych w środowisku biznesowym. Uczestnicy rozwijają zarówno kompetencje osobiste, jak i organizacyjne, niezbędne do wspierania rozwoju pracowników i zespołów. Integralną częścią programu są dwa moduły oparte na metodyce Kingmakers, stworzonej z myślą o zastosowaniu w biznesie. Moduły te bazują na międzynarodowych standardach ICF i EMCC, co zapewnia wysoką jakość kształcenia i zgodność z globalnymi wymaganiami. Studia są skierowane do absolwentów studiów wyższych, niezależnie od kierunku, którzy chcą rozwijać się w obszarze coachingu i mentoringu organizacyjnego. Program będzie odpowiedni zarówno dla osób rozpoczynających karierę zawodową, jak i dla doświadczonych specjalistów HR, menedżerów, trenerów, konsultantów czy koordynatorów projektów, którzy chcą pogłębić swoje kwalifikacje lub ukierunkować dotychczasową wiedzę. Uczestnicy zdobywają umiejętności projektowania narzędzi rozwojowych, prowadzenia sesji coachingowych i mentoringowych oraz wdrażania programów wspierających rozwój kadr w organizacjach.

⁴⁵ Program studiów: Coaching i mentoring organizacyjny, Uniwersytet Łódzki, <https://www.uni.lodz.pl/studia-podyplomowe/coaching-i-mentoring-organizacyjny> (dostęp z dnia: 27.08.2025)



Akademia coachingu, mentoringu i facylitacji (tryb blended learning)⁴⁶

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Celem programu jest przygotowanie uczestników do prowadzenia profesjonalnych procesów coachingowych i mentoringowych w środowisku biznesowym oraz rozwój kompetencji facylitacyjnych. Studia łączą solidne podstawy teoretyczne z intensywnym treningiem praktycznym, umożliwiając skuteczne wspieranie rozwoju jednostek i zespołów. Uczestnicy tych studiów zdobywają wiedzę o mechanizmach wsparcia i rozwoju osobistego oraz zawodowego, uczą się budowania relacji, poszerzają perspektywę biznesową i rozwijają umiejętności zwiększające efektywność pracy indywidualnej i zespołowej. Program kierowany jest do osób, które chcą prowadzić procesy rozwojowe i facylitować pracę projektową. Kompetencje zdobyte podczas studiów otwierają możliwości kariery w takich rolach jak coach, mentor, trener, doradca zawodowy czy specjalista ds. rozwoju organizacyjnego.

Akademia zarządzania zmianą i strategią⁴⁷

Uniwersytet WSB Merito Warszawa

Studia mają charakter interdyscyplinarny i praktyczny, łącząc wiedzę z zakresu zarządzania, psychologii organizacji, komunikacji, strategii biznesowej, ESG i CSR. Uczestnicy zdobywają kompetencje w zakresie projektowania i wdrażania zmian, budowania modeli biznesowych, zarządzania zespołami rozproszonymi, prowadzenia dialogu społecznego oraz rozwijania marki osobistej. Program kładzie nacisk na rozwój umiejętności przywódczych, mentoringowych, negocjacyjnych i komunikacyjnych, a także na zwinne zarządzanie w warunkach VUCA. Studia są skierowane do szerokiego grona odbiorców – członków zarządów, właścicieli firm, menedżerów różnych szczebli, przedstawicieli organizacji pracodawców i pracowniczych, pracowników administracji publicznej oraz wszystkich osób zainteresowanych rozwojem zawodowym i osobistym. Niezależnie od branży, uczestnicy uczą się, jak skutecznie zarządzać zmianą, angażować interesariuszy i budować organizacje odporne na kryzysy. Uczestnicy zdobywają też wiedzę z zakresu różnych dziedzin – ekonomii, psychologii, marketingu, prawa, CSR, zarządzania projektami i komunikacji strategicznej.

⁴⁶ Program studiów: Akademia coachingu, mentoringu i facylitacji (tryb blended learning), Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,

https://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/114,2110,akademia_coachingu_mentoringu_i_facylitacji.html
(dostęp z dnia: 02.09.2025)

⁴⁷ Program studiów: Akademia zarządzania zmianą i strategią, Uniwersytet WSB Merito Warszawa,
<https://www.merito.pl/warszawa/studia-i-szkolenia/studia-podyplomowe/kierunki/akademia-zarzadzania-zmiana-i-strategia> (dostęp z dnia: 02.09.2025)



Program „Akademia Ekspertów Biznesu”⁴⁸

Akademia Leona Koźmińskiego

Akademia Ekspertów Biznesu to intensywny kurs rozwojowy skierowany do osób, które chcą zdobyć praktyczne kompetencje doradcze i konsultingowe, a także przygotować się do pracy w roli Interim Managera. Program został zaprojektowany z myślą o profesjonalistach, którzy pragną świadomie kształtować swoją karierę, działać niezależnie lub skutecznie zarządzać zmianami w organizacjach. Kurs obejmuje zagadnienia takie jak inicjowanie i planowanie projektów, zarządzanie informacją, rozwiązywanie problemów, psychologia zarządzania, wywieranie wpływu, transformacja organizacyjna, praca z człowiekiem w procesie zmiany oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji w pracy konsultanta. Uczestnicy uczą się, jak skutecznie diagnozować potrzeby klienta, projektować działania rozwojowe, wdrażać zmiany i mierzyć ich efekty. Akademia ta jest przeznaczona dla doświadczonych menedżerów, konsultantów, absolwentów studiów wyższych i MBA, a także dla osób, które już doradzają, ale chcą uporządkować swój warsztat pracy i poznać metody stosowane przez ekspertów z najlepszych firm doradczych. Kurs rozwija kompetencje strategiczne, analityczne i interpersonalne, przygotowując uczestników do samodzielnego działania na rynku doradztwa biznesowego oraz do pełnienia roli lidera zmiany w organizacjach.

Program „Mistrz coachingu”⁴⁹

„Mistrz coachingu” to zaawansowany program szkoleniowy online, który rozpoczyna się 18 września 2025 r. Kurs posiada prestiżową akredytację ACTP ICF, co oznacza najwyższy poziom jakości w edukacji coachingowej. Szkolenie prowadzone jest przez doświadczonych coachów z międzynarodowym certyfikatem. Uczestnicy uczą się m.in. jak prowadzić profesjonalne sesje coachingowe, ustalać kontrakty coachingowe (w tym dwu- i trójstronne), pracować z wartościami, dylematami, wizją, autorytetami, przekonaniem oraz metaforą.

Szkolenie rozwija kompetencje w zakresie:

- struktury sesji coachingowej – od budowania relacji po zamykanie procesu;
- pracy z celami i kontraktami – zgodnie ze standardami ICF;
- rozwiązywania dylematów i wspierania decyzji – poprzez narzędzia coachingowe;

⁴⁸ Program studiów: Program „Akademia Ekspertów Biznesu, Akademia Leona Koźmińskiego, <https://www.kozminski.edu.pl/pl/oferta-edukacyjna/kursy-i-szkolenia/akademia-ekspertow-biznesu> (dostęp z dnia: 27.08.2025)

⁴⁹ Program szkolenia: Mistrz coachingu, https://meritum-coaching.pl/online.html?gad_source=1&gad_campaignid=289600578&gclid=CjwKCAjwq9rFBhAIEiwAGVAZP9vTDsHQkjEr54KNRiQPfXB-blf3fZssHvvxaWip30N_C5waypB17hoCHAQQAvD_BwE (dostęp z dnia 01.09.2025).



- tworzenia wizji i zmiany perspektywy – z wykorzystaniem pytań pogłębiających;
- zarządzania procesem zmiany – w oparciu o pracę z metaforą i przekonaniem;
- komunikacji i słuchania – na wielu poziomach, z uwzględnieniem tonu głosu i stylu pracy.

Program przygotowuje uczestników do prowadzenia profesjonalnych procesów coachingowych zgodnych z międzynarodowymi standardami, rozwijając ich kompetencje zarówno techniczne, jak i interpersonalne.

9.3. Podsumowanie

W zakresie projektowanego modelu usługi brokeryngowego oraz usługi brokeryngowego edukacyjnego istnieje wiele wspólnych obszarów. W dużym stopniu dotyczą one kompetencji i umiejętności tych specjalistów. Mimo braku studiów czy szkoleń dedykowanych brokerowi edukacyjnemu istnieje bardzo szeroka oferta edukacyjno-szkoleniowa, z której pośrednik/doradca edukacyjny może korzystać, aby nabywać i rozwijać kompetencje zawodowe. Prezentowany powyżej wybór propozycji edukacyjnych wskazuje na możliwość kształcenia tak w ramach studiów wyższych/podyplomowych, jak i krótszych kursów specjalistycznych. W projektowanym modelu usługi brokeryngowego szczególnie ważny wydaje się element skoncentrowany na zarządzaniu zmianą, ale równie istotne będą umiejętności diagnostyczne, znajomość metod i technik w tym zakresie. Na uwagę zasługuje także oferta dotycząca kompetencji miękkich, coachingu, które mogą być kluczowe dla sprawnego przeprowadzenia klienta przez projektowany proces.

10. Wnioski

Poniżej prezentujemy wnioski wynikające z analizy podejmowanych w opracowaniu wątków. Wnioski zostały skonstruowane tak, aby odpowiadały na potrzebę określenia dalszego kierunku badań.

- **Doprecyzowany opis zawodu wspiera wdrażanie usługi na rynku pracy**, Pełna informacja o zawodzie jest szczególnie przydatna dla instytucji publicznych, które potrzebują określać formalne wymogi dotyczące zatrudnienia czy podejmowanych współprac.
- **Brak opracowanej ścieżki kształcenia w zawodzie oraz ścieżki awansu czy certyfikacji może być barierą w rozwoju zawodowym**. Choć nie wydaje się, by konieczne było wprowadzenie studiów dedykowanych zawodowi brokera edukacyjnego (co zresztą zdaje się potwierdzać doświadczenie niepowodzenia w otwarciu kierunku na Elbląskiej Uczelni), to zasadnym może być stworzenie



ram kształcenia umożliwiających osiągnięcie kolejnych stopni na ścieżce zawodowej. W aktualnie funkcjonującym systemie ten rozwój zachodzi przede wszystkim poziomo, przez nabywanie nowych tytułów zawodowych oscylujących wokół podobnych zagadnień (doradca zawodowy, doradca edukacyjny, coach, trener ds. rozwoju zawodowego, broker edukacyjny itp.)

- **Dla powodzenia wdrażania nowej usługi na rynek pracy ważne jest określenie lidera.** W przypadku implementacji zawodu broker edukacyjny wiodącą rolę pełniło Stowarzyszenie „Spoza”. Pomimo średnich wyników upowszechniania zawodu, to działanie lidera skupione na osiągnięciu zamierzonych celów, pozwoliło na przemyślane i sprawne formalne wprowadzenie zawodu na rynek. Kluczowe wydaje się zaangażowanie Stowarzyszenia na każdym etapie prac, od projektowych, przez wdrożeniowe, po stabilizujące, widoczne także w długofalowych działaniach podmiotu.
- **Należy poddać pod rozagę realizację usług brokeryng edukacyjnego/ zawodowego przez instytucje rynku pracy.** Dotychczasowe doświadczenia wskazują, że zainteresowanie ze strony tych podmiotów jest niższe niż ze strony organizacji pozarządowych czy biznesowych. NGO i podmioty gospodarcze zdają się mieć większy potencjał we wdrażaniu usług z obszaru brokeryng edukacyjnego/ zawodowego.
- **Usługi brokeryng edukacyjnego/ zawodowego może wspierać większe wyspecjalizowanie w konkretnych obszarach.** Brokeryng edukacyjny wprowadzany był we wszystkich sektorach gospodarki równocześnie, w oparciu o te same zasady. Już na etapie pilotażu wyniknęły różnice i w możliwościach realizacyjnych i w podejściu do interpretacji świadczonych usług. Aktualnie obserwuje się zróżnicowanie w formie i charakterze usług z zakresu brokeryng edukacyjnego między podmiotami I, II i III sektora. Warto rozważyć różne scenariusze rozwoju usługi w zależności od podmiotu, który ją realizuje. Wydaje się także zasadne wskazanie obszarów specjalizacji, które są słabo lub w ogóle nie zagospodarowane. Na uwagę zasługiwałyby choćby osoby uchodźcze, imigranci, ale może także środowisko akademickie.
- **Brokeryng edukacyjny realizowany w obszarze usług społecznych sprawdza się w szerszym kontekście udzielanego wsparcia.** W projektach dedykowanych osobom w trudnej sytuacji, zagrożonym wykluczeniem zawodowym, broker edukacyjny jest jednym ze specjalistów. Jego usługi wpierają i są wspierane przez szereg działań dodatkowych, składających się na komplementarne wsparcie. Wówczas jego działanie ma większe szanse na realizację, we wspierającym środowisku.
- **Monitoring działań międzynarodowych i próby dążenia do wypracowania wspólnych dróg działania może przynieść wymierne korzyści w rozwoju usług brokeryng edukacyjnego/ zawodowego.**



Wykaz źródeł

- *Ewaluacja usług doradztwa edukacyjnego dla osób dorosłych, współfinansowanych ze środków EFS*, MliR, Warszawa 2014
- *International Standard Classification of Occupations ISCO-08*, International Labour Office, Geneva 2012
- *Katalog Rezultatów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL*
- *Projekt: Broker zawodowy*, Klaudia Zagórowicz, WUP w Gdańsk, 2025
- *Raport dotyczący funkcjonowania systemów edukacji osób dorosłych w wybranych krajach Europy: Anglia, Polska, Włochy*; 2019
- <https://klasyfikacje.gofin.pl/kzis/7,2,826,specjalisci-do-spraw-ekonomicznych-i-zarzadzania.html#D24>
- <http://www.equal.org.pl/equal.php?CID=2&lang=pl>
- <https://www.spoza.org.pl/broker-edukacyjny-nowy-zawod.html>
- https://www.pfron.org.pl/fileadmin/ftp/dokumenty/BIFRON/2006/BIFRON_specjalny_CZERWIEC_2006.pdf
- <https://www.spoza.org.pl/program-equal.html>
- <https://www.spoza.org.pl/broker-edukacyjny-pomoze-wybrac-szkolenie.html>
- <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20071060728/O/D20070728.pdf>
- <https://www.spoza.org.pl/sprawozdania-merytoryczne-z-dzialalnosci-statutowej.html>
- https://www.power.gov.pl/media/92479/SzOP_PO_KL_290116.pdf
- <https://bip.pupgdynia.pl/article/projekt-labolatorium-edukacji?m=338>
- <https://fundacjaparasol.org/doradztwo-edukacyjne-i-zawodowe/>
- https://www.ewaluacja.gov.pl/media/25724/rzl_317.pdf
- <http://www.bdcenter.pl/>



- <https://edubroker.pl/>
- <https://edubroker.pl/pl/standardy-brokerskie>
- <https://marr.pl/>
- <https://mgopsmiastko.naszops.pl/projekt-aktywne-miastko>
- <https://mopsleborg.pl/news/projekt-pn-aktywizacja-spoeczno-zawodowa-mieszkanow-powiatu-leborskiego-2/>
- <https://fiiw.pl/projekty/poszerzenie-i-rozwoj-kompetencji-edukatorow-osob-doroslych-2/>
- https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/infodoradca/-/InfoDoradcaPlus/zawod/242401?_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_bac_kURL=https%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2Frynek-pracy%2Fbazy-danych%2Finfodoradca%2F-%2FInfoDoradcaPlus%2Flitera%2FB&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_letter=B&_occupationPlusportlet_WAR_nnkportlet_description=identificationData
- <https://psz.praca.gov.pl/documents/10240/54721/Lista1000zawodow%20infodoradca.pdf/17a37fcc-be5f-4cd4-b0b9-15689182507c>
- <https://www.infor.pl/prawo/pomoc-spoeczna/bezrobotni/271854,Kim-jest-broker-edukacyjny.html>
- <https://ksservice.pl/blog/rynek-pracy/zawod-broker-edukacyjny/>
- https://www.ey.com/pl_pl/insights/workforce/upskilling-i-reskilling#2
- <https://akademijakosci.com/lessons-learned-jak-nauka-na-przyszlosc-pozwala-zaoszczedzic-czas-i-pieniadze/>
- <https://www.educationalbrokers.eu/>
- <https://edubrokers.com/>
- https://meritum-coaching.pl/on-line.html?gad_source=1&gad_campaignid=289600578&gclid=CjwKCAjwq9rFBhAIEiwAGVAZP9vTDsHQkjer54KNRiQPfXB-blf3fZssHvvxaWip30N_C5waypB17hoCHAQQAvD_BwE



- <https://www.kozminski.edu.pl/pl/oferta-edukacyjna/kursy-i-szkolenia/akademia-ekspertow-biznesu>
- <https://www.merito.pl/warszawa/studia-i-szkolenia/studia-podyplomowe/kierunki/akademia-zarzadzania-zmiana-i-strategia>
- https://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/114,2110,akademia_coachingu_mentoringu_i_facylitacji.html
- <https://www.uni.lodz.pl/studia-podyplomowe/coaching-i-mentoring-organizacyjny>
- <https://ksb.uek.krakow.pl/studia-podyplomowe/zarzadzanie-zmiana-i-transformacja-organizacji/>
- <https://podyplomowe.byd.pl/id,432/trener-i-coach>
- <https://kandydat.kul.pl/coaching-i-doradztwo-kariery-2/>
- <https://www.zpsb.pl/studia-podyplomowe/kierunki/akademia-coachingu-i-mentoringu/>
- <https://wskz.pl/studia-podyplomowe/73/kierunek/doradztwo-zawodowe-edukacyjne-i-posrednictwo-pracy>
- <https://www.britishcouncil.org/education/agents-counsellors>



Narzędzia badawcze

Koncepcja badania metodą heurystyczną „nowego spojrzenia”

Metoda heurystyczna „nowego spojrzenia” i zastosowanie w badaniu

Zastosowanie metody heurystycznej „nowego spojrzenia” w badaniu „Analiza potrzeb w zakresie usługi brokeryngowej zawodowej” ma na celu lepsze zrozumienie badanego zjawiska w oderwaniu od jego pierwotnych założeń i uwarunkowań.

Metody heurystyczne mają swoje źródło w starożytnej Grecji, w słowie *heurisko* – znajdować coś, odkrywać. Odnoszą się do sposobów odkrywania nowych faktów i połączeń między nimi. Służą podejmowaniu decyzji w skomplikowanych sytuacjach, przewidywaniu przyszłych zjawisk, w oparciu o kreatywne podejście, wyjście poza schematy, kombinacje logiczne. Charakterystyczna dla metod heurystycznych jest ich wysoka elastyczność zastosowania, nieustanne stawianie pytań - hipotez⁵⁰. W wyniku ich stosowania uruchamiane są procesy twórcze, nastawione na poszukiwanie nowych rozwiązań, przy jednoczesnym braku gwarancji otrzymania wymiernych rezultatów.

Metody heurystyczne mogą służyć różnym celom, wykorzystywane są także do znajdowania rozwiązań danego problemu⁵¹. Wśród nich jest metoda „nowego spojrzenia”, działająca w oparciu o skojarzenia swobodne. W jej założeniach leży poszukiwanie nowej perspektywy poprzez oddalenie się od badanego zagadnienia w czasie i/lub przestrzeni. Takie działanie pozwala na przeniesienie uwagi z centrum na peryferie problemu i powrót do jego genezy. Istotnym elementem metody jest proces inkubacji, nagłego zatrzymania procesu twórczego, który pozwala na uruchomienie nieświadomego przetwarzania informacji i włączenia intuicji. Mogą wówczas pojawić się nowe odkrycia, niedostępne przy logicznych procesach myślowych⁵².

Zasady metody będą zachowane dzięki wyłączeniu specjalistów zajmujących się przygotowaniem projektu nowej roli zawodowej – brokera zawodowego z procesu badawczego. Z drugiej strony wyłoniona zostanie grupa ekspertów z doświadczeniem wdrażania zawodu broker edukacyjny. Ponieważ działania te przypadły na lata 2007-2013, dodatkowo uzyskana zostanie perspektywa oddalenia czasowego względem badanego zagadnienia. Takie podejście ma prowadzić do uzyskania nowej perspektywy i wesprzeć opracowanie modelu funkcjonowania usługi brokeryngowej zawodowej.

⁵⁰ Cieślak M., *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 201

⁵¹ według klasyfikacji CERMA

⁵² Czerwińska-Lubszczyk A. i in., *Zarządzanie kreatywnością i innowacyjnością w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń 2022



Wypracowane wnioski zostaną następnie przedstawione specjalistom i ekspertom biorącym udział w wywiadach grupowych i panelach eksperckich.

Poruszane zagadnienia

Realizacja badania merytorycznego służyła będzie odpowiedzi na problem badawczy w odniesieniu do „nowego spojrzenia” ekspertów na perspektywę historyczną w zakresie brokeringu edukacyjnego, jak i problematykę dotyczącą wypracowania modelu funkcjonowania usługi brokeringu zawodowego.

Zakres tematyczny opracowany został na podstawie wniosków z analizy danych zastanych. Desk research wskazał kierunki, które warto poddać refleksji, pogłębić, zweryfikować w kontekście projektowania modelu usługi brokeringu zawodowego w oparciu o doświadczenia implementowania zawodu broker edukacyjny. Istotnym elementem badania metodą heurystyczną będzie testowe prognozowanie potencjału projektowanej usługi. Zastosowanie odpowiednich strategii pozwoli na testowanie i weryfikację hipotetycznych scenariuszy rozwoju usługi brokeringu zawodowego w przyszłości oraz umożliwi przewidywanie barier jakie mogą wystąpić i wypracowanie mechanizmów zapobiegania bądź radzenia sobie z nimi.

Zakres tematyczny:

- zakres aktualnych elementów świadczenia usług brokeringu edukacyjnego, w takim rozumieniu jak wdrożono systemowo/zaimplementowano historycznie;
- „nowe” rozumienie/opis roli brokera edukacyjnego w oderwaniu od dotychczas wypracowanych rozwiązań;
- weryfikacja znaczeń i skojarzeń stosowanego nazewnictwa;
- rozumienie/opis/zdefiniowanie roli brokera zawodowego: kto może świadczyć taką usługę; grupy odbiorców usługi; zakres problemowy usługi; możliwe formy zatrudnienia i miejsce świadczenia usług, możliwości współpracy międzyinstytucjonalnej/partnerstwo; odniesienie się do koncepcji modelowej wypracowanej przez WUP w Gdańsku;
- opis ścieżki kształcenia brokera zawodowego oraz formuły funkcjonowania brokeringu zawodowego na rynku pracy;
- rozpoznanie obszarów rynku pracy z największym potencjałem na wdrożenie usług brokeringu zawodowego;



- identyfikacja dobrych praktyk procesu wdrażania usługi brokeringu edukacyjnego, które mogłyby mieć zastosowanie w usłudze brokeringu zawodowego;
- identyfikacja barier procesu wdrażania usługi brokeringu zawodowego i opracowanie sposobów na zapobieganie ich występowania oraz mechanizmów radzenia sobie z nimi;
- poszukiwanie rozwiązań/mechanizmów wartych zastosowania/włączenia w usłudze brokeringu zawodowego, które nie zostały dotychczas zidentyfikowane - autorskie pomysły, innowacje, efekt „Eureka!”;
- Określenie możliwych sposobów wdrożenia i funkcjonowania usługi brokeringu zawodowego wraz ze wskazaniem zakresu usługi (obszaru), podmiotów świadczących usługę, odbiorców usługi i zakresu dostępności.

Potencjalni uczestnicy badania

Uczestnicy badania metodą „nowego spojrzenia” zrekrutowani będą spośród ekspertów i specjalistów przynależących do Grupy I, tj.:

- specjaliści realizujący projekty z zakresu brokeringu edukacyjnego;
- specjaliści prowadzący działalność gospodarczą/świadczący usługi w obszarze brokeringu edukacyjnego/zawodowego;
- eksperci implementujący rozwiązania systemowe w zakresie brokeringu edukacyjnego;
- specjaliści odpowiedzialni za ofertę edukacyjną i programy szkoleniowe z zakresu badanej problematyki.

W ramach zrealizowanego badania metodą desk research zidentyfikowano podmioty oraz specjalistów z ww. Grupy. Wśród nich są przedstawiciele sektora publicznego, w tym instytucje rynku pracy, ośrodki pomocy społecznej, starostwa powiatowe, uczelnie wyższe, a także prywatnego (przedsiębiorstwa) oraz organizacje pozarządowe (fundacje, stowarzyszenia). Zapewnienie w badaniu udziału niejednorodnego grona uczestników pozwoli uzyskać zróżnicowane perspektywy i poglądy, co zwiększy szanse na wyjście poza konwencjonalne spojrzenie oraz zminimalizuje wpływ podążania utartymi schematami myślenia.



Badanie zostanie zrealizowane w dwóch grupach roboczych składających się z ekspertów z różnych obszarów ujętych w zakresie Grupy I. W każdej grupie roboczej będzie 6-8 uczestników. Lista podmiotów/instytucji z których zostaną zrekrutowani uczestnicy badania znajduje się na końcu dokumentu.

Sposób i zakres rekrutacji uczestników badania

Uczestnicy badania będą wybierani metodą celową, aby były to osoby będące ekspertami w obszarze realizowanego badania. Zachowane zostanie zróżnicowanie w obszarze realizowanych przez ekspertów zadań (wykonywanie usługi, projektowanie usługi, wdrażanie, edukacja w zakresie usługi) oraz reprezentowanych środowisk (publiczne, prywatne, sektor pozarządowy). Wykonawca zapewni w składzie osób badanych unikalną reprezentację z punktu widzenia przedstawicielstwa danej instytucji/podmiotu w taki sposób, że z jednej instytucji/podmiotu można zaprosić do udziału jednego przedstawiciela.

Rekrutacja prowadzona będzie etapowo. Najpierw podjęta zostanie próba nawiązania bezpośredniego kontaktu mailowego ze wszystkimi wskazanymi w koncepcji podmiotami w celu zaproszenia ich przedstawicieli do wzięcia udziału w badaniu, w oparciu o list intencyjny.

Kolejnym etapem będzie nawiązanie kontaktu telefonicznego z podmiotami, które pozytywnie odpowiedziały na zaproszenie i ustalenie uczestnika warsztatów, posiadającego wiedzę adekwatną do celów badania. Potencjalnym uczestnikom badania przedstawione zostaną ww. list intencyjny, zawierający m.in. opis celów badawczych oraz forma spotkania w ramach realizowanego badania.

W sytuacji jeśli zgłosi się niewystarczająca liczba chętnych do udziału w badaniu nastąpi próba uzyskania kontaktu telefonicznego z pozostałymi podmiotami z bazy. Próba nawiązania kontaktu będzie powtarzana przez 3 kolejne dni robocze. Aby zapewnić trafny dobór uczestników, po nawiązaniu kontaktu z podmiotem, zastosowane zostaną wstępne rozmowy kwalifikacyjne, weryfikujące rolę danej osoby w projektowaniu/ wdrażaniu/ realizowaniu/ edukowaniu w obszarze brokeringu edukacyjnego.

W ostatnim etapie Wykonawca zrealizuje badanie metodą „nowego spojrzenia” według założonych kryteriów. Badanie odbędzie się online w dogodnym dla uczestników terminie - od poniedziałku do piątku w godz. 8:00-20:00. Przebieg badania będzie rejestrowany.



Sposób realizacji zadania merytorycznego metodą „nowego spojrzenia”

Forma realizacji: 2 spotkania w formie warsztatu heurystycznego on-line

Wielkość próby: 2 grupy robocze, w każdej grupie 6-8 osób

Czas trwania:

1. spotkanie warsztatowe - 90 minut
2. inkubacja
3. spotkanie podsumowujące – 45 minut

Spotkania odbędą się w odstępnie czasowym minimum 1 dnia roboczego. Czas na inkubację może ulec zmianie, jeśli będzie tego wymagała dostępność uczestników.

Miejsce: platforma Teams (dostępna wersja bezpłatna) lub inne bezpłatne narzędzie online dogodne dla uczestników.

Liczba osób po stronie realizatora: 2 (osoba prowadząca, facylitator).

Wybrane techniki stosowane na warsztacie: burza mózgów, metoda scenariuszowa, badanie skojarzeń, poszukiwanie określeń synonimicznych, oddalenie w czasie, oddalenie w przestrzeni.

Skrócony opis sposobu wykorzystania proponowanych technik:

- Burza mózgów – technika realizowana w grupie, mająca na celu rozwiązanie problemu przez znalezienie jak największej liczby pomysłów. Na etapie kreatywnym pomysły nie są poddawane krytyce, co pozwala wyzwolić wyobraźnię i podejść do zadania niekonwencjonalnie. W kolejnym etapie zgromadzone sposoby na rozwiązanie problemu poddane są ocenie oraz selekcji. Wybrane w ten sposób pomysły mogą zostać rozwinięte i ulepszone, odpowiednio do potrzeb.

Zastosowanie tej techniki pozwoli na szukanie konkretnych rozwiązań problemów ujętych w zakresie tematycznym koncepcji. Wysoka ilość podanych pomysłów podnosi możliwość wypracowania adekwatnych rozwiązań.

- Metoda scenariuszowa – metoda służąca do prognozowania. Pozwala badać możliwe scenariusze rozwoju sytuacji i wypracować mechanizmy przystosowawcze. Polega na tworzeniu wiarygodnych opisów alternatywnych ścieżek rozwoju badanego zjawiska i wyszukiwaniu luk logicznych, potencjalnych



barier i innych czynników wpływających na jego funkcjonowanie w określonym środowisku.

Uwzględniając potencjalny sposób funkcjonowania zjawiska w przyszłości, metoda pozwala zaplanować ścieżkę rozwoju oraz wypracować mechanizmy działania w razie pojawienia się określonych barier bądź zapobiegające im.

- Badanie skojarzeń – technika projekcyjna, często wykorzystywana w badaniach marketingowych. Polega na szukaniu swobodnych skojarzeń do słowa – bodźca oraz ich późniejszej analizie.

Zastosowanie tej metody posłuży odkryciu powiązań między pojęciami, postawami i emocjami. Pomoże również w opracowaniu nomenklatury stosowanej w modelu projektowanej usługi.

- Poszukiwanie określeń synonimicznych – jest uzupełnieniem do metody badania skojarzeń. Pozwoli rozwinąć poszukiwania w zakresie tworzenia odpowiedniej nomenklatury w obrębie usługi. Może także pobudzać wyobraźnię i prowadzić do nieoczywistych określeń, a te dalej do rozwijania alternatywnych kierunków i obszarów funkcjonowania badanego zjawiska.
- Oddalenie w czasie – sposób realizacji metody „nowego spojrzenia” polegający na zastosowaniu kombinacji logicznej i wyobraźniowemu przeniesieniu badanego zjawiska w inne realia czasowe, np. w przyszłość. Pozwala dostrzec nowe aspekty, a także przenieść uwagę na poboczne elementy koncepcji i wrócić do założeń bazowych.
- Oddalenie w przestrzeni - sposób realizacji metody „nowego spojrzenia” polegający na zastosowaniu kombinacji logicznej i wyobraźniowemu przeniesieniu badanego zjawiska w inne miejsce, w sensie geograficznym. Podobnie jak oddalenie w czasie, odkrywa nową perspektywę, pozwala dostrzec inne ważne elementy do tej pory pozostające na peryferiach i wrócić do założeń bazowych.

Wykorzystanie powyższych technik umożliwi wieloaspektową eksplorację badanego tematu. Analiza zjawiska uwzględniająca techniki czerpiące z różnych obszarów naukowych i biznesowych będzie służyła wypracowaniu szerokiej perspektywy i pozwoli na wnikliwą obserwację.

Realizacja zadania w formie warsztatu pozwoli na pracę grupową ekspertów z różnych obszarów. Praca grupowa zwiększa efektywność metod kreatywnych i pozwala na wypracowanie większej ilości pomysłów, które mogą zostać poddane testowaniu przez reprezentantów różnych środowisk. Zapewni to weryfikację zasadności proponowanych rozwiązań na różnych polach ewentualnej implementacji



projektowanego modelu usługi. Osoba prowadząca będzie budować atmosferę kreatywności i otwartości.

Harmonogram warsztatów:

I spotkanie

1. Przedstawienie celu spotkania oraz przedstawienie uczestników – 10 minut
2. Zapoznanie uczestników z wynikami analizy desk research, w tym z założeniami modelu opracowanego przez WUP w Gdańsku – 15 minut
3. Część warsztatowa – 60 minut

Zakończenie warsztatu, informacja o kolejnym spotkaniu i pożegnanie – 5 minut.

II spotkanie

1. Przywitanie i przypomnienie działań z poprzedniego spotkania – 10 minut
2. Zebranie pomysłów powstałych w czasie inkubacji – 25 minut
3. Podsumowanie wypracowanych rozwiązań, podziękowanie i pożegnanie – 10 minut



Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego (Grupa 1)

Scenariusz FGI dla Grupy 1 - specjaliści odpowiedzialni za ofertę edukacyjną i programy szkoleniowe z zakresu badanej problematyki.

Wstęp (5 min.)

Dzień dobry, nazywam się ... i jestem badaczką/badaczem w firmie ASM Research Solutions Strategy.

Spotykamy się w ramach badania realizowanego przez ASM dla Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku, którego celem jest wypracowanie modelu funkcjonowania usługi brokeryngu zawodowego wraz z zakresem umiejętności i kwalifikacji zawodowych potrzebnych do świadczenia usług na rzecz mieszkańców województwa przez tzw. pomorskich brokerów zawodowych.

Rozmowa dotyczyć będzie m.in. różnic między brokeryngiem edukacyjnym i zawodowym oraz umiejętności i kwalifikacji zawodowych, jakie są potrzebne do świadczenia usługi brokeryngu zawodowego.

Nasza rozmowa potrwa ok. 2 godzin i będzie nagrywana w celu sporządzenia późniejszej transkrypcji. Nagranie posłuży wyłącznie do celów badawczych, a zebrane informacje będą prezentowane w sposób uniemożliwiający identyfikację osób biorących udział w wywiadzie. Wszystkie wypowiedzi uczestników badania będą traktowane jako poufne.

Czy mają Państwo jakieś pytania?

Powitanie (10 min.)

Proszę się przedstawić, powiedzieć parę słów o sobie i własnych doświadczeniach związanych z brokeryngiem edukacyjnym.

Prezentacja dotycząca dotychczas zrealizowanych etapów badania (15 min.)

- wyniki badania metodą desk research z uwzględnieniem założeń projektowych modelu brokeryngu edukacyjnego;
- przedstawienie koncepcji brokeryngu zawodowego wypracowanej przez WUP w Gdańsku;
- wnioski z warsztatów heurystycznych - wypracowane modele usługi brokeryngu zawodowego.

Różnice w modelu świadczenia usługi brokeryngu edukacyjnego i zawodowego (20 min.)

1. Jakie Państwo dostrzegacie różnice w funkcjonowaniu modelu brokeryngu edukacyjnego i zawodowego? Dokonajmy porównania w oparciu u zaproponowane kategorie widoczne w tabeli.



Różnice zapisywać w tabeli ułatwiającej porównywanie modeli w sposób widoczny dla uczestników w czasie rzeczywistym (tablica, flipchart, ekran cyfrowy).

OBSZARY MERYTORYCZNE	BROKERING EDUKACYJNY	BROKERING ZAWODOWY
Grupy docelowe		
Zakres usługi		
Osoby wykonujące usługę (role zawodowe, stanowiska)		
Dostępne formy zatrudnienia		
Miejsca świadczenia usługi		
Branże objęte usługą		
Obszary rynku dotyczące rozwoju zawodowego, objęte usługą		
Forma funkcjonowania (zawód/dodatkowa rola zawodowa: 1 specjalista vs. zespół specjalistów)		

2. Jakiego rodzaju uwagi Państwa dotyczą przygotowanego porównania?
3. W oparciu o Państwa doświadczenia związane z brokeringiem edukacyjnym, jakiego rodzaju zagrożenia dostrzegacie Państwo w proponowanym modelu brokeringu zawodowego?
4. Czy któryś element spośród obszarów merytorycznych dotyczących brokeringu zawodowego wzbudza Państwa wątpliwość?
5. Który z obszarów merytorycznych brokeringu zawodowego wydaje się Państwu szczególnie trafny, właściwie zaprojektowany?
6. Czy macie Państwo jakiegokolwiek dodatkowe propozycje, które dotychczas nie zostały uwzględnione, a warto je dodać do modelu brokeringu zawodowego?



Umiejętności i kwalifikacje zawodowe potrzebne do świadczenia usługi brokeryngu zawodowego (20 min.)

7. Uwzględniając proponowany zakres usługi brokeryngu zawodowego, jakie kwalifikacje zawodowe powinna mieć osoba/osoby realizująca/e taką usługę? Które z tych kwalifikacji są kluczowe?
8. W jaki sposób osoba/y wykonująca/e usługę brokeryngu zawodowego powinna/y nabywać potrzebne umiejętności? Gdzie je można zdobyć?
9. Jak powinno się potwierdzać kwalifikacje zawodowe w zakresie świadczenia brokeryngu zawodowego?
10. Proszę sobie wyobrazić idealny model kandydata, który miałby świadczyć usługi brokeryngu zawodowego - jakie ma umiejętności, które są kluczowe. Dlaczego właśnie te można w praktyce wykorzystać realizując usługi brokeryngu zawodowego?

Zakres działań tzw. pomorskich brokerów zawodowych (15 min.)

11. Stwórzmy wspólnie zakres obowiązków osoby świadczącej usługę brokeryngu zawodowego w:

Instytucja publiczna	Prywatne przedsiębiorstwo	Organizacja pozarządowa
<ul style="list-style-type: none">••	<ul style="list-style-type: none">••	<ul style="list-style-type: none">••

12. Jakie są elementy usługi brokeryngu zawodowego, które muszą wystąpić niezależnie od sektora, w którym usługa byłaby świadczona. Znajdźmy kluczowe, fundamentalne elementy tej usługi, które muszą zaistnieć, abyśmy mogli mówić o świadczeniu brokeryngu zawodowego.

Podziękowanie i zakończenie wywiadu (5 min.)

Czy mają Państwo dodatkowe uwagi bądź spostrzeżenia w temacie dzisiejszego spotkania?

Dziękuję Państwu za udział w spotkaniu.



Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego (Grupa 2)

Scenariusz FGI dla Grupy 2

Wstęp (5 min.)

Dzień dobry, nazywam się ... i jestem badaczką/badaczem w firmie ASM Research Solutions Strategy.

Spotykamy się w ramach badania realizowanego przez ASM dla Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku, którego celem jest wypracowanie modelu funkcjonowania usługi brokeryngowej zawodowej wraz z zakresem umiejętności i kwalifikacji zawodowych potrzebnych do świadczenia usług na rzecz mieszkańców województwa przez tzw. pomorskich brokerów zawodowych.

Spotkanie będzie miało dwa etapy. Najpierw przedstawimy wyniki dotychczasowych prac badawczych dotyczących brokeryngowej zawodowej. W drugiej części spotkania zaprosimy Państwa do aktywnego uczestnictwa - porozmawiamy o potrzebach edukacyjnych i szkoleniowych różnych grup odbiorców w kontekście korzystania z usługi brokeryngowej zawodowej, zdefiniujemy umiejętności i kwalifikacje zawodowe potrzebne do świadczenia tej usługi oraz określimy zakres działań osób świadczących te usługi.

Nasza rozmowa potrwa ok. 2 godzin i będzie nagrywana w celu sporządzenia późniejszej transkrypcji. Nagranie posłuży wyłącznie do celów badawczych, a zebrane informacje będą prezentowane w sposób uniemożliwiający identyfikację osób biorących udział w wywiadzie. Wszystkie wypowiedzi uczestników badania będą traktowane jako poufne.

Czy mają Państwo jakieś pytania?

Powitanie (10 min.)

Proszę się przedstawić, powiedzieć parę słów o sobie i Państwa głównym obszarze działań zawodowych.

Prezentacja dotycząca dotychczas zrealizowanych etapów badania (15 min.)

- wyniki badania metodą desk research z uwzględnieniem założeń projektowych modelu brokeryngowej edukacyjnej;
- przedstawienie koncepcji brokeryngowej zawodowej wypracowanej przez WUP w Gdańsku;
- wnioski z warsztatów heurystycznych - wypracowane modele usługi brokeryngowej zawodowej.



Potrzeby edukacyjne/szkoleniowe różnych grup odbiorców (20 min.)

1. Jakimi zasobami powinna dysponować osoba lub zespół realizujący usługę brokeryngową zawodowego – *wywołać burzę mózgow i podjąć próbę zebrania jak największej liczby różnych wskazań i pogłębiać je pytaniami: jak, gdzie, co, dlaczego?*
2. Proszę sobie wyobrazić, że usługę brokeryngową zawodowego realizowałiby poszczególne grupy zawodowe. Jakie kompetencje wymagałyby uzupełnienia w poszczególnych zawodach - *zwrócić uwagę: na kompetencje miękkie, coachingowe, z zakresu psychologii rozwoju, wiedzy o rynku szkoleń, zarządzania kadrami.*

GRUPA REPREZENTUJĄCA PODMIOTY PUBLICZNE:

Doradca zawodowy	Pośrednik pracy	Specjalista ds. rozwoju zawodowego	Inny, wskazany przez uczestników
•	•	•	•
•	•	•	
•	•	•	

GRUPA REPREZENTUJĄCA PODMIOTY PRYWATNE:

Doradca zawodowy	Coach	Specjalista HR ds. rozwoju personalnego	Inny, wskazany przez uczestników
•	•	•	•
•	•	•	
•	•	•	

3. A Państwo, jak widzicie możliwość poszerzenia pełnionych przez Państwa ról zawodowych o brokeryng zawodowy (jeśli do tej pory ich nie omówiliśmy)?
4. Jakie szkolenia, kursy, studia podyplomowe byłyby potrzebne, aby uzupełnić te kompetencje? Możecie Państwo powoływać się także na konkretne programy szkoleniowe, jeśli takie znacie. Dlaczego akurat te kierunki byłyby właściwe?
5. Jaki jest wg Państwa najlepszy sposób na zdobycie i poszerzenie kompetencji w środowisku specjalistów zajmujących się aktywizacją zawodową, reskillingiem, upskillingiem – *zwrócić uwagę na: aspekty ekonomiczne, dysponowanie czasem (np. stacjonarne/online), dostępność tematycznych kursów/ szkoleń/ studiów.*



Pytania pogłębiające:

- Jaki sposób jest najbardziej dostępny?
 - Jaki sposób jest najbardziej efektywny?
 - Jaki sposób nauki Państwo byście najchętniej realizowali?
6. Jakie narzędzia byłyby potrzebne do realizowania usług brokeryngu zawodowego?
 7. Czy Państwo macie dostęp do tych narzędzi i korzystacie z nich?
 8. Jak można Państwa wesprzeć w nabyciu kompetencji w tym obszarze?
 9. Jakie ewentualne bariery widzicie Państwo w nabywaniu kompetencji we wcześniej omawianych obszarach w grupach zawodowych, które Państwo reprezentujecie?
 10. Jakie Państwo macie inne pomysły na to, jak można wesprzeć osoby, które byłyby zainteresowane świadczeniem usług brokeryngu zawodowego?

Umiejętności i kwalifikacje zawodowe potrzebne do świadczenia usługi brokeryngu zawodowego (20 min.)

11. Jaką Państwo widzicie drogę edukacyjną dla osoby, która dopiero będzie wchodzić w te obszary rynku pracy i nie ma jeszcze żadnego przygotowania do pełnienia roli brokera zawodowego?

Pytania do pogłębienia:

- Jakie kierunki studiów byłyby właściwe?
 - Jaki program powinny realizować?
 - Jakie inne działania może podjąć w celu zdobycia i poszerzenia kompetencji – *jeśli pojawią się ogólne odpowiedzi jak: szkolenia itp. – dopytywać o konkrety: jakie, gdzie, czy certyfikacyjne.*
12. Jakie kwalifikacje zawodowe są potrzebne do realizowania usługi brokeryngu zawodowego? Stwórzmy jak najpełniejszą listę.
 13. Jak powinna potwierdzać swoje kwalifikacje zawodowe osoba świadcząca usługi brokeryngu zawodowego?
 14. Proszę sobie wyobrazić idealny model kandydata, który miałby świadczyć usługi brokeryngu zawodowego. Jakie ma umiejętności?, które są kluczowe? Dlaczego właśnie te można w praktyce wykorzystać realizując usługi brokeryngu zawodowego?

Zakres działań tzw. pomorskich brokerów zawodowych (15 min.)

15. Stwórzmy wspólnie zakres obowiązków osoby świadczącej usługę brokeryngu zawodowego w:



GRUPA UCZESTNIKÓW Z PODMIOTÓW PUBLICZNYCH – omówić dla instytucji publicznych i w miarę dostępnego czasu uzupełnić o ewentualne różnice w pozostałych dwóch typach podmiotów

Instytucja publiczna	Organizacja pozarządowa	Prywatne przedsiębiorstwo
<ul style="list-style-type: none">••	<ul style="list-style-type: none">••	<ul style="list-style-type: none">••

GRUPA UCZESTNIKÓW Z PODMIOTÓW PRYWATNYCH – omówić dla prywatnych przedsiębiorstw i w miarę dostępnego czasu uzupełnić o ewentualne różnice w pozostałych dwóch typach podmiotów

Prywatne przedsiębiorstwo	Organizacja pozarządowa	Instytucja publiczna
<ul style="list-style-type: none">••	<ul style="list-style-type: none">••	<ul style="list-style-type: none">••

16. Jakie są elementy usługi brokeryngu zawodowego, które muszą wystąpić niezależnie od sektora, w którym usługa byłaby świadczona. Znajdźmy *niezbędne minimum*, które musi być spełnione, by usługę można było nazwać brokeryngiem zawodowym.

Podziękowanie i zakończenie wywiadu (5 min.)

Czy mają Państwo dodatkowe uwagi bądź spostrzeżenia w temacie dzisiejszego spotkania?

Dziękuję Państwu za udział w spotkaniu.



Scenariusz paneli eksperckich

Grupa 3 - eksperci z sektora publicznego/prywatnego w zakresie doradztwa zawodowego oraz kształcenia ustawicznego (6-8 osób)

Wstęp (5 min.)

Dzień dobry, nazywam się ... i jestem badaczką/badaczem w firmie ASM Research Solutions Strategy.

Spotykamy się w ramach badania realizowanego przez ASM dla Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Gdańsku, którego celem jest wypracowanie modelu funkcjonowania usługi brokieringu zawodowego wraz z zakresem umiejętności i kwalifikacji zawodowych potrzebnych do świadczenia usług na rzecz mieszkańców województwa pomorskiego przez specjalistów z tego obszaru.

Spotkanie będzie miało dwa etapy. Najpierw przedstawimy wyniki dotychczasowych prac badawczych dotyczących brokieringu zawodowego. Druga część spotkania będzie miała charakter warsztatowy. Na podstawie rozróżnienia brokieringu edukacyjnego i zawodowego, zidentyfikujemy potrzeby szkoleniowe, zdefiniujemy umiejętności i kwalifikacje zawodowe potrzebne do świadczenia tej usługi oraz określimy zakres działań osób świadczących te usługi. Głównym naszym celem jest jednak wypracowanie propozycji sposobu zaimplementowania wypracowanego podejścia. Spotkanie potrwa ok. 2 godzin i będzie nagrywane w celu sporządzenia późniejszej transkrypcji. Nagranie posłuży wyłącznie do celów badawczych, a zebrane informacje będą prezentowane w sposób uniemożliwiający identyfikację osób biorących udział w wywiadzie. Wszystkie wypowiedzi uczestników badania będą traktowane jako poufne.

Czy mają Państwo jakieś pytania?

Powitanie (10 min.)

Proszę się przedstawić, powiedzieć parę słów o sobie i głównym obszarze Państwa działań zawodowych.

Prezentacja dotycząca dotychczas zrealizowanych etapów badania (10 min.)

- wyniki badania metodą desk research z uwzględnieniem założeń projektowych modelu brokieringu edukacyjnego;
- przedstawienie koncepcji brokieringu zawodowego wypracowanej przez WUP w Gdańsku;
- wnioski z warsztatów heurystycznych oraz FGI.

Porównanie modelu usługi brokieringu zawodowego i edukacyjnego oraz wypracowanie ostatecznego kształtu modelu funkcjonowania usługi brokieringu zawodowego (25 min.)



Zadanie 1.

Uczestnicy na podstawie wyników opracowanych w poprzednich etapach badania dokonują weryfikacji, analizy i odrzucenia bądź uzupełnienia danych. Grupa pracuje wspólnie nad ostatecznym kształtem - wszyscy partycypują w czasie rzeczywistym w modelowaniu i na bieżąco zgłaszają uwagi, negocjują, uzupełniają. Efektem końcowym powinno być wypracowanie spójnego modelu funkcjonowania usługi brokeryngowej.

OBSZARY MERYTORYCZNE	BROKERING EDUKACYJNY	BROKERING ZAWODOWY
Grupy docelowe	<ul style="list-style-type: none"> • Uczniowie na różnym szczeblu edukacji • Osoby chcące się przekwalifikować, awansować • Matki • Osoby wracające na rynek pracy • Osoby z niepełnosprawnościami • Osoby bezrobotne • Osoby powyżej 50 roku życia • Uchodźcy 	<ul style="list-style-type: none"> • Wszystkie grupy, bez ograniczeń • Osoby świadomie chcące zmiany, chcące się rozwijać • Uczniowie na różnym szczeblu edukacji • Osoby bezrobotne • Osoby z niepełnosprawnościami • Pracownicy wypaleni zawodowo • Osoby powracające na rynek pracy • Osoby zagrożone utratą pracy
Zakres usługi	<ul style="list-style-type: none"> • Rozwój ogólny klienta, edukacja • Znajomość branż szkoleń, edukacji • Badanie, analizowanie i monitorowanie rynku szkoleniowego, rynku pracy oraz popytu i podaży na określone zawody. • Identyfikowanie potrzeb, oczekiwań i potencjalnych 	<ul style="list-style-type: none"> • Wyszukiwanie pracodawców, utrzymywanie dobrych kontaktów z licznymi pracodawcami • Wsparcie klienta w wyborze ścieżki edukacyjnej • Opracowanie ścieżki rozwoju zawodowo-edukacyjnego • Wsparcie w procesie przekwalifikowania



OBSZARY MERYTORYCZNE	BROKERING EDUKACYJNY	BROKERING ZAWODOWY
	<p>możliwości klienta w celu ustalenia indywidualnych kryteriów doboru oferty szkoleniowej</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobieranie ofert szkoleniowych odpowiadających oczekiwaniom klienta z uwzględnieniem ustalonych kryteriów oraz aktualnych potrzeb rynku pracy • Prezentowanie klientowi pełnej oferty szkoleń (poziom, rodzaj, kierunek, warunki finansowe, terminy, dostępność itd.) • Pośredniczenie w kontaktach pomiędzy klientem a rynkiem usług szkoleniowych na każdym etapie współpracy, a w szczególności podczas negocjowania warunków finansowych i zawierania umów szkoleniowych • Monitorowanie realizacji zlecenia, weryfikowanie jakości szkolenia oraz jego zgodności z ustalonymi warunkami i celami 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomoc w rekrutacji na zagraniczne programy naukowe/uczelnie • Spersonalizowane badanie/analiza potrzeb m.in. w oparciu o wywiad • Łączenie pracodawców z potencjalnymi pracownikami i zarządzanie przygotowaniem pracownika do podjęcia pracy na określonym stanowisku w określonej firmie • Wsparcie firm w szukaniu pracowników w wąskich specjalizacjach • Pośrednictwo między firmą szkoleniową a klientem, który ma potrzebę szkoleniową
Osoby wykonujące usługę (role zawodowe, stanowiska)	<ul style="list-style-type: none"> • Nauczyciel • Doradca zawodowy • Trener kariery • Broker edukacyjny 	<ul style="list-style-type: none"> • Osoby z doświadczeniem zawodowym • Doradca zawodowy



OBSZARY MERYTORYCZNE	BROKERING EDUKACYJNY	BROKERING ZAWODOWY
		<ul style="list-style-type: none"> • Analityk biznesowy • Analityk rynku pracy • Coach • Trener kariery • Specjalista ds. szkoleń • Pośrednik pracy • Mentor • Psycholog • Specjalista działu Training and Development • Osoba z wykształceniem w zakresie HRM lub HRD
Dostępne formy zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca • Udział w projektach • Własna działalność gospodarcza 	<ul style="list-style-type: none"> • Udział w projektach • umowa o pracę • działalność gospodarcza • B2B • Współpraca z uczelniami, firmami szkoleniowymi, szkołami, fundacjami
Miejsca świadczenia usługi	<ul style="list-style-type: none"> • Szkoła ponadpodstawowa • Szkoły policealne • Uczelnia • Firmy szkoleniowe • Działy HR • Firmy, pod nazwą np. asystent ds. szkoleń, specjalista ds. szkoleń • Ośrodki pomocy społecznej 	<ul style="list-style-type: none"> • Urząd pracy • Agencje zatrudnienia, pośrednictwo pracy • Firmy outplacementowe • Korporacje • Akademickie biuro karier • Szkoły • Szkoły kształcące dzieci z orzeczeniem o niepełnosprawności • NGO
Forma funkcjonowania (zawód/dodatkowa rola zawodowa: 1 specjalista)	<ul style="list-style-type: none"> • Zawód • Często działa w zespole 	<ul style="list-style-type: none"> • Rola zawodowa - Samodzielny specjalista



OBSZARY MERYTORYCZNE	BROKERING EDUKACYJNY	BROKERING ZAWODOWY
vs. zespół specjalistów)		– potrzebuje wiedzy kompetencji z doradztwa zawodowego - Zespół specjalistów – działa we współpracy z doradcą zawodowym
Branże objęte usługą		<ul style="list-style-type: none"> • Techniczne, specjaliści • Chemiczne • IT • Wąskie specjalizacje
Obszary rynku dotyczące rozwoju zawodowego, objęte usługą		<ul style="list-style-type: none"> • Outplacement • Onboarding • Reskilling • Upskilling • HR Business Partner • Headhunting

Grupa przedstawia wyniki swojej pracy.

Ocena koncepcji brokeringu zawodowego WUP – Klaudii Zagórowicz (7 min.)

Dyskusja dotycząca koncepcji zaproponowanej przez Klaudię Zagórowicz z WUP w Gdańsku. Ocenie powinny zostać poddane 3 główne założenia w kontekście wiodących obszarów działania w brokeringu zawodowym:

- Zarządzanie wiedzą
- Zarządzanie zmianą
- Idea Longlife learning

Celem dyskusji jest ustalenie jaka powinna być wiodąca problematyka usługi brokeringu zawodowego. Paneliści mogą zaproponować propozycje alternatywne do koncepcji WUP w Gdańsku.

Określenie potrzeb edukacyjnych różnych grup odbiorców wraz z określeniem zakresu umiejętności i kwalifikacji zawodowych potrzebnych do świadczenia usługi brokeringu zawodowego (15 min.)

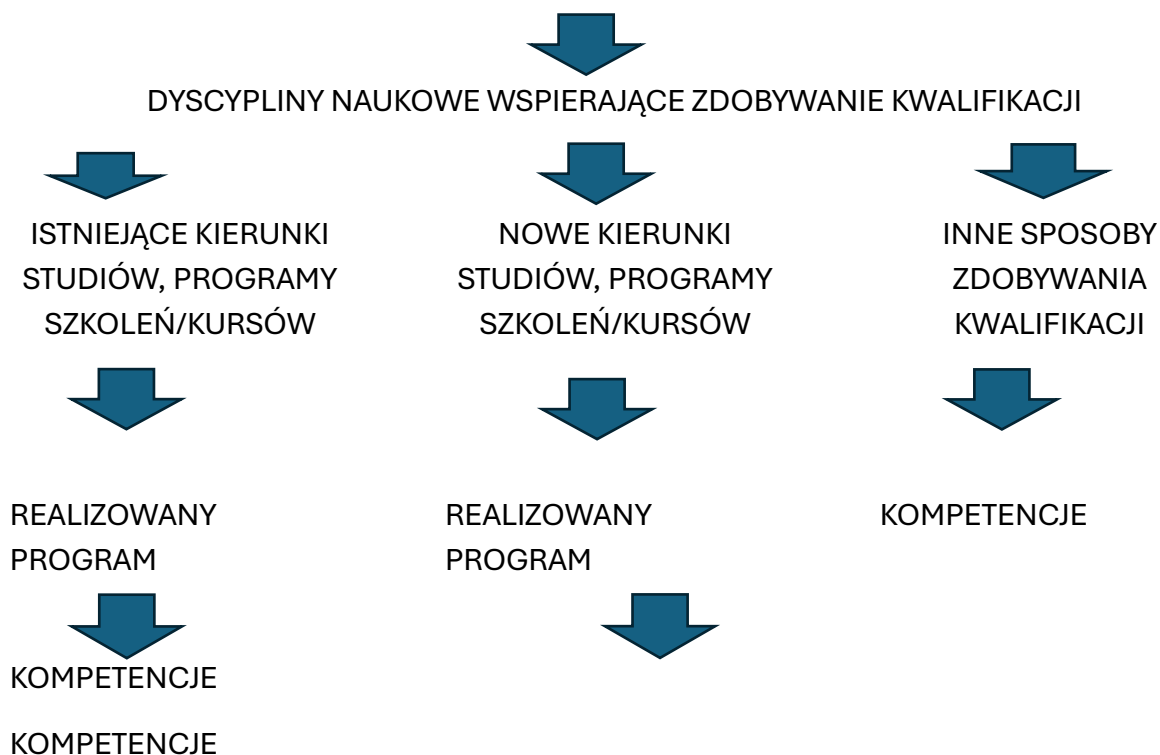


Zadanie 2.

Na podstawie kompetencji wymagających uzupełnienia w celu realizowania usługi brokeryngowego wypracowanych w trakcie FGI uczestnicy budują drzewo analizujące drogę nabycia potrzebnych kompetencji.

Poniższy schemat drzewa jest wersją podstawową. Uczestnicy mogą je dowolnie rozbudowywać.

KWALIFIKACJE WYMAGANE DO REALIZACJI USŁUGI BROKERYNGU ZAWODOWEGO





Kompetencje/umiejętności: znajomość prawa pracy; wiedza z zakresu doradztwa zawodowego; szeroka i aktualna wiedza nt. rynku szkoleń (stały monitoring); aktualna wiedza o rynku pracy; znajomość systemu szkolnictwa; wiedza z zakresu coachingu, pracowania z celami; umiejętności: interpersonalne, komunikacyjne, językowe; umiejętność pracy z konkretnymi grupami docelowymi; umiejętność monitorowania postępu w rozwoju zawodowym; umiejętność wyszukiwania dofinansowań i znajomość programów dotacyjnych; znajomość technik motywacyjnych i umiejętność ich stosowania; znajomość psychologii pracy z klientem; aktualna wiedza z zakresu polityk państwa; umiejętność kreatywnego rozwiązywania problemów; umiejętność analizy danych rynkowych; kompetencje marketingowo-sprzedażowe; umiejętności mediacyjne; umiejętności negocjacyjne; znajomość i umiejętność zastosowania technik wywierania wpływu; wiedza z zakresu zarządzania, ekonomii i finansów (np. kosztorysowanie, budżetowanie, rozliczanie projektów); umiejętności z zakresu organizacji i zarządzania procesem szkoleń; umiejętności prezentacji i współpracy z pracodawcami; znajomość sposobów pracy z osobami wykluczonymi (długotrwale bezrobotni, osoby 50+, osoby z niepełnosprawnościami) i umiejętność ich zastosowania.

Propozycja sposobu zaimplementowania wypracowanego podejścia/pomysłu (20 min.)

Zadanie 3.

Celem zadania jest wypracowanie propozycji sposobu zaimplementowania modelu usługi wybranego w Zadaniu 1. Do wypracowania sposobu wdrożenia zastosowana zostanie burza mózgów w dwóch etapach – zgłaszania pomysłów, a następnie poddanie ich rzeczowej analizie. Grupa przestaje pracować nad problemem gdy uzna, że wizja jest dopracowana i wszystkie elementy rzeczowo uargumentowano i oceniono rezultaty.

Uczestnicy pracują bez konkretnych wytycznych, w oparciu o swoją wiedzę i doświadczenie, ale należy dążyć do jak największego sprecyzowania proponowanych działań. Gdyby burza mózgów okazała się mało efektywna lub stopień wypracowanych rozwiązań byłby zbyt ogólny, można stymulować pracę w grupie dodatkowymi pytaniami:

- Jakie powinny być kolejne etapy wdrażania usługi na rynek pracy?
- Które etapy są konieczne?
- Dlaczego te etapy są konieczne?
- Jak przeprowadzić poszczególne etapy - jakimi sposobami/ metodami?
- Kto powinien być zaangażowany we wdrażanie na poszczególnych etapach?





Dodatkowo odpowiedzi powinny być pogłębiane pytaniami: kto, jak, gdzie, kiedy, dlaczego – aby uzyskać wizję jak najbardziej precyzyjną i adekwatną do zastanych realiów.

Zakres działań tzw. pomorskich brokerów zawodowych (15 min.)

Zadanie 4.

W oparciu o wypracowane na wcześniejszych etapach badania propozycje zakresu zadań brokerów zawodowych uczestnicy dokonują ich weryfikacji względem uzgodnionego w Zadaniu 1. modelu. Zadania mogą być usuwane z list, przesuwane oraz dodawane nowe. Efektem zadania powinna być możliwie najpełniejsza lista zadań.

Instytucja publiczna	Prywatne przedsiębiorstwo	Organizacja pozarządowa
<ul style="list-style-type: none"> • Pośredniczenie między osobami poszukującymi pracy a instytucjami edukacyjnymi i szkoleniowymi • Prowadzenie rozmowy doradczej i testów predyspozycji zawodowych • Ustalanie oczekiwań klienta, analiza jego możliwości (czasowych, finansowych, intelektualnych) • Opracowanie indywidualnych planów działania i strategii rozwoju • Wsparcie w procesach reorientacji zawodowej, przekwalifikowania i podnoszenia kwalifikacji • Współpraca z 	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie ścieżki kariery wewnątrz organizacji • Przeprowadzanie rozpoznania potrzeb i diagnoza zasobów, w tym przeprowadzanie testów kompetencyjnych • Dokonywanie oceny pracowniczej • Działanie w obszarze <i>wellbeing</i> pracowników • Wdrażanie programów zarządzania talentami i sukcesją stanowisk • Planowanie, wdrażanie, wspieranie procesów szkoleniowych, 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja i koordynacja lokalnych inicjatyw edukacyjnych i aktywizacyjnych • Pozyskiwanie bazy danych i współpraca z innymi NGO oraz pracodawcami • Badanie potrzeb kadrowych i znajomość przepisów o dofinansowaniach (np. dla osób z niepełnosprawnościami) • Mentoring i towarzyszenie pracownikowi w zmianie zawodowej • Wspieranie osób w trudnej sytuacji





Instytucja publiczna	Prywatne przedsiębiorstwo	Organizacja pozarządowa
<p>instytucjami: szkoły, uczelnie, przedsiębiorcy, NGO (m.in. w zakresie dopasowania oferty edukacyjno-zawodowej)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z pracodawcami w zakresie organizacji szkoleń i staży • Pozyskiwanie finansowania • Udział w realizacji projektów współfinansowanych ze środków publicznych wspierających zatrudnienie • Analizowanie rynku pracy i jego otoczenia • Tworzenie i aktualizowanie baz danych ofert edukacyjnych i szkoleniowych • Pośredniczenie między instytucjami edukacyjnymi a sektorem biznesu (transfer wiedzy i innowacji) • Promowanie idei uczenia się przez całe życie w polityce rynku pracy 	<p>rozwojowych i rebrandingowych</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie zmianą w organizacji i wsparcie procesów transformacji zawodowej • Wspieranie onboardingu i utrzymania zatrudnienia • Pośrednictwo między urzędami pracy, agencjami pracy a firmami szkoleniowymi • Doradztwo dla pracodawców w zakresie rekrutacji i przekwalifikowań • Współpraca z przedsiębiorcami, dostarczanie kandydatów i dbanie o stabilność zatrudnienia • Rekrutowanie i przygotowanie, przeszkolenie przyszłego pracownika; • Znajomość branży i 	<p>zawodowej</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indywidualne doradztwo i wsparcie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym • Aktualizowanie bazy programów realizowanych z środków unijnych • Pozyskiwanie środków z funduszy unijnych na działania szkoleniowe • Współpraca z instytucjami publicznymi i przedsiębiorstwami przy realizacji projektów • Promocja idei uczenia się przez całe życie • Prowadzenie warsztatów i spotkań rozwojowych • Prowadzenie działań aktywizacyjnych, coachingowych i edukacyjnych w projektach społecznych





Instytucja publiczna	Prywatne przedsiębiorstwo	Organizacja pozarządowa
	<p>trendów rynkowych</p> <ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z uczelniami i instytucjami edukacyjnymi przy doborze szkoleń • Łączenie pracowników z ofertami szkoleń, studiów podyplomowych, programów certyfikacyjnych • Promowanie idei lifelong learning wśród kadry i kadry menedżerskiej. • Udział w procesach restrukturyzacyjnych i z zakresu outplacement • prowadzenie ogólnych szkoleń, warsztatów nt. lifelong learning LLL 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomoc w tworzeniu indywidualnych planów rozwoju i ścieżek kariery • Pośredniczenie między uczestnikami projektów a instytucjami szkoleniowymi i pracodawcami • Promowanie równych szans na rynku pracy i integracji społecznej • Utrzymywanie sieci kontaktów z partnerami lokalnymi i regionalnymi • Realizacja zadań całego zespołu (doradca zawodowy, trener, psycholog, coach, mentor i pośrednik pracy) • Pośrednictwo pracy

Podsumowanie (7 min.)

Krótkie podsumowanie ustaleń wypracowanych w trakcie spotkania. Czas na ewentualne uwagi w kontekście adekwatności wypracowanego modelu do założeń zawartych w koncepcji WUP w Gdańsku oraz przyszłych wyzwań na rynku pracy.





Podziękowanie i zakończenie wywiadu (1 min.)

Dziękuję Państwu za udział w spotkaniu

