

Posebnosti delovanja in razporeditve področij del v kariernih centrih na univerzah

Nina Krmac¹

Povzetek

Delovanje kariernih centrov pridobiva na univerzah vse večjo vlogo. Zanimanje študentov za karierni center pa se še ni razvilo v dovoljšni meri. Opravljena raziskava prikazuje predloge za reorganizacijo področij del znotraj kariernega centra in izboljšanja obstoječe ponudbe. Prispevek vključuje kvalitativno raziskavo, znotraj katere so bili intervjuvani štirje karierni svetovalci, ki so zaposleni v kariernih centrih na univerzah v različnih državah. Na podlagi opravljene analize je bilo ugotovljeno, da imajo intervjuvani iz kariernih centrov z daljšo dobo delovanja in večjim številom zaposlenih znotraj kariernega centra bolj specializirana področja dela in ponujajo več dejavnosti za študente. Karierni svetovalci uspešno in kakovostno delovanje kariernega centra pripisujejo predvsem spletni platformi in konstantnemu stiku s študenti in delodajalci. Po mnenju intervjuvancev predstavlja dobro poznavanje vsebine študijskih programov, ki jih univerza ponuja, veliko prednost.

Ključne besede: karierni center, karierni svetovalci, intervju, področja dela, svetovanje, kompetence, zaposlovanje, študenti, delodajalci, spletna platforma

Specific Features and Area of Work Distribution at University Career Centres – Abstract

The work of career centres is becoming increasingly important at universities. However, students' interest in career centres has not yet developed to a sufficient extent. The research therefore presents proposals for reorganising career centres' areas of work and improving their existing offer. The article includes a qualitative survey in which interviews were conducted with four career counsellors at university career centres in different countries. The analysis shows that the career centers which have been around longer and have a larger number of employees also have more specialised areas of work and provide more activities for the students. The counsellors attribute the successful and high quality performance of a career centre primarily to its online platform and to being in constant contact with both students and employers. According to the interviewees, having a good grasp of the study programmes at the university is a great advantage.

Keywords: career centre, career counsellors, interview, areas of work, counselling, competence, employment, students, employers, online platform

1 Dr. Nina Krmac, Pedagoška fakulteta Univerze na Primorskem

Uvod

Karierni centri so postali pomembna pridobitev vsake univerze. Od leta 2010 ima v Sloveniji večina univerz svoje karierne centre. Povsod so nastali predvsem z namenom, kot navajata Žnidaršič Žagar (2015) in Basham (2011), da so študentom v pomoč pri oblikovanju kariere, razvijanju njihovih potencialov in zviševanju zaposljivosti diplomantov. Pomen kariernih centrov se je namreč še dodatno okrepil z visoko stopnjo brezposelnosti, ki smo je bili v Sloveniji deležni predvsem v letu 2014 (14,2 % januar 2014) (Stopnja registrirane brezposelnosti, 2017). Problemi zaposlovanja so prisotni še danes (Podmenik, 2012, 2017), čeprav se je stopnja brezposelnosti zmanjšala (9 % avgust 2017) (Stopnja registrirane brezposelnosti, 2017).

Delovanje kariernih centrov v Sloveniji se je s prijavi na javne razpise okrepilo. Glede na opravljen intervju v Sloveniji pa stik s študenti še ni dovolj zaživel, kar se po mnenju intervjuvanke kaže tudi v neinformiranosti in nezanimanju oz. neaktivnosti študentov. Omenjena težava ni prisotna le v Sloveniji. Pregled raziskav (Crişan, Pavelea in Ghimbuţ, 2015; Basham, 2011) nakazuje, da študentom primanjkuje kakovostnih informacij o študijskih programih in delovanju posameznih fakultet s strani kariernih svetovalcev ter več praktičnih vsebin s področja karierne orientacije, kot so npr. obiski v delovna okolja. Pomembnost predstavitve primerov dobre prakse izpostavlja tudi poročilo o delovanju devetih kariernih centrov (21st Century Recruiting and Placement Strategies, 2014), ki vključuje ponazoritev strategij in delovanja posameznih centrov, pri čemer ugotavljajo, da je ključnega pomena oblikovanje modela oz. strategije za celostni razvoj posameznega študenta – tako osebni kot karierni razvoj. Ugotavljajo, da veliko prednost in izboljšanje delovanja kariernega centra predstavlja uporaba informacijske tehnologije.

V prispevku izhajamo iz vprašanja, kako delujejo karierni centri v Evropi, saj je zgoraj omenjeno poročilo zajemalo le karierne centre v Ameriki. Zanima nas tudi, kakšne so razlike v delovanju, saj bi želeli spoznati primere dobre prakse, ki jih lahko uporabijo drugi karierni centri znotraj svojega profesionalnega delovanja. Osredotočili smo se na razdelitev področij del znotraj kariernega centra ter na šibka in močna področja kariernega centra. Namen prispevka je, da bi se z uporabo ustrežnejših pristopov, ponudbe in prerazporeditve delovnih nalog spodbudilo zanimanje študentov za storitve kariernih centrov.

Kratek kronološki potek razvoja kariernih centrov na univerzah

Leto 2000 predstavlja v evropskem prostoru pomembno prelomnico v razvoju karierne orientacije. Postalo je namreč strokovno sprejeto in tudi širše poznano, da je karierna orientacija pomembna dejavnost, ki pripomore k razvoju delovne sile in h konkurenčnosti svetovnega gospodarstva. Karierna orientacija je dobila pomembno mesto v evropskih

dokumentih, temu so sledili ukrepi, s katerimi so želeli spodbuditi več sodelovanja med državami članicami (Niklanović, 2006). Naj spomnimo, da so se v tem obdobju na pobudo Andragoškega centra Slovenije pričela ustanavljati ISIO središča na Ljudskih univerzah (Informativno svetovalna dejavnost v izobraževanju odraslih) (ISIO, 2017) in Centri za informiranje in poklicno svetovanje (CIPS), sedaj poimenovani kot karierna središča, in sicer na pobudo Zavoda RS za zaposlovanje (ZRSZ - Karierno središče, 2017). Informiranje in poklicno svetovanje sedaj predstavlja le del storitev, ki jih karierno središče ponuja. Naloge kariernega središča so blizu dejavnostim, ki jih ponujajo karierni centri na univerzah. Karierno središče v glavnem ponuja: podporo pri iskanju zaposlitve, dostop do ponudbe prostih delovnih mest, informacije o lokalnem trgu dela, pomoč pri uporabi ogrodij za samostojno vodenje kariere, karierno svetovanje, delavnice in udeležbo na srečanjih z delodajalci. V primerjavi s kariernimi centri na univerzah so storitve kariernega središča bolj usmerjene v zaposlitev in različne starostne skupine. Medtem so v kariernih centrih na univerzah storitve in dejavnosti namenjene načeloma le študentom in v določenih segmentih dijakom oz. bodočim študentom. Storitve so torej bolj specializirane glede na ciljno skupino.

Poleg tega karierni centri na univerzah ponujajo informacije in pomoč pri iskanju pripravništva ter opravljanju praktičnega usposabljanja. Določene dejavnosti so na kariernem centru na univerzah tudi nekoliko bolj specializirane, npr. dejavnosti za spodbujanje osebne rasti študenta. Študentje lahko izvajajo tudi različne psihološke teste, ki posamezniku niso le vodilo pri iskanju zaposlitve, temveč tudi pri nadaljevanju študija, izbiri študijskega programa in pri sprejemanju pomembnih odločitev v svojem življenju za svojo kariero (Palčič, 2011).

Prvi karierni center na univerzi je bil v Sloveniji ustanovljen leta 2000 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani (Karierni center UL EF, 2017). Ostale fakultete, in še to le nekatere, so v tistih letih imele vpeljano le tutorstvo. Tutorstvo nudi pomoč le tekom študija, načeloma ne po študiju oz. ne deluje v povezavi z zaposlovanjem študentov. Vloga tutorja je, da študentu pomaga pri načrtovanju študijskega procesa, posredno s svetovanjem vpliva tudi na njegov osebni in profesionalni razvoj (Kert, 2011), tako da lahko trdimo, da tudi tutorstvo vključuje nekatere prvine karierne orientacije.

Izraz *karierna orientacija* je bil sprejet leta 2004 in potrjen na prvi resoluciji o karierni orientaciji, ki je doprinesla velik skok v razvoju karierne orientacije (Council of the European Union, 2004). V Sloveniji še vedno zasledimo neenotno rabo izraza. Medtem ko Jelenc (2016) omenja neustreznost izraza karierna orientacija, pa se v delih Niklanoviča (2011; 2012) srečujemo z rabo izraza karierna orientacija. Glede na opredelitve karierne orientacije v Terminološkem slovarju (Kohont idr., 2011) in prve resolucije o karierni orientaciji, smo se v našem besedilu odločili za rabo izraza karierna orientacija. V letih 2005 in 2006 so pri razvoju kariere orientacije začeli sodelovati tudi Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtna zbornica Slovenije in Center RS za poklicno izobraževanje

(Šlibar, 2006). Pomemben dogodek v razvoju karierne orientacije je bilo tudi leto 2007, ko se je ustanovila Evropska mreža za karierno orientacijo (Vourinen in Watts, 2015), ki temelji na razvijanju skupne politike v vseh državah članicah – Slovenija je v omenjeni mreži že od samega začetka. Leto zatem je bila sprejeta Druga resolucija Evropske unije o karierni orientaciji, ki je še dodatno podkrepila delovanje in uveljavljenost karierne orientacije v evropskem prostoru. Ta je temeljila predvsem na spodbujanju vseživljenjskega učenja večšin vodenja kariere in zagotavljanja kakovosti storitev karierne orientacije (Council of the European Union, 2008).

Za Slovenijo so se pričeli pomembni premiki v razvoju karierne orientacije leta 2009, ko je bilo ustanovljeno Društvo za karierno orientacijo Slovenije (2017). Ustanovljeno je bilo tudi z namenom, da bi izboljšali usposabljanje kariernih svetovalcev, saj so se ustanovitelji zavedali, da je na tem področju še veliko primanjkljajev. Med letoma 2006 in 2010 so se karierni centri na univerzah samostojno in neodvisno razvijali. Nastali so predvsem zaradi povezovanja študentov z delodajalci in trgov dela, saj so imeli študentje – predvsem zaradi stopnje brezposelnosti – vse več težav pri zaposlovanju in dodatnem izobraževanju. V letu 2010 so karierni centri na univerzah imeli možnost prijave na Javni razpis za sofinanciranje razvoja in izvajanja dejavnosti kariernih centrov v visokem šolstvu (2010), ki ga je sofinanciral Evropski socialni sklad v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013. Nanj so se prijavile vse štiri univerze v Sloveniji in vse so od omenjenega razpisa pridobile tudi sredstva, s katerimi so veliko lažje in v večjem obsegu ter tudi bolj kakovostno pričele izvajati dejavnosti kariernega centra (Rezultati javnega razpisa za sofinanciranje razvoja in izvajanja dejavnosti kariernih centrov v visokem šolstvu v letih 2010–2013, 2010). Namen javnega razpisa je bil, da se v letih 2010–2013 spodbudi razvoj in širitev dejavnosti, ki bi omogočile pravočasno načrtovanje in razvoj kariere visokokvalificiranih kadrov in uspešno vključevanje le-teh na trg dela. Razpis naj bi omogočil delovanje, s katerim bi ozaveščali študente o pomenu kariernega načrtovanja, razvijanja ustreznih kompetenc za učinkovit vstop na trg dela. Z zaključkom projekta so imeli karierni centri ponovno možnost, da se prijavijo na Javni razpis za sofinanciranje nadaljnega razvoja in izvajanja dejavnosti kariernih centrov v visokem šolstvu v letih 2013–2015 (2013). Cilj razpisa je bil podpreti nadaljnji razvoj kariernih centrov, okrepiti njihovo sodelovanje z delodajalci in omogočiti diplomantom neposreden vstop v bodoča delovna okolja. Z nadaljnjim razvojem so želeli spodbuditi predstavitev podjetij na fakultetah, ponuditi študentom neposredne obiske v bodočih delovnih okoljih, pridobivanje izkušenj kariernih svetovalcev (Javni razpis za sofinanciranje nadaljnega razvoja in izvajanja dejavnosti kariernih centrov v visokem šolstvu v letih 2013–2015 (2013)). Sofinanciranje razvoja kariernih centrov v visokem šolstvu se zaključuje s tretjim razpisom – Javni razpis za sofinanciranje nadgradnje dejavnosti kariernih centrov v visokem šolstvu v letih 2015–2020 (2016). Namen tega je nadgradnja dejavnosti in storitev, ki jih karierni centri ponujajo in so jih

oblikovali tekom prvega in drugega razpisa. Bistvo zadnjega razpisa je, da se storitve kakovostno utrdijo in ustalijo. Med drugim ta razpis spodbuja, naj se izmenjujejo izkušnje, rezultati in dobre prakse. Slednje predstavlja tudi naše izhodišče, saj želimo z raziskavo prispevati k razvoju kariernih centrov. V empiričnem delu predstavljamo posebnosti v odgovorih intervjuvancev z namenom pridobitve in širjenja novih primerov dobre prakse tudi iz tujine.

Metodologija empirične raziskave

Namen raziskave² je bil prikazati posebnosti delovanja in razporeditve področij del znotraj kariernih centrov na univerzah, in sicer na podlagi analize mnenj kariernih svetovalcev iz različnih držav. Spoznati smo želeli značilnosti delovanja glede na univerzo in državo, v kateri je karierni svetovalec zaposlen. S prikazom primerov dobre prakse želimo tudi povečati zanimanje med študenti.

Postavili smo si dva cilja raziskave, in sicer:

- analizirati, na kakšen način kompetence kariernega svetovalca sooblikujejo področja dela znotraj kariernega centra;
- ugotoviti, kakšna so mnenja kariernih svetovalcev o delovanju kariernega centra, v katerem so zaposleni.

Zbiranje podatkov je potekalo od februarja 2014 do maja 2015. Podatki za nadgradnjo raziskave pa so bili pridobljeni septembra 2017. Podatke smo zbirali s pomočjo polstrukturiranega intervjuja. Karierne svetovalce, ki so zaposleni v univerzitetnih kariernih centrih, smo kontaktirali preko elektronske pošte in jih prosili za možnost obiska na njihovi univerzi, kjer smo opravili intervju. Glede na to, da smo karierne centre tudi obiskali, je naša analiza rezultatov vključevala tudi podatke, ki smo jih pridobili s pomočjo nestrukturiranega opazovanja.

V raziskavo, ki jo predstavljamo v besedilu, so bili vključeni karierni svetovalci iz treh različnih držav in štirih različnih kariernih centrov.

Sodelujoči karierni svetovalci (imena so anonimizirana):

- (a) Maja je zaposlena v univerzitetnem kariernem centru v Sloveniji. Karierni center je del javne univerze. Intervjuvana karierna svetovalka je vodja kariernega centra in je v kariernem centru zaposlena že od samega začetka, to je od leta 2010. Zaključila je dva univerzitetna študija (tehnologija prometa in menedžment). Opravljene ima pedagoško-andragoške izpite.
- (b) Katrin je zaposlena v univerzitetnem kariernem centru v Avstriji. Karierni center je del javne univerze. Katrin je direktorica kariernega centra, ki je bil v Avstriji

2 Prikazana raziskava je nadgradnja dela širše raziskave, ki je bila zastavljena in izpeljana v okviru doktorske disertacije (glej Krnac, 2016).

ustanovljen kot prvi, in sicer leta 1983. V kariernem centru je zaposlena 17 let. Zaključila je dvopredmetni študij ekonomije in pedagogike. Zaključen ima znanstveni magistririj. Vpisala se je na doktorski študij.

- (c) Luana je zaposlena v univerzitetnem kariernem centru na Portugalskem. Karierni center je del javne univerze. Luana je vodja kariernega centra. V kariernem centru je zaposlena 4 leta in pol. Karierni center, kjer je zaposlena, je bil ustanovljen leta 2004. Diplomirala je na področju organizacijske tehnologije, magistrirala pa je s področja klinične psihologije.
- (d) Hans je zaposlen v univerzitetnem kariernem centru v Avstriji. Karierni center je del zasebne univerze. Tukaj je zaposlen od samega začetka, tj. od leta 2010 dalje. Diplomiral je na področju menedžmenta upravljanja turizma, magistriral pa je s področja medkulturnih kompetenc.

Upoštevajoč cilje raziskave, smo določili enote kodiranja in izbrali ter definirali relevantne pojme, iz katerih smo izpeljali kategorije. Uporabili smo tehniko tematske mreže, ki temelji na sosledju treh glavnih stadijev (krčenje besedila, eksploatacija besedila in integracija odkritij) ter podrobne analize znotraj posameznega stadija (Roblek, 2009; Creswell, 2007).

Rezultati in razprava

Prikaz rezultatov smo razdelili na dva dela, ki ustrezata dvema ciljema raziskave. Vsak del je nato razdeljen na prikaze po posameznih kategorijah. Pri vsaki kategoriji je najprej podan skupek ugotovitev, temu sledi podrobnejši prikaz s pomočjo izjav posameznih intervjuvancev.

Sooblikovanje področja dela znotraj kariernega centra

Na podlagi analize gradiva smo ugotovili 4 dejavnike, ki jih karierni svetovalci opredeljujejo kot pomembne pri oblikovanju področja dela znotraj kariernega centra.

Profil zaposlenih

Karierni svetovalci v okviru izobrazbene strukture zaposlenih izpostavljajo predvsem pomembnost družboslovne smeri na univerzitetni ravni in študija na domači fakulteti. Poleg smeri zaključenega študija je pomembna tudi osebnost kariernega svetovalca, pri kateri izpostavljajo pomembnost empatije in komunikativnosti kariernega svetovalca. Pri razvijanju kompetence in izkušenj karierni svetovalci poudarjajo pomen usposabljanja tako v tujini kot doma.

Maja je glede izobrazbe povedala, da so se lahko v Sloveniji karierni centri prijavili na javni razpis za *sofinanciranje* razvoja in izvajanja dejavnosti *kariernih centrov*

v visokem šolstvu, razpis pa kot ustrezno izobrazbo za kariernega svetovalca pogojuje zaključeno družboslovno smer študija na univerzitetni ravni. Podrobneje smer študija ni določena, ampak je odvisna od tega, na katerem področju dela bi zaposlenega potrebovali. Maja je dodala, da ima pri izboru kariernih svetovalk/svetovalcev velik pomen tudi neformalno izobraževanje.

Zaradi večjega števila zaposlenih je v kariernem centru, kjer je zaposlena Katrin, razporeditev delovnih mest bolj strukturirana. Pri njih mora vsak, ki dela na oddelku poklicnega svetovanja, imeti diplomu s področja ekonomije. Doda še, da je najbolje, če je diplomiral na njihovi univerzi/fakulteti, ker pozna delovanje fakultete, pozna profesorje in zaposlene. V kolikor oseba ni zaključila ekonomije, sprejmejo tudi psihologe. Psihologe imajo zaposlene tudi na področju edukacije, usposabljanja, izobraževanja in testiranja. Obvezno je, da so zaključili fakulteto. Na oddelku za marketing je nekoliko drugače, saj ni zahtevana zaključena univerzitetna izobrazba. V času intervjuja so bile zaposlene štiri osebe, tri so imele zaključeno fakulteto.

Luana je povedala, da sta najpomembnejši značilnosti, ki naj bi ju imel karierni svetovalec, empatija in želja po nudenju pomoči. To sta dve značilnosti, ki sta pomembni pri izboru kandidatov za zaposlitev. Diploma iz psihologije ali znanja s področja upravljanja človeških virov predstavljata prednost, vendar bosta v veliki meri upoštevanji empatija in želja po nudenju pomoči.

Tudi Hans je kot pomembno značilnost kariernega svetovalca izpostavil empatijo. Dodatno je poudaril, da mora oseba biti sposobna prepoznavanja potencialov študentov ter znati zaznati (slišati, razumeti) cilje, ki jih študenti navajajo. Hans kot pomembnost izpostavi predvsem poznavanje različnih podjetij in hotelov po svetu, saj bi tak karierni svetovalec njihovemu kariernemu centru največ doprinesel.

Vsi karierni svetovalci poudarjajo pomen univerzitetne izobrazbe z družboslovne smeri. Katrin izpostavlja pomembnost kompetenc, ki se med kariernimi svetovalci razlikujejo glede na to, katere delovne naloge opravljajo. Maja izpostavlja pomembnost univerzitetne ravni ter podobno kot Katrin pove, da so kompetence in znanje delavca pogojene s področjem dela, ki ga svetovalec opravlja. Na drugi strani pa Luana in Hans bolj poudarjata osebnost svetovalca in izkušnje kariernih svetovalcev. Glede na odgovore intervjuvancev spoznamo tudi, da je pomembnost področij znanja kariernega svetovalca odvisna od študijskih programov, ki jih univerza ponuja.

Razporeditev delovnih nalog

Naloge, ki jih zaposleni opravljajo, so odvisne od njihove izobrazbe, izkušenj in kompetenc. Pomembnejše dogodke, kot je na primer zaposlitveni sejem, opravljajo vsi zaposleni skupaj.

Katrinin karierni center je glede na visoko število zaposlenih zaradi boljše sistematizacije dela razdeljen na več oddelkov. Za polni delovni čas je zaposlenih 15 oseb in

5 študentov, ki so zaposleni za polovični delovni čas. Tako imajo: oddelek poklicnega svetovanja, oddelek za izobraževanje in testiranje, marketinški zaposlitveni oddelek, eno osebo imajo zaposleno za upravljanje človeških virov in financ, imajo še pomočnika direktorja ter dva direktorja. Katrin je kot direktorica odgovorna za poklicno svetovanje, medtem ko je drugi direktor odgovoren za zaposlovanje.

Maja pove, da ona pokriva bolj organizacije dogodkov in vodenja samega projekta. Sodelavka pa ima zgolj karierno svetovanje. Večje dogodke opravljata skupaj. Pri dogodkih jim nudijo pomoč tudi ostale službe, npr. vpisna služba.

Pri Luani je zaposlenih 7 oseb. Od tega je ena oseba osredotočena le na sodelovanje z delodajalci. Ostalih 6 je osredotočenih na študente. Vsak je zadolžen za določen študijski program. Tako pri Maji (Slovenija) kot tudi pri Luani (Portugalska) glavne, pomembne dogodke organizirajo vsi skupaj.

Razporeditev delovnih nalog je pri Hansu zelo podobna kot pri Maji. Tudi pri njem sta zaposleni le dve osebi. Tako večje dogodke organizirata skupaj, ostala opravila pa imata ločena.

Zanimivo je, da je pri Luani le ena oseba zadolžena za sodelovanje z delodajalci. Pri Katrin pa je največja osredotočenost prav na sodelovanje z delodajalci. Razlog izhaja predvsem iz tega, da se Katrinin karierni center financira sam in največji vir dobička pridobijo od delodajalcev.

Sodelovanje med zaposlenimi in z delodajalci

Izpostavljena je pomembnost sodelovanja z določenimi službami, kot so vpisna služba, klub alumnov in mednarodna služba. Pomembno je tudi sodelovanje s fakultetami in profesorji. Karierni centri sodelujejo z delodajalci pri izvedbi dejavnosti, registraciji delodajalcev na spletne portale ter pri preverjanju kakovosti delovanja kariernega centra.

Na univerzi v Avstriji, kjer je zaposlena Katrin, deluje klub alumnov ločeno od kariernega centra. Znotraj njene univerze deluje še en oddelek, ki se imenuje »School at WU«, in je namenjen promoviranju univerze in študijskih programov. Sodelovanje med službami v Katrininem kariernem centru zaradi velikega števila študentov in storitev ni tako pogosto. Povezujejo se predvsem pri objavah v časopisu in usmeritvah študentov k ustrezni službi.

Maja velik pomen pripisuje sodelovanju z zaposlenimi. Predvsem sodelujejo z vpisno službo, ki ima del informacij, ki jih potrebujejo, da lahko izvajajo svoje delo (vpisni postopki in študijski programi). Sodelujejo tudi z mednarodno službo, če je kdaj kaj povezano z izmenjavami ter s fakultetami in profesorji.

Hansov karierni center sodeluje z ostalimi službami, saj je univerza majhna in šteje le okrog 400 študentov. Sodelovanje z vsemi službami je pomembno, ker za vsakega študenta poskrbijo celostno.

Pri Luani z ostalimi službami sodelujejo pri organiziranju dogodkov in predstavitev kariernega centra. Največ sodelujejo s profesorji, saj izvajajo modul, ki se

navezuje na karierno pot študenta. Klub alumnov deluje ločeno. Skupaj sodelujejo le pri usklajevanju dogodkov, da se dva dogodka ne bi izvajala na isti dan ali pa v manjšem časovnem razmaku.

Sodelovanje med službami je pogojeno z velikostjo univerze. Večja kot je univerza, in večji kot so oddelki, manj je sodelovanja in obratno.

Zanimalo nas je tudi, kakšno je in kako poteka sodelovanje z delodajalci. Maja pove, da je sodelovanje z njimi najbolj prisotno pri organiziranju kariernih dni. Niso pa vezi z njimi še dovolj razvite. Tudi delodajalcev ni lahko pridobiti k sodelovanju in na take dogodke se ne odzovejo vsi.

Kot smo že omenili, karierni center pri Katrin (KC na javni univerzi v Avstriji) ni financiran s strani univerze. Pomembnost sodelovanja z delodajalci je zato prvotna dejavnost kariernega centra. Povedala nam je, da je na spletnem portalu registriranih približno 2000 podjetij. Sodelujejo pa tudi s 130 organizacijami (te vključujejo več podjetij), ki plačujejo letno članarino v višini 820 €. Delodajalci imajo sami željo po sodelovanju, saj želijo biti oni tisti prvi, ki bodo lahko zaposlili najboljše študente.

Tudi pri Luani je sodelovanje z delodajalci vsakodnevno. Njihovo sodelovanje poteka predvsem preko spletnega portala ter različnih kariernih dogodkov. Podjetja sama preko spletnega portala ponujajo prosta delovna mesta. Delodajalec sam poišče ustreznega kandidata v bazi spletnega portala, kjer so vpisani študentje. So pa storitve za delodajalce in študente brezplačne.

Tudi pri Hansu je sodelovanje z delodajalci ključnega pomena. Pri njih je v primerjavi z zaposlitvijo nekoliko bolj razvito pripravništvo. Tako imajo že 450 partnerjev po celem svetu, ki študentom nudijo pripravništva in tudi zaposlitve.

Na podlagi izjav kariernih svetovalcev lahko sklepamo, da večji, kot je karierni center, in dlje časa, kot deluje, bolj izrazito in razvito je sodelovanje z delodajalci. Tak rezultat smo iz pogovorov tudi pričakovali, saj lahko karierni center na večjih univerzah – glede na velikost in število študentov – tudi delodajalcem več ponudi.

Usposabljanja v tujini in doma

Karierni svetovalci imajo na temo kariernih orientacij in razvijanja kariernih centrov možnost različnih usposabljanj v tujini in doma. Usposabljanja in izobraževanja se izvajajo na različne načine: v obliki okroglih miz, konferenc, delavnic in posvetov.

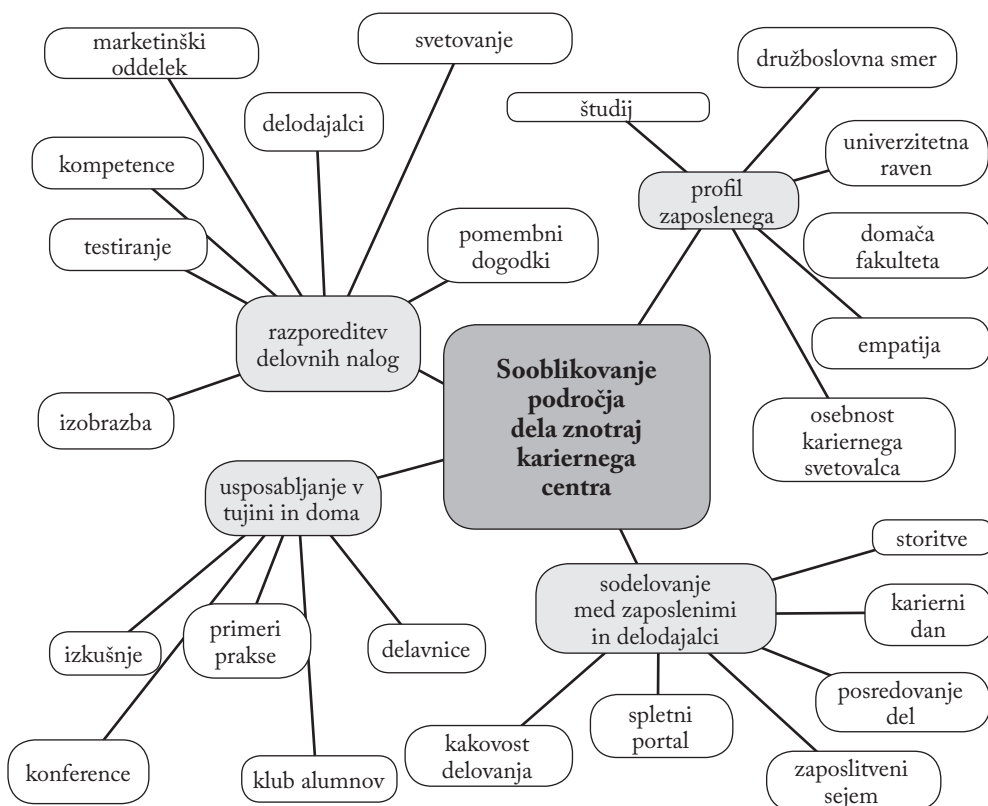
Maja nam je povedala, da se udeležujejo različnih posvetov, okroglih miz in konferenc. Univerza jim v sklopu razpisov ponuja financirane izmenjave in tako lahko obišejo tudi karierne centre v drugih državah.

Pri Katrin se karierni svetovalci neprestano izobražujejo. Določeni se odločajo tudi za daljša izobraževanja in usposabljanja, na primer enoletna. Sama poudari, da se raje udeleži plačljivih izobraževanj, ker ta terjajo od svetovalca veliko manj dela, in sicer v smislu pisanja poročil.

Luana izpostavi, da imajo različna srečanja, kjer gostujejo na drugih kariernih centrih in si izmenjujejo znanje, pridobljeno iz izkušnjami/s prakso, spoznavajo dobre primere prakse in od tega »veliko odnesejo«. Teh srečanj je po njenem mnenju premalo. Tudi ona, podobno kot drugi intervjuvanci, glede izobraževanja v tujini meni, da je zunaj države veliko možnosti za pridobitev novih izkušenj.

Hans je v okviru vprašanj o izobraževanju in usposabljanju povedal, da se sedaj (v času intervjuja) najbolj udeležuje izobraževanj, ki se nanašajo na klube alumnov. Delovanje klubov alumnov v Evropi ne deluje na enak način kot v Ameriki (ZDA), zato je na tem področju potrebno pridobiti čim več znanja in novih idej, da diplomanti ostanejo v stiku z univerzo.

V nadaljevanju je prikazana tematska mreža – grafični prikaz zgoraj opisanih dejavnikov. Mreža, ki izpostavlja dejavnike, ki se med intervjuvanimi kariernimi svetovalci kažejo kot najbolj vplivni pri sooblikovanju področja dela znotraj kariernega centra, je nastala po vzorcih, kot jih opisuje Roblek (2009).



Slika 1: Tematska mreža dejavnikov sooblikovanja področja dela znotraj kariernega centra

Ugotovili smo, da je po mnenju zaposlenih v kariernih centrih v različnih državah pomembno, da ima karierni svetovalec zaključeno družboslovno smer študija. Znanje in kompetence, ki jih karierni svetovalec mora imeti, so odvisni od tega, kakšno področje dela bo v kariernem centru opravljal. Pri opravljanju dela je pomembna tudi osebnost, zaželene so osebne lastnosti, ki omogočajo dialoško komunikacijo in sledenje sogo-vorniku/svetovancu. Intervjuvani so omenjali, da naj bi imel svetovalec razvito zmožnost empatije in željo po nudenju pomoči. Nekateri so izpostavili pomen znanja, ki ga daje študij psihologije, drugi pa so menili, da je pomembno znanje s področja menedžmen-ta, saj morajo zaposleni v kariernih centrih znati organizirati dogodke in sodelovati z delodajalci. Hans zaključenemu študiju ne pripisuje velikega pomena, predvsem so po njegovem mnenju pomembne izkušnje (zaposlenih kariernih svetovalcev), da lahko pridobijo čim več kontaktov z delodajalci.

Čeprav lahko karierni center deluje dokaj samostojno, se intervjuvani karierni sve-tovalci zavedajo, da je pomembno sodelovanje z ostalimi službami. Zaradi manjšega števila zaposlenih občuti pomembnost sodelovanja predvsem Maja. Vsi karierni centri podpirajo izobraževanja in se jih tudi udeležujejo.

Mnenja kariernih svetovalcev o delovanju kariernega centra, v katerem so zaposleni

Na podlagi analize gradiva (transkripti intervjujev, zapisi opazovanja) smo oblikovali 3 kategorije, s katerimi predstavljamo dejavnike, ki jih karierni svetovalci opredeljujejo kot pomembne za delovanje centra. Kategorije smo poimenovali kot močna področja, šibka področja in izboljšave. Tudi v tem delu so najprej napisane skupne ugotovitve, ki jih dopolnjujejo zapisi iz posameznih intervjujev.

Močna področja

Pomembno je sodelovanje s študenti in delodajalci. Za kakovostno sodelovanje z obo-jimi izpostavljajo predvsem pomen socialnih omrežij in promocije kariernega centra. Vzpostavitev spletnega portala se je za karierni center izkazala kot velik uspeh.

Maja nam je povedala, da so bile vse dejavnosti, ki so si jih zastavili, uspešno iz-vedene in zato vidi dobro prihodnost kariernega centra. Izpostavila je, da je center na začetku svojega delovanja, a da je v tem času veliko dosegel. Njihov karierni center se lahko predvsem ponaša z oblikovano zasnovo kompetenčnega portfolia, ki ga oblikujejo skupaj z vsakim študentom v okviru kariernega svetovanja.

Luana kot močno področje in prednost njihovega kariernega centra vidi predvsem v strasti in veselju do dela, ki ga opravljajo. K temu so tudi zelo zavezani. Študentje so odzivni na dogodke, ki jih pripravljajo. Pomembno jim je, da so tudi študentje začutili, da sta za zaposlene v kariernem centru korekten odnos in učinkovita komunikacija na prvem mestu.

Pri Katrin se zavedajo, da je njihov karierni center eden boljših kariernih centrov v Evropi in njihova vizija je, da tako tudi ostane oz. da se samo še izboljšujejo. Kot močno področje izpostavljajo predvsem sodelovanje z delodajalci. Najkasneje v roku 2–3 mesecev po zaključku študija večina študentov dobi zaposlitev. Z njihovega vidika je to dober pokazatelj, da karierni center deluje uspešno. Glede samofinanciranja vidi prednost v tem, da so zato pri svojem delu toliko bolj svobodni in sami odločajo pri oblikovanju ponudbe.

Hans kot močno področje izpostavlja stik s študenti in podjetji. Njihova prednost je po njegovem mnenju v tem, da vedno sledijo, kaj delodajalci iščejo in na podlagi tega oblikujejo tudi študijske programe. Neprestano so tudi aktivni na socialnih omrežjih oz. kjerkoli so aktivni študenti, tam so tudi oni.

Ugotovimo lahko, da se močna področja med kariernimi centri nekoliko razlikujejo. Luana npr. kot najpomembnejše in močno področje izpostavlja predvsem odnose, ki jih gradijo skupaj s študenti. Medtem Katrin in Hans poudarjata pomen sodelovanja in iskanja stikov z delodajalci. Več delodajalcev bodo pridobili, bolj bo karierni center pritegnil študente. Majin karierni center je šele v fazi nastajanja, zato so izvajanja dejavnosti v prvih fazah; prednost vidi predvsem v tem, da kar si znotraj kariernega centra zastavijo kot cilj, tudi dosežejo.

Šibka področja

Treba je pridobiti čim več partnerjev in delodajalcev, ki so pripravljeni sodelovati s kariernim centrom. Ponudba kariernega centra mora vključevati dejavnosti za vse študijske programe, hkrati pa ne sme biti preširoka. Zanimanje študentov je odvisno od tega, kaj ponuja karierni center. Uspeh delovanja kariernega centra je pogojen s številom zaposlenih.

Maja kot šibko področje oz. bolj kot slabost vidi to, da je znotraj centra premalo zaposlenih. Prav na vsakem področju so še določeni segmenti, ki bi jih lahko še razvili in dodelali, a samo dvema zaposlenima to ne uspe. Več časa bi si morali vzeti predvsem za vzpostavitev in delovanje kluba alumnov na univerzi. Tudi zanimanje s strani študentov je po njenemu mnenju premajhno, torej bi morali pridobiti več študentov.

Kot močno področje smo omenili dejstvo, da se Katrinin karierni center financira sam. Kljub temu da intervjuvanka neodvisnost kariernega centra vidi predvsem kot prednost, pa isto dejstvo obenem izpostavlja tudi kot šibko področje. To jim predstavlja nenehno skrb, saj imajo take partnerje in delodajalce, ki jim letno plačujejo in od tega so odvisne tudi njihove plače. Problem vidi tudi v preobsežni ponudbi storitev. Karierni center je pričel s ponujanjem toliko storitev, da tudi sami karierni svetovalci ne poznajo več vsega, kar ponujajo, kar (lahko) predstavlja zmedo tudi pri delodajalcih.

Tudi Luana se tako kot Maja sooča s problemom, da ima karierni center premalo zaposlenih, število študentov pa se glede na študijska leta povečuje. Mnenja je tudi, da

premalo uporabljajo informacijsko tehnologijo, s katero bi lahko povečali zanimanje med študenti ter implicitno njihovo zaposljivost.

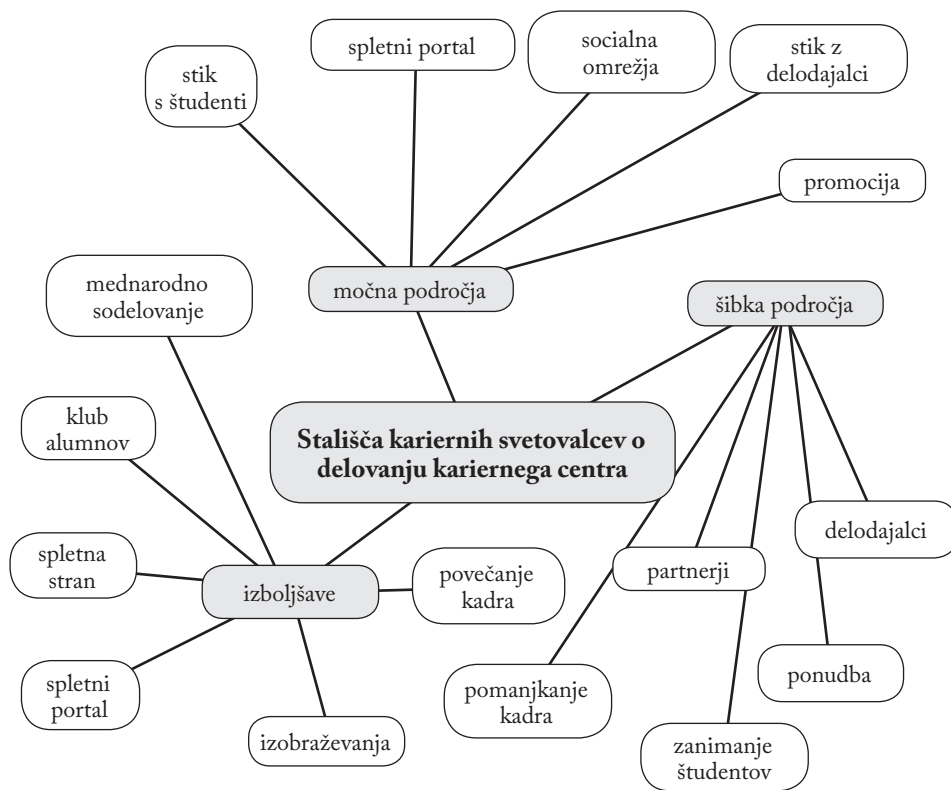
Hans je z delovanjem kariernega centra zelo zadovoljen in v glavnem ne vidi šibkih področij. Doda le, da se bo z novim študijskim letom pričel izvajati nov študijski program in bo treba tudi za te študente pridobiti ustrezne partnerje, ki jim bodo lahko nudili zaposlitev in pripravništvo.

Prehajamo še na zadnjo kategorijo – izboljšave, kjer so karierni svetovalci izpostavili rešitve za zgoraj navedena šibka področja.

Izboljšave

Karierni svetovalci glede na omenjene težave ponujajo rešitve. Te se nanašajo na spletno stran, klub alumnov, ponudbo, mednarodno sodelovanje, izobraževanja, spletni portal in povečanje števila zaposlenih znotraj kariernega centra.

Tako Maja kot Luana rešitev za izboljšanje delovanja kariernega centra vidita v povečanju števila zaposlenih znotraj kariernega centra.



Slika 2: Tematska mreža prednosti, šibkosti in izboljšave kariernih centrov

Maja izboljšave vidi predvsem v vzpostavitvi spletnega portala, ki – kot smo videli pri ostalih intervjuvanih – v kariernih centrih že deluje in prinaša dobre rezultate v delovanju kariernega centra. S tem bi se po njenem mnenju povečalo zanimanje študentov.

Luana želi svoj karierni center izboljšati tudi v mednarodnem kariernem svetovanju. Mnenja je, da če nekdo v svoji državi ne dobi zaposlitve, jo bo iskal v tujini. Prav zaradi tega želi, da se karierni svetovalci izobražujejo za tako vrsto svetovanja, saj trga dela v ostalih državah ne poznajo.

Katrin pri izboljšavah omeni le, da bodo storitve, ki jih ponujajo tako študentom kot delodajalcem, poskusili smiselno združiti po kategorijah, da bodo vsem bolj jasne in lažje dostopne. Iz več storitev bodo morda oblikovali le eno obsežnejšo.

Hans izboljšave vidi v usmeritvi v delovanje kluba alumnov in izboljšavi spletne strani, kjer imajo študentje na voljo vse informacije o kariernem centru.

V nadaljevanju je prikazana tematska mreža o stališčih kariernih svetovalcev o delovanju kariernih centrov.

Sklenemo lahko, da je mnenje kariernih svetovalcev o delovanju kariernega centra, v katerem so zaposleni, pozitivno. Na obisku kariernih centrov je bilo prav pri vseh zaznati veliko motiviranost in predanost delu, ki ga opravljajo, ter željo po izboljšavah, da bodo storitve in dejavnosti kakovostno izvedene in ponujene tako delodajalcem kot študentom.

Sklepne ugotovitve

V uvodnem delu smo izpostavili, da imajo študentje predvsem željo po poznavanju praktičnih vsebin s področja karierne orientacije, kot so npr. obiski v delovnih okoljih in dobro poznavanje delovanja fakultete ter študijskih programov, ki jih univerza ponuja. Na podlagi opravljenih intervjujev lahko sklepamo, da je težava oz. ovira kariernega centra v Sloveniji (od koder je prihajala ena od intervjuvank) v tem, da pokriva več fakultet, ki se vsebinsko zelo razlikujejo. Temeljito poznavanje vseh študijskih programov – kar predstavlja pogoj za kakovostno svetovanje – je za zgolj dve karierni svetovalki zelo oteženo. Intervjuvanka, zaposlena v kariernem centru v Sloveniji, tudi ni posebej izpostavila pomembnosti poznavanja delovanja fakultet in vsebin, ki jih ponujajo. Ostali intervjuvanci (predvsem Katrin in Hans) so večkrat omenili, da pomenita poznavanje vsebin/področij univerze in izkušnja s predhodnim študiranjem na univerzi, kjer posameznik deluje kot karierni svetovalec, veliko prednost ter pomemben podatek v času, ko zaposlujejo novega svetovalca. Ostalim kariernim centrom, ki so bili vključeni v raziskavo, je poznavanje vsebin lažje, saj izvaja njihova univerza le študijske programe iz določenega omejenega področja študija. To je podobno, kot če bi imela fakulteta svoj karierni center.

Glede na ugotovljeno predlagamo, da bi karierni centri na univerzah imeli s fakultetami in študijskimi programi različnih področij utečene povezave. Najbolje bi bilo,

da bi bila tudi na fakulteti prisotna oseba, ki bi opravljala določene vsebine, storitve karierni orientacije. To bi lahko bila npr. oseba, ki bi bila zaposlena znotraj službe za vseživljenjsko učenje, službe za izobraževanje.

V prispevku smo izpostavili poročilo 21st Century Recruiting and Placement Strategies, ki je prikazalo načine dela devetih ameriških kariernih centrov in poudarja celovito svetovanje. Tudi intervjuvanci v raziskavi so izpostavili pomembnost celovitega svetovanja študentu. Manj poudarka pa je v intervjujih bilo na strategijah in oblikovanju modela svetovanja skozi celoten študijski proces. Individualiziran program od začetka do konca študija smo zasledili v Hansovem kariernem centru, ki pa deluje na zasebni univerzi z veliko nižjim številom študentom, kot ga imajo ostali karierni centri v tej raziskavi.

Z opravljenimi intervjuji smo spoznali, da so v kariernih centrih zaposlivi predvsem posamezniki, ki imajo zaključen družboslovni študij na univerzitetni ravni. Med različnimi področji študija so najbolj zaželeni študij psihologije, ekonomije/menedžmenta. Poleg tega je pomembno, da je oseba empatična, komunikativna in ima željo po nudenju pomoči. Velik pomen pripisujejo tudi izkušnjam, ki jih imajo zaposleni in to predvsem s področja študija, ki ga univerza ponuja. Poznati ljudi – ki delajo v podjetju oz. organizaciji, ki je potencialni delodajalec študentov univerze – se kaže kot velika prednost.

Posebnost v raznolikosti in pestrosti ponudbe storitev kariernega centra je odvisna od števila študentov in let delovanja kariernega centra. Dlje časa kot karierni center deluje, bolj pestra je bila ponudba. Od števila let delovanja kariernega centra in števila študentov sta odvisni tudi aktivnost in zanimanje študentov. Ugotovili smo, da ima Katrin v svojem kariernem centru (avstrijska javna univerza) najbolj raznoliko in pestro ponudbo, največje je zanimanje s strani študentov in delodajalcev. Za dobro delovanje kariernega centra je pomemben spletni portal. Sodelovanje z delodajalci in pridobivanje partnerjev se kaže kot pomembna dejavnika, ki bistveno pripomoreta k povečanju zanimanja študentov in vključevanja v dejavnosti, ki jih karierni center ponuja.

Pri vseh intervjuvancih je bilo moč začutiti veliko motiviranost in željo po ustvarjanju ter ponujanju novih storitev. Prikazana stališča ponujajo vsem kariernim centrom možnost osvežitve in prerazporeditve področij del znotraj kariernega centra. Močna področja in predlogi za izboljšave, ki jih omenjajo intervjuvanci, nudijo ostalim kariernim centrom več idej za preoblikovanje ponudbe v kariernih centrih.

Literatura

Basham, C. J. (2011). *The role of career education and guidance for students in year 13 and its implications for students' career decision making* (Master of Educational Leadership and Management, Unitec Institute of Technology). Pridobljeno s <http://unitec.researchbank.ac.nz/bitstream/handle/10652/1549/Christine%20Basham%20MEdL%26M.pdf?seuce=1>.

- Council of the European Union. (2004). *Draft resolution of the Council and of the representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council on Strengthening Policies, Systems and Practices in the field of Guidance throughout life in Europe*. Brussels: Council of the European Union.
- Council of the European Union. (2008). *Council Resolution on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies*. Brussels: Council of the European Union.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Crişan, C., Pavelea, A. in Ghimbuluţ, O. (2015). Need Assessment on Students' Career Guidance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180(2015), 1022–1029.
- Društvo za karierno orientacijo Slovenije (2017). Pridobljeno s <http://www.dkos.si/o-drustvu>.
- Evropska pravna fakulteta (2017). Pridobljeno s <https://www.evro-pf.si/dejavnosti/razvojni-projekti/aktualni/>.
- Informiranje in svetovanje v izobraževanju odraslih. (2017). Pridobljeno s <http://isio.acs.si/>.
- Javni razpis za sofinanciranje nadaljnega razvoja in izvajanja dejavnosti kariernih centrov v visokem šolstvu v letih 2013–2015 (2013). *Uradni list, št. 4300-33/2013/10*. Pridobljeno s http://www.energijaplus.si/nova1/images/Podjetja_obrazci/Veljaven_razpis_Ur.l._st.162013_dne_22.02.2013.pdf.
- Javni razpis za sofinanciranje nadgradnje dejavnosti kariernih centrov v visokem šolstvu v letih 2015–2020 (2016). *Uradni list, št. 303-18/2016/13*. Pridobljeno s http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/Visoko_solstvo/Karierni_centri/1Besedilo_javnega_razpisa_Karierni_centri.pdf.
- Javni razpis za sofinanciranje razvoja in izvajanja dejavnosti kariernih centrov v visokem šolstvu v letih 2010–2013 (2010). *Uradni list RS, št. 53/10*. Pridobljeno s http://www.arhiv.mvzt.gov.si/si/o_ministrstvu/javne_objave/javni_razpisi/index4ee7.html?tx_t3javnirozpis_pi1%5Bshow_single%5D=943.
- Jelenc, Z. (2016). Raziskava o izrazu karierna orientacija. *Andragoška spoznanja*, 22(1), 117–119.
- Karierni center UL EF. (2017). Pridobljeno s http://www.ef.uni-lj.si/content/static_english/fakulteta_za_studente/karierni_center.asp.
- Kert, A. (ur.) (2011). *Tutorski priročnik Univerze v Ljubljani*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Pridobljeno s https://www.uni-lj.si/studij/koristne_informacije/tutorstvo/.
- Kohont, A., Tacer, B., Hrovatič, D., Urbanc, K., Vidmar, T., Toličič Drobež, Ž., ... Bučar Markič, S. (2011). *Terminološki slovarček: karierne orientacije*. Ljubljana: ZRSZ.
- Krmac, N. (2016). *Smernice za razvoj kompetenčnega okvirja kariernih svetovalcev na univerzah* (Doktorska disertacija). Univerza na Primorskem, Koper.
- Niklanovič, S. (2006). Evropska dimenzija v politiki karierne orientacije. V T. Vilič Klenovšek (ur.), *Informiranje in svetovanje za vseživljenjsko učenje in razvoj kariere v Sloveniji. Stanje in perspektive* (str. 39–42). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

- Niklanovič, S. (2011). *Analiza izobraževanj za izvajalce karierne orientacije v EU*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta. Pridobljeno s http://www.ess.gov.si/_files/3615/analiza_izobrazevanj_za_izvajalce_karierne%20orientacije_v_EU_niklanovic.pdf.
- Niklanovič, S. (2012). *Analiza sistemov zagotavljanja kakovosti storitev na področju vseživljenjske karierne orientacije*. Pridobljeno s http://www.ess.gov.si/_files/4253/ANALIZA_ZAGOTAVLJANJA_KAKOVOSTI_oblikovana.pdf.
- Palčič, B. (ur.) (2011). *Naložba za prihodnost – načrtovanje in razvoj kariere*. Priročnik za študente. Koper: Univerza na Primorskem.
- Podmenik, D. (2012). *Diplomanti na prehodu iz izobraževanja v zaposlitev v času družbene krize* (Doktorska disertacija). Fakulteta za uporabne družbene študije, Nova Gorica. Pridobljeno s http://www.fuds.si/sites/default/files/doktorska_naloga_d_podmenik_za_vezavo_pripravljena1-prip_pd.pdf.
- Podmenik, D. (2017). Anomija (slovenskega) univerzitetnega izobraževanja. V D. Komel in T. Zalaznik (ur.), *Spoprijem z razmerami in razmerji v Sloveniji* (str. 159–163). Ljubljana: Inštitut Nove revije, zavod za humanistiko.
- Rezultati javnega razpisa za sofinanciranje razvoja in izvajanja dejavnosti kariernih centrov v visokem šolstvu v letih 2010–2013*. Uradni list RS, št. 430-33/2010/26. Pridobljeno s http://www.arhiv.mvzt.gov.si/fileadmin/mvzt.gov.si/pageuploads/MSZS/Javni_razpisi/DVS/JR_karierni-centri2010/IZID_RAZPISA_ESS_2010.doc.
- Roblek, V. (2009). Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management*, 4(1), 53–69.
- Stopnja registrirane brezposelnosti*. (2017). Pridobljeno s https://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/stopnja_registrirane_brezposelnosti.
- Šlibar, Z. (2006). Karierna orientacija v okviru Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje in centrov za informiranje in poklicno svetovanje. V T. Vilič Klenovšek (ur.), *Informiranje in svetovanje za vseživljenjsko učenje in razvoj kariere v Sloveniji*. Stanje in perspektive (str. 18–21). Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Vuorinen R. in Watts, G. A. (ur.) (2015). *Razvoj politike za vseživljenjsko karierno orientacijo: evropski nabor orodij*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
- Znidaršič Žagar, S. (2015). Karierni centri na univerzi – prostori neformalnega učenja za študente. *Andragoška spoznanja*, 21(1), 67–79.
- ZRSZ - Karierno središče. (2017). Pridobljeno s <https://www.mojazaposlitev.si/kariera/zavod-za-zaposlovanje/karierno-sredisce/>.
- 21st Century Recruiting and Placement Strategies (2014). *Hanover Research*. Pridobljeno s <http://www.hanoverresearch.com/media/21st-Century-Recruiting-and-Placement-Strategies.pdf>.