

**Simpozij**  
**„Što stoji iza diplome: Planiranje i upravljanje karijerom  
temeljenom na kompetencijama“**

# **Uloga visokih učilišta u razvoju zapošljivosti**

Nikoleta Zubić, dipl. oec., mag. psych.

Voditeljica Ureda za karijere Sveučilišnog savjetovališnog centra



agencija za znanost i visoko obrazovanje

# **UNIRI**

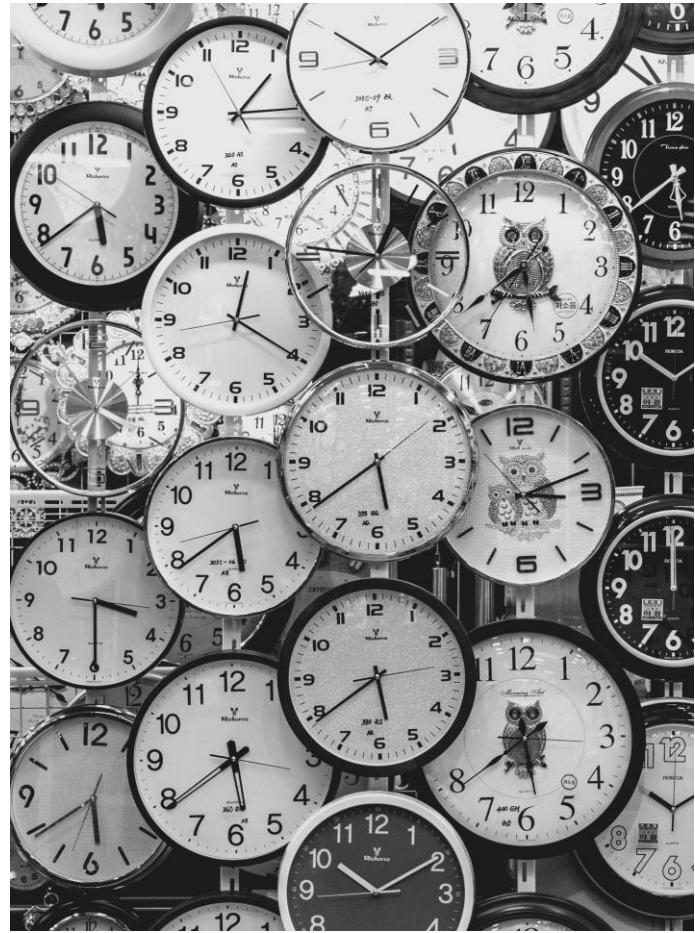


**Sveučilišni  
Savjetovališni  
Centar**  
Ured za karijere

# Sadržaj

---

- O Uredu za karijere Sveučilišnog savjetovališnog centra
- Teorije razvoja karijere i prediktori karijernog uspjeha
- Zapošljivost kao alternativa sigurnosti posla
- Uloga visokih učilišta u razvoju zapošljivosti





# Sveučilišni savjetovališni centar



**Psihološko  
savjetovalište**

1998.



**Ured za studente  
s invaliditetom**

2011.



**Ured za karijere**

2014.



## Ured za karijere

Temeljni ciljevi:

- Poticanje razvoja vještina upravljanja karijerom
- Poticanje razvoja poduzetničkih kompetencija
- Povezivanje studenata i potencijalnih poslodavaca
- **Povećanje zapošljivosti i konkurentnosti studenata na tržištu rada**



## Ured za karijere

---

Edukativne  
aktivnosti

Savjetodavne  
aktivnosti

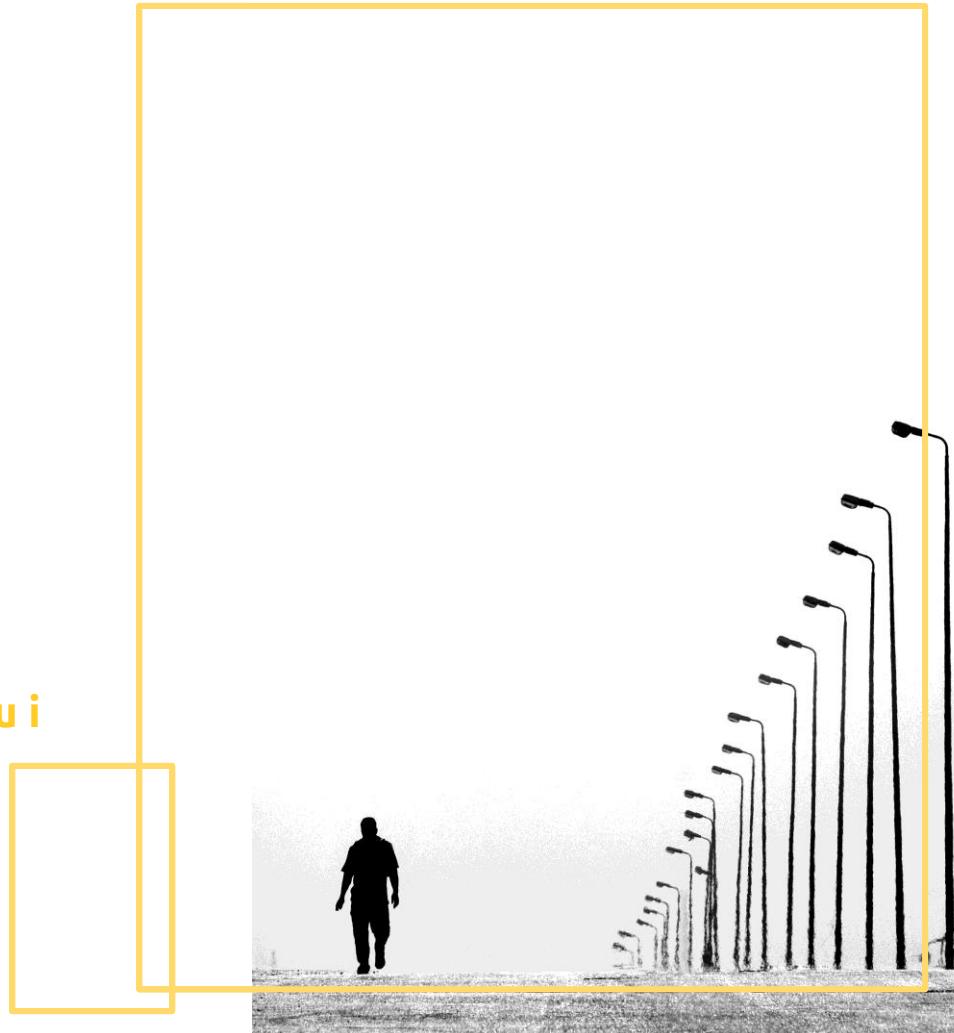
Informativne  
aktivnosti

Istraživačke  
aktivnosti

# KARIJERA

---

- Slijed zanimanja u životu pojedinca
- Razvoj profesionalnog ponašanja tijekom vremena
- Cjeloživotni proces upravljanja učenjem, radom, slobodnim vremenom i karijernim prijelazima
- **Cjeloživotni napredak pojedinca u učenju i radu**



■ Cjeloživotni proces koji uključuje psihološke, sociološke, obrazovne, ekonomске i fizičke čimbenike koji utječu na pojedinca

- Proces osiguranja individualnog planiranja karijere i procesa upravljanja karijerom kako bi se osiguralo optimalno podudaranje između individualnih i organizacijskih potreba.

## Perspektiva pojedinca



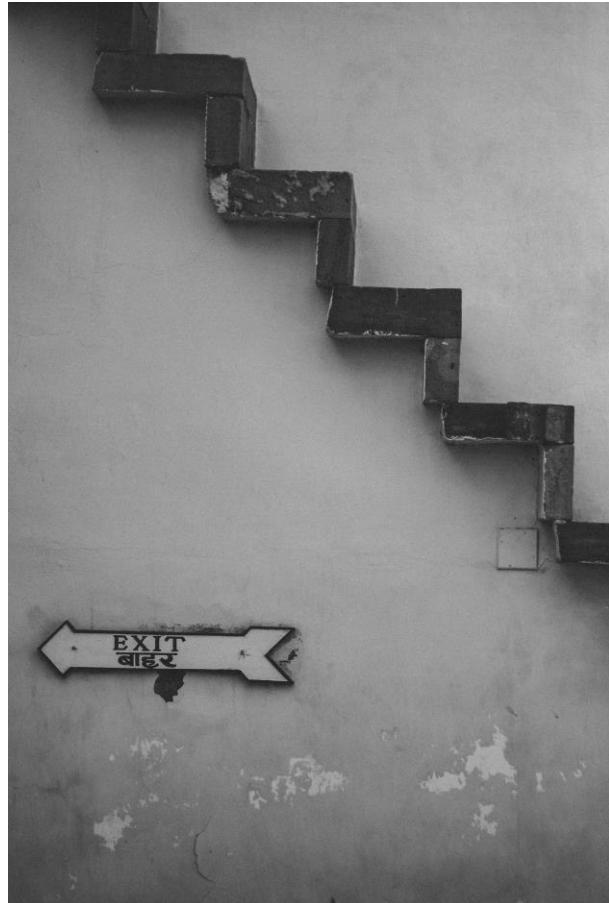
## Perspektiva organizacije



# Karijerni uspjeh

---

- Akumulirani pozitivni radni i psihološki ishodi koji su rezultat radnog iskustva
- Kompleksan i multi-dimenzionalan



# KARIJERNI USPJEH



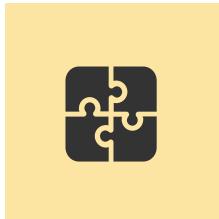
## OBJEKTIVNI KRITERIJI

- Produktivnost (izvedba)
- Napredovanje
- Materijalne nagrade i priznanja
- Sigurnost radnog mjesta

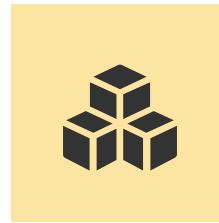
## SUBJEKTIVNI KRITERIJI

- Zadovoljstvo
- Ravnoteža posao – obitelj
- Prilika za kreativno izražavanje
- Odnosi sa suradnicima
- Percipirana smislenost i doprinos društvu

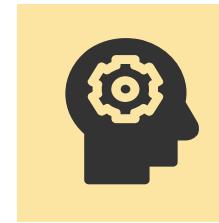
# TEORIJE RAZVOJA KARIJERE



DIFERENCIJALNE



RAZVOJNE



SOCIOLOGIJSKE

# DIFERENCIJALNE TEORIJE

---



- Frank Parsons (1909)
  - Proučavanje razlika među ljudima koji rade u različitim zanimanjima
- Usuglašenost, kongruentnost, sklad osobe i okoline  
**(engl. person - environment fit)**
- Sposobnosti, interesi, radne vrijednosti, ciljevi
  - Teorija prilagodbe radu (Dawis i Lofquits, 1984)
  - Hollandova teorija profesionalnih interesa i radnih okolina (Holland, 1985)

# RAZVOJNE TEORIJE

---



- Izbor zanimanja je proces
- Bave se promjenama u profesionalnom razvoju kroz životni ciklus pojedinca
  - Superova teorija profesionalnog razvoja (Super, 1953, 1957)
  - Teorija konstrukcije karijere

# SOCIOLOGIJSKE TEORIJE

---



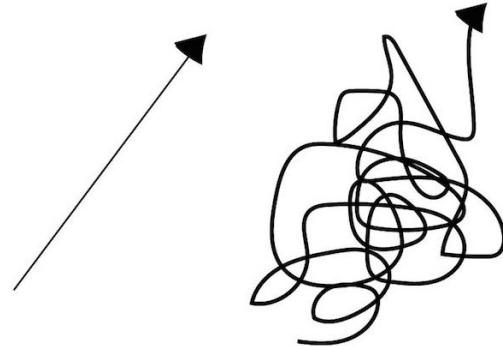
- Teorija ograničavanja i kompromisa (Gottfredson, 1981)
  - Struktura mogućnosti - važnost socioekonomskih čimbenika
- Socijalno kognitivna teorija karijernog razvoja
  - Samoefikasnost
  - Očekivanja ishoda
  - Osobni ciljevi

*“Jedino što znamo o budućnosti  
je...*

*da će ona biti drugačija.”*

Peter Drucker (1997)

**expectation      reality**



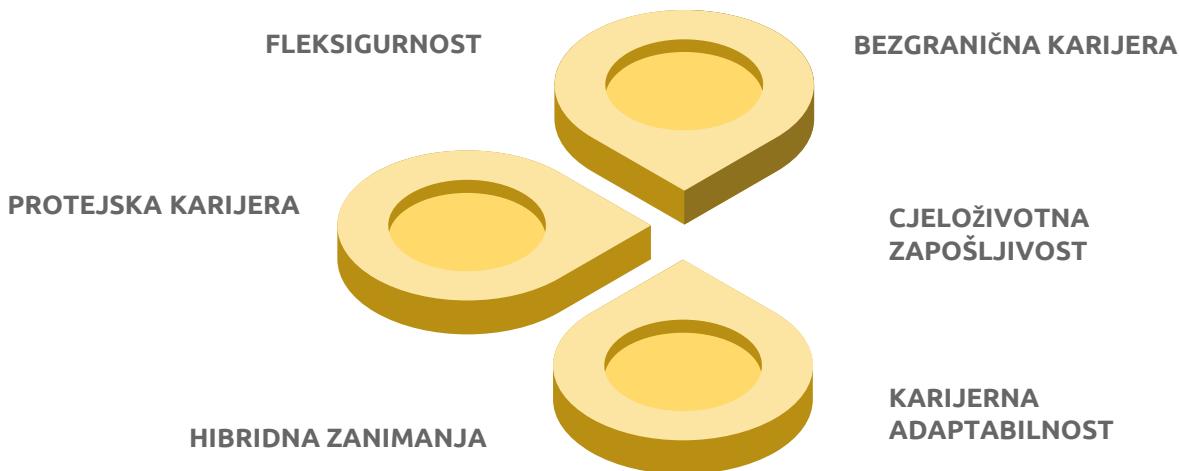
## TEORIJA KAOŠA (Pryor i Bright, 2014)

---

- **Razvoj karijere** - interakcija složenog dinamičkog sustava (osobe) s nizom drugih, manje ili više generaliziranih, složenih dinamičkih sustava, uključujući ostale pojedince, organizacije, kulture, zakone i društveni kontekst
- Karijerno ponašanje je pod utjecajem **neplaniranih** i **slučajnih** događaja
- Utjecaj slučajnih događaja na karijere varira od 64,7% (Hirschi, 2010) do 82,3% (Bright i sur., 2009)
- **Neizbjegnost neuspjeha**

# Noviji konstrukti

---



# PROTEJSKA KARIJERA

- Starogrčka mitologija
- Karijerom upravlja pojedinac
- **Subjektivni karijerni uspjeh** važniji od objektivnog
  - Vrijednosti (autonomija, osobni razvoj) vs. materijalne nagrade
- Fleksibilnost, mogućnost prilagodbe znanja i vještina radi ostvarenja profesionalnih zahtjeva, ali i samo-ispunjena
  - ✓ Otvorenost
  - ✓ Proaktivnost
  - ✓ Internalni lokus kontrole
  - ✓ Samoefikasnost
  - ✓ Orientacija ka cilju



## **BEZGRANIČNA KARIJERA**

- Za uspješnost, resurse i napredovanje odgovoran je pojedinac, a ne organizacija

2 dimenzije:

- 1) fizička mobilnost – različite organizacije i lokacije
- 2) psihološka mobilnost – samouvjerenost da razvoj karijere ne ovisi o poslodavcu

# KARIJERNA ADAPTABILNOST

- Psihosocijalni resurs (stavovi, kompetencije i ponašanja) za suočavanje s trenutnim i očekivanim zadacima profesionalnog razvoja, željama i radnim traumama (Savickas, 1997)
- Meta-kompetencija

## Usredotočenost na budućnost

Vjerovanje da je važno razmišljati i planirati o budućnosti nečije karijere.

## Kontrola

Osjećaj odgovornosti pojedinca i samoefikasnosti za donošenje karijernih odluka.

## Znatiželja

Želja za istraživanjem svoje okoline i traženje novih karijernih mogućnosti.

## Osjećaj samopouzdanja i učinkovitosti

Osjećaj samopouzdanja za obavljanje zadataka i učenje novih vještina.

*“To be employed is to be at risk. To be employable is to be secure.”*

(University of Edinburgh, 2011)

## Izazov br. 1 – definirati zapošljivost

---

**Što studenta/icu Vašeg fakulteta čini zapošljivim/om?**

**UPUTA:**

Otvorite mrežnu stranicu i upišite **jednu** karakteristiku za koju smatrate da u najvećoj mjeri doprinosi zapošljivosti vaših studenata/ica.

# Zapošljivost



*„Vještine, znanja i stavovi koji povećavaju sposobnost djelatnika u osiguravanju i zadržavanju posla, napredovanju i nošenju s promjenama, osiguravanju drugog posla ako to želi ili je potrebno te lakšem ulazenu na tržiste rada u različitim razdobljima životnog ciklusa.“*

International Labour Organisation (ILO), 2013

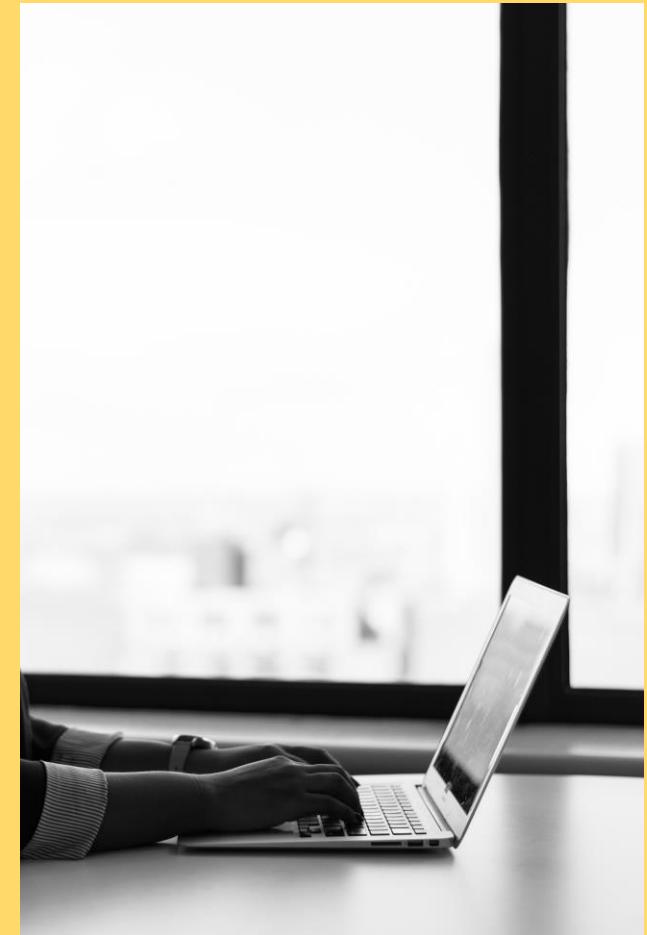
# Zapošljivost

- Engl. employability
- Objektivno / subjektivno?
- **Objektivno:** stupanj obrazovanja, zanimanje, radno iskustvo, broj slobodnih radnih mjesta...
- **Subjektivno:** iskustva, aspiracije i percepције vlastite sposobnosti za natjecanje i zauzimanje pozicije na tržištu rada



## Percipirana zapošljivost

- Osobne karakteristike:  
samoefikasnost,  
proaktivnost,  
internalni lokus kontrole





- percepcija nesigurnosti posla
- *burnout*



- traženje posla
- prilagodba na promjene
- zadovoljstvo poslom
- *well-being*

## Percipirana zapošljivost

---

# Zapošljivost u visokom obrazovanju

---

„Niz postignuća koji će studentima povećati vjerojatnost zapošljavanja, uspjeha i zadovoljstva u svom odabranom zanimanju.“

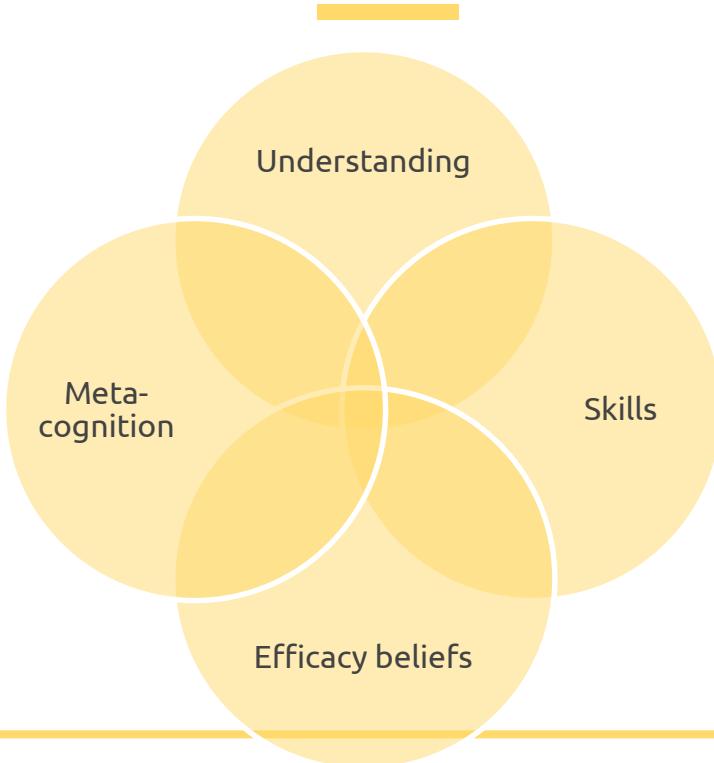
(Yorke and Knight, 2006)

**Studiranje – akumulacija znanja i samoaktualizacija ili stjecanje kvalifikacija koje će olakšati tranziciju na tržište rada?**

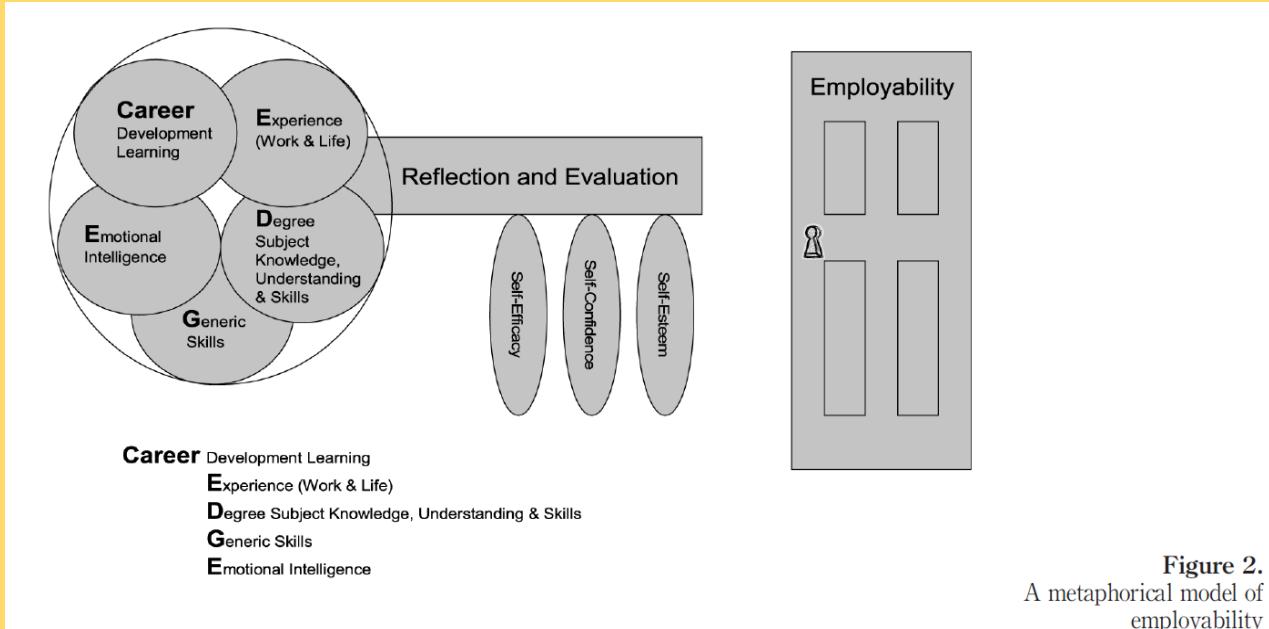


# **Modeli razvoja zapošljivosti u visokom obrazovanju**

## **USEM model** (Knight i Yorke, 2004)



## CareerEDGE (Dacre Pool and Sewell, 2007) – ključ za zapošljivost



**Figure 2.**  
A metaphorical model of  
employability

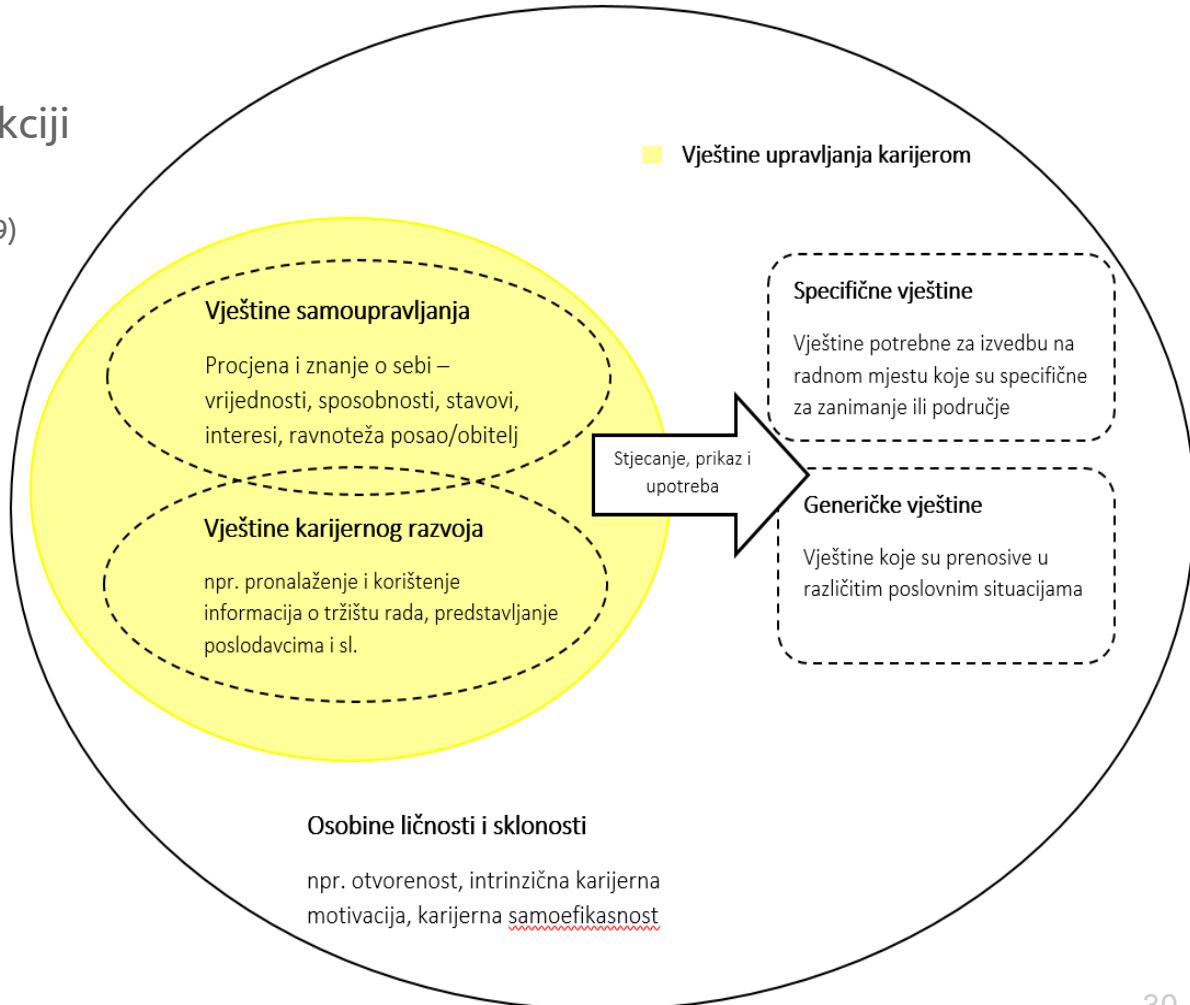
# Vještine upravljanja karijerom

## DOTS model (Watts, 2006)

- Decision making skills
- Opportunity awareness
- Transition learning
- Self awareness



## Upravljanje karijerom u funkciji osiguranja maksimalne zapošljivosti (Bridgstock, 2009)





## Izazov br. 2 – razvoj zapošljivosti kod studenata

### ZADATAK:

1. Napišite barem 5 karakteristika koje u najvećoj mjeri doprinose razvoju zapošljivosti studenata na Vašem visokom učilištu (5 min)
2. Odaberite i označite karakteristike čiji je razvoj najmanje zastavljen studijskim programom (2 min)
3. Razmislite o metodama njihova razvoja:
  - Kojim aktivnostima doprinijeti razvoju svake od označenih karakteristika?
  - Koje dionike uključiti prilikom planiranja i provedbe pojedine aktivnosti? (8 min)

| Što studenta/icu čini zapošljivim/om? | Kojim aktivnostima doprinijeti razvoju navedene karakteristike? | Koje dionike uključiti? (profesori, karijerni savjetnici, poslodavci...) |
|---------------------------------------|---|--|
|                                       |   |  |
|                                       |   |  |
|                                       |   |  |
|                                       |   |  |

## Primjer obrasca

---

## Širi pristup zapošljivosti



# Što pokazuju istraživanja?

Istraživanje zapošljivosti studenata koji su diplomirali ak. god. 2015/2016, AZVO 2018

- Diplomiralo 32 895 studenata
- Anketni upitnik u potpunosti ispunilo 5493 ispitanika
- 46,2 % ispitanika nije imalo obvezatnu stručnu praksu
- 38,5% počelo je aktivno tražiti posao prije završetka studija - 31,3% zaposleno
- 31,7% ispitanika nije se prijavilo na HZZ
- 96,9% prvo zaposlenje pronašli u RH
  - 59,0% u privatnom sektoru, 37,7% u državnom poduzeću, 1,2% pokrenulo vlastiti posao
- 78,2% zaposleno u struci (34,1% stručno osposobljavanje)
- Generičke i prenosive kompetencije: poznavanje metoda znanstvenog istraživanja – procjenjuje se stečenom u znatno većoj mjeri nego što je potrebna na radnom mjestu

[https://www.azvo.hr/images/stories/publikacije/Publikacija\\_%C5%A0to\\_nakon\\_diplome.pdf](https://www.azvo.hr/images/stories/publikacije/Publikacija_%C5%A0to_nakon_diplome.pdf)

# Što pokazuju istraživanja?

EUROGRADUATE, Europska komisija 2020.

- Stopa nezaposlenosti mladih u Hrvatskoj među najvišima (23,8 %)
- Diplomanti su zadovoljniji pripremom za tržište rada ukoliko su studirali u aktivnom okruženju ili su bili izloženi učenju uz rad, imaju diplomu iz STEM područja
- Godinu dana nakon diplome manje od 50% diplomanata ima ugovor na neodređeno
- 2/3 zaposlenih diplomanata ističe kako su najtraženije: specifične vještine, komunikacijske vještine, sposobnost rada u timu, vještine učenja i planiranja te vještine rješavanja problema
- 13% iskustvo studiranja u inozemstvu – najmanji udio Grčka i RH

# Perspektiva poslodavaca

---

- Zapošljivost = spremnost na rad
- Posjedovanje znanja, vještina i stavova koje će omogućiti produktivan doprinos organizacijskim ciljevima nakon zapošljavanja



## Što očekuju poslodavci?

- 38% poslodavaca ima teškoće u pronašlu zaposlenika sa adekvatnim vještinama (Manpower, 2015)
- >10.000 poslodavaca iz 116 zemalja - **60%** ističe važnost **internacionalnog iskustva** tijekom studija (QS Intelligence Unit, 2011)
- **Komunikacijske vještine**
- **Komercijalna svijest**

## Što očekuju poslodavci?

| Teškoće prilikom zapošljavanja   | Udio (%) |
|--|----------|
| Nedostatak kandidata   | 69,05    |
| Nezainteresiranost ili nemotiviranost kandidata  | 64,29    |
| Nedostatak kandidata s traženom kvalifikacijom / razinom obrazovanja                       | 59,52    |
| Kandidatima je nedostajalo potrebno radno iskustvo   | 45,24    |
| Nedostatak kandidata s potrebnim socijalnim vještinama (komunikativnost, timski rad i sl.) | 33,33    |
| Kandidati su očekivali veće plaće nego što smo mogli ponuditi                              | 33,33    |
| Nedostatak kandidata s traženim certifikatom ili licencom                                  | 11,90    |
| Kandidati nisu bili zadovoljni s uvjetima rada koje smo u tom trenutku nudili              | 9,52     |
| Nedostatak kandidata s traženim znanjem rada na računalu                                   | 7,14     |
| Nedostatak kandidata s traženim znanjem stranoga jezika                                    | 7,14     |
| Nešto drugo  | 0,00     |

## Što očekuju poslodavci?



# Pristupi u visokom obrazovanju

## Nastavni programi

- edukativne aktivnosti
- proces planiranja osobnog razvoja za studente
- prilike za profesionalni razvoj akademskog osoblja

## Izvannastavni programi

- informativne aktivnosti
- karijerno savjetovanje
- vršnjačka karijerna podrška

## Uključivanje poslodavaca

- predstavljanje poslodavaca na različitim karijernim događajima
- mentoriranje
- stručne prakse

# Uloga visokih učilišta

- Holistički pristup
- Kontinuirana podrška razvoju uspješne karijere
- Prilagodba kurikuluma
- Uvođenje stručne prakse
- Uključivanje alumna
  - Sudjelovanje u različitim aktivnostima
  - Praćenje tijeka karijere



# Zapošljivost na VU

---

- ✓ cjeloživotni proces
- ✓ primjenjuje se na sve studente
- ✓ složen konstrukt
- ✓ povećava vjerojatnost uspjeha u zapošljavanju, ali i životu
- ✓ cjeloživotno učenje



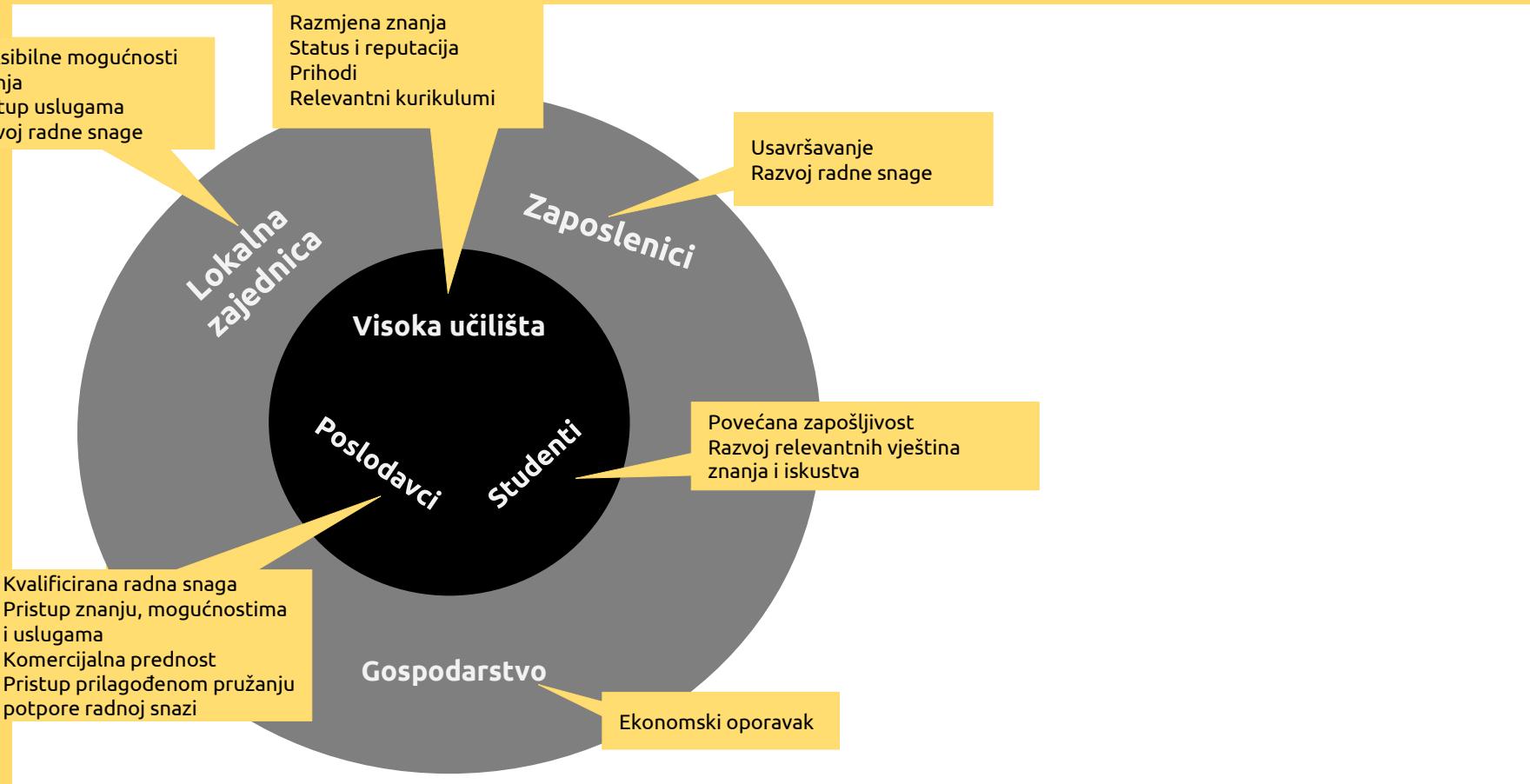
- ne radi se nužno o dodavanju dodatnih modula u kurikulum
- ne uključuje samo pripremu studenata za zapošljavanje
- nije isključiva odgovornost karijernih centara
- nije nešto što se može kvantificirati samo jednom mjerom





# Zapošljivost u visokom obrazovanju - dionici

---



# UNIRI



**Hvala na  
pažnji!**

**Ured za karijere Sveučilišnog savjetovališnog  
centra**

E-mail: [karijere@uniri.hr](mailto:karijere@uniri.hr)  
[nikoleta.zubic@uniri.hr](mailto:nikoleta.zubic@uniri.hr)