

KARIJERNI CENTRI: PODRŠKA STUDENTIMA U UPRAVLJANJU KARIJEROM

VILMA KOTLAR
Sveučilište u Zadru
vkotlar.unizd@gmail.com

UDK 005.966:[374.7:378](497.5)
DOI: 10.15291/magistra.2959
Pregledni rad

Primljeno: 15.7.2019.
Prihvaćeno: 12.2.2020.

SAŽETAK

Osnivanje karijernih centara u javnim visokoobrazovnim ustanovama u Hrvatskoj u značajnom je ponastu u proteklih nekoliko godina. Poticaj toj praksi bila je Strategija cjeloživotnoga profesionalnog usmjeravanja (CPU) i razvoja karijere 2016. – 2020., koju je donijela Vlada Republike Hrvatske, kao i razni oblici neformalnog stručnog usavršavanja za karijerne savjetnike, koji su potom uslijedili u organizaciji Agencije za znanost i visoko obrazovanje ili postali dostupni putem Euroguidance mreže (europska mreža nacionalnih centara za podršku profesionalnom usmjeravanju) čiji je član nacionalni Euroguidance centar koji djeluje u okviru hrvatske Agencije za mobilnost i programe Europske unije. Među stručnjacima za pitanja karijere prevladava stajalište da je karijeru potrebno kontinuirano usmjeravati te po potrebi preusmjeravati i nanovo oblikovati. Za upravljanje karijerom potrebne su vještine koje treba stjecati tijekom školovanja, kako bi se nakon završetka školovanja lakše i brže pronalazilo radno mjesto. Međutim, suvremeno dinamično tržište rada, gotovo da više ne poznaje radno mjesto za cijeli život, zbog čega nam je potrebno cjeloživotno profesionalno stručno usavršavanje, a time i kontinuirana podrška i usmjeravanje, koje u sustavu visokog obrazovanju trebaju osigurati karijerni centri. Iz tog razloga potrebno je ojačati postojeće karijerne centre i formirati ih gdje nedostaju, pri čemu je potrebno osigurati stalna radna mjesta jer visoka učilišta ne mogu dugoročno planirati uspostavljanje i razvoj karijernih centara oslanjajući se na volontere i zaposlenike privremeno ili djelomično zaposlenih na projektima.

KLJUČNE RIJEČI: *karijera, karijerni centri, cjeloživotno profesionalno usmjeravanje, vještine upravljanja karijerom*

UVOD

U prošlosti se često događalo da pojedinci cijeli radni vijek provedu na istom radnom mjestu, dok u današnje vrijeme to nije uobičajeno. U novije vrijeme većina radnih mjesta od pojedinca zahtijeva kontinuirano (cjeloživotno) obrazovanje te razvijanje vlastitih vještina i kompetencija, kako bi adekvatno mogao pratiti promjene nastale uslijed tehnološkog napretka. Stoga se nužno definicija pojma karijere mijenjala tijekom povijesti.

Prema Pojmovniku *Razvoj politike cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja* koji je pripremila Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (ELGPN), karijera je: „Interakcija profesionalnih i drugih životnih uloga tijekom života pojedinca, uključujući način usklađivanja plaćenog i neplaćenog rada, te uključenost pojedinca u učenje i obrazovanje” (Jackson 2013: 17). Ovako široko postavljenoj definiciji prethodile su brojne druge koje su se razlikovale prema tome usredotočuju li se isključivo na zaposlenje ili uključuju i osposobljavanje ili aktivnosti koje nisu vezane za posao. Prema UNESCO-vom (2002) priručniku o karijernom savjetovanju, Hansen i Gysbers (1975) karijeru opisuju kao stresnu životnu ulogu i stil života kojemu je stjecanje zanimanja samo dio; Warrs (1988) definira karijeru kao cjeloživotni napredak pojedinca u učenju i radu; Arthur i sur., (1989) kao rastući slijed radnih iskustava pojedinca tijekom vremena, a Arnold (1997) kao slijed položaja vezanih uz posao, uloge, aktivnosti i iskustva koja osoba doživljava.

Tradicionalno poimanje karijere (eng. *organizational* ili *boundaried carrier*) seže sve do Baldwinovog (1981) poimanja karijere kao razvojne, organizirane i stupnjevite djelatnosti (eng. *career stage theory*). Karijera je vođena i određena pravilima organizacije, tj. djelatnik je taj koji se više ili manje tome prilagođava, te na taj način ostvaruje više ili manje uspješnu karijeru.

Danas je prisutno više relevantnih poimanja karijere, od kojih se najviše rasprava vodi oko „karijere bez granica“ (eng. *boundaryless career*) (Arthur 1994, 2014). To je koncept koji podrazumijeva fleksibilnost, mobilnost, više promjena poslodavaca i/ili radnih mjesta. Takvu karijeru promišljeno vodi pojedinac, a ne organizacija, tijekom koje samostalno izgrađuje kompetencije prema vlastitim potrebama, a ne onima organizacije. Strateško i usmjereno djelovanje pojedinca (eng. *individual agency*) i aktivno upravljanje karijerom, obilježja su karijere bez granica.

Perspektiva karijere bez granica djelomično je komplementarna s još nekim

suvremenim pogledima na karijeru. Jedan od njih jest protejska (eng. *protean*) teorija karijere (Hall 1996, 2004), koju obilježava stav da karijerom upravlja pojedinac koji odlučuje kada je i kako mijenjati, prihvaća ili odbacuje prilagođavanje okolini, odnosno upravlja karijerom prema svojim željama i potrebama. Autonomija, osobna odgovornost, svijest o sebi i kontinuirano učenje, smatra Hall (1996, 2004), omogućavaju i čine uspješnom karijeru novoga doba – protejsku karijeru.

Micheal B. Arthur, koji je početkom 90-tih sa suradnicima prvi u literaturi pokrenuo raspravu o karijeri bez granica (Arthur 1994; Crocitto, Arthur i Rousseau 1998), u svom članku iz 2014., zaključuje da se istraživanjima karijere treba pristupati unutar raspona od tradicionalnog shvaćanja (*organizational* ili *boundaried*) do suvremenoga (*bounderyless*). Pri tome je neophodan interdisciplinarni pristup jer se fenomen karijere nalazi na sjecištu psihologije, sociologije, obrazovnih znanosti te znanosti o organizaciji i menadžmentu.

Arthur, Claman i DeFilippi (1995) uveli su pojam „inteligentne karijere“ koja ovisi o trima karakteristikama: „znati-zašto“, „znati-kako“ i „znati-koga“:

- „znati-zašto“ predstavlja motivaciju, uvjerenja, očekivanja i vrijednosti kojima djelatnici teže (identitet, strast prema profesiji, usmjerenje unutar karijere), a koje usmjeravaju njihovo djelovanje (Je li to ono što ja želim?);
- „znati-kako“ predstavlja profesionalnu stručnost, znanja, vještine i sposobnosti (Imam li potrebne kompetencije?);
- „znati-koga“ predstavlja umreženost, važne kontakte s kolegama, pronalaženje informacija kroz društvenu mrežu (Imam li potrebna poznanstva i podršku?).

Sve do danas brojni istraživači citiraju navedene tri karakteristike i nazivaju ih „karijernim kompetencijama“ (Eby i sur. 2003; deJanasz i Sullivan 2004; Parker, Khapova i Arthur 2009) ili „karijernim kapitalom“ (Angervall i Gustafsson 2014), a u brojnoj literaturi o toj temi koristi se i termin „karijerne vještine“. Danas, u doba kada cjeloživotno učenje pretpostavlja kontinuirano nadopunjavanje osnovnih znanja, sposobnosti i vještina, razvoj karijere nužno ovisi o stečenim kompetencijama, smatraju Van Vianen, De Pater i Preenen (2008), zbog čega o njihovom posjedovanju ovise i druge dvije kategorije.

Iako različito definiraju pojam karijere, teorije karijere nastoje objasniti kako ljudi biraju zanimanja i koji relevantni faktori određuju njihov profesionalni ra-

zvoj. Mogu se svrstati u dvije skupine: razvojne i diferencijalne. Prema razvojnim je teorijama izbor zanimanja proces čiji razvojni stadiji ovise o raznim čimbenicima, a traje čitav život. Diferencijalne teorije izbora usmjerene su na individualne čimbenike uspješnog odabira zanimanja – razlike u sposobnostima, crtama ličnosti, interesima i vrijednostima. Prema tim teorijama, od kojih je najpoznatija Hollandova teorija izbora zanimanja, proces traženja zanimanja usklađen je s pojedinčevim osobinama, a poslovi i zanimanja traže različite sklopove tih osobina (Šverko 2012). Holland je još 1997. postavio teoriju kao model sastavljen od šest tipova ličnosti: realistični (R), istraživački (I), umjetnički (A), socijalni (S), poduzetnički (E) i konvencionalni (C) – RIASEC tipovi ličnosti. S obzirom da profesionalne interese smatra odrazom ličnosti pojedinca, RIASEC tipove ličnosti naziva i tipovima profesionalnih interesa.

Najpoznatija teorija profesionalnog razvoja jest ona Donalda Supera (Šverko 2012), koja integrira različita gledišta: razvojno, fenomenološko i kontekstualno. Prema toj se teoriji pojedinci stalno prilagođavaju profesionalnoj okolini i procjenjuju svoj uspjeh. Sukladno promjenama u okolini (koje se odnose na tržište rada, povijesne i socioekonomske odrednice), osobne psihološke i biološke okolnosti (primjerice zdravstveno stanje pojedinaca), te nove spoznaje, pojedinci kontinuirano prilagođavaju svoje odluke, čime proaktivno upravljaju svojom karijerom. To je stav koji zauzimaju Lent i suradnici (Lent, Brown i Hackett 1994; Lent i Brown 2013) u svojoj socijalno-kognitivnoj teoriji razvoja karijere. Međutim, prema socijalno-kognitivnoj teoriji razvoja karijere, razvoj je karijere pod utjecajem i objektivnih i subjektivnih okolinskih faktora.

Neovisno o perspektivi, prevladava stajalište da je karijeru potrebno kontinuirano usmjeravati, a po potrebi preusmjeravati i nanovo oblikovati. To znači da je njome potrebno inteligentno upravljati, za što su potrebne kompetencije za upravljanje karijerom (Arthur, Claman i Fillippi 1995; Eby, Butts i Lockwood 2003). Lent i Brown (2013), upravljanje vlastitom karijerom ističu kao jednu od važnih pretpostavki uspješne karijere. Da bi uspješno vodila vlastitu karijeru, osoba se na početku karijere treba informirati o svim njezinim aspektima, suočiti se sa svojim očekivanjima, osvijestiti svoje prednosti i nedostatke, te naučiti aktivno sama usmjeravati karijeru (deJanasz i Sullivan 2004; Dowd i Kaplan 2005; Remmik, Karm, Haamer i Lepp 2011; Remmik, Karm i Lepp 2013; Lent i Brown 2013; Angervall i Gustafsson 2014).

Iz svega navedenog, vidljivo je da se radi o procesu, tijekom kojega je osobama potrebna različita podrška, koju u praksi nazivamo profesionalno informiranje i

savjetovanje. Tu vrstu podrške u Hrvatskoj pružaju stručnjaci Zavoda za zapošljavanje, djelatnici stručnih službi u osnovnim i srednjim školama te neke privatne tvrtke. No, kada govorimo o studentima, koji su u početnoj fazi razvoja karijere, nije im dovoljno pružiti informiranje i podršku samo prije upisa na studij, već i tijekom studija i nakon njegova završetka, što je ujedno i opis posla suvremenog karijernog centra koji bi trebao biti smješten u visokoobrazovnoj ustanovi. Stoga je cilj ovoga rada opisati važnost podrške koju studentima u visokoobrazovnim ustanovama pružaju karijerni centri, kroz pregled razvoja i prikaz aktualnog stanja karijernih centara u visokom obrazovanju u svijetu i Hrvatskoj, s naglaskom na razvoj vještina upravljanja karijerom.

KARIJERNI CENTRI U VISOKOM OBRAZOVANJU

Karijerni centri u visokom obrazovanju u različitim se oblicima pojavljuju još početkom 20. stoljeća. Kako se pogled na karijeru od tada, do danas, više puta mijenjao, tako je i način rada karijernih centara svoju paradigmu do danas promijenio više puta. Dey i Cruzvergara (2014) opisuju kako su visokoobrazovne ustanove u Sjedinjenim Američkim Državama već sedamdesetih godina prošlog stoljeća promijenile percepciju odgovornosti za zapošljavanje studenata. Dok se prethodno tržište rada percipiralo kao odgovorno, od tada se odgovornost premjestila na ustanove i napore samog studenta da sebe učini što kompetitivnijim i time poveća mogućnost pronalaska posla nakon studija. Karijerni se centri od tada počinju intenzivnije baviti karijernim savjetovanjem, praćenjem zahtjeva tržišta rada i osnaživanjem studenata u stjecanju potrebnih vještina za upravljanje karijerom. Zadnja velika promjena u radu karijernih centara dogodila se 2010. godine pod utjecajem svjetske ekonomske krize koja je prethodila tom razdoblju. Ona je izravno utjecala na rad karijernih centara pretvarajući ih u mjesta povezivanja akademije i zajednice. U razvoj karijere studenata tako se osim studenata danas aktivno uključuju poslodavci, alumni, roditelji, akademski djelatnici, administrativni djelatnici, predstavnici civilnog društva, javnih ustanova i predstavnici vlade i lokalne uprave. Studentima se pomaže u ostvarivanju kontakta sa zajednicom raznim programima stručne prakse, volontiranja, društveno korisnog učenja, povezivanjem kroz organiziranje manifestacija poput "sajma stipendija" i "sajma poslova", te omogućavajući studentima predstavljanje poslodavcima specijaliziranim *web* portalima i raznim medijima. S obzirom na potrebu cjeloživotnog

učenja i kontinuiranog stručnog usavršavanja na današnjem tržištu rada, Dey i Cruzvergara (2014) zaključuju da karijerni centri trebaju postati mjesta koja će omogućiti kontinuiranu i trajnu suradnju akademije i zajednice sa svrhom podrške karijeri studentima i alumnima tijekom njihova profesionalnog vijeka.

Još su 2006. godine Babić, Matković i Šošić, analizirajući strukturne promjene u visokom obrazovanju u Hrvatskoj, zaključili da je nužno uvesti mehanizam praćenja zahtjeva tržišta rada te ga učiniti obveznom sastavnicom upisne politike u sustavu visokog obrazovanja, kako bi se izbjeglo zasićenje tržišta pojedinim kvalifikacijama. Stoga osim podrške studentima u obliku karijernog savjetovanja i organiziranja raznih programa sa svrhom razvoja karijernih vještina, karijerni centri trebaju nam kao posrednici između obrazovnog sustava i tržišta rada. Brojne promjene u visokoobrazovnom sustavu, uvedene Bolonjskim procesom, a prije svega se misli na prvostupničke diplome, tržište rada nije prepoznalo do dan danas. Stoga karijerni centri mogu odigrati važnu ulogu u komunikaciji s poslodavcima, te prikupljanju informacija s tržišta rada, a sve s ciljem povećanja većeg zaposlenja studenata. Samo ona visokoobrazovna ustanova koja dobro poznaje potrebe i situaciju na tržištu rada, može kvalitetno pripremiti studente za to tržište.

Prema Eurydice izvješću iz 2016., samo u dvije europske države u tom trenutku nisu bili uspostavljeni karijerni centri u visokoobrazovnim institucijama, a Hrvatska je bila jedna od njih. Vlada Republike Hrvatske donijela je Strategiju cjeloživotnoga profesionalnog usmjeravanja (CPU) i razvoja karijere 2016. – 2020., a u travnju 2018. godine Akcijski plan njezine provedbe u 2018. godini. Forum za cjeloživotno profesionalno usmjeravanje i razvoj karijere, kao međuresorno tijelo, zadužen je za koordinaciju provedbe Strategije, odnosno Akcijskog plana. Plan u mjeri 1.1.6. predviđa izradu modela za razvoj centara za cjeloživotno profesionalno usmjeravanje u sustavu visokog obrazovanja, formiranje mreže jedinica za karijerno savjetovanje pri visokim učilištima, te educiranje i jačanje kompetencije: “a) karijernih savjetnika na visokim učilištima s naglaskom na EU dimenziji organizacijom seminara, radionica i studijskih posjeta; b) nastavnika i uprava visokih učilišta i c) studenata” (Akcijski plan, str. 10), dok mjera 1.2.2. predviđa razvijanje sustava profesionalnog usmjeravanja učenika koji omogućuje razvoj vještina upravljanja karijerom (Akcijski plan, str. 14).

Podršku razvoju Strategije u proteklih nekoliko godina počeli su pružati Agencija za znanost i visoko obrazovanje, organizirajući predavanja, seminare i radionice u okviru ciklusa zvanog “Karijeriranje”, te Agencija za mobilnost i programe EU koja je kao nacionalni *Euroguidance centar* sastavni dio *Euroguidance* europ-

ske mreže nacionalnih centara za podršku profesionalnom usmjeravanju. Dok se cjelokupni sustav profesionalnog usmjeravanja i razvoja karijere, na nacionalnoj i školskoj razini uspostavi u međuvremenu ćemo u visokoobrazovnim ustanovama imati cijele generacije studenata koje nisu mogle sustavno razvijati vještine upravljanja karijerom, zbog čega bi što prije trebalo pristupiti organizaciji aktivnosti koje su tome usmjerene.

Prema Izvješću o istraživanju aktualnog stanja i izazova u pogledu djelovanja centara karijera i profesionalnog usmjeravanja na visokim učilištima (Đorđević 2017), od ukupno 131, 27 visokih učilišta u Hrvatskoj ima ustrojenu jedinicu koja se bavi karijernim usmjeravanjem, a njih se još 20 planira osnovati do 2020. godine. Iako se u Izvješću optimistično zaključuje „da postoji značajan interes pa i porast interesa za ovo područje u sektoru visokog obrazovanja odnosno briga visokih učilišta za to kako tercijarno obrazovanje priprema studente za obavljanje profesionalne djelatnosti i njihov daljnji profesionalni razvoj.“ (str. 11), rasprave o toj temi u javnom prostoru ističe brojne poteškoće u praksi, a koje potvrđuju i karijerni savjetnici koji su sudjelovali u istraživanju. Primjerice, u rujnu 2017. na seminaru održanom na Sveučilištu u Zadru u organizaciji AZVO-a „Profesionalno usmjeravanje u sustavu visokog obrazovanja: aktualno stanje i izazovi“ tijekom rasprave istaknut je problem nedostatka radnih mjesta na javnim visokim učilištima, što dovodi do situacije da u karijernim centrima rade volonteri, svega par sati tjedno, a koji su u biti zaposlenici ustanova (nastavnici s punim opterećenjem u nastavi, administrativni djelatnici raspoređeni na druga radna mjesta) ili stručni suradnici, privremeno i/ili djelomično angažirani na nekom projektu. Zbog toga karijerni centri ne nude cjelovite usluge već samo parcijalno ispunjavaju svoju funkciju, dok ustanove nerijetko krše propise prema kojima volontiranje za vlastitog poslodavca nije dopušteno.

RAZVOJ VJEŠTINA UPRAVLJANJA KARIJEROM

Zbog brzog razvoja tehnologije, brojni zaposleni danas po više puta tijekom radnog vijeka ostaju bez radnih mjesta, a za nova radna mjesta trebaju nove kompetencije i vještine. Zbog učestalih promjena u karijeri, potrebne su im i vještine upravljanja karijerom (eng. *carrier management skills*), koje danas predstavljaju “pismenost za tržište rada” (eng. *labour market literacy*) (ACUMEN policy paper 2018). Škotski okvir za vještine upravljanja karijerom (The

Career Management Skills Framework for Scotland 2012), grupira vještine upravljanja karijerom u četiri skupine – Slika o sebi (*Self*), Snage (*Strengths*); Obzori (*Horizons*) i Mreže (*Networks*):

- Slika o sebi – predstavlja kompetencije koje omogućavaju pojedincu razvijanje osjećaja o sebi unutar zajednice;
- Snage – predstavljaju kompetencije koje omogućavaju pojedincu stjecanje i nadograđivanje svoje snage (prednosti) i težnju nagrađivanju svoga učenja i rada;
- Obzori – predstavljaju kompetencije koje omogućavaju pojedincu vizualizirati, planirati i postići svoje karijerne odabire tijekom života;
- Mreže – predstavljaju kompetencije koje omogućavaju pojedincu razviti odnose i graditi mreže podrške.

Ove kompetencije zajedno predstavljaju niz vještina, stavova i sposobnosti koje se međusobno preklapaju u podršci životnih odabira pojedinca. Grupa stručnjaka iz osam europskih država, partnera i suradnika ACUMEN projekta (ACUMEN *policy paper* 2018), preporuča implementaciju ovih kompetencija u srednjoškolske kurikulume, uz kontinuirani rad na podizanju svjesnosti nastavnika i obrazovnih ustanova o njihovoj važnosti, te u suradnji s javnim i privatnim sektorom. Dakle, mlade je prije izlaska na tržište rada potrebno opremiti ovim vještinama, te ih osposobiti za korištenje resursa cjeloživotnog učenja poput e-učenja. U Finskoj, primjerice, stjecanje vještina upravljanja karijerom već je sastavni dio osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja.

Na značaj vještina upravljanja karijerom upućuje i Lovšin (2017) u svom istraživanju provedenom u Sloveniji na uzorku od 618 osoba. Njime utvrđuje utjecaj razine formalnog obrazovnog postignuća na razvoj karijere, u odnosu na razvijenost vještina upravljanja karijerom, koje su pretežno stečene neformalnim putem. Za vještine se pokazalo da statistički značajnije utječu na razvoj karijere, zbog čega, autorica zaključuje, ne mogu ubuduće biti prepuštene samo domeni neformalnog učenja, već je njihovo stjecanje potrebno implementirati u obavezne obrazovne kurikulume.

Na koji način visokoobrazovne ustanove u Hrvatskoj mogu pomoći studentima u stjecanju i razvoju vještina upravljanja karijerom? Osim što se dio sadržaja može implementirati u obvezne ili izborne kolegije, brojne usluge studentima mogu pružiti karijerni centri. Karijerni centri redovito nude studentima priliku za indi-

vidualno ili grupno karijerno savjetovanje, kojima se mogu utvrditi koje vještine studentima nedostaju i informirati ih na koji način ih mogu steći – stručnom praksom, odlaskom na mobilnost, pohađanjem neke od radionica koje karijerni centri redovito organiziraju, volontiranjem, društveno korisnim učenjem i slično. Oni mogu studentima nuditi na jednom mjestu informacije o dostupnim otvorenim pozicijama, stipendijama, mogućnostima suradnje s alumnima i slično, a istovremeno upravi visokoobrazovne ustanove dostaviti podatke o zaposlenosti, koji su potrebni za formiranje upisnih politika, izmjene i dopune studijskih programa te donošenje odluka o pokretanju novih programa.

Jedan od mogućih pristupa, kojima bi studenti vještine upravljanja karijerom razvijali u okvirima izbornih ili obveznih predmeta, kako to primjerice rade u Danskoj (Syddansk Universitet), naglašava nužnost osiguravanja podrške i akademskom osoblju, kao važnoj sponi između studenta i svijeta rada. Djelatnici karijernog centra njima stoga su na raspolaganju u ostvarivanju kontakta s poslodavcima i zajednicom i kao neophodna administrativna podrška. Taj je pristup na danskom sveučilištu doveo do smanjivanja stope nezaposlenosti studenata. Mjereno godinu dana po završetku studija, 2015. godine stopa nezaposlenosti u grupi studenata koji nisu sudjelovali u nastavi tih predmeta bila je 13 %, dok je stopa nezaposlenosti u grupi studenata koji su sudjelovali u nastavi tih predmeta bila svega 6 %. Slični su rezultati bili 2016. godine, 12,6 % u prvoj grupi, a svega 4,88 % u drugoj grupi (Bæksgaard Hansen 2019).

Kada je u pitanju strategija razvoja vlastite karijere, studente je potrebno naučiti strateški promišljati i planirati aktivnosti, a što je također moguće napraviti na više načina. U Portugalu su tako, primjerice, na jednom javnom sveučilištu na sjeverozapadu organizirali seminar upravljanja vlastitom karijerom (eng. *self-career management*) za studente poslijediplomskih studija, dobitnike istraživačke stipendije. Seminar je obuhvatio unaprjeđivanje znanja o sebi, koje uključuje mapiranje vlastitih interesa, vrijednosti i preferiranog životnog stila, potom razvoj kompetencija planiranja karijernih ciljeva, kompetencija donošenja odluka i analizu osobnog karijernog plana, te na kraju upoznavanje s raznim mogućnostima stručnog usavršavanja, (samo)zapošljavanja i stvaranja radnih postignuća. Testiranjem sudionika seminara, u usporedbi s kontrolnom skupinom koja seminaru nije prisustvovala, ustanovilo se da su nositelji istraživačkih stipendija koji su prisustvovali, ostvarili u post-testu više razine razvoja karijere (Carneiro Pinto i do Céu Taveira 2011).

Već prethodno spomenute vještine stvaranja karijerno korisnih mreža, Arthur,

Claman i DeFilippi (1995) ističu kao jednu od odlika inteligentnog upravljanja vlastitom karijerom, dok Higgins i Kram (2001) te Sweitzer (2009) govore o tzv. razvojnim mrežama koje su određene sadržajem odnosa od kojih se sastoje, a koje su bitne za karijerni razvoj. Čine ih veze mentorske prirode ili mreže prijatelja, suradnika i drugih koji doprinose razvoju karijere pojedinca. Na temelju raznovrsnosti i snage mreža, Higgins i Kram (2001) razvile su četiri tipa razvojnih mreža: poduzetničke (visoka raznovrsnost i visoka snaga), oportunističke (visoka raznovrsnost i slaba snaga), tradicionalne (niska raznovrsnost i velika snaga), te receptivne (niska raznovrsnost i slaba snaga). Ovisno o raznovrsnosti i snazi, različiti tipovi razvojnih mreža utječu na promjene u karijeri, osobno učenje, organizaciju i zadovoljstvo poslom.

Suvremeni karijerni centri danas predstavljaju mjesta na kojima studenti mogu stjecati i razvijati svoje profesionalne mreže. Interakcijska svojstva i koristi od profesionalnih mreža, u velikoj su mjeri nevidljivi ljudima koji su uključeni u njih, a itekako utječu na uspjeh u karijeri. Ključ tih mreža jest što pružaju informacije, utjecaj i saveznike u razvoju karijere te povećavaju društveni kapital, koji utječe na brže napredovanje, veću plaću i zadovoljstvo karijerom (Kiopa i sur 2009; Angervall i Gustafsson 2014; Niehaus i O'Meara 2014).

Najvažnija promjena koju donosi uspostavljanje karijernih centara u visokom obrazovanju odnosi se prije svega na veću zaposlenost studenata (Bæksgaard Hansen 2019). Stoga je poželjno egzaktno utvrditi podatke o zaposlenosti studenata prije uspostavljanja karijernog centra i potom ih kontinuirano, istraživačkim radom na godišnjoj razini, pratiti i uspoređivati u odnosu na broj i vrstu aktivnosti koje karijerni centri u međuvremenu izvode, a odnose se na broj provedenih radionica podrške za studente, broj studenata koji su sudjelovali u radionicama, broj studijskih programa i predmeta u koje su uvršteni programi stručne prakse ili društveno korisnog učenja, broj poslodavaca s kojima je sveučilište ostvarilo suradnju itd. Na taj način bi se testirale teze navedene u stručnim i znanstvenim istraživanjima koja se navode u ovom radu.

ZAKLJUČAK

Planiranje, razvoj i upravljanje karijerom imaju višestruke pozitivne implikacije podjednako za studenta i za tržište rada te samu visokoobrazovnu ustanovu. Visokoobrazovne ustanove trebale bi ne samo osposobiti studente za preuzimanje određenih uloga na tržištu rada, već ih i opremiti potrebnim vještinama za upravljanje karijerom i tako ojačati njihovo samopouzdanje za izlazak na suvremeno tržište rada koje će zahtijevati neprestano učenje. Iz tog je razloga potrebno, u skladu s predviđenim strategijama i akcijskim planovima, kako nacionalnim, tako i onima na razini institucija, formirati karijerne centre i time osigurati stjecanja vještina upravljanja karijerom. Pri tome je nužno karijernim savjetnicima osigurati stručno usavršavanje i razmjenu iskustava na nacionalnoj, a još više na internacionalnoj razini u državama s bogatim dugogodišnjim iskustvom u karijernom savjetovanju, kako bi posao obavljali u skladu sa suvremenim trendovima i pružili neophodnu podršku studentima i sveučilišnim nastavnicima koji u svoje nastavne planove žele uvrstiti stjecanje vještina upravljanja karijerom. Dugoročne hrvatske strategije predviđaju intenziviranje karijernog savjetovanja na obrazovnim razinama koje prethode visokoškolskoj, ali dok se to provede i usustavi, proći će još dosta vremena. Stoga karijerni centri u visokoobrazovnim ustanovama trebaju sada ponuditi veći broj raznovrsnih sadržaja koji će studentima biti na izbor prije upisa, tijekom studiranja i nakon završetka, a koji će im omogućiti stjecanje onog što nisu na prethodnim obrazovnim razinama. Iz tog razloga potrebno je ojačati kapacitete postojećih karijernih centara i formirati ih tamo gdje nedostaju, pri čemu je osim dobre volje institucija neophodna podrška nadležnog ministarstva u osiguravanju stalnih radnih mjesta, jer institucije ne mogu dugoročno planirati rad i razvoj karijernih centara oslanjajući se na volontere i zaposlenike privremeno ili djelomično zaposlene na projektima.

Iz svega navedenog, vidljivo je da pitanje razvoja karijere studenata nužno uključuje sveučilišne nastavnike, poslodavce, alumne, roditelje, akademske djelatnike, administrativne djelatnike, ostale javne ustanove, predstavnike civilnog društva, predstavnike vlade, lokalne i regionalne uprave. Studentima se treba omogućiti ostvarivanje kontakta sa zajednicom raznovrsnim programima stručne prakse, volontiranjem, društveno korisnim učenjem, tribinama, okruglim stolovima i sličnim manifestacijama, kako bi stekli potrebna iskustva, potrebne vještine te počeli razvijati profesionalne mreže. Karijerni centri stoga trebaju postati mjesta susreta akademije i zajednice iz kojih će izrasti nove prilike za jedne i druge.

LITERATURA

- ACUMEN policy paper. 2018. <https://acumen.website/en/outputs/o5-policy-paper/> (25. lipnja 2019)
- Akcijski plan provedbe Strategije cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i razvoja karijere u Republici Hrvatskoj za 2018. godinu. <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/2018/04%20travnja/92%20sjednica%20VRH//92%20-%203.pdf> (25. lipnja 2019)
- ANGERVALL, Petra i Jan GUSTAFSSON. 2014. The making of careers in academia: split career movements in education science. *European Educational Research Journal*, 13 (6): 601-615.
- ARTHUR, Michael B. 1994. The boundaryless career (special issue), *Journal of Organizational Behavior*, 15 (4): 295-306.
- ARTHUR, Michael B, CLAMAN, Priscilla H. i Robert J. DEFILLIPPI. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9 (4): 7-19.
- ARTHUR, Michael B. 2014. The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go? *Career Development International*, 19 (6): 627-640. DOI:10.1108/CDI-05-2014-0068
- BABIĆ, Zdenko, MATKOVIĆ, Teo i VEDRAN Šošić. 2006. Strukturne promjene visokog obrazovanja i ishodi na tržištu rada. *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 16 (108): 26-65.
- BÆKSGAARD HANSEN, Kim. 2019. Career Management Skills at SDU (University of Southern Denmark). Prezentacija rada karijernog centra Syddansk Universitet na seminaru za karijerne savjetnike u visokom obrazovanju *Vještine budućnosti – kako usmjeravati studente*, Plitvička jezera 4. – 6. studenoga 2019.
- BALDWIN, Roger G. i Robert T. BLACKBURN. 1981. The academic career as a developmental process. *Journal of Higher Education*, 52 (6): 598-614.
- CARNEIRO PINTO, Joana i Maria DO CÉU TAVEIRA. 2011. Self-career management: intervention with research grant holders. *Društvena istraživanja*, 20, 3 (113): 793-812.
- CROCITTO, Madeline, Arthur Michael B. i Denise M. ROUSSEAU. 1998. The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era, *The Academy of Management Review*, 23 (1): 176, DOI: 10.2307/259107
- DE JANASZ, Suzanne i Sherry E. SULLIVAN. 2004. Multiple mentoring in academe: Developing the professorial network. *Journal of Vocational Behavior*,

- 64 (2): 263-283. DOI:10.1016/j.jvb.2002.07.001
- DEY, Farouk i Christine Y. CRUZVERGARA. 2014. Evolution of Career Services in Higher Education. *New Directions for Student Services*, 148: 5-18. DOI: 10.1002/ss.20105
- DOWD, Karen O. i David M. KAPLAN. 2005. The career life of academics: Boundaried or boundaryless? *Human Relations*, 58 (6): 699-721. DOI:10.1177/0018726705057156
- DORĐEVIĆ, Mina. 2017. Izvješće o istraživanju aktualnog stanja i izazova u pogledu djelovanja centara karijera i profesionalnog usmjeravanja na visokim učilištima (srpanj 2017), Zagreb: Agencija za znanost i visoko obrazovanje. https://www.azvo.hr/images/stories/publikacije/Izvje%C5%A1%C4%87e_o_istra%C5%BEivanju_aktualnog_stanja_i_izazova.pdf (1. srpnja 2019)
- EBY, Lillian T, BUTTS, Marcus i Angie LOCKWOOD. 2003. Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 689-708.
- European Commission/EACEA/Eurydice. 2016. Structural Indicators on Graduate Employability in Europe – Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- HALL, Douglas T. 1996. Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10 (4): 8-15.
- HALL, Douglas T. 2004. The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1): 1-13.
- HIGGINS, Monica i Kathy E. KRAM. 2001. Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *The Academy of Management Review*, 26 (2); 264-288.
- JACKSON, Charles, ur. 2013. Razvoj politike cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja: Pojmovnik. Zagreb: Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (ELGPN).
- KIOPA, Agrita, MELKERS, Julia i Zeynep Esra TANYILDIZ. 2009. Women in academic science: mentors and career development. U: *Women in science and technology*, ur. Prpić, Katarina, Oliveira, Luisa i Sven Hemlin, 55-84. Zagreb: Institute for social research.
- LENT, Robert W i Steven D. BROWN. 2013. Social cognitive model of career self-management: Toward a unifying view of adaptive career behavior across the life span. *Journal of Counseling Psychology*, 60 (4): 557-568. doi:10.1037/a0033446

- LENT, Robert W, BROWN, Steven D. i Gene HACKETT. 1994. Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance [Monograph]. *Journal of Vocational Behavior*, 45 (1): 79-122. DOI: 10.1006/jvbe.1994.1027
- LOVŠIN, Miha. 2017. Career in the light of educational attainment and career management skills. *Problems of Education in the 21st Century*, 75 (6): 568-580.
- NIEHAUS, Elisabeth i KerryAnn O'MEARA. 2015. Invisible but Essential: The Role of Professional Networks in Promoting Faculty Agency in Career Advancement. *Innovative Higher Education* 40 (2): 159-171.
- PARKER, Polly, KHAPOVA, Svetlana N. i Arthur, Michael B. 2009. The intelligent career framework as a basis for interdisciplinary inquiry. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (3): 291-302 DOI: 10.1016/j.jvb.2009.04.001
- REMMIK, Marvi, KARM, Mari i Liina LEPP. 2013. Learning and Developing as a University Teacher: narratives of early career academics in Estonia. *European Educational Research Journal*, 12 (3): 330-341.
- REMMIK, Marvi, KARM, Mari, HAAMER, Anu i Liina LEPP. 2011. Early-career academics' learning in academic communities. *International Journal for Academic Development*, 16 (3): 187-199. doi:10.1080/1360144X.2011.596702
- SWEITZER, Vicki B. 2009. Towards a theory of doctoral student professional identity development: A developmental networks approach. *The Journal of Higher Education*, 80 (1): 1-33.
- ŠVERKO, Branimir. 2012. *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
- UNESCO. 2002. *Handbook of Career Counselling*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001257/125740e.pdf> (5. siječnja 2015)
- VAN VIANEN, Annelies EM, DE PATER, Irene E i Paul T. Y. PREENEN. 2008. Career Management: Taking Control of the Quality of Work Experiences. U: *International handbook of career guidance*, ur. Athanasou, James A. i Raoul Van Esbroeck, 283-301. Dordrecht: Springer.

THE CAREER CENTRES: SUPPORT STUDENTS IN CAREER MANAGEMENT

ABSTRACT

Career centres in higher education institutions in Croatia are being formed more intensely in the past few years. The incentive for this development was the Strategy for lifelong professional guidance and career development 2016-2020 which was passed by the Government of Republic of Croatia, as well as various forms of informal professional training for career advisors which were then organized by the Croatian agency for science and higher education or became available through the Euroguidance network (European network of national centres for support in professional guidance) whose member is the national Euroguidance centre which is a part of the Croatian agency for mobility and EU programmes. Experts for career matters generally hold that careers need to be continually guided and if necessary diverted or reshaped anew. Career management requires skills which should be learned during education so that work is more easily found after it. However, the contemporary dynamic labour market barely even recognizes lifelong employment. Thus lifelong professional guidance and development is necessary and with it continued support and guidance which in the context of higher education should be provided by career centres. For that reason, it is necessary to strengthen existing career centres and to create them where they are missing, whereby it is necessary to insure permanent placements, since higher education institutions cannot plan the establishing and development of career centres in the long run, relying on volunteers and employees temporarily or partially employed through projects.

KEYWORDS: *career, career centres, lifelong professional guidance, career management skills*

