

# Poti v zaposljivost

Marija Rok





## Založba Univerze na Primorskem

*Uredniški odbor*

Katarina Babnik

Štefan Bojnec

Aleksandra Brezovec

Boris Horvat

Dejan Hozjan

Alenka Janko Spreizer

Alen Ježovnik

Lenka Kavčič

Alan Orbanič

Gregor Pobežin

Andraž Teršek

Jonatan Vinkler



# Poti v zaposljivost

Marija Rok



*Znanstvena monografija*

*Poti v zaposljivost*

Marija Rok

*Recenzentki*

dr. Ksenija Vodeb

dr. Sonja Sibila Lebe

*Lektura, prelom in grafična priprava:* Davorin Dukič

*Glavni urednik*

dr. Jonatan Vinkler

*Vodja založbe*

Alen Ježovnik

*Izdala in založila*

Založba Univerze na Primorskem

Titov trg 4, SI-6000 Koper

Koper 2015

ISBN 978-961-6963-59-6 (spletna izdaja: pdf)

<http://www.hippocampus.si/isbn/978-961-6963-59-6.pdf>

ISBN 978-961-6963-60-2 (spletna izdaja: html)

<http://www.hippocampus.si/isbn/978-961-6963-60-2/index.html>

© 2015 Založba Univerze na Primorskem

Izdaja je sofinancirana po pogodbi ARRS za sofinanciranje izdajanja znanstvenih monografij v letu 2015.



CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

331.5:338.48(0.034.2)

ROK, Marija

Poti v zaposljivost [Elektronski vir] / Marija Rok. - El. knjiga. - Koper : Založba Univerze na Primorskem, 2015

Način dostopa (URL): <http://www.hippocampus.si/isbn/978-961-6963-59-6.pdf>

Način dostopa (URL): <http://www.hippocampus.si/isbn/978-961-6963-60-2/index.html>

ISBN 978-961-6963-59-6 (pdf)

ISBN 978-961-6963-60-2 (html)

282037248

# Kazalo

**Kazalo tabel • 7**

**Kazalo slik • 9**

**Akronimi in okrajšave • 11**

**1 Uvod • 13**

**2 Koncept zaposljivosti • 15**

2.1 Dejavniki zaposljivosti • 17

2.2 Turizem in trg dela • 20

2.2.1 Deficitarnost in suficitarnost poklicev v turizmu • 23

2.2.2 Problem preizobraženosti diplomantov • 25

2.3 Razvijanje zaposljivosti študentov turizma v visokem šolstvu • 28

2.3.1 Aktivnosti visokošolskih institucij za povečanje zaposljivosti diplomantov • 29

2.3.2 Aktivnosti kariernih centrov • 31

**3 Vplivi internacionalizacije in globalizacije na trg dela • 33**

**4 Povezovanje izobraževalnih institucij in gospodarstva • 35**

4.1 Pomen delovnih izkušenj za zaposljivost študentov in diplomantov • 36

4.2 Strokovna praksa • 37

4.2.1 Cilji strokovne prakse • 38

4.2.2 Prednosti strokovne prakse kot stičišča interesov študentov, delodajalcev  
in izobraževalnih institucij • 39

4.2.3 Oblike strokovnih praks • 42

**5 Empirična raziskava • 45**

5.1 Metodologija • 46

5.2 Udeleženci • 46

Kazalo

- 5.3 Zbiranje podatkov • 47
- 5.4 Rezultati in razprava • 48

**6 Zaključek • 59**

**Viri in literatura • 63**

**Imensko kazalo • 71**

# Kazalo tabel

Tabela 1: Ekonomski učinki turizma, 2014. • 21

Tabela 2: Povpraševanje po delavcih z izobrazbo s področja hotelirstva, gostinstva in potovanj po posameznih letih in času zaposlitve, 2008–2012. • 23

Tabela 3: Povpraševanje po delavcih z izobrazbo s področja hotelirstva, gostinstva in turizma po stopnjah izobrazbe, 2008–2012. • 24

Tabela 4: Višješolske institucije in študijski programi na področju turizma. • 26

Tabela 5: Visokošolske institucije in akreditirani študijski dodiplomski programi. • 27

Tabela 6: Deskriptivni prikaz značilnosti vzorca respondentov. • 47

Tabela 7: Uporabljena terminologija za generične kompetence po državah. • 49





# Kazalo slik

Slika 1: Dejavniki trajnostne zaposljivosti diplomanta. • 17

Slika 2: Pot v zaposljivost – vloga študenta. • 19

Slika 3: Struktura povpraševanja po kadrih z izobrazbo s področja hotelirstva, gostinstva in turizma, 2012. • 24

Slika 4: Aktivnosti visokošolske institucije na področju razvoja zaposljivosti diplomantov • 30

Slika 5: Položaj strokovne prakse med študijem in zaposlitvijo. • 38

Slika 6: Deležniki v sistemu praktičnega usposabljanja študentov turizma. • 40



# Akronimi in okrajšave

BDP	bruto družbeni proizvod
CEEPUS	Central European Exchange Program for University Studies; srednjeevropski program za izmenjavo študentov in profesorjev
CMEPIUS	javni zavod Center RS za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja
CV	Curriculum Vitae – življenjepis
ČV	človeški viri
EC	European Commision; Evropska komisija
ECTS	European Credit Transfer System; evropski sistem prenašanja in zbiranja kreditnih točk
EU	European Union; Evropska unija
EC	European Commision; Evropska komisija
EUROSTAT	The Statistical Office of the EU; Evropski statistični urad
HR	human resources; človeški viri
IEREST	projekt Intercultural Education Resources for Erasmus Students and Their Teachers
IT	informacijska tehnologija
KKE	Komisija za kakovost in evalvacije

MSP	majhna in srednje velika podjetja
NAKVIS	Nacionalna agencija RS za kakovost v visokem šolstvu
NFM	Norveški finančni mehanizem, program študentske prakse v donatorskih državah Norveške, Lichtensteina in Islandije
NPK	nacionalna poklicna kvalifikacija
TIC	turistični informacijski center
UMAR	Urad RS za makroekonomske analize in razvoj
UNI	univerzitetni
UP	Univerza na Primorskem
VS	visokošolski
VŽU	vseživljenjsko učenje
ZRSZ	Zavod RS za zaposlovanje

# I

## Uvod

Tematika zaposljivosti diplomantov je za visoko šolstvo zelo aktualna in pogosto predmet raziskav in debat (Davies, 2000; Harvey, 2001; Allison, Harvey in Nixon, 2002; Crossman in Clarke, 2010; HEGESCO, 2012; REFLEX, 2012; Pavlin, 2012; Rok, 2014). V agendah se je začela pojavljati skladno s pojavom teorije človeškega kapitala (npr.: Becker, 1975), ki poudarja naloge vlad, da spodbujajo pogoje, ki podpirajo razvoj človeškega kapitala, ker je to vitalnega pomena za gospodarsko rast, temelječo na znanju v globaliziranem okolju. Izboljšane kompetence in človeški kapital predstavljajo ključen vložek za gospodarstvo in v pomoč tehnološkemu napredku. Vlade so ukrepanje na področju zaposljivosti diplomantov več ali manj naložile visokošolskim organizacijam. Viri za rast znanja so poleg sistema visokošolskega izobraževanja tudi procesi na inovativnih delovnih mestih oziroma učenje z delom.

V mednarodnem okolju imajo na vpis na določen študij velik vpliv lestvice univerz, rangiranih po zaposljivosti diplomantov. Po Lindbergu (2007) je zaposljivost indikator kakovosti izobraževalne institucije kot tudi družbene relevantnosti visokega šolstva. Mednarodna vrednotenja in razvrščanja najboljših univerz oblikujejo tudi ocene managerjev gospodarskih družb, aktivnih v mednarodnem okolju (EMERGING, 2014). Zaposljivost diplomantov odraža kakovost institucije in ne zajema le poznavanja trga delovne sile in tehnik pridobitve zaposlitve, temveč tudi razvoj različnih atributov posameznika skozi učni proces in strateški celostni pristop institucije k problematiki zaposljivosti (Harvey, 2001).

Fenomen zaposljivosti pa se nanaša tudi na posameznikove sposobnosti v odnosu do pričakovanj in zahtev na trgu dela. V tem delu se bomo

posvetili tematiki zaposljivosti v povezavi z dejavniki, ki posamezniku povečujejo zaposlitvene potenciale. Poudarek bo na zaposljivosti študentov turizma, torej tistih s ciljnim področjem zaposlitve v sektorju turizma, ki je delovno visoko intenziven in kjer so zaposleni ključnega pomena za konkurenčnost na globalnem trgu. Posledično pridobiva na pomenu kakovostno izobraževanje in usposabljanje za potrebe turizma. Predstavili bomo tudi posebnosti trga dela v turizmu, kjer beležimo strukturno nesorazmerje med povpraševanjem in ponudbo delovnih mest.

## 2

# Koncept zaposljivosti

Med terminoma zaposljivost in zaposlenost je potrebno povleči ločnico. Zaposlenost je sinonim za »imeti službo«, zaposljivost pa pomeni posedovanje sposobnosti, ki omogočijo posamezniku, da si službo lažje in hitreje pridobi. Zaposljivost je celota vseh dosežkov, razumevanj in osebnih atributov posameznika, ki mu olajšajo pridobitev dela in uspešnost v izbranem poklicu in zaposlitvi. Harvey (2003, 3) poudarja, da zaposljivost še ne pomeni imeti zaposlitev. Nasprotno, tudi dejstvo, da prihaja študent s strokovnega programa, ne pomeni avtomatično zaposlitve. Zaposljivost (employability) je dokaj kompleksen konstrukt; je več kot razvijanje sposobnosti, izkušenj in tehnik iskanja dela, ki omogočajo pridobitev zaposlitve in karierno napredovanje. Gre za učenje, poudarek pa je manj na »employ« ali službi in bolj na »ability«, torej sposobnosti. To pomeni, da vključuje tudi razvoj kritične refleksije s ciljem, da se učenec opolnomoči in si okrepi samozavest.

Med najzgodnejšimi razlagalci zaposljivosti sta Hillage in Pollard (1998), ki sta definirala zaposljivost kot sposobnost posameznika, da si uspe zagotoviti in ohraniti zaposlitev, po potrebi pa tudi poiskati novo; ob tem pa sta poudarjata tudi pomen realizacije potencialov posameznika na trgu dela v smeri trajnostne zaposlenosti. Podobno je bila za potrebe bolonjskega procesa uporabljena definicija, po kateri zaposljivost pomeni zmožnost pridobiti zaposlitev, jo ohraniti in se gibati po trgu delovne sile (EHEA, 2014). Zaposljivost je relevantnost pridobljenih znanj, spretnosti in kompetenc za potrebe in zahteve trga delovne sile in stroke (AEC, 2004). Kramberger tako zaključuje, da je zaposljivost pogoj za zaposlenost (v Kramberger in Pavlin, 2007). Tudi Trbančeva (2007, 59) meni, da je zaposljivost

širok, ne zelo natančno definiran pojem, ki ga je v grobem mogoče razumeti kot zmožnost, da se bo oseba – zaradi svojih znanj, spretnosti in različnih drugih individualnih lastnosti – lahko sorazmerno hitro in brez večjih težav zaposlila. Podobno Allison, Harvey in Nixon (2002) definirajo zaposljivost kot vstop in gibanje posameznika po trgu dela z izrabljanjem potencialov v smeri trajnostne zaposlitve.

Načelno se definicije zaposljivosti delijo v dve vrsti: v institucionalno in v zmožnosti študentov, da po diplomi pridobijo zaposlitev, jo zadržijo in se razvijajo oziroma v njej napredujejo; druga usmeritev pa se veže na povečevanje kakovosti zmožnosti študenta (znanje, spretnosti, talenti, stališča) in njegovo opolnomočenje (empowering) v procesu kritičnega vseživljenjskega učenja.

16

Pokazatelj zaposljivosti je vezan na obdobje po diplomi, v katerem posameznik pridobi zaposlitev, vendar ima ta indeks pomanjkljivost, saj ne meri atributov razvoja posameznika. Taka (ozka) definicija zaposljivosti pogosto prihaja s strani oblikovalcev nacionalne politike in tudi visokošolske institucije pogosto merijo le to: delež diplomantov institucije, ki so se zaposlili v določenem obdobju po zaključku študija. Nenazadnje to najbolj zanima tudi Nacionalno agencijo za kakovost v visokem šolstvu (NAKVIS) v postopkih reakreditacije študijskih programov.

Številni avtorji (npr. Hillage in Pollard, 1998; Cai in Shumilova, 2012) poudarjajo predvsem kakovostne attribute zaposljivosti, torej zadovoljstvo z zaposlitvijo, ujemanje s študijsko usmeritvijo in z ravniyo izobrazbe, plačilo, druge nagrade in samoizpolnjevanje. Za delojemalce so pomembni tudi drugi atributi, kot so varnost zaposlitve, avtonomnost in neodvisnost, možnosti napredovanja, delo kot izziv in priložnost za razvoj znanja in spretnosti ter delo, ki omogoča ravnovesje med obveznostmi pri delu, družino in družabnim življenjem.

V zaostrenih in spremenljivih razmerah na trgu dela je izredno pomembno, da so študenti pripravljeni oziroma opremljeni s kompetencami, s katerimi lahko maksimirajo svoje potenciale za uspešno kariero. Tekma za delovna mesta je zaostrena, saj število diplomantov, ki vstopajo na trg dela, stalno raste, število delovnih mest pa se bistveno ne povečuje; poleg tega upada delež diplomantov glede na skupno število vseh rekrutiranih kandidatov (Rok, 2014). Tudi bolonjska reforma nalaga visokošolskim institucijam odzivnost na spremembe v okolju in skrb za povečano zaposljivost diplomantov na vseh stopnjah študija (Zgaga, 2004). Uspešnost diplomantov na trgu dela naj bi bila eden od indikatorjev kakovosti delovanja univerz.



## 2.1 Dejavniki zaposljivosti

Pogoji za zaposljivost so torej znanje, spretnosti, veščine, značajske lastnosti in reakcije posameznika, ob tem pa še njegova mobilnost oziroma pripravljenost menjati poklice in lokacije, informiranost in spremljanje razvojnih trendov ter karierno načrtovanje. Delodajalci potrebujejo prilagodljive delavce, saj se tudi sami trudijo preoblikovati svoje organizacije v fleksibilnejše in odzivnejše na izredno dinamične spremembe na trgih oziroma v navadah in zahtevah potrošnikov.

Odgovornost za zaposljivost je na ramenih posameznika, zaposljiv pa je, kadar ima vse tiste lastnosti in sposobnosti, po katerih delodajalci na trgu delovne sile povprašujejo. V procesih ujemanja med delodajalci in delojemalci so osrednjega pomena tudi vzorci iskanja dela (Huffman in Torres, 2001). Tu pride do izraza tudi mreženje. To pa še ni dovolj – kandidat se mora znati tudi trži. Iskalec zaposlitve se mora znati predstaviti kot primeren kandidat za prosto mesto v podjetju, torej se mora dobro seznaniti s posebnostmi delodajalca. Vsi omenjeni indikatorji so vezani na individualne zmožnosti posameznika, na njegovo zaposljivost pa vplivajo tudi osebne okoliščine, v katerih se nahaja v obdobju iskanja zaposlitve in imajo lahko vpliv na odločitev delodajalca.



Slika 1: Dejavniki trajnostne zaposljivosti diplomanta.

Vir: avtorica.

Velik vpliv na zaposljivost imajo tudi aktivnosti visokošolske institucije, vezane na pospeševanje kompetenc zaposljivosti. Povsem izven vpliva

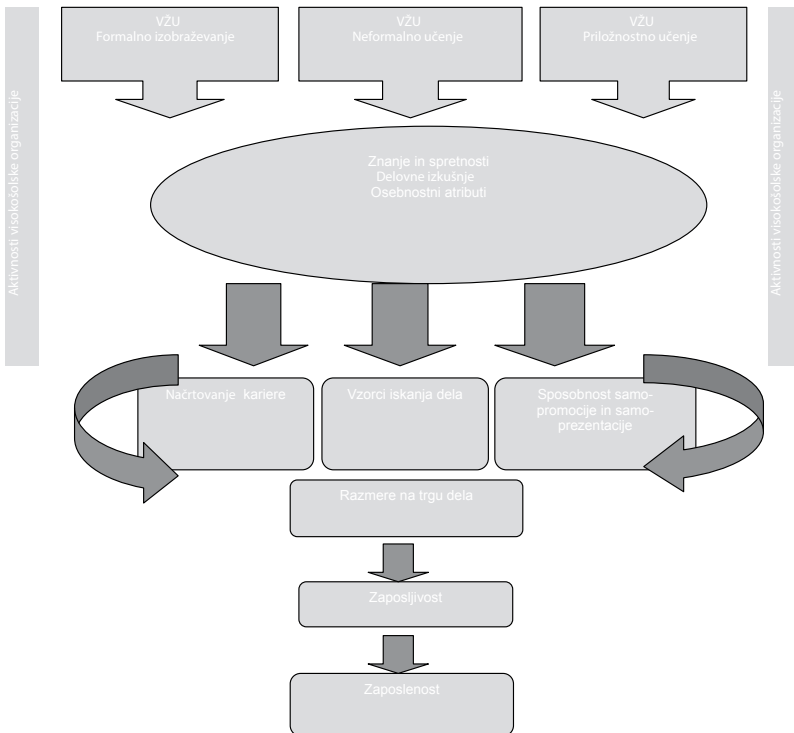
iskalca zaposlitve so zunanji dejavniki zaposljivosti, npr. stanje na trgu dela, ukrepi socialne politike, politike izobraževanja, delovna zakonodaja.

Na podlagi omenjenih zaključkov v nadaljevanju (Slika 1) prikazuje mo dejavnike trajnostne zaposljivosti diplomantov. Zajete so notranje in zunanje komponente zaposljivosti, ki vplivajo na uspešnost kandidata in njegovo konkurenčnost v zaposlitvenih postopkih.

Visokošolska institucija mora študentom zagotavljati priložnosti za razvoj lastnosti, ki jih potrebujejo, da lahko pridobijo, obdržijo in razvijajo kariero in zaposlitev. Vzporedno morajo študenti negovati naklonjenost učenju in zavedanje o potrebi po vseživljenjskem učenju (VŽU) v vseh njegovih oblikah, tako formalnem izobraževanju, neformalnem učenju kot priložnostnem (izkustvenem) učenju. Dejstvo je, da je znanje vse manj trajno in »... to, da bi vsak posameznik na začetku svojega življenja nakopičil zalogo znanja, iz katere bi nato v nedogled črpal, ne zadostuje več. Predvsem mora biti vsak posameznik sposoben, in to od začetka do konca življenja, doumeti in izrabiti vse priložnosti, da pokaže to prvo znanje, ga poglobi in obogati; sposoben mora biti prilagajati se temu spreminjajočemu se svetu« (Delors, 1996, 77). Učenje je širši pojem kot izobraževanje, ker poudarja različne načine za pridobivanje znanja in spretnosti, pa tudi navad, vrednot, interesov, značajskih potez posameznika, odnosa do sebe in drugih. Zato tisti del VŽU, ki ima formalnejše oblike, običajno povezujemo s terminom izobraževanje, pri neformalnih oblikah pridobivanja znanja pa se bolj odločamo za uporabo termina učenje. Priložnosti za neformalno učenje ponuja študentom tudi visokošolska institucija in s tem zadovoljuje potrebe študentov (in trga) po dodatnih, specializiranih oziroma poglobljenih znanjih in spretnostih. V Sliki 2 prikazujemo dejavnike zaposljivosti, vezane na *vložek* študenta – študentove zmožnosti, prizadevanja in dosežke.

Vzorci iskanja dela (ali prakse) se med študenti močno razlikujejo. Nekateri so bolj pasivni iskalci dela, a študente je potrebno spodbuditi k proaktivnosti, da se poslužujejo vseh obstoječih kanalov zaposlovanja (ZRSZ, oglasi, kadrovske agencije, zaposlitveni portali, objave na spletnih straneh podjetij, direktno povpraševanje pri delodajalcih, mreženja, zaposlitveni sejmi). Pomembno je, da diverzificirajo načine iskanja zaposlitve in iščejo intenzivno. Študenti morajo biti seznanjeni s tem, da podjetja iščejo nove sodelavce tudi preko preteklih izkušenj s študenti v obliki praks, študentskih del, s sodelovanjem preko seminarških in diplomskih nalog ter preko štipendiranja. Delodajalci torej uporabljajo različne metode rekrutiranja kandidatov. Med formalne metode uvrščamo npr.: oglaševanja, uporabo storitev zavodov za zaposlovanje in specializiranih agencij, sodelovanje z izobraževalnimi organizacijami; uporaba interneta zajema tako lastne

spletne strani kot zaposlitvene portale, poslužujejo se tudi socialnih omrežij. Neformalne metode pa pomenijo uporabo osebnih stikov in priporočila zaposlenih. Tudi Taylor (1994) posebej poudarja ustna priporočila (word-of-mouth). Bonn in Forbinger (1992) navajata številne primere hotelskih podjetj, ki podeljujejo bonuse tistim zaposlenim, ki v firmo pripeljejo uspešne novince. Po drugi strani pa se organizacije zavedajo tudi institucionalnih pritiskov, da se morajo posluževati formalnih metod. Generalno gledano so manjše organizacije bolj naklonjene neformalnim metodam rekrutiranja (Tanova, 2012).



Slika 2: Pot v zaposljivost – vloga študenta.

Vir: avtorica.

V fazi iskanja zaposlitve so ključnega pomena tudi samoprezentacijske in samopromocijske spretnosti študenta oziroma diplomanta. Nekatere od teh kompetenc so eksplisitne in namensko vključene v študijske programe, nekatere pa vsebujejo implicitno. Nekatere ponujajo institucije kot fakultativne oblike, pogosto se pojavljajo v sklopu ponudb kariernih centrov

ali drugih, izvenštudijskih dejavnosti. Od študentov je odvisno, koliko teh priložnosti bodo izkoristili, zato so njihove zaposlitvene kompetence samo delno odvisne od študijskih programov institucije. In nazadnje na razmerja med možnostmi za razvoj zaposljivosti in dejansko zaposlitvijo diplomanta odločilno vplivajo delodajalci. Delodajalec je torej tisti, ki pretvori zaposljivost v zaposlenost.

Ne glede na vse priložnosti za razvoj zaposlitvenih kompetenc diplomanta v času študija pa obstaja še veliko dejavnikov, ki vplivajo na odločitve delodajalca v procesih zaposlovanja:

- pretekle delovne izkušnje,
- področja študija,
- vrsta institucije,
- način študija,
- lokacija in mobilnost diplomanta,
- starost, spol, etnična pripadnost.

Poleg tega v selekcijskih procesih vedno obstajajo možnosti neracionalnih odločitev kadrovalcev; raziskovalci zlasti opozarjajo na nekatere neobičajne prakse rekrutiranja in na diskriminacijske odločitve v primeru spola, etnične pripadnosti ali starosti kandidata (Harvey, 2001).

## 2.2 Turizem in trg dela

Trg dela v turizmu je izredno raznolik in se stalno ter hitro spreminja. Turistični sektor se je razvil v silno razdrobljeno in večplastno dejavnost, ki vključuje tako multinacionalke (kot so npr. mednarodne hotelske verige, letalski prevozniki ali organizatorji potovanj) pa vse do majhnih družinskih hotelov in lokalnih agencij. Turistične organizacije delujejo v zasebnem, javnem in civilnem sektorju. Diplomanti se lahko odločajo za zaposlitev v velikih korporacijah, v hitro rastočem segmentu MSP – majhnih in srednje velikih podjetij, za samostojno podjetništvo ali za »freelance« delo – delo v svobodnem poklicu. Turizem generira vedno nova podjetja, inovativne oblike ponudbe pa ustvarjajo tudi nova delovna mesta. Nove porazdelitve dela v turizmu in spremenjene značilnosti zaposlovanja se odražajo v velikem razponu zelo raznolikih možnosti dela v tem sektorju raznovrstnih dejavnosti, ki jih povezuje turizem – zlasti nastanitveni subsektor, gastronomski subsektor, organizatorji potovanj in potovalne agencije, ki zagotavljajo možnosti zaposlovanja za širok razpon kvalifikacij.

Turizem je nedvomno med vodilnimi industrijami sveta, njegova rast presega ostale najhitreje rastoče sektorje (avtomobilska industrija, IKT, finančne storitve). Po podatkih WTTC (2015) predstavlja turizem 10 % glo-

balnega gospodarstva (v BDP), 4,3 % vseh investicij in 5,7 % svetovnega izvoza. Število mednarodnih turistov je že leta 2012 preseglo rekordnih 1 milijarde prihodov. Tudi v prihodnje napovedujejo turizmu zmerno rast, 3,7-% letno do leta 2025.

Tabela 1: Ekonomski učinki turizma, 2014.

	<i>Slovenija</i>	<i>Svet</i>
BDP (neposredni doprinos)	3,5 %	3,1 %
BDP (skupni doprinos)	12,7 %	10 %
Število zaposlitev (neposredno)	31.000 (3,9 % vseh zaposlitev)	105 mio (3,6 % vseh zaposlitev)
Število zaposlitev (skupno)	103.500 (13 % vseh zaposlitev)	277 mio (9,4 % vseh zaposlitev)
Priliv iz turizma (delež v izvozu)	13 %	5,7 %
Investiranje (delež vseh naložb)	9,4 %	4,3 %

Vir: WTTC, 2015.

V Sloveniji ustvari turizem 12,7 % BDP, več kot 13 % celotnega izvoza in 40 % izvoza storitev. Tako rast pa spremlja kontinuirano povpraševanje po usposobljeni delovni sili. Ob upoštevanju turističnega multiplikatorja ima zaradi turizma v Sloveniji redno zaposlitev 81.000 ljudi (GZS, 2014). V Sloveniji je vsaka 7. zaposlitev povezana s turizmom.

Leta 2014 je turizem zagotavljal 277 mio delovnih mest (vsaka 11. zaposlitev je povezana s turizmom), WTTC (2015) pa napoveduje povečanje do 73 mio novih delovnih mest do leta 2025. Turizem je delovno visoko intenzivna dejavnost, kakovost pa lahko zagotavljajo le kompetentni, motivirani, predani in učinkoviti zaposleni. Kljub velikim investicijam v turistično infrastrukturo v preteklosti in v nove, atraktivne turistične produkte pa te rasti niso spremljala paralelna vlaganja v človeške vire (Rok, Lebe in Cvikel, 2011). Posledice so evidentne: WTO (1983) je poročal o pomanjkanju delovne sile že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, a njena deficitarnost ostaja stalnica in to povsod po svetu. O tem poročajo številne raziskave (Baum, 2007; Nickson, 2007; Lebe et al., 2009; Harkison, Poulston in Kim, 2011) in zdi se, da se povsod soočajo z enakimi problemi: visoko fluktuacijo zaposlenih, povezano z neprijaznimi delovnimi urniki in nizkimi plačami, malo priložnostmi za napredovanja, stresnostjo dela z gosti, neprijetnimi delovnimi pogoji, pogostim nezadovoljstvom z delodajalci; pri tem se zlasti izpostavlja hotelirstvo.

Glede na neugodne demografske trende je opazno zmanjševanje baze na novih kandidatih za rekrutiranje. Generacije, ki prihajajo na trg delov-

ne sile, so pripadniki generacije Y, ki ima povsem drugačne preference, življenjski stil, delovne navade in pričakovanja glede kariere. Te se le redko ujemajo s pričakovanji delodajalcev, ki so običajno pripadniki generacije X ali generacije »baby boom«. V sektorju turizma se pričakujejo velika predanost, entuziazem, prilagodljivost in lojalnost, družinskemu življenju pa delovne razmere niso prijazne. Tako ne presenečajo izsledki raziskav (Riley, Ladkin in Szivas, 2002; Richardson, 2009), ki poročajo o študentih in dijakih, ki so že med študijem opustili željo po zaposlitvi v turističnem sektorju, in sicer zaradi nezadovoljstva z zaposlitvijo, slabih delovnih pogojev in odsotnosti motivacijskih elementov, kar se odraža v veliki fluktuaciji in izgubi izkušenih ter usposobljenih delavcev. Baum (1996) opozarja na velik delež polkvalificiranih in nekvalificiranih delavcev v turizmu in gostinstvu, s čemer bi lahko pojasnili, zakaj tako slabo sloves sektorja, zlasti pa gostinstva.

2.2

Veliko turističnih destinacij in organizacij zaznamuje še sezonskost poslovanja ter velika nihanja v poslovanju, kar pomeni manj privlačne začasne zaposlitve oziroma sezonska dela; taka dela privabljajo mlade, predvsem študente. Delodajalci pa se pogosto poslužujejo tudi imigrantske delovne sile, kar povzroča asimilacijske in kulturološke probleme; taka delovna sila je običajno tudi premalo usposobljena in izkušena. Vse to postavlja pred delodajalce zahtevne izzive: kako z obstoječim kadrom zagotoviti kakovostne storitve.

Kadrovsko področje je ključno za vsako dejavnost, zlasti pa za vse storitvene, ki jih označuje visoka stopnja angažiranosti delovne sile pri pripravi in posredovanju storitev in ponujanju doživetij (Baum, 2006). Kadrovske prakse pa kažejo spremembe v pristopih organizacij; uporaba interneta je močno razširila bazen potencialnih kandidatov, podjetja pa izbirajo nove kadre tudi iz vrst praktikantov in med študenti, ki so v firmi že nabirali delovne izkušnje.

Kadrovske službe v turizmu postavljajo izobraževanje in usposabljanje med svoje prednostne naloge, za potrebe tako aktualnih kot bodočih zaposlenih. Ob tem je konstantno prisotno njihovo nezadovoljstvo z obstoječim formalnim izobraževanjem za potrebe turizma (Ladkin, 2002; Neill in Mulholland, 2003; Lo, 2005; Zehrer in Moessenlechner, 2007; Rok in Mulej, 2014). Nekateri delodajalci res pričakujejo, da jim šole zagotovijo usposobljeno delovno silo (Atkins, 1999), ki čimprej samostojno prevzame delovne naloge, a izobraževalni sistem želi diplomantom zagotoviti širšo izobraženost, zlasti splošne in generične kompetence, prenosljive v različna okolja. Tudi ILO (2001) opozarja, da je po vsej Evropi opazen premik od specifičnih znanj in spretnosti k bolj generičnim kompetencam. Študen-

te turizma je torej potrebno usposobiti za timsko delo, zmožnost dela pod pritiskom, usposobiti za reševanje problemov, time management, organiziranje in načrtovanje dela ipd. Skratka, potrebujejo kader, ki bo organizaciji pomagal spopadati se s stalnimi spremembami. Dodajmo izsledke raziskave v 19 državah EU (HEGESCO, 2012), ki kaže, da je začetna kariera mladih diplomantov v prvih petih letih potekala v negotovih in spreminjajočih pogojih, vzdušju tekmovalnosti in stalnih reorganizacij, njihovo delo pa je bilo vpeto v mednarodno okolje in povezano z ustvarjanjem. Vsak peti je že doživel izkušnjo reorganizacije, odpuščanja in večje spremembe delovnih procesov.

### 2.2.1 Deficitarnost in suficitarnost poklicev v turizmu

Kljub rasti turizma pa zaposlitve v tem sektorju niso samoumevne. Zaposljivost in konkurenčnost diplomantov turizma na trgu dela je postala aktualna zlasti z nastopom gospodarske krize in visokih stopenj brezposelnosti, po drugi strani pa tudi zaradi ekstenzivnega razvoja izobraževalnih organizacij v turizmu na postsekundarni ravni v preteklih desetletjih, z višjimi vpisnimi kvotami in razmahom izrednega študija ter posledičnega množičnega priliva diplomantov na trg dela.

Mladinska brezposelnost v večini evropskih držav je že desetletja dva- do trikrat višja od splošnih stopenj brezposelnosti in je prepoznana kot eden osrednjih problemov zaposlovanja (Trbanc, 2007). Nova delovna mesta se odpirajo v razmerah gospodarske rasti in z upokojitvami. Če rasti ni, upokojevanje pa tudi ne sprošča dovolj delovnih mest, se morajo brezposelni zadovoljiti tudi z delovnimi mesti, ki zahtevajo nižjo izobrazbo.

Kot torej ugotavljamo, je povpraševanje po delavcih v sektorju turizma kljub rasti turizma v stalnem upadanju. V Tabeli 2 prikazujemo gibanje povpraševanja v obdobju 2008–2012.

Tabela 2: Povpraševanje po delavcih s področja hotelirstva, gostinstva in potovanj po posameznih letih in času zaposlitve, 2008–2012.

Leto povpraševanja	N	Delež	Nedoločen čas (v %)	Določen čas (v %)
2008	11.412	29	30,4	69,6
2009	7.979	20	24,7	75,3
2010	7.523	19	22	77,9
2011	7.100	18	20,6	79,4
2012	5.683	14	19	81

Vir: ZRSZ, 2015.

Skupno povpraševanje v tem obdobju je znašalo 39.697 oseb. Od leta 2009 dalje gospodarska kriza in naraščanje brezposelnosti povzročata upad povpraševanja, tako da je v letu 2012 povpraševanje znašalo le polovico kvote iz leta 2008.

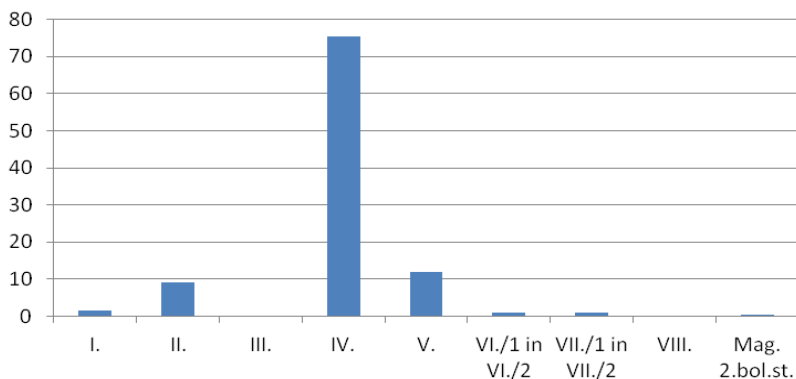
V Tabeli 3 in Sliki 3 prikazujemo strukturo povpraševanja po kadrih za turistični sektor glede na stopnjo izobrazbe, zabeleženo na ZRSZ (delodajalci od aprila 2013 niso več obvezani prijaviti prostih delovnih mest na ZRSZ, torej to niso popolni podatki).

Tabela 3: Povpraševanje po delavcih z izobrazbo s področja hotelirstva, gostinstva in turizma po stopnjah izobrazbe, 2008–2012.

Stopnja izobrazbe	2008	2009	2010	2011	2012
I.	2,89	2,72	1,82	1,77	1,55
II.	10,79	9,98	9,53	8,86	9,20
III.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	73,40	74,83	75,21	75,17	75,28
V.	11,33	10,87	11,62	12,61	12,02
VI./1 in VI./2	0,81	0,85	0,69	0,62	0,95
VII./1 in VII./2	0,73	0,73	1,01	0,90	0,92
VIII.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mag. 2.bol.st.	0,05	0,03	0,12	0,07	0,09

Vir: ZRSZ, 2015.

### Povpraševanje po delavcih v 2012



Slika 3: Struktura povpraševanja po kadrih z izobrazbo s področja hotelirstva, gostinstva in turizma, 2012.

Vir: ZRSZ, 2015.



V letu 2012 so delodajalci najbolj iskali kandidate s srednjo poklicno in strokovno izobrazbo, ti zajemajo kar 87 % vsega povpraševanja. Na spisku deficitarnih poklicev sta konstantno dva poklica s področja turizma: kuhar in natakar (ZRSZ, 2015).

Delež povpraševanja po kandidatih s terciarno izobrazbo pa je bil leta 2012 manjši od 2 %. Tu je vzrok, zakaj se morajo diplomanti zadovoljiti z delovnimi mesti, ki zahtevajo sekundarno stopnjo izobrazbe. Študenti morajo zato je že v času študija razvijati kompetence zaposljivosti, širiti in osveževati svoje znanje, prepoznavati in izrabljati nove priložnosti ter slediti trendom v stroki.

### 2.2.2 Problem preizobraženosti diplomantov

Na trgu dela se pojavlja neskladje med ponudbo delovnih mest in povpraševanjem – številom diplomantov s terciarno izobrazbo. Po podatkih Eurostata (2015) je med mladimi (20–24 let) v Sloveniji kar 56 % vpisanih v programe izobraževanja, kar je najvišji odstotek med državami EU. Toda problem je nizka učinkovitost študija (dolžina študija, veliko ponavljanja, navidezni vpisi, izkoriščanje ugodnosti iz naslova študentskega statusa, vpliv načina financiranja študija). Od leta 2013 dalje se sicer število diplomantov manjša, kar je posledica demografskih sprememb.

Upoštevati je potrebno tudi dokaj skromno mednarodno mobilnost mladih diplomantov v Sloveniji, ki se za odhod v tujino odločajo v manjši meri kot vrstniki po Evropi. Delež slovenskih študentov, ki so sodelovali v mednarodnih izmenjavah, je povsem pri dnu (12 %), le turški študenti se jih udeležujejo v še manjšem deležu (9 %), nasprotno pa kažejo podatki za Finsko, Poljsko in Avstrijo, da se tam poda v to izkušnjo kar tretjina študentov (Allen, Pavlin in van der Velde, 2011).

A gospodarska kriza je prisilila mlade diplomante, da se pogosteje odločajo za odhod v tujino. Kajti imeti delo v Sloveniji, lahko pogosto pomeni atipične oblike dela: za določen čas, za krajši delovni čas, delo kot agencijski delavec, študentsko delo, delo kot samostojni podjetnik (s. p.); v turističnem sektorju je izrazito prisotno sezonsko delo. Te oblike dela so prekarne, so negotove in brez pravic, ki jih uživajo redno zaposleni. Mladi diplomanti pa seveda iščejo varnost, možnost razvoja, primerno nagrado, ne pa odričenost na marginalne položaje.

Preizobraženost diplomantov je stanje, ko posameznik zaseda delovno mesto, za katero je zahtevana raven izobrazbe nižja od njegove. Pojav preizobraženosti diplomantov turizma je pojav, ki ga opažajo tudi v drugih državah (npr. Raybould in Wilkins, 2005). Avtorji jo pripisujejo tako mno-

žičnosti terciarnega študija (veliko število višje- in visokošolskih institucij ter programov) kot krčenju števila delovnih mest v turističnem sektorju.

Na področju terciarnega izobraževanja je Slovenija v preteklih dveh desetletjih doživela pravo ekspanzijo izobraževalnih organizacij. V tabelah 4 in 5 prikazujemo stanje na področju višjega in visokega šolstva: ponudba izobraževalnih zavodov in akreditiranih študijskih programov za potrebe turizma.

Tabela 4: Višješolske institucije in študijski programi na področju turizma.

Višješolska organizacija		Študijski programi (2-letni)
1.	Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled	Gostinstvo in turizem Velnes
2.	Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Maribor	Gostinstvo in turizem Velnes
3.	Šolski center Velenje, Višja strokovna šola	Gostinstvo in turizem
4.	Biotehnični izobraževalni center Ljubljana, Višja strokovna šola	Gostinstvo in turizem
5.	Šolski center Šentjur, Višja strokovna šola	Gostinstvo in turizem
6.	Gim Novo Mesto, Center biotehnike in turizma, Višja strokovna šola	Gostinstvo in turizem
7.	Erudio, Višja strokovna šola v Ljubljani	Gostinstvo in turizem
8.	Doba – Evropsko poslovno izobraževalno središče, Višja strokovna šola Maribor	Velnes
9.	Višja strokovna šola za kozmetiko in velnes	Velnes
10.	Izobraževalno razvojni center Izraz	Velnes

Vir: povzeto po MIZŠ, 2015.

Med ponudniki študijskih programov za potrebe turizma v Sloveniji je torej prisotna ostra tekma za študente. Upoštevati je treba tudi, da imajo izobraževalne organizacije skromne mednarodne ambicije, velika večina ni aktivna zunaj meja Slovenije, tujih študentov je malo (prevladujejo tisti iz izmenjav), pa tudi učenje na daljavo ni razvito. Od študijskega leta 2008/2009 je število prijav v programe terciarno izobraževanje manjše od števila vpisnih mest, zlasti pa upada izredni študij. Manjši vpis je posledica demografskih sprememb oziroma zmanjševanja generacij mladih.

Zaskrbljenost zaradi prevelike ponudbe diplomantov turizma na trgu dela se v Sloveniji pojavlja že vse od leta 1995, ko je bila ustanovljena prva zasebna visokošolska organizacija v Sloveniji, (današnja Turistica), v naslednjih dveh desetletjih pa smo bili v Sloveniji priča pravemu razcvetu višjega šolstva (zlasti zasebnega), pojavu dveh novih univerz in samostojnih visokošolskih organizacij.

Tabela 5: Visokošolske institucije in akreditirani študijski dodiplomski programi.

		Visokošolski študijski programi 1. stopnje (3-letni)	
	Visokošolska organizacija	Visokošolski strokovni program	Univerzitetni programi
<b>Univerza na Primorskem</b>			
1.	Fakulteta za turistične študije Turistica	Management turističnih podjetij Management turističnih destinacij Mediacija v turizmu	Turizem Kulturni turizem
<b>Univerza v Ljubljani</b>			
2.	Ekonomska fakulteta	Visoka poslovna šola, študijska usmeritev: Turizem	Univerzitetna poslovna in ekonomska šola, študijska usmeritev: Turizem
<b>Univerza v Mariboru</b>			
3.	Ekonomsko-poslovna fakulteta	Poslovna ekonomija, študijska usmeritev: Turizem	
4.	Fakulteta za turizem, Brežice	Turizem	Turizem
<b>Samostojni visokošolski zavodi</b>			
5.	Visoka šola za trajnostni turizem Erudio	Dediščinski in kulinarčni turizem	
6.	Visoka šola za hotelirstvo in turizem Bled	Hotelirstvo in turizem	
7.	Fakulteta za komercialne in poslovne vede	Turizem	
8.	Gea College	Podjetništvo in turizem	Akreditacija je potekla 30. 9. 2015 in ne bo podaljšana

Vir: povzeto po MIZŠ, 2015.

Pojav ni neznan: v Veliki Britaniji in Avstraliji so že v 80. letih prejšnjega stoletja opazili hitro rast turističnih študijskih programov, kar je povzročilo veliko polemik (Evans, 1993; Ryan, 1995; Amoah in Baum, 1997; Leslie in Richardson, 2000; Busby in Fiedel, 2001). Nekateri avtorji so se zavzemali za raznolikost in številčnost programov, tako zaradi rasti turizma kot tudi z argumentom, da bo turizem vedno privlačil študente in se jim ne sme odreči želje po študiju turizma, čeprav ni na razpolago dovolj delovnih mest (Ryan), drugi (Evans, 1993) pa so zatrjevali, da bi morali reducirati priliv študentov in ustaviti akreditacijo novih programov. Ob tem so raziskave razkrile še eno neprijetno dejstvo, da so britanski delodajalci pri zaposlovanju dajali prednost kandidatom s področij drugih ved, nekateri pa so zatrjevali, da je le učenje na podlagi dela tisto, ki pripravi kandidata na zaposlitev. Kar pa se tiče raznolikosti študijskih programov, sta Amoah in Baum (1997) poudarila, da bi homogenost v študijskih progra-

mih privedla do uniformnosti in zatrla kreativnost v izobraževanju za turizem.

Kaže, da se bomo v Sloveniji zgledovali po njihovih izkušnjah in prepustili trgu, da oceni konkurenčnost posamezne ustanove in njenih programov ter opravi selekcijo med njimi (na spisku izobraževalnih institucij smo že zasledili študijski program, ki se mu je akreditacija na NAKVIS-u iztekla s študijskim letom 2014/2015 in ne bo reakreditiran). Ključen element selekcije je vsekakor zaposljivost diplomantov.

Sicer pa je konkurenca načelno dobrodošla in zdrava, zagotavlja izbiro za uporabnike in od organizacij terja stalno dokazovanje, tekmovalnost in inovacije. Obenem je – vzporedno z nastajanjem novih izobraževalnih organizacij in študijskih programov v turizmu – naraslo število akademskih učiteljev in raziskovalcev, učnih gradiv, znanstvenih in strokovnih revij, konferenc, podpornih sistemov ... Gre torej za infrastrukturo, ki zagotavlja podporo slovenskemu turizmu in potencial za razvoj ter inovacije.

V aktualnih gospodarskih razmerah se morajo torej diplomanti turizma zavedati, da je zmožnost slovenskega turističnega gospodarstva, da absorbira in integrira mlade diplomante, razmeroma skromna, zavedati se morajo (pre)velikega priliva diplomantov na trg dela, zato se morajo mnogi zadovoljiti z delovnimi mesti na ravni sekundarne stopnje izobrazbe, kjer je večja deficitarnost kadrov. Kramberger in Pavlin (2007) to imenujeta vertikalni substitucijski efekt, ki povzroča preizobraženost.

V tem kontekstu postaja integracija kompetenc zaposljivosti študenta oziroma diplomanta temeljna zahteva vsakega strokovnega študijskega programa.

### 2.3 Razvijanje zaposljivosti študentov turizma v visokem šolstvu

Študenti in diplomanti morajo dandanes sprejeti dejstvo, da je za konkurenčnost na trgu dela nujno stalno delovati na svoji zaposljivosti in vseživljenjskem učenju. Delavec, ki je bolj opremljen s kompetencami, je bolj prilagodljiv in odziven na spremembe na trgu. Začetno izobraževanje in usposabljanje, ki se zaključi z diplomom, v sedanjem poslovnem okolju ne zadostuje za trajno zaposljivost.

V visokem šolstvu se je tematika zaposljivosti začela poudarjati zlasti z implementacijo bolonjskega procesa. Po Harveyu (2002) so visokošolske institucije razvile številne aktivnosti in priložnosti za študente na treh osrednjih področjih zaposljivosti:

- razvile so poglobljeno razumevanje kompleksnosti sodobnih delovnih mest, potreb delodajalcev in diplomantov na različnih pod-

- ročjih (v velikih in majhnih organizacijah; v javnih, zasebnih in prostovoljskih organizacijah; možnosti zaposlitev in samozaposlitev) in upoštevanje raznolikosti vseh komponent zaposljivosti (tudi iniciativnosti in podjetništva);
- razvila se je široka razprava o naravi zaposljivosti, utemeljena z dolgoročnimi študijami o zaposljivosti diplomantov in kariernimi potmi (Elias et al., 1999), ki je preseгла tematiko prvih zaposlitev diplomantov;
  - opaziti je naraščanje zavedanja o pomenu raznolikih aktivnosti univerz in predstavitev primerov dobrih praks v okviru sektorja.

### 2.3.1 Aktivnosti visokošolskih institucij za povečanje zaposljivosti diplomantov

Kompleksnost problematike trajnostne zaposljivosti študentov oziroma diplomantov pa terja od visokošolskih institucij strateški in celovit pristop, s širšim vključevanjem in integracijo zaposljivosti v študijske programe in učne načrte. Visokošolske institucije morajo razmisliti, kako zaposlitvene kompetence integrirati v nove študijske programe in v obstoječe programe, zlasti ko gre za (re)akreditacije oziroma preverjanja kakovosti. Aktivnosti ob tematiki zaposljivosti prikazujemo v Sliki 4 in zajemajo:

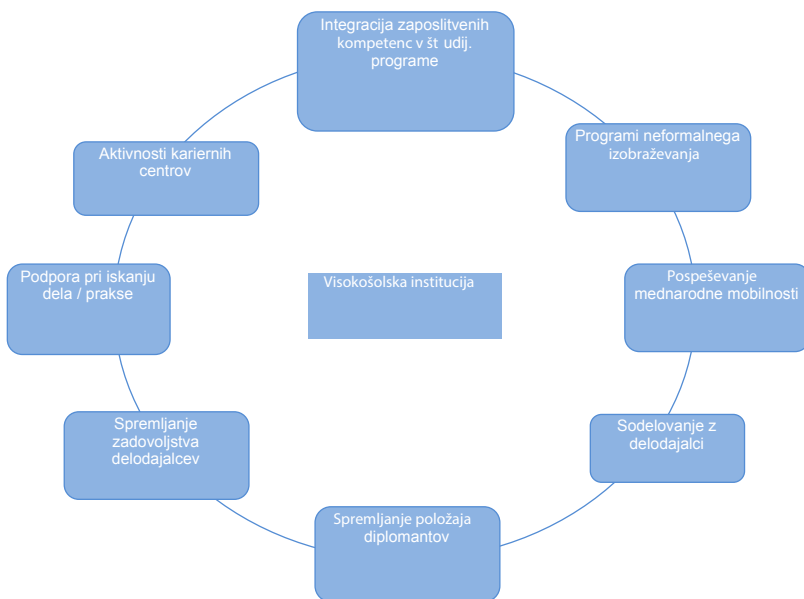
- vključevanje kompetenc zaposljivosti v kurikulum, predmetnike, učne metode in vrednotenja,
- spodbujanje in omogočanje pridobivanja delovnih izkušenj študentov ter diplomantov v različnih oblikah,
- razvoj kompetenc zaposljivosti s podporo kariernih centrov.

Aktivnosti se izvajajo na različnih področjih:

- omogočanje in razvoj vseh oblik vseživljenjskega učenja, ki povečujejo zaposljivost v storitvenem sektorju,
- podpora študentom in diplomantom pri iskanju dela, zlasti v sklopu obveznih strokovnih praks,
- modificiranje kurikulumov v smeri vključevanja profesionalnega razvoja študentov,
- razvijanje generičnih, podjetniških, inovacijskih in managerskih veščin, spretnosti in znanj,
- inovativne oblike zagotavljanja delovnih izkušenj v študijskih programih in v izvenštudijskih aktivnostih,
- tesnejše sodelovanje z delodajalci v turizmu in povezanih dejavnostih,

- pospeševanje mednarodne mobilnosti študentov in diplomantov, pa tudi pedagoškega in strokovnega osebja,
- omogočanje refleksij naučenega in (vzporedno z akademskimi dosežki) evidentiranje delovnih izkušenj in razvoja atributov posameznika,
- spremljanje položaja diplomantov in zadovoljstva z delovnimi pogoji ter možnostmi napredovanja in njihovega zadovoljstva s pridobljenimi kompetencami v času študija,
- spremljanje zadovoljstva delodajalcev s kompetencami diplomantov,
- druge storitve kariernih centrov (karierno svetovanje, štipendijski skladi, promocija VŽU).

30



Slika 4: Aktivnosti visokošolske institucije na področju razvoja zaposljivosti diplomantov.

Vir: avtorica.

Posamezne visokošolske institucije ubirajo različne poti v prizadevanjih za razvoj zaposljivosti študentov in implementacijo kompetenc zaposljivost v kurikulumu; nekatere dajejo večji poudarek raznolikim dejavnostim kariernih centrov, nekatere imajo odlične povezave z delodajalci, nekatere se osredotočajo predvsem na dejavnosti v sklopu zagotavljanja kakovosti. Harvey (2003) pa meni, da je za dejavnost razvijanja kompetenc

zaposljivosti na visokošolskih institucijah najpomembnejše delovanje osrednje službe, ki organizira, povezuje in koordinira posamezne aktivnosti. To vlogo običajno opravljajo karierni centri. Tu imajo visokošolske organizacije priložnost, da v sklopu izven- in obkurikularnih aktivnosti študentom pomagajo prepoznati pomen teh aktivnosti za njihov karierni razvoj.

### 2.3.2 Aktivnosti kariernih centrov

Prvi karierni centri so se v svetu pojavili že v letih 1940 in 1950, zaradi povečevanja števila brezposelnih diplomantov med letoma 1970 in 1980 pa so začeli poudarjati pomen razvijanja spretnosti in usposabljanj, ki pripravijo študente na konkurenco na trgu delovne sile (Dey in Real, 2009). Odtlej se je spekter storitev kariernih centrov samo širil, za potrebe prilagajanja tako zahtevam trga in potrebam študentov kot tehnološkim spremembam in socialnim medijem. Storitve kariernih centrov zajemajo:

- karierno svetovanje,
- informativna srečanja s študenti,
- oglaševanje delovnih mest,
- organizacijo kariernih sejmov,
- praktična usposabljanja,
- delavnice za pripravo življenjepisov,
- priprave na zaposlitvene razgovore,
- delavnice o mreženju,
- poklicni razvoj in osebno testiranje,
- pomoč delodajalcem pri iskanju kadrov in zaposlovanju.

Rae (2007) pa omenja nevarnost, da se koncept zaposljivosti slabo implementira v organizacijsko strukturo univerz, če so karierni centri organizirani kot samostojne enote, ločene in slabo povezane z ostalimi enotami. Študenti te storitve pogosto obravnavajo kot manj pomembne, ker so izven kurikularnih vsebin in storitve kariernega svetovanja redko izrabijo. Zato morajo visokošolske institucije stimulirati stopnjo zavedanja o pomenu kompetenc zaposljivosti z različnimi prijemi oz. s širšimi kampanjami. Izobraževalne institucije se pri pospeševanju zaposljivosti študentov pogosto omejijo na okrepitev storitev kariernega svetovanja, a učinki so skromni, če ta ni prisoten v kurikulumih.

Rezultati raziskave Usherja in Kwongove (2014) pa kažejo, da je ključni vzrok uspešnosti posameznih kariernih centrov v stopnji vzpostavitve partnerstev z notranjimi deležniki na univerzi: učitelji, svetovalci in drugimi službami. S predstavitvami kariernih centrov v predavalnicah in stimuliranjem učiteljev, da vnašajo vsebine o zaposljivosti v učne materiale, se karier-

no načrtovanje umesti tudi med naloge učnega osebja. Vsekakor je bolj kot nudenje informacij o zaposlitvenih možnostih pomembno razvijanje kompetenc zaposljivosti. Stiki z delodajalci pa naj bi bili več kot občasno organiziranje srečanj s študenti na posameznih dogodkih. Treba je vzdrževati stalne in osebne kontakte ter integrirati delodajalce v redno mreženje in informativna srečanja. Ta povezava je najtesnejša v primeru kariernih centrov, ki organizirajo tudi strokovno prakso študentov.

Za diplomanta sta zaposljivost in zaposlenost izredno pomembni, prinašata mu varnost, status v družbi, socialno vključenost, finančno neodvisnost, odločilno vplivata na samozaupanje in samospoštovanje. Prehod iz formalnega izobraževanja v sfero dela je zato prelomen dogodek v življenju diplomanta, potekal naj bi čim bolj gladkeje in hitreje, pripravljati nanj pa se je treba začeti dovolj zgodaj, že v času študija. Karierno načrtovanje in osebni razvoj morata postati stalna spremljevalca študija, študent pa mora vse svoje študijske in izvenštudijske aktivnosti – neformalno in priložnostno učenje, opolnomočenje, mreženje, aktivnosti v socialnih omrežjih – usmerjati proti zastavljenim ciljem. Visokošolske institucije, karierni centri, pa tudi alumni združenja morajo študentom pri tem nuditi asistenco, usmerjanje in seznanjanje z razmerami na trgu dela, najnovejšimi trendi v stroki, s poklici prihodnosti ipd.



# 3

## Vplivi internacionalizacije in globalizacije na trg dela

Internationalizacija pomeni intenzivno vključevanje študentov in diplomantov v mednarodne aktivnosti, kar pospešuje njihovo pripravljenost na delovanje v visoko konkurenčnem, kompleksnem globaliziranem okolju. O vplivu internacionalizacije in globalizacije na trg dela so si strokovnjaki enotni: Lunn (2008) trdi, da je v družbenem, ekonomskem in kulturnem interesu države, da so njeni diplomanti pripravljene na delovanje kot »globalni državljani«, iznajdljivi v mednarodnem okolju in opremljeni z ustreznimi kompetencami.

Ko govorimo o mednarodni izkušnji študenta, imamo v mislih mednarodne izmenjave oziroma t. i. mednarodno mobilnost (študijsko mobilnost ali praktično usposabljanje), mednarodno prostovoljstvo in individualna potovanja v kombinaciji z občasnim delom. Delo v tujem okolju prinaša – v primerjavi z domačim okoljem – dodatne prednosti, predvsem napredovanje v jezikovnih veščinah in v komuniciranju, vživljanje v novo kulturno okolje, potrebno je več iznajdljivosti, prilagajanja, strpnosti. V tujem okolju mora študent izkazati več stopenj prilagajanja: prilagajanje delovnemu (ali univerzitetnemu) okolju, prilagajanje v različnih interakcijah s prebivalci in prilagajanje življenjskim razmeram v državi gostiteljici. Medkulturna prilagoditev na tuje okolje vključuje jezikovno komuniciranje, prilagajanje na drugačne običaje in zakone, doživljanje kulturnih šokov ter komuniciranje z lokalnim prebivalstvom. Poleg odpiranja obzorij pa pridobi študent tudi pogled na domače okolje z druge perspektive.

Pa vendar se zdi, da se mednarodna izkušnja obravnava kot nekaj, kar pozitivno vpliva na zaposljivost samo po sebi. Avtorji (Crossman in Clarke, 2009; Flander, 2011) pa opozarjajo, da so se raziskave na to temo doslej

večinoma izvajale med študenti, udeleženci izmenjav, manj pa med delodajalci. Rezultati raziskave Crossmanove in Clarkove (2009) pa kažejo, da vsi deležniki (delodajalci, univerze in študenti) prepoznajo povezave med mednarodno izkušnjo posameznika in njegovo zaposljivostjo, tako preko vzpostavljenih mrež, priložnosti za izkustveno učenje, povečanih jezikovnih kompetenc in pridobljenih mehkih veščin. Te so prepoznane zlasti na področju medkulturnega razumevanja, tolerance, prilagodljivosti, empatije, spoštovanja, iniciativnosti in prevzemanja odgovornosti.

Po drugi strani pa študije tudi razkrivajo, da mnogi delodajalci elementu mobilnosti v življenjepisih kandidatov ne pripisujejo velikega pomena zato, ker še sami študenti ne vedo, česa so se dejansko naučili, kaj šele, da bi te učinke znali razložiti z elementi, ki jih iščejo delodajalci (Flander, 2011). Zato razumejo mednarodno mobilnost kot neke vrste »akademski turizem«. Avtorica zato svetuje več poudarka na kakovost mobilnosti, ne le na kvantitativno povečevanje števila študentov, ki odhajajo v tujino. Študentom je zato treba predstaviti pomen strateškega pristopa k mobilnosti, določanja ciljev mobilnosti in vrednotenja kompetenc. Študenti morajo osvojiti tudi spretnost predstavitve kompetenc, ki izhajajo iz teh izmenjav, tako v življenjepisih kot na razgovorih za zaposlitev. V obdobju pred mobilnostjo morajo karierni centri in mednarodne službe posvetiti več pozornosti povezavi mednarodnega sodelovanja in kratkoročnih kariernih ciljev študenta. Le tako bo mobilnost kot pomemben element internacionalizacije doživela ustrezno priznanje na trgu dela.

# 4

## Povezovanje izobraževalnih institucij in gospodarstva

Sodelovanje med izobraževalno sfero in gospodarstvom je redna tema razprav v kontekstu kakovosti visokega šolstva in konkurenčnosti gospodarstva. Strokovnjaki včasih govorijo o introvertiranosti akademskih ustanov in preveliki usmerjenosti v teoretične koncepte na škodo praktičnih aplikacij (Rae, 2004). Taka mentaliteta pogosto vodi v skromno povezovanje z delodajalci, lokalnimi skupnostmi in drugimi deležniki. Po drugi strani pa Zgaga poudarja, da: »... zaposljivost in zaposlenost ni enako – videti je, da je pri nas delodajalska sfera precej nezainteresirana za razprave o tem, kako naj bi študij potekal« (v Komljenovič, 2010, 13). A intenzivnost in kompleksnost sprememb na globalnem trgu ter zaostrena konkurenca so pospešili procese prilagajanja in odzivanja; Lindberg (2007) meni, da je največja sprememba v raziskovanju odnosov med izobraževanjem in realnim sektorjem vezana prav na prevzem koncepta tranzicije iz šolstva v zaposlitev.

Oblike sodelovanj med visokošolskimi institucijami in podjetji so raznolike: vključevanje strokovnjakov iz gospodarstva v oblikovanje in vrednotenje študijskih programov, sodelovanje v študijskih in razvojno-raziskovalnih projektih, ustanavljanje »spin-off« podjetij in tehnoloških parkov; zelo koristna so srečanja študentov s strokovnjaki iz poslovne prakse, obiski podjetij, strokovne ekskurzije, izvajanje vaj v podjetniškem okolju ipd. Strokovnjaki iz gospodarstva so tudi člani strateških organov visokošolskih institucij, partnerskih povezovanj in raznih komisij. Tudi karierni centri vključujejo kadrovske službe in druge strokovnjake iz podjetij v svoje aktivnosti s študenti. Podjetja sodelujejo tudi v dejavnostih inkubatorjev. Študenti, učitelji in podjetja se povezujejo v okviru nacionalnih in mednarodnih projektov. Izobraževalne institucije redno vabijo predstavnike go-

spodarstva tudi ob organizaciji raznih dogodkov. Stalno sodelovanje poteka na področju iskanja primernih kandidatov za prosta delovna mesta v podjetjih, za zagotavljanje strokovnih praks, študentskih del, seminarских in diplomskih nalog ter drugih raziskav. Sodelovanje poteka tudi na področju ponudbe VŽU.

#### 4.1 Pomen delovnih izkušenj za zaposljivost študentov in diplomantov

»Številni pretekli projekti, ki raziskujejo kariere diplomantov, so našli dokaze, da determinante profesionalnega razvoja in generičnih kompetenc niso povezane izključno z učnim kurikulumom, ampak v veliki meri z delovnimi izkušnjami, družinskim ozadjem in širšimi družbenimi trendi.« (Pavlin, 2012) V tem podpoglavju se bomo posvetili pomenu delovnih izkušenj in raznolikim možnostim za njihovo pridobivanje.

36

Delovne izkušnje predstavljajo ključno obliko povezovanja akademskega študija z realnim sektorjem in seznanjanja s spretnostmi in znanjem za učinkovitost na delovnem mestu. Delovne izkušnje se lahko pridobiva (Harvey, 2001):

- kot organizirane delovne izkušnje v sklopu zahtev študijskega programa,
- kot organizirane delovne izkušnje izven teh pogojev ali
- kot ad hoc delovne izkušnje.

Delovne izkušnje zavzemajo raznolike oblike, od različnih delovnih razmerij, študentskega dela, prostovoljstva pa do klasičnih strokovnih praks z vključevanjem študentov v delovne procese in specifičnih oblik strokovnih praks, kot so npr. projektno delo, t. i. sendvič-prakse (sandwich placement, block placement) in prakse s spremljanjem zaposlenih (shadowing). Študenti pogosto sodelujejo pri reševanju podjetniških izzivov, se prijavljajo na razne natečaje in tekmovanja, nekateri so aktivni v lokalni skupnosti, nekateri v študentskih organizacijah; vse to so relevantne delovne izkušnje, ki bogatijo posameznikov življenjepis. V CV se torej vpisujejo vse delovne izkušnje posameznika, delodajalci pa presodijo, katere so relevantne za njihove potrebe.

V tem kontekstu pa se angažiranost izrednih študentov v podjetjih pogosto obravnava kot ovira za študij, še posebej zaradi okrnjenega študijskega procesa. Vendar bi morali ta dela obravnavati kot priložnosti za učenje, ne pa kot ovire. Pridobljene izkušnje so lahko temelj za akademski študij pri predmetih, ki so naravnani na tematiko zaposlitev (npr. management, organizacija ipd.).

Številne raziskave (Raybould in Wilkins, 2005; Riley et al., 2002; Rok et al. 2011; Harkison, Poulston in Kim, 2011) kažejo, da je prav delovna izkušnja v očeh delodajalcev odločilen dejavnik diferenciacije med kandidati za zaposlitev. Trbanc (v Kramberger in Pavlin, 2007, 58) trdi, da se pomanjkanje delovnih izkušenj običajno razume kot glavna konkurenčna pomanjkljivost mladih: »Kljub temu, da izobrazba zagotavlja osnovno znanje, ji namreč šele delovne izkušnje dajo uporabno vrednost. Poleg tega delodajalci iz delovne zgodovine posameznika sklepajo o določenih lastnostih (stalnost, pripadnost, delovna formiranost, dejanska usposobljenost za določena dela ipd.)« Delovne izkušnje so dejansko potni list v zaposljivost, saj jih delodajalci pogosto izkoristijo za preverjanje kandidatov oziroma rekrutiranje bodočih diplomantov. Nekateri zaposlovalci priznavajo, da je za presojo o primernosti kandidatov to uporabnejši kriterij kot pa diploma.

Diplomantom pogosto manjkajo delovne izkušnje in po Mulcahyju (1999) je to začaran krog: brez delovnih izkušenj ne moreš dobiti zaposlitve, brez zaposlitve pa ne moreš priti do izkušenj. Vendar pa poudarimo, da morajo biti delovne izkušnje relevantne, kajti opravljanje manualnih, rutinskih, enostavnih del ne prispeva k zaposljivosti študenta. Obenem je delovne izkušnje treba nabirati čim skladneje s študijsko izbiro posameznika. O pomenu ustreznih delovnih izkušenj in strokovnih praks veliko povedo tudi rezultati raziskave v 19 državah EU (HEGESCO, 2012), ki razkrivajo, da so diplomanti, ki so v času študija imeli priložnost spoznati naravo poklicnega dela, o njem razvili realna pričakovanja, kar pa ne velja za diplomante, ki so v času študija opravljali enostavnejša dela.

Pri iskanju primerne dela pa študentu pogosto prav opravljena strokovna praksa zagotavlja prve delovne izkušnje, ki mu prinašajo prednost v procesih selekcije kandidatov.

#### 4.2 Strokovna praksa

Na visokošolskih strokovnih študijskih programih je strokovna praksa integralen del študijskega programa; pomeni uvajanje študentov v realne razmere funkcioniranja turističnih organizacij in most med teorijo in prakso. Praktikant tako lahko neposredno demonstrira pripravljenost na zaposlitev. Povezovanje se izvaja tudi v drugih oblikah, a Busby (2005) meni, da je strokovna praksa bistvenega pomena pri povezovanju izobraževanja z gospodarstvom.

Po Dortchu (2003) pomeni delovna praksa za študenta strukturirano učno izkušnjo v delovnem okolju, ki daje študentu priložnost pridobivanja dragocenih delovnih izkušenj in spoznavanja kariernih možnosti. Baron in Kreps (1999) pa definirata strokovno prakso kot začasne delovne sporazu-

me, ki jih delodajalci uporabijo, da usposablajo in izbirajo bodoče delojemalce. Podobno Beenen in Mrousseau (2010) trdita, da so prakse koristni, stroškovno zelo učinkoviti viri perspektivnih kadrov.



Slika 5: Položaj strokovne prakse med študijem in zaposlitvijo.

Vir: avtorica.

Strokovna praksa je oblika izkustvenega učenja, ki integrira znanje in teorijo, pridobljeno v predavalnicah, s praktično aplikacijo in razvojem spretnosti v poslovnem okolju. Praktikanti dobijo koristne in uporabne izkušnje ter vzpostavijo stike v poklicnih okoljih, ki so zanje karierno privlačna; delodajalci pa dobijo priložnost usmerjanja in vrednotenja obetavnih kandidatov.

Prakse trajajo relativno kratko obdobje, s primarnim ciljem zagotoviti usposabljanje z delom in povezati teorijo s prakso. Praktikant ima v delodajalski organizaciji običajno mentorja, ki mu odreja naloge in vrednoti njegove dosežke, visokošolska institucija pa zagotavlja koordinacijo in evalvacijo. Uspešno opravljena strokovna praksa je običajno kreditno ovrednotena.

Obenem je praksa za študente področje stalnega preverjanja uporabne vrednosti absolviranih teoretičnih znanj in spretnosti. Uspešna vključitev študenta v poslovno okolje pa vodi v večjo zaposljivost, večjo konkurenčno sposobnost in mobilnost diplomanta v globalnem okolju.

#### 4.2.1 Cilji strokovne prakse

Cilji prakse morajo biti jasno zastavljeni in soglasno sprejeti med vsemi deležniki; obenem morajo biti eksplicitno izpostavljene odgovornosti izobraževalne institucije, študentov in ponudnikov praks. Študente je potrebno pripraviti na prakso, jih spremljati, nadzorovati in evalvirati. Pomembna je tudi refleksija naučenega in ozaveščanje oziroma ustrezno artikuliranje pridobljenih kompetenc.

Cilji strokovne prakse v realnih delovnih okoljih so številni: izobraževalne institucije zlasti poudarjajo pomen vključevanja študentov v poslovno okolje, pridobivanja strokovnih izkušenj in drugih kompetenc zaposljivosti. Praksa v poslovnem okolju predstavlja tudi pomembno priložnost za preizkušanje študenta v nastopanju in komuniciranju z gosti, delodajalci, poslovnimi partnerji in sodelavci.

Praksa zagotavlja študentu izkušnjo realnega sveta dela in potrebna relevantna znanja ter spretnosti za vstop na določeno karierno področje. V tem kontekstu Tribe (2002) izpostavlja zlasti razumevanje in razvijanje kritične in etične obveščenosti, Busby in Gibson (2010) pa poudarjata pomen poglobljanja v management in metode managementa ter prevzemanja odgovornosti za izvajanje nalog in nadzorovanja drugih, ko gre za prakso magistrskih študentov. Študent hkrati preizkuša različna področja interesov za zaposlitev in preverja pravilnost odločitve za kariero na določenem področju. Z integracijo praktikanta v delovni kolektiv in spoznavanjem kulture organizacije se mu omogoči zmanjševanje šoka ob prehodu z univerze v zaposlitev. Študent pridobi na zrelosti in samozavesti. Vse to vodi v večjo zaposljivost, konkurenčno sposobnost in mobilnost diplomanta v globalnem okolju, še posebej, če je deloval v mednarodnem okolju.

#### *4.2.2 Prednosti strokovne prakse kot stičišča interesov študentov, delodajalcev in izobraževalnih institucij*

Vsi deležniki (stakeholders) v procesu praktičnega usposabljanja seveda zasledujejo svoje koristi. Samo pristop »win-win« zagotavlja motivacijo in interes za sodelovanje vseh udeležencev. Za kakovostno izvedbo strokovne prakse pa je nujno skrbno načrtovanje, organiziranje, spremljanje in evalviranje; dolgoročne koristi se izrazijo v obliki pridobljenih kompetenc, razvoja zaposlenih, pa tudi konkretnih ekonomskih učinkov. Slika 6 prikazuje ključne deležnike sistema praktičnega usposabljanja, vezanega na sektor turizma.

Za prakse v tujini je v zadnjem desetletju značilen porast številnih posredniških agencij, ki študentu olajšajo izbiro (države oziroma turistične destinacije, področja dela in delodajalca), opravijo del selekcijskih postopkov za delodajalca, praktikantu pa nudijo tudi asistenco v tuji državi (transfer z letališča, nastanitve, prostočasne aktivnosti, svetovanje in pomoč pri težavah idr.). Porast teh agencij so pospešili projekti mobilnosti EU, pa tudi ambiciozni cilji bolonjske reforme, po katerih naj bi študent preživel vsaj en semester v tujini (na študiju ali praktičnem usposabljanju). Obenem številne razvite turistične destinacije rešujejo probleme pomanjkanja delovne sile v turistični sezoni s praktikanti – študenti iz tujine. S

storitvami specializiranih posrednikov je globalna mobilnost študentov dobila večji zagon, saj so se v preteklosti s tem ukvarjale le redke organizacije (predvsem študentske asociacije kot npr. AIESEC). In kakšne koristi prinaša praksa ključnim deležnikom?



Slika 6: Deležniki v sistemu praktičnega usposabljanja študentov turizma.

Vir: avtorica.

#### *Prednosti praks za študente:*

- študent razširi poznavanje različnih sektorjev in pridobi tako delovnospecifične kot tudi generične kompetence,
- dobi priložnost za realistično spoznavanje sektorja in vživljanje v kulturo organizacij,
- delovna izkušnja predstavlja pomembno referenco za prihodnost,
- možnosti mreženja,
- posledica uspešno opravljene prakse je pogosto tudi možnost nadaljevanja poklicne poti v organizaciji.



*Prednosti praks za delodajalce:*

- možnosti reševanja kadrovskih problemov,
- selekcija in rekrutiranje najperspektivnejših študentov,
- zmanjševanje fluktuacije zaposlenih,
- izraba svežih idej, najnovejšega znanja in novih pristopov k reševanju starih problemov,
- praktikanti predstavljajo nižje stroške delovne sile,
- praktikantom lahko delodajalci naložijo dela, za katera jim vedno zmanjkuje časa,
- praktikanti imajo praviloma željo po učenju in dokazovanju,
- krepitev odnosov s šolami.

*Prednosti praks za visokošolske organizacije:*

- vzpostavljanje, krepitev in vzdrževanje stikov s turističnim sektorjem vodi do številnih posrednih koristi za institucijo; povezave z gospodarstvom, javnim in civilnim sektorjem izboljšajo produkte institucije, pridobijo tudi mentorji, študenti pa so bolj pripravljeni na vstop v sektor (industry aware), kompetentni in učljivi (Jowett in Stead, 1994),
- za institucijo je uveljavljanje študentskih kadrovskih potencialov najboljša promocija,
- preko praks se utrjujejo tudi poti za druge oblike sodelovanja z gospodarstvom.

Učenje z delom je vse pomembnejša komponenta terciarnih študijskih programov (Zahra in Pavia, 2012). Rezultati številnih analiz (Feldman in Bolino, 2000; King, McKercher in Waryszak, 2003; Lebe et al., 2009) kažejo, da delodajalci, diplomanti pa tudi aktualni študenti v kurikulumih pogrešajo več praktičnih vsebin. V vzporedno potekajočih procesih izobraževanja in usposabljanja v visokem šolstvu ima strokovna praksa nedvomne in neprecenljive prednosti pred drugimi oblikami usposabljanja v visokem šolstvu. Pogoj je, da je celoten proces dobro upravljan, evalviran in ustrezno podprt z instrumenti v pomoč praktikantu. Zahra in Pavia (2010) izpostavljata tudi pomen predanosti vseh udeležencev zastavljenim ciljem prakse in jasne smernice za vse tri strani: opredeljene odgovornosti, naloge in koristi. Rezultati prakse pa razkrijejo tudi učinkovitost samih kurikulumov, zlasti če so študijske programe podprli delodajalci. Oblikovanje programa strokovne prakse, ki odraža pridobljena znanja študentov in se prilagaja partnerjem iz gospodarstva, je vsekakor cilj izobraževalne institucije. Za gladek prehod študenta iz predavalnic v delovna okolja je strokovna pra-

ksa zelo pomembna. Priprava študentov na zaposlitev v turističnem sektorju je kompleksen proces, saj morajo študenti pridobiti relevantna znanja, spretnosti, veščine in druge osebne atribute, potrebne za uspešno delovanje znotraj tega sektorja. Visokošolska organizacija tudi ni edina, ki naj bi skrbela za razvoj teh kompetenc; mnoge prinesejo študenti že iz predhodnega izobraževanja in zunajštudijskega udejstvovanja.

#### 4.2.3 *Oblike strokovnih praks*

42 Visokošolske institucije v svoje študijske programe vključujejo strokovno prakso v različnih obsegih in vsebini, pa tudi terminološko srečamo različno strokovno izrazje: praktično usposabljanje, delovna praksa, študijska praksa, strokovno usposabljanje, praktično izobraževanje (angl. placement, internship, cooperative education, practicum, supervised work experience, work-based learning). Čeprav je praksa značilna za visokošolske strokovne programe, pa jo včasih vključujejo tudi na univerzitetne, saj »... dodaja poklicno dimenzijo temu, kar je predvsem akademski kurikulum« (Busby in Gibson, 2010, 4).

Praktično usposabljanje definiramo kot širši pojem, ki vključuje raznolike oblike vključevanja poslovne prakse v študijski proces: terenske in laboratorijske vaje, seminarsko delo, projektno delo, delavnice, študije primerov, srečanja s strokovnjaki iz poslovne prakse, strokovne ekskurzije, obiske podjetij, strokovno prakso in drugo. Strokovna praksa pa je tista oblika praktičnega usposabljanja, ki se izvaja v neposrednem delovnem okolju ob praktični uporabi strokovnih znanj, poslovnih tehnik in analitičnih postopkov in ob mentorstvu strokovnjakov iz delovne organizacije. Kot nadgradnja študijskega procesa vanj vrača konstruktivne kritične ocene udeležencev.

Strokovna praksa lahko traja samo 1 mesec, lahko pa 12 ali celo 14 mesecev, lahko se izvaja v domači ali tuji državi. Busby in Gibson (2010) poročata, da je v Veliki Britaniji 23 % študijskih programov z obvezno enoletno prakso, na ostalih pa je dolžina od 1 do 7 mesecev. Pri programih z mednarodno usmeritvijo, kjer se od študenta pričakuje mednarodna izkušnja, je pogosto obvezna praksa v tujini. Pomemben je tudi razvoj številnih prenosljivih kompetenc, vključno s timskim delom, prezentacijami in IT-spretnostmi, saj se tako študentu omogoči tudi širša usmeritev v karierni izbiri. Univerza naj bi krepila možnosti študenta za zaposlitev, s tem da mu nudi več kot le znanja iz konkretne discipline.

#### *Sandwich placement*

Med daljšimi oblikami praktičnega usposabljanja v podjetniškem okolju izstopa zlasti t. i. *sandwich placement*, ki je v slovenskih razmerah dokaj ne-

poznana oblika, zato tudi nima ustreznega prevoda. *Sandwich placement* je daljša, ovrednotena delovna izkušnja v sklopu študijskega programa, ki običajno zajema celotno tretje leto štiriletnega študija. Večina avtorjev, ki obravnavajo tovrstno obliko praks, izhaja iz anglosaksonskega področja (Bowes in Harvey, 1999; Walmsley, Thomas in Jameson, 2006; Busby in Gibson, 2010). Rezultati vseh raziskav kažejo nedvomne prednosti takih praks za zgodnjo zaposlitev, višino plače in verjetnost samozaposlitve oziroma podajanja v podjetniške vode. Analiza Bowesove in Harveya (1999) je razkrila korelacijo med delovnimi izkušnjami in zgodnjo zaposlitvijo; diplomanti z opravljeno *sandwich* prakso imajo prednost pred drugimi diplomanti zlasti na začetku kariere. Zanimiva je tudi ugotovitev, da zadovoljstvo s prakso raste sorazmerno z njeno dolžino.

### *Shadowing*

*Shadowing* ali učenje z opazovanjem zaposlenih je oblika prakse, ki pomeni učenje nalog z neposrednim spremljanjem vsakodnevnega delovanja določenega izkušenega delavca, ki prenaša svoje strokovno znanje na praktikanca. Taka praksa pomaga obema stranema pri učenju in izmenjavi zamisli. Pomaga tudi pri mreženju, raziskovanju priložnosti, sodelovanju z različnimi oddelki in izmenjavi povratnih informacij.

Učenje z opazovanjem predstavlja učinkovito orodje za pridobivanje znanja. Transfer znanja in strokovnosti pomaga praktikantu pri odločitvi, ali bi bilo tako delovno mesto primerno zanj, spozna se s kulturo, normami in standardi organizacije. To je torej način preučevanja potencialne karierni možnosti in priložnost za postavljanje vprašanj. Za organizacijo predstavlja *job shadowing* način širjenja dobrih praks.

### *Projektno delo, vezano na organizacije ali lokalne skupnosti*

Prakse, ki so po obsegu daljše, pogosto vključujejo tudi obveznost študenta, da poleg opravljanja običajnih, vsakodnevni nalog pripravi tudi načrt za manjši razvojni projekt, ki ga nato realizira. Projekti so del managementa sprememb, spremembe pa so v današnjem hitro spreminjajočem se in dinamičnem okolju nujnost. V turistični dejavnosti najdemo mnogo projektov, lahko se nanašajo na posamezno turistično organizacijo ali na lokalno skupnost. Projekti v turizmu se po vsebini lahko nanašajo na projekte izboljševanja kakovosti obstoječih storitev, projekte uvajanja novih produktov, projekte trženja, informacijske projekte, organizacijske projekte, kadrovske, izobraževalne projekte in druge. Lahko pa posamezen projekt posega tudi na več področij.

Vsak razvoj nedvomno temelji na spremembah, spremembe pa se izpeljejo s projekti. Študent se tako že v obdobju študija priuči načrtovanja in

upravljanja manjših razvojnih projektov, ob pomoči mentorja spozna pogoste težave in pasti, ki spremljajo delo na projektih, od analiz obstoječega stanja (SWOT-analize, anketne raziskave, delavnice ipd.) in opredelitev problemov, (ne)realnega načrtovanja, pomena preučitve ekonomske, okoljske idr. upravičenosti projekta do spremljanja odstopanj od načrtov in ukrepov, (ne)upoštevanja tveganj, načrtovanja alternativnih poti ipd.

Projektno delo je mogoče izvajati le v sklopu daljših praks (zlasti *sandwich* praks), saj lahko praktikant le v daljšem obdobju zazna probleme in priložnosti v organizaciji, jih razišče in predlaga ustrezne spremembe.

# 5

## Empirična raziskava

Namen tega dela je predstaviti ključne delne ugotovitve iz zastavljene longitudinalne kohortne raziskave o zaposlitvenih kompetencah študentov Fakultete za turistične študije – Turistice Univerze na Primorskem, ki jo med študenti strokovnih programov izvaja avtorica z namenom slediti napredku oziroma izboljšavam, tako na temelju prizadevanj študentov kot institucije. Namen raziskave je tudi poglobitev v ukrepe in aktivnosti institucije v pomoč študentom in diplomantom z namenom izboljšanja zaposljivosti. Cilji prvega dela pa so identificirati področja (na mikro ravni fakultete), kjer imajo študenti deficitarne zaposlitvene kompetence (znanja, spretnosti, veščine, pa tudi druge osebne atribute), in ugotoviti, kakšne napake delajo ob iskanju dela in trženju svojih kompetenc. Cilj raziskave je tudi identifikacija priložnosti in izzivov, ki se postavljajo pred institucijo, da študentom in diplomantom okrepi zaposlitvene potenciale, izboljša odnose z delodajalci in poveča svoj ugled na trgu dela.

Raziskali smo obseg in vrednost kompetenc študentov, njihovo udeležbo v oblikah VŽU, pridobljene certifikate, licence in druge listine, udeležbo v oblikah mednarodne mobilnosti, obseg in kakovost njihovih delovnih izkušenj in druge zaposlitvene zmožnosti. Analogno tudi izsledki raziskav drugih domačih in tujih avtorjev ter spoznanja priznanih strokovnjakov na področju zaposljivosti (Elias et al., 1999; Allison, Harvey in Nixon, 2002; Harvey, 2003; Kramberger in Pavlin, 2007; Rae, 2007; Lindberg, 2007; Gomezelj Omerzel in Azevedo, 2008; Crossman in Clarke, 2010; Allen, Pavlin in van der Velde, 2011; Flander, 2011; HEGESCO, 2012; REFLEX, 2012; Pacuska, 2014) potrjujejo, da so za uspešnost diplomanta na delovnem mestu poleg znanja in spretnosti zelo pomembne še druge kompeten-

ce in večšine, ki jih lahko pridobi v različnih oblikah VŽU; samo diploma torej ne zadošča, ker delodajalca prepriča le kompleksen splet raznolikih kompetenc, vključno z večšinami nastopa na trgu dela in osebnimi značilnostmi študenta oziroma diplomanta.

### 5.1 Metodologija

Predstavljena je raziskovalna metodologija in razgrnjeni rezultati prvih faz kvalitativne *longitudinalne kohortne raziskave*, ki se izvaja od študijskega leta 2012/2013 in v sklopu katere se vsako leto validira pristop študentov visokošolskih strokovnih programov k tematiki zaposljivosti, njihova percepcija in vrednost osvojenih zaposlitvenih kompetenc.

Posamezne komponente zaposljivosti so analizirane na osnovi:

- kvalitativnih podatkov, ki so jih navedli študenti v dokumentih, oddanih v e-učilnici;
- interesa in udeležbe študentov v neformalnih oblikah učenja v organizaciji fakultete, univerzitetnega kariernega centra in drugih izvajalskih organizacij;
- raznih fakultativnih vsebin, ponujenih študentom in diplomantom na instituciji ter vezanih na zaposlitvene kompetence;
- drugih ob- in izvenkurikularnih dogodkov in aktivnosti za študente in diplomante, povezanih z zaposljivostjo;
- kariernega svetovanja na fakulteti.

Za analizo ukrepov in aktivnosti institucije pri razvijanju zaposljivosti je bil opravljen *desk research* oziroma *sekundarna analiza* internih aktov in strateških dokumentov institucije ter zbranih podatkov strokovnih služb: za mobilnost, za vseživljenjsko učenje in za strokovno prakso ter kariernega centra univerze. Namen analize je izkoristiti obstoječe organizacijske vire in zbrati podatke interne narave v obliko, ki bo uporabna podlaga za strateško načrtovanje na področju zaposljivosti diplomantov.

V pričujoči analizi niso zajeti dejavniki zaposljivosti, ki so izven vpliva študenta in visokošolske institucije; navedeni so v poglavju 1.1. Njihov vpliv na zaposljivost in zaposlenost je nedvomno prisoten, včasih celo odločilen.

### 5.2 Udeleženci

Analiza je vsako leto zajela celotno kohorto dodiplomskih študentov strokovnih študijskih programov v četrtem ali petem semestru študija. Vzorec je bil torej namenski in nenaključen.

Populacijo je predstavljalo 259 študentov; 208 jih je izpolnilo dokumente, kar pomeni 80-% odzivnost, 51 študentov pa se ni odzvalo. Visoka

odzivnost je posledica dejstva, da je to ena od obveznosti študenta pri predmetu Strokovna praksa. V Tabeli 6 prikazujemo vzorec respondentov oziroma strukturne značilnosti vzorca. V analizo je bilo vključenih 48 študentov 2. letnika in 160 študentov 3. letnika. 82 % študentov je bilo redno vpisanih, 73 % jih je bilo ženskega spola. Med njimi je bilo 2,4 % tujih državljanov.

Tabela 6: Deskriptivni prikaz značilnosti vzorca respondentov.

Študenti	Strokovni študijski programi			Skupno
	Management turističnih destinacij	Management turističnih podjetij	Mediacija v turizmu	
2. letnik	-	48	-	48
3. letnik	103	-	57	160
redni	69	45	57	171
izredni	34	3	-	37
ženske	77	29	46	152
moški	26	19	11	56

Vir: avtorica.

### 5.3 Zbiranje podatkov

Vsa posameznikova prizadevanja, vlaganja in zavzemanja za večjo zaposljivost se zabeleži v dokumentih, kot sta življenjepis (curriculum vitae – CV) in motivacijsko pismo. Vsak študent, vključen v raziskavo, je pripravil svoj CV in motivacijsko pismo za izbranega delodajalca, katerega je identificiral kot ciljno organizacijo za namen zaposlitve ali opravljanja strokovne prakse. Oba dokumenta je pripravil v slovenskem in angleškem jeziku, torej tudi za potrebe morebitne prakse ali zaposlitve v tujini. Predhodno so študenti opravili krajši praktikum, kjer so se seznanili s tematiko komuniciranja z delodajalci.

Študent je dokumente naložil v e-učilnici. Za pripravo CV je uporabil predlogo Europass CV, ki je strukturirana po poglavjih: osebni podatki, ciljno področje prijave, pridobljene delovne izkušnje, izobraževanja in usposabljanja, opis kompetenc: jezikovnih, komunikacijskih, organizacijskih, strokovnih, računalniških in drugih, dodatni podatki: projekti, priznanja in nagrade, konference, seminarji, predstavitve, objave, članstva in reference. Motivacijsko pismo pa je študent oblikoval skladno s pravili poslovne korespondence; v tem okviru pa naj bi se študent izkazal s čim bolj originalnim in inovativnim pristopom, se prilagodil potrebam izbranega delodajalca in razpisanega ali želenega delovnega mesta. V motivacijskem

pismu je treba izpostavljati predvsem tiste svoje prednosti, ki jih kandidat ne vnese v CV, npr. osebnostne lastnosti, ki so za delodajalce v sektorju turizma posebej relevantne, še zlasti za dela v neposrednem stiku z gosti (SCER, 2004; Harkison, Poulston in Kim, 2011). S temi dokumenti torej študent poskuša pritegniti pozornost zaposlovalcev, da bi se prebil med kandidate, povabljeni na razgovor.

Raziskava tako predstavlja empiričen monitoring stanja na področju konkurenčnosti študentov, njihovih stališč in aktivnosti na področju zaposljivosti. Temelji na percepciji, navajanjih in presoji študentov v zvezi s posameznimi komponentami njihove zaposljivosti. Uporabili smo deskriptivne metode analize podatkov, rezultate pa komentiramo tudi s primerjavo z rezultati drugih raziskav, zlasti z vidikom delodajalcev kot ključnih dejavnikov pri ovrednotenju zaposljivosti študentov in diplomantov. S tem bi prepoznali področja, kjer so kompetence študentov skromne ali omejene, pri delodajalcih pa iskane oziroma visoko vrednotene.

Podatke dopolnjujemo še s podatki o dejavnosti institucije na področju razvijanja kompetenc zaposljivosti:

- implementacije zaposljivosti v normativnih aktih, strateških dokumentih in študijskih programih institucije;
- podatki o aktivnostih mednarodne pisarne (vrste in obseg mobilnosti, priprave na mednarodno mobilnost in evalvacija);
- programi VŽU (neformalne oblike učenja in razvijanja zaposljivosti);
- oblike sodelovanja z akterji v turističnem sektorju na področju praktičnega usposabljanja študentov;
- druge oblike sodelovanja institucije z deležniki;
- aktivnosti kariernega centra;
- druge aktivnosti.

Viri podatkov so kurikulumi, strategija razvoja, interni akti, podatki strokovnih služb institucije in kariernega centra. Prepoznavanje slabosti in izzivov na tem področju bi omogočilo oblikovanje priporočil za strateško ukrepanje na ravni institucije.

#### 5.4 Rezultati in razprava

Zaposljivost je večplastna značilnost posameznika in ustreznost za zaposlitev je odvisna od številnih kompetenc, tega, kako jih zna kandidat artikulirati in promovirati pred potencialnim delodajalcem, pa tudi od dejavnikov, ki niso predmet te analize (npr. subjektivne odločitve kadrovikov, razmere na trgu dela). Dobljene podatke smo analizirali po relevantnosti posa-



meznih zaposlitvenih kompetenc, izkazani skozi rezultate raziskav domačih in tujih avtorjev:

### *Generične kompetence*

Kompetence zaposljivosti so po mnenju nekaterih avtorjev predvsem generične kompetence (Weligamage, 2009), toda zanje najdemo po svetu zelo različna poimenovanja (Tabela 7):

Tabela 7: Uporabljena terminologija za generične kompetence po državah.

Država	Uporabljeni termini
Velika Britanija	core skills, key skills, common skills
Nova Zelandija	essential skills
Avstralija	key competencies, employability skills, generic skills
Singapur	critical enabling skills
ZDA	basic skills, necessary skills, workplace know-how
Nemčija	key qualifications
Švica	trans-disciplinary goals
Danska	process independent qualifications
Francija	transferable skills
Kanada	employability skills

Vir: NCVET, 2003 (v Weligamage, 2009).

Čeprav se izredna raznolikost turističnega sektorja in njegovih podsektorjev odraža v priložnostih za delo na področju različnih spretnosti in znanja, pa ILO (2001) poudarja spremembe v povpraševanju po kadrih z večjim poudarkom na generičnih kompetencah. Vrednost teh kompetenc je v njihovi prenosljivosti med različnimi delovnimi mesti in sektorji. Delojemalec s takimi atributi se na trgu dela lažje uveljavi in napreduje. Zato se morajo študenti bolj posvetiti izpostavljanju svojih (eventualnih) kompetenc na področju komunikacijskih spretnosti, timskega dela, IT-znanj in -spretnosti, reševanja problemov, sposobnosti dela pod pritiskom, samoorganiziranju ipd.; Atkins (1999) posebej opozarja na pomen jezikovnih kompetenc in učinkovitega učenja; Weligamage pa med generičnimi kompetencami poudarja učinkovito upravljanje s časom, upravljanje z različnostjo, voditeljske sposobnosti in sposobnost ocene tveganj ter iskanja alternativnih rešitev. Skratka, točne opredelitve, katere kompetence so generične, se razlikujejo od avtorja do avtorja.

Dobljeni podatki iz pričujoče raziskave pa kažejo, da študenti razmeroma neinventivno izpostavljajo svoje prednosti na področju generičnih kompetenc. Analiza je pokazala, da bi – glede na predstavljene delovne iz-

kušnje in poznavanje zahtev študijskega programa – zanesljivo lahko navedli marsikatero kompetenco s področja timskega dela, organizacijskih sposobnosti ipd. Študenti so sicer opredelili kar nekaj generičnih kompetenc, redkeje pa so jih opisali in navedli, kako so jih pridobili:

»... zmožnost hitrega prilagajanja, vzdržljivost v stresnih in napornih situacijah, učinkovito organiziranje svojega dela. Če se stvari zalomijo, se dobro najdem in improviziram.«

»Dobre vodstvene kompetence sem pridobila pri uvajanju študentk in tudi kot trenerka plesa. Dobro samoorganizacijo in prilagodljivost sem pridobila pri delu na projektih, saj smo se morali veliko usklajevati in držati zastavljenih rokov. Ob obisku sorodnikov iz tujine pa sem organizirala več izletov zanje.«

50

»Pridobila sem mentorske sposobnosti pri uvajanju novink v delo v prodaji in kot svetovalka ter pri učenju gimnastike. Znam dobro delegirati naloge in delo časovno razporejati.«

»Pri delu v strežbi sem pridobila tudi spretnosti reševanja konfliktov. Imam sposobnost empatije, zmožnost dobrega opazovanja in koncentracije. Odlikuje me tudi moštveni duh (sodelovanje pri različnih dogodkih, šolske aktivnosti).«

»Komunikacijske kompetence sem pridobila pri delu v nepremičninski in zavarovalniški agenciji, kjer sem se soočala z zelo različnimi problematikami, pogajanji, veliko pisnega komuniciranja (pogodbe, prošnje), pa tudi z organizacijo dela na terenu.«

»Sem vljuden, diplomatski in dober poslušalec. Pri komuniciranju s tujimi gosti sem samozavesten in se ne bojim delati slovničnih napak. Sogovornikom želim sporočiti, da sem odprt in topel človek, da premorem humor ter predvsem da so dobrodošli.«

Kar se tiče komunikacijskih kompetenc, bi jim morali študenti posvetiti posebno pozornost, saj strokovnjaki menijo, da so osrednjega pomena za delo v turističnem sektorju (Andrews in Russell, 2002; Katay in Ratz, 2007). Ni dovolj napisati »Imam dobre komunikacijske kompetence«, treba je iti v podrobnosti, npr. mediacijske, medkulturne spretnosti, spretnosti pri reševanju reklamacij gostov, pisanju poročil, izvedbi raznih predstavitev ipd., in opredeliti, kako so pridobljene.

Presenetljivi so tudi rezultati na področju jezikovnih kompetenc, saj študenti izkazujejo razmeroma skromne kompetence: na ravneh B1/B2 ali

C1/C2 so vsi (100 %) ocenili, da obvladajo angleški jezik, močno pa zaostajajo pri znanju nemškega (24 %), italijanskega (15 %), hrvaškega (10 %) in ruskega jezika (4 %). Izredno malo študentov (5 %) je ocenilo, da obvlada tri jezike, pa še v tem primeru najmanj enega pasivno. Za študenta, ki bo iskal svoje priložnosti v turističnem sektorju, kjer je komunikacija v tujih jezikih predpogoj za delovanje oziroma stike z drugimi kulturami, je to hud primanjkljaj v konkurenčnosti.

Opazili smo tudi, da študenti niso navedli nekaterih generičnih kompetenc, ki jih zasledimo v učnih načrtih posameznih predmetov in pomenijo pomembne zmožnosti, npr. pisanje prijav na projekte, razvijanje podjetniških veščin, priprave na samozaposlitev, priprava poslovnih načrtov ali razvoj idej v inovacije. Predvidevamo, da študenti niso ozavestili pomena tovrstnih kompetenc ali pa gre za prešibko opolnomočenje študentov oziroma manjšo učinkovitost učnih metod.

### *Delovne izkušnje*

Kompetence zaposljivosti pa zajemajo več kot le generične kompetence (Harvey, 2001), saj vključujejo tudi delovne izkušnje. Raziskave (Riley et al., 2002; Raybould in Wilkins, 2005; Rok, Lebe in Cvikl, 2011; Harkison, Poulston in Kim, 2011) kažejo, da večina delodajalcev v turističnem sektorju meni, da so prav delovne izkušnje ključna dodana vrednost h konkurenčnosti delojemalca. Dodajmo še podatke UMAR-ja (Čelebič, 2014) iz raziskav med delodajalci: 43,6 % delodajalcev meni, da bi morali visokošolski zavodi za izboljšanje zaposljivosti diplomantov v študijski program vključiti sektorsko specifične z delom povezane izkušnje; delodajalci tudi menijo, da so generične veščine diplomantov pomembne. Razvoj generičnih veščin spodbujajo aktivne oblike poučevanja in s študijem povezane delovne izkušnje.

V naši raziskavi so študenti navajali pridobljene delovne izkušnje z različnih področij turizma: recepcije (49 %), strežbe (29 %), organizatorjev potovanj in potovalnih agencij (22 %), turističnih informativnih centrov (15 %), organizacije dogodkov (10 %), kuhinje (5 %) in igralnic (3 %). Nekateri so delo opravljali kot obvezno prakso, najmanj je prostovoljnih praks. Zelo relevantne so izkušnje iz praktičnega usposabljanja v okviru posameznih predmetov, kot reševanje podjetniških izzivov, natečaji podjetij ipd. Največ delovnih izkušenj pa so pridobili v obliki študentskih del; v Sloveniji je ta oblika dela za delodajalce še vedno najbolj davčno in regulatorno ugodna. Vzorec je zajel tudi študente brez delovnih izkušenj v tem sektorju (9 %); to jim zanesljivo zmanjšuje možnosti za zaposlitev, čeprav lahko ta deficit do konca študija še nadoknadijo. Prav tako pa so v boljšem položaju

ju študenti s predizobrazbo s turističnega oziroma gostinskega področja in podatki kažejo, da je takih 42 %. Dodajmo, da je raziskava med slovenskimi delodajalci (Rok, Lebe in Cvikl, 2011) pokazala, da so posebej cenjeni kandidate s strokovnimi izkušnjami v sektorju turizma.

Raziskovalci (Šušteršič, Nastav in Kosi, 2011) posebej opozarjajo, da mora študent selektivno izbirati dela, da lahko nadgradi in širi svoje kompetence, predvsem pa mora iskati delo na področju svoje študijske usmeritve; podatki namreč kažejo, da le tretjina študentskih del prispeva k njihovi zaposljivosti. Ker večina študentov med študijem dela, je to priložnost, ki jo velja izkoristiti v smeri pridobivanja relevantnih znanj, spretnosti in veščin (vendar ne na škodo študija). Dela, ki so jih študenti navajali v svojih CV-jih, pa se nanašajo tudi na druge storitvene dejavnosti (trgovina, klicni centri, promet), fizična in administrativna dela, 5 % študentov je aktivnih tudi v prostovoljstvu, tudi preko sodelovanja fakultete v projektih (npr.: Istrski maraton, Solinarski praznik, sejemske predstavitve).

Podatki torej kažejo, da študenti niso dovolj izbirčni pri iskanju delovnih izkušenj, in predpostavljamo, da njihove odločitve vodijo bolj postavke za urno plačilo, vendar bi morali razmišljati dolgoročno in skrbneje izbirati med možnostmi za delo. Raziskave med diplomanti EU (Allen, Pavlin in van der Velde, 2011) tudi kažejo na primanjkljaje nekaterih kompetenc: učinkovitost v pogajanjih, delo pod pritiski, uveljavljanje avtoritete, strokovnost. Očitno jih v študijskem procesu niso pridobili in menimo, da je predvsem sfera dela tista, ki študenta usposobi in opolnomoči na teh področjih.

#### *Strokovne (delovno-specifične) kompetence*

Respondenti so navedli izredno skromno bero strokovnih kompetenc, zlasti upoštevajoč njihove delovne izkušnje v turističnem sektorju. Menimo, da bi se morali bolj večje lotiti razbiranja konkretnih, specifičnih spretnosti, veščin in znanj, ki so jih pridobili ob opravljanju del in nalog v sektorju, npr.:

»Med opravljanjem prakse v TIC sem spoznala operativna dela, zagotavljanje informacij v različnih jezikih, oskrbovanje s promocijskimi gradivi, evidentiranje obiskovalcev in statistična ter administrativna opravila.«

Kar prevečkrat pa so respondenti navedli samo: »imam marketinške kompetence«, »izkušen sem v recepcijskih poslih«, »administrativna dela«. S takimi argumenti delodajalcu ne posredujejo uporabnih informacij. Prav tako je vprašljivo navajanje kompetenc, kot sta npr. »znam pripraviti različne testenine in sladice« in »mešanje koktajlov«, saj si s tem

zmanjšujejo možnosti za opravljanje zahtevnejših del. Menimo, da se – četudi študent nima delovnih izkušenj v stroki – lahko strokovne kompetence izlušči iz študijskega procesa (npr. obvlada pripravo SWOT-analize, zna raziskati mnenje in potrebe potrošnikov, pripraviti prireditev v okviru podjetja in v okviru destinacije ipd.). Strokovnjaki (Pavlin 2012, 10) namreč opozarjajo, da je odgovornost za razvijanje profesionalnih kompetenc tako na strani izobraževalne institucije kot tudi na delodajalcev, in »... čeprav se zdi, da so profesionalne kompetence vedno bolj povezane z načinom pridobivanja in uporabe znanja na delovnem mestu, pa v primeru visokošolskih diplomantov še vedno izhajajo iz abstrakcije znanja, ki se ga pridobiva predvsem v formalnem sistemu izobraževanja«.

#### *Neformalno pridobljeno znanje*

Analiza podatkov respondentov razkriva dokaj skromno udeležbo študentov v oblikah VŽU, ki niso formalnega značaja. Podatke smo primerjali s pregledom ponudbe VŽU oziroma neformalnih izobraževanj na instituciji. Gre za fakultativne oblike pridobivanja znanj in spretnosti in veliko je brezplačnih; nekatere so tudi ovrednotene z ECTS. Študenti pa se neformalnih izobraževanj in usposabljanj lahko udeležujejo tudi drugje v okolju, saj je ponudba (delavnic, seminarjev, posvetov, konferenc, tečajev idr.) bogata in raznolika. Strokovnjaki menijo, da je to odraz dejstva, da formalni sistem izobraževanja ne dohaja potreb trga (du Bois-Reymond, 2004; Rok in Mulej, 2014), in dejstvo je, da delodajalci zelo cenijo kandidate, ki tako širijo in nadgrajujejo kompetence. Omenimo tudi možnosti samoučenja (kot priložnostnega učenja), kar sodobna IKT-tehnologija zelo olajšuje.

Posebej je treba izpostaviti skromen interes študentov za udeležbo na podjetniških delavnicah, v aktivnostih univerzitetnega inkubatorja in na tekmovanjih oziroma na natečajih podjetij. (Samo)zaposlitvene možnosti študenta bi se močno povečale, če bi intenzivno razvijali kompetence, kot so npr.: prepoznavanje poslovnih priložnosti, sposobnost izdelave poslovnih načrtov, sposobnost prevzemanja iniciative, kreativnost, inovativnost, samoorganiziranost ipd. Podjetništvo ostaja torej slabo izrabljena možnost za uveljavljanje študentov in institucija bo morala iskati možnosti širše promocije in stimuliranja študentov s potenciali za kariero v podjetništvu.

Med respondenti je 9 % takih, ki posedujejo licenco za lokalno turistično vodenje, nihče pa ni pridobil certifikata NPK. Od leta 2000, ko je Slovenija začela postavljati ta sistem priznavanja neformalnega učenja, se je certificiranje NPK razvilo v najbolj uveljavljen način verifikacije neformalnega učenja in edini, ki izdaja kandidatu javno listino. Za področje turizem in

gostinstvo obstaja sedaj že 22 NPK (NRP, 2015). Žal nihče od respondentov ne poseduje takih certifikatov. Čeprav nekateri študenti v motivacijskih pismih zatrjujejo, da imajo »voljo do učenja«, torej manjka dokazov za to. Menimo, da nekateri tudi niso ozavestili pomena tovrstnega znanja in jih je treba usmerjati v prikazovanje tovrstnih participacij in v refleksijo naučenega. Razmere v družbi so postale veliko bolj naklonjene neformalnemu učenju in to velja izkoristiti. Še leta 2000 so strokovnjaki ugotavljali, da: »... se na neformalno učenje ne gleda kot na ‚resnično‘ učenje, pa tudi njegovi dosežki nimajo vrednosti na trgu dela. Neformalno učenje je resnično podcenjeno« (EC, 2000, 9). Razmere so se kasneje izboljšale, raznolikost oblik učenja in vrednotenja rezultatov učenja, ne glede na to, kako je bilo znanje pridobljeno, se odražajo tudi pri delodajalcih, ki cenijo vse dodatne kvalifikacije kandidata, ki dokazujejo dodatno razvijanje kompetenc, tako v horizontalni kot vertikalni dimenziji.

54

#### *Mednarodna mobilnost študentov*

Kljub naraščanju števila odhodov študentov v tujino preko programov mednarodne mobilnosti pa je teh še vedno malo; podatki mednarodne pisarne kažejo, da se v povprečju na študij v tujino poda 30 študentov fakultete letno, na praktično usposabljanje v tujino pa 20 študentov letno, večidel z dotacijami programov Erasmus, CEEPUS in NFM. Tudi v evropskih razmerah (Allen, Pavlin in van der Velde, 2011) je delež slovenskih študentov, ki so sodelovali v mednarodnih izmenjavah, izredno skromen, le 12 %. Glede na nesporne prednosti mednarodnih izkušenj študenta je taka omejena mobilnost znak manjše konkurenčnosti in fleksibilnosti naših študentov. Raziskava je še razkrila, da študenti, ki so izmenjavo izkoristili, ne znajo ustrezno predstaviti, kaj so z mobilnostjo pridobili. Evalvacija mobilnosti se izvaja na ravni univerze in na državni ravni (CMEPIUS), pa tudi skozi končna poročila praktikantov in s kreditnim ovrednotenjem opravljenega študija/prakse.

Institucija si mora prizadevati omogočiti študentom vključevanje v mednarodne tokove, jih motivirati za udeležbo v kateri od oblik mobilnosti, od krajših obiskov, delavnic, poletnih šol do daljših praks in študijskih izmenjav. Flander (2011) pa opozarja, da je za kakovostni izplen mednarodne mobilnosti študenta odločilnega pomena dobra priprava, informiranje in podpora študentu (v smislu svetovanja, pedagoške, kulturne, jezikovne priprave ipd.). Ključnega pomena je sodelovanje mednarodne pisarne, akademskega osebja, jezikovne šole in ustrezno motiviranega študenta. Tudi na tem področju ima visokošolska institucija še priložnosti za izboljšave. Velik prispevek bo dala že vključitev univerze v projekt IEREST, medkulturno pripravo udeležencev izmenjav Erasmus (študentov in učiteljev), v

kateri sodelujejo visokošolske institucije šestih držav EU (<http://www.ie-rest-project.eu>). Prav kulturni šoki, stereotipi in predsodki so pogosto vzrok težav študenta med mobilnostjo ali celo prekinjene mobilnosti, prav tako pa lingvistične težave; kakovostna priprava lahko taka tveganja zmanjša ali povsem odpravi.

### *Osebnostne značilnosti*

Raziskave razkrivajo, da delodajalce zelo zanima osebnost prosilca za zaposlitev (SCER, 2004; Harkison, Poulston in Kim, 2011). Študenti so svoje osebne prednosti, vrline in značajske posebnosti navajali predvsem v motivacijskih pismih, saj predloga Europass življenjepisa ne predvideva možnosti teh navedb. Včasih delodajalec izrecno zahteva fotografijo. Študenti se morajo zavedati, da je fotografija pomemben del predstavitve in lahko tudi vzrok za eliminacijo kandidata, če ni ustrezna, torej profesionalna in prilagojena zelenemu delovnemu mestu. V pričujoči analizi slednjih primerov nismo zasledili, nekateri so v CV vstavili svojo sliko (ni bila obvezna) in vse so bile primerne.

Osebnostne značilnosti kandidata je treba povezati s filozofijo in vizijo delodajalske organizacije in se predstaviti kot pridobitev za podjetje ter rešitev za njegove kadrovske potrebe. Mnogi študenti so upoštevali te napotke:

»Širim pozitivno energijo med sodelavci. Sem dober motivator, predan delu, točen in odgovoren.«

»Sem odločna in natančna, pozorna na detajle, ki so velikokrat pomembni. V družbi sem priljubljena, ker veliko pomagam drugim.«

»Moja prednost je, da se delam lotim takoj, stvari ne prelagam na kasneje. Sem zanesljiva, odprta, nasmejana in zgovorna.«

Poudarjali so tudi druge attribute: »entuziazem za delo«, »delovno etiko«, »lojalnost podjetju«, »urejenost«, »strpnost«, »smisel za humor« ipd.

Skratka, samopromocija študenta je pomemben element prijave in tu ugotavljamo, da so študenti pogosto preskromni, da je v njih premalo tekmovalnosti pa tudi, da marsikdo ni opravil analize lastnih prednosti in slabosti.

### *Rezultati delovanja kariernega centra*

Univerza na Primorskem je razmeroma pozno vzpostavila delovanje kariernega centra (financirano iz sredstev EU), s kariernim svetovanjem pa pri-

čela šele v študijskem letu 2014/15, zato še ne moremo govoriti o polnem delovanju; nekatere aktivnosti so šele v zametkih (npr.: karierna borza) ali celo načrtih. Za zaposljivost študentov so – poleg kariernega svetovanja – največjega pomena delavnice (npr. na temo zaposlitvenih intervjujev, uporabe socialnih omrežij, spopadanja s stresom, motivacije, učinkovite organizacije časa ipd.), karierni dnevi (s predstavitvami delodajalcev in možnostjo intervjujev kandidatov za prakse/zaposlitev), obiski podjetij ter nudenje informacij študentom. Velikega pomena je tudi štipendijski sklad univerze (Karierni center UP, 2015).

Med prepoznanimi slabostmi (in izzivi) izpostavimo slabo motiviranost in neosveščenost študentov o pomenu kariernega načrtovanja in vseživljenjskega učenja. Očitno je študentom vse, kar ni obvezno, odveč oziroma nepotrebno. Za udeležbo na delavnicah so potrebne spodbude, vztrajno in dodatno promoviranje ter tudi kreditno ovrednotenje delavnic. Dejstvo, da je karierni center lociran na drugi lokaciji, predstavlja dodatno težavo; menimo, da bi stalna prisotnost v okolju fakultete zanesljivo spodbudila večji interes študentov.

#### *Ostale aktivnosti visokošolske institucije*

Poglobili smo se tudi v vključenost/ prisotnost zaposljivosti in zaposlitvenih kompetenc v internih aktih in drugih dokumentih visokošolske institucije. Zaposljivost študentov oziroma diplomantov je eden od elementov presoje kakovosti študijskih programov in visokošolske institucije. Ob akreditaciji zavoda je potrebno NAKVIS-u predložiti mnenja pristojne zbornice ali združenja delodajalcev, pristojnih za področja, ki jih pokrivajo študijski programi. Ob akreditaciji študijskih programov morajo predložiti podatke o potrebah po kadrih in trendih razvoja, ob reakreditaciji programov pa je potrebno navesti, kolikšen delež diplomantov se zaposli v gospodarstvu in negospodarstvu. Mnenja smo, da le zadnji podatek odraža realno sliko zaposljivosti, sicer pa ni težko najti partnerja iz gospodarstva, ki bo kurtoazno prispeval pozitivno mnenje. Dodajmo še mnenje strokovnjakov (Zgaga v Komljenovič, 2010, 13), da »... zaposljivost in zaposlenost ni enako – videti je, da je pri nas delodajalska sfera precej nezainteresirana za razprave o tem, kako naj bi študij potekal«. Zato je vključevanje gospodarstva v (re)oblikovanje študijskih programov potrebno resnega razmisleka. Strokovnjaki imajo tudi zelo različna mnenja o tem, ali naj se fakultete prilagajajo potrebam trga dela (torej kapitala) in bodo programi poklicno usmerjeni ali pa naj razvijajo študentske potenciale širše in dajo poudarek predvsem prenosljivim kompetencam – s tem bi se diplomantom odprle širše možnosti za kariero v drugih dejavnostih (Busby in Fiedel, 2001).



Analiza zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov UP je bila opravljena v letih 2011 in 2012. Zagotovila je povratne informacije o položaju njenih diplomantov na trgu dela, značilnostih njihovih zaposlitev, uporabnosti pridobljenih znanj in o deficitarnih znanjih in kompetencah. Raziskava še odkriva, kako so anketirani diplomanti našli prvo zaposlitev, kako dolgo so jo iskali, ali so jo iskali tudi v tujini idr. Žal pa institucija ne spremlja zaposljivosti in zaposlenosti diplomantov redno in sistematično, da bi ugotavljala odklone od načrtov in ustrezno ukrepala. Prav tako redno ne spremlja zadovoljstva delodajalcev z diplomanti in njihovimi kompetencami. V aktih fakultete so za kakovost zadolženi senat, dekan in komisija za kakovost in evalvacije (KKE), v ta sklop pa sodi tudi tematika zaposljivosti diplomantov. KKE občasno izvede anketne raziskave med delodajalci o zadovoljstvu s študijskimi programi fakultete.

V priporočilih NAKVIS-a ob podaljšanju akreditacije univerze je tudi nujnost priprave »novega učinkovitega strateškega načrta, 5- in 10-letnega«. Priporočajo tudi okrepitev povezovanja z deležniki v gospodarskem in javnem sektorju tudi pri morebitnem spreminjanju in izboljševanju študijskih programov (<http://www.nakvis.si>). V skladu s tem tudi fakulteta pripravljata strategijo razvoja do leta 2014 in v osnutku tega dokumenta smo iskali podatke o razvijanju in spremljanju zaposljivosti ter zaposlovanju in razvoju kompetenc študentov. Poleg deklarativnega zavzemanja za osebno rast, zaposljivost in samozaposljivost študentov v turizmu so v osnutku dokumenta tudi načrtovana sprotne evalvacije diplomantov na trgu dela, dvig mednarodne mobilnosti in krepitev novih oblik posredovanja znanja. V praksi pa opažamo še veliko možnosti za krepitev vezi z gospodarstvom, z večjo vlogo projektnega sodelovanja, Kluba partnerjev fakultete in Alumnij kluba.

Na retorični ravni je zavzemanje za pospeševanje zaposljivosti torej prisotno, menimo pa, da je ključnega pomena širše vključevanje in integracija zaposljivosti v študijske programe in učne načrte. Institucija bi morala sistematično skrbeti za razvoj posameznih kompetenc in urjenje študentov v veščinah in spretnostih, ki so ključnega pomena za njihovo uveljavitev na trgu dela.

Podatke o implementaciji kompetenc zaposljivosti smo iskali v kurikulumih in učnih načrtih predmetov, predvsem nas je zanimalo razvijanje generičnih kompetenc študentov, možnosti pridobivanja praktičnih izkušenj v okviru predavanj in vaj pri posameznih predmetih ter metode dela s študenti. Eksplicitno se v učnih načrtih skoraj ne pojavljajo, čeprav se pri posameznih predmetih razvija npr. sposobnost za timsko delo, problemsko učenje ipd. Ugotavljamo, da je to polje za prihodnje raziskave.



# 6

## Zaključek

Po opravljeni raziskavi lahko ugotovimo, da je prehod mladih iz formalnega izobraževanja v sfero dela očitno podcenjen. Rezultati raziskave med študenti kažejo na potrebo po dodatnem in intenzivnejšem delu s študenti na področju razvijanja kompetenc zaposljivosti. Kar se tiče aktivnosti institucije, smo pričakovali, da institucija posveča temu fenomenu v svojih študijskih programih, notranjih aktih in ob- ter izvenkurikularnih aktivnostih večjo pozornost. Očitna je odsotnost strateških usmeritev, ki bi omogočila izkoristek študentskih potencialov in okrepila razvojne priložnosti. Za celovito oceno predlagamo še nadaljnje raziskave o vključenosti posameznih kompetenc zaposljivosti, zlasti generičnih, v učne načrte, metode in tehnike dela s študenti, zlasti prisotnost inovativnih metod poučevanja in priprave študentov na zaposlitev v turističnem sektorju. Taka raziskava med učitelji bi razkrila, kje in koliko se pri študentih razvijajo posamezne kompetence.

Pričujoča analiza je razkrila naslednja področja, kjer so zaznane defici-  
tarnosti pri študentih:

- zavedanje o nujnosti razvijanja kompetenc zaposljivosti,
- motivacija za VŽU, zlasti neformalne oblike, ki prinašajo dodatne kvalifikacije,
- ustrezno interpretiranje učinkov delovnih izkušenj na kompeten-  
ce,
- motiviranost za participiranje v mednarodni mobilnosti,
- primerno interpretiranje vplivov mednarodne mobilnosti na zapo-  
silitvene kompetence,

- inovativnost in originalnost v samopredstavitvah in samopromociji,
- razvoj kompetenc na področju podjetništva kot alternativne karijerne poti.

Rezultati analize dobljenih podatkov izkazujejo precejšnje deficite v splošni sliki zaposlitvenih kompetenc študentov. Institucija mora intenzivirati aktivnosti na področju urjenja študentov v komuniciranju s poslovnim okoljem (ne le za potrebe zaposlovanja), na področju razvoja ključnih, generičnih in podjetniških kompetenc. Pri tem je osrednjega pomena motivacija posameznika, ki predstavlja glavno slabost pri velikem deležu študentov. Prav področje prizadevnosti, entuziazma in tekmovalnosti je šibka točka študentov. Glede tega se strinjamo s Kuslivanom in Kuslivanom (2000), da je treba razmisliti o načinu izbiranja študentov; avtorja predlagata večjo selekcijo, npr. z intervjuji, s psihometričnimi testiranjem osebnosti in z usmerjenostjo v storitvene poklice.

Institucija pa ima še druge možnosti za izboljšanje stanja na področju zaposljivosti:

- krepitev vezi z gospodarstvom, razvijanje možnosti za pridobivanje delovnih izkušenj v poslovnem okolju in podpora študentom pri iskanju primernih del; razvoj inovativnih oblik pridobivanja delovnih izkušenj;
- razmisliti o uvedbi *sandwich* praks; prednosti takih usposabljanj so nedvomne in pot do zaposlitve je krajša;
- izrabiti vse možnosti za krepitev vezi s sektorjem; neizkoriščen je npr. potencial izmenjave osebja, študentskih projektov, raziskovanja, posvetovalnih panelov in storitev svetovanja; poiskati je treba načine, kako študente vključiti v reševanje podjetniških izzivov in problemov;
- okrepiti karierno svetovanje, storitve kariernega centra sistematično promovirati pri posameznih predmetih, v spletnih in drugih objavah institucije, v okviru aktivnosti študentskega sveta in na drugih izvenkurikularnih dogodkih; univerzitetni karierni center mora biti bolj prisoten in aktiven pri usmerjanju študentov v načrtno delo na kariernem področju;
- navajati študente na sprotno beleženje rezultatov učenja, izmenjav, delovnih izkušenj, na refleksijo naučenega in ustrezno interpretiranje učinkov;
- razvijanje mehkih kompetenc, tudi v oviru drugih obštudijskih aktivnosti;

- redno in sistematično spremljanje diplomantov in ustreznosti kompetenc;
- redno in sistematično spremljanje zadovoljstva delodajalcev s kompetencami diplomantov;
- omogočanje kariernih poti diplomantov v drugih dejavnostih na podlagi razvitih generičnih kompetenc.

Kot opozarjajo Harkison, Poulston in Kim (2011), sta tako za izobraževalno institucijo kot za študente bistvena identifikacija in razvoj tistih kompetenc, po katerih je v dejavnosti največ povpraševanja. Institucija pa mora redno in sistematično spremljati situacijo na trgu dela.

Pričujoča raziskava je bila opravljena na primeru ene visokošolske institucije; zato in zaradi značilnosti vzorca ni mogoče posploševati končnih ugotovitev na širše skupine. Raziskava ni zajela implementiranosti kompetenc zaposljivosti v učne načrte (zlasti implicitne oblike), uporabljanih metod dela s študenti, načinov uvajanja študentov v realni sektor, seznanjanja z razmerami na trgu dela, poklici bodočnosti in trendi v stroki. To ostaja izziv za prihodnje raziskave.



## Viri in literatura

- AEC – Association européenne des conservatoires. 2004. *Glossary of Terms Used In Relation to the Bologna Declaration*. Accessed September, 2004. <http://www.aecinfo.org>.
- Allen, Jim J., Samo Pavlin, and Rol van der Velden, eds. *Competencies and Early Labour Market Careers of Higher Education Graduates in Europe*. Ljubljana: FDV, 2011.
- Allison, Joanne, Cathryn Harvey, and Iain Nixon. *Enhancing Employability: A Long Term Strategic Challenge*. Newcastle: University of Newcastle, 2002.
- Amoah, Vanessa A., and Tom Baum. »Tourism Education: Policy versus Practice.« *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 9, no. 1 (1997): 5–12.
- Atkins, Madelaine J. »Oven-Ready and Self-Basting: Taking Stock of Employability Skills.« *Teaching in Higher Education* 4, no. 2 (1999): 267–80.
- Baron, James N., and David M. Kreps. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley & Sons, 1999.
- Baum, Tom. *Human Resource Management for Tourism, Hospitality and Leisure. An International Perspective*. London: International Thomson, 2006.
- Baum, Tom. »Human Resources in Tourism: Still Waiting for a Change.« *Tourism Management* 28, no. 6 (2007): 1383–1399.
- Becker, Gary S. *Human Capital*. Chicago: Chicago University Press, 1975.

- Beenen, Gerard, and Denise M. Mrousseau. »Getting the Most from MBA Internships: Promoting Intern Learning and Job Acceptance.« *Human Resource Management* 49, no. 1 (2010): 3–22.
- Bonn, Mark A., and Louis R. Forbinger. »Reducing Turnover in the Hospitality Industry: An Overview of Recruitment, Selection and Retention.« *International Journal of Hospitality Management* 11, no. 1 (1992): 47–63.
- Bowes, Lindsey, and Lee Harvey. *The Impact of Sandwich Education on the Activities of Graduates Six Months Post-Graduation*. Birmingham: Centre for Research into Quality, University of Central England in Birmingham, 1999.
- Busby, Graham. Tourism Sandwich Placements Revisited. In *Rethinking of Education and Training for Tourism*, edited by Boris Vukonić and Nevenka Čavlek, 213–30. Zagreb: Graduate School of Economics & Business, University of Zagreb, 2002.
- Busby, Graham. »Work Experience and Industrial Links.« In *An International Handbook of Tourism Education*, edited by David Airey and John Tribe, 93–107. Amsterdam, Elsevier, 2005.
- Busby, Graham, and Daniela Fiedel. »Contemporaray Review of Tourism Degrees in the United Kingdom.« *Journal of Education and Training* 53, no. 4 (2001): 501–04.
- Busby, Graham D., and Philip Gibson. »Tourism and Hospitality Internship Experiences Overseas: A British Perspective.« *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education* 9, no. 1 (2010): 4–12.
- Cai, Yulia, and Yozhuo Shumilova. »Employment and Professional Capabilities of International Graduates from Finnish Higher Education Institutions.« In *Zaposljivost diplomantov in sistemi visokošolskega izobraževanja*, edited by Samo Pavlin, 77. Ljubljana: FDV, 2012.
- Crossman, Joanna E., and Marilyn Clarke. »International Experience and Graduate Employability: Stakeholder Perceptions on the Connection.« *High. Educ.* 59, no. (2010): 599–613.
- Čelebič, Tanja. *Terciarno izobraževanje v Sloveniji – vključenost, učinkovitost, financiranje in zaposljivost*. Ljubljana: UMAR, 2014.
- Davies, Lloyd. »Why Kick the ,L' out of ,LEarning'? The Development of Students' Employability Skills through Part-Time Working.« *Education + Training* 42, no. 8 (2000): 436–444.
- Delors, Jacques. »Učenje: skriti zaklad. Poročilo mednarodne komisije o izobraževanju za 21. stoletje, pripravljeno za UNESCO.« Ljubljana: MŠŠ, 1996.



- Dey, Farouk, and Matt Real. »Adaptation of Casella's Model: Emerging Trends in Career Services.« 2009. Accessed January, 2015. [http://www.myacpa.org/sites/default/files/Casella %20Adaptation %20Presentation.pdf](http://www.myacpa.org/sites/default/files/Casella%20Adaptation%20Presentation.pdf).
- du Bois-Reymond, Manuela. *Youth – Learning – Europe. Ménage à trois?* London: Sage, 2004.
- EC – European Commission. »A Memorandum of Lifelong Learning.« 2000. Accessed January, 2015. [http://ec.europa.eu/education/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/index_en.html).
- EHEA – The European Higher Education Area. »Bologna Process.« 2014. Accessed October, 2014. <http://www.ehea.info>.
- Elias, Peter, Abigail McKnight, Jane Pitcher, Kate Purcell, and Claire Simm. *Moving On: Graduate Careers Three Years after Graduation*. Manchester: IER for CSU, DfEE and AGCAS, 1999.
- EMERGING – Global Employability University Ranking and Survey. 2014. Accessed January, 2015. [http://emerging.fr/method\\_en.html](http://emerging.fr/method_en.html).
- EUROSTAT – The Statistical Office of the EU. *Being Young in Europe Today*. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2015.
- Evans, John. »Tourism Graduates. A Case Of Over-Production.« *Tourism Management* 14, no. 3 (1993): 243–46.
- Feldman, Daniel C., and Mark C. Bolino. »Skill Utilization of Overseas Interns: Antecedents and Consequences.« *Journal of International Management* 6, no. 1 (2000): 29–47.
- Flander, Alenka. »Je mobilni študent tudi bolj zaposljiv? Raziskava o pogledu delodajalcev na študijsko mobilnost.« In *Poti internacionalizacije, Politike, trendi in strategije v visokem šolstvu v Evropi in Sloveniji*, edited by Miklavič, 84–118. Ljubljana: CMEPIUS, 2011.
- Gomezelj Omerzel, Doris, and Ana Azevedo. »Pomembnost kompetenc diplomantov poslovnih študijskih programov na trgu dela.« *Management* 3, no. 1 (2008): 69–84.
- GZS – Gospodarska zbornica Slovenije. 2014. Prispevek na turističnem forumu Dnevi slovenskega turizma, Portorož, 13–15 October 2014.
- Harkison, Tracy, Jill Poulston, and Jung-Hee Ginny Kim. »Hospitality Graduates and Managers: The Big Divide.« *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23, no. 3 (2011): 377–92.
- Harvey, Lee. »Defining and Measuring Employability.« *Quality in Higher Education* 7, no. 2 (2001): 97–110.

- Harvey, Lee. *Employability and Diversity*. Sheffield: Centre for Research and Evaluation, Sheffield Hallam University, 2002.
- Harvey, Lee. »Transitions from Higher Education to Work.« A briefing paper, Centre for Research and Evaluation, Sheffield Hallam University, with advice from ESECT and LTSN Generic Centre colleagues, 2003. Accessed October 2014. <http://www.Qualityresearchinternational.com/esecttools/esectpubs/harveytransitions.pdf>.
- HEGESCO. »Projekt Hegesco – Higher Education as a Generator of Strategic Competencies.« 2007/2012. Accessed December 2014. <http://www.hegesco.org>.
- Hillage, Jim, and Emma Pollard. »Employability: Developing a Framework for Policy Analysis.« Department for Education and Employment Research report, RR85. London: DfEE, 1998.
- Huffman, Matt L., and Lisa Torres. »Job Search Methods: Consequences for Gender-Based Earnings Inequality.« *Journal of Vocational Behavior* 58, no. 1 (2001): 127–141.
- ILO – International Labour Organization. »Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector«, report prepared for a tripartite meeting of industry experts. Geneva, International Labour Organization, 2001.
- Jowett, Val, and Richard Stead. »Mentoring Students in Higher Education.« *Education + Training* 36, no. 5 (1994): 20–26.
- Karierni center Univerze na Primorskem. »Predstavitev na Kariernem dnevu na UP FTŠ Turistiki.« 2015.
- King, Brian, Bob McKercher, and Robert Waryszak. »A Comparative Study of Hospitality nad Tourism Graduates in Australia and Hong Kong.« *International Journal of Tourism research* 5, no. 6 (2003): 409–20.
- Komljenovič, Janja. *Drzna Slovenija: na poti v družbo znanja*. Ljubljana: Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, 2010.
- Kosi, Tanja, Mateja Sedmak, Zorana Medarič, Martina Rameša, and Blaž Simčič. *Analiza zaposlenosti in zaposljivosti diplomantov Univerze na Primorskem*. Koper: Univerza na Primorskem, 2012.
- Kramberger, Anton, and Samo Pavlin. *Zaposljivost v Sloveniji – analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2007.
- Kuslivan, Salish, and Zeynep Kuslivan. »Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students Working in the Tourism Industry in Turkey.« *Tourism Management*, 21, no. 3 (2000): 251–69.

- Ladkin, Adele. »The Relationship between Employment and Tourism Education: Issues for Debate.« In *Rethinking of Education and Training for Tourism*, edited by Boris Vukonič and Nevenka Čavlek, 45–56. Zagreb: Graduate School of Economics & Business, University of Zagreb, 2002.
- Lebe, Sonja Sibila, Marija Rok, Borut Milfelner, Helena Cvikl, Simona Šarotar Žižek, Sonja Treven, Igor Vrečko, and Matjaž Iršič. »Postavitve sodobnega modela upravljanja s človeškimi viri za področje turizma.« Predlog raziskovalnega projekta v okviru ciljnega raziskovalnega programa »Konkurenčnost Slovenije 2006–2013« v letu 2008. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta, 2009.
- Leslie, David, and Anne Richardson. »Tourism and Cooperative Education in UK Undergraduate Courses: Are the Benefits Being Realised?« *Tourism Management* 21, no. 5 (2000): 489–98.
- Lindberg, Matti E. »At the Frontier of Graduate Surveys. Assessing Participation and Employability of Graduates with Master's Degree in Nine European Countries.« *Higher Education* 53, no. 5 (2007): 623–44.
- Lo, Ada. »The Past, Present, and Future of Hospitality and Tourism Higher Education in Hong Kong.« *Journal of Teaching in Travel and Tourism* 5, no. 1–2 (2005): 137–66.
- Lunn, Jenny. »Global Perspectives in Higher Education: Taking the Agenda Forward in the United Kingdom.« *Journal of Studies in International Education* 12, no. 3 (2008): 231–54.
- MIZŠ – Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. 2015. »Razpis za vpis v dodiplomske in enovite magistrske študijske programe v študijskem letu 2015/2016.« Accessed March 2015. <http://www.mizs.gov.si/>.
- Mulcahy, John D. »Vocational Work Experience in the Hospitality Industry: Characteristics And Strategies.« *Education and Training* 41, no. 4 (1999): 164–74.
- Neill, Neville T., and Gwyneth E. Mulholland. »Student Placement – Structure, Skills and E-Support.« *Education + Training* 45, no. 2 (2003): 89–99.
- Nickson, Dennis. *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2007.
- NRP – National Reference Point. Podatkovne baze. 2015. Accessed January 2015. <http://www.nrpslo.org/index.aspx>.

- Pacuska, Maria. »Unemployed or Employed? Diagnosis of the Situation of Higher Education Graduates on the Labour Market in the European Union Countries along with Analysis of Socio-Economic Factors Affecting This Situation.« *Youth Policy: Problems and Prospects* no. 5. (2014): 461–70.
- Pavlin, Samo. *Slovensko visoko šolstvo s perspektive zaposljivosti diplomantov*, FDV, Ljubljana: FDV, 2012.
- Rae, David. »Practical Theories from Entrepreneurs Stories: Discursive Approaches to Entrepreneurial Learning.« *Journal of Small Business and Enterprise Development* 11, no. 2 (2004): 195–202.
- Rae, David. »Connecting Enterprise and Graduate Employability: Challenges to the Higher Education Culture and Curriculum?« *Education + Training* 49, no. 8/9 (2007): 605–19.
- Raybould, Mike, and Hugh Wilkins. »Over-Qualified and Under-Experienced: Turning Graduates into Hospitality Managers.« *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17, no. 3 (2005): 203–16.
- REFLEX. »Projekt Reflex – Research on Flexible Professionals in the Knowledge Society.« 2005/2012. Accessed December 2014. <http://www.fdewb.unimaas.nl/roa/reflex>.
- Richardson, Scott. »Undergraduates' Perceptions of Tourism and Hospitality as a Career Choice.« *International Journal of Hospitality Management* 28, no. 3 (2009): 382–88.
- Riley, Michale, Adele Ladkin, and Edith Szivas. *Tourism Employment. Analysis and Planning*. Sydney: Channel View Publications, 2002.
- Rok, Marija. »Student's Communication with Employers: The Competitiveness and Employability Perspective.« *Academica turistica* 7, no. 2 (2014): 169–77.
- Rok, Marija, Sonja Sibila Lebe, and Helena Cvikl. »Higher Vocational Education in Tourism: The Case of Slovenia.« In *Tourism Management: Perspectives and Opportunities*, edited by Aleksandra Brezovec and Tadeja Jere Lazanski, 201–20. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica, 2011.
- Rok, Marija, and Matjaž Mulej. »CSR-Based Model for HRM in Tourism and Hospitality.« *Kybernetes* 43, no. 3/4 (2014): 346–62.
- Ryan, Chris. »Tourism Courses. A New Concern for New Times?« *Tourism Management* 16, no. 2 (1995): 97–100.

- SCER. *What Every Employer Wants: Skills, Attitude and Appearance in Glasgow Service Jobs*. Strathclyde: Scottish Centre for Employment Research, University of Strathclyde, 2004.
- Tanova, Cem. 2012. »Job Search Methods Used by Young Professionals and Recruitment Methods Used by Employers: What Works.« In *Conference proceedings, International Conference on Employability of Graduates & Higher Education Management Systems, Vienna, 22. & 23. Sept. 2011*, edited by Samo Pavlin, 279–88.
- Taylor, Gareth Stephen. »The Relationship between Sources of New Employees and Attitudes toward the Job.« *The Journal of Social Psychology* 134, no. 1 (1994): 99–111.
- Trbanc, Martina. »Poti mladih v zaposlitev: primerjava Slovenije z drugimi državami EU.« In *Zaposljivost v Sloveniji – analiza prehoda iz šol v zaposlitve: stanje, napovedi, primerjave*, edited by Anton Kramberger and Samo Pavlin, 38–63. Ljubljana: FDV, 2007.
- Tribe, John. »Education for Ethical Tourism Action.« *Journal of Sustainable Tourism* 10, no. 4 (2002): 309–24.
- Usher, Alex, and Allie Kwong. *Career Services Offices: A Look at Universities and Colleges across Canada*. Toronto: Higher Education Strategy Associates, 2014.
- Walmsley, Andreas, Rhodri Thomas, and Stephanie Jameson. »Surprise and Sense Making: Undergraduate Placement Experiences in SMEs.« *Education + Training* 48, no. 5 (2006): 360–72.
- Weligamage, Susima Samudrika. »Graduates' Employability Skills: Evidence from Literature Review.« In *Conference proceedings, ASAIHL conference on Enhancement on Graduate Employment, Colombo, Sri Lanka, 20–22 May 2009*, edited by Sarath Amunugama, K. D. Yajasu-riya, and N. K. Dangalle, 2009, 115–24.
- WTTC – World Travel and Tourism Council. *Travel & Tourism Economic Impact 2015*. 2015. Accessed January 2015. <http://www.wttc.org>.
- WTO – World Tourism Organization. *Tourism and Employment: Enhancing the Status of Tourism Professions*. Madrid: World Tourism Organization, 1983.
- Zahra, Anne, and Carmen Pavia. »A Unique Approach to Work-Integrated Learning: Meeting Industry, Student and Educator Needs through Academic and Experiential Elements.« *The ACPET Journal for Private Higher Education* 1, no. 2 (2012): 41–49.

- Zehrer, Anita, and Claudia Moessenlechner. »Key Competencies of Tourism Graduates: The Employers' Point of View.« *Journal of Teaching in Travel & Tourism* 9, no. 3 (2009): 266–87.
- Zgaga, Pavel. *Bolonjski proces: Oblikovanje skupnega evropskega visokošolskega prostora*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Center za študij edukacijskih strategij, 2004.
- ZRSZ – Zavod RS za zaposlovanje. »Podatkovne baze prostih delovnih mest (2002–2012).«

# Imensko kazalo

## A

Allen, J. J. 25, 45, 52, 54  
Allison, J. 13, 16, 45  
Amoah, V. A. 27  
Atkins, M. J. 22, 49  
Azevedo, A. 45

## B

Baron, J. N. 37  
Baum, T. 21, 22, 27  
Becker, G. S. 13  
Beenen, G. 38  
Bolino, M. C. 41  
Bonn, M. A. 19  
Bowes, L. 43  
Busby, G. 27, 37, 39, 42, 43, 57

## C

Cai, Y. 16  
Clarke, M. 13, 33, 45  
Clark, M. 34  
Crossman, J. E. 13, 33, 34, 45  
Cvikl, H. 21, 51, 52

## Č

Čelebić, T. 51

## D

Davies, L. 13  
Delors, J. 18  
Dey, F. 31  
du Bois-Reymond, M. 53

## E

Elias, P. 29, 45  
Evans, J. 27

## F

Feldman, D. C. 41  
Fiedel, D. 27, 57  
Flander, A. 33, 34, 45, 54  
Forbinger, L. R. 19

## G

Gibson, P. 39, 42, 43  
Gomezelj Omerzel, D. 45

## H

Harkison, T. 21, 37, 48, 51, 55, 61  
Harvey, C. 13, 16, 45  
Harvey, L. 13, 15, 20, 28, 30, 36, 43, 45, 51  
Hillage, J. 15, 16

Huffman, M. L. 17

## J

Jowett, V. 41

## K

Kim, J.-H. G. 21, 37, 48, 51, 55, 61

King, B. 41

Komljenovič, J. 35, 56

Kramberger, A. 15, 28, 37, 45

Kreps, D. M. 37

Kusluvan, S. 60

Kusluvan, Z. 60

Kwong, A. 31

## L

Ladkin, A. 22

Lebe, S. S. 21, 41, 51, 52

Leslie, D. 27

Lindberg 35, 45

Lindberg, M. E. 13

Lo, A. 22

Lunn, J. 33

## M

McKercher, B. 41

Moessenlechner, C. 22

Mrousseau, D. M. 38

Mulcahy, J. D. 37

Mulej, M. 22, 53

Mulholland, G. E. 22

## N

Neill, N. T. 22

Nickson, D. 21

Nixon, I. 13, 16, 45

## P

Pacuska, M. 45

Pavia, C. 41

Pavlin, S. 13, 15, 25, 28, 36, 37, 45, 52, 53,

54

Pollard, E. 15, 16

Poulston, J. 21, 37, 48, 51, 55, 61

## R

Rae, D. 31, 35, 45

Raybould, M. 25, 37, 51

Real, M. 31

Richardson, A. 27

Richardson, S. 22

Riley, M. 22, 37, 51

Rok, M. 13, 16, 21, 22, 37, 51, 52, 53

Ryan, C. 27

## S

Shumilova, Y. 16

Stead, R. 41

Szivas, E. 22

## T

Tanova, C. 19

Taylor, G. S. 19

Thomas, R. 43

Torres, L. 17

Trbanc, M. 15, 23, 37

Tribe, J. 39

## U

Usher, A. 31

## V

van der Velde, R. 25, 45, 52, 54

## W

Walmsley, A. 43

Waryszak, R. 41

Weligamage, S. S. 49

Wilkins, H. 25, 37, 51

## Z

Zahra, A. 41

Zehrer, A. 22

Zgaga, P. 16, 35, 56







Založba Univerze na Primorskem