

VODNIK UNIVERZE V MARIBORU
ZA PRIPRAVO KARIERNEGA NAČRTA
RAZISKOVALCEV NA ZGODNJI STOPNJI KARIERE

Pripravila: mag. Brigita Krsnik Horvat
Vodja Službe za stabilno financiranje znanstvenoraziskovalne dejavnosti in komplementarne sheme
December 2025

Kazalo:

Kazalo:	2
Uvod	3
Pomen in namen vodnika	3
Zakaj je karierno načrtovanje pomembno za raziskovalce na začetku karierne poti?.....	4
Proces kariernega razvoja	5
Priprava raziskovalca na zgodnji stopnji kariere	6
1. korak: Samoocena	13
2. korak: Raziskovanje kariernih možnosti.....	15
3. korak: Kako doseči zastavljene cilje – razvoj znanj in spretnosti	17
4. Korak: Akcijski načrt - iz načrtovanja v delovanje	17
Priprava personaliziranega kariernega načrta	20
Priprava personaliziranega načrta profesionalnega in strokovnega razvoja.....	22
Uporaba storitev na Univerzi v Mariboru	22
Okvirna časovnica, aktivnosti in odgovornosti v tem procesu za prvo leto od sklenitve pogodbe o zaposlitvi na Univerzi v Mariboru	24
Vloga in priprava mentorja	26
Priloge.....	27
Priloga1: Obrazec – Personaliziran načrt kariernega razvoja raziskovalca na zgodnji stopnji kariere na Univerzi v Mariboru	27
Priloga 2: Obrazec - Personaliziran načrt profesionalnega in strokovnega razvoja raziskovalca na zgodnji stopnji kariere na Univerzi v Mariboru	29
Priloga 3: Obrazec - Personaliziran načrt razvoja znanj, spretnosti in usposabljanj po poteh formalnega in neformalnega razvoja raziskovalca na zgodnji stopnji kariere na Univerzi v Mariboru.....	30
Viri:	34

Tabele:

Tabela 1: Pregled vprašanj, ki so v pomoč pri pripravi analize potreb po usposabljanju raziskovalca na zgodnji stopnji kariere	7
Tabela 2: Podporna orodja za načrtovanje kariere raziskovalcev na zgodnji stopnji kariere.....	12
Tabela 3: Pregled spletnih orodij za podporo kariernemu načrtovanju	14
Tabela 4: Pregled orodij, ki so namenjena podpori raziskovalcem na zgodnji stopnji kariere pri raziskovanju kariernih možnosti.	16
Tabela 5: Pregled nekaterih spletnih orodij za podporo pri pripravi akcijskega načrta (seznam ni popoln)	19
Tabela 6: Primer personaliziranega načrta razvoja raziskovalnih znanj, spretnosti in usposabljanj po poteh formalnega in neformalnega razvoja	23
Tabela 7: Faze profesionalnega in strokovnega razvoja raziskovalca v zgodnji stopnji kariere v 1. letu po sklenitvi pogodbe o zaposlitvi	24
Tabela 8: Okvirni terminski načrt za podporo prijavam na MSC PF na Univerzi v Mariboru.....	31

Slike:

<i>Slika 1: Koraki kariernega načrtovanja in sprejemanja odločitev</i>	6
<i>Slika 2: Cikel razvoja</i>	8

Uvod

Univerza v Mariboru se kot prva visokošolska institucija v Sloveniji ponaša s [priznanjem Evropske komisije za skladnost s kadrovsko strategijo za raziskovalce \(HRS4R\)](#). Ta strategija predstavlja pomemben korak k ustvarjanju spodbudnega raziskovalnega okolja, saj vključuje vrsto ukrepov, ki podpirajo razvoj kariere, skrb za duševno zdravje, zagotavljanje enakosti spolov ter spodbujanje odprtega in preglednega zaposlovanja.

Pri tem ima ključno vlogo tudi vodnik, ki je pred vami, saj je namenjen sistematični podpori raziskovalcem na zgodnji stopnji kariere¹ in njihovim mentorjem pri načrtnem oblikovanju karierni poti. Poudarek je na zgodnjem, strukturiranem in ciljno usmerjenem kariernem načrtovanju, ki temelji na samoevalvaciji kompetenc, prepoznavanju potreb po dodatnem usposabljanju ter oblikovanju individualnega kariernega načrta v tesnem sodelovanju z mentorjem.

Vodnik se opira na mednarodna priporočila in dobre prakse, ki izpostavljajo ključno vlogo mentorjev pri zagotavljanju strokovne in psihosocialne podpore ter pri odpiranju vrat v akademske in neakademske mreže.

Pomen in namen vodnika

Vodnik ponuja strukturirano podporo pri načrtovanju kariere raziskovalcev na zgodnji stopnji kariernega razvoja in njihovim nadzornikom. Slednji so lahko mentorji, vodje raziskovalnih projektov ali drugi izkušeni raziskovalci. V tem dokumentu je treba izraz »nadzor« razumeti v širokem smislu. Nadzor je postopek, v katerem bolj izkušeni raziskovalci in strokovnjaki (iz akademskega ali neakademskega sektorja) z jasno določenimi odgovornostmi usmerjajo raziskovalce pri razvoju in izvajanju njihovega projekta. Ta podpora je namenjena krepitvi raziskovalčevega znanja, spretnosti, mreže in neodvisnosti, kar je ključno za njihov uspeh pri raziskovanju in nadaljnji karieri.² Čeprav je zasnovan kot podporni dokument za izvajanje okvirnih programov mentoriranja raziskovalcev na zgodnji stopnji kariere, izbranih v okviru *Internega poziva Univerze v Mariboru za financiranje usposabljanja podoktorskih raziskovalcev (poziv 2025)*, je njegova vsebina uporabna širše. Priporočamo ga vsem, ki sodelujejo pri mentoriranju raziskovalcev na zgodnji stopnji kariere, pa tudi raziskovalcem samim – ne glede na vir financiranja njihove zaposlitve. To vključuje mlade raziskovalce, podoktorske raziskovalce in druge profile na zgodnji stopnji kariere.

V svojem jedru se vodnik opira na dokument EURAXESS [Career Development Plan](#)³, ki poudarja pomen zgodnjega, strukturiranega in ciljno usmerjenega kariernega razvoja. Ta pristop vključuje:

- samoevalvacijo kompetenc, interesov in vrednot,
- identifikacijo potreb po dodatnem usposabljanju,
- oblikovanje kariernega razvojnega načrta,
- aktivno sodelovanje med raziskovalcem na zgodnji stopnji kariere in mentorjem.

Poleg vsebin, predstavljenih v tem vodniku in dostopnih spletnih virov ter orodij, so raziskovalcem Univerze v Mariboru na voljo tudi **individualna karierna svetovanja**, ki jih nudita **Karierni center Univerze v Mariboru** ter **Služba za razvoj kariere zaposlenih Univerze v Mariboru**. Ta svetovanja

¹ Izrazi, zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za moško in žensko slovnično obliko.

² Povzeto po Marie Skłodowska-Curie actions Supervision Guidelines. Pridobljeno 17. 11. 2025 s spletnega naslova: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1803a3f6-0084-11f0-9503-01aa75ed71a1/language-en>.

³ EURAXESS TOP III projekt. Career development plan. Pridobljeno 16. 7. 2025 s spletnega naslova: https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/euraxess_career_handbook.pdf.

omogočajo poglobljeno razumevanje kariernih priložnosti, refleksijo o osebnih ciljih ter oblikovanje konkretnih korakov za nadaljnji razvoj v akademskem ali neakademskem okolju.

Da bi razumeli, zakaj je sistematično karierno načrtovanje nujno za raziskovalce na zgodnji stopnji kariere, je smiselno najprej osvetliti njegove koristi in vpliv na dolgoročni razvoj.

Zakaj je karierno načrtovanje pomembno za raziskovalce na začetku karierne poti?

Po zaključku doktorskega študija se raziskovalci pogosto znajdejo v prehodnem obdobju, ki zahteva premišljeno in strateško načrtovanje razvoja profesionalnih kompetenc, ciljev ter priložnosti. Prav to načrtovanje igra ključno vlogo pri dolgoročnem kariernem uspehu – tako za posameznega raziskovalca v zgodnji stopnji kariere kot za raziskovalno institucijo in širšo družbo.

Karierno načrtovanje predstavlja temeljni korak na poti do uspešne raziskovalne kariere, ne glede na to, ali se ta razvija znotraj akademskega okolja ali zunaj njega. Jasno zastavljen karierni načrt bistveno poveča možnosti za uspešen začetek in trajnostni razvoj kariere. Usmerja raziskovalno delo tako, da aktivno prispeva k doseganju strokovnih in raziskovalnih ciljev, pri tem pa upošteva institucionalne, nacionalne in evropske strateške usmeritve na področju raziskovanja.

Raziskave dosledno potrjujejo, da posamezniki, ki si zastavijo jasne cilje in razvijejo strategije za njihovo uresničitev, praviloma dosežejo večji karierni uspeh. Ta se kaže v višji plači, pogostejših napredovanjih, večji odgovornosti ter večjem zadovoljstvu s kariero. Takšni posamezniki se tudi pogostejše ocenjujejo kot uspešnejši v primerjavi s kolegi, ki kariernega načrta nimajo. Ena obsežnejših študij, ki je zajela 7.600 podoktorskih raziskovalcev, je pokazala, da so tisti, ki so ob začetku podoktorskega obdobja skupaj z mentorjem oblikovali načrt usposabljanja, poročali o večjem zadovoljstvu, objavili več znanstvenih člankov in imeli manj konfliktov z mentorji⁴. Raziskave potrjujejo tudi, da premišljeno karierno načrtovanje prispeva k večji uspešnosti in zadovoljstvu tako raziskovalcev na zgodnji stopnji kariere kot tudi njihovih delodajalcev. Na primer, študije kažejo, da možnost načrtovanja kariere poveča stopnjo zadržanja zaposlenih v organizaciji za 34 %, kar zmanjšuje stroške fluktuacije in povečuje organizacijsko učinkovitost. Zaposleni, ki ostanejo, so v povprečju za 15 % bolj zavzeti pri svojem delu⁵.

Evropska znanstvena fundacija v okviru projekta DocEnhance dodatno poudarja, da doktorandi ob zaključku študija pridobijo kompetence, ki so ključne za zaposljivost – kritično-analitično mišljenje, reševanje problemov in sposobnost sodelovanja. Čeprav se večina programov osredotoča na akademska znanja in spretnosti, so prav prenosljive spretnosti tiste, ki omogočajo uspeh tudi zunaj akademskega okolja.⁶ Dodatna priporočila in dobre prakse za podporo kariernemu razvoju podoktorskih raziskovalcev so zbrana v dokumentu *Best Practices for Postdoc Career Support in the Life Sciences*, ki opredeljuje politike in prakse za spodbujanje raznolikih in prilagodljivih kariernih poti. Dokument poudarja pomen zgodnje raziskovalne neodvisnosti, kakovostnega mentorstva, usposabljanja za pridobivanje sredstev ter prepoznavanja alternativnih kariernih možnosti. S tem prispeva k višji kakovosti raziskav in inovacij v različnih sektorjih⁷.

⁴ Davis, G. (2005). Doctors Without Orders: Highlights of the Sigma Xi Postdoc Survey. *American Scientist*, 93(3), 1–13. Pridobljeno 16. 7. 2025 s spletnega naslova <http://www.jstor.org/stable/27858594>.

⁵ Jack Flynn (2023), *35 Key Employee Training And Development Statistics [2023]*: Pridobljeno 16. 7. 2025 s spletnega naslova <https://www.zippia.com/employer/employee-training-development-statistics/>.

⁶ European Commission: CORDIS – EU research results. (n.d.) After a PhD, what's next? Pridobljeno 8. 10. 2025 s spletnega naslova: <https://cordis.europa.eu/article/id/435708-after-a-phd-what-s-next>.

⁷ EU-LIFE Alliance. (2021). *Best Practices for Postdoc Career Support in the Life Sciences: A Hands-On Guide for Research Institutions*. EU-LIFE Alliance. Pridobljeno 16. 7. 2025 s spletnega naslova https://eu-life.eu/sites/default/files/2021-12/EULIFE_HANDSON_PDCAREERS_FINAL_0.pdf.

Ob upoštevanju ugotovitev raziskav in priporočil dobrih praks je ta vodnik zasnovan kot praktično orodje, namenjeno podpori mentorjem in raziskovalcem na zgodnji stopnji kariere pri oblikovanju učinkovitih kariernih načrtov, strokovnem in profesionalnem razvoju ter pridobivanju ključnih spretnosti za uspešno delovanje v raziskovalnem okolju. S pomočjo usposabljanj, strukturiranega načrtovanja in mentorske podpore lahko raziskovalci na zgodnji stopnji kariere bistveno povečajo svoje zadovoljstvo pri delu ter si odprejo širše karierne možnosti – tako znotraj Univerze v Mariboru kot v širšem akademskem prostoru ali izven njega.

Karierni načrt tako predstavlja dragoceno orodje, ki raziskovalcem na zgodnji stopnji kariere omogoča strukturiran pristop k razvoju kariere. Z njegovim oblikovanjem, izvajanjem in rednim pregledovanjem lahko:

- **bolje prepoznajo svoje prednosti** in določijo področja za izboljšave,
- **v celoti razvijejo svoj potencial** kot raziskovalec in vodja raziskav,
- **proaktivno iščejo priložnosti** za njihov razvoj znotraj in zunaj raziskovalne organizacije,
- **pridobivajo napredna znanja in spretnosti** za izvajanje vrhunskih raziskav,
- **izboljšajo svojo učinkovitost** v trenutni vlogi ter se pripravijo na prihodnje karierne izzive,
- **postanejo raziskovalec z vplivom**, ki prispeva k širšemu družbenemu in znanstvenemu okolju,
- **uspešno uresničujejo svoje poklicne cilje**, tako v akademskem okolju kot tudi zunaj njega.

Za učinkovito izkoriščanje prednosti kariernega načrta je ključno razumevanje procesa kariernega razvoja, ki vključuje več zaporednih korakov od samoocene raziskovalca, raziskovanju kariernih možnosti, načrtovanja do delovanja.

Proces kariernega razvoja

Proces kariernega razvoja je dinamičen proces, ki vključuje prehajanje med posameznimi fazami in se običajno začne s stopnjo samozavedanja. Ko razmišljamo o spremembi kariere, lahko znova uporabimo iste korake. Podrobnosti se lahko razlikujejo, vendar osnovni postopek ostaja enak. Proces kariernega načrtovanja se nikoli zares ne zaključi. Na različnih točkah kariere se lahko znova vrnemo na katero koli korake procesa, da ponovno ovrednotimo svoje cilje in usmeritve. Lahko se na primer odločimo za menjavo poklica ali pa prepoznamo nove priložnosti znotraj trenutne poti. Naslednji diagram (Slika 1) predstavlja vizualni vodnik po korakih kariernega razvoja in sprejemanja odločitev.



Slika 1: Koraki kariernega načrtovanja in sprejemanja odločitev⁸

Priprava raziskovalca na zgodnji stopnji kariere

Raziskovalec na zgodnji stopnji kariere naj opravi samooceno glede na svoj opis delovnega mesta in želeno karierno pot, da bi opredelil svoje potrebe po usposabljanju in strokovnem razvoju, kot sledi v nadaljevanju.

Opredelitev ciljev profesionalnega in strokovnega razvoja raziskovalca

Potrebe po strokovnem in profesionalnem razvoju se razlikujejo glede na predhodne izkušnje raziskovalca, zahteve trenutnega raziskovalnega položaja in njegove karierne cilje. Zato bodo tudi ugotovljene potrebe po usposabljanju odvisne od istih dejavnikov.

Ključno je, da nosilci projektov in mentorji prepoznajo, da so vsi ti dejavniki pomembni pri oblikovanju **načrta personaliziranega profesionalnega in strokovnega razvoja** za posameznega raziskovalca na zgodnji stopnji kariere. Pri ocenjevanju potreb po usposabljanju je potrebno ohranjati ravnovesje med:

- znanji in spretnostmi, ki jih potrebuje za *svoje trenutne* naloge, in
- znanji in spretnostmi *svojih dolgoročnih* kariernih ciljev.

⁸ Prilagojeno po Peter S. Fiske, Putting Your Degree to Work, APS 26. februar 2012 v EURAXESS TOP III projekt. Career development plan. Pridobljeno 11. 7. 2025 s spletnega naslova https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/euraxess_career_handbook.pdf.

Analiza potreb po usposabljanju

Priznana dobra praksa za prepoznavanje potreb po usposabljanju je uporaba **analize potreb po usposabljanju**, s katero raziskovalec ugotovi obstoječe kompetence in prihodnje potrebe po usposabljanju, pri čemer upošteva svoje dosedanje izkušnje.

Za izvedbo analize naj raziskovalec na zgodnji stopnji kariere:

- opredeli katera znanja, spretnosti in/ali razumevanje mora pridobiti, da bo lahko učinkovito opravljal naloge, povezane s svojo trenutno vlogo in delovnim mestom;
- oceni katera znanja, spretnosti in/ali razumevanje že ima;
- primerja ugotovitve in prepozna vrzeli.

Priporočljivo je, da se raziskovalec zaveže k **2–3 konkretnim ciljem razvoja** v obdobju **12 mesecev**.

Tabela 1: Pregled vprašanj, ki so v pomoč pri pripravi analize potreb po usposabljanju raziskovalca na zgodnji stopnji kariere

	Kje ste zdaj?	Kaj želite doseči?
Lastna stališča	SPOSOBNOSTI – Kje ste bili najbolj uspešni? – Katera profesionalna in strokovna znanja ter spretnosti so prispevale k temu uspehu? – Kje ste bili najmanj uspešni? – Katera profesionalna in strokovna znanja ter dodatne spretnosti bi vam bile v teh primerih pomoč? – Na katerih področjih lahko najbolj samozavestno ponudite svoje strokovno znanje drugim? – Glede na povratne informacije in lastno presojo – kako se vaše sposobnosti ujemajo z opisom delovnega mesta ali pričakovanimi raziskovalnimi spretnostmi?	CILJI – Kateri so vaši najpomembnejši cilji, vrednote in interesi? – Kaj želite početi, pa trenutno ne počnete? – Na kakšen način želite prispevati v svoji trenutni vlogi in na svoji karierni poti v prihodnosti? – Kaj upate doseči? – Kaj vam daje največje zadovoljstvo in občutek nagrade? – Na katera področja želite usmeriti svojo pozornost glede na svojo karierno usmeritev?
Mnenja drugih	DOJEMANJE – Glede na povratne informacije drugih – kako menite, da vas vidijo drugi? – Kaj drugi pravijo o vaših prednostih in potrebah po razvoju? – Kakšen je vaš ugled med različnimi skupinami v tej in/ali prejšnjih institucijah? – Katere povratne informacije ste prejeli, s katerimi se ne strinjate?	MERILA – Katera so merila za uspeh na vašem trenutnem delovnem mestu? – Kakšna pričakovanja imajo do vas vaš mentor, sodelavci in drugi? – Kaj bodo drugi najbolj cenili pri vas?

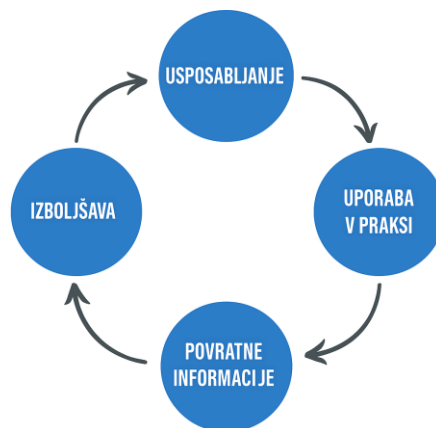
Kot rezultat takšne analize bi moral imeti raziskovalec jasnejšo predstavo o profesionalnem in strokovnem znanju in spretnostih, ki jih mora pridobiti, posodobiti ali izboljšati.

Postavljanje ciljev po načelu SMART

SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely) pristop je opredeljen kot orodje za učinkovito upravljanje, ki temelji na načelih specifičnosti, merljivosti, dosegljivosti, relevantnosti in časovne opredeljenosti^{9,10}. Učinkovit razvoj znanj in spretnosti naj temelji na jasnem ciljnem načrtovanju. Za vsak korak torej opredelite cilje, ki so:

- Specifični – Kaj točno želite doseči? Kdo je vključen? Zakaj je ta cilj pomemben?
- Merljivi – Kako boste merili napredek? Kako boste vedeli, da ste cilj dosegli?
- Dosegljivi – Ali imate potrebne spretnosti in vire? Če ne, jih lahko pridobite?
- Relevantni – Ali je cilj usklajen z vašimi širšimi cilji ali vrednotami?
- Časovno opredeljeni – Kakšen je rok za doseg cilja? Je realističen?

Postavljanje ciljev za razvoj znanj in spretnosti je kot oblikovanje lastnega učnega načrta. Za znanja in spretnosti, ki jih želite izboljšati, lahko določite SMART cilje za način usposabljanja, uporabo v praksi in pridobivanje povratnih informacij. Za vsako znanje in spretnost si zastavite tudi konkretne korake: kako se boste usposabljali, vadili in pridobili povratne informacije. Če želite postati boljši timski igralec, se boste na primer morda želeli udeležiti delavnice o timskem delu. Za čim boljši razvoj znanj in spretnosti, ki se jih naučite na delavnici, nato prakticirajte v vsakodnevnih interakcijah s svojo skupino in sodelavci. Povratne informacije vam lahko posredujejo zaupanja vredni sodelavci, nadrejeni ali kdor koli, ki je na voljo in pri tem pripravljen sodelovati. Tako ustvarite cikel razvoja, kot prikazuje slika 2.



Slika 2: Cikel razvoja

Katera znanja in spretnosti so ključne?

Razvoj znanj in spretnosti se začne z analizo, katere kompetence so ključne za uspeh na vaši ciljni karierni poti. Naslednji sklopi znanj in spretnosti za akademsko in gospodarsko okolje so bili izbrani glede na njihovo neposredno povezanost z interesi in kariernimi potmi raziskovalcev na zgodnji stopnji kariere.

⁹ MacLeod, L. (2012). Making SMART goals smarter. Physician Executive Journal, March–April, 68–72. Pridobljeno 11. 7. 2025 s spletnega naslova: https://www.researchgate.net/profile/Les-Macleod/publication/256098067_Making_SMART_goals_smarter/links/55eca5f608ae21d099c741a2/Making-SMART-goals-smarter.pdf

¹⁰ Glejte tudi Crafting Your S.M.A.R.T. Goal Statements. Pridobljeno 18. 11. 2025 s spletnega naslova: <https://content.sph.harvard.edu/wwwhsph/sites/2412/2020/09/SMART-Goal-Handout.pdf>

Kompetenčna področja

Za lažje razumevanje kompetenčnih področij najprej razjasnimo **opredelitev kompetenc**: kompetenca vključuje tri temeljne gradnike – znanje, spretnosti in osebnostne dispozicije (npr. motivacija, vrednote, odnos). Znanje in spretnosti sta sestavna dela kompetenc in predstavljata operativno raven, ki omogoča praktično uporabo znanja v različnih kontekstih.

Ameriško nacionalno podoktorsko združenje ([National Postdoctoral Association – NPA](#)) je opredelilo šest temeljnih kompetenčnih področij¹¹, ki služijo kot vodilo za podoktorske raziskovalce in njihove mentorje, institucije ter svetovalce. Namen teh kompetenc je podpirati **samoocenjevanje** podoktorskih raziskovalcev in **načrtovanje priložnosti** za izobraževanje in usposabljanje, ki jih lahko spremljajo in evalvirajo mentorji in drugi svetovalci ter institucije. Šest kompetenčnih področij znanj in spretnosti za intelektualno in profesionalno neodvisnost ter uspeh, kot jih je opredelilo nacionalno podoktorsko združenje, so:

i. Konceptualno znanje in spretnosti specifične za disciplino

Splošno razumevanje vpliva dela na širše področje, pomen inovacij in ustvarjalnosti ter razumevanje kulturnega, jezikovnega in tehničnega znanja, specifičnega za posamezno disciplino.

- Analitično opredeljevanje znanstvenih vprašanj.
- Oblikovanje znanstveno preverljivih hipotez.
- Pridobivanje in integracija širokega in interdisciplinarnega znanja.
- Interpretacija in analiza podatkov.

ii. Razvoj raziskovalnih znanj in spretnosti

Zagotavljanje, da so podoktorski raziskovalci ustrezno usposobljeni za samostojno raziskovalno delo, bodisi v laboratoriju ali zunaj njega.

- Obvladovanje raziskovalnih tehnik in varnosti v laboratoriju.
- Načrtovanje eksperimentov.
- Analiza in interpretacija podatkov.
- Uporaba statistične analize.
- Učinkovito iskanje in kritično vrednotenje literature.
- Razumevanje načel postopka strokovnega recenziranja.

iii. Komunikacijska znanja in spretnosti

Podoktorski raziskovalci naj obvladajo komunikacijske spretnosti, ki zagotavljajo, da so sporočila slišana in razumljena s strani ustrezne publike.

- Pisanje: znanstvene publikacije, prijave na razpise, karierni dokumenti.
- Govorjenje, predstavlanje: predstavitve, intervjuji.
- Pedagoška znanja in spretnosti: poučevanje.
- Medosebna znanja in spretnosti: komunikacijski stil, pogajanja, dajanje/sprejemanje povratnih informacij in ocen, mreženje, reševanje konfliktov, upravljanje z mediji.

iv. Profesionalnost

Podoktorski raziskovalci naj uveljavljajo in krepijo vrednote kot so čast, integriteta, sočutje, sodelovanje in zanesljivost ter izboljšujejo percepcijo znanstvenega dela v družbi.

- Profesionalnost na delovnem mestu: učinkovito delo v raznolikih ekipah.
- Institucionalna profesionalnost: povezovanje znotraj in med institucijami kot zaposleni ali predstavniki.

¹¹ NPA. (n.d) Core Competencies. Pridobljeno 10. 7. 2025 s spletnega naslova <https://www.nationalpostdoc.org/page/CoreCompetencies>.

- Kolegialna profesionalnost: dejavno sodelovanje v akademski skupnosti.
- Univerzalna, splošna profesionalnost.

v. Vodstvena in upravljavska znanja in spretnosti

Podoktorski raziskovalci naj razumejo, kateri vodstveni slogi so primerni za določeno situacijo, da povečajo učinkovitost in produktivnost. Vodje morajo znati kompetentno upravljati projekte, proračune in osebe.

- Managerska znanja in spretnosti (management raziskovalnih projektov, podatkov, virov, splošno vodenje).
- Vodstvena znanja in spretnosti (sposobnost jasnega postavljanja ciljev, motiviranja/inspiriranja drugih, biti vzor zglednega vedenja).

vi. Odgovorno ravnanje v raziskovanju.

Napredek znanja temelji na odprtosti, poštenosti, objektivnosti in zaupanju. Zato je pomembno, da vsi podoktorski raziskovalci sledijo najvišjim standardom etičnega, profesionalnega in strokovnega vedenja na svojih področjih.

- Upravljanje s podatki, vključno z lastništvom in deljenjem podatkov.
- Odgovorno avtorstvo in praksa objavljanja.
- Etično ravnanje pri raziskavah s človeškimi in živalskimi udeleženci.
- Prepoznavanje in ukrepanje ob neetičnem ravnanju.
- Konflikt interesov.

Znanja in spretnosti za gospodarsko okolje

»Literature Review of Employers' Needs in Enhancing Intersectoral Mobility«, ki je poročilo projekta EURAXIND, financiranega v okviru programa Obzorje 2020, predstavlja pregled literature o pričakovanih delodajalcev gospodarskega okolja do raziskovalcev, zlasti glede razvoja visoko-ravenskih in prenosljivih spretnosti, kot so: komunikacijske spretnosti, organizacijske spretnosti, vodstvene spretnosti, reševanje problemov, fleksibilnost, samozavest, podjetniške spretnosti in timsko delo. Poročilo poudarja ključno vlogo prenosljivih znanj in spretnosti pri spodbujanju medsektorske mobilnosti ter izpostavlja »komunikacijsko vrzel« med akademskim in poslovnim okoljem. Delodajalci v gospodarstvu pričakujejo, da bodo akademski raziskovalci izkazovali visoko raven naslednjih znanj in spretnosti:

- komunikacijska znanja in spretnosti,
- organizacijska znanja in spretnosti,
- znanja in spretnosti reševanja problemov,
- prilagodljivost,
- vodstvena znanja in spretnosti,
- samozavest,
- podjetniška znanja in spretnosti,
- timsko delo,
- znanja in spretnosti projektnega managementa.

Ti elementi poudarjajo pomen prenosljivih znanj in spretnosti, ki omogočajo raziskovalcem lažji prehod iz akademskega v gospodarsko okolje in prispevajo k večji vrednosti njihovega profila za potencialne delodajalce izven akademskega okolja.

Okvir razvoja raziskovalcev

Okvir razvoja raziskovalcev¹² je strukturiran model, namenjen podpori profesionalnemu razvoju raziskovalcev na vseh stopnjah kariere. Razdeljen je na štiri ključna področja, ki opredeljujejo znanja in spretnosti, vedenja in lastnosti, potrebne za uspešno izvajanje raziskovalnega dela ter za učinkovito delovanje v širšem akademskem in družbenem kontekstu. Ta okvir jasno opredeljuje, kaj naj raziskovalci znajo, zmorejo in kako naj delujejo, da bi prispevali k vrhunski znanosti, interdisciplinarnemu sodelovanju ter prenosu znanja v prakso. Podrobnosti o tem okviru so dosegljivi na [tej povezavi](#).

Kje in kako poiskati usposabljanja želenih znanj in spretnosti?

Za uspešen razvoj ključnih znanj in spretnosti, ki jih zahtevajo različne karierne poti, je bistveno prepoznati ustrezne vire in priložnosti za učenje. Poleg neformalnega učenja – kot so mentorstvo, izmenjava izkušenj in sodelovanje v timu – ima formalno usposabljanje ključno vlogo pri strukturiranem in sistematičnem pridobivanju znanj. Še posebej je dragoceno na področjih, kjer imate manj izkušenj ali kjer so zahteve delodajalcev bolj specifične.

Kje začeti?

Priložnosti na Univerzi v Mariboru

Raziskovalci lahko za zapolnitev prepoznanih vrzeli v znanju in spretnostih izkoristijo različne oblike profesionalnega in strokovnega razvoja, kot so:

- pridobivanje znanja in spretnosti skozi vsakodnevne raziskovalne dejavnosti na Univerzi v Mariboru,
- *Karierni center, Služba za razvoj kariere zaposlenih in druge strokovne službe Univerze v Mariboru*
Nudijo svetovanja, delavnice in tečaje za doktorski in podoktorski kader, ki vključujejo teme kot so: pisanje znanstvenih člankov, upravljanje projektov, priprava na zaposlitvene razgovore, razvijanje podjetniških spretnosti ipd.
- *Izobraževalni dogodki, razvojne delavnice, mreženje*
Udeležba na predavanjih, konferencah, izvedba predstavitev kolegom ter mreženje znotraj in zunaj institucije.
- *Mentorstvo in redne povratne informacije*
Pridobivanje rednih povratnih informacij od mentorjev, kolegov in vodij projektov.
- *Sodelovanje v projektih*
Vključevanje v nov ali drugačen vidik raziskovalnega projekta oziroma vodenje le-tega omogoča praktično učenje in razvoj vodstvenih spretnosti. Prav tako je vključevanje v multidisciplinarne projekte, vodenje delovnih skupin ali organizacija dogodkov je odličen način za praktično učenje.

Priložnosti izven Univerze v Mariboru

- *Strokovna društva in združenja*
Mnoge organizacije, kot so [EMBO](#), [IEEE](#), [ACM](#) redno organizirajo usposabljanja, konference in spletne seminarje.
- *Mednarodni programi in platforme*
Mednarodne platforme, kot so [Vitae \(UK\)](#), [EURAXESS](#), [Nature Careers](#), [Coursera](#), [edX](#), [LinkedIn Learning](#) in druge, ponujajo obsežen nabor brezplačnih in plačljivih spletnih orodij in dogodkov, posebej prilagojenih raziskovalcem.

¹² Povzeto po VITAE. (n.d.) *The Vitae Researcher Development Framework*. Pridobljeno 10. 7. 2025 s spletnega naslova: <https://vitae.ac.uk/vitae-researcher-development-framework/>.

– *Usposabljanje v gospodarstvu*

Če že sodelujete s partnerjem v gospodarstvu, povprašajte:

- o možnostih usposabljanja preko projektov kot so [Marie Skłodowska Curie](#) (mreže doktorskega študija, podoktorske štipendije idr.)
- o možnostih internega usposabljanja – mnoga podjetja nudijo odlične razvojne programe tudi za zunanje sodelavce.

Oblike učenja in kombiniranje metod

Za čim boljši učni izid izberite način učenja, ki najbolje ustreza vašemu osebnemu slogu. Različne metode ponujajo različne prednosti, zato je smiselno kombinirati več pristopov:

- Spletni moduli in samostojno učenje – omogočajo fleksibilnost in prilagajanje tempu posameznika.
- Delavnice v živo – poudarjajo interaktivnost in razvoj praktičnih spretnosti.
- Mentorstvo – temelji na dolgoročnem odnosu z izkušenim strokovnjakom, ki vas usmerja pri strokovnem razvoju, deli izkušnje in nudi podporo pri kariernih odločitvah.
- Coaching – je bolj strukturiran in ciljno usmerjen proces, ki vam pomaga razviti specifične spretnosti, premagati izzive ter doseči jasno opredeljene cilje, pogosto s pomočjo vprašanj, refleksije in povratne informacije.
- Sodelovalno učenje – temelji na skupinskem delu, izmenjavi izkušenj in učenju skozi interakcijo s kolegi.
- Akcijsko učenje – vključuje reševanje realnih izzivov v delovnem okolju, kar spodbuja učenje skozi prakso.

Naslednja preglednica ponuja nabor orodij, ki so posebej zasnovana za podporo raziskovalcem na zgodnji stopnji kariere pri razvoju njihovih znanj in spretnosti. Seznam je neizčrpen.

Tabela 2: Podporna orodja za načrtovanje kariere raziskovalcev na zgodnji stopnji kariere

Orodje	Vrsta dokumenta	Opis	Povezava
myIDP ¹³ - Korak 3: Določanje ciljev	Spletno orodje za načrtovanje kariere, ustvarjeno posebej za podiplomske študente in podoktorske raziskovalce.	Ko ste opredelili svojo želeno poklicno pot, je tretji korak določitev ciljev, ki vam pomagajo napredovati – korak za korakom.	myIDP Online Tool Science Careers Article on setting goals and strategies 'No limits' toolkit
'No limits' ¹⁴ toolkit: Skills Tab	Spletna platforma, ustvarjena za podporo raziskovalcem pri proaktivnem razvoju njihove kariere.	Orodje vključuje nasvete, kvize in vire, ki vam pomagajo prepoznati, izraziti, pokazati in razviti svoje spretnosti, strokovno znanje in izkušnje.	'No limits' toolkit

¹³ MyIDP je interaktivno, brezplačno spletno orodje za načrtovanje kariere, ki vas vodi skozi 4-stopenjski proces: samoocenjevanje, raziskovanje kariere, določanje ciljev in izvajanje načrta. Orodje temelji na individualnem razvojnem načrtu za podiplomske raziskovalce, ki ga je pripravila Federacija ameriških društev za eksperimentalno biologijo (FASEB), in je na voljo prek Science Careers, ki je del skupine AAAS.

¹⁴ No limits Toolkit je orodje za poklicno usmerjanje, ki ga podpira EURAXESS in zagotavlja vire in informacije o vrednotah in motivacijah, znanj in spretnostih, poklicnih možnostih ter razvojnem načrtu.

Orodje	Vrsta dokumenta	Opis	Povezava
Discover: careers beyond academia	Spletni vodnik EURAXESS o karieri v sektorjih zunaj akademskega sveta.	Vodnik je namenjen raziskovalcem v začetni fazi kariere. Vključuje poglavja o informacijah o sektorju, delovnih mestih in kompetencah, načrtovanju kariere in zgodbah o karieri.	EURAXESS-Discover: careers beyond academia
Orodje za razvoj kariere za raziskovalce ¹⁵ – Poglavje 2: Ocena napredka vaše akademske kariere	Vaje za samostojno izvajanje namenjene podiplomskim raziskovalcem z 1–2 letoma izkušenj.	Ocenjevanje napredka vaše akademske kariere in načrtovanje prihodnosti. Ta poglavje se bo osredotočilo na ključna področja razvoja akademske kariere in ponudilo navodila za analizo vaše kariere, s predlogi za prihodnje ukrepe in nasveti, kako te ukrepe izvesti.	E-book Career Development Toolkit for Researchers
Orodje za razvoj kariere za raziskovalce – Poglavje 3: Razmislek o drugih možnostih kariere	Orodje za razvoj kariere za raziskovalce – Poglavje 3: Razmislek o drugih možnostih kariere.	Razmišljanje o alternativnih kariernih možnostih. V tem delu orodja boste spodbujeni k uporabi razmišljanja o vaših izkušnjah iz prvega dela, da bi raziskali druge možnosti kariere.	E-book Career Development Toolkit for Researchers
Brošure Science Careers (znanstvena revija AAAS)	Serijski brošur, ki so jih napisali visoko cenjeni usposobljeni posamezniki, ki pokrivajo osnovne in naprednejše zadeve v zvezi z izbiro poklicne poti v znanosti.	• Karierni trendi: Gradnja odnosov • Karierni trendi: razvijanje vaših znanj in spretnosti • Karierni trendi: prenos vaših znanj in spretnosti	Booklet: Building Relationships Booklet: Developing your Skills Booklet: Transferring your Skills

Zadnji korak predstavlja pripravo akcijskega načrta, ki povezuje vse predhodne faze v konkretne izvedbene korake.

1. korak: Samoocena

Prvi korak kariernega načrtovanja je **samoocena**, torej zbiranje informacij o lastnih znanjih in spretnostih, sposobnostih in interesih, ki lahko usmerjajo izbiro poklicne poti. Samoocena je ključna, saj omogoča načrtovanje kariere na podlagi edinstvene kombinacije osebnostnih lastnosti, vrednot in kompetenc. Ta začetni korak lahko prepreči leta nezadovoljstva zaradi napačne izbire kariere, hkrati pa odpira prostor za odkrivanje novih možnosti in za prepoznavanje področij, kjer je potrebno dodatno usposabljanje ali izobraževanje.

¹⁵ *Career Development Toolkit* (Orodje za razvoj kariere) je e-knjiga, razdeljena na tri glavne dele: ustavi se in naredi bilanco, oceni svoj akademski napredek in načrtuj ter razmisli o alternativnih kariernih možnostih. E-knjigo je objavljena na jobs.ac.uk, ki jo upravlja Univerza v Warwicku.

Samoocena vključuje zavedanje o lastnih značilnostih, ki jih lahko razvrstimo v štiri glavne kategorije:

- **Znanja in spretnosti** – dejavnosti, v katerih smo dobri (npr. pisanje, programiranje, poučevanje). Lahko so prirojene ali pridobljene.
- **Vrednote** – tisto, kar nam je pomembno pri delu in življenju (npr. dosežki, status, samostojnost).
- **Interesi** – področja in dejavnosti, ki nas veselijo in motivirajo (npr. šport, umetnost, raziskovanje, delo z ljudmi).
- **Osebnost** – edinstvene lastnosti, motivacije, potrebe in stališča, ki vplivajo na naše vedenje, odločitve in način sodelovanja z drugimi.

Tabela 3: Pregled spletnih orodij za podporo kariernemu načrtovanju

Orodje	Vrsta dokumenta	Opis	Povezava
SWOT analiza	Samoocenjevalni vprašalnik / Diagram.	Razmislite o svojih prednostih in slabostih ter o področjih za razvoj. Ključne informacije pregledno organizirajte.	The first step in proactively managing Students' careers: Teaching self-SWOT analysis
myIDP – 1. korak: Ocena spretnosti ¹⁶	Spletno karierno-načrtovalno orodje, posebej ustvarjeno za podiplomske študente in podoktorske raziskovalce.	Vključuje znanje in spretnosti, poudarjene pri podiplomskem in podoktorskem izobraževanju, ki so potrebne za uspeh pri raziskovanju, pa tudi znanja in spretnosti, ki niso formalni del tega usposabljanja, ampak so temeljni za širok spekter delovnih mest povezanih z znanostjo.	myIDP online Tool
Zbirka orodij <i>No limits</i> : Vrednote in motivacija ¹⁷	Spletna platforma, ustvarjena za podporo raziskovalcem pri proaktivnem razvoju njihove kariere.	Zbirka orodij vključuje nasvete, kvize in vire, ki vam pomagajo raziskati vaše vrednote in motivacijo.	'No limits' zbirka orodij
Career Development Toolkit for Researchers ¹⁸	Samoocenjevalne vaje, namenjene podoktorskim raziskovalcem z 1–2 letoma izkušenj.	Preglejte svojo kariero in izkušnje ter razmislite o vaši karierni odločitvi.	Career Development Toolkit for Researchers
NPA osnovne kompetence Samoocenjevalni seznam ¹⁹	Samoocenjevalni seznam spretnosti za podoktorske raziskovalce.	Ocenite svojo trenutno raven razvoja v vsaki od šestih NPA osnovnih kompetenc. Te kompetence so mišljene kot osnova za samoocenjevanje in zagotavljanje priložnosti za	Seznam ključnih kompetenc NPA

¹⁶ myIDP je interaktivno, brezplačno spletno orodje za načrtovanje kariere, ki vas vodi skozi štiristopenjski proces: samoocenjevanje, raziskovanje kariere, določanje ciljev in načrtovanje. Orodje temelji na zvezni listi individualnega razvojnega načrta Ameriškega združenja za eksperimentalno biologijo (FASEB) (FASEB's Individual Development Plan for Postdoctoral Fellows) in je na voljo s strani Science Careers, dela AAAS skupine.

¹⁷ Zbirka orodij *No limits* je orientacijsko orodje za podporo myIDP/EURAXESS, ki zagotavlja vire in informacije o vrednotah in motivaciji, spretnostih, karierah, možnostih in razvoju.

¹⁸ Komplet za karierni razvoj je bil razvit kot del projekta "Profesionalna pot za mlade raziskovalce", ki je bil financiran s strani Wellcome Trust in podprl karierne programe in načrtovanje ter posredovanje kariernih možnosti. E-knjigo objavljata jobs.ac.uk in Univerza v Warwicku.

¹⁹ Seznami kompetenc Nacionalne podoktorske zveze (NPA) za samoocenjevanje so bistveni za podoktorske raziskovalce za doseganje intelektualne in profesionalne neodvisnosti in uspeha. Seznam kompetenc je razvila NPA, neprofitna organizacija podoktorskih raziskovalcev.

Orodje	Vrsta dokumenta	Opis	Povezava
		usposabljanje, ki jih lahko ocenijo mentorji, institucije in drugi svetovalci.	

Po začetni samooceni sledi raziskovanje kariernih možnosti, ki temelji na prepoznanih interesih in sposobnostih.

2. korak: Raziskovanje kariernih možnosti

Drugi korak v procesu kariernega načrtovanja vključuje poglobljeno raziskovanje razpoložljivih možnosti. Ta faza nadgrajuje samooceno, saj posameznik primerja svoje interese, spretnosti, vrednote in življenjske potrebe z dejanskimi poklicnimi priložnostmi ter tako postopoma zoži nabor možnosti, ki mu najbolj ustrezajo.

Raziskovanje kariere je ključnega pomena, saj omogoča vpogled v pričakovanja delodajalcev, razvoj trga dela in odkrivanje novih poklicnih poti. Cilj je prepoznati poklice, ki najbolj sovpadajo z vašimi sposobnostmi, interesi, vrednotami in osebnostjo. Priporočljivo je, da ta korak poteka vzporedno s samooceno ali neposredno po njej.

V začetni fazi raziskovanja lahko s pomočjo spletnih in tiskanih virov pridobite opise delovnih mest, se seznanite s tipičnimi nalogami ter raziščete zaposlitvene trende, vključno s podatki o plačilu in napovedih zaposlovanja. Na podlagi teh informacij lahko izločite poklice, ki vas ne pritegnejo, in se osredotočite na tiste, ki ustrezajo vašemu profilu.

Sektorji, ki pogosto pritegnejo doktorande:

- *Izobraževanje (poučevanje)*: poučevanje predmetov v šolah ali predavanja na visokošolskih ustanovah.
- *Izobraževanje (upravne in strokovne vloge)*: nepedagoške vloge na univerzah ali drugih izobraževalnih ustanovah, kjer so cenjene administrativne spretnosti in razumevanje akademskega okolja.
- *Javni sektor*: zaposlitev v državni upravi, vladnih agencijah ali lokalnih organih, s poudarkom na analitičnih, raziskovalnih in komunikacijskih sposobnostih.
- *Raziskave in razvoj v industriji*: izvajanje raziskav v komercialnih okoljih, zlasti v panogah, kot so medicina, farmacija in inženiring.
- *Zdravstveni sektor in medicinske raziskave*: nadaljevanje raziskovalnega dela v zdravstvenih ustanovah (npr. NHS ali javni raziskovalni inštituti).
- *Poslovanje in finance*: vloge v investicijskem bančništvu, zavarovalništvu in pokojninskih skladih, kjer so posebej cenjene analitične in kvantitativne sposobnosti.
- *Svetovanje in miselni centri (Think tank)*: reševanje kompleksnih problemov in oblikovanje politik s projektno usmerjenim pristopom.
- *Založništvo*: uredniške vloge, kjer pridejo do izraza analitične in pisne spretnosti, razvite med raziskovalnim delom.
- *Intelektualna lastnina (IP)*: delo kot patentni zastopnik ali v sorodnih vlogah, zlasti za doktorje naravoslovja, tehnike ali inženirstva.
- *Neprofitni sektor*: raziskovalne in analitične vloge v nevladnih, dobrodelnih in prostovoljnih organizacijah.
- *Podjetništvo*: ustanovitev lastnega podjetja na podlagi znanja in izkušenj, pridobljenih med doktoratom, ter razvijanje inovativnih idej in rešitev.

Sledi pregled orodij, ki so namenjena podpori pri raziskovanju kariernih možnosti.

Tabela 4: Pregled orodij, ki so namenjena podpori raziskovalcem na zgodnji stopnji kariere pri raziskovanju kariernih možnosti.

Orodje	Vrsta dokumenta	Opis	Povezava
myIDP – Korak 2: Raziskovanje kariere	Spletno orodje za načrtovanje kariere, ustvarjeno posebej za doktorske študente in podoktorske raziskovalce.	Pomaga uporabiti samooceno kot vodilo za raziskovanje in ocenjevanje kariernih možnosti na področju ter prepoznavanje želenih karier.	MyIDP online tool Science Careers Article on using self-assessment results Science Careers Article on choosing career paths Science Careers Article on networking
Orodje No limits: Zavihek možnosti kariere	Spletna platforma, ustvarjena za podporo raziskovalcem pri proaktivnem razvoju kariere.	Ponuja nasvete in vire za raziskovanje kariernih možnosti.	‘No limits’ toolkit
Brošure Science Careers (revija Science AAAS)	Serija brošur priznanih strokovnjakov, ki pokrivajo osnovne in napredne vidike kariere v znanosti.	Science Careers 2018 Career Handbook Step by Step: Your Career from Undergrad to Postdoc Career Trends: Industry or Academia: Where do I fit in? Career Trends: Careers Away from the Bench Career Trends: Finding Your Personal Job Chemistry	2018 Career Handbook Booklet: From Undergrad to Postdoc Booklet: Industry or Academia Booklet: Away from the Bench Booklet: Job Chemistry
Career Paths for PhDs	E-knjiga, namenjena tistim, ki so v razmisleku ali na zgodnji stopnji akademske kariere.	Ta e-knjiga vam pomaga raziskati možnosti zunaj akademskega okolja in opredeliti vaše prenosljive spretnosti.	E-book: 10 Career Paths for PhDs
PROSPECTS ²⁰ Job Sectors	Največja spletna stran za zaposlovanje diplomantov v Veliki Britaniji.	Opis različnih vlog, razvrščenih po sektorjih za lažje brskanje. Ta spletna stran ustvarja tudi ideje na podlagi vrednot/motivacij.	Prospects Job Sectors
O*NET ²¹ OnLine Database	Podatkovna baza, ki vsebuje na stotine standardiziranih in poklicno specifičnih deskriptorjev za skoraj 1 000 poklicev, ki pokrivajo celotno gospodarstvo ZDA.	O*NET OnLine vsebuje podrobne opise sveta dela, namenjene iskalcem zaposlitve, strokovnjakom za razvoj kadrov in kadrovskim strokovnjakom, študentom, raziskovalcem in drugim.	O*NET OnLine Database
TARGETJobs ²² Career Sectors	Spletna stran za storitve zaposlovanja diplomantov in maturantov.	Vključuje študije primerov, informacije o zaposlovanju, napredovanju in nagrajevanju. Informacije o različnih poklicih po sektorjih, vključno s „sektorji za diplomante“.	TARGETjobs Career Sectors

²⁰ Spletna stran organizacije za zaposlovanje „Higher Education Careers Services Unit“, registrirana dobrodelna organizacija v Združenem kraljestvu.

²¹ The Occupational Information Network (O*NET) je razvit pod pokroviteljstvom »U.S. Department of Labor/Employment and Training Administration« (USDOL/ETA).

²² Spletna stran je delo podjetja GTI Media Ltd, enega od ponudnikov storitev zaposlovanja v Veliki Britaniji in na Irskem.

Orodje	Vrsta dokumenta	Opis	Povezava
Job Search Sites	Različne spletne strani, ki ponujajo orodja za iskanje zaposlitev.	EURAXESS delovna mesta: – Akademski položaji, – Raziskovalna vrata, Zaposlitev, – LinkedIn delovna mesta, – Evropski urad za izbor osebja.	Euraxess jobs Academic Positions Researchgate Jobs LinkedIn Jobs European Personnel Selection Office
Direct requests	Neposreden stik s podjetji za zaposlovanje.	Lahko vas kontaktirajo ali kontaktirate vi podjetja ali agencije za iskanje zaposlitve, ki imajo odprta delovna mesta. Če razmišljate o podjetju za iskanje zaposlitve, izberite takšno, ki je specializirano za vašo disciplino ali panogo, in se prepričajte, da ste natančno preverili njihov pristop in dosedanje dosežke.	/

Ko so možnosti raziskane, se osredotočite na razvoj znanj in spretnosti, ki so potrebni za doseg zastavljenih kariernih ciljev.

3. korak: Kako doseči zastavljene cilje – razvoj znanj in spretnosti

Tretji korak v procesu kariernega načrtovanja je usmerjen v krepitev znanj in spretnosti, ki so ključne za doseg želenih kariernih ciljev. Gre za strateško vlaganje v osebni, profesionalni in strokovni razvoj, s katerim ustvarjate dodano vrednost – tako za svojo kariero kot za prihodnje delodajalce.

Izpopolnjevanje znanja je temelj poklicnega napredka in omogoča lažji prehod med različnimi kariernimi fazami. Spretnosti, ki jih izberete za razvoj, lahko razdelimo v tri skupine:

- Spretnosti za *prihodnje* izzive (npr. komunikacijske ali predstavitvene spretnosti za zaposlitvene razgovore),
- Spretnosti za *trenutni* položaj (npr. raziskovalne metode, pisanje znanstvenih člankov, statistična analiza),
- *Prenosljive* spretnosti (npr. timsko delo, vodenje, upravljanje s časom), ki so uporabne v različnih vlogah in sektorjih.

Če se ob krepitevi znanj vsako leto osredotočite tudi na razvoj ene do treh ključnih spretnosti in jih sistematično nadgrajujete, boste ob zaključku usposabljanja bistveno bolj pripravljeni na naslednji karierni korak – pa tudi uspešnejši v svoji trenutni vlogi.

4. Korak: Akcijski načrt- iz načrtovanja v delovanje

Zadnji korak pri načrtovanju kariere je priprava kariernega načrta – konkretnega in strukturiranega dokumenta, ki vas bo usmerjal pri uresničevanju vaše karierne vizije. Temelji na vseh predhodnih korakih: razumevanju samega sebe, raziskovanju možnosti in razvoju ustreznih znanj in spretnosti.

Karierni načrt vam pomaga, da karierne cilje pretvorite v izvedljive korake. Z njegovo pomočjo boste lažje spremljali svoj napredek, ostali motivirani ter pravočasno prilagajali potek, če se okoliščine spremenijo.

i. Določite svoj končni cilj

To je vaš dolgoročni karierni cilj. Na primer: »V desetih letih želim postati redni profesor in voditi raziskovalno skupino, ki se ukvarja s področjem moje doktorske raziskave.« Če cilja še niste natančno opredelili, je v tem koraku smiselno oblikovati več možnih scenarijev in jih raziskovati vzporedno.

ii. Opredelite kratkoročne cilje

Kratkoročni cilji vas vodijo proti dolgoročnemu cilju. Vključujejo lahko:

- pridobivanje konkretnih delovnih izkušenj (npr. opravljanje prakse, vodenje manjšega raziskovalnega projekta),
- razvoj specifičnih spretnosti (npr. projektno vodenje, javno nastopanje),
- gradnjo mreže (npr. sodelovanje na konferencah, obiskovanje kariernih sejmov),
- raziskovanje poklicnih poti (npr. informativni pogovori z osebami v želeni panogi).

iii. Oblikujte cilje po načelu SMART

Primer cilja oblikovanega po načelu SMART: *“Do konca leta 2025 bom opravil 20-urni tečaj znanstvene komunikacije in se prijavil na dve konferenci, kjer bom predstavil svoje delo.”* (glej tudi podpoglavje *Postavljanje ciljev po načelu SMART*).

iv. Razmislite o virih in podpori

Pomemben del uspešnega akcijskega načrta je poznavanje razpoložljivih virov:

- Kje lahko dobim pomoč?
 - Karierni centri, mentorji, strokovni svetovalci, kolegi, alumni mreže.
- Kdo me bo pri tem podpiral?
 - Mentor, vodja projekta, družina, prijatelji, sodelavci.
- Kakšne vire imam na voljo?
 - Dostop do delavnic, financiranje za dodatno izobraževanje, mreže stikov, čas in energija.

v. Spremljajte napredek

Karierni načrt ni statičen dokument – redno ga posodablajte, preverjajte svoj napredek, ocenjujte, kaj deluje in kaj ne, ter prilagajajte korake glede na nova spoznanja ali spremembe na kariernem področju. Priporočljivo je, da vsakih nekaj mesecev naredite samooceno in odgovorite na vprašanja, kot so:

- Katere cilje sem dosegel?
- Katere aktivnosti so bile najbolj učinkovite?
- Kaj lahko izboljšam ali spremenim?

Na koncu tega koraka boste imeli:

- osebni karierni zemljevid, ki vas bo vodil skozi nadaljnje raziskovanje in dejanske karierne premike,
- jasno opredeljene korake, ki vas bodo vodili do naslednjega učnega ali zaposlitvenega cilja,
- zaupanje v svojo pot – saj boste vedeli, da niste prepuščeni naključju, ampak ste svojo kariero aktivno in premišljeno oblikovali.

Na podlagi opisanega procesa lahko oblikujete personaliziran karierni načrt, ki omogoča strukturirano načrtovanje in spremljanje napredka.

V nadaljevanju je pregled spletnih orodij, ki so lahko v pomoč pri pripravi načrta aktivnosti.

Tabela 5: Pregled nekaterih spletnih orodij za podporo pri pripravi akcijskega načrta (seznam ni popoln)

Orodje	Vrsta dokumenta	Opis	Povezava
myIDP – Korak 4: Izvedba načrta	Spletno orodje za načrtovanje kariere, posebej zasnovano za doktorske študente in podoktorske raziskovalce.	Zadnji korak je izvedba načrta z izpolnjevanjem nalog in spoštovanjem rokov glede na vaše cilje.	myIDP Online Tool Science Careers: I Have a Plan ... Now What? Science Careers: Getting the Mentoring You Need
'No limits' toolkit: Zavihek za razvojni načrt	Spletna platforma za podporo raziskovalcem pri proaktivnem razvoju kariere.	Vključuje nasvete in vire za pripravo odličnega razvojnega načrta.	'No limits' toolkit
Marie Skłodowska Curie – obrazec za pripravo kariernega načrta	Samostojno izpolnjen obrazec za podoktorske raziskovalce.	Načrt vključuje dejavnosti, kot so publikacije in razvoj znanj in spretnosti, za dolgoročno izboljšanje strokovnega položaja.	V Prilogi 1
5-minutni karierni akcijski načrt	Brošura s predlogo za akcijski načrt.	Za tiste, ki nimajo veliko časa in želijo strukturiran pristop k načrtovanju kariere.	Booklet: The 5 Minute Career Action Plan
REFLEX Spletna aplikacija	Spletna aplikacija za podporo raziskovalnim institucijam in raziskovalcem pri razvoju kariere.	Program določa ključna področja strokovnega razvoja in ponuja primere dejavnosti za podporo raziskovalcem.	REFLEX App
Brošure Science Careers (revija AAAS)	Serijske brošure s strokovnimi nasveti o osnovnih in naprednih vidikih kariere v znanosti.	Karierni trendi: viri in nasveti o osnovah. Karierni trendi: informirano iskanje zaposlitve.	Career Trends: Resources and Advice on the Basics Booklet: The informed Job Search
Spletni seminarji Science Careers (revija AAAS)	Serijske spletnih seminarjev s strokovnimi nasveti o karieri v znanosti.	Iskanje zaposlitve za znanstvenike: orodja, nasveti in osnove.	/
Gradnja prijav za akademske službe: Hiter in praktičen vodič za začetnike v akademski karieri	Brošura, namenjena raziskovalcem na začetku akademske kariere.	Vsebuje praktične nasvete in predloge. za uspešne prijave na akademske razpise.	Booklet: Building Academic Job Applications

Priprava personaliziranega kariernega načrta

Za učinkovito načrtovanje kariere priporočamo uporabo spodnje strukture *kot predloge z nekaj primeri* za oblikovanje kariernega načrta. Ta vam bo pomagal opredeliti kratkoročne cilje, merila uspeha in področja razvoja, ki so ključna za vaš strokovni napredek.

Primer personaliziranega kariernega načrta

Načrt kariernega razvoja – 1. leto (Osnutek)

Ime sodelavca:

Oddelek:

Ime nadzornika/mentorja:

Datum:

Kratek pregled raziskovalnega projekta in glavnih pričakovanih dosežkov
(pol strani)

Dolgoročni karierni cilji (več kot 5 let)

Cilji:

Kakšna nadaljnja raziskovalna dejavnost ali drugo usposabljanje je potrebno za dosego teh ciljev?

Kratkoročni cilji (1–2 leti)

Rezultati raziskave

Kratkoročni cilji:

- Oddaja vsaj enega znanstvenega članka v mednarodno revijo s področja raziskovanja.
- Aktivna udeležba na najmanj eni znanstveni konferenci (poster ali ustna predstavitev).
- Sodelovanje pri interdisciplinarni delavnici za izmenjavo znanja.

Merila uspeha:

- Sprejet prispevek v reviji ali konferenčnem zborniku.
- Kakovostne povratne informacije s predavitve.

Raziskovalna znanja in spretnosti, metode in tehnike

Kratkoročni cilji:

- Izpopolnitev uporabe izbranega metodološkega orodja (npr. MATLAB, mikroskopija).
- Udeležba na usposabljanju za napredne raziskovalne metode (npr. sistematični pregledi, modeliranje).
- Redno samostojno pisanje in analiza podatkov ob mentorjevi povratni informaciji.

Merila uspeha:

- Dokaz o zaključku usposabljanja/tečaja.
- Kvalitativno izboljšanje analitičnih poročil.
- Večja samostojnost pri načrtovanju eksperimentov.

Management raziskav

Kratkoročni cilji:

- Sodelovanje pri pripravi predloga projekta ali razpisa.
- Učenje osnov managementa projektov, vodenja raziskovalnega proračuna in načrtovanja časa.
- Opravljen spletni tečaj za managerje raziskav pri CARDEA ACADEMY²³.

²³ Cardea Academy - Izobraževalni moduli CARDEA zagotavljajo celovito temeljno učenje, skupno vsem kategorijam raziskovalnih menedžerjev. Usposabljanje sestavljajo brezplačna, vnaprej posneta predavanja, ki zagotavljajo prilagodljivost in

- Opravljen tečaj PM2 Metodologije vodenja projektov²⁴.
- Aktivno vključevanje v skupinske projektne sestance.

Merila uspeha:

- Prispevek k vsaj enemu prijavljenemu projektu.
- Dokumentiran načrt dela/razpored raziskovalnih aktivnosti.

Komunikacijske spretnosti

Kratkoročni cilji:

- Priprava in vadba znanstvene predstavitve (za interno srečanje ali konferenco).
- Udeležba na delavnici znanstvenega pisanja.
- Pisanje krajšega prispevka za širšo publiko (npr. blog, intervju).
- Sodelovanje na prireditvah, namenjenih širši javnosti, npr. Evropski noči raziskovalcev.

Merila uspeha:

- Pridobljene povratne informacije s strani mentorja ali publike.
- Objavljen prispevek, javna predstavitev.

Strokovno usposabljanje (tečaji, poučevanje)

Kratkoročni cilji:

- Sodelovanje pri izvajanju vaj, seminarjev ali mentorstvu mlajših kolegov.
- Obisk tečaja didaktike ali pedagoškega pristopa za raziskovalce.

Merila uspeha:

- Formalna potrditev o sodelovanju pri poučevanju.
- Povratne informacije študentov ali vodje predmeta.

Mreženje in strokovni stiki

Kratkoročni cilji:

- Vzpostavitev stikov z raziskovalci iz drugih ustanov (prek konferenc, obiskov, skupnih projektov).
- Aktivna prisotnost na strokovnih dogodkih (npr. simpoziji, forumi, raziskovalne mreže).

Merila uspeha:

- Dokumentirani novi stiki ali sodelovanja.
- Povabila k sodelovanju ali projektom.

Druge dejavnosti strokovnega pomena

Kratkoročni cilji:

- Razvoj osebnega portfolia ali življenjepisa.
- Raziskava potencialnih zaposlovalcev, tudi zunaj akademske sfere.
- Prijava na vsaj eno delavnico o razvoju kariere ali mehkih spretnostih.

Merila uspeha:

- Posodobljen CV, profil na raziskovalnih platformah (npr. ORCID, LinkedIn).
- Aktivna uporaba pridobljenih znanj v pripravi na naslednje kariernе korake.

dostopnost. Udeleženci, ki uspešno opravijo vse izobraževalne module CARDEA, lahko brezplačno prejmejo mikro-kvalifikacijo CARDEA. Pridobljeno 30. 9. 2025 s spletnega naslova: <https://www.cardeahub.eu/>.

²⁴ [Metodologijo PM² za vodenje projektov](#) je razvila Evropska komisija. Njen namen je omogočiti vodjem projektov (PM) zagotavljanje rešitev in koristi za njihove organizacije z učinkovitim upravljanjem celotnega življenjskega cikla njihovih projektov. Pridobljeno 30. 9. 2025 s spletnega naslova: https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-project-management_en.

Ta načrt je **dinamičen okvir**, ki ga raziskovalec redno pregleduje in prilagaja. Svetujemo, da se vsakih 6 mesecev z mentorjem dogovorita za pregled napredka in morebitno revizijo ciljev. Dolgoročno bo raziskovalcu to omogočilo bolj samozavestno in strukturirano prehajanje med fazami kariere.

Karierni načrt se dopolnjuje z načrtom personaliziranega strokovnega in profesionalnega razvoja, ki podrobneje opredeljuje potrebna znanja, spretnosti in usposabljanja.

Priprava personaliziranega načrta profesionalnega in strokovnega razvoja

Načrti profesionalnega in strokovnega razvoja predstavljajo rezultat procesa načrtovanja, ki opredeljujejo potrebe po strokovnem in profesionalnem razvoju glede na karierni cilje. Poleg tega lahko služi kot orodje za lažjo komunikacijo med raziskovalcem na zgodnji stopnji kariere in njegovim mentorjem, neposrednim nadrejenim, vodjo raziskovalnega projekta, zlasti v primerih, kadar omenjene vloge ne opravlja ista oseba. Kar je pri tem procesu in načrtovanju razvoja dobro razumeti je, da strokovni in profesionalni razvoj vključuje tudi razvoj znanj in spretnosti. Znanja in spretnosti niso ločen dodatek, temveč so osrednji element osebnega načrta profesionalnega in strokovnega razvoja, ki podpira tako trenutno uspešnost raziskovalca kot njegovo dolgoročno karierno pot.

Načrt profesionalnega in strokovnega razvoja je ključni del programa usposabljanja, saj raziskovalcem na zgodnji stopnji kariere omogoča, da jasno opredelijo svoje dolgoročne karierni cilje ter prepoznajo potrebna znanja, spretnosti in orodja za njihovo dosego. Hkrati pa jim pomaga določiti kratkoročne ukrepe za izboljšanje trenutne učinkovitosti in uspešnosti pri raziskovalnem delu.

S procesom priprave načrta profesionalnega in strokovnega razvoja imajo podoktorski raziskovalci na voljo proces, ki jim pomaga razviti dolgoročne karierni cilje. Poleg tega jim opredelitev kratkoročnih (letnih) ciljev omogoča jasnejše razumevanje pričakovanih in lažje prepoznavanje mejnikov na poti do doseganja specifičnih ciljev. Načrt profesionalnega in strokovnega razvoja je tudi orodje, ki lahko strukturira dialog med raziskovalcem na zgodnji stopnji kariere in njegovim mentorjem²⁵.

Pomembnost takšnega načrtovanja potrjuje tudi Resolucija Evropskega parlamenta o mladih raziskovalcih (2023/2884(RSP)), ki opozarja, da: *»Le majhen odstotek doktorandov najde stalno delovno mesto v akademski sferi ali javnih raziskovalnih ustanovah, zaradi česar morajo mladi raziskovalci razviti prenosljiva znanja in spretnosti ter pridobiti ustrezno usposabljanje, ki je potrebno za uspešno kariero zunaj akademske sfere.«*

Uporaba storitev na Univerzi v Mariboru

Raziskovalcem na zgodnji stopnji kariere, pa tudi preostalih kariernih stopenj, so na voljo **svetovalci v Kariernem centru ter Službi za razvoj kariere zaposlenih rektorata Univerze v Mariboru**, da jim pri tem pomagajo. Prav tako je na voljo širok spekter [izobraževanj in usposabljanj](#), ki se jih zaposleni na Univerzi v Mariboru lahko brezplačno udeležijo.

Redno profesionalno in strokovno usposabljanje raziskovalcev na zgodnji stopnji kariere je pomembno, vendar je ključno, da razvijejo dialog o svojem kariernem razvoju s svojim mentorjem oziroma vodjo

²⁵ V praksi lahko ista oseba prevzame vlogo mentorja, vodje organizacijske enote ali vodje raziskovalnega projekta. Glede na namen tega vodnika v nadaljevanju uporabljamo izraz mentor kot skupni izraz za vse navedene vloge. Opisani procesi se smiselno uporabljajo tudi v primerih, če mentor ni formalno dodeljen, vendar ima raziskovalec na začetni karierni stopnji nadrejenega vodjo organizacijske enote ali raziskovalnega projekta.

raziskovalnega projekta. Reden pregled napredka in pogovor o kariernih ciljih sta ključna sestavna dela profesionalnega, strokovnega in kariernega razvoja, saj omogočata boljše razumevanje pričakovanj ter usmerjanje razvoja znanj in spretnosti.

Načrt strokovnega in profesionalnega razvoja je pri tem osrednje orodje, ki raziskovalcem na zgodnji stopnji kariere pomaga jasno opredeliti dolgoročne kariernne cilje ter prepoznati potrebna znanja, spretnosti in orodja za njihovo doseg. Hkrati pa jim omogoča določitev kratkoročnih ukrepov za izboljšanje trenutne učinkovitosti pri raziskovalnem delu.

Tabela 6: Primer personaliziranega načrta razvoja raziskovalnih znanj, spretnosti in usposabljanj po poteh formalnega in neformalnega razvoja

Kategorije znanj in spretnosti	Nekatere podkategorije raziskovalnih spretnosti	Formalna pot razvoja	Neformalna pot razvoja
1. Znanja in spretnosti za raziskovalno delo s področja znanstvene discipline: profesionalna in strokovna	Spretnosti predstavitve	Udeležba na ustrezno izbranih izobraževanjih in delavnicah v sklopu Izpopolni UM ter dogodkih.	Razmislek o povratnih informacijah in izkušnjah pri predstavitev, zlasti na mednarodnih konferencah.
	Etika in dobro raziskovalno delo	Udeležba na ustrezno izbranih izobraževanjih in delavnicah v sklopu Izpopolni UM ter dogodkih.	Sodelovanje pri pripravi etične prijave za raziskovalni projekt.
	Statistična analiza	Tečaji statističnih metod	
	Orodja za management projektov	Delavnice o vodenju projektov.	Primeri uporabe sodobnih orodij za vodenje projektov (npr. GANTT grafikoni) v lastnih raziskavah.
	Usposabljanje za varnost in zdravje pri delu	Tečaj o varnosti in zdravju pri delu, ki ga organizira delodajalec.	
	Upravljanje laboratorija	Usposabljanje na delovnem mestu kot del (po)doktorskega razvoja.	
	Tehnične spretnosti / spretnosti s področja discipline	Usposabljanje na delovnem mestu kot del (po)doktorskega razvoja.	
	Pisanje, urejanje in objavlanje: – Uvod v akademsko pisanje in napredno akademsko pisanje, – Uredništvo.	Udeležba na ustrezno izbranih izobraževanjih in delavnicah v sklopu Izpopolni UM ter dogodkih.	Mentorstvo podiplomskim študentom pri razvoju pisnih spretnosti. Objavljanje lastnih raziskav. Izkušnje kot urednik ali recenzent mednarodnih znanstvenih revij.
	Pridobivanje in finančno upravljanje raziskovalnih sredstev: – Prijave na razpise za raziskovalne projekte,	Udeležba na ustrezno izbranih izobraževanjih in delavnicah v sklopu Izpopolni UM ter dogodkih.	Dokazila o prijavi za raziskovalna sredstva ali kot član ekipe ali samostojno.

Kategorije znanj in spretnosti	Nekatere podkategorije raziskovalnih spretnosti	Formalna pot razvoja	Neformalna pot razvoja
	Management projektov.		
2. Osebna učinkovitost in razvoj kariere	- Upravljanje časa in prioritete, - Karierno načrtovanje, - Osebna učinkovitost, - Mentorstvo, - Vodenje ekipe, - Reševanje težav, - Pogajalske spretnosti, - Vodenje sestankov, - Komuniciranje z mediji.	Udeležba na ustrezno izbranih izobraževanjih in delavnicah v sklopu Izpopolni UM ter dogodkih.	Razmislek o dejavnostih za razvoj kariere. Prijave na delovna mesta in razmislek o rezultatih.
3. Poučevanje in učenje	- Učinkovito predavanje, - Procesi poučevanja in učenja, - Didaktični procesi, - Izobraževalne dejavnosti.	Udeležba na ustrezno izbranih izobraževanjih in delavnicah v sklopu Izpopolni UM ter dogodkih.	Neformalne povratne informacije in razmislek o poučevanju skupin.
4. Znanja in spretnosti s področja inovacij, komercializacije in industrije	- Tehnologija in patentiranje, - Delavnice, ki jih vodi industrija, - Pravice intelektualne lastnine in avtorske pravice, - Mreženje.	Udeležba na ustrezno izbranih izobraževanjih in delavnicah v sklopu Izpopolni UM ter dogodkih.	

Okvirna časovnica, aktivnosti in odgovornosti v tem procesu za prvo leto od sklenitve pogodbe o zaposlitvi na Univerzi v Mariboru

Da bi bil načrt ob prijavi **na posamezno delovno mesto** tekom kariernega razvoja karseda dobro pripravljen, priporočamo ustrezno pripravo doslej predstavljenega iz vidika dotičnega delovnega mesta²⁶:

Tabela 7: Faze profesionalnega in strokovnega razvoja raziskovalca v zgodnji stopnji kariere v 1. letu po sklenitvi pogodbe o zaposlitvi

Mesec	Aktivnost	Odgovornost
1–2	Uvajanje in usposabljanje: univerzitetno in oddelčno uvajanje in usposabljanje (vklj. s področja varnosti pri delu),	Mentor/podoktorski raziskovalec/kadrovska služba

²⁶ Prirejeno po Guidelines for career planning for research staff, Devising Professional Development Plans, University College Cork. Pridobljeno 1. 10. 2025 s spletnega naslova: <https://www.ucc.ie/en/media/support/hrresearch/GUIDELINESFORCAREERPLANNINGFORRESEARCHSTAFF.pdf>.

Mesec	Aktivnost	Odgovornost
	– seznanitev z raziskovalnim okoljem (laboratoriji, dostop do podatkov), – uvodni sestanki z mentorjem, – pridobitev dostopa do internih sistemov (e-pošta, raziskovalna orodja).	
1–2	Priprava raziskovalca: – samoevalvacija potreb po usposabljanju in razvoju, – opredelitev ciljev, – iskanje priložnosti za razvoj, – priprava načrta profesionalnega razvoja in posredovanje mentorju.	Podoktorski raziskovalec
1–2	Priprava mentorja (vodje raziskovalnega projekta): – pregled načrta profesionalnega razvoja raziskovalca, – dogovor o prvem srečanju z raziskovalcem, – pisni zapis dogovorjenega načrta profesionalnega razvoja.	Mentor/podoktorski raziskovalec
3–6	Faza načrtovanja in implementacije načrta: – srečanja mentorja (vodje raziskovalnega projekta) in raziskovalca za razpravo o uspešnosti, napredku ter morebitnih težavah, – raziskovalec udejanja razvojni načrt.	Mentor/podoktorski raziskovalec
6–9	Faza pregleda in povratnih informacij: – mentor in raziskovalec preverita napredek, – raziskovalec nadaljuje izvajanje razvojnega načrta.	Mentor/podoktorski raziskovalec
9–12	Zaključno srečanje: – Zaključno srečanje med raziskovalcem in mentorjem za pregled napredka, dajanje povratnih informacij in zapis zaključnih komentarjev.	Mentor/podoktorski raziskovalec

Za uspešno izvedbo načrta je ključno, da podoktorski raziskovalec opravi temeljito samooceno in analizo potreb po usposabljanju, kar je podrobneje predstavljeno v predhodnih podpoglavjih.

Priprava osnutka profesionalnega in strokovnega razvoja raziskovalca v zgodnji stopnji kariere

Dokument, namenjen beleženju predlaganih potreb in ciljev profesionalnega in strokovnega razvoja, je načrt profesionalnega in strokovnega razvoja, za katerega ima Univerza v Mariboru svojo predlogo. Ko so rezultati analize potreb po usposabljanju zapisani v **obliki osnutka načrta, ga je treba posredovati mentorju v pregled in razpravo.**

Za učinkovito izvajanje načrta strokovnega in profesionalnega razvoja je **bistvenega pomena, da se vzpostavi strukturiran in kontinuiran dialog med raziskovalcem na zgodnji stopnji kariere ter njegovim mentorjem.** Vloga mentorja pri tem presega zgolj nadzor nad raziskovalnim delom, saj vključuje tudi usmerjanje kariernega razvoja, nudenje povratnih informacij ter podporo pri oblikovanju in uresničevanju razvojnih ciljev. V nadaljevanju je zato podrobneje predstavljena vloga mentorja, njegove odgovornosti ter priporočeni pristopi za zagotavljanje kakovostnega mentorskega odnosa, ki prispeva k dolgoročnemu uspehu raziskovalca.

Ker je mentorstvo osrednji element podpore pri kariernem razvoju, se v naslednjem poglavju osredotočamo na vlogo mentorja in njegove naloge pri izvajanju načrta.

Vloga in priprava mentorja

Med ključnimi poudarki vlog mentorjev je pri usmerjanju raziskovalcev k samostojnosti in razvoju kompetenc, ki so relevantne tako za akademsko kot neakademsko okolje. McConnell s sodelavci (2018) ugotavlja, da so podoktorski raziskovalci, ki načrtujejo akademsko kariero, večinoma zadovoljni s podporo svojih mentorjev, medtem ko tisti, ki razmišljajo o alternativnih kariernih poteh, mentorje pogosto dojemajo kot manj podporne. To kaže na potrebo po širšem razumevanju mentorstva, ki vključuje tudi svetovanje o neakademskih možnostih²⁷.

Karierni razvoj je zato ena ključnih odgovornosti mentorjev raziskovalcev na zgodnji stopnji kariere. Mentorji lahko pomembno prispevajo k dostopu do akademskih in neakademskih mrež ter nudijo ustrezno svetovanje in podporo. Dokument EU-LIFE *Best Practices for Postdoc Career Support in the Life Sciences: A Hands-On Guide for Research Institutions* v povzetku priporoči za oblikovalce politik izpostavlja pomen strukturiranih pristopov k mentoriranju, ki vključujejo spodbujanje zgodnje neodvisnosti, možnost vodenja projektov ter aktivno vključevanje v raziskovalne skupnosti.²⁸

Ob začetku sodelovanja mentor prejme osnutek načrta profesionalnega in strokovnega razvoja raziskovalca, ki ga v roku dveh mesecev skupaj dokončno oblikujeta na srečanjih. Namen srečanj je potrditi načrt in se dogovoriti o njegovi izvedbi. Po potrditvi je izvajanje načrta v odgovornosti raziskovalca, mentor pa ga pri tem podpira in mu nudi stalne nasvete, zlasti glede specifičnih potreb, kot so npr. znanja in spretnosti, povezana z določenim projektom ali delovnim mestom.

Obrazec za načrt profesionalnega in strokovnega razvoja raziskovalcu omogoča tudi beleženje doseženih ciljev. Dokument je treba redno posodablјati, saj služi kot orodje za sproten pregled napredka in pridobivanje povratnih informacij.

²⁷ McConnell, S. C., Westerman, E. L., Pierre, J. F., Heckler, E. J., & Schwartz, N. B. (2018). United States National Postdoc Survey results and the interaction of gender, career choice and mentor impact. *Elife*, 7, e40189. Pridobljeno 16. 7. 2025 s spletnega naslova: <https://doi.org/10.7554/elife.40189>.

²⁸ EU-LIFE. (2021). Best Practices for Postdoc Career Support in the Life Sciences: A Hands-On Guide for Research Institutions. EU-LIFE Alliance. Pridobljeno 16. 7. 2025 s spletnega naslova: https://eu-life.eu/sites/default/files/2021-12/EULIFE_HANDSON_PDCAREERS_FINAL_0.pdf.

Priloge

Priloga1: Obrazec – Personaliziran načrt kariernega razvoja raziskovalca na zgodnji stopnji kariere na Univerzi v Mariboru²⁹

Načrt kariernega razvoja – 1. leto (Osnutek)

Ime sodelavca:

Oddelek:

Ime nadzornika/mentorja:

Datum:

Kratek pregled raziskovalnega projekta in glavnih pričakovanih dosežkov
(pol strani)

Dolgoročni karierni cilji (več kot 5 let)

Cilji:

Kakšna nadaljnja raziskovalna dejavnost ali drugo usposabljanje je potrebno za dosego teh ciljev?

Kratkoročni cilji (1–2 leti)

Rezultati raziskave

- Predvidene objave:
- Predvidena udeležba na konferencah, delavnicah, tečajih in/ali seminarjih:

Raziskovalne spretnosti in tehnike

- Usposabljanje na novih področjih ali tehnična strokovnost itd.:

Management raziskav

- Štipendije ali druge načrtovane prijave za financiranje (navedite ime nagrade, če je znano; vključite štipendije za celotna obdobja financiranja, prijavljene/prejete štipendije, nagrade za predstavitve na strokovnih srečanjih ali potovalne nagrade itd.):

Komunikacijske spretnosti

Drugo strokovno usposabljanje

- Tečaji, učne dejavnosti:

Predvidene priložnosti za mreženje

Druge strokovno pomembne dejavnosti:

Datum in podpis raziskovalca na zgodnji stopnji kariere:

Datum in podpis mentorja:

²⁹ Pripravljeno po vzoru v The Euraxess Career Handbook, Marie Skłodowska-Curie Akcij 2016. Za pripravo uspešne projektne prijave za podoktorske štipendije Marie Skłodowska-Curie Akcij (ali drugih) preverite napotke v aktualni razpisni dokumentaciji zaradi možnih odstopanj.

Načrt kariernega razvoja – Zaključno leto (Osnutek)

Kratek pregled napredka, dosežkov in uspešnosti
(pol strani)

Dolgoročni karierni cilji (več kot 5 let)

Če je relevantno, navedite morebitne prilagoditve dolgoročnih kariernih ciljev kot rezultat prejetega usposabljanja.

Doseženi kratkoročni cilji v času usposabljanja

Rezultati raziskave

- Objave (vključno s prispevki v tisku):
- Udeležba na konferencah, delavnicah, tečajih in/ali predstavitve na seminarjih:

Pridobljene raziskovalne spretnosti in tehnike

- Usposabljanje na specifičnih novih področjih ali tehnična strokovnost itd.:

Raziskovalni menedžment

- Prijave za štipendije ali drugo financiranje (navedite ime nagrade, če znano; vključite štipendije za celotna obdobja financiranja, prijavljene/prejete štipendije, nagrade za predstavitve na strokovnih srečanjih ali potovalne nagrade itd.):

Komunikacijske spretnosti

Drugo strokovno usposabljanje

- Tečaji, učne dejavnosti:

Predvidene priložnosti za mreženje

Druge dejavnosti

- Strokovno pomembna skupnost:

Datum:

Ime, priimek in podpis mentorja:

Ime, priimek in podpis raziskovalca na zgodnji stopnji kariere:

Ime, priimek in podpis dekana:

Priloga 2: Obrazec - Personaliziran načrt profesionalnega in strokovnega razvoja raziskovalca na zgodnji stopnji kariere na Univerzi v Mariboru

Kategorije znanj in spretnosti	Podkategorije raziskovalnih spretnosti	Prednost (N/S/V) ³⁰	Dogovorjeni ukrepi za pridobitev dogovorjenih prednostnih spretnosti	Časovni okvir	Potrditev zaključka usposabljanja (mentor in raziskovalec)	Zaključeno (datum) ³¹
1. Znanja in spretnosti za raziskovalno delo s področja znanstvene discipline: profesionalna in strokovna						
2. Osebna učinkovitost in razvoj kariere						
3. Poučevanje in učenje						
4. Znanja in spretnosti s področja inovacij, komercializacije in industrije						

Datum:

Ime, priimek in podpis mentorja:

Ime, priimek in podpis raziskovalca na zgodnji stopnji kariere:

Ime, priimek in podpis dekana:

³⁰ Vstavite eno od oznak: N–nizka, S–srednja, V–visoka.

³¹ Stolpec se izpolni ob zaključku usposabljanja. Povsem izpolnjen in podpisan dokument se priloži h končnemu poročilu.

**Priloga 3: Obrazec- Personaliziran načrt razvoja znanj, spretnosti in usposabljanj po poteh formalnega in neformalnega razvoja raziskovalca na
zgodnji stopnji kariere na Univerzi v Mariboru**

Kategorije znanj in spretnosti	Podkategorije spretnosti	Formalna pot razvoja	Neformalna pot razvoja
1. Znanja in spretnosti za raziskovalno delo s področja znanstvene discipline: profesionalna in strokovna			
2. Osebna učinkovitost in razvoj kariere			
3. Poučevanje in učenje			
4. Znanja in spretnosti s področja inovacij, komercializacije in industrije			

Datum:

Ime, priimek in podpis mentorja:

Ime, priimek in podpis raziskovalca na zgodnji stopnji kariere:

Ime, priimek in podpis dekana:

Priloga 4: Okvirni terminski plan podpornih aktivnosti Univerze v Mariboru za prijavitelje *Marie Skłodowska-Curie Postdoctoral Fellowships*³²

Za uspešno pripravo in oddajo prijav na javni razpis ukrepov *Marie Skłodowska-Curie Postdoctoral Fellowships (MSCA PF)* je pomembno sodelovanje podoktorskega raziskovalca in institucije s katero prijavlja, zato zainteresirane institucije za oddajo skupnih prijav MSCA PF izvajajo podpirne aktivnosti namenjene krepitvi uspešnosti njihovih prijaviteljev, tako tudi Univerza v Mariboru (UM). Vse spodaj predstavljene podpirne aktivnosti UM, primarno namenjene podoktorskim raziskovalcem izven Republike Slovenije (RS), ki bodo pripravljali in oddali prijavo z UM kot gostiteljsko institucijo, so na voljo tudi podoktorskim raziskovalcem UM, ki nameravajo prijavo oddati z visokošolsko institucijo izven RS. Z namenom priprave celovite prijave priporočamo, da podoktorski raziskovalci UM, ki želijo nadaljevati usposabljanje v okviru MSCA PF projekta na instituciji izven RS, sodelujejo tudi v pripravljanih aktivnostih pod okriljem izbrane institucije izven RS. To je pomembno ne le zaradi krepitve sodelovanja in razvoja raziskovalnih vsebin z mentorjem na izbrani instituciji izven RS, temveč tudi zaradi dostopa do specifičnih informacij, povezanih z njihovo raziskovalno infrastrukturo in drugimi relevantnimi vidiki, ki so ključni za uspešno vsebinsko pripravo prijave.

Tabela 8: Okvirni terminski načrt za podporo prijavam na MSC PF na Univerzi v Mariboru

Okvirni termin	Aktivnost
December	Spletno anketiranje o interesu za pripravo prijav na razpise MSCA v naslednjem letu in opredelitev podpore, ki jo prijavitelji potrebujejo.
December- januar	Zbiranje interesa raziskovalcev UM za mentorstvo tujim podoktorskim raziskovalcem in pripravo prijav na razpis MSCA PF.
Januar – marec	Promocija priložnosti za podoktorsko usposabljanje v okviru MSCA PF: - s strani UM namenjene podoktorskim raziskovalcem izven Republike Slovenije (posredovanje vabil preko Euraxess portala po e-adremi mednarodnih meduniverzitetnih mrež Erasmus partnerjev, rektorske konference Alpe-Jadran in Podonavske rektorske konference ter socialnih omrežjih UM, z rokom za prijavo z okvirnim osnutkom projektnega predloga v drugi polovici aprila tekočega leta), - s strani univerz izven Republike Slovenije na katere se lahko prijavijo tudi podoktorski raziskovalci UM preko Euraxess portala ter na opisane načine v prejšnji alineji z različnim obdobjem promoviranja in roki za oddajo prijav na njihove pozive.
April (dan 1/2)	Delavnica MSCA PF primarno namenjena mentorjem podoktorskih raziskovalcev: <i>Priprave na uspešno prijavo na javni razpis Marie Skłodowska-Curie – podoktorske štipendije (splošno, segmenta projektne prijave 'Excellence, Impact').*</i>
April (dan 2/2)	Delavnica MSCA PF primarno namenjena mentorjem podoktorskih raziskovalcev: <i>Priprave na uspešno prijavo na javni razpis Marie Skłodowska-Curie – podoktorske štipendije (segment projektne prijave 'Implementation', karierni razvoj in horizontalne teme, gosti: štipendisti MSCA PF na UM).*</i>

³² Za informativne dogodke in podporo UM prijaviteljem na razpise Evropskega raziskovalnega sveta (ERS) in drugih podoktorskih projektov spremljajte e-sporočila orud@um.si in objavljena izobraževanja na spletni strani UM Izpopolni UM: <https://www.um.si/kakovost/izobrazevanja/>.

2. polovica aprila	Rok za oddajo prijav z okvirnim osnutkom projektnega predloga podoktorskih raziskovalcev izven Republike Slovenije, ki so zainteresirani za pripravo prijave z mentorji UM. ³³
Od maja do zaključka razpisa	Individualne konzultacije za pripravo projektnih predlogov MSCA PF pri strokovni sodelavci Službe za stabilno financiranje znanstvenoraziskovalne dejavnosti in komplementarne sheme.
Maj	Objava razpisa MSCA PF na EU Funding & Tenders portalu.
2. polovica maja	Rok za obveščanje podoktorskih raziskovalcev izven RS, ki so se prijavili na objavljeno povabilo preko promocijskih aktivnosti, o odločitvi izbora mentorjev v zvezi s pripravo skupne prijave z mentorji UM.
Maj	Mentorji obvestijo Službo za stabilno financiranje znanstvenoraziskovalne dejavnosti in komplementarne sheme o kandidatih za pripravo MSCA PF prijav dogovorjenih preko osebnih poklicnih mrež.
Maj	MSCA PF delavnica za v angleščini za podoktorske raziskovalce izven RS in njihove mentorje pri UM: <i>Priprave na uspešno prijavo na javni razpis Marie Skłodowska-Curie – podoktorske štipendije</i> .
Maj	Informativni dan MSCA PF pri UM za zaposlene in študente: <i>Informativni dan o programu MSCA in razpisu MSCA PF za zaposlene in doktorske študente UM, dr. Stojana Sorčan, NKO za MSCA pri MVZI</i> (analiza razpisov, praktični napotki za pripravo prijave) v slovenskem jeziku.
Maj	MSCA PF delavnica po meri prijaviteljev namenjena podoktorskim raziskovalcem in njihovim mentorjem. Izvedba v sodelovanju s specializiranim svetovalskim podjetjem v angleščini.
1. polovica junija	MSCA PF 1. interni rok za podoktorske raziskovalce izven RS, ki prijavljajo MSCA PF z UM: posredovanje 1. osnutka projektne prijave mentorjem in strokovnim sodelavcem.
2. polovica junija	MSCA PF 1. interni rok mentorje in strokovne sodelavce UM: povratna informacija podoktorskim raziskovalcem v zvezi s 1. osnutkom prijave s podajo predlogov izboljšav po evalvacijskih kriterijih.
2. polovica junija	MSCA PF 2. interni rok za podoktorske raziskovalce izven RS, ki prijavljajo MSCA PF z UM: posredovanje 2. osnutka projektne prijave mentorjem in strokovnim sodelavcem s strani podoktorskih raziskovalcev.
1. polovica julija	MSCA PF 2. interni rok mentorje in strokovne sodelavce UM: povratna informacija podoktorskim raziskovalcem v zvezi z 2. osnutkom prijave s podajo predlogov izboljšav po evalvacijskih kriterijih.
Avgust	Služba za stabilno financiranje znanstvenoraziskovalne dejavnosti in komplementarne sheme koordinira individualno konzultacijo za pregled osnutka projektne prijave ter posredovanje povratne informacije, ki jo izvede nacionalna kontaktna oseba za MSCA pri Ministrstvu za visoko šolstvo, znanost in inovacije (MVZI), dr. Stojan Sorčan. Upoštevati, da potrebuje za eno prijavo pribl. 3 delovne dni za posredovanje povratne informacije.
Avgust	MSCA PF interni rok za podoktorske raziskovalce izven RS, ki prijavljajo MSCA PF projekt z UM: – posredovanje pisma podpore, izjave o UM- instituciji gostiteljici- s strani mentorja podoktorski raziskovalec posreduje v podpis rektorju skladno z Navodili o podpisovanju projektne dokumentacije na Univerzi v Mariboru. – Priprava osnutka projektnega predloga v spletnem obrazcu EU Funding and Tenders Portala ter pregled s strani mentorja.

³³ Podobne podporne aktivnosti nudijo tudi institucije izven RS, ki želijo prijaviti MSCA PF s podoktorskimi raziskovalci izven njihove države zato spremljajte tudi njihove informacije in zastavljene roke. Pri tem je pomembno upoštevati mobilnostno pravilo: Mobilnostno pravilo (Mobility Rule), ki se za *European Postdoctoral Fellowships* glasi: Raziskovalec ne sme prebivati ali opravljati svoje glavne dejavnosti (delo, študij ipd.) v državi gostitelja (beneficiary) več kot 12 mesecev v zadnjih 36 mesecih pred rokom za oddajo prijave. Podrobnosti o Mobilnostnem pravilu za *European Postdoctoral Fellowships* ter *Global Postdoctoral Fellowships* so na voljo na spletni povezavi: [Completing the Mobility tab for MSCA Post-Doctoral Fellowship](#).

	– Posredovanje 3. osnutka projektne prijave v zadnji pregled mentorjem in strokovnim sodelavcem.
1. polovica septembra	Izvajanje končnih korakov podoktorskih raziskovalcev pred oddajo prijave vključuje: – Nalaganje vseh zahtevanih priponk v spletni obrazec na EU Funding and Tenders Portalu. – Pregled priponk in preverjanje njihove ustreznosti. – Celovit pregled projektne prijave, vključno s tabelami, grafi in drugimi vizualnimi elementi. – Preverjanje koherentnosti in skladnosti projektnega predloga z razpisnimi pogoji. – Interni pregled in odobritev prijave s strani mentorja in strokovnih sodelavcev. – Končna oddaja prijave v okviru MSCA PF razpisa.
Kontinuirano	– Posredovanje obvestil in novic članicam UM, ki jih UM prejme s strani Nacionalne kontaktne osebe (NKO). – Redno obveščanje o nacionalnih dogodkih Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in inovacije (MVZI) ter o podpornih ukrepih. – Kontinuirano strokovno izpopolnjevanje strokovnih sodelavcev o novostih v okviru MSCA PF in WIDERA. – Priprava zanimivih vsebin, kot so statistika odobrenih MSCA in WIDERA prijav v Sloveniji ter število prijav na UM. – Organizacija informativnih dogodkov pri članicah UM – po predhodnem dogovoru in na željo članice. – Stalna podpora prijaviteljem, vključno s pripravo strokovnih sodelavcev, izvedbo informativnih delavnic, delavnic po meri ter individualnimi konzultacijami do oddaje projektne prijave. – Administrativna podpora pri spremljanju izvajanja projektov ter pripravi vmesnih in končnih poročil – glede na interes prijaviteljev. – Spremljanje povratnih informacij in rezultatov anketnih vprašalnikov udeležencev v postopku prijav ter izvajanje samoevalvacije kakovosti. – Sprotne izboljšave zgoraj navedenih aktivnosti na podlagi povratnih informacij. – Priprava gradiv za organe UM, kadar je to potrebno, s področja MSCA PF in WIDERA, z osredotočenostjo na podoktorsko usposabljanje.

Viri:

- Academic Positions. (n.d.) Take the next step in your academic career. Pridobljeno 10. 11. 2025 s spletnega naslova: <https://academicpositions.com/>.
- ACM Slovenia. (n.d.) Domača stran. Pridobljeno 3. 9. 2025 s spletnega naslova: <https://tekmovanja.acm.si/>.
- Addams, L., & Allred, A. T. (2013). "The first step in proactively managing students' careers: teaching self-swot analysis". Academy of Educational Leadership Journal, 17(4).
- American Association for the Advancement of Science. (2013). Goal-Setting Strategies for Scientific and Career Success. Pridobljeno 8. 8. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/article/goal-setting-strategies-scientific-and-career-success>.
- American Association for the Advancement of Science. (2013). Making Sense of Your Self-Assessment. Pridobljeno 8.8. 11. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/article/making-sense-your-self-assessment>.
- American Association for the Advancement of Science. (2013). Narrowing the Choices: What Career Path is Right for You? Pridobljeno 15. 9. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/article/narrowing-choices-what-career-path-right-you>.
- American Association for the Advancement of Science. (2013). Opportunities Come Through People. Pridobljeno 24. 9. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/article/opportunities-come-through-people>.
- American Association for the Advancement of Science. (2014). Getting the Mentoring You Need? Pridobljeno 28. 8. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/article/getting-mentoring-you-need>.
- American Association for the Advancement of Science. (2014). I Have a Plan ... Now What? Pridobljeno 29. 8. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/article/i-have-plan-now-what>.
- American Association for the Advancement of Science. (2015). Career Trends: Building Relationships: Mentoring, Collaborating, and Networking. Pridobljeno 10. 10. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/resource/career-trends-building-relationships>.
- American Association for the Advancement of Science. (2015). Career Trends: Careers Away from the Bench. <https://www.science.org/content/resource/career-trends-careers-away-bench>.
- American Association for the Advancement of Science. (2015). Career Trends: Developing Your Skills. Pridobljeno 10. 11. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/resource/career-trends-developing-your-skills>.
- American Association for the Advancement of Science. (2015). Career Trends: Finding Your Personal Job Chemistry. Pridobljeno 17. 6. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/resource/career-trends-finding-your-personal-job-chemistry>.
- American Association for the Advancement of Science. (2015). Career Trends: Industry or Academia: Where do I fit in? Pridobljeno 24. 6. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/resource/career-trends-industry-or-academia-where-do-i-fit>.
- American Association for the Advancement of Science. (2015). Career Trends: The Informed Job Search. Pridobljeno 5. 7. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/resource/career-trends-informed-job-search>
- American Association for the Advancement of Science. (2016). Career Trends: Transferring Your Skills. Pridobljeno 14. 11. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/resource/career-trends-transferring-your-skills>.
- American Association for the Advancement of Science. (2018). 2018 Career Handbook. Pridobljeno 15. 5. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/resource/2018-career-handbook>.

American Association for the Advancement of Science. (2018). Career Trends: Resources and Advice on the Basics. Pridobljeno 18. 7. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/resource/career-trends-resources-and-advice-basics>.

American Association for the Advancement of Science. (n.d.) myIDP Science Careers individual development plan. Pridobljeno 18. 7. 2025 s spletnega naslova: <https://myidp.sciencecareers.org/>.

CARDEA Academy. (n.d.) CARDEA Hub. Pridobljeno 13. 11. 2025 s spletnega naslova: <https://www.cardeahub.eu/>.

Career Development Toolkit (Orodje za razvoj kariere) je e-knjiga, razdeljena na tri glavne dele: ustavi se in naredi bilanco, oceni svoj akademski napredek in načrtuj ter razmisli o alternativnih kariernih možnostih. E-knjigo je objavljena na jobs.ac.uk, ki jo upravlja Univerza v Warwicku.

Coursea. (n.d.) Domača stran. Pridobljeno 10. 10. 2025 s spletnega naslova: <https://www.coursera.org/>.

Davis, G. (2005). Doctors Without Orders: Highlights of the Sigma Xi Postdoc Survey. American Scientist, 93(3), 1–13. Pridobljeno 16. 7. 2025 s spletnega naslova <http://www.jstor.org/stable/27858594>.

edX. (n.d.) Domača stran. Pridobljeno 22. 5. 2025 s spletnega naslova: <https://www.edx.org/>.

EMBO. (n.d.) Domača stran. Pridobljeno 16. 6. 2025 s spletnega naslova: <https://www.embo.org/>.

EU-LIFE. (2021). Best Practices for Postdoc Career Support in the Life Sciences: A Hands-On Guide for Research Institutions. EU-LIFE Alliance. Pridobljeno 16. 7. 2025 s spletnega naslova: https://eu-life.eu/sites/default/files/2021-12/EULIFE_HANDSON_PDCAREERS_FINAL_0.pdf.

EURAXESS: Researchers in motion. (n.d.) Career development plan. Pridobljeno 12. 5. 2025 s spletnega naslova: https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/euraxess_career_handbook.pdf.

EURAXESS: Researchers in motion. (n.d.) Find jobs and opportunities. Pridobljeno 12. 5. 2025 s spletnega naslova: https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/search?f%5B0%5D=job_is_eu_founded%3A4348&f%5B1%5D=offer_type%3Ahosting.

EURAXESS Researchers in motion. (n.d.) Boost Your Research Career: A Guide to Growth. Pridobljeno 12.5. 2025 s spletnega naslova: <https://euraxess.ec.europa.eu/career-development/researchers>.

EURAXESS Researchers in motion. (n.d.) Discover: careers beyond academia. Pridobljeno 13.5. 2025 s spletnega naslova: <https://euraxess.ec.europa.eu/career-development/researchers/discover-careers-beyond-academia>.

EURAXESS Researchers in motion. (n.d.) Find jobs and opportunities. Pridobljeno 13.5. 2025 s spletnega naslova: <https://euraxess.ec.europa.eu/jobs/search>.

EURAXESS TOP III projekt. Career development plan. Pridobljeno 16. 7. 2025 s spletnega naslova: https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/euraxess_career_handbook.pdf.

EURAXESS: Researchers in motion. (n.d.) Domača stran. Pridobljeno 18. 11. 2025 s spletnega naslova: <https://euraxess.ec.europa.eu/>.

European Commission: CORDIS – EU research results. (n.d.) After a PhD, what's next? Pridobljeno 8. 10. 2025 s spletnega naslova: <https://cordis.europa.eu/article/id/435708-after-a-phd-what-s-next>.

European Commission. (n.d.) EU Funding & Tenders Portal. Pridobljeno 5. 6. 2025 s spletnega naslova: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>.

European Commission: Marie Skłodowska-Curie Actions. (n.d.) Postdoctoral Fellowships. Pridobljeno 17.7. 2025 s spletnega naslova: <https://marie-sklodowska-curie-actions.ec.europa.eu/actions/postdoctoral-fellowships>.

European Personnel Selection Office. (n.d.) Focus on. Pridobljeno 15.7. 2025 s spletnega naslova: <https://eu-careers.europa.eu/en>.

Glejte tudi Crafting Your S.M.A.R.T. Goal Statements. Pridobljeno 14. 7. 2025 s spletnega naslova: <https://content.sph.harvard.edu/wwwhsph/sites/2412/2020/09/SMART-Goal-Handout.pdf>.

Gov.si: Nacionalna kontaktna točka (n.d.). Ukrepi Marie Skłodowska-Curie: Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA). Pridobljeno 18.8. 2025 s spletnega naslova: <https://www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/obzorje-evropa/odlicna-znanost/ukrepi-marie-sklodowska-curie/>.

IEE. (n.d.) Domača stran. Pridobljeno 7. 6. 2025 s spletnega naslova: <https://www.ieee.org/>.

Jack Flynn (2023), 35 Key Employee Training And Development Statistics [2023]: Pridobljeno 16. 7. 2025 s spletnega naslova <https://www.zippia.com/employer/employee-training-development-statistics/>.

Jobs.ac.uk. (n.d.) 10 Career Paths for PhDs. Pridobljeno 8. 8. 2025 s spletnega naslova: <https://career-advice.jobs.ac.uk/phd-studentship/10-career-paths-for-phds/>.

Jobs.ac.uk. (n.d.) Building Academic Job Applications: A Quick & Practical Guide for Early Career Researchers. Pridobljeno 22. 5. 2025 s spletnega naslova: <https://www.jobs.ac.uk/media/pdf/careers/resources/building-academic-job-applications-a-quick-practical-guide-for-early-career-researchers.pdf>.

Jobs.ac.uk. (n.d.) Career Development Toolkit for Researchers. Pridobljeno 18. 11. 2025 s spletnega naslova: <https://www.jobs.ac.uk/media/pdf/careers/resources/career-development-toolkit-for-researchers.pdf>.

Jobs.ac.uk. (n.d.) The 5 Minute Career Action Plan. Pridobljeno 21. 8. 2025 s spletnega naslova: <https://www.jobs.ac.uk/media/pdf/careers/resources/the-5-minute-career-action-plan.pdf>.

LinkedIn Learning. (n.d.). Develop skills that move your career forward. Pridobljeno 18. 11. 2025 s spletnega naslova: <https://www.linkedin.com/learning/>.

LinkedIn. (n.d.) Welcome to your professional community. Pridobljeno 22. 8. 2025 s spletnega naslova: <https://www.linkedin.com/home>.

MacLeod, L. (2012). Making SMART goals smarter. Physician Executive Journal, March–April, 68–72. Pridobljeno 11. 7. 2025 s spletnega naslova: https://www.researchgate.net/profile/Les-Macleod/publication/256098067_Making_SMART_goals_smarter/links/55eca5f608ae21d099c741a2/Making-SMART-goals-smarter.pdf.

McConnell, S. C., Westerman, E. L., Pierre, J. F., Heckler, E. J., & Schwartz, N. B. (2018). United States National Postdoc Survey results and the interaction of gender, career choice and mentor impact. Elife, 7, e40189. Pridobljeno 16. 7. 2025 s spletnega naslova: <https://doi.org/10.7554/elife.40189>.

National Postdoctoral Association. (n.d.) NPA Core Competencies. Pridobljeno 18. 11. 2025 s spletnega naslova: <https://www.nationalpostdoc.org/page/CoreCompetencies>.

Nature careers. (n.d.) Domača stran. Pridobljeno 22. 5. 2025 s spletnega naslova: <https://www.nature.com/naturecareers/>.

NPA (n.d) Core Competencies. Pridobljeno 10. 7. 2025 s spletnega naslova: <https://www.nationalpostdoc.org/page/CoreCompetencies>.

O*NET Online. (n.d.) More career sites & resources. Pridobljeno 17.7. 11. 2025 s spletnega naslova: <https://www.onetonline.org/>.

Povzeto po VITAE. (n.d.) The Vitae Researcher Development Framework. Pridobljeno 10. 7. 2025 s spletnega naslova: <https://vitae.ac.uk/vitae-researcher-development-framework/>.

Pridobljeno 18. 10. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/resource/career-trends-careers-away-bench>.

Pridobljeno 18. 10. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/resource/career-trends-finding-your-personal-job-chemistry>.

Pridobljeno 11. 5. 2025 s spletnega naslova: <https://www.science.org/content/resource/career-trends-transferring-your-skills>.

Guidelines for career planning for research staff, Devising Professional Development Plans, University College Cork. Pridobljeno 12. 6. 2025 s spletnega naslova: <https://www.ucc.ie/en/media/support/hrresearch/GUIDELINESFORCAREERPLANNINGFORRESEARCHSTAFF.pdf>.

Prospects. (n.d.) Job sectors. Pridobljeno 15. 6. 2025 s spletnega naslova: <https://www.prospects.ac.uk/jobs-and-work-experience/job-sectors/>.

ResearchGate. (n.d.) Research Jobs. Pridobljeno 11. 5. 2025 s spletnega naslova: <https://www.researchgate.net/jobs>.

Slovak Academic Information Agency. (n.d.) Reflex EURAXESS: Responsive and Flexible Career Development Framework for Researchers. Pridobljeno 18. 10. 2025 s spletnega naslova: <https://euraxess-reflex.saia.sk/en/main/reflex-app/>.

Targetjobs. (n.d.) Careers advice. . Pridobljeno 24. 5. 2025 s spletnega naslova: <https://targetjobs.co.uk/careers-advice>.

Univerza v Mariboru. (n.d.) Kadrovska strategija za raziskovalce. Pridobljeno 18. 1. 2025 s spletnega naslova <https://www.um.si/raziskovanje/podpora-raziskovalcem/nacrtujte-raziskovalno-kariero/cloveski-viri-v-raziskovanju/>.

Univerza v Mariboru. (n.d.) Navodila za podpisovanje projektne dokumentacije na Univerzi v Mariboru. Pridobljeno 24. 6. 2025 s spletnega naslova: https://www.fs.um.si/fileadmin/Documents/FS/Onas/PravilnikiAktiObrazci/Projektna_dokumentacija/2019_07_11_Navodila_za_podpisovanje_projektne_dokumentacije_na_UM.pdf.

Vitae. (n.d.) Domača stran. Pridobljeno 4. 9. 2025 s spletnega naslova: <https://vitae.ac.uk/>.