

ТМ	Г. XXXVI	Бр. 1	Стр. 335-350	Ниш	јануар - март	2012.
----	----------	-------	--------------	-----	---------------	-------

UDK 331.526:005.2

Прегледни чланак

Примљено: 18.09.2010.

Биљана Ђорђевић
Универзитет у Нишу
Економски факултет
Ниш

НЕСИГУРНОСТ ЗАПОСЛЕЊА – ПРИРОДА, ПОСЛЕДИЦЕ И СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА

Апстракт

Радикалне промене у организационом дизајну и пословној стратегији често за последицу имају проглашавање дела запослених вишком. Таква пракса довела је до рушења деценијама старог мита да се у замену за адекватне перформансе и посвећеност може очекивати сигурно запослење и предвидива каријера. Уместо тога, односе на релацији *послодавац – запослени* данас карактерише много виши ниво несигурности. У раду је указано да несигурност запослења, са којим се суочава све већи број запослених, има сложenu структуру, односно да има објективну и субјективну страну, као и когнитивну и афективну димензију. Такође је указано да последице дуготрајне и изражене перцепције о несигурности запослења могу бити врло негативне, како на индивидуалном, тако и на организационом нивоу. Како би се те последице избегле или умањиле, у раду је указано да је неопходно познавање фактора који утичу на формирање такве перцепције, као и које се стратегије могу примењивати у функцији превазилажења таквог осећања.

Кључне речи: несигурност запослења, последице, запослени, стратегије, управљање

УВОД

Последњих неколико деценија приметна је тенденција да организације спроводе све радикалније промене у свом дизајну и пословној стратегији не би ли у све сложенијем и неизвеснијем пословном амбијенту повећале ниво своје конкурентности. Те промене често

остављају драматичне последице на тржишту рада. Многи запослени проглашавају су вишком иако су имали sasvim задовољавајуће перформансе, али је њихов рад, услед реструктурирања или промене стратегије, постао сувишан и непотребан. Осим ове, на тржишту рада приметне су и друге промене: на рачун стално запослених повећава се број запослених који имају привремено ангажовање, као и број запослених са непуним радним временом. Другим речима, повећава се *контингентна радна снага*. Овакве промене, на једној страни, повећавају способност организација да се на флексибилнији начин суочавају са променљивим захтевима тржишта, али, на другој, повећавају неизвесност и несигурност за запослене. Несигурност запослења¹ постала је, тако, саставни део професионалног живота запослених, али и актуелна тема којом се бави све већи број теоретичара.

О овој теми може се говорити са различитих аспеката. Тако, поједини аутори несигурност запослења повезују са кршењем *старог психолошког уговора* (De Cuiper et al. 2006; Rousseau 1989), док други о овом феномену говоре из перспективе последица које ова појава проузрокује на индивидуалном и организационом нивоу (De Witte 1999; Emberland and Rundimo 2010; Sora et al. 2009). Аутори који се овом проблематиком баве из перспективе кршења психолошког уговора истичу да је основна имплицитна претпоставка *старог психолошког уговора* била да ће запослени у замену за адекватне перформансе и посвећеност организацији добити сигурно, доживотно запослење и предвидиву каријеру. Међутим, указује се да су бројна отпуштања запослених, чак и са задовољавајућим перформансама, учинила да оваква очекивања не буду више валидна. Уместо тога, једино што запослени данас могу да очекују од својих послодавца јесте да буду адекватно награђени за рад који уложе док траје њихова међусобна повезаност, а у најбољем случају да добију прилике за учење и развој. Ове нове, другачије, имплицитне претпоставке чине садржај тзв. *новог психолошког уговора*.

Друга група теоретичара, као што смо истакли, посматра несигурност запослења из перспективе последица које ова појава проузрокује на индивидуалном и организационом нивоу. При том се као извориште и једних и других последица најчешће види у стресу коме су изложени запослени када сматрају да је њихово запослење угрожено. Утврђено је, наимае, да стрес код запослених може изазвати бројне негативне последице, као што су проблеми са здрављем, психички проблеми и сл., али и последице као што су пад задовољства

¹ У иностраној литератури уобичајена синтаagma за ову појаву је *несигурност посла* (job insecurity). Ми ћемо, међутим, користити синтагму *несигурност запослења* јер сматрамо да је она примеренија нашем говорном подручју, иако ћемо имати у виду исто значење.

послом, смањење мотивације, ентузијазма, итд. (De Witte 1999, 157). Све ове последице могу, у мањој или већој мери, имати негативно дејство и на организационом нивоу. Због тога несигурност запослења, иако превасходно има индивидуалну димензију, постаје све важније и организационо питање.

Полазећи од значаја овог феномена, како на индивидуалном, тако и на организационом нивоу, циљ овог рада је да укаже на његове најважније димензије, тј. на његову природу, последице које изазива, као и како се овим феноменом може управљати.

ПРЕГЛЕД СТАНОВИШТА О СУШТИНИ НЕСИГУРНОСТИ ЗАПОСЛЕЊА

Тема несигурности запослења у литератури је присутна релативно дуго, међутим, озбиљнији интерес за ову проблематику везан је за 80-те године XX века. Тада је отпочео снажан талас спајања, припајања и смањивања организација што је, у светским размерама, имало за последицу отпуштање милиона запослених. Овакво стање на тржишту рада у великој мери је актуелизовало питање сигурности запослења и предвидивости каријере запослених.

Упркос томе што се овом темом данас бави велики број теоретичара, још увек не постоји јединствено гледиште о суштини овог феномена. Да би се видела разноликост у схватању овог феномена, дајемо преглед бројних дефиниција које се могу наћи у литератури (табела бр. 1).

Табела 1. Дефиниције несигурности запослења

Дефиниција	Аутор
Осећање беспомоћности да се одржи жељени континуитет радне ситуације	<i>Greenhalagh & Rosenblatt, 1984</i>
Брига о могућности неизвесности запослења	<i>Roskies & Louis-Guerin, 1990</i>
Субјективно искуство које произилази из одређених објективних опасности	<i>Jacobson, 1991</i>
Сума когнитивне опасности и забринутости	<i>Reisel, 2002</i>
Перципирана стабилност и континуитет нечијег посла онаквог каквог га познаје	<i>Probst, 2003</i>
Стресор који се састоји од когнитивне вероватноће губитка посла и афективног искуства које је повезано са тим	<i>De Witte, 2005</i>

Извор: прилагођено према Van Wyk, Michael. and Jacobus Pienaar. 2008, 55.

На основу референтне литературе може се закључити да се несигурност запослења, у основи, посматра у ужем и ширем смислу. Наиме, поједини аутори несигурност запослења везују за несигурност *тренутног* запослења, што представља ужи смисао (De Witte 1999; Greenhalagh and Rosenblatt 1984; Van Wyk and Pienaar 2008;), док други аутори несигурност запослења посматрају као општу несигурност запослености која није везана само за тренутно запослење, већ је саставни део професионалног живота запослених уопште, што представља шири смисао (Hartley 1999).

Теоретичари који заступају прво гледиште несигурност запослења најчешће доводе у везу са кризом у коју су организације запале, па отпуштање запослених виде као решење да из те кризе изађу (Van Wyk and Pienaar 2008, 53). Другим речима, теоретичари који припадају овој перспективи сматрају да несигурност запослења перципирају само они запослени у чијим организацијама постоје очигледни проблеми у пословању што их наводи на размишљање да могу остати без посла. Међутим, чак и међу теоретичарима овакве оријентације постоје одређене разлике. Наиме, поједини аутори када говоре о несигурности запослења говоре да је то перцепција о могућности губитка самог посла (De Witte 1999, 156), док други аутори под овим појмом подразумевају и опасност од губитака одређених димензија посла које су важне запосленима, као што су: могућност повећања зараде, могућност развоја каријере, повољни услови рада, итд. (Greenhalagh and Rosenblatt 1984, 440). Дакле, поједини аутори сматрају да се несигурност запослења перципира и онда када запослени задржавају статус запосленог, али када сматрају да постоји опасност да њихов посао неће моћи у будућности да им обезбеди очекиване и за њих важне исходе.

Иако се несигурност запослења, посматрана у ужем смислу, најчешће доводи у везу са губитком тренутног посла, између ове две категорије постоје битне разлике које би овде било упутно размотрити. Те разлике тичу се природе транзиције које воде у одређено стање (губитак посла или стање несигурности запослења), видљивости тих транзиција, њиховог временског трајања, као и садржаја одређеног статуса (Hartley 1999, 132). Тако се сматра да је *губитак посла* транзиција између различитих улога, тј. прелазак из улоге запосленог у улогу незапосленог, док је *несигурност запослења* транзиција унутар једне улоге (улоге запосленог). Разлика се тиче и видљивости ових транзиција: губитак запослења је видљива транзиција, док је перцепција несигурности запослења невидљива транзиција. Даље, будући да је губитак запослења видљив догађај, појединци који остају без посла, по правилу, добијају одређену подршку од стране организација или друштва. Са друге стране, транзиција која води перцепцији несигурности запослења није видљива, па особе које перципирају несигурност запослења обично не добијају никакву подршку.

Смањена видљивост ове друге транзиције, међутим, нипошто не умањује ниво стреса који суочена особа доживљава. Шта више, неки аутори упозоравају да је осећање неизвесности много стресније него сам догађај који иницира стрес (Lazarus and Folkman, 1984). Даље, разлике између несигурности запослења и губитка посла тичу се и временског трајања ових појава. Губитак посла је временски ограничен и дефинитиван догађај током кога појединац схвата да је остао без посла, док је несигурност запослења догађај који нема јасно трајање јер је то пре психолошко осећање, него временски дефинисан догађај. Разлика између губитка посла и несигурности запослења тиче се и садржаја ових појава, односно улога које појединци имају у њима. Наиме, од незапослених особа се очекује тачно одређени образац понашања који, најчешће, подразумева периодично јављање служби запошљавања, затим, трагање за послом, припрема и аплицирање за запослење и сл. Са друге стране, када је у питању несигурност запослења, не постоји друштвено прихваћени или очекивани образац понашања.

Друга група теоретичара, као што смо истакли, несигурност запослења посматра шире, односно као једну од општих карактеристика односа на тржишту рада. Хартлеј (Hartley 1999, 128), тако, истиче да несигурност запослења могу да перципирају не само они запослени у чијим организацијама постоје званичне најаве или незванични наговештаји да може доћи до смањења броја запослених, већ да је ова појава присутна и код других категорија запослених, као што су:

- *Запослени који припадају тзв. секундарном тржишту рада (имигранти, етничке мањине, старији запослени и сл.).* Многи запослени који припадају наведеним групама имају сезонске или привремене уговоре о раду. Као последица тога јавља се непостојање сигурности, тј. стабилности њиховог запослења.
- *Запослени који раде по уговору (тзв. хонорарци).* Ову групу чине запослени који имају уговоре о привременом ангажовању, најчешће док траје одређени пројекат. То могу бити високостручни професионалци, али и запослени са нижим нивоом вештина. Овакав начин ангажовања омогућује им висок степен аутономије и флексибилности, али, на другој страни, могућност непостојања сталне упослености постаје саставни део њиховог професионалног живота.
- *Новозапослени.* Новозапослени, а посебно они који се налазе на пробном раду, имају снажну перцепцију несигурности запослења јер се суочавају са новом улогом и непознатим окружењем. Оваква врста несигурности може бити својствена и запосленима који већ раде, али који су услед реструктурирања или унапређења променили радно место.

У даљим разматрањима када говоримо о несигурности запослења имаћемо у виду ужи смисао ове категорије, односно, бићемо на становишту да је то појава која је везана за несигурност *тренутног* запослења, и то за губитак самог посла, а не његових појединих димензија.

ДИМЕНЗИЈЕ НЕСИГУРНОСТИ ЗАПОСЛЕЊА

Без обзира што у литератури не постоји јединствено гледиште у погледу дефинисања несигурности запослења, међу ауторима готово да постоји консензус да је несигурност запослења сложен, мулти-димензионални феномен. Тако поједини аутори истичу да је несигурност запослења феномен који има своју субјективну, али и објективну страну (Mauno et al. 2005). Други указују да овај феномен има когнитивну и афективну димензију (Jacobson, 1991), док трећи указују да несигурност запослења има квантитативно и квалитативно обележје (De Witte, 2005).

Субјективна димензија несигурности запослења везује се за чињеницу што се исте ситуације које могу да утичу на статус запослености, могу различито тумачити од стране различитих запослених. Тако се може догодити да исте информације или догађаји код неких запослених изазивају осећање несигурности, иако ти запослени објективно немају разлога за бригу о свом статусу, док се други могу осећати сигурно, иако њихово запослење заиста може бити у опасности. *Објективна* компонента несигурности запослења односи се на чињеницу што перцепција несигурности запослења може бити узрокована објективним догађајима у самој организацији (на које запослени као појединци не могу да утичу), као што је, на пример, најавна смањења броја запослених, најавна гашења или премештања појединих погона и сл. *Когнитивна* димензија односи се на чињеницу што се вероватноћа губитка посла процењује путем когнитивног (менталног) процеса, док се *афективна* димензија односи на осећања и веровања која поводом тога настају. Даље, *квантитативна* димензија несигурности запослења односи се на могућност губитка самог посла, док се *квалитативна* димензија односи на могућност губитка појединих димензија посла које су важне запосленима. Ова димензија несигурности запослења, заправо, се односи на перцепцију потенцијалног губитка *квалитета* постојећег посла (Sverke and Hellgren 2002, 30).

Формирање перцепције о несигурности запослења

На основу претходног може се закључити да је несигурност запослења у основи субјективно искуство које настаје као последица интерпретације и евалуације специфичних сигнала које запослени идентификују у свом радном окружењу, било интерном, било екс-

терном (Hartley 1999, 134). Те сигнале запослени, потом, обрађују, интерпретирају и формирају сопствену слику о томе колика је потенцијална опасност да остану без посла.

Извори информација које запослени обрађују, а који по њима указују да могу остати без посла, различити су. То могу бити: званична организациона обавештења, незванични организациони наговештаји, као и гласине (Greenhalagh and Rosenblatt 1984, 440). *Званична организациона обавештења* су најексплицитнији знак који указује да запослени могу остати без посла. Тако, на пример, представници менаџмент структуре могу објавити да се у наредном периоду као део реструктурирања планира смањење броја запослених. Такође, може се најавити затварање појединих погона, линија производње или, пак, измештање производње на друге локације. *Непланирани организациони наговештаји* подразумевају наговештаје који нису намерно прослеђени од стране организационе елите, али их запослени сами идентификују у свом радном окружењу. На пример, смањење буџета за одређену организациону јединицу или погон запослени могу протумачити као намеру да се та јединица угаси. У непланиране организационе наговештаје убрајају се и све лошији пословни резултати. У таквој ситуацији запослени сами постају свесни да се морају десити одређене промене како би организација изашла из кризе, али који би се могле одразити и на њихово запослење. Слична размишљања јављају се и у ситуацији када се у организацији најављује увођење технолошких промена, јер се и на тај начин може битно изменити тражња за одређеним профилом људских ресурса. *Гласине*, такође, могу бити извор који ће запослене навести да размишљају о сигурности, односно несигурности свог запослења. Оне се у периоду спровођења радикалних промена у организацијама обично увећавају, нарочито када о тим променама изостају званичне информације, или када се оне дају сувише уопштено. У таквој ситуацији међу запосленима најчешће преовлађује сценарио „најгорег могућег случаја“, што оставља врло негативне последице по њихову мотивацију и морал.

У којој мери ће ови сигнали, тј. информације, изазвати забринутост или стрес у вези са могућим губитком запослења различито је за различите запослене. Та реакција је у великој мери условљена бројним субјективним факторима. Као најважнији издвајају се: степен економске (не)сигурности запосленог, његове персоналне карактеристике, године старости, степен образовања, итд. (Sverke and Hellgren 2002, 26).

На интензитет стреса и забринутости због евентуалног губитка запослења у великој мери утиче ниво економске (не)сигурности самог запосленог. Економска несигурност посебно се перципира у ситуацији када постојећи посао обезбеђује приход који чини значајан удео у укупним примањима породице, као и када појединци имају висок удео фиксних обавеза (нпр. кредите). Показало се да уколи-

ко појединци у великој мери зависе од текућег запослења да је њихова реакција много снажнија, тј. да је интензитет стреса са којим се суочавају много већи него код појединаца који не зависе у толикој мери од текућег запослења (јер посао, нпр., има други супружник).

На интензитет стреса због несигурности запослења утичу и одређени персонални фактори. Гринхалаг и Росенблат (Greenhalagh and Rosenblatt 1984, 444) посебно су истраживали факторе као што су локус контроле, потреба за сигурношћу и вредновање посла. Њихов закључак је следећи: уколико је локус контроле код запослених интерни (што значи да запослени имају изразиту тежњу да контролишу своје окружење и догађаје у њему), они ће у ситуацији када постоји опасност да остану без посла испољити снажнију реакцију на ту чињеницу, јер им се дешава нешто на шта не могу да утичу. За разлику од њих, запослени чије је локус контроле екстерни, испољиће мање драматичне реакције, јер су то запослени који и иначе сматрају да се догађаји одвијају изван њихове контроле, па ће несигурност запослења прихватити релативно мирније. Када је у питању тежња за сигурношћу, поменути аутори сматрају да опрезни и умерени људи имају већу аверзију према губитку континуитета запослености, него мање опрезни и умерени људи, па ће и њихова реакција бити снажнија. Када је у питању вредновање посла, Гринхалаг и Росенблат (1984, 444) истичу да се појединци међусобно разликују и по томе колико вреднују свој посао и тренутно запослење. Некима је посао међу најважнијим животним приоритетима, а некима није. Другим речима, „неки раде да би живели, а неки живе да би радили“. Поменути аутори сматрају да ће несигурност запослења изазвати снажније реакције код оних појединаца којима је посао међу најважнијим животним приоритетима.

Реакција на несигурност запослења у великој мери је условљена и способношћу самих запослених да управљају, тј. да контролишу своје запослење. Другим речима, та реакција зависи од степена њихове „беспомоћности“ да се одупру таквој претњи. Овакав став Гринхалага и Росенблата (1984, 442) у потпуности кореспондира са теоријом коју су развили Лазарус и Фолкман (Lazarus and Folkman, 1984), по којима појединци, када се суоче са стресним догађајима у животу, најпре врше *примарну* оцену тих догађаја како би утврдили степен њихове опасности, тј. озбиљности, а након тога врше *секундарну* оцену којом се процењује могућност да се суоче са извором опасности, односно стреса. У том смислу може се рећи да што би потенцијални губитак запослења имао већи значај за запослене, негативна реакција на ту чињеницу (стрес, забринутост и сл.) била би интензивнија. Али, са друге стране, што би био већи „капацитет“ запослених у суочавању са могућношћу да остану без посла, односно њихова „беспомоћност“ мања, та реакција, односно стрес и забринутост, били би ублажени.

Из наведеног посредно се може закључити следеће: они запослени који имају релативно висок степен запошљивости (то су запослени чије су компетенције тражене на тржишту рада), неће превише стресно доживети несигурност запослења код тренутног послодавца јер ће поћи од претпоставке да ће у релативно кратком року пронаћи ново запослење. Супротно томе, уколико је степен запошљивости запослених мали, било због неатрактивности компетенција којима располажу, било због других фактора (нпр. године старости), такви запослени ће много драматичније доживети несигурност запослења.

Последице несигурности запослења

Последице несигурности запослења могу се посматрати на четири нивоа: на индивидуалном нивоу, на релацији појединац-организација, на организационом нивоу и на нивоу друштва као целине (Hartley 1999, 136).

Последице несигурности запослења на *индивидуалном* нивоу најчешће се доводе у везу са стресом коме су запослени изложени када сматрају да је њихово запослење неизвесно. Стрес је узрокован чињеницом што се запослење, односно посао, сматра основним начином да појединац оствари доходак потребан за задовољење основних животних потреба, као и начином да се развија и остварује као индивидуа и као социјално биће. У случају перцепције несигурности запослења све ове потребе се сматрају угроженим, па је природно да се као последица такве перцепције јави стрес и забринутост. Стрес и забринутост могу, даље, изазвати и друге последице, које Де Вит (De Witte 1999, 157) сврстава у три групе: психолошко стање, задовољство послом и здравље појединца. Поменути аутор је, анализирајући низ емпијских истраживања која су истраживала последице несигурности запослења на појединце, закључио да несигурност запослења, пре свега, утиче на психолошко стање појединца, тако што изазива забринутост, депресију, емотивну и психолошку исцрпљеност. Такође, несигурност запослења може смањити ниво задовољства послом, али и довести до незадовољства укупним животом. Када је у питању здравље појединца, Де Вит (1999, 158) указује да константна изложеност перцепцији несигурности запослења може изазвати озбиљне здравствене проблеме, као што су повишен крвни притисак, проблеми са срцем и сл.

Последице на релацији *појединац-организација* најчешће су повезане са падом организационе посвећености, нарочито њене афективне димензије. У ситуацији када запослени сматрају да је њихово запослење у опасности, често долази до пада емотивне повезаности и идентификације са организацијом, као и до повлачења професионалне енергије са радних задатака. Код неких запослених може доћи и до престанка испољавања тзв. понашања организационе

припадности (organizational citizenship behavior). Под оваквим обликом понашања подразумева се понашање које превазилази формално прописану улогу запослених, односно, то је понашање које ствара „екстра“ резултате, иако се од запослених то експлицитно не тражи (Bolino et al. 2002, 505). Ипак, уколико би се у анализу укључили и резултати других емпиријских истраживања која су истраживала однос између радних напора и перцепције несигурности запослења, могло би се закључити следеће: мање „дозе“ несигурности запослења могу да стимулишу на активност и позитивно утичу на индивидуално залагање и перформансе запослених, али само у кратком року. Међутим, уколико би перцепција несигурности запослења трајала дуже, дошло би до смањења перформанси запослених услед повећања „дисфункционалног стреса“ (Brockner 1992, 16). Однос перцепције несигурности запослења и продуктивности запослених графички се може приказати на следећи начин (слика 1).



Слика 1. Утицај несигурности запослења на продуктивност запослених

Извор: Brockner 1992, 16.

У оквиру последица несигурности запослења на релацији *појединац-организација* неки аутори су истраживали како ова појава утиче на степен флукуације запослених и закључили да се у условима несигурности запослења та стопа повећава (Ashford et al. 1989, 803). Гринхалаг и Росенблат (1984, 443) сматрају да је то сасвим очекивано јер, уколико се појединци осећају несигурно у постојећем радном окружењу, они ће потражити друго где ће се осећати сигурније. Међутим, Хартли (1999, 137), са друге стране, упозорава да намеру за напуштањем организације не треба посматрати искључиво као последицу несигурности запослења у датој организацији, већ да у анализу треба укључити и друге варијабиле, као што су прилике на тржишту рада, као и саму мотивацију запослених.

У последице на релацији *појединац-организација* неки аутори убрајају и отпор променама (Greenhalagh et al. 1988, 241). Показало се да се у ситуацији када се у организацији најављују радикалне про-

мене, које могу утицати и на статус запослености, код запослених може јавити отпор тим променама јер сматрају да оне могу угрозити њихову тренутну позицију у организацији. Такво понашање се, међутим, може окарактерисати као потпуно нерационално, јер би рационално понашање било оно где су запослени који перципирају несигурност запослења отворени за промене како би обезбедили сигурност радног места. Међутим, објашњење за отпор се може тражити у чињеници што је запосленима који се суочавају са радикалним променама у организацији често потребан одређени период да ту чињеницу прихвате у когнитивном смислу, јер такве промене обично значе напуштање претходног, добро познатог и устаљеног начина рада.

Несигурност запослења може проузроковати негативне ефекте и на *организационом нивоу*. Као директна последица несигурности запослења и пада индивидуалних перформанси, може доћи и до пада укупних организационих перформанси. Поред тога, паду организационих перформанси индиректно може допринети и пад трансфера знања и информација међу запосленима, јер се међу њима може јавити конкуренција и политичка борба како би сачували постојеће позиције. Даље, паду укупних организационих перформанси у великој мери могу допринети и одлуке које доноси сам менаџмент. Хартли (1999, 139) упозорава да несигурност запослења не погађа само оперативне извршиоце, већ да погађа и више хијерархијске нивое. Због те чињенице, менаџмент може бити склон доношењу одлука које су „сигурне“, односно, одлука које неће изазвати велике потресе у пословању организације. На тај начин менаџери настоје да превенирају могућност да и сами услед радикалних промена остану без посла. Овакво понашање менаџмента, дугорочно посматрано, може допринети мањим организационим перформансама у односу на објективно могуће, јер су понекада радикалне промене у организацијама, заиста, потребне.

Поседице несигурности запослења могу се посматрати и на нивоу *друштва* као целине. Оне се најчешће доводе у везу са повећањем регресивних облика понашања, као што је алкохолизам, насиље у породици и сл. (Dooley 1992, 277).

Управљање несигурношћу запослења

С обзиром на неоспорну чињеницу да ће се услови конкурентности и даље све више заоштравати, те да ће организације, с тим у вези, и даље спроводити радикалне промене које се могу тицати радног статуса њихових запослених, може се очекивати да ће несигурност запослења бити појава са којом ће се у будућности суочавати све већи број запослених. Но, имајући у виду да перцепција несигурности запослења, а посебно дуготрајна изложеност таквом осећању, оставља бројне негативне последице и на индивидуалном и на орга-

низационом нивоу, питање које се природно намеће је: Шта се може предузети како би се те последице ублажиле?

С обзиром на то да се показало да се извориште свих негативних импликација које проистичу из перцепције несигурности запослења налази у стресу који запослени доживљавају, све активности треба да буду усмерене у правцу редуције интензитета тог осећања. При том, један део активности треба да предузму саме организације (имајући у виду негативне ефекте несигурности запослења на организационом нивоу), док је други део активности везан за саме запослене.

Превасходни циљ организационих активности треба да буде усмерен на ублажавање интензитета перцепције несигурности запослења у датој организацији. Организације, у том смислу, могу предузети активности које Хартлеј (1999, 142) сврстава у оквиру три групе стратегија. То су превентивна стратегија, стратегија побољшања (*ameliorative strategy*), и стратегија обнављања (*restorative strategy*). *Превентивна* стратегија има за циљ да „убеди“ запослене да отпуштање неће бити предузимано као аутоматски одговор на све организационе проблеме и изазове. Оваква „убеђивања“ су често неопходна јер велики број организација заиста примењује отпуштање запослених на први знак кризе. У оквиру ове стратегије организације могу предузети следеће активности: запошљавање контингентне радне снаге, премештање запослених са појединих радних места на друга, обука постојећих запослених за стицање дефицитарних вештина, итд. Запошљавање контингентне радне снаге има за циљ да умањи вероватноћу да ће у случају неповољних трендова у пословању доћи до отпуштања стално запослених, док обука и припрема постојећих запослених за дефицитарне задатке има за циљ да их на време удаљи са радних места која која могу постати сувишна, односно непотребна.

Стратегија побољшања усмерена је на управљање перцепцијама, како оних који одлазе из организације, тако и оних који остају. Њен значај огледа се у томе што ова стратегија треба да пренесе поруку да преостали запослени не треба да страхују од тоталног економског и психолошког губитка у случају да заиста остану без посла (Hartley 1999, 143). Другим речима, ова стратегија има за циљ да покаже како ће организација помоћи свим запосленима који остају без посла да што лакше преброде ситуацију у којој су се нашли. С тим у вези, у организацијама се може организовати пружање различитих облика нематеријалне подршке отпуштеним радницима, као што су: помоћ у тражењу новог запослења, помоћ у писању биографије, психолошка подршка и сл., као и пружање одговарајуће материјалне подршке.

Стратегија обнављања има за циљ да обнови психолошко здравље преосталих запослених након што је завршен процес реструктурирања и смањења броја запослених. Основна активност менаџмента у оквиру ове стратегије треба да буде искрена комуникација са преосталим запосленима и реално приказивање стварности.

Са тим у вези, од менаџмента се превасходно очекују информације о томе да ли се у будућности планирају сличне промене које могу утицати на статус запослености преосталих радника. Овде треба имати у виду да свако неискрено разуверавање да у будућности неће бити проглашавања вишка запослених, само да би се краткорочно остварили позитивни ефекти и повратио морал запослених, нарушава поверење запослених и то дугорочно и неповратно. Због тога, уколико се у наредном периоду предвиђа смањење броја запослених, потребно је запосленима о томе дати што прецизније и конкретније информације (у смислу када се може очекивати смањење броја запослених, који ће се критеријуми примењивати и сл.), како би се сузио простор за евентуалне недоумице или гласине. На тај начин, запослени ће моћи макар и краткорочно да се осете сигурно и да се посвете свакодневним радним обавезама, уместо да троше своју „енергију“ на креирање сценарија „најгорег могућег случаја“.

Када је реч о индивидуалним активностима које су у функцији смањивања несигурности запослења, као централна издваја се повећање *запошљивости* самих запослених. Запошљивост је, генерално посматрано, кључни елемент ефикасног управљања каријером у савременим условима. Као што смо истакли, мит о сигурном, доживотном запослењу у једној организацији постао је превазиђен, па би запослени уместо везивања својих животних и професионалних циљева искључиво за чланство у једној организацији, требало континуирано да раде на повећању своје запошљивости, тј. конкурентности на тржишту рада. На тај начин несигурност запослења, па и сам губитак посла, неће бити превише трауматично доживљен јер ће запослени своја знања и вештине моћи да понуде и другим послодавцима. Услов за то је, свакако, континуирано ажурирање постојећих и/или усвајање нових вештина и знања, у складу са тим шта се на тржишту рада тражи. Каријера запослених која се гради на темељу оваквих претпоставки у литератури је позната под различитим називима, као што су *протејска* каријера (Hall 2004, 1), *каријера без граница* (DeFillipi and Arthur 1994, 307) или, једноставно, *интелигентна* каријера (Arthur et al. 1995, 7).

ЗАКЉУЧАК

Несигурност запослења постала је реалност са којом се данас суочавају многи запослени, и то у свим гранама запослености и на свим нивоима запослености. Може се, такође, очекивати да ће се у будућности са овом појавом суочавати све већи број запослених с обзиром да се услови конкурентности све више заоштравају. Будући да су бројна емпиријска истраживања показала да изразита или хронична перцепција несигурности запослења изазива штетне последице и на индивидуалном и на организационом нивоу, у интересу и ор-

ганизација и самих запослених јесте да се штетне последице ове појаве што више умање.

Имајући у виду да је несигурност запослења, у основи, функција непредвидивости запослености и „беспомоћности“ запослених да се суоче са губитком посла, минимизирање интензитета те перцепције и њених штетних последица могуће је једино тако што ће се, на једној страни, смањити непредвидивост запослености, а на другој, повећати „капацитет“ запослених да се адекватно суочавају са таквом претњом. Непредвидивост запослености се може смањити тако што ће организације искрено комуницирати са својим запосленима у вези са тим куда организација иде и који су њени планови. На тај начин запослени би могли да на време идентификују своје место и перспективу у таквој организацији. На другој страни, повећање „капацитета“ запослених у суочавању са несигурношћу запослења састоји се у повећању њихове запошљивости, тј. конкурентности на тржишту рада. Другим речима, запослени би у управљању својом каријером и запослењем требало да примењују концепт *доживотног учења*.

ЛИТЕРАТУРА

- Arthur, B. Michael. et al. 1995. Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive* 9 (4): 7–20.
- Ashford, Susan et al. 1989. Content, causes and consequences of job insecurity: A theory based measure and substantive test. *Academy of Management Journal* 32 (4): 803–29.
- Bolino, Mark et al. 2002. Citizenship behavior and the creation of the social capital in organizations. *Academy of Management Review* 27 (4): 505–22.
- Brockner, Joel. 1992. Managing the effects of layoffs on survivors. *California Management Review* 34 (2): 9–28.
- Greenhalgh, Leonard and Zaheva Rosenblatt. 1984. Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review* 9 (3): 438–48.
- Greenhalgh, Leonard et al. 1988. The determinants of workforce reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review* 13: 241–54.
- De Cuuper, Nele and Hans De Witte. 2006. The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioral reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79: 395–409.
- Dooley, David. 2003. Unemployment, underemployment and mental health: Conceptualizing employment status as a continuum. *American Journal of Community Psychology* 32 (1–2): 9–20.
- DeFillippi, Robert J. and Michael B. Arthur. 1994. The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior* 15: 307–24.
- De Witte, Hans. 1999. Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (2): 155–77.
- De Witte, Hans. 2005. Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology* 31 (4): 1–6.

- Emberland, S. Jan and Torbjørn Rundmo. 2010. Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. *Safety Science* 48 (4): 452–59.
- Jacobson, Dan. 1991. Toward a theoretical distinction between the stress components of the job insecurity and job loss experiences. *Research in the Sociology of Organizations* 9: 1–19.
- Lazarus, Richard and Susan Folkman. 1984. *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer publishing company.
- Mauno, Saija et al. 2005. Psychological consequences of fixed-term employment and job insecurity among health care staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14 (3): 209–37.
- Probst, Tahira. 2003. Development and validation of the job insecurity index and the job insecurity scale, a classical test theory and IRT approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76: 451–67.
- Reisel, William and Moshe Banai. 2002. Job insecurity revisited: Reformulating the affect. *Journal of Behavioral and Applied Management* 4 (11): 87–91.
- Roskies, Ethel and Christane Louis-Guerin. 1990. Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior* 11 (5): 345–50.
- Rousseau, Denise, M. 1989. New hire perspectives of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior* 11: 389–400.
- Sora, Beatriz et al. 2009. Job insecurity climate's influence on employees' job attitudes: Evidences from two European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 18 (2): 125–47.
- Sverke, Magnus and Johnny Hellgren. 2002. The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review* 5 (11): 23–42.
- Hall, T. Douglas. 2004. The protean career, A quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior* 65 (1): 1–13.
- Hartley, Jean 1999. Models of job insecurity and coping strategies of organizations. In *Labour market challenges and job insecurity: A challenge for social welfare and health promotion*, edited by J. Ferrie et al, 127–49. Copenhagen: WOX regional publications European Series.
- Van Wyk, Michael and Jacobus Pienaar. 2008. Toward a research agenda for job insecurity in South Africa. *Southern African Business Review* 12 (2): 49–86.

Biljana Djordjević, University of Niš, Faculty of Economics, Niš

EMPLOYMENT INSECURITY – THE NATURE, CONSEQUENCES AND MANAGEMENT STRATEGIES

Abstract

Radical changes in the organizational design and business strategy often result in identifying a number of employees as redundant. Such a practice has caused the disruption of the decades-old myth that, in exchange for adequate performance and commitment, one can expect a secure job and a predictable career. Instead, the *employer – employee* relationship is nowadays characterized by a much higher level of

insecurity. This paper points out that job insecurity, which a growing number of employees are facing, has a complex structure, i.e. that it has both an objective and a subjective side, as well as the cognitive and affective dimensions. It is also pointed out that the consequences of a long-term and intense perception of job insecurity can be very negative at the individual as well as at the organizational level. In order to avoid or minimize those consequences, the paper emphasizes that it is necessary to be aware of the factors which affect the forming of such a perception, as well as of the strategies which could be used for overcoming this feeling.

Key words: employment insecurity, consequences, employees, strategies, management