

TM	G. XXXVI	Br. 1	Str. 335-350	Niš	januar - mart	2012.
----	----------	-------	--------------	-----	---------------	-------

UDK 331.526:005.2

Pregledni članak

Primljeno: 18.09.2010.

Biljana Đorđević
Univerzitet u Nišu
Ekonomski fakultet
Niš

NESIGURNOST ZAPOSLENJA – PRIRODA, POSLEDICE I STRATEGIJE UPRAVLJANJA

Apstrakt

Radikalne promene u organizacionom dizajnu i poslovnoj strategiji često za posledicu imaju proglašavanje dela zaposlenih viškom. Takva praksa dovela je do rušenja decenijama starog mita da se u zamenu za adekvatne performanse i posvećenost može očekivati sigurno zaposlenje i predvidiva karijera. Umesto toga, odnose na relaciji *poslodavac – zaposleni* danas karakteriše mnogo viši nivo nesigurnosti. U radu je ukazano da nesigurnost zaposlenja, sa kojim se suočava sve veći broj zaposlenih, ima složenu strukturu, odnosno da ima objektivnu i subjektivnu stranu, kao i kognitivnu i afektivnu dimenziju. Takođe je ukazano da posledice dugotrajne i izražene percepcije o nesigurnosti zaposlenja mogu biti vrlo negativne, kako na individualnom, tako i na organizacionom nivou. Kako bi se te posledice izbegle ili umanjile, u radu je ukazano da je neophodno poznavanje faktora koji utiču na formiranje takve percepcije, kao i koje se strategije mogu primenjivati u funkciji prevazilaženja takvog osećanja.

Ključne reči: nesigurnost zaposlenja, posledice, zaposleni, strategije, upravljanje

UVOD

Poslednjih nekoliko decenija primetna je tendencija da organizacije sprovode sve radikalnije promene u svom dizajnu i poslovnoj strategiji ne bi li u sve složenijem i neizvesnijem poslovnom ambijentu povećale nivo svoje konkurentnosti. Te promene često ostavljaju dramatične posledice na tržištu rada. Mnogi zaposleni proglašavaju su viškom iako su imali sasvim zadovoljavajuće per-

formanse, ali je njihov rad, usled restrukturiranja ili promene strategije, postao suvišan i nepotreban. Osim ove, na tržištu rada primetne su i druge promene: na račun stalno zaposlenih povećava se broj zaposlenih koji imaju privremeno angažovanje, kao i broj zaposlenih sa nepunim radnim vremenom. Drugim rečima, povećava se *kontigentna radna snaga*. Ovakve promene, na jednoj strani, povećavaju sposobnost organizacija da se na fleksibilniji način suočavaju sa promenljivim zahtevima tržišta, ali, na drugoj, povećavaju neizvesnost i nesigurnost za zaposlene. Nesigurnost zaposlenja¹ postala je, tako, sastavni deo profesionalnog života zaposlenih, ali i aktuelna tema kojom se bavi sve veći broj teoretičara.

O ovoj temi može se govoriti sa različitih aspekata. Tako, pojedini autori nesigurnost zaposlenja povezuju sa kršenjem *starog psihološkog ugovora* (De Cuuper et al. 2006; Rousseau 1989), dok drugi o ovom fenomenu govore iz perspektive posledica koje ova pojava prouzrokuje na individualnom i organizacionom nivou (De Witte 1999; Emberland and Rundimo 2010; Sora et al. 2009). Autori koji se ovom problematikom bave iz perspektive kršenja psihološkog ugovora ističu da je osnovna implicitna pretpostavka *starog psihološkog ugovora* bila da će zaposleni u zamenu za adekvatne performanse i posvećenost organizaciji dobiti sigurno, doživotno zaposlenje i predvidivu karijeru. Međutim, ukazuje se da su brojna otpuštanja zaposlenih, čak i sa zadovoljavajućim performansama, učinila da ovakva očekivanja ne budu više validna. Umesto toga, jedino što zaposleni danas mogu da očekuju od svojih poslodavaca jeste da budu adekvatno nagrađeni za rad koji ulože dok traje njihova međusobna povezanost, a u najboljem slučaju da dobiju prilike za učenje i razvoj. Ove nove, drugačije, implicitne pretpostavke čine sadržaj tzv. *novog psihološkog ugovora*.

Druga grupa teoretičara, kao što smo istakli, posmatra nesigurnost zaposlenja iz perspektive posledica koje ova pojava prouzrokuje na individualnom i organizacionom nivou. Pri tom se kao izvorište i jednih i drugih posledica najčešće vidi u stresu kome su izloženi zaposleni kada smatraju da je njihovo zaposlenje ugroženo. Utvrđeno je, naime, da stres kod zaposlenih može izazvati brojne negativne posledice, kao što su problemi sa zdravljem, psihički problemi i sl., ali i posledice kao što su pad zadovoljstva poslom, smanjenje motivacije, entuzijazma, itd. (De Witte 1999, 157). Sve ove posledice mogu, u manjoj ili većoj meri, imati negativno dejstvo i na organizacionom nivou. Zbog toga nesigurnost

¹ U inostranoj literaturi uobičajena sintagma za ovu pojavu je *nesigurnost posla* (job insecurity). Mi ćemo, međutim, koristiti sintagmu *nesigurnost zaposlenja* jer smatramo da je ona primerenija našem govornom području, iako ćemo imati u vidu isto značenje.

zaposlenja, iako prevashodno ima individualnu dimenziju, postaje sve važnije i organizaciono pitanje.

Polazeći od značaja ovog fenomena, kako na individualnom, tako i na organizacionom nivou, cilj ovog rada je da ukaže na njegove najvažnije dimenzije, tj. na njegovu prirodu, posledice koje izaziva, kao i kako se ovim fenomenom može upravljati.

PREGLED STANOVIŠTA O SUŠTINI NESIGURNOSTI ZAPOSLENJA

Tema nesigurnosti zaposlenja u literaturi je prisutna relativno dugo, međutim, ozbiljniji interes za ovu problematiku vezan je za 80-te godine XX veka. Tada je otpočeo snažan talas spajanja, pripajanja i smanjivanja organizacija što je, u svetskim razmerama, imalo za posledicu otpuštanje miliona zaposlenih. Ovakvo stanje na tržištu rada u velikoj meri je aktuelizovalo pitanje sigurnosti zaposlenja i predvidivosti karijere zaposlenih.

Uprkos tome što se ovom temom danas bavi veliki broj teoretičara, još uvek ne postoji jedinstveno gledište o suštini ovog fenomena. Da bi se videla raznolikost u shvatanju ovog fenomena, dajemo pregled brojnih definicija koje se mogu naći u literaturi (tabela br. 1).

Tabela 1. Definicije nesigurnosti zaposlenja

Definicija	Autor
Osećanje bespomoćnosti da se održi željeni kontinuitet radne situacije	<i>Greenhalagh & Rosenblatt, 1984</i>
Briga o mogućnosti neizvesnosti zaposlenja	<i>Roskies & Louis-Guerin, 1990</i>
Subjektivno iskustvo koje proizilazi iz određenih objektivnih opasnosti	<i>Jacobson, 1991</i>
Suma kognitivne opasnosti i zabrinutosti	<i>Reisel, 2002</i>
Percipirana stabilnost i kontinuitet nečijeg posla onakvog kakvog ga poznaje	<i>Probst, 2003</i>
Stresor koji se sastoji od kognitivne verovatnoće gubitka posla i afektivnog iskustva koje je povezano sa tim	<i>De Witte, 2005</i>

Izvor: prilagodeno prema Van Wyk, Michael. and Jacobus Pienaar. 2008, 55.

Na osnovu referentne literature može se zaključiti da se nesigurnost zaposlenja, u osnovi, posmatra u užem i širem smislu. Naime, pojedini autori nesigurnost zaposlenja vezuju za nesigurnost *trenutnog* zaposlenja, što predstavlja užu smisao (De Witte 1999; Greenhalagh and

Rosenblatt 1984; Van Wyk and Pienaar 2008;), dok drugi autori nesigurnost zaposlenja posmatraju kao opštu nesigurnost zaposlenosti koja nije vezana samo za trenutno zaposlenje, već je sastavni deo profesionalnog života zaposlenih uopšte, što predstavlja širi smisao (Hartley 1999).

Teoretičari koji zastupaju prvo gledište nesigurnost zaposlenja najčešće dovode u vezu sa krizom u koju su organizacije zapale, pa otpuštanje zaposlenih vide kao rešenje da iz te krize izađu (Van Wyk and Pienaar 2008, 53). Drugim rečima, teoretičari koji pripadaju ovoj perspektivi smatraju da nesigurnost zaposlenja percipiraju samo oni zaposleni u čijim organizacijama postoje očigledni problemi u poslovanju što ih navodi na razmišljanje da mogu ostati bez posla. Međutim, čak i među teoretičarima ovakve orijentacije postoje određene razlike. Naime, pojedini autori kada govore o nesigurnosti zaposlenja govore da je to percepcija o mogućnosti gubitka samog posla (De Witte 1999, 156), dok drugi autori pod ovim pojmom podrazumevaju i opasnost od gubitaka određenih dimenzija posla koje su važne zaposlenima, kao što su: mogućnost povećanja zarade, mogućnost razvoja karijere, povoljni uslovi rada, itd. (Greenhalagh and Rosenblatt 1984, 440). Dakle, pojedini autori smatraju da se nesigurnost zaposlenja percipira i onda kada zaposleni zadržavaju status zaposlenog, ali kada smatraju da postoji opasnost da njihov posao neće moći u budućnosti da im obezbedi očekivane i za njih važne ishode.

Iako se nesigurnost zaposlenja, posmatrana u užem smislu, najčešće dovodi u vezu sa gubitkom trenutnog posla, između ove dve kategorije postoje bitne razlike koje bi ovde bilo uputno razmotriti. Te razlike tiču se prirode tranzicije koje vode u određeno stanje (gubitak posla ili stanje nesigurnosti zaposlenja), vidljivosti tih tranzicija, njihovog vremenskog trajanja, kao i sadržaja određenog statusa (Hartley 1999, 132). Tako se smatra da je *gubitak posla* tranzicija između različitih uloga, tj. prelazak iz uloge zaposlenog u ulogu nezaposlenog, dok je *nesigurnost zaposlenja* tranzicija unutar jedne uloge (uloge zaposlenog). Razlika se tiče i vidljivosti ovih tranzicija: gubitak zaposlenja je vidljiva tranzicija, dok je percepcija nesigurnosti zaposlenja nevidljiva tranzicija. Dalje, budući da je gubitak zaposlenja vidljiv događaj, pojedinci koji ostaju bez posla, po pravilu, dobijaju određenu podršku od strane organizacija ili društva. Sa druge strane, tranzicija koja vodi percepciji nesigurnosti zaposlenja nije vidljiva, pa osobe koje percipiraju nesigurnost zaposlenja obično ne dobijaju nikakvu podršku. Smanjena vidljivost ove druge tranzicije, međutim, nipošto ne umanjuje nivo stresa koji suočena osoba doživljava. Šta više, neki autori upozoravaju da je osećanje neizvesnosti mnogo stresnije nego sam događaj koji inicira stres (Lazarus and Folkman, 1984). Dalje, razlike između nesigurnosti zaposlenja i gubitka posla tiču se i vremenskog trajanja ovih pojava. Gubitak posla je vremenski ograničen i definitivan događaj tokom koga

pojedinaac shvata da je ostao bez posla, dok je nesigurnost zaposlenja događaj koji nema jasno trajanje jer je to pre psihološko osećanje, nego vremenski definisan događaj. Razlika između gubitka posla i nesigurnosti zaposlenja tiče se i sadržaja ovih pojava, odnosno uloga koje pojedinci imaju u njima. Naime, od nezaposlenih osoba se očekuje tačno određeni obrazac ponašanja koji, najčešće, podrazumeva periodično javljanje službi zapošljavanja, zatim, traganje za poslom, priprema i apliciranje za zaposlenje i sl. Sa druge strane, kada je u pitanju nesigurnost zaposlenja, ne postoji društveno prihvaćeni ili očekivani obrazac ponašanja.

Druga grupa teoretičara, kao što smo istakli, nesigurnost zaposlenja posmatra šire, odnosno kao jednu od opštih karakteristika odnosa na tržištu rada. Hartlej (Hartley 1999, 128), tako, ističe da nesigurnost zaposlenja mogu da percipiraju ne samo oni zaposleni u čijim organizacijama postoje zvanične najave ili nezvanični nagoveštaji da može doći do smanjenja broja zaposlenih, već da je ova pojava prisutna i kod drugih kategorija zaposlenih, kao što su:

- *Zaposleni koji pripadaju tzv. sekundarnom tržištu rada (imigranti, etničke manjine, stariji zaposleni i sl.).* Mnogi zaposleni koji pripadaju navedenim grupama imaju sezonske ili privremene ugovore o radu. Kao posledica toga javlja se nepostojanje sigurnosti, tj. stabilnosti njihovog zaposlenja.
- *Zaposleni koji rade po ugovoru (tzv. honorarci).* Ovu grupu čine zaposleni koji imaju ugovore o privremenom angažovanju, najčešće dok traje određeni projekat. To mogu biti visokostručni profesionalci, ali i zaposleni sa nižim nivoom veština. Ovakav način angažovanja omogućuje im visok stepen autonomije i fleksibilnosti, ali, na drugoj strani, mogućnost nepostojanja stalne uposlenosti postaje sastavni deo njihovog profesionalnog života.
- *Novozaposleni.* Novozaposleni, a posebno oni koji se nalaze na probnom radu, imaju snažnu percepciju nesigurnosti zaposlenja jer se suočavaju sa novom ulogom i nepoznatim okruženjem. Ovakva vrsta nesigurnosti može biti svojstvena i zaposlenima koji već rade, ali koji su usled restrukturiranja ili unapređenja promenili radno mesto.

U daljim razmatranjima kada govorimo o nesigurnosti zaposlenja imaćemo u vidu uži smisao ove kategorije, odnosno, bićemo na stanovištu da je to pojava koja je vezana za nesigurnost *trenutnog* zaposlenja, i to za gubitak samog posla, a ne njegovih pojedinih dimenzija.

DIMENZIJE NESIGURNOSTI ZAPOSLENJA

Bez obzira što u literaturi ne postoji jedinstveno gledište u pogledu definisanja nesigurnosti zaposlenja, među autorima gotovo da postoji

konsenzus da je nesigurnost zaposlenja složen, multidimenzionalni fenomen. Tako pojedini autori ističu da je nesigurnost zaposlenja fenomen koji ima svoju subjektivnu, ali i objektivnu stranu (Mauno et al. 2005). Drugi ukazuju da ovaj fenomen ima kognitivnu i afektivnu dimenziju (Jacobson, 1991), dok treći ukazuju da nesigurnost zaposlenja ima kvantitativno i kvalitativno obeležje (De Witte, 2005).

Subjektivna dimenzija nesigurnosti zaposlenja vezuje se za činjenicu što se iste situacije koje mogu da utiču na status zaposlenosti, mogu različito tumačiti od strane različitih zaposlenih. Tako se može dogoditi da iste informacije ili događaji kod nekih zaposlenih izazivaju osećanje nesigurnosti, iako ti zaposleni objektivno nemaju razloga za brigu o svom statusu, dok se drugi mogu osećati sigurno, iako njihovo zaposlenje zaista može biti u opasnosti. *Objektivna* komponenta nesigurnosti zaposlenja odnosi se na činjenicu što percepcija nesigurnosti zaposlenja može biti uzrokovana objektivnim događajima u samoj organizaciji (na koje zaposleni kao pojedinci ne mogu da utiču), kao što je, na primer, najava smanjenja broja zaposlenih, najava gašenja ili premeštanja pojedinih pogona i sl. *Kognitivna* dimenzija odnosi se na činjenicu što se verovatnoća gubitka posla procenjuje putem kognitivnog (mentalnog) procesa, dok se *afektivna* dimenzija odnosi na osećanja i verovanja koja povodom toga nastaju. Dalje, *kvantitativna* dimenzija nesigurnosti zaposlenja odnosi se na mogućnost gubitka samog posla, dok se *kvalitativna* dimenzija odnosi na mogućnost gubitka pojedinih dimenzija posla koje su važne zaposlenima. Ova dimenzija nesigurnosti zaposlenja, zapravo, se odnosi na percepciju potencijalnog gubitka *kvaliteta* postojećeg posla (Sverke and Hellgren 2002, 30).

Formiranje percepcije o nesigurnosti zaposlenja

Na osnovu prethodnog može se zaključiti da je nesigurnost zaposlenja u osnovi subjektivno iskustvo koje nastaje kao posledica interpretacije i evaluacije specifičnih signala koje zaposleni identifikuju u svom radnom okruženju, bilo internom, bilo eksternom (Hartley 1999, 134). Te signale zaposleni, potom, obrađuju, interpretiraju i formiraju sopstvenu sliku o tome kolika je potencijalna opasnost da ostanu bez posla.

Izvori informacija koje zaposleni obrađuju, a koji po njima ukazuju da mogu ostati bez posla, različiti su. To mogu biti: zvanična organizaciona obaveštenja, nezvanični organizacioni nagoveštaji, kao i glasine (Greenhalagh and Rosenblatt 1984, 440). *Zvanična organizaciona obaveštenja* su najeksplicitniji znak koji ukazuje da zaposleni mogu ostati bez posla. Tako, na primer, predstavnici menadžment strukture mogu objaviti da se u narednom periodu kao deo restrukturiranja planira smanjenje broja zaposlenih. Takođe, može se najaviti zatvaranje pojedinih pogona, linija proizvodnje ili, pak, izmeštanje proizvodnje na

druge lokacije. *Neplanirani organizacioni nagoveštaji* podrazumevaju nagoveštaje koji nisu namerno prosleđeni od strane organizacione elite, ali ih zaposleni sami identifikuju u svom radnom okruženju. Na primer, smanjenje budžeta za određenu organizacionu jedinicu ili pogon zaposleni mogu protumačiti kao nameru da se ta jedinica ugasi. U neplanirane organizacione nagoveštaje ubrajaju se i sve lošiji poslovni rezultati. U takvoj situaciji zaposleni sami postaju svesni da se moraju desiti određene promene kako bi organizacija izašla iz krize, ali koje bi se mogle odraziti i na njihovo zaposlenje. Slična razmišljanja javljaju se i u situaciji kada se u organizaciji najavljuje uvođenje tehnoloških promena, jer se i na taj način može bitno izmeniti tražnja za određenim profilom ljudskih resursa. *Glasine*, takođe, mogu biti izvor koji će zaposlene navesti da razmišljaju o sigurnosti, odnosno nesigurnosti svog zaposlenja. One se u periodu sprovođenja radikalnih promena u organizacijama obično uvećavaju, naročito kada o tim promenama izostaju zvanične informacije, ili kada se one daju suviše uopšteno. U takvoj situaciji među zaposlenima najčešće preovlađuje scenario „najgoreg mogućeg slučaja“, što ostavlja vrlo negativne posledice po njihovu motivaciju i moral.

U kojoj meri će ovi signali, tj. informacije, izazvati zabrinutost ili stres u vezi sa mogućim gubitkom zaposlenja različito je za različite zaposlene. Ta reakcija je u velikoj meri uslovljena brojnim subjektivnim faktorima. Kao najvažniji izdvajaju se: stepen ekonomske (ne)sigurnosti zaposlenog, njegove personalne karakteristike, godine starosti, stepen obrazovanja, itd. (Sverke and Hellgren 2002, 26).

Na intenzitet stresa i zabrinutosti zbog eventualnog gubitka zaposlenja u velikoj meri utiče nivo ekonomske (ne)sigurnosti samog zaposlenog. Ekonomska nesigurnost posebno se percipira u situaciji kada postojeći posao obezbeđuje prihod koji čini značajan udeo u ukupnim primanjima porodice, kao i kada pojedinci imaju visok udeo fiksnih obaveza (npr. kredite). Pokazalo se da ukoliko pojedinci u velikoj meri zavise od tekućeg zaposlenjaja je njihova reakcija mnogo snažnija, tj. da je intenzitet stresa sa kojim se suočavaju mnogo veći nego kod pojedinaca koji ne zavise u tolikoj meri od tekućeg zaposlenja (jer posao, npr., ima drugi supružnik).

Na intenzitet stresa zbog nesigurnosti zaposlenja utiču i određeni personalni faktori. Grinhalag i Rosenblat (Greenhalagh and Rosenblatt 1984, 444) posebno su istraživali faktore kao što su lokus kontrole, potreba za sigurnošću i vrednovanje posla. Njihov zaključak je sledeći: ukoliko je lokus kontrole kod zaposlenih interni (što znači da zaposleni imaju izrazitu težnju da kontrolišu svoje okruženje i događaje u njemu), oni će u situaciji kada postoji opasnost da ostanu bez posla ispoljiti snažniju reakciju na tu činjenicu, jer im se dešava nešto na šta ne mogu da utiču. Za razliku od njih, zaposleni čije je lokus kontrole eksterni, ispoljiće manje dramatične reakcije, jer su to zaposleni koji i inače smatraju da se događaji odvijaju izvan njihove kontrole, pa će nesigurnost

zaposlenja prihvatiti relativno mirnije. Kada je u pitanju težnja za sigurnošću, pomenuti autori smatraju da oprezni i umereni ljudi imaju veću averziju prema gubitku kontinuiteta zaposlenosti, nego manje oprezni i umereni ljudi, pa će i njihova reakcija biti snažnija. Kada je u pitanju vrednovanje posla, Grinhalag i Rosenblat (1984, 444) ističu da se pojedinci međusobno razlikuju i po tome koliko vrednuju svoj posao i trenutno zaposlenje. Nekima je posao među najvažnijim životnim prioritetima, a nekima nije. Drugim rečima, „neki rade da bi živeli, a neki žive da bi radili“. Pomenuti autori smatraju da će nesigurnost zaposlenja izazvati snažnije reakcije kod onih pojedinaca kojima je posao među najvažnijim životnim prioritetima.

Reakcija na nesigurnost zaposlenja u velikoj meri je uslovljena i sposobnošću samih zaposlenih da upravljaju, tj. da kontrolišu svoje zaposlenje. Drugim rečima, ta reakcija zavisi od stepena njihove „bespomoćnosti“ da se odupru takvoj pretnji. Ovakav stav Grinhalaga i Rosenblata (1984, 442) u potpunosti korespondira sa teorijom koju su razvili Lazarus i Folkman (Lazarus and Folkman, 1984), po kojima pojedinci, kada se suoče sa stresnim događajima u životu, najpre vrše *primarnu* ocenu tih događaja kako bi utvrdili stepen njihove opasnosti, tj. ozbiljnosti, a nakon toga vrše *sekundarnu* ocenu kojom se procenjuje mogućnost da se suoče sa izvorom opasnosti, odnosno stresa. U tom smislu može se reći da što bi potencijalni gubitak zaposlenja imao veći značaj za zaposlene, negativna reakcija na tu činjenicu (stres, zabrinutost i sl.) bila bi intenzivnija. Ali, sa druge strane, što bi bio veći „kapacitet“ zaposlenih u suočavanju sa mogućnošću da ostanu bez posla, odnosno njihova „bespomoćnost“ manja, ta reakcija, odnosno stres i zabrinutost, bili bi ublaženi.

Iz navedenog posredno se može zaključiti sledeće: oni zaposleni koji imaju relativno visok stepen zapošljivosti (to su zaposleni čije su kompetencije tražene na tržištu rada), neće previše stresno doživeti nesigurnost zaposlenja kod trenutnog poslodavca jer će poći od pretpostavke da će u relativno kratkom roku pronaći novo zaposlenje. Suprotno tome, ukoliko je stepen zapošljivosti zaposlenih mali, bilo zbog neatraktivnosti kompetencija kojima raspolažu, bilo zbog drugih faktora (npr. godine starosti), takvi zaposleni će mnogo dramatičnije doživeti nesigurnost zaposlenja.

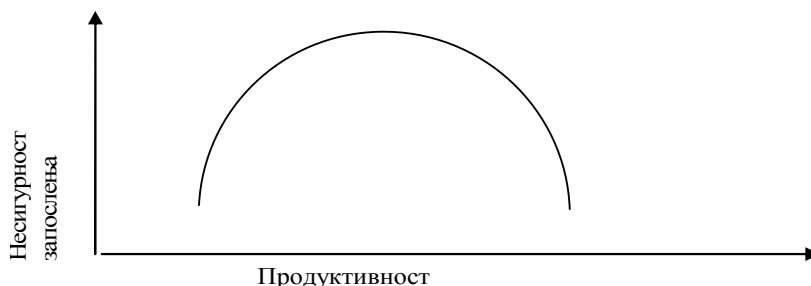
Posledice nesigurnosti zaposlenja

Posledice nesigurnosti zaposlenja mogu se posmatrati na četiri nivoa: na individualnom nivou, na relaciji pojedinac-organizacija, na organizacionom nivou i na nivou društva kao celine (Hartley 1999, 136).

Posledice nesigurnosti zaposlenja na *individualnom* nivou najčešće se dovode u vezu sa stresom kome su zaposleni izloženi kada smatraju da je njihovo zaposlenje neizvesno. Stres je uzrokovan činjenicom što se

zaposlenje, odnosno posao, smatra osnovnim načinom da pojedinac ostvari dohodak potreban za zadovoljenje osnovnih životnih potreba, kao i načinom da se razvija i ostvaruje kao individua i kao socijalno biće. U slučaju percepcije nesigurnosti zaposlenja sve ove potrebe se smatraju ugroženim, pa je prirodno da se kao posledica takve percepcije javi stres i zabrinutost. Stres i zabrinutost mogu, dalje, izazvati i druge posledice, koje De Vit (De Witte 1999, 157) svrstava u tri grupe: psihološko stanje, zadovoljstvo poslom i zdravlje pojedinca. Pomenuti autor je, analizirajući niz empirijskih istraživanja koja su istraživala posledice nesigurnosti zaposlenja na pojedince, zaključio da nesigurnost zaposlenja, pre svega, utiče na psihološko stanje pojedinca, tako što izaziva zabrinutost, depresiju, emotivnu i psihološku iscrpljenost. Takođe, nesigurnost zaposlenja može smanjiti nivo zadovoljstva poslom, ali i dovesti do nezadovoljstva ukupnim životom. Kada je u pitanju zdravlje pojedinca, De Vit (1999, 158) ukazuje da konstantna izloženost percepciji nesigurnosti zaposlenja može izazvati ozbiljne zdravstvene probleme, kao što su povišen krvni pritisak, problemi sa srcem i sl.

Posledice na relaciji *pojedinac-organizacija* najčešće su povezane sa padom organizacione posvećenosti, naročito njene afektivne dimenzije. U situaciji kada zaposleni smatraju da je njihovo zaposlenje u opasnosti, često dolazi do pada emotivne povezanosti i identifikacije sa organizacijom, kao i do povlačenja profesionalne energije sa radnih zadataka. Kod nekih zaposlenih može doći i do prestanka ispoljavanja tzv. ponašanja organizacione pripadnosti (organizational citizenship behavior). Pod ovakvim oblikom ponašanja podrazumeva se ponašanje koje prevazilazi formalno propisanu ulogu zaposlenih, odnosno, to je ponašanje koje stvara „ekstra“ rezultate, iako se od zaposlenih to eksplicitno ne traži (Bolino et al. 2002, 505). Ipak, ukoliko bi se u analizu uključili i rezultati drugih empirijskih istraživanja koja su istraživala odnos između radnih napora i percepcije nesigurnosti zaposlenja, moglo bi se zaključiti sledeće: manje „doze“ nesigurnosti zaposlenja mogu da stimulišu na aktivnost i pozitivno utiču na individualno zalaganje i performanse zaposlenih, ali samo u kratkom roku. Međutim, ukoliko bi percepcija nesigurnosti zaposlenja trajala duže, došlo bi do smanjenja performansi zaposlenih usled povećanja „disfunkcionalnog stresa“ (Brockner 1992, 16). Odnos percepcije nesigurnosti zaposlenja i produktivnosti zaposlenih grafički se može prikazati na sledeći način (slika 1).



Slika 1. Uticaj nesigurnosti zaposlenja na produktivnost zaposlenih

Izvor: Brockner 1992, 16.

U okviru posledica nesigurnosti zaposlenja na relaciji *pojedinačorganizacija* neki autori su istraživali kako ova pojava utiče na stepen fluktuacije zaposlenih i zaključili da se u uslovima nesigurnosti zaposlenja ta stopa povećava (Ashford et al. 1989, 803). Grinhalag i Rosenblat (1984, 443) smatraju da je to sasvim očekivano jer, ukoliko se pojedinci osećaju nesigurno u postojećem radnom okruženju, oni će potražiti drugo gde će se osećati sigurnije. Međutim, Hartli (1999, 137), sa druge strane, upozorava da nameru za napuštanjem organizacije ne treba posmatrati isključivo kao posledicu nesigurnosti zaposlenja u datoj organizaciji, već da u analizu treba uključiti i druge varijabile, kao što su prilike na tržištu rada, kao i samu motivaciju zaposlenih.

U posledice na relaciji *pojedinač-organizacija* neki autori ubrajaju i otpor promenama (Greenhalagh et al. 1988, 241). Pokazalo se da se u situaciji kada se u organizaciji najavljuju radikalne promene, koje mogu uticati i na status zaposlenosti, kod zaposlenih može javiti otpor tim promenama jer smatraju da one mogu ugroziti njihovu trenutnu poziciju u organizaciji. Takvo ponašanje se, međutim, može okarakterisati kao potpuno neracionalno, jer bi racionalno ponašanje bilo ono gde su zaposleni koji percipiraju nesigurnost zaposlenja otvoreni za promene kako bi obezbedili sigurnost radnog mesta. Međutim, objašnjenje za otpor se može tražiti u činjenici što je zaposlenima koji se suočavaju sa radikalnim promenama u organizaciji često potreban određeni period da tu činjenicu prihvate u kognitivnom smislu, jer takve promene obično znače napuštanje prethodnog, dobro poznatog i ustaljenog načina rada.

Nesigurnost zaposlenja može prouzrokovati negativne efekte i na *organizacionom nivou*. Kao direktna posledica nesigurnosti zaposlenja i pada individualnih performansi, može doći i do pada ukupnih organizacionih performansi. Pored toga, padu organizacionih performansi indirektno može doprineti i pad transfera znanja i informacija među zaposlenima, jer se među njima može javiti konkurencija i politička borba kako bi sačuvali postojeće pozicije. Dalje, padu ukupnih organizacionih

performansi u velikoj meri mogu doprineti i odluke koje donosi sam menadžment. Hartli (1999, 139) upozorava da nesigurnost zaposlenja ne pogađa samo operativne izvršioce, već da pogađa i više hijerarhijske nivoe. Zbog te činjenice, menadžment može biti sklon donošenju odluka koje su „sigurne“, odnosno, odluka koje neće izazvati velike potrese u poslovanju organizacije. Na taj način menadžeri nastoje da preveniraju mogućnost da i sami usled radikalnih promena ostanu bez posla. Ovakvo ponašanje menadžmenta, dugoročno posmatrano, može doprineti manjim organizacionim performansama u odnosu na objektivno moguće, jer su ponekada radikalne promene u organizacijama, zaista, potrebne.

Posedice nesigurnosti zaposlenja mogu se posmatrati i na nivou *društva* kao celine. One se najčešće dovode u vezu sa povećanjem regresivnih oblika ponašanja, kao što je alkoholizam, nasilje u porodici i sl. (Dooley 1992, 277).

Upravljanje nesigurnošću zaposlenja

S obzirom na neospornu činjenicu da će se uslovi konkurentnosti i dalje sve više zaoštavati, te da će organizacije, s tim u vezi, i dalje sprovoditi radikalne promene koje se mogu ticati radnog statusa njihovih zaposlenih, može se očekivati da će nesigurnost zaposlenja biti pojava sa kojom će se u budućnosti suočavati sve veći broj zaposlenih. No, imajući u vidu da percepcija nesigurnosti zaposlenja, a posebno dugotrajna izloženost takvom osećanju, ostavlja brojne negativne posledice i na individualnom i na organizacionom nivou, pitanje koje se prirodno nameće je: Šta se može preduzeti kako bi se te posledice ublažile?

S obzirom na to da se pokazalo da se izvoriste svih negativnih implikacija koje proističu iz percepcije nesigurnosti zaposlenja nalazi u stresu koji zaposleni doživljavaju, sve aktivnosti treba da budu usmerene u pravcu redukcije intenziteta tog osećanja. Pri tom, jedan deo aktivnosti treba da preduzmu same organizacije (imajući u vidu negativne efekte nesigurnosti zaposlenja na organizacionom nivou), dok je drugi deo aktivnosti vezan za same zaposlene.

Prevažodni cilj organizacionih aktivnosti treba da bude usmeren na ublažavanje intenziteta percepcije nesigurnosti zaposlenja u datoj organizaciji. Organizacije, u tom smislu, mogu preduzeti aktivnosti koje Hartlej (1999, 142) svrstava u okviru tri grupe strategija. To su preventivna strategija, strategija poboljšanja (*ameliorative strategy*), i strategija obnavljanja (*restorative strategy*). *Preventivna* strategija ima za cilj da „ubedi“ zaposlene da otpuštanje neće biti preduzimano kao automatski odgovor na sve organizacione probleme i izazove. Ovakva „ubeđivanja“ su često neophodna jer veliki broj organizacija zaista primenjuje otpuštanje zaposlenih na prvi znak krize. U okviru ove strategije organizacije mogu preduzeti sledeće aktivnosti: zapošljavanje kontigentne radne snage, premeštanje zaposlenih sa pojedinih radnih

mesta na druga, obuka postojećih zaposlenih za sticanje deficitarnih veština, itd. Zapošljavanje kontigentne radne snage ima za cilj da umanjí verovatnoću da će u slučaju nepovoljnih trendova u poslovanju doći do otpuštanja stalno zaposlenih, dok obuka i priprema postojećih zaposlenih za deficitarne zadatke ima za cilj da ih na vreme udalji sa radnih mesta koja koja mogu postati suvišna, odnosno nepotrebna.

Strategija poboljšanja usmerena je na upravljanje percepcijama, kako onih koji odlaze iz organizacije, tako i onih koji ostaju. Njen značaj ogleđa se u tome što ova strategija treba da prenese poruku da preostali zaposleni ne treba da strahuju od totalnog ekonomskog i psihološkog gubitka u slučaju da zaista ostanu bez posla (Hartley 1999, 143). Drugim rečima, ova strategija ima za cilj da pokaže kako će organizacija pomoći svim zaposlenima koji ostaju bez posla da što lakše prebrode situaciju u kojoj su se našli. S tim u vezi, u organizacijama se može organizovati pružanje različitih oblika nematerijalne podrške otpuštenim radnicima, kao što su: pomoć u traženju novog zaposlenja, pomoć u pisanju biografije, psihološka podrška i sl., kao i pružanje odgovarajuće materijalne podrške.

Strategija obnavljanja ima za cilj da obnovi psihološko zdravlje preostalih zaposlenih nakon što je završen proces restrukturiranja i smanjenja broja zaposlenih. Osnovna aktivnost menadžmenta u okviru ove strategije treba da bude iskrena komunikacija sa preostalim zaposlenima i realno prikazivanje stvarnosti. Sa tim u vezi, od menadžmenta se prevashodno očekuju informacije o tome da li se u budućnosti planiraju slične promene koje mogu uticati na status zaposlenosti preostalih radnika. Ovde treba imati u vidu da svako neiskreno razuveravanje da u budućnosti neće biti proglašavanja viška zaposlenih, samo da bi se kratkoročno ostvarili pozitivni efekti i povratio moral zaposlenih, narušava poverenje zaposlenih i to dugoročno i nepovratno. Zbog toga, ukoliko se u narednom periodu predviđa smanjenje broja zaposlenih, potrebno je zaposlenima o tome dati što preciznije i konkretnije informacije (u smislu kada se može očekivati smanjenje broja zaposlenih, koji će se kriterijumi primenjivati i sl.), kako bi se suzio prostor za eventualne nedoumice ili glasine. Na taj način, zaposleni će moći makar i kratkoročno da se oseće sigurno i da se posvete svakodnevnim radnim obavezama, umesto da troše svoju „energiju“ na kreiranje scenarija „najgoreg mogućeg slučaja“.

Kada je reč o individualnim aktivnostima koje su u funkciji smanjivanja nesigurnosti zaposlenja, kao centralna izdvaja se povećanje *zapošljivosti* samih zaposlenih. Zapošljivost je, generalno posmatrano, ključni elemenat efektivnog upravljanja karijerom u savremenim uslovima. Kao što smo istakli, mit o sigurnom, doživotnom zaposlenju u jednoj organizaciji postao je prevaziđen, pa bi zaposleni umesto vezivanja svojih životnih i profesionalnih ciljeva isključivo za članstvo u jednoj organizaciji, trebalo kontinuirano da rade na povećanju svoje zapošljivosti, tj. konkurentnosti na tržištu rada. Na taj način nesigurnost

zaposlenja, pa i sam gubitak posla, neće biti previše traumatično doživljen jer će zaposleni svoja znanja i veštine moći da ponude i drugim poslodavcima. Uslov za to je, svakako, kontinuirano ažuriranje postojećih i/ili usvajanje novih veština i znanja, u skladu sa tim šta se na tržištu rada traži. Karijera zaposlenih koja se gradi na temelju ovakvih pretpostavki u literaturi je poznata pod različitim nazivima, kao što su *protejska* karijera (Hall 2004, 1), *karijera bez granica* (DeFillipi and Arthur 1994, 307) ili, jednostavno, *inteligentna* karijera (Arthur et al. 1995, 7).

ZAKLJUČAK

Nesigurnost zaposlenja postala je realnost sa kojom se danas suočavaju mnogi zaposleni, i to u svim granama zaposlenosti i na svim nivoima zaposlenosti. Može se, takođe, očekivati da će se u budućnosti sa ovom pojavom suočavati sve veći broj zaposlenih s obzirom da se uslovi konkurentnosti sve više zaoštravaju. Budući da su brojna empirijska istraživanja pokazala da izrazita ili hronična percepcija nesigurnosti zaposlenja izaziva štetne posledice i na individualnom i na organizacionom nivou, u interesu i organizacija i samih zaposlenih jeste da se štetne posledice ove pojave što više umanje.

Imajući u vidu da je nesigurnost zaposlenja, u osnovi, funkcija nepredvidivosti zaposlenosti i „bespomoćnosti“ zaposlenih da se suoče sa gubitkom posla, minimiziranje intenziteta te percepcije i njenih štetnih posledica moguće je jedino tako što će se, na jednoj strani, smanjiti nepredvidivost zaposlenosti, a na drugoj, povećati „kapacitet“ zaposlenih da se adekvatno suočavaju sa takvom pretnjom. Nepredvidivost zaposlenosti se može smanjiti tako što će organizacije iskreno komunicirati sa svojim zaposlenima u vezi sa tim kuda organizacija ide i koji su njeni planovi. Na taj način zaposleni bi mogli da na vreme identifikuju svoje mesto i perspektivu u takvoj organizaciji. Na drugoj strani, povećanje „kapaciteta“ zaposlenih u suočavanju sa nesigurnošću zaposlenja sastoji se u povećanju njihove zapošljivosti, tj. konkurentnosti na tržištu rada. Drugim rečima, zaposleni bi u upravljanju svojom karijerom i zaposlenjem trebalo da primenjuju koncept *doživotnog učenja*.

LITERATURA

- 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.
- Greenhalagh, Leonard and Zaheva Rosenblatt. 1984. Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review* 9 (3): 438–48.
- Greenhalagh, 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

