

## Zapošljivost kao suvremena alternativa sigurnosti posla: teorije, nalazi i preporuke u području psihologije rada

DARJA MASLIĆ SERŠIĆ\*  
JASMINA TOMAS  
Odsjek za psihologiju  
Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu  
Zagreb, Hrvatska

Pregledni rad  
UDK: 331.52 : 159.9  
doi: 10.3935/rsp.v22i1.1233  
Primljeno: srpanj 2014.

*Polazeći od aktualnih promjena koje su obilježile svijet rada unatrag nekoliko desetljeća, rad sadrži pregled dosadašnjih psihologijskih istraživanja zapošljivosti kao jednog od suvremenih odgovora na rastuću nezaposlenost, nesigurnost posla i potrebu za povećanom mobilnosti radne snage. U tom pogledu, pojam zapošljivosti definiramo na temelju individualnih resursa koji potiču proaktivno suočavanje i fleksibilnost u kontekstu promjenjivih uvjeta na tržištu rada. Predstavljamo dva dominantna i empirijski validirana modela koji determiniraju ključne karakteristike zapošljivih pojedinaca: (1) model temeljen na kompetencijama te (2) dispozicijski model zapošljivosti. U kontekstu oba modela opisujemo temeljne dimenzije zapošljivosti te rezultate istraživanja koji govore u prilog njihovoj važnosti za radnu dobrobit pojedinaca. Također, navodimo nalaze kojima su rezultirala istraživanja dispozicijske zapošljivosti u hrvatskom radnom kontekstu. Na kraju rada kritički se osvrćemo na navedene modele, iznosimo praktične implikacije dosadašnjih spoznaja ovoga područja te ističemo neka od do sada neodgovorenih pitanja za buduća istraživanja.*

**Ključne riječi:** nesigurnost posla, zapošljivost, proaktivnost, fleksibilnost, kompetencije, radna dobrobit.

### UVOD

Važnost zaposlenja, jedne od temeljnih ljudskih aktivnosti, ogleda se u mnogobrojnim funkcijama koju ova djelatnost ima za pojedinca i društvo u cjelini (Jahoda, 1982.; Šverko, 1990.; Warr, 1996.).

Neki od primjera odnose se na materijalnu sigurnost, status i prestiž, a na psihološkoj razini ono utječe na formiranje identiteta te predstavlja jednu od važnih odrednica samopoštovanja i samoaktualizacije. S obzirom na navedeno, važno je spomenuti neke od glavnih pojava koje su okarakterirane

\* Darja Maslić Seršić, Odsjek za psihologiju, Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu / Department of Psychology, Faculty of Philosophy, University of Zagreb, Ivana Lučića 3, 10 000 Zagreb, Hrvatska / Croatia, darja.maslic@ffzg.hr,

zirale globalne ekonomske prilike posljednjih nekoliko desetljeća temeljito mijenjajući sliku tržišta rada.

Kraj 70-ih godina proteklog stoljeća svjetsko tržište obilježili su procesi globalizacije praćeni ekonomskom recesijom (Howard, 1995.). Istovremeno, ubrzan razvoj novih tehnologija te restrukturiranje industrije pospješili su proces proizvodnje nametnuvši nove standarde rada. Radne organizacije našle su se pred izazovom opstanka u promjenjivim i nepredvidljivim uvjetima poslovanja. Kako bi održali tržišnu konkurentnost, brojni poslodavci pribjegli su novoj strategiji zapošljavanja preko vremenski ograničenih ugovora te angažiranja nematičnih organizacija (eng. *outsourcing*) i honorarnih suradnika (Sverke, Hellgren i Näswall, 2006.). Uz navedeno, pojava masovnog otpuštanja postala je sve učestalija. Na taj način organizacijama je omogućena fleksibilnost u pogledu broja zaposlenika, a samim time i kontrola troškova (Berntson, 2008.). U ovom kontekstu, potrebno je istaknuti kako se tranzicijske zemlje, kao što je i Hrvatska, u nekoliko aspekata razlikuju od ostalih zemalja s dugogodišnjim kapitalističkim ustrojstvom. Transformacija planske u tržišnu proizvodnju, praćena opisanim globalnim procesima, za ove je zemlje značila prijelaz iz situacije sigurnog zaposlenja, niske stope nezaposlenosti te minimalne profesionalne mobilnosti na nesigurne i vremenski ograničene radne ugovore, povećane zahtjeve za fleksibilnošću rada te otpuštanje velikog broja zaposlenika (Maslić Seršić i Trkulja, 2009.). Drugim riječima, navedene promjene koje su se odvijale na svjetskoj razini, u tranzicijskim su zemljama poprimile izrazito brz i dinamičan karakter te označile prelazak u novu gospodarsku eru (Maslić Seršić i Šverko, 2000.). Danas su mnoga od ovih gospodarstava obilježena brojnim problemima kao što su pad indu-

strijske proizvodnje i niska konkurentnost proizvoda, nizak bruto društveni proizvod te visok inozemni dug (Benić, 2012.; Dujšin, 1999.). Opisani procesi nastavili su se do danas te predstavljaju okosnicu suvremenih gospodarskih sustava na svjetskoj i lokalnoj razini.

Imajući u vidu brzinu i intenzitet promjena koje su obilježile svijet rada unatrag nekoliko desetljeća, ne iznenađuje podatak o rastućem broju istraživanja posvećenim posljedicama koje su one imale na zaposlenika i njegov odnos prema radu. Kao jedna od najčešće navođenih, u literaturi se navodi pojava nezaposlenosti te prateći doživljaj nesigurnosti posla. Restrukturiranje organizacija za brojne je zaposlenike značilo gubitak zaposlenja čije su negativne posljedice na individualnoj i društvenoj razini dosada ekstenzivno ispitivane i poznate (za detaljniji pregled vidi Jahoda, 1982.; Paul i Moser, 2009.; Wanberg, 2012.). Međutim, brojna istraživanja potvrdila su utjecaj nepredvidljivih okolnosti i na one zaposlenike koji su zadržali posao. Ta se istraživanja prvenstveno bave doživljajem nesigurnosti posla, kao subjektivnom, psihološkom fenomenu koji karakterizira percipirana prijetnja gubitka posla uz prateći osjećaj zabrinutosti (Sverke i Hellgren, 2002.). Kako je riječ o jednom od najvažnijih stresora u radnom kontekstu, mnogi istraživači usmjerili su se na ispitivanje posljedica nesigurnosti posla na organizacijskoj i individualnoj razini. Rezultati ovih istraživanja govore u prilog negativnom utjecaju koji ovaj fenomen ima na organizacije – primjerice, na odgovorno organizacijsko ponašanje zaposlenika, povjerenje prema rukovoditeljima, odanost organizaciji, zadovoljstvo poslom i radnu uspješnost (Chirumbolo i Hellgren, 2003.; De Witte, 2005.; De Cuyper i De Witte, 2006.; Laine, Van der Heijden, Wickstrom, Hasselhorn i Tackenberg, 2009.; Rosenblatt i Ruvio,

1996.; Sverke, Hellgren i Näswall, 2002.) te na individualnu dobrobit zaposlenika – primjerice, povećane psihosomatske smetnje, te povišenu razinu anksioznosti, depresivnosti i iritabilnosti (Büssing, 1999.; Bohle, Quinlan i Mayhew, 2001.; Daniels, 2000.; Miana, González-Morales, Caballer i Peiró, 2011.; Silla, Gracia i Peiró, 2005.; Sverke i sur., 2002.).

S obzirom na sveobuhvatnost negativnih manifestacija turbulentnih i nesigurnih okolnosti rada, fokus istraživača ovoga područja u posljednje vrijeme prebačen je na potencijalna rješenja u čijem su središtu resursi zaposlenika na kojima je moguće temeljiti intervencije usmjerene na povećanje radne učinkovitosti i individualne dobrobiti. Jedan od ključnih koncepata koji se nameće u tom kontekstu je zapošljivost.

### **ZAPOŠLJIVOST KAO SINONIM ZA RADNU FLEKSIBILNOST**

U današnjim okolnostima, kada doživotno zaposlenje i napredovanje unutar jedne organizacije više predstavlja iznimku nego pravilo, sve veći broj zaposlenika i poslodavaca prepoznaje radnu fleksibilnost i mobilnost, kao važan resurs koji olakšava nošenje s nepovoljnim posljedicama nesigurnosti posla te gubitka zaposlenja. U tom pogledu, valja istaknuti nekoliko aspekata po kojima se današnje poimanje konstrukta zapošljivosti razlikuje od nekadašnjeg, koje je prethodilo promjenama u svijetu rada. Kao što je prethodno navedeno, nekoć su zaposlenici svoje karijere gradili unutar jedne ili manjeg broja organizacija te je zapošljivost podrazumijevala mogućnost vertikalnog napredovanja, odnosno zauzimanja sve višeg statusa u pojedinoj organizaciji. Riječ je o tzv. organizacijskim karijerama. One su danas rijetkost jer sve veći broj zaposlenika tijekom radnoga života barem jedanput promijeni radno mje-

sto te se zaposli u drugim organizacijama, pa čak i u drugim radnim sektorima (Gunz, Evans i Jalland, 2000.).

Statistički podaci govore o velikoj mobilnosti radne snage u ekonomski razvijenim zemljama. U dobi između 18 i 46 godina, prosječan Amerikanac promijeni posao 11 puta, a njih 26% to učini preko 15 puta (Bureau of Labour Statistics, 2012.). U većini europskih zemalja radni ljudi u prosjeku rade preko 10 godina za istog poslodavca, ali postoje značajne razlike između pojedinih zemalja i regija. Radna mobilnost općenito je najviša u zemljama zapadne i sjeverne Europe – primjerice, u Velikoj Britaniji, Danskoj, Švedskoj i nekim baltičkim zemljama. U njima prosječan radni staž u istoj organizaciji traje kraće od 8 godina. Važno je napomenuti da visoke indekse radne mobilnosti prati i niska stopa dugotrajne nezaposlenosti te visoka stopa zaposlenosti koja prelazi 70%, a najviša je u Danskoj (75,9%). Zemlje jugoistočne Europe karakterizira niža radna mobilnost. Prosječan organizacijski staž u njima traje između 12 i 13 godina, a prati ga i niža stopa mobilnosti u okviru iste radne organizacije. Istovremeno, u ovim je zemljama stopa ukupne zaposlenosti niža od europskog prosjeka te iznosi ispod 60% (Andersen, Haahr, Hansen i Holm-Pedersen, 2008.; Eurostat, 2013.). Hrvatska spada u krug zemalja s niskom unutarnjom mobilnošću radne snage te izrazito niskom stopom ukupne zaposlenosti koja se kreće oko 50% (HZZ, 2013.). Međutim, globalni trendovi povećanja radne mobilnosti i fleksibilnosti prisutni su i kod nas. Prema procjenama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, mladi ljudi koji danas ulaze na tržište rada u prosjeku će barem 4 puta promijeniti posao tijekom radnog života (HZZ, 2013.) i po tome će se značajno razlikovati od generacija radnih ljudi u Hrvatskoj za koje je bila tipična tzv. organizacijska karijera.

Radna fleksibilnost i mobilnost ne podrazumijevaju samo kretanje radne snage na tržištu rada, odnosno promjenu poslodavca ili sektora rada. Važna je i unutarorganizacijska mobilnost radne snage koja suvremenim organizacijama omogućuje da brzo i učinkovito odgovore na stalne zahtjeve prilagodbe poslovanja koje donose promjene u tehnologiji ili u ponudi i potražnji pojedinih proizvoda i usluga. Fleksibilne, dakle, trebaju biti i same organizacije, a tu im fleksibilnost mogu omogućiti samo zaposlenici čije kompetencije omogućuju rad na različitim poslovima i pozicijama. Time se izbjegava tzv. tehnološki višak radne snage, bolni, spori i skupi postupci masovnog otpuštanja postojećih radnika te zapošljavanja novih. Van Dam (2004.) ističe kako su visoko zapošljivi zaposlenici nužni da bi se poslodavci uspješno nosili sa stalnim promjenama u zahtjevima poslovanja. U skladu s tim, uspješne organizacije razvijaju strategije rukovođenja koje podrazumijevaju rotiranje i premještanje zaposlenika unutar organizacije te izlaganje raznovrsnim radnim iskustvima (Bahrami, 1992.; Sparrow, 1998.). S druge strane, otvorenost prema promjenama zaposlenicima povećava vjerojatnost zadržavanja zaposlenja. Pritom, ova otvorenost i spremnost za promjene nije samo njihova osobna odgovornost, već prvenstveno odgovornost poslodavca koji planira strategije upravljanja ljudskim potencijalima koje podrazumijevaju razvoj novih vještina i znanja te promjenu samih radnih zadataka (Forrier i Sels, 2003.). Tako i za nisko kvalificiranu radnu snagu te najniže pozicije u hijerarhiji, radno mjesto postaje kontekst za stalno učenje te ostvarivanje samoaktualizacijskih potreba.

Na temelju iznesenog može se zaključiti da su radna mobilnost i fleksibilnost relevantne i za istraživanja u čijem su središtu interesa radna motivacija i dobrobit pojedinca. Naravno, pritom nikako ne

treba podrazumijevati da one rezultiraju samo pozitivnim ishodima. Birdi, Allan i Warr (1997.) ukazuju na pozitivne ishode u smislu obogaćenja posla, zadovoljenja potreba za osobnim rastom i razvojem te većih mogućnosti zapošljavanja na otvorenom tržištu rada, ali upozoravaju i na moguću cijenu u smislu povećanog radnog opterećenja zbog stalne potrebe za učenjem i prilagodbom. Za psihologiju rada važno je utvrditi psiho-socijalne značajke pojedinca koje ga čine lakše zapošljivim upravo u opisanim uvjetima nesigurnosti posla i stalnih promjena na tržištu rada te utvrditi strategije kojima se ove osobine mogu razvijati. Pritom, ove osobine trebaju predstavljati individualni resurs radne dobrobiti iz kojeg proizlaze pozitivne i adaptivne strategije suočavanja sa zahtjevima suvremenog svijeta rada. U tom pogledu, zapošljivost kao psihološki pojam dopuna je tradicionalnim motivacijskim faktorima radne učinkovitosti definiranim kroz koncepte zaokupljenosti poslom (Lodahl i Kejner, 1965.), salijentnosti rada (Greenhaus, 1971.), protestantske radne etike (Furnham, 1990.) ili odanosti profesiji (Meyer, Allen i Smith, 1993.). Ona predstavlja nadopunu prediktora karijerne uspješnosti u području radne motivacije konceptima koji opisuju pozitivne stavove prema promjenama u poslu, spremnost na fleksibilnost i mobilnost u radu te doživljaj kontrole kao alternativu stanju anksioznosti i sniženoj radnoj motivaciji u uvjetima nesigurnosti posla. Novosti u poimanju radne uspješnosti ogledaju se i u drugim konceptima, kao što je tzv. protejska karijera (Hall, 2004.) ili karijera bez granica (De Fillippi i Arthur, 1994.) iz kojih također proizlazi jedno od temeljnih obilježja suvremenog poimanja koncepta radne uspješnosti – fleksibilnost u planiranju i samom ostvarenju radne uloge i karijere. Pored navedenog, drugačije se promatraju i uloge poslodavaca i zaposle-

nika. Odgovornost za razvoj resursa koje zaposlenik može ponuditi postojećem ili novom poslodavcu ne leži više samo na organizacijama, već se od samih zaposlenika očekuje da preuzmu inicijativu u planiranju i razvoju vlastite karijere. U tom pogledu, odnos između poslodavca i zaposlenika, koji podrazumijeva percepciju uzajamnih očekivanja i obaveza prema drugoj strani, u literaturi poznat kao »psihološki ugovor« (Rousseau, 1989.), danas karakterizira kratkoročnost i nestabilnost pri čemu poslodavac, u zamjenu za uspješno obavljen posao, svom zaposleniku više ne jamči trajno zaposlenje, već ulaže u njegove kompetencije osposobljavajući ga za širok spektar radnih zadataka.

U tekstu koji slijedi prikazat ćemo suvremene konceptualizacije zapošljivosti u području psihologije rada koje ovaj pojam definiraju u terminima individualnih karakteristika koje potiču proaktivno suočavanje s promjenjivim i često nepredvidljivim okolnostima rada. Uz prikaz dva glavna modela ove tradicije istraživanja, navedeni će biti empirijski rezultati validacijskih studija, a posebno ćemo se osvrnuti na rezultate naših istraživanja u Hrvatskoj. Na kraju, bavit ćemo se strategijama upravljanja ljudskim potencijalima koje potiču individualnu zapošljivost uz očuvanje radne dobrobiti. Istaknut ćemo i pitanja koja smatramo otvorenima za buduća istraživanja.

### **TKO USPIJEVA NA TRŽIŠTU RADA? ZAPOŠLJIVOST KAO INDIVIDUALNA OSOBINA**

U okviru individualnog pristupa, zapošljivost najjednostavnije možemo definirati kao vjerojatnost koju neka osoba ima da pronađe novo zaposlenje na internom (unutar organizacije) ili otvorenom tržištu rada (Forrier i Sels, 2003.). Prvo poimanje zapošljivosti u ovom smislu datira još od

početka dvadesetog stoljeća kada je pod zapošljivosti podrazumijevana sposobnost pojedinca da radi. Druga industrijska revolucija rezultirala je nastankom mnogobrojnih postrojenja te je pomanjkanje radne snage nagnalo tadašnje vladajuće strukture da identificiraju radno aktivno stanovništvo s ciljem njihova mobiliziranja na tržištu rada. Dakle, u kategoriju zapošljivih osoba spadali su svi oni koji su se nalazili u odgovarajućoj dobnoj skupini (između 15. i 64. godine) te su bili u zadovoljavajućem zdravstvenom stanju. Sljedeće razdoblje u kojemu se ponovno budi svijest o ovom konstruktivnom pedesete godine proteklog stoljeća koje karakteriziraju ekonomski prosperitet i mala tržišta rada (Wittekind, 2007.). Tada su intervencije mnogih vlada bile usmjerene na postizanje potpune zapošljivosti pri čemu je naglasak stavljen na ranjivije skupine kao što su dugotrajno nezaposleni te osobe s invaliditetom. Tek se posljednjih desetljeća zapošljivost promatra kao alternativa sigurnosti posla i predstavlja jedan od načina na koji zaposlenici mogu uspostaviti kontrolu nad svojim radnim životima. U tom pogledu, ona je važna za sve pripadnike radno sposobnog stanovništva te je jedan od ključnih koncepata mnogih gospodarskih strategija. Pri tome valja istaknuti da danas zapošljivost ne podrazumijeva samo tradicionalne indikatore ljudskog kapitala kao što su specifična znanja, vještine i radno iskustvo.

Podudarnost između zaposlenikovih kompetencija s jedne, te zahtjeva posla s druge strane, samo je jedan, ali ne dovoljan preduvjet zapošljivosti (Fugate, 2006.). McQuaid i Lindsay (2005.) u svom sveobuhvatnom pregledu individualnih determinanti zapošljivosti ističu formalne kvalifikacije, odnosno razinu obrazovanja, prethodno radno iskustvo, specifične vještine potrebne za obavljanje pojedinih radnih zadataka, ali i generičke vještine koje su

prenosive na različita radna mjesta te profesionalno usavršavanje u vidu pohađanja različitih edukacija i treninga. Forrier i Sels (2003.) zapošljivost operacionaliziraju i na temelju broja samoiniciranih prijelaza s jednog posla na drugi. Sanders i De Grip (2004.) ispitivali su mogu li sudjelovanje u dodatnom usavršavanju te fleksibilnost u obavljanju radnih zadataka predvidjeti mobilnost niskokvalificiranih radnika te utvrdili njihov pozitivan učinak na zapošljivost unutar organizacije. Međutim, i dalje otvoreno ostaje ključno pitanje – koje se to individualne karakteristike nalaze u podlozi zapošljivosti? Odgovor nude dva modela zapošljivosti razvijena unutar psihologije rada: (1) pristup koji u središte interesa stavlja organizacijsku perspektivu, odnosno potrebu za prilagodljivim organizacijama koje zapošljavaju fleksibilnu i mobilnu radnu snagu, a ogleda se u **modelu zapošljivosti temeljenom na kompetencijama** (Van Dam, 2004.; Van der Heijde i Van der Heijden, 2005., 2006.); (2) pristup koji u središte interesa stavlja uspješnost karijere u vječno promjenjivim okolnostima na tržištu rada, a ogleda se u **modelu dispozicijske zapošljivosti** (Fugate, Kinicki i Ashforth, 2004.; Fugate i Kinicki, 2008.). Oba modela razmatraju individualne resurse koji se nalaze u podlozi učinkovitog radnog ponašanja i očuvanja dobrobiti u danim i budućim okolnostima (ne)zaposlenosti te se bave onim osobinama koje vezujemo uz samo-regulirano radno ponašanje (vidi Van der Heijde, 2014.). Porath i Bateman (2006.) takvo ponašanje definiraju kao cilju usmjerene aktivnosti koje osoba poduzima tijekom vremena i u promjenjivim okolnostima, a koje podrazumijevaju i promjenu vlastitih razmišljanja, osjećaja i ponašanja. Model zapošljivosti temeljen na kompetencijama u središte pažnje stavlja kontinuirano praćenje nečijih kompetencija u odnosu na postavljene standarde radnog

ponašanja ili razvojne ciljeve nekog aktualnog organizacijskog konteksta. Pritom govori o kompetencijama nužnim za samoinicijativno ponašanje, odnosno ponašanje koje pojedinac poduzima u danom kontekstu, koje uključuju specifična te generička znanja, vještine i stavove (Van der Heijde, 2014.; Van der Heijde i Van der Heijden, 2006.). U odnosu na ovaj model, dispozicijski model zapošljivosti u većoj je mjeri usmjeren na kontekstualno nespecifične individualne osobine jer polazi od perspektive cjeloživotne karijere i pozicioniranja pojedinca u globalnom svijetu tržišta rada koje se ubrzano mijenja (Fugate i sur., 2004.). Međutim, i ovaj se model ne bavi tradicionalnim stabilnim osobinama ličnosti, već ih definira šire, a naglasak stavlja na ponašanja koja je moguće poticati i mijenjati različitim strategijama upravljanja ljudskim potencijalima koje se primjenjuju u organizacijskom, ali i širem društvenom kontekstu kroz odgoj, obrazovanje i radnu politiku. U tom smislu, ovi su modeli komplementarni, a često i podudarni.

### **Zapošljivost temeljena na kompetencijama**

Koncept zapošljivosti baziran na kompetencijama zaposlenika proizlazi iz definicije Van der Heijde i Van der Heijden (2005.) prema kojoj ona podrazumijeva njihovo optimalno korištenje u pronalaženju, osmišljavanju i izvršavanju radnih zadataka. Kompetencije se, prema ovom pristupu, također mogu interpretirati kao karakteristike pojedinca u širem smislu te riječi, koje su prenosive u različite radne kontekste i situacije. Autori ističu da određivanje zapošljivosti preko specifičnih osobina potrebnih za pojedini posao više nije dovoljno za razumijevanje i osiguravanje pozitivnih ishoda tijekom cijelog radnog života. Stoga navode pet kompetencija

koje su primjenjive u različitim radnim kontekstima te predstavljaju resurs i za zaposlenike i za poslodavce. Kao ključne, navode sljedeće kompetencije: profesionalnu stručnost, sposobnost anticipacije i optimizacije, osobnu fleksibilnost, sposobnost internalizacije organizacijskih ciljeva te uspostavljanja ravnoteže između zahtjeva poslodavca i osobnih potreba i ciljeva. **Profesionalna stručnost** je bazična kompetencija koja proizlazi iz teorije ljudskog kapitala i sastavni je dio brojnih modela zapošljivosti. Kao što je prethodno navedeno, ona podrazumijeva posjedovanje specifičnog sklopa znanja, vještina i sposobnosti potrebnih za radnu uspješnost. Kao takva, ova kompetencija povećava vjerojatnost da će zaposlenik zadržati postojeći posao, ali ga čini konkurentnim i kod drugih poslodavaca. Sljedeće dvije kompetencije, **anticipacija i optimizacija** te **osobna fleksibilnost**, obuhvaćaju dva različita aspekta prilagodljivosti. Prva je definirana u terminima proaktivnosti, dok se duga odnosi na pasivno i reaktivno prilagođavanje okolini. Konkretno, anticipacija i optimizacija podrazumijevaju da će zaposlenik predvidjeti nadolazeće događaje te će se ponašati na onaj način koji će optimizirati vjerojatnost pozitivnih ishoda. S druge strane, osobna fleksibilnost odnosi se na sposobnost i spremnost prilagođavanja neželjenim promjenama u okolini nakon što su se one dogodile. **Smisao za korporaciju** proizlazi iz suvremenog poimanja organizacijske kulture prema kojoj zaposlenici i njihovi rukovoditelji čine članove jednog tima koji se identificiraju s ciljevima organizacije i preuzimaju zajedničku odgovornost za njihovo ispunjavanje (Van der Heijde i Van der Heijden, 2006.). U konceptualnom smislu, ova dimenzija slična je konstruktivnom odgovornom organizacijskom ponašanju (Organ, 1997.). Posljednja dimenzija ovog modela, **uravnoteženost**, odnosi se na sposobnost

održavanja ravnoteže i postizanja kompromisa u situacijama nesklada između individualnih potreba i ciljeva te potreba poslodavca, ali i u situaciji konflikta životnih uloga, prvenstveno neravnoteže privatnog i radnog života. Ova kompetencija važna je jer suvremeni uvjeti rada ljude često stavljaju u opisane situacije pa će zapošljivija biti ona osoba koja uspješno balansira različite i često suprotstavljene zahtjeve.

Validacija opisanog modela potvrdila je kako je riječ o konstruktivnom višem reda koji konceptualno obuhvaća pet međusobno povezanih navedenih dimenzija nižeg reda. Osim konstruktivnosti, istraživanja su potvrdila kako zapošljivost temeljena na kompetencijama uspješno predviđa karijerni uspjeh, operacionaliziran preko objektivnih i subjektivnih mjera (Van der Heijde i Van der Heijden, 2005., 2006.). Pored navedenog, Van der Heijde i Van der Heijden (2005.) ispitali su povezanost dobi i razine zapošljivosti koristeći samoprocjene zaposlenika te procjene od strane nadređenih. Rezultati ovog istraživanja pokazali su da je pad s dobi u samoprocijenjenoj zapošljivosti potvrđen samo za dimenziju osobne fleksibilnosti. Nasuprot tome, nadređeni su starije zaposlenike procjenjivali manje kompetentnima na svih pet dimenzija modela. Vrijedno je istaknuti da je Van Dam (2004.) utvrdila da je ovako koncipirana zapošljivost povezana s pozitivnim radnim ishodima, ali uz medijacijsku ulogu mjera **uporišta karijere** definiranih kao sklop samoprocijenjenih interesa, sposobnosti i motiva koji određuju buduće karijerne odluke neke osobe te predstavljaju pokretačku snagu razvoja karijere u određenom smjeru (Schein, 1978., 1996.). Ovaj nalaz ponovno vraća priču o zapošljivosti u ruke pojedinca, samog radnika te pretpostavlja prediktore zapošljivosti koji se dugotrajno formiraju, u značajnoj mjeri i prije prvog zaposlenja. Za razliku od prvotnih teorija,

kada se smatralo da svaki pojedinac ima samo jedno čvrsto i istinsko uporište na kojem gradi karijeru (Schein, 1978.), suvremeni autori dozvoljavaju mogućnost nekoliko paralelnih uporišta među kojima se uspostavlja rang prioriteta (Feldman i Bolino, 1996.). Van Dam (2003.) utvrđuje četiri uporišta koja su ključna za intervencije čiji je cilj povećanje individualne zapošljivosti: rukovodeće kompetencije, tehničke kompetencije, sigurnost i raznolikost u radu. To znači da strategije rukovođenja koje su usmjerene na povećanje zapošljivosti nisu univerzalne, već trebaju biti prilagođene interesima, vrijednostima i sposobnostima onih kojima su namijenjene.

U ovom kontekstu spomenimo još jedan važan sklop kompetencija koji se povezuje sa zapošljivosti, a nije proizašao iz samog, ranije opisanog modela. Radi se o socijalnim kompetencijama koje su u novije vrijeme pobudile velik interes stručnjaka u području upravljanja ljudskim potencijalima, ali i samih poslodavaca. Ovaj model kreće od iskazanih potreba i preferencija poslodavaca te odgovara na pitanje – Što poslodavci traže u svojim zaposlenicima? Prema Hoganu, Chamorro-Premuzicu i Kaiseru (2013.) tri su temeljne determinante koje iz perspektive poslodavaca objašnjavaju pozitivan doprinos pojedinca organizaciji, a samim time određuju i vjerojatnost njegova zapošljavanja. Riječ je o socijalnim kompetencijama, sposobnostima te razini motiviranosti. Prva od navedenih uključuje interpersonalne vještine te podudarnost vrijednosnog sustava zaposlenika s organizacijskim. Autori modela naglašavaju važnost ovih komponenata ističući kako su one u dosadašnjim istraživanjima često stavljane u drugi plan što je rezultiralo nerazmjerom između teorijskih i praktičnih razmatranja zapošljivosti. Nadalje, sposobnost zaposlenika podrazumijeva određenu razinu stručnosti koja mu je

potrebna za uspješno obavljanje radnih zadataka, ali isto tako i mogućnost usvajanja novih znanja i vještina. Konačno, motiviranost se odnosi na stupanj u kojem je zaposlenik spreman uložiti svoj napor kako bi bio učinkovit u poslu te na radnu etiku koja ga u tome usmjerava. Hogan i sur. (2013.) navode kako zaposlenici mogu kompenzirati nedostatak pojedine od kompetencija ukoliko imaju izražene preostale dvije. Primjerice, pojedinac koji nema izražene socijalne vještine, to može nadoknaditi svojim sposobnostima i dodatnim ulaganjem truda. Prednost ovakve konceptualizacije zapošljivosti proizlazi iz toga što ona obuhvaća temeljne determinante radne uspješnosti za koje je opravdano očekivati da će doprinijeti vjerojatnosti zadržavanja postojećeg ili pronalaska novog zaposlenja. Jednako tako, vodeći se perspektivom poslodavaca, ovaj model teorijsko viđenje pojma približava realnoj primjeni u radnom kontekstu čineći ga pogodnim za kreiranje intervencija usmjerenih na povećanje individualne zapošljivosti.

### Dispozicijska zapošljivost

Kao odgovor na nepredvidljivost suvremenog svijeta rada, pojedini autori prepoznali su prednost u definiranju zapošljivosti na temelju karakteristika pojedinaca koje su široko primjenjive u različitim radnim kontekstima (primjerice Fugate i sur., 2004.; Fugate i Kinicki, 2008.). Drugim riječima, oni pojedinca promatraju na otvorenom tržištu rada te istražuju individualne karakteristike koje ih čine manje ili više zapošljivima, neovisno o njihovim demografskim karakteristikama ili stručnom znanju i vještinama. Kao primjere pozitivnih ishoda individualne zapošljivosti ističu objektivne indikatore uspjeha u karijeri (npr. prosječna mjesečna primanja), zadovoljstvo karijerom te smanjenu pojavu i trajanje razdo-



blja nezaposlenosti. Nesigurne, neizvjesne i često nepredvidive uvjete na tržištu rada definiraju kao **slabu situaciju** (Mischel, 1977.) pa traže generičke, o kontekstu neovisne determinante radne uspješnosti. Prema autorima ovog istraživačkog pristupa, zapošljivost je definirana kao psihosocijalni konstrukt koji objedinjuje individualne karakteristike koje potiču proaktivno prilagođavanje u radnom kontekstu (Fugate i sur., 2004.; Fugate i Kinicki, 2008.). U skladu s ovom konceptualizacijom, visoko zapošljive zaposlenike karakterizira stalno prisutna spremnost na promjene. Umjesto da naknadno reagiraju na događaje u radnoj okolini, osobe s proaktivnom orijentacijom aktivno će u njima sudjelovati anticipirajući potencijalne poteškoće i prilagođavajući svoje ponašanje. Dakle, druga važna karakteristika ovakvih pojedinaca je fleksibilnost u promjenjivim uvjetima rada.

Fugate i sur. (2004.) prvotno su predložili model dispozicijske zapošljivosti prema kojem ona predstavlja nadređeni konstrukt trima dimenzijama koje potiču identifikaciju i ostvarivanje karijernih ciljeva te inter- i intraorganizacijsku mobilnost. Prva od njih odnosi se na **radni identitet**, odnosno sliku koju pojedinac ima o sebi u radnom kontekstu, izgrađenu na temelju proteklog iskustva i planova vezanih uz budući razvoj karijere. U nestrukturiranim radnim okolnostima, on je važan jer usmjerava ponašanje pojedinca prema postavljenim ciljevima. Drugim riječima, zaposlenik s razrađenim i koherentnim pojmom o sebi lakše će se nositi s nedostatkom strukture i informacija u svojoj radnoj okolini. Sljedeća dimenzija ovog modela podrazumijeva **adaptabilnost**, odnosno sposobnost pojedinca da se konstantno prilagođava novim okolnostima u radu. Zaposlenici s ovom osobinom voljni su i sposobni utjecati na svoje temeljne karakteristike kao što su znanja, vještine i radne navike kako

bi udovoljili zahtjevima situacije. Treća dimenzija, **ljudski i socijalni kapital**, obuhvaća potencijal s kojim zaposlenik ulazi u svijet rada, ali i koji se djelomično mijenja u skladu s daljnjim iskustvom. Konkretno, ljudski potencijal podrazumijeva niz čimbenika koji utječu na karijerni uspjeh, u literaturi poznatih kao objektivni indikatori zapošljivosti. Fugate i sur. (2004.) navode nekoliko primjera: dob zaposlenika, razina obrazovanja, radno iskustvo, radna uspješnost i organizacijski staž. Za razliku od ovih karakteristika na koje je teško ili nemoguće direktno utjecati, socijalni kapital, odnosno socijalna mreža zaposlenika, promjenjiva je ovisno o radnoj okolini. No, ono što je možda još važnije napomenuti jest da ljudi mogu samoinicijativno graditi krug poznanika koji im mogu predstavljati relevantan izvor informacija u radnom kontekstu.

U daljnjim radovima, opisani inicijalni model promijenjen je u nekoliko aspekata (Fugate, 2006.; Fugate i Kinicki, 2008.). Prema posljednjoj verziji, dispozicijska zapošljivost predstavlja multidimenzionalni konstrukt višeg reda koji objedinjuje pet faktora nižeg reda te koji se mogu podvesti pod zajednički nazivnik proaktivne adaptabilnosti u radu. Osim prethodno navedenog radnog identiteta, riječ je o sljedeće četiri dimenzije koje će biti opisane u nastavku: otvorenost prema promjenama, radna otpornost, proaktivnost u radu i karijerna motivacija. **Otvorenost prema promjenama** temeljna je dimenzija dispozicijske zapošljivosti. Zaposlenike s ovom osobinom karakterizira visoka razina fleksibilnosti u promjenjivim okolnostima te generalno pozitivan stav prema promjenama u radnom kontekstu. Važnost ove karakteristike ogleda se u spremnosti zaposlenika na kontinuirano učenje, usavršavanje i usvajanje novih tehnologija što je jedan od temeljnih preduvjeta održivosti na suvremenom tržištu rada. **Radna otpornost** je sljedeći kon-

strukt koji opisuje zapošljivog zaposlenika. Ona prvenstveno podrazumijeva visoku razinu ustrajnosti u nepovoljnim radnim uvjetima. Otporni zaposlenici vjeruju u vlastite sposobnosti nošenja s izazovima te imaju osjećaj kontrole nad razvojem vlastite karijere. Jednako tako, optimistični su glede mogućnosti napredovanja u karijeri. Sljedeća dimenzija dispozicijske zapošljivosti, **proaktivnost u radu**, potiče zaposlenike na aktivno sudjelovanje u radnoj okolini, prikupljanje informacija relevantnih za profesionalni razvoj i napredovanje te pravovremeno reagiranje na nepredvidljive okolnosti. Istraživanja ove dimenzije izvan konteksta zapošljivosti potvrdila su kako je ona prediktivna za niz važnih ishoda kao što su zadovoljstvo poslom (Wanberg i Kammeyer-Mueller, 2000.) i radna uspješnost (Ashford i Black, 1996.). Konačno, **karijerna motivacija** osobina je koja se manifestira u ponašanjima poput stvaranja specifičnih planova, ciljeva i strategija za razvoj vlastite karijere, pronalaženju različitih mogućnosti za učenje i napredovanje te dodatnom ulaganju truda s ciljem uspješnog obavljanja radnih zadataka.

Za potrebe mjerenja navedenih pet dimenzija dispozicijske zapošljivosti razvijen je instrument čije su poželjne psihometrijske karakteristike, kao i valjanost cjelokupnog modela, potvrđeni validacijskim studijama (Fugate i Kinicki, 2008.). Pored navedenog, niz istraživanja potvrdio je prediktivnu valjanost ovog konstrukta za brojne važne ishode u organizacijskom kontekstu. Primjerice, u spomenutom istraživanju Fugate i Kinickija (2008.) potvrđeno je kako dispozicijska zapošljivost predviđa pozitivne emocije vezane uz organizacijske promjene te afektivnu odanost organizacijskim promjenama. Važno je napomenuti da je samostalni doprinos pet dimenzija u predviđanju navedenih kriterija ostao značajan i nakon uvođenja konceptualno slič-

nih konstrukata – radnog lokusa kontrole, tolerancije dvosmislenosti, samopouzdanja te optimizma, potvrđujući divergentnu valjanost konstrukta. Nadalje, McArdle, Waters, Briscoe i Hall (2007.) ispitivali su prediktivnu valjanost triju dimenzija inicijalnog modela dispozicijske zapošljivosti pokazavši da one predviđaju razinu samopouzdanja, intenzitet traženja posla nezaposlenih osoba te pronalazak novog zaposlenja. Također se vodeći trodimenzionalnim modelom, De Battisti, Gilardi, Riccò, Silletti i Solari (2011.) potvrdili su povezanost dispozicijske zapošljivosti sa psihofizičkim zdravljem zaposlenika, dok se povezanost s pronalaskom novog zaposlenja pokazala neznačajnom. Nekonzistentnost dobivenih nalaza u vezi s ponovnim zapošljavanjem upućuje na važnost dodatnog razmatranja kontekstualnih čimbenika koji u dosadašnjim istraživanjima nisu ispitivani. Pri tome prvenstveno mislimo na značajke tržišta rada kao što su stopa nezaposlenosti i postojeća ponuda radnih mjesta.

Model dispozicijske zapošljivosti (Fugate i Kinicki, 2008.) nedavno je evaluiran i u Hrvatskoj (Maslić Seršić i Tomas, 2014., u tisku). U prvom su koraku kvalitativnom metodologijom istraživane osobine ljudi koje sami zaposlenici, poslodavci i stručnjaci u području upravljanja ljudskim potencijalima smatraju poželjnim na tržištu rada, odnosno onima koje pored demografskih osobina te samih znanja i vještina povećavaju zapošljivost u Hrvatskoj. Daljnjim kvantitativnim studijama, provedenim na zaposlenicima različitih demografskih i radnih karakteristika, koncipiran je model dispozicijske zapošljivosti te razvijen instrument za njeno mjerenje (Maslić Seršić i Tomas, 2014.). Utvrđena su četiri faktora prvoga reda koja su definirana zapošljivošću kao nadređenim faktorom: **proaktivnost u radu**, **radna angažiranost**, **radna samoefikasnost** i **socijalni kapital**. Prema

ovome modelu, dimenzija proaktivnosti podrazumijeva iniciranje promjena u radnoj okolini, inovativno rješavanje problema te preuzimanje inicijative za realiziranje vlastitih zamisli. Nadalje, radno angažirane zaposlenike karakterizira predanost poslu, ulaganje dodatnog truda i energije u uspješno izvršavanje radnih zadataka te viđenje posla kao važnog dijela svojeg identiteta. Sljedeća dimenzija – samoeфикаsnost, odnosi se na uvjerenja zaposlenika u vlastite sposobnosti uspješnog izvršavanja radnih zadataka, nošenja s radnim izazovima te suočavanja s promjenama u radnoj okolini. Posljednja dimenzija, koja se pokazala važnom za uspješnu prilagodbu i suočavanje s izazovima u hrvatskom radnom kontekstu, definirana je kao socijalni kapital, a podrazumijeva uspostavljanje i širenje mreže socijalnih kontakata u radnom okruženju. Time su potvrđene neke dimenzije predložene u originalnom modelu razvijenom i evaluiranom u Sjedinjenim Američkim Državama (Fugate i Kinicki, 2008.), ali i neke manifestacije dispozicijske zapošljivosti karakteristične za hrvatsko tržište rada. Rezultati provedenih istraživanja također govore u prilog prediktivnoj valjanosti navedenih dimenzija za neke od važnih pokazatelja radne i opće dobrobiti zaposlenika kao što su percepcija vlastite zapošljivosti, subjektivni karijerni uspjeh, doživljaj nesigurnosti posla te zadovoljstvo poslom i životom općenito.

#### **ZAKLJUČAK: KRITIČKI OSVRT, PRAKTIČNE IMPLIKACIJE I SMJERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA**

Svijet rada obilježile su mnogobrojne promjene koje su se odrazile na organizacije, a posljedično i na same radne ljude. Pojave, kao što su nesigurnost posla i visoka razina nezaposlenosti, potaknule su

mnoge istraživače da ispitaju potencijalna rješenja usmjerena na povećanje dobrobiti zaposlenika te pozitivnih organizacijskih ishoda. Zapošljivost zaposlenika u tom je kontekstu prepoznata kao važan fenomen: istraživanja u području psihologije rada nude odgovore na pitanja o dimenzijama i načinima mjerenja ovoga konstrukta. S obzirom na recentnost ponovno probuđenog interesa za pojam zapošljivosti, među istraživačima još nije postignut jasan konsenzus po pitanju određenja ovoga pojma. Stoga se u literaturi ovoga područja mogu pronaći različite konceptualizacije i operacionalizacije. Međutim, dva pristupa, onaj nastao iz organizacijske perspektive i temeljen na kompetencijama te model dispozicijske zapošljivosti koji u središte interesa stavlja uspješnost karijere u neizvjesnim i nepredvidivim okolnostima suvremenog tržišta rada, smatramo ključnima za buduća istraživanja i intervencije u ovom području. U tom kontekstu, istaknule smo važnost fleksibilnog i proaktivnog suočavanja s nepredvidljivim okolnostima kao stanjem pozitivne radne motivacije koja doprinosi karijernom uspjehu, radnoj dobrobiti te učinkovitosti samih organizacija. Međutim, unatoč njihovoj valjanosti i primjenjivosti, valja napomenuti da su opisani psihološki modeli zapošljivosti donekle redundantni te postoji potreba za njihovom integracijom. Također, nije sasvim jasna niti njihova pozicija u odnosu na tradicionalne modele individualnih osobina ili ponašanja vezanih uz proaktivno i adaptivno radno ponašanje u razdobljima tranzicije. Tu prije svega ističemo model temeljnih samoevaluacija (Bono i Judge, 2003.; Judge, Locke i Durham, 1997.) koji opisuje sklop individualnih osobina povezan s adaptivnim ponašanjem u različitim radnim kontekstima i zadovoljstvom poslom. Mogući okvir za integraciju različitih modela zapošljivosti nudi teorija samoregulacijskog ponašanja

(vidi Porath i Bateman, 2006.; Van der Heijde, 2014.).

Za ocjenu teorijske i praktične relevantnosti psiholoških modela zapošljivosti treba uzeti u obzir i društveni kontekst u kojem su nastali. Njega u razvijenim zapadnim zemljama karakteriziraju sve veća nesigurnost posla, horizontalna mobilnost između odjela, organizacija i sektora, stalno učenje te karijerne odluke temeljene na vlastitoj inicijativi (vidi Van der Heijde, 2014.). Međutim, postavlja se pitanje u kojoj su mjeri ove pojave globalne i trajne. Zato opisani modeli zapošljivosti zahtijevaju kros-kulturalnu validaciju te provjeru na što široj populaciji radnih ljudi. Rezultati ovih istraživanja mogu imati važne implikacije na metode profesionalnog savjetovanja i usmjeravanja (Nota, Ginevra, Santilli i Soresi, 2014.).

Brojni istraživači i praktičari prepoznali su važnost poticanja zapošljivosti kao važnog ulaganja u zaposlenike, organizacije, ali i društvo u cjelini. Prednost konceptualizacija zapošljivosti opisanih u ovome radu prvenstveno proizlazi iz njihove primjenjivosti u različitim radnim kontekstima te na pojedincima koji se nalaze u različitim fazama razvoja vlastitih profesionalnih karijera. Kada je riječ o organizacijskom kontekstu, zapošljivost zaposlenika jedna je od tema relevantnih za područje upravljanja ljudskim potencijalima. U današnje vrijeme poznato je mnoštvo strategija koje se koriste s ciljem ulaganja u znanja i vještine zaposlenika koje ih čine kompetentnijima za obavljanje širokog spektra radnih zadataka. Jedna od najučestalijih su formalne edukacije usmjerene na povećanje razine stručnosti zaposlenika čiju važnost potvrđuje činjenica kako je ovaj konstrukt temeljna komponenta mnogih modela zapošljivosti (primjerice Van der Heijde i Van der Heijden, 2005.; Hogan i sur., 2013.). Međutim, neki autori, kao što

su Van der Heijden, Boon, Van der Klink i Meijs (2009.), naglašavaju važnost neformalnih načina učenja u poticanju razvoja zaposlenika. Jedan od primjera odnosi se na poučavanje od strane supervizora, kao modela ponašanja i važnog izvora informacija. Također, navode i poticanje izgradnje socijalnih mreža kao strategije kojom se potiče mobilnost i unutar organizacije i na otvorenom tržištu rada. Sami radni zadaci, ukoliko su sadržajni i u skladu s pojedinačnim sposobnostima, mogu doprinijeti razvoju kompetencija važnih za zapošljivost. U ovome pogledu, važno je spomenuti i organizacijsku klimu i kulturu kao važne kontekstualne odrednice promoviranja i poticanja zapošljivosti. Primjerice, neka su istraživanja pokazala da stimulativna radna okolina, u kojoj se potiče autonomija i ovladavanje izazovnih zadataka te radnike izlaže raznovrsnim iskustvima unutar same organizacije, razvija njihove generičke kompetencije i potiče doživljaj samoefikasnosti (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam i Willemsen, 2009.). Jednako tako, organizacijska kultura, u kojoj se potiče fleksibilnost u načinu rada, otvorenost prema nepredvidivim i promjenjivim okolnostima, razmišljanje i djelovanje koji nisu nužno u skladu s poznatim i ustaljenim obrascima te proaktivnost u iznošenju novih ideja, potencijalno je važan medij poticanja zapošljivosti. Unatoč postojećim teorijskim temeljima (npr. Quinn i Spreitzer, 1991.; Schein, 2004.; Sušan, 2005.) i širokoj primjenjivosti u praksi stručnjaka iz područja ljudskih potencijala, istraživanja organizacijske klime i kulture u kontekstu promicanja zapošljivosti zaposlenika za sada su malobrojna te predstavljaju potencijalno vrijedan izvor novih spoznaja ovoga područja.

Zapošljivost definirana na temelju navedenih individualnih karakteristika zaposlenika važna je i u kontekstu nezaposle-

nosti te za osobe koje se tek obrazuju za budući ulazak na tržište rada. Jedna od vrijednosti rezultata iznesenih istraživanja leži u kreiranju intervencija usmjerenih na ponovno zapošljavanje te sprečavanje dugotrajne nezaposlenosti. Stoga bi u budućim istraživanjima bilo važno evaluirati učinkovitost takvih tretmana prema različitim indikatorima dobrobiti nezaposlenih osoba, kao što su psihofizičko zdravlje, ponovni ulazak u svijet rada te kvaliteta novog zaposlenja. Iako postoje nalazi koji govore u prilog prediktivnoj valjanosti dispozicijske zapošljivosti za ponašanja traženja posla i ponovnog zapošljavanja u razvijenim ekonomskim sustavima (McArdle i sur., 2007.), neka od budućih istraživanja mogla bi ispitati koliko je ona relevantna za tržišta koja karakteriziraju visoka stopa nezaposlenosti i mala ponuda radnih mjesta. Kada je riječ o obrazovnom sustavu, poticanje zapošljivosti moguće je već na razini srednjoškolskog sustava kroz razvijanje karakteristika koje potiču proaktivnu fleksibilnost te doživljaj kontrolabilnosti u nepredvidljivim i promjenjivim okolnostima.

Pored navedenog, bilo bi zanimljivo ispitati predviđaju li karakteristike definirane u sklopu dva prezentirana modela i neke druge kriterije relevantne za organizacijsku učinkovitost, kao što su ostvareni profit, fluktuacija zaposlenika, izostajanje zbog bolovanja, odgovorno i nepoželjno organizacijsko ponašanje i sl. Jedan od izazova budućih istraživanja također je utvrđivanje kvalitativnih i kvantitativnih razlika u zapošljivosti te važnosti ovoga konstrukta za dobrobit zaposlenika različitih dobnih skupina.

Dosadašnja istraživanja provedena u Hrvatskoj (Maslić Seršić i Tomas, 2014., u tisku) potvrdila su primjenjivost koncepta dispozicijske zapošljivosti u hrvatskoj kulturi te ukazala na načine dijagnosticiranja

i poticanja individualne zapošljivosti ljudi različitih demografskih i radnih obilježja. Poznavanje karakteristika, koje pojedince čine zapošljivima u hrvatskom radnom kontekstu, predstavlja potencijal za osmišljavanje novih psiho-socijalnih strategija i intervencija primjenjivih u različitim kontekstima – od obrazovnog sustava koji formira buduće zaposlenike do rada s postojećim zaposlenim i nezaposlenim osobama koje se suočavaju s aktualnim problemima hrvatskog tržišta rada.

## LITERATURA

- Andersen, T., Haahr, J. H., Hansen, M. E., & Holm-Pedersen, M. (2008). *Job mobility in the European Union: Optimising its social and economic benefits* (Final report to European Commission). Dostupno na [ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=514&langId=en](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=514&langId=en)
- Bahrami, H. (1992). The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. *Californian Management Review*, 34(4), 33-48. doi: 10.2307/41166702
- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(4), 413-425. doi: 10.1080/13594320801969699
- Benić, Đ. (2012). Ekonomska kriza u europskoj i hrvatskoj gospodarstvu. *Ekonomika misao i praksa*, (2), 847-854. Dostupno na <http://hr-cak.srce.hr/file/138638>
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845-857. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.845
- Bohle, P., Quinlan, M., & Mayhew, C. (2001). The health and safety effects of job insecurity: An evaluation of the evidence. *Economic and Labour Relations Review*, 12(1), 32-60. doi: 10.1177/103530460101200104
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in

- job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(Suppl.1), 5-18. doi: 10.1002/per.481
- Bureau of Labour Statistics (2012). *Number of jobs held, labor market activity, and earnings growth among the youngest baby boomers: Results from a longitudinal survey*. Dostupno na <http://www.bls.gov/news.release/pdf/nlsoy.pdf>
- Büssing, A. (1999). Can control at work and social support moderate psychological consequences of job insecurity? Results from a quasi-experimental study in the steel industry. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 219-242. doi: 10.1080/135943299398339
- Chirumbolo, A., & Hellgren, J. (2003). Individual and organizational consequences of job insecurity: A European study. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 217-240. doi: 10.1177/0143831X03024002004
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294. doi: 10.1177/0018726700532005
- De Battisti, F., Gilardi, S., Riccò, R., Siletti, E., & Solari, L. (2011). *Employability and involuntary occupational transitions management: an explorative research with workers on unemployment benefit*. Neobjavljeni znanstveni rad.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: A psychological contract perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 395-409. doi: 10.1348/096317905X53660
- De Fillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324. doi: 10.1002/job.4030150403
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6. doi: 10.4102/sajip.v31i4.200
- Dujšin, U. (1999). Nezaposlenost i politika zapošljavanja u zemljama u tranziciji: Hrvatska. *Ekonomika istraživanja*, 2(1-2), 1-19.
- Eurostat (2013). *Employment rate, by sex* [datoteka s podacima]. Dostupno na <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tsdec420&tableSelection=3&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89-112. doi: 10.1016/S1053-4822(96)90014-5
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 3(2), 103-124. doi: 10.1504/IJ-HRDM.2003.002414
- Fugate, M. (2006). Employability. In J. Greenhaus & G. Callanan (Eds.), *Encyclopedia of career development* (Vol. 1) (pp. 267-271). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527. doi: 10.1348/096317907X241579
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct its dimensions and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. doi: 10.1016/j.jvb.2003.10.005
- Furnham, A. (1990). A content, correlational, and factor analytic study of seven questionnaire measures of the protestant work ethic. *Human Relations*, 43(4), 383-399. doi: 10.1177/001872679004300406
- Greenhaus, J. H. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 1(3), 209-216. doi: 10.1016/0001-8791(71)90022-4
- Gunz, H., Evans, M., & Jalland, M. (2000). Career boundaries in a «boundaryless world». In M. A. Peiperl, M. B. Arthur, R. Goffee & T. Morris (Eds.), *Career frontiers: New conceptions of working lives* (pp. 24-53). Oxford: Oxford University Press.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13. doi: 10.1016/j.jvb.2003.10.006

- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(1), 3-16. doi: 10.1111/iops.12001
- Howard, A. (1995). *The changing nature of work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hrvatski zavod za zapošljavanje (2013). *Godišnjak 2012*. Zagreb: Hrvatski zavod za zapošljavanje. Posjećeno 17. 7. 2014. na [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/HZZ\\_GODISNJAK\\_2012.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/HZZ_GODISNJAK_2012.pdf)
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social psychology analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19(1), 151-188.
- Laine, M., Van der Heijden, B. I. J. M., Wickstrom, G., Hasselhorn, H. M., & Tackenberg, P. (2009). Job insecurity and intent to leave the nursing profession in Europe. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 420-438. doi: 10.1080/09585190802673486
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33. doi: 10.1037/h0021692
- Maslić Seršić, D., & Šverko, B. (2000). Croatian workers in the period of transition: a five year follow-up of job-related attitudes. *Social Science Information*, 39(2), 363-376. doi: 10.1177/053901800039002012
- Maslić Seršić, D., & Trkulja, J. (2009). Nesigurnost posla kao predmet istraživanja u psihologiji: teorije, metode i rezultati. *Društvena istraživanja*, 18(3), 523-545. Dostupno na <http://hrcak.srce.hr/file/61294>
- Maslić Seršić, D., & Tomas, J. (2014a). The role of dispositional employability in determining individual differences in career success. *Društvena istraživanja*, 23(4), 593-613. Dostupno na <http://hrcak.srce.hr/file/197714>
- Maslić Seršić, D., & Tomas, J. (ur.). (2014b). *Dispozicijska zapošljivost: Tko uspijeva na tržištu rada?*. Zagreb: FF-press.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 247-264. doi: 10.1016/j.jvb.2007.06.003
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197-219. doi: 10.1080/0042098042000316100
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Miana, B. S., González-Morales, M. G., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2011). Consequences of Job Insecurity and the Moderator Role of Occupational Group. *The Spanish Journal of Psychology*, 14(2), 820-831. doi: 10.5209/rev\_SJOP.2011.v14.n2.29
- Mischel, W. (1977). The interaction of the person and the situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology* (pp. 333-352). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role-breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251. doi: 10.1348/096317908X320147
- Nota, L., Ginevra, M. C., Santilli, S., & Soresi, S. (2014). Contemporary career construction: The role of career adaptability. In M. Coetzee (Ed.), *Psycho-social career meta-capacities: Dynamics of contemporary career development* (pp. 245-261). Dordrecht, The Netherlands: Springer International.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. doi: 10.1207/s15327043hup1002\_2
- Paul, K. I., & Moser, K. (2009). Unemployment impairs mental health: Meta-analyses. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 264-282. doi: 10.1016/j.jvb.2009.01.001

- Porath, C. L., & Bateman, T. S. (2006). Self-regulation: From goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 185-192. doi: 10.1037/0021-9010.91.1.185
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development, 5*, 115-142.
- Rosenblatt, Z., & Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behavior, 17*(Suppl.1), 587-605. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199612)17:1+<587::AID-JOB825>3.0.CO;2-S
- Rousseau, D. M. (1989). New hire perspectives of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior, 11*(5), 389-400. doi: 10.1002/job.4030110506
- Sanders, J., & de Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low skilled workers. *International Journal of Manpower, 25*(1), 73-89. doi: 10.1108/01437720410525009
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive, 10*(4), 80-88. doi: 10.5465/AME.1996.3145321
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sparrow, P. R. (1998). The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities: Reconstituting jobs. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 7*(1), 79-95. doi: 10.1080/135943298398970
- Silla, I., Gracia, F. J., & Peiró, J. M. (2005). Job insecurity and health-related outcomes among different types of temporary workers. *Economic and Industrial Democracy, 26*(1), 89-117. doi: 10.1177/0143831X05049404
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied psychology: An international review, 51*(1), 23-42. doi: 10.1111/1464-0597.0077z
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology, 7*(3), 242-264. doi: 10.1037/1076-8998.7.3.242
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). Job insecurity: A literature review. *National Institute for Working Life and authors*. Dostupno na [http://nile.lub.lu.se/arbarch/salt-sa/2006/wlr2006\\_01.pdf](http://nile.lub.lu.se/arbarch/salt-sa/2006/wlr2006_01.pdf)
- Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Šverko, B. (1990). Nove tehnologije i sadržaj ljudskog rada. U B. Šverko & Ž. Jerneić (ur.), *Ergonomijski aspekti novih tehnologija* (str. 7-12). Zagreb: Hrvatsko ergonomijsko društvo.
- Van Dam, K. (2003). Understanding experts' attitudes toward functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management, 3*(2), 138-154. doi: 10.1504/IJHRDM.2003.002416
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(1), 29-51. doi: 10.1080/13594320344000237
- Van der Heijde, C. M. (2014). Employability and self-regulation in contemporary careers. In M. Coetzee (Ed.), *Psycho-social career meta-capacities: Dynamics of contemporary career development* (pp. 7-18). Dordrecht: Springer International.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability and the impact of aging. *International Congress Series, 1280*, 142-147. doi: 10.1016/j.ics.2005.02.061
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource*



- Management*, 45(3), 449-476. doi: 10.1002/hrm.20119
- Van der Heijden, B. I. J. M., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13(1), 19-37. doi: 10.1111/j.1468-2419.2008.00313.x
- Wanberg, C. R. (2012). The individual experience of unemployment. *Annual Review of Psychology*, 63, 369-396. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100500
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-385. doi: 10.1037/0021-9010.85.3.373
- Warr, P. (1996). Employee well-being. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (4<sup>th</sup> ed.) (pp. 224-253). London: Penguin.
- Wittekind, A. (2007). *Employability: An empirical analysis of its antecedents and its relevance for employees in Switzerland*. (Neobjavljena doktorska disertacija). Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule. doi: 10.3929/ethz-a-005524115

### Summary

## **EMPLOYABILITY AS A CONTEMPORARY ALTERNATIVE TO JOB SECURITY: THEORIES, FINDINGS AND RECOMMENDATIONS IN WORK PSYCHOLOGY**

**Darja Maslić Seršić**

**Jasmina Tomas**

*Department of Psychology, Faculty of Philosophy, University of Zagreb  
Zagreb, Croatia*

*This article reviews the psychological research on employability, as one of the latest responses on growing unemployment, job insecurity and need for increased labour mobility in the context of ongoing changes which have characterized working life over the past few decades. In this regard, our definition of employability is based on individual resources which promote proactive coping and flexibility on the ever-changing labour market. We present two dominant, empirically grounded models which serve as conceptual frameworks of key characteristics of employable individuals: (1) the competence-based model and (2) the dispositional model of employability. In line with both models, we describe core employability dimensions along with research results on their importance for individual's work-related well-being. Furthermore, results on the validation of the dispositional employability concept in the Croatian working context are presented. Finally, we critically assess two models, discuss practical implications and give suggestions for the future research.*

**Key words:** job insecurity, employability, proactivity, flexibility, competences, work-related well-being.