

Yeni Kariyer Yaklaşımı olarak Bireysel ve Kurumsal İstihdam Edilebilirlik Kapasitesinin Geliştirilmesi

Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĐLU

sbayraktaroglu@hotmail.com

Özet

İstihdam edilebilirlik kavramı, son yıllarda üzerinde çok durulan bir kavramdır. Bireylerin kariyer sürecinde; aldıkları eğitime uygun iş bulabilmeleri ve işlerinde başarıyla devam edebilmelerini sağlayan beceriler, genel olarak, istihdam edilebilirlik kavramını oluşturmaktadır. Konunun bireysel boyutunda; yeni mezun olanların, aldıkları eğitim çıktılarını kullanabilecekleri "ilgili" alanlarda istihdamı için bireysel yetkinlik ve çaba önemlidir. Bununla birlikte, kurumsal düzeyde istihdam edilebilirlik denildiğinde, mezunların ya da bir başka deyişle işgücü piyasasına girmek üzere olan adayların, işgücü piyasasının gereklerine uygun donanıma sahip olarak mezun edilmeleri gereklidir. Bu çalışma ile kariyer yönetimi kavramları arasında ön plana çıkmaya başlayan istihdam edilebilirlik kavramının bireysel ve kurumsal anlamları üzerinde durulacaktır. İstihdam edilebilirlik sürecinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde mutlaka dikkate alınması gerekmektedir. İstihdam edilebilirlik, psikolojik sermayeyi ve öznel iyi olma arasında karşılıklı olarak pozitif bir etkileşimden söz edilebilir. Gelecekte istihdam edilebilirlik daha önemli hale gelecek ve hem bireysel hem de örgütsel kariyer planlamasının temelini oluşturacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yeni Kariyer Yaklaşımları, İstihdam Edilebilirlik, Bireysel İstihdam Edilebilirlik ve Kurumsal İstihdam Edilebilirlik.

Improving Individual and Institutional Employability Capacity as a New Career Approach

Abstract

The concept of employability is a concept that has been emphasized in recent years. During the career process of individuals; the skills that enable them to find jobs suitable for the education they received and to continue successfully in their jobs constitute the concept of employability in general. In the individual dimension of the subject; individual competence and efforts are important for the employment of new graduates in "related" areas where they can use the training outcomes they receive. However, when it comes to employability at institutional level, graduates, or in other words, candidates who are about to enter the labor market, need to be graduated with the necessary competencies to meet the requirements of the labor market. This study will focus on the individual and institutional dimensions of the concept of employability, which has come to the forefront among career management concepts. The employability process must be taken into account both at the individual and organizational levels. There can be a mutually positive interaction between employability, psychological capital and subjective well-being. Employability will become more important in the future and will form the basis of both individual and organizational career planning.

Keywords: New Career Approaches, Employability, Individual Employability and Institutional Employability.

GİRİŞ

İstihdam edilebilirlik kavramı, çok yeni bir kavram olmamasına rağmen, son yıllarda üzerinde daha çok durulan bir kavramdır. Bireylerin kariyer sürecinde; aldıkları eğitime uygun iş bulabilmeleri ve işlerinde başarıyla devam edebilmelerini sağlayan beceriler, genel olarak, istihdam edilebilirlik kavramını oluşturmaktadır. Konunun bireysel boyutunda; yeni mezun olanların, aldıkları eğitim çıktılarını kullanabilecekleri "ilgili" alanlarda istihdamı için bireysel yetkinlik ve çaba önemlidir. Bununla birlikte, kurumsal düzeyde istihdam edilebilirlik denildiğinde, mezunların ya da bir başka deyişle işgücü piyasasına girmek üzere olan adayların, işgücü piyasasının gereklerine uygun donanıma sahip olarak mezun edilmeleri anlaşılır. Bunun için hem piyasa şartlarının ve işveren beklentilerinin doğru ve güncel şekilde tespit edilmesi hem de bu standartlara uygun mezun yetiştirecek eğitim ve

öğretim sisteminin kurulması gerekmektedir. İstihdam edilebilirlik kavramı bireysel, kurumsal, toplumsal, ekonomik boyutlar yanında devlet politikalarını ilgilendirdiği için politik bir çerçeveye de sahiptir. Konunun farklı boyutlarının dikkate alınmasıyla birlikte bireysel düzeydeki kariyer hedefleri ve kararları, sektörel gereklere ve makro kariyer planlamasına uygun olacaktır.

Birçok araştırmacıya göre (algılanan) istihdam edilebilirlik kavramı, bireylerin kendi yaşam ve kariyerleri üzerindeki kontrolünü ifade etmektedir (Marler vd., 2002; De Cuyper vd., 2011). Bireysel düzeydeki istihdam edilebilirlik algısının oluşumunda psikolojik faktörler önemli rol oynamaktadır (Broeck vd., 2014). Bir başka deyişle, istihdam edilebilirliği düşük olan birey, kendini yüksek istihdam edilebilirliğe sahip olarak görebilmektedir (De Cuyper vd., 2011). Bireysel düzeyde algılanan istihdam edilebilirlik düzeyi bireysel faktörlerin çok ötesinde makro faktörlerle de ilişkilidir. Ulusal ve uluslararası ekonomik faktörler, işgücü piyasasının mevcut şartları ve hükümet politikaları başta olmak üzere birçok dışsal faktörü dikkate almak gerekmektedir.

İşin değişen doğasının bireylerin kariyerlerini ve işle ilgili tutumlarını etkilemesi eskiden beri insan kaynakları, örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanlarında üzerinde durulan konular arasındadır (Arnold, 1997). Bu değişim, doğrusal ve hiyerarşik kariyere alternatif modellerden başlayarak (örneğin Arthur & Rousseau, 1996; Pieperl ve Baruch, 1997) ve psikolojik sözleşmeyi ortaya çıkaran (örneğin Herriot & Pemberton, 1996; Sparrow, 1996; Rousseau, 1995, 2001) bir yol izlemiştir. Geleneksel örgütsel aidiyet olgusunun örgütler için önemini gün geçtikçe kaybettiği görüşü de savunulmuştur (Baruch, 1998) ve daha bireysel iş ve kariyer modelleri önerilmiştir ve bu yaklaşımlarda sınırsız kariyer yaklaşımında (Arthur, 1994; Bird, 1994) olduğu gibi, örgütün ötesine geçen kariyer anlayışı hakimdir. İstihdam edilebilirlik kavramı bu yeni yaklaşıma uygun şekilde ortaya atılmıştır. Uzun süreli istihdamı garanti edemeyen yeni kariyer anlayışı, bireylerin kendilerini işgücü piyasasına uygun şekilde sürekli geliştirmesi ve hazır tutmasını gerekli kılmaktadır.

Bu teorik çalışmada kariyer yönetimi kavramları arasında ön plana çıkmaya başlayan istihdam edilebilirlik kavramının bireysel ve kurumsal anlamları üzerinde durulacaktır. Bireylerin kariyer gelecek algılarında, kendilerini başarılı gördükleri gelecek pozisyonlarla ilgili algılamaları ve bu algılamayı etkileyen değişkenlerle kurumsal istihdam edilebilirlik düzeyi arasındaki uyumun önemi vurgulanmış olacaktır.

İstihdam Edilebilirlik

İstihdam edilebilirlik kavramı, bireylerin yeterliliğine uygun sürdürülebilir istihdama ulaşma algısı olarak kısaca özetlenebilir (Rothwell vd., 2008). İstihdam edilebilirlik algısını oluşturan içsel ve dışsal faktörlerden bahsedilebilir (Rothwell ve Arnold, 2007; Rothwell vd., 2008; Rothwell vd., 2009). Algılanan içsel istihdam edilebilirlik kavramı, bireyin kendi (içsel) beceri ve yetenekleri, çalışma ve akademik performans ile hırs faktörlerinin kullanılarak işgücü piyasasına katılımı ile ilgili istihdam edilebilirlik algılarını ifade ederken; algılanan dış istihdam edilebilirlik kavramı ise bireyin dış işgücü piyasasının durumuna ilişkin istihdam edilebilirlik algılarına atıfta bulunurken, üniversite markasının gücü ve yetkinlik sahibi olunan alana olan talep etkili faktörlerdir (Rothwell vd., 2008). İstihdam edilebilirlik kavramı mikro düzeyde "algılama" şeklinde düşünülmektedir ve bu bağlamda, bireyin işgücü piyasasına girebilmesi için sahip olduğu yetkinlikler ve yeterlilikleri de kapsayan bir çerçeve ortaya çıkmaktadır. Bireyin kendi yetkinliklerine yakın, eşit ya da daha iyi iş bulabilmesini ifade eder (Berntson vd., 2006; Vanhercke vd., 2014). Bir başka ifadeyle, bireylerin yetkinliklerine uygun iş bulmasıyla ilgili algılamalardan bahsedilebilir (Rothwell vd., 2008). Bir başka tanım ise konuyu sadece bireysel açıdan değil işgücü piyasasının şartları başta olmak üzere, bireylerin iş bulabilmesiyle ilgili çevresel faktörleri dikkate almaktadır (Broeck, vd., 2014). Kişinin yeni bir iş bulma girişiminin ne ölçüde kolay olacağıyla ilgili düşüncelerini ifade etmektedir (Rothwell ve Arnold, 2007). Bireylerin algıladığı istihdam edilebilirlik düzeyinin yüksek olması özgüvenlerini geliştirerek, sürekli değişen

çevresel faktörlere uyum sağlamada avantaj sağlamaktadır (Berntson vd., 2010). Bununla birlikte, istihdam edilebilirlik algısının; bireylerin sezgilerine dayalı olduğundan hareketle subjektif bir değerlendirme olduğu da ileri sürülebilir (Katz ve Kahn, 1978).

İstihdam edilebilirlik kavramı ilk ortaya atıldığında eleştiri ve kuşku ile karşılanırken (Pascale, 1995; Rajan vd., 2000); işgücü piyasasının ve hükümetlerin istihdam politikalarına bağlı olarak, anlam olarak, sürekli değişime uğramıştır (Sanders & de Grip, 2004). Yapılan tanımlamaların bir kısmı sadece çalışanların bilgi ve becerilerine yoğunlaşırken, diğer tanımlar işgücü piyasasının adaylardan beklentilerine dikkat çekmektedir (Rothwell & Arnold, 2007). Son yıllarda, her ne kadar hükümetlerin istihdam politikaları önemli olsa da, istihdam edilebilirlik, bir İK stratejisi anlamında, eskiden beri, geleneksel kariyere karşı geliştirilen yeni kariyer yaklaşımı olarak kabul edilmektedir (Pascale, 1995; Rajan, 1997; de Guzman & Choi, 2013). Kapsayıcı bir istihdam edilebilirlik tanımının hem bireysel özellikleri hem de işgücü piyasası değişkenlerini dikkate alması gerekmektedir: İstihdam edilebilirlik, "sürdürülebilir istihdamın gerçekleştirilmesi için bireylerin kazandıkları yetkinliklerle kendi başlarına işgücü piyasasında hareket edebilmeleri" (Hillage & Pollard, 1998; Philippaers vd., 2016) olarak tanımlanabilir. Bu tanım bireylerin gelecekteki kariyer olanaklarını kullanabilecekleri bir düzeyi de ifade etmektedir.

Çalışanların ve mezunların istihdam edilebilirliği konusu son yıllarda özellikle bilgi ekonomisiyle birlikte daha da önem kazanmıştır (Griesel & Parker, 2009; Noe vd., 2010; Potgeiter vd., 2012; Guilbert vd., 2016). İş yaşamına girmek üzere olan mezunlar, artık iş güvencesizliği, hızlı değişim ve sürekli gelişim için bireysel sorumluluk gibi birçok farklı problemle karşılaşmaktadır (Marock, 2008; Pool & Sewell, 2007). Artık akademik bilgiye sahip olmak tek başına istihdama ulaşmak için yeterli değildir (Fallows & Stevens, 2000). Günümüzde gelinen nokta, mezunların hem istihdam edilebilir olmaları hem de sürdürülebilir kariyere sahip olmalarının sağlanmasıdır. (Marock, 2008; Pool & Sewell, 2007). Bunun için, özellikle günümüzün belirsizlik ortamında, bireylerin kariyerleriyle bağlantılı; belli bazı bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmak gerekmektedir (Bezuidenhout, 2011; Potgeiter vd., 2012; Fugate vd., 2004; Rothwell vd., 2009; Schreuder & Coetzee, 2011).

Bennett vd. (1999), yükseköğretimdeki ders içeriklerine ilişkin bir model geliştirmişlerdir ve bu model beş unsurdan oluşmaktadır: alan becerileri (disciplinary skills), alan bilgisi (disciplinary content knowledge), işyeri farkındalığı (workplace awareness), jenerik beceriler (generic skills) ve işyeri tecrübesi. Ancak bu model daha sonra Yorke ve Knight (2004) tarafından geliştirilerek *USEM modeli* ortaya atılmıştır. USEM modeli adını, birbiriyle ilişkili olduğu düşünülen 4 bileşenin baş harflerinden almıştır: konuyu ve problemi anlama (understanding), teknik ve jenerik beceriler (skills), pozitif düşünce ile yapabileceğine inanmak (efficacy beliefs), üst biliş (metacognition).

Daha sonraları, yeni mezunların istihdam edilebilirliğine ilişkin *Anahtar Modeli* önerilmiştir (Pool & Sewell, 2007) Bu modele göre, istihdam edilebilirliği sağlayan birçok faktör biraraya gelerek o kişinin gelecekte istihdam edilebilme ihtimalini artırmaktadır ve bu faktörler ne kadar eksik olursa o kişinin bir işe girmesi o kadar zorlaşacaktır. Bu faktörler, öz-yetkinlik, özgüven ve özsayı ile *CareerEDGE* denilen Career Development (Kariyer Geliştirme), Experience (iş ve hayat tecrübesi), Degree (Bir alanda bilgi ve beceriyi gösteren diploma), Generic Skills (Genel beceriler) ve Emotional Intelligence (duygusal zeka) olarak sayılabilir.

Teorik olarak istihdam edilebilirlik önermesi, doğruluğu varsayılan birçok farklı özelliği içermektedir (Hillage & Pollard, 1998; Kirschenbaum & Mano-Negrin, 1999; Tamkin & Hillage, 1999; Kluytmans & Ott, 1999; Lane vd., 2000; Rajan vd., 2000). Bu özellikler arasında; bilgi ve beceriler (Hillage and Pollard, 1998), öğrenme kapasitesi (Bagshaw, 1996; Lane et al., 2000), kişisel kariyer yönetiminde ve iş aramada uzmanlık kazanmak (Hillage & Pollard, 1998) ve profesyonel (mesleki) bilgi (Van der Heijden, 2002) sayılabilir. Bu çerçevede esneklik (Iles, 1997; Rajan, 1997; Rajan vd., 2000) ve kişisel özyetkinlik (Eades & Iles, 1998) gibi kavramlara da gönderme yapılmış olur.

İstihdam edilebilirlik sadece bireysel özelliklerle ilişkili değildir. Örgütsel ve dışsal faktörlerin en önemlisi, mevcut dış işgücü piyasasıdır (Hillage & Pollard, 1998; Kirschenbaum & Mano-Negrin, 1999; Lane vd., 2000; Rajan vd., 2000). Ayrıca hem bireysel hem de genel faktör olarak kabul edilen, “bir pozisyona ilişkin işgücü piyasasındaki talep durumu” da (Mallough & Kleiner, 2001) önemlidir. İstihdam edilebilirliğin içsel ve dışsal boyutlarının teorik düzeyde ayrımı literatürde sıklıkla işlenmiştir (Hillage & Pollard, 1998; Kirschenbaum & Mano-Negrin, 1999; Kluytmans & Ott, 1999; Lane vd., 2000; Rajan vd., 2000; Tamkin & Hillage, 1999; Van der Heijden, 2002; Sanders & de Grip, 2004). Ancak ampirik olarak bu ayrımı ortaya koyan az sayıda çalışma bulunmaktadır (Rothwell & Arnold, 2007).

İstihdam edilebilirlik kavramının birçok farklı tanımı yapılmıştır ve bunlar mikrodan makroya kadar farklı düzeyleri ele almaktadır. Hillage & Pollard (1998: 24) istihdam edilebilirlik kavramını, “sürdürülebilir istihdam sağlanarak bir kişinin potansiyelinin harekete geçirilmesi” olarak ifade etmektedir. Mevcut lisans öğrencilerinin bakış açısında, diploma almaya hak kazandıktan sonra, iş arama süreçlerinde öncelikle sürekli bir iş bularak daha sonra bunu kariyere dönüştürme anlayışı hakimdir. Dolayısıyla lisans öğrencilerine uygun bir tanım geliştirmek gerekirse, bireysel istihdam edilebilirlik algısı, “bir kişinin yetkinliklerine uygun sürdürülebilir istihdama ulaşmayı sağlayacak ve kazanılması gereken yetkinliklerin algılanması” şeklinde ifade edilebilir.

Daha önceki istihdam edilebilirlik üzerine yapılan çalışmalara bakıldığında kavramın öncelikle çok boyutlu olduğu (Forrier & Sels, 2003) ve istihdam edilebilirliğin iç ve dış faktörlerinin (boyutlarının) tanımlandığı (Kirschenbaum & Mano-Negrin, 1999; Rajan, 1997; Rothwell & Arnold, 2007) görülmektedir. İş bulmaya yönelik iç faktörler arasında, mesleki ya da işle ilgili bilgi ve beceriye sahip olma ve iş arama kabiliyeti (Hillage & Pollard, 1998) ve öğrenme potansiyeline sahip olma (Lane vd., 2000) gibi faktörler sayılmaktadır. Bireysel algılama bakış açısında özgüven kavramı da önem kazanmaktadır.

Van der Heijde & Van der Heijden (2006) istihdam edilebilirliğin, istihdam-odaklı bir şekilde yaptıkları bireysel kavramsallaştırmasında; mesleki uzmanlık, beklenti (ummak) ve optimizasyon boyutlarını (kısaca gelecekteki iş değişikliklerine hazırlıklı olma) önermekte ve bunlara bireysel esneklik ve denge (bireysel ve işveren ihtiyaç dengesi) boyutlarını da eklemektedirler. Bireysel ve işveren ihtiyaç dengesi mübadele teorisine atfen ve psikolojik sözleşmeye (Rousseau, 1995) benzer bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bireylerin proaktif bir şekilde iş değişikliklerine hazırlanma fikri, ancak mevcut çalışanlar için geçerli bir durumdur. Mevcut üniversite öğrencilerini düşündüğümüzde mezun olduktan sonraki yakın gelecekte sürdürülebilir bir işe girebilmek ve kariyerini oluşturabilmekten bahsedilebilir.

Mevcut üniversite öğrencilerinin gelecekle ilgili istihdam edilebilirlik algılarında işgücü piyasası kadar öğrenim gördükleri üniversitenin marka imajı da etkili olmaktadır (Rothwell vd., 2008). Bu konuda Rothwell ve Arnold (2007) ile Rothwell vd., (2008) tarafından geliştirilen istihdam edilebilirlik ölçeğinin cronbach alpha değeri .75’dir. Ölçeğin üç boyutu bulunmaktadır; istihdam edilebilirlik boyutu, azim boyutu (ambition), üniversite bağlılığı boyutu. Ölçekte içsel ve dışsal alt boyutlardan bahsedilebilir; üniversite markasının değeri, işgücü piyasasının durumu ve ilgili alandaki mezunlara piyasanın talebi.

Bainbridge (2000) mevcut çalışanların özgeçmişlerinin, mezun oldukları “marka” kurumun ününden kaynaklanan ödünç alınmış bir krediyle birlikte algılandığını iddia etmektedir. Benzer şekilde Murray & Robinson (2001) tarafından da ifade edildiği gibi büyük ölçekli istihdam ve yerleştirme yapan şirketler, belirli okul mezunlarına yoğunlaşmaktadır. Dışsal olarak marka imajı şeklindeki bu etki, içsel olarak da özgüven, hırs gibi kişisel özelliklere dönüşebildiği için, istihdam edilebilirlik açısından oldukça önemlidir. Algısal düzeyde ise hem işgücü piyasasından kaynaklı hem de bireysel kaynaklı olarak mesleki anlamda farklılıklar ortaya çıkmaktadır.

Bireysel İstihdam Edilebilirlik

Yeni kariyer anlayışı bireylerin her birinin ayrı birer kimlik ve aktör olarak, kaotik ve tahmin edilemeyen istihdam piyasalarında başarılı olabilecek şekilde yetiştirilmelerini önerir. Sürdürülebilir istihdam edilebilirlik ve proaktif kariyer aktörü olma konusundaki talep ve zorunluluk dolayısıyla hem çalışanlar hem de öğrencilerin kişilik ve istihdam edilebilirlik özellikleri önem kazanmıştır. Bu da bu kişilerin istihdam edilebilirlik kapasitelerinin, bireysel düzeyde sahip olunan ve kariyerlerini yönetecek şekilde, geliştirilmesini gerektirmektedir (O'Donoghue & Maguire, 2005; Bezuidenhout, 2011; Potgieter vd., 2012; Savickas & Porfeli, 2012; Simmons, 2009).

Beşeri sermaye teorisine (Reeskens ve Orschot, 2012) göre, daha yüksek eğitime ve işle ilgili becerilere sahip olan bireylerin daha yüksek düzeyde algılanan istihdam edilebilirlik seviyesine sahip olacağı savunulmaktadır (Berntson vd., 2006; Wittekind vd., 2010). Diğer önemli öncüller arasında iş güvenliği (Mäkikangas vd., 2013); emek pazar deneyimi ve istihdamın türü (Berntson vd., ibid; Kirves vd., 2014) istihdam hareketliliği (Wittekind vd., ibid) ve algılanan hareketlilik (Kirves vd., ibid); psikolojik sözleşme şartları (Sok vd., 2013) ve kişilik (Eby vd., 2003) sayılmaktadır.

İşgücü piyasasının mevcut durumunun bireysel istihdam edilebilirlik algısına etki ettiği bilinmektedir (Kirschenbaum & Mano-Negrin, 1999; Lane vd., 2000; Rajan, 1997). Bu boyut da dikkate alınmak zorundadır. İstihdam edilebilirliği psiko-sosyal düzeyde ele alan Fugate vd., (2004), “kariyer kimliği, kişisel uyum ile sosyal ve insan sermayesinin sinerjik bir kombinasyonu” olan birey-merkezli bir yapıyı önermektedir. Buna göre, istihdam edilebilirlik kavramı sadece kariyer motivasyonu, bireysel girişim ya da proaktif kişilik yapısına indirgenemeyecek kadar farklı boyutlara sahip “rengarenk” bir kavramdır (ibid, s.28). Fugate vd. (2004) istihdam edilebilirliğin, işgücü piyasasındaki daralma dönemlerinde bireylere yardımcı olduğundan bahsetmektedir. Bu bağlamda, istihdam edilebilirlik kavramı, “bireylerin proaktif bir şekilde işgücü piyasasının zorluklarının üstesinden gelmelerini sağlayan ve gelecek-odaklı bireysel çerçeveye sahip” bir anlam kazanmaktadır (Rothwell & Arnold, 2007). Fugate vd., (2004) istihdam edilebilirliğin psiko-sosyal bir kavramsal çerçeveye sahip olduğunu ve üniversite öğrencilerinde tecrübe yerine üniversitelerinin imaj algısı ve bağlılıklarının etkili olduğunu ifade etmektedirler. Bu durum literatürde Mowday vd., (1979: 225) tarafından örgütsel bağlılık olarak ifade edilmiş ve öğrencilerin üniversitelerini benimseme ve bağlılık duymaları ile bireysel istihdam edilebilirlik algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

İstihdam edilebilirliğin bireysel yönü mezunların tam zamanlı iş bulmalarıyla ifade edilmektedir. Bununla birlikte, bireysel istihdam edilebilirlikle ilişkili bazı noktalar önem kazanmaktadır (Harvey, 2001):

İş Türü: İstihdam edilebilirlik herhangi bir tam zamanlı işe girmenin ötesinde eğitim düzeyine uygun ve kabul edilebilir işleri kapsmalıdır (Flanders, 1995).

Zamanlama: İstihdam edilebilirlik için mezuniyetten sonra belli süre zarfında tam zamanlı işe girilmesi beklenmektedir ve bu süre, örneğin 1 yıl ile, sınırlandırılmalıdır.

İşe kabul yetkinlikleri: İstihdam edilebilirlikte tam zamanlı işe girişte hangi bireysel yetkinliklerin etkili olduğu da önemli görülmelidir.

Yaşam boyu öğrenme: İstihdam edilebilirlik kavramı tam zamanlı işe girişten sonra da sürekli öğrenme süreci olması gerektiğini savunmaktadır.

İstihdam edilebilirlik becerileri: Burada daha çok öğrencilik süresi boyunca, tam zamanlı ve “kariyer” niteliğindeki işlere girmeyi sağlayacak temel bilgi ve becerilerin aktarılması anlaşılmalıdır. Daha geniş bakış açısına göre ise mevcut çalışanların da daha iyi pozisyonlara yükselmeleri için kazanmaları gereken bilgi ve beceri seviyesi kastedilmektedir.

Bireysel açıdan istihdam edilebilirliği geliştirmek için “kariyer ve istihdam edilebilirlik becerileri” eğitimleri düzenlenebilir. Bu eğitimler, üniversitelerin kariyer merkezleri ya da sürekli eğitim

merkezleri ya da fakültelerde kurulacak kariyer merkezleri aracılığıyla mezun olacak öğrencileri işgücü piyasasına hazırlamak amacıyla verilebilir. Bu konuda örnek bir eğitim içeriği aşağıdaki bileşenlerden oluşabilir (Zinser, 2003):

- 1-Uygulamalı Akademik Beceriler: Akademik okuma, yazma, konuşma ve dinleme becerileri eğitimleri.
- 2-Kariyer Planlama: Kariyer farkındalığı, kişisel kariyer planlama ve yönetimi.
- 3-Sunum Teknikleri: Raporlama ve etkili sunum hazırlama ve uygulama eğitimleri.
- 4-Problem çözme: Örnek olaylar üzerinde uygulamalı problem çözme eğitimleri.
- 5- Kişisel Yönetim: Sorumluluk, özsaygı ve başkalarına saygı, etik konular,
- 6-Organizasyon Becerileri: Kaynakların organizasyonu ve optimizasyon.
- 7-Takım Çalışması: Farklı arka plandan gelenlerle bir arada çalışabilme eğitimleri.
- 8-Müzakere Teknikleri: Uygulamalı iletişim ve ikna gücünü geliştirme eğitimleri.
- 9-Sistemleri Anlama: Sosyal, teknik, teknolojik ve hukuki iş sistemlerini öğrenme eğitimleri.
- 10-İstihdam edilebilirlik Becerileri: Kariyer oluşturmayı sağlayacak bilgi ve becerilerin edinilmesine yönelik eğitimler.

Kurumsal İstihdam Edilebilirlik ve Ölçümü

İstihdam edilebilirlik tanımlanırken ve ölçülürken, genellikle istihdam kavramıyla karıştırılmaktadır. İstihdam edilebilirlik, istihdam edilmeyi kolaylaştıran bireysel kalite ve yetkinliklere vurgu yaparken, istihdamı garanti ettiği söylenemez. Bireylerin işgücü piyasasında belirlenen istihdam edilebilirlik standartlarına ulaşmasına rağmen, istihdam değişik gerekçelerle ve engellemelerle gerçekleşmeyebilir. İstihdam edilebilirlik bireysel beceri, yetkinlik ve kişilikle ilgili bir kapasite olarak düşünülebilir; mezunların iş bulmaları ve işgörenlerin işlerine devam etmesine yardımcı olur. Bu bağlamda, üniversiteler ve diğer kurumlar istihdam edilebilirlik becerilerinden bahsetmeye başlamışlardır ve bu becerilerin kurumsal başarıya katkı yapacağı ifade edilmiştir.

Uygulamada istihdam edilebilirlik daha çok üniversitelerle özdeşleşmiştir ve başarılı üniversite sıralamaları birçok kriterle göre yapılabileceği gibi mezunlarının istihdam edilebilirlik oranına göre de yapılabilir. Üniversiteler için performans göstergesi haline gelen istihdam edilebilirlik, yüksek öğrenim kalitesinin belirlenmesinde de kullanılmaktadır (De Vos vd., 2011). Ancak bu konuda farklı görüşler de vardır. Üniversiteler öğrencilerinin mezuniyetten sonraki iş bulmalarıyla belli düzeyde ilgilenseler dahi bu konuda yapabilecekleri daha çok teşvik etme ve uygun ortamı hazırlamadan öteye geçememektedir (Tomlinson, 2007). Bazı üniversiteler öğrencilerine sürekli kişisel gelişim, kariyer farkındalığı, sektör bağlantıları ve zorunlu staj türünden programlar düzenlerken, yine de öğrencileri etkileme düzeyi sınırlı olmaktadır. Bu bağlamda kurumsal düzeyde istihdam edilebilirliği ölçmek daha çok çıktı esaslı yapılabilmektedir.

İstihdam edilebilirliği operasyonel düzeyde ele aldığımızda ise sayısal verilere dayalı ölçüm yöntemleri kullanılmalıdır. Burada sırasıyla aşağıdaki aşamalar uygulanabilir:

1. Teorik kavramın tanımlanması
2. Kavramın boyutlara ayrılması
3. Her bir boyut için ilgili göstergenin belirlenmesi
4. Her bir boyut için bir ya da daha fazla göstergenin seçilmesi
5. Her bir göstergeyle ilgili veri toplama araçlarının belirlenmesi

6.Göstergelerin çok boyutlu mu tek boyutlu mu kullanılacağına karar vererek istihdam edilebilirlik endeksi oluşturmak.

Bir üniversitenin istihdam edilebilirlik performans göstergesi, istihdam edilebilir (işverenlerce kabul edilebilir düzeyde bilgi ve beceriyle donatılmış) mezunlar yetiştirmek olarak kabul edilebilir. İstihdam edilebilirliğin kavramsal çerçevesine göre göstergeler ve ölçüm yöntemleri farklılaşabilir. Eğer istihdam edilebilirlik mezunların tam zamanlı iş sahibi olması olarak tanımlanırsa o zaman mezunların iş sahibi olma oranlarına bakılabilir. Eğer istihdam edilebilirlik kavramı, içinde çalıştığı kurumda gelişme olanaklarının olması ise o zaman, işe girmiş olan mezunların hem üniversite eğitiminden (ve üniversitenin istihdam edilebilirlik yaklaşımından) hem de mevcut işlerinden memnuniyetleri ölçülebilir (Evans vd., 2015; Gbadamosi vd., 2015; Karavdic & Baumann, 2015). Ayrıca üniversitelerde sistematik yapılacak memnuniyet ölçümleri de bize fikir verebilir. Küresel eğitim tartışmaları daha çok üniversite sürecinde kazanılan becerilere ve istihdam edilebilirliğe odaklanmakla birlikte; öğrenci (aday), akademik ve endüstri paydaş grupları arasında ortak bir dilin bulunmaması, piyasa beklenti ve yetkinliklerinin tanımlanması çok önemli olmasına karşın oldukça zor bir görevdir.

İstihdam edilebilirlik etkinlik ölçümlerinde en çok kullanılan model “*sihirli kurşun*” olarak adlandırılan yöntemdir (Harvey, 2001). Bu yöntemin dayandığı varsayım üniversitelerin öğrencilerine mezuniyetten sonra tam zamanlı iş bulmalarını sağlayacak istihdam edilebilirlik alt yapısını kazandırdığıdır. Modelde istihdam edilebilirlik geliştirme fırsatları ve mezun olan öğrencinin bireysel istihdam edilebilirliği arasında nedensel bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Modele göre bir üniversitenin mezunlarının iş bulma oranları, onların istihdam edilebilirlik başarısını yansıtmaktadır. Ancak istihdam edilebilirlik modeli gerçek hayatta daha karmaşıktır. Üniversiteler öğrencilerinin istihdam edilebilirlik özelliklerini geliştirmek için birçok görünen ve görünmeyen süreçler planlamaktadır; kişisel gelişim, sunum becerileri kazandırma, özgüven geliştirme, özgeçmiş ve iş görüşmesi becerileri kazandırma gibi birçok eğitim programları söz konusudur. Üniversitelerde kariyer merkezleri ve öğrenci kulüpleri aracılığıyla yürütülebilecek olan tüm bu istihdam edilebilirlik geliştirme süreçlerine katılım isteğe bağlı olmaktadır. Sihirli kurşun yaklaşımı istihdam edilebilirliği sadece üniversite ve öğrenci (mezun) arasındaki bir süreç olarak tanımlarken aslında işverenin de analize dahil edilmesi gerekmektedir. İşveren en basit ifadeyle istihdam edilebilirliği gerçekleştirecek olan kişi ya da kurumlardır ve optimal bir sonuca ulaşmak için tüm paydaşların beklentileri gerçekçi bir şekilde dikkate alınmalıdır.

SONUÇ

Son yıllarda istihdam edilebilirlik kavramı, farklılaşan istihdam yapılarına ve stratejilerine uygun şekilde değişime uğramıştır. Geleneksel istihdam anlayışındaki uzun süre aynı işletmede çalışan işgören anlayışının yerine, sürekli hareket halinde olan, Y ve daha sonra Z kuşağı değerlerini taşıyan aday ve işgörenler gelmiştir. Yeni ihtiyaçlara uygun olarak şekillenen yeni kariyer anlayışı, bireylerin istihdam edilebilirlik becerilerini kazanması ve geliştirmesi noktasında hem bireylere hem de örgütlere ve devlete sorumluluk yüklemektedir. Hızlı değişimin yaşandığı sektörlerde ve örgütlerde ayakta kalabilmenin yollarından bir tanesi istihdam edilebilirlik kavramı çerçevesinde açıklanmaktadır. Örgütler de geçmişten farklı şekilde işgörenlere ömür boyu istihdam garantisi verememekte ancak kendilerini geliştirme ve dolayısıyla gerek kendi örgütlerinde gerekse başka örgütlerde istihdam edilebilmeyi sağlayacak yetkinlikleri kazandırmayı vadetmektedirler. Bu yeni kariyer anlayışı bireylerin de aktif olarak kendilerini işgücü piyasasının değişen gereklerine ayak uyduracak şekilde güncellemelerini gerektirmektedir. Bir başka deyişle, bireyler istihdam edilebilirlik algılarını ve kapasitelerini geliştirmek durumundadırlar.

İstihdam edilebilirlik hem örgütler hem de bireyler açısından önem taşımaktadır (Fugate vd., 2004). İstihdam edilebilirlik konusunda teorik çerçeve daha çok bireysel düzeyde oluşmuştur ancak mevcut

ekonomik şartlar, örgüt kültürü vb. gibi çevresel faktörler de dikkate alındığında, istihdam edilebilirlik kavramının sınırları farklılaşmıştır. Yapılan araştırmalar, bireysel istihdam edilebilirlik algısının kişinin kendi kariyerini kontrol etme ve gelecekte arzu edilen istihdama ulaşabilme konusunda ciddi katkılar yaptığını göstermektedir (De Cuyper vd., 2008; Potgieter ve Coetzee, 2013; Praskova vd., 2015). Bununla birlikte, iş arayanların ve mevcut işgörenlerin kendi kariyerlerini geliştirmek için çaba göstermesinin örgütlerde de karşılığının olması gerekmektedir. Örgütlerin, mevcut işgörenlerinin istihdam edilebilirlik kapasitesini korumak ve geliştirmek amacıyla onlara her türlü eğitim ve kendilerini geliştirme fırsatı sunması gerekmektedir. Bu mevcut örgüt içerisinde yatay ve dikey hareketlilik anlamına gelmektedir. İşgörenlerin sadece mevcut işler için değil, gelecekteki işler için de hazırlanması istihdam edilebilirlik çerçevesinde ele almaktadır.

İstihdam edilebilirlik kavramını yükseköğretimde kalite bakış açısıyla ele almakta fayda bulunmaktadır. Mezunların istihdam edilme oranları da yükseköğretim kurumları için bir başarı göstergesi olarak düşünülmektedir. Burada ölçüm yöntemi olarak mezunların belli bir süre zarfında (örneğin mezuniyetten sonraki ilk yıl içerisinde) tam zamanlı bir işe girebilmesi değişkeni kullanılabilir. Bu oranı sağlıklı bir şekilde hesaplayabilmek için mezun bilgi sisteminin çok iyi çalışması gerekmektedir. İstihdam edilebilirlik bu şekilde operasyonel olarak mezuniyetten sonra tam zamanlı iş sahibi olmakla eşdeğer görülebilir; ancak istihdam edilebilirliğin asıl süreci öğrencilikle birlikte düşünülmelidir ve iş sahibi olmak, sürecin sadece bir çıktısıdır. Bunun dışında istihdam edilebilirlik süreci bir bütün olarak, hem bireysel hem de kurumsal yönleri olan başarı göstergeleriyle ölçülebilir.

Kurumsal istihdam edilebilirliği etkileyen faktörler arasında; mezun olunan üniversitenin kalitesi ve imajı, öğretim türü (örgün, uzaktan), üniversitenin lokasyonu ve mezunların hareketliliği, mezuniyet alanı (sözel, sayısal), iş tecrübesi (staj, yarı zamanlı ya da tam zamanlı çalışma), yaş, cinsiyet, sosyal sınıf sayılabilir. Üniversitelerin istihdam edilebilirlik etkinliğini sürekli takip edebilmek için "istihdam edilebilirlik denetimi" yapacak bağımsız bir kuruluşa da ihtiyaç bulunmaktadır. Burada istihdam edilebilirliğin geliştirilmesi ile mezun istihdam oranları da takip edilebilir.

Sadece üniversitelerin değil, aynı zamanda öğrencilerin, adayların, işverenlerin ve diğer ilgili paydaşların (örn. öğrenci ailelerinin, hükümet ve eğitim politikası yapımcıları) toplumdaki değişiklikleri kabul ve takip etmesi, işteki kültürel özelliklerin farkında olması ve sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir. Her paydaş; karşılıklı anlayış yaratmak, işbirliği yapmak ve istihdam edilebilirliğin gelişimini sağlamak için çaba göstermelidir. İstihdam edilebilirlik sürecinin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde mutlaka dikkate alınması gerekmektedir. İstihdam edilebilirlik ile psikolojik sermaye ve öznel iyi olma arasında karşılıklı olarak pozitif bir etkileşimden söz edilebilir. Gelecekte istihdam edilebilirlik daha önemli hale gelecek ve hem bireysel hem de örgütsel kariyer planlamasının temelini oluşturacaktır.

KAYNAKÇA

- Arnold, J. (1997), *Managing Careers into the 21st Century*, London: Paul Chapman Publishing.
- Arthur, M.B. (1994), "The boundaryless career: a new perspective for organizational enquiry", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 295-306.
- Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (1996), "A career lexicon for the 21st century", *Academy of Management Executive*, Vol. 10 No. 4, pp. 28-39.
- Bagshaw, M. (1996). Creating employability: how can training and development square the circle between individual and corporate interest?. *Industrial and Commercial Training*, 28(1), 16-18.
- Bainbridge, B. (2000). The future's bright, the future's branded. *Recruitment Portfolio*, 5–12.

- Baruch, Y. (1998), "The rise and fall of organizational commitment", *Human Systems Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 135-43.
- Bennett, N., Dunne, E. & Carre, C.(1999), Patterns of core and generic skill provision in higher education, *Higher Education*, 37, 71-93.
- Berntson, E., Sverke, M., Marklund, S. (2006) Predicting Perceived Employability: Human Capital Or Labour Market Opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27: 223–244.
- Berntson, E., Naswall, K. & Sverke, M, (2010) The Moderating Role Of Employability In The Relationship Between Job Insecurity and Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2) 215-230.
- Bezuidenhout, M. (2011). The development and evaluation of a measure of graduate employability in the context of the new world of work. *Unpublished master's dissertation*, University of Pretoria, Pretoria.
- Bird, A. (1994), "Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 325-44.
- Bowers-Brown, T., & Harvey, L. (2004). Are there too many graduates in the UK?. *Industry and Higher Education*, 12, 243–254.
- British Broad Casting Company (BBC) Online (2006). Debate over 'employable' degrees. Available from <http://news.bbc.co.uk/1/hi/education/4719222.stm>.
- Broeck, V. A., De Cuyper, N., Baillien, E., Vanbelle, E., Vanhercke, D. & De Witte H. (2014). Perception of Organization's Value Support and Perceived Employability: Insights From Self-Determination Theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13): 1904- 1918.
- Coetzee, M., & Schreuder, A.M.G. (2011). The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry. *Southern African Business Review*, 15(3), 76–97.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: mediation by job security. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 488–509.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I. J. M., De Witte, H. (2011). Associations Between Employability And Employee And Organizational Outcomes: A Matter Of Psychological Contracts? *International Journal of Human Resource Management*, 22: 1486-1503.
- de Guzman, A. B., & Choi, K. O. (2013). The relations of employability skills to career adaptability among technical school students. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 199-207.
- De Vos A, De Haw S, Van Der Heijden BIJM (2011). Competency Development and Career Success: The Mediating Role of Employability. *Journal of Vocational Behavior*. 79: 438-447.
- Eby, L., Butts, M. & Lockwood, A. (2003), "Predictors of Success in the era of the boundaryless career", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24 No. 6, pp. 689–708.
- Evans, C., Maxfield, T., & Gbadamosi, G. (2015). Using part-time working to support graduate employment: Needs and perceptions of employers. *Industry and Higher Education*, 29(4), 305-314.
- Flanders, S. (1995) 'The coming of the blue-collar graduate', *Human Resources*, May.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept of employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102–124.

- Forrier, A., & Sels, L. (2003), "The concept employability: A complex mosaic". *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14–38.
- Gbadamosi, G., Evans, C., Richardson, M. & Ridolfo, M. (2015), Employability and students' part-time work in the UK: does self-efficacy and career aspiration matter?. *British Educational Research Journal*, 41: 1086–1107. doi: 10.1002/berj.3174
- Griesel, H., & Parker, B. (2009). *Graduate attributes: A baseline study on South African graduates from the perspective of employers*. Higher Education South Africa and South African Qualifications Authority: Pretoria.
- Guilbert, L., Bernaud, J. L., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2016). Employability: review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16(1), 69-89.
- Harvey, L. (2001) Defining and Measuring Employability, *Quality in Higher Education*, 7:2, 97-109
- Herriot, P. and Pemberton, C. (1996), "Contracting careers", *Human Relations*, Vol. 49 No. 6, pp. 757-89.
- Hillage, J., and Pollard, E. (1998). Employability: Developing a framework for policy analysis, EFeE Research Briefing No.85. Institute for Employment Studies. Available from <http://www.dfes.gov.uk/research/programmeofresearch/projectinformation.cfm?projectid=12855&resultspage=1>.
- Iles, P. (1997), "Sustainable high potential career development: a resource-based view", *Career Development International*, 2(7): 347-53.
- Karavdic, S., & Baumann, M. (2015). Undergraduate students' life satisfaction, between employability and career capabilities. *Social Psychology*, 303-305.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kirschenbaum, A., & Mano-Negrin, R. (1999). Underlying labour market dimensions of 'opportunities': The case of employee turnover. *Human Relations*, 52(10), 1233–1255.
- Kirves, K., Kinnunen, U. & De Cuyper, N. (2014) "Contract type, perceived mobility and optimism and antecedents of perceived employability", *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 35 no. 3, pp.435-453.
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European journal of work and organizational psychology*, 8(2), 261-272.
- Lane, D., Puri, A., Cleverly, P., Wylie, R., & Rajan, A. (2000). Employability: Bridging the gap between rhetoric and reality; second report: Employee's Perspective. London: Create Consultancy/Professional Development Foundation.
- Mäkikangas, A., de Cuyper, N., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2013), "A longitudinal person-centred view on perceived employability: The role of job insecurity", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 22 No. 4, pp. 490-503.
- Mallough, S., & Kleiner, B. H. (2001). How to determine employability and wage earning capacity. *Management Research News*, 24(3/4), 118-122.
- Marler, J. H., Barringer, M. W. & Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless And Traditional Contingent Employees: Worlds Apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 425–453.

- Marock, C. (2008). *Grappling with your employability in South Africa*. Pretoria: Human Sciences Research Council.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14: 224–247.
- Murray, S., & Robinson, H. (2001). Graduates into sales—employer, student and university perspectives. *Education and Training*, 43(3), 139–144.
- Noe, R.A. Tews, M.J., & Dachner, A.M. (2010). A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 279–315.
- O’Donoghue, J., & Maguire, T. (2005). The individual learner, employability and the workplace: a reappraisal of relationships and prophecies. *Journal of European Industrial Training*, 29(6), 436–446.
- Pascale, R. (1995), “In search of the new employment contract”, *Human Resources*, November/December, pp. 21-6.
- Philippaers, K., Cuyper, N. D., Forrier, A., Elst, T. V. & De Witte, H. (2016), “Perceived Employability in Relation to Job Performance: A Cross-lagged Study Accounting for a Negative Path via Reduced Commitment”, *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1) 2, 1-15.
- Pieperl, M. & Baruch, Y. (1997), “Back to square zero, the post-corporate career”, *Organizational Dynamics*, Vol. 25 No. 4, pp. 7-23.
- Pool, L., & Sewell, P. (2007). The key to employability: Developing a practical model of graduate employability. *Education and Training*, 49(4), 227–289.
- Potgieter, I., Coetzee, M., & Masenge, A. (2012). Exploring employees' personality attributes in relation to their employability attributes in the business management field. *Journal of Psychology in Africa*, 22(4), 583-591.
- Potgieter, I., & Coetzee, M. (2013). Employability attributes and personality preferences of postgraduate business management students. *SA Journal of Industrial Psychology* 39(1):1-10.
- Praskova, A., Creed, P. A., & Hood, M. (2015). Self-regulatory processes mediating between career calling and perceived employability and life satisfaction in emerging adults. *Journal of Career Development*, 42(2), 86-101.
- Rajan, A. (1997). Employability in the finance sector: Rhetoric vs. Reality. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 67–78.
- Rajan, A., Van Eupen, P., Chapple, K., & Lane, D. (2000). Employability: bridging the gap between rhetoric and reality.[First report: employers’ perspective]. *London: Create Consultancy/Professional Development Foundation*.
- Reeskens, T. & van Orschot, W. (2012) “Those who are in the gutter look at the stars? Explaining perceptions of labour market opportunities among European young adults”, *Work, Employment and Society*, Vol. 26 No. 3, pp. 379-395
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23–41.
- Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 1-12.
- Rothwell, A., Jewell, S., & Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behaviour*, 75, 152–161.

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, D.M. (2001), "Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74 No. 4, pp. 511-42.
- Sanders, J. & de Grip, A. (2004), "Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers", *International Journal of Manpower*, Vol. 25 No. 1, pp. 73-89.
- Savickas, M.L., & Porfeli, E.J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661–673.
- Schreuder, A., & Coetzee, M. (2011). *Careers: an organisational perspective*. Cape Town: Juta.
- Simmons, R. (2009). Entry to employment: discourses of inclusion and employability in work-based learning for young people. *Journal of Education and Work*, 22(2), 137–151.
- Sok, J., Blomme, R. & Tromp, D. (2013), "The use of the psychological contract to explain self-perceived employability", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 34, pp. 274-284.
- Sparrow, P.R. (1996), "Transitions in the psychological contract: some evidence from the banking sector", *Human Resource Management Journal*, Vol. 6 No. 4, pp. 75-92.
- Tamkin, P., & Hillage, J. (1999). *Employability and employers: the missing piece of the jigsaw*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Tomlinson, M. (2007) Graduate employability and student attitudes and orientations to the labour market, *Journal of Education and Work*, 20:4, 285-304
- Van der Heijden, B. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel review*, 31(1), 44-61.
- 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*, 3, 449–476.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014), "Defining perceived employability: a psychological approach". *Personnel Review*, 43(4), 592-605.
- Wittekind, A., Raeder, S. & Grote, G. (2010), "A longitudinal study of determinants of perceived employability", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 31, No. 4, pp. 566-586.
- Yorke, M., & Knight, P.T. (2004). *Embedding Employability into the Curriculum*, Higher Education Academy, York.
- Zinser, R. (2003), "Developing career and employability skills: a US case study", *Education + Training*, 45(7):402-410.