

UNIVERZITET U SARAJEVU - FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA PSIHOLOGIJU

ZAVRŠNI RAD

OSNAŽIVANJE ZAPOSLENIKA: KLJUČ ZA UNAPREĐENJE RADNE
UČINKOVITOSTI I POVJERENJA U KRIZNIM VREMENIMA

Studentica: Emina Pašić

Mentorica: Prof. dr. Mirna Marković

Sarajevo, 2024.

UNIVERSITY OF SARAJEVO - FACULTY OF PHILOSOPHY
DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY

FINAL WORK

**EMPLOYEE EMPOWERMENT: THE KEY TO ENHANCING WORK
PERFORMANCE AND TRUST IN TIMES OF CRISES**

Studenti: Emina Pašić

Mentor: Prof. dr. Mirna Marković

Sarajevo, 2024.

Oснаживање запосленика: кључ за унапређење радне ефикасности и повјеренја у кризним вremenима

Emina Pašić

SAŽETAK

U savremenom poslovnom svijetu gdje su krize više norma nego incident, mnoge organizacije se suočavaju sa nužnošću pronalaska adaptivnih i rezilijentnih strategija suočavanja sa krizama. Psihološko osnaživanje u posljednje vrijeme privlači znakovitu pažnju znanstvenika i stručnjaka i prepoznaje se kao, široko shvaćena, strategija rukovođenja ljudima u kriznim vremenima.

U literaturi se navode različite definicije osnaživanja zaposlenika. Prema jednoj od njih osnaživanje je koncept koji uključuje davanje zaposlenicima moći i autonomije, zatim uključivanje zaposlenika u proces donošenja odluka, omogućavanje pristupa informacijama i resursima. Cilj ovog rada je dati sveobuhvatan pregled najvažnijih teorijskih i empirijskih spoznaja o povezanosti osnaživanja s povjerenjem i radnom učinkovitosti zaposlenika u kriznim situacijama.

S obzirom na ključnu ulogu liderstva u implementaciji osnaživanja, rad istražuje kako različiti stilovi liderstva utječu na osnaživanje zaposlenika i koji stilovi najviše doprinose njegovoj uspješnoj provedbi. Također se razmatraju okolnosti u kojima osnaživanje može biti pogrešno vođeno te potencijalni negativni ishodi koji iz toga mogu proizaći. Poseban fokus stavljen je na etička pitanja vezana uz osnaživanje, uz pružanje praktičnih preporuka za organizacije koje žele implementirati strategije osnaživanja. Rad nudi uvid u ključne aspekte osnaživanja zaposlenika, naglašavajući njegovu važnost za jačanje povjerenja i učinkovitosti unutar organizacija koje se suočavaju s kriznim vremenima.

Ključne riječi: *Oснаживање запосленика, ефикасност, повјеренје, криза, водство.*

Employee Empowerment: The Key to Enhancing Work Performance and Trust in Times of Crises

Emina Pašić

ABSTRACT

In today's business world, where crises are more the norm than an incident, many organizations face the necessity of finding adaptive and resilient strategies to cope with crises. Psychological empowerment has recently attracted significant attention from researchers and professionals and is recognized as a broadly understood strategy for managing people in times of crisis.

Different definitions of employee empowerment are mentioned in the literature. According to one definition, empowerment is a concept that involves giving employees power and autonomy, engaging them in the decision-making process, and providing access to information and resources. The aim of this paper is to provide a comprehensive overview of the most important theoretical and empirical insights into the relationship between empowerment, trust, and employee performance in crisis situations.

Given the key role of leadership in implementing empowerment, the paper explores how different leadership styles affect employee empowerment and which styles most contribute to its successful implementation. It also examines the circumstances in which empowerment might be mismanaged and the potential negative outcomes that could arise from it. Special focus is placed on ethical issues related to empowerment, along with practical recommendations for organizations that aim to implement empowerment strategies. The paper offers insights into the key aspects of employee empowerment, highlighting its importance for strengthening trust and efficiency within organizations facing times of crisis.

Keywords: Employee empowerment, efficiency, trust, crisis, leadership.

SADRŽAJ

1. UVOD	6
2. TEORIJSKA KONCEPTUALIZACIJA OSNAŽIVANJA	7
2.1. Historijska perspektiva razvoja osnaživanja u radnom kontekstu.....	10
3. MODELI OSNAŽIVANJA ZAPOSLENIKA	11
3.1. Kognitivni model osnaživanja Thomasa i Velthousea (1990).....	11
3.2. Model osnaživanja na radnom mjestu Spreitzer (1995)	15
3.3. Sveobuhvatan model intrapersonalnog osnaživanja Spreitzer (1995).....	16
3.4. Model osnaživanja zaposlenika Seiberta, Wanga i Courtrighta (2011)	18
4. VAŽNOST OSNAŽIVANJA ZAPOSLENIKA U VRIJEME KRIZE	19
5. ŠTA VODI OSNAŽIVANJU ZAPOSLENIKA ?	23
5.1. Individualni prediktori osnaživanja	23
5.2. Kontekstualni prediktori osnaživanja	25
6. KOJI SU BENEFITI OSNAŽIVANJA ZAPOSLENIKA ?	30
6.1. Benefiti osnaživanja u kontekstu unapređenja učinkovitosti u kriznim vremenima	30
6.1.1. Zadovoljstvo poslom.....	32
6.1.2. Odnos organizaciji	33
6.1.3. Organizacijsko građansko ponašanje	35
6.1.4. Inovativnost.....	36
6.2. Benefiti osnaživanja u kontekstu unapređenja povjerenja u kriznim vremenima	38
6.2.1. Osnaživanje zaposlenika i povjerenje	39
7. MOŽE LI OSNAŽIVANJE ZAPOSLENIKA BITI KRIVO VOĐENO ?	42
7.1. Miskoncepcije osnaživanja zaposlenika u praksi	42
7.2. Mogući negativni ishodi nekih osnažujućih praksi	44
7.3. Etička pitanja vezana za osnaživanje zaposlenika.....	46
8. UČINKOVITE STRATEGIJE OSNAŽIVANJA	47
8.1. Preporuke.....	48
8.1.1. Preporuke na organizacijskom nivou.....	48
8.1.2. Preporuke na individualnom nivou	54
9. ZAKLJUČAK	56
LITERATURA:.....	57

1. UVOD

U današnjem poslovnom okruženju, organizacije se suočavaju s brojnim krizama, kako unutar tako i izvan svojih granica, koje zahtijevaju inovativne pristupe u upravljanju ljudskim resursima. Posljednjih godina, globalne krize poput pandemije COVID-19 značajno su promijenile način poslovanja i upravljanja ljudskim resursima u organizacijama širom svijeta. Ovakve nepredvidive okolnosti istaknule su potrebu za prilagodljivim i inovativnim strategijama koje mogu pomoći organizacijama da zadrže stabilnost i učinkovitost, čak i u najizazovnijim trenucima.

Krize se u budućnosti vjerovatno neće promatrati kao neočekivana, povremena pojava, nego kao stalno prisutna prijetnja. Stoga organizacije moraju biti spremne suočiti se s uvjetima stalne napetosti i nepredvidivosti. Kao rezultat njihovog utjecaja, krize mogu dovesti do toga da zaposlenici zapostavljaju svoje radne zadatke i obaveze ili ih ne izvršavaju u skladu s očekivanjima. Kako bi se to izbjeglo, organizacije se trebaju pobrinuti da zaposlenici, unatoč izazovima koje krizna vremena donose, ostanu fokusirani na posao, budu učinkoviti, a da se pritom očuva obostrano povjerenje između zaposlenika i organizacije.

Kao odgovor na sveprisutne izazove, mnoge organizacije prepoznaju važnost osnaživanja zaposlenika kao načina za poboljšanje ukupne radne atmosfere i povećanje otpornosti na krize. Osnaživanje zaposlenika se sve više ističe kao ključna strategija kojom organizacije mogu potaknuti svoje zaposlenike da efikasno i angažirano obavljaju svoj posao te da nastave predano raditi na ostvarivanju ciljeva organizacije, uprkos poteškoćama i do tada nepoznatim preprekama.

Osnaživanje zaposlenika je pristup koji potiče angažiranost, povećava motivaciju i gradi povjerenje između zaposlenika i organizacije, što je ključno za dugoročno preživljavanje i rast organizacija u kriznim vremenima. Mnogo je definicija osnaživanja zaposlenika koje se mogu pronaći u literaturi, a prema jednoj od njih, osnaživanje zaposlenika je proces kojim se zaposlenicima pružaju ovlasti, odgovornosti i resursi potrebni za donošenje odluka koje direktno utječu na njihovu radnu okolinu (Herrenkohl i sar., 1999). Strategije osnaživanja uključuju edukaciju, treninge, delegiranje odgovornosti i stvaranje radne okoline koja potiče inicijativu i samostalnost.

Na osnovu pregleda teorijskih razmatranja i rezultata empirijskih istraživanja, u ovom radu će se nastojati odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Šta je osnaživanje zaposlenika?

2. Koje su strategije osnaživanja zaposlenika?
3. U čemu se mogu ogledati benefiti osnaživanja zaposlenika u kriznim vremenima, specifično u kontekstu izgradnje i održavanja klime povjerenja u organizaciji, kao i neophodnog nivoa radne učinkovitosti?
4. Može li osnaživanje zaposlenika rezultirati lošim ishodima, i pod kojim uvjetima je to moguće očekivati?
5. Kako različiti stilovi liderstva doprinose osnaživanju zaposlenika?

2. TEORIJSKA KONCEPTUALIZACIJA OSNAŽIVANJA

Oснаživanje zaposlenika se može shvatiti kao skup upravljačkih praksi usmjerenih na povećanje autonomije i odgovornosti zaposlenika, ali i kao individualna proaktivna radna orijentacija. Prema Lawleru (1986) osnaživanje nastaje kada organizacije implementiraju upravljačke sisteme s visokim stepenom uključenosti zaposlenika, tako što im daju veću odlučivačku moć, pružaju odgovarajuću obuku, omogućavaju pristup strateškim informacijama i nagrađuju zaposlenike za postignute rezultate (Boudrias i sar., 2009). Arnold i sar. (2000) sugeriraju da participativno donošenje odluka, vođenje primjerom, mentoriranje, pristup informacijama i pozitivne interakcije sa timom mogu biti učinkovite osnažujuće prakse.

Ahearne, Mathieu i Rapp (2005) smatraju da osnaživanje zaposlenika uključuje vođenje koje poboljšava značenje rada, potiče sudjelovanje u donošenju odluka, izražava povjerenje u kvalitetnu izvedbu i pruža autonomiju zaposlenicima. Zaposlenici na taj način smatraju svoje osobne doprinose više vrijednima (smisao/značenje), razvijaju samopouzdanje za izvršavanje svog posla i proširenje svoje radne uloge (kompetencija), percipiraju više prilika za donošenje odluka vezanih za posao (samoodređenje/izbor) te osjećaju da zaista mogu napraviti razliku u organizaciji (utjecaj) (Boudrias i sar., 2009). Neki autori smatraju da se osnaživanje zaposlenika odnosi na dijeljenje moći sa onima koji obavljaju posao (Bardwick, 1991; Block, 1993; Davidon i Malone, 1992; Peters, 1987; prema Herrenkohl i sar., 1999). Drugi smatraju da se osnaživanje zaposlenika odnosi na proces učenja (Champy, 1995; Jaffee i Scott, 1993; Senge, 1990; Tracy, 1990; prema Herrenkohl i sar., 1999) i organizacijsku atmosferu koja potiče razvoj vještina koje doprinose uspjehu organizacije (Jaffee i Scott, 1993; prema Herrenkohl i sar., 1999).

Carole (2006) definira osnaživanje kao metodu kojom se zaposlenicima organizacije dopušta da preuzmu veliki dio odgovornosti za donošenje odluka (Al-Hindawi i Al-Hasani, 2020). Conger i Kanungo (1988; prema Thomas i Velthouse, 1990) definiraju osnaživanje u smislu motivacijskih procesa i ističu da ono predstavlja povećana očekivanja zaposlenika u vezi sa naporom i rezultatima, odnosno kao osjećaj samoučinkovitosti. Osnažujuće intervencije omogućavaju zaposlenicima da osjete da mogu kompetentno obavljati svoj posao, a osnažujuće iskustvo će potom potaknuti ponašanja koja su podređena obavljanju zadataka.

Razlikujemo dvije dimenzije osnaživanja i to: *strukturalno osnaživanje i psihološko osnaživanje* (Jha i Nair, 2008; O'Brien, 2011; prema Yilmaz i Toylan, 2021). Strukturalno osnaživanje se odnosi na uvjete na radu i uključuje prijenos ovlasti sa menadžera na zaposlenike u hijerarhijskim strukturama. Radi se o organizacijskom okruženju u kojem se dijeli kontrola nad moći, donošenjem odluka i resursima (Zhang, Ye, i Li, 2018; prema Yilmaz i Toylan, 2021). Strukturalno osnaživanje opisuje uvjete radnog okruženja, ali ne uključuje objašnjenje reakcija zaposlenika na te uvjete. Takve reakcije su sastavni dio psihološkog osnaživanja (Yilmaz i Toylan, 2021).

Yilmaz i Toylan (2021) navode da se psihološko osnaživanje primarno usredotočuje na osobna uvjerenja zaposlenika o organizaciji (O'Brien, 2011; Ibrahim, 2020) i motivaciju zaposlenika (Kim, Lee i Carlson, 2010). Strukturalno osnaživanje se definira kao relativno samoodređeno ponašanje usmjereno na osiguravanje ili poboljšanje učinkovitosti rada unutar organizacije (Boudrias i sar., 2009). Prema Monje-Amor i sar. (2021), strukturalno osnaživanje obuhvata društvene uvjete i politike na radnom mjestu koje omogućuju pristup prilikama za učenje i razvoj, uključujući izazovne zadatke, nove vještine, informacije, podršku i resurse potrebne za stručni rast.

Spreitzer (1995) navodi da je psihološko osnaživanje zapravo kritički mentalni sklop koji stvaraju osnažujući uvjeti kako bi potaknuli ponašajno osnaživanje zaposlenika. Psihološki osnaženi zaposlenici su kompetentni i sposobni utjecati na posao i radnu okolinu tako da je vjerovatnije da će preuzeti inicijativu, proaktivno pristupiti zadacima i donositi inovativna rješenja (Spreitzer, 1995). Strukturalno osnaživanje se odnosi na strukture koje zaposlenicima olakšavaju rad, a psihološko osnaživanje se odnosi na pozitivna iskustva koje zaposlenici dobiju kroz obavljanje posla.

Rezultati istraživanja ukazuju na to da psihološko osnaživanje zaposlenika može posredovati odnos između upravljačkih praksi usmjerenih na osnaživanje i ponašajnog osnaživanja. Odnosno, osnažujuće upravljačke prakse doprinose razvoju osnaženog

mentaliteta kod zaposlenika, a zatim taj osnaženi mentalitet motivira zaposlenike da stručno obavljaju posao, razmišljaju o alternativnim načinima obavljanja posla, poduzimaju konkretne akcije za povećanje produktivnosti u poslu (Boudrias i sar., 2009).

U literaturi se spominju dva teorijska pristupa, odnosno dvije teorije osnaživanja: *relacijski pristup* (osnaživanje) i *motivacijski*, odnosno *psihološki pristup* (osnaženost). Relacijski pristup podrazumijeva sudjelovanje zaposlenika u procesu odlučivanja, dok motivacijski pristup definira osnaženost kao skup psiholoških stanja i spoznaja koje zaposlenici doživljavaju (Carless, 2004; prema Kinkela, 2021). Ovi pristupi postavljaju okvir za daljnje razmatranje različitih modela osnaživanja zaposlenika u praksi.

Dva najčešće citirana modela osnaživanja su *Kognitivni model Thomasa i Velthousea (1990)* i *Model osnaživanja na radnom mjestu Spreitzer (1995)*, pri čemu oba naglašavaju četiri ključne dimenzije nužne za osjećaj osnaženosti, a to su *utjecaj*, *kompetencija*, *značajnost/smisao* i *izbor/samoodređenje*. Međutim, Thomas i Velthouse (1990) su ponudili model koji pruža teorijski okvir za osnaživanje zaposlenika, dok je Spreitzer (1995) detaljnije razradila i validirala dimenzije osnaživanja kroz empirijsko istraživanje. Model Thomasa i Velthousa (1990) pruža temelj za razumijevanje osnaživanja, dok je Spreitzer (1995) proširila i empirijski potvrdila dimenzije osnaživanja o kojima su govorili Thomas i Velthouse.

Thomas i Velthouse (1990; prema Spreitzer, 1995) smatraju kako osnaživanje nije trajna osobina ličnosti koja se može generalizirati na različite situacije, nego skup kognicija oblikovan radnim okruženjem. Dalje, Spreitzer (1995) navodi da je osnaživanje kontinuirana varijabla, odnosno da se na zaposlenike gleda kao na više ili manje osnažene, umjesto na osnažene ili neosnažene. Također, osnaživanje nije globalni konstrukt koji se može generalizirati na različite životne situacije i uloge, nego je specifično za radnu domenu (Spreitzer, 1995).

U ovom radu će, pored ta dva modela, biti predstavljeni *Sveobuhvatan model intrapersonalnog osnaživanja Spreitzer (1995)* i *Model Seiberta, Wanga i Courtrighta (2011)*. Navedeni modeli su interpretirani u kontekstu objašnjenja kako osnaživanje može utjecati na povjerenje i učinkovitost. U skladu sa navedenim modelima, osnaživanje zaposlenika dovodi do specifičnih rezultata koji povećavaju učinkovitost i povjerenje, što je osobito važno u kriznim situacijama.

2.1. Historijska perspektiva razvoja osnaživanja u radnom kontekstu

Hughes (1999) navodi da se koncept osnaživanja može povezati sa Aristotelovom (384.-322. pr. Kr.) konceptualizacijom moći kao potencije, odnosno ideje da su kretanje i ideje ljudi rezultat njihove vlastite moći. Tokom 1600-ih i 1700-ih godina pojam ljudi kao osnaženih bića je odbačen (Vincenti, 1993; prema Hughes, 1999).

Tokom 1700-ih i 1800-ih godina, ljudi su radili u zanatskoj proizvodnji ili u novonastalim tvornicama. U zanatskoj proizvodnji, radnici su dobivali materijale od poslodavaca, a potom su ih kod kuće pretvarali u gotove proizvode. Usljed toga, imali su slobodu da sami određuju kada i koliko će raditi, a njihova plata je zavisila od proizvodnje. Također, radnici su imali mogućnost da samostalno zamijene loš materijal kvalitetnijim ili da prikriju nedostatke (Hughes, 1999). Sa organizacijom rada u tvornicama poslodavci su nastojali povećati kontrolu nad proizvodnjom. Zaposlenici su radili redovno i duže vrijeme, što je omogućavalo praćenje kvalitete proizvoda i minimiziranje troškova (Hughes, 1999). Strategije koje su se u tvornicama koristile za upravljanje nekvalificiranim radnicima su uključivale prisilne prijetnje, bliski nadzor i minimiziranje individualne odgovornosti, dok su za upravljanje kvalificiranim radnicima uključivale davanje radnicima autoriteta i odgovornosti te poticanje prilagodbe koja je korisna za organizaciju (Hughes, 1999).

Tokom 1900-ih godina istraživači su se fokusirali na dehumanizirajuće aspekte rada. U ovom periodu je nastao *pokret ljudskih odnosa* (Argyris, 1957; Likert, 1967; Mayo, 1933; prema Hughes, 1999) koji je nastojao poboljšati radne uvjete za zaposlenike. Ljudski odnosi su nastojali ublažiti učinke sistema zapovijedanja i poslušnosti bez zahtijevanja promjene tog sistema (Hughes, 1999).

Tokom 1970-ih godina rasla je potražnja za raspodjelom moći i prava za donošenje odluka među članovima organizacije koji su na nižim razinama hijerarhije (Nightingale, 1982; prema Hughes, 1999). Tokom 1980-ih godina je osnaživanje postalo istaknut odgovor organizacija na brze ekonomske i tehnološke promjene i porast konkurencije na tržištu (Block, 1987; Peters, 1987; Belasco, 1989; prema Huq, 2016). Također, u ovom periodu je vladalo uvjerenje da je osnaživanje korisno samo za organizacije jer je to način za ostvarivanje učinkovitosti. Organizacije su uprkos pozitivnom stavu prema osnaživanju nailazile na poteškoće u implementiranju osnaživanja (Huq, 2016). Hughes (1999) navodi da su mnogi smatrali da je osnaživanje zapravo lijepa riječ za "ropstvo devedesetih".

U posljednjih nekoliko godina, promoviše se vizionarsko vodstvo i osnaživanje unutar organizacije. Mnogi ljudi smatraju da će samozapošljavanje omogućiti ostvarivanje viših nivoa osnaživanja (Hughes, 1999). Lawler, Mohrman i Benson (2001) su empirijski potvrdili pozitivan rast praksi osnaživanja zaposlenika u proteklih petnaest godina (Spreitzer i Doneson, 2005).

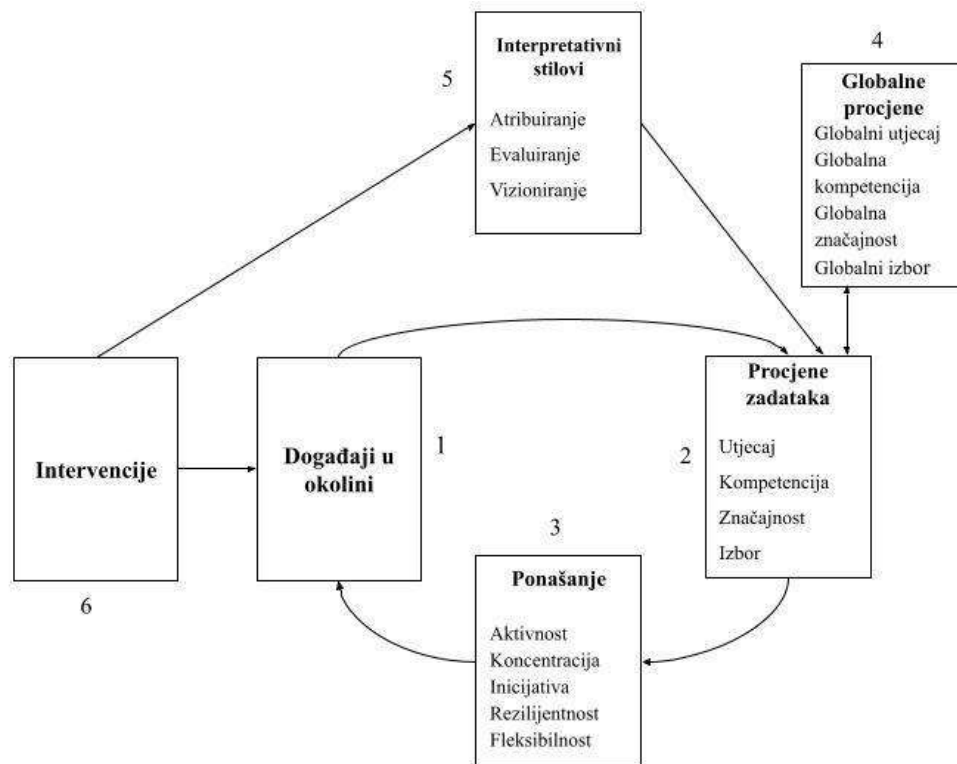
3. MODELI OSNAŽIVANJA ZAPOSLENIKA

U nastavku se razmatraju ključni modeli osnaživanja koji su prethodno spomenuti, uključujući *Kognitivni model osnaživanja Thomasa i Velthousea (1990)*, *Model osnaživanja na radnom mjestu Spreitzer (1995)*, *Sveobuhvatan model intrapersonalnog osnaživanja Spreitzer (1995)*, te *Model Seiberta, Wanga i Courtrighta (2011)*. Osnaživanje može biti korisno za suočavanje s kriznim situacijama, stoga je važno razumjeti modele osnaživanja kako bi se prepoznale njegove prednosti za organizaciju i bolje shvatilo kako učinkovito primijeniti strategije koje unapređuju radnu učinkovitost i otpornost organizacije.

3.1. Kognitivni model osnaživanja Thomasa i Velthousea (1990)

Kognitivni model osnaživanja Thomasa i Velthousea (1990) definira osnaživanje kao povećanu intrinzičnu motivaciju za zadatak (*Slika 1*). Intrinzična motivacija za zadatak se odnosi na intrinzičnu motivaciju za rad, ali na razini analize pojedinačnih zadataka ili projekata. Intrinzična motivacija za zadatke uključuje pozitivno vrednovanje doživljaja koje osoba dobije direktno iz zadatka (Thomas i Velthouse, 1990).

Thomas i Velthouse (1990) smatraju da su prosudbe pojedinca o osobnoj učinkovitosti subjektivne interpretacije stvarnosti. Prema tome, procjene zadataka, odnosno osnaživanje, su pod utjecajem individualnih razlika u interpretativnim procesima te objektivnih događaja i informacija koje proizlaze iz tih događaja. Osnovni elementi modela su: događaji u okolini, procjene zadataka, ponašanje, globalne procjene i interpretativni stilovi i intervencije (*Slika 1*).



Slika 1. Kognitivni model osnaživanja (Prilagođeno prema Thomas i Velthouse, 1990).

Događaji u okolini pružaju podatke o posljedicama ponašanja i uvjetima relevantnim za buduće ponašanje. Ti podaci oblikuju procjene zadataka pojedinca. Budući da su posljedice mnogih zadataka nejasne, kako bi imale motivacijske implikacije za pojedinca, potrebno ih je interpretirati kao napredak ili prepreku. Također je potrebno utvrditi njihov uzrok te anticipirati moguće učinke. Vanjski događaji mogu biti upute od nadređenih, osoblja, kolega i podređenih, procjene performansi, edukacijske sesije, mentorski savjeti, treninzi, rasprave o projektima, i sl.

Procjene zadataka uključuju osjećaj *utjecajnosti*, *kompetentnosti*, *značajnosti* i *izbora*. Ove četiri dimenzije procjene su kognitivne komponente intrinzične motivacija za zadatak, odnosno osnaživanja zaposlenika i dovoljno su generičke da se mogu primijeniti na

bilo koji zadatak. One su ključne za energiziranje i održavanje ponašanja pojedinca i predstavljaju subjektivne interpretacije stvarnosti, a ne jednostavne zapise objektivnih činjenica. *Utjecaj* je procjena koja se odnosi na stepen u kojem se ponašanje vidi kao “pravljenje razlike” u smislu postizanja svrhe zadatka, tj. proizvođenja željenih učinaka u zadatku. *Kompetencija* se odnosi se na stepen u kojem osoba može vješto obaviti zadatke. *Značenje* se odnosi na vrijednost cilja ili svrhe zadatka, ocijenjenu prema individualnim idejama ili standardima. *Izbor* podrazumijeva odgovornost za vlastite postupke i označava autonomiju u radnim procesima, uključujući donošenje odluka o metodama rada, tempu i uloženom trudu (Bell i Staw, 1989; Spector, 1986).

Ponašanje je rezultat procjena zadataka i utiče na događaje u okolini, stvarajući povratnu petlju. Intrinzično motivirano ponašanje obilježava činjenica da uloženi trud ne ovisi o nadzoru ili nagradama od strane drugih. Pojedinci su sposobni raditi bez potrebe za vanjskim nadzorom te pokazuju fleksibilnost u upravljanju vlastitim zadacima. Također su skloni samoinicijativno preuzeti nove zadatke kada se pojave problemi ili prilike, otporni su na prepreke i zadržavaju motivaciju unatoč izazovima i nesigurnostima. Ponašanja povećavaju vjerovatnoću da pojedinci postignu ishode koji će zauzvrat pružiti dalje dokaze o kompetenciji, izboru i utjecaju na značajne ciljeve. Niske procjene mogu pokrenuti destruktivne cikluse neaktivnosti, niske inicijative, i tako dalje, što proizvodi daljnje dokaze o niskom utjecaju i nedostatku kompetencije. Nasuprot tome, visoke procjene zadatka mogu dovesti do samopouzdanih ciklusa koji jačaju ili potvrđuju te procjene.

Globalne procjene su generalizirana uvjerenja o *utjecajnosti*, *kompetenciji*, *značajnosti* i *izboru*, koja se formiraju tokom vremena i oblikuju procjene zadataka. Globalne procjene su induktivne generalizacije iz prošlih procjena zadataka, a procjene zadataka se oblikuju deduktivno, odnosno kada dostupne informacije ostavljaju prostor za nejasnoće pri tumačenju događaja, osoba ima tendenciju da donese procjene zadataka koje su u skladu sa njenim prošlim iskustvom. Ako su visoke procjene na dimenzijama globalna utjecajnost, globalna kompetencija, globalna značajnost i globalni izbor, model implicira da će on ili ona biti optimističniji od drugih kod preuzimanja aktivnosti u kojima su informacije o procjenama zadatka nejasne. Nasuprot tome, osobe koje imaju niže procjene na ovim dimenzijama će vjerojatnije biti pesimistične. Osobe sa visokom globalnom utjecajnosti, koja se izjednačava sa unutarnjim lokusom kontrole, očekuju da će imati veći utjecaj na specifične zadatke (Gregory, 1981; prema Thomas i Velthouse, 1990). Globalna kompetencija je ekvivalentna samopouzdanju (Wells i Marwell, 1976; prema Thomas i Velthouse, 1990) i podrazumijeva

općeniti osjećaj sposobnosti osobe da se adekvatno ponaša u novim situacijama. Globalno značenje podrazumijeva ukupan stepen u kojem pojedinac psihološki investira u zadatke u koje je uključen. Može se opisati kao općenita razina brige ili predanosti. Niske razine globalnog značenja odgovaraju otuđenju i impliciraju smanjenu anticipaciju da će novi zadaci biti značajni. Globalni izbor je ekvivalentan deCharmsovom (1968) pojmu lokusa kauzalnosti. Percipirani lokus kauzalnosti mjeri osjećaj autonomije u ponašanju (Ryan & Connell, 1989; Sheldon, 2002; prema Turban, 2007), odnosno mjeri razloge za nečije postupke i kreće se duž kontinuuma od unutarnje motiviranog do vanjski motiviranog ponašanja.

Interpretativni stilovi podrazumijevaju tendencije pojedinca u interpretaciji događaja, što ima direktan utjecaj na procjene zadataka. Uključuju procese *atribucije*, *evaluacije* i *vizioniranja (anticipacije)*. Interpretativni stilovi dodaju informacije podacima iz vanjskih događaja kako bi proizveli dodatne informacije za procjene zadatka. Atribucije se razlikuju prema tri dimenzije: unutarnje naspram vanjskih, stabilne naspram nestabilnih i globalne naspram specifičnih. Atribucijski stil koji favorizira stabilna i globalna objašnjenja za neuspjehe, negativno utiče na motivaciju. Slično tome, stil koji ne koristi stabilne i globalne atribucije za uspjehe može rezultirati percepcijom smanjene vlastite kompetencije ili utjecaja. Kada je u pitanju evaluacija, prema modelu Thomas i Velthouse (1990), apsolutistički standardi imaju tendenciju da smanje procjene utjecaja jer sve što nije potpuno i kontinuirano uspješno se može označiti kao neuspjeh. Vizioniranje (anticipacija) uključuje kognitivne vizualizacije budućih događaja, odnosno anticipaciju onoga što se može dogoditi. Harrison (1983; prema Thomas i Velthouse, 1990) navodi da pojedinci koji imaju visoke performanse u različitim područjima rade na stvaranju živopisnih mentalnih slika uspjeha i izbjegavaju slike prepreka i neuspjeha. Kako pojedinac stvara slike uspjeha, za razliku od slika neuspjeha i prepreka, očekuje se da će procjene na dimenzijama kompetencije i utjecaja rasti. Također, vizioniranje uspjeha omogućava pojedincu da se koncentrira na svoju svrhu i povezano značenje.

Oснаžujuće intervencije mogu utjecati na povećanje procjena zadataka, kao i na postepeno povećanje globalnih procjena. Odnose se na svjesne napore za poticanje osnaživanja (povećanje intrinzične motivacije za zadatak) putem promjena u okolinskim događajima koji utječu na pojedinca ili putem promjena u načinu na koji pojedinci tumače te događaje. S obzirom na to da su procjene zadataka, a time i osnaživanje, pod utjecajem objektivnih varijabli iz okoline, osnaživanje uključuje intervencije usmjerene na varijable kao što su: *vodstvo*, *dizajn posla*, *delegiranje* i *sistem nagrađivanja*. Strategije interpretativnih

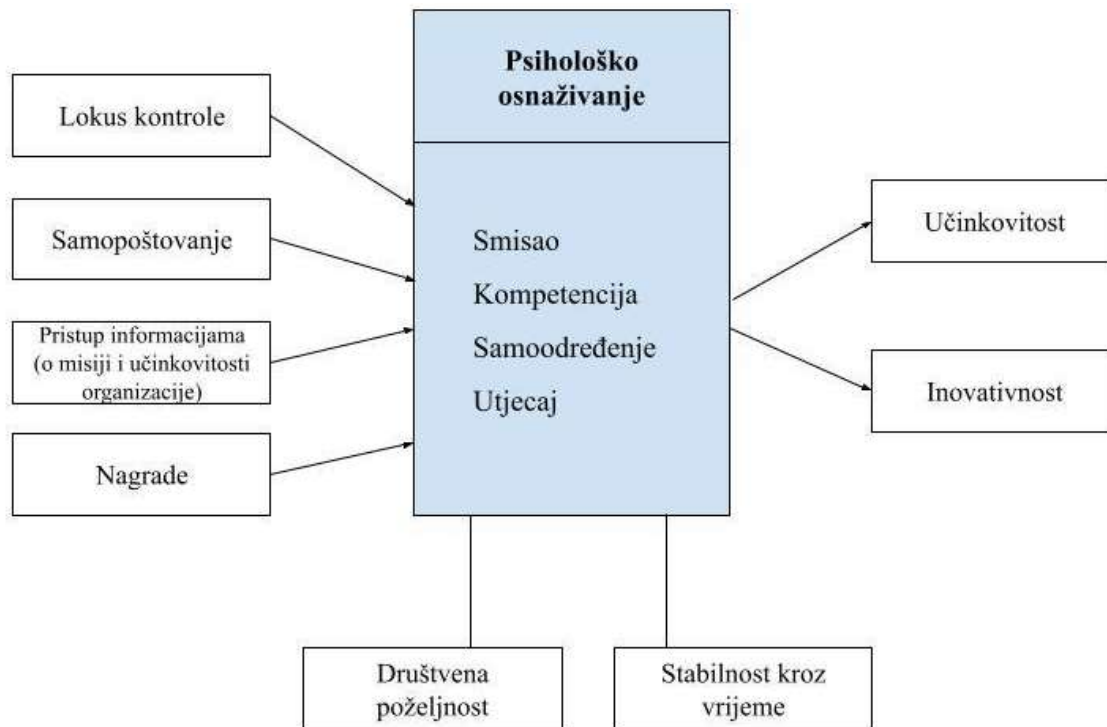
intervencija se bave načinima na koje pojedinci tumače okolinske događaje. Ellis (1980), prema Thomas i Velthouse (1990) smatra da pojedinci nisu svjesni uloge interpretativnih stilova u oblikovanju njihovih tumačenja događaja, tako da se oni sami po sebi neće mijenjati kada se proizvedu nepovoljni ishodi. Argyris (1982; prema Thomas i Velthouse, 1990) navodi da se interpretativni stilovi mogu promijeniti ako osoba svjesno prepozna pretpostavke koje su povezane s tim stilovima i nauči kako svjesno pratiti i analizirati te kontinuirane interpretacije i njihove posljedice.

3.2. Model osnaživanja na radnom mjestu Spreitzer (1995)

Kako bismo razumjeli šta osnaživanje zaposlenika podrazumijeva u kontekstu radnog mjesta, potrebno je pogledati model koji je razvila Spreitzer (1995), oslanjajući se na temeljne postavke Thomasa i Velthousa (1990). Spreitzer (1995) je na osnovu modela Thomasa i Velthousea (1990) razvila mjeru osnaživanja zaposlenika, odnosno ponudila je operacionalizaciju definicije osnaživanja zaposlenika.

Autorica je provela istraživanje u kojem je ispitala višedimenzionalnu mjeru psihološkog osnaživanja na radnom mjestu i detaljnije opisala dimenzije osnaživanja zaposlenika - *smisao, kompetencija, samoodređenje i utjecaj*. Autorica je definirala značenje kao smisao, a izbor kao samoodređenje te je redefinirala utjecaj kao stepen u kojem pojedinac može utjecati na strateške, administrativne i operativne ishode na radnom mjestu. Ove četiri dimenzije se zbrajaju kako bi se stvorio ukupni konstrukt psihološkog osnaživanja. Nedostatak bilo koje pojedinačne dimenzije će smanjiti, ali neće potpuno eliminirati osjećaj osnaživanja.

Prema ovom modelu (Slika 2), radni kontekst i osobine ličnosti oblikuju kognicije osnaživanja (*smisao, kompetencija, samoodređenje, utjecaj*), što potom potiče učinkovitost i inovativnost. Osobine ličnosti koje su predstavljene u modelu su samopoštovanje i lokus kontrole, a pretpostavlja se da prethode osnaživanju jer oblikuju način na koji pojedinci vide sebe u odnosu na svoje radno okruženje. Varijable radnog konteksta koje su uključene u model su nagrade i dijeljenje informacija o misiji i učinkovitosti organizacije.



Slika 2. Model osnaživanja na radnom mjestu (Prilagođeno prema Spreitzer, 1995).

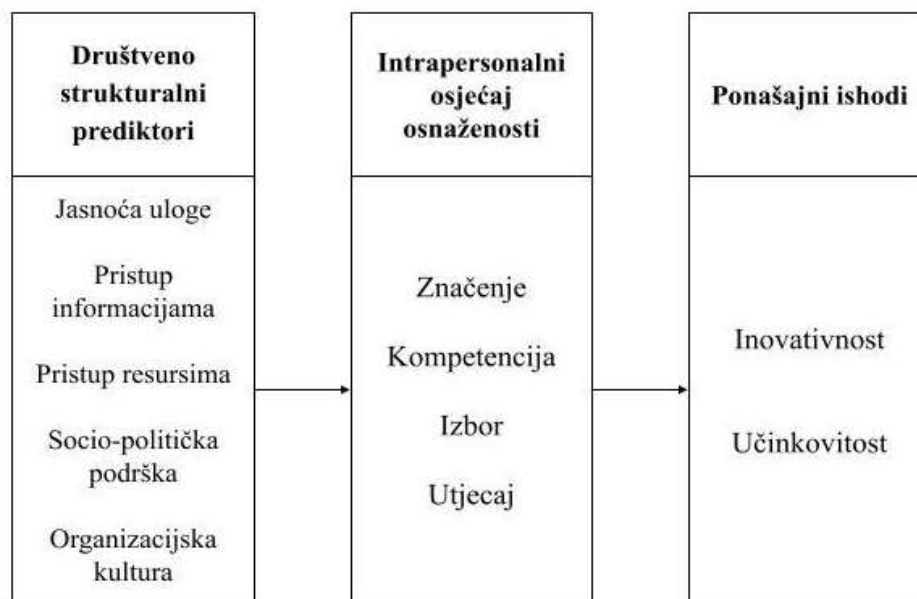
Model naglašava kako osobne karakteristike i radno okruženje mogu zajedno utjecati na osnaživanje zaposlenika, čineći ga temeljnim za razumijevanje ovlasti i odgovornosti na radnom mjestu. Prediktori osnaživanja obuhvaćeni ovim modelom bit će detaljno objašnjeni u nastavku, kao i učinkovitost i inovacije kao ishodi osnaživanja.

3.3. Sveobuhvatan model intrapersonalnog osnaživanja Spreitzer (1995)

Sljedeći model koji je predstavljen je Sveobuhvatan model osnaživanja zaposlenika koji je Spreitzer (1995) razvila s posebnim naglaskom na percepciju zaposlenika o radnom okruženju. Spreitzer (1995) je ispitala društveno strukturalne prediktore osnaživanja na

radnom mjestu. Ključno pitanje je da li su karakteristike objektivnog okruženja ili individualne percepcije tog okruženja one koje utiču na osnaživanje zaposlenika. Bandura (1989; prema Spreitzer, 1995) je sugerirao da osobe nisu potpuno oslobođene od svog okruženja, nego da percipiraju to okruženje i utiču na njega. Važno je razumjeti kako osoba vidi svoje okruženje jer različite osobe mogu različito percipirati isto radno okruženje. Stoga da bi se zaposlenici osjećali osnaženo, neophodno je da okruženje u kojem rade percipiraju, internaliziraju i interpretiraju kao oslobađajuće, a ne kao ograničavajuće (Spreitzer, 1995).

Spreitzer (1995) je ponudila model koji povezuje individualne interpretacije radnog okruženja sa individualnim spoznajama o osnaživanju. Prema ovom modelu pet društveno - strukturalnih karakteristika će se percipirati kao kontekst koji je za pojedinca osnažujući (slika 3). To su: jasnoća uloge u vezi sa zadacima i ovlastima; socio-politička podrška koju pružaju kolege, podređeni i nadređeni; strateške informacije organizacije i radne jedinice; pristup resursima koji omogućavaju zaposlenicima da djeluju u organizaciji; kultura organizacije koja naglašava važnost ljudskog kapitala za buduću uspjeh organizacije.



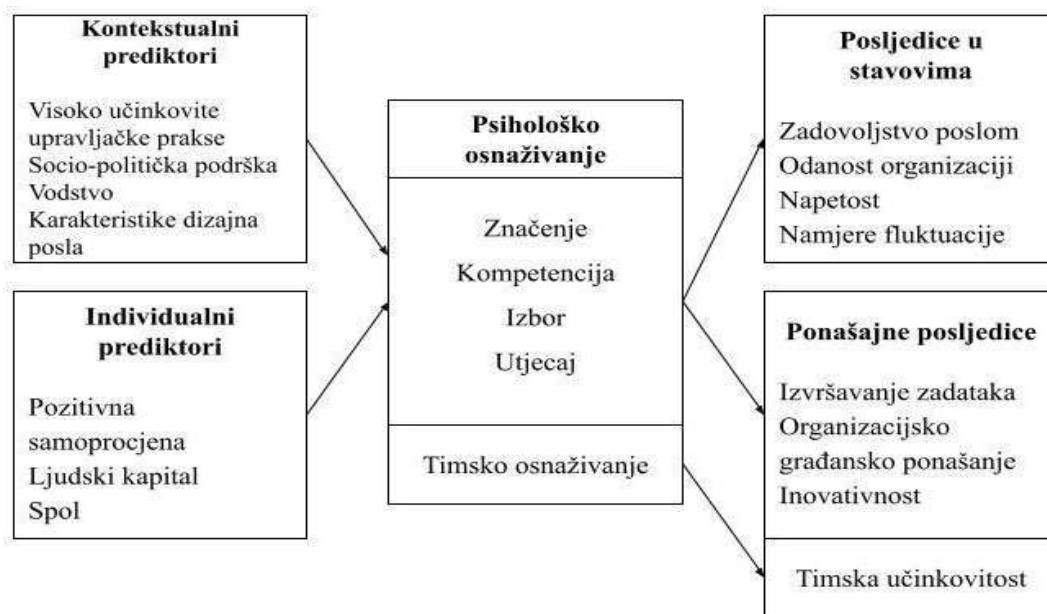
Slika 3. Sveobuhvatan model intrapersonalnog osnaživanja (Prilagođeno prema Spreitzer, 1995).

Svaki od navedenih prediktora doprinosi osnaživanju, a koje potom rezultira većom inovacijom i učinkovitošću zaposlenika. Prediktori i ishodi osnaživanja koji su predstavljeni u modelu će se detaljno razmatrati u nastavku rada. Ovaj model ističe kako percepcija radnog

okruženja može utjecati na osjećaj osnaženosti zaposlenika, čineći ga ključnim za povećanje učinkovitosti i inovativnosti.

3.4. Model osnaživanja zaposlenika Seiberta, Wanga i Courtrighta (2011)

Posljednji model koji će biti ukratko predstavljen je model osnaživanja zaposlenika koji su razvili Seibert, Wang i Courtright (2011). Seibert i sar. (2011) su predstavili integrirani model koji obuhvata preduvjete i posljedice osnaživanja zaposlenika. Prema ovom modelu, osnaživanju prethode kontekstualni preduvjeti, odnosno varijable koje obuhvataju percepcije zaposlenika o organizaciji i radnom okruženju (*Slika 4*). Kontekstualni prediktori uključeni u model su: visoko učinkovite upravljačke prakse, socio-politička podrška, vodstvo i karakteristike dizajna rada (Seibert i sar., 2011). Pored kontekstualnih prediktora, osnaživanju također prethode i individualni prediktori koji uključuju pozitivnu samoprocjenu, ljudski kapital (dob, iskustvo, obrazovanje) i spol. Osnaživanje je konceptualizirano kao u kognitivnom modelu osnaživanja Thomasa i Velthousea (1990). Psihološko osnaživanje rezultira posljedicama u stavovima i ponašanju (Spreitzer, 1995; prema Seibert i sar., 2011). Posljedice u stavovima su zadovoljstvo poslom, odanost organizaciji, napetost i namjere fluktuacije (Kraimer i sar., 1999; Liden i sar., 2000; prema Seibert i sar., 2011). Ponašajne posljedice su izvršavanje zadataka, organizacijsko građansko ponašanje i inovativnost.



Slika 4. Model osnaživanja zaposlenika Seiberta, Wanga i Courtrighta (Prilagođeno prema Seibert, Wang i Courtright, 2011).

Komponente ovog modela bit će detaljno predstavljene u nastavku, gdje je model korišten kao temelj za objašnjenje benefita osnaživanja u radnim organizacijama. Model povezuje osnaživanje s organizacijskim učinkom putem utjecaja na stavove i ponašanje zaposlenika, što ga čini značajnim za daljnja istraživanja. Razumijevanje različitih modela osnaživanja zaposlenika pruža temelj za analizu njihove primjene i važnosti u izazovnim situacijama, posebno u kontekstu krize.

4. VAŽNOST OSNAŽIVANJA ZAPOSLENIKA U VRIJEME KRIZE

Kriza je neizbježan dio poslovanja, a njeni uzroci mogu biti različiti, od ekonomskih promjena do neočekivanih vanjskih događaja. Iako se kriza ne može u potpunosti predvidjeti, moguće je smanjiti njen utjecaj kroz pažljivo planiranje i strategije koje osiguravaju brzu reakciju organizacije. Poslovni konteksti su često nestabilni, nesigurni i mijenjaju se, stoga organizacija ne može sebi dozvoliti, barem ne često, da ostane zatečena novonastalim okolnostima. Drugim riječima, mora biti spremna reagovati što je moguće bolje na kriznu situaciju. Organizacija treba da radi na poboljšanju aspekata rada zaposlenika u toku uobičajenog organizacijskog života, kako bi se mogla adekvatno nositi sa krizom i biti u prednosti u odnosu na ostale organizacije koje se eventualno suočavaju sa krizom (Mazzei i sar., 2019).

Dobro planiranje upravljanja krizama može doprinijeti prevenciji određenih kriza i izbjegavanju elementa iznenađenja kada kriza nastupi u organizaciji ili izvan organizacije (Rao i sar., 2007; prema Areiqat i Zamil, 2011). Organizacije se mogu pripremiti za suočavanje s krizom prije nego ona nastupi mobilizirajući resurse, stručnost i potencijale, umjesto da se fokusiraju isključivo na suočavanje s posljedicama i oporavak nakon što kriza prođe (Areqat i Zamil, 2011). Osnaživanje zaposlenika pokazalo se kao učinkovita strategija za lakše prilagođavanje organizacije promjenama izazvanim krizom. Ako uprava organizacije podržava i potiče proces osnaživanja zaposlenika, mora stvoriti kontekst koji omogućava individualnim zaposlenicima da prakticiraju svoje vještine i sposobnosti kontrole vlastitog rada. Na taj način se povećava njihovo preuzimanje inicijative i izvođenje smislenog rada (Milhim, 2006; prema Areiqat i Zamil, 2011).

4.1. Kriza u poslovnom kontekstu

Kriza je situacija koja ispoljava dvije karakteristike: opasnost i pritisak vremena (Senić i Lukić, 2008; prema Krstić i Krstić, 2016). Opasnost zato što zaposlenici u situacijama krize osjećaju da neće biti sposobni da postignu ili zadrže važne vrijednosti i resurse. Pritisak vremena podrazumijeva opažanje od strane zaposlenika o tome koliko vremena imaju na raspolaganju za istraživanje, razmišljanje i poduzimanje akcije prije nego što dođe do gubitaka. U kriznim situacijama, adekvatne i pravovremene informacije utiču na povjerenje i odanost zaposlenika rješavanju krize (David, 2011; prema Mazzei i sar., 2019).

Pored kriza koje zahvataju organizaciju ili cijelu industriju, na organizacije utiču i izvanorganizacijske krize poput pandemije, rata, prirodnih katastrofa i drugo. Svijet se relativno skoro suočio sa pandemijom COVID-19 koja je za sve predstavljala krizu opsežnih razmjera. Ljudi su se u svakom segmentu života morali prilagođavati i pronalaziti optimalna rješenja za izazove sa kojima su se suočili pa tako i u organizacijskom kontekstu. Da bi se postigla organizacijska agilnost i rezilijencija, neophodno je da zaposlenici budu vješti i otporni pri čemu je također važno da budu produktivni u svom radu (De-la-Calle- Durán i Rodríguez-Sánchez, 2021). Kada se organizacija suoči sa krizom, neophodno je da posjeduje strategije za upravljanje ljudskim potencijalima koje će unaprijediti dobrobit zaposlenika, ali i poboljšati poslovanje organizacije (De-la-Calle- Durán i Rodríguez-Sánchez, 2021). Osnajivanje zaposlenika je koncept koji može biti značajan u borbi organizacija za unapređenje radne učinkovitosti i povjerenja zaposlenika u toku krize sa kojom se suočava.

Kriza je izazov za svaku organizaciju. Posljedice krize djeluju zaposlenike i rukovodstvo organizacije, kao i na sve druge subjekte koji su poslovno ili na neki drugi način povezani sa organizacijom. Početak krize se teško uočava stoga je važno da se organizacije usmjeri na to da se što je moguće ranije uočiti znakove krize kako bi se ona prevenirala (Osmanagić-Bedenik, 2010; prema Krstić i Krstić, 2016). Organizacija nastoji smanjiti učinke krize kroz smanjenje troškova otpuštanjem radnika, odgađanjem investicija, trošenjem manje novca. Kako bi organizacija učinkovito odgovorila na krizu, važno je da se tome pristupi koordinirano na svim nivoima i u svim sektorima, s ciljem prepoznavanja prijetnji i pravovremenog reagovanja na njih (Alpaslan i sar., 2009; prema Krstić i Krstić, 2016).

Kriza u organizaciji često donosi negativne posljedice, ali ponekad može poslužiti kao prilika za uspostavu novih načina organizacije, redefinisane ciljeva, poboljšanje kadrovske strukture te unapređenje vještina i znanja zaposlenika (Krstić & Krstić, 2016). Sposobnost

zaposlenika da pronađu konstruktivna rješenja ključna je za prevladavanje krize. Pozitivni ishodi ovise o tome u kojoj mjeri se zaposlenicima i vlasnicima omogućuju dodatni resursi i potencijali (Osmanagić-Bedenik, 2010). Postoji mnogo simptoma koji ukazuju na moguću pojavu krize ili da je ona već prisutna. Mogu se grupisati na financijske pokazatelje, pokazatelje u vezi sa proizvodnjom i pokazatelje u vezi sa međuljudskim odnosima (Weikrich, Koontz, 1998; prema Krstić i Krstić, 2016).

4.2. Uloga osnaživanja u suočavanju sa krizom

Psihološko osnaživanje je jedan od najznačajnijih prediktora ponašanja zaposlenika na radnom mjestu, te može imati važan utjecaj na spremnost zaposlenika da se uključe u komunikacijska ponašanja na radnom mjestu i izvan njega, a posebno tokom razdoblja krize. Mazzei i sar. (2019) tvrde da osnaživanje povećava identifikaciju zaposlenika sa organizacijom, a to ih motivira da dijele pozitivne informacije o organizaciji u vrijeme krize. Stoga se može zaključiti da osnaživanje potiče zaposlenike da dijele pozitivne informacije o organizaciji u toku krize, a što je vrlo značajan faktor koji doprinosi suočavanju organizacije sa krizom. Osnaživanje zaposlenika ima ključnu ulogu u osiguravanju resursa na radu tokom krize. To je potvrdilo istraživanje Linanda i Halima (2023) koje je obuhvatilo period pandemije COVID-19 u kojem se pokazalo da bi organizacije trebale strateški upravljati resursima kako bi bolje razumjele i podržale produktivne reakcije zaposlenika na osnaživanje (Drucker, 2012; prema Linando i Halim, 2023).

Kako bi se razumio značaj psihološkog osnaživanja u upravljanju krizama, važno je detaljno razmotriti četiri ključne dimenzije osnaživanja: *značenje/smisao*, *kompetencija*, *izbor/samoodređenje* i *utjecaj*. Svaka od ovih dimenzija igra važnu ulogu u oblikovanju načina na koji zaposlenici reagiraju i prilagođavaju se u kriznim situacijama, a njihovo razumijevanje može pomoći organizacijama da efikasnije prevladaju krizne izazove.

Značajnost/smisao je dimenzija osnaživanja zaposlenika koja podrazumijeva vrijednost cilja ili svrhe zadatka u odnosu na individualne ideje i standarde (Spreitzer, 1995). Visoke razine značenja kod zaposlenika rezultiraju odanošću, uključenošću i koncentracijom energije (Kanter, 1968; Sjoberg, Olsson i Salay, 1983; prema Thomas i Velthouse, 1990). To može biti značajno u vrijeme krize, jer kada zaposlenici osjećaju da njihov rad ima značenje i doprinosi višem cilju, na primjer prevladavanje krize, to ih može dodatno motivirati i potaknuti na angažman.

Kompetencija je druga dimenzija osnaživanja zaposlenika (Spreitzer, 1995). Istraživanja o otpornosti organizacije su pokazala da povećanje kompetencija omogućava zaposlenicima da odgovore na nepoznate, izazovne ili problematične situacije. Kada se zaposlenicima pruži adekvatna obuka i resursi za rad, oni će se osjećati kompetentnim za suočavanje sa novim izazovima, a to može biti vrlo značajno u vrijeme krize kada vlada neizvjesnost (Kim, 2020). Vjerovatnije je da će organizacija biti otporna na krizu kada zaposlenici imaju iskustva koja doprinose njihovim kompetencijama i samoučinkovitosti, motivirajući ih da uspiju u svojim budućim poduhvatima (Masten i Reed, 2002; prema Kim, 2020). Istraživanja su pokazala da su samoučinkovitost i kompetencija članova organizacije međusobno povezani, međusobno se jačaju u kriznim situacijama i povećavaju mogućnost prilagodbe (Sutcliffe i Vogus, 2003; prema Kim, 2020).

Izbor/samoodređenje je treća dimenzija osnaživanja koja uključuje odgovornost za osobna djela. Samoodređenje znači autonomiju u radnim postupcima, uključujući donošenje odluka o metodama rada, tempu i naporu (Bell i Staw, 1989; Spector, 1986). Deci i Ryan (1985) primjećuju da percipirani izbor povećava fleksibilnost, kreativnost, inicijativu, otpornost i samoregulaciju. S druge strane, osjećaj gubitka kontrole uzrokuje napetost, negativne emocije i smanjenje samopoštovanja. Kriza može imati ozbiljne posljedice koje ugrožavaju opstanak organizacije. U takvim situacijama, autonomija zaposlenika može igrati ključnu ulogu. S obzirom na nepredvidivost uvjeta i potrebu za brzim reakcijama, zaposlenici koji imaju slobodu prilagođavanja svojih radnih metoda bit će učinkovitiji (Maitlis i sar., 2010).

Utjecaj je četvrta dimenzija osnaživanja zaposlenika (Spreitzer, 1995). Važno je da uprava jasno komunicira načine na koje rad svakog pojedinca doprinosi prevladavanju krize, a jedan od načina za to jeste primjena nagrada i priznanja. Akafo i Boateng (2015) su pokazali da nagrade i priznanja utiču na povećanje motivacije zaposlenika. S obzirom na to da organizacije djeluju u okruženju koje je vrlo često nestabilno, one nastoje izvući najbolje od zaposlenika tako što će ih motivirati kroz nagrade i priznanja. Nagrade i priznanja se koriste kao potkrepljivači, a to je vanjski događaj koji povećava vjerojatnost ponovnog pojavljivanja nekog ponašanja (Berk, 2005; prema Brozd, 2016). Ukoliko se određeno ponašanje kod zaposlenika potkrepljuje, povećava se vjerovatnoća istog u vrijeme krize. To može značajno doprinijeti učinkovitom suočavanju organizacije sa krizom jer se zaposlenici ponašaju na način koji je koristan za prevladavanje krize.

Svaku krizu bez obzira na vrstu karakteriziraju iznenađenje, eskalacija događaja, nedostatak informacija, gubitak kontrole, izostanak brzog rješenja i ponekad širenje panike. Stoga se osnaživanje smatra upravljačkim pristupom koji pomaže u očekivanju pojave krize i potiče rano upozoravanje jer usmjerava radnike ka inovativnom razmišljanju i omogućava im pravilno djelovanje u teškim situacijama (Areqat i Zamil, 2011). Osnaženi zaposlenici samostalno donose odluke i preuzimaju odgovornost za njihove posljedice, stoga su kvalificirani da prepoznaju probleme, poteškoće i krize u nastanku, te da se s njima suoče oslanjajući se na svoje znanje i iskustvo. Osnaženi zaposlenici će djelovati kao da je organizacija njihovo vlasništvo, stoga će se pripremati plan upravljanja krizama prije nego što kriza nastane, nastojat će rano upozoriti na nadolazeću krizu i radit će na tome da organizacija iz krize izađe sa minimalnim gubicima.

Prema modelu Seiberta i sar. (2011), zadovoljstvo poslom i afektivna predanost su ishodi osnaživanja zaposlenika. Linando i Halim (2023) tvrde da zadovoljstvo poslom i afektivna predanost negativno utiču na emocionalno iscrpljivanje. Tokom krize zaposlenici su izloženi mnogim neizvjesnostima na poslu, a to dovodi do veće razine stresa u njihovim radnim uvjetima (Linando i Halim, 2023). U vrijeme pandemije COVID-19, zadovoljstvo poslom je djelovalo kao izvor otpornosti za zaposlenike (Giménez-Espert i sar., 2020; prema Linando i Halim, 2023), što im je omogućilo da se suoče sa nepredvidivim okolnostima. Stoga se smatra da osnaživanje zaposlenika može doprinijeti smanjenju emocionalne iscrpljenosti koja se javlja kod zaposlenika u vrijeme kriza.

5. ŠTA VODI OSNAŽIVANJU ZAPOSLENIKA ?

Prediktori osnaživanja zaposlenika su varijable koje prethode osnaživanju i imaju važnu ulogu u određivanju mogućnosti i načina na koji će se osnaživanje ostvariti. Mogu se podijeliti na individualne i kontekstualne prediktore. Individualni prediktori su varijable koje predstavljaju unutarnje karakteristike pojedinca, a kontekstualni prediktori su faktori iz okoline koji utiču na osnaživanje zaposlenika.

5.1. Individualni prediktori osnaživanja

Pregledom literature iz ove oblasti, moguće je identificirati nekoliko individualnih prediktora osnaživanja. Prema modelu kojeg je ponudila Spreitzer (1995), individualni

prediktori osnaživanja su samopoštovanje i lokus kontrole. Pretpostavlja se da prethode osnaživanju jer oblikuju način na koji pojedinci percipiraju svoj odnos s radnim okruženjem. S druge strane Seibert (2011) je identificirao pozitivnu samoprocjenu, ljudski kapital (obrazovanje, dob, staž) i spol kao individualne prediktore koji utiču na osnaživanje.

Samopoštovanje

Samopoštovanje se obično definira kao općeniti osjećaj vrijednosti (Brockner, 1988; prema Spreitzer, 1995) i pretpostavlja se da je povezano sa osnaživanjem. Osobe koje imaju visoko samopoštovanje će ga vjerovatno proširiti na radno specifičan osjećaj kompetentnosti (Bandura, 1977; prema Spreitzer, 1995) i vjerovatno će preuzeti aktivnu orijentaciju prema svom radu (Gist i Mitchell, 1992; prema Spreitzer, 1995). Osobe sa niskim samopoštovanjem vjerovatno neće vidjeti sebe sposobnima da naprave razliku ili utječu na svoj rad ili rad organizacije. U istraživanju je potvrđeno da je samopoštovanje pozitivno povezano sa psihološkim osnaživanjem.

Lokus kontrole

Thomas i Velthouse (1990) su sugerirali da je lokus kontrole najvažnija osobina ličnosti za dimenziju utjecaja. To je stepen u kojem ljudi vjeruju da oni, a ne vanjske sile, određuju šta će se desiti u njihovim životima (Rotter, 1966; prema Spreitzer, 1995). Osobe sa unutarnjim lokusom kontrole se vjerovatnije osjećaju sposobnima utjecati na svoj rad i radno okruženje te će se stoga u većoj mjeri osjećati osnaženo. S druge strane, osobe sa vanjskim lokusom kontrole vjerovatnije osjećaju da je njihovo ponašanje oblikovano nekim vanjskim sistemom.

Pozitivna samoprocjena

Individualne karakteristike su važne za osnaživanje. Spreitzer (1995) je definirala psihološko osnaživanje kao način na koji pojedinci vide sebe u odnosu na svoje radno okruženje. Osobna procjena doprinosi osnaživanju zato što predstavlja temeljnu procjenu koju osoba čini o vlastitoj vrijednosti, kompetenciji i sposobnostima u odnosu na svoje okruženje. Ovaj konstrukt čine četiri faktora nižeg reda - lokus kontrole, samopoštovanje, generalizirana samouvjerenost i emocionalna stabilnost. Pretpostavka je da će zaposlenici sa višim pozitivnim procjenama o sebi imati veći osjećaj osnaženosti.

Ljudski kapital i spol

Razina obrazovanja, dob i radni staž su varijable ljudskog kapitala koje odražavaju produktivne sposobnosti pojedinca. Zaposlenici koji su obrazovaniji, stariji i sa više iskustva

će vjerovatno biti sposobniji za djelovanje i pozitivan utjecaj na radnom mjestu, a to je značajno za psihološku osnaženost (Seibert i sar., 2011).

5.2. Kontekstualni prediktori osnaživanja

Kontekstualni prediktori uključuju informacije, nagrade (Spreitzer, 1995; 1995), visoko učinkovite upravljačke prakse, socijalno - političku podršku (Seibert i sar., 2011; Spreitzer, 1995), vodstvo, karakteristike dizajna posla (Seibert i sar., 2011), jasnoću uloge, pristup resursima i kulturu (Spreitzer, 1995).

Informacije

Kako bi se osnaživanje zaposlenika uspješno implementiralo, uprava organizacije treba omogućiti pristup većem broju informacija većem broju ljudi, na različitim razinama i putem različitih izvora (Kanter, 1986; prema Spreitzer, 1995). Lawler (1992; prema Spreitzer, 1995) navodi da su dvije vrste informacija ključne za osnaživanje: informacije o misiji organizacije i informacije o učinkovitosti. Informacije o misiji organizacije su važne jer zaposlenici neće preuzimati inicijativu ako ne znaju u kojem smjeru se organizacija kreće. Važan su antecedent osnaživanja jer pomažu u stvaranju osjećaja značenja i svrhe (Conger i Kanungo, 1988; prema Spreitzer, 1995) i poboljšavaju sposobnost pojedinca da donosi odluke koje su usklađene sa ciljevima i misijom organizacije (Lawler, 1992; prema Spreitzer, 1995). Informacije o učinkovitosti podrazumijevaju da zaposlenici razumiju koliko dobro njihove radne jedinice izvršavaju poslove kako bi donosili odluke o održavanju i poboljšanju performansi u budućnosti. One su temelj za jačanje osjećaja kompetentnosti i vjerovanja da su zaposlenici vrijedan dio organizacije. Utvrđeno je da su pristup informacijama o misiji organizacije i o performansama pozitivno povezani sa psihološkim osnaživanjem. Prema Spreitzer (1995), zaposlenici koji percipiraju da imaju veći pristup strateškim informacijama, doživjet će veći osjećaj osnaženosti. Informacije mogu uključivati podatke o protoku rada, produktivnosti, konkurenciji, strategijama vrhovnog menadžmenta i slično (Lawler, 1992; prema Spreitzer, 1995).

Nagrade

Da bi sistem nagrađivanja bio osnažujući, mora prepoznavati individualni doprinos zaposlenika (Lawler, 1986; prema Spreitzer, 1995). Nagrade koje se temelje na individualnoj učinkovitosti jačaju osnaživanje tako što prepoznaju i ojačavaju osobne kompetencije i pružaju pojedincima poticaje za sudjelovanje u procesima donošenja odluka na radnom

mjestu. Utvrđeno je da je sistem nagrađivanja temeljen na individualnim performansama pozitivno povezan s psihološkim osnaživanjem.

Visoko učinkovite upravljačke prakse

Visoko učinkovite upravljačke prakse uključuju otvoreno dijeljenje informacija, decentralizaciju (označava onu vrstu organizacije kojom se upravljanje ili rukovođenje prenosi s centralnih organa na niže, u tom slučaju ti niži organi imaju manju ili veću samostalnost u organizaciji i načinu obavljanja poslova), participativno donošenje odluka, potrebnu obuku i dogovorene naknade. Visoko učinkovite upravljačke prakse dovode do poboljšanja performansi jer povećavaju količinu informacija i kontrolu koje zaposlenici imaju nad svojim radom te razinu motivacije koju zaposlenici imaju za postizanje ciljeva organizacije. Visoko učinkovite upravljačke prakse će povećati psihološko osnaživanje jer utiču na sve četiri kognicije psihološkog osnaživanja (*utjecaj, kompetencija, izbor i značajnost*). Povećan pristup informacijama i kontrola znače da će zaposlenici vidjeti svoj rad kao osobno značajan jer razumiju kako se njihova uloga uklapa u veće ciljeve i strategije organizacije. Više dostupnih informacija omogućava zaposlenicima da sami sebi odrede akcije koje će poduzeti, time povećavaju osjećaj samoodređenja. Poboljšano znanje, vještine i sposobnost kojima rezultiraju upravljačke prakse visokih performansi povećavaju osjećaj kompetencije zaposlenika u radnim ulogama. Veća razina sudjelovanja i kontrole povezana sa upravljačkim praksama visokih performansi znači da će zaposlenici vjerovati da imaju veći utjecaj u svojoj radnoj jedinici i organizaciji.

Vodstvo

Povjerljiv odnos s vođom je važan kontekstualni prediktor psihološkog osnaživanja. Prema Robinson i Judge (2009), vodstvo se definira kao sposobnost utjecaja na grupu da bi se ona usmjerila prema određenim ciljevima. Pozitivni oblici vodstva će povećati percepciju psihološkog osnaživanja zbog važne uloge koju vođe imaju u oblikovanju radnog iskustva sljedbenika. Vođe mogu pružiti zaposlenicima informacije o strateškim i operativnim ciljevima koje omogućuju zaposlenicima da vide vrijednost svog rada, čime se pojačava osjećaj značenja. Mogu dopustiti sljedbenicima veće sudjelovanje i autonomiju što će poboljšati osjećaj samoodređenja i utjecaja kod uposlenika. Mogu djelovati kao uzori i pružiti zaposlenicima povratne informacije i savjete. Modeliranje uloge i konstruktivna povratna informacija važni su izvori informacija o samoučinkovitosti što poboljšava osjećaj kompetencije. Odgovarajući stil vodstva je ključan za osiguravanje produktivnosti, upravljanje promjenama i stvaranje vrijednosti (Gathaiya, 2017; George, 2003; prema Magasi,

2021). Prema Mirsepasi (2002), stil vodstva obuhvata definiranje strategija za postizanje misije i ciljeva organizacije, za inovativno predviđanje budućnosti, te za uvođenje promjena u osiguravanju ljudskih resursa u organizaciji, njihovom obrazovanju i unapređenju, kao i osiguravanju kvalitete njihovog radnog života (Karnama i Sheikhpour, 2015).

Autokratski vođe samostalno donose odluke, izdaju politike, utvrđuju pravila u propise pri čemu ne traže savjete od drugih (Okunbanjo i sar. 2016; prema Al Junaid i Al Samman, 2021), kontrolišu resurse i strogo čuvaju ključne informacije u organizaciji (Cheng i Wang, 2015; Farh i Cheng, 2000; Wang i sar., 2013; prema Chukwusa, 2018). Autokratski lideri mogu imati poteškoće u provođenju osnaživanja zbog „kontaminiranog“ ega menadžera, zajedno sa njihovim autokratskim pristupom i zavisnosti od moći (Ghosh, 2013; prema Al Junaid i Al Samman, 2021).

S druge strane, vođa koji praktikuje *demokratsko vođenje* se oslanja na donošenje odluka grupe, aktivno uključivanje zaposlenika, pohvale i kritike te na određeni stepen prijateljstva (Jaafar, Zamb i Fathil, 2021). Smatra se da demokratski stil vođenja potiče osnaživanje zaposlenika zato što podrazumijeva da se zaposlenicima daje autonomija i pravo glasa (Goguelin i Mitrani, 1994; prema Schoel i sar., 2011) te potiče visoko učinkovite upravljačke prakse kao jedan od preduvjeta za osnaživanje zaposlenika.

Vođenje stilom laissez – faire je povezano sa nižim doživljajem osnaženosti zaposlenika. Istraživanje provedeno u Norveškoj sugerira da je laissez – faire vođenje negativno povezano sa doživljajem jasnoće uloge (Skogstad, Herland, Glaso i Einarsen, 2014), a Spreitzer (1995) ističe da je jasnoća uloga ključna za osnaživanje zaposlenika; prema njenom modelu, što je uloga jasnija, to će zaposlenici doživjeti veće osnaživanje.

Karakteristike *transformacijskih vođa* doprinose osnaživanja zaposlenika u organizaciji (Choi i sar., 2016). Transformacijski vođe koriste intelektualnu stimulaciju kako bi osnažili zaposlenike, tako što im dodjeljuju ovlasti za donošenje odluka. Zaposlenici potom uzvraćaju povjerenje koje im je dato kroz ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Individualizirana pažnja je važna za poticanje zaposlenika da prihvate inicijativu za osnaživanje jer povećava njihovu produktivnost i motivaciju za izvršavanje zadataka. Choi i sar. (2016) sugeriraju da transformacijsko vođenje može potaknuti zaposlenike da uspostave jači osjećaj samoodređenja i kompetencije, a to rezultira zadovoljstvom posla i boljom izvedbom zadataka. Transformacijski stil liderstva potiče prediktore osnaživanja zaposlenika poput nagrađivanja (Makhanya i Jili, 2023), zatim doprinosi povećanju samopoštovanja (Bass i sar., 2006; prema Afzal i sar., 2016), podržava upravljačke prakse visokih performansi

(Imran i sar., 2020; Hai i sar., 2020), smanjuje nejasnoću uloge (Guimarães i sar. 2017; Pandita i Singhal, 2017; prema Charoensukmongkol i sar., 2021).

Oснаžujuće vođenje podrazumijeva stil vođenja koji zaposlenicima daje informacije, kontrolu i resurse (Auh i sar., 2014, prema Schermuly i sar., 2022). Ključna ideja osnažujućeg vođenja je dijeljenja moći (Joo i sar., 2016; prema Schermuly i sar., 2022). Posljedica osnažujućeg vođenja je identifikacija zaposlenika sa zadacima koje obavljaju, a to je dimenzija značenja psihološkog osnaživanja. Primanje informacija može povećati druge dimenzije psihološkog osnaživanja, odnosno kompetenciju i utjecaj. Osnažujući vođe treniraju zaposlenike, potiču razvoj njihovih vještina i pomažu im da identificiraju područja u kojima im je potrebna dodatna obuka (Arnold i sar., 2000; prema Schermuly i sar., 2022). Osnažujući vođe također daju prijedloge o tome kako poboljšati radnu učinkovitost, uče zaposlenike kako da rješavaju probleme, pokazuju povjerenje u zaposlenike, osiguravaju im odgovarajući skup znanja i vještina da bi dobro obavljali svoj posao i ispunjavali svoje poslovne uloge (Schermuly, 2019; prema Schermuly i sar., 2022). Ovakva ponašanja vođe bi trebala rezultirati većim osjećajem kompetentnosti među zaposlenicima.

Karakteristike dizajna posla

Prema teoriji karakteristika posla i prema teoriji psihološkog osnaživanja osnovne karakteristike posla (npr. značaj zadatka, autonomija) su povezane sa značenjem i samoodređenjem. Rad koji je izazovniji (veći u raznolikosti vještina ili značaju zadatka) i povratne informacije o rezultatima napora zaposlenika će povećati kompetenciju. Autonomija i značaj zadatka potiču osjećaj da pojedinac ima utjecaj unutar svoje radne jedinice, zbog prilika za samostalno donošenje odluka koje su važne za organizaciju. Pretpostavka je da su ove karakteristike posla povezane sa osnaživanjem.

Jasnoća uloge

Jasnoća uloge podrazumijeva stepen u kojem je pojedinac siguran u to kakva očekivanja drugi imaju od njega. Svaka pozicija unutar organizacije bi trebala imati jasan skup odgovornosti zahvaljujući čemu uprava može osigurati to da su podređeni odgovorni za izvedbu, kao i pružiti im potrebne smjernice i upute (Rizzo, House i Lirtzman, 1970; prema Spreitzer, 1995). Kada zaposlenici ne znaju obim svojih ovlasti za donošenje odluka, šta se od njih očekuje i kako će ih se procjenjivati, bit će neodlučni u poduzimanju akcija uslijed čega će se osjećati nemoćno (Sawyer, 1992; prema Spreitzer, 1995). Da bi se zaposlenici osjećali osnaženo, neophodno je da razumiju ciljeve svog radnog mjesta te koja je njihova uloga u organizaciji. Također, neophodno je da zaposlenici poznaju obim svojih ovlasti za donošenje

odluka, kako bi se osjećali ugodno i samopouzđano u vezi sa odlukama, umjesto da budu zabrinuti zbog posljedica koje se mogu javiti (Conger i Kanungo, 1988; prema Spreitzer, 1995). Spreitzer (1995) navodi da se nejasnoća uloge smatra ograničenjem za osnaživanje zaposlenika.

Socio-politička podrška

Socio-politička podrška se odnosi na podršku, odobravanje, te priznavanje i prihvaćanje osobe, njezine uloge ili odluka kao legitimnih i pouzdanih od strane različitih grupa unutar organizacije, poput menadžmenta, kolega, sindikata ili dioničara, a stiče se članstvom u organizacijskim mrežama (Kanter, 1983; prema Spreitzer, 1995). Odnosno, to je mjera u kojoj elementi u radnom kontekstu pružaju zaposleniku materijalne, socijalne i psihološke resurse. Članstvo pojedinca u organizacijskim mrežama povećava njegovu percepciju o međusobnoj povezanosti zadataka sa ključnim organizacijskim komponentama, a time se posljedično povećava osjećaj osobne moći (Crozier, 1964; prema Spreitzer, 1995). S druge strane, smanjena percepcija međusobne povezanosti može rezultirati osjećajem otuđenosti i nemoći. Stoga Spreitzer (1995) sugerira da zaposlenici koji percipiraju veću socio-političku podršku će doživjeti veći osjećaj osnaženosti u odnosu na pojedince koju percipiraju manju socio-političku podršku. Socijalna podrška oblikuje percepcije ljudi i emocionalne reakcije i vjerovatno će povećati percepciju psihološkog osnaživanja. Na primjer, socijalnu podršku od kolega i organizacije zaposlenik će tumačiti kao znak da je cijenjen i prihvaćen član organizacije, a time se poboljšava njegov osjećaj kako je njegov rad osobno značajan. Takva podrška također će zaposleniku omogućiti osjećaj izbora/samoodređenja, jer mu, kao prihvaćenom članu organizacije, pruža slobodu da samostalno postavi svoje radne ciljeve i strategije. Socio-politička podrška će također doprinijeti osjećaju kompetentnosti za obavljanje zadataka i utjecajnosti zbog veće dostupnosti materijalnih resursa, moći i utjecaja potrebnih za izvršavanje zadataka i ostvarivanje ciljeva vezanih uz rad.

Pristup resursima

Pristup resursima može uključivati pristup fondovima, materijalima, prostoru i vremenu. Resursi su ključni za osnaživanje jer omogućavaju zaposlenicima da preuzmu inicijativu kako bi obavili zadatke (Hoffman, 1978; Kieffer, 1984; prema Spreitzer, 1995). Pristup resursima pojačava osjećaj kontrole kod zaposlenika, stoga se smatra značajnim za osnaživanje (Zimmerman, 1995; prema Spreitzer, 1995). Spreitzer (1995) sugerira da će

zaposlenici koji percipiraju veći pristup resursima doživjeti veći osjećaj osnaženosti u odnosu na zaposlenike koji percipiraju manji pristup resursima.

Kultura organizacije

Kultura organizacije podrazumijeva vrijednosti i uvjerenja koja određuju spoznaje i norme ponašanja u organizaciji (Smircich, 1983; prema Spreitzer, 1995). Kultura koja promoviše osnaživanje prepoznaje vrijednost ljudskog kapitala za uspjeh organizacije. Takva kultura stoga vrednuje priznanje, stvaranje i oslobađanje zaposlenika, umjesto kontrolu, red i predvidljivost (Evered i Selman, 1989; prema Spreitzer, 1995). Spreitzer (1995) sugerira da će zaposlenici koji smatraju da rade u organizaciji koja naglašava vrijednost ljudskog kapitala kao ključnu za uspjeh organizacije, doživjeti veći osjećaj osnaženosti u odnosu na pojedince koji ne smatraju da rade u takvoj organizaciji.

6. KOJI SU BENEFITI OSNAŽIVANJA ZAPOSLENIKA ?

Oснаživanje zaposlenika značajno pozitivno utiče na različite aspekte organizacijskog života. Osnaživanje ne samo da doprinosi poboljšanju učinkovitosti rada, već ima i važnu ulogu u izgradnji i održavanju povjerenja unutar organizacije. Kroz ovaj dio rada, prikazat će se kako osnaživanje može dovesti do unapređenja organizacijske učinkovitosti i povjerenja među zaposlenicima.

6.1. Benefiti osnaživanja u kontekstu unapređenja učinkovitosti u kriznim vremenima

Učinkovitost se definira kao stepen u kojem zaposlenik ispunjava ili premašuje radna očekivanja. U složenim, nejasnim i nedovoljno definiranim ulogama, osnaživanje poboljšava izvedbu jer se radni procesi ne mogu u potpunosti regulirati formalnim pravilima i postupcima. Menadžeri koji su osnaženi percipiraju sebe kao kompetentne i sposobne značajno utjecati na poslove i radno okruženje. Oni će vjerovatno proaktivno obavljati zadatke koji su njihova odgovornost - na primjer, predviđat će probleme, djelovat će nezavisno - i stoga će vjerovatno biti više učinkoviti. Thomas i Velthouse (1990) su tvrdili da će osnaživanje povećati koncentraciju, inicijativu i otpornost, a kroz to će povećati učinkovitost menadžera.

Spreitzer (1995) sugerira da će zaposlenici koji doživljavaju veći osjećaj osnaženosti biti percipirani učinkovitijim u odnosu na one koji doživljavaju manji osjećaj osnaženosti. Istraživanja su pokazala da je svaka dimenzija osnaživanja povezana sa ponašanjem koje je korisno za učinkovitost. Tako na primjer *značenje* rezultira visokom predanošću i koncentracijom energije (Kanter, 1983; prema Spreitzer, 1995), *kompetencija* rezultira naporom i ustrajnošću u izazovnim situacijama (Gecas, 1989; prema Spreitzer, 1995), suočavanjem s visokim očekivanjima (Ozer i Bandura, 1990; prema Spreitzer, 1995) i visokim učinkom (Locke, Frederick, Lee, i Bobko, 1984; prema Spreitzer, 1995), *samoodređenje* rezultira učenjem, interesom za aktivnost i otpornošću u susretu sa poteškoćama (Deci i Ryan, 1987; prema Spreitzer, 1995), dok se *utjecaj* dovodi u vezu sa odsustvom povlačenja iz teških situacija i visokim učinkom (Ashforth, 1990; prema Spreitzer, 1995).

Oснаživanje zaposlenika ima dodatnu važnost u kriznim situacijama, kada organizacije suočavaju s izazovima koji uključuju visoku razinu nesigurnosti i neizvjesnosti. U takvim okolnostima sposobnost zaposlenika da djeluju samostalno i učinkovito postaje ključna za uspješno upravljanje krizom. Ham i sar. (2012) navode da se kriza može definirati kao jedinstven događaj koji je neočekivan, neobičan i podiže visok stepen nejasnoće, neizvjesnosti i nesigurnosti, a što prijeti organizaciji u smislu njenog postojanja i ciljeva (Seegar, Sellnow i Ulmer, 1998), kao i njezine reputacije (Fearn-Banks, 1997). Prema modelu koji je ponudila Spreitzer (1995), učinkovitost nastaje kao ishod osnaživanja zaposlenika. S obzirom na to da vrijeme krize u organizaciji karakteriziraju nestabilnost i nepredvidljivost, važno je da su zaposlenici osnaženi kako bi se u takvoj situaciji mogli uspješno suočiti sa izazovima. Osnažen zaposlenik će biti motiviran da uloži napor u izvršavanje zadataka, bit će ustrajan u suočavanju sa izazovima koji karakteriziraju krizu, bit će otporan na poteškoće, te na teške situacije neće reagirati povlačenjem. Stoga je važno razumjeti kako osnaživanje, osim što poboljšava svakodnevne radne performanse, postaje još važnije u kriznim uvjetima. Kada se organizacija suočava s neočekivanim i izazovnim situacijama, osnaženi zaposlenici su bolje pripremljeni za suočavanje nepredvidljivim okolnostima.

Teorija radnog procesa sugerira da je osnaživanje oblik intenziviranja radnih napora koji uključuje povećanje opsega odgovornosti zaposlenika bez istovremenog povećanja ranga ili plaće. *Samoodređenje*, *kompetencija* i *utjecaj* bi trebali djelovati zajedno kako bi smanjili napetost čak i ako se radni zahtjevi povećaju budući da povećavaju osjećaj kontrole. Percepcija kontrole nad potencijalnim stresorima smanjuje percepciju napetosti. Stoga se

očekuje da će psihološki osnaženi zaposlenici prijaviti niže razine napetosti zbog povećanog osjećaja kontrole na poslu. U uvjetima krize se za zaposlenike javlja dodatni stres, stoga se smatra da će se osnaženi zaposlenici bolje nositi sa tim problemima koje kriza sa sobom nosi.

Nadalje, budući da pojedinci psihološki osnažujući rad percipiraju kao vrijedan resurs koji organizacija pruža, osjećat će obavezu reciprociteta – uzvratit će povećanom odanošću i spremnošću da nastave raditi za tu organizaciju. Također, zaposlenicima može biti teško pronaći novo radno mjesto u organizacijama koje primjenjuju osnažujuće strategije. To smanjuje percipiranu korist povezanu s alternativnim poslovnim prilikama i stoga dodatno smanjuje vjerovatnost fluktuacije.

Teoretičari također tvrde da psihološki osnaženi zaposlenici predviđaju probleme i djeluju nezavisno pred rizikom ili nesigurnošću, vrše utjecaj na ciljeve i operativne postupke kako bi mogli proizvesti visokokvalitetne radne rezultate te pokazuju upornost i snalažljivost pred preprekama u ostvarivanju radnih ciljeva. Ovo je posebno značajno u situacijama kada se organizacija suočava sa krizom. Značajnost i samoodređenje, dvije komponente psihološke osnaženosti su pokazali malu, ali statistički značajnu pozitivnu vezu s radnom izvedbom. Empirijska istraživanja pokazuju da vjerovanje u kompetenciju i utjecaj povećava izvedbu kroz povećanje napora i upornosti u zadatku. Prema modelu Seiberta i saradnika (2011), izvedba zadataka koja proizlazi iz osnaživanja zaposlenika može se dovesti u vezu s učinkovitošću, što Spreitzer (1995) u svom modelu ističe kao jedan od glavnih rezultata osnaživanja. Za povećanje učinkovitosti u organizaciji neophodno je da zaposlenici izvršavaju zadatke adekvatno i na vrijeme.

6.1.1. Zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom je mjera u kojoj su potrebe osobe ispunjene na poslu. Spector (1997) je definirao zadovoljstvo poslom kao osjećaj pojedinca o svom cjelokupnom poslu, naglašavajući razinu kojom pojedinci vole ili ne vole svoj posao. Također, zadovoljstvo poslom može se shvatiti kao osjećaj postignuća i koliko je uspješan zaposlenik u svom poslu, što može imati direktnu vezu s radnom učinkovitošću, kao i sa dobrobiti zaposlenika (Kaliski, 2007; prema Inuwa, 2016). Zadovoljstvo poslom je osjećaj ispunjenosti ili percepcija postignuća koju zaposlenik dobiva iz svog posla. To je rezultat procjene koja omogućuje ispunjenje vlastitih vrijednosti posla ili zadovoljavanje osnovnih potreba (Judge i sar., 2017; prema Helmi i Abunar, 2021).

Oснаживање запосленика доприноси задовољству послом јер *значајност* и *samoodređenje* омогућавају испуњење потреба за раст кроз искуство аутомоније, компетенције и самоконтроле на послу, док *kompetencija* и *utjecajnost* повећавају мјеру у којој посао служи испуњењу тих потреба. Психолошки оснажени радници ће вјероватније доживљавати интринзичне потребе које се могу испунити кроз посао, стога ће пријавити више разине задовољства послом (Seibert i sar., 2011).

Модел који су развили Seibert i saradnici (2011) препознаје задовољство послом као кључни резултат оснаживања запосленика, што даље може допринијети њиховој већој уџинковитости, а то је посебно значајно за организацију у вријеме кризе. Oluwafemi (2010; према Inuwa, 2016), тврди да уџинковитост организације овиси о уџинковитости запосленика. Истраживање које је провео Inuwa (2016) је потврдило да је задовољство послом у значајној позитивној корелацији са уџинковитости запосленика, што имплицира да је са повећањем задовољства послом могуће очекивати и већу радну уџинковитост запосленика. Друге студије су такође потврдиле значајну позитивну везу између задовољства послом и уџинковитости запосленика, имплицирајући да задовољан запосленик има вишу разину уџинковитости (Al-Ahmadi, 2009; Vermeeren i sar., 2014; Kumar i Pak, 2011; Aziri, 2011; према Inuwa, 2016). Уколико су запосленници ентузијастични и сретни, усмјерит ће своје способности и таленте према циљевима организације (Ali i sar., 2018; према Helmi i Abunar, 2021). Safi i Arshi (2016; према Helmi i Abunar, 2021) тврде да је висок степен задовољства послом уско повезан за опћом мотивацијом запосленика за рад. Hoboubi i sar. (2017) су провели истраживање у којем су утврдили да постоји значајна позитивна повезаност између задовољства послом и продуктивности запосленика. Оснаживање преко потицања задовољства послом доприноси повећању уџинковитости запосленика у вријеме кризе.

6.1.2. Оданост организацији

Оданост организацији се дефинира као позитивна процјена организације и циљева организације (Adekola, 2012; према Folorunso i sar., 2014). Monday i sar. (1982; према Osa i Amos, 2014), дефинирају оданост запосленика као усклађеност између циљева појединца и организације, при чему се појединец идентифицира са организацијом и улаже напоре у име опћих циљева организације. Meyer i Allen (1997; према Andrew, 2017), наводе да оданост организацији обухвата три димензије: афективну оданост, континуацијску (instrumentalnu) оданост и нормативну оданост. Афективна оданост представља емоционалну повезаност појединца са организацијом, идентификацију са организацијом и укљученост у њу.

Kontinuacijska odanost je svijest o troškovima povezanim sa napuštanjem organizacije. Normativna odanost je osjećaj obaveze da se nastavi sa radnim odnosom.

Prema modelu koji su ponudili Seibert i sar. (2011), osnaživanje zaposlenika rezultira odanosti organizaciji. *Značajnost* potiče afektivnu odanost organizaciji jer se odnosi na to koliko su zahtjevi radne uloge u skladu sa vrijednostima i potrebama pojedinca. Osjećaji *autonomije*, *kompetencije* i *utjecajnosti* povećavaju odanost pojedinca organizaciji jer pojačavaju sposobnost pojedinca da izrazi svoje vrijednosti i interese kroz rad.

Pretpostavka je da će osnaživanje zaposlenika preko povećane odanosti organizaciji, dovesti do veće učinkovitosti zaposlenika. U skladu sa ovom pretpostavkom su rezultati brojnih istraživanja. Negin, Omid i Ahmad (2013; prema Folorunso i sar., 2014) su ispitivali utjecaj odanosti organizaciji na radnu izvedbu zaposlenika i utvrdili su značajnu pozitivnu povezanost između dimenzija odanosti organizaciji (afektivna, normativna i kontinuacijska) i radne izvedbe, a to su potvrdili i drugi istraživači (Qaisar, Rehman i Suffyan, 2012; Chughtai i Zafar, 2006; Suliman i Lles, 2002; Khan i sar., 2010; prema Folorunso i sar., 2014; Rafiei i sar., 2014). Meta-analiza autora Jaramillo i sar. (2005; prema Rafiei i sar., 2014) koja je obuhvatila 51 istraživanje, pokazala je da postoji pozitivan odnos između odanosti organizaciji i radne izvedbe. Osa i Amos (2014) su potvrdili da odanost organizaciji zaposlenika značajno utiče na performanse zaposlenika i na produktivnost organizacije, a Chen i sar. (2006) su pokazali da postoji pozitivan odnos između odanosti organizaciji i radne uspješnosti. Odanost organizaciji predstavlja vezu između zaposlenika i poslodavaca (Chen i Hseeh, 2006; prema Folorunso i sar., 2014). Što su stavovi zaposlenika prema organizaciji pozitivniji, to će veća biti njihova prihvaćenost ciljeva organizacije i spremnost da ulože dodatni trud za njezin uspjeh. Meyer (2009; prema Andrew, 2017) sugerira da visoko odane radne prakse poboljšavaju izvedbu, produktivnost i kvalitetu usluge. Visok stepen odanosti organizaciji i uložnog napora dovode do viših razina izvedbe i učinkovitosti na individualnoj i organizacijskoj razini. Utvrđeno je da visoko odani zaposlenici bolje obavljaju posao od manje odanih zaposlenika (Mowday, Porter i Steers, 1982; prema Folorunso i sar., 2014). Stoga, jačanje odanosti zaposlenika prema organizaciji može značajno unaprijediti njihovu učinkovitost, posebno u kriznim vremenima.

6.1.3. Organizacijsko građansko ponašanje

Organizacijsko građansko ponašanje se može definirati kao ponašanje koje nije obuhvaćeno formalnim zahtjevima posla, ali doprinosi psihološkom i socijalnom okruženju radnog mjesta (Robbis i Judge, 2014; prema Sugiharjo, 2020). Također se može definirati i kao ponašanje pojedinca izvan tradicionalne uloge zaposlenika koja je određena opisom posla koje se ne nagrađuje kada se obavi i ne kažnjava ako se ne obavi, ali organizacija ima koristi jer se poboljšava izvedba (Schnake i Dumbler 2003; prema Al-Mahasneh, 2015), učinkovitost te se održavaju konkurentnost i produktivnost organizacije (Al-Mahasneh, 2015).

Prema modelu koji su ponudili Seibert i sar. (2011), organizacijsko građansko ponašanje je jedan od ishoda osnaživanja zaposlenika. Osnaženi zaposlenici su skloniji zauzeti aktivnu orijentaciju prema svom radu i izvršavati dužnost "iznad i izvan" poziva. *Značajnost* vjerojatno dovodi do organizacijskog građanskog ponašanja jer potiče osjećaj identifikacije i uključenosti u cjelokupno radno okruženje, a ne samo u definiranu radnu ulogu. *Kompetencija* i *utjecajnost* vjerojatno će dodatno poticati organizacijsko građansko ponašanje jer će se zaposlenik osjećati sposobnim za postizanje pozitivnih rezultata u svojoj radnoj jedinici. Kako osnaživanje zaposlenika potiče organizacijsko građansko ponašanje, može se pretpostaviti da na taj način doprinosi povećanju učinkovitosti organizacije.

Mnoga istraživanja su potvrdila značajnu pozitivnu povezanost između organizacijskog građanskog ponašanja i učinkovitosti (Castro, 2004; Turnipseed i Rassuli, 2005; Fitriastuti, 2013 Kimbala i sar., 2015; Ticoalua, 2013; prema Kumari i Thapliyal, 2017). Kataria i sar. (2013; prema Kumari i Thapliyal, 2017) su pokazali da organizacijsko građansko ponašanje poboljšava odnos između angažiranosti zaposlenika i organizacijske učinkovitosti, te da je organizacijsko građansko ponašanje pozitivno povezano sa organizacijskom učinkovitosti. U istraživanjima koja su proveli Ranjbar i sar. (2014) te Sugiharjo (2020), utvrđeno je da organizacijsko građansko ponašanje značajno pozitivno utiče na radnu učinkovitost zaposlenika i organizacijsku produktivnost. Al-Mahasneh (2015) je proveo istraživanje koje je potvrdilo da organizacijsko građansko ponašanje značajno pozitivno utiče na radnu izvedbu. Očekuje se da će zaposlenik, kao angažirani član organizacije, premašiti zahtjeve svoje uloge i djelovati izvan formalnih dužnosti, čime organizacijsko građansko ponašanje doprinosi većoj organizacijskoj učinkovitosti (Ranjbar i sar., 2014).

Organizacijsko građansko ponašanje poboljšava organizacijsku učinkovitosti kroz podržavanje društvenih mehanizama organizacije, poboljšanje produktivnosti saradnika i

menadžera, promicanjem bolje upotrebe ograničenih resursa, jačanjem sposobnosti organizacije da privuče i zadrži bolje zaposlenike, omogućavanjem bolje prilagodbe na promjene u okruženju, poticanjem učinkovitih i efikasnih organizacijskih praksi, zatim smanjenjem potrebe za nadzorom i oslobađanjem vremena za upravu kako bi se ona usmjerila na upravljačke aktivnosti poput planiranja i rješavanja problema (Ranjbar i sar., 2014). Organizacijsko građansko ponašanje također pomaže usmjeriti resurse prema postizanju produktivnih ciljeva, povećava produktivnost menadžera i zaposlenika, doprinosi boljoj koordinaciji aktivnosti između radnih grupa, poboljšava sposobnost organizacije da bolje regrutira zaposlenike i privuče ih zato što je ta organizacija privlačno mjesto za rad (Podsakoff i sar. 1997; prema Al-Mahasneh, 2015).

Zaposlenici pokazuju organizacijsko građansko ponašanje u različitim situacijama, kao na primjer kada pomažu kolegama koji imaju poteškoće u obavljanju svog posla, izdržljivi su i uporni u izvršavanju zadataka, izbjegavaju stvari koje narušavaju ugled organizacije, troše dodatno vrijeme za postizanje ciljeva i slično. Organizacijsko građansko ponašanje može uključivati pomoć drugima, dobrovoljne dodatne zadatke, pridržavanje pravila i postupaka na radnom mjestu (Agustiningsih i sar., 2016).

U vrijeme kada se organizacija suočava sa krizom, vrlo korisno za održavanje učinkovitosti u takvim uvjetima može biti nastojanje i iniciranje zaposlenika da samostalno izvršavaju zadatke koji su izvan opisa njihovog posla. S obzirom na nepredvidivost i komplikacije koje prate krizu, često se pojavljuju dodatni zadaci koji treba da se izvrše kako bi organizacija mogla funkcionisati. Osnaživanje zaposlenika preko poticanja organizacijskog građanskog ponašanja doprinosi održavanju učinkovitosti u vrijeme krize.

6.1.4. Inovativnost

Inovativnost podrazumijeva skup ponašanja koja odražavaju stvaranje nečeg novog ili drugačijeg. Inovativna ponašanja su kreativna i usmjerena na promjene jer uključuju stvaranje novog proizvoda, usluge, ideje, postupka, procesa (Woodman, Sawyer, i Griffin, 1993; prema Spreitzer, 1995), zatim tehnologije proizvodnje i administrativnih promjena (Fay i sar., 2015; prema Phan, 2019). Rogers (2003) je opisao inovaciju kao ideju, praksu ili predmet koji se percipira kao nov od strane pojedinca ili grupe koji treba da ga usvoje (Phan, 2019).

Inovacija je prema modelu Seibert i sar. (2011) jedan od ishoda osnaživanja zaposlenika. Ključni cilj osnaživanja je oslobađanje potencijala unutar zaposlenika kako bi

napravili pozitivne promjene u svojim radnim ulogama, radnim jedinicama ili organizaciji (Block, 1987; Randolph, 1995). Uz intrinzične motivatore poput osjećaja *značajnosti* i *samoodređenja* koji potiču kreativnost (Amabile, 1988), osjećaji *kompetentnosti* i *utjecajnosti* vjerojatno će povećati sposobnost zaposlenika da realiziraju svoje ideje i prijedloge za promjene, što će rezultirati većom inovativnošću na radnom mjestu.

Da bi organizacije odgovorile na izazove sa kojima se suočavaju, moraju neprestano pronalaziti nove načine za dizajniranje, proizvodnju, promociju i dostavu svojih proizvoda i usluga, kao i za organiziranje unutarnjih tokova rada i procesa (Wu i Lin, 2011; prema Phan 2019). Spreitzer (1995) sugerira da će osobe koje osjećaju veći stepen osnaženosti biti inovativnije u odnosu na osobe koje osjećaju manji stepen osnaženosti jer se osjećaju samouvjereni i očekuju uspjeh (Amabile, 1988; Redmond i sar., 1993; prema Spreitzer, 1995).

Osobe koje su osnažene su više autonomne i utjecajne, što im ostavlja prostor da budu kreativne, budući da se ne osjećaju ograničenim tehničkim pravilima ili pravilima vezanim za rad (Amabile, 1988; prema Spreitzer, 1995). Kada se zaposlenicima pruži veća ovlaštenost i autonomija, djelovat će na nove i kreativne načine koji se razlikuju od standardnih operativnih postupaka (Pierce i Delbecq, 1977; prema Marane, 2012). Borins (2000a; prema Marane, 2012) je zaključio da su najčešći inicijatori inovacija bili menadžeri srednje razine i zaposlenici na *prvoj liniji*, a ne izabrani dužnosnici ili šefovi organizacija (Borins, 2000b; prema Marane, 2012). Levin i Senger (1994; prema Marane, 2012) tvrde da se inovativnost povećava kada zaposlenici na *prvoj liniji* imaju slobodu eksperimentiranja s postojećim procesima i praksama kako bi ih prilagodili novim pristupima. Marane (2012) također ističe da su istraživanja potvrdila da različiti oblici osnaživanja rezultiraju s nekoliko pozitivnih radnih ishoda uključujući inovativna i proaktivna ponašanja (Anderson i Williams, 1996; Bandura, 1997; Deci i Ryan, 1989; Kirkman i Rosen, 1999; Spreitzer, 1995; Spreitzer, De Janasz i Quinn, 1999) te predanost radu (Kanter, 1983; Manz i Sims, 1993).

Pretpostavlja se da osnaživanje zaposlenika dovodi do veće radne učinkovitosti preko povećanja inovativnosti u organizaciji. Istraživanja su potvrdila da inovacija direktno utiče na učinkovitost organizacije (Roberts i Amit, 2003; Marques i Ferreira, 2009; Ndubisi i Iftikhar, 2012; Hongming i sar., 2007; Lin i Chen, 2007; Carmen i Jose', 2008; Gunday i sar., 2011; prema Phan, 2019; Hung, 2007; prema Karim Suhag i sar., 2017). Organizacijske inovacije podrazumijevaju provođenje novog organizacijskog postupka u praksama organizacije, industrije, poslovnih mjesta ili vanjskih odnosa (Angel, Meroño-Cerdan, i López-Nicolas,

2013; prema Karim Suhag i sar., 2017), a doprinose većoj učinkovitosti, nižim troškovima, boljoj kvaliteti rada i usluga za korisnike (Phan, 2019). Rezultati istraživanja koje su proveli Yaw Obeng i Boachie (2018) su pokazali da postoji značajna pozitivna korelacija između inovacije i produktivnosti zaposlenika, inovacije i zadovoljstva inovacijom, te produktivnosti zaposlenika i zadovoljstva inovacijom.

Inovativnost ima važnu ulogu u povećanju učinkovitosti organizacija, naročito u kontekstu promjena i prilagodbi koje zahtijevaju novi pristupi i rješenja. Kako se organizacije neprekidno suočavaju s promjenama i izazovima, integracija inovativnih praksi i strategija može im donijeti značajne uspjehe. U uvjetima krize, kada su pred organizacijama posebni izazovi zbog nepredvidivih okolnosti, sposobnost zaposlenika da autonomno i kreativno pristupe problemima postaje još važnija. Organizacijska kriza zahtijeva brze odluke i prilagodbu, što čini inovativnost i otpornost ključnim komponentama u održavanju učinkovitosti i uspjeha organizacije. Organizacijska kriza je događaj niske vjerojatnosti i visokog utjecaja koji prijeti opstanku organizacije, a kojeg karakteriziraju nejasnoća uzroka, posljedica i načina rješavanja, kao i uvjerenja da se odluke moraju donijeti brzo (Pearson i Clair, 1998; prema Maitlis i sar., 2010). Dopuštanje zaposlenicima da se autonomno ponašaju može biti značajno u uvjetima krize. S obzirom na nepredvidive uvjete i potrebu da se često odreaguje brzo, zaposlenici koji imaju slobodu da prilagode svoje radne metode će biti učinkovitiji. Poticanje zaposlenika da budu kreativni u radu te da sami predlažu rješenja može rezultirati inovacijama koje doprinose prevladavanju krize.

Restrepo-Morales i sar. (2023) su proveli istraživanje u kojem su naglasili važnost otpornosti, vođenja i inovacija u organizacijskoj prilagodljivosti (engl: *organizational adaptability*) u kriznim situacijama. Krize karakteriziraju niska jasnoća i sigurnost, stoga inovativno ponašanje može biti posebno značajno za ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Osnaživanje zaposlenika poticanjem inovativnosti doprinosi povećanju njihove učinkovitosti u vrijeme krize, jer inovativna rješenja koja predlažu osnaženi zaposlenici pomažu u ostvarivanju ciljeva organizacije.

6.2. Benefiti osnaživanja u kontekstu unapređenja povjerenja u kriznim vremenima

Povjerenje se može definirati kao pozitivan stav prema drugima, koji proizlazi iz društvenih odnosa. Na temelju procjene vrijednosti druge osobe, pojedinac procjenjuje da li će joj vjerovati ili ne (Rousseau i sar., 1998; prema Berraies i sar, 2014). Povjerenje se

definira i kao mjera u kojoj smo voljni pripisati dobre namjere i imati povjerenje u riječi i postupke drugih (Cook i Wall, 1980; prema Jena i sar., 2017). Kee i Knox (1970; prema Davis i sar., 2000) su tvrdili da povjerenje karakteriziraju poticajni faktori i da obje strane moraju razumjeti rizike uključene u odnos. Kada pojedinac preuzme rizik, on postaje ranjiv prema strani kojoj vjeruje. Osnovne funkcije organizacijskog povjerenja uključuju smanjenje transakcijskih troškova, poticanje saradnje među članovima, poticanje altruističnih ponašanja, preuzimanje zadataka izvan formalnih uloga, olakšavanje usklađivanja s organizacijskim pravilima te smanjenje sukoba (Yilmaz, 2019).

Bories (2007) navodi da se povjerenje temelji na procjeni integriteta, vjerodostojnosti i dobrohotnosti osobe. To je, zapravo, globalna procjena temeljena na pretpostavkama i uvjerenjima koja se mijenjaju s vremenom, a tiče se dobrohotnosti i vjerodostojnosti jedne strane, što utječe na to hoće li joj se vjerovati u situacijama nesigurnosti (Berraies i sar., 2014). U uvjetima krize je neophodno da članovi organizacije mogu vjerovati jedni drugima kako bi zajedničkim snagama prevazišli poteškoće. Osnaživanje se smatra značajnim preduvjetom za razvoj povjerenja u organizacijama (Barnes, 1981; Culbert i McDonough, 1986; Navran, 1992; prema Nyhan, 1999). Kada se organizacija nađe u krizi, zaposlenici se mogu suočiti sa novim i drugačijim zadacima koji izlaze izvan njihove radne uloge. Provođenje osnaživanja doprinosi sposobnostima zaposlenika da manifestuju odgovarajuće ponašanje, stoga se smatra da bi osnaživanje zaposlenika trebalo povećati povjerenje unutar organizacije.

6.2.1. Osnaživanje zaposlenika i povjerenje

Moguće je razlikovati kognitivno i emocionalno povjerenje. Kognitivno povjerenje se temelji na racionalnoj procjeni razloga zbog kojih se oslanjamo na drugu osobu, dok emocionalno povjerenje uključuje emocionalne veze i privrženost drugima (McAllister, 1995; prema Berraies i sar., 2014). Zaposlenici u organizaciji u kojoj se provodi osnaživanje mogu racionalno procijeniti da se mogu osloniti na svoje kolege, odnosno da im mogu vjerovati. Gill i sar. (2019) su utvrdili da postoji značajan odnos između ukupnih percepcija psihološkog osnaživanja pojedinaca i njihovog kognitivnog povjerenja u neposredne menadžere. Prema modelu Seiberta i saradnika (2011), osnaživanje vodi povećanju odanosti i zadovoljstva zaposlenika. U skladu s tim, istraživanje Berraies i sar. (2014) pokazuje da menadžeri kroz osnaživanje potiču zaposlenike da samostalno rješavaju probleme, to povećava njihovu odanost i zadovoljstvo, što kasnije doprinosi jačanju povjerenja u organizaciju. Dakle,

osnaživanje kroz povećanje odanosti i zadovoljstva pospješuje povjerenje zaposlenika. Barton i Barton (2011) su u svojoj studiji pokazali da visok osjećaj osnaženosti potiče veće i kognitivno i afektivno povjerenje u vođe te da je odnos između kognitivnog i afektivnog povjerenja, s jedne, te psihološkog osnaživanja, s druge strane, uzajamno ojačavajući.

Osnaživanje zaposlenika poboljšava povjerenje između zaposlenika i nadređenih (Khan, 1997; prema Berraies i sar., 2014; Moye i Henkin, 2006; Nyhan, 2000). Henkin i Moye (2006; prema Berraies i sar., 2014) navode da zaposlenici doživljavaju osnaživanje kao znak povjerenja od strane menadžera, što ih potiče da uzvrate povjerenjem. Osnaživanje potiče razvoj povjerenja, izgradnju motivacije, sudjelovanje u procesu donošenja odluka i uklanjanje barijera između zaposlenika i višeg menadžmenta (Hanaysha, 2016; prema Yilmaz, 2019). Također je utvrđena veza između osjećaja psihološkog osnaživanja i podržavajuće radne klime u kojoj prevladavaju briga i povjerenje (Corsun i Enz, 1999; prema Ergeneli i sar., 2007).

Yilmaz (2019) sugerira da postoji dvosmjerna veza između podrške i povjerenja, s jedne i osnaživanja, s druge strane. Dok zaposlenik koji osjeća organizacijsku podršku i povjerenje postaje osnaženiji, istovremeno s većom osnaženošću počinje osjećati i veću organizacijsku podršku i povjerenje. Osnaživanje znači da zaposlenici preuzimaju “vlasništvo” nad svojim radom, a da bi se to postiglo, organizacije moraju vjerovati u sposobnosti svojih radnika. Na taj način se zaposlenicima daje do znanja da organizacija cijeni njihov doprinos, a Eisenberger, Fasolo i Davis-LaMastro (1990; prema Nyhan, 1999) sugeriraju da će u tom slučaju zaposlenici biti više odani organizaciji i imat će manju stopu izostanaka sa posla. Mishra i Spreitzer (1998) također tvrde da povjerenje ovisi o uvjerenju da je druga strana kompetentna, otvorena, zabrinuta i pouzdana. Osnaživanjem zaposlenika organizacija pruža mogućnost da zaposlenici unaprijede svoje kompetencije, vještine i svoju percepciju samoučinkovitosti, te se može reći da organizacija kroz ovakav pristup zaposlenicima izražava povjerenje. Zaposlenici s druge strane kroz prihvatanje osnaživanja i unapređenje svog djelovanja, pokazuju da vjeruju organizaciji i vođama. Laschingerovo istraživanje (2004) pokazalo je da medicinske sestre izražavaju veće povjerenje u svoje menadžere kada se provodi osnaživanje. Moye i sar. (2005) su pokazali da osnaženi učitelji imaju veće razine povjerenja u direktore škola. Učitelji koji svoj posao smatraju važnim i lično značajnim, koji imaju značajnu autonomiju u svom radu i koji smatraju da imaju utjecaj na svoje radno okruženje, su prijavljivali veću razinu povjerenja u direktore.

Teorija društvene razmjene može donekle objasniti odnose između varijabli. Ona sugerira da pružanje povjerenja pokazuje dobru volju i komunicira spremnost osobe da ponudi korist drugoj osobi bez izravnog pregovaranja uvjeta. Kao rezultat toga, javlja se potreba za uzvraćanjem povjerenja, što dovodi do uzajamnog povjerenja između strana (Gómez i Rosen, 2001). Kada zaposlenici osjećaju da im nadređeni vjeruju, oni percipiraju da nadređeni imaju pozitivno mišljenje o njihovim namjerama, sposobnostima i ponašanju (Skiba i Wildman, 2019; prema Gómez i Rosen, 2001). Ako menadžeri stvaraju radno okruženje koje pojačava osjećaje osnaženosti, zaposlenici su skloniji vjerovati svojim menadžerima. Menadžeri koji osnažuju svoje zaposlenike signaliziraju im da imaju povjerenja u njih (McKnight i Chervany, 1996; prema Moye i Henkin, 2006). Zaposlenici mogu potom uzvratiti te osjećaje ulaganjem povjerenja u svog menadžera (Moye i Henkin, 2006).

Prema modelu Seiberta i saradnika (2011), zadovoljstvo poslom je jedan od ishoda osnaživanja tako da bi kroz povećanje zadovoljstva, osnaživanje trebalo doprinijeti povećanju povjerenja zaposlenika. Thomas i sar. (2002) su potvrdili da postoji značajna pozitivna korelacije između zadovoljstva poslom i povjerenja. Osnaživanje zaposlenika je koncept koji uključuje preuzimanje odgovornosti od strane zaposlenika, a zaposlenici vole samoupravljanje i odgovornost koji su povezani sa zadovoljstvom poslom.

Nyhan (1999) sugerira da postoji pozitivna povezanost između povjerenja u menadžere i afektivne organizacijske odanosti. S obzirom na to da je organizacijska odanost ishod osnaživanja zaposlenika, prema modelu kojeg su ponudili Seibert i sar. (2011), osnaživanje bi preko organizacijske odanosti trebalo doprinijeti povećanju povjerenja unutar organizacije. Visoka odanost može proizvesti halo efekat za povjerenje u menadžere (Perry, 2004). McCune (1998) tvrdi da manje odane i učinkovite osobe imaju manje povjerenja. To implicira da osnaživanje koje rezultira odanošću i učinkovitošću zaposlenika, doprinosi povećanju povjerenja. Učinkovitost zaposlenika je povezana sa angažmanom, a angažman zaposlenika uključuje uvođenje zaposlenika u organizaciju i pružanje relevantnih prilika za učenje i razvoj kako bi se zadaci uspješno izvršili (Macey i sar., 2009; prema Jena i sar., 2017). Angažman zaposlenika doprinosi povećanju organizacijskog povjerenja, a kako navode Jena i sar. (2017) to potvrđuju rezultati istraživanja koje su proveli Katou (2013), Mondalek (2013), Jiang (2016) i Nelson (2015).

7. MOŽE LI OSNAŽIVANJE ZAPOSLENIKA BITI KRIVO VOĐENO ?

Osnaživanje zaposlenika podrazumijeva principe koji imaju mnoge prednosti i pozitivnih aspekata. Unatoč tome, u praksi se nailazi na niz nedosljednosti i potencijalnih problema povezanih sa njihovom primjenom. Mnoge organizacije ističu osnažujuće inicijative koje primjenjuju, dok se istovremeno suočavaju sa izazovima koji dovode u pitanje stvarnu svrhu i učinak osnaživanja. U ovom radu će se razmotriti složeni aspekti osnaživanja poput negativnih ishoda, etičkih pitanja i razlika u percepciji među zaposlenicima na različitim razinama hijerarhije. Kroz kritičku analizu se prikazuje kako osnaživanje može, unatoč dobrim namjerama, rezultirati kontraproduktivnim posljedicama za organizaciju i njezine zaposlenike.

7.1. Miskonceptije osnaživanja zaposlenika u praksi

Kritička perspektiva se usmjerava na negativne aspekte osnaživanja. Jedan od argumenata kojeg kritičari navode jeste nedosljednost u vezi s tim šta zaista čini osnaživanje zaposlenika jer to ga ostavlja otvorenim za različita tumačenja (Honold, 1997; Hales, 2000; prema Huq, 2016) te kakav bi mogao biti utjecaj osnaživanja (Ogden i sar., 2006; prema Huq, 2016). Inicijative za osnaživanje se u velikoj mjeri zastupljene posljednjih godina, međutim njihov utjecaj je obavijen nejasnoćama (Ogden i sar., 2006). Beirne (2006) ističe da mnoge organizacije koje tvrde da provode osnaživanje zaposlenika, u praksi ne čine zapravo ništa. Te organizacije se fokusiraju na stvaranje dojma osnaživanja, dok su njihove prakse uglavnom usmjerene na retoriku, a ne na stvarnu primjenu osnaživanja. U stvarnosti se osnaživanje uglavnom svodi na ograničene mogućnosti zaposlenika da preuzmu odgovornost za donošenje odluka ili da iznesu prijedloge i ideje (Huq, 2016). Također se postavlja pitanje koliko osnaživanja zaposlenici treba da dobiju, a koliko kontrole menadžment istovremeno treba da zadrži (Huq, 2016), odnosno koliko autonomije podređeni mogu podnijeti, a da ne postanu zaposlenici koji se ponašaju nepredvidivo, nekontrolirano i buntovno (Quinn i Spreitzer, 1997).

Huq (2016) navodi da neki autori smatraju da je osnaživanje zaposlenika u praksi intenzifikacija rada i dodjeljivanje veće odgovornosti zaposlenicima (Legge, 1995; Marchington, 1995; Claydon i Doyle, 1996; Hardy i Leiba-O'Sullivan, 1998; Wilkinson, 1998), a što nema veze sa zadovoljavanjem potreba zaposlenika (Ojeifo i Winstanley, 1999). Zaposlenici mogu doživjeti osnaživanje kao način dodjeljivanja dodatne odgovornosti bez

odgovarajućih nagrada, pri čemu povećana odgovornost može dovesti do većeg opterećenja i stresa (Lashley, 2001; prema Huq, 2016). Ukoliko organizacija prebrzo implementira osnaživanje, može se desiti čak potpuno eliminiranje jednog nivoa menadžmenta (Forrester, 2000). Osnaženi zaposlenici dobivaju nove dužnosti u administraciji, donošenju odluka i koordiniranju, ali nemaju dovoljno vremena za obuku za obavljanje novih zadataka koji su ranije činili nečiji posao (Forrester, 2000).

Kritike osnaživanja zaposlenika također ukazuju na nedostatak jasnog razumijevanja kako se moć treba dijeliti. Bez precizne definicije moći, teško je razumjeti koju ulogu dijeljenje moći ima u praksi osnaživanja zaposlenika. Ljudi općenito imaju poteškoća s definiranjem moći, jer većina ima "intuitivnu predodžbu" o tome šta moć znači (Dahl, 1957; prema Huq, 2016). Autori kritičke perspektive navode da dominantne grupe mogu koristiti svoj utjecaj i moć kako bi opravdale svoje zahtjeve i interese u odnosu na grupe koje su u nepovoljnom položaju. U tom procesu, dominantne grupe mogu smanjiti svijest nepovlaštenih grupa o njihovom nepovoljnom položaju i nejednakosti, otežavajući im da prepoznaju nepravdu i diskriminaciju koju doživljavaju (Hardy, 1985; prema Huq, 2016).

Kritička perspektiva sugerira da jezik osnaživanja obećava stjecanje moći u zamjenu za različite vrste napora i odgovornosti, dok se u praksi uočava ograničeno dodjeljivanje moći podređenima (Appelbaum i sar., 1999). Jezik osnaživanja uključuje obećanja (Rousseau i Parks, 1993; prema Appelbaum i sar., 1999), potiče vjerovanje u pravednost (Rousseau i Aquino, 1992; prema Appelbaum i sar., 1999) i stvara psihološki ugovor između organizacije i zaposlenika (Rousseau i Parks, 1993; prema Appelbaum i sar., 1999). Psihološki ugovor obuhvata vjerovanje zaposlenika o obavezama i radnom odnosu. Ako zaposlenici smatraju da je organizacija prekršila ugovor, povjerenje i predanost mogu opasti, a zaposlenici se mogu povući iz svojih obaveza, što može imati negativan efekat na radnu učinkovitost (Appelbaum i sar., 1999).

Kritička perspektiva upozorava na rizik da osnaživanje može biti iskorišteno kao sredstvo manipulacije i eksploatacije zaposlenika. Greasley i sar. (2005) navode da zaposlenici mogu doživjeti osnaživanje kao ispraznu retoriku i još jedan pokušaj menadžmenta da ih iskoristi (Huq, 2016). Osnaživanje zaposlenika postaje kontraproduktivno u situacijama kada zaposlenici imaju negativan stav prema donošenju odluka. To se dešava jer su zaposlenici zabrinuti zbog mogućih posljedica pogrešnih odluka, poput straha od kažnjavanja ili gubitka posla (Ripley i Ripley, 1992; prema Huq, 2016). Mnogi autori osuđuju

potencijal osnaživanja te ukazuju na moguće rizike i nedostatke poput gubitka kontrole od strane menadžera (Appelbaum i sar., 1999; prema Huq, 2016).

7.2. Mogući negativni ishodi nekih osnažujućih praksi

Psihološko osnaživanje često je povezano s pozitivnim ishodima, no može rezultirati i pojavljivanjem kontraproaktivnih ponašanja kod zaposlenika. Naime, osnaživanje može dovesti do povećanja anksioznosti, zbog čega se pojedinci upuštaju u kontraproaktivna radna ponašanja usmjerena prema drugima kako bi smanjili osjećaj neugode. Na primjer, zaposlenik koji percipira mogućnost ostvarivanja većeg utjecaja i povećane autonomije može se psihološki povući iz radnih odnosa kako bi smanjio anksioznost. Kada se osoba osjeća anksiozno sklona je ponašanjima izbjegavanja (Lazarus, 1991; prema Luth, 2012) jer na taj način smanjuje stres i suočava se sa prijetnjama koje dovode do anksioznosti (Roth i Cohen, 1986; prema Luth, 2012).

S druge strane, osnaživanje može dovesti i do suprotnog problema, poput previsokog samopouzdanja. To može rezultirati situacijama u kojima zaposlenici nastoje mijenjati procese ili strukture unutar organizacije iako te promjene nisu nužne ili su čak štetne s upravljačke perspektive. Nadalje, osnaživanje može izazvati lažan osjećaj polaganja prava (na nešto) ili superiornosti, što dovodi do negativnih doprinosa osnaženih zaposlenika (Luth, 2012).

Iako je osnaživanje zamišljeno kao pozitivan proces, može imati negativne ishode u određenim situacijama. Na primjer: zaposlenici mogu koristiti dodijeljene ovlasti za osobne interese koji su u suprotnosti sa interesima organizacije (Relations, 2008; prema Turkmenoglu, 2019), menadžment može dodijeliti ograničene ovlasti zaposlenicima koje nisu dovoljne za učinkovito izvršavanje zadataka (Turkmenoglu, 2019), moć se može dodijeliti stranama koje su u sukobu što može dodatno intenzivirati isti (Consortium, 1998; prema Turkmenoglu, 2019), upravljanje osnaženim zaposlenicima počne iziskivati puno vremena i energije, što može preopteretiti menadžere (Gill i sar., 2010; prema Turkmenoglu, 2019).

Studije su pokazale da se menadžeri protive osnaživanju zaposlenika na *prvoj liniji* jer smatraju da će tako izgubiti sposobnost tačnog mjerenja i ocjenjivanja performansi svojih zaposlenika (Sofield, 2003; prema Turkmenoglu, 2019). Povratne informacije od osnaženih zaposlenika često nisu dostupne zbog njihove povećane samostalnosti, što može dovesti do smanjenja pažnje i opreza u radu (Turkmenoglu, 2019). Kako bi se to izbjeglo, osnažene

zaposlenike treba poticati da pruže povratne informacije o dodijeljenim odgovornostima (Potterfieldu, 1999; prema Turkmenoglu, 2019).

Prema teoriji pravednosti pojedinci kontinuirano prate omjer svojih ulaganja u ishode u odnosu na druge te svoja ponašanja prilagođavaju tome (Adams, 1965; prema Luth, 2012). Zaposlenici mogu regulirati nejednakost nastalu kroz osnaživanje time što se upuštaju u kontraproduktivna radna ponašanja. Na primjer, pojedinac koji je nedavno razvio novi proizvod se može osjećati osnaženo da se uključi u kontraproduktivna ponašanja, kao što su dolazak na posao sa zakašnjenjem, korištenje dugih pauza za ručak, neprijateljski odnos prema drugim zaposlenicima i slično (Luth, 2012).

Osnaživanje uključuje dijeljenje moći, a moć može utjecati na način donošenja odluka (Kipnis, 1972; prema Luth, 2012). Na primjer, osjećaj moći može potaknuti zaposlenike da smanje doprinose drugih (Kipnis, 1972; prema Luth, 2012). Istraživanja su pokazala da osnaženi inženjeri često ne poštuju vremenske okvire niti ispunjavaju ciljeve (Silver, 2000; prema Luth, 2012). Također, veća autonomija može potaknuti sabotiranje na radnom mjestu i izbjegavanje rada (Fox, Spector i Miles, 2001; prema Luth, 2012), a osjećaj povećane utjecajnosti može poticati agresiju prema drugima (Heacox, 1996; prema Luth, 2012).

Nadalje, osnaživanje uključuje i preuzimanje većeg rizika, što otvara mogućnost za pogreške. Ako se te pogreške kazne, zaposlenici se mogu razočarati i vratiti starim obrascima ponašanja. Bez odgovarajuće podrške i potvrde, osnaživanje se može prekinuti, a pojedinci se mogu osjećati više nemoćnim nego prije. To može dovesti do osjećaja povrijeđenosti i uvjerenja da organizacija zapravo ne želi pravo osnaživanje, već samo želi povećati produktivnost (Luth, 2012).

Kada organizacija implementira osnaživanje, može se desiti da zaposlenici ne djeluju prema očekivanjima jer ne prepoznaju dostupnu moć ili se osjećaju bespomoćno. Neke organizacije se više fokusiraju na to da uvjere zaposlenike kako imaju moć, nego što im je stvarno daju, uslijed čega dolazi do osjećaja prevare, cinizma i smanjenja radnog angažmana (Forrester, 2000). Također, može doći do podjele na osnažene i neosnažene zaposlenike, što je destruktivno, ali teško se izbjegava. Menadžeri izbjegavaju delegirati zadatke zaposlenicima koji nisu spremni, dok se oni sami boje preuzeti odgovornost za izvršavanje zadataka za koje nemaju adekvatne vještine. To stvara raskorak između uputa o osnaživanju i stvarnog stanja onih na koje se te upute odnose (Forrester, 2000).

Turkmenoglu (2019) navodi da osnaživanje može rezultirati nedostatkom integracije moći u organizacijskom okruženju, ukoliko u organizaciji postoji veliki broj zaposlenika i ako je svakom od njih omogućeno da obavi svoj zadatak. Iako vrhovni menadžeri žele osnažiti zaposlenike, nerado odustaju od birokratskih kontrola. Menadžeri moraju imati sposobnosti za provođenje osnaživanja, a to se osigurava razvojem praktičnih programa osnaživanja poput obuke kojom će se unaprijediti tehničke, jezičke i društvene vještine koje su potrebne zaposlenicima (Ogden i sar., 2006). Dok su neki menadžeri entuzijastični prema osnaživanju, drugi mogu osjećati anksioznost. Te razlike u stavovima mogu značajno utjecati na uspjeh ili neuspjeh osnažujućih inicijativa (Ogden i sar., 2006).

7.3. Etička pitanja vezana za osnaživanje zaposlenika

Osnaživanje može donijeti značajne koristi organizaciji, ali također može uzrokovati kratkoročne izazove, kao što su promjene u tradicionalnim ulogama zaposlenika (Gandz i Bird, 1996). Na primjer, majstori koji su tradicionalno provodili odluke donesene od strane menadžera, morat će razviti nove trenerske i moderatorske vještine. Nasuprot tome, menadžeri se moraju priviknuti na okruženje u kojem zaposlenici donose odluke (Kotter, 1988; prema Gandz i Bird, 1996). Također, zaposlenici se mogu protiviti osnaživanju jer nisu sigurni da mogu manifestirati potrebna ponašanja (Matejko i Rubenowitz, 1980; Stewart, 1991; prema Gandz i Bird, 1996). Nije lako napustiti ponašanja koja su naučena tokom godina i koja su u prošlosti povezana sa uspjesima i nagradama. Na primjer, majstor koji je navikao izvršavati zadatke može imati poteškoća s prelaskom u ulogu moderatora. Slično tome, inženjer koji je navikao rješavati probleme i davati upute operatorima možda neće lako prihvatiti ulogu osobe koja treba slušati ideje koje dolaze od operatora (Gandz i Bird, 1996).

Etički problemi često proizlaze iz činjenice da su mnoga pozitivna ponašanja zaposlenika u prošlosti bila naučena i nagrađivana od strane organizacije. Kada se nađu u situaciji gdje ih se kritikuje, imaju pravo reći da rade ono što je organizacija do sada uvijek zahtijevala od njih (Gandz i Bird, 1996). Zaposlenici također mogu da izraze protivljenje osnaživanju jer smatraju da nisu plaćeni da donose odluke, odnosno da rade posao menadžmenta (Gandz i Bird, 1996).

Osnaživanje rezultira učinkovitim i efikasnom organizacijskom proizvodnjom, stoga organizacije mogu uvidjeti da mogu postići iste ili čak bolje rezultate sa manjim brojem motiviranih zaposlenika. Prema tome osnaživanje može dovesti do smanjenja broja

zaposlenika. Zaposlenici se mogu opirati osnaživanju jer gledaju na to kao na način za eliminiranje poslova ili kao neizravan način smanjenja moći sindikatima ili profesionalnim udrugama (Quinn, 1999).

Svi oblici osnaživanja mogu dovesti do neodgovornog korištenja povećane moći od strane zaposlenika i timova koji su time dobili veći utjecaj. Otvara se pitanje hoće li osnaženi timovi saradivati s drugima ili će postati previše autonomni te izbjegavati saradnju. Organizacija ne može sa sigurnošću znati hoće li pojedinci koristiti svoju autonomiju i moć za ostvarivanje osobnih ciljeva koji nisu u skladu s interesima organizacije (Quinn, 1999).

Mnogi zaposlenici vide osnaživanje kao manipulativnu strategiju jer uprava može osigurati simbolične geste za zaposlenike u smislu pružanja mogućnosti minimalnog utjecaja na određene zadatke, a da se pritom smanjuju stvarni utjecaj na velike odluke (Quinn, 1999). Veliki dio etičkih razmatranja osnaživanja se odnosi na prakse osnaživanja, a ne na načelo osnaživanja. Dobrobiti društva su maksimizirane kada su zaposlenici osnaženi i koriste se njihovi puni talenti za obavljanje posla (Follet, 1920; prema Quinn, 1999). Ovo viđenje je u skladu sa tvrdnjom da je osnaživanje etično jer proizvodi najbolje rezultate, a smatra se da je ono što je dobro za posao, dobro i za društvo. Prema tome, osnaživanje je etično u onoj mjeri u kojoj doprinosi poslovnom uspjehu (Friedman, 1970; Sternberg, 1994; prema Quinn, 1999).

8. UČINKOVITE STRATEGIJE OSNAŽIVANJA

Osnaživanje postaje sve važnije u savremenim organizacijama. Strategije osnaživanja predstavljaju važne intervencije za poboljšanje radne učinkovitosti i povjerenja unutar organizacija. Istraživanja pokazuju različite pristupe osnaživanju ovisno o industriji i potrebama zaposlenika. Programi kao što je CREW (Civility, Respect, and Engagement in the Workplace) koji se fokusira na unapređenje međuljudskih odnosa (Laschinger i sar., 2012), kao i osnaživanje zaposlenika kroz obuku i proširene ovlasti u sektoru usluga (Lashley, 1999), predstavljaju intervencije koje su organizacije implementirale kako bi se suočile sa specifičnim izazovima. Za više informacija o programima, pogledati navedene izvore.

Zaposlenici doprinose organizacijskom uspjehu time što, iz svoje perspektive, mogu predložiti poboljšanja koja menadžment možda ne bi primijetio. Stoga im treba omogućiti donošenje svakodnevnih odluka o problemima jer oni najbolje znaju s kakvim se izazovima suočavaju na radnom mjestu i mogu ponuditi najprikladnija rješenja. Ove strategije pokazuju

da je uspješno osnaživanje višeslojno i prilagođeno kontekstu u kojem se primjenjuje. U nastavku su predstavljene preporuke za organizacije koje žele učinkovito implementirati ove strategije i poboljšati rezultate rada.

8.1. Preporuke

U prethodnim dijelovima rada analizirani su različiti aspekti osnaživanja. Identificirani su faktori koji pozitivno utiču na osnaživanje omogućujući postizanje željenih i korisnih ishoda, kao i faktori koji negativno utiču na osnaživanje, to jest otežavaju provedbu osnaživanja i povećavaju vjerovatnoću pojave negativnih ishoda.

U nastavku su navedene preporuke za organizacije koje žele primijeniti osnaživanje radi povećanja učinkovitosti i povjerenja te uspješnog suočavanja s krizom. Preporuke su podijeljene na organizacijski i individualni nivo, kako bi se osigurao sveobuhvatan pristup osnaživanju. Ova organizacija preporuka omogućava fokusiranje na specifične izazove i potrebe na svakom nivou, olakšavajući implementaciju strategija za koje se pretpostavlja da bi mogle poboljšati radnu učinkovitost i povećati povjerenje zaposlenika u organizaciju, posebno u kriznim situacijama

8.1.1. Preporuke na organizacijskom nivou

Preporuka 1: Donošenje usaglašene i jasno artikulirane definicije osnaživanja

Očekivani efekti: Kada organizacija jasno definira osnaživanje i osigura da zaposlenici dijele istu percepciju, dolazi do povećanja povjerenja i angažmana, što vodi ka učinkovitijem radu i postizanju organizacijskih ciljeva.

Primjeri: Organizacija može provesti anketu kako bi dobila uvid u percepcije i očekivanja zaposlenika u vezi s osnaživanjem. Na temelju tih rezultata, mogla bi se organizirati radionica na kojoj bi se definirale zajedničke strategije osnaživanja. Ova radionica omogućava dijalog između zaposlenika i uprave, kako bi se postiglo zajedničko razumijevanje i dogovorili konkretni koraci. Potom, provođenje redovne evaluacije, sa povratnim informacijama zaposlenika i uprave, osigurat će kontinuirano poboljšavanje strategija i njihovu uspješnost.

Preporuka 2: Provedba osnažujućih praksi u skladu sa etičkim standardima

Očekivani efekti: Organizacija treba pažljivo ispitati etičke aspekte osnaživanja kako bi osigurala da provedene strategije budu u skladu s etičkim normama. Istraživanje stavova zaposlenika i menadžera može pomoći u identificiranju mogućih etičkih problema i percepcije pravičnosti u primjeni programa osnaživanja. Razumijevanje ovih stavova omogućit će organizaciji da razvije strategije koje su etične i ujedno efikasne, prevenirajući zloupotrebe i maladaptivne prakse.

Primjeri: Organizacija može provesti anketu kako bi ispitala stavove menadžera i zaposlenika o promjenama koje osnaživanje donosi te koliko su za njih te promjene prihvatljive i opravdane. Potom se može ispitati kako promjene u opsegu odgovornosti koju zaposlenici imaju utiču na njihovo zadovoljstvo poslom, učinkovitost i povjerenje prema organizaciji. Na temelju rezultata istraživanja je potrebno prilagoditi strategije kako bi se izbjegli etički problemi i osiguralo da zaposlenici percipiraju osnaživanje kao priliku za razvoj i sudjelovanje, a ne iscrpljivanje i zloupotrebu. Važno je da zaposlenici osnaživanje ne doživljavaju kao dodatno opterećenje na poslu, već kao strategiju koja ih potiče na samostalnost, preuzimanje inicijative te razvoj novih znanja i vještina

Preporuka 3: Izgradnja kompetencija vodstva za osnaživanje i motiviranje zaposlenika

Očekivani efekti: Budući da je osnaživanje strategija koju mora podržati i potaknuti uprava, vodstvo ima ključnu ulogu u njegovoj provedbi. Kako bi se postigla dosljedna implementacija i zaposlenici zaista osjetili prednosti osnaživanja, ključno je da vođe svojim ponašanjem olakšaju, potiču i stalno unapređuju ovaj proces.

Primjeri: Preporučuje se da vođe unutar organizacije primjenjuju osnažujući stil vodstva koji se pokazao učinkovitim za uspješno osnaživanje zaposlenika. Odnosno, poželjno je da vođe usvajaju kompetencije vodstva poput onih koje se prepoznaju u demokratskom stilu (davanje veće autonomije i primjena visoko učinkovitih upravljačkih praksi) i transformacijskom stilu (komuniciranje visokih očekivanja od zaposlenika, usmjeravanje pažnje na njihove individualne potrebe, poticanje zaposlenika da samostalno rješavaju probleme, razvijaju vještine i znanja). Bez lidera koji provode principe osnaživanja, mnoge strategije ne bi bile jednako učinkovite.

Preporuka 4: Osiguravanje transparentne komunikacije ciljeva i poslovnih rezultata

Očekivani efekti: Pristup informacijama o misiji i učinkovitosti organizacije potaknuti će zaposlenika da djeluju u skladu sa ciljevima organizacije. Zaposlenici koji imaju

informacije o misiji organizacije će smatrati zadatke koje izvršavaju značajnim i donosit će odluke koje su u skladu sa ciljevima organizacije. Informacije o učinkovitosti doprinose uvjerenju zaposlenika da su vrijedan dio organizacije i da su kompetentni za izvršavanje posla.

Primjeri: To se može ostvariti kroz organizovanje zajedničkog postavljanja ciljeva. Na primjer, zaposlenici mogu zajedno sa neposrednim menadžerima definirati ciljeve projekta koji odgovaraju njihovim i osobnim i profesionalnim interesima, a ne samo strateškim interesima i ciljevima organizacije. U procesu orijentacije i prilagodbe zaposlenika na posao, tzv. “*onboarding*”, važno je odmah na početku jasno komunicirati misiju i viziju organizacije, čime se postavljaju temelji za osnaživanje zaposlenika. Također, tokom cijelog procesa, periodično prikazivanje rezultata rada koji reflektiraju misiju i viziju organizacije pomaže zaposlenicima da lakše shvate svoj doprinos i značaj unutar organizacije. Neposredni menadžeri mogu organizovati redovne sastanke na kojima će se raspravljati o ostvarenim rezultatima, izazovima i postignućima. Neophodno je osigurati zaposlenicima pristup informacijama o procesima, politikama rada, produktivnosti, konkurenciji, strategijama vrhovnog menadžmenta i slično, kao i pristup resursima, kao što su fondovi, materijali, prostor i vrijeme. Kada nastupi kriza, okolnosti se vrlo brzo mijenjaju te zaposlenici moraju biti pravovremeno informirani o novonastalim uvjetima. Organizacija također može koristiti internet platformu kojoj će zaposlenici moći lako i brzo pristupiti, gdje će se objavljevati redovni izvještaji, analize i ključni pokazatelji uspjeha. Kako bi se to ostvarilo, u kriznim situacijama se može povećati broj sastanaka i intenzivirati transparentnost komuniciranje preko internet platformi.

Preporuka 5: Implementacija visoko učinkovitih upravljačkih praksi

Očekivani efekti: Primjena visoko učinkovitih upravljačkih praksi značajno doprinosi osnaživanju zaposlenika na više načina. Pristup velikom broju važnih informacija, primjena potrebnog znanja i vještina za izvršavanje zadataka, kao i autonomija i kontrola u radu, ostvaruju utjecaj na četiri dimenzije osnaživanja - samoodređenje, utjecaj, kompetencija i značajnost.

Primjeri: Visoko učinkovite upravljačke prakse mogu uključivati *otvoreno dijeljenje informacija*, što je sastavni aspekt transparentnog komuniciranja (pogledati preporuku 4) gdje menadžeri redovito organiziraju sastanke kako bi prenijeli informacije o poslovnim ciljevima, strategijama i promjenama, te omogućili zaposlenicima da iznose svoje prijedloge i ideje. *Decentralizacija*, koja omogućuje zaposlenicima veću samostalnost u donošenju odluka,

može se postići kroz sudjelovanje zaposlenika u procesima odlučivanja. Zatim, *obuka zaposlenika* kroz sudjelovanje u edukacijama, seminarima i konferencijama doprinosi njihovom profesionalnom razvoju i poboljšava njihove vještine i znanje. Također ispunjavanje dogovorenih naknada za doprinos zaposlenika je važan aspekt visoko učinkovitih upravljačkih praksi.

Preporuka 6: Kontinuirano investiranje u ljudski kapital

Očekivani efekti: Zaposlenici koji su obrazovaniji stariji i sa više radnog iskustva će bolje reagirati na strategije osnaživanja zaposlenika. Oni će biti motivirani da se prilagode novim okolnostima te će efikasnije prepoznati benefite koji dolaze sa osnaživanjem. Zaposlenici su najvažniji resurs organizacije te su njihovo, znanje, vještine i motivacija ključni za njen uspjeh. Organizacija koja vrednuje varijable ljudskog kapitala pruža zaposlenicima priznanje za ostvarene rezultate, potiče kreativnost i inovacije, te daje zaposlenicima slobodu da razviju svoje ideje i talente, umjesto da vrednuje kontrolu, red i predvidljivost.

Primjeri: Osigurati zaposlenicima pristup različitim obukama za usavršavanje ključnih vještina koje su potrebne za obavljanje posla kako bi se unaprijedilo njihovo obrazovanje. Također, uvesti mentorske programe u kojima iskusniji zaposlenici pomažu novim zaposlenicima. Ovi programi mogu poboljšati proces “*onboarding-a*” jer omogućuju novim zaposlenicima bržu prilagodbu i bolju orijentaciju u radu zahvaljujući dugogodišnjem iskustvu kolega. Također, razvijanje karijernih planova, u saradnji sa HR odjelom i mentorima, može pomoći zaposlenicima u razvoju osobnih karijernih planova i ciljeva.

Preporuka 7: Obogaćivanje posla i postavljanje izazovnih zadataka

Očekivani efekti: Ako zaposlenici imaju priliku da rade na izazovnim zadacima koji promiču postizanje zahtjevnih ciljeva, učenje i razvoj (LePine i sar., 2004; LePine i sar., 2005; Podsakoff i sar., 2007; prema Luth, 2012), to može značajno uticati na njihovu motivaciju i osnaživanje.

Ukoliko je cilj osnaživanje zaposlenika, Conger i Kanungo (1988; prema Luth, 2012) smatraju da bi poslovi trebali biti dizajnirani tako da predstavljaju izazov za njih. Stres povezan s izazovnim zadacima može potaknuti različite razine psihološkog osnaživanja, a ta percepcija osnaženosti može imati utjecaj na ponašanje zaposlenika. Luth (2012) također navodi da osnaživanje igra posredničku ulogu između stresora i proaktivnog ponašanja,

sugerirajući da će zaposlenici vjerojatno biti osnaženi ako radne zahtjeve vide kao izazove, a ne kao prepreke.

Primjeri: Organizacija može dati zaposlenicima da vode projekat gdje će imati odgovornost da donose odluke, koordiniraju timove te upravljaju resursima. Također, zaposlenicima se mogu dodijeliti zadaci koji zahtijevaju istraživanje tržišta u svrhu razvoja nove usluge ili proizvoda. Organizacija može uvesti rotaciju poslova, gdje će se zaposlenici rotirati između različitih uloga i odjela unutar organizacije. Oni se na taj način suočavaju sa novim, izazovnim zadacima za čije izvršavanje su im potrebne nove i naprednije vještine.

Preporuka 8: Nagrađivanje individualnih doprinosa zaposlenika

Očekivani efekti: Iako je poticanje zaposlenika na timski rad važno, organizacija bi također trebala pratiti individualni napredak zaposlenika, mjeriti njihov učinak te ih u skladu s tim nagrađivati. Ako se zaposlenici redovito ocjenjuju i nagrađuju na temelju svog učinka, bit će motivirani da preuzimaju inicijativu, sudjeluju u donošenju odluka i aktivno se angažiraju na postizanju ciljeva. Time organizacija šalje jasnu poruku da cijeni trud svojih zaposlenika i da ih smatra važnim dijelom tima.

Primjeri: Kako bi pratila individualni doprinos zaposlenika, organizacija može implementirati sistem upravljanja učinkom (Performance Management Systems - PMS). Upravljanje učinkom se fokusira na pružanje povratnih informacija pojedinačnim zaposlenicima ili grupama zaposlenika u svrhu izgradnje kvalitetnog radnog odnosa (Fletcher, 2001; Shields, 2007; prema Becker i sar., 2011). Sistem se može uspostaviti nakon konzultacije sa zaposlenicima, gdje će im se omogućiti pravovremene i korisne informacije, kao i prilika da sami procijene svoj individualni doprinos. Tome može poslužiti tzv. ciklični pristup upravljanju učinkom (Becker i sar, 2011) koji podrazumijeva planiranje individualnog učinka, provođenje polugodišnjih i godišnjih procjena radnog učinka. Ocjenjuje se učinak kao nivo ostvarenosti zacrtanih ciljeva i evaluira se kako zaposlenik koristi svoje sposobnosti i znanje za postizanje ciljeva i izvršavanje radnih zadataka na visokom nivou. Kao alat za procjenu, može se koristiti obrazac za osobno planiranje i razvoj, koji obuhvaća ocjenjivanje ciljeva, kompetencija, profesionalnih i razvojnih vještina, te pruža povratne informacije o učinku. Organizacija također može definirati specifične kvantitativne pokazatelje (npr. prodajni rezultati, broj izvršenih zadataka) i kvalitativne pokazatelje (npr. inovativnost, timski rad) koji se redovno prate i evaluiraju.

Preporuka 9: Implementacija programa samopomoći

Očekivani efekti: Programi samopomoći pomažu pojedincima identificirati i praktimirati stilove *atribuiranja* koji favoriziraju unutarnje, stabilne i globalne atribucije za uspjeh, a vanjske, nestabilne i specifične atribucije za neuspjeh. Također, potiču zaposlenike da prilikom *evaluacije* događaja izbjegavaju apsolutističke standarde prema kojima se sve što nije kontinuirano i potpuno uspješno smatra neuspjehom. Kroz programe samopomoći zaposlenici se ohrabruju da prilikom *anticipacije* budućih događaja stvaraju mentalne slike uspjeha, umjesto mentalne slike neuspjeha i prepreka.

Primjeri: Organizacija može implementirati trening preusmjeravanja atribucija temeljen na načelima kognitivno-bihevioralne terapije (KBT) (Toland i Boyle, 2008; prema Bosnjak i sar., 2017). U okviru treninga se modifikuju atribucijski stilovi putem kognitivnog restrukturiranja, kako bi zaposlenici razvili pozitivne stilove atribuiranja (Bosnjak i sar., 2017). U kriznim situacijama, ključno je da zaposlenici budu spremni i sposobni reagirati na pravi način. Trening preusmjeravanja atribucija može pomoći zaposlenicima da promijene atribucijski stil, a to je važno jer kada osoba smatra da je ona odgovorna za negativne događaje, zatim da su negativni događaji stabilni i globalni, to može rezultirati osjećajem bespomoćnosti. Nasuprot tome, pripisivanje uspjeha unutarnjim uzrocima često je povezano s većim samopouzdanjem, samopoštovanjem i optimizmom (Weiner i sar., 1978; Margolis i Lyubomirsky, 2018; prema Galinec, 2018). Ickes i Layden (2018) također su pokazali da je visoko samopouzdanje povezano sa pripisivanjem uspjeha unutarnjim, a neuspjeha vanjskim faktorima. Ovakav stil atribuiranja može motivirati zaposlenike da preuzmu inicijativu i poduzmu prave korake u kriznim situacijama, što može osigurati učinkovitu reakciju i prilagodbu promjenama.

Preporuka 10: Osiguravanje realistične prezentacije programa osnaživanja

Očekivani efekti: Organizacija treba pažljivo i odgovorno predstaviti program osnaživanja kako ne bi stvorila nerealna očekivanja kod zaposlenika. Prekomjerno hvaljenje programa kao sveobuhvatnog rješenja za sve probleme može dovesti do razočaranja ako rezultati ne budu odmah vidljivi ili ako se pojave neočekivani negativni ishodi. Na taj način, zaposlenici će bolje razumjeti prirodu osnaživanja, postaviti realna očekivanja i doživjeti pozitivne promjene.

Primjeri: Organizacija treba istražiti moguće negativne ishode, analizirati uzroke njihovog nastanka i poduzeti odgovarajuće mjere za njihovo sprječavanje. Uz to, važno je da

organizacija u saradnji sa zaposlenicima prati uspješnost programa osnaživanja i bilo kakve poteškoće koje se pojavljuju pri njegovoj implementaciji. Na taj način, svi mogu pravovremeno prilagoditi svoje pristupe i unaprijediti rezultate programa.

Preporuka 11: Jačanje socio-političke podrške za osnaživanje zaposlenika

Očekivani efekti: Organizacija bi trebala aktivno poticati socio-političku podršku unutar svojih struktura. Time se poboljšava percepcija zaposlenika o važnosti njihovih zadataka u odnosu na ključne organizacijske ciljeve, povećava osjećaj njihove važnosti i prihvaćenosti u timu, te potiče njihova sposobnost samostalnog postavljanja ciljeva i strategija. Također, zaposlenici stječu veće povjerenje u vlastitu kompetentnost, a sve navedeno doprinosi njihovom osjećaju osnaženosti.

Primjeri: Organizacija treba podržati svoje zaposlenike i ukazivati im povjerenje, istovremeno ih podstičući na pružanje međusobne podrške, budući da se na taj način osnaživanje zaposlenika može učinkovito implementirati. Na primjer, implementacija mentorskih programa i radionica za izgradnju timske kohezije može poboljšati međusobnu podršku i povjerenje. Također, promoviranje članstva zaposlenika u organizacijskim mrežama i formiranje specijaliziranih radnih grupa za rješavanje specifičnih problema može potaknuti zaposlenike na usvajanje novih vještina i dublje povezivanje s kolegama i organizacijom. Poticaj zaposlenika da se uključe u ove timove ne samo da unapređuje njihove postojeće vještine, već i doprinosi jačanju njihove povezanosti s organizacijom.

8.1.2. Preporuke na individualnom nivou

Preporuka 1: Osiguravanje jasnoće radne uloge

Očekivani efekti: Kada zaposlenici imaju jasno definirane uloge u organizaciji, bit će sigurniji u svoje postupke i donosit će odluke s većom samostalnošću. Jasno razumijevanje uloga omogućava zaposlenicima da prepoznaju granice svojih odgovornosti i ovlasti, što doprinosi njihovom povjerenju u donošenje odluka bez straha od negativnih posljedica. Na taj način zaposlenici postaju proaktivniji i efikasniji u ostvarivanju zadataka, s osjećajem većeg samopouzdanja u svoj rad.

Primjeri: Organizacija treba sa zaposlenicima precizno iskomunicirati šta se od njih očekuje, šta su njihove odgovornosti, koliki je obim njihove ovlasti za donošenje odluka. To se može ostvariti kroz izradu detaljnog opisa posla, održavanje inicijalnih sastanaka prije

početka rada i periodičnih sastanaka sa zaposlenicima, gdje će se razgovarati o njihovim zadacima, odgovornostima te ostvarenim rezultatima.

Preporuka 2: Tendencija ka osiguravanju optimalnog radnog opterećenja zaposlenika

Očekivani efekti: Radna preopterećenost može se sagledati kroz dva aspekta: kvantitativni i kvalitativni. Kvantitativna podrazumijeva da se od zaposlenika traži da obave previše posla u kratkom vremenskom periodu. Kvalitativna preopterećenost, s druge strane, nastaje kada zaposlenicima nedostaju sposobnosti i vještine za obavljanje posla ili su radni zahtjevi previsoko postavljeni (Bahtijarević-Šiber, 1999). Budući da osnaživanje podrazumijeva davanje većih ovlasti zaposlenicima, poticanje na preuzimanje veće odgovornosti i povećanu uključenost u donošenje odluka, može se očekivati da zaposlenici obavljaju više zadataka nakon implementacije osnaživanja nego što su obavljali ranije. Da bi se izbjegla preopterećenost zaposlenika, potrebno je voditi računa o tome da im se dodijeli ona količina zadataka koju oni mogu obaviti, a da se pritom ne naruši njihova dobrobit.

Primjeri: Organizacija treba poticati otvorenu komunikaciju između zaposlenika i menadžmenta kako bi rukovodstvo moglo adekvatno upravljati opterećenjem i zadovoljstvom zaposlenika. Također, važno je promovirati postavljanje realnih očekivanja i vremenskih rokova za izvršavanje zadataka. Organizacija treba aktivno poticati zaposlenike da traže podršku kad se suočavaju s poteškoćama i da jasno izraze ako neki zadatak predstavlja preveliko opterećenje za njih

9. ZAKLJUČAK

Analiza prikazana u radu potvrđuje važnu ulogu osnaživanja zaposlenika kao alata za prevladavanje kriza unutar organizacija, doprinoseći povjerenju i radnoj učinkovitosti. Teorijska i empirijska istraživanja naglašavaju važnost strategija osnaživanja koje se ogledaju u dijeljenju informacija sa zaposlenicima, njihovom uključivanju u proces donošenja odluka, pružanju autonomije, zatim poticanju na izražavanje ideja i kreativnost, a koje mogu biti izuzetno korisne ako se provode na odgovarajući način i u pravim uvjetima.

Osnaživanje zaposlenika doprinosi inovativnosti, zadovoljstvu zaposlenika, organizacijskom građanskom ponašanju, odanosti organizaciji i brojnim drugim ishodima, čime se dodatno poboljšava radna učinkovitost i jača povjerenje između organizacije i zaposlenika. Ova tema postaje posebno relevantna u vrijeme kriza, koje su u posljednje vrijeme postale norma, a ne iznimka. Spremnost organizacije da pravovremeno reagira ili anticipira krizu postaje ključni faktor njihove sposobnosti prilagodbe i uspješnog prevladavanja izazova.

Transformacijski, demokratski i osnažujući stilovi liderstva su se pokazali posebno korisnim u provedbi osnaživanja zaposlenika. S druge strane, postoji i rizik da osnaživanje može rezultirati negativnim ishodima ako se ne implementira pažljivo i u skladu s potrebama zaposlenika i organizacije.

U radu se sugerira da strateško i odgovorno osnaživanje zaposlenika može značajno doprinijeti otpornosti i agilnosti organizacija u kriznim vremenima. Uvođenje osnaživanja zaposlenika omogućava organizaciji da spremno dočeka potencijalnu krizu te da na nju efikasno odgovori. Ključna teza u radu se odnosi na doprinos osnaživanja suočavanju sa krizom, međutim čak i ako se desi da u organizaciji do krize ne dođe u skorije vrijeme, organizacija će ostvariti mnoge benefite od osnaživanja u različitim aspektima o kojima se u radu diskutuje. Osnaživanje zaposlenika ne samo da priprema organizacije za krizne situacije, već dugoročno potiče kulturu povjerenja i saradnje. Upravo zbog toga, strateška implementacija osnaživanja može biti ključna za dugoročnu otpornost i napredak organizacije.

LITERATURA:

- Afzal, M., Waqas, A., Farooq, A., i Hussain, M. (2016). The impact of transformational leadership style on nurse's self-esteem of public hospitals of Lahore Pakistan. *International Journal of Social Sciences and Management*, 3(4), 287-293.
- Agustiningsih, H. N., Thoyib, A., Djumilah, H., i Noermijati, N. (2016). The effect of remuneration, job satisfaction and OCB on the employee performance. *Science Journal of Business and Management*, 4(6), 212-222.
- Akafo, V., i Boateng, P. A. (2015). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. *European Journal of Business and Management*, 7(24), 112-124.
- Al Junaid, A. I., i Al Samman, A. M. (2021). How Employee Empowerment is Affected by the Exercised Leadership Style. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 9(9), 295-312.
- Al-Hindawi, A. S. M. (2020). The Impact of Employee Empowerment Strategy on Crisis Management Effectiveness: An Applied Study in Civil Status Authority, Derna Branch–Libya. *American International Journal of Business Management*, 3(11), 34-41.
- Al-Mahasneh, M. A. (2015). The impact of organizational citizenship behavior on job performance at Greater Amman municipality. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 108-118.
- Andrew, A. (2017). Employees' commitment and its impact on organizational performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 5(2), 1-13.
- Appelbaum, S. H., Hébert, D., i Leroux, S. (1999). Empowerment: power, culture and leadership—a strategy or fad for the millennium?. *Journal of Workplace Learning*, 11(7), 233-254.
- Areiqat, A., i Zamil, A. (2011). The role of empowerment in crisis management in business organizations. *Asian Journal of Business Management*, 3(3), 188-195.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., i Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-269.
- Bahtijarević Šiber, F.(1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.
- Barton, H., i Barton, L. C. (2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*, 21(3), 201-208.
- Becker, K., Antuar, N., i Everett, C. (2011). Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(3), 255–271.
- Bosnjak, A., Boyle, C., i Chodkiewicz, A. R. (2017). An Intervention to Retrain Attributions Using CBT: A Pilot Study. *The Educational and Developmental Psychologist*, 34(01), 19–30.
- Boudrias, J. S., Gaudreau, P., Savoie, A., i Morin, A. J. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership i Organization Development Journal*, 30(7), 625-638.

- De-la-Calle-Durán, M. C., i Rodríguez-Sánchez, J. L. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of COVID-19: A proposal of the 5Cs model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5470.
- Charoensukmongkol, P., i Puyod, J. V. (2021). Influence of transformational leadership on role ambiguity and work–life balance of Filipino University employees during COVID-19: does employee involvement matter?. *International Journal of Leadership in Education*, 27(2), 429-448.
- Ham, C. D., Hong, H., i Cameron, G. T. (2012). Same crisis, different responses: case studies of how multiple competing corporations responded to the same explosion-related crises. *International Journal of Business and Social Science*, 3(20).
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., i Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14(73), 1-14.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1.
- Ergeneli, A., Ari, G. S., i Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of business research*, 60(1), 41-49.
- Folorunso, O. O., Adewale, A. J., i Abodunde, S. M. (2014). Exploring the effect of organizational commitment dimensions on employees performance: An empirical evidence from Academic Staff of Oyo State Owned Tertiary Institutions, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(8), 275-286.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 67-80.
- Galinec, V. (2018). *Kognitivni procesi i subjektivna dobrobit*. Diplomski rad. Osijek: Preddiplomski studij psihologije Filozofskog fakulteta u Osijeku.
- Gandz, J., i Bird, F. G. (1996). The ethics of empowerment. *Journal of Business Ethics*, 15(4), 383–392.
- Gill, H., Cassidy, S. A., Cragg, C., Algate, P., Weijs, C. A., i Finegan, J. E. (2019). Beyond reciprocity: the role of empowerment in understanding felt trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 845-858.
- Hai, S., Wu, K., Park, I. J., Li, Y., Chang, Q., i Tang, Y. (2020). The role of perceived high-performance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 513-526.
- Helmi, T., i Abunar, M. (2021). The impact of job satisfaction on employee job performance. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(14), 510-520.
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., i Heffner, J. A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 373-389.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., i Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*, 8(1), 67-71.
- Hughes, J. M. C. (1999). *Organizational empowerment: A historical perspective and conceptual framework*. London: Palgrave Macmillan UK.

- Huq, R. A. (2016). *The Psychology of Employee Empowerment*. London: Routledge.
- Ickes, W., i Layden, M. A. (2018). *Attributional styles*. In *New directions in attribution research*. London: Psychology Press.
- Imran, R., Shabbir, M. S., i Mahmood, A. (2020). High Performance Work System: An important link between Transformational Leadership and Job Performance. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 217-230.
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103.
- Jaafar, S. B., Zambi, N. M., i Fathil, N. F. (2021). Leadership style: Is it autocratic, democratic or laissez-faire. *ASEAN Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 1-7.
- Jarrar, Y. F., i Zairi, M. (2002). *Employee empowerment – a UK sarvey of trends and best practices*. *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 266–271.
- Jena, L. K., Pradhan, S., i Panigrahy, N. P. (2017). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234.
- Jurkevičiūtė, K. (2021). *The impact of leadership styles on employee empowerment in global companies located in lithuania*. Doktorska disertacija. Vilnius: Economics and Business Administration faculty Vilnius University.
- Brozd, V. (2016). Uloga okoline u nastanku i prevenciji nepoželjnog ponašanja kod djece. Doktorska disertacija. Zagreb: Odsjek za odgajateljski studij Učiteljskog fakulteta u Zagrebu.
- Krstić, S., i Krstić, D. (2016). Uloga menadžmenta preduzeća u kriznim situacijama. *Oditor*, 2(1), 11-17.
- Karim Suhag, A., Solangi, S. R., Larik, R. S. A., Lakh, M. K., i Tagar, A. H. (2017). The relationship of innovatayah with organizational performance. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(2), 292-306.
- Karnama, A., i Sheikhpour, M. (2015). Investigating the relationship between leadership style and employees' empowerment. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(1), 5493-5499.
- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1–2), 47–75.
- Kinkela, S. (2021). Efekti psihološke osnaženosti, psihološkog ugovora i zadovoljstva poslom na zapošljivost i nesigurnost posla (Doctoral dissertation. Diplomski rad. Rijeka: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Rijeci.
- Klidas, A., van den Berg, P. T., i Wilderom, C. P. M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*, 18(1), 70–88.
- Kumari, P., i Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 4(1), 9-21.

- Laschinger, H. K. S., Leiter, M. P., Day, A., Gilin-Oore, D., i Mackinnon, S. P. (2012). Building empowering work environments that foster civility and organizational trust: Testing an intervention. *Nursing research*, 61(5), 316-325.
- Linando, J. A., i Halim, M. (2023). Does employee empowerment moderate the effect of situational and dispositional variables on emotional exhaustion differently? The COVID-19 crisis context. *RAUSP Management Journal*, 58, 69-85.
- Luth, M. T. (2012). *The bright and dark sides of empowerment: Linking psychological empowerment and job stressors to proactive and counterproductive work behaviors*. Doktorska disertacija. Kansas: Business and the Graduate Faculty of the University of Kansas.
- Magasi, C. (2021). The role of transformational leadership on employee performance: A perspective of employee empowerment. *European Journal of Business and Management Research*, 6(6), 21-28.
- Maitlis, S., i Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580.
- Makhanya, M. T., i Jili, N. N. (2023). The Role of Transformational Leadership in the Implementation of the Rewards and Incentives System to Stimulate Employee Performance in the Amajuba and Ugu District Municipalities. *Journal of Public Administration*, 58(4), 1092-1112.
- Marane, B. (2012). The mediating role of trust in organization on the influence of psychological empowerment on innovation behavior. *European Journal of Social Sciences*, 33(1), 39-51.
- Mazzei, A., Kim, J. N., Togna, G., Lee, Y., i Lovari, A. (2019). Employees as advocates or adversaries during a corporate crisis. The role of perceived authenticity and employee empowerment. *SINERGIE*, 37(2), 195-212.
- Moye, M. J., i Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers. *Journal of management development*, 25(2), 101-117.
- Moye, M. J., Henkin, A. B., i Egley, R. J. (2005). Teacher-principal relationships. *Journal of Educational Administration*, 43(3), 260–277.
- Nyhan, R. C. (1999). Increasing Affective Organizational Commitment in Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 58–70.
- Ogden, S., Glaister, K. W., i Marginson, D. (2006). Empowerment and accountability: Evidence from the UK privatized water industry. *Journal of Management Studies*, 43(3), 521-555.
- Osa, I. G., i Amos, I. O. (2014). The impact of organizational commitment on employees productivity: A case study of Nigeria Brewery, PLC. *International Journal of Research in Business Management*, 2(9), 107-122.
- Perry, R. W. (2004). The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 133–149.
- Phan, T. T. A. (2019). Does organizational innovation always lead to better performance? A study of firms in Vietnam. *Journal of Economics and Development*, 21(1), 71-82.

- Quinn, J. J. (1999). Is empowerment ethical ? Why ask the question ?. U: Quinn, J. J. i Davies, P. W (Ur.), *Ethics and empowerment* (str. 23-37). West Lafayette: Purdue University Press.
- Quinn, R. E., i Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational dynamics*, 26(2), 37-49.
- Rafiei, M., Amini, M., i Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management science letters*, 4(8), 1841-1848.
- Ranjbar, M., Zamani, H., i Amiri, N. (2014). The study on relationship between organizational citizenship behavior and organizational productivity. U *International conference on arts, economics and management* (str. 22-23).
- Restrepo-Morales, J. A., Vanegas-López, J. G., Vélez, L. D. D., i López-Cadavid, D. A. (2023). Overcoming Challenges in Times of Crisis: Innovation, Leadership and Customer Relationship Management During Business Crises. *Revista Digital de Estudios Organizacionales*, (03), 12-30.
- Robbins, S.P., i Judge, T.A. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Naklada Mate d.o.o.
- Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C., i Koch, J. (2022). Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis. *Journal of Leadership i Organizational Studies*, 29(1), 73-95.
- Schoel, C., Bluemke, M., Mueller, P., i Stahlberg, D. (2011). When autocratic leaders become an option—Uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(3), 521–540.
- Seibert, S. E., Wang, G., i Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 96(5), 981-1003.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., i Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work i stress*, 28(4), 323-341.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Spence Laschinger, H. K. i Finegan, J. E. (2004). Empowerment, interactional justice, trust and respect: a nursing recruitment and retention strategy. *Academy of Management Proceedings*, 2004(1), C1–C6.
- Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American journal of community psychology*, 23(5), 601-629.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M., i Doneson, D. (2005). Musings on the past and future of employee empowerment. U: T. Cummings (Ur.), *Handbook of organizational development* (str.311-324). Thousand Oaks: Sage publications, Inc.
- Sugiharjo, R. J. (2020). Influence of leadership and organizational citizenship behaviour (OCB) on employee performance. *Journal of Resources Development and Management*, 62(06), 42-50.

- Turban, D. B., Tan, H. H., Brown, K. G., i Sheldon, K. M. (2007). Antecedents and Outcomes of Perceived Locus of Causality: An Application of Self-Determination Theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(10), 2376–2404.
- Turkmenoglu, M. A. (2019). Investigating Benefits and Drawbacks of Employee Empowerment in the Sector of Hospitality: A Review. *International Research Journal of Business Studies*, 12(1), 1-13.
- Yaw Obeng, A., i Boachie, E. (2018). The impact of IT-technological innovation on the productivity of a bank's employee. *Cogent Business i Management*, 5(1), 1-19.
- Yilmaz, F. (2019). Organizational support and the role of organizational trust in employee empowerment. *International Journal of Eurasia Social Sciences/Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(37), 968-980.
- Yilmaz, N., i Toyman, N. V. (2012). The relationships between psychological empowerment organizational trust and employee motivation: An empirical research on hotel employees in Istanbul. *Journal of Tourism i Gastronomy Studies*, 9(1), 111-130.