

PSIHOSOCIJALNE POTREBE HOTELSKIH RADNIKA I NJIHOV UTJECAJ NA ZADOVOLJSTVO NA RADU I NAMJERU ODLASKA: RODNE RAZLIKE

Sažetak

MARINA LAŠKARIN AŽIĆ, dr.sc.,
izvanredna profesorica
Fakultet za menadžment u turizmu i
ugostiteljstvu
Zavod za ugostiteljstvo
Primorska 46,51410 Opatija, Hrvatska
E-mail: marinal@fthm.hr

Psihosocijalne potrebe smatraju se važnim odrednicama motivacije, dobrobiti i zadovoljstva radnika. Prijašnja istraživanja u drugim djelatnostima dokazala su da se zadovoljavanjem potrebama radnika psihosocijalnih karakteristika značajno utječe na produktivnost, lojalnost i angažman radnika. Međutim, do danas ne postoje istraživanja koja su se usmjerila na analizu psihosocijalnih potreba hotelskih radnika s obzirom na razlike između spolova, što predstavlja osnovni motiv ovog rada. Istraživanje je provedeno primjenom anketnog upitnika, a konačni uzorak obuhvatio je 108 radnika hotela s 4* i 5* smještenih na području Opatijske rivijere. U cilju utvrđivanja značajnih veza u radu se koristila višestruka regresijska analiza. Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje rodne razlike u zadovoljavanju psihosocijalnih potreba i njihovom utjecaju na zadovoljstvo na radu i namjeru odlaska iz hotela. Rezultati istraživanja su prije svega korisni hotelskom sektoru koje posluje u vrijeme visokih fluktuacija radne snage i nedostatka kvalitetne domaće radne snage. S primjenom HR (*Human Resource*) strategija u smjeru zadovoljavanja determiniranih psihosocijalnih potreba moguće je pozitivno utjecati na zadovoljstvo na radu i smanjiti namjere odlaska iz hotela.

Cljučne riječi Hotelski radnici, psiho-socijalne potrebe, zadovoljstvo na radu, namjera odlaska

Prethodno priopćenje

<https://doi.org/10.20867/hk.2.3>

UVOD

U uslužnim djelatnostima a posebno u ugostiteljstvu osnovna karakteristika poslovanja je dominantnost ljudskog kontakta. Često se upravo radi toga i sam ljudski kontakt procjenjuje i uspoređuje s kvalitetom hotelskog brenda i očekivanjima koja su ga motivirala na dolazak. Kvaliteta radne snage a time i sam imidž hotela dolazi na testiranje pri svakom susretu s gostom. Takav trenutak u literaturi poznat je kao trenutak istine, koji slikovito prikazuje važnost prvog dojma kod gosta, ali i upućuje na prolaznost tog trenutka i nemogućnost ispravljanja tog dojma. Što posljedično sugerira na važnost percipiranja i upravljanja tim trenucima kroz upravljanje procesima usluživanja. Emocionalna radna snaga pojam je kojim se upućuje na specifičnost posla kao što je ugostiteljstvo, odnosno predstavlja ulogu radnika koja zahtjeva upravljanje vlastitim emocijama kako bi se ispunili radni zadatci. Hotelsko osoblje među najizloženijima je takvim pokušajima upravljanja srcem, koje sociolog Arlie Hoschchild naziva komercijalizacijom ljudskih osjećaja, a označava oblik emocionalne tiranije.

Istraživanja provedena u Hrvatskoj ukazuju na porast oboljelih od bolesti, stresa i depresije uzrokovano radom i radnim okruženjem (Vaughan-White-head, 2015). Autori Laleta i Senčur Peček (2017), navode da je za zaštitu od psihosocijalnih rizika i stresa na radu ključan njihov radnopravni i socijalno pravni položaj. Drugim riječima, važno je ojačati odgovornost poslodavca kroz zakonodavstvo i propisati mjere za preventivno djelovanje. Istraživanja u ugostiteljstvu u kontekstu psihosocijalnih potreba radnika ističu važnost psihosocijalne sigurnosti u utjecaju na privrženost radu (Kirk-Brown i Van Dijk, 2015), ali i indirektno na zadržavanje radnika (Xingyu i dr. 2019). Nadalje, istraživanja dokazuju i da negativna okruženja u kojima vlada visoka razina stresa bez potpore menadžmenta utječe na emocionalno stanje radnika a time i na zadovoljstvo radnika (Iplik i dr. 2014). Poslovi koji zahtijevaju potiskivanje vlastitih emocija uzrokuju emocionalnu disonancu onog što rade i osjećaju, što kod radnika izaziva osjećaj stresa i burnout-a (Lee i Madera, 2019). Nastavno na nezadovoljstvo, prijašnja istraživanja ispituju i logični slijed razmišljanja radnika i to kroz namjeru napuštanja trenutnog posla. Steil i dr. (2019) objašnjavaju namjeru napuštanja organizacije kao svjesnu odluku pojedinca da napusti organizaciju u skoroj budućnosti. Uspostava ravnoteže između privatnog i poslovnog života odnosno programa koji potiču tu ravnotežu, pokazala se kao važna odrednica namjere ostanka kod trenutnog poslodavca (Lewis, 2010), lojalnosti i moralne povezanosti s organizacijom (Hofmann i Stokburger-Sauer, 2017). Međutim, do danas ne postoje istraživanja koja su sveobuhvatno analizirala rodne razlike u psihosocijalnim potrebama radnog okruženja. Točnije, u ugostiteljstvu su rodne razlike radnika većinom istraživane u kontekstu zadovoljstva poslom (Kara i dr. 2012; Petrović i dr. 2014; Saner & Sadikoglu, 2016), angažmana na poslu (Blayney i Blotnickey, 2018), percepcije burnout-a (Kara i Uysal, 2018) i iskustva u poslu (Burke i dr. 2013). Na temelju analize prijašnje literature u hotelijerstvu, ustanovljeno je da ne postoji istraživanje kojim su se ustanovile rodne razlike u zadovoljavanju psihosocijalnih potreba i njihovog utjecaja na zadovoljstvo na radu i namjeru odlaska iz hotela.

Slijedom navedenog, izdvajaju se tri ključna pitanja, koja će se adresirati u ovom radu:

- Kako zadovoljavanje psihosocijalnih potreba utječe na zadovoljstvo na radu i namjeru odlaska radnika iz hotela?
- Koje su razlike između muškaraca i žena u odrednicama zadovoljstva na radu i namjere odlaska u hotelskoj industriji?
- Koje strategije mogu hoteli primijeniti za zadržavanje radnika, posebno mladih i pripadnika generacije Z, kroz ispunjavanje njihovih psihosocijalnih potreba?

Važnost ove teme proizlazi iz sve veće potrebe zadržavanja kvalitetnih radnika ali i održavanja kvalitete usluge na razini standarda hotela. Naime, novčani primici odnosno plaće radnika pokazali su se kao nedostatni faktori za zadržavanje radnika (Iqbal i dr. 2017), pritisci radnika kroz psihološke i sociološke aspekte sve više dolaze do izražaja a time i do potrebe za temeljitim istraživanjem, koje će dati smjernice za hotelski sektor ali i buduća istraživanja na ovu temu. Osnovna pretpostavka ovog rada je da se s adresiranjem psihosocijalnih potreba kao što su osjećaj autonomnosti, osjećaj kompetentnosti, osjećaj pripadnosti i ravnoteže-privatnog i poslovnog života može pozitivno utjecati na zadovoljstvo radom u hotelu i reducirati namjeru odlaska iz hotela. Stoga, doprinos ovog rada leži u prepoznavanju i istraživanju utjecaja psihosocijalnih potreba radnika, poput osjećaja autonomnosti, kompetentnosti, pripadnosti i ravnoteže između privatnog i poslovnog života, na zadovoljstvo radom i smanjenje namjere odlaska iz hotelskog sektora, pružajući pritom smjernice za unapređenje upravljanja ljudskim resursima u hotelima i buduća istraživanja.

1. PREGLED PRIJAŠNJIH ISTRAŽIVANJA

Zadovoljstvo na radu općenito se prihvaća kao jedan od glavnih prediktora kvalitete, produktivnosti, profitabilnosti (Lillo-Bañuls i dr., 2018) i gostoljubivosti radnika (Laškarin Ažić, 2017). Prethodne studije su izdvojile prediktore visoke razine zadovoljstva na radu, poput naknada i plaća (Pan, 2015), raznovrsnosti zadataka (Helliwell & Huang, 2019), te mogućnosti napredovanja (Mokaya i dr., 2013). Prema nedavnim istraživanjima provedenim u Hrvatskoj (Samostalni Sindikat Hrvatske, 2018), hrvatski radnici više su zadovoljni činjenicom da imaju posao nego uvjetima rada. Prema rezultatima istraživanja Europske zaklade za poboljšanje uvjeta života i rada (2016), hrvatski radnici su na samom dnu po zadovoljstvu kvalitetom radnog mjesta. Vrlo malo autora, primjerice Jayaweera (2015), ispitalo je utjecaj uvjeta radne okoline (fizičkih i psihosocijalnih) na radnu učinkovitost u hotelskom sektoru, čiji se odnos pokazao značajnim. Njihovo istraživanje također je otkrilo da se učinkovitost radnika smanjila zbog niske motivacije i loših uvjeta rada.

Psihosocijalne potrebe u prijašnjim istraživanjima definirane su kao međusobno djelovanje psihosocijalnog stanja radnika i socijalne okoline unutar radnog mjesta, a njihovo sveobuhvatno razumijevanje zahtjeva holistički pristup kojim se uzima u obzir individualne i organizacijske komponente, uključujući odnose između menadžmenta i radnika, učinkovito vodstvo i prisutnost sustava podrške na radnom mjestu (Jafari i dr. 2021; Pignata 2022). Prema teoriji samoodređenja (*Self-determination theory*), osnovne psihološke potrebe pojedinaca, koje trebaju biti zadovoljene da bi se omogućio optimalan psihološki rast su potreba za autonomijom, kompetencijom i povezanošću (Coxen, i dr. 2021). Prema prijašnjim istraživanjima koncept zadovoljstva osnovnih psiholoških potreba proizašao je upravo iz teorije samoodređenja a zadovoljstvo psihološkim potrebama u velikoj mjeri ovisi o socijalnom okruženju i načinu na koji ga pojedinac percipira (Ryan i Deci, 2017). Autori također ističu da se potreba za autonomijom zadovoljava kada pojedinci (radnici) imaju kontrolu nad svojim postupcima i životom. Odnosno, kada osoba ima osjećaj da može sama donositi odluke i osjećati se da su tzv. vlasnici svog ponašanja. S druge strane osjećaj kompetentnosti uključuje osjećaj učinkovitosti i uspješnosti u interakcijama. Često se ističe da se ova potreba ispunjava kada osoba na poslu uspješno ispunjava svoje radne zadatke (Van den Broeck i dr. 2016). Nadalje, osjećaj pripadnosti također je važna psihološka potreba koja se odnosi na dobre odnose unutar organizacije odnosno kada se na temelju povezanosti s ljudima rađa osjećaj pripadanja. Važnost kvalitete socijalnog okruženja ističe se i u Eurofondovom izvještaju (2019) kao bitan aspekt kvalitete poslovnog okruženja jer može ublažiti negativan utjecaj visokih radnih zahtjeva.

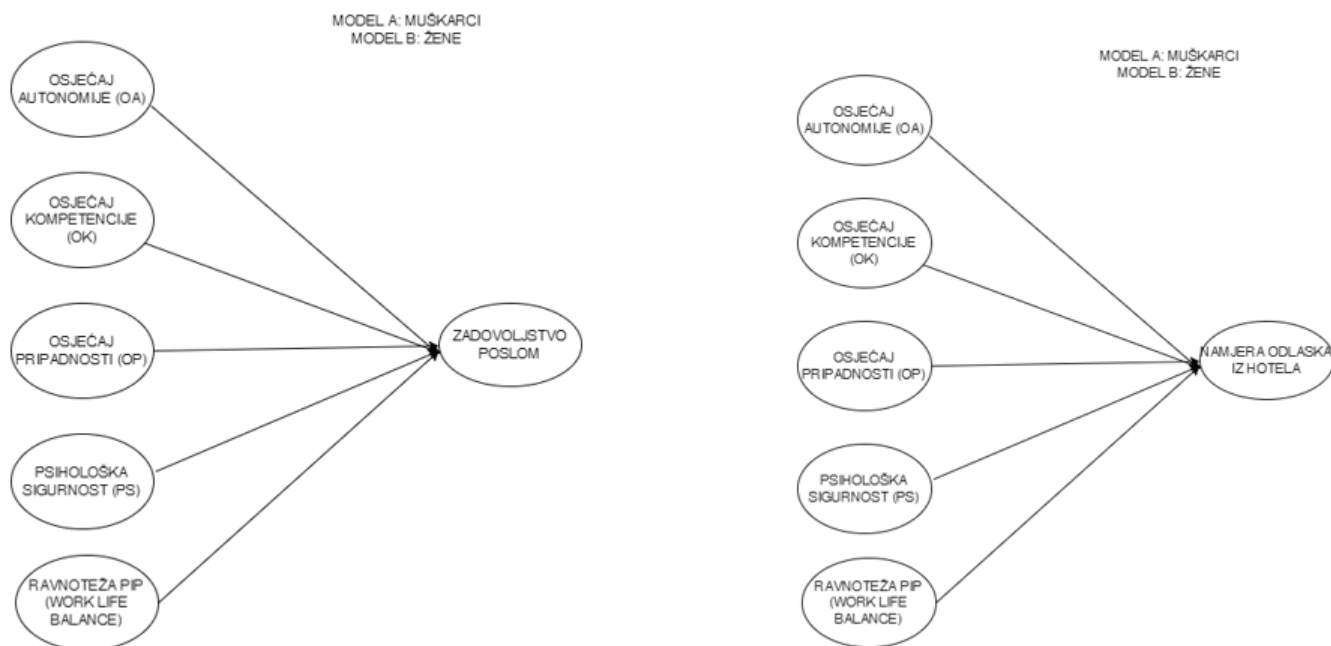
Osim navedenih psiholoških potreba, sve češće u literaturi se ističe i važnost psihološke sigurnosti koje pojedini autori također svrstavaju u potrebe poslovnog okruženja (Singh, 2024). Psihološka sigurnost definirana je kao "osjećaj sposobnosti pokazivanja i angažiranja vlastitog ja bez straha od negativnih posljedica po vlastitu sliku, status ili karijeru" (Kahn, 1990, str. 708). Odnosi se na sigurno radno okruženje međusobnog povjerenja i uzajamnog poštovanja među radnicima (Kirk-Brown i Van Dijk, 2015). Empirijska istraživanja dokazuju važnost psihološke sigurnosti u stvaranju pozitivnog radnog okruženja i pozitivnih organizacijskih ishoda (Newman i dr. 2017). Također, istraživanja ukazuju kako osjećaj nesigurnosti proizlazi iz negativne radne okoline u kojoj vladaju strah i nepovjerenje (Robinson i dr. 2023). Autori Volevacka & Kolomiets (2022) dodaju i autokratski stil vodstva, koji se u konačnici negativno odražava na autonomiju radnika, obeshrabruje preuzimanje rizika i iznošenje ideja što se pokazalo esencijalno za psihološku sigurnost. S druge strane ustanovljeno je kako psihološka sigurnost doprinosi: povećanju prijavljivanja pogrešaka, većem dijeljenju znanja, većoj vjerojatnosti izražavanja neslaganja i pružanja iskrene povratne informacije, učenju iz neuspjeha, većem angažmanu na poslu, poboljšanom učinku i kreativnosti, te većoj organizacijskoj pripadnosti (Kvalnes, 2023). Ovo su razlozi koji bi trebali stimulirati hotelijere na detaljnije proučavanje dobroti osiguravanja psihološke sigurnosti u radnom okruženju i implementiranju HR strategija gdje se psihološka sigurnost stavlja u centralni fokus. Nedavno istraživanje (Croitoru, 2023) ukazuje kako determiniranje psihološke sigurnosti smanjuje iscrpljenost (burn-out) i povećava posvećenost poslu posebice u okruženjima koja su emocionalno zahtjevnija. Rodne razlike u percepciji psihološke sigurnosti do sada nisu istraživane u hotelskom sektoru, čime ovo istraživanje dodatno ističe u pogledu dodane vrijednosti.

Psihosocijalni aspekti posla, uključujući emocionalnu podršku i mentorstvo, igraju ključnu ulogu u ublažavanju negativnih osjećaja kao što su izgaranje i depresija, koji prevladavaju u hotelskoj industriji. Naime prijašnja istraživanja, potvrđuju da mentorstvo može ublažiti emocionalnu iscrpljenost, čime se poboljšava zadovoljstvo na radu i smanjuje namjera odlaska (Karatepe & Tizabi, 2011). Slične rezultate pokazuje i istraživanje od Lee (2016), koji ističe utjecaj niskih plaća i emocionalnu iscrpljenost na smanjeno zadovoljstvo poslom i povećane namjere odlaska među prvim. Pieters (2017) navodi osnovne psihosocijalne potrebe kao što je zadovoljstvo autonomijom, kompetencijom i povezanošću s organizacijom negativno korelira s namjerom odlaska iz organizacije, što također indikativno pokazuje i povećanje zadovoljstva na radu. Međudjelovanje između stresa na poslu i zadovoljstva dodatno su prikazali Cheng i Kao (2022), koji su otkrili da je pandemija COVID-19 pogoršala stres na poslu, što je dovelo do nižeg zadovoljstva i većih namjera promjene radnog okruženja. Iz navedenog, može se izvesti pretpostavka da se sa zadovoljavanjem psihosocijalnih potreba pozitivno utječe na zadovoljstvo na radu i negativno na namjeru odlaska iz hotela.

Nadalje, po pitanju razlika između muškaraca i žena istraživanje Eurofonda (2021) ističe da žene i muškarci prijavljuju iste razine radnog intenziteta ali se razlike pojavljuju kada se uspoređuju kvantitativni zahtjevi (rad gdje se traži brzina i kratki rokovi) i emocionalni zahtjevi (skrivanje osjećaja, komuniciranje s ljutim korisnicima). Naime, najevidentnija razlika ustanovljena je u situacijama upravljanja emocijama, gdje se kod radnica značajno više tražilo skrivanje emocija, dok su muškarci značajno više prijavili zahtjeve vezane za brzinu u radu. Prema Eurofнду (2018), radnici čiji su poslovi izloženi intenzivnom radu, dugom radnom vremenu, emocionalnim zahtjevima, niska razina autonomije i napeti socijalni odnosi na radnom mjestu izloženi su većem riziku od izgaranja. Burnout ili izgaranje najčešće dolazi uslijed emocionalno teškog radnog okruženja i kao rezultat dugoročno izloženom stresnom okruženju (Eurofond, 2021). S dominantnošću uslužnog sektora u svijetu i sve češćih emocionalnih zahtjeva od radnika, ravnoteža između privatnog i poslovnog života kao tema sve je popularnija i u akademskom svijetu. U hotelijerstvu se takva ravnoteža sve više istražuje kroz utjecaj na namjeru odlaska (Jung-Heon, 2024), posvećenost radu i izvedbu (Nazeer i Sreenivasan, 2024), zadovoljstvo na radu i angažman radnika (Ognjanović i Mitrović, 2022). Iz analize prijašnjih istraživanja moguće je izdvojiti znanstveno-istraživački jaz u istraživanju razlika između muškaraca i žena u pogledu njihovog ukupnog zadovoljstva poslom i namjere napuštanja hotela kao radnog mjesta ovisno o njihovom zadovoljstvu ravnotežom privatnog i poslovnog života.

Na temelju pregleda prijašnje literature predlaže se sljedeći konceptualni model (Slika 1.)

Slika 1: Konceptualni model



2. METODOLOGIJA

Mišljenja radnika prikupljala su se na području Opatijske rivijere u hotelima 4 i 5 zvjezdica putem strukturiranog anketnog upitnika od ožujka do svibnja 2023. godine. U ovom istraživanju sudjelovao je projektni tim, koji je putem strukturiranih anketnih upitnika postavljao pitanja radnicima. Nasumično stratificirano prikupljanje podataka odabrano je kao najprikladnija tehnika prikupljanja podataka koja predstavlja ciljnu skupinu. Prema Marušiću i sur. (2019), rezultati istraživanja stratificiranog uzorka općenito su točniji od rezultata jednostavnog nasumičnog uzorkovanja. Prvi korak istraživanja bio je odabir osnovnih karakteristika važnih za postizanje cilja istraživanja. Te karakteristike su bile mjesto rada (u uzorak su uključeni samo hoteli na Opatijskoj rivijeri, Hrvatska) i radno mjesto (samo zaposlenici s neposrednim kontaktom s gostima na ne-upravljačkim pozicijama). Nakon dobivanja dopuštenja uprave za provođenje anonimnog terenskog istraživanja, odabir pojedinaca unutar definiranih grupa bio je nasumičan. Od 180 distribuiranih upitnika, vraćena su 124, od kojih je 108 (60%) bilo potpuno ispunjeno i obrađeno za daljnje analize.

Mjerni instrument za istraživačke varijable temeljio se na Likertovoj skali od 1 do 5, gdje je 1 označavalo u potpunosti se ne slažem i 5 u potpunosti se slažem. *Potreba za autonomijom* mjerila se sa šest pitanja preuzetih i prilagođenih od autora Van den Broeck i dr. (2010), primjer varijable „Imam osjećaj da na poslu mogu biti ja“, od istih autora preuzeti su i faktori *potreba za kompetencijom*, koji se sastojao od 6 varijabli primjer „dobar sam na poslu kojeg obavljam“ i *potreba za pripadnošću*, primjer „na poslu se osjećam kao da sam član organizacije“. Nadalje, psihološka sigurnost kao faktor je preuzet i prilagođen prema autorima Edmondson & Gino (2008). Mjerna ljestvica za *ravnotežu između privatnog i poslovnog života* preuzeta je od Hofmann i Stokburger-Sauer (2017), dok je namjera odlaska mjerena ljestvicom od tri pitanja preuzeto i prilagođeno od Datta, (2019).

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Obrada podataka izvršena je u statističkom programu SPSS 21. Korištene su deskriptivna analiza (profil ispitanika), transformiranje faktora u 1 varijablu pomoću srednje vrijednosti, te višestruka regresija (ispitivanje utjecaja psiho-socijalnih potreba kod žena i muškaraca na zadovoljstvo i namjeru odlaska iz hotela).

U nastavku je prikazan profil ispitanika (Tablica 1).

Tablica 1: **Profil ispitanika**

Karakteristike ispitanika		Ukupno	Postotak (%)
Spol	Žene	56	52
	Muškarci	52	48
Dob	18 -25	43	39.9
	26-39	36	33.3
	40-60	24	22.2
	60+	5	4.6
Bračni status	Oženjen(a)	35	32.4
	Rastavljen(a)	11	10.2
	Ništa od navedenog	62	57.4
Formalno obrazovanje	Osnovna škola	10	9.3
	Srednja škola	84	77.7
	Fakultet ili Viša škola	14	12.9

Iz navedene tablice vidljivo je da je u istraživanju sudjelovalo relativno podjednak broj žena i muškaraca, što je pogodno za istraživanje koje se temelji na razlikama u ovom slučaju muškaraca i žena.

Za provedbu višestruke regresije, svaki konstrukt od interesa transformiran je u jednu varijablu uz korištenje srednje vrijednosti kako bi se mogla provesti regresijska analiza.

Da bi se ustanovila značajna povezanost između psiho-socijalnih konstrukata i namjere odlaska za muškarce i žene provedene su dvije regresijske analize

U cilju utvrđivanja uspješnosti predviđanja regresijskim modelom koristila se analiza varijance.

Tablica 2: **Analiza varijance za prvi regresijski model**

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
Regresija	23.754	5	4.751	11.726	0.000
Rezidual	11.344	28	0.405		
Ukupno	35.098	33			

Analizom varijance utvrđeno je da su statistički rezultati značajni $F(3, 28) = 11.726$ $p < 0.01$. Što bi značilo da za ovaj model nezavisne varijable značajno predviđaju zavisnu varijablu. U nastavku slijede rezultati višestruke regresije, kojom je moguće izdvojiti značajne veze, odnosno utjecaje na namjeru odlaska kod muškaraca.

Tablica 3: **Utjecaj zadovoljenja psiho-socijalnih potreba na namjeru odlaska iz hotela kod muškaraca**

Nezavisne varijable	Koeficijent β	T	Sig.	Kolinearnost	
				Tolerancija	VIF
		5.504	0.000		
Osjećaj autonomije	-0.733	-4.341	0.000	0.405	2.468
Osjećaj kompetencije	-0.081	-0.654	0.518	0.744	1.343
Osjećaj pripadnosti	-0.141	-0.951	0.350	0.522	1.943
Psihološka sigurnost	0.102	0.657	0.516	0.479	2.087
Ravnoteža između privatnog i poslovnog života	0.117	0.801	0.430	0.542	1.844

Iz tablice 3 moguće je zaključiti da se namjera odlaska muškaraca iz hotela značajno smanjuje ako se zadovolji osjećaj autonomije odnosno u slučaju kad muškarac ima slobodu raditi posao na način kako njemu odgovara ($\beta = -0.733, p < 0.05$). Kod ostalih potreba nije pronađena značajna veza čime se onemogućuje utvrđivanje uzročno-posljedične veze.

Tablica 4: Analiza varijance za drugi regresijski model

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
Regresija	32.075	5	6.415	4.407	0.003
Rezidual	56.774	39	1.456		
Ukupno	88.849	44			

Analizom varijance utvrđeno je da su statistički rezultati značajni $F(5, 39) = 4.407, p < 0.01$. Što bi značilo da za ovaj model nezavisne varijable značajno predviđaju zavisnu varijablu. U nastavku slijede rezultati višestruke regresije, kojom je moguće izdvojiti značajne veze, odnosno utjecaje psiho-socijalnih potreba na namjeru odlaska iz hotela kod žena.

Tablica 5: Utjecaj psiho-socijalnih potreba na namjeru odlaska iz hotela kod žena

Nezavisne varijable	Koeficijent β	T	Sig.	Kolinearnost	
		7.718	.000	Tolerancija	VIF
Osjećaj autonomije	-0.165	-1.005	0.321	0.606	1.651
Osjećaj kompetencije	-0.040	-.252	0.803	0.666	1.502
Osjećaj pripadnosti	-0.469	-2.437	0.019	0.442	2.264
Psihološka sigurnost	-0.116	-.600	0.552	0.435	2.297
Ravnoteža između privatnog i poslovnog života	-0.253	-1.968	0.045	0.993	1.007

Namjera odlaska kod žena značajno se smanjuje u situacijama kada su zadovoljene potrebe pripadnosti ($\beta = -0.469, p < 0.05$) i ravnoteže između privatnog i poslovnog života ($\beta = -0.253, p < 0.05$). Iz tablice je moguće zaključiti o važnosti razvijanja osjećaj pripadnosti koji se pokazao kao ključni razlog ostanka u hotelu kod žena ali održavanja ravnoteže u privatnom i poslovnom životu.

U nastavku se analiziraju utjecaji zadovoljena psiho-socijalnih potreba na opće zadovoljstvo na radu u hotelu.

Tablica 6: Analiza varijance za treći regresijski model

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
Regresija	6.184.772	5	1.237	5.772	0.001
Rezidual	6.052	28	0.216		
Ukupno	12.235	33			

Iz tablice je vidljivo da su statistički rezultati značajni $F(5, 27) = 5.772, p < 0.01$. Što bi značilo da za ovaj model nezavisne varijable značajno predviđaju zavisnu varijablu. U nastavku slijede rezultati višestruke regresije, kojom je moguće izdvojiti značajne veze, odnosno utjecaje psiho-socijalnih potreba na zadovoljstvo na radu kod muških zaposlenika.

Tablica 7: Utjecaj zadovoljenja psiho-socijalnih potreba na opće zadovoljstvo na radu u hotelu kod muških zaposlenika

Nezavisne varijable (konstanta)	Koeficijent β	T	Sig.	Kolinearnost	
		3.349	0.002	Tolerancija	VIF
Osjećaj autonomije	0.261	1.249	0.222	0.405	2.468
Osjećaj kompetencije	-0.042	-0.271	0.789	0.744	1.343
Osjećaj pripadnosti	0.386	2.097	0.045	0.522	1.914
Psihološka sigurnost	0.155	0.805	0.427	0.479	2.087
Ravnoteža između privatnog i poslovnog života	0.296	1.639	0.112	0.542	1.844

Zadovoljstvo kao glavna odrednica lojalnosti zaposlenih (Zanabazar, 2024) izrazito je važno za detaljnije analizirati, odnosno, doći do odgovora što čini zadovoljstvo na radu današnjih hotelskih radnika. Ovo istraživanje pokazalo je značajni utjecaj osjećaja pripadnosti na zadovoljstvo na radu u hotelu kod muških zaposlenika ($\beta = 0.386, p < 0.05$).

Tablica 8: **Analiza varijance za četvrti regresijski model**

Model	Zbroj kvadrata	Stupnjevi slobode	Prosjeck kvadrata	F	Sig.
Regresija	28.959	5	5.792	8.081	0.000
Rezidual	27.952	39	0.717		
Ukupno	56.911	44			

Iz tablice je vidljivo da je regresijski model značajan, odnosno nezavisne varijable značajno predviđaju zavisnu varijablu $F(5,39) = 8.081, p < 0.05$. Nadalje, kako bi se ustanovila razlika provedena je regresijska analiza za zadovoljstvo na radu kod žena.

Tablica 9: **Utjecaj zadovoljenja psiho-socijalnih potreba na zadovoljstvo na radu u hotelu kod žena**

Nezavisne varijable	Koeficijent β	T	Sig.	Kolinearnost
(konstanta)		-0.376	0.709	
Osjećaj autonomije	0.230	1.598	0.118	0.606
Osjećaj kompetencije	-0.190	-1.380	0.175	0.666
Osjećaj pripadnosti	0.431	2.550	0.015	0.442
Psihološka sigurnost	0.331	1.946	0.005	0.435
Ravnoteža između privatnog i poslovnog života	0.109	0.970	0.338	0.993

Iz navede tablice vidljivo je da osjećaj pripadnosti pozitivno utječe na zadovoljstvo na radu. Odnosno što je veći osjećaj da žene pripadaju hotelu u kojem radu veće je i zadovoljstvo na radu u hotelu ($\beta=0.431, p<0.05$). Također psihološka sigurnost se kod žena pokazala kao sljedeći važan prediktor zadovoljstva radom u hotelu ($\beta=0.331, p<0.05$).

Sve VIF vrijednosti u prethodnim tablicama manje su od vrijednosti tolerancije od 10 što ukazuje da nema multikolinearnosti u prikazanim rezultatima (Hair i dr. 2014).

RASPRAVA I ZAKLJUČAK

Ovo istraživanje imalo je za cilj ustanoviti razlike između muških i ženskih radnika u odrednicama zadovoljstva na poslu i namjere odlaska iz hotela povezane s njihovim psihosocijalnim potrebama na poslu. Na temelju rezultata istraživanja moguće je zaključiti na mogućnosti zadržavanja radnika i poticanja općeg zadovoljstva radom u hotelu kod žena i muškaraca. Prvi dio rezultata istraživanja pokazalo je negativnu vezu između namjere odlaska i zadovoljenja psihosocijalnih potreba. Konkretnije kod žena, što je veći osjećaj pripadnosti i psihološke sigurnosti manja je želja za napuštanjem hotela kao radnog mjesta. Pripadnost organizaciji mjerila se s usklađenošću zaposlenika s vrijednostima organizacije i njihovim ponosom što su dio organizacije. U slučaju žena to je ujedno ključni razlog za smanjivanje njihovih namjera odlaska iz hotela. Kod muškaraca se kao ključni prediktor namjere odlaska pokazao osjećaj autonomije, također kroz negativnu vezu. Drugim riječima, što je veći osjećaj da muškarac samostalno obavlja svoje radne zadatke na način na koji on misli da je to najbolje, to je manja namjera odlaska iz hotela. Rezultati sugeriraju nužnost provođenja HR strategija, kojima bi se provodile odvojene akcije za žene i posebno za muškarce. Primjerice, provođenje odvojenih brainstorming sesija radi dobivanja jasnog uvida kako kod žena u organizaciji jačati osjećaj pripadnosti i mogućnost davanja podrške kroz fleksibilnije radno vrijeme. Također, brainstorming sesije za muškarce s ciljem zajedničkog utvrđivanja najboljih praksi koje će potaknuti veću samostalnost u obavljanju zadataka.

Uvažavajući činjenicu da je zadovoljstvo jedan od najvažnijih odrednica lojalnog ponašanja kod radnika (Zanabazar, 2024), u drugom dijelu istraživanja, ispitivao se utjecaj psihosocijalnih potreba na zadovoljstvo na radu u hotelu. Rezultati pokazuju razliku između dva modela (muškaraca i žena). Naime, osjećaj pripadnosti odnosno poistovjećivanja s organizacijom pokazao se kao ključni prediktor zadovoljstva radnika i kod žena i kod muškaraca. Drugim riječima, hoteli bi trebali identificirati načine kojima se mogu potaknuti osjećaji povezanosti s organizacijom. Neki od primjera su poticanje pozitivne radne atmosfere kroz team buildinge na putovanjima, poticanje socijalizacije kroz društvene događaje, prepoznavanje i nagrađivanje dodatnog angažmana i sl.

Percepcija radnih uvjeta se pokazala kao izrazito važna odrednica namjere budućeg ponašanja neovisno o vrsti djelatnosti (Laškarin Ažić i dr. 2022; Cheng i dr., 2019), stoga da bi se spriječio daljnji odljev mlade radne snage izrazito je važno razumjeti vrijednosti radnika koje bi zadržalo i odvratilo od razmišljanja napuštanja hotela kao radnog mjesta. Za pripadnike generacije Z koji su upisali smjer hotelijerstva, hotel predstavlja potencijalno buduće radno mjesto, gdje osim dostojanstvenih novčanih primanja, očekuju i zadovoljenje svojih psihosocijalnih potreba. Naime, istraživanje od Kapušćinski i dr. (2023) sugerira da generacija Z promatra atraktivnost posla dajući prioritet psihološkom rastu, mogućnosti napredovanja i socijalnim vrijednostima (pozitivni odnosi s kolegama). Nastavno na rezultate prijašnjih istraživanja ovo istraživanje dokazalo je da zadovoljenje psiho-socijalnih potreba na poslovima, koji su emocionalno zahtjevni predstavlja važnu odrednicu zadovoljstva radom u hotelu te namjere odlaska iz hotela.

Uspješne organizacije implementiraju sistemske napore kako bi povećali kvalitetu radnog života (QWL), a uključuju dobre radne uvjete, nadzor i nagrade zaposlenima (Champion-Hughes, 2001). Nedavna istraživanja ukazuju kako uspješne kompanije u cilju povećanja lojalnosti zaposlenika i zadržavanja u kompaniji njeguju fleksibilno radno vrijeme, prilike za osobni razvoj, efektivnu komunikaciju i sveobuhvatne mjere dobrobiti za zaposlene (Qi i dr., 2024). Autori Hoang i dr. (2023) dodaju i važnost plaća, beneficija, uvjete rada, obuku, mogućnosti napredovanja, odnose na radnom mjestu i autonomiju.

Rezultati ovog rada važni su za sve hotelske menadžere, a posebno u HR odjelima, koji osmišljavaju inovativne ideje za zadržavanje domaće radne snage. Ovo istraživanje potvrdilo je rodne razlike pri zadovoljavanju psiho-socijalnih potreba i njihovih utjecaja na namjeru odlaska i zadovoljstvo na radu. Buduća istraživanja na ovu temu trebala bi dati i odgovore o razlikama između nacionalnosti s obzirom da je hotelijerstvo multikulturalna zajednica. Neistražene su i razlike u namjeri odlaska ovisno o vrsti ugovora o radu, osjećaju sigurnosti, burnout-a (izgaranja) i sličnih varijabli. Nastavno na rezultate, sugerira se nastavak ispitivanja percepcije psihološke sigurnosti i to kroz utjecaj podrške menadžmenta, jasnoće uloga, autonomije i sl. S obzirom da ovo istraživanje ima relativno mali uzorak, buduća istraživanja svakako bi trebala napraviti analizu na većem broju hotela i ispitati razlike u stavovima radnika ovisno o vrsti i veličini hotela u kojem rade.

REFERENCE

- Blayney, C., i Blotnicky, K. (2018). "Perceptions and gender differences in work engagement of hotel managers". *Journal of Business & Educational Leadership*. Vol. 7 br. 1.
- Burke, R. J., Koyuncu, M., i Fiksenbaum, L. (2013). "Gender differences in work experiences and satisfactions among front-line employees in Turkish hotels: Less there than meets the eye". *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*. Vol. 15 br. 1, 8-19.
- Cheng, Zhiming, Ingrid Nielsen, and Henry Cutler. (2019). "Perceived job quality, work-life interference and intention to stay: Evidence from the aged care workforce in Australia." *International Journal of Manpower* Vol. 40 br. 1, 17-35.
- Coxen L, van der Vaart L, Van den Broeck A and Rothmann S (2021). "Basic Psychological Needs in the Work Context: A Systematic Literature Review of Diary Studies". *Front. Psychol.* 12:698526. doi: 10.3389/fpsyg.2021.698526
- Croitoru, Nicoleta. (2023). "Psychological safety as a method of prevention of professional exhaustion and stimulation of work engagement". *Studia Universitatis Moldaviae. Seria Științe ale Educației*. 297-302. 10.59295/sum5(165)2023_47.
- Eurofound (2021). "Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework, Challenges and prospects in the EU series". Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Grzegorz, Kapuscinski, Nathan, Zhang, Rachel, Wang. (2022). "What makes hospitality employers attractive to Gen Z? A means-end-chain perspective". *Journal of Vacation Marketing*. 135676672211102-135676672211102. doi: 10.1177/13567667221110234
- Helliwell, J., & Huang, H. (2019). "Well-being and social capital in the workplace". *Journal of Chemical Information and Modeling*. Vol. 53 br. 9, 1689–1699.
- Hoang, Trinh., Dao, Thi, Hong, Van., The, Kien, Nguyen. (2023). "What determines employees' job satisfaction and loyalty?" Evidence from Vietnamese enterprises. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, doi: 10.21833/ijaas.2023.02.009
- Hofmann, V. and Stokburger-Sauer, N. (2017). "The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 65, Pages 47-58, ISSN 0278-4319, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.003>.
- Iplik, Fatma Nur, Yunus Topsakal, and Esengul Iplik (2014). "The effects of emotional labor on job attitudes of hotel employees: Mediating and moderating roles of social support and job autonomy." *International Review of Management and Marketing* Vol. 4, br. 3, 175-186.
- Iqbal, Shuja, Li Guohao, and Shamim Akhtar. (2017) "Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention." *Review of Public Administration and Management* Vol. 5, br. 3 1-7.
- Jafari, B., Afshari, D., Amini, P., & Akbari, G. (2021). Investigating the relationship between psychosocial factors with productivity of a food distribution industry employees. *Journal of Ergonomics*, 9(1), 75-86. <https://doi.org/10.30699/jergon.9.1.75>
- Jung-Heon, Nam. (2024). "The effect of the work-life balance of hotel company employees on job satisfaction and turnover intentions". *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, doi: 10.31667/jhts.2024.04.110.111
- Kara, D., & Uysal, M. (2018). "Gender differences in burnout perceptions: the case of hotel employees". In *Handbook of Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industries*, 331-344. Edward Elgar Publishing.
- Kara, D., Uysal, M., & Magnini, V. P. (2012). "Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees: The case of the Turkish hotel industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 24 br. 7, 1047-1065.
- Kapuciński, G., Zhang, N., i Wang, R. (2023). "What makes hospitality employers attractive to Gen Z? A means-end-chain perspective." *Journal of Vacation Marketing* 29, no. 4. 602-616.
- Karatepe, O. M., & Zargar Tizabi, L. (2011). Work-related depression in the hotel industry: A study in the United Arab Emirates. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 608-623.
- Kirk-Brown, A., & Van Dijk, P. (2015). "An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness". *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27 br. 14, 1626–1641. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1053964>
- Kvalnes, (2023). "Psychological Safety". *Communication Climate at Work*, https://doi.org/10.1007/978-3-031-28971-2_9
- Laleta, S., & Senčur Peček, D. (2017). „Atipični rad-izazovi zaštite od psihosocijalnih rizika i stresa na radu i u vezi s radom“. *Sigurnost: časopis za sigurnost u radnoj i životnoj okolini*, 59(4), 315-330.
- Laškarin Ažić, M., Rašan, D. i Prahin I. (2022). "Measuring the quality of working conditions and behavioral intentions of seasonal hospitality workers in Croatia." *Tourism: an international interdisciplinary journal*. Vol. 70 br. 3, 369-382.
- Laškarin Ažić, M. (2017). "The impact of hotel employee satisfaction on hospitability performance." *Tourism and hospitality management*, Vol. 23, br. 1 105-117. 10.20867/thm.23.1.8
- Lee, L., & Madera, J. M. (2019). "Faking it or feeling it: The emotional displays of surface and deep acting on stress and engagement". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 31 br. 4, 1744-1762.
- Lewis, R. A. (2010). "Work-life balance in hospitality: Experiences from a Geneva-based hotel". *International Journal of Management & Information Systems (Online)*. Vol. 14 br. 5.
- Li Qi, Cheok Mui Yee, Benjamin Chan Yin Fah (2024). „The Role of Work-Life Balance in Enhancing Employee Loyalty“. *Accounting and Corporate Management* Vol. 6, 43-47. <http://dx.doi.org/10.23977/accm.2024.060106>.
- Lillo-Bañuls, Adelaida, José M. Casado-Díaz, and Hipólito Simón (2018). "Examining the determinants of job satisfaction among tourism workers". *Tourism Economics*. Vol. 24 br. 8, 980-997.
- Mokaya, Samuel Obino, Jacqueline Lovega Musau, Juma Wagoki, and Kabare Karanja (2013). "Effects of organizational work conditions on employee job satisfaction in the hotel industry in Kenya." *International Journal of Arts and Commerce*. Vol. 2 br. 2, 79-90.
- Nazeer, K.S., Sreenivasan, G. (2024). The relationship between work life balance and stress management for women employees in hospitality industry. doi: 10.58532/v3bhma26p2ch8

- Newman, A., et al. (2017). "Psychological safety: A systematic review of the literature." *Human resource management review*. Vol. 27 br. 3. 521–535.
- Ognjanović, J. i Mitrović, A. (2022). "Work-life balance and work-related attitudes of employees: Case study in Serbian hotel industry. *The European Journal of Applied Economics*, doi: 10.5937/ejae19-39093
- Pan, F. C. (2015). „Practical application of importance-performance analysis in determining critical job satisfaction factors of a tourist hotel“. *Tourism Management*, 46, 84-91.
- Pieters, W. R. (2017). „Basic psycholological need satisfaction and the impact on turnover intention across industries“. *Windhoek*.
- Petrović, M. D., Jovanović, T., Marković, J. J., Armenski, T., & Marković, V. (2014). "Why should gender differences in hospitality really matter? A study of personnel's service orientation and job satisfaction in hotels". *Economic research-Ekonomska istraživanja*. Vol. 27 br. 1, 799-817.
- Pignata, S. (2022). Psychosocial Factors That Influence the Health of Workers in Contemporary Workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14016.
- Robinson, E. T., Jones, C., & Brazeau, G. A. (2023). Addressing an uncertain future with a culture of psychological safety. *American journal of pharmaceutical education*, 87(7), 100032.
- Ruth, Champion-Hughes. (2001). *Totally Integrated Employee Benefits*. *Public Personnel Management*, doi: 10.1177/009102600103000302
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2017). "Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness". New York, NY: The Guilford Press. doi: 10.1521/978.14625/28806
- Saner, T., & Sadikoglu, G. (2016). "Gender differences in job satisfaction in 5 star hotels of north Cyprus: descriptive analysis". *Procedia Computer Science*, 102, 359-364.
- Singh, N. (2024). "Developing psychological safety in organizations". *Journal of Psychology & Clinical Psychiatry*. Vol 15. br. 1, 9-11.
- Steil, A. V., Floriani, E. V., & Bello, J. D. S. A. (2019). „Antecedents of intention to leave the organization: A systematic review“. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 29, e2910.
- Vaughan-Whitehead, D. (2015). *The European Social Model in times of crisis: An overview*. U: *The European Social Model in Crisis (Is Europe Losing its Soul?)* (ur. Vaughan-Whitehead), E. Elgar, ILO, Cheltenham, Northampton, Geneve.
- Volevackha, I. Kolomiets N. (2022). „Organizational factors of psychological safety of employees“, *Naukovij visnik Siversini*. Seria: Osvita, 2022(2):28-42. doi: 10.32755/sjeducation.2022.02.028
- Xingyu Wang, Priyanko Guchait, Jinsoo Lee & Ki-Joon Back (2019). "The importance of psychological safety and perceived fairness among hotel employees: The examination of antecedent and outcome variables". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. Vol. 18 br. 4, 504-528, DOI: 10.1080/15332845.2019.1626964
- Zanabazar, A., Gerelt-od U., Sarantuya J., i Chimedtsogzol Y. (2024). "The mediating role of employee loyalty and job engagement relationship between job satisfaction and intention to leave among bank employees in Mongolia." *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. Vol. 7 br. 3, 1118-1127. 10.53894/ijirss.v7i3.3086