

Stella Hrvatin
Ivana
Miklošević
Ana Markuz

**ZADOVOLJSTVO
RADNIM MJESTOM
U UGOSTITELJSKOM
SEKTORU:
GENERACIJSKE RAZLIKE**

**JOB SATISFACTION IN
HOSPITALITY SECTOR:
GENERATIONAL
DIFFERENCES**

SAŽETAK: Zadržavanje zaposlenika aktualan je izazov u ugostiteljskom* sektoru. Svrha ovog rada bila je ispitati koje aspekte vezane za posao zaposlenici u hrvatskom ugostiteljskom sektoru smatraju važnima te postoje li generacijske razlike. Podaci su prikupljeni putem online upitnika provedenim od srpnja do kolovoza 2022. godine i analizirani deskriptivnom analizom. Rezultati pokazuju da generacija X najvažnijim čimbenicima smatra: dobru ravnotežu između poslovnog i privatnog života, plaću i sigurnost radnog mjesta te međuljudske odnose. Za generaciju Y najvažniji su aspekt plaća i sigurnost radnog mjesta, koje prate dobri međuljudski odnosi te dobra ravnoteža između poslovnog i privatnog života. Generacija Z jednako važnima smatra: plaću i sigurnost radnog mjesta, dobre međuljudske odnose i nisku razinu poslovnog stresa. Generacijske razlike su pronađene, ali nisu značajne. Važno je istaknuti zapažanje da sve generacije percipiraju sve čimbenike vrlo važnima. Zaposlenicima je stalo do poštene plaće i korektnih radnih uvjeta, ravnoteže između privatnog i poslovnog života te međuljudskih odnosa, cijene

ABSTRACT: Employee retention is actual challenge in hospitality sector. The purpose of this paper was to examine what job-related aspects are perceived important by employees in Croatian hospitality sector and if there are significant generational differences. Data was collected through an online questionnaire from July to August 2022 and analyzed with descriptive statistics. Results show GEN X perceives good work life balance, salary and job security and interpersonal relations as the most important factors. For Gen Y the most important aspect is salary and job security, followed by good interpersonal relations and good work-life balance. Gen Z equally cares about salary and job security, good interpersonal relations and low stress levels at job. Generational differences have been found but they are not significant. An important finding is that all generations perceive all factors as highly important. Employees care about fair wage and decent working conditions, work-life balance and interpersonal relations, they appreciate



This work is licensed under a CC BY-NC 4.0 license
© author(s)
Ovaj je rad licenciran pod licencom CC BY-NC 4.0
© autor(i)

Stella Hrvatin, Institut za društveno odgovorno poslovanje, Zagreb **e-mail:** hrvatinstella@gmail.com

Ivana Miklošević, Financijska agencija **e-mail:** ivana.miklosevic7@gmail.com

Ana Markuz, Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije **e-mail:** ana.markuz1@gmail.com

prilike za poslovni razvoj i više autonomije. Rukovoditelji u ugostiteljstvu trebali bi to uzeti u obzir kako bi kreirali visokokvalitetna radna mjesta i poboljšali zadržavanje zaposlenika.

KLJUČNE RIJEČI: generacijske razlike, zadovoljstvo radnim mjestom, ugostiteljski sektor

UVOD

Jedan od značajnih izazova današnje okoline u turizmu jest zadržavanje zaposlenika. U usporedbi s drugim sektorima, vjerojatnije je da će ugostiteljstvo biti suočeno s jačim fluktuacijama zbog nižeg zadovoljstva radnim mjestom, uzrokovanog dugim radnim vremenom, niskim plaćama, prekomjernim radom, višim stupnjem privremenog i honorarnog rada, stresom, napetostima u međuljudskim odnosima te niskim stupnjem autonomije na radnom mjestu (Yang, 2010; Lillo-Bañuls et al, 2018; Heimerl et al, 2020). Zadovoljstvo radnim mjestom osnova je održivosti radnog mjesta (Heimerl et al., 2020) i potencijalno može poboljšati zadržavanje zaposlenika (Lillo-Bañuls et al, 2018). Zadržavanje zaposlenika usko je vezano za kreiranje poslova koji generiraju njihovu bolju percepciju među onima koji ih obavljaju (Lillo-Bañuls et al, 2018). Zaposlenici se pridružuju organizacijama s potrebama i željama koje oblikuju njihova očekivanja od radnog mjesta, a ako čimbenici radnog mjesta ta očekivanja ne ispune, zaposlenik će vjerojatno biti nezadovoljan i uskoro dati otkaz (Mahapatra i Pany, 2022). McPhail et al. (2015) tvrde da povećanje zadržavanja zaposlenika može rezultirati boljom kvalitetom usluge i boljim poslovnim učinkom. Zbog veze između zadovoljstva radnim mjestom, zadržavanja zaposlenika i poslovnih učinaka vrijedno je istražiti što utječe na zadovoljstvo radnim mjestom.

Zadovoljstvo radnim mjestom jest stav prema poslu. Locke (1976, str. 1304) definira zadovoljstvo radnim mjestom kao ugodno ili pozitivno emocionalno stanje do kojeg se dolazi procjenom vlastitog radnog

career development opportunities and more autonomy. This should be taken into account by hospitality managers to create high-quality jobs and improve employee retention.

KEY WORDS: generational differences, job satisfaction, hospitality sector

INTRODUCTION

One of the considerate challenges of today's tourism environment is employee retention. Compared to other sectors, hospitality is more likely to face high fluctuation rates due to lower job satisfaction caused by long hours, low wages, overwork, higher rates of temporary and part-time work, stress, interpersonal tensions and low autonomy in the workplace (Yang, 2010; Lillo-Bañuls et al, 2018; Heimerl et al, 2020). Job satisfaction is foundation of the sustainable workplace (Heimerl et al., 2020) and has potential to improve employee retention (Lillo-Bañuls et al, 2018). Retention of employees is closely related to design of jobs that generate better perceptions among people that hold them (Lillo-Bañuls et al, 2018). Employees join organizations with needs and desires from the job that shape their expectations, and if the workplace factors don't match these expectations it is likely that employee will not be satisfied and will soon quit (Mahapatra and Pany, 2022). McPhail et al (2015) claim improved retention could result in better service quality and improved business performance. Because of the connection between job satisfaction, employee retention and business outcomes it is worth exploring what influences job satisfaction.

Job satisfaction is an attitude toward work. Locke (1976, p. 1304) defines job satisfaction as "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences". According to Locke (1969, p.316) job satisfaction is result of employee's subjective

mjesta ili poslovnih iskustava. Prema Lockeu (1969, str. 316), zadovoljstvo radnim mjestom rezultat je subjektivne procjene zaposlenika o tome na koji način njihova poslovna uloga podržava njihove vrijednosti i zadovoljava njihove potrebe te kako su čimbenici posla usklađeni s očekivanjima. Zadovoljstvo radnim mjestom također se može shvatiti kao mjera do koje zaposlenik uživa u svom poslu (Heimerl et al., 2020). Budući da današnje poslovno okruženje karakterizira generacijska raznolikost, važno je razumjeti postoje li razlike u čimbenicima koji utječu na zadovoljstvo radnim mjestom među generacijama. Bolje razumijevanje čimbenika zadovoljstva radnim mjestom rukovoditeljima može pomoći prilagoditi radna mjesta tako da ispunjavaju očekivanja različitih generacija, poboljšavajući time stope zadržavanja.

Današnju radnu snagu karakterizira generacijska raznolikost. Trenutačno četiri generacije čine radnu snagu: *baby boomer* generacija, generacija X, generacija Y (milenijalci) i generacija Z. Različite generacije, zbog različitih vrijednosti i životnih iskustava, razmišljaju različito te na njihovo zadovoljstvo radnim mjestom mogu utjecati različiti čimbenici (White, 2020). Dobro razumijevanje razlika među tim čimbenicima ključno je za njihov angažman i zadržavanje na radnom mjestu (White, 2020).

Svrha ovog rada jest bolje razumjeti percipiraju li različite generacije različite čimbenike važnima za zadovoljstvo radnim mjestom. Važno je stvoriti okruženje koje ispunjava potrebe i očekivanja zaposlenika, a proučavanje generacijskih razlika rukovoditeljima može pomoći prilagoditi radna mjesta da bi poboljšali stope zadržavanja, što u ugostiteljskom sektoru predstavlja znatan problem. U radu ćemo diskutirati o karakteristikama triju najnovijih generacija, koje su trenutačno radno aktivne – generacije X, generacije Y i generacije Z te o njihovoj percepciji važnosti različitih čimbenika radnih mjesta (kao što su plaća, međuljudski odnosi, prilike za rast itd.). U sljedećem poglavlju iznosimo teoriju o motivaciji i generacijske razlike, kao i čimbenike zadovoljstva radnim mjestom.

assessment of how the work role supports their values, satisfies their needs and how job related factors are in line with their expectations. Job satisfaction can also be understood as the extent to which an employee enjoys her or his job (Heimerl et al., 2020). As today's business environment is characterized by generational diversity it is important to understand whether there are differences in factors that influence job satisfaction among generations. Better understanding of job satisfaction factors could help managers adjust the workplace to match the expectations of different generations thus improving retention rates.

Today's workforce is characterized by generational diversity. There are 4 generations currently in the workforce: baby boomers, generation X, generation Y (Millennials) and generation Z. Different generations, due to differences in values and life experiences, think differently and their job satisfaction might be impacted by different factors (White, 2020). Good understanding of differences in such factors is key for their engagement and workforce retention (White, 2020).

The purpose of this paper is to better understand whether different generations perceive different factors as important for job satisfaction at the workplace. It is important to create an environment that meets the needs and expectations of the employees and studying generational differences could help managers adjust the workplace in order to improve the retention rates which is a significant problem in hospitality sector. In this paper we will discuss the characteristics of the three newest generations currently present in the workforce – Gen X, Gen Y and Gen Z and their perspectives on the importance of different workplace factors (such as wages, interpersonal relationships, opportunities for growth etc.). The following chapter will introduce the theory on motivation and generational differences as well as factors of job satisfaction. Third chapter will present the methodology used for this paper. Fourth chapter contains results of the research and in the last

Treće poglavlje predstavlja metodologiju korištenu u ovom radu. Četvrto poglavlje iznosi rezultate istraživanja, a u zadnjem poglavlju diskutiramo o spoznajama, implikacijama i provedbi.

PREGLED LITERATURE

Teorije o motivaciji

Postoji nekoliko teorija koje objašnjavaju pojam motivacije, a najčešće su podijeljene u dvije kategorije: teorije temeljene na potrebama i teorije procesa. Za ovo istraživanje služili smo se teorijama temeljenim na potrebama. Motivacijske teorije usko su vezane za pojam zadovoljstva radnim mjestom te nam omogućuju razumijevanje potreba zaposlenika i čimbenika koji te potrebe zadovoljavaju. Jednom kada su potrebe zaposlenika zadovoljene, oni će biti i motivirani i zadovoljni svojim poslom, što će imati pozitivne organizacijske ishode u vidu boljeg poslovnog učinka i smanjenih namjera za davanjem otkaza.

Maslowljeva hijerarhija potreba

Prema Maslowu (1954), ljudi imaju hijerarhijski rangirane potrebe. Kada su niže rangirane potrebe zadovoljene, oni počinju tražiti način zadovoljavanja više rangiranih potreba. Jednom kada su niže rangirane potrebe zadovoljene, one više ne služe kao motivatori (Maslow, 1954). Iako je Maslowljeva teorija prvobitno razvijena u kliničkim uvjetima, uspjela se primijeniti na radnu okolinu, jer razumijevanje čovjekovih potreba rukovoditeljima pomaže da povećaju njegovo zadovoljstvo radnim mjestom. Ona nam omogućava sustavan način razmišljanja o ljudskim potrebama u različitim vremenima i pomaže rukovoditeljima razumjeti kako različiti zaposlenici mogu reagirati na isti tretman. Prema Maslowljevoj teoriji, postoji pet zasebnih potreba: fiziološke (potreba za zadovoljavanjem osnovnih fizioloških potreba, kao što su hrana i zaklon, a preneseno u radnu okolinu to bi podrazumijevalo adekvatnu plaću), potrebe za sigurnošću (odnose se na potrebu života bez boli ili neizvjesne budućnosti, a u radnom okruženju to

chapter we discuss the findings, implications and implementation.

LITERATURE REVIEW

Motivational theories

There are several theories explaining the concept of motivation, and most often they are divided in two categories: need-based theories and process theories. This study is based on need-based theories. Motivational theories are closely related to the concept of job satisfaction as allows us to understand employee's needs and factors that satisfy such needs. Once employees' needs are met they will be both motivated and satisfied with their jobs which will have positive organizational outcomes in form of better performance and lower intentions to quit.

Maslow's Hierarchy of Needs

According to Maslow (1954), humans have needs that are hierarchically ranked, and when lower ranked needs are satisfied people start looking to satisfy higher order needs. Once lower level needs are satisfied they no longer serve as motivator (Maslow, 1954). Even though Maslow's theory was initially developed in clinical settings, it is found to be applicable to work environment as understanding what people need helps managers to increase their job satisfaction. It gives a systematic way of thinking of human needs at different times, and helps managers understand how different employees could react to the same treatment. According to Maslow's theory there are 5 distinctive needs: physiological (need to satisfy basic physiological needs like food and shelter, and translated to the work environment this would relate to the adequate salary), safety needs (relate to the need to be free from pain or uncertain future, and in the work setting this would relate to job security and working conditions eg. stress), social needs (relates to the needs to bond with others and to belong to a group of people, which would in the

bi se odnosilo na sigurnost radnog mjesta i radne uvjete, npr. stres), društvene potrebe (odnose se na potrebu povezivanja s drugima i pripadanjem grupi ljudi, što bi se u radnom okruženju odnosilo na međuljudske odnose i organizacijsku kulturu), potrebe za poštovanjem (odnose se na želju da nas kolege poštuju, da se osjećamo važnima i da nas cijene) te samoostvarenje (povezano s razvojem vlastitog punog potencijala kroz usvajanje novih vještina, suočavanje s novim izazovima, ostvarenje poslovnih ili životnih ciljeva). Maslowljeva je teorija najznačajnija i najkritiziranija teorija u proučavanju organizacija i rukovodstva. Neki istraživači tvrde da ne mora samo jedna potreba biti dominantna u određeno vrijeme, a također ne podržavaju ni tvrdnju da određena potreba više ne služi kao motivator jednom kad je zadovoljena te dovode u pitanje rangiranje potreba (Neher, 1991; Rauschenberger et al., 1980). Fiziološke potrebe tvrtka može zadovoljiti odgovarajućom plaćom, potrebe za sigurnošću ugovorima o radu na neodređeno i puno radno vrijeme, društvene potrebe timskim radom i suradničkom kulturom, potrebe za poštovanjem promaknućima i formalnim sustavom nagrađivanja, a samoostvarenje pružanjem prilika za razvoj i rast unutar i izvan radnog mjesta.

ERG teorija

ERG teorija jest modificirana Maslowljeva teorija ljudskih potreba. Clayton Alderfer (1969) predložio je grupiranje ljudskih potreba u tri kategorije: egzistencija, povezanost i rast. Egzistencija odgovara Maslowljevim fiziološkim i sigurnosnim potrebama, povezanost odgovara društvenim potrebama, a rast odgovara Maslowljevim potrebama za poštovanjem i samoostvarenjem. Prema Alderferu (1969), potrebe nisu rangirane ni po kakvom redu te mogu postojati istodobno u bilo koje vrijeme. Nadalje, pojedinci koji ne uspijevaju zadovoljiti jednu potrebu mogli bi više intenzivnog truda unijeti u zadovoljavanje druge. Prema Alderferu (1969), zaposlenik može, na primjer, istodobno imati potrebu za društvenom povezanošću i razvojem karijere, a ako nedostaju prilike za razvoj, može se vratiti na potrebu za

work environment relate to the interpersonal relations and organizational culture), esteem needs (refers to the desire to be respected by one's peers, feel important, and be appreciated) and self-actualization (is connected to developing one own's full potential through acquiring new skills, taking on new challenges, achieving career or life goals). Maslow's theory of needs is the most notable, as well as the most criticized theory in organizational and management studies. Some scholars claim that it is not necessary that only one need is dominant at the time, they also failed to support the arguments that once a need is satisfied it no longer serves as a motivator and they question the ranking of the needs (Neher, 1991; Rauschenberger et al., 1980). A company can satisfy physiological with the right salary, safety needs with permanent and full-time contracts, social needs through teamwork and collaborative culture, esteem needs through promotions and formal reward systems and self-actualization needs through provision of development and growth opportunities on or off the job.

ERG Theory

ERG Theory is modification of Maslow's theory of human needs. Clayton Alderfer (1969) proposed that human needs could be grouped in three categories: existence, relatedness, and growth. Existence corresponds to Maslow's physiological and safety needs, relatedness corresponds to social needs, and growth refers to Maslow's esteem and self-actualization. According to Alderfer (1969) needs are not ranked in any particular order and they can be present simultaneously at any given time. Furthermore, individuals who cannot succeed in their attempts to satisfy one need may more intensely try to satisfy another. According to Alderfer (1969) for example an employee can at the same time have a need for social relatedness and career growth, and if opportunities for development are lacking they may regress to relatedness need and start investing more time in coworkers relations.

povezanošću te početi ulagati više vremena u odnose s kolegama.

Dvofaktorska teorija

Prema Fredericku Herzbergu (1959), čimbenici koji zadovoljavaju zaposlenike različiti su od aspekata posla koji ih ne zadovoljavaju. Njegova je teorija da postoje dvije glavne kategorije čimbenika: higijenski čimbenici i motivacijski čimbenici. Higijenski čimbenici uključuju korporativnu politiku, nadziranje, radne uvjete, plaću, sigurnost i zaštitu na radu. Ako ti čimbenici nedostaju, zaposlenici će biti nezadovoljni. Međutim, njihova prisutnost neće rezultirati zadovoljstvom jer se smatraju temeljnim radnim uvjetima i podrazumijevaju se ako su prisutni. S druge strane, motivatori su oni čimbenici koji su intrinzični radnom mjestu, kao što su uspjeh, priznanje, zanimljiv posao, povećana odgovornost, napredovanje i prilike za rast. Prema ovoj teoriji, ti čimbenici mogu motivirati zaposlenike i dovesti do zadovoljstva radnim mjestom. Ova je teorija značajna za radno okruženje, jer naglašava da poboljšanje radne okoline nije dovoljno i rukovoditelji bi trebali raditi na prilikama za obogaćivanje posla, kao što su prilike za usavršavanjem i napredovanjem, pružanje više odgovornosti i stvaranje radnih mjesta na kojima će se zaposlenici moći osjećati uspješnima.

Kombinacija materijalnih i nematerijalnih čimbenika omogućuje zadovoljenje mnogih ljudskih potreba. Međutim, treba naznačiti da su odgovarajuća plaća i radni uvjeti osnova na kojoj se grade ostali elementi (Erceg i Šuljug, 2016). Općenito, ljudi žele biti zadovoljni poslom koji obavljaju, žele se profesionalno i osobno razvijati, postaviti vlastite ciljeve i uživati poštovanje. Ako rukovoditelji stvore uvjete u kojima su ove potrebe zadovoljene, zaposlenici će biti zadovoljniji, bit će motivirani i to će se dobro odraziti na njihove poslovne rezultate (Salopek i Katavić, 2019).

Zadovoljstvo radnim mjestom

Zadovoljstvo radnim mjestom obično se definira kao „stav prema radnoj okolini“ (Marušić, 2006),

Two-Factor Theory

According to Frederick Herzberg (1959) the factors which satisfy employees are different from work aspects that dissatisfy them. His theory is that there are two main categories of factors: hygiene factors and motivational factors. Hygiene factors include company policies, supervision, working conditions, salary, safety, and security on the job. If these factors are absent employees will be dissatisfied. However, their presence won't result in satisfaction as they are perceived to be fundamental for work environment and are taken for granted if they are present. On the other hand, motivators are factors that are intrinsic to the job, such as achievement, recognition, interesting work, increased responsibilities, advancement, and growth opportunities. According to this theory, these are the factors that can motivate employees and lead to job satisfaction. This theory is important for work setting as it points out improving the work environment is not enough and managers should work on opportunities for job enrichment such as creating training and advancement opportunities, giving more responsibilities and designing a job where employee can feel successful.

Combination of material and non-material factors enable satisfaction of many human needs. However, it has to be noted that adequate salary and job conditions are the base upon which other elements are built on (Erceg and Šuljug, 2016). In general, people want to be satisfied with the job they are performing, they want to develop professionally and personally, want to achieve their own goals and want to be respected, if managers create conditions in which these needs are met, employees will be more satisfied, they will be motivated and this will be reflected in their job-related results (Salopek and Katavić, 2019).

Job satisfaction

Job satisfaction is usually defined as “attitude towards the work environment” (Marušić, 2006) whereas the main elements of the job are salary,

dok su glavni elementi radnog mjesta plaća, sigurnost radnog mjesta, međuljudski odnosi, opis posla, smisao posla... Prema Locke (1969), zadovoljstvo radnim mjestom može se gledati kao zbroj vrednovanja elemenata od kojih se radno mjesto sastoji. Rukovoditelji prilagođavaju poslovne uvjete s ciljem pronalaženja ravnoteže između interesa zaposlenika i tvrtke.

Yang (2010) je ustanovio da je zadovoljstvo radnim mjestom u ugostiteljskoj industriji uvjetovano smanjivanjem poslovnog stresa, prilikama za obrazovanjem i napredovanjem te promicanjem autonomije na poslu. McPhail et al. (2015) identificirali su tri grupe čimbenika povezanih sa zadovoljstvom na radnom mjestu u ugostiteljstvu: napredovanje u karijeri, kontrola i raznolikost te društveni odnosi. Prema Lillo-Bañuls et al. (2018), zadovoljstvo radnim mjestom unutar tog sektora uglavnom se utvrđuje individualnim karakteristikama zaposlenika, radnim uvjetima i plaćom. Prema ovim zaključcima, imajući na umu predstavljene teorije motivacije, određuju se sljedeći čimbenici kao elementi koji utječu na zadovoljstvo radnim mjestom u ugostiteljskom sektoru, koje ćemo obuhvatiti ovim istraživanjem.

Plaća i sigurnost radnog mjesta

Prema Maslowljevoj motivacijskoj teoriji temeljenoj na potrebama, plaća i sigurnost radnog mjesta temeljni su elementi, na koje se potom uvode ostali čimbenici koji utječu na zadovoljstvo radnim mjestom. Prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba, bez odgovarajuće i poštene plaće i bez stabilnog radnog mjesta, zaposlenici neće moći zadovoljiti ostale potrebe, a ostali elementi radne okoline neće moći imati utjecaj na njihovo zadovoljstvo radnim mjestom jer im potrebe neće biti zadovoljene. Herzbergova teorija odredila bi plaću i sigurnost radnog mjesta kao higijenske čimbenike, čija prisutnost ne bi dovela do nezadovoljstva, a prisutnost ne bi rezultirala zadovoljstvom radnim mjestom. Na poštenu plaću i sigurnost radnog mjesta se, dakle, gleda kao na vrlo važne čimbenike razine zadovoljstva radnim mjestom.

job security, interpersonal relations, job design, meaningfulness of the job... According to Locke (1969) job satisfaction can be regarded as the sum of the evaluations of the elements of which the job is composed. Managers adjust work-related elements with the aim to find the balance between employees' and company's interests.

Yang (2010) found that job satisfaction in hospitality industry is influenced by diminishing work-related stress, educational and advancement opportunities and encouraging work-related autonomy. McPhail et al. (2015) identified three groups of factors that are related to job satisfaction in hospitality: career advancement, control and variety and social relationships. According to Lillo-Bañuls et al. (2018) job satisfaction within the sector is mainly determined by individual characteristics of an employee, working conditions and wages. From these conclusions and having in mind the motivational theories presented above, following factors have been identified as the elements that influence job satisfaction in the hospitality sector and will be examined in this research.

Salary and job security

According to Maslow's need-based motivational theory, salary and job security are fundamental elements upon which are then introduced other factors that influence job satisfaction. According to Maslow's hierarchy of needs, without adequate and fair salary and without stable job, employees won't be able to satisfy other needs, and other elements of the job environment wouldn't be able to have an impact on their job satisfaction as their needs wouldn't be met. Herzberg's theory would classify salary and job security as hygiene factors whose absence would lead to dissatisfaction, but their presence would not result in job satisfaction. Fair wage and job security are thus seen as very important factors that influence job satisfaction.

Good work-life balance

Good work-life balance regards the working hours and flexibility both in time and place. As

Ravnoteža između poslovnog i privatnog života
 Dobra ravnoteža između poslovnog i privatnog života odnosi se na radno vrijeme i fleksibilnost, kako vremena tako i mjesta. Kao što je prethodno spomenuto, ugostiteljstvo je poznato po dugom i prekomjernom radnom vremenu te ponekad radu bez slobodnih dana, što znatno narušava ravnotežu između poslovnog i privatnog života zaposlenika, a loša ravnoteža između privatnog i poslovnog života može smanjiti zadovoljstvo radnim mjestom (Panday & Bhagat, 2018). Ravnoteža između poslovnog i privatnog života može se poboljšati uvođenjem više fleksibilnosti u raspored rada radi prilagodbe privatnim obavezama zaposlenika (Buntak et al., 2013). Na primjer, fleksibilnost je vrlo važna roditeljima, koji imaju obaveze vezane za djecu. Rukovoditelji bi trebali imati poštovanja i razumijevanja za zahtjeve te ih uzimati u obzir prilikom određivanja rasporeda rada. Fleksibilnost mjesta rada u ugostiteljskoj industriji može predstavljati veći izazov, s obzirom na to da ona uključuje istodobnu dostavu i konzumaciju usluge. Međutim, trebalo bi je uzeti u obzir gdje god to opis posla dopušta (npr. IT poslovi, marketing, podrška korisnicima...).

Niske razine stresa na poslu

Razina stresa direktno utječe na dobrobit zaposlenika i potencijalno može dovesti do problema s mentalnim i fizičkim zdravljem, kao i sindroma povezanog s poslom koji se naziva izgaranje (burnout) (O'Neill & Davis, 2011). Jung i Yoon (2014) tvrde da su emocionalni napor i emocionalni nesklad prethodnici poslovnog stresa, dok mu je posljedica namjera odlaska na drugi posao. Emocionalni nesklad uzrokuju suprotstavljajući zahtjevi tvrtke, nadređenih i korisnika (O'Neill & Davis, 2011). Istraživanje O'Neilla i Davisa (2011) pokazalo je da su dva najčešća uzročnika stresa u ugostiteljstvu međuljudske napetosti na poslu i preopterećenost.

Prilike za obrazovanje i napredovanje (Razvoj karijere)

Prema McPhail et al. (2015), zaposlenici cijene prilike za obrazovanje i usavršavanje, koje vide kao čimbenike koji im omogućavaju razvoj karijere.

mentioned previously, hospitality is known for long working hours, overtime and sometimes working without free days. This significantly impairs the work-life balance of employees, and poor work-life balance can reduce job satisfaction (Panday&Bhagat, 2018). Work-life balance can be improved by introducing more flexibility in the work schedule to accommodate for private obligations of an employee (Buntak et al., 2013). For example, flexibility is very important for parents when they have child-related obligations. Managers should be respectful and understanding regarding requests and take them in considerations when developing work schedules. Flexibility regarding workplace might be more challenging to address in the hospitality industry as it includes simultaneous delivery and consumption of service. However, where the job permits, this should be taken into account (eg. IT jobs, marketing, customer support...).

Low stress levels at job

Stress levels directly influence well-being of an employee and can potentially lead to the mental and physical health issues as well as work-related syndrome called burnout (O'Neill & Davis, 2011). Jung and Yoon (2014) claim emotional labor, and emotional dissonance are antecedents of job related stress, while consequence of stress is turnover intention. Emotional dissonance is caused by conflicting demands from the company, supervisors, and customers (O'Neill & Davis, 2011). Study by O'Neill and Davis (2011) showed that the two most common stressors in the hospitality industry were interpersonal tensions at work and overloads.

Education and advancement opportunities (Career development)

According to McPhail et al. (2015) employees value opportunities for education and training which they see as enabling factor for career advancement. This was confirmed in the study by Gutić Martinčić (2017) where skills development turned out to be significant motivator for seasonal tourism workers as they see it crucial for finding

To potvrđuje istraživanje autorice Gutić Martinčić (2017), u kojem se razvoj vještina pokazao kao značajan motivator za sezonske turističke radnike, jer ga smatraju ključnim za pronalazak poštenog posla na puno radno vrijeme. Prilike za obrazovanje i usavršavanje mogu se pružiti u obliku mentorstva, internog ili vanjskog usavršavanja, neformalnog dijeljenja iskustava ili drugim oblicima obrazovanja. Napredak u karijeri tiče se razvoja vještina i stjecanja znanja, koji omogućuju napredovanje na bolju poziciju unutar organizacije.

Dobri odnosi s kolegama i rukovoditeljem

Sljedeći element koji utječe na zadovoljstvo radnim mjestom međuljudski su odnosi. Timski rad, međusobno poštovanje i zajedničke vrijednosti znatno mogu utjecati na zadovoljstvo radnim mjestom (McPhail et al., 2015). Rukovoditelji trebaju preuzeti odgovornost za razvijanje ugodnog radnog okruženja, koje se može stvoriti *teambuilding* aktivnostima, formalnim i neformalnim sastancima, pravednim i jednakim ophođenjem, redovitim povratnim informacijama i priznanjima itd. (Erceg & Šuljug, 2016). Međuljudske napetosti mogu izazvati nepravedno ophođenje, nejasne poslovne uloge, loša komunikacija, nedostatak jednakih prilika, maltretiranje i uznemiravanje (O'Neill & Davis, 2011).

Osjećaj doprinosa društvu

Ovaj element odnosi se na vlastiti osjećaj svrhe i smislenosti posla koji zaposlenik obavlja. Iskustvo posla koje je smisleno te izaziva pozitivne osjećaje svrhe vezano je za pozitivne osobne i organizacijske ishode (Dik et al., 2013). Percepcija vlastitog posla kao svrhovitog, za viši smisao, značajan je čimbenik zadovoljstva radnim mjestom (Steger et al., 2012). Ako zaposlenik osjeća da ne pridonosi značajno društvu te svoj posao smatra besmislenim, to može dovesti do nezadovoljstva radnim mjestom i posljedično davanja otkaza u potrazi za svrhovitijim radnim mjestom.

Autonomija i prilike za vodstvo

Ovaj element odnosi se na priliku da zaposlenik bude autonomniji u svakodnevnim poslovnim

full-time and decent jobs. Educational and training opportunities can be provided in form of mentorship, internal and external trainings, informal exchange of experiences or other forms of education. Career advancement is about developing skills and gaining knowledge which allows one to move to a better position within the organization.

Good relations between coworkers and with manager

Another element influencing job satisfaction are interpersonal relations. Teamwork, mutual respect and shared values can significantly influence job satisfaction (McPhail et al., 2015). Managers should take responsibility for developing a comfortable workplace which could be developed through teambuilding activities, formal and informal meetings, fair and equal treatment, regular feedback and recognitions etc. (Erceg & Šuljug, 2016). Interpersonal tensions can be caused by unfair treatment, unclear job roles, poor communication, lack of equal opportunities, bullying and harassment (O'Neill & Davis, 2011).

Feeling of contribution to the society

This element is related to one's sense of purpose and meaningfulness of the job he or she is involved in. The experience of work as meaningful, evoking a positive sense of purpose is related to positive personal and organizational outcomes (Dik et al., 2013). Perceiving one's work to benefit some greater good is considerable factor for job satisfaction (Steger et al., 2012). If one feels like there is no significant contribution to the society and perceives its job as meaningless this could lead to job dissatisfaction and consequently quitting in pursuit of the more purposeful job.

Autonomy and opportunities for leadership

This element relates to opportunity for an employee to be more autonomous in day to day activities, to use one's initiative, to take on leadership role and to contribute significantly to the realization of organizational goals (McPhail et al., 2015).

aktivnostima, da preuzima inicijativu, da preuzima rukovodeće uloge i da značajno pridonosi ostvarenju organizacijskih ciljeva (McPhail et al., 2015).

Generacijske razlike

Prema teoriji generacijske kohorte, generaciju se opisuje kao grupu ljudi koji su rođeni u otprilike isto doba i dijele karakteristične društvene i povijesne životne događaje tijekom razvojnih razdoblja (Twenge et al., 2010: 1120). Svaka generacija ima sebi svojstven skup vrijednosti, pogled na autoritet, orijentaciju prema svijetu, odanost, očekivanja od rukovodstva te idealnu radnu okolinu (Spiro, 2006: 16). Prema Twenge et al. (2010), pripadnici iste generacije dijele slične stavove i vrijednosti jer su slične okolnosti djelovale na njih tijekom razvoja. Vrijednosti i stavovi u velikoj vjerojatnosti utječu na ponašanje na poslu, zbog čega je potrebno da rukovoditelji razumiju generacijske razlike i njihove motivacijske čimbenike da bi učinkovito rukovodili radnom snagom (Mahmoud et al., 2020). Treba spomenuti da je većina istraživanja generacijskih razlika provedena na uzorku Sjeverne Amerike (Spiro, 2006; Bannon et al., 2011; Mahmoud et al., 2020), formiranom događajima koji se mogu znatno razlikovati od ostalih regija u svijetu. Dok neke karakteristike mogu biti specifične za određenu generaciju diljem svijeta, moramo također uzeti u obzir i netipične karakteristike koje dio generacije pokazuje zbog događaja koji su utjecali na njihov razvoj. Nisu sve zemlje iskusile jednak gospodarski rast i zbog geografskih razlika pripadnici iste generacije nisu odrastali u jednakim gospodarskim prilikama. Mahapatra i Pany (2022) tvrde da je također vjerojatno da nacionalna kultura ima značajan utjecaj na generacijske vrijednosti, stavove i ponašanja. Stoga bi autori trebali istražiti karakteristike različitih generacija u specifičnim državama.

Generacija X

Za generaciju X općenito je prihvaćeno da su rođeni između 1964. i 1979. godine (Spiro, 2006). Pripadnike te generacije karakterizira odrastanje

Generational differences

According to generational cohort theory, generation is described as a “group of people who are born around the same time who share distinctive social or historical life events during developmental periods” (Twenge et al., 2010, 1120). Every generation has „distinct set of values, view of authority, orientation to the world, loyalty, expectations of their leadership, and ideal work environment“ (Spiro, 2006, 16). According to Twenge et al. (2010), members of the same generation share similar attitudes and values because they were shaped by similar circumstances during their development. Values and attitudes are likely to shape behaviors at the job, which is why in order to effectively manage workforce, managers need to understand generational differences and their motivational factors (Mahmoud et al., 2020). It has to be noted that most research about generational differences has been conducted on North American sample (Spiro, 2006; Bannon et al., 2011; Mahmoud et al., 2020) which is shaped by events that can differ significantly from other regions of the world. While some characteristics can be distinctive for a generation over different regions, we also have to take into account that some generations can portray untypical characteristics due to events that marked their development. Additionally, not all countries have experienced the same economic growth and members of one generation do not grow up in the same economic circumstances due to differences in geographical setting. Mahapatra and Pany (2022) argue that national culture is also likely to have a significant influence on generational values, attitudes, and behaviors. Therefore, researchers should explore the characteristics of different generations in specific countries.

Generation X

Generation X is generally accepted to be born between 1964 and 1979 (Spiro, 2006). Members of the gen X are characterized by growing up in a state of uncertainty which is why they tend to be independent and self-reliant (Kappor &

u stanju neizvjesnosti, zbog čega će teže biti samostalni i samodostatni (Kappor & Solomon, 2011). Preferiraju raditi, individualističke su naravi, ali mogu dobro funkcionirati u timu (Kappor & Solomon, 2011). Može ih se prikazati kao samousmjerene, skeptične i autonomne (Mahmoud et al., 2020). Spiro (2006: 17) tvrdi da generacija X cijeni obitelj i zajednicu više nego poslovne obaveze. Nedostaje istraživanja za usporedbu ove generacije s generacijom njihovih roditelja, *baby boomer* generacijom i generacijom Y. Razlog može biti taj što ih ima manje nego ostalih generacija (O'Bannon, 2001).

Generacija Y

Generaciju Y javlja se između 1980. godine i kasnih 90-ih. Odrastali su u relativnom bogatstvu, povezani sa svijetom kroz tehnologiju. Oni su obrazovaniji i etnički raznolikiji od bilo koje prethodne generacije (Spiro, 2006: 17). Dok su prema Bencsik et al. (2016) novac i uspjeh bitni, jer ih smatraju jedinim sredstvom navigacije kroz konzumerizam, Spiro (2006) tvrdi da je novac važan, ali velika plaća nije to što ih motivira, nego čvrsti odnosi u radnoj okolini, osjećaj ravnoteže između poslovnog i privatnog života i smisleni rad. Milenijalci su optimistični, cijene suradnju, otvorenog su uma i samouvjereni (Spiro, 2006). Potrebna im je ravnoteža i fleksibilnost (Spiro, 2006), izazovni i zanimljivi zadaci, česte povratne informacije te brojna usavršavanja i prilike za razvoj (Kappor i Solomon, 2011; White, 2020). Smatraju se samouvjerenima, povezanim i prilagodljivima (Mahmoud et al., 2020). Spiro (2006) naglašava da uvijek traže kontinuirane prilike za učenje novih vještina, a kreativne izazove smatraju odličnim načinom da to postignu. Nisu željni primanja naredbi od drugih, žele sami kontrolirati i upravljati svojom sudbinom (Spiro, 2006). Umjesto rigidnog hijerarhijskog stila rukovođenja, preferiraju mentorske odnose sa svojim nadređenima. Bannon et al. (2011) karakteriziraju generaciju Y kao tehnološke znalce koji prisvajaju mrežne odnose, slave vlastite raznolikosti i brinu se za ravnotežu između poslovnog i obiteljskog života. Prethodna

Solomon, 2011). They prefer working, they are very individualistic but can function well in the team (Kappor & Solomon, 2011). They can be portrayed as self-directed, skeptical and autonomous (Mahmoud et al., 2020). Spiro (2006, 17) claims Gen Xers place family and community above work requirements. This generation is underresearched when compared to their parents Baby Boomers and Generation Y. This might be because they are outnumbered by other generations (O'Bannon, 2001).

Generation Y

Generation Y is characterized by the period from 1980 to late 90's. They were growing up in relative affluence, connected to the world through technology. They are „better educated, and more ethnically diverse than any previous generation“ (Spiro, 2006, 17). While according to Bencsik et al. (2016) money and success are important for them as they find it as the only means to navigate the consumerism, Spiro (2006) claims that money is important, but large paycheck is not what drives them, rather they are motivated by strong workplace relationships, sense of work-life balance and purposeful work. Millenials are optimistic, collaborative, open-minded and confident (Spiro, 2006). They need balance and flexibility (Spiro, 2006), challenging and interesting tasks, frequent feedback and extensive training and development opportunities (Kappor and Solomon, 2011; White 2020). They are considered confident, connected and adaptable (Mahmoud et al., 2020). Spiro (2006) points out they always search for ongoing opportunities to learn new skills and they perceive creative challenges as great way to do so. They are not eager for taking orders from others, they want ownership and control over their fate (Spiro, 2006). Instead of rigid top-down chain of command, they prefer mentorship-like relationship with their superiors. Bannon et al. (2011) characterize Gen Y as technologically savvy, embracing social networking relationships, celebrating their diversity, and caring for balance between work and family. Previous research

istraživanja na uzorku iz Hrvatske (Šandrk Nukić, 2017; Galetić et al., 2016) pokazuju da su najvažniji čimbenici prilike za razvoj karijere, ravnoteža između poslovnog i privatnog života te sigurnost radnog mjesta.

Generacija Z

Generacija rođena između 1996. i 2010. godine, generacija Z, najmlađa je na tržištu rada i njihove se karakteristike tek trebaju istražiti. Rođeni su u iznimno digitalizirano doba, u neizvjesnoj i kompleksnoj okolini, s lakoćom koriste internet u potrazi za informacijama za rješavanje problema i ne boje se novih izazova (Bencsik et al., 2016). Često se opisuju kao praktični, okretni i nestrpljivi. Razumiju važnost sigurnosti radnog mjesta i žele ostvariti dobre rezultate, međutim, nisu spremni žrtvovati svoje slobodno vrijeme za posao (Mahmoud et al., 2020). Cijene autonomiju i imaju sklonost vodstvu (Bencsik et al., 2016). Vrlo su slični generaciji Y kada je riječ o uporabi tehnologije i fleksibilnom radnom vremenu (Mahmoud et al., 2020).

Twenge et al. (2010) su ustanovili da ravnoteža između poslovnog i privatnog života više dobiva na važnosti sa svakom novom generacijom, dok posao postaje sve manje važan u njihovom životu. Također, otkrili su da su intrinzične vrijednosti (kao prilike za doprinos društvu ili potraga za smislenim poslom) tijekom vremena postale manje uobičajene, dok su samouvjerenost i očekivanje statusa i uspjeha s novim generacijama dobile veću važnost (Twenge et al., 2010).

S druge strane, neki autori nisu ustanovili velike, statistički značajne generacijske razlike u odnosu na zadovoljstvo radnim mjestom (Cucina et al., 2018). Cucina et al. (2018) otkrili su da je više od 98 posto odstupanja u stavovima o radnom mjestu unutar grupa, a ne između grupa. Distribucija rezultata prema varijablama između generacijskih grupa čini preklapanje od više od 79 posto. Istraživanje Morris (2011) pokazuje da postoje specifične razlike u nekim elementima, dok u drugim aspektima razlike među generacijama ne

conducted on samples from Croatia (Šandrk Nukić, 2017; Galetić et al., 2016) shows that the most important factors are career advancement opportunities, work-life balance and job security.

Generation Z

Born between 1996 and 2010, generation Z is the youngest at the job market and their characteristics are still being explored. They were born in highly digital era, in an uncertain and complex environment, they easily navigate Internet in search for information used for problem solving and they are not afraid of new challenges (Bencsik et al., 2016). They are often characterized as practical, agile and impatient. They understand the importance of job security and want to perform well, however they are not ready to sacrifice their leisure time for the job (Mahmoud et al., 2020). They like autonomy and have affinity for leading (Bencsik et al., 2016). They are very similar to Gen Y when it comes to technology use and flexible working hours (Mahmoud et al., 2020).

Twenge et al., (2010) found that desire for work-life balance increases with each new generation while work becomes less and less important in their life. They also found that intrinsic values (such as opportunities to contribute to the society or search for meaningful work) have become less common over time, while confidence and expectations for status and success increased with new generations (Twenge et al., 2010).

On the other side, some researchers haven't found large, statistically significant generational differences regarding job satisfaction (Cucina et al., 2018). Cucina et al. (2018) found that over 98 percent of the variance in workplace attitudes lies within groups, as opposed to between groups. The distributions of scores on variables between generational groups overlap by over 79 percent. Study by Morris (2011) indicates that there are distinct differences in some elements, while there is no differences among generations in other aspects. Study proposes further research to

postoje. Rad predlaže daljnje istraživanje da bi se ispitalo odnose li se razlike više na dob nego na generacijske kohorte (Morris, 2011).

METODOLOGIJA

Prikupljanje podataka

Podaci su prikupljeni putem *online* upitnika tijekom srpnja i kolovoza 2022. godine. Uvjet sudjelovanja u istraživanju bila je punoljetna dob te rad u ugostiteljskom sektoru. Upitnik se sastojao od demografskih pitanja, uključujući dob, i pitanja koja se odnose na čimbenike radnog mjesta. Ispitanici su procjenjivali važnost čimbenika prema Likertovoj ljestvici od 7 točaka, pri čemu je 1 značilo „nimalo važno“, a 7 „vrlo važno“. Čimbenici vezani za posao koje su ispitanici procjenjivali su: a) plaća i sigurnost radnog mjesta, b) prilike za obrazovanje i napredovanje, c) dobri odnosi s kolegama i rukovoditeljem, d) osjećaj doprinosa društvu, e) autonomija i prilike za vodstvo, f) dobra ravnoteža između poslovnog i privatnog života i g) niska razina poslovnog stresa. Sudjelovanje u istraživanju bilo je anonimno i dobrovoljno. Upitnik je podijeljen putem društvenih mreža i direktno na e-mail adrese hotela i restorana.

Uzorak

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 68 zaposlenika u ugostiteljstvu, od kojih su 33 muškarca i 35 žena. Generaciji X pripada 22,06% ispitanika, 42,65% su milenijalci, a 35,29% pripada generaciji Z. Manje od godinu dana radnog iskustva ima 29,41% ispitanika, 11,76% ima između 1 i 2 godine iskustva, 32,35% ima između 3 i 5 godina iskustva, 10,29% između 6 i 10, a 16,17% više od 10 godina iskustva. Većina ispitanika radi kao uslužno osoblje (konobari, kuhari, recepcionari...), dok su ostali na niskim i srednjim rukovodećim pozicijama. U restoranu, baru ili sličnom ugostiteljskom objektu radi 50% ispitanika, dok ih je 36,76% zaposleno u hotelu (Tablica 1).

address the question whether the differences are related to ageism more than generational cohorts (Morris, 2011).

METHODOLOGY

Data collection

Data was collected with online questionnaire in July and August of 2022. The requirement to participate in the research was to have more than 18 years old and to work in the hospitality sector. Questionnaire contained demographic questions, including the age question and questions regarding the workplace factors. Participants were asked to rate the importance of the factors on a 7-point Likert scale, where 1 meant “very unimportant” and 7 meant “very important”. Work-related factors that participant were asked to rate are: a) salary and job security, b) education and advancement opportunities, c) education and advancement opportunities, d) good relations between coworkers and with manager, e) feeling of contribution to the society, f) autonomy and opportunities for leadership, g) good work-life balance and h) low stress levels at job. Participation in the research was anonymous and voluntary. Questionnaire was distributed through social networks and directly to the email addresses of hotels and restaurants.

Sample

In total, 68 hospitality employees participated in the research, from which 33 men and 35 women. 22,06% of respondents were members of Generation X, 42,65% were Millennials and 35,29% were members of Generation Z. 29,41% of respondents had less than 1 year of experience, 11,76% between 1 and 2 years of experience, 32,35% have between 3 and 5 years of experience, 10,29% 6-10 years and 16,17% has more than 10 years of experience. Majority of respondents were working as service staff (waiters, cooks, receptionists...) and others were at low and medium level manager positions. 50% of

TABLICA 1. UZORAK ISTRAŽIVANJA / TABLE 1. RESEARCH SAMPLE

ATRIBUT ATTRIBUTE		UČESTALOST FREQUENCY	%
Generacija / Generation	Generacija X / Generation X	15	22,06%
	Generacija Y / Generation Y	29	42,65%
	Generacija Z / Generation Z	24	35,29%
Spol / Gender	M / M	33	48,53%
	Ž / F	35	51,47%
Iskustvo / Experience	Manje od godinu dana / Less than a year	20	29,41%
	1-2 godine / 1-2 years	8	11,76%
	3-5 godina / 3-5 years	22	32,35%
	6-10 godina / 6-10 years	7	10,29%
	Više od 10 godina / More than 10 years	11	16,17%
Pozicija / Position	Uslužno osoblje / Service staff	44	64,70%
	Niže rukovodstvo / Low management	12	17,65%
	Srednje rukovodstvo / Middle management	12	17,65%
Vrsta objekta / Type of facility	Hotel / Hotel	25	36,76%
	Ugostiteljski objekt / Catering facility	34	50,00%
	Kamp / Camp	4	5,88%
	Drugo / Other	5	7,35%

Analiza podataka

Posljednji stadij istraživanja odnosi se na analizu i interpretaciju podataka. Podaci su analizirani deskriptivnom analizom. Ova metoda odabrana je na temelju sličnih prethodno provedenih istraživanja u Hrvatskoj (Galetić et al., 2016; Šandrk Nukić, 2017). Izračunali smo mjere središnje tendencije, standardnu devijaciju i pogreške. Stupanj pouzdanosti iznosi 99%.

REZULTATI

Istraživanje je pokazalo da generacija X najvažnijim čimbenikom smatra dobru ravnotežu između poslovnog i privatnog života (5,47), koju prati plaća i sigurnost radnog mjesta (5,40), dobri odnosi s kolegama i rukovoditeljima (5,40) i osjećaj doprinosa društvu (5,40). Autonomija i prilike za vodstvo (5,07),

respondents worked in the restaurant, bar or other type of catering facilities and 36,76% were working in the hotel (Table 1).

Data analysis

The last phase of the research was data analysis and interpretation. Data was analyzed with descriptive statistics. This method was chosen based on the similar research previously conducted in Croatia (Galetić et al., 2016; Šandrk Nukić, 2017). We calculated the central tendency measures, standard deviation and errors. The confidence level is 99%.

RESULTS

This research showed that for Gen X the most important factor is good work-life balance (5,47), followed by salary and job security (5,40), good

niska razina poslovnog stresa (4,93) te prilike za obrazovanje i napredovanje (4,87) manje su im važni.

Za generaciju Y najvažniji je aspekt plaća i sigurnost radnog mjesta (6,03), koju prate dobri međuljudski odnosi (5,79), dobra ravnoteža između poslovnog i privatnog života (5,65), niske razine stresa (5,62), autonomija i prilike za vodstvo (5,38) te prilike za obrazovanje i napredovanje (5,24). Rezultati pokazuju da im je osjećaj doprinosa društvu najmanje motivirajući čimbenik (5,00).

Generacija Z jednako cijeni plaću i sigurnost radnog mjesta (6,08), dobre međuljudske odnose

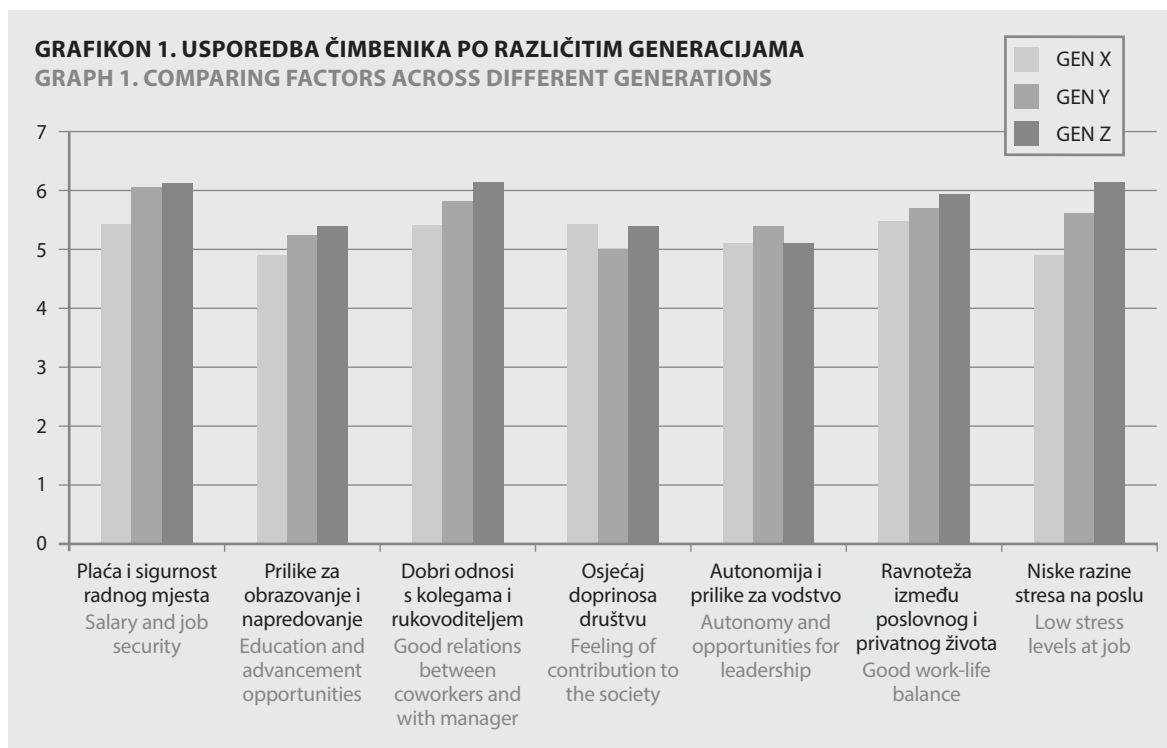
relations with colleagues and managers (5,40) and feeling of contribution to the society (5,40). Autonomy and opportunities for leadership (5,07), low stress levels at job (4,93) and education and advancement opportunities (4,87) are less important for them.

For Gen Y the most important aspect is salary and job security (6,03), followed by good interpersonal relations (5,79), good work-life balance (5,65), low stress levels (5,62), autonomy and opportunities for leadership (5,38) and education and advancement opportunities (5,24). Results show feeling of

TABLICA 2. VAŽNOST ČIMBENIKA MEĐU RAZLIČITIM GENERACIJAMA (STUPANJ POUZDANOSTI 0,99)
TABLE 2. IMPORTANCE OF FACTORS AMONG DIFFERENT GENERATIONS (CONFIDENCE LEVEL 0.99)

	GENERACIJA X / GENERATION X			GENERACIJA Y / GENERATION Y			GENERACIJA Z / GENERATION Z		
	Sred. Mean	St.dev St.dev	St.pogr. St.error	Sred. Mean	St.dev St.dev	St.pogr. St.error	Sred. Mean	St.dev St.dev	St.pogr. St.error
Plaća i sigurnost radnog mjesta Salary and job security	5,4	1,92	0,50	6,03	1,76	0,33	6,08	1,69	0,35
Prilike za obrazovanje i napredovanje Education and advancement opportunities	4,87	1,64	0,42	5,24	1,94	0,36	5,38	2,02	0,41
Dobri odnosi s kolegama i rukovoditeljem Good relations between coworkers and with manager	5,40	1,80	0,47	5,79	1,72	0,32	6,08	1,59	0,32
Osjećaj doprinosa društvu Feeling of contribution to the society	5,40	1,84	0,48	5	2,03	0,38	5,37	1,93	0,39
Autonomija i prilike za vodstvo Autonomy and opportunities for leadership	5,07	1,94	0,50	5,38	1,90	0,35	5,08	2,21	0,45
Dobra ravnoteža između poslovnog i privatnog života Good work-life balance	5,47	1,99	0,52	5,65	1,93	0,36	5,92	1,61	0,33
Niska razina poslovnog stresa Low stress levels at job	4,93	2,05	0,52	5,62	1,67	0,31	6,08	1,55	0,32

Izvor: autori / Source: authors



Izvor: autori / Source: authors

(6,08) i nisku razinu poslovnog stresa (6,08). Prati ih dobra ravnoteža između poslovnog i privatnog života (5,92), prilike za obrazovanje i napredovanje (5,38) i osjećaj doprinosa društvu (5,37). Najmanje važan aspekt im je autonomija i prilike za vodstvo (5,08).

Tablica 2 prikazuje rezultate deskriptivne statističke analize te pruža pregled važnosti različitih čimbenika zadovoljstva radnim mjestom među generacijama.

Plaća i sigurnost radnog mjesta najvažniji je čimbenik za generaciju Z, a najmanje važan za generaciju X. Prilike za obrazovanje i napredovanje najvažnije su generaciji Z, a najmanje važne generaciji X. Dobri odnosi s kolegama i rukovodstvom najvažniji su generaciji Z, a najmanje važni generaciji X. Osjećaj doprinosa društvu najvažniji je generaciji X, a

contribution to the society as the least important motivational factor for them (5,00).

Gen Z equally cares about salary and job security (6,08), good interpersonal relations (6,08) and low stress levels at job (6,08). This is followed by good work-life balance (5,92), education and advancement opportunities (5,38) and feeling of contribution to the society (5,37). The least important aspect for them is autonomy and opportunities for leadership (5,08).

The Table 2 presents the results of descriptive statistics analysis and gives an overview of the importance of different job satisfaction factors among generations.

Salary and job security is the most important factor for GEN Z and the least important for GEN X. Education and advancement opportunities are the

najmanje je važan milenijalcima. S druge strane, autonomija i prilike za vodstvo najvažniji su milenijalcima, a najmanje važni generaciji X. Zanimljivo je da generacija Z i generacija X dijele gotovo jednako mišljenje o važnosti čimbenika osjećaja doprinosa društvu i autonomije i prilika za vodstvo. Dobra ravnoteža između poslovnog i privatnog života najvažnija je generaciji Z, a najmanje važna generaciji X, kao i niska razina poslovnog stresa. Uvid u rezultate vodi do zaključka da generacija Z ima jače izražene osjećaje o važnosti čimbenika koji se odnose na posao, zbog čega im daju više bodova od drugih generacija. S druge strane, generacija X je rezerviranija u pogledu važnosti čimbenika. Grafikon 1 predstavlja usporedbu čimbenika po generacijama.

RASPRAVA

Mahmoud et al. (2020) predlažu poslodavcima da se upoznaju s motivacijskim čimbenicima za različite generacijske skupine, s time što žele raditi, kako im posao može upotrijebiti njihov životni stil i kako im mogu pružiti fleksibilnost koja im je potrebna. Istraživanje ukazuje na to da radna mjesta često nisu prilagođena očekivanjima mladih generacija (generacijama Y i Z), zbog čega pripadnici tih generacija često mijenjaju poslove, čime pridonose problemu visoke fluktuacije osoblja. Mahmoud et al. (2020) za poboljšano zadržavanje tih generacija preporučuju rukovoditeljima odgovaranje na njihove potrebe za adekvatnom ravnotežom između poslovnog i privatnog života, kreiranje smislenih i inovativnih poslova, kao i pružanje odgovarajućih priznanja.

Naši rezultati ukazuju da generacija Z, u usporedbi s ostalim generacijama, najveći broj čimbenika smatra najvažnijima i daje im najviše bodova. Ne čine razliku između važnosti plaće i sigurnosti radnog mjesta (6,08), dobrih međuljudskih odnosa (6,08) i niske razine poslovnog stresa. Zanimljivo je da mlade generacije (generacije Y i Z) dijele

most important for GEN Z and the least important for GEN X. Good relations between coworkers and with managers are the most important to the members of generation Z and the least important to Gen Xers. Feeling of contribution to the society is the most important to GEN X and least important to Millennials. On the other hand, autonomy and opportunities for leadership are the most important to Millennials and the least important to GEN X. Interestingly, GEN Z and GEN X have almost identical opinions regarding importance of factors such as feeling of contribution to the society and autonomy and opportunities for leadership. Good work-life balance is the most important to GEN Z and the least important to GEN X, which is the same for low stress levels at job. Looking at the results one can conclude that GEN Z has stronger feelings about the importance of the work-related factors which is why they give them higher points than other generations. On the other hand GEN X is more reserved when it comes to the importance of factors. The following figure presents the comparison of factor across different generations.

DISCUSSION

Mahmoud et al., (2020) suggest employers should learn about the motivational factors for different generational groups, what they want from work, how the job can implement their lifestyles and how they can provide the flexibility they need. Research implies that workplace is often unadapted to the expectations of young generations (Gen Y and Gen Z) which is why they often change jobs contributing to the problem of high staff turnover. Mahmoud et al., (2020) suggest that in order to improve retention of these generations managers should be responsive to their needs of a right work-life balance, create a meaningful and innovative work and adequate recognition.

Our findings indicate that among generations, Generation Z considers the most amount of

vrlo sličnu percepciju važnosti različitih čimbenika povezanih s poslom. Obje generacije smatraju da su plaća i sigurnost radnog mjesta najvažniji čimbenici, koje prate međuljudski odnosi, ravnoteža između poslovnog i privatnog života i niska razina stresa. Za najstariju generaciju, generaciju X, najvažnija je ravnoteža između poslovnog i privatnog, a prate je plaća i sigurnost radnog mjesta te dobri međuljudski odnosi. Zanimljivo je da su smislenost posla i doprinos društvu puno važniji generaciji X nego mlađim generacijama.

Naši rezultati u skladu su s prethodnim istraživanjima (Spiro, 2006), koja nalaze da se generacija X najviše brine o dobroj ravnoteži između poslovnog i privatnog života. Naše istraživanje potvrdilo je da generacija Y plaću smatra vrlo važnom, što je u skladu sa zaključcima Bencsik et al. (2016), koji tvrde da im je novac važan zbog konzumerističkog svijeta u kojem žive. Naši rezultati ukazuju na to da su prilike za usavršavanje i razvoj važne generaciji Y, koja im dodjeljuje 5 od 7 bodova na Likertovoj ljestvici, no u usporedbi s drugim čimbenicima, pridaju im manje važnosti. Prethodna istraživanja provedena u Hrvatskoj (Šandrk Nukić, 2017; Galetić et al., 2016) pokazuju da su prilike za napredak u karijeri, ravnoteža između poslovnog i privatnog života i sigurnost radnog mjesta najvažniji čimbenici za generaciju Y. Naši rezultati također ukazuju na to da najviše cijene plaću i sigurnost radnog mjesta (6,03) te dobru ravnotežu između poslovnog i privatnog života (5,65). Međutim, prilike za napredovanjem u karijeri bile su im među najmanje važnim čimbenicima (iako i dalje važni jer su im dodijelili prosječnu ocjenu 5,24). Kao najnovija generacija na tržištu rada, generacija Z još je uvijek neistražena. U skladu s rezultatima Mahmoud et al. (2020), i mi nalazimo da sigurnost radnog mjesta smatraju vrlo važnim čimbenikom, no za razliku od rezultata Bencsik et al. (2016), koji ukazuju da vole autonomiju i imaju sklonost vodstvu, naše istraživanje pokazuje da je za njih to najmanje važan čimbenik.

factors as the most important and attribute them the highest grade. They don't make difference between the importance of salary and job security (6,08), good interpersonal relations (6,08) and low stress levels at job. Interestingly, younger generations (Y and Z) have very similar perception of importance of different job-related factors, in fact they both perceive salary and job security as the most important factor, followed by interpersonal relations, work-life balance and low stress levels. For oldest generation, which is in this case GEN X, work life balance is the most important, followed by salary and job security and good interpersonal relations. Interestingly, for Gen X, meaningfulness of the job and contribution to the society is much more important than to younger generations.

Our findings are in line with previous research (Spiro, 2006) which found that GEN X cares the most about good work-life balance. Our research confirmed that GEN Y considers salary as very important which is in line with the conclusions by Bencsik et al. (2016) who claim that for them money is important because of the world they live in which is characterized by consumerism. Our findings indicate that the training and development opportunities are important to GEN Y as they rate them above 5 on a 7-point Likert scale, however compared to other factors they attach them less importance. Previous research conducted in Croatia (Šandrk Nukić, 2017; Galetić et al., 2016) showed career advancement opportunities, work-life balance and job security were rated as the most important factors for GEN Y. Our results also indicate they care the most about salary and job security (6,03) and good work-life balance (5,65). However, career advancement opportunities were among the least important factors (even though still important with the average grade of 5,24). As the newest generation on the job market, generation Z is still underresearched. In line with the findings by Mahmoud et al. (2020) our results also imply they find job security as very important factor, but opposed to findings by Bencsik et al. (2016) who found they like autonomy and have affinity

Generacija Z cijeni svoju dobrobit, zbog čega smatraju niske razine stresa i dobru ravnotežu poslovnog i privatnog života vrlo važnim čimbenicima.

Zaključno, naši rezultati pokazuju da sve tri generacije plaću i sigurnost radnog mjesta te dobre međuljudske odnose smatraju vrlo važnima. Ovi su rezultati u skladu s Maslowljevom teorijom, prema kojoj su to osnovne potrebe, odnosno, fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću i povezanošću. Kada se te potrebe zadovolje, zaposlenici će pokušati zadovoljiti i druge potrebe. Budući da su zaposlenici koji pripadaju generaciji X stariji od zaposlenika ostalih dviju generacija, vjerojatnije je da imaju više iskustva, da su napredovali u karijeri te ugrabili prilike za obrazovanje. Stoga doprinos društvu, koji se smatra i potrebom najvišeg stupnja, smatraju mnogo važnijim nego ostale generacije, koje još nisu imale vremena zadovoljiti potrebe na nižim razinama. Konačno, u obzir se mora uzeti da su sve tri generacije sve od ponuđenih čimbenika procijenile kao važne ili vrlo važne.

Kao što su prethodno spomenuli neki autori (Cucina et al., 2018; Moriss, 2011), moguće je da generacijske razlike i nisu toliko značajne. To je posebno slučaj za mlade generacije. Prethodna istraživanja uključuju i starije generacije. Starija istraživanja, koja su uključivala *baby boomer* generaciju, tradicionaliste, generaciju X i generaciju Y, otkrila su više razlika između mlađih generacija (generacija X i Y) i starijih generacija (*baby boomer*a i tradicionalista). Međutim, međusobnom usporedbom novijih generacija, te razlike postaju manje značajne. Krasulja et al. (2015) zaključuje da generacijske razlike definitivno postoje, ali nisu toliko dominantne. Organizacije mogu imati mnogobrojne koristi od zapošljavanja raznolike radne snage i rukovoditelji moraju poštovati i priznavati karakteristike različitih generacija, no trebali bi se više usredotočiti na sličnosti, a neslaganjima se pozabaviti kada nastanu (Krasulja et al., 2015).

for leading, our research showed this is the least important factor for them. GEN Z cares about their well-being which is why they consider low stress levels and good work-life balance as very important factors.

To conclude, our findings indicate salary and job security as well as good interpersonal relations are regarded as very important by all three major generations. This findings are in line with Maslow's theory according to which these are fundamental needs, i.e. physiological, safety and social needs. When these needs are met, employees will try to satisfy other needs as well. As employees who belong to GEN X are older than employees from other two generations it is highly likely they have more experience, they are more advanced in their careers and have seized the opportunities for education. Therefore, contribution to society which is considered to be highest grade need is much more important for them than it is for other generations which still haven't had the time to meet lower level needs. Finally, we have to take into consideration that all these factors were graded as important to highly important by all three generations.

As mentioned previously by some scholars (Cucina et al., 2018; Moriss, 2011) generational differences might not be so significant after all. This is especially true for younger generations. Previous research has also included older generations. More older studies that have included Baby Boomers, Traditionalists, GEN X and GEN Y found more differences between younger generations (GEN X and GEN Y) and older generations (Baby Boomers and Traditionalists). However, when comparing newer generations between each other, these differences become more insignificant. Krasulja et al. (2015) concludes that generational differences definitely exist, but they are not so dominant. Organizations can have numerous benefits from diversified workforce and managers have to respect and acknowledge the features of different generations, however they should focus more on similarities, and deal with disagreements when they arise (Krasulja et al., 2015).

ZAKLJUČAK

Svrha ovog rada bila je ispitati generacijske razlike u odnosu na zadovoljstvo radnim mjestom među zaposlenicima u ugostiteljskom sektoru. Prikupili smo 68 odgovora od zaposlenika u ugostiteljstvu putem online upitnika te ih analizirali metodom deskriptivne analize. U ovom istraživanju čimbenici povezani s poslom procijenjeni su vrlo bliskim jedni drugima, a velike i statistički značajne razlike među generacijama nisu pronađene.

Umjesto fokusa na generacijske razlike, organizacije bi se trebale usredotočiti na ono što je zajedničko svim generacijama, a to je da sve od navedenih čimbenika smatraju važnima. U stvaranju radne okoline, organizacije trebaju uzeti u obzir sve čimbenike da bi kreirale visokokvalitetna radna mjesta. Radna mjesta moraju biti sigurna i odgovarajuće plaćena, organizacijska kultura treba gajiti dobre međuljudske odnose, poštovanje i timski rad, a rukovoditelji pri kreiranju smjena i radnih rasporeda trebaju uzeti u obzir ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Trebali bi razviti strategije za bolje upravljanje stresom i poboljšanje dobrobiti zaposlenika. Nadalje, trebaju postojati jednake prilike za obrazovanje i napredovanje. Konačno, rukovoditelji trebaju stvarati radna mjesta koja zaposlenicima omogućavaju više autonomije i preuzimanje vodstva. Općenito, visokokvalitetna su radna mjesta ona koja poboljšavaju radne uvjete zaposlenika, omogućavaju razvoj njihovih vještina i kompetencija, povećavaju produktivnost tvrtke, pridonose gospodarskoj konkurentnosti i promoviraju individualnu i društvenu dobrobit (Ariza-Montes et al, 2019).

Također je važno uzeti u obzir kontekst ovog istraživanja. Prve linije uslužnih djelatnosti, kao što su maloprodaja, ugostiteljstvo, putovanja, usluga hrane itd., smatraju se industrijama mladih, s obzirom na to da su to radna mjesta na kojima mladi zaposlenici obično stežu svoja prva radna iskustva (Baum, 2019). Naši rezultati ukazuju na to da su za mlade zaposlenike (18-25) u ugostiteljstvu niske razine stresa na radnom mjestu i dobri

CONCLUSION

The purpose of this paper was to examine generational differences in regards to job satisfaction among employees in hospitality sector. We collected 68 responses from hospitality employees through an online questionnaire and analyzed them with descriptive analysis method. In this study, job related factors have been rated very close to each other, and large and statistically significant differences haven't been found between generations.

Instead of focusing on generational differences, organizations should focus on what is common for all generations and that is that they find all these factors important. When designing work environments, organizations should take all these factors into consideration to create high quality jobs. Jobs should be secure and adequately payed, organizational culture should foster good interpersonal relations, respect and teamwork and managers should take into account the work-life balance when deciding on shifts and work schedules. They should develop strategies for better stress management and improving well-being of employees. Furthermore, there should be equal opportunities for education and advancement. Finally, managers should design jobs that allow employees to be more autonomous and to take leadership initiatives. Generally, high quality jobs are those that improve the working conditions of employees, facilitate the development of their skills and competences, increase company productivity, contribute to economic competitiveness and promote individual and social well-being (Ariza-Montes et al, 2019).

It is also important to take into consideration the context of this research. Frontline services such as retail, hospitality, travel, food service etc. are regarded as industries of youth since those are the jobs where young employees usually get their first work experience (Baum, 2019). Our finding indicate that for young employees (18-25) in hospitality, low stress levels at job as well as good relations between employees and with managers are equally important as salary. Managers working with young employees

međuljudski odnosi s kolegama i nadređenima jednako važni kao plaća. Rukovoditelji koji rade s mladim zaposlenicima trebaju tu informaciju imati na umu da bi povećali zadovoljstvo radnim mjestom i povećali spremnost na ostanak u organizaciji.

Implikacije

Prema Lillo-Bañuls et al. (2018), čimbenici koji utječu na zadovoljstvo radnim mjestom mogu varirati među različitim gospodarskim sektorima, zbog čega je važno ispitati čimbenike u ugostiteljstvu. Razumijevanje generacijskih razlika može pomoći rukovoditeljima prilagoditi čimbenike radnog mjesta da bi ispunili očekivanja različitih generacija i time povećali zadovoljstvo radnim mjestom i radni angažman. Ispitivanjem motivatora različitih generacija u hrvatskoj ugostiteljskoj industriji pridonijeli smo polju motivacije na radnom mjestu. Rezultati ovog istraživanja važni su stručnjacima, jer ukazuju na to da sve generacije navedene aspekte posla smatraju vrlo važnima i povezuju ih sa zadovoljstvom radnim mjestom. Stoga bi ih rukovoditelji trebali uzeti u obzir da bi poboljšali stope zadržavanja zaposlenika u ugostiteljskom sektoru.

Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja

Prvo ograničenje ovog istraživanja odnosi se na malen uzorak i oslanjanje na samo jednu državu. Buduća istraživanja mogla bi ispitati ovu temu na većem uzorku i u različitim geografskim područjima. Drugo, neki autori tvrde da ne postoje razlike među generacijama te da do varijacija u motivaciji dolazi zbog dobi, a da bi se ova hipoteza ispitala, potrebno je provesti istraživanje u trajanju od 20 godina da bi se ustanovilo jesu li motivatori na radnom mjestu jednaki (Mahmoud et al., 2020). Važno je primijetiti da do varijacija u određivanju važnosti različitih aspekata posla može doći zbog spola, statusa, broja godina radnog iskustva i drugih čimbenika. Ovo istraživanje nije se posvetilo tom pitanju, zbog čega preporučujemo budućim znanstvenicima da to uzmu u obzir. Problemu smo pristupili deskriptivnom statističkom analizom, a buduća istraživanja mogla bi primijeniti različite statističke metode da bi poboljšale valjanost rezultata.

should be considerate of this information in order to increase job satisfaction and increase the willingness to stay with the organization.

Implications

According to Lillo-Bañuls et al. (2018) factors that influence job satisfaction can vary between different economic sector which is why it is relevant to examine the factors in hospitality. Understanding generational differences can help managers adapt workplace factors to meet the expectations of different generations thus increasing their job satisfaction and work engagement. By examining what motivates different generations in Croatian hospitality industry we contribute to the field of workplace motivation. Findings of this study are important for practitioners as they imply all generations perceive mentioned aspects of work as highly important and related to their job satisfaction. Therefore, managers should take this into consideration to improve retention rates in the hospitality sector.

Limitations and recommendation for future research

First limitation of this study concerns small sample and reliance on only one country. Future scholarly work could examine this topic on a larger sample and in different geographical settings. Secondly, some authors claim there are no differences among generation and say that variations in motivation are age-triggered, in order to test this hypothesis one should conduct a research on a same sample in 20 years span to determine if the workplace motivators are the same (Mahmoud et al., 2020). It has to be noted that variations in importance of different work-related aspects can be due to gender, status, number of years spent working or other factors. This research hasn't addressed this issue which is why we recommend to future researchers to take this into account. We approached this problem using descriptive statistics, future studies could apply different statistical methods to improve validity of the findings.

LITERATURA / LITERATURE

ARIZA-MONTES, A., GIORGI, G., HERNÁNDEZ-PERLINES, F. AND FIZ-PEREZ, J. (2019). „Decent Work as a Necessary Condition for Sustainable Well-being“. *Sustainability*, 11 (4), p. 1051

BANNON, S., FORD, K. & MELTZER, L. (2011). „Understanding Millennials in the Workplace“. *The CPA Journal*, 81(11), pp. 61-65. Retrieved from: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/understanding-millennials-workplace/docview/922065831/se-2>

BAUM, T. (2019). A Changing World of Work. What Can We Learn from the Service Sector about Employing Millennials (and Gen Z)?“ *Organizational Dynamics*. doi: 10.1016/j.orgdyn.2019.04.001

BUNTAK, K., DROŽDEK, I. AND KOVAČIĆ, R. (2013). „Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima“. *Tehnički glasnik*, 7 (2), pp. 213-219. Available at: <https://hrcak.srce.hr/105610>

CUCINA, J. M., BYLE, K. A., MARTIN, N. R., PEYTON, S. T. & GAST, I. F. (2018). Generational Differences in Workplace Attitudes and Job Satisfaction: Lack of Sizable Differences across Cohorts [Generational Differences in Workplace Attitudes]. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), pp. 246-264. doi:<https://doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115>

DIK, B. J., STEGER, M. F., FITCH-MARTIN, A. R., ONDER, C. C. (2013). „Cultivating Meaningfulness at Work“. In: Hicks, J., Routledge, C. (eds), *The Experience of Meaning in Life*. Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6527-6_27

ERCEG, A. AND ŠULJUG, A. (2016). „How Corporations Motivate Their Employees – Hrvatski Telekom Example“. *Pravni vjesnik*, 32 (2), pp. 85-102. Available at: <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/pravni-vjesnik/article/view/4941>

GUTIĆ MARTINČIĆ, S. (2017). „Motivacija sezonskih zaposlenika u turizmu“. *Praktični menadžment*, 8 (1), pp. 60-67. Available at: <https://hrcak.srce.hr/195832>

HEIMERL, P., HAID, M., PERKMANN, U. & RABENSTEINER, M. (2020). „Job Satisfaction as a Driver for Sustainable Development in the Hospitality Industry? Evidence from the Alpine Region“. *Sustainability*, 12 (17), 6754. <https://doi.org/10.3390/su12176754>

HERZBERG, F. (1965). „The Motivation to Work Among Finnish Supervisors“. *Personnel Psychology*, 18, pp. 393-402

HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons

JUNG, H. S. AND YOON, H. H. (2014). „Antecedents and Consequences of Employees' Job Stress in a Foodservice Industry: Focused on Emotional Labor and Turnover Intent“. *International Journal of Hospitality Management*, 38, pp. 84-88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.007>

KAPOOR, C. & SOLOMON, N. (2011). „Understanding and Managing Generational Differences in the Workplace“. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3 (4), pp. 308-318. doi:<https://doi.org/10.1108/17554211111162435>

KRASULJA, N., RADOJEVIĆ, I., JANJUŠIĆ, D. AND VUJIĆ, N. (2015). „Multigeneracijska radna snaga – prednost ili nedostatak za suvremene organizacije“. *Praktični menadžment*, 6 (1), pp. 59-68. Available at: <https://hrcak.srce.hr/144016>

KUPPERSCHMIDT, B. R. (2000). „Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management“. *The health care manager*, 19 (1), pp. 65-76

LILLO-BAÑULS, A., CASADO-DÍAZ, J. M. AND SIMÓN, H. (2018). „Examining the Determinants of Job Satisfaction Among Tourism Workers“. *Tourism Economics*, 24 (8), pp. 980-997

MAHAPATRA, T. AND PANY, T. K. (2022). „Generational Differences in Employee's Attitude and Job Satisfaction: A Literature Review“. *Journal of Positive School Psychology*, 6 (6), pp. 7473-7485

MAHMOUD, A. B., FUXMAN, L., MOHR, I., REISEL, W. D. & GRIGORIOU, N. (2021). „'We Aren't Your Reincarnation!' Workplace Motivation Across X, Y and Z Generations“ [Generation and Workplace Motivation]. *International Journal of Manpower*, 42(1), pp. 193-209. doi:<https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>

MARUŠIĆ, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco

MASLOW, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper

MORRIS, C. M. (2011). „A Quantitative Study About Job Satisfaction Perception Among Four Generational Cohorts in Today's Workforce“. Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/quantitative-study-about-job-satisfaction/docview/915789932/se-2>

NEHER, A. (1991). „Maslow's Theory of Motivation: A Critique“. *Journal of Humanistic Psychology*, 31, pp. 89-112

O'BANNON, G. (2001). „Managing Our Future: The Generation X Factor“. *Public Personnel Management*, 30 (1), pp. 95-109

O'NEILL, J. W. AND DAVIS, K. (2011). „Work Stress and Well-Being in the Hotel Industry“. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), pp. 385-390

- PANDAY, K. C. & BHAGAT, M. (n. d.). „Impact of Work-Life Balance in Project-Based Organisations“. *Indian Journal of Labour Economics*, 61 (1), pp. 171-180. <https://doi.org/10.1007/s41027-018-0126-3>
- RAUSCHENBERGER, J., SCHMITT, N. & HUNTER, J. E. (1980). „A Test of the Need Hierarchy Concept by a Markov Model of Change in Need Strength“. *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 654-670
- SALOPEK, K. AND KATAVIĆ, I. (2019). „Analiza sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru odabranog poduzeća“. *Obrazovanje za poduzetništvo – E4E*, 9 (2), pp. 119-139. Available at: <https://hrcak.srce.hr/230580>
- SPIRO, C. (2006). „Workplace Transformation: Generation Y in the Workplace“. *Defense AT&L*, pp. 16-19. Retrieved from: https://washingtonandco.com/pdf/generation_y_workplace.pdf
- STEGER, M. F., DIK, B. J. & DUFFY, R. D. (2012). „Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)“. *Journal of career Assessment*, 20 (3), pp. 322-337
- ŠANDRK NUKIĆ, I. (2017). „Nematerijalno nagrađivanje zaposlenika: očekivanja i preferencije pripadnika generacije Y“. *Ekonomika misao i praksa*, (2), pp. 637-654. Available at: <https://hrcak.srce.hr/191299>
- TWENGE, J. M., CAMPBELL, S. M., HOFFMAN, B. J. AND LANCE, C. E. (2010). „Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing“. *Journal of Management*, 36, pp. 1117-1142
- WHITE, P. (2020, 02). „The Changing Workplace: Generational Differences“. *Training and Development Excellence Essentials*. Retrieved from: <https://www.proquest.com/magazines/changing-workplace-generational-differences/docview/2356802072/se-2>
- YANG, J. T. (2010). „Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry“. *International Journal of Hospitality Management*, 29, pp. 609-619. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>