

Neeuropski radnici u hrvatskome turizmu: Utjecaj unutarnje motivacije i radnih uvjeta na zadovoljstvo poslom

Ljudevit Pranić^a

^a Izv. prof. dr. sc., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Cvite Fiskovića 5, 21000 Split, Hrvatska, ljudevit.pranic@efst.hr

Sažetak

Turistički i ugostiteljski sektor (TiU) u Hrvatskoj suočava se s nedostatkom radne snage, što je dovelo do sve većeg oslanjanja na strane radnike iz neeuropskih zemalja. Unatoč njihovoj važnoj ulozi, istraživanja o njihovoj motivaciji i zadovoljstvu poslom rijetka su, osobito u kontekstu unutarnjih pokretača radnog angažmana i radnih uvjeta. Cilj ovog istraživanja bio je ispitati povezanost unutarnje motivacije, sociodemografskih obilježja, radnih uvjeta i zadovoljstva poslom među neeuropskim djelatnicima zaposlenima u hrvatskome TiU. Rezultati pokazuju da unutarnja motivacija značajno korelira sa zadovoljstvom poslom, naglašavajući važnost autonomije, prilika za razvoj i osjećaja postignuća. Suprotno očekivanjima, većina radnih čimbenika (vrsta zaposlenja, rad vikendom) nije imala značajan utjecaj na zadovoljstvo, osim noćnih smjena koje su pokazale negativan učinak. Sociodemografske varijable nisu bile značajno povezane s unutarnjom motivacijom. Nalazi doprinose teorijama motivacije i nude praktične smjernice za prilagodbu smjenskog rada i razvoj strategija koje jačaju unutarnju motivaciju zaposlenika. Buduća istraživanja trebala bi koristiti longitudinalne pristupe kako bi se bolje razumjele dugoročne dinamike motivacije i zadovoljstva zaposlenika.

Ključne riječi: unutarnja motivacija, zadovoljstvo poslom, turizam i ugostiteljstvo, strani radnici, Hrvatska

1. Uvod

Strana radna snaga igra ključnu ulogu u suvremenim gospodarstvima, posebno u sektorima koji su radno intenzivni i oslanjaju se na neposredni međudnos s kupcima, poput turizma i ugostiteljstva (TiU) (Butković i sur., 2022; Holjevac, 2010; Žigo i sur., 2017). U uvjetima manjka domaće radne snage, države se sve više oslanjaju na strane radnike kako bi zadovoljile rastuće potrebe tržišta rada

(Bartolini, 2024; Butković i sur., 2022; Hodak i sur., 2019; Valenta i sur., 2024). Hrvatska je turistički najovisnija država u EU, a turizam je ključni pokretač gospodarstva, s 20 milijuna turista u 2023. te udjelom od oko 20% u BDP-u i gotovo 40% u izvozu u 2019. (Državni zavod za statistiku 2023; Mikac i Kravaršćan, 2021; Pranić, 2023; Rašić Bakarić, 2020). Uz stalni rast broja turista, potražnja za radnom snagom u TiU nadmašuje kapacitete domaće radne snage, što je dovelo do značajnog

povećanja zapošljavanja stranih radnika, uključujući i one iz neeuropskih zemalja (Bartolini, 2024; Butković i sur., 2022; Valenta i sur., 2024). Posljednjih godina, zapošljavanje radnika iz Filipina, Nepala i Indije postalo je sve učestalije, jer Hrvatska postaje privlačno odredište za radnu snagu izvan EU (Valenta i sur., 2024).

Unatoč povećanoj prisutnosti stranih radnika, malo je istraživanja o njihovim motivacijskim čimbenicima i zadovoljstvu na radu. TiU se često percipira kao sektor s teškim radnim uvjetima, uključujući rad noću i vikendima, niske plaće i nesigurne ugovore. Zbog toga su takve pozicije manje privlačne lokalnom stanovništvu, a hrvatsko tržište rada dodatno je pogođeno demografskim izazovima, poput starenja stanovništva i emigracije (Bartolini, 2024; Valenta i sur., 2024). Da bi se osigurao stabilan priljev radne snage u turističko-ugostiteljski sektor, ključno je razumjeti procese zapošljavanja radnika iz neeuropskih zemalja te čimbenike koji oblikuju njihove radne uvjete i profesionalne ishode. Većina dosadašnjih istraživanja usredotočila se na ekonomske i regulatorne aspekte migracija (npr. Hodak i sur. 2019; Špadina, 2020; Valenta i sur., 2024), dok su subjektivne dimenzije radnog iskustva stranih radnika uglavnom zanemarene. Stoga je cilj ovog istraživanja ispuniti tu spoznajnu prazninu raščlambom motivacije, zadovoljstva i sociodemografskih čimbenika koji utječu na strane radnike u hrvatskom TiU. Ovi uvidi mogu pridonijeti razvoju boljih radnih uvjeta i politika zapošljavanja u TiU. Da bi se postigao cilj ovoga istraživanja, ono se temelji na sljedeća tri istraživačka pitanja (IP):

IP1: Postoji li veza između motivacije stranih radnika iz neeuropskih zemalja i njihovoga zadovoljstva poslom?

IP2: Postoji li razlika u zadovoljstvu poslom s obzirom na radni raspored stranih radnika iz neeuropskih zemalja?

IP3: Postoji li veza između sociodemografskih obilježja stranih radnika iz neeuropskih zemalja i njihove motivacije?

Struktura rada organizirana je na sljedeći način: nakon uvoda, u drugom dijelu prikazan je pregled relevantne literature o motivaciji, zadovoljstvu i

zapošljavanju stranih radnika u TiU. Treći dio rada opisuje metodologiju istraživanja, uključujući prikupljanje i raščlambu podataka. Četvrti dio donosi rezultate istraživanja, dok se u petom poglavlju raspravlja o glavnim nalazima, njihovim implikacijama, ograničenjima i preporukama za daljnja istraživanja.

2. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenika te zapošljavanje stranih radnika

2.1. Motivacija zaposlenika u turističkom i ugostiteljskom sektoru

Motivacija zaposlenika opsežno je proučavana u različitim disciplinama, uključujući psihologiju, organizacijsko ponašanje i ekonomiju. Teorije motivacije općenito se dijele u teorije sadržaja (koje istražuju što motivira zaposlenike) i teorije procesa (koje objašnjavaju kako motivacija nastaje) (Ryan i Deci, 2000). Među klasičnim teorijama sadržaja, Herzbergova teorija motivacije razlikuje higijenske čimbenike (npr. plaća, radni uvjeti) i motivatore (npr. priznanje, razvoj), koji oba utječu na zadovoljstvo poslom (Sledge i sur., 2008). Maslowljeva hijerarhija potreba sugerira da zaposlenici najprije zadovoljavaju osnovne potrebe prije nego što dosegnu samoostvarenje, što oblikuje njihovu radnu motivaciju (Tartani i sur., 2023). Vroomova (1964) teorija očekivanja tvrdi da su zaposlenici motivirani kada vide jasnu povezanost između truda, učinka i nagrada, što je osobito važno u uslužnim djelatnostima (Pološki-Vokić i sur., 2008).

Za razliku od ovih teorija, teorija samoodređenja (Deci i Ryan, 1985) naglašava unutarnju motivaciju, gdje zaposlenici teže kompetenciji, autonomiji i povezanosti u svom radu. Ovo istraživanje isključivo se bavi unutarnjom motivacijom, jer je ona ključni pretkazatelj dugoročnog zadovoljstva poslom, predanosti radu i otpornosti na stres (Deci i Ryan, 2000; Gagné i Deci, 2005). Istraživanja su pokazala da kada ljudi za neku aktivnost, koju inače rade iz osobnog interesa, počnu dobiti nagrade, njihova unutarnja motivacija može oslabiti. Ovaj fenomen poznat je kao učinak smanjenja unutarnje motivacije zbog vanjskih poticaja (Lepper i sur., 1973).

2.2. Motivacija i zadovoljstvo poslom

Zadovoljstvo poslom opsežno je povezano s motivacijom u različitim industrijama. Model karakteristika posla (Hackman i Oldham, 1976) ističe pet ključnih dimenzija koje povećavaju motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika: raznolikost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomija i povratne informacije. Istraživanja potvrđuju da zaposlenici koji svoj posao doživljavaju smislenim i ispunjavajućim iskazuju višu razinu zadovoljstva (Judge i sur., 2001). Studije zaposlenika u uslužnom sektoru naglašavaju važnost unutarnjih nagrada, poput razvoja vještina i priznanja od strane korisnika, za povećanje zadovoljstva. Također, motivirani zaposlenici pokazuju veću emocionalnu uključenost u posao, što poboljšava njihovo zadovoljstvo (Saks, 2006, 2019).

2.3. Zadovoljstvo poslom i vrsta zaposlenja

Zadovoljstvo poslom značajno ovisi o vrsti ugovora o radu. Zaposlenici s punim radnim vremenom općenito imaju višu razinu zadovoljstva zbog sigurnosti zaposlenja i mogućnosti napredovanja, dok privremeni i sezonski radnici često iskazuju nižu razinu zadovoljstva zbog nesigurnih uvjeta rada (Kalleberg, 2009a, 2009b). Istraživanja pokazuju da sezonski radnici u TiU doživljavaju veći stres i nižu predanost poslu zbog nedostatka dugoročnih perspektiva zaposlenja (Žigo i sur., 2017). Posebno su ugroženi radnici izvan Europe, koji često rade u nesigurnim uvjetima, s ograničenom pravnom zaštitom i minimalnim mogućnostima za napredak (Laškarin Ažić i sur., 2022).

2.4. Sociodemografski čimbenici i motivacija

Dob, spol, obrazovanje i prethodno radno iskustvo mogu oblikovati razinu motivacije zaposlenika (Catania i Randall, 2013). Istraživanja pokazuju da unutarnja motivacija raste s godinama, dok mlađi zaposlenici češće traže vanjske nagrade (DeVoe i Iyengar, 2004; Lord, 2002). Također, spolne razlike u motivaciji ukazuju na to da žene češće doživljavaju unutarnju motivaciju kroz osjećaj smislenosti i povezanosti s radom, dok su muškarci skloniji motivaciji kroz autonomiju i postignuće (Konrad i

sur., 2000). Nacionalnost također utječe na motivaciju – primjerice, radnici izvan Europe mogu biti podložniji iskorištavanju zbog niže razine obrazovanja i manjka zaštite na tržištu rada (Butković i sur., 2022). Poslodavci koji prepoznaju ove razlike i prilagode motivacijske strategije mogu poboljšati zadržavanje zaposlenika i njihovu učinkovitost.

3. Metodologija

Budući da su radnici iz neeuropskih zemalja u Hrvatskoj stariji od 18 godina bili odgovarajući ispitanici za ovo istraživanje, a prikupljanje nasumičnog uzorka pojedinaca diljem države bilo bi vrlo skupo i vremenski zahtjevno, primijenjen je pristup prigodnog uzorkovanja. Za potrebe istraživanja izrađen je namrežni (*engl. online*) anketni upitnik na engleskom jeziku putem Google obrasca. Upitnik se sastojao od četiri dijela: (1) probirno pitanje za provjeru zaposlenja u TiU, (2) sociodemografska obilježja i radni raspored, (3) pet tvrdnji o unutarnjoj motivaciji, te (4) deset tvrdnji o zadovoljstvu poslom. Sve tvrdnje su preuzete iz relevantne stručne literature (Cocchi, 2023; Vijayamohan, 2023) i mjerene pomoću sedmostupanjske Likertove ljestvice (1 = "u potpunosti se ne slažem", 7 = "u potpunosti se slažem").

U lipnju 2023. anketiranje je provedeno metodom snježne grude kako bi se obuhvatio što širi uzorak ispitanika. Novačenje je započeto u jednoj hotelskoj tvrtki u Južnoj Hrvatskoj, koja je tada zapošljavala 50 filipinskih radnika na operativnim pozicijama. Ispitanici su putem unutarnjih komunikacijskih kanala dobili poveznicu na anketu, uz zamolbu da je proslijede kolegama koji rade u drugim hrvatskim turističko-ugostiteljskim tvrtkama i dolaze iz neeuropskih zemalja. Ovim pristupom osigurano je sudjelovanje različitih dobnih skupina i demografskih profila. Konačni uzorak od 77 ispitanika bio je primjeren za izviđajnu prirodu istraživanja te je omogućio dobivanje korisnih uvida u istraživačka pitanja. Iako uzorak nije bio nasumičan, poduzeti su naponi da se obuhvate različita sociodemografska obilježja, uključujući dob i spol.

Da bi se osigurala pouzdanost mjerenja, provedeni su testovi unutarnje dosljednosti Likertovih ljestvica pomoću Cronbachovog alfa pokazatelja, pri čemu su vrijednosti iznosile 0,74 za unutarnju motivaciju i 0,73 za zadovoljstvo poslom, što

ukazuje na zadovoljavajuću pouzdanost (Hair i sur., 2019). Za raščlambu podataka korištene su neparametrijske metode, budući da podaci nisu zadovoljavali pretpostavku normalnosti. Zadovoljstvo zaposlenika prvotno je tretirano kao redosljedna varijabla, dok je motivacija tretirana kao neprekidna varijabla, slijedeći istraživačke konvencije. Ordinalna logistička regresija korištena je kao početni model raščlambe, ali zbog metodoloških ograničenja prilagođena je binarnoj logističkoj regresiji.

4. Rezultati

4.1. Presjek ispitanika

Tablica 1. prikazuje obilježja sudionika istraživanja, uključujući njihova sociodemografska obilježja i radne uvjete. Većina ispitanika ima stručno obrazovanje u TiU (87%), a najveći udio čine žene (70,1%) i osobe u dobi od 30 do 39 godina (49,4%). Također, 67,5% ispitanika radi sezonski, dok većina radi u poslijepodnevnom ili noćnim smjenama (88,3%) te vikendom (79,2%).

Tablica 1. Obilježja ispitanika

Varijabla	Učestalost	Valjani %
Strukovno obrazovanje u turizmu i ugostiteljstvu (N=77)		
da	67	87,0
ne	10	13,0
Spol (N=77)		
muško	23	29,9
žensko	54	70,1
Dob (N=77)		
19-29	21	27,3
30-39	38	49,4
40-49	18	23,4
Radno iskustvo u turizmu i ugostiteljstvu (N=77)		
bez iskustva	7	9,1
<1 godine	15	19,5
1-4 godine	28	36,4
5-10 godina	24	31,2
>10 godina	3	3,9
Vrsta zaposlenja (N=77)		
sezonsko	52	67,5
cjelogodišnje	25	32,5
Vrsta dnevne smjene (rad u poslijepodnevnoj / noćnoj smjeni) (N=77)		
da	68	88,3
ne	9	11,7
Rad vikendom (N=77)		
da	61	79,2
ne	16	20,8

Što se tiče motivacije i zadovoljstva poslom (Tablica 2.), rezultati pokazuju da je prosječna ocjena unutarnje motivacije visoka, pri čemu sudionici najviše cijene osjećaj motiviranosti i prilike za

profesionalni razvoj. Slično tome, zadovoljstvo poslom je generalno na višoj razini, s naglaskom na mogućnosti za učenje i napredak u karijeri.

Tablica 2. Motivacija i zadovoljstvo poslom

Varijabla	Aritmetička sredina	Standardno odstupanje
Unutarnja motivacija (N=77)		
Osjećam se motiviran davati sve od sebe svaki dan	5,80	1,03
Dobivam prilike za razvoj novih vještina	5,65	1,33
Osjećam da pridonosim općim ciljevima tvrtke	5,52	1,34
Moj neposredni nadređeni povjerava mi visoku razinu odgovornosti	5,47	1,34
Priznanje koje dobivam od svoga izravno nadređenoga me motivira	5,45	1,50
Kompozitna ocjena (KO) unut. motivacije (N=77)	5,80	1,03
Zadovoljstvo poslom (N=77)		
Dobivam prilike za učenje i razvoj	6,04	1,17
Posao mi omogućuje razvoj novih vještina	5,97	1,20
Smatram da tvrtka pruža mogućnosti za karijerno napredovanje	5,88	1,16
Moje dnevne zadaće usko su povezane s mojim stručnim vještinama	5,87	1,18
Preporučio bih prijateljima i obitelji tvrtku u kojoj radim	5,86	1,26
Ponovno bih se prijavio za ovaj posao da moram krenuti otpočetak	5,86	1,15
Mislim da je posao ravnomjerno raspoređen u mom timu	5,82	1,21
Sretan sam i zadovoljan na poslu	5,58	0,92
Imam materijale i opremu neophodne za kvalitetno obavljanje posla	5,58	1,46
Smatram da je moj rad smislen i cijenjen	5,57	1,44
KO zadovoljstva poslom (N=77)	5,65	1,34

4.2. Motivacija i zadovoljstvo poslom

Spearmanov test korelacije pokazao je da postoji značajna pozitivna korelacija između motivacije i zadovoljstva poslom ($p = 0,412$, $p < 0,001$), što sugerira da je viša motivacija povezana s većim zadovoljstvom zaposlenika (Tablica 3.).

Tablica 3. Rezultati Spearmanove korelacije

Varijabla	Zadovoljstvo (ρ)	p-vrijednost
Motivacija	0,412***	<0,001
Vrsta zaposlenja	-0,014	0,904
Vrsta dnevne smjene	0,036	0,443
Rad vikendom	-0,110	0,214

*** $p < 0,001$. Prikazana je Spearmanova rho (ρ) vrijednost.

Početno je korištena ordinalna logistička regresija, no zbog problema s malim brojem opažanja u nekim kategorijama zadovoljstva, model nije bio stabilan. Da bi se osigurala pouzdanost raščlambe, zadovoljstvo je sažeto u dvije kategorije (nisko i srednje naspram visoko zadovoljnih zaposlenika; Tablica 4.), a konačni model je binarna logistička regresija. Grupiranje je temeljeno na kompozitnoj ocjeni (KO) zadovoljstva poslom, izračunatoj kao aritmetička sredina odgovora na deset čestica zadovoljstva. Ispitanici s prosječnom ocjenom manjom od 6,00 klasificirani su u kategoriju “niska i srednja razina zadovoljstva”, dok su oni s

prosječnom ocjenom jednakom ili većom od 6,00 svrstani u kategoriju “visoka razina zadovoljstva”. Ova podjela temelji se na tumačenju sedmostupanske Likertove ljestvice, gdje ocjene 1–5 označavaju nižu i srednju razinu slaganja, a ocjene 6 i 7 visoku razinu slaganja s tvrdnjama. Iako se ocjene 5–7 često tumače kao pozitivne, u ovom istraživanju korišten je stroži uvjet; visoko zadovoljstvo definirano je samo na temelju najviših ocjena (6 i 7). Ovakva podjela omogućuje jasnije razlikovanje ispitanika koji dosljedno iskazuju izraženo zadovoljstvo poslom, u skladu s tumačenjem izraženog slaganja na Likertovoj ljestvici.

Tablica 4. Grupirana kompozitna ocjena (KO) zadovoljstva poslom

Varijabla	Učestalost	Valjani %
Grupirana KO zadovoljstva poslom		
niska i srednja (ocjene 1-5)	42	54,5
visoka (ocjene 6-7)	35	45,5

Ovaj model je bio brojidbeno značajan ($\chi^2(4) = 27,234$, $p < 0,001$) te objašnjava približno 40% varijance u zadovoljstvu zaposlenika (Nagelkerke $R^2 = 0,398$) (Tablica 5.).

Tablica 5. Binarna logistička regresija za predviđanje zadovoljstva zaposlenika

Pretkazatelj	B	SE	Wald	df	p-vrijednost	Exp(B) (Omjer izgleda)
Motivacija	1,774	0,443	16,042	1	<0,001***	5,893
Vrsta zaposlenja	0,622	0,610	1,039	1	0,308	1,862
Vrsta dnevne smjene	-2,080	0,988	4,432	1	0,035*	0,125
Rad vikendom	0,081	0,697	0,013	1	0,908	1,084
Konstanta	-8,880	2,553	12,099	1	0,001**	0,000

4.3. Radni raspored i zadovoljstvo poslom

Spearmanovi testovi korelacije pokazali su da vrsta zaposlenja, radna smjena i rad vikendom nisu značajno povezani sa zadovoljstvom zaposlenika (Tablica 3). Kako bi se dodatno ispitala njihova uloga, provedena je binarna logistička regresija, koja je pokazala da je jedino rad u noćnim smjenama značajan pretkazatelj zadovoljstva poslom ($p = 0,035$), dok vrsta zaposlenja i rad vikendom nisu imali značajan učinak (Tablica 5.).

4.4. Sociodemografska obilježja i motivacija

Spearmanove korelacije i neparametrijski testovi nisu pokazali brojidbeno značajne povezanosti između motivacije i sociodemografskih čimbenika (Tablice 6. i 7.). Ovi rezultati sugeriraju da dob, spol, obrazovanje i radno iskustvo ne utječu značajno na unutarnju motivaciju zaposlenika u TiU.

Tablica 6. Rezultati Spearmanove korelacije

Varijabla	Motivacija (ρ)	p-vrijednost
Stručno izobrazba u ugostiteljstvu	-0,214	0,062
Spol	-0,086	0,460
Dob	0,023	0,845
Radno iskustvo	-0,121	0,293

Prikazana je Spearmanova rho (ρ) vrijednost.

Tablica 7. Rezultati neparametrijskih testova za motivaciju

Pretkazatelj	Test	Testna vrijednost	p-vrijednost
Spol	Mann-Whitney U	574,50	0,603
Stručna izobrazba	Mann-Whitney U	265,50	0,290
Dobna skupina	Kruskal-Wallis	0,501	0,779
Radno iskustvo	Kruskal-Wallis	6,298	0,178

5. Zaključak i rasprava

Ovim istraživanjem raščlanjena je povezanost između unutarnje motivacije, radnog rasporeda i zadovoljstva zaposlenika u turističkom sektoru te ulogu sociodemografskih obilježja u tim odnosima.

5.1. Motivacija i zadovoljstvo

Ovo istraživanje potvrđuje da unutarnja motivacija značajno pridonosi zadovoljstvu zaposlenika u turističkom sektoru, što je u skladu s prethodnim istraživanjima (Hackman i Oldham, 1976; Judge i sur., 2001). Za razliku od istraživanja koja naglašavaju sigurnost zaposlenja i vanjske poticaje kao ključne činitelje motivacije kod radnika izvan EU (Dawson et al, 2017), ovo istraživanje usredotočeno je na unutarnju motivaciju. Prethodna istraživanja sugeriraju da dugoročno zadovoljstvo zaposlenika više ovisi o unutarnjim nego o vanjskim čimbenicima (Deci i Ryan, 2000; Gagné i Deci, 2005), što je relevantno za kontekst ovog istraživanja.

5.2. Raščlamba unutarnje motivacije

Iako su svi ispitanici pokazali visoku razinu unutarnje motivacije, dodatna raščlamba pojedinačnih

tvrdnji otkriva nijansiraniju sliku motivacijskih prioriteta. Najvišu prosječnu ocjenu ($M = 5,80$) dobila je tvrdnja "Osjećam se motiviran davati sve od sebe svaki dan", što sugerira snažan osjećaj osobne odgovornosti i radne etike među ispitanicima. Slijede tvrdnje "Dobivam prilike za razvoj novih vještina" ($M = 5,65$) i "Osjećam da pridonosim općim ciljevima tvrtke" ($M = 5,52$), koje ukazuju na važnost profesionalnog razvoja i osjećaja svrhe u radu. S druge strane, najniže ocjene dobile su tvrdnje koje se odnose na predodžbu odnosa s nadređenima – poput povjerenja i priznanja – što može ukazivati na prostor za poboljšanje u međuljudskim odnosima unutar organizacija. Na primjer, tvrdnja "Priznanje koje dobivam od svoga izravno nadređenoga me motivira" imala je najnižu ocjenu među pet tvrdnji ($M = 5,45$). Iako se priznanje može smatrati vanjskim poticajem, njegova uloga u jačanju osjećaja kompetencije i povezanosti čini ga važnim dijelom unutarnje motivacije, osobito u kontekstu teorije samoodređenja (Deci i Ryan, 2000). Dodatno, nalazi ovog istraživanja sugeriraju da neeuropski radnici u TiU možda razvijaju visoku razinu unutarnje motivacije kao mehanizam suočavanja s nesigurnim ili emocionalno zahtjevnim radnim uvjetima. Teorija očuvanja resursa (Hobfoll, 1989) podupire ovakovo tumačenje, ističući da zaposlenici u izazovnim radnim kontekstima

nastoje aktivno očuvati unutarnje resurse poput osjećaja postignuća i svrhe.

5.3. Radni raspored i zadovoljstvo

Unatoč očekivanjima da nesigurni radni rasporedi negativno utječu na zadovoljstvo zaposlenika, rezultati pokazuju da većina ispitanika ne percipira značajan utjecaj vrste zaposlenja, rada vikendom ili smjenskog rada. Jedini izuzetak su noćne smjene, koje smanjuju zadovoljstvo zaposlenika, što je u skladu s nalazima o negativnom utjecaju noćnog rada na ravnotežu između poslovnog i privatnog života (Tartani i sur., 2023; Žigo i sur., 2017). Jedno moguće objašnjenje jest da neeuropski radnici imaju različita očekivanja u vezi s radnim uvjetima, te su skloniji prihvaćanju izazovnih rasporeda kao dijela profesionalnog iskustva.

5.4. Sociodemografska obilježja i motivacija

Za razliku od nekih prethodnih studija koje su pokazale povezanost između dobi, spola ili obrazovanja i motivacije (Ahmad i sur., 2020; Huang i Van De Vliert, 2003), ovo istraživanje nije pronašlo značajne razlike. To sugerira da unutarnja motivacija zaposlenika u TiU nije uvjetovana sociodemografskim karakteristikama, već više individualnim čimbenicima i radnim iskustvom.

5.5. Teorijske implikacije

Ovo istraživanje doprinosi razumijevanju motivacije i zadovoljstva zaposlenika u turizmu kroz primjenu modela karakteristika posla (Hackman i Oldham, 1976), koji naglašava važnost autonomije, raznolikosti vještina i značaja zadatka u povećanju radne motivacije. Teorija očuvanja resursa (Hobfoll, 1989) ističe da zaposlenici nastoje zaštititi i očuvati ključne resurse, poput sigurnosti zaposlenja i prilika za napredak. U kontekstu ovog istraživanja, moguće je da unutarnja motivacija djeluje kao zaštitni mehanizam za neeuropske radnike, pomažući im da se nose s nesigurnim radnim uvjetima u turističkom sektoru. Nalazi ovog istraživanja upućuju na to da unutarnja i vanjska motivacija mogu djelovati istovremeno, što je u skladu s nekim prethodnim istraživanjima koja sugeriraju da se ti procesi mogu nadopunjavati ovisno o

kontekstu rada (Gagné i Deci, 2005). Ipak, druga istraživanja upozoravaju da određeni oblici vanjske nagrade mogu smanjiti unutarnju motivaciju, osobito ako nisu percipirani kao autonomni (Deci i sur., 1999).

5.6. Praktične implikacije

Da bi se smanjio negativan utjecaj noćnih smjena na zadovoljstvo zaposlenika, iskusni menadžeri u turističkom i ugostiteljskom sektoru predlažu omogućavanje zaposlenicima da kroz sustav glasaovanja ili fleksibilnih dogovora sudjeluju u raspodjeli noćnih smjena. Na taj način mogu imati veću kontrolu nad svojim radnim vremenom, što može smanjiti nezadovoljstvo i povećati osjećaj pravednosti unutar organizacije. Također, preporučuje se optimiranje smjenskog rada putem sustava rotiranja ili dodatnih koristi za noćne smjene kako bi se poboljšali radni uvjeti i smanjilo nezadovoljstvo zaposlenika.

Osim poboljšanja smjenskog rada, važno je razmotriti i psihološke aspekte radnog iskustva koji utječu na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Stoga bi organizacije koje prepoznaju i dodatno njeguju unutarnje izvore motivacije, primjerice putem mentorskih programa, mogućnosti učenja i jasnih putanja napredovanja, mogle dugoročno povećati razinu zadovoljstva i smanjiti fluktuaciju zaposlenika. Na temelju ovih uvida, preporučuje se da poslodavci razviju ciljanije strategije prepoznavanja doprinosa stranih radnika. Uključivanje redovitih povratnih informacija, priznanje individualnih uspjeha te povećanje autonomije zaposlenika mogli bi dodatno osnažiti njihovu unutarnju motivaciju i unaprijediti organizacijsku klimu.

5.7. Ograničenja i buduća istraživanja

Glavno ograničenje ovog istraživanja je veličina i specifičnost uzorka, koji se sastoji isključivo od neeuropskih radnika u turističkom sektoru. Iako su poduzeti napor da se obuhvate različiti demografski profili, nalazi ovog istraživanja ne mogu se nužno generalizirati na sve neeuropske radnike u hrvatskom turističkom i ugostiteljskom sektoru, kao ni na zaposlenike u drugim industrijama. Buduća istraživanja trebala bi uključiti širi raspon stranih radnika da bi se utvrdilo jesu li ovi obrasci motivacije i zadovoljstva jedinstveni za određene

skupine ili industrijske kontekste. Dodatno, u istraživanje je korišteno prigodno uzorkovanje putem metode snježne grude, što može dovesti do pristranosti u odabiru ispitanika. Nasumično uzorkovanje ili mješoviti metodološki pristup mogli bi poboljšati vanjsku valjanost nalaza.

Metodološki, istraživanje se oslanjalo na pre-sječni dizajn, što ne omogućava praćenje promjena u motivaciji i zadovoljstvu tijekom vremena. Longitudinalna istraživanja mogla bi pomoći u razumijevanju kako se unutarnja motivacija razvija, osobito u uvjetima nesigurnog zaposlenja. Buduće studije također bi trebale dublje istražiti međudnos unutarnje i vanjske motivacije, budući da prethodna istraživanja pokazuju različite efekte vanjskih nagrada na intrinzične procese motivacije (Deci i sur., 1999; Gagné i Deci, 2005). Konačno, potrebno je bolje razumjeti ulogu kulturnih čimbenika u oblikovanju radne motivacije. Radnici iz različitih kulturnih sredina mogu imati različite percepcije radnog ispunjenja, što može utjecati na njihovu reakciju na unutarnje i vanjske motivacijske čimbenike. Kvalitativna istraživanja (npr. dubinski razgovori ili fokusne grupe) mogla bi pružiti dublji uvid u subjektivna iskustva zaposlenika i njihov odnos prema radnim uvjetima u TiU.

Zahvalnica

Zahvaljujem Mateji Bakušić čiji je diplomski rad poslužio kao važna osnova za izradbu ovog rukopisa. Kao njezin mentor ne samo da sam nadgledao njezino izvorno istraživanje, već joj pružih smjernice u oblikovanju istraživačkog fokusa te preporučih relevantne izvore literature. Njezin rad pridonio je oblikovanju teme i uključivao je prikupljanje podataka korištenih u ovom radu. Iako sam podatke ponovno raščlanio rabeći drukčije brojidbene metode te samostalno napisao rukopis, njezin pregled literature i provedeno terensko istraživanje bili su od velike važnosti. Zahvaljujem joj na tom doprinosu i potvrđujem da sam pribavio njezinu pisanu suglasnost za uključivanje elemenata njezina diplomskog rada u ovaj rukopis.

Citirani izvori

- Ahmad, R., Abdul Rahman, R., Mustaffa, C. S., Mohd Shariff, N., Zainol, N. A., & Rashid Radha, J. Z. R. R. (2020). Policy changes and its enforcement toward foreign workers in hotel industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 5(18), 1-9.
- Bartolini, D. (2024). Addressing Labor Shortage in Croatia. Preuzeto 7.2.2025. s <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2024/247/article-A002-en.xml>.
- Butković, H., Samardžija, V., & Rukavina, I. (2022). Strani radnici u Hrvatskoj: Izazovi i mogućnosti za gospodarski i društveni razvoj/Foreign workers in Croatia: Challenges and opportunities for economic and social development.
- Catania, G., & Randall, R. (2013). The relationship between age and intrinsic and extrinsic motivation in workers in a Maltese cultural context. *International Journal of Arts & Sciences*, 6(2), 31.
- Cocchi, R. (2023). Employee Satisfaction Survey: Best Practices & Insights. Preuzeto 21.5.2023. s <https://www.hrmorning.com/articles/employee-satisfaction-survey/>.
- Dawson, C., Veliziotis, M., & Hopkins, B. (2017). Temporary employment, job satisfaction and subjective well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 38(1), 69-98.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- DeVoe, S. E., & Iyengar, S. S. (2004). Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 47-61.
- Državni zavod za statistiku (2024). Dolasci i noćenja turista u 2023. Preuzeto 27.2.2025. s <https://www.dzs.hr/>.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*: Cengage.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hodak, D. F., Kesar, O., & Matečić, I. (2019). The influence of foreign labour force on service provision and hotel guests' experience – the case of coastal Croatia. *Tourism in Southern and Eastern Europe...* 5, 275-289.
- Holjevac, I. A. (2010). Work productivity in the Croatian hotel industry–fundamentals and concepts for achieving growth and competitiveness. *South East European Journal of Economics and Business*, 1(1), 85-90.
- Huang, X., & Van De Vliert, E. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(2), 159-179.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kalleberg, A. L. (2009a). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
- Kalleberg, A. L. (2009b). Rethinking the sociology of work, workers and the workplace. *Labour and Industry*, 19(3), 29-48.
- Konrad, A. M., Ritchie Jr, J. E., Lieb, P., & Corrigan, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126(4), 593.
- Laškarin Ažić, M., Rašan, D., & Prahin, I. (2022). Measuring the quality of working conditions and behavioral intentions of seasonal hospitality workers in Croatia. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 70(3), 369-382.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), 129.
- Lord, R. L. (2002). Traditional motivation theories and older engineers. *Engineering Management Journal*, 14(3), 3-7.
- Mikac, R., & Kravarščan, K. (2021). Croatian Tourism Sector and Crisis Management-A Case Study Related to the COVID-19 Pandemic. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 69(4), 611-629.
- Pološki-Vokić, N., Klindžić, M., & Đaković, M. (2008). Work Motivation of Highly-Educated Croatian Employees–What Should Managers and HR Experts Know. *South East European Journal of Economics and Business*, 3(1), 89-96.
- Pranić, L. (2023). What Happens to the Entrepreneurial Intentions of Gen Z in a Crony Capitalist Economy Amidst the COVID-19 Pandemic? *Sustainability*, 15(7), 5750.
- Rašić Bakarić, I. (2020). *Sektorske analize - Turizam*. Preuzeto 7.1.2025. s <https://repozitorij.eizg.hr/islandora/object/eizg%3A359/datastream/FILE0/view>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sledge, S., Miles, A. K., & Copping, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1667-1682.
- Špadina, H. (2020). Migrants' access to social protection in Croatia. In J.-M. Lafleur & D. Vintila (Eds.), *Migration and social protection in Europe and beyond (Volume 1): Comparing access to welfare entitlements* (str. 81-94). Springer International Publishing.
- Tartani, M.-R., Tzavara, D., Argyropoulou, M., Koufopoulos, D., & Argyropoulou, R. (2023). Employee motivation and job performance of employees in the greek hospitality industry. Paper presented at the 16th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business.

Valenta, M., Jakobsen, J., Gregurović, M., & Župarić-Iljić, D. (2024). Changes in the Croatian migration system: conceptualising the complexities of migrations, 1990-2023. *Labor History*, 65(4), 510-527.

Vijayamohan, P. (2023). *Employee Motivation Questionnaire: Examples & Templates*. Preuzeto 6.5.2023. s <https://surveysparrow.com/blog/employee-motivation-questionnaire/>.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. San Francisco. In CA: Jossey-Bass.

Žigo, A., Gabruč, J., & Juvan, E. (2017). Employment experience of immigrant workers in tourism. *Academica Turistica-Tourism and Innovation Journal*, 10(2), 151-165.

Non-European Workforce in Croatian Tourism: The Impact of Intrinsic Motivation and Working Conditions on Job Satisfaction

Summary

The tourism and hospitality (T&H) sector in Croatia is facing a labor shortage, which has led to an increasing reliance on foreign workers from non-european countries. Despite their important role, research on their motivation and job satisfaction is rare, especially in the context of internal drivers of work engagement and working conditions. The aim of this study is to examine the relationship between intrinsic motivation, sociodemographic characteristics, working conditions, and job satisfaction among non-european workforce in Croatia's T&H. The results show that intrinsic motivation significantly correlates with job satisfaction, highlighting the importance of autonomy, opportunities for development, and a sense of achievement. Contrary to expectations, most work-related factors (type of employment, weekend work) did not have a significant impact on satisfaction, except for night shifts, which showed a negative effect. Sociodemographic variables were not significantly related to intrinsic motivation. The findings contribute to motivation theories and offer practical guidelines for adjusting shift work and developing strategies that enhance employees' intrinsic motivation. Future research should employ longitudinal approaches to better understand the long-term dynamics of motivation and job satisfaction.

Keywords: *intrinsic motivation, job satisfaction, tourism and hospitality, foreign workers, Croatia*