

# Motivacijski aspekti emocionalnog rada djelatnika u turizmu

---

**Fučić, Lucija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:186:631933>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Lucija Fučić

**Motivacijski aspekti emocionalnog rada djelatnika u turizmu**  
diplomski rad

Rijeka, prosinac 2020.

Sveučilište u Rijeci  
Filozofski fakultet u Rijeci  
Diplomski studij psihologije

Lucija Fučić

**Motivacijski aspekti emocionalnog rada djelatnika u turizmu**  
diplomski rad

Mentor: red. prof. dr. sc. Zoran Sušanj

Rijeka, prosinac 2020.

## **IZJAVA**

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, znanjem stečenim na Odsjeku za psihologiju Filozofskoga fakulteta Sveučilišta u Rijeci, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentora prof. dr. sc. Zorana Sušnja.

Rijeka, prosinac 2020.

## SAŽETAK

Ovim se istraživanjem nastojao ispitati odnos emocionalnog rada s odabranim motivacijskim aspektima (psihološka osnaženost i interakcijska pravednost) te njihovim efektima na radno ponašanje (odgovorna organizacijska ponašanja i radna uspješnost). U istraživanju je sudjelovalo ukupno 182 sudionika zaposlenih na radnim mjestima konobar (145) i recepcionar (37) tvrtke Jadranka hoteli d.o.o.. Primijenjeni su sljedeći instrumenti: upitnik za ispitivanje strategija emocionalnog rada, skala interakcijske pravednosti gostiju, skala psihološke osnaženosti na poslu, skala usluzi usmjerenog odgovornog organizacijska ponašanja te upitnik samoprocjene radne uspješnosti. Rezultati pokazuju da strategije emocionalnog rada, psihološka osnaženost i interakcijska pravednost gostiju objašnjavaju velik dio varijance usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja te radne uspješnosti. Među strategijama emocionalnog rada kao značajni prediktor kriterijskih varijabli izdvaja se duboka gluma, dok se među dimenzijama psihološke osnaženosti kompetentnost pokazuje najznačajnijim prediktorom. Doživljaj interakcijske pravednosti gostiju u vrlo maloj mjeri pridonosi objašnjenju ishodnih varijabli. Unatoč nedostacima, istraživanjem su potvrđene pretpostavke o povezanosti emocionalnog rada, motivacijskih stanja te radnog ponašanja zaposlenika zaposlenika u uslužnim djelatnostima.

**Ključne riječi:** *emocionalni rad, usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja, interakcijska pravednost, radna uspješnost, psihološka osnaženost*

## **ABSTRACT**

The intention of this research was to examine relations of emotional labor with selected motivational aspects (psychological empowerment and interactional justice) and their effects on job behavior (responsible organizational behaviors and job performance). A total of 182 participants employed in the positions of waiter (145) and receptionist (37) of the company Jadranka hoteli d.o.o participated in the research. Applied questionnaires were as follows: emotional labor strategy scale, interactional justice of guests scale, psychological empowerment scale, service-oriented organizational citizenship behavior scale and self-assessment of job performance. The results show that the strategies of emotional labor, psychological empowerment, and interactional justice of guests explain a big part of the variance in service-oriented organizational citizenship behavior and job performance. Among the strategies of emotional labor, deep acting stands out as a significant predictor of criterion variable, while among the dimensions of psychological empowerment, competence proves to be the most significant predictor. The perception of guest's interactional justice contributes very little to the explanation of the outcome variables. Despite the shortcomings, the research confirmed the assumptions about the connection between emotional labor, motivational states and job behavior of employees in service industries.

**Key words:** *emotional labor, service-oriented organizational citizenship behaviors, interactional justice, job performance, psychological empowerment*

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1. EMOCIONALNI RAD .....	1
1.1.1. DUBOKA GLUMA .....	2
1.1.2. POVRŠNA GLUMA .....	2
1.1.3. ISTINSKO IZRAŽAVANJE EMOCIJA .....	2
1.2. PSIHOLOŠKA OSNAŽENOST .....	3
1.3. INTERAKCIJSKA PRAVEDNOST .....	4
1.4. USLUZI USMJERENO ODGOVORNO ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE .....	5
1.5. RADNA USPJEŠNOST .....	6
1.6. CILJEVI RADA .....	7
<b>2. PROBLEMI RADA I HIPOTEZE.....</b>	<b>8</b>
2.1. PROBLEMI RADA .....	8
2.2. HIPOTEZE .....	8
<b>3. METODA RADA .....</b>	<b>9</b>
3.1. ISPITANICI .....	9
3.2. MJERNI INSTRUMENTI .....	9
3.2.1. SOCIODEMOGRAFSKI PODACI .....	9
3.2.2. ISPITIVANJE EMOCIONALNOG RADA .....	9
3.2.3. ISPITIVANJE INTERAKCIJSKE PRAVEDNOSTI GOSTA.....	9
3.2.4. ISPITIVANJE PSIHOLOŠKE OSNAŽENOSTI .....	10
3.2.5. ISPITIVANJE USLUZI USMJERENOG ODGOVORNOG ORGANIZACIJSKOG PONAŠANJA .....	10
3.2.6. ISPITIVANJE SAMOPROCJENE RADNE USPJEŠNOSTI.....	11
3.3. POSTUPAK ISTRAŽIVANJA.....	11
<b>4. REZULTATI .....</b>	<b>12</b>
<b>5. RASPRAVA.....</b>	<b>22</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>29</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>30</b>
<b>PRILOZI.....</b>	<b>34</b>





# 1. Uvod

U uslužnoj industriji, posebno u ugostiteljskoj industriji, biti prijateljski ili ljubazno nastrojen prema ljudima je dodatna vrijednost proizvoda koju zaposlenici pružaju. Većina menadžera vjeruje da su ljubaznost i dobro raspoloženje zaposlenika snažno povezani sa zadovoljstvom kupaca i povećanjem predanosti i lojalnosti kupaca. U većini uslužnih djelatnosti, zaposlenici moraju obavljati ne samo intelektualni i fizički rad, već i emocionalni rad (Chu i Murrmann, 2006). Radno mjesto se do sada smatralo racionalnim okruženjem u kojem emocije odmažu u prosuđivanju zbog čega se nisu uzimale u obzir prilikom objašnjenja određenih fenomena na radnome mjestu (Grandey, 2000). Međutim, emocije su prožimajući, nerazdvojni dio ljudskog iskustva i organizacijskog života. One oblikuju percepciju, imaju izravne efekte na ponašanje i utječu na interakcije s drugima (Glomba i Tews, 2004). U novije se vrijeme počinju istraživati načini na koje zaposlenici upravljaju svojim emocijama u svrhu poboljšanja rezultata rada (Grandey, 2000). S obzirom na to da zaposlenici u uslužnim djelatnostima moraju u interakciji s kupcima i klijentima biti ljubazni i nasmiješeni (Kim, 2008), često su primorani prilagođavati vlastite osjećaje i kontrolirati ekspresiju emocija. Takve modifikacije osjećaja u svrhu postizanja učinkovite komunikacije s klijentima nazivaju se strategijama emocionalnog rada (Grandey, 2000).

## 1.1. Emocionalni rad

Emocionalni rad kao konstrukt prva je predložila Hochschild (1979) i definirala ga kao manipulaciju osjećaja u svrhu postizanja socijalno poželjnog prikaza lica i tijela. Srž emocionalnog rada je proces regulacije emocija zaposlenika u skladu sa zahtjevima njihovih organizacija. Primjerice, zaposlenici u službi za korisnike potaknuti su da u obavljanju posla prikazuju osmijeh i dobro raspoloženje, dok oni koji rade kao sakupljači računa ili u provedbi zakona razumiju da ljutito ponašanje rezultira najboljim "korisničkim" odgovorom. Za terapeute ili suce, nedostatak emocionalnog odgovora može biti potreban prilikom slušanja klijenata. U svakom slučaju, izražavanje ili potiskivanje emocija rezultira učinkovitijom interakcijom na radnom mjestu. Veliki dio onoga što zaposlenici rade na poslu podrazumijeva upravljanje emocijama u njihovim interakcijama s drugima. Prikaz emocija ili upotreba osjećaja za izvršavanje zadataka od središnjeg je značaja za njihovu radnu ulogu (Brotheridge i Lee, 2003). Na temelju toga, mnoga istraživanja predložila su različite vrste strategija emocionalnog rada. Hochschild (1979) je iznijela tri strategije emocionalnog rada: površna gluma, duboka gluma i pasivno duboko djelovanje. Diefendorff, Croyle i Gosserand (2005)

sugerirali su da u istraživanja emocionalnog rada treba uključiti izražavanje istinskih emocija te su stoga ispitivali izražavanje istinskih emocija kao zasebnu strategiju koja se razlikuje od površne i duboke glume. Diefendorff i suradnici (2005) su ispitivali različite strategije emocionalnog rada koje zaposlenici koriste te su nalazi njihova istraživanja podržali razlikovanje površne glume, duboke glume i istinskog izražavanja emocija.

### **1.1.1. Duboka gluma**

Kada ljudi koriste duboku glumu, oni pokušavaju prizvati osjećaje koje žele prikazati prilikom interakcije s drugima. Na taj se način pokušavaju osjetiti i iskusiti stvarne emocije te se namjerno uključuju u misli i aktivnosti koje pomažu da te osjećaje potaknu. Na primjer, prodavači u trgovinama odjeće mogli bi se uključiti u strategiju duboke glume slušajući ugodnu glazbu dok se voze na posao, prijateljski razgovaraju sa svojim kolegama nakon što stignu na posao ili oduševavaju modnim trendovima i najnovijom linijom odjeće koju prodaju. Te aktivnosti pomažu im u postizanju dobrog raspoloženja za razgovor s kupcima o proizvodima u trgovini. Kada razgovaraju s kupcima, oni se mogu uključiti u duboku glumu kroz smijeh i šalu s njima te općenito ponašajući se kao da kupuju s prijateljima (Humphrey, Ashforth i Diefendorff, 2015).

### **1.1.2. Površna gluma**

Kad se zaposlenici uključe u površinsku glumu, oni zapravo ne pokušavaju osjetiti emocije koje žele prikazati. Umjesto toga, stavljaju lažne osmijehe ili druge emocionalne ekspresije koji ne odražavaju njihove prave osjećaje (Humphrey, Ashforth i Diefendorff, 2015). Na primjer, konobar koji se osjeća razdraženo, ipak se smiješi mušteriji u nadi da će dobiti veću napojnicu, a da zapravo to ne osjeća. Drugim riječima, površna gluma predstavlja izraz zamišljenih emocija i manjak autentičnosti (Grandey, 2003).

### **1.1.3. Istinsko izražavanje emocija**

Ashforth i Humphrey (1993) tvrdili su da pored površinske glume i dubokog djelovanja, postoji i treći oblik emocionalnog rada: spontani i istinski emocionalni rad. Ustvrdili su da su u mnogim slučajevima prirodni i spontani osjećaji uslužnih djelatnika u skladu s društvenim očekivanjima i organizacijskim pravilima prikazivanja kako ne bi morali namjerno prizivati ispravne osjećaje. Na primjer, tvrdili su da medicinska sestra koja vidi povrijeđeno dijete može prirodno osjećati empatiju i zabrinutost. Diefendorff i suradnici (2015) tvrde da su spontani i

prirodni emocionalni napori zapravo prilično uobičajeni, te da je ova strategija poželjnija u odnosu na preostale dvije.

Hochschildino (1979) istraživanje i druga novija istraživanja pokazala su da emocionalni rad može utjecati na dobrobit i rad zaposlenika. Rezultati istraživanja Kim (2008) na zaposlenicima hostela ukazuju da zaposlenici koji postižu viši rezultat na skali neuroticizma imaju tendenciju glumiti svoje emocionalne ekspresije. Drugim riječima, češće koriste strategiju površne glume. S druge strane, osobe koje ostvaruju viši rezultat na ekstraverziji imaju tendenciju ponuditi prikladne emocije, odnosno koristiti strategiju duboke glume. Daljnji rezultati pokazuju da su zaposlenici koji koriste strategiju površne glume više iscrpljeni i cinični od zaposlenika koji koriste strategiju duboke glume te da postoji djelomična medijacija emocionalnog rada između izgaranja i osobina ličnosti (Kim, 2008). Osim osobina ličnosti, antecedenti koji određuju korištenje jedne od strategija emocionalnog rada mogu biti i karakteristike posla.

Karakteristike posla koje se najčešće spominju u istraživanjima su frekvencija, trajanje i rutina interpersonalnih interakcija (Diefendorff, Croyle i Gosserand, 2005). Frekvencija interakcija se odnosi na čestinu interakcija zaposlenika s gostima/kupcima. Morris i Feldman (1996) navode da će u poslovima koji zahtijevaju češću interakciju s ostalima, zaposlenici imati veću potrebu regulirati prikazivanje svojih emocija. Potvrđujući ovu ideju, Brotheridge i Lee (2003) te Brotheridge i Grandey (2002) su u svojim istraživanjima dobili značajnu pozitivnu povezanost između frekvencije interakcija i površne i duboke glume.

## **1.2. Psihološka osnaženost**

Conger i Kanungo (1988) definirali su psihološku osnaženost kao motivacijski koncept samoefikasnosti. Thomas i Velthouse (1990) definirali su osnaženost kao širi koncept koji uključuje povećanu intrinzičnu motivaciju, a manifestira se kroz četiri spoznaje koje odražavaju orijentaciju pojedinca na njegovu radnu ulogu: značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj.

Značaj se definira kao vrijednost radnog cilja ili svrhe, prosuđivana u odnosu na vlastite ideale ili standarde pojedinca (Thomas i Velthouse, 1990). Uključuje također i slaganje između zahtjeva radne uloge i vjerovanja, vrijednosti i ponašanja (Spreitzer, 1995). Kompetentnost se definira kao uvjerenje pojedinca u njegovu sposobnost za obavljanje radnih aktivnosti (Gist, 1987). Može se reći da je kompetentnost analogna osobnim vjerovanjima, vlastitoj ekspertizi ili očekivanju da će trud rezultirati željenom izvedbom (Bandura, 1989). Autonomija se

odražava kroz osjećaj pojedinca da ima izbor u pokretanju i reguliranju aktivnosti. Samoodređenje reflektira autonomiju u iniciranju i održavanju poslovnih procesa i ponašanja poput donošenja odluka o radnim metodama, tempu rada i trudu (Spreitzer, 1995). Utjecaj možemo definirati kao stupanj u kojem pojedinac smatra da može utjecati na strateške, administrativne ili operativne rezultate na poslu. Zajedno, ove četiri spoznaje odražavaju aktivnu orijentaciju na radnu ulogu (Spreitzer, 1995).

Kao antecedenti psihološke osnaženosti navode se brojni faktori, kao što su primjerice samopouzdanje, lokus kontrole, količina informacija i nagrade. No, jednako tako osnaženost ima i različite posljedice. Spreitzer (1995) navodi dvije moguće posljedice psihološke osnaženosti: učinkovitost i inovativno ponašanje. S druge strane, Wallach i Mueller (2006) su utvrdili da su radna mjesta koja zahtijevaju opsežnu obradu informacija, razmatranje izbora i sudjelovanje u donošenju odluka psihološki osnažujuća. Psihološka osnaženost također je povezana s povećanim učinkom i organizacijskom odanošću (Gardner, Wright i Moynihan, 2011). U današnjem, iznimno stresnom radnom okruženju, gdje novi zahtjevi posla postaju sve rašireniji i dominantniji, iznimno je važno identificiranje jedinstvenih obrazaca odnosa između različitih vrsta zahtjeva posla i ishoda zaposlenika.

### **1.3. Interakcijska pravednost**

U organizacijskom kontekstu, pravednost se odnosi na zaposlenikovu percepciju pravde u organizaciji, s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama (Jakopec i Sušan, 2014). Unutar organizacijske pravednosti postoje tri dimenzije: distributivna, proceduralna i interakcijska. Distributivna se pravednost definira kao uvjerenje pojedinca da se nagrade, kazne ili sredstva raspodjeljuju pošteno, prikladno i u skladu s određenim kriterijima (Leventhal, 1980). Proceduralna se pravednost definira kao zaposlenikova percepcija proceduralne komponente sustava koji reguliraju procese raspodjele (Leventhal, 1980). Interakcijska se pravednost odnosi na način prenošenja informacija i odluka te tretiranje pojedinaca na koje te odluke utječu s poštovanjem i uvažavanjem (Bies i Moag, 1986; prema Jakopec i Sušan, 2014), tj. podrazumijeva komunikacijski aspekt interpersonalnih odnosa (McDowall i Fletcher, 2004).

U istraživanjima se pokazalo da postoji efekt interakcijske pravednosti na ponašanja povlačenja zaposlenika, povjerenja u rukovoditelje i afektivne odanosti organizaciji (Barling i Phillips, 1993). Također, pokazalo se da interakcijska pravednost ima značajan efekt na doživljavanje sistemske pravednosti. Kada zaposlenici osjećaju da se prema njima odnose

uljudno i s poštovanjem, smatraju organizaciju pravednom (Beugre i Baron, 2001). Osim navedenog, interakcijska pravednost ima veliku ulogu i u komunikaciji zaposlenika s gostima/kupcima. Alicke (1992) navodi da negativna percepcija interakcijske pravednosti ili nedostatak kvalitete u komunikaciji i pristupu od strane zaposlenika hotela goste može dovesti da percipiraju takav odnos vrlo negativnim. Naime, doživljaj interakcijske pravednosti uključuje i emocije, što povećava osjetljivost gosta na pitanje pravednosti (Chebat i Slusarczyk, 2005). Ukoliko gost percipira da je doživio nepravdu od strane zaposlenika ili kompanije, zahtijevat će određenu vrstu kompenzacije za doživljenu nepravdu te će svoje nezadovoljstvo iskazati pritužbom. Istraživanje koje su proveli Blodgett, Hill i Tax (1997) pokazalo je da interakcijska pravednost objašnjava znatno veći postotak varijance namjera nakon pritužbi ispitanika nego distributivna pravednost. Ovi rezultati pokazuju da više razine interakcijske pravednosti mogu nadoknaditi niže razine distributivne pravednosti. Drugim riječima, gosti/kupci koji se žale mogu biti voljni vratiti se trgovcu kada se daje samo djelomični povrat, zamjena ili popust, pod uvjetom da se prema njima postupa s poštovanjem i uljudnošću (Blodgett, Hill i Tax, 1997). Prema do sada pretraženoj literaturi fokus istraživanja je bio na doživljaju pravednosti iz perspektive gosta, no ovim istraživanjem nastojala se obuhvatiti i perspektiva zaposlenika o doživljenoj interakcijskoj pravednosti gosta.

#### **1.4. Usluzi usmjereno odgovorno organizacijsko ponašanje**

Odgovorno organizacijsko ponašanje (engl. *Organisational citizenship behaviour* - OCB) možemo definirati kao ponašanja zaposlenika koja nisu direktno priznata od nekog formalnog sustava nagrađivanja, no potpomažu učinkovito funkcioniranje organizacije. Mnogi čimbenici koji utječu na odgovorno organizacijsko ponašanje uključuju karakteristike zaposlenika i njihove organizacije, tj. poslodavca. Pregledom prethodnih istraživanja, Podsakoff, MacKenzie, Paine i Bachrach (2000) su zaključili da se antecedenti OCB-a mogu klasificirati kao osobne karakteristike, karakteristike posla, organizacijske karakteristike i karakteristike vodstva. S obzirom na to da zaposlenici koji rade s ljudima vrlo često imaju prosječnu plaću, vjerojatno postoje neki drugi faktori koji ih motiviraju da se uključe u odgovorno organizacijsko ponašanje. Jedan od njih je i usmjerenost usluzi koja predstavlja predispoziciju pojedinca za pružanje vrhunske usluge kroz odaziv na zahtjev gosta, uljudnost i iskrenu želju da zadovolji potrebe gosta.

Kroz dugi niz godina provedena su brojna istraživanja o odgovornom organizacijskom ponašanju te se sukladno tome konstrukt mijenjao i širio. Kako bi doprinijeli razumijevanju

organizacijskog ponašanja zaposlenika, Van Dyne, Graham i Dienesch (1994) predložili su tri dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja, a ona su lojalnost, uslužnost i suradnja. U svojem istraživanju dobili su tri grupe prediktora kao antecedenata za usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja: stavovi, ličnost i poznavanje kupaca. Rezultati daljnjih analiza pokazali su da je zadovoljstvo poslom bio ključni prediktor lojalnosti. Usmjerenost na usluge, empatija (kognitivna ili afektivna) i bogatstvo osobina bili su ključni prediktori uslužnosti te su poznavanje kupaca i usmjerenost na usluge bili su ključni prediktori suradnje (Van Dyke, Graham i Dienesch, 1994). Također, Tsai i Su (2011) su u svojem istraživanju dobili značajnu pozitivnu povezanost zadovoljstva poslom i vrste vodstva s usluzi usmjerenim odgovornim organizacijskim ponašanjem.

### **1.5. Radna uspješnost**

Radna uspješnost se kroz veliki broj istraživanja različito definirala. Najčešće se definira kao višedimenzionalni koncept te je ujedno kod definiranja i najviše korišten raspon radnog ponašanja pojedinca. Dosad je predložen veliki broj različitih modela, od složenijih kao što je Campbellov (Campbell i Wiernik, 2015) do jednostavnijih kao što su Johnsonov ili Jexov model (Jex, 2002). Campbellov model sastoji se od osam različitih komponenti (vještine specifične za zadatak, vještine nespecifične za zadatak, vještine usmene i pismene komunikacije, ulaganje truda, održavanje radne discipline, doprinos kolegama i timskom radu, supervizija/vodstvo, upravljanje/administracija) (Campbell i Wiernik, 2015), dok se primjerice Jexov sastoji od tri komponente (radna uspješnost, odgovorno organizacijsko ponašanje te inovacija) (Jex, 2002). Unatoč velikom broju faktora unutar svakog modela, istraživanja se uglavnom usmjeravaju na izvođenje zadataka, odnosno na skup određenih radnih ponašanja koja povećavaju vjerojatnost postizanja ciljeva organizacije.

Motowidlo (2003) u svojem istraživanju navodi da se radna uspješnost određuje kao očekivana vrijednost obrazaca ponašanja kod pojedinca putem kojih on doprinosi organizaciji u vremenskom intervalu određenom od strane organizacije. Drugim riječima, na radnu uspješnost možemo gledati kao na varijablu koja diferencira jedan skup ponašanja koje izvodi određena skupina ljudi i skupova ponašanja koja izvodi pojedinac u različitom vremenskom intervalu. Razlika se tada temelji na povećanju, odnosno smanjenju organizacijske učinkovitosti s obzirom na određeni skup ponašanja (Motowidlo, 2003). U praksi, kod pravilnog mjerenja radne uspješnosti, potrebno je povezati rezultate i ciljeve pojedinca s ciljevima organizacije. Mjerenje radne uspješnosti ima više funkcija, a jedna od njih je da na

temelju rezultata procjene možemo kreirati potrebne korake za poboljšanje organizacijske i osobne uspješnosti (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008). Mjerenje radne uspješnosti može se izvoditi od strane nadređenih, podređenih, kolega, od strane klijenta ili kao samoprocjena. Prije mjerenja radne uspješnosti potrebno je veoma precizno definirati u kojim područjima i za koje zadatke će se mjeriti radna uspješnost te odrediti minimalnu razinu zadovoljavajuće radne uspješnosti i konkretizirati ciljeve.

Na radnu uspješnost također može utjecati veliki broj faktora, no uglavnom je to složena interakcija okoline i osobina pojedinca. Campbell (1994) je izložio model odrednica radne uspješnosti koji između ostalog uključuje proceduralno i deklarativno znanje te motivaciju. Prema njegovom modelu pojedinac prvo mora usvojiti proceduralno i deklarativno znanje kako bi postao sposoban za rad. U trenutku kada to postane, njegova motivacija određuje hoće li on biti radno uspješan. Campbell (1994) dalje navodi kako motivacija reflektira izbore zaposlenika o tome treba li ili ne povećati trud/napor kojeg ulaže u zadatak, do koje razine će ga povećati ili smanjiti te koliko će biti ustrajan s odabranom razinom truda i napora kojega je zaposlenik odlučio uložiti.

S obzirom na mali broj istraživanja koja se bave ispitivanjem odnosa između strategija emocionalnog rada i njihovih motivacijskih čimbenika, ovim istraživanjem nastojalo se objediniti neke od navedenih motivacijskih aspekata kako bi u što većoj mjeri objasnili složene međuodnose prikazanih konstrukata.

## **1.6. Ciljevi rada**

Glavni cilj ovog rada bio je ispitati koji faktori imaju najveći doprinos u objašnjenju odgovornog organizacijskog ponašanja te samoprocjene radne uspješnosti. Nadalje, nastojalo se ispitati imaju li strategije emocionalnog rada, različiti aspekti psihološke osnaženosti i interakcijska pravednost gosta ulogu u objašnjenju usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja te samoprocjene radne uspješnosti s obzirom na rezultate dosadašnjih istraživanja.

## **2. PROBLEMI RADA I HIPOTEZE**

### **2.1. Problemi rada**

1. Ispitati međusobnu povezanost strategija emocionalnog rada, aspekata psihološke osnaženosti, interakcijske pravednosti, usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja te samoprocjene radne uspješnosti.
2. Ispitati doprinose strategija emocionalnog rada (površne glume, duboke glume, istinskog izražavanja emocija), aspekta psihološke osnaženosti (značaja, kompetentnosti, autonomije, utjecaja) i interakcijske pravednosti gostiju na usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja.
3. Ispitati doprinose strategija emocionalnog rada (površne glume, duboke glume, istinskog izražavanja emocija), aspekta psihološke osnaženosti (značaja, kompetentnosti, autonomije, utjecaja) i interakcijske pravednosti gostiju na samoprocjenu radne uspješnosti (usmjerenost na gosta i odgovornost prema poslu).

### **2.2. Hipoteze**

H1: Površna gluma, duboka gluma, istinsko izražavanje emocija, značaj, kompetentnost, autonomija, utjecaj, interakcijska pravednost gosta, usmjerenost na gosta te odgovornost prema poslu su statistički značajno povezani.

H2: Površna gluma, duboka gluma, istinsko izražavanje emocija, značaj, kompetentnost, autonomija, utjecaj i interakcijska pravednost gostiju su značajni prediktori usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja.

H3a: Površna gluma, duboka gluma, istinsko izražavanje emocija, značaj, kompetentnost, autonomija, utjecaj i interakcijska pravednost gostiju su značajni prediktori usmjerenosti na gosta.

H3b: Površna gluma, duboka gluma, istinsko izražavanje emocija, značaj, kompetentnost, autonomija, utjecaj i interakcijska pravednost gostiju su značajni prediktori odgovornosti prema poslu.



## **3. METODA RADA**

### **3.1. Ispitanici**

Istraživanje je provedeno na zaposlenicima tvrtke Jadranka hoteli d.o.o. Sudjelovalo je ukupno 182 ispitanika, 89 ženskih ispitanika, 88 muških te 5 osoba koje se nisu htjele izjasniti. Ispitanici su zaposlenici na radnim mjestima konobar ( $N=145$ ) i recepcionar ( $N=37$ ). Dob ispitanika određena je u pet kategorija: 18-25, 26-33, 34-41, 42-49, 50 i više. Najveći broj ispitanika je u skupini od 18 do 25 godina, čak njih 81 (44.5%), dok je najmanji broj ispitanika u skupini 50 i više, njih 15 (8.2%). Najviše ispitanika imalo je do 2 godine radnog staža ( $N=97$ ), dok najmanji broj ispitanika ima 10 do 20 godina radnog staža ( $N=10$ ).

### **3.2. Mjerni instrumenti**

#### **3.2.1. Sociodemografski podaci**

Ispitanici su ispunili podatke o dobi, spolu, radnome stažu unutar tvrtke te radnome mjestu.

#### **3.2.2. Ispitivanje emocionalnog rada**

Upitnik za ispitivanje Strategije emocionalnog rada (*Emotional labor strategies scales* - Diefendorff, Croyle i Gosserand, 2005) sastoji se od ukupno 14 čestica od kojih 7 ispituju površnu glumu, 4 ispituju duboku glumu te 3 ispituju izražavanje istinskih emocija. Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije Cronbach alpha izračunata je za svaku subskalnu posebno, te tako za subskalnu površne glume iznosi .91, za subskalnu duboka gluma iznosi .82, dok za subskalnu izražavanje istinski emocija iznosi .75 ( Diefendorff, Croyle i Gosserand, 2005). Ispitanici čestice procjenjuju na Likertovoj skali od 1 do 5, s obzirom na stupanj njihova slaganja s pojedinom tvrdnjom. Pri tome, 1 ima značenje uopće se ne slažem, a 5 u potpunosti se slažem. Primjer čestice za površnu glumu: „Da bi se bavio/la gostima na prikladan način moram se pretvarati.“, za duboku glumu: „Pokušavam iskusiti/doživjeti emocije koje moram pokazati gostima.“, a za izražavanje istinskih emocija: „Emocije koje izražavam gostima su iskrene.“.

#### **3.2.3. Ispitivanje interakcijske pravednosti gosta**

*Skala interakcijske pravednosti gosta* (prilagođeno prema Jakopec i Sušanj, 2014) sastoji se od ukupno 5 čestica. Čestice se procjenjuju na skali Likertova tipa od pet stupnjeva (od 1 - uopće se ne slažem do 5 - u potpunosti se slažem). Viši rezultat ukazuje na višu razinu doživljene interakcijske pravednosti od strane gostiju. Jakopec i Sušanj (2014) su utvrdili

pouzdanost skale interakcijske pravednosti Cronbachovim alfa koeficijentom te on iznosi .89. Za potrebe ovog istraživanja, skala je prilagođena mjerenju interakcijske pravednosti gostiju (primjerice, originalna čestica koja mjeri interakcijsku pravednost nadređenog: „Moj nadređeni me tretira na primjeren način“ promijenjena je u svrhu mjerenja interakcijske pravednosti gosta: „Gosti me tretiraju na pristojan način“).

### **3.2.4. Ispitivanje psihološke osnaženosti**

*Skala psihološke osnaženosti na poslu (Psychological Empowerment Scale - Spreitzer, 1995)* sastoji se od ukupno 12 čestica koje obuhvaćaju četiri komponente, a to su značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj. Svaka komponenta obuhvaća 3 čestice na skali. Ispitanici čestice procjenjuju na Likertovoj skali od 1 do 5, s obzirom na stupanj njihova slaganja s pojedinom česticom. Pri tome, 1 ima značenje uopće se ne slažem, a 5 u potpunosti se slažem. Viši rezultat na skali psihološke osnaženosti upućuje na višu psihološku osnaženost zaposlenika. Utvrđena je pouzdanost Cronbach alpha koeficijentom za svaku komponentu posebno, te tako za značaj iznosi .80, za kompetentnost iznosi .75, za autonomiju iznosi .60 dok za utjecaj iznosi .78. Primjer čestice za komponentu značaj: „Posao koji radim mi je značajan.“, za komponentu kompetentnost: „Uvjeren/a sam da posjedujem sposobnosti potrebne za obavljanje mog posla.“, za komponentu autonomije: „Mogu samostalno donositi odluke vezane uz moj posao.“ te za komponentu utjecaj: „Moj utjecaj na ono što se događa u hotelu u kojem radim je velik.“.

### **3.2.5. Ispitivanje usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja**

Skala za mjerenje usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja (*Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors - Bettencourt, Gwinner i Meuter, 2001*) se sastoji od ukupno 15 čestica koje obuhvaćaju 3 komponente: odanost (5 čestica), dostava usluge (6 čestica) i participacija (4 čestice). Ispitanici čestice procjenjuju na skali Likertova tipa od pet stupnjeva od 1 - uopće se ne slažem do 5 - u potpunosti se slažem. Viši rezultat na skali ukazuje na višu razinu usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja. Utvrđena je pouzdanost Cronbach alpha koeficijentom za svaku komponentu posebno te tako za odanost iznosi .76, za dostavu usluge .84, dok za participaciju iznosi .82. Primjer čestice za dostavu usluge: „Na vrijeme ispunjavam zahtjeve i rješavam probleme gosta.“, za odanost: „Drugima izvan hotela govorim da je hotel u kojem radim dobro mjesto za raditi.“ te za

participaciju: „Potičem suradnike da doprinesu idejama i prijedlozima za poboljšanje naše usluge.“

### **3.2.6. Ispitivanje samoprocjene radne uspješnosti**

Za ispitivanje samoprocjene radne uspješnosti kreiran je upitnik od ukupno 8 čestica. Prvi faktor je *Odgovornost prema poslu* koji se sastoji od 3 čestice, dok je drugi faktor *Usmjerenost na gosta* koji se sastoji od 5 čestica (prikaz rezultata faktorske analize kreiranog upitnika nalazi se u Prilogu 1). Upitnik je kreiran na temelju opisa ponašanja koja se uobičajeno koriste u procjeni radne uspješnosti u organizacijama turističkih djelatnosti. Ispitanici čestice procjenjuju na Likertovoj skali od 1 do 5, s obzirom na stupanj njihova slaganja s pojedinom tvrdnjom. Pri tome, kao i u prethodnim skalama, 1 ima značenje uopće se ne slažem, a 5 u potpunosti se slažem. Primjer čestice za subskalu odgovornost prema poslu je: „Držim radni prostor urednim kako ne bih gubio/la vrijeme i uvijek imao/la radne materijale spremne za korištenje.“, dok je za usmjerenost na gosta: „Rješavam probleme na najbrži mogući način, u skladu sa svojim kompetencijama i ovlastima, kako bi gost bio zadovoljan.“.

### **3.3. Postupak istraživanja**

Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom (papir-olovka) na radnim mjestima zaposlenika. Na samom početku kratko je opisana svrha istraživanja te je naglašeno da je rješavanje upitnika dobrovoljno i anonimno. Nakon toga od ispitanika se tražilo da ispune socio-demografske podatke (dob, spol, godine staža u tvrtki te vrsta radnog mjesta). Slijedila je kratka uputa o načinu rješavanja 55 tvrdnji/čestica iz ranije opisanih mjernih instrumenata koje su u anketnom upitniku bile raspoređene prema slučaju.

## 4. REZULTATI

Podaci prikupljeni ovim istraživanjem obrađeni su statističkim programom SPSS verzija 20. Deskriptivni podaci svih mjernih instrumenata, kao i pouzdanosti svih korištenih skala, prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. *Deskriptivni podaci i pouzdanosti korištenih mjernih instrumenata*

	N	Min	Max	M	SD	$\alpha$	Indeks zakrivljenosti	Indeks spljoštenosti
Površna gluma	182	1.00	5.00	2.92	0.94	0.82	.05	-.70
Duboka gluma	182	2.00	5.00	4.00	0.69	0.80	-.65	.10
Izražavanje istinskih emocija	182	1.00	5.00	3.73	0.90	0.81	-.70	.48
Usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja - ukupno	182	1.80	5.00	4.05	0.58	0.73	-.48	.23
Lojalnost (usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja)	182	1.80	5.00	4.06	0.74	0.76	-.65	-.04
Uslužnost (usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja)	182	1.17	5.00	4.29	0.64	0.84	-1.75	4.82
Suradnja (usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja)	182	1.00	5.00	3.70	0.80	0.82	-.28	-.06
Psihološka osnaženost - ukupno	182	2.00	4.58	3.55	0.50	0.61	-.15	-.17
Značaj (psihološka osnaženost)	182	1.00	5.00	4.18	0.76	0.80	-.98	1.15
Kompetentnost (psihološka osnaženost)	182	1.00	5.00	4.45	0.60	0.75	-1.64	5.28
Autonomija (psihološka osnaženost)	182	1.67	5.00	3.75	0.79	0.60	-.26	-.55
Utjecaj (psihološka osnaženost)	182	1.00	5.00	3.20	0.99	0.78	-.24	-.44
Interakcijska pravednost gostiju	182	1.00	5.00	3.58	0.79	0.81	-.61	.84
Samoprocjena radne uspješnosti - ukupno	182	1.25	5.00	4.49	0.54	0.83	-2.19	8.27
Usmjerenost na gosta (samoprocjena radne uspješnosti)	182	1.40	5.00	4.40	0.66	0.70	-2.05	6.16
Odgovornost prema poslu (samoprocjena radne uspješnosti)	182	1.00	5.00	4.64	0.56	0.84	-2.69	11.08

Iz Tablice 1. možemo vidjeti da su koeficijenti unutarnje konzistencije većine korištenih skala veće ili jednake .70, što se može smatrati prihvatljivom razinom pouzdanosti (Ursachi, Horodnic i Zait, 2015). Nadalje, mjere zakrivljenosti i spljoštenosti pokazuju da rezultati većine skala odstupaju od normalne distribucije te ih je većina negativno asimetrična, no ipak u

okvirima prihvatljivog raspona od  $\pm 2$ , kojega su predložili Tabachnik i Fidell (2007). Indeksi zakrivljenosti samoprocjena radne uspješnosti (usmjerenosti na gosta i odgovornosti prema poslu) prelaze navedeni kriterij, iz čega možemo zaključiti kako postoji vjerojatnost da će to utjecati na daljnje statističke analize i rezultate istraživanja.

S ciljem provjere povezanosti između tri strategije emocionalnog rada (površne glume, duboke glume i izražavanja istinskih emocija), usluzi usmjerenih organizacijskih ponašanja kao kompozita te njena tri aspekta (lojalnost, uslužnost i suradnja), psihološke osnaženosti kao kompozita te njena četiri aspekta (značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj), interakcijske pravednosti gostiju te samoprocjene radne uspješnosti kao kompozita i njena dva aspekta (odgovornost prema poslu i usmjerenost na gosta), izračunati su Pearsonovi koeficijenti korelacija i njihove značajnosti koje su prikazane u Tablici 2.

Tablica 2. Korelacije korištenih mjernih instrumenata.

	PG_ER	DG_ER	IE_ER	SOCB	L_SOCB	U_SOCB	S_SOCB	PO	Z_PO	K_PO	A_PO	U_PO	IPG	SRU	UNG_SRU
DG_ER	-.09														
IE_ER	-.36**	.46**													
SOCB	-.06	.73**	.38**												
L_SOCB	-.06	.51**	.30**	.82**											
U_SOCB	-.07	.75**	.28**	.82**	.48**										
S_SOCB	-.01	.50**	.35**	.79**	.50**	.47**									
PO	.07	.56**	.36**	.67**	.49**	.54**	.63**								
Z_PO	-.04	.51**	.26**	.58**	.58**	.47**	.34**	.65**							
K_PO	-.03	.38**	.18*	.54**	.33**	.62**	.34**	.59**	.40**						
A_PO	.06	.37**	.20**	.45**	.26**	.41**	.44**	.72**	.27**	.30**					
U_PO	.12	.34**	.34**	.39**	.29**	.16*	.55**	.75**	.32**	.16*	.33**				
IPG	-.23**	.45**	.44**	.55**	.56**	.36**	.41**	.45**	.40**	.32**	.26**	.32**			
SRU	-.10	.63**	.24**	.72**	.45**	.84**	.43**	.48**	.42**	.63**	.36**	.09	.31**		
UNG_SRU	-.10	.65**	.25**	.71**	.41**	.84**	.44**	.47**	.39**	.60**	.38**	.10	.27**	.94**	
OPP_SRU	-.05	.35**	.13	.45**	.34**	.50**	.24**	.30**	.32**	.45**	.20**	.04	.27**	.72**	.43**

PG\_ER – Površna gluma, DG\_ER – duboka gluma, IE\_ER – istinsko izražavanje emocija, SOCB – Usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja, L\_SOCB – Lojalnost, U\_SOCB – Uslužnost, S\_SOCB – Suradnja, PO – psihološka osnaženost, Z\_PO – značaj, K\_PO – kompetentnost, A\_PO – autonomija, U\_PO – utjecaj, IPG – interakcijska pravednost gostiju, SRU – samoprocjena radne uspješnosti, OPP\_SRU – odgovornost prema poslu, UNG\_SRU – usmjerenost na gosta

\*\* p < .01 \* p < .05

Iz Tablice 2. vidljivo je da je većina prediktorskih varijabli u korelaciji s kriterijskim varijablama. Dobivene korelacije u skladu su s teorijskom pretpostavkom te su djelomično potvrdile prvu hipotezu. Veliki broj značajnih korelacija je pozitivan, no varijabla površna gluma u značajnoj je negativnoj korelaciji s varijablama istinsko izražavanje emocija ( $r = -.36$ ,  $p < .01$ ) i interakcijskom pravednosti gostiju ( $r = -.23$ ,  $p < .01$ ). Ova negativna korelacija ukazuje na to da zaposlenici koji više koriste strategiju površne glume ujedno u manjoj mjeri koriste strategiju izražavanja istinskih emocija te da je loše ponašanje gosta povezano s korištenjem strategije površne glume kod zaposlenika.

S ciljem provjere predviđaju li strategije emocionalnog rada (površna gluma, duboka gluma, istinsko izražavanje emocija), dimenzije psihološke osnaženosti (značaj, kompetentnost, autonomija, utjecaj) i interakcijska pravednost gostiju usluzi usmjereno organizacijsko ponašanje te samoprocjenu radne uspješnosti provedene su tri hijerarhijske regresijske analize. Sa prvom hijerarhijskom analizom nastojalo se provjeriti može li se i u kojoj mjeri, na temelju površne glume, duboke glume, istinskog izražavanja emocija, značaja, kompetentnosti, autonomije, utjecaja i interakcijske pravednosti gostiju objasniti usluzi usmjereno odgovorno organizacijsko ponašanje. Rezultati su prikazani u Tablici 3.

Tablica 3. Rezultati hijerarhijske regresijske analize s usluzi usmjerenim odgovornim organizacijskim ponašanjem kao kriterijem

Prediktori	B	S.E	$\beta$	t	Sig.	
1. korak						
PG_ER	0.02	0.03	0.03	0.57	0.57	
DG_ER	0.59	0.05	0.70	12.16	0.00	$R^2 = .54$
IE_ER	0.05	0.04	0.07	1.18	0.24	$F_{(3,178)} = 68.86, p < .01$
2. korak						
PG_ER	-0.01	0.03	-0.01	-0.27	0.79	
DG_ER	0.39	0.05	0.46	7.94	0.00	
IE_ER	0.01	0.04	0.02	0.36	0.72	
Z_PO	0.14	0.04	0.18	3.43	0.00	
K_PO	0.23	0.05	0.23	4.73	0.00	$R^2 = .67$
A_PO	0.10	0.04	0.13	2.64	0.01	$\Delta R^2 = .13$
U_PO	0.05	0.03	0.09	1.80	0.07	$F_{(7,174)} = 50.46, p < .01$
3. korak						
PG_ER	0.01	0.03	0.02	0.31	0.76	
DG_ER	0.36	0.05	0.43	7.58	0.00	
IE_ER	-0.01	0.04	-0.02	-0.27	0.79	
Z_PO	0.12	0.04	0.15	2.92	0.00	
K_PO	0.21	0.05	0.21	4.40	0.00	
A_PO	0.09	0.04	0.12	2.56	0.01	$R^2 = .69$
U_PO	0.04	0.03	0.07	1.34	0.18	$\Delta R^2 = .02$
IPG	0.13	0.04	0.18	3.48	0.00	$F_{(8,173)} = 48.48, p < .01$

PG\_ER – Površna gluma, DG\_ER – duboka gluma, IE\_ER – istinsko izražavanje emocija, PO – psihološka osnaženost, Z\_PO – značaj, K\_PO – kompetentnost, A\_PO – autonomija, U\_PO – utjecaj, IPG – interakcijska pravednost gostiju

U prvom koraku hijerarhijske regresijske analize provjereno je jesu li strategije emocionalnog rada (površna gluma, duboka gluma, istinsko izražavanje emocija) značajni prediktori usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja. Ovim varijablama objašnjeno je 54% varijance kriterija ( $R^2 = .54, F_{(3,178)} = 68.86, p < .01$ ) te se značajnim prediktorom kriterija pokazala varijabla duboka gluma ( $\beta = .70, p < .01$ ) što upućuje na to da ispitanici koji koriste strategiju duboke glume u interakciji s gostima, imaju viši rezultat na skali usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja.



Iz drugog koraka hijerarhijske regresijske analize, prikazanog u Tablici 3., vidljivo je da aspekti psihološke osnaženosti – značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj, značajno objašnjavaju varijancu prediktora povrh strategija emocionalnog rada ( $\Delta R^2 = .13$ ,  $F_{(7,174)} = 50.46$ ,  $p < .01$ ). Najznačajnijim prediktorom pokazao se aspekt kompetentnost ( $\beta = .23$ ,  $p < .01$ ), dok je najmanje značajan aspekt autonomija ( $\beta = .09$ ,  $p < .01$ ).

U zadnjem, trećem koraku, vidljivo je da interakcijska pravednost gostiju vrlo malo (svega 2%), ali ipak značajno doprinosi objašnjenju varijance kriterija povrh strategija emocionalnog rada i aspekata psihološke osnaženosti ( $\Delta R^2 = .02$ ;  $F_{(8,173)} = 48.48$ ;  $p < .01$ ;  $\beta = .18$ ;  $p < .01$ ).

Drugom hijerarhijskom analizom nastojalo se provjeriti može li se i u kojoj mjeri na temelju površne glume, duboke glume, istinskog izražavanja emocija, značaja, kompetentnosti, autonomije, utjecaja i interakcijske pravednosti gostiju objasniti usmjerenost na gosta kao jedan od aspekata samoprocjene radne uspješnosti. Dobiveni su rezultati prikazani u Tablici 4.

Tablica 4. Rezultati hijerarhijske regresijske analize s usmjerenost na gosta kao kriterijem

Prediktori	B	S.E	$\beta$	t	Sig.	
1. korak						
PG_ER	-0.05	0.04	-0.07	-1.12	0.26	
DG_ER	0.66	0.06	0.69	10.73	0.00	$R^2 = .43$
IE_ER	-0.07	0.05	-0.09	-1.32	0.19	$F_{(3,178)} = 44.74, p < .01$
2. korak						
PG_ER	-0.03	0.04	-0.04	-0.81	0.42	
DG_ER	0.51	0.06	0.53	8.30	0.00	
IE_ER	-0.04	0.05	-0.05	-0.81	0.42	
Z_PO	-0.01	0.05	-0.01	-0.11	0.92	
K_PO	0.43	0.06	0.39	7.11	0.00	$R^2 = .60$
A_PO	0.11	0.05	0.13	2.37	0.02	$\Delta R^2 = .17$
U_PO	-0.11	0.04	-0.16	-2.81	0.01	$F_{(7,174)} = 36.84, p < .01$
3. korak						
PG_ER	-0.04	0.04	-0.06	-1.08	0.28	
DG_ER	0.52	0.06	0.54	8.49	0.00	
IE_ER	-0.02	0.05	-0.03	-0.50	0.62	
Z_PO	0.01	0.05	0.01	0.17	0.87	
K_PO	0.44	0.06	0.40	7.30	0.00	
A_PO	0.11	0.05	0.13	2.45	0.02	$R^2 = .60$
U_PO	-0.10	0.04	-0.15	-2.56	0.01	$\Delta R^2 = .01$
IPG	-0.08	0.05	-0.10	-1.65	0.10	$F_{(8,173)} = 32.89, p < .01$

PG\_ER – Površna gluma, DG\_ER – duboka gluma, IE\_ER – istinsko izražavanje emocija, PO – psihološka osnaženost, Z\_PO – značaj, K\_PO – kompetentnost, A\_PO – autonomija, U\_PO – utjecaj, IPG – interakcijska pravednost gostiju

U prvom koraku hijerarhijske regresijske analize provjereno je jesu li strategije emocionalnog rada (površna gluma, duboka gluma, istinsko izražavanje emocija) značajni prediktori usmjerenosti na gosta. Ovim varijablama objašnjeno je 43% varijance kriterija ( $R^2 = .43, F_{(3,178)} = 44.74, p < .01$ ) te se značajnim prediktorom kriterija pokazala varijabla duboka gluma ( $\beta = 0.69, p < .01$ ), što upućuje na zaključak da su zaposlenici koji u interakciji s gostima koriste strategiju duboke glume u svom poslu usmjereni na gosta.

Iz drugog koraka analize prikazanog u Tablici 4. vidljivo je da aspekti psihološke osnaženosti – značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj – značajno objašnjavaju varijancu prediktora površ tri strategije emocionalnog rada ( $\Delta R^2 = .17$ ,  $F_{(7,174)} = 36.84$ ,  $p < .01$ ). Najznačajnijim prediktorom pokazao se aspekt kompetentnost ( $\beta = .39$ ,  $p < .01$ ), dok je najmanje značajan aspekt značaj ( $\beta = -.01$ ,  $p > .01$ ).

U zadnjem, trećem, koraku vidljivo je da je interakcijska pravednost gostiju značajno, iako zapravo vrlo malo pridonijela objašnjenju varijance usmjerenosti na gosta površ strategija emocionalnog rada i aspekata psihološke osnaženosti ( $\Delta R^2 = .01$ ,  $F_{(8,173)} = 32.89$ ,  $p < .01$ ).

Trećom hijerarhijskom regresijskom analizom nastojalo se provjeriti može li se i u kojoj mjeri na temelju površne glume, duboke glume, istinskog izražavanja emocija, značaja, kompetentnosti, autonomije, utjecaja i interakcijske pravednosti gostiju objasniti odgovornost prema poslu kao drugi aspekt samoprocjene radne uspješnosti. Rezultati ove hijerarhijske regresije prikazani su u Tablici 5.

Tablica 5. Rezultati hijerarhijske regresijske analize s odgovornosti prema poslu kao kriterijem

Prediktori	B	S.E	$\beta$	t	Sig.	
1. korak						
PG_ER	-0.02	0.05	-0.04	-0.53	0.60	
DG_ER	0.30	0.07	0.37	4.61	0.00	$R^2 = .12$
IE_ER	-0.03	0.05	-0.05	-0.59	0.56	$F_{(3,178)} = 8.27, p < .01$
2. korak						
PG_ER	-0.01	0.04	-0.02	-0.24	0.81	
DG_ER	0.16	0.07	0.19	2.20	0.03	
IE_ER	-0.01	0.05	-0.02	-0.24	0.81	
Z_PO	0.09	0.06	0.12	1.49	0.14	
K_PO	0.33	0.07	0.35	4.66	0.00	$R^2 = .26$
A_PO	0.03	0.05	0.04	0.48	0.63	$\Delta R^2 = .14$
U_PO	-0.07	0.04	-0.12	-1.58	0.12	$F_{(7,174)} = 8.78, p < .01$
3. korak						
PG_ER	-0.00	0.04	-0.00	-0.05	0.96	
DG_ER	0.14	0.07	0.18	2.01	0.05	
IE_ER	-0.02	0.05	-0.04	-0.44	0.66	
Z_PO	0.08	0.06	0.10	1.29	0.20	
K_PO	0.32	0.07	0.34	4.49	0.00	
A_PO	0.02	0.05	0.03	0.43	0.67	$R^2 = .27$
U_PO	-0.08	0.04	-0.13	-1.73	0.09	$\Delta R^2 = .01$
IPG	0.06	0.06	0.09	1.12	0.27	$F_{(8,173)} = 7.85, p < .01$

PG\_ER – Površna gluma, DG\_ER – duboka gluma, IE\_ER – istinsko izražavanje emocija, PO – psihološka osnaženost, Z\_PO – značaj, K\_PO – kompetentnost, A\_PO – autonomija, U\_PO – utjecaj, IPG – interakcijska pravednost gostiju

U prvom koraku hijerarhijske regresijske analize provjereno je jesu li tri strategije emocionalnog rada (površna gluma, duboka gluma, istinsko izražavanje emocija) značajni prediktori usmjerenosti na gosta. Ovim varijablama objašnjeno je 12% varijance kriterija ( $R^2 = .12, F(3,178) = 8.27, p < .01$ ) te se značajnim prediktorom kriterija pokazala varijabla duboka

gluma ( $\beta = 0.37$ ,  $p < .01$ ) što upućuje da ispitanici koji koriste strategiju duboke glume u interakciji s gostima pokazuju i veću odgovornost prema svojem poslu. Iz drugog koraka hijerarhijske regresijske analize u Tablici 5. vidljivo je da aspekti psihološke osnaženosti – značaj, kompetentnost, autonomija i utjecaj – značajno objašnjavaju varijancu prediktora povrh strategija emocionalnog rada ( $\Delta R^2 = .14$ ,  $F_{(7,174)} = 8.78$ ,  $p < .01$ ). Najznačajnijim se pokazao aspekt kompetentnost ( $\beta = .35$ ,  $p < .01$ ), dok su se ostali aspekti psihološke osnaženosti pokazali neznačajnim prediktorima.

Iz trećeg koraka analize vidljivo je kako interakcijska pravednost gostiju značajno, iako vrlo malo pridonosi objašnjenju varijance kriterija povrh strategija emocionalnog rada i aspekata psihološke osnaženosti ( $\Delta R^2 = .01$ ;  $F(8,173) = 7.85$ ;  $p < .01$ ), iako je doprinos interakcijske pravednosti gosta u objašnjenju varijance kriterija zapravo vrlo mali.

## 5. RASPRAVA

Cilj ovog rada je bio provjeriti međusobnu povezanost svih korištenih varijabli (strategija emocionalnog rada, psihološke osnaženosti, interakcijske pravednosti, usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja te samoprocjene radne uspješnosti) te ispitati doprinose strategija emocionalnog rada, aspekta psihološke osnaženosti i interakcijske pravednosti u objašnjenju usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja i samoprocjene radne uspješnosti.

### 5.1. Međusobna povezanost mjernih varijabli

Prvi od problema ovog istraživanja bio je ispitati direktne odnose, odnosno povezanost usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja i samoprocjene radne uspješnosti sa strategijama emocionalnog rada, psihološke osnaženosti i interakcijske pravednosti. Korelacijskom analizom djelomično je potvrđena hipoteza 1. Naime veliki broj varijabli međusobno je povezan, što je u skladu s očekivanjima, no rezultati su pokazali kako je varijabla površna gluma jedino povezana s varijablama istinsko izražavanje emocija te interakcijskom pravednošću, i to u negativnom smjeru. Ovi rezultati ukazuju da zaposlenici koji imaju visoki rezultat na skali površne glume, tj. oni koji u svojoj komunikaciji s gostima koriste strategiju površne glume neće izražavati svoje istinske emocije u toj istoj komunikaciji. Nadalje, zaposlenici koji imaju visoki rezultat na skali površne glume neće percipirati visoku interakcijsku pravednost gosta, odnosno, ukoliko zaposlenik koristi strategiju površne glume, percipirat će da ga gosti ne poštuju i da su nepravedni prema njemu. Taj odnos također ide i u suprotnom smjeru, ako gosti pokazuju nepravednost prema zaposleniku, zaposlenik će u komunikaciji u većoj mjeri koristiti strategiju površne glume. Takve nalaze dobili su i Rupp, Silke McCance, Spencer i Sonntag (2008), koji su potvrdili svoju hipotezu o efektima doživljaja nepravednosti gosta na korištenje strategije površne glume. Ovi autori navode da su u situacijama u kojima se javlja interakcijska nepravednost od strane gosta zaposlenici u većoj mjeri koristili strategije površne glume.

Nadalje, korelacijskom analizom dobivena je pozitivna povezanost između usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja, usmjerenosti na gosta te odgovornosti prema poslu i strategije duboke glume, značaja, kompetentnosti, autonomije, utjecaja i interakcijske pravednosti. Pozitivna povezanost između usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja i strategije duboke glume ukazuje nam da zaposlenici koji imaju

visoke rezultate na skali usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja više koriste strategije duboke glume u interakciji s gostima i obrnuto. Dobiveni rezultati ukazuju na to da zaposlenici koji pokazuju visoko izraženo usluzi usmjerenom odgovornom organizacijskom ponašanje koriste strategiju duboke glume te se trude iskazivati one emocije koje moraju prikazivati gostima kada se nađu u situacijama gdje su predstavnici hotela u kojem rade, gdje isporučuju određenu uslugu gostu te u situacijama gdje moraju sudjelovati u razvoju usluge prema gostima. U nekim istraživanjima pokazalo se kako je zapravo empatija bitan faktor u usluzi usmjerenom odgovornom organizacijskom ponašanju te da su oni zaposlenici koji su viši na empatičnosti, ujedno viši i na skali usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja (Bettencourt, Gwinner i Meuter, 2001). Dobiveni nalazi mogu se usporediti rezultatima dobivenima provedenom korelacijskom analizom koja ukazuju da se zaposlenici trude iskazivati one emocije koje trebaju, odnosno da se trude biti empatični u interakciji s gostima kada situacija to zahtjeva. Nastavno na ovakve nalaze, analiza je također pokazala pozitivnu povezanost između usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja i strategije istinskog izražavanja emocija, što ukazuje da zaposlenici koji pokazuju visoko izraženo usluzi usmjerenom odgovornom organizacijskom ponašanje kada se nađu u situacijama gdje su predstavnici hotela u kojem rade, dostavljaju određenu uslugu gostu te u situacijama kada moraju sudjelovati u razvoju usluge doista uspijevaju izražavati one emocije koje u tom trenutku moraju iskazivati prema gostima.

Usluzi usmjerenom odgovornom organizacijskom ponašanje pozitivno je povezano i sa svim aspektima psihološke osnaženosti: značajem, kompetentnosti, autonomijom i utjecajem. Ovakva povezanost nam implicira da zaposlenici koji imaju više rezultate na skali usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja svoj posao smatraju važnim, osjećaju se kompetentno za izvođenje tog posla te imaju visoki dojam autonomije i utjecaja. Mogli bi ukratko reći da se ti zaposlenici osjećaju osnaženo na svojem radnom mjestu. Auh, Menguc i Jung (2014) svojim su istraživanjem utvrdili da postoji medijatorski utjecaj psihološke osnaženosti na odnos između osnažujućeg stila rukovođenja i usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja. Misao vodilja istraživača je bila da će zaposlenici vođeni osnažujućim stilom rukovođenja imati osjećaj da mogu značajno utjecati na goste te će se osjećati motivirano u poslu jer im voditelj pruža autonomiju i slobodu za donošenje odluka. Sukladno tome, zaposlenici će imati osjećaj autonomnosti i vjerovati da imaju resurse unutar svojih ovlasti za rješavanje problema s gostima, što u konačnici vodi pretpostavci da će zaposlenici iskazivati veći angažman na radnom mjestu kao i samoeфикаsnost u interakciji s

gostima (Auh, Menguc i Jung, 2014).

Nadalje, iz prikaza rezultata korelacijske analize vidljivo je da je usluzi usmjereno odgovorno organizacijsko ponašanje pozitivno povezano s interakcijskom pravednosti, što znači da zaposlenici koji imaju visoki rezultat na usluzi usmjerenom odgovornom organizacijskom ponašanju percipiraju veću interakcijsku pravednost od strane gosta. Drugim riječima, ako se zaposlenik nađe u situaciji gdje je on sam predstavnik hotela u kojem radi, gdje isporučuje gostu određenu uslugu te u situacijama gdje mora sudjelovati u razvoju usluge, percipirat će da ih gosti tretiraju na pravedniji način. Osim do sada navedenog, pozitivna povezanost je dobivena i između varijable usmjerenost na gosta i strategije duboke glume i izražavanja istinskih emocija, nekim aspektima psihološke osnaženosti te interakcijskom pravednosti. Slične rezultate dobili su i Laschinger i Finegan (2004). Naime, istraživanjem o povezanosti osnaženosti i interakcijske pravednosti pokazali su da se, ukoliko su u osnaženom radnom okruženju i kada percipiraju klimu organizacije pravednom, može očekivati da će zaposlenici pokazivati i veću predanost organizaciji za koju rade. Sukladno tome, Porter, Steers, Mowday i Boulian (1974) navode kako će se u takvim situacijama dodatno razviti i privrženost organizaciji, iz čega možemo zaključiti da će zaposlenici pokazivati i veću efikasnost u svome poslu.

Istom korelacijskom analizom dobivena je pozitivna korelacija između usmjerenosti na gosta i strategije duboke glume. Ova pozitivna povezanost ukazuje da će se oni zaposlenici koji se prema gostima ponašaju izuzetno uslužno, truditi u interakciji s gostima prizvati emocije koje prema pravilima organizacije moraju iskazati prema gostima. Primjerice, kada se zaposleniku u hotelu gost obrati s pritužbom, onaj zaposlenik koji postiže visoke rezultate na skali usmjerenost na gosta potrudit će se gostu pokazati empatiju prema njegovom problemu, iako to u tom trenutku možda i ne osjeća. Usmjerenost na gosta se pokazala pozitivno povezanom sa strategijom izražavanja istinskih emocija. Ova povezanost pokazuje jednu višu razinu odnosa zaposlenika prema gostu. Naime, osoba koja je jako usmjerena na gosta će, u trenutku kada joj se gost obrati iz određenog razloga, pokazati istinsko razumijevanje i empatiju prema gostu te će učiniti ono što je u njegovoj moći kako bi gost na kraju bio zadovoljan (Auh, Menguc i Jung, 2014). Nadalje, dobivena je također povezanost varijable usmjerenost na gosta sa značajem, kompetentnosti i autonomijom, što su aspekti psihološke osnaženosti. Ovako dobiveni rezultati pokazuju da osobe koje su visoko usmjerene na gosta, doživljavaju svoj posao veoma važnim te ujedno osjećaju vlastitu visoku kompetentnost i autonomiju u poslu kojeg rade. Sukladno tome Kuokkanen, Leino-Kilpi, Katajisto, Heponiemi,



Sinervo i Elovainio (2014) su u svojem istraživanju potvrdili da mogućnost pokazivanja svojih vještina na poslu, kao i sam napredak unutar posla značajno utječu na osjećaj osnaženosti. Također su naglasili kako mogućnost razvoja u poslu značajno utječe na osjećaj osnaženosti. Značajna pozitivna povezanost dobivena je između interakcijske pravednosti gosta i usmjerenosti na gosta. Time možemo zaključiti da će osoba koja je svojim ponašanjem i odnosom prema gostu visoko usmjerena na gosta kako bi ispunila sve njegove uvjete, ujedno percipirati da gost prema njoj pokazuje poštovanje te da ju vrednuje kao dobrog radnika.

Dobivena je značajna pozitivna povezanost varijable odgovornost prema poslu s dubokom glumom, značajem, kompetentnosti, autonomijom i interakcijskom pravednosti. Pozitivna povezanost između odgovornosti prema poslu i korištenja strategije duboke glume upućuje da će osoba koja u svom radu pokazuje visoku odgovornost ujedno u odnosu sa svojim kolegama pri obavljanju radnih zadataka koristiti strategiju duboke glume, odnosno trudit će se osjećati one emocije koje su prikladne za specifičnu situaciju i radno okruženje. Ovi se rezultati mogu povezati i s istraživanjem Goodwina, Grotha i Frenkela (2011) koji su pokazali kako strategija duboke glume, za razliku od strategije površne glume, nije značajno povezana s čestim izmjenama poslova te emocionalnom iscrpljenošću. Sljedeća pozitivna povezanost je dobivena između odgovornosti prema poslu i aspekata psihološke osnaženosti – značaja, kompetentnosti i autonomije. Ova pozitivna povezanost ukazuje na to da osobe koje ostvaruju visoke rezultate na skali odgovornosti prema poslu ujedno smatraju svoj posao vrlo značajnim te osjećaju visoku razinu autonomije i kompetentnosti u poslu kojeg obavljaju. Vrlo slične rezultate možemo pronaći i u istraživanju Ölçer i Florescu (2015) koji navode kako kompetentnost, autonomija i utjecaj imaju pozitivne efekte na zaposlenikovu samoefikasnost, dok na njihovom uzorku značaj nije imao značajnu povezanost sa samoefikasnosti zaposlenika. Ukoliko zaposlenik doživljava osjećaj utjecaja, vrlo je vjerojatno da će informacije procesirati sistematičnije, steći razumijevanje situacije, biti svjestan mogućnosti za nepredvidive posljedice prethodnih akcija te da će posjedovati potrebne informacije za obavljanje sljedećih koraka u izvršavanju određenog zadatka. Jednako tako istraživanja dosljedno podupiru i pozitivne efekte na autonomiju u izvedbi određenih zadataka. Naime, ako zaposlenik utvrdi da se pojedinačno ulaganje može transformirati u vrijedan kolektiv, imat će snažan osjećaj utjecaja na zadatak koji mora odraditi. Odgovornost prema poslu pokazala je još i pozitivnu povezanost s interakcijskom pravednosti. Iz ove povezanosti možemo zaključiti kako osobe koje pokazuju veliku odgovornost prema svojem poslu, smatraju da to prepoznaju i njihovi gosti te da ih sukladno tome poštuju i vrednuju. Spreitzer (2008) navodi kako psihološki osnaženi

zaposlenici iskazuju više pozitivnih i konstruktivnih radnih ponašanja, uključujući i odgovorno organizacijsko ponašanje. Slično tome, Kim, del Carmen Triana, Chung i Oh (2016) navode kako će psihološki osnaženi zaposlenici u manjoj mjeri pokazivati neproduktivno radno ponašanje, i to upravo zbog veće intrinzične motivacije prema poslu kroz više razine značaja, autonomije, kompetentnosti i utjecaja.

## **5.2. Doprinosi površne glume, duboke glume, istinskog izražavanja emocija, značaja, kompetentnosti, autonomije, utjecaja i interakcijske pravednosti gostiju na usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja**

Hijerarhijskom regresijskom analizom nastojalo se ispitati zasebne doprinose površne glume, duboke glume, istinskog izražavanja emocija, značaja, kompetentnosti, autonomije, utjecaja i interakcijske pravednosti gostiju na usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja. Dobiven je značajan doprinos objašnjenja usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja koristeći gore navedene prediktore. Strategije emocionalnog rada, odnosno površna gluma, duboka gluma i istinsko izražavanje emocija imali su najveći doprinos objašnjenju usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja. Prema dobivenim rezultatima moguće je zaključiti da se usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja mogu velikim dijelom objasniti kroz navedene faktore. Zanimljive rezultate dobili su Auh, Menguc i Jung (2014) u svojem istraživanju. Naime, dobiveno je da svi zaposlenici koji su psihološki osnaženi, a imaju direktan odnos s gostima, ne prakticiraju usluzi usmjereno odgovorno organizacijsko ponašanje u istoj mjeri. U organizaciji u kojoj postoji više zaposlenika, razina u kojoj psihološki osnaženi zaposlenici u direktnom odnosu s gostima prakticiraju usluzi usmjereno odgovorno organizacijsko ponašanje ovisi i o interakcijskoj pravednosti gosta. Primjerice, od dva jednako psihološki osnažena zaposlenika na istom radnome mjestu, onaj koji doživljava veću interakcijsku pravednost od strane gosta će se u većoj mjeri usmjeriti na prakticiranje usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja.

Jiang, Sun i Law (2011) u svojem su istraživanju potvrdili da su osnaženi zaposlenici u većoj mjeri motivirani za korištenje usluzi usmjerenih odgovornih organizacijski ponašanja. Vrlo je bitno naglasiti da, kako bi osnaženost pozitivno djelovala na zaposlenike, struktura unutar organizacije trebala bi biti prilagođena i u skladu s praksama osnaživanja. Nadalje, Thomas i Velthouse (1990) istaknuli su da je psihološka osnaženost direktan uzrok nužne motivacije za zadatak. Sukladno tome, oni zaposlenici koji su u direktnom kontaktu s gostima,

a psihološki su osnaženi, sudjelovat će u usluzi usmjerenom odgovornom organizacijskom ponašanju jer vjeruju da mogu značajno utjecati na gosta ako se potrudu i više od očekivanog. Ovakav odnos između psihološke osnaženosti i usluzi usmjerenog odgovornog organizacijskog ponašanja može se objasniti kroz teoriju samoodređenja (Deci i Ryan, 1985) u kojoj autori tumače motivaciju kao kontinuum od tzv. amotivacije, preko ekstrinzične motivacije do intrinzične motivacije. Zaposlenici u direktnom kontaktu s gostima koji su psihološki osnaženi imaju autonomnu motivaciju i internalizirane vrijednosti koje podržavaju samoodređene aktivnosti, prema čemu je moguće zaključiti da usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja zahtijevaju određene regulatorne procese koji se temelje na intrinzičnoj želji za usluživanjem i pružanjem pomoći gostu (Chan i Lam 2011).

### **5.3. Doprinosi površne glume, duboke glume, istinskog izražavanja emocija, značaja, kompetentnosti, autonomije, utjecaja i interakcijske pravednosti gostiju na samoprocjenu radne uspješnosti**

Kako bi se dobio odgovor na treće pitanje ovog rada provedene su dvije hijerarhijske regresijske analize kojima se nastojao ispitati doprinos površne glume, duboke glume, istinskog izražavanja emocija, značaja, kompetentnosti, autonomije, utjecaja i interakcijske pravednosti gostiju na samoprocjenu radne uspješnosti. U prvoj analizi kao kriterijska varijabla uvršten je faktor usmjerenost na gosta, dok su koraci uvedeni na isti način kao i u prethodnoj hijerarhijskoj regresijskoj analizi. U drugoj analizi kao kriterijska varijabla uvršten je faktor odgovornost prema poslu, te su koraci i prediktorske varijable korištene kao i u prethodnoj analizi.

Prema rezultatima prve analize možemo zaključiti kako strategije emocionalnog rada, odnosno površna gluma, duboka gluma i izražavanje istinskih emocija najvećim djelom doprinose objašnjenju samoprocjene radne uspješnosti. Iz rezultata druge analize možemo zaključiti kako aspekti psihološke osnaženosti najvećim djelom doprinose objašnjenju odgovornosti prema poslu. Dosadašnjim istraživanjima najčešće potvrđena povezanost između osnaženosti i radne uspješnosti implicira korisnost osnaženosti u smislu sinergije organizacijske snage s potencijalom za poticanje pojedinačnih kapaciteta za ostvarivanjem i pokazivanjem novih oblika kolektivnih akcija u interesu organizacije i njenih zaposlenika (Jiang, Sun i Law, 2011). Kad su zaposlenici osnaženi, definicija radne uloge u samome radu će biti manje eksplicitna i sva radna ponašanja koja poboljšavaju konačnu izvedbu zaposlenika

moгу se smatrati ponašanjima usklađenima s radnom ulogom. S obzirom na to, zaposlenici će maksimalno iskoristiti svoju kreativnost i inicijativu i producirati više izbornih ponašanja ukoliko ta ponašanja pridonose konačnoj izvedbi (Jiang, Sun i Law, 2011). Sukladno tome možemo zaključiti da će takvi zaposlenici u konačnici imati bolju samoprocjenu radne uspješnosti. Yang i Chang (2008) svojim su istraživanjem potvrdili da površna gluma ima značajan indirektan učinak putem afektivne usluge na radnu uspješnost procijenjenu od strane drugih. Ovi rezultati indiciraju potencijalno važne ishode na zaposlenikovo korištenje strategija emocionalnog rada. Ako zaposlenik ne osjeća emocije potrebne za njihovu interakciju sa gostima, korištenje strategija emocionalnog rada može voditi nekonzistentnom ili neiskrenom prikazu potrebnih emocija, što u konačnici može rezultirati smanjenom radnom uspješnosti. Drugim riječima, korištenje strategije površne glume u konačnici može voditi do smanjene usmjerenosti na gosta, kao i manje odgovornosti prema poslu. S obzirom na navedeno, u situacijama kada je potrebno regulirati emocije u radnom okruženju, zaposlenicima je korisnije i konstruktivnije koristiti dublje strategije emocionalnog rada u odnosu na strategiju površne glume. Chiang i Hsieh (2012) objašnjavaju da će radna uspješnost zaposlenika biti viša onda kada se osjećaju dobro zbog svojega posla, prepoznaju značenje posla kojega obavljaju te kada shvaćaju da njihov posao utječe na druge. Ako zaposlenici vjeruju da su sposobni odraditi zadatke posla, manje će sumnjati u sebe i svoj posao, što će u konačnici biti vidljivo u njihovoj radnoj uspješnosti.

#### **5.4. Ograničenja i implikacije za buduća istraživanja**

Važno je napomenuti da provedeno istraživanje ima određene nedostatke. Jedan od glavnih nedostataka ovoga istraživanja jest korištenje isključivo mjera samoprocjene. Naime, mjere samoprocjene vrlo su podložne pristranostima, što je posebno izraženo u organizacijskom kontekstu gdje se pojedinci žele prikazati maksimalno poželjnima prema poslodavcima, bilo trenutnim ili budućim. Prema navedenom, moguće je da su odgovori zaposlenika socijalno poželjni. Kao mogući nedostatak može se navesti i uzorak ispitanika, prvenstveno zbog malog ukupnog broja ispitanika koji posljedično može utjecati na snagu testa, no također i zbog nejednake zastupljenosti zaposlenika na radnom mjestu konobara i recepcionara, s obzirom na različite usluge koju pružaju gostima.

U budućim istraživanjima poželjno bi bilo kontrolirati osobine ličnosti zaposlenika. Također, buduća istraživanja bilo bi poželjno provesti na većem uzorku, odnosno većem broju

ispitanika te obuhvatiti što više radnika zaposlenih u uslužnim djelatnostima unutar iste industrije u svrhu bolje komparacije zaposlenika unutar samog uzorka. Pored navedenog, u budućim istraživanjima trebalo bi uzeti u obzir i procjenu nadređenih o radnoj uspješnosti zaposlenika, kao i procjenu njihovih kolega kako bi se prikupilo više informacija o samoj radnoj uspješnosti te se umanjio utjecaj samoprocjene i socijalno poželjnih odgovora. Istraživanje je temeljeno na ispitivanju nematerijalnih aspekata koji mogu djelovati motivirajuće na ponašanje zaposlenika. S obzirom na to u budućim bi istraživanjima bilo zanimljivo uključiti i mjesečne prihode zaposlenika te napraviti usporedbu unutar jedne firme ili između dvije ili više organizacija u istoj industriji.

## **6. Zaključak**

Rezultati ovog istraživanja pokazali su pozitivnu povezanost između gotovo svih mjerenih konstrukata. Usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja pozitivno su povezana sa strategijom duboke glume te istinskim izražavanjem emocija, što nam govori da će osobe koje iskazuju usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja u većoj mjeri koristiti strategije duboke glume i istinskog izražavanja emocija u svojoj interakciji s gostima. Sa usluzi usmjerenim odgovornim organizacijskim ponašanjima pozitivna povezanost dobivena je sa aspektima psihološke osnaženosti i interakcijskom pravednosti gosta. Iz navedenog možemo zaključiti da psihološki osnaženi zaposlenici više koriste usluzi usmjerena odgovorna organizacijska ponašanja te da oni doživljavaju i veću interakcijsku pravednost od strane gosta. Osim navedenih, strategije emocionalnog rada, aspekti psihološke osnaženosti te interakcijska pravednost pokazali su pozitivnu povezanost sa aspektima samoprocjene radne uspješnosti. Naime, osobe koje su visoko usmjerene na gosta te su odgovorne prema poslu češće u svojoj interakciji s gostima koriste strategije duboke glume i istinskog izražavanja emocija. Iste te osobe će također osjećati i veliku autonomiju, kompetentnost i značaj svojega posla. Rezultati hijerarhijskih regresijskih analiza pokazali su da se usluzi usmjereno odgovorno organizacijsko ponašanje te dva aspekta radne uspješnosti mogu objasniti pomoću strategija emocionalnog rada, aspekata psihološke osnaženosti te interakcijskom pravednošću gostiju. Najznačajniji prediktori u provedenim analizama bili su strategija duboke glume te kompetentnost kao aspekt psihološke osnaženosti.

## LITERATURA

Auh, S., Menguc, B. i Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: A multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 558-579.

Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P. i Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.

Beugre, C. D. i Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.

Blodgett, J. G., Hill, D. J. i Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of retailing*, 73(2), 185-210.

Brotheridge, C. M. i Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of vocational behavior*, 60(1), 17-39.

Brotheridge, C. M. i Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance.

Chan, K. W. i Lam, W. (2011). The trade-off of servicing empowerment on employees' service performance: examining the underlying motivation and workload mechanisms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 609-628.

Chebat, J. C. i Slusarczyk, W. (2005). How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study. *Journal of Business Research*, 58(5), 664-673.

Chiang, C. F. i Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International journal of hospitality management*, 31(1), 180-190.

Chu, K. H. L. i Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.

Conger, J. A. i Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.

Deci, E. L. i Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. i Gosserand, R. H. (2005). The Dimensionality and Antecedents of Emotional Labor Strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.

Gardner, T. M., Wright, P. M. i Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel psychology*, 64(2), 315-350.

Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, 12(3), 472-485.

Glomb, T. M. i Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.

Goodwin, R. E., Groth, M. i Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.

Grady, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-100.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3), 551-575.

Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. i Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769.

Jakopec, A. i Sušan, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305-325.

Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Jiang, J. Y., Sun, L. Y. i Law, K. S. (2011). Job satisfaction and organization structure as moderators of the effects of empowerment on organizational citizenship behavior: A self-consistency and social exchange perspective. *International Journal of Management*, 28(3), 675.

Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.

Kim, K., del Carmen Triana, M., Chung, K. i Oh, N. (2016). When do employees cyberloaf? An interactionist perspective examining personality, justice, and empowerment. *Human Resource Management*, 55(6), 1041-1058.

Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H., Katajisto, J., Heponiemi, T., Sinervo, T., & Elovainio, M. (2014). Does organizational justice predict empowerment? Nurses assess their work environment. *Journal of Nursing Scholarship*, 46(5), 349-356.

Laschinger, H.K.S. i Finegan, J.E. (2004). Empowerment, nteractional justice, trust and respect: a nursing recruitment and retention strategy. *Academy of Management Proceedings*, pp. C1-C6.

Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. U: K.J. Gergen, M.S. Greenberg i R.H. Willis (Ur.), *Social exchange: Advances in theory and research* (str. 27-55). New York: Plenum.

McDowall, A. i Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33 (1), 8-29.

Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. U W. C. Borman, D. R. Ilgen i R. J. Klimoski (Ur.), *Handbook of psychology: Volume 12, Industrial and organizational psychology* (str. 39-53). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Ölçer, F. i Florescu, M. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics*, 22(3), 111-136.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. i Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. i Boulian, P. W. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Rupp, D. E., Silke McCance, A., Spencer, S. i Sonntag, K. (2008). Customer (in) justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34(5), 903-924.



- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of organizational behavior*, 1, 54-72.
- Tabachnick, B. G. i Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA* (p. 724). Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.
- Tetik, N. (2016). The effects of psychological empowerment on job satisfaction and job performance of tourist guides. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), 221-239.
- Thomas, K. W. i Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Tsai, C. T. S. i Su, C. S. (2011). Leadership, job satisfaction and service-oriented organizational citizenship behaviors in flight attendants. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1915-1926.
- Ursachi, G., Horodnic, I. A. i Zait, A. (2015). How reliable are measurement scales? External factors with indirect influence on reliability estimators. *Procedia Economics and Finance*, 20, 679-686.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. i Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Wallach, V. A. i Mueller, C. W. (2006). Job characteristics and organizational predictors of psychological empowerment among paraprofessionals within human service organizations: An exploratory study. *Administration in Social Work*, 30(1), 95-115.
- Yang, F. H. i Chang, C. C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.

# PRILOZI

## Prilog 1.

Rezultati faktorske analize skale za samoprocjenu radne uspješnosti  
(metoda glavnih osi uz kosokutnu rotaciju)

### Matrica faktorskog obrasca

	Faktori	
	1	2
U situacijama kada je gost nezadovoljan, izražavam suosjećanje i spremnost za rješavanje problema.	.81	
Rješavam probleme na najbrži mogući način, u skladu sa svojim kompetencijama i ovlastima, kako bi gost bio zadovoljan.	.89	
Predviđam interese i potrebe gosta te proaktivno pružam/nudim sve potrebne podatke/informacije.	.67	
Gostu dajem sve informacije bitne za njegov boravak ili razumijevanje situacije.	.75	
Koristim primjerenu neverbalnu komunikaciju (govor tijela, izraz lica, ton glasa) kako bi se gost osjetio uvažanim.	.76	
Držim radni prostor urednim kako ne bi gubio/la vrijeme i uvijek imao/la radne materijale spremne za korištenje.		.86
Dolazim na posao na vrijeme kako bi preuzeo/la smjenu ili kako bi se pripremio/la za posao.		.79
Čuvam poslovne tajne i diskreciju kolega, na mene se uvijek može osloniti kako bi se sačuvao integritet tvrtke.		.66
Eigen vrijednost	3.70	1.30
Objašnjena varijanca (%)	40.42	10.37

Faktor 1. OPP – odgovornost prema poslu; Faktor 2. UNG – usmjerenost na gosta.