

ПОГЛАВЉЕ 2

МЕТОДЕ И ТЕХНИКЕ ПОСЛОВНЕ ПСИХОЛОГИЈЕ У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

УВОД

Под методама у науци се подразумева општи начин организовања истраживања, и често се односи на одређени број обједињених принципа који имају статус научног бављења одређеним проблемом. У хотелској индустрији, особито старији кадар менаџера често подвлачи да поседује своје методе односа са радницима или са хотелским гостима, који су настали са годинама радног искуства. Иако непроцењиво вредно по природи, само радно искуство није довољно, нити свеобухватно да би могло да се сматра у целости објективним. Отуд се данас инсистира да особито млађи руководећи кадрови познају методе и технике којима се могу решавати конкретни проблеми од којих ни једна хотелска организација није поштеђена. Исто тако, хотелијери су из различитих разлога у непрестаној нужди да брзо доносе одлуке које по правилу имају за циљ да одрже или повећају квалитет услуге; одлуке које данас доносе су утолико мање ризичне, уколико су поткрепљене објективним подацима. Управо ове податке обезбеђују у одређеној мери методе и технике које ћемо представити.

ЕКСПЕРИМЕНТАЛНО ИСТРАЖИВАЊЕ

Основни дизајн експеримента

У свим наукама, па и у психологији, метод који представља парадигму објективности, јесте експеримент; експериментално истраживање у суштини покушава да разуме како једна појава, обично појава која је пред-

мет истраживања – бива одређена другим појавама које на њу делују. Експеримент је аналитички поступак за проучавање узрочно-последичних односа. Овде се намерно и систематски мења нека појава, ради тога да би се изазвала и потом проучавала и мерила нека друга појава за коју се претпоставља да је под утицајем прве. Најчешће, и најједноставније, експеримент се формално одређује формулом

$$Y = f(x),$$

где је **Y** појава коју посматрамо и меримо, која се зове и зависном варијаблом. **Y** зависи од промена у **x**, која се обично назива независном варијаблом. Најједноставнији пример овог модела би се односио на замишљено експериментално истраживање у коме би, примера ради, **Y** представљао варијаблу задовољства послом, а **x** би представљао месечни или недељни износ зараде. У експерименталном истраживању нас занима проучавање односа између **Y** и **x**, односно, у примеру, праћења шта се дешава са задовољством послом (**Y**), онда када се **x** (износ зараде) повећава или смањује.

Експериментална и контролна група

У психологији, и у друштвеним наукама уопште, за разлику од природних, могућности примене експерименталног истраживања су ограничене, најпре из етичких, али и прагматичких разлога. Етички је недопустиво, примера ради, групи хотелских радника смањити дневнице да би се објективно утврдило како ће се то одразити на задовољство послом; логички прагматични разлози не би могли да допусте да се обави експеримент у коме бисмо формирали две групе хотелских менаџера, индуковати сукоб међу њима, да бисмо потом испитали какав би ефекат уследио на функционисање хотелске организације. Међу могућим варијантама експерименталног истраживања, веома често се користи нацрт у коме се формирају две групе – експериментална и контролна. Логика дизајна ове врсте је следећа: претпоставимо да имамо две групе хотелских радника, које су углавном уједначене по полу, радном стажу, радном искуству, мотивацији, и способностима. Занима нас да ли ће ниво зараде имати ефекат на радну мотивацију. У овом смислу, зависна варијабла је представљена радном мотивацијом, а независна висином материјалне награде. Независну варијаблу ћемо уводити само у експерименталну групу, али не и у контролну, а потом ћемо после неког времена, посматрати шта се дешава у експерименталној и контролној групи (групи у којој ниво материјалне на-

кнаде није мењан, односно није ни уведена независна варијабла). Уколико након увођења независне варијабле, у експерименталној групи дође до промена у радној мотивацији, које се разликују од промена у контролној групи, можемо да тврдимо да су промене у радној мотивацији настале као последица увођења независне варијабле. Ако су се у обе групе, и експерименталној и контролној, догодиле истоветне промене (или се никаква значајна промена није догодила), онда независна варијабла не прави утицај на зависну, у овом случају, на радну мотивацију.

Пример психолошких експеримената у пословној психологији: Хауторн студије радног учинка (Hawthorne studies)

Индустријске организације су, у својим првим покушајима примене сазнања психологије, показале да је приступ психологији радника, по коме је основни атрибут на који организација мора обратити ексклузивну пажњу, продуктивност по себи, у суштини погрешан и једностран. У то време (прва деценија 20. века), постојало је уверење да ће повећање плате радника бити у директној, јединој и непосредној вези са њиховим учинком. Хауторн (Hawthorne) студија је дала неочекиване резултате: подизање плата није омогућило већу продуктивност: показало се да су постојали некакви нематеријални фактори који су су утицали да радник марљиво ради и буде продуктивнији. Другим речима, ова, у историји психологије рада позната студија, показала је да радник не ради само за новац, те да није условљен само материјалним, већ и психолошким факторима.

Од тог времена, психологија у пословним односима покушава да открије бројне факторе који наводе радника на бољи учинак, који нису директно повезани са новцем. Материјални моменат је, ваља подвући, битан услов, можда нужан, али не и довољан да обезбеди учинак радника који би био жељен.

Хауторн студија је добила своје име по предграђу Чикага, одељењу познате компаније „Генерал електрик“ (General Electric); када се поменута компанија нашла пред проблемом масовног незадовољства радника, иако су ови добијали материјалне стимулације типа пензија, плаћених боловања и одређених рекреационих активности, покренута је серија истраживања, односно експеримената. Хауторн студија је конципирана у четири фазе, од којих је свака следећа покушавала да нађе одговоре на нејасне закључке из претходне.

Фаза 1 (1924–1927)

У првој фази, коришћени су једноставни експерименти који се односе на мењање осветљења радног простора; истраживачи су покушавали да открију како различити нивои осветљености радног простора утичу на ефикасност радника; претпоставка је била да ће са растом илуминације, расти и продуктивност. Радници су били подељени у две групе, од којих је једна представљала експерименталну групу, у којој су се мењали услови рада, док је друга била контролна, у којој су услови били уобичајени, односно нису били мењани.

Чланови контролне групе су радили у нормалним околностима. Истраживачи су најпре почели са мењањем нивоа осветљења у експерименталној групи. Када је оно повећано, продуктивност се такође повећала – али исти резултати су се појавили и у контролној групи. Ови налази су на изванредан начин били неочекивани, јер никакве промене у осветљењу нису биле вршене у контролној групи.

Истраживачи су тада смањили ниво осветљења у експерименталној групи; поново су резултати били изненађујући – и поред овог смањења, ниво продуктивности у обе групе (и експерименталне, као и контролне) је наставио да се повећава. Није било пада у продуктивности, све док се ниво осветљења није смањио до те мере да радници више нису били у стању да виде шта раде. Истраживачима није остало ништа друго до да закључе да осветљење нема никакве везе са продуктивношћу радника, и даљи експерименти су били напуштени. Ипак, они су указали на могућност да се проблем објективно и експериментално истражује.

Фаза 2 (1927–1928)

У овим новим експериментима, истраживачи су тестирали хипотезу да ће продуктивност бити већа ако се систем награда побољша, радна недеља скрати, те се обезбеде паузе за оброк и одмор. Конкретно, радници су имали задатак да комплетирају делове телефонског релеја, и то тако што су посао обављали у групама од два радника и четири сарадника женског пола. Склапање телефонског релеја је био посебно погодан посао за експеримент, с обзиром да се радило о једноставним и репетитивним мануелним пословима, који не захтевају машине и лако су мерљиви у погледу учинка, који је по логици ствари, зависио од брзине, континуираности и координације послова међу радницима.

Потом су уведене следеће промене у експерименталној групи:

- систем награђивања је измењен тако да је свака радница добијала материјални додатак зависно од групног учинка. Показало се да је продуктивност порасла;
- време одмарања је постављено на пет, потом десет минута, да би касније било враћено на пет минута, али са већом учесталашћу одмора. Продуктивност је поново порасла, осим у случају када су паузе биле толико учестале да су ометале континуитет рада;
- одмор је поново смањен на пет минута, али је уведена подела obroка хране и чаја. Продуктивност је поново порасла;
- уведени су флексибилни радни сати, радницама је омогућено да напусте посао пре краја радног времена. Истраживачи су добили неочекиван резултат у смислу пораста продуктивности. Смањена је контрола рада радника, и примећен је пад апсентизма, и у вези са тиме, раст продуктивности.

Конечно, истраживачи су вратили услове рада какви су били пре експеримента; резултати су, необично, указали на одржавање високог нивоа продуктивности.

Истраживачи су на крају ове фазе експеримента закључили да је продуктивност порасла, не зато што су биле уведене позитивне промене, већ услед тога што су радници у време трајања експеримента формирали *психолошке атрибуте*: осећај припадања групи, осећај одговорности, стабилности и самодисциплине.

Фаза 3 (1928–1930)

У овој фази су обављани бројни интервјуи са радницама, који су имали за циљ да установе ставове радника према свом лидеру, организацији, платама, условима рада, могућности напретка, и тако даље. Интервјуи су садржали директна и индиректна питања која су мерила поменуте варијабле.

Показало се да је највећи број жалби радника потицао од њиховог доживљаја лошег социјалног статуса у својој радној групи.

Генерални закључак треће фазе истраживања је био да је понашање радника било у великој мери условљено понашањем целе радне групе. Како је овако општи закључак више могао генерисати нова питања, него што је омогућавао директне и јасне одговоре, истраживачи су дизајнирали и четврту, последњу, фазу истраживања.

Фаза 4 (1931–1932)

Главни циљ истраживања ове фазе односио се на прикупљање релевантних података о неформалним групама у организацији, и начинима на које оне утичу на продуктивност рада. Посматране су групе радника које су биле компоноване од девет чланова, два супервизора и три помоћника, који су имале задатак да у радном времену обаве конкретне и свакодневне задатке, типа постављања електричних водова до прекидача. Величина награде је зависила од њиховог учинка, те су истраживачи поставили претпоставку да ће радне групе бити по природи ствари мотивисане да делују координисано и да сарађују, те да ће помагати једни другима.

Резултати су показали да се продуктивност **није повећавала**, из неколико разлога: радници су однекуд претпоставили исходе који су изненадили експериментаторе: ако повећају продуктивност, учиниће да неко од радника, који не може да прати бржи темпо рада, буде отпуштен из групе; такође, сматрали су да ће се, уколико пребаце норму, односно стандард, овај подићи на нови, виши ниво у целој компанији. Најзад, радници су међусобно и неформално формирали своје вође, који су образовали групне норме, независно од компаније. У неким случајевима, ове вође су успоравале продуктивност целе групе, како би штитиле раднике од могућег губљења посла, које би, по њима, настало услед подизања продуктивности.

Ова студија је показала да **неформални односи** који се образују унутар радне групе представљају веома важан фактор који детерминише човеково понашање, у целости и у радном окружењу.

Импликације

Хауторн студија је јасно показала да:

- радна организација представља социјални систем и да неформалне групе имају једнако снажно дејство као и формалне;
- радник није само економско биће које је мотивисано искључиво материјалном добити. Нематеријалне добити су некада и важније при формирању ставова радника о послу који обавља;
- између радне организације и неформалних група увек постоји могућност конфликта, често из разлога супротстављених мотива.
- неформални лидери су понекад важнији и утицајнији од формалних, када је у питању утицај на понашање радне групе, с обзиром да се са овим лидерима чланови групе идентификују у погледу групних ставова, норми и вредности.

Критике Хауторн студије

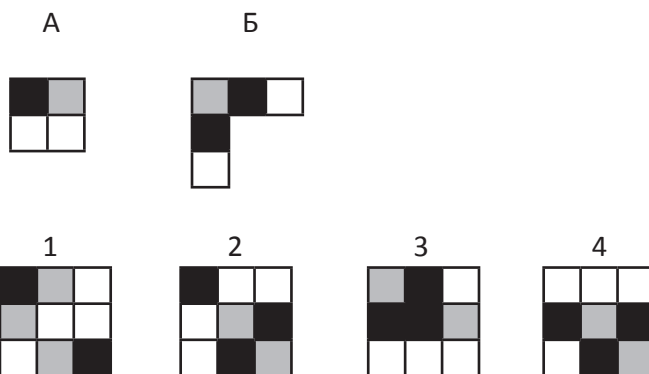
Хауторн студија је била, након публикавања, често критикована као недовољно студиозна, научно недовољно објективна, пристрасна и тако даље. И поред ових критика, она је и данас важна за историју пословне психологије, с обзиром да је по први пут изнела на видело психолошке факторе у раду, који су до тада били или занемаривани, или остављани у други план. Од овога времена на даље, у први план ће избити *људски фактор*, као суштински важан за разумевање понашања човека у радном окружењу.

ТЕСТОВИ

Тестови су можда најпопуларније технике којима се мери одређена психолошка појава: мало је особа који никада нису решавале одређени психолошки тест, пре почетка школовања или током њега. Данас се у психологији користи мноштво најразличитијих тестова, који се групишу у различите категорије, на пример, тестове општих интелектуалних способности, тестови посебних интелектуалних способности, тестови знања и тако даље.

Пример теста интелектуалних способности

Који већи квадрат се добије када се облик А и облик Б споје?



Који број долази након серије?

1 – 1 – 2 – 3 – 5 – 8 – 13 _____

8 или 13 или 21 или 26 или 31 ? (изабрати тачан број)

ИНВЕНТАРИ ЛИЧНОСТИ

Инвентаре личности понекад погрешно називају и „тестовима личности“; по својој природи, ови инвентари су у ствари упитници, који се односе на описе понашања које испитаник препознаје као налик његовим. Резултати који се добијају покушавају да дају одговор на питање каква је личност особе која одговара на питања из инвентара. Најчешће, инвентари личности су у односу са одређеним моделом, односно општом теоријом личности из које се инвентар и конструише. Претпоставићемо да нека теорија личности посматра човека који поседује димензију интровертираности, односно екстравертираности; поједностављено, може се рећи да је интровертирана особа окренута ка себи, а екстравертирана другима, при чему су оба појма у суштини две крајности једног континуума. Конкретно, свака особа поседује атрибуте и окренутости ка себи, односно људима, с тиме што је могуће да код конкретне особе преовлађује један или други пол континуума. Инвентари личности претендују да на релативно једноставан начин одреде да ли је особа и у којој мери, претежно екстроверт или интроверт. Недостаци ове технике су следећи:

- Испитаник може прилагођавати своје одговоре онако како мисли да би одговарало испитивачу, са циљем да остави што бољи утисак.
- Трошкови тестирања и интерпретације резултата могу бити веома високи.

Пример инвентара личности

1. Не волим да ме људи посматрају док радим	Т	Н
2. Људи углавном гледају да искористе моје слабости	Т	Н
3. Већина људи жели да помогне другоме у невољи	Т	Н
4. У заједништву је увек већа радост него у самоћи	Т	Н
5. Највише волим да ме оставе на миру	Т	Н
6. Слободно време најрадије проводим са пријатељима	Т	Н
7. Тражити помоћ од другог је обично беспредметно	Т	Н

Ако се испитаник слаже са тврдњом, заокружује Т (тачно) као свој одговор, односно Н (нетачно) ако сматра да се ставка не односи на његово понашање. У конкретном симулираном примеру, интроверт као тачне заокружује ставке 1, 2, 5 и 7, а екстроверт 3, 4 и 6.

СКАЛЕ СТАВОВА

Скале ставова су веома често употребљаване методе за психолошка истраживања у хотелијерству. Састоје се од низа тврдњи, често ставова (одакле су и добиле име) у вези којих се испитаник изјашњава одобравањем или неодобравањем. Конкретно, може нас занимати какав је став хотелског госта у погледу услуге коју је добио током боравка. Исто тако, могуће је скале ставова применити ради процене задовољства хотелског радника послом, тако што ће се понудити став у вези његовог задовољства, примера ради, сарадницима, који ће радник потом проценити као став са којим се у извесној мери слаже или не слаже. Овај метод подразумева да сваки став има свој позитиван (испитаник се може сложити са понуђеним ставом), или негативан пол (испитаник може у целости одбити понуђени став). У конкретном примеру, корисник хотелске услуге се може замолити да процени свој став у вези тврдње која може гласити: „Добио сам услугу у складу са ценом коју сам за њу платио“. Испитаник се са овим ставом може у целости сложити, или га у целости одбити. Ипак, у пракси се веома ретко добијају овакви екстремни ставови, те се претпоставља да између крајње позитивног и крајње негативног аспекта става, постоји континуум (табела 1). Отуд се ставовима најчешће додаје скала, која садржи претпостављене подеоке, које у себи садрже неку, поново замишљену, средњу вредност, на којој испитаников став бива, у извесном смислу, неутралан (0). Ако налази да је добио готово сасвим онолико колико је за услугу платио, заокружује место „5“ (++) на скали. Ако налази да није добио све, али углавном довољно у односу на цену, заокружује „4“ (+). Уколико је неодлучан, заокружиће средњи подеок (0). Најзад, ако је његов став да за цену услуге није добио готово ништа, свој одговор на скали уписаће у крајње десни понуђени одговор „1“ (--).

Табела 1

(++)	(+)	(0)	(-)	(--)
5	4	3	2	1
Сасвим се слажем	Делимично се слажем	Неодлучан	Делимично се не слажем	Сасвим се не слажем

СЕМАНТИЧКИ ДИФЕРЕНЦИЈАЛ

Семантички диференцијал се, у својој оригиналној примени за испитивање конотативног значења речи, показао врло добром методом за испитивање ставова, будући да су, како Пец подвлачи (Petz, 1992), конотације које се придају појединим појмовима често одраз става према том појму. Гилфорд је факторском анализом утврдио три конотативне димензије: *евалуацију* (примери скала: добро – лоше, лепо – ружно), *потенцију* (нпр.: снажно – слабо, тврдо – меко) и *активитет* (брзо – споро, оштро – тупо). У испитивањима у хотелијерству испитаник обично има задатак да одређени појам који му је задат оцени (на пример, доживљај хотела у целисти, амбијент, услугу рецепције, храну, итд.) на биполарним скалама које се посебно састављају за конкретно истраживање. Семантички диференцијал је популаран јер је лак, како за примену, тако и за конструисање, при чему је процена ваљана и прилично поуздана. Задатак испитаника, на пример, хотелског госта, се састоји у томе да задани појам постави на свакој скали на оно место за које интимно осећа да му припада. Скала се састоји од одређеног броја степени, често 7, али може имати и више, где се на негативном екстрему налази најмања оцена, а на позитивном екстрему највећа оцена. Од добијених резултата за сваку скалу се израчунава просек или се представља профил става, који се уобичајено приказује и графички.

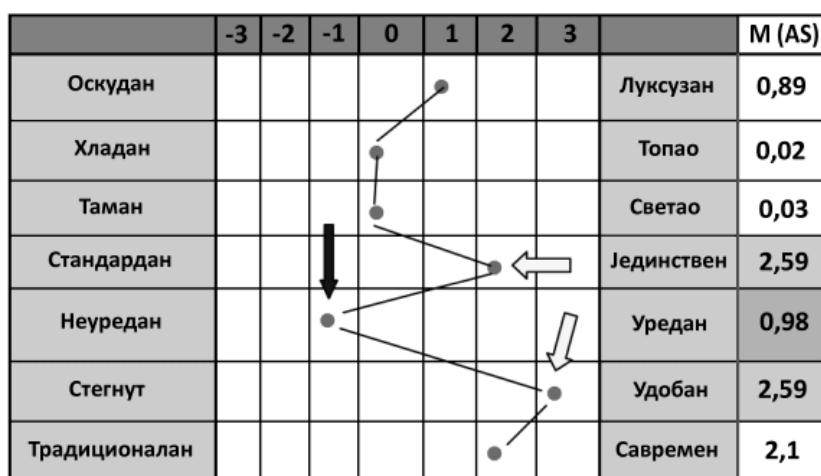
У примеру за вежбу, узећемо да нас занима како корисници, односно гости хотела Д. доживљавају укупни његов амбијент. Направићемо седмостепену скалу, са седам парова комплементарних атрибута: а) оскудан – луксузан, б) хладан – топао, ц) таман – светао, д) стандардан – јединствен, е) неуредан – уредан, ф) стегнут – удобан и г) традиционалан – савремен. Треба подвући да се у оваквим истраживањима не занимамо за објективне моменте (какав би био, примера ради, да ли је рецепција хотела са својих 200 м² довољно велика или мала, већ нас, како и само питање у вежби налаже, занима *доживљај* хотелског госта. Искуство налази да се хотелски гост на објективно пространој рецепцији може осећати скучено и неудобно, или да му соба са мало квадратних метара простора не мора деловати скученом.

Ставка: Како доживљавате амбијент хотела Д.?

Претпоставићемо да смо претходно састављени диференцијал дали испитаницима, односно, корисницима хотела Д, графички смо приказали добијене резултате (табела 2): у крајњој десној колони дати су просеци одговора гостију на сваки задани комплементарни пар. Анализа резулта-

та јасно показује предности и недостатке хотела „Д“, у смислу начина на који га његови клијенти доживљавају. На основу скорова представљених на табели, уочљиво је да су његове највеће предности удобност, и извесни осећај „идентитета“, односно „особитости“, то јест посебности, док је његов највећи недостатак неуредност (-1).

Табела 2



N=455

ПРОЈЕКТИВНЕ ТЕХНИКЕ

Пројективне технике су врста тестова личности које на заобилазан, посредан начин дијагностицирају дубинске особине личности, стандардном серијом вишесмислених задатака. Приликом посматрања обриса насталих формирањем мрља од мастила особе могу видети различите ствари: идеја да особа у неодређеној фигури коју уобличава мрља од мастила види оно што одражава његову личност зове се *пројективна хипотеза*. Испитаници потпуно слободно одговарају о томе на шта их одређена недефинисана фигура подсећа. Сврха теста и тумачење одговора се крију од испитаника, али се он охрабрује да пружи што спонтанији одговор. Логика ових техника се састоји у томе да се код испитаника открију тежње и ставови које он жели да сакрије, или пак импулси којих ни сам није свестан. Примера ради, особа склона агресији ће на примеру теста (слика 1) саопштити да га недефинисана фигура асоцира на агресивне мотиве различите врсте.



Слика 1

Једна од посебних форми пројективних техника је и тест тематске аперцепције – такозвани ТАТ.

Овај тест се састоји се од низа картица с одређеним сценама, на којима су углавном приказани људи, једно или двоје у важним животним ситуацијама, а од испитаника се тражи да измисле причу према сценама с картица укључујући и опис догађаја.

Углавном се користи око десет картица, са укупно тридесет цртежа људи, објеката и пејзажа. Зависно од инте-

реса испитивача, могу се одабирати картице усклађене са полом, узрастом, односно професијом испитаника. Картице се показују једна по једна, а од испитаника се тражи да на основу њих измисли причу која је довела до сцене приказане на њој, укључујући осећања и мисли људи на слици.

Тест се темељи на претпоставци и пројективној хипотези да ће испитаник кроз причање приче преко ликова у њој изразити своје потребе (за успехом, агресивним понашањем) и притиске (критике, наклоности), односно неке друге садржаје. Демонстрираћемо даље како се овај тест користи ради истраживања мотива постигнућа.

Пример: истраживање мотива постигнућа

Психолошка истраживања у овом домену су покушавала да нађу одговоре на питање порекла мотива за високим постигнућима, као и да покушају да одреде да ли се ради о урођеним карактеристикама личности или стеченим квалитетима, особеностима које су настајале током развоја личности. Данас се најчешће сматра да се ради о комбинацији фактора наслеђа и искустава која су стицана у току животног пута индивидуе, које су појачавале конституциону датост.

Мек Клиленд (Mc Clelland, 1961) је био један од првих психолога који је истраживао потребу за постигнућем, сматрајући да је мотив за постигнућем у вези са утисцима из детињства, када социјално окружење формира представу о постигнућу („achievement imagery“) код детета. Ова представа се односи на начин на који друштво преноси вредности путем прича, игара и вредности које се детету презентирају. Иако занимљива, ова теорија није могла да одговори на питање разлика у мотивима за постигнућем који се код не-

ког детета формирају на вишем, а код неких на нижем нивоу, иако ови деле слично социјално окружење.

Да би истраживао ова питања, Мек Клиланд је са Аткинсоном развио тест тематске аперцепције, који смо претходно описали фокусирајући се на питање мотива постигнућа. Испитанику би била понуђена недовољно структурирана слика, да би овај потом био запитан да одговори на питања у вези са њом. Хипотеза је била да ће својим пројективном одговорима на питања истраживачи моћи да идентификују особе са већом потребом за постигнућем, жудњом за успехом, амбицијом и слично.

Мек Клиленд је испитаницима задао недовољно структурирану фотографију (слика 2) деце у игри (не види се јасно шта раде на травњаку). Испитаник би имао око 15 секунди да посматра слику, након чега би требао да одговори на низ унапред припремљених питања, на пример:

- (а) Шта се дешава на слици? Ко су особе на њој?
- (б) Која је акција могла да претходи акцији која је на фотографији?
- (в) Шта особе на слици комуницирају једне другима?
- (г) Шта ће се следеће догодити?

Истраживања су показала да ће особе са високим мотивом постигнућа давати пројективне одговоре који ће бити у вези са високом конкурентивношћу, жељом за успехом, оријентацијом ка победи, жељом да се постигну зацртани циљеви и тако даље. Занимљиво је да особе са минималним мотивом постигнућа могу да дају одговоре који, примера ради, не опажају да се на фотографији ради о евентуалном такмичењу деце – њихове интерпретације указују да они виде децу у шетњи парком.



Слика 2

ИЗБОР МЕТОДА И ТЕХНИКА

Како смо већ поменули, у пословној психологији у хотелијерству се користи велики број психолошких метода и техника. О њиховом избору најпре одлучује потреба хотелске организације. Ако она жели да истражи и дође до објективних мера задовољства њихових гостију услугом, највероватније ће се применити скале процене, специфично дизајниране за њихове потребе, или ће бити коришћене оне стандардне. Слично важи и за објективна мерења ставова радника према свом радном месту, руководиоцима, задовољству, односно незадовољству послом.

У селекцији нових радника, зависно од радног места, користе се тестови личности, пројективне технике, као и одређени тестови способности. У конкретним случајевима – онда када се жели регрутовати особа са високим мотивом постигнућа – могу се користити пројективне технике.

У свим случајевима, води се рачуна о предностима и недостацима сваке технике; примера ради, тестови личности и њихова интерпретација је материјално веома захтевна, с обзиром да је изводе експерти, а исто важи и за задавање и интерпретацију пројективних тестова. Мимо ових захтевности, многе амбициозне хотелске организације налазе да им је важно – особито у процесу регрутације нових радника – да што пре добију релевантне податке о процени личности будућег радника, што им поменуте технике углавном могу пружити. Подаци добијени од инвентара личности – примера ради, да ли се ради о екстровертираној или интровертираној личности – омогућују да се ова што пре позиционира на место које јој, по склопу личности највише одговара и где ће бити најефикаснија, отуд и најзадовољнија послом. (Интровертирана особа неће бити најбољи избор за рецепцију хотела, али може бити узоран административни радник). Када озбиљне хотелске организације размишљају о сукцесији свог руководећег кадра, могу наручити истраживање мотива постигнућа; како смо видели, резултати овог пројективног теста би указали на оне младе кадрове које треба постепено уводити у хијерархијски више функције.