

Mr. GRAHAM J. STONE  
Dr. ELISABETH INESON, redoviti profesor  
Fakultet Hollings, Sveučilište Metropolitan, Velika Britanija  
Hollings Faculty, Manchester Metropolitan University, UK

UDK 64.024:65.012.4  
Primljeno: 27.11.1998.  
Prethodno priopćenje

## RAZVOJ OSOBNOSTI I MANAGEMENT U HOTELIJERSTVU

*Ovaj rad istražuje i analizira doprinos osobnosti mjerama koje poduzima management prilikom funkcije u hotelijerstvu, i demonstrira zaključak da se profili korisnika mogu objektivnije sagledati korištenjem za to specifičnih instrumenata. Na temelju studija provedenih u Mađarskoj i Češkoj Republici, profili studenata zadnje godine studija hotelijerstva, identificirani su i uspoređeni sa sadašnjim izvršiteljima takvih poslova. Analiza rezultata istraživanja pokazuje nerazumijevanje između studenata i sadašnjeg managementa. Zaključak predlaže da se obrazovni programi trebaju modifikirati kako bi studenti bili spremni za realne i relevantne potrebe u hotelijerstvu. Implementacija ovog istraživanja trebala bi rezultirati većim zadovoljstvom studenata i njihovim aspiracijama prema određenim smjernicama njihove karijere na višoj razini, a time bi se pravilno usmjerilo i djelovanje managementa u hotelijerstvu.*

*KLjučne riječi: osobnost, hotelijerstvo, razvoj managementa, obrazovanje.*

### UVOD

Obrazovanje unutar pojedinih odjela u hotelijerstvu i turizmu na višoj i visokoj edukacijskoj razini strukturirano je u uvjetima osmišljavanja nastavnih programa i procesa, različitih pristupa podučavanju i učenju te metodama razvoja praktičnih, tehničkih i akademskih vještina koje su potrebne za buduću uspješnu poslovnu karijeru njihovih sudionika. Posljednjih nekoliko godina primijećena su dva važna međusobno ovisna trenda na razini takve izobrazbe a) sadržaj takvih programa, seminara i tečajeva standardizirani su kao "najbolja praksa" od niza obrazovnih institucija koje su se promijenile i asimilirale, i b) nastojanja u postizanju što bolje pozicije za buduću karijeru, diplomandi postaju na neki način trans-nacionalni iz razloga što posao traže na međunarodnoj razini. Već prema diplomu, većina pristupnika traži managersko iskustvo koje će upotpuniti njihovo obrazovanje iz područja managementa većim iskustvom u praksi (1), (2), (3). Cilj izobrazbe i razvoja iz područja managementa odgovara općim obrazovnim programima koji su nekim specifičnostima prilagođene individuama i razvoju određenih vještina i kompetencija koje traži organizacija (4). Kao posljedica, zaposlenici u djelatnostima prepoznaju i prihvaćaju akademsku podlogu pristupnika za izobrazbu u području managementa, ali

također smatraju da je izuzetno teško diferencirati obrazovne mogućnosti diplomanada obzirom na različite centre u kojima su stekli obrazovanje. Takvi budući zaposlenici trebaju biti zaposleni prema kriterijima najnovijih metoda selekcija već prema obrazovanju i iskustvu, te prema najnovijim tehnikama koje bi trebao diktirati management (5). Zbog toga je nužno da edukacijski proces prepozna takav razvoj iz razloga da njihovi diplomandi steknu određenu konkurentnu prednost. Potrebno je strukturirati njihove programe i mehanizme s namjerom identifikacije i razvoja njihovih ne-akademske i stručnih kvaliteta, te ostalih postavki koje su poželjne unutar procesa managementa u hotelijerstvu.

Na veliki broj takvih kvalitetnih stručnih osobina utječe ponašanje pojedinaca. Već je opće prihvaćeno da ponašanje managera može utjecati na ponašanje ostalih unutar organizacije te na taj način i na rezultate te ciljeve organizacije (6). Npr., značajne razlike u ponašanju i nesuglasice između managera i zaposlenika ili praktikanata može uzrokovati organizacijske konflikte i disfunkcije. Obzirom da individua u najvećoj mjeri doprinosi ponašanju, manageri i praktikanti s mogućnostima i predispozicijama za korelaciju s uspješnim poslovanjem trebaju biti identificirani i razvijeni za određene pozicije. Također je prihvaćeno da intervencije u smislu obrazovanja i prakse mogu rezultirati u modifikacijama individualnog ponašanja u namjeri postizanja 'prihvatljivog' provođenja radnih zadataka u slučaju da se može objektivno identificirati i analizirati.

Rad managementa je u velikoj mjeri pod utjecajem karakteristika pojedinaca i karaktera individua, pogotovo u hotelijerstvu (7), (8), (9), (10), (11). Unatoč tome, karakterne osobine koje su poželjne trebale bi se analizirati i njima pristupati s velikom objektivnošću, koristeći se prigodnim, pouzdanim i pravovaljanim mjernim instrumentima (npr., Cattell, 16 Personality Factor /16PF5/, Business Personality Indicator /BPI/), kao i dosadašnje subjektivne procese provođenja razgovora – intervju, koji se trenutno primjenjuje. Objektivnija ocjena osobnih karakteristika može biti rasvijetljena i procjenjena istraživanjem koje pokazuje da hotelski manageri u praksi čine diskretnu grupaciju unutar uvjeta svojih profila, te tvore visoku razinu međunarodne homogenosti (12). Preliminarni rezultati pokazuju da je profil za takve grupe niži na razumijevanju (Factor B), viši na dominaciji (Factor E), i još viši na socijalnoj kompetenciji (Factor Q3), u usporedbi s managerima drugih zanimanja i profesija. Nakon što se utvrdi profil individue, to nam daje osnovu na kojoj se gradi i razvija određeni program prakse i obuke. S najmerom provođenja takvog procesa, te angažmana podobnijih managera za rad u određenoj djelatnosti, inkorporacija većeg broja procesa poduke/učenja u programe obrazovanja i prakse, trebala bi rezultirati u boljem odabiru osobe za određeni posao.

Literatura prdlaže da se interpersonalne i intrapersonalne vještine prihvate kao jaki kontributori managerskom napretku i uspjehu, posebice unutar uslužnih djelatnosti kao što je hotelijerstvo i turizam. Iako se značaj i doprinos individue-osobnosti managerskoj kompetenciji i uspjehu mora dugoročno prepoznati i priznati, već tradicionalno se takve karakterne osobine mogu postizati subjektivno kroz proces intervjua i razgovora. Takve procjene mogu biti subjektivne i impresionističke sa sumnjivom točnošću i pouzdanosću (13). Primjena objektivnijeg procesa razvoja individue (psihometrija) trebala bi pružiti podatke i informacije koji bi bili u većoj

mjeri pouzdam i koji bi doprinjeli identifikaciji takvih dimenzija individue, relevantnih managerskom uspjehu. Iako postoji veći broj testova na tržištu, test 16PF5 pruža maksimalni broj informacija u najkraće vrijeme, o dimenzijama osobina individue (14). Također je relevantno da se određeni broj tzv. 'deskriptora' testa 16PF5 poklapa s navodima u literaturi, te oslikavaju 'poželjne' kvalitete koje vode prema managerskom uspjehu.

## METODOLOGIJA

Za potrebe istraživanja primjenjena su dva pilot- projekta radi prikupljanja informacija o studentima IV godine studija hotelijerstva te o managerima u Mađarskoj i Češkoj tijekom 1995-97 godine, koristeći se instrumentima 16PF5. Opravdanost korištenja psihometrijskih metoda procjene u različitim državama dobili su potporu (15), (16). Sklopljen je ugovor s 'Institute for Personality and Ability Testing' (IPAT), radi prijevoda tih metoda na Mađarski i Češki. Test 16PF5 o procjeni karakternih osobina individue, sastavljen je od 185 pitanja grupiranih i identificiranih faktorom deskripcije (anex). Svaki od selektiranih uzoraka studenata i managera vršili su procjene unutar lokalnih obrazovnih institucija ili na njihovom radnom mjestu, u grupama koje nisu bile veće od 25. Sudionici istraživanja imali su sve podatke i detalje prevedene na odgovarajući jezik. Svaka sekcija radila je u prisustvu istraživača iz Velike Britanije. Svako pitanje imalo je nekoliko mogućnosti odgovora te se od kandidata zahtijevao odabir najbolje odgovarajućeg odgovora. Odgovori su kasnije analizirani i standardizirani te su rezultati sublimirani.

Zbog usporedbe i procjene, uzeti su rezultati studenata i managera iz svake od te dvije države. Napravljene su dvije analize s namjerom distinkcije starosne dobi i spola, te su primjenjene analize ANOVA i MANOVA. Dodatno je promjenjen i t- test radi statističkih razlika između rezultata studenata i managera iz svake države (Mađarska i Češka).

### Razmatranje rezultata

#### *i) Uzorak iz Češke*

Prvi uzorak uključio je 95 managera iz prakse hotelijerstva, koji je uspoređen s 95 studenata zadnje godine studija u Češkoj.

**Tablica 1. Neobrađeni rezultati za managere i studente managementa u Češkoj Republici**

16PF5 Factor		Manageri (N=95)	Studenti (N=59)	t-vrijednost (p vrijednost)
A	mean	14.3	14.7	t=0.65
	s.d.	3.9	3.8	(N.S.)
B	mean	10.1	10.8	t=2.49
	s.d.	2.2	1.3	(p=0.01)
C	mean	13.9	13.3	t=1.04
	s.d.	3.7	3.7	(N.S.)
E	mean	15.5	13.9	t=3.16
	s.d.	2.7	3.5	(p=0.001)
F	mean	10.8	12.1	t=2.09
	s.d.	3.7	3.9	(p=0.05)
G	mean	12.7	12.0	t=1.35
	s.d.	3.5	3.2	(N.S.)
H	mean	14.8	12.6	t=2.55
	s.d.	5.0	5.2	(p=0.01)
I	mean	11.8	13.1	t=1.63
	s.d.	5.2	4.3	(N.S.)
L	mean	13.6	14.0	t=0.78
	s.d.	3.5	3.1	(N.S.)
M	mean	8.0	7.9	t=0.11
	s.d.	3.9	4.3	(N.S.)
N	mean	10.8	11.6	t=1.09
	s.d.	4.2	4.0	(N.S.)
O	mean	10.6	12.6	t=2.95
	s.d.	4.3	4.1	(p=0.01)
Q1	mean	20.0	18.4	t=2.43
	s.d.	4.0	3.7	(p=0.01)
Q2	mean	7.9	7.5	t=0.55
	s.d.	4.8	4.8	(N.S.)
Q3	mean	11.8	12.2	t=0.57
	s.d.	4.0	3.7	(N.S.)
Q4	mean	9.8	10.6	t=0.99
	s.d.	4.6	4.1	(N.S.)

Komparacija rezultata čeških studenata s češkim managerima pokazuje da studenti imaju manje prakse i iskustva s rješavanjem problema, a bolji su kod abstraktnog razmišljanja i konceptualizacije, što je izmjereno faktorom Factor B-razumijevanje (p=0,001). Rezultati faktora Factor E- dominacija (p=0,001), ukazuje na činjenicu da su studenti spremniji na suradnju te nisu 'nasilni' i prodorni kao što su to manageri. Rezultati faktora Factor F- životnost- aktivnost, ukazuje da su studenti tiši, mirniji i manje spontani (p= 0,05). Analiza rezultata faktora Factor H- socijalna prilagodbenost, pokazuje da su studenti pažljiviji i sramežljiviji (p=0,01) nego su to

manageri. Rezultati su konačno sublimirani Factor O- samopouzdanje ( $p=0,01$ ), što ukazuje da su studenti manje sigurni u sebe, pouzdani i zadovoljni. Mjerenja faktorom Factor Q- otvorenost i promjena ( $p=0,01$ ) ukazuje da su studenti otporni na promjene i eksperimente te preferiraju rad u poznatom, rutinskom okruženju.

ii) *Uzorak iz Madarske*

Drugi uzorak uključuje 94 managera iz sektora uslužnih djelatnosti (uključujući hotelijerstvo i turizam) koji je uspoređen s 70 studenata zadnje godine studija managementa u Madarskoj.

**Tablica 2. Neobrađeni rezultati za managere i studente managementa u Madarskoj**

16PF5 Factor		Studenti (N=70)	Managere iz uslužnog sektora (N=94)	t-vrijednost (p vrijednost)
A	mean	15.6	14.0	t=3.0
	s.d.	3.2	3.5	(N.S.)
B	mean	9.9	10.0	t=0.4
	s.d.	1.7	2.7	(N.S.)
C	mean	11.4	13.8	t=3.9
	s.d.	4.0	3.5	(p=0.001)
E	mean	14.5	14.5	t=0.1
	s.d.	3.4	3.1	(N.S.)
F	mean	12.3	10.5	t=2.9
	s.d.	4.4	3.7	(p=0.01)
G	mean	11.1	12.6	t=2.4
	s.d.	4.2	3.9	(p=0.01)
H	mean	12.1	13.8	t=2.0
	s.d.	5.7	4.5	(p=0.05)
I	mean	13.8	12.9	t=1.2
	s.d.	4.5	4.7	(N.S.)
L	mean	13.5	11.9	t=3.3
	s.d.	2.7	3.3	(p=0.001)
M	mean	9.0	7.5	t=2.1
	s.d.	4.4	4.9	(p=0.05)
N	mean	11.2	10.4	t=1.1
	s.d.	4.7	4.7	(N.S.)
O	mean	11.5	9.4	t=2.9
	s.d.	5.1	4.2	(p=0.01)
Q1	mean	20.0	19.8	t=0.3
	s.d.	4.2	4.2	(N.S.)
Q2	mean	5.7	6.9	t=1.9
	s.d.	4.2	4.2	(N.S.)
Q3	mean	12.6	13.5	t=1.2
	s.d.	5.0	4.0	(N.S.)
Q4	mean	12.4	10.0	t=3.3
	s.d.	4.9	4.2	(p=0.001)

Komparacija rezultata mađarskih studenata s managerima hotelijerstva iz prakse, statistički pokazuje statističke razlike između glavnih rezultata:

U uvjetima faktora Factor C- emocionalna stabilnost ( $p=0,001$ ), ukazuje se na činjenicu da se manageri ne osjećaju dovoljno jakim za suočavanje s minornim problemima na radnom mjestu, obzirom da njihovo okruženje i sredina pružaju niz izazova radi uspostave ekonomije koja je više tržišno orijentirana nego je to bio slučaj do sada, s prijetnjom ugrožavanja poslovne karijere managera, te prijetnjom gubitka radnog mjesta. Mjerenja Factor F- životnost – ambicija ( $p=0,01$ ) pokazuje managera s izuzetno dobro definiranom radnom etikom te većom zrelošću nego je to grupa studenata. Također se vide i razlike prema Factor G- svijest o pravilima, odgovornost ( $p=0,01$ ) gdje manageri pokazuju veću konformnost unutar organizacijskih procesa i procedura. Rezultati faktora Factor H- sociološka adaptacija ( $p=0,05$ ) i Factor L- sigurnost ( $p=0,001$ ) ukazuje da su manageri socijalno bolje prilagođeni i opušteni pri kolektivnom i timskom radu. Rezultati također ukazuju da Factor O- samopouzdanje ( $p=0,01$ ) identificira činjenicu da manageri pokazuje veće samopouzdanje, povjerenje i zadovoljstvo sa svojim radom. Znakovite razlike se primjećuju kod Factor M- apstraktnost ( $p=0,05$ ) koji ukazuje da manageri imaju veći stupanj pragmatičnosti, te Factor Q4- tenzija ( $p=0,001$ ) koji portretira grupu managera koji su smireniji i tolerantniji nego je to uzorak studenata.

## ZAKLJUČAK

Namjera studije koja je opisana u ovom radu je predočiti neke objektivne dokaze o karakternim profilima managera koji trenutno rade u hotelijerstvu i turizmu, te procijeniti u kojem smjeru se moraju obrazovati budući manageri. Iako postoji određena razlika u rezultatima o studentima iz Češke i Mađarske, što se može opravdati relativno malim brojem uzoraka u preliminarnom istraživanju, rezultati pilot- studije pokazuju da su obje grupe studenata u velikoj mjeri različite od grupa managera s kojima se uspoređuju. U odsutnosti statističkih normi i standarda u Mađarskoj i Češkoj Republici, komparacija studenata s managerima pruža samo grube podatke i rezultate. Ako uzmemo u obzir a bi ovo istraživanje moglo doprinjeti budućem razvoju obrazovanja i prakse managera u hotelijerstvu i turizmu, vidimo opravdanost ovog istraživanja. Ovo istraživanje također nudi neke objektivne podatke o sadržaju nastavnih programa te nastavnog procesa, kao i strukture prakse, te se tome mogu doprinjeti nove metode čiji sadržaj će zadovoljavati suvremene potrebe djelatnosti na efektivniji način. Rezultati ukazuju na odnos između poslovne/stručne, obrazovne i razvojne potrebe, koja može rezultirati većim mogućnostima napretka u karijeri te se manageri mogu izazvati za uvođenje promjena u dosadašnji obrazovni sadržaj i procese studija hotelijerstva i managementa.

Implikacije istraživanja su da su studenti uključeni u stručne studije hotelijerstva u Mađarskoj i Češkoj Republici, te da su bolje pripremljeni za izazove u praksi, temeljem iskustvakoje pruža:

- praksa u rješavanju problema (Factor B)
- radna sredina koja zahtjeva veći anagažman, što ih stimulira da rade većim intenzitetom i prodornošću unutar nekog organizacijskog konteksta (Factor H)
- razvijanje opuštenijeg, prijateljskog, povjerljivog pristupa ljudima, pogotovo gostima,
- rad sa seniorima s namjerom zadobivanja samopouzdanja (Factor I, N)
- govor i rad pred publikom s namjerom zadobivanja pažnje unutar gupe (Factor A, H),
- vježbe donošenja odluka s namjerom razlikovanja subjektivnosti i objektivnosti (Factor G, Q2),
- mogućnosti rada u nepoznatom okruženju, te rješavanje zadataka s većim inovacijama (Factor Q1),
- suočavanje s teškim i stresnim situacijama (Factor H, O).

## DISKUSIJA

Obzirom da je ovo istraživanje limitirano na dvije, male pilot- studije, rezultate bi trebalo tretirati s najvećom pažnjom, jer su nacionalni uzorci relativno mali te ne mogu biti u potpunosti reprezentativni za populaciju. Ovakva ograničenja trebala bi se sagledati obzirom na državu, te prikupiti dodatna za druge države što bi omogućilo međunarodnu komparaciju. također se treba uzeti u obzir da su osobine čeških i mađarskih managera onakve kakva je trenutna struktura i potražnja radnih mjesta. Međutim ako edukatori managementa žele unaprijediti iskustvo i znanje svojih studenata radi postizanja što većeg uspjeha u njihovim budućim karijerama, pažnju treba usmjeriti na sljedeće:

- prioritet je stimulacija iskustva. Npr., studenti bi trebali biti izloženi identifikaciji problema/rješavanju problema- radu na case study i vježbama računalne simulacije, što su klasični primjeri ovog procesa,
- Osoblje i studenti trebali bi biti u tijeku najnovije prakse koja se primjenjuje u djelatnosti i industriji, iskustvom na radnom mjestu, posjetama, individualnim i grupnim konzultacijama, gostima predavačima, itd.,
- Produžujući i mijenjajući proces učenja, uključivati aktivnosti kao što su grupni- timski rad na projektima, pisanje izvještaja i formalna prezentacija,
- strukturiranje studija te pružanje većih mogućnosti za usmene diskusije, debate, male diskusijske grupe, seminare, obrane izvještaja, istraživanja, prezentacije po grupama, posjeti akademika i stručnjaka iz prakse.

Istraživanje također sadrži implikacije za programne obrazovanja za management. Predlaže razvoj tehničkih i operacijskih vještina, priznavanje vještina ophodjenja i ponašanja te kompetenciju kroz osobni plasman. To bi trebalo postati dio procesa selekcije i pružilo bi mogućnost optimalne prakse prilagodene osobnim potrebama, što ima prednosti pred standardnim programima koji nisu tako osjetljivi na osobne potrebe praktikanata i studenata. Međutim, prepoznaje se određena uloga managementa u organizaciji koja traži jedinstvenu kombinaciju osobnih potreba za efektivnu funkciju, te bi na taj način manager trebao pokazivati visoku razinu

perfekcionizma (Factor Q3) te odgovornost i svijest (Factor G), dok u managementu recepcije treba biti naglašen odnos s gostom (Factor A+), te društvene vještine (Factor H+), i samosvijest (Factor O-). To nam nameće zaključak da se moraju provoditi određene specifikacije sposobnosti i vještina obzirom na specifikaciju radnog mjesta. Ovakav pristup mogao bi znakovito pridonjeti promjeni u uvjetima potražnje radne snage te podignuti razinu zadovoljstva među zaposlenicima. Ovakva razmišljanja pokazuju potencijalne odrednice za buduće istraživanje.

Rezultati koji su prezentirani u ovom radu a koji se temelje na istraživanju Handy and Burgess (1990), razvoj managemeta se identificira kao proces na dvije razine, s elementima obrazovanja te djelatnosti, a što čini komplementarnu cjelinu. Kako su ta dva elementa komplementarna nužno je sagledati ih kao kontinuitet, te se takvi programi smatraju integralnim, koherentnim s namjerom stvaranje kompetentnijih menagera za buduće potrebe djelatnosti. Stoga je potrebno pristupiti obrazovnom programu objektivno s posebnim osvrtom na individue koje su uključene u proces.

### Prilog

Priloženi su bipolarni opisi faktora 16PF5 (Russel i Karol 1994)

*Factor A - odnos s ljudima*

dobar - otvoren

loš - distanciran

*Factor B - razumijevanje*

dobro - apstraktno

loše - konkretno

*Factor C - emocionalna stabilnost*

dobra - stabilna

loša - reaktivna

*Factor E - dominacija*

jaka - dominantna

slaba - diferencijalna

*Factor F - životnost - ambicija*

velika - radost

mala - ozbiljnost

*Factor G - savjesnost*

velika

mala

*Factor H - sociološka adaptacija*

visoka - komunikativnost

niska - sramežljivost

*Factor I - osjetljivost*

visoka - osjetljivost

niska- neosjetljivost

*Factor L - sigurnost*

visoka - sigurnost

niska - povjerljivost

*Factor M - apstraktnost*

visoka - apstraktnost

niska - prizemnost, realnost





## Summary

### **PERSONALITY AND HOSPITALITY MANAGEMENT DEVELOPMENT**

*The research analyses the contribution of personality to the exercise of the management function within the hospitality industry, and demonstrates that the profiles of incumbents can be measured more objectively by the use of self-assessment instruments. On the basis of pilot studies in Hungary and the Czech Republic the profiles of final year hospitality students were identified and were compared with current job incumbents. Analysis of the findings indicate a mis-match between student and management traits. The conclusions suggest that educational programmes should be modified if the student experience is to be made more realistic and relevant to the needs of industry. Implementation of the research should result in improved satisfaction of students' career aspirations and on a wider level, it could contribute significantly to management performance across the industry.*

*Key words: personality, hospitality, management development, education.*