



Tengsl starfsánægju og þjónustugæða í ferðaþjónustu á Íslandi

Höfundur: Sonja Magnúsdóttir

**Ferðamáladeild (Department of Tourism Studies)
Hólaskóli – Háskólinn á Hólum
(Hólar University College)**

2015

Tengsl starfsánægju og þjónustugæða í ferðaþjónustu á Íslandi

Höfundur: Sonja Magnúsdóttir

12 ECTS lokaritgerð til BA gráðu (*Baccalaureum Artium*)
í ferðamálafræði við Háskólann á Hólum

Leiðbeinandi

Ingibjörg Sigurðardóttir

Umsjónarmaður lokaverkefna

Bergþóra Aradóttir

Ferðamáladeild

Hólaskóli – Háskólinn á Hólum

Hólar, maí 2015

Tengsl starfsánægju og þjónustugæða í ferðaþjónustu á Íslandi
12 ECTS lokaritgerð til BA gráðu (*Baccalaureum Artium*) í ferðamálafræði við Háskólann
á Hólum
Höfundarréttur © 2015 Sonja Magnúsdóttir

Ferðamáladeild
Hólaskóli – Háskólinn á Hólum
Hólar í Hjaltadal
551 Sauðárkrókur
Ísland
Sími: 455-6300

Skráningarupplýsingar:

Sonja Magnúsdóttir, 2015, Tengsl starfsánægju og þjónustugæða í ferðaþjónustu á Íslandi,
12 ECTS lokaritgerð til BA gráðu (*Baccalaureum Artium*) ,Ferðamáladeild, Hólaskóli –
Háskólinn á Hólum
pp. 62

Hólum, Ísland, 2015

Abstract

The focus of this research is to analyse job satisfaction in tourism in Iceland and to indicate the interrelation between job satisfaction and service quality. The concepts are defined and different theories and factors affecting job satisfaction are described. The relationship between job satisfaction and job performance, different aspects of service and the main sales product and the importance of staff is discussed. The research is based on a literature review. The status of job satisfaction in tourism in Iceland is analysed and its relations to service quality. The core results indicate that even though job satisfaction is very well researched worldwide is it not sufficiently researched in Iceland and especially not in tourism. The existing research in Iceland indicates general job satisfaction. It is not possible to conclude that job satisfaction has direct impact on service quality. Likewise it is not possible to argue that job satisfaction has influence on job performance. It has however shown that performance has an impact on satisfaction and that job performance has an influence on service quality.

Key words: job satisfaction, job performance, service quality, tourism, company management.

Útdráttur

Í þessari ritgerð er leitast við að skoða starfsánægju í ferðaþjónustu á Íslandi og varpa ljósi á hver tengsl starfsánægju og þjónustugæða eru. Fyrst þarf að skilgreina hugtakið starfsánægju og lýsa kenningum og áhrifaþáttum. Einnig er samband milli starfsánægju og frammistöðu skoðað nánar. Fjallað er um helstu þætti þjónustu sem söluvöru og mikilvægi starfsfólksins í þjónustugreinum. Ritgerðin byggir á rannsókn á stöðu þekkingar (*e. literature review*) og byggir fyrst og fremst á erlendum rannsóknum og gögnum sem eru svo tengd við íslenskar aðstæður og rannsóknir. Til þess að fá mynd af starfsánægju í ferðaþjónustu á Íslandi er atvinnugreinin skoðuð, upplifun ferðamanna hérlendis, stjórnunarhættir í ferðaþjónustufyrirtækjum, hæfni starfsmanna í ferðaþjónustu og könnun VR „fyrirtæki ársins“. Útfrá þessum köflum er starfsánægja í ferðaþjónustu greind og tengsl hennar á þjónustugæði metin. Helstu niðurstöður gefa til kynna að hugtakið sé ekki nægilega rannsakað í ferðaþjónustu á Íslandi en miðað við þær rannsóknir sem eru til, virðist almennt vera mikil starfsánægja á Íslandi. Ekki er hægt að álykta að starfsánægja hafi bein áhrif á þjónustugæði heldur frekar að frammistaða einstaklinga hafi áhrif á þjónustugæði. Þá er ekki heldur hægt að álykta að starfsánægja hafi áhrif á frammistöðu starfsmanna heldur að frammistaða hafi áhrif á starfsánægju.

Lykilorð: starfsánægja, frammistaða, þjónustugæði, ferðaþjónusta, stjórnunarhættir

Efnisyfirlit

1. Inngangur.....	1
2. Skilgreining starfsánægju	3
2.1. Kenningar starfsánægju	4
2.2. Áhrifaþættir starfsánægju	6
2.3. Evrópska starfsánægjuvísitalan	8
2.3.1. Ímynd fyrirtækisins	9
2.3.2. Stjórnun	9
2.3.3. Næsti yfirmaður.....	10
2.3.4. Samstarf.....	10
2.3.5. Starf og starfsskilyrði	11
2.3.6. Laun og kjör	11
2.3.7. Starfsþróun	12
2.4. Samband starfsánægju og frammistöðu.....	12
3. Þjónusta sem söluvara	17
3.1. Starfsfólk í þjónustugreinum	18
3.2. Hvatning	19
4. Aðferðafræði.....	21
5. Ferðaþjónusta á Íslandi.....	25
5.1. Upplifun ferðamanna af þjónustu á Íslandi	26
5.2. Stjórnunarhættir í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum	28
5.3. Hæfni starfsmanna í ferðaþjónustu á Íslandi	30
5.4. Könnun VR á fyrirtæki ársins.....	33
5.5. Starfsánægja á Íslandi.....	34
5.5.1. Starf og starfsskilyrði	35
5.5.2. Ímynd fyrirtækja.....	35
5.5.3. Starfsþróun	36
5.5.4. Laun og kjör	36
5.5.5. Samstarf.....	37
5.5.6. Næsti yfirmaður:.....	37
5.5.7. Stjórnun	37

5.5.8. Niðurstaða.....	38
6. Umræða	39
7. Lokaorð.....	43
Heimildaskrá.....	45
Munnlegar heimildir	51

Myndaskrá

<i>Mynd 1: Skipting starfsánægju (Redmond, 2014)</i>	3
<i>Mynd 2: Undirþættir (e.facets) starfsánægju (Redmond, 2014).</i>	7
<i>Mynd 3: Líkan evrópsku starfsánægjuvísitölunnar (HRM rannsóknir & ráðgjöf, án árs) ...</i>	9
<i>Mynd 4: Sjö líkön um samband starfsánægju og frammistöðu (Judge o.fl., 2001).</i>	13

1. Inngangur

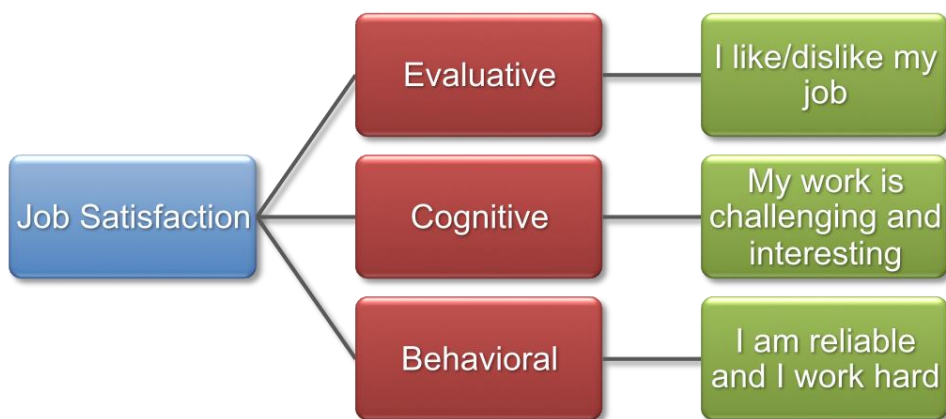
Starfsánægja er mjög mikilvæg í daglegu lífi fólks og er því hugtakið mikið rannsakað, bæði frá félags- og sálfræðilegri hlið en einnig útfá hagfræðilegum hliðum. Um starfsánægju eru mörg mismunandi sjónarhorn og kenningar með mismunandi áherslum. Rannsóknarspurningar í þessari ritgerð eru í fyrsta lagi hvort starfsánægja ríki í ferðaþjónustu á Íslandi og í öðru lagi hvort það séu tengsl á milli starfsánægju og þjónustugæða. Selur ferðaþjónusta á Íslandi sig sjálf eða þarf hæft starfsfólk til að ná árangri í sölu og þjónustu? Starfsánægja hefur verið skilgreind á marga vegu og kom Locke (1976) með skilgreiningu sem hefur verið mikið notuð. Samkvæmt Locke (1976) er starfsánægja jákvætt tilfinningalegt ástand sem myndast við mat einstaklings á starfinu sem hann sinnir og reynslunni sem hann öðlast við það. Frammistaða starfsmanna er lykilatriði fyrir heildarútkomu fyrirtækja í þjónustugreinum (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2009) og til eru kenningar um mismunandi tengsl starfsánægju og frammistöðu sem verða skoðaðar nánar.

Ritgerðinni er skipt í fimm meginkafla auk umræðu og lokaorða. Fyrsti kaflinn er inngangur þar sem gerð er grein fyrir viðfangsefni ritgerðarinnar. Kaflar tvö og þrjú eru fræðilegur grunnur ritgerðarinnar, í kafla fjögur er útskýrð aðferðafræði við gerð þessarar ritgerðar og fimmti kafli er niðurstöðukafla. Fyrst er leitast við að útskýra hugtakið starfsánægja, mismunandi kenningar og svo áhrifaþætti starfsánægju með hliðsjón af evrópsku starfsánægjuvísitölunni (*e. European Employee Index*). Skoðað er samband starfsánægju og frammistöðu og er farið yfir sjö líkön Judge o.fl. (2001). Í seinni hluta fræðilega kaflans er farið nánar yfir helstu þætti þjónustu sem söluvöru. Þegar þjónusta er helsta söluvaran eins og í ferðaþjónustu eru ákveðnir erfiðleikar og áskoranir sem þarf að huga að og takast á við. Mikilvægt er að uppfylla væntingar viðskiptavina og verður fjallað um hvatningu og mikilvægi starfsfólksins í þjónustugreinum. Aðferðafræðin verður útskýrð en ritgerðin byggir á rannsókn á stöðu þekkingar (*e. literature review*). Í niðurstöðukaflanum er fjallað um ferðaþjónustu á Íslandi og upplifun ferðamanna af þjónustunni, rannsókn á stjórnunarháttum í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum og hæfniviðmiðum starfsfólks í ferðaþjónustu. Stéttarfélagið VR stendur árlega fyrir könnun

sem nefnist „fyrirtæki ársins“ sem kannar viðhorf félagsmanna til lykilþátta starfseminnar. Þessi könnun er nýtt í þessari ritgerð til þess að fá innsýn í starfsánægju innan VR almennt. Rannsóknin gefur vísbendingar um starfsánægju í ferðaþjónustu á Íslandi þar sem margir starfsmenn í ferðaþjónustu tilheyra stéttarfélaginu VR. Loks verður fjallað um starfsánægju á Íslandi með hlíðsjón af evrópsku starfsánægjuvísitölunni (*e. European Employee Index*) á Íslandi. Ástæða þess að þetta viðfangsefni varð fyrir valinu er áhugi minn á því að rannsaka hugtakið starfsánægja og komast að því hver tengslin eru á milli starfsánægju og þjónustugæða í ferðaþjónustu á Íslandi.

2. Skilgreining starfsánægju

Starfsánægja segir til um hversu ánægðir einstaklingar eru í starfi sínu. Þessi skynjun er mjög tengd tilfinningum og þar af leiðandi einstaklingsbundin. Hún er greining á vellíðan í starfi og huglægt mat á því sem starfsmaður fær út úr starfinu annars vegar og því sem hann ætlast til að fá út úr starfinu hins vegar (Sousa-Poza og Souse-Poza, 2000; Ásta Bjarnadóttir, 2000). Hackman og Oldham (1976) skilgreindu starfsánægju sem ávinning nægrar ögrunar, hvatningar og endurgjafar í starfi (Hackman og Oldham,1976). Skilgreining á hugtakinu sem hefur verið mest notað er eftir Locke (1976). Hann skilgreinir starfsánægju sem jákvætt tilfinningalegt ástand sem myndast við mat einstaklings á starfinu sem hann sinnir og reynslunni sem hann öðlast við það. Væntingar einstaklinga til starfsins og eigin upplifun í starfi segja til um starfsánægju en það eru gildi einstaklings og mat hans á mikilvægi mismunandi þátta í starfinu og aðstæðum sem hafa áhrif á matið (Locke,1976). Skilgreining Hulin og Judge (2003) leggur til að starfsánægja byggji á sálfræðilegum viðbrögðum sem skiptast í vitsmunalega (*e.evaluative*), hugræna (*e.cognitive*) og atferlislega (*e.behavioral*) hegðun eins og má sjá á mynd 1.



Mynd 1: Skipting starfsánægju (Redmond, 2014)

Hugtakið er vítt og flókið og leggja fræðimenn til að starfsánægja ráðist ekki einungis af reynslu úr fortíðinni og nútíðinni heldur einnig af möguleikunum í framtíðinni. Þegar starfsmenn skynja framtíðartækifæri í starfi leiðir það til aukinnar starfsánægju (Cranny o.fl.,1992). Starfsmenn geta verið mjög ánægðir með hluta af starfinu en óánægðir með annan og er því hægt að mæla starfsánægju með viðtækum hætti (*e.global approach*) eða með því að mæla undirþætti starfsánægju (*e.facet approach*) (Spector, 2003; Saari og Judge, 2004). Oftast er þó skoðað heildarmat á starfi.

Rannsóknir hafa sýnt að starfsánægja segi einnig til um almenna vellíðan og lífsánægju einstaklinganna. Fræðimenn hafa skilgreint þrenns konar mismunandi tengsl á milli starfsánægju og lífsánægju. Í fyrsta lagi að upplifun í starfi hefur áhrif á einkalíf og öfugt, í öðru lagi að skiptingin á milli einkalífs og atvinnu sé vel sundurliðuð og hafi ekki áhrif á hvort annað og í þriðja lagi að upplifun í starfi þurfi að bæta upp neikvæða upplifun í einkalífi og öfugt (Saari & Judge 2004; Arney Einarsdóttir, 2007). Þetta er einstaklingsbundið og segir til um að fyrirtæki ein og sér ná ekki endilega að stjórna starfsánægju að öllu leyti. Starfsánægja er mjög mikilvæg í lífi hvers einstaklings þar sem hann eyðir miklum tíma á lífsleiðinni í vinnunni. Einnig eru margir einstaklingar sem skilgreina sig eftir starfi eða vinnuheiti (Judge & Klinger, 2002). Starfsánægja er ekki síður mikilvæg fyrir fyrirtæki þar sem starfsfólkið hefur áhrif á samkeppnisforskot og almenna velgengni og ímynd fyrirtækisins.

2.1.Kenningar starfsánægju

Margar rannsóknir á starfsánægju hafa verið framkvæmdar og því hafa margar kenningar verið settar fram. Ekki er hægt að flokka allar kenningar um starfsánægju en hafa fræðimenn reynt að flokka þær í fjórar megin stefnur.

Fyrsta stefnan var kynnt af Frederick W. Taylor á öðrum áratug tuttugustu aldar og hafði hann mikil áhrif á hvernig var farið að hugsa um stjórnun starfsmanna. Megináhersla stefnu hans var að bæta aðbúnað og vinnumhverfi starfsmanna og greiða laun miðað við afköst. Það átti að hámarka velgengni fyrir bæði fyrirtækið og starfsmanninn (Locke, 1976). Önnur stefnan lagði áherslu á félagslega þætti í fyrirtækjum eins og andrúmsloft, samskipti á milli starfsmanna og samskipti á milli yfir – og undirmanna. Félagsleg samskipti eru mjög mikilvæg og hafa áhrif á vellíðan starfsmanna á vinnustaðnum. Þegar

samskiptin eru góð verður jákvæður starfsandi sem hefur áhrif á starfsánægju (Muchinsky,1977).

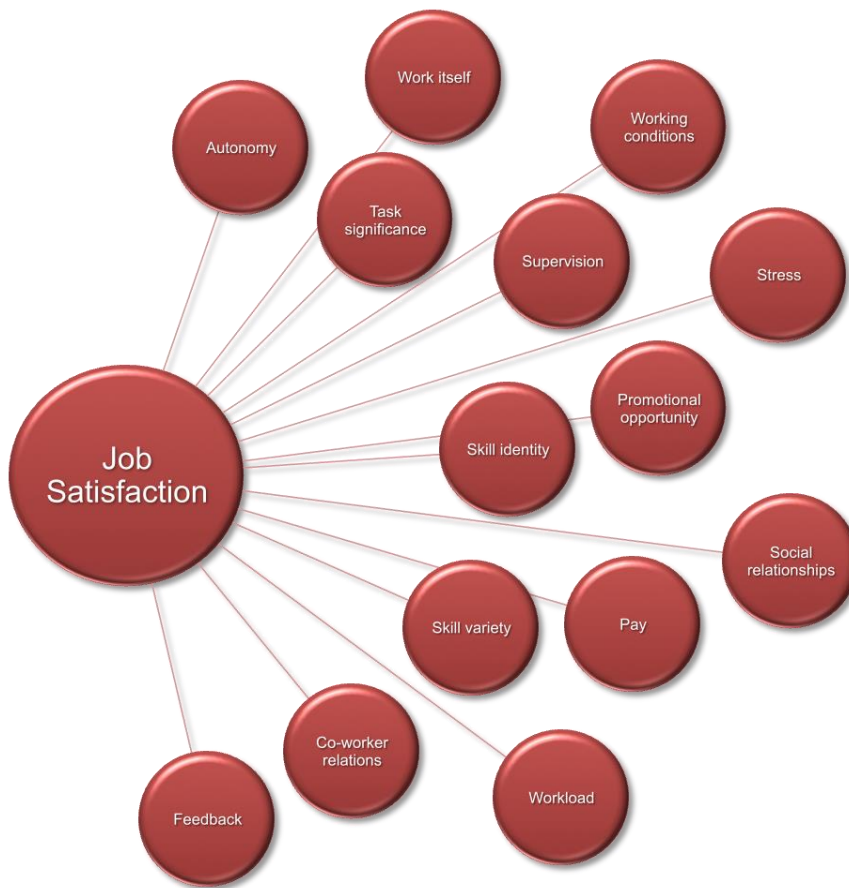
Þriðja nálgunin er umhverfisstefna sem leggur til að starfsánægja leiði af eiginleika og innihaldi starfsins sjálfs og hefur þessi kenning haft mestu áhrifin í stjórnunarfræðum. Þá er litið til eðli vinnunnar eins og sjálfstæðis í vinnu, ábyrgðar, áskorana, umfangs, möguleika á að þroska hæfileika sína, fjölbreytileika, tækifæra til þess að vinna verkefni frá byrjun til enda og að fá endurgjöf (Saari og Judge, 2004; Fried og Ferris, 1987). Fjórða stefnan er persónustefna og leggur áherslu á starfsmanninn sjálfan og tilfinningaleg tengsl hans við mat á starfsánægju. Það er nýjasta kenningin og eru þar einkenni starfsins aukaatriði. Eiginleikar einstaklingsins eins og aldur, kyn, menntun og almennt viðhorf hafa áhrif á starfsánægju. Almennt viðhorf til umhverfisins og lífsins getur verið jákvætt eða neikvætt. Þegar viðhorfið er almennt jákvætt og það ríkir lífsánægja eru meiri líkur á því að þá sé einnig starfsánægja ríkjandi (Saari og Judge, 2004). Það eru kenningar um að síðustu tvær stefnur, persónu- og umhverfisstefnur spili saman við mat á starfsánægju. Breytileiki starfsánægju er almennt talinn skýrast af vinnutengdum breytum í bland við persónueinkenni. Það útskýrir af hverju einstaklingar í sama starfi eru ekki endilega jafn ánægðir (Saari og Judge, 2004; Judge og Klinger, 2007).

Einnig er mikið fjallað um jafngildiskenninguna (*e. equity theories*) og viðmiðskenninguna (*e. frames of reference*). Í jafngildiskenningunni meta einstaklingar það sem þeir leggja á sig annarsvegar (*e. inputs*) og það sem þeir fá út úr starfinu hinsvegar (*e. outputs*). Það fyrrnefnda er atriði eins og menntun, vinnutími, vinnuaðstæður, kröfur starfsins, áhætta í starfi og reynsla en það síðarnefnda er til dæmis ánægja, starfsöryggi, sjálfstæði, félagsleg tengsl á milli starfsmanna og stjórnenda, möguleika á þróun í starfi, laun og annar ávinningur við starfið. Starfsánægja eykst ef þættir sem einstaklingar leggja á sig eru ekki meiri en það sem einstaklingar fá útúr starfinu (Sousa-Poza og Souse-Poza, 2000). Einnig miða einstaklingar sig við aðra einstaklinga í sambærilegum stöðum og meta útfrá því hvort hlutföllin eru hagstæðari hjá þeim en hjá öðrum og hefur niðurstaðan þá áhrif á starfsánægju (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Viðmiðskenningar leggja til að einstaklingar eigi sérstakan viðmiðunarramma. Mat á starfsánægju fer eftir atvinnulífinu og hvaða störf eru í boði, störf þeirra sem þeir bera sig saman við og eigin menntun og reynsla (Ásta Bjarnadóttir, 2000).

2.2. Áhrifaþættir starfsánægju

Það eru margir þættir sem hafa áhrif á ánægju í starfi en það eru einnig mismunandi þættir eftir kenningum. Mat á starfsánægju er eins og hefur komið fram mjög huglægt og einstaklingsbundið og getur verið erfitt að rannsaka það. Starfsánægja er mismunandi eftir starfsstéttum og eru ytri þættir í umhverfinu sem geta einnig haft mikil áhrif á niðurstöður rannsókna. Þar sem starfsánægja er huglægt mat útskýrir það hugsanlega að það er yfirleitt enginn kynjamunur á rannsóknum um starfsánægju en kjörin eru oft ólík (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2008). Það skýrir einnig að einstaklingar geta verið mjög óánægðir í eftirsóttu starfi. Konur leggja meiri áherslu á svokallaðar mildar hliðar á starfinu eins og félagsleg tengsl en karlmenn meta frekar þau hörðu eins og virðingastöðu og laun (Sousa-Poza og Souse-Poza, 2000). Aldur þátttakenda í rannsóknum virðist einnig skipta máli þar sem yngri einstaklingar meta starf miðað við eiginleika þess frekar en út frá eigin persónulegum grunntóni. Þeir eru einnig líklegri til að vera óánægðir í starfi (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Margar erlendar rannsóknir hafa sýnt fram á að starfsánægja minnki með hækkandi menntunarstig. Möguleg skýring er að væntingar til starfsins aukist með hækkandi menntunarstigi (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2008).

Aðrir áhrifaþættir sem hafa verið skilgreindir eru starfsmannavelta, andleg- og líkamleg heilsa starfsmanna, ástæðulausar fjarvistir, tíðni kvartana og viðhorf starfsmanna til stjórnenda. Tilfinningar starfsmanna eins og frelsi, starfsöryggi, að geta haft áhrif á starfsumhverfið, tækifæri og sjálfstæði hafa jákvæð áhrif á viðhorf starfsmanna til starfsins. Starfstengdir þættir eins og eðli vinnunnar, ábyrgð, álag, sjálfstæði, fjölbreytni í starfi, nýting hæfileika og svo félagslegir þættir eins og samskipti við yfirmenn, virðingastaða, laun og möguleikar á stöðuhækkun hafa mikil áhrif eins og sjá má á mynd 2 (Redmond, 2014)

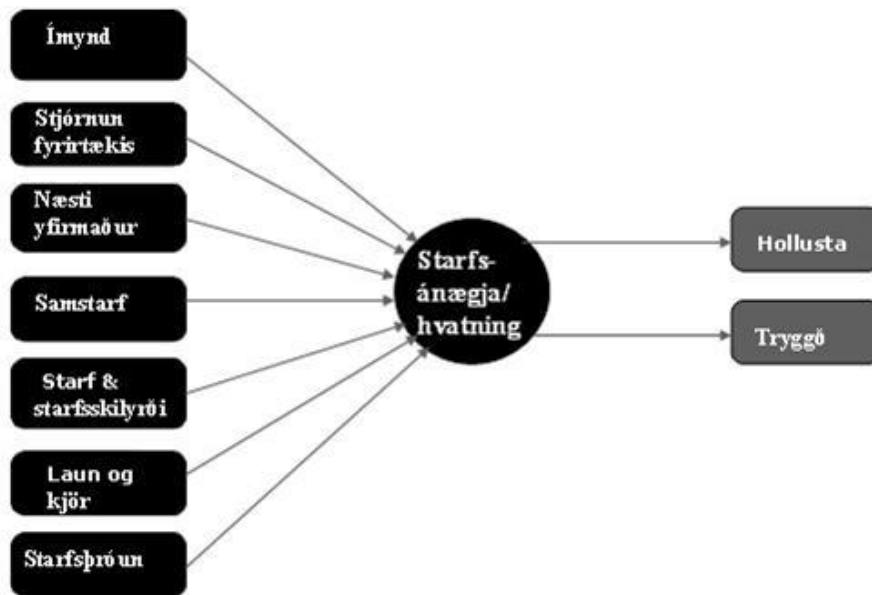


Mynd 2: Undirþættir (e.facets) starfsánægju (Redmond, 2014).

Það hefur verið sýnt fram á að óánægja í starfi eykur fjarvistir starfsmanna og starfsmannaveltu sem eru miklir kostnaðarliðir fyrir fyrirtæki (Sousa-Poza og Souse-Poza, 2000; Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010; Eypór Eðvarðsson, 2005). Ímynd fyrirtækja getur orðið neikvæð. Það má segja að tengslin á milli óánægða starfsmanna og lélegra frammistöðu séu sterk og kostnaðarsöm fyrir fyrirtæki með auknum fjarvistum, mistökum, vilja til starfsloka og starfsmannaveltu. Neikvæðni er fljót að breiðast út og hefur mikil áhrif á starfsanda innan fyrirtækisins, frammistöðu starfsmanna og einnig upplifun viðskiptavina. Ef starfsfólk er óánægt í vinnunni er mun erfiðari en ella að gera viðskiptavini ánægða (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2009; Eypór Eðvarðsson, 2005).

2.3. Evrópska starfsánægjuvísitalan

Ýmsar rannsóknir hafa sýnt fram á að mat á starfsánægju er ólíkt eftir menningarheimum, þeirra sjálfsmynd og almennu viðhorf þjóða til vinnu (Sousa-Poza og Souse-Poza, 2000; Saari, og Judge, 2004). Viðhorf vinnuveitanda til starfsfólks er sömuleiðis mismunandi eftir þjóðernum (Saari, og Judge, 2004). Á Norðurlöndum, Noregi, Svíþjóð, Finnlandi og Danmörku hefur verið notað staðlað mælitæki sem kallast evrópska starfsánægjuvísitalan (*e. European Employee Index*) til þess að meta almenna starfsánægju og byggja upp samanburðarhæfan grunn. Mælitækið byggir á orsakasamhengi og á að gefa yfirsýn yfir væntingar og viðhorf fólks á vinnumarkaði (Arney Einarsdóttir, 2007). Mælitækið samanstendur af 31 spurningu og tekur samtals á tíu þáttum sem varða starfsánægju, sjö áhrifaþáttum, almennri starfsánægju og hollustu og tryggð. Áhrifaþættirnir eru 1. Ímynd, 2. Stjórnun, 3. Næsti yfirmaður, 4. Samstarf, 5. Starf og starfsskilyrði, 6. Laun og kjör og 7. Starfsþróun eins og sjá má á mynd þrjú. (Arney Einarsdóttir, 2007). Hollusta í þessu samhengi felur í sér hve mikið starfsfólk er tilbúið að leggja af mörkum í fyrirtækinu en tryggð á að segja til um hvort starfsfólk ætli sér að vinna áfram hjá fyrirtækinu. Þessir þættir hafa verið skilgreindir sem ávinningur starfsánægju (Arney Einarsdóttir, 2007). Hollusta starfsmanna getur sagt til um hversu trúir þeir eru skipulagsheildinni og starfinu sínu en einnig hvernig þeir samsvara sér með skipulagsheildinni (Torrington o.fl., 2011). Hér á eftir verður fjallað nánar um 7 áhrifaþætti starfsánægjuvísitölunnar.



Mynd 3: Líkan evrópsku starfsánægjuvísitölunnar (HRM rannsóknir & ráðgjöf, án árs)

2.3.1. Ímynd fyrirtækisins

Ímynd fyrirtækisins og ímynd starfs skiptir máli fyrir starfsfólk og er oft greint ú frá gildi og stolti starfsmanna. Það er þá metið hvort starfið sé metið mikilvægt af samfélaginu eða hvort það sé litið niður til starfsins, starfsmannsins eða fyrirtækisins (Torrington o.fl., 2011; Eyþór Eðvarðsson, 2005). Ímynd fyrirtækja ræðst af almennu viðhorfi og tilfinningum fólks gagnvart fyrirtækinu. Það er andlit fyrirtækisins sem þarf að skipuleggja og hlúa að. Ímynd ræðst af gæðum vöru og þjónustu, orðspori, verðlagningu og trausti. Annað mikilvægt atriði er stuðningur við málefni lands og þjóðar og samfélagsábyrgð. Einnig tengist ímynd fyrirtækis ánægju og tryggð viðskiptavina og getur það dregið að nýja viðskiptavini sem hefur áhrif á samkeppnisforskot og jafnvel arðsemi (Þorlákur Karlsson, 2000). Óánægt starfsfólk getur einnig haft neikvæð áhrif á ímynd fyrirtækisins eins og nefnt hefur verið.

2.3.2. Stjórnun

Stjórnendur þurfa að gefa skýr skilaboð til starfsfólksins um hvert hlutverk þeirra er í fyrirtækinu, ef það er ekki skýrt eru meiri líkur á óánægju hjá starfsfólkinu. Fræðimenn eru ekki sammála um hvort einræði eða lýðræði sé betri stjórnundarstíll en til eru rannsóknir

um að þegar starfsfólk er með í ráðum og getur haft áhrif á ákvarðanatöku innan fyrirtækisins, hafi það jákvæð áhrif á upplifun starfsfólksins og þá einnig áhrif á starfsánægju (Wright og Kim, 2004). Það er mikilvægt að samskiptin séu opin og hreinskilin. Ef stjórnendur leggja ekki áherslu á upplýsingaflæði eða halda öllum upplýsingum frá starfsfólki getur það vakið neikvæða upplifun og haft áhrif á starfsánægju (Muchinsky, 1977).

2.3.3 Næsti yfirmaður

Samskipti við næsta yfirmann eru mjög mikilvæg en hugsanlega meira áberandi þegar samskiptin við hann eru slæm en það hefur þá slæm áhrif á starfsánægju (Muchinsky, 1977). Sumir fræðimenn meta samskipti við næsta yfirmann mikilvægari en samstarf starfsfólksins og er traust lykilatriði í samskiptum yfir – og undirmanna (Sousa-Poza og Souse-Poza, 2000). Starfsfólk kann að meta þegar stjórnendur eru hlutlausir, tillitsamir og með opinn huga hvað varðar vinnuferli og mismunandi aðferðir (Hackman og Oldham, 1980; Sharma og Jyoti, 2009). Næsti yfirmaður og stjórnendur almennt geta einnig haft áhrif á starfsánægju með líkamstjáningu, reglulegum samskiptum og með því að hrósa og sýna áhuga og umhyggju (Madlock, 2008). Yfirmenn sem skapa ekki fjarlægð á milli sín og undirmanna eru líklegri en aðrir til að skila starfsánægju. Starfsfólkið þarf að hafa greiðan aðgang að næsta yfirmanni og samskiptin þurfa að vera opin (Madlock, 2008).

2.3.4 Samstarf

Gott samstarf og jákvæð samskipti við samstarfsfólk eykur starfsanda og með því starfsánægju (Muchinsky, 1977). Það er í eðli mannsins að sækja í félagsleg samskipti og er mikilvægt að starfið uppfylli þessar þarfir. Einstaklingar geta þá rætt mál varðandi vinnuna en einnig persónuleg mál á milli sín sem eykur samstarf starfsfólksins og upplýsingaflæði í vinnuferlum. Það er mikilvægt að samskiptin séu opin og uppbyggjandi (Johlke og Duhan, 2000). Gott samstarf eykur liðsheild og stolt jafnt og ábyrgðarkennd starfsmanna sem hefur áhrif á ánægjuna. Félagslega bera einstaklingar lífsstíl og gildi saman við starfsfélagana og fyrirtækið og eykur það starfsánægju því meira samræmi sem ríkir þar á milli (Muchinsky, 1977).

2.3.5. Starf og starfsskilyrði

Hér er átt við einkenni starfsins, verkefni sem starfsmaðurinn á að vinna, hversu áhugavert það er og hvort starfið sé eftirsóknarvert (Sousa-Poza og Souse-Poza, 2000). Einkenni starfsins er einnig eitt af því sem spáir hvað best um almenna starfsánægju (*global approach*) (Saari og Judge 2004; Sharma og Jyoti, 2009) Talið er að mikilvæg atriði séu ábyrgð, áskoranir, fjölbreytni, tækifæri, samskipti og svigrúm (Sharma og Jyoti, 2009; Madlock, 2008). Þegar starfsfólk fær tækifæri til að skapa og taka þátt í nýsköpun hefur það áhrif á starfsskilyrði sem hefur síðan áhrif á starfsánægju. Nýsköpun getur falið í sér að finna nýjar lausnir varðandi vinnuna og vandamál og bæta vinnuumhverfið (Saari og Judge, 2004). Hægt er að skipuleggja störf innan fyrirtækisins á marga vegu. Sumir fræðimenn halda því fram að störf ættu að vera einföld og vel afmörkuð. Aðrir leggja til að störfin ættu að vera hvetjandi, ögrandi, fjölbreytt og flókin (Hackman og Oldham, 1980). Einstaklingar eru ólíkir og því er starfsánægja einstaklingsbundin sem þýðir að þeir bregðast mismunandi við sömu störfum. Það þarf að huga að því við ráðningu og skipulag starfsins. Einstaklingurinn þarf að upplifa starfið sem áhugavert.

Starfsskilyrði eru aðstæður á vinnustöðum og vinnuumhverfið. Það eru einfaldir hlutir eins og skrifborð, sæti, lýsing, loftræstikerfi, aðföng, aðgangur að upplýsingum og svo framvegis. En einnig þægindi eins og sveigjanlegur vinnutími eða önnur fríðindi. Starfsfólk kann venjulega ekkert sérstaklega að meta þessa hluti, þ.e.a.s. því finnst það ekki skuldbundið fyrirtækinu að leggja sig fram en ef þessi skilyrði eru tekin í burtu veldur það óánægju (Hackman og Oldham, 1980).

2.3.6 Laun og kjör

Það eru flestir fræðimenn sammála um að laun, umbun og kjör skipti máli en deilt er um hversu miklu máli það skiptir. Laun eru aðeins einn af mörgum þáttum sem starfsmenn leitast eftir sem hvatningu (Locke, 1970). Upphæðin skiptir ekki öllu máli heldur að einstaklingurinn upplifi launin sem sanngjörn miðað við vinnuna, önnur störf eða jafnvel starfsfélaga. Það ítrekar að starfsánægja er einstaklingsbundin og ánægjan í eftirsóknarverðu starfi með há laun er ekki endilega mikil (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Þegar það ríkir óánægja í starfi þá dugur ekki að hækka aðeins launin. Stjórnendur þurfa að kafa dýpra í ástæður óánægjunnar. Umbun er ekki aðeins í formi peninga heldur önnur viðurkenning á því að starfið sé mikilvægt (Sharma og Jyoti, 2009). Hér skiptir máli að starfsmaðurinn kunnir að meta það og skilji fyrir hvað er verið að verðlauna. Það má ekki

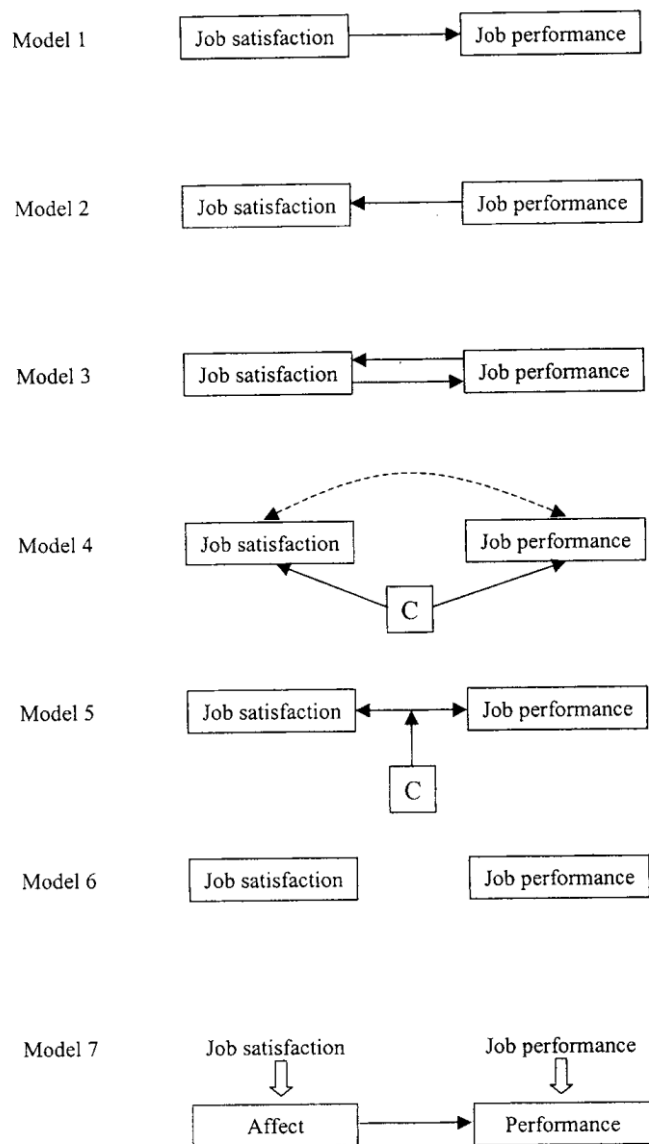
fylgja auka álag eða vera of mikið svo að það missi tilganginn (Hackman og Oldham, 1980).

2.3.7. Starfsþróun

Margar rannsóknir benda til þess að þróun í starfi, t.d. möguleikar á stöðu- og launahækkun hafi sterk jákvæð áhrif á starfsánægju (Ellickson, 2002). Það getur einnig átt við breytingar á starfinu eða tilfærslur á milli deilda innan fyrirtækisins. Starfsfólk þarf að sjá fyrir sér möguleika í fyrirtækinu og framtíðartækifæri (Judge o.fl., 2001). Á móti hefur óöryggi neikvæð áhrif. Starfsfólk verður að fá tækifæri til að læra nýja hluti, þróast, þroskast og vaxa í starfi eins og í lífinu. Starfsþróun getur einnig þýtt meiri ábyrgð og geta stjórnendur sett fram ný og ögrandi verkefni en einstaklingarnir þróa með sér nýja hæfni sem er hægt að nota til framtíðar (Ellickson, 2002).

2.4. Samband starfsánægju og frammistöðu

Frammistaða starfsmanna er lykilatriði fyrir heildarútkomu fyrirtækja en frammistaða er sýnileg hegðun starfsmanna sem samræmist markmiðum fyrirtækisins (Campbell, McHenry og Wise, 1990). Fræðimenn eru ekki sammála um réttu leiðina til að ýta undir frammistöðu og hefur starfsánægja sem áhrifsbreyta á frammistöðu valdið fræðimönnum vonbrigðum því að tengslin þar á milli eru ekki jafn sterk og var áætlað áður fyrr. Það eru fáar rannsóknir og því fáir fræðimenn sem eru sammála um eðli sambandsins á milli starfsánægju og frammistöðu, ein ástæða fyrir því er að kenningar og módel hafa ekki verið prófaðar nægilega (Judge o.fl., 2001). Frammistaða starfsmanna er margþætt svo að það er ekki einungis einn þáttur sem má meta. Fyrirtæki vilja gjarnan mæla og meta frammistöðu starfsfólksins því að það er talið vera mælitæki á framleiðni og velgengi fyrirtækisins (Hunter og Hunter, 1984). Frammistaða starfsmanna er háð því að starfsmenn hafi bæði vilja og getu til að framkvæma starfið. Kunnátta og hæfni eru nauðsynleg en einnig hvatning. Umhverfið þarf að gera starfsfólki kleift að nýta hæfni þess til að leysa verkefnið (Hall, 1994). Judge o.fl. (2001) hafa lagt fram sjö líkön um mismunandi sambönd á milli starfsánægju og frammistöðu (Sjá mynd 4).



Mynd 4: Sjö líkön um samband starfsánægju og frammistöðu (Judge o.fl., 2001).

Líkan 1 (mynd 4) sýnir orsakasamband starfsánægju á frammistöðu. Þetta samband var fyrsta tilgáta fræðimanna þess efnis að ánægður starfsmaður væri nýtur starfsmaður og myndi auka afköst og framleiðni. Þá hefur viðhorf starfsmannsins áhrif á hegðun hans. Starfsmaður hefur viðhorf til margra mismunandi þátta starfsins og fyrirtækisins (Saari og Judge, 2004). Ef viðhorfið er jákvætt er frammistaðan góð alveg eins og frammistaðan er slæm þegar viðhorfið er neikvætt. Líkan 2 (mynd 4) sýnir orsakasamband frammistöðu og starfsánægju og er það góð frammistaða sem leiðir til starfsánægju. Kenningar sem falla undir það líkan leggja áherslu á að hvatning og verðlaun hafi áhrif á frammistöðu (Judge

o.fl., 2001). Þegar starfsmenn ná settum markmiðum sem stjórnast af ákveðnum vinnugildum upplifa þeir starfsánægju (Locke, 1967).

Samkvæmt líkani 3 (mynd 4) eru gagnkvæm tengsl starfsánægju og frammistöðu. Það hefur verið sett fram af fræðimönnum sem telja að bæði líkan 1 og líkan 2 geti verið rétt og var niðurstaðan að setja þau í eitt líkan (Judge o.fl., 2001). Líkan 4 (mynd 4) leggur til að samband á milli starfsánægju og frammistöðu sé falskt. Þar kemur inn þriðja breytan „C“ sem er sameiginleg starfsánægja og frammistaða. Tvíræðni var kynnt sem þriðja breytan eða „C“ sem hafði þau áhrif að samband starfsánægju og frammistöðu væri ómarktæk. Sjálfsálit, þátttaka í vinnu eða hollusta starfsmanna höfðu einnig þau áhrif að sambandið verður ómarktækt (Judge o.fl., 2001).

Líkan 5 (mynd 4) er algengasta aðferðin við að skoða samband starfsánægju og frammistöðu en þar er þriðja breytan „C“ sem hefur áhrif á sambandið. Algengasta breyta sem hefur verið rannsökuð í þessu líkani eru laun og umbun. Þá er gert ráð fyrir því að laun séu mikilvæg fyrir starfsmenn og stjórn hversu vel þeir standi sig í vinnu og þar af leiðandi hversu vel þeir fá greitt fyrir það og því hversu ánægðir þeir eru í starfinu (Judge o.fl., 2001). Önnur breyta sem lagt hefur verið til að nota til þess að hafa áhrif á samband starfsánægju og frammistöðu er gildi starfsmanna. Sérstaklega þar sem laun eru aðeins einn af mörgum þáttum hvatningar fyrir starfsmenn (Locke, 1970). Á þann hátt myndi frammistaða sem uppfyllir gildi starfsfólksins leiða til starfsánægju (Judge o.fl., 2001). Önnur tillaga sem hefur verið rannsökuð er sjálfsmat. Þá er kenningin sú að frammistaða valdi aðeins starfsánægju ef starfsmaðurinn hefur hátt sjálfsmat. Eðli starfsins spilar hér einnig inn í þar sem frammistaða í örvandi starfi leiðir til innri verðlauna en ekki í einhæfu og leiðinlegu starfi (Judge o.fl., 2001). Líkan 6 (mynd 4) gerir einfaldlega ráð fyrir að það sé ekkert samband á milli starfsánægju og frammistöðu.

Sjöunda og síðasta líkanið (mynd 4) lýsir óhefðbundnu sambandi starfsánægju og frammistöðu. Kenningin er sú að viðhorf starfsmanna leiði til frammistöðu en aðeins þegar viðhorf og frammistaða eru endurskilgreind. Líkanið inniheldur þrenns konar kenningar sem endurskilgreina hugtök sem hafa verið sett fram (Judge o.fl., 2001). Samband frammistöðu og starfsánægju var skilgreint uppá nýtt sem samband á milli tilfinninga og frammistöðu en sumar rannsóknir sýndu að jákvæðar tilfinningar leiddu til betri vinnuútkomu. Aðrar rannsóknir leggja til að skilgreiningin á frammistöðu sé ekki nægilega skýr eða of þröng og að það sé ástæðan fyrir því að starfsánægja hafi ekki verið skilgreind

nægilega vel sem áhrifsbreyta á frammistöðu. Þegar frammistaða er skoðuð í víðara samhengi eða sem starfshæðun er auðveldara að sjá skýr tengsl á milli starfsánægju og starfshæðunar (Judge o.fl., 2001; Saari og Judge, 2004). Starfshæðun er í því tilfalli að vinna umfram skyldur sínar, hjálpa öðrum starfsmönnum og styðja við markmið fyrirtækisins (Judge o.fl., 2001). Einnig hefur verið lagt fram að það dugi ekki að skoða aðeins einstaklingshæðun innan fyrirtækisins heldur þurfi að skoða hlutina í víðari samhengi (Judge o.fl., 2001).

Aðeins fáar rannsóknir hafa stutt við líkan 1 og 2 og hafa því þær niðurstöður verið metnar ófullnægjandi (Judge o.fl., 2001). Líkan 3 hefur engan fræðilegan grunn til að byggja á. Líkan 4 gefur í skyn að samband starfsánægju og frammistöðu sé ómarktækt sem þýðir þó ekki að það sé ekkert samband þar á milli (Judge o.fl., 2001). Fimmta líkanið er algengasta aðferðin við að skoða samband starfsánægju og frammistöðu en þar eru margar mismunandi breytur sem hafa ekki verið prófaðar nægilega og er því erfitt að meta verðleika þeirra (Judge o.fl., 2001). Rannsóknir sem miðast við líkan 6, fjalla um starfsánægju og frammistöðu sem óháðar breytur og segja því ekkert til um samband þessara þátta (Judge o.fl., 2001). Síðasta líkanið byggir einnig á takmörkuðum rannsóknum á sértæku sviði og er því einnig takmarkað (Judge o.fl., 2001). Öll þessi líkön eiga það því sameiginlegt að sýna óáreiðanlegar niðurstöður og er það vegna þess hve ósammála fræðimenn eru um sambandið en einnig að það þurfi að prófa kenningarnar betur (Judge o.fl., 2001). Líkönin gefa þó mjög góða mynd af mögulegu sambandi starfsánægju og frammistöðu.

Fræðimenn sem hafa rannsakað sambandið á milli starfsánægju og frammistöðu í þjónustugreinum, hafa komist að þeirri niðurstöðu að væntingar um ánægju sökum frammistöðu hvetji starfsmenn frekar áfram en frammistaðan sjálf. Þá hefur sjálfsmat starfsmanna sterk bein tengsl við frammistöðu og einnig óbeint við starfsánægju. Starfsfólk reynir að ná frammistöðu sem samræmist sjálfsmati þess. Niðurstaðan var því sú að frammistaðan hefði að einhverju leyti áhrif á starfsánægju en starfsánægja hefði engin áhrif á frammistöðu þeirra (Bagozzi, 1980).

3. Þjónusta sem söluvara

Þegar helsta söluvaran er þjónusta er hún óáþreifanleg, það er ekki hægt að geyma vöruna, meta hana fyrirfram eða prufa. Vörunnar er neytt samstundis og eykur vellíðan og eða hefur gildi fyrir viðskiptavininn. Hún er síbreytileg og felur í sér samskipti við kaupandann. Þjónusta, sem söluvara, er því ferli, frammistaða eða verknaður framkvæmdur af starfsfólki fyrir viðskiptavinum (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2009; Keane, 1997). Góð frammistaða starfsfólksins er því lykilatriði í velgengni fyrirtækjanna. Markmiðið er að búa til einhverskonar ávinning fyrir viðskiptavininn. Viðskiptavinir taka einnig þátt í ferlinu og geta haft áhrif á hvern annan. Neikvæð upplifun viðskiptavina breiðist hratt út og er oft sterkari í minningu fólks (Hutchinson, Lai og Wan, 2009). Þjónustan er veitt af einstaklingum sem eru ólíkir, með mismikla menntun, hæfni og áhuga á starfinu og verður þjónustan því aldrei nákvæmlega eins (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2009).

Í markaðsfræðum er almennt talað um söluráðana fjóra (*e. the four P's*), vöru (*e. product*) verð (*e. price*), kynningu (*e. promotion*) og dreifingu (*e. place*). Undir þessa söluráða setja markaðsfræðingar allar þær aðgerðir sem beitt eru í starfinu. Söluvöruna og þróun hennar, verðlagningu og verðstefnu, hvernig varan er kynnt fyrir markhópnum og hverskonar dreifileið er notuð til þess að gera vöruna aðgengilega fyrir markhópinn. Þegar söluvaran er þjónusta bætast þrjú söluráðar við, fólk (*e. people*), áþreifanlegir þættir (*e. physical evidence*) og þjónustuferli (*e. process*.) Fólk er allir starfsmenn fyrirtækisins, sem koma að þjónustunni, hvort sem það er beint eða óbeint. Einnig eru það viðskiptavinirnir sem geta haft mjög mikil áhrif á upplifun þjónustunnar. Áþreifanlegir þættir eru til dæmis aðstaða, húsnæði, tæki og tól, klæðnaður starfsfólksins, skilti og nafnspjöld. Þjónustuferlið er hins vegar skipulag, vinnuferli og hvernig þjónustan er veitt (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2006).

Gæði þjónustu stjórnast ekki bara af starfsfólkinu í fyrirtækjunum heldur einnig af væntingum viðskiptavina. Það er skilgreint sem sambland af væntingum sem viðskiptavinurinn hefur áður en hann hefur neytt þjónustunnar og þeirrar raunverulegu þjónustu sem hann fær. Gæði eru metin eftir því hvort þjónustan hefur staðist væntingar viðskiptavinarins eða ekki (Parasuraman, Zeithaml, og Berry, 1985; Keane, 1997). Ef væntingar eru miklar eru meiri líkur á að viðskiptavinir verði fyrir vonbrigðum. Ef það er farið framúr væntingum viðskiptavina upplifa þeir hana sem framúrskarandi.

Lykilatriði í því að veita góða þjónustu er að loka sprungu á milli væntinga viðskiptavina og þess sem er raunverulega veitt. Zeithaml, Bitner og Gremler (2006) settu fram líkan til þess að kortleggja mögulegar sprungur sem geta orðið í þjónustuferlinu og hafa áhrif á þjónustugæði. Sprungulíkanið gengur út á að loka fimm sprungum. Fyrstu fjórar sprungurnar koma til vegna fyrirtækisins (*e.provider gap*) en síðasta sprungan vegna viðskiptavinarins (*e. customer gap*) (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2006). Fyrsta sprungan myndast þegar fyrirtæki gera sér ekki nægilega grein fyrir því sem viðskiptavinurinn vill. Sprunga tvö verður til þegar varan eða þjónustan er ekki hönnuð rétt. Þriðja sprungan myndast þegar þjónustan er ekki veitt í samræmi við staðla. Fjórða sprungan verður til þegar ekki er staðið við gefið loforð. Síðast en ekki síst verður sprunga fimm til þegar viðskiptavinir upplifa að veitt þjónusta uppfylli ekki væntingar (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2006). Líkanið gerir ráð fyrir að ef fyrstu fjórum sprungunum sem snúa að fyrirtækinu sé lokað, lokist einnig viðskiptasprungan.

3.1 Starfsfólk í þjónustugreinum

Það er augljóst að það er mikil ábyrgð lögð á herðar starfsfólks í þjónustugreinum. Þar er mjög mikil samkeppni og er mikilvægt að fyrirtækin virki starfsfólk til þess að ná samkeppnisforskoti og öðlast jákvætt orðspor. Starfsfólk getur skapað verðmæti þegar starfsánægja ríkir og það veitir góða þjónustu.

Stjórnendur þurfa að skilja væntingar viðskiptavina og móta þjónustuna á þann hátt að hún uppfylli væntingar þeirra. Starfsfólkið þarf svo að veita þjónustuna í samræmi við það. Í þjónustugreinum eru allir starfskraftar hluti af þjónustukeðjunni, hvort sem það er í ytra umhverfinu og beint við viðskiptavininn eða í innra umhverfinu, þá baksviðs. Hegðun starfsmanna og viðhorf fer einnig eftir fyrirtækjamenningu og hegðun stjórnenda. Ef gildi og viðhorf fyrirtækisins í er samræmi við viðhorf starfsfólksins verður ákveðin liðsheild og góður vinnuandi sem hvetur starfsfólk áfram í að leggja sig fram og veita góða þjónustu. (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2009).

Starfsfólk í þjónustugreinum er andlit fyrirtækjanna og ímynd þjónustunnar. Það er vörumerkið ásamt sölu- og markaðsfulltrúum. Þjónustumarkaðsfræði snýst um loforð og hefur verið lagður fram svokallaður þjónustuþríhyrningur. Hann samanstendur af þremur ferlum. Fyrst er gefið loforð um ákveðna þjónustu (*e. External marketing: Making the*

promise), svo þarf að gera kleift að standa við loforðið (*e. Internal marketing: Enabling the promise*) og síðast en ekki síst þarf að standa við gefið loforð (*e. Interactive marketing: Delivering the promise*) (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2009). Þessa mismunandi víddir þurfa að vera í samræmi og þarf starfsfólkið á öllum sviðum að skilja stefnu og markmið fyrirtækisins. Ef starfsfólk getur ekki staðið við gefin loforð verður upplifun viðskiptavina neikvæð og fyrirtækin eru ólíkleg til þess að ná árangri (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2009).

Frammistaða einstaklinga hefur því áhrif á söluvöruna þar sem þeirra framlag er hluti af söluvörinni. Án starfsfólksins væri ekki hægt að afhenda vöruna til viðskiptavinanna. Starfsfólkið er í lykilhlutverki fyrirtækja í því að veita góða þjónustu, skila ánægðum viðskiptavinum, öðlast jákvætt orðspor, ná samkeppnisforskoti og loks arðsemi. Því glatast mikil verðmæti hjá fyrirtækjum þar sem starfsmannavelta er ör. Rannsóknir hafa sýnt að það sé hægt að bæta starfshegðun starfsmanna þegar stjórnendur styðja starfsfólkið og vinna markvisst að því að hlúa að því, sýna því sanngirni og stuðning og leggja áherslu á samráð. Það minnkar vinnustreitu og bætir frammistöðu (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010; Taghipour og Dejbani, 2013).

3.2. Hvatning

Oftast hafa fyrirtæki tilhneigingu til að leggja áherslu á óþreifanleg verðmæti en samkvæmt Arney Einarsdóttur (2007) bendir ýmislegt til þess að óþreifanleg verðmæti verði í framtíðinni meiri mælikvarði á velgengi fyrirtækja. Þá er horft til vörumerkis, ánægju viðskiptavina og ánægju starfsfólks (Arney Einarsdóttur, 2007). Hvatning skiptir máli fyrir stjórnendur fyrirtækja til að skapa ánægt starfsfólk og auka afköst þeirra. Tryggð starfsmanna við fyrirtækið er þýðingamikil og getur hún stjórnað af hvatningu. Stjórnendur þurfa að gera sér grein fyrir fjórum forsendum hvatningar. Í fyrsta lagi er hvatning alltaf jákvætt fyrirbrigði, í öðru lagi er hvatning ein af mörgum þáttum, sem hefur áhrif á frammistöðu einstaklinga, í þriðja lagi þarf hvatning að vera í stöðugri endurnýjun og í fjórða lagi er hvatning tól sem stjórnendur geta nýtt sér til þess að læra hvað hefur áhrif á hegðun einstaklinga. Þá geta stjórnendur sniðið störf að þörfum einstaklinga eða dreift verkefnum á réttan hátt til að fá bestu mögulegu frammistöðu (Tella o.fl., 2007).

Stjórnendur þurfa einnig að skilja hvað það er nákvæmlega sem hvetur starfsfólk áfram þar sem einstaklingar eru ólíkir og með mismunandi væntingar. Ef hvatning er ekki til staðar hefur starfsfólk engan hvata til að standa sig vel, ná settum markmiðum eða nýta eigin kunnáttu. Margar rannsóknir benda til þess að hvatning hafi áhrif á starfsánægju (Torrington o.fl., 2011). Starfsmaðurinn getur mótað sína eigin hvatningu eða hún er veitt af öðrum. Til þess að ná fram hvatningu sem starfsmaðurinn býr til sjálfur þurfa störf að uppfylla nokkur skilyrði. Í fyrsta lagi þarf starfsmaðurinn að upplifa verkefnið sem mikilvægt. Það gerist þegar það þarf að nota fjölbreytta kunnáttu (*e. skill variety*), í öðru lagi þarf starfsmaðurinn að geta skilað af sér fullkláruðu verkefni (*e. task identity*), í þriðja lagi þarf starfsmaðurinn að upplifa starfið sitt sem mikilvægt fyrir skipulagsheildina (*e. task significance*), í fjórða lagi þarf starfið að fela í sér sjálfstæð vinnubrögð (*e. autonomy*). Síðast en ekki síst þarf starfsmaðurinn að fá endurgjöf á starf sitt til þess að hann finni fyrir ábyrgðartilfinningu gagnvart starfinu (Hackman og Oldham, 1976).

Hægt er að flokka hvatningu í innri og ytri þætti. Innri þættir eru tilfinningalegir, þeir geta verið ánægja og stolt að klára verkið. Ytri þættir eru í formi hlunninda og launa sem er talið vera ein mikilvægasta hvatning sem mörg fyrirtæki nýta sér. Þá geta laun verið greidd eftir frammistöðu, eins og hefur verið nefnt til þess að auka afköst einstaklinga eins mikið og hægt er, skapa hollustu við fyrirtækið og skapa loks ánægju (Judge o.fl., 2001). Laun eru tákn fyrir óáþreifanleg markmið sem starfsmenn eiga í vinnunni eins og öryggi, árangur, álit og jafnvel vald. Það er einnig notað til þess að laða að nýtt starfsfólk og halda í það reynda. Hlunnindi geta verið meðal annars aðstaða í vinnunni, líkamsræktarkort eða styrkur, tryggingar eða barnagæsla (Tella o.fl., 2007).

4. Aðferðafræði

Viðfangsefni ritgerðarinnar er tengsl starfsánægju og þjónustugæða í ferðaþjónustu á Íslandi. Rannsóknaraðferðin, sem var notuð til að varpa ljósi á efnið var rannsókn á stöðu þekkingar (*e. literature review*). Rannsókn á stöðu þekkingar á að gera grein fyrir því efni sem hefur verið gefið út af almennt viðurkenndum fræði- og vísindamönnum og er grundvöllur allra rannsókna. Skoðun á eldri rannsóknum og kenningum er notað til þess að kanna þekkinguna sem er til staðar og meta hvort að það þurfi að gera frumrannsóknir á ákveðnu efni (Berg, 2001; Finn, Elliott-White og Walton, 2000). Frumgögn sem aðrir hafa safnað saman eru metin og greind með því markmiði að öðlast nýja þekkingu, fá annað sjónarmið á eldri niðurstöður og bera saman rannsóknarniðurstöður á mismunandi tímum (Elliott-White og Walton, 2000). Markmið rannsóknar er að lýsa ákveðnum hugtökum, aðstæðum eða hegðun, auka skilning á atvikum og hegðun og spá um framtíðina (Berg, 2001). Rannsókn er markviss, skipulögð og hlutlaus söfnun, skráning og greining upplýsinga. Það er mikil áskorun að framkvæma rannsókn á hlutlausan hátt þar sem rannsakendur hafa mismikla reynslu, þekkingu og heimspekilegar skoðanir (Berg, 2001; Finn, Elliott-White og Walton, 2000). Lykilatriði í þessari rannsóknaraðferð er að skoða útgefið efni á gagnrýninn hátt og gera sér grein fyrir takmörkunum í þeim, jafnvel göllum eða mismunandi bakgrunn rannsakenda. Niðurstöður rannsókna geta verið rangar en það eru ekki allar rannsóknir byggðar á góðum rannsóknargrunni. Heimildirnar þurfa að vera hlutlausar og gildar (Berg, 2001).

Fyrsta skrefið í rannsókn á stöðu þekkingar um tengsl starfsánægju og þjónustugæða í ferðaþjónustu á Íslandi var að gera mér nákvæmlega grein fyrir rannsóknarspurningunni en efnið er vítt og er hægt að rannsaka hugtökin og tengslin útfrá mismunandi forsendum og sjónarhornum. Næsta skrefið var að skilgreina markmið rannsóknarinnar. Fræðimenn hafa skilgreint tvær mismunandi gerðir rannsókna. Í fyrsta lagi hrein rannsókn (*e. pure research*) og í öðru lagi hagnýt rannsókn (*e. applied research*) sem var notuð í þessari rannsókn. Hrein rannsókn á við um rannsóknir á grundvallaratriðum á ákveðnu sviðum á fræðilegan hátt og er tilgangurinn að auka þekkingu, þessi aðferð er mikið notuð í stærðfræði (Berg, 2001; Finn, Elliott-White og Walton, 2000). Hagnýt rannsókn gerir tilraun til þess að finna lausnir á skilgreindu vandamáli og leggur meiri áherslu á praktísk ráð eins og nafnið gefur til kynna.

Í þessari ritgerð eru í raun og veru tvær rannsóknarspurningar. Í fyrsta lagi hvort starfsánægja ríki í ferðaþjónustu á Íslandi og í öðru lagi hver tengslin eru á milli starfsánægju og þjónustugæða. Til þess að getað svara þessum spurningum þurfti ég fyrst að skilgreina hugtakið starfsánægju og áhrifaþætti hennar og meta sambandið á milli starfsánægju og frammistöðu. Þegar þjónusta er helsta söluvaran eins og í ferðaþjónustu er starfsfólk lykilatriði og þurfti ég því að gera grein fyrir því hvernig starfsfólk hefur áhrif á þjónustuferlið.

Rannsókn á stöðu þekkingar er alltaf fyrsta skrefið í rannsóknarferlinu. Það gefur til kynna þekkinguna, mismunandi kenningar og hugmyndir sem hafa verið lagðar fram um ákveðið efni (Berg, B.L, 2001). Það er mikið útgefið efni til sem tengist rannsóknarspurningunum á einn eða anna hátt og fór því mikill tími í að grandskoða hvaða efni væri nothæft fyrir rannsóknina. Leitarorðin skiptu sköpum og þurfti ég að hugsa vel út fyrir rammann til að finna góðar heimildir sem pössuðu við rannsóknina. Það getur einnig verið munur á því sem finnst á rafrænu formi og prentuðu formi og er vert að skoða alla möguleikana (Berg, B.L, 2001). Við greiningu þurfti ég að skoða vel hverskonar efni hefur verið gefið út, af hverjum og hversvegna. Einnig þurfti ég að meta styrkleika og veikleika efnis og loks að greina innihald og verðmæti þess. Mesta áskorun var að afmarka efnið en í leitinni komu upp margar hugmyndir um efnið, mismunandi útfærslur og teningar.

Í upplýsingaleitinni kom fljótt í ljós að efnið er ekki mikið rannsakað á Íslandi, sérstaklega ekki í ferðaþjónustu. Fræðilegi kaflinn byggir því á erlendum gögnum og rannsóknum en niðurstaðakaflinn á íslenskum aðstæðum. Rannsóknamiðstöð ferðamála er miðstöð rannsókna ferðamála á Íslandi og standa Ferðamálastofa, SAF: Samtök ferðaþjónustunnar, Háskóli Íslands, Háskólinn á Akureyri og Hólaskóli að miðstöðinni (Rannsóknamiðstöð ferðamála, án árs). Ég átti miklar væntingar til rannsóknamiðstöð ferðamála um rannsóknir um starfsánægju í ferðaþjónustu á Íslandi en þurfti ég að víkka vel leitina og skoða efnið í víðari samhengi á Íslandi. Þá var hægt að skoða rannsóknir frá Ferðamálasetri Íslands, VR og fleirum sem verður komið inná. Helst var skoðað hvort að erlendar rannsóknir voru í samræmi við íslenskar aðstæður.

Þessi ritgerð gæti lagt grunn að framkvæmd frekari rannsókna, hvort sem það er megindleg- eða eigindleg rannsókn á viðfangsefninu starfsánægju í ferðaþjónustu og tengsl hennar við þjónustugæði. Niðurstöður þessara rannsókna ættu að hafa hagnýtt gildi fyrir stjórnendur í ferðaþjónustu á Íslandi. Veikleiki þessarar rannsóknar er fyrst og fremst litið

magn af íslenskum rannsóknum. Rannsóknir sem hafa verið framkvæmdar héraðs gefa ekki nákvæma mynd af starfsánægju í ferðaþjónustu heldur frekar almenna sýn á starfsánægju en eins og hefur komið fram getur verið munur á starfsánægju á milli starfsstétta og er því erfitt að alhæfa út frá íslenskum rannsóknum.

5. Ferðapjónusta á Íslandi

Ferðapjónusta er eins og nafnið gefur til kynna, þjónustugrein þar sem söluvaran er óáþreifanleg. Hún felur í sér áskoranir fyrir fyrirtæki og starfsfólk eins og hefur komið fram. Á síðustu árum hefur verið mjög mikill vöxtur í ferðapjónustu á heimsvísu en samkvæmt hagfræðideild Landsbankans er vöxtur í fjölda ferðamanna á Íslandi langt umfram heimsvöxtinn. Þessar niðurstöður koma útfrá spá Alþjóðaferðamálastofnunarinnar um þróun ferðamannafjölda fyrir heiminn og ESB (Daníel Svavarsson, 2015). Á Íslandi hefur erlendum ferðamönnum fjölgað um 190% milli árana 2002- 2013 og er gert ráð fyrir því að fjöldi ferðamanna og útflutningsverðmæti ferðapjónustunnar haldi áfram að vaxa. Ísland er meðal efstu þjóða í heiminum þegar ferðamannafjöldi er borinn saman við íbúafjölda. Framboð gististaða hefur aukist mikið og mun halda áfram að aukast á næstu árum (Daníel Svavarsson, 2015; SAF, 2014). Einnig eru mun fleiri útgefin leyfi nú en áður fyrir ferðaskipuleggjendur og ferðaskrifstofur og því aukning í þeirri starfsemi. Árið 2013 varð ferðapjónustan á Íslandi í fyrsta sinn mest gjaldeyrisskapandi atvinnugrein landsins og kom árið 2014 nærri milljón ferðamanna til landsins (Ferðamálastofa, 2015; SAF, 2014). Á síðasta ári var vægi gjaldeyriskna ferðapjónustunnar af heildarútflutningi um 28% sem sýnir greinilega efnahagslegt mikilvægi greinarinnar (Daníel Svavarsson, 2015).

Árið 2008 voru 9.200 manns sem unnu við ferðapjónustu eða 5,1% af öllum störfum (Ferðamálastofa, 2011). Árið 2012 var fjöldinn kominn í 11.000 og 14.600 árið 2014. Vöxturinn í ferðapjónustu hefur átt mikinn þátt í því að minnka atvinnuleysi eftir efnahagshrunið og er talið að um fjórðungur efnahagsbatans megi skýra með vexti í atvinnugreinum sem tengjast ferðapjónustunni (Daníel Svavarsson, 2015). Samkvæmt Ferðamálastofu (2011) sækist greinin eftir því að hún verði áfram eftirsóknarverður starfsvettvangur ungs og menntaðs fólks. Það er nokkuð ljóst að ferðapjónustan er fjölbreytt og umfangsmikil atvinnugrein og því mjög mikilvægur hluti af íslensku efnahagslífi. Samt sem áður hefur greinin gjarnan verið kölluð atvinnugrein á unglingsárum með vaxtaverki og hafa verið miklar árstíðasveiflur í greininni sem hefur áhrif á starfsmannaráðningar og álag á starfsfólk. Í samfélaginu var áður fyrir gjarnan talað um ferðapjónustu sem láglounastarfsvettvang með mjög miklu vinnuálagi og miklum árstíðasveiflum og hún því mjög óstöðug atvinnugrein. Hún hefur þó alltaf haft það orðspor að vera skemmtileg, fjölbreytt og krefjandi (Signý Guðmundsdóttir, munnleg

heimild, 14.11.2014). Það er mikilvægt að gera sér grein fyrir umfang ferðþjónustu, mikilvægi hennar fyrir efnahags- og atvinnulíf á Íslandi. Það eru mörg störf sem tengjast ferðþjónustu á beinan eða óbeinan hátt og þeim fjölgar í samræmi við uppgang greinarinnar.

Í ferðþjónustu, eins og í öðrum viðskiptagreinum, geta verið mismunandi dreifileiðir og þjónustukeðjan getur verið löng. Sem dæmi fer erlendur ferðamaður á ferðaskrifstofu í sínu heimalandi og kaupir sér ferð. Þar fær hann loforð frá starfsfólkinu um vöruna sem hann ætlar að kaupa. Erlenda skrifstofan getur þá verið í viðskiptum við íslenskan eða erlendan ferðaheildsala sem setur ferðina um Ísland saman. Þessi aðili ætlar að sjá til þess að ferðaskrifstofan geti staðið við loforðið. Starfsfólkið þar bókar þjónustu og skipuleggur ferðina. Þegar kemur að ferðinni hittir ferðamaðurinn líklega ekkert af fólkinu sem hefur unnið að ferðinni heldur framlínufólkið eins og bílstjóra, leiðsögumenn, hótélstarfsfólk og svo framvegis. Það þarf að standa við loforðið sem var gefið af sölufólkinu og skipuleggjendum. Ef eitthvert starfsfólk í þjónustukeðjunni stendur sig ekki gæti upplifun ferðamannsins orðið neikvæð. Þess vegna er nauðsynlegt að allir starfsmenn þekki áherslur fyrirtækisins og leggi sig fram í starfinu til þess að viðskiptavinirnir verði ánægðir. Rannsóknir hafa sýnt að starfsánægja getur haft áhrif á upplifun og ánægju viðskiptavina og getur þá starfsánægja bætt markaðshlutdeild fyrirtækisins (Saari og Judge, 2004). Í ferðþjónustu er seld upplifun sem er mjög einstaklingsbundin og hefur áhrif á skynjun veittrar þjónustu.

5.1. Upplifun ferðamanna af þjónustu á Íslandi

Á Íslandi er mikil samkeppni í ferðþjónustu. Það eru mörg lítil fyrirtæki sem eru stofnuð jafnvel sem aukavinna og eru því flest fyrirtæki með aðeins örfáa starfsmenn. Sem dæmi má nefna að bændur breyta heimilinu sínu í gistingu og leigja út herbergi til ferðamanna og bjóða jafnvel uppá aðra þjónustu eins og mat eða afþreyingu. Þá er oft ekki lögð áhersla á þjálfun starfsmanna eða þjónustuferla innan fyrirtækja. Það getur leitt til þess að ferðamenn fá ekki eins góða þjónustu og þeir áttu von á. Afleiðing af því er slæmt orðspor og ímynd og ferðamaðurinn kaupir ekki aftur þjónustuna. Eins og nefnt hefur verið er samkeppnisforskot lykilatriði til þess að auka sölu og arðsemi og er því náð með því að veita góða þjónustu. Til þess að veita góða þjónustu þarf gott starfsfólk sem leggur sig

fram. Í nútímasamfélagi, þar sem þráðlaust net er víða og samfélagsmiðlar margir er neikvætt orðspor fljótt að breiðast út. Einnig má nefna heimasíður eins og TripAdvisor sem hafa mjög mikil áhrif. Internetið og samfélagsmiðlar hafa einnig áhrif á væntingar ferðamanna og er því mikilvægt að ferðaþjónustufyrirtæki gefi rétta mynd í rafrænni markaðssetningu.

Sumarið 2006 var gerð ítarleg gæðakönnun meðal erlenda ferðamanna í formi viðtala í Leifsstöð og á Seyðisfirði. Sex prósent erlenda ferðamanna fannst gæðin í ferðaþjónustu á Íslandi almennt ekki standast væntingar. Fimmtíu og átta prósent svöruðu að gæðin væru í samræmi við það sem þeir bjuggust við og 36% svöruðu að ferðaþjónustan á Íslandi væri almennt betri en þeir bjuggust við (Rögnvaldur Guðmundsson, 2006). Þetta er ánægjuleg niðurstaða fyrir greinina og augljóst að gæðin skipta alltaf sífellt meira máli. Í rannsókninni fannst 8% svarenda viðhorf starfsmanna í íslenskri ferðaþjónustu lakara en þeir áttu von á. Fimmtíu og þrjú prósent fannst viðhorfið svipað en 39% töldu viðmót starfsfólksins betra en þeir áttu von á (Rögnvaldur Guðmundsson, 2006). Í rannsókninni kom því fram munur á viðhorfi starfsfólksins á milli tegunda fyrirtækja innan ferðaþjónustunnar. Á ferðaskrifstofum og afþreyingafyrirtækjum upplifðu 83% erlendra ferðamanna viðmót starfsfólksins mjög eða fremur gott. Hjá hóp bílafyrirtækjum, flugfélögum og á gististöðum upplifðu það 76-79%. Viðmót starfsfólks á veitingastöðum og bílaleigum töldu 73-74% vera fremur eða mjög gott (Rögnvaldur Guðmundsson, 2006). Hér er skýrt að viðmót starfsmanna gagnvart viðskiptavinum skiptir sköpum fyrir upplifun gesta.

Ingibjörg Sigurðardóttir og Guðrún Helgadóttir (2015) framkvæmdu rannsókn á þjónustugæðum og ánægju ferðamanna í hestaferðamennsku á Íslandi. Hestatengd ferðaþjónusta myndi flokkast undir afþreyingafyrirtæki en þessi tegund afþreyingar er mjög vinsæl hérlendis. Upplifun ferðamanna er einstaklingsbundin og stjórnast af væntingum eins og hefur komið fram. Þjónustugæði hafa áhrif á ánægju viðskiptavina og hefur starfsfólk mjög mikil áhrif í þjónustugreinum og eru sérstaklega mikilvæg í afþreyingarfyrirtækjum. Áþreifanlegt verðmæti eru t.d. hestarnir en óáþreifanlegt verðmæti er t.d. andrúmsloftið og frammistaða starfsfólksins (Ingibjörg Sigurðardóttir og Guðrún Helgadóttir, 2015). Það er þá ekki einungis viðmót starfsfólksins heldur einnig tungumálakunnátta, þekking og framkoma. Niðurstöður sýna að viðmót og frammistaða starfsmanna skiptir meira máli en hestarnir (Ingibjörg Sigurðardóttir og Guðrún

Helgadóttir, 2015). Með hærra verðlagi hækka væntingar viðskiptavina og þarf verðið að vera sanngjarnt miðað við veitta þjónustu svo að viðskiptavinir verða ánægðir. Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að 73% þátttakenda í lengri hestaferðum gáfu ferðinni hæstu mögulegu einkunn. Í hestaleigu voru það 65% svarenda (Ingibjörg Sigurðardóttir og Guðrún Helgadóttir, 2015). Það er aðeins lægra en í almennri gæðakönnun framkvæmd 2006 en það getur verið munur á milli ára en einnig á milli mismunandi afþreyingafyrirtækja (Rögnvaldur Guðmundsson, 2006).

Í niðurstöðum úr ferðavenjukönnun sumargesta 2014 sem framkvæmd var fyrir Ferðamálastofu kemur fram að 95,6% svarenda finnst Íslandsferðin hafa staðist væntingar. Þessar tölur eru í samræmi við aðrar rannsóknir frá síðustu vetrarkönnun og einnig frá síðasta sumri. 83% erlendra ferðamanna telja líklegt að þeir ferðist aftur til Íslands. Í þessari könnun er einnig spurt hvaðan hugmyndin að Íslandsferðinni hafi komið og er þar augljóst hversu mikilvægt gott orðspor er því að flestir nefna internetið og vini og ættingjar (Ferðamálastofa, 2014). Þegar spurt var hvað ferðamönnum þætti minnisstæðast voru flestir sem nefndu náttúrunna enda er hún helsta aðdráttarafl ferðaþjónustunnar á Íslandi. Í öðru sæti kemur þó fólkið og gestrisni sem má tengja við mikilvægi starfsfólksins í greininni og starfsánægju þess. Fólkið og gestrisni var einnig nefnt sem helsti styrkleiki ferðaþjónustunnar á Íslandi (Ferðamálastofa, 2014).

5.2. Stjórnunarhættir í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum

Samkvæmt könnun sem var gefin út af Ferðamálasetri Íslands meðal fyrirtækja í SAF (Samtök ferðaþjónustunnar) setja fyrirtæki í ferðaþjónustu á Íslandi sér í auknum mæli þjónustustefnu til að vinna eftir (Arney Einarsdóttir, o.fl., 2007). Fyrirtækin sem koma að rannsókninni skiptast í veitingarekstur, ferðaskrifstofur, samgöngur, gististarfsemi og afþreyingarþjónustu og eru hlutföllin mismunandi eftir fyrirtækjum. Það er einnig gerður munur á fyrirtækjum á landsbyggðinni og á höfuðborgarsvæðinu og stærð fyrirtækjanna. Könnunin var rafræn og tóku 86 fyrirtæki þátt.

Rúmlega helmingur fyrirtækja eru með þjónustustaðla sem þýðir að ferðaþjónustan er að vinna markvisst að gæðamálum. Þjónustustaðlar sem fyrirtækin nota tengjast að

mestu leyti starfsfólkinu en það eru staðlar um framkomu við viðskiptavinum, útlit á þjónustuvettvangi, símsvörum, kvörtunarferli, klæðnað starfsmanna og annað sem svarendur máttu bæta við. Þar var bætt við hreinlæti og þrifum, kurteisi og upplýsingaferli. Það gefur til kynna að gæði þjónustu fer eftir frammistöðu starfsmanna, samskipti við viðskiptavinum, ferli og verknaði eins og fræðimenn hafa lagt til (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2009; Keane, 1997). Framkoma við viðskiptavinum skoraði hæst með 93%. Þessar áherslur stjórnenda í ferðaþjónustu eru í samræmi við niðurstöður úr könnun á upplifun ferðamanna á Íslandi. Áhyggjuefni er hinsvegar að 50% fyrirtækja í rannsókninni hafa ekki staðlað ferli fyrir kvartanir en ef ekki er rétt staðið að kvörtunum getur það haft neikvæð áhrif á þjónustugæði (Arney Einarsdóttir, o.fl., 2007).

Stærsti hluti stjórnenda í ferðaþjónustu segir að starfsfólkið fái tækifæri til að sækja þjónustunámskeið sem segir þó ekki til um þátttöku starfsfólksins en eins og fram hefur komið hefur það áhrif á starfsánægju. Stjórnendur telja að það sem þurfi að kenna starfsfólkinu á þjónustunámskeiði sé framkoma, virðing, klæðaburður og kurteisi. Aðrir nefna mannleg samskipti og framkomu við viðskiptavinum og viðmót við gesti og þjónustulund þar sem er lögð áhersla á að kenna fólki að brosa og vera jákvætt (Arney Einarsdóttir, o.fl., 2007). Þjónustunámskeið geta verið stór hluti af starfsþróun og með því starfsánægju. Einstaklingar geta lært nýja hluti, fengið meiri innsýn í ákveðna þætti og öðlast meiri ábyrgð (Ellickson, 2002). Þjónustukannanir eru almennt ekki reglubundnar í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum en rúmlega 90% af stjórnendum þessara rannsókna eru frekar eða mjög ánægðir með gæði þjónustunnar sem fyrirtækið veitir. Þjónustuþættir, sem eru metnir, eru áreiðanleiki, viðbrögð, traust, samhygð og sýnileg atriði (Arney Einarsdóttir, o.fl., 2007).

Starfskipulag er algengasta skipulag í ferðaþjónustufyrirtækjum hérlendis en það miðar að stærðarhagkvæmni og hentar því mjög vel í litlum og meðstórum fyrirtækjum. Flest fyrirtæki eru með tvö eða þrjú stjórnþrep. Flestir stjórnendur nota hvetjandi aðferðir með upplýsingagjöf, útskýringum, spurningum og hvatningu til að stjórna starfsfólkinu (Arney Einarsdóttir, o.fl., 2007). Eins og hefur komið fram er hvatning mjög mikilvægt tæki fyrir stjórnendur þar sem starfsfólk hefur mikil áhrif á þjónustugæði með frammistöðu sinni (Tella o.fl., 2007).

Ferðaþjónustufyrirtæki eru flest mannaflsfræk sem þýðir að þau byggja á starfsfólki, þekkingu þess og reynslu. Verkefnið krefjast oft samhæfingar og samstarfs á milli

starfsfólks, deilda og sviða. Launakerfið hjá flestum fyrirtækjum er tímakaup samkvæmt samningum (76%) en næsta kerfi þar á eftir eru frammistöðutengd laun (21%). Gert er ráð fyrir því að það byggi þá á formlegu frammistöðumati (Arney Einarsdóttir, o.fl., 2007). Ferðaþjónustufyrirtæki eru samkvæmt rannsókninni ekki mikið í formlegu samstarfi við önnur fyrirtæki. Undantekning er ferðaskrifstofur, þær byggja á þjónustukeðju margra fyrirtækja. Algengustu samstarfssamningar eru á sviði sölu- og markaðsmála (Arney Einarsdóttir, o.fl., 2007).

Tæplega helmingur fyrirtækja sem svaraði könnuninni vinnur samkvæmt aðferðum gæðastjórnunar. Færri nota aðferðir þekkingarstjórnunar og er helsta ástæðan fyrir því tímaskortur. Flest fyrirtæki beita frekar mannlegum samskiptum við miðlun þekkingar (Arney Einarsdóttir, o.fl., 2007). Hjá meirihluta fyrirtækja fer fram formleg stefnumótunarvinna en eru starfsmenn yfirleitt ekki virkjaðir til þátttöku. Mikilvægustu mælikvarðar á velgengi fyrirtækja í ferðaþjónustu er ánægja viðskiptavina, arðsemi og framlegð. Næst koma markaðshlutdeild og vöruþróun. Hlutfallslega eru færri fyrirtæki í ferðaþjónustu en í öðrum greinum sem meta starfsánægju sem mikilvæga (Arney Einarsdóttir, o.fl., 2007).

Hér er vert að taka fram að það er munur á stjórnunarháttum í ferðaþjónustu eftir tegund fyrirtækja, stærð þeirra, staðsetningu og menntun stjórnenda (Arney Einarsdóttir, o.fl., 2007).

5.3. Hæfni starfsmanna í ferðaþjónustu á Íslandi

Rannsóknasetur verslunarinnar við Háskólann á Bifröst, Capacent og Fagråd verslunar- og þjónustugreina gerðu rannsókn á íslenskum þjónustufyrirtækjum og voru spurningar lagðar fram fyrir tvö stjórnunarþrep í fjórum tegundum þjónustufyrirtækja: Smásöluverslunum, flutningafyrirtækjum, ferðaþjónustu og tryggingafélögum. Tilgangur rannsóknarinnar var í fyrsta lagi hæfnigreining starfsmanna í þjónustufyrirtækjunum og í öðru lagi að leggja mat á hæfni starfsfólksins (Emil B. Karlsson o.fl., 2010).

Þegar ferðaþjónustan var skoðuð svöruðu alls 48 einstaklingar úr tveimur fyrirtækjum og skilgreindu yfirmenn samtals tólf mikilvægustu hæfnisþætti sem starfsmenn í ferðaþjónustu þyrftu að búa yfir. Tvo þætti er hægt að flokka undir faglega

hæfni, fjóra undir stjórnunarlega hæfni en sex undir persónulega færni (Emil B. Karlsson o.fl., 2010). Hæfnisþættir, sem flokkast undir faglega hæfni, eru hæfni sem einstaklingar öðlast með markvissri þjálfun, og nám eins og færni til að safna, nýta og miðla þekkingu og upplýsingum annars vegar og færni við að uppfylla þarfir og væntingar viðskiptavina hinsvegar. Stjórnunarleg hæfni er hægt að þjálfra og meta skipulögð vinnubrögð og viðskiptahugsun. Í rannsókninni var það skilgreint í ákvarðanatöku og frumkvæði, forystu og stjórnun, frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun og loks skipulag og áætlanir. Hæfnisþættir, sem falla undir persónulega færni, mótast með starfs- og lífsreynslu og lýsir sér í viðhorf til vinnunnar og samskiptafærni. Skilgreind voru hæfni að fylgja fyrirmælum og verklagsreglum, þola álag og streitu, samvinna inn á við, tengslamyndun og einnig siðferði og gildi (Emil B. Karlsson o.fl., 2010).

Við mat á getu starfsmanna voru hæfnisþættir flokkaðir í þrjú bil eftir meðaltalseinkunn sjálfsmatsins: 1. Styrkleikabil með hæstu einkunnum eða óskastaða fyrirtækisins, 2. Starfshæft bil sem þykir viðunandi en mætti bæta og lægstu meðaltalseinkunn 3. Aðgerðabil sem þarf að lagfæra (Emil B. Karlsson o.fl., 2010).

Tveir hæfnisþættir voru metnir á styrkleikabili: 1. Fylgja fyrirmælum og verklagsreglum og 2. Ákvarðanatöku og frumkvæði. Það þýðir að framkvæmd er í föstum skorðum, það er mikill agi á vinnustaðnum, starfsfólk heldur sig við vinnureglur og tímasetningar. Starfsfólkið tekur ákvarðanir og ber ábyrgð á verkefnum. Síðast en ekki síst bendir það til þess að starfsfólkið sýni vinnustaðnum hollustu (Emil B. Karlsson o.fl., 2010). Það þýðir að starfsfólk er tilbúið að leggja mikið af mörkum svo að fyrirtækið verði árangursríkt (Arney Einarsdóttir, 2007). Það segir einnig til um hversu trúir þeir eru skipulagsheildinni, starfinu sínu og hvernig þeir samsvara sér með skipulagsheildinni (Torrington o.fl., 2011).

Sjö hæfnisþættir voru metnir á starfshæfu bili: 1. Mæta þörfum og væntingum viðskiptavina og með því að skila ánægðum viðskiptavinum. 2. Skipulag og áætlanir sem eru mikils virði í ferðaþjónustu. 3. Siðferði og gildi þar sem er einnig litið til samfélagslegrar ábyrgðar, umhverfismála og jafnréttis. 4. Frumleiki og sköpun þar sem starfsmenn taka þátt í að bæta vinnustaðinn með hugmyndum og nýjum sjónarmiðum. 5. Samvinna til að efla starfsanda og bera virðingu fyrir framlagi samstarfsfélaga, 6. Tengslamyndun sem þýðir að samskiptin eru opin og óformleg, 7. Álags- og streituþol en

það getur verið mjög mikið álag í ferðaþjónustu og skilin og jafnvægi á milli einkalífsins og vinnunnar eru ekki jafn skýr og mætti vera (Emil B. Karlsson o.fl., 2010).

Flestir þættir voru sem sagt metin viðunandi en mætti bæta. Þjónustugæði í ferðaþjónustu fer eftir hæfni starfsfólkinu en einnig eftir væntingum viðskiptavina (Parasuraman, Zeithaml, og Berry, 1985; Keane, 1997). Ef væntingar eru óraunhæfar er erfitt að mæta þörfum og skila ánægðum viðskiptavinum. Fyrirtækin í ferðaþjónustu þurfa því að huga að væntingastjórnun og tryggja að markaðssetningin og þá loforðin sem eru gefin í þjónustuferlinu séu í samræmi við það sem er veitt (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2009). Áætlanagerð, skipulag, siðferði og gildi hafa einnig áhrif á viðskiptavinum og eru mikilvæg atriði fyrir velgengi í ferðaþjónustu. Það eru margir þættir sem snúa að starfsfólkinu og þeirra vellíðan eins og sköpun, samvinna, starfsandi, tengslamyndun og streituþol en eins og hefur komið inná er starfsfólk lykilatriði fyrir velgengi fyrirtækja. Það er mikilvægt að hvetja til samvinnu, sýna starfsfólkinu sanngirni og stuðning. Það minnkar vinnustreitu og bætir frammistöðu (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010; Taghipour og Dejbani, 2013).

Þrjú hæfnisþættir voru metnir á aðgerðabili og að það þyrfti að bæta úr þeim. 1. Lærdómur og rannsóknir sem þýðir að starfsfólki finnst það þurfi að leggja meiri áherslu á til dæmis nám og námskeið þó svo að það telji sig læra mest af reynslu, mistökum og endurgjöf. 2. Frumkvöðlastarf og viðskiptahugsun en það þýðir að það getur verið erfitt að sjá viðskiptatækifæri fyrir fyrirtækið, það sé ekki fylgst nægilega með samkeppninni og markaðsbreytingum. 3. Forysta og stjórnun þar sem starfsmenn deila út verkefnum á sanngjarnan hátt og gefa skýr fyrirmæli (Emil B. Karlsson o.fl., 2010).

Niðurstöður þessara rannsókna sýna að persónulegir þættir eru mikilvægastir í þjónustufyrirtækjum. Frammistaða einstaklingana í ferðaþjónustufyrirtækjum er lykilatriði í að veita góða þjónustu. Það er mikilvægt að huga að námi og þjálfun svo að starfsmaðurinn verði fær um að veita góða þjónustu og sé ánægður í starfinu. Frammistaða starfsmanna er háð hæfni og vilja til að vinna verkið eins og hefur komið fram rétt eins og umhverfið, sem stjórnendur skapa, og hvatning (Emil B. Karlsson o.fl., 2010).

Fyrirtæki leggja meiri áherslu á óáþreifanleg verðmæti eins og orðspor, ímynd, ánægju viðskiptavina og einnig ánægju starfsfólksins eins og hefur komið fram. Í ferðamálastefnu 2011-2020 koma fram nokkur gildi sem greinin ætti að hafa að leiðarljósi

að mati nokkra aðila í ferðapjónustu. Oftast var nefnt heiðarleiki, gæði og sérstaða (Ferðamálastofa, 2011). Það eru gildi sem tengjast starfsfólkinu og þá starfsfólkinu á öllum sviðum hvort sem það á bein samskipti við viðskiptavini eða ekki.

5.4.Könnun VR á fyrirtæki ársins

Stéttarfélagið VR stendur á hverju ári fyrir könnun á líðan og kjörum félagsmanna sinna, sem kallast fyrirtæki ársins. Þar eru lagðar fram um 40 spurningar um viðhorf félagsmanna til átta lykilþátta starfseminnar en niðurstöður eru flokkaðar eftir stærð fyrirtækjanna sem fer eftir fjölda starfsmanna. Þættir, sem eru skoðaðir, eru trúverðugleiki stjórnenda, starfsandi á vinnustað, launakjör starfsmanna, vinnuskilyrði starfsmanna, sveigjanleiki í starfi, sjálfstæði í starfi, ímynd fyrirtækis og ánægja og stolt. Hugmyndafræðin á bakvið könnunina er að skoða innra starfsumhverfi fyrirtækja svo að þau geti hámarkað árangur sinn og brugðist við neikvæðum skilyrðum í rekstrarumhverfinu (VR, 2014). Einnig gefur rannsóknin góða mynd af stöðu fyrirtækisins út frá sjónarhorni starfsfólksins og í samanburði við önnur fyrirtæki á markaði. Eins og nefnt hefur verið er munur á starfsánægju á milli starfsstétta sem getur einnig haft áhrif á þessa könnun þar sem félagsmenn VR koma úr mörgum greinum.

Samkvæmt niðurstöðum 2014 voru 80% svarenda ánægð í starfi og þeim leið vel en það var í samræmi við niðurstöður rannsókna síðustu ára, frá 2009 til 2014. Stjórnendur eru að jafnaði ánægðari en aðrir starfsmenn og þeir sem eru með langan starfsaldur hafa einnig mælst ánægðari en hinir (VR, 2014). Það er í samræmi við kenningar um að aldur starfsfólksins hafi áhrif á starfsánægju þar sem eldri einstaklingar meta hana út frá eigin persónulegum grunntóni frekar en einungis út frá eiginleika starfsins (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Trúverðugleiki stjórnenda hefur aukist mikið. Starfsfólkið er ánægðara með vinnuskilyrði og sveigjanleika vinnu. Eini þátturinn, sem hefur mælst með minni ánægju miðað við niðurstöður fyrir hrun, eru launakjörin (VR, 2014).

Það er aðeins í fáum þáttum kynjamunur á milli svarenda. Þessir þættir eru launakjör, vinnuskilyrði og sveigjanleiki vinnu. Karlar eru óánægðari með launakjörin á meðan konur eru óánægðar með sveigjanleika. Konur eiga samt auðveldara með að samræma vinnu og fjölskyldulíf (VR, 2014). Það passar vel við athugun fræðimanna um

kynjamuninn (Sousa-Poza og Souse-Poza, 2000). En einnig að skilin á milli vinnu og einkalífs getur verið þröng og óskýr (Emil B. Karlsson o.fl., 2010).

Eftirsóknarverður vinnustaður hefur jákvæða ímynd gagnvart starfsfólkinu og út á við og getur valið úr hæfasta starfsfólkinu sem eykur gæði í framleiðslu og/eða þjónustu. Ánægt starfsfólk þýðir því aukin gæði í rekstri. Starfsfólkið sýnir fyrirtækinu tryggð, frumkvæði og leggur sig fram til að ná árangri. Jákvætt starfsumhverfi dregur úr álagi og streitu og eykur starfsánægju. Með aukinni ánægju fækkar veikindadögum og fjarvistum starfsmanna (VR, 2014). Fræðimenn eru sammála um að að óánægja í starfi eykur fjarvistir starfsmanna og starfsmannaveltu sem eru miklir kostnaðarliðir fyrir fyrirtæki (Sousa-Poza og Souse-Poza, 2000; Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010; Eyþór Eðvarðsson, 2005). Það er því í hag fyrirtækja að taka þátt í könnun VR og meta eigin stöðu samkvæmt starfsfólksins.

Flestir starfsmenn ferðapjónustufyrirtækja eru í stéttarfélaginu VR eða Eflingu og er því þessi rannsókn áhugaverð þó svo að hún taki ekki sérstaklega mið af ferðapjónustunni. Hún gefur hugmynd um starfsánægju á Íslandi en það er samt sem áður munur á afstöðu og viðhorfi starfsmanna eftir atvinnugreinum. Starfsmenn í verslun og þjónustu og samgöngu- og ferðapjónustu eru almennt ósáttari samkvæmt niðurstöðum VR. Þær niðurstöður þarf að skoða vel þar sem að rannsóknir leggja til að það sé mun erfiðari að skila ánægðum viðskiptavinum ef starfsfólkið er óánægt (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2009; Eyþór Eðvarðsson, 2005). Mesta óánægjan meðal starfsfólks í samgöngu- og ferðapjónustu er með launakjör en aðeins 39% svarenda finnst launakjörin sanngjörn (VR, 2014).

5.5 Starfsánægja á Íslandi

Flestar rannsóknir varðandi starfsánægju, sem hafa verið framkvæmdar á Íslandi, voru gerðar á afmörkuðu sviði eða í einu fyrirtæki og hefur því verið erfitt að bera saman starfsánægju á Íslandi við önnur lönd (Arney Einarsdóttir, 2007). Helstu reglulegu rannsóknir á starfsánægju hafa verið framkvæmdar af VR í leitinni að fyrirtæki ársins. Spurningalistar í tengslum við evrópsku starfsánægjuvísitöluna (e. *European Employee Index*) voru þó lagðir fyrir starfsfólk í íslenskum fyrirtækjum þar sem stjórnendur höfðu gefið leyfi til þess. Markmiðið var að prófa eiginleika mælitækisins, greina vægi

áhrifavalda héraendis og athuga menningarlegan munur á milli einstakra Norðurlanda. Rannsóknin var lögð fyrir 12 íslensk fyrirtæki árið 2004. Niðurstaðan var sú að starf og starfsskilyrði hafa hlutfallslega mest áhrif á starfsánægju á Íslandi. Ímynd fyrirtækisins er í öðru sæti og starfsþróun í þriðja sæti. Í fjórða sæti komu laun og kjör, í fimmta sæti samstarf, í sjötta næsti yfirmaður og í síðasta sæti stjórnun. Niðurstaðan er því sú að þó svo að menning Norðurlandabúa sé lík er munur á vægi áhrifavalda og ánægju starfsfólksins á milli landa (Arney Einarssóttir, 2007). Farið verður í gegnum áhrifaþættina í réttri röð samkvæmt íslenskum niðurstöðum frá 2004.

5.5.1. Starf og starfsskilyrði

Starf og starfsskilyrði hafa mest áhrif á starfsánægju Íslendinga almennt sem er í samræmi við margar kenningar fræðimanna um að eðli starfsins hafi mest áhrif á starfsánægju. Vinnan sjálf verður að vera aðlaðandi og áhugaverð fyrir einstaklingana og helst eftirsóknarverð. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar VR eykur gott starfumhverfi starfsánægju og dregur úr álagi og streitu starfsmanna (VR, 2014). Sveigjanleiki og sjálfstæði í vinnu getur haft mikil áhrif á starfsánægju sem er metið sérstaklega í könnun VR. Umhverfið og aðstaða skiptir einnig máli en starfsfólk sækist í að vera með tæki og tól til þess að klára verkefnið á sem bestan hátt.

5.5.2. Ímynd fyrirtækja

Ímynd fyrirtækja er samkvæmt rannsókninni í öðru sæti sem bendir til mikilvægis orðspors og samfélagslegrar ábyrgðar. Ísland er lítið land þar sem fréttir berast fljótt. Slæmt orðspor eða slæm fyrirtækjamenning hefur því mjög neikvæð áhrif á ímynd fyrirtækisins og einnig áhrif á starfsánægju. Óánægt starfsfólk hefur síðan aftur áhrif á ímynd fyrirtækisins. Fyrir starfsfólkið er mikilvægt að geta verið stolt af vinnustaðnum. Það tengist þeirra viðhorfi og gildum og einnig þeirri hegðun að skilgreina sig út frá starfi sínu. Sérstaklega í ferðaþjónustu er ímynd mikilvæg, bæði fyrir landið í heild sem áfangastaður en einnig einstök svæði og fyrirtæki. Ferðaþjónustan selur upplifun sem þarf að hafa jákvæða ímynd (Friðrik Larsen, 2012). Gæði í vöru og þjónustu, verðlagning og ábyrgð eru atriði í ferðaþjónustu sem hafa hvað mest áhrif á ímynd fyrirtækisins. Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar Ferðamálasteðs Íslands er um helmingur ferðaþjónustufyrirtækja með þjónustustaðla og leggja því áherslu á gæðamál (Arney

Einarsdóttir, o.fl., 2007). Fyrirtæki með sterka ímynd er eftirsóknarverður vinnustaður með tryggt starfsfólk og hefur það áhrif á starfsánægju Íslendinga.

5.5.3. Starfsþróun

Starfsþróun er mikilvæg fyrir starfsánægju á Íslandi og er hlutfallslega í þriðja sæti í rannsókn starfsánægju útfrá evrópsku starfsánægjuvísitölunni. SAF, Samtök ferðaþjónustunnar leggur til að bæta arðsemi og samkeppnishæfni fyrirtækja með því að auka skilning stjórnenda og starfsmanna á mikilvægi menntunar, símenntunar og þjálfunar. Með því er einnig hægt að efla ímynd fyrirtækja og almennt greinarinnar sem áhugaverðs starfsvettvangs með metnaðarfullu starfsfólki (SAF, 2014). Starfsþróun tengist einnig eðli starfsins en það þarf að vera örvandi og áhugavert fyrir starfsmenn. Með starfsþróun fá þeir tækifæri að öðlast meiri þekkingu og jafnvel ábyrgð. Fyrirtækin geta einnig verið með eigin námskeið eða skóla og segja stjórnendur sem standa fyrir öflugum fræðslustarfi að það skili starfsfólkinu aukinni starfsánægju og möguleika til þróunar í starfi (SAF, 2014). Samkvæmt niðurstöðum rannsóknar Ferðamálasets Íslands gefa flestir stjórnendur ferðaþjónustufyrirtækja starfsfólkinu tækifæri að sækja námskeið (Arney Einarsdóttir, o.fl., 2007).

Skortur á menntun og færni starfsmanna en þó einnig stjórnenda getur verið ástæða fyrir misheppnaða ákvarðanatöku og áætlanagerð (Ingibjörg Sigurðardóttir, 2007). Aukin starfsánægja er náð með því að auka fræðslu, þjálfun og teymisvinnu sem leiðir til lægri kostnaðar, minni starfsmannaveltu, aukin skilvirkni og bættra afkasta. Einnig er talið að þjálfun og fræðsla tryggi gæði, fagmennsku og öryggi þjónustu sem auka framleiðni fyrirtækjanna (Ingibjörg Sigurðardóttir, 2007). Fyrirtæki geta nýtt sér endurmenntunar- eða starfsmenntasjóði en virðast flestir starfsmenn í ferðaþjónustu á Íslandi ekki þekkja til þessa sjóðakerfis (Ingibjörg Sigurðardóttir, 2007). Starfsþróun er því jafn mikilvægt fyrir starfsfólkið og starfsánægju þess en einnig fyrir velgengni og arðsemi fyrirtækja.

5.5.4. Laun og kjör

Að laun og kjör séu hlutfallslega í fjórða sæti um áhrifavalda starfsánægju er í samræmi við kenningar Locke (1976) um að laun séu aðeins einn af mörgum þáttum sem hafa áhrif. Þó svo að það skipti máli á Íslandi eru há laun ekki endilega vísbending um ánægju. Það er þó mikilvægt atriði við mat á starfi þegar lauslega er spurt. Flestir starfsmenn ferðaþjónustu á Íslandi eru í VR eða Eflingu stéttarfélagi eins og hefur komið fram. VR

hefur gert launakannanir og hækkuðu laun um 7% á milli ára 2013-2014 (VR, 2014). Samkvæmt rannsókn VR „fyrirtæki ársins“ eru hlutfallslega fleiri í samgöngu- og ferðaþjónustu óánægðir með launakjörin en í öðrum greinum (VR, 2014). Eins og nefnt hefur verið var gjarnan talað um ferðaþjónustu sem láglaunastarf með miklum árstíðasveiflum en er það að breytast með fleiri heilsársstörfum og aukningu ferðamanna utan háannatíma. Einhver fyrirtæki greiða laun miðað við frammistöðu en flest miða við tímakaup (Arney Einarasdóttir, o.fl., 2007). Laun, kjör og umbun geta verið mikil hvatning fyrir starfsfólk.

5.5.5. Samstarf

Gott samstarf skiptir sköpum fyrir starfsfólk en það uppfyllir félagslegar þarfir einstaklinga í starfi. Það er í eðli mannsins að sækjast eftir félagslegum tengslum og getur samstarf haft mikil áhrif á vellíðan einstaklinga (VR, 2014). Fæstir hafa áhuga á því að eyða átta tímum á dag í neikvæðu umhverfi með slæmum vinnuanda vegna þess að samstarf á milli einstaklinga er ekki til staðar. Samstarf getur verið bæði við samstarfsaðila innan fyrirtækisins og við til dæmis birgja utan fyrirtækisins. Góður starfsandi er því mikilvægur fyrir starfsánægju og getur hvatt einstaklinga til þess að leggja sig fram til að ná árangri.

5.5.6. Næsti yfirmaður:

Í rannsókn VR er sérstaklega spurt um trúverðugleika stjórnenda. Samskipti við næsta yfirmann þurfa að vera jákvæð og hvetjandi og yfirmenn þurfa að sýna samstarfsvilja (VR, 2014). Upplýsingaflæði og skýr skilaboð til starfsfólksins frá næsta yfirmanni skipta því sköpum alveg eins og almenn stjórnun fyrirtækja. Flest fyrirtæki á Íslandi, ekki síst í ferðaþjónustunni, eru frekar lítil og er oft ekki mikill munur á eigendum, stjórnendum og starfsmönnum (Arney Einarasdóttir, o.fl., 2007). Samkvæmt fræðimönnum stuðla yfirmenn, sem minnka skilin á milli yfir- og undirmanna, að aukinni starfsánægju (Madlock, 2008). Það gæti verið ein ástæðan fyrir því að samskiptin eru óformleg og því jákvæð og ekki mikils metin sem áhrifavaldur á starfsánægju á Íslandi.

5.5.7. Stjórnun

Stjórnun mældist lægst í áhrifavöldum starfsánægju á Íslandi sem er áhugavert þar sem er almennt talið að stjórnendur geta haft mjög mikil áhrif á starfsánægju. Það er mest áberandi þegar það er ekki gott samstarf á milli yfir- og undirmanna og stjórnendur leggja

ekki mikla áherslu á starfsfólkið. Samkvæmt rannsóknum á stjórnunarháttum í ferðaþjónustu eru engir stjórnendur sem nota einvaldsstjórnun (Arney Einarsdóttir, o.fl., 2007) og gæti það verið ástæðan fyrir því að stjórnun mælist einnig lág í rannsókn um áhrifaþætti starfsánægju á Íslandi. Það er þá spurning hvort stjórnendur íslenskra fyrirtækja gera sér grein fyrir mikilvægi upplýsingaflæðis og jákvæðu viðhorfi gagnvart starfsfólkinu. Samkvæmt rannsókn Ferðamálasteigs Íslands bjóða flestir stjórnendur starfsfólki uppá þann möguleika að sækja námskeið og þróast í starfinu en það er einnig í samræmi við SAF sem ályktar að stjórnendur, sem leyfa námskeið, séu líklegri en hinir til að skila starfsánægju (Arney Einarsdóttir, o.fl., 2007; SAF, 2014)

5.5.8. Niðurstaða

Eftir efnahagshrun á Íslandi 2008 fór atvinnuleysið frá 2,5% á fjórða ársfjórðungi í 7,6% á fyrsta ársfjórðungi 2010 (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010). Það varð því mun erfiðari að fá og skipta um starf og hafði það áhrif á starfsöryggið og einnig starfsánægju. Hinsvegar hafði það jákvæð áhrif á hollustu starfsfólks á íslenskum vinnumarkaði (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010). Starfsfólk hugsaði ekki um starfslok og var þakklátt fyrir að vera með vinnu. Það er einnig í samræmi við niðurstöður rannsóknar VR á fyrirtæki ársins en 2009 svöruðu 89% þátttakenda að þeim líði vel í starfi. Fyrir hrún 2008 voru það 85%. Líklegt þykir að væntingar og viðhorf einstaklinga breytist við efnahagshrun (VR, 2014). Erlendar rannsóknir hafa sýnt fram á tengsl aldurs og starfsánægju sem hefur þó ekki komið fram í íslenskum rannsóknum (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2008). Einnig hafa rannsóknir héraendis ekki sýnt fram á tengsl minnkandi starfsánægju við hækkandi menntunarstig eins og hefur verið erlendis. (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2008)

6. Umræða

Starfsánægja er vítt hugtak sem er mikið rannsakað út frá mismunandi sjónarmiðum. Það getur verið erfitt að bera saman rannsóknir á þessu sviði en einnig eru margar mismunandi leiðir til að rannsaka starfsánægju. Þúsundir greina hafa verið gefnar út um efnið í gegnum tíðina. Það er alltaf hættu á því að einstaklingar svari ekki alveg af hreinskilni, vilja til dæmis ekki viðurkenna óánægju eða draga úr svörum eftir skapi. Starfsánægja er mjög einstaklingsbundin og tilfinningaleg á mati á vellíðan í vinnu. Einnig geta rannsóknarniðurstöður verið úreldar. Matið fer eftir gildum og væntingum einstaklinga. Þar sem hafa verið lagðar fram margar kenningar hafa fræðimenn reynt að flokka þær í fjórar megin stefnur sem er gagnlegt til þess að fá yfirlit yfir útgefið efnið, mismunandi kenningar og skilgreiningar.

Það er áriðandi að ferðaþjónustan, sem er mest gjaldeyrisskapandi grein á Íslandi í dag, (Ferðamálastofa, 2015; SAF, 2014) fái meira fjármagn til þess að rannsaka starfsánægju í ferðaþjónustu. Greinin er þverfagleg með mörgum beinum og óbeinum störfum og er því erfitt að segja nákvæmlega til um fjölda einstaklinga sem vinna við ferðaþjónustu. Fyrsta rannsóknarspurning í þessari ritgerð var hvort að starfsánægja ríki í ferðaþjónustu á Íslandi og þarf að rannsaka það mun betur hérlendis og afmarka það betur að atvinnugreininni. Rannsóknir á starfsánægju sem hafa verið framkvæmdar hérlendis hafa rýnt í almenna starfsánægju en ekki útfrá mismunandi starfsstéttum. Þessi ritgerð gengur því út á erlendar niðurstöður sem eru sett í samhengi við íslenskar aðstæður eins mikið og hægt er. Nýtt rannsóknarverkefni gæti falist í að rannsaka starfsánægju útfrá skráðum fyrirtækjum innan SAF, Samtökum ferðaþjónustunnar, eða jafnvel aðgreina betur tegund fyrirtækja í ferðaþjónustu. Þá væri áhugavert að bera saman niðurstöður út frá evrópsku starfsánægjuvísitölunni (*European Employee Index*). Starfsánægja í ferðaþjónustu er einnig fjölbreytt þar sem það getur verið mjög mikill munur á starfsánægju á milli ferðaskrifstofa og hótela, rútufyrirtækja og afþreyingarfyrirtækja svo dæmi sé tekið og þarf að hafa það í huga í undirbúningi rannsóknarinnar.

Rannsókn á vegum Ferðamálastofu sýnir greinilega mun á upplifun ferðamanna á mismunandi viðmóti starfsmanna á milli ólíkra tegunda fyrirtækja innan ferðaþjónustunnar (Rögnvaldur Guðmundsson, 2006). Það gæti verið vísbending um að það sé tengsl á milli starfsánægju og þjónustugæða sem er seinni rannsóknarspurningin í þessari ritgerð. Þá er

spurning hvort að það sé meiri starfsánægja innan ákveðna tegunda fyrirtækja innan greinarinnar sem hafa áhrif á viðmót starfsmanna og þá sem þjónustuna fá. Viðmót starfsmanna er lykilatriði í upplifun ferðamanna í þjónustustörfum og er markmið þjónustufyrirtækja að uppfylla eða fara framúr væntingum viðskiptavina. Rannsókn í hestatengdri ferðaþjónustu sýndi einnig að viðskiptavinir meta óáþreifanlega þætti eins og viðhorf og frammistöðu starfsfólksins meira en áþreifanlega þætti eins og hestana (Ingibjörg Sigurðardóttir og Guðrún Helgadóttir, 2015). Oft hefur verið komið inná viðhorf og gildi einstaklinga sem mikilvæg atriði í þjónustugæðum sem samræmist þessum niðurstöðum. Stjórnendur í ferðaþjónustu sækjast eftir faglegum, stjórnunarlegum og persónulegum hæfileikum einstaklinga í greinina og eru þau persónulegu, eins og til dæmis viðmót, þau mikilvægustu (Arney Einarsson, o.fl., 2007).

Eins og hefur verið nefnt hefur starfsánægja í ferðaþjónustu á Íslandi ekki verið mikið rannsökuð en erlendar rannsóknir virðast vera í nokkru samræmi við almennar íslenskar aðstæður þegar skoðuð er evrópska starfsánægjuvísitalan en einnig kyn og aldur (Arney Einarsson og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2008). Samkvæmt íslenskum rannsóknum eru margir óánægðir með laun og kjör sem er samkvæmt fræðimönnum vísbending um að launin teljist ekki sanngjörn miðað við starfið (Ásta Bjarnadóttir, 2000). Það mat, alveg eins og mat á starfsánægju, er einstaklingsbundið og tilfinningarlegt og getur margt haft áhrif á það. Ferðaþjónustan á Íslandi er að berjast gegn árstíðarsveiflum og því álagstímabilum. Háannatímabil en enn sumarið, júní til ágúst þótt svo að það hafi verið mikil aukning í komu ferðamanna á veturna. Álagið á starfsfólkið gæti verið vanmetið miðað við launin sem eru greidd sem veldur þessari óánægju. Það væri því einnig áhugavert að rannsaka betur ástæður fyrir þessari óánægju.

Rannsókn á stjórnunarháttum í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum hefur sýnt að stjórnendur leggja ekki mikla áherslu á starfsánægju og er það hugsanlega ein af ástæðunum þess að hugtakið er ekki mikið rannsakað hérlendis. Það má einnig leggja til að með mikilli aukningu í greininni séu eldri rannsóknir úteltar og því þörf á því að framkvæma nýjar rannsóknir á starfsánægju í ferðaþjónustu. Óánægja hjá starfsfólki getur verið kostnaðarsöm fyrir fyrirtæki með lítilli tryggð starfsmanna og auknum fjarvistum (Sousa-Poza og Souse-Poza, 2000; Arney Einarsson og Ásta Bjarnadóttir, 2010; Eyþór Eðvarðsson, 2005). Starfsfólk eykur verðmæti fyrirtækis sem það nýtur í aukinni sölu og einnig aukinni arðsemi. Samkeppnishæfni þjónustufyrirtækja eins og í ferðaþjónustu ræðst

af hæfni starfsmanna til að veita góða þjónustu en þjónustan skilar sér best í því hversu vel tekst að halda sig við þjónustupríhyrninginn, mæta þörfum og fara framúr væntingum viðskiptavina (Parasuraman, Zeithaml, og Berry, 1985; Keane,1997). Niðurstöður úr gæðakönnun meðal erlendra ferðamanna á Íslandi eru jákvæðar fyrir ferðaþjónustuna og starfsfólkið í greininni. Það gefur til kynna að það er mikilvægt fyrir fyrirtæki og starfsfólk að veita góða þjónustu (Rögnvaldur Guðmundsson, 2006). Hér má áætla að þjónustupríhyrningur hefur virkað eins og ætlað er og að starfsfólkið hefur staðið við gefið loforð með góðri frammistöðu, þekkingu og reynslu.

Samkvæmt Judge o.fl.(2001) er samband starfsánægju og frammistöðu mismunandi og því ekki hægt að alhæfa að starfsánægja hafi áhrif á frammistöðu. Það hefur þó verið haldið fram í lengri tíma og virtist þessi kenning rökrétt (Judge o.fl., 2001). Við prufun á kenningunni kom þó í ljós að sambandið á milli starfsánægju og frammistöðu er ekki svo einfalt. Það sýnir mikilvægi þess að gera rannsókn á stöðu þekkingar og prufa tilgátur til þess að sanna eða eins og í þessu tilfelli afsanna kenningar. Þá eru veikleikar í þessari ritgerð eins og hefur verið nefnt og þarf því að rannsaka tengsl starfsánægju og þjónustugæða í ferðaþjónustu á Íslandi miklu betur. Flestir fræðimenn er þó sammála um að frammistaða starfsmanna hafi mikil áhrif á velgengni fyrirtækja og er nauðsynlegt að stjórnendur hlúi að þeim (Judge o.fl., 2001). Það er því aðallega viðhorf starfsfólks sem hefur áhrif á þjónustugæði (Zeithaml, Bitner og Gremler, 2009). Almennt ánægt starfsfólk getur aukið sölu með góðri þjónustu sem leiðir til jákvæðs orðspors fyrirtækisins. Hvatning starfsmanna hefur áhrif á starfsánægju en hvernig starfsfólk er hvatt áfram getur verið með ýmsu móti og þarf að einhverju leyti að taka mið af einstaklingum (Torrington o.fl., 2011). Aðalatriðið, bæði hvað varðar hvatningu og starfsánægju virðist vera eðli starfsins starfinu (Hackman og Oldham,1976). Starf og starfsskilyrði voru einnig á Íslandi metin sem mesti áhrifavaldur á starfsánægju (Arney Einarssdóttir, 2007).

Samkvæmt rannsókn áhrifavalda starfsánægju út frá evrópsku starfsánægjuvísitölunni (e. *European Employee Index*) sem var framkvæmt á Íslandi er fullkominn vinnustaður, þar sem starfsánægja er mest, boðið uppá áhugavert, örvandi, hvetjandi, fjölbreytt og eftirsótt starf í góðu vinnuumhverfi þar sem einstaklingur þarf að sýna ábyrgð, taka áskorunum, þarf að vera fær um góð samskipti, fær svigrúm til að vinna verkið og tekur þátt í nýsköpun. Fyrirtækið er með gott orðspor og jákvæða ímynd með gæði í vöru og þjónustu að leiðarljósi og samfélagslega ábyrgð. Starfsmaðurinn fær

tækifæri til að þróast í starfinu og launin eru sanngjörn. Samskipti við samstarfsfélaga, næsta yfirmann og stjórnendur er gott. Það ríki traust í fyrirtækinu og góð liðsheild.

7. Lokaorð

Markmið þessarar ritgerðar var að taka saman rannsóknir og upplýsingar um starfsánægju og kanna tengsl hennar við þjónustugæði í ferðaþjónustu. Það er mjög mikilvægt að stjórnendur ferðaþjónustufyrirtækja skilji hugtakið starfsánægja og leggi sitt af mörkun að stuðla að starfsánægju til að ná árangri. Það má segja að gæði þjónustunnar sé háð hegðun, viðhorfum og sjálfsmati starfsmanna.

Þó svo að hugtakið sé mikið rannsakað á heimsvísu er það ekki nægilega rannsakað á Íslandi. Það kemur á óvart hversu litlu fjármagni er eytt í rannsóknir á ferðaþjónustu og þarf verulega að bæta úr því eins og kemur fram í ferðamálaáætlun 2011-2020. Starfsfólk í þjónustugreinum er mikilvægt og getur viðmót þeirra haft áhrif á sölu, þjónustugæði og arðsemi fyrirtækja sem þýðir að það er nauðsynlegt að rannsaka efnið og kynna til stjórnenda svo að skilningurinn aukist.

Lýsingin á fullkomnum vinnustað á íslenskum mælikvarða samkvæmt niðurstöðum úr rannsókninni á evrópsku starfsánægjuvísitölunni (*European Employee Index*) gæti verið að lýsa vinnustað eða starfi innan ferðaþjónustu en að sjálfsögðu eru fyrirtækin með misgott orðspor og ímynd og það ríkir mismikið traust og starfsandi er ólíkur innan fyrirtækja.

Niðurstaða þessara ritgerðar er sú að starfsánægja sé mikilvægt hugtak og því vert að rannsaka það. Það er tilfinningalegt og einstaklingsbundið alveg eins og viðhorf og gildi einstaklinga. Almennt virðist vera mikil starfsánægja hjá félögum VR en meginhluti starfsmanna ferðaþjónustufyrirtækja eru í VR eða Eflingu stéttarfélagi. Þá er starfsánægja skoðuð útfrá almennum hætti (*e.global approach*). Þegar undirþættir starfsánægju (*e.facet approach*) eru skoðuð eru laun og kjör atriði sem starfsfólk er óánægt með og stjórnendur þurfa að bæta úr. Rannsókn VR er ekki eingöngu miðuð við ferðaþjónustuna og er því erfitt að draga ályktanir um réttmæti rannsóknarinnar fyrir hana eina og sér þó að það sé ágætt viðmið. Viðmót starfsmanna er gott að mati ferðamanna sem er jákvætt og mjög mikilvægt fyrir greinina. Eins og hefur komið fram skiptir ímynd og orðspor mjög miklu máli fyrir fyrirtæki, ferðaþjónustuna og landið allt.

Það er ekki hægt að álykta að starfsánægja hafi bein áhrif á þjónustugæði í ferðaþjónustu á Íslandi. Hins vegar hefur frammistaða starfsfólksins og viðhorf mjög mikil

áhrif. Einnig er ekki hægt að sanna að starfsánægja hafi áhrif á frammistöðu. Væntingar starfsfólksins um ánægju með frammistöðu virðist hvetja starfsmenn frekar áfram en frammistaðan sjálf. Það er alveg ljóst að starfsfólkið skapar verðmæti fyrir fyrirtæki og þurfa stjórnendur að hlúa að starfsfólkinu til að bæta þjónustu, auka sölu og arðsemi. Eðlilega sækist enginn eftir neikvæðu umhverfi og er neikvæðni fljót að smita út frá sér í fyrirtækjum sem hefur neikvæð áhrif á starfsánægju og einnig ímynd fyrirtækisins. Verðmæti skapast með góðum starfsanda og með því að veita góða þjónustu til viðskiptavina. Það þarf að kafa mun dýpra í hugtakið starfsánægju bæði almennt á Íslandi en einnig í ferðaþjónustu. Atvinnugreinin er mjög mikilvæg fyrir efnahagslífið og með mikilli uppbyggingu þarf sífellt fleira hæft starfsfólk. Eins og áður hefur komið fram gæti þessi ritgerð verið góður grunnur fyrir frekari rannsóknir á starfsánægju í ferðaþjónustu og tengsl hennar við þjónustugæði en það er mikilvægt rannsóknarefni.

Heimildaskrá

- Arney Einarsdóttir (2007). Áhrifavaldar starfsánægju og hvatningar – Íslensk stöðlun og prófun á evrópsku starfsánægjuvísitölunni, Ingjaldur Hannibalsson (ritstj) *Rannsóknir í félagsvísindum VIII , Viðskipta- og hagfræðideild, Erindi flutt á ráðstefnu í desember 2007*, Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.Bls 39-50
- Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir (2010). Tveir vinnumarkaðir og hrun: Áhrif á upplifun og hegðun starfsmanna. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál, 7(1)*Bls 1-20
- Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir (2008). Lýðfræðilegir áhrifaþættir starfsánægju á Íslandi. Í Ingjaldur Hannibalsson (Ritstjóri), *Rannsóknir í félagsvísindum IX, Viðskipta og hagfræðideild*. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.Bls 27-40
- Arney Einarsdóttir, Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, Ingi Rúnar Eðvarðsson og Helgi Gestsson (2007) *Stjórnunarhættir í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum*. Reykjavík: Ferðamálasetur Íslands.
- Ásta Bjarnadóttir (2000). Starfsánægja ungra Íslendinga. *Sálfræðiritið- Tímarit Sálfræðingafélags Íslands, 6*.63-77.
- Bagozzi, R. (1980). Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing, 44(8)*, 65-77.
- Berg, B.L (2001) *Qualitative research methods for the social sciences* 4th edition. Boston: Pearson.
- Campbell, J., McHenry, J. og Wise, L. (1990). Modeling job performance in a populations of jobs. *Personnel Psychology, 43(2)*, 313-333.
- Cranny, C., Smith, P. og Stone,P. (1992). *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance*. Virginia: Lexington Books.

- Daníel Svavarsson (2015). *Ferðaþjónusta á Íslandi. Greining hagfræðideildar Landsbankans*. Reykjavík: Landsbankinn.
- Ellickson, M. C. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.
- Emil B. Karlsson o.fl. (2010) *Greining á hæfni starfsmanna í íslenskum þjónustufyrirtækjum: Ferðaþjónusta*. Reykjavík: Rannsóknasetur verslunarinnar við Háskólann á Bifröst, Capacent og Fagráð verslunar- og þjónustugreina.
- Eyþór Eðvarðsson. (2005). *Nauðsynleg stjórnun starfsánægju*, sótt 29.mars 2015 af <http://www.thekkingarmidlun.is/frettir-og-greinar/nanar/2005/08/19/Naudsynleg-stjornun-starfsanaegju/>
- Ferðamálastofa (14.01.2015) *Ferðamenn til Íslands nær milljón árið 2014*, sótt 11.febrúar 2015 af <http://www.ferdamalastofa.is/is/um-ferdamalastofu/frettir/ferdamenn-til-islands-naerri-milljon-arid-2014>
- Ferðamálastofa (2011) *Ferðamálaáætlun 2011-2020*, sótt 18. mars 2015 af http://www.ferdamalastofa.is/static/files/upload/files/ferdamalaaetlun_2011-2020.pdf
- Ferðamálastofa (2014) *Könnun meðal erlendra ferðamanna á Íslandi sumarið 2014*. Sótt 28. mars 2015 af <http://www.ferdamalastofa.is/is/um-ferdamalastofu/frettir/nidurstodur-ur-ferdavenjukonnun-sumargesta>
- Finn, M., Elliott-White, M og Walton, M. (2000). *Tourism & Leisure Research Methods. Data collection, analysis and interpretation*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Friðrik Larsen (2012) *Vörumerkið Ísland í hugum Íslendinga*. Sótt 29. mars 2015 af http://www.ferdamalastofa.is/static/files/ferdamalastofa/tolur_utgafur/fundir/ferdamalathing2012/fridrik_larsen.pdf
- Fried, Y. og Ferris, G. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Bandaríkin: Addison-Wesley Publishing Company.

- Hackman, J. R., og Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hall, J. (1994). Americans know how to be productive if managers will let them. *Organizational Dynamics*, 94(3), 33-46.
- Hulin, C. og Judge, T. (2003). Job attitudes: A theoretical and empirical review. Í Weiner, I. (ritstjóri), *Handbook of psychology* (bls 255-276). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hunter, J. og Hunter, R. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98.
- Hutchinson J., Lai F. og Wang Y. (2009). Understanding the relationships of quality, value, equity, satisfaction, and behavioral intentions among golf travelers. *Tourism Management* 30 (2), 298–308.
- Ingibjörg Sigurðardóttir (2007) Þjálfun og fræðsla í ferðaþjónustu, í I. Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum VIII*, bls. 321-329 (Reykjavík: Háskólaútgáfan).
- Ingibjörg Sigurðardóttir og Guðrún Helgadóttir. (2015). Riding high: quality and customer satisfaction in equestrian tourism in Iceland. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 15,1-2. Doi: 10.1080/15022250.2015.1015765.
- Johlke, M. C. og Duhan, D. F. (2000). Supervisor communication practices and service employee job outcomes. *Journal of Service Research*, 3(2), 154-165.
- Judge, T. A., Thoresen, C., Bono, J. og Patton, G. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *The American Psychological Association* 127(3), 376-407 .
- Judge, T.A. og Klinger, R. (2002) *Job Satisfaction. Subjective Well-Being at Work*. Sótt 29. mars 2015 af <http://www.timothy-judge.com/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being-Judge%20&%20Klinger.pdf>
- Keane M. (1997). Quality and pricing in tourism destination. *Annals of tourism research* 24(1), 117-130.

- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Í M. D. Dunnette (ritstjóri), *Handbook of industrial and organizational psychology* (bls.1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61-78.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 20(4), 592-607.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. og Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication, *Journal of Marketing* 49(4), 41-50.
- Rannsóknamiðstöð ferðamála (án árs) *Rannsóknir í ferðaþjónustu*. Sótt 30.04.2015 af http://www.rmfi.is/static/files/Documents/Publications/News_Articles/grein_aslaug.pdf
- Redmond, B. (2014). *Job satisfaction*. Sótt 29. mars 2015 af <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/11.+Job+Satisfaction>
- Rögnvaldur Guðmundsson (2006). *Gæði íslenskrar ferðaþjónustu: álit erlendra ferðamanna 2006*. Sótt 28. mars 2015 af http://www.ferdamalastofa.is/static/research/files/gaedi_alit_erl_2006.pdf
- Saari, L.M. og Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction *Human Resource Management, Winter 2004*, 43(4), 395–407.
- SAF, Samtök ferðaþjónustunnar (2014) Til móts við nýja tíma- Ferðaþjónusta og samfélag ársskýrsla 2013-2014, sótt 28. mars 2015 af http://93.95.228.38/saf/wp-content/uploads/SAF_Arsskyrsla_HR_OK2.pdf
- SAF, Samtök ferðaþjónustunnar (2014) Ferðaþjónusta hagtölur *tourism industry statistics* 2014 [bæklingur] Reykjavík. Samtök ferðaþjónustunnar.
- Sharma, R. D. og Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: An empirical study. *Journal of Service Research*, 9(2), 51-80.
- Sousa-Poza, A. Og Sousa-Poza, A.A. (2000) Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction, *Journal of Socio-Economics*, 29 (2000), 517-538.

- Spector, P. E. (2003). *Job satisfaction application, assessment, causes and consequences*. London: Sage Publications, Inc.
- Taghipour, A. og Dejbani, R. (2013). Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84(2013) 1601 – 1605.
- Tella, A, Ayeni, C.O og Popoola, S.O., (2007) Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice* 2007(April).
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. og Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management* (8. útgáfa.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- VR (2014) *Fyrirtæki ársins*, sótt 30. mars 2015 af <http://www.vr.is/kannanir/fyrirtaeki-arsins-2014/>
- VR (2014) *Launakönnun*, sótt 15. febrúar 2015 af <http://www.vr.is/kannanir/launakonnun-2014/>
- Wright, B. E. og Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristic. *Review of public personnel administration*, 24(1), 18-40.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M. J. og Gremler, D.D. (2009) *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*, fifth edition: New York: McGraw-Hill International.
- Þorlákur Karlsson (2000) *Ímynd fyrirtækja er snúið mál*. Sótt 29. mars 2015 af <http://www.mbl.is/greinasafn/grein/541258/>

Munnlegar heimildir

Signý Guðmundsdóttir, stjórnarformaður og einn af eigendum Ferðaskrifstofu Guðmundar Jónassonar, samtali 14.11.2014.

