



Viðhorf til mikilvægis starfsþjálfunar í ferðaþjónustu

Dæmi frá veitingastöðum á Húsavík

Berglind Ósk Kristjánsdóttir

Lokaritgerð til BA gráðu í ferðamálafræði við
Háskólann á Hólum

Vor 2015

**Viðhorf til mikilvægis starfsþjálfunar í ferðajónustu,
dæmi frá veitingastöðum á Húsavík**

Berglind Ósk Kristjánsdóttir

Kt. 011289-3639

12 ECTS ritgerð skilað til Baccalaureus Artium gráðu í
ferðamálafræðum.

Leiðbeinandi:

Ingibjörg Sigurðardóttir, lektor

Fulltrúi deildar:

Bergþóra Aradóttir

Ferðamáladeild

Hólaskóli – Háskólinn á Hólum

Hólum, maí 2015

Viðhorf til mikilvægis starfsþjálfunar í ferðaþjónustu – Dæmi frá veitingastöðum á Húsavík

Viðhorf til mikilvægis starfsþjálfunar í ferðaþjónustu
12 ECTS ritgerð skilað til BA gráðu í ferðamálafræði

Copyright © 2015 Berglind Ósk Kristjánsdóttir

Öll réttindi áskilin

Ferðamáladeild

Háskólinn á Hólum

Hólar í Hjaltadal

551 Sauðárkrókur

Iceland

Sími: 455-6300

Bókfræðilegar upplýsingar:

Berglind Ósk Kristjánsdóttir, 2015, Viðhorf til mikilvægis starfsþjálfunar í ferðaþjónustu – dæmi frá veitingastöðum á Húsavík, BA ritgerð, ferðamáladeild, Háskólinn á Hólum, bls. 51.

Skóli:	Hólaskóli – Háskólinn á Hólum
Deild:	Ferðamáladeild
Fag:	BA – lokaritgerð
Heiti verkefnis:	Viðhorf til mikilvægis starfsþjálfunar í ferðaþjónustu. Dæmi frá veitingastöðum á Húsavík
Verktími:	Desember 2014 – maí 2015
Nemandi:	Berglind Ósk Kristjánsdóttir
Leiðbeinandi:	Ingibjörg Sigurðardóttir
Upplag:	0
Blaðsíðufjöldi:	51
Fjöldi viðauka:	2
Staður og dagsetning:	Hólar í Hjaltadal, 1. maí 2015
Útgáfu- og notkunarréttur:	Opinn

Abstract

Tourism in Iceland has grown rapidly and the requirements for tourism destination to deliver high quality service results in a need for the tourism sector to recruit and retain well-educated and well-trained staff. The aim of this project is to explore the importance of staff training in the tourism industry and if and how restaurants in the Icelandic town of Húsavík are providing such training. To explore this, eight semi-structured interviews were conducted with employees and their managers in restaurants in Húsavík.

The main findings of the study are that it is difficult to hire professionals as few full time jobs are available due to a short tourism season outside the Reykjavik capital area. That is why young people are hired who are often still in school and they have no experience in tourism. Their work time, however, is usually temporary. As a result there is often limited professionalism in this sector due to high staff turnover. Requirements for applicants are not high and restaurants in Húsavík consider themselves not being in a position to expect too much due to short high season and staff training is primarily informal. Interviewees indicated that staff training is important although there is no systematic training. There seems to be, however, interest to increase formal education and training with shorter courses. More professionalism is a prerequisite for the sector to be more respected in the community. There is a need to increase demands on those who set up and run a business in tourism and to make it an attractive industry for ambitious and skilled labor.

Key words: staff training, tourism, restaurants, seasonality, service quality

Útdráttur

Ferðapjónustan á Íslandi hefur vaxið hratt og kröfur til ferðamannastaða um að veita hágæða þjónustu leiðir til þess að ferðapjónustuaðilar þurfa að ráða og halda í vel menntað og þjálfað fagfólk. Markmið þessa verkefnis er að kanna mikilvægi starfsþjálfunar í ferðapjónustu og með hvaða hætti veitingastaðir á Húsavík standa að slíkri þjálfun. Til þess að kanna þetta voru tekin átta hálf opin viðtöl við starfsmenn og yfirmenn á veitingastöðum á Húsavík auk þess sem stuðst var við fræðilegar rannsóknir.

Helstu niðurstöður rannsóknarinnar er að erfitt er að fá fagfólk til starfa vegna fárra heilsársstarfa sem kemur til vegna stuttrar háannar úti á landi. Því er ungt fólk ráðið til starfa, oft reynslulaust skólafólk en starfstími þeirra er yfirleitt tímabundinn. Fyrir vikið má áætla að oft sé fagmennska takmörkuð í þessum geira þar sem starfsmannaveltan getur verið mikil. Þjálfun starfsmanna er fyrst og fremst óformleg, auk þess sem kröfur til umsækjenda eru litlar þar sem veitingastaðir á Húsavík telja sig ekki vera í stöðu til þess að ætlast til of mikils sökum mikillar árstíðasveiflu. Viðmælendur töldu starfsþjálfun mikilvæga en til staðar er ekki markviss þjálfun. Áhugi virðist þó vera á að auka formlega starfsþjálfun og menntun með styttri námskeiðum. Meiri fagmennska er forsenda þess að greinin njóti meiri virðingar í samfélaginu. Auka þarf kröfur til þeirra sem stofna og reka fyrirtæki í ferðapjónustu og gera þarf greinina að aðlaðandi atvinnugrein fyrir metnaðarfullt og hæft vinnuafli.

Lykilhugtök: starfsþjálfun, ferðapjónusta, veitingastaðir, árstíðasveifla, þjónustugæði

Efnisyfirlit

Abstract	v
Útdráttur	vi
Efnisyfirlit	vii
Myndaskrá	viii
Þakkarorð.....	ix
1 Inngangur	1
2 Starfsþjálfun í ferðaþjónustu.....	3
2.1 Starfsþjálfun á veitingastöðum	5
2.2 Skuldbinding starfsmanna við fyrirtækið og starfsmannavelta	7
2.3 Árstíðasveiflur í ferðaþjónustu	8
2.4 Tegund starfsþjálfunar og eftirfylgni	10
2.5 Framboð menntunar	11
3 Rannsóknaraðferð	13
3.1 Mælitæki.....	13
3.2 Þátttakendur og úrtaksaðferð	14
3.3 Framkvæmd og úrvinnsla	15
3.4 Helstu áskoranir og/eða fyrirsjáanlegar hindranir	16
4 Niðurstöður viðtala við yfirmenn og starfsmenn	19
4.1 Viðhorf yfirmanna	19
4.1.1 Kröfur til umsækjenda	19
4.1.2 Starfsþjálfun og aðlögun nýrra starfsmanna og áhrif hennar	20
4.1.3 Starfsmannavelta og skuldbinding starfsmanna við fyrirtækið.....	22
4.1.4 Úrbótatillögur yfirmanna	22
4.2 Viðhorf starfsmanna	23
4.2.1 Starfsþjálfun starfsmanna og viðhorf til hennar.....	23
4.2.2 Skuldbinding við fyrirtækið, starfsánægja og mat á starfi	24
4.2.3 Úrbótatillögur starfsmanna	25
5 Umræður.....	26
6 Tillögur um úrbætur	31
Heimildaskrá.....	34
Viðaukar.....	39
Viðtalsrammi fyrir yfirmenn	39
Viðtalsrammi fyrir starfsmenn	40

Myndaskrá

Mynd 1 - Framboð formlegrar menntunar á Íslandi sem tengist ferðaþjónustu 11

Þakkarorð

Ég vil byrja á því að þakka leiðbeinanda mínum Ingibjörgu Sigurðardóttur fyrir góðar ábendingar og uppbyggilega gagnrýni. Ég vil þakka móður minni Svandísi I. Sverrisdóttur fyrir fínar ábendingar við gerð ritgerðar og yfirlestur, auk Lilju Hjartardóttur fyrir yfirlestur á ritgerðinni. Að lokum vil ég þakka öllum þeim sem tóku þátt í rannsókninni.

1 Inngangur

Ferðaþjónustan á Íslandi hefur vaxið hratt og í kjölfarið skapast þörf á að fjölgun fagmenntaðs starfsfólks sé samstíga ef það á ekki koma niður á faglegrri þjónustu í greininni. Ég hef unnið hjá nokkrum ferðaþjónustuaðilum, bæði hér á landi og erlendis og þar hefur ekki legið frammi skýr starfslýsing eða verið formleg starfsþjálfun í boði. Sjálfri hefur mér verið hent út í djúpu laugina í nýju þjónustustarfi og í raun gert ráð fyrir því að ég viti hvað ég eigi að gera. Yfirmaður eða starfsmaður sem hafði unnið lengur en ég fór yfir helstu þættina og eftir það átti ég að vera fullmótaður starfsmaður. Auk þess voru kröfurnar til umsækjenda litlar sem engar og fékk ég í sumum tilvikum starf án þess að hafa menntun eða reynslu á bakvið mig. Áhugi minn á efninu vaknaði þegar ég var í áfanganum Stjórnun þar sem farið var meðal annars í starfsmannamál og mikilvægi starfsþjálfunar til að þróa og efla starfsfólk í starfi til að veita þá þjónustu sem fyrirhuguð er. Því ákvað ég að gera lokaverkefni um starfsþjálfun í ferðaþjónustu þar sem ég skynjaði að skortur væri mögulega á henni, þá sérstaklega formlegri starfsþjálfun. Tilgangur rannsóknarinnar er ekki sá að draga fyrirtæki í dilka og staðhæfa að eitthvað ákveðið fyrirtæki stuðli að góðri starfsþjálfun á meðan annað fyrirtæki gerir það ekki, heldur er tilgangurinn fyrst og fremst að kanna mikilvægi starfsþjálfunar og athuga hvert viðhorf til hennar er meðal starfsmanna og yfirmanna í veitingaþjónustu á Húsavík.

Í rannsókninni sem er til umfjöllunar í þessari ritgerð ákvað ég að taka fyrir veitingastaði á Húsavík þar sem fjöldi ferðamanna hefur aukist með ári hverju. Áætlaður fjöldi gesta til Húsavíkur árið 2012 voru 69.000 Íslendingar og 126.000 erlendir gestir en af þeirri tölu voru einungis 10.000 erlendir gestir yfir vetrartímam (Lilja Berglind Rögnvaldsdóttir, 2014: 5). Þessar tölur sýna hvernig árstíðasveiflan í ferðaþjónustu á Húsavík er veruleg sem vakti upp þá spurningu hvort hún hefði áhrif á hvers konar starfsþjálfun er veitt.

Átta hálf opin viðtöl voru tekin við yfirmenn og starfsmenn á veitingastöðum á Húsavík. Ég ákvað að taka viðtöl við bæði yfirmenn og starfsmenn þar sem viðhorf starfsmanna og yfirmanna á starfsmannamál geta verið gjörólík. Yfirmenn bera ábyrgð á sínum starfsmönnum og það er í þeirra höndum að bæta hæfni þeirra í starfi sem ætla má að sé

gagnlegt fyrir starfsmenn og fyrirtækið sjálft. Þeir þurfa þó sjálfir að vera hæfir í að veita góða starfsþjálfun. Með því að skoða raunverulegt dæmi getur það gefið betri sýn á stöðu starfsþjálfunar og mikilvægi hennar. Það er mikilvægt að afmarka sig og voru veitingastaðir á Húsavík hentugt úrtak til að kanna hvernig staðið er að starfsþjálfun og hvert viðhorf til hennar er. Einnig taldi ég áhugavert að hafa stað úti á landi þar sem árstíðasveiflan í ferðaþjónustu er mikil, líkt og á Húsavík þar sem má í raun segja að ferðaþjónustutímabilið sé fyrst og fremst háð hvalaskoðun að sumarlagi.

Markmið með þessari rannsókn er að svara eftirfarandi spurningum:

- *Hversu mikilvægt er að þjálfa starfsfólk í ferðaþjónustu til þess að veita góða þjónustu?*
- *Hefur árstíðasveiflan í ferðaþjónustu áhrif á gæði veittrar þjónustu?*
- *Hvernig er staðið að starfsþjálfun á veitingastöðum á Húsavík?*

Ritgerðin hefst á inngangi þar sem gerð er grein fyrir viðfangsefni ritgerðarinnar. Í öðrum kafla er farið í fræðilega umfjöllun um starfsþjálfun í ferðaþjónustu og síðan er kafað dýpra í starfsþjálfun á veitingastöðum. Auk þess er umfjöllun um skuldbindingu starfsmanna við fyrirtækið og starfsmannaveltu, hvernig árstíðasveiflan hefur áhrif á hvort og þá hvernig starfsþjálfun er veitt, tegund starfsþjálfunar og hvert framboðið er á menntun í tengslum við ferðaþjónustu. Í þriðja kafla er farið yfir þær rannsóknaraðferðir sem notaðar voru, viðmælendur eru kynntir, farið í framkvæmd og úrvinnslu viðtala og í lok kaflans er farið yfir helstu áskoranir og/eða fyrirsjáanlegar hindranir. Í fjórða kafla eru niðurstöður viðtalanna greindar en viðtölin voru greind í tvennu lagi, annars vegar viðtöl við yfirmenn og hins vegar viðtöl við starfsmenn. Í fimmta kafla eru umræður og í sjötta og síðasta kafla eru lagðar fram tillögur um úrbætur.

2 Starfsþjálfun í ferðaþjónustu

Ferðaþjónusta er sú atvinnugrein sem hefur vaxið hvað hraðast síðustu ár hér á Íslandi. Í kjölfar aukinnar ferðamennsku skapast þörf fyrir meiri fjölda fagmenntaðs starfsfólks. Miðað við mikla aukningu ferðamanna hefur fjölgun fagmenntaðra ekki verið samstíga en til framtíðar litið er áriðandi að fleiri hljóti formlega menntun ef það á ekki koma niður á faglegri þjónustu í greininni (KPMG, 2014: 2). Aukin eftirspurn eftir ferðaþjónustu hérlendis vekur upp þá spurningu hvort að fyrirtæki séu að koma til móts við þessa aukningu í tengslum við gæði í þjónustu. Kröfur til ferðamannastaða um að veita hágæða þjónustu og vörur leiðir til þess að ferðaþjónustuaðilar þurfa að ráða og halda í vel menntað og þjálfað fagfólk (Dewhurst o.fl., 2007 í Kyriakidou og Maroudas, 2010: 32).

Léleg þjónusta getur snúið tryggasta viðskiptavininum í fyrrverandi viðskiptavin (Becker og Wellins, 1990: 49). Vandamál lélegrar þjónustu endar þó ekki við missi eins viðskiptavinar. Fyrirtæki vita að viðskiptavinir muna og það sem meira er um vert, þeir segja öllum sem þeir þekkja frá slæmri þjónustu (Dickson, Ford og Lavalt, 2005: 170). Auk þess veitir internetið núverandi og tilvonandi viðskiptavinum gríðarlegt magn af upplýsingum og því er mikilvægt að umsagnir um fyrirtækið séu jákvæðar. Slæmur orðrómur er fljótur að berast ef illa gengur og því eru gæði í þjónustu mikilvæg til að koma á móts við væntingar viðskiptavina. Til þess að skoða þjónustugæði í fyrirtækjum er hægt að nota sprungulíkan þjónustugæða (e. the gaps model of service quality). Samkvæmt þessu líkani getur myndast sprunga (viðskiptavinasprungu) á milli þess sem viðskiptavinurinn væntir og þess sem hann upplifir. Til að hún myndist ekki þarf að loka öllum fyrirtækjasprungum (e. providers gap) sem eru fjórar en þær myndast ef ekki tekst að leysa af hendi þá þjónustu sem ætlast er til (Wilson, Zeithaml, Bitner og Gremler, 2012: 96). Sprunga eitt getur myndast ef ekki er vitað hvað viðskiptavinurinn vill, sprunga tvö getur myndast ef þjónustan er ekki stöðluð og hönnuð rétt, sprunga þrjú getur myndast ef þjónustan er ekki veitt í samræmi við staðla og að lokum getur sprunga fjögur myndast ef þjónustan er ekki framkvæmd eins og lofað er (Wilson, Zeithaml, Bitner og Gremler, 2012: 97). Einblínum þó á sprungu þrjú sem tengist meðal annars starfsþjálfun en hún myndast ef

misræmi er á þeirri þjónustu sem fyrirhuguð er og þeirri þjónustu sem starfsfólk fyrirtækisins veitir. Orsökina er meðal annars sú að fyrirtæki hafa ekki vandað vel ráðningar á starfsfólki og ekki veitt viðeigandi þjálfun. Í þeim tilvikum sem sprungan myndast sökum skorts á starfsþjálfun, þekkir starfsfólkið ekki nógu vel hlutverk sitt, skortur er á sjálfsöryggi, viðurkenningu og samvinnu við samstarfsaðila (Wilson, Zeithaml, Bitner og Gremler, 2012: 100). Þetta spilar allt inn í að fyrirtæki veitir ekki gæði í þjónustu en hér kemur góð ástæða fyrir tilgangi starfsþjálfunar. Í hinu síbreytilega viðskiptaumhverfi sem fyrirtæki í dag búa við, er aukin menntun, þjálfun og leiðbeiningar um rekstur fyrirtækja og þjónustu við viðskiptavinum að verða sífellt mikilvægari til að rekstraraðilar geti rekið fyrirtæki sín með hagkvæmum hætti (Einar K. Guðfinnsson, 2004 í Ingibjörg Sigurðardóttir, 2007: 2). Víðast hvar eykst framleiðni, hollusta starfsfólks við vinnustað og samkeppnishæfni fyrirtækja við markvissa starfsþjálfun (Ingi B. Bogason og Ingi R. Eðvarðsson, 2008:8).

Samkvæmt Hall (1990 í Buick og Muthu, 1997: 653) þá skiptir það engu máli hvort verið er að þjálfa íþróttamann, lækni, skrifstofumann eða þjón, því markmiðið með þjálfun er að auka bæði innri hvöt einstaklings og færni svo hægt sé að treysta á að hann muni bregðast við og starfa á þann hátt sem krafist er. Þjálfun breytir hegðunarmynstri einstaklings. Því er ástæða til að setja fram hvers vegna frammistaða starfsfólks í þjónustustarfi er mikilvæg til að skila þjónustugæðum en það eru fjórir lykilþættir. Í fyrsta lagi er starfsmaðurinn þjónustan, það er að segja að það er hann sem afhendir þjónustuna. Þar af leiðandi er hann í öðru lagi á ákveðinn hátt fyrirtækið í augum viðskiptavinarins. Í þriðja lagi er hann vörumerkið þar sem aðal ímyndin sem viðskiptavinur hefur af fyrirtækinu er mynduð af samskiptum viðskiptavinarins við starfsfólk fyrirtækisins. Í fjórða lagi er það starfsfólkið sem tákna í raun fyrirtækið og getur haft bein áhrif á ánægju viðskiptavina og er þar af leiðandi ákveðinn hluti af markaðssetningu (Wilson, Zeithaml, Bitner og Gremler, 2012: 250).

Vandamál lítilla og meðalstórra fyrirtækja sem geta hamlað því að þau öðlist samkeppnisforskot er meðal annars takmörkuð stjórnendahæfni og lítið af fræðslu og þjálfun (Jones & Tilley, 2003 í Dale og Robinson, 2011: 48). Til þess að fyrirtæki standi vel að vígi í allri þeirri samkeppni sem er í ferðaþjónustu í dag þarf að auka hæfni og þjálfun starfsfólksins. Með því að þróa og efla starfsfólk í starfi verður það að verðmætri

auðlind innan fyrirtækisins. Það er að mestu leyti viðurkennt að starfsþjálfun gegnir mikilvægu hlutverki í að bæta árangur starfsfólks í því samhengi að bjóða upp á betri þjónustu og með því hjálpa fyrirtækjum að ná samkeppnisforskoti (Dhar, 2015: 420). Armstrong (1996: 529 í Williams og Buswell, 2003: 200) hélt því fram að þjálfun væri fjárfesting í starfsfólki til að gera því kleift að standa sig betur og til þess að nýta sem best náttúrulega hæfni þess. Buckley og Caple (1995 í Dhar, 2015: 420) voru á svipuðum nótum og skilgreindu starfsþjálfun sem skipulagða og kerfisbundna aðferð til að breyta eða þróa þekkingu, færni og viðhorf í gegnum ákveðið ferli til þess að ná árangri í starfsemi eða á nokkrum sviðum starfseminnar. Viðskiptavinir eru undantekningarlaust tilbúnir til að greiða rétt verð fyrir góða þjónustu og aðeins með stöðugri fjárfestingu í þjálfun er hægt að skila því sem þeir leita eftir (Forte 1982 í Buick og Muthu, 1997: 655). Án þjálfunar mun starfsfólk ekki ná fullum árangri í starfi og afköstin verða ekki eins góð. Illa þjálfað starfsfólk mun að lokum leiða til lélegrar frammistöðu og jafnvel dýrra mistaka (Wilke, 2006).

2.1 Starfsþjálfun á veitingastöðum

Það er þekkt að atvinnugrein sem snýst um gestrisni (e. hospitality industry) samanstendur af bæði framleiðslu- og þjónustupáttum sem þýðir að sköpun og framleiðsla á þjónustu, t.d. á veitingastað fer fyrst og fremst í gegnum starfsmanninn. Af þessum sökum er árangur slíkrar atvinnugreinar háður hæfni starfsmanna og hvernig þeim er stjórnað (Faldetta, Fasone og Provenzano, 2013: 584). Greining HRM Rannsóknar og ráðgjafar benti til að helsta vandamál veitingastaða við ráðningar er að fólk fæst ekki til starfa. Það eru stöðugt fleiri sem vilja ekki starfa á veitingastöðum og faglærðu fólki er að fækka. Sérstaklega er vandamálið úti á landi og því er fyrst og fremst ráðið ófaglært fólk sem þarf þ.a.l. aukna starfsþjálfun (Samtök ferðaþjónustunnar o.fl., 2005: 57). Þrátt fyrir að veitingageirinn hafi vaxið mjög hratt, hefur fjölgun starfsfólks með viðeigandi menntun og þjálfun ekki verið samstíga. Kerfisbreytingar, einkum síðustu ár, hafa sýnt að fjöldi skyndibitastaða hefur vaxið mun hraðar en aðrar gerðir af sölustöðum (Hjalager og Andersen, 2001).

Fólk sem vinnur störf sem eru neðst í stigröðun pýramídans (e. bottom of the hierarchy pyramid) líkt og sendisveinn, dyravörður og ekki síst þjónn bera megin þungann á að móta skynjun viðskiptavinarins á gæði þjónustunnar. Slíkt starfsfólk er oft talið skipta minna

máli og lítill hluti af fjárhagsáætlun til þjálfunar er eytt í það (Verma, 2011: 520). Þjálfun er sífellt að verða mikilvægari í ferðaþjónustu og fleiri fyrirtækjum finnst hún eigi að vera ofar í forgangsröðinni en áður (Janes, 2003: 309). Framlínustarfsfólk eins og þjónar þurfa að takast á við þessa yfirlýsingu um að vera neðstir í stig Röðun pýramídans. Framlínustarfsmaður er starfsmaður í þjónustustarfi sem er í beinni snertingu við viðskiptavini. Hann er í raun tengiliður á milli fyrirtækisins og viðskiptavinarins og allar kvartanir og væntingar viðskiptavina fara í gegnum hann þrátt fyrir að hafa yfirleitt lítið ákvörðunarvald (Olimpia og Luminita, 2010: 379).

Það hafa eflaust margir lent í þeirri aðstöðu að vera ekki sáttir með þá þjónustu sem þeir fengu og svörin sem fást frá starfsmönnum eru oft á þessa vegu: „Þetta er ekki mér að kenna“, „ég þarf að spyrja yfirmann minn“ o.s.frv. Fyrirtæki þurfa að gefa starfsmönnum meira vald, ábyrgð og hvatningu til að þekkja og sinna þörfum viðskiptavina. Starfsmenn sem vinna í nálægð við viðskiptavininn eru fyrstir til að greina vandamálið og eru því í bestri stöðu til að ákveða hvað sé hægt að gera til að koma til móts við þarfir viðskiptavinarins (Hart, Heskett og Sasser, 1990: 154). Í starfsþjálfun verður því að vera lögð áhersla á að byggja upp samskiptahæfileika, hvernig á að takast á við pirraða viðskiptavini og læra að bregðast við óhöppum. Starfsfólk verður að vera þjálfað í að taka ákvarðanir á eigin spýtur, skipta um hlutverk og meta aðstæður út frá sjónarhóli viðskiptavinarins, beygja reglur, taka frumkvæði og spila af fingrum fram við mismunandi aðstæður (Verma, 2011: 520). Með þessum áherslum í starfsþjálfun öðlast starfsfólkið sjálfsöryggi til þess að standa á eigin fótum og taka meiri ábyrgð. Sjálfsefling virkar ekki nema starfsfólki sé veitt nauðsynleg þjálfun og það fái að þróast í starfi (Williams og Buswell, 2003: 202). Sjálfsefling þýðir að gefa starfsmönnum löngun, færni, aðferðir og vald til að taka ákvarðanir gagnvart viðskiptavininum. Fyrirtækjum tekst ekki að efla sjálfstraust sinna starfsmanna með því einfaldlega að segja: „Þú hefur nú vald til að gera það sem þarf til að fullnægja þörfum viðskiptavina“. Í fyrsta lagi trúa starfsmenn oft ekki þessari yfirlýsingu og í öðru lagi vita þeir oft ekki hvað það þýðir „að gera það sem þarf“ ef þeir hafa ekki fengið þjálfun, leiðbeiningar og þjálfun í þeim aðferðum sem þarf til að taka slíkar ákvarðanir (Wilson, Zeithaml, Bitner og Gremler, 2012: 261). Cook og Macaulay (1996 í Williams og Buswell, 2003: 202) skilgreindu einmitt að mikilvægustu þættir starfsþjálfunar væru: (1) tæknileg færni, (2) mannleg samskipti og að hafa áhrif, (3) meðhöndlun viðskiptavina og (4) að leysa vandamál. Að vera með besta starfsfólkið er

afgerandi þáttur í því að skila betri þjónustu til viðskiptavina en samkeppnisaðilinn (Williams og Buswell, 2003: 203).

Minor og Cichy (1984 í Buick og Muthu, 1997: 659) greindu vandamál við þjálfun í veitingaþjónustu á tvo vegu. Annars vegar hefur yfirmaðurinn oft ekki áhuga á áframhaldandi þjálfun og hins vegar skortir leiðbeinendur sem bera ábyrgð á þjálfun oft hæfni til þess að þjálfa aðra. Þetta leiðir til þess að starfsmenn eru þjálfaðir af vanhæfri manneskju og eru því ekki þjálfaðir í að vinna í samræmi við staðlaðar verklagsreglur. Því má ekki gleyma þeim aðilum sem eru ábyrgir fyrir því að þjálfa starfsfólk rétt, hvort sem það eru yfirmenn, eigendur fyrirtækisins eða aðrir stjórnendur. Þetta eru aðilar sem þurfa að vera þjálfaðir og jafnvel menntaðir í því að þjálfa starfsfólk á þann hátt að það skili betri frammistöðu sem er bæði fyrirtækinu og starfsfólkinu til hagsbóta. Það er ekki sjálfgefið að góður starfsmaður sé góður leiðbeinandi.

2.2 Skuldbinding starfsmanna við fyrirtækið og starfsmannavelta

Fyrirtæki sem telja að það sé auðveldlega hægt að skipta út starfsfólki og að fjárfesta ekki í starfsfólki sínu senda hættuleg skilaboð. Þetta leiðir oft til mikillar starfsmannaveltu en með henni fylgir hár þjálfunarkostnaður sem og kostnaður við ráðningar (Kyriakidou og Maroudas, 2010: 34). Það er nauðsynlegt að starfsfólk fái fullnægjandi þjálfun til að framkvæma starf sitt á skilvirkan hátt en áskoranir og kostnaður við að veita þjálfun er umfram getu margra fyrirtækja (Durocher 1990 í Buick og Muthu, 1997: 659). Það er skiljanlegt að fyrirtæki í ferðaþjónustu hér á landi séu ekki tilbúin til þess að fjárfesta í mikilli þjálfun fyrir starfsfólk sem vinnur að jafnaði hjá því í þrjá mánuði yfir sumartímann. Það getur verið kostnaðarsamt að þjálfa starfsfólk, bæði tímalega séð og jafnvel fjárhagslega. Starfsfólk sem ekki veit hvernig á að vinna sína vinnu hefur góða ástæðu til þess að hætta. Ef stjórnendum er ekki umhugað um að þjálfa starfsfólk sitt markvisst frá upphafi, sem skilar góðri þjónustu til viðskiptavina, þá geta þeir ekki búist við því að starfsmaður haldist í starfi eða hafi metnað gagnvart fyrirtækinu (Dickson, Ford og Lavalt, 2005: 175). Ástæðan liggur því annars vegar hjá fyrirtækinu að það vilji ekki þjálfa starfsfólk sitt þar sem það er líklegt til þess að hætta eftir háannatímann, hins vegar getur ástæðan legið hjá starfsfólkinu að það hætti vegna þess að það fær ekki þá þjálfun

sem það ætlast til. Þetta getur því allt verið grundvöllur fyrir skorti á starfsþjálfun í ferðaþjónustu hér á landi. Nefna má þó rannsókn Bartlett og Kang (2004 í Dhar, 2015: 421) sem leiddi í ljós að fyrirtæki sem hafa greiðan aðgang að starfsþjálfun eru líklegri til þess að hafa fleira skuldbundið starfsfólk í fyrirtækinu en önnur. Það segir sig sjálft að þjónusta fyrirtækisins verður aldrei betri en það hversu gott starfsfólkið er.

Sama hversu vel atvinnuumsækjendur eru valdir þá myndast yfirleitt bil á milli þess sem starfsfólk veit og þess sem það þarf að vita en það er þjálfunin sem fyllir inn í þetta bil (Kreitner, 2012: 286). Að mæta þörfum umsækjenda er einnig mikilvægur þáttur. Rannsóknir hafa sýnt að misræmi milli væntinga umsækjenda og því sem þeir upplifa í starfi getur vakið upp neikvætt álit á fyrirtækinu sem getur leitt til þess að starfsmaður hættir störfum (Earnest, Allen og Landis, 2011: 868). Samkvæmt Noe og Wilk (1993 í Dhar, 2015: 421) er ávinningur starfsfólksins vegna þjálfunar á þrjá vegu: (a) persónulegur ávinningur - með þjálfun bætir starfsfólk árangur sinn og nær persónulegum vexti og þroska í starfi, (b) ávinningur tengdur starfi - betra samband við samstarfsfólk og stjórnendur og gefur því pásu frá daglegri vinnurúttinu, og (c) ávinningur starfsfólksins til starfsframa - hjálpar starfsfólki að ná markmiðum ferils þeirra og fara nýjar leiðir til að styrkja og þróa hann. Ahmad og Bakar (2003 í Dhar, 2015: 421) hafa fundið sterk tengsl milli ávinnings starfsþjálfunar og skuldbindingar til fyrirtækisins. Auk þess hafa fjölmargar rannsóknir bent til að ánægja starfsmanna og starfsmannavelta eru sjaldan bundin launum og stöðuhækkun, heldur hafa starfsmenn meiri áhuga á þáttum eins og að vera metnir, fá að „vera inn í hlutunum“ og starfsþróun (Dolan, 1996; Milonakis og Zairi, 1994 í Kyriakidou og Maroudas, 2010: 34) en allir þessir þættir eru studdir af þjálfun og þróun starfsmanna. Auk þess er óánægður starfsmaður líklegri til að hætta í starfi og fara til samkeppnisaðila heldur en ánægður starfsmaður (Ingunn Björk Vilhjálmisdóttir og Jóhanna Gustavsdóttir, 1998: 19). Vel þjálfað starfsfólk er líklegra til þess að veita gæða þjónustu og vera ánægðari í starfi (Janes, 2003: 309).

2.3 Árstíðasveiflur í ferðaþjónustu

Greining HRM Rannsóknar og ráðgjafar benti til að ímynd ferðaþjónustu einkenndist af nokkuð mikilli árstíðasveiflu, hún nyti ekki virðingar í samfélaginu, fá heilsársstörf væru í

boði og greinin hefði oft þróast sem aukagrein. Auk þess kom fram að almenningur teldi að í greininni væru lág laun, óreglulegur og ófjölskylduvænn vinnutími, mest kvennastörf í boði og enn og aftur kom upp árstíðabundin atvinna (Samtök ferðaþjónustunnar o.fl., 2005: 16). Að hámarka framlegð og arðsemi eiganda er markmið í rekstri allra fyrirtækja. Til að ná fram þessum markmiðum er nauðsynlegt að hafa sérhæft starfsfólk sem ræður yfir þeirri þekkingu sem til þarf (KPMG, 2014: 2). Flest ferðaþjónustufyrirtæki ráða þó ófaglært vinnuafl yfir sumarið til að takast á við mikla eftirspurn eftir þjónustu þeirra á þessum tíma. Þetta kemur niður á þjónustu, starfsöryggi, þjálfun og hæfni vinnuafls (Costa, 2004: 405). Hið ófaglærða vinnuafl er oft ungt skólafólk sem leitar sér einungis að vinnu yfir sumarið, það er óþjálfað, hefur oft litla sem enga reynslu í ferðaþjónustu og því getur starfsmannaveltan verið mikil. Auk þess er ein af aðal ástæðum fyrir mikilli starfsmannaveltu árstíðarbundin sveifla í þjónustugeiranum (e. hospitality industry) (Denvir og McMahon, 1992 í Faldetta, Fasone og Provenzano, 2013: 585). Þrátt fyrir að árstíðarvseiflur séu ekki eins miklar og áður var og fleiri heilsársstörf hafi skapast í greininni eru sumrin þó enn háannatími ferðaþjónustunnar hérlandis. Greinin treystir því töluvert á sumarstarfsfólk, sem oftar en ekki eins og áður var nefnt er án formlegrar menntunar (KPMG, 2014: 7).

Árstíðabundnar sveiflur í viðskiptum, mikil starfsmannavelta og fjöldi lítilla fyrirtækja í ferðaþjónustu gerir það að verkum að erfiðara er að veita starfsþjálfun en á sama tíma er hún jafnvel enn mikilvægari (Janes, 2003: 309). Líkt og áður var nefnt er það oft ungt fólk, þá sérstaklega skólafólk sem sækir í hlutastörf í ferðaþjónustu. Þjálfun og fræðsla nýtist fyrirtækjum því oft verr sem getur valdið því að meðal annars þjónar eru ekki nægilega hæfir í sínum störfum sem kemur niður á þjónustugæðum. Vísbendingar eru um að starfsfólk sem ráðið er í skamman tíma sé ekki eins tilbúið að leggja sig fram um að ná markmiðum fyrirtækisins og það sem er fastráðið (Graham og Lennon, 2002: 216 í Ingibjörg Sigurðardóttir, 2007: 2). Það er þó ekki einungis markmiðið að fyrirtækið fái ávinning af að þjálfa sitt starfsfólk til þess að veita góða þjónustu og auka framleiðni, ávinningurinn þarf einnig að vera starfsfólksins.

2.4 Tegund starfsþjálfunar og eftirfylgni

Í fræðslu og þjálfun starfsmanna innan fyrirtækja ætti áherslan að vera lögð á þarfir viðskiptavina en ekki framleiðandans (Bramham, 1994 í Buick og Muthu, 1997: 658). Þjálfun er byggð á menningu og hugmyndafræði fyrirtækisins og er markmið hennar að þjálfa hvern starfsmann út frá gildum þess (Williams og Buswell, 2003: 201). Menning fyrirtækisins hefur verið skilgreind óformlega „hvernig við gerum hlutina hér“ (Wilson, Zeithaml, Bitner og Gemler, 2012: 247). Hún er því eitthvað sem heldur fyrirtækinu saman, nokkurn veginn staðall um það hvernig eigi að gera hlutina. Hún er í raun andrúmsloft fyrirtækis, venjur, gildi og siðir þess. Þetta vekur upp spurningu um hvers konar þjálfun er í boði. Starfsfólk getur til að mynda greitt fyrir starfsþjálfun, hún getur verið í boði á vinnustað eða utan hans og hún getur verið á vinnutíma eða utan hans. Starfsþjálfun getur bæði verið formleg og óformleg. Formleg þjálfun á sér stað utan viðkomandi vinnustaðar og getur meðal annars verið í formi verklegar kennslu, myndbands, fyrirlestra eða í fjarkennslu. Óformleg þjálfun á sér stað á vinnutíma og felur í sér einkakennslu á vinnustað, að fylgjast með öðru starfsfólki eða starfsmaður hefur störf undir eftirliti. Að jafnaði er bæði óformleg og formleg þjálfun gagnleg fyrir starfsfólkið og fyrirtækið (Janes, 2003: 310). Starfsþjálfun sendir þau skilaboð til starfsmanna að fyrirtækið sé skuldbundið til að bæta árangur sinn með því að efla hæfni starfsmanna (Elmadag, Ellinger, & Franke, 2008 í Dhar, 2015: 422). Slík skuldbinding fyrirtækis hvetur starfsmenn til þess að gera enn betur.

Það er þó ekki nóg að veita starfsfólki starfsþjálfun einungis við upphaf starfs heldur þarf að fylgja henni eftir. Vinnuveitendur virðast viðurkenna að þjálfun / áframhaldandi þjálfun - sama hvers konar, hefur jákvæð áhrif á þjónustufærni og viðhorf, og að þjálfun haldist í hendur við almenna hæfni til að starfsmaður aðlagist og geti unnið án beins eftirlits (Lashley, 1996; Spender, 1996 í Hjalager og Andersen, 2001). Desatnick (1987 í Buick og Muthu, 1997: 658) bendir réttilega á að fólk mun gera rétta hluti og á réttan hátt ef það er þjálfað rétt. Það þarf þó stöðugt að endurtaka þjálfun til þess að efla þekkinguna og viðhalda viðeigandi framkomu. Í greiningu HRM rannsóknar og ráðgjafar kom fram að það helsta sem kemur í veg fyrir að starfsfólk í ferðaþjónustu sækir námskeið eða stundi nám sé tímaskortur og ónógt framboð námskeiða. Þó kom fram að stjórnendur töldu starfsmenn

ekki gefa sér tíma til símenntunar og því er ljóst að leggja þarf áherslu á umræðu í greininni um mikilvægi sí- og endurmenntunar (Samtök ferðþjónustunnar o.fl., 2005: 16).

2.5 Framboð menntunar

Fram kom að ofan að kröfur til ferðamannastaða um að skila hágæða þjónustu og vörum leiðir til þess að ferðþjónustuaðilar þurfa að ráða og halda í vel menntað og þjálfað fagfólk (Dewhurst o.fl., 2007 í Kyriakidou og Maroudas, 2010: 32). Framboð formlegrar menntunar á Íslandi sem tengist ferðþjónustu má sjá á mynd 1. Í niðurstöðu greiningar á

Formlegt nám			
Íslensk hæfnipróp	Námslok	Nám	Fræðstuaðili
7	Doktorspróf	Ferðamálafræði	Háskóli Íslands
6	Masterspróf	Ferðamálafræði	Háskóli Íslands Háskólinn á Hólum
5	Bakkalápróf	Ferðamálafræði Viðskiptafræði með áherslu á ferðþjónustu	Háskóli Íslands Háskólinn á Hólum Háskólinn á Bifrost
4	Diplóma á háskólastigi	Diplóma í ferðamálafræði Diplóma í viðburðstjórnun	Háskólinn á Hólum
	Viðbotnám við framhaldsskóla	Leiðsögunám á háskólastigi Meistaránám í matvælagreinum Ferðamálafræði Leiðsöguskólinn Hótelstjórnun Leiðsögunám í ævintýraferðamennsku Leiðsögunám Diplómanám í verslunarstjórnun	Endurmenntun HÍ MK MK MK Cesar Ritz (MK) Keilir Símenntun Háskólans á Akureyri Háskólinn á Bifrost
3	Stúdentspróf	Málabraut	Fjölbrauta- og menntaskólar
	Próf til starfsröðtinda Önnur lokapróf	Mat- og framreiðsla Raunfærnimat, mat- og framreiðsla Útivistarsvið, íþrótt- og útivistarbrautar Atvinnuflugmannsnám Meirapróf	MK, VMA Íóan Menntaskólinn á Tröllaskaga Flugskóli Íslands, Keilir Einkareknir okuskólar
2	Framhaldsskólapróf Próf til starfsröðtinda Önnur lokapróf	Fjallamennskubraut Ferðamálafræði	Framhaldsskólinn í Austur-Skaftafellssýslu Framhaldsskólinn á Laugum
1	Framhaldsskólapróf Önnur lokapróf	Grunnnám ferða- og matvælagreina	FSU

Mynd 1 - Framboð formlegrar menntunar á Íslandi sem tengist ferðþjónustu

(KPMG, 2014: 4)

stöðu menntunar í ferðþjónustu á Íslandi sem unnin var af KPMG (2014: 5) að ósk Ferðamálastofu kom fram að viðmælendur töldu framboð menntunar væri sundurleitt. Í könnun sem gerð var fyrir Samtök ferðþjónustunnar o.fl. (2012: 30, 32) kom fram að í rúmlega 49% tilfella var minnihluti starfsfólks í eldhúsi eða ekkert af því með sveinspróf og í tæplega 72% tilfella var minnihluti starfsfólks í veitingasal eða ekkert af því með sveinspróf. Rúmlega 29% höfðu mikinn áhuga á að mennta sig frekar innan starfsgeirans en hins vegar var vel yfir helmingur sem höfðu lítinn áhuga á því. Þó kom fram að tæplega 73% svarenda höfðu mikinn áhuga á að boðið yrði upp á styttri námskeið (Samtök

ferðapjónustunnar o.fl., 2012: 21, 36). Út frá þessu má sjá að áhugi einstaklinga í greininni til þess að mennta sig virðist vera lítill en þó virðist vera áhugi að sækja styttri námskeið.

3 Rannsóknaraðferð

Í þessum hluta er farið yfir þær rannsóknaraðferðir sem notaðar voru til þess að ná fram svörum við rannsóknarspurningum ritgerðarinnar: Hversu mikilvægt er að þjálfa starfsfólk í ferðaþjónustu til þess að veita góða þjónustu? Hefur árstíðasveiflan í ferðaþjónustu áhrif á gæði veittrar þjónustu? Hvernig er staðið að starfsþjálfun á veitingastöðum á Húsavík? Tilgangurinn með þessari rannsókn er að kanna mikilvægi starfsþjálfunar í ferðaþjónustu og með hvaða hætti veitingastaðir á Húsavík standa að slíkri þjálfun. Notuð var eigindleg aðferð, enda var tilgangurinn ekki að alhæfa, heldur að dýpka skilning og auka þekkingu á fyrirbærinu sem slíku. Þeir sem aðhyllast eigindlegar aðferðir, telja að raunveruleiki allra sé misjafn og ekki sé hægt að gefa sér að hann sé sá sami fyrir neina tvo. Fólk skynjar hlutina misjafnlega, svo að ekki er réttmætt að finna meðaltöl þegar engir tveir eru eins (Sigurlína Davíðsdóttir, 2013: 229). Í rannsókninni voru einnig notaðar skriflegar heimildir en allar rannsóknir þurfa að byggja á þeirri þekkingu sem fyrir er (Sigríður Halldórsdóttir og Ragnheiður Harpa Arnardóttir, 2013: 61). Leitast var við að fá sjónarmið bæði yfirmanna og starfsmanna á veitingastöðum á Húsavík um hvernig staðið er að starfsþjálfun og út frá því var hægt að draga fram niðurstöðu um mikilvægi starfsþjálfunar í ferðaþjónustu. Hér að neðan verður greint frá þeim aðferðum sem notaðar voru.

3.1 Mælitæki

Tekin voru hálf opin viðtöl en slík tegund viðtala felur í sér fyrirfram ákveðnar spurningar og/eða sérstök viðfangsefni. Þessar spurningar eru yfirleitt notaðar fyrir hvern viðmælanda á kerfisbundinn hátt, en spyrjandinn getur farið út fyrir efnið; sem sagt spyrjandanum er heimilt (í raun gert ráð fyrir) að rannsaka út fyrir þau svör sem eiga við undirbúnar og staðlaðar spurningar (Berg, 2007: 95). Spurningarnar voru opnar og hvöttu til umræðu. Markmiðið var að fá viðmælendur til að tjá sig og sínar skoðanir með eigin orðum ásamt því að fá fram hugsanir þeirra og reynslu. Sérstaklega þegar rannsakendur hafa áhuga á að skilja viðhorf þátttakenda eða fá fram hvaða merkingu þátttakendur hafa á ákveðnu fyrirbæri eða viðburði, þá veitir viðtal gagnlegan aðgang að slíkum upplýsingum (Taylor og

Bogdan, 1998: 98 í Berg, 2007: 97). Með hálf opnum viðtölum gat spyrjandi því öðlast dýpri skilning á upplifun viðmælanda og kannað hvaða þýðingu hún hafði fyrir hann. Þannig byggðist rannsóknin á sjónarmiði þátttakenda í rannsókninni.

Spurningaramminn var mismunandi eftir því hvort verið var að taka viðtöl við almenna starfsmenn eða yfirmenn en rammana má sjá í viðaukum. Frá yfirmönnum var reynt að fá upplýsingar meðal annars um hvers konar starfsþjálfun væri til staðar hjá fyrirtækjunum, hverju hún skilaði og hverju hún ætti að skila. Frá starfsmönnum var fengin hlið þeirra á starfsþjálfun fyrirtækisins, hvort þeir teldu mikilvægt að fá starfsþjálfun, hvað skorti í þjálfuninni og hvaða áhrif starfsþjálfun hafði á starfssemina. Auk þess var athugað hvort að formleg þjálfun væri í boði líkt og námskeið eða fyrirlestrar sem starfsmenn gætu nýtt sér, hvort þeir nýttu sér þau ef þau væru til staðar og hvers konar námskeið starfsmenn/yfirmenn vildu fá.

Notuð var fyrirbærafræðilega nálgun en slík nálgun lýsir og túlkar reynslu þátttakenda og leitast við að skilja sjónarhorn þeirra. Með slíkri nálgun er verið að rannsaka reynslu fólks með opnum huga og leitast við að leggja til hliðar fyrirframgerðar hugmyndir í þeirri viðleitni (Sigríður Halldórsdóttir, 2013a: 246). Nálgunin er því byggð á því viðhorfi að það sé hægt að túlka sömu reynslu á mismunandi hátt og hver túlkun um sig sé réttmætur raunveruleiki. Fyrirbærafræðileg rannsókn lýsir sameiginlegri merkingu fyrir nokkrum einstaklingum af þeirra lífsreynslu af ákveðinni hugmynd eða fyrirbæri. Slík rannsókn einblínir á að lýsa hvað allir þátttakendur eiga sameiginlegt þegar þeir upplifa fyrirbærið (Creswell, 2013: 76.). Fyrirbærafræði er ekki einungis lýsandi frásögn heldur einnig túlkandi ferli þar sem rannsakandinn gerir túlkun á merkingu á upplifaðri reynslu (Creswell, 2013: 80). Í öllu ferli eigindlegar rannsóknar, einblínir rannsakandinn því á að læra um þá merkingu sem þátttakendur leggja í viðfangsefnið, en ekki þá merkingu sem rannsakendur koma með inn í rannsóknina eða merkingu sem rithöfundar tjá í bókmenntum (Creswell, 2014: 186).

3.2 Þátttakendur og úrtaksaðferð

Þegar þátttakendur eru valdir er mikilvægt að það sé fólk sem hefur persónulega reynslu af því fyrirbæri sem rannsaka á og hafi áhuga og getu til að lýsa reynslu sinni (Sigríður Halldórsdóttir, 2013b: 287). Valið er í úrtak út frá markmiði og tilgangi rannsóknarinnar og

það verður að vera samræmi á milli þessara þátta. Einnig er mikilvægt að hafa í huga að velja þátttakendur frá mismunandi stöðum og með mismunandi reynslu (Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir, 2013: 132). Notað var tilgangsrúttak en þá eru valdir einstaklingar sem hafa reynslu af fyrirbærinu og þannig er reynt að koma í veg fyrir að úrtakið sé einsleitt (Sigríður Halldórsdóttir, 2013b: 287). Fjórir veitingastaðir á Húsavík voru valdir, þrjú þeirra eru starfrækir allan ársins hring en einn þeirra aðeins rúma fjóra mánuði yfir sumarið. Þátttakendur rannsóknarinnar voru átta, annars vegar voru fengin sjónarmið fjögurra yfirmanna (yfirmaður í eldhúsi, sal og/eða yfirmaður fyrirtækisins), sem var í sumum tilfellum eigandi fyrirtækisins, og hins vegar sjónarmið fjögurra starfsmanna í hverju fyrirtæki fyrir sig. Starfsmennirnir höfðu allir unnið fyrir viðkomandi fyrirtæki í meira en eitt ár ýmist í fullu starfi og/eða í hlutastarfi, annað hvort í eldhúsi eða sem þjónn. Þessir þátttakendur voru valdir út frá þeirri hugsun að þeir höfðu upplifað eða eru að upplifa það sem átti að rannsaka en þátttakendur þurftu auðvitað að vera tilbúnir til að deila reynslu sinni. Fullri nafnleynd var heitið og ekki á að vera hægt að rekja niðurstöður eða ummæli til viðmælenda.

3.3 Framkvæmd og úrvinnsla

Í heildina voru tekin átta hálf opin viðtöl. Sjö hálf opin viðtöl fóru fram á tímabilinu 22.-26. janúar 2015 á vinnustað viðkomandi á Húsavík, annað hvort á vinnutíma eða utan hans. Eitt hálf opið viðtal var tekið í gegnum Skype forritið 3. febrúar 2015 þar sem viðkomandi var staðsettur í Reykjavík. Öll viðtölin voru tekin upp með hljóðupptökuforriti í farsíma.

Viðtölin voru öll afrituð orðrétt í Word ritvinnsluforrit stuttu eftir að þeim lauk, auk minnispunkta og hugleiðinga. Við greiningu viðtalanna voru upplýsingar skráðar kerfisbundið niður með rannsóknarspurningarnar að leiðarljósi. Ákveðið var að greina viðtölin í tvennu lagi, annars vegar viðtöl við yfirmenn og hins vegar viðtöl við starfsmenn. Ástæðan fyrir því var að viðtalsrammarnir voru mismunandi en markiðið með spurningum var að fá viðhorf beggja hópa á mikilvægi starfsþjálfunar og hvernig staðið er að henni í þessum tilteknu fyrirtækjum. Tekin voru niður aðalatriði í svörum við þeim spurningum sem gáfu skýr svör við rannsóknarspurningum. Leitast var við að koma annars vegar fram með sjónarhorn yfirmanna og hins vegar sjónarhorn starfsmanna á sama viðfangsefninu. Með því að rýna vel í niðurstöður rannsóknarinnar voru hugsmíðar, þemu

og mynstur greind sem náðu að lýsa og útskýra það sem verið var að rannsaka (Rúnar Helgi Andrason og Ársæll Már Arnarsson, 2013: 505). Aðalatriðum í umræðuefnum yfirmanna var skipt í fjögur þemu:

- Kröfur til umsækjenda
- Starfsþjálfun og aðlögun nýrra starfsmanna og áhrif hennar
- Starfsmannavelta og skuldbinding starfsmanna við fyrirtækið
- Úrbótatillögur yfirmanna.

Aðalatriðum í umræðuefnum starfsmanna var skipt í þrjú þemu:

- Starfsþjálfun starfsmanna og viðhorf til hennar
- Skuldbinding við fyrirtækið, starfsánægja og mat á starfi
- Úrbótatillögur starfsmanna.

Þemu sem voru greind úr viðtölum hjá yfirmönnum og starfsmönnum tengdust og sýndu ólík sjónarhorn á viðfangsefnið. Markmið rannsóknarspurninganna var að ná fram heildarmynd af viðhorfi til starfsþjálfunar, hvernig árstíðasveiflan hefur áhrif á hvort og þá hvernig starfsþjálfun er veitt og hvernig staðið er að starfsþjálfun á veitingastöðum á Húsavík.

3.4 Helstu áskoranir og/eða fyrirsjáanlegar hindranir

Þar sem að ferðaþjónustan á Húsavík er árstíðarbundin taldi ég að erfitt yrði að fá viðtöl við fastráðið starfsfólk eða starfsfólk sem hafði unnið hjá fyrirtækinu til lengri tíma. Starfsmannaveltan er talsverð og sum fyrirtækjanna eru einungis starfandi yfir sumarið. Öll fyrirtækin útveguðu þó starfsmenn sem höfðu unnið hjá þeim í meira en ár, í fullu starfi og/eða hlutastarfi.

Það sem þurfti einnig að taka inn í myndina er að þau fjögur fyrirtæki sem tóku þátt í rannsókninni eru nokkuð ólík þrátt fyrir að markmið allra sé að selja viðskiptavinum mat og drykk. Þetta eru ýmist fyrirtæki sem eru hluti af stórri keðju, fyrirtæki þar sem eigendur og starfsmenn eru úr sömu fjölskyldunni eða fyrirtæki sem eru einungis starfrækt yfir

sumarið. Forsendur fyrir starfsþjálfun voru því nokkuð misjafnar en gáfu þó góða mynd af viðhorfi viðmælenda til starfsþjálfunar almennt.

Hversu vel rannsakandi er þjálfaður til að beita þeim aðferðum sem rannsóknin krefst getur haft mikil áhrif á gæði rannsóknarinnar. Það útheimtir mikla þekkingu, þjálfun, sköpunargáfu og einfaldlega mikillar vinnu að ná árangri og gæðum í eigindlegum rannsóknum (Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir, 2013: 221). Reynsla mín af viðtölum var lítil sem hafði líklega einhver áhrif á það að ég fékk ekki nógu mikið út úr sumum viðmælendum. Svör sumra voru stutt og gáfu oft lítið til kynna skoðanir eða reynslu og ekki virtist ég hafa tök á því að fá meira frá þeim. Hvort sem það tengdist viðmælandanum sjálfum eða mér sem rannsakanda gat hvort tveggja verið örsök fyrir innihaldsrýru viðtali. Þó taldi ég mig að lokum hafa fengið þær upplýsingar sem þörf var á.

Þar sem ég er Húsvíkingur í húð og hár og hafði unnið hjá ýmsum ferðaþjónustuaðilum á svæðinu, meðal annars á veitingastað, þá hafði ég gott aðgengi að viðmælendum og meiri forsendur til að skilja þá. Slík tengsl höfðu því í för með sér ákveðna kosti en það var einnig veikleiki fyrir mig að þekkja vel til viðmælenda og aðstæðna. Annars vegar gátu tengslin leitt til þess að ég væri óþarflega hlutdræg. Það eru margar ástæður fyrir hlutdrægni. Í fyrsta lagi getur afstaða og skoðanir spyrjandans haft áhrif á svör viðmælenda, í öðru lagi getur spyrjandi misskilið svarið eða viðmælandi misskilið spurninguna og í þriðja lagi getur spyrjandinn haft áhrif á svör viðmælenda með raddblæ eða andlitssvip og upphefja eða leggja viðmælenda svar í munn (Finn, Martin og Walton, 2000: 91). Því þarf hlutdrægni og sjónarmið rannsakanda að vera ljós til að meta og túlka niðurstöðurnar. Hins vegar gátu þessir þættir leitt til þess að ég spurði ekki um eitthvað sem æskilegt hefði verið að spyrja um vegna þess að ég tók því sem gefnu í ljósi þekkingar minnar og reynslu. Of mikil þekking á efni rannsóknarinnar og á fyrirtækjunum getur leitt til að margt sé tekið sem sjálfsögðum hlut þannig að rannsakandi sjái ekki skóginn fyrir trjánnum. Auk þess má velta því fyrir sér hvort það hefði verið betra að taka fyrir veitingastaði í öðrum kaupstað en á Húsavík þar sem erfitt var að halda hæfilegri fjarlægð við viðmælendur sem ég þekkti til. Hins vegar hefði getað verið erfiðara að fá ókunnuga aðila til að taka þátt. Það er því spurning um hvort hefði gefið betri niðurstöðu. Hér var þó um frekar lítið úrtak að ræða en niðurstöður gáfu þó vísbendingar um viðhorf til

mikilvægis starfsþjálfunar. Með viðtölunum tel ég að ég hafi öðlaðist reynslu og aukið sjálfstraust til þess að framkvæma slíka rannsókn.

4 Niðurstöður viðtala við yfirmenn og starfsmenn

Hér verður farið yfir niðurstöður viðtala sem tekin voru við yfirmenn og starfsmenn á veitingastöðum á Húsavík. Fyrst verður fjallað um niðurstöður úr viðtölum við yfirmenn og skiptast þær í fjögur megin þemu. Síðan verður fjallað um niðurstöður úr viðtölum við starfsmenn og skiptast þær í þrjú megin þemu.

4.1 Viðhorf yfirmanna

Niðurstöðurnar byggjast á svörum fjögurra yfirmanna á veitingastöðum (yfirmenn í eldhúsi, sal og/eða yfirmenn fyrirtækisins) á Húsavík. Fullri nafnleynd var heitið þannig að ekki væri hægt að rekja viðtölin til viðmælenda og verða þeir því hér eftir nefndir yfirmaður 1, 2, 3 og 4. Teknar eru saman megin niðurstöður úr viðtölunum.

4.1.1 Kröfur til umsækjenda

Í viðtölum við yfirmenn kom fram hjá öllum viðmælendum að ekki væri gerð krafa til umsækjenda um formlega menntun en þær kröfur sem meðal annars voru gerðar til starfsmanna voru tungumálakunnátta, stundvísi, heiðarleiki og almenn skynsemi. Yfirleitt var gerð krafa um lögaldur, sérstaklega ef áfengissala var hluti af starfinu og reynsla var æskileg. Yfirmaður nr. 1 lýsti sínum kröfum: „Kröfurnar eru aðeins misjafnar eftir því hvað við erum að ráða inn í. Helst viljum við hafa 18 ára og reynsla er alltaf mikilvæg. Ef við erum með þjón þá er gott ef þeir hafa einhver tungumál og svo bara almenn skynsemi. Í eldhúsinu reynum við líka að hafa fólk 18 ára en reynsla er mjög æskileg“. Það virtist vera lagt upp með hjá fyrirtækjunum að fá vant starfsfólk ef möguleiki var á því en ef ekki fengust slíkir starfsmenn voru þeir teknir sem buðust hverju sinni. Yfirmaður nr. 3 sagði í sambandi við það: „Við höfum staðið frammi fyrir því hér trekk í trekk að þurfa að taka inn nánast hverja sem er og við höfum ekki getað verið með neina vandlætingu í þeim eignum, sem kemur til af því að þetta er svo stutt vertíð úti á landi að það er erfitt að ná fólki í þessi störf. Fyrir vikið verður þetta mjög lítil fagmennska á köflum í þessum geira“. Auk þess

nefndi hann; „Svo er bara verið að ráða niður í unglunga sem hafa kannski aldrei unnið neitt áður nema mesta lagi í unglingavinnu, þá er það fólk bara þjálfað upp“. Þetta virtist vera staðan hjá þessum fyrirtækjum, kröfur til umsækjenda voru ekki miklar og oft erfitt að fá fólk í þessi störf vegna staðsetningar og stuttrar háannar.

4.1.2 Starfsþjálfun og aðlögun nýrra starfsmanna og áhrif hennar

Þjálfun og aðlögun nýrra starfsmanna á veitingastöðum á Húsavík virtist fyrst og fremst vera óformleg. Formleg þjálfun var af skornum skammti og var einungis einn af fjórum vinnustöðum sem bauð upp á slíka þjálfun þar sem boðið var upp á vinnámsskeið og skyndihjálparnámskeið. Ástæðurnar sem viðmælendur gáfu voru meðal annars að kostnaðurinn væri líklegast of mikill og að það skorti frumkvæði hjá fyrirtækinu. Yfirmaður nr. 3 nefndi þó að ef starfsmaður tæki það upp hjá sér að vilja fara á námskeið þá væri honum velkomið að fara og hann gæti fengið að fara á launum.

Enginn faglærður þjónn var til staðar hjá þessum fyrirtækjum en þó voru lærðir kokkar á ákveðnum stöðum. Þjálfun þjóna fólst almennt í því að yfirmaður eða þjónn sem unnið hafði til lengri tíma hjá fyrirtækinu leiðbeindi nýliðanum sem öðlaðist meira öryggi og traust eftir því sem tíminn leið. Svipað var upp á teningnum varðandi starfsfólk í eldhúsi þar sem lærður kokkur eða yfirmaður í eldhúsi leiðbeindi nýliðanum. Eftirfylgni þjálfunarinnar var samskonar hjá þessum stöðum þar sem nýliðarnir fylgdu þeim eftir sem voru reynslumeiri og reynt var að fylgja því eftir að hlutirnir væru gerðir á réttan hátt. Það sem var meðal annars nefnt um eftirfylgni var: „Starfsmenn vinna sig í raun bara upp“ (yfirmaður nr. 1) og „það er bara sá sem er á vaktinni sem fylgir þjálfuninni eftir“ (yfirmaður nr. 2). Yfirmaður nr. 3 benti þó á að það komi enginn í vinnu fullskapaður, ekki einu sinni þó hann væri með ákveðinn menntunargrunn eða starfsreynslu að baki þar sem að engir tveir vinnustaðir eru eins. Því væri mikilvægt að aðlaga nýja starfsmenn að þeim starfsreglum sem væru á viðkomandi stað. Það var misjafnt hvort staðirnir voru með ákveðna handbók um hlutverk starfsmanna. Á tveimur stöðum var til staðar handbók sem innihélt starfslýsingu sem starfsmenn gátu leitað í en hjá hinum var smá leiðarvísir í ráðningasamningnum eða þá að haldnir voru fundir í byrjun tímabils með starfsmönnum þar sem farið var yfir starfslýsingu.

Fyrirtækin vildu að starfsmenn öðluðust þekkingu og sjálfstraust með starfsþjálfun. Ætlast var til að þeir gætu unnið sjálfstætt og að starfsþjálfun myndi draga úr stressi sem leiddi til þess að starfsmenn finndu sig öruggari í starfi. Starfsánægja var einnig stór þáttur og voru allir sammála því að starfsþjálfun stuðlaði að henni. Yfirmaður nr. 1 sagði: „Ef þú veist hvað þú átt að gera og hvað þú átt ekki að gera þá líður þér betur í starfi“. Staðirnir lögðu því áherslu á að starfsmenn væru ánægðir í starfi og sagði yfirmaður nr. 3: „Mér finnst það alltaf megin atriðið þegar ég er að taka á móti nýju fólki að það finni að þetta sé vinnustaður þar sem það er velkomið á og manni er umhugað um að því líði vel á vinnustaðnum“. Hvað varðar gæði í þjónustu þá voru allir á því máli að starfsþjálfun stuðlaði að gæðum í þjónustu. Eftir því sem starfsmaðurinn væri hæfari í sínu starfi yrði hann sjálfsöruggari og gæti leyst starf sitt á auðveldari hátt og eftir því sem þjálfunin væri betri, því betri yrði einstaklingur í starfi. Auk þess kom yfirmaður nr. 4 með athugasemd varðandi framlínustarfsmanninn og sagði: „Ég held að það sé aldrei nógu mikil áhersla lögð á að það eru þjónar sem eru andlit staðarins, það eru þeir sem koma fram að afgreiða og þurfa því að vera ansir góðir“.

Aðspurðir töldu allir að með meiri gæðum í þjónustu yrði ímynd staðarins betri, annars vegar viðkomandi veitingastaðar og hins vegar Húsavíkur. Þeir töldu að það væri betra ef allir aðilar stæðu sig vel og það hefði ekki góðar afleiðingar á heildina ef einn eða fleiri aðilar stæðu sig mjög illa. Árstíðabundin ferðaþjónusta kom aftur inn í umræðuna sem ástæða skorts á gæðum. „Það er kannski með litla staði eins og hér sem líða fyrir að þetta er bara vertíð sem er kannski í 3-4 mánuði og svo þarf nánast að þrauka. Það býður upp á að það verða aldrei þau gæði á þjónustu sem þurfa að vera vegna þess að þú færð ekki fagfólk, hvað þá toppfólk til þess að starfa í 3-4 mánuði á ári hverju. Við verðum aldrei með fyrsta flokks gæði á þjónustunni á meðan þetta er svona, það verður ekki fyrr en hægt er að bjóða topp fólki heilsársstarf“ (yfirmaður nr. 3).

Þegar spurt var hvort þjálfun starfsmanna myndi auka samkeppnisforskot fyrirækjanna þá voru allir sammála því. Yfirmaður nr. 3 sagði: „Öll þjálfun og fræðsla kemur staðnum til góða. Þjónustan sem þú færð spyrst út og er náttúrulega aðdráttaraflíð, hvort sem hún er góð, miðlungs eða slæm“.

4.1.3 Starfsmannavelta og skuldbinding starfsmanna við fyrirtækið

Starfsmannavelta fyrirtækjanna hefur verið sveiflukennnd, allt frá því að örfáir starfsmenn skiptast út á milli ára og í það að örfáir haldist. Megin ástæða mikillar starfsmannaveltu virtist vera árstíðasveiflan í ferðapjónustunni sem olli því að ekki voru mörg heilsársstörf í boði. Einnig kom fram að mikið af starfsmönnum væri skólafólk og að veitingapjónusta væri ekki endastöð hjá því. Það hættir um leið og það útskrifast og fer að leita sér að vinnu sem hæfir þeirra menntun. Þegar spurt var hvort að með aukinni fræðslu væri hægt að draga úr starfsmannaveltu voru viðmælendur á báðum áttum. Ein skoðun var sú að hlúa ætti frekar betur að starfsfólkinu og láta það finna að það væri einhvers virði heldur en að bæta fræðsluna. Önnur hliðin var að fræðsla myndi frekar vekja áhuga hjá yngri kynslóðinni sem enn var ekki búin að ákveða framtíðarstarf, til að stunda nám sem tengdist veitingapjónustu. Þó voru megin ástæður mikillar starfsmannaveltu, annars vegar skólafólk sem yfirgaf fyrirtækin eftir nám og hins vegar mikil árstíðasveifla sem olli því að fá heilsársstörf voru í boði.

Í tengslum við skuldbindingu starfsmanna við fyrirtækið þá voru viðmælendur ekki vissir um að góð fræðsla og starfsþjálfun myndi ýta undir hana. Yfirmaður nr. 2 taldi að hún myndi jafnvel kveikja meiri áhuga ef það væri verið að kenna og upplýsa starfsmenn reglulega um hvernig hlutirnir virkuðu sem myndi leiða til þess að þeir yrðu langlífari í starfi. Yfirmaður nr. 4 taldi að ef vinnuandi væri góður og komið væri fram við starfsmanninn af virðingu og vinsemd þá myndi hann vilja koma aftur og aftur. Þó benti yfirmaður nr. 1 á að þar sem það væru svo fá heilsársstörf í boði þá væri ekki víst að fræðsla og starfsþjálfun myndi breyta miklu. Yfirmaður nr. 4 taldi að það væri dálítið mikil hreyfing á starfsmönnum almennt á veitingastöðum á Íslandi þannig að starfsmannaveltan væri talsvert mikil. „Ég veit ekki hvað það segir okkur, kannski er ekki komið nógu vel fram við starfsmenn og kannski spila launin inn í“.

4.1.4 Úrbótatillögur yfirmanna

Flestir yfirmenn töldu að starfsþjálfun á veitingastöðum á Íslandi mætti yfirleitt vera meiri. Yfirmaður nr. 1 taldi þó að þegar farið væri á veitingastað í dag þá hefði þjónustan batnað og starfsfólk væri hæfara miðað við það sem áður var. „Í langflestum tilfellum held ég að

starfsþjálfun á veitingastöðum almennt á Íslandi sé yfirleitt góð, það þýðir ekkert annað lengur“.

Allir viðmælendur voru á því máli að hægt væri að auka starfsþjálfun. Hugmyndirnar voru margskonar og nefnt var meðal annars að hentugt væri að hafa stutt námskeið í upphafi sumars. Yfirmaður nr. 3 nefndi að skortur á fagmennsku væri jafnvel skólakerfinu að kenna: „Það er ekki verið að bjóða upp á einhver styttri námskeið fyrir fólk. Þú þarft að fara í þjónanám sem tekur fjögur ár með starfsþjálfun, kokkanámið tekur annað eins og matartæknanámið er þrjú ár með starfsþjálfun. Í staðin væri hægt að vera með styttri námskeið eins og eina önn sem fólk gæti tekið, fengið þjálfun og jafnvel einhver smá réttindi, það myndi örugglega strax breyta miklu. Ég meina fólk er ekki að eyða þremur til fjórum árum í eitthvað nám sem það ætlar svo ekki að starfa við megnið af starfsævi sinni. Ég veit ekki hvort að það sé rétt en sumir halda því fram að það séu einmitt fagstéttirnar, þjóna og kokka sem standa í vegi fyrir að þetta sé gert sem er mjög vont þar sem þarna er verið að standa í vegi fyrir meiri fagmennsku á öllum sviðum í þessari atvinnugrein“.

4.2 Viðhorf starfsmanna

Starfsmenn í þjónustustörfum eru andlit staðarins og þeirra frammistaða skiptir sköpum þegar kemur að viðhorfi viðskiptavina til fyrirtækisins. Niðurstöður þær sem hér birtast byggjast á svörum fjögurra starfsmanna á veitingastöðum (þjónar og starfsmenn í eldhúsi) á Húsavík. Líkt og í viðtölum við yfirmenn var fullri nafnleynd heitið svo ekki væri hægt að rekja viðtölin til viðmælenda og verða starfsmenninir því hér eftir nefndir starfsmaður 1, 2, 3 og 4. Teknar eru saman megin niðurstöður úr viðtölunum.

4.2.1 Starfsþjálfun starfsmanna og viðhorf til hennar

Allir viðmælendur nema einn höfðu reynslu af ferðaðþjónustu úr fyrri störfum og tveir þeirra voru með fyrri reynslu af veitingastöðum. Starfsþjálfun sem viðmælendur fengu á núverandi vinnustað var almennt óformleg og fólst í því að þeim var sýnt hvernig þeir færu að þessu og hinu og nýja hluti lærðu þeir jafnóðum. Starfsmaður nr. 2 lýsti fyrsta vinnudegi sínum: „Á mínum fyrsta degi mætti ég hingað á laugardegi. Þá var ein 17 ára stelpa sem var búin að vera hálfum mánuði lengur en ég. Hún svona sýndi mér nokkurn vegin það helsta hvað átti að gera og svo fór maður bara að hlaupa“. Starfsmaður nr. 3 lýsti sinni

starfsþjálfun: „Ég man ekki eftir neinni þannig starfsþjálfun, mér var bara sagt hvað ég átti að gera og svona. Ég lærði þetta bara jafn óðum“. Aðspurðir hverju starfsþjálfunin sem þeir fengu hjá fyrirtækinu hefði skilað, töldu starfsmennirnir að hún hefði skilað sínu. Það tengdist meðal annars því að starfsþjálfunin gerði það sem hún þurfti að gera þannig að starfsmenn vissu hvað þeir áttu að gera. Starfsmaður nr. 2 benti þó á að fyrirtæki legðu oft meiri áherslu á að byggja stöðugt meira upp og fá fleiri gesti en starfsfólkið virtist gleymast. Það vanti því meiri áherslu á starfsmannamál því gæði þeirra skipta líka máli.

Fyrirtækin höfðu ekki hvatt viðmælendur til þess að sækja námskeið sem tengdust starfinu eða haldið námskeið. Einn viðmælandi fékk þó sushi námskeið sem haldið var á vinnustað. Allir voru þó til í að sækja námskeið ef þau væru í boði, þá sérstaklega ef þau væru þeim að kostnaðarlausu og leituðu þau til að mynda eftir námskeiðum sem tengdust störfum í eldhúsi, framkomu og þjónustu. Starfsmaður nr. 4 velti þessu þó betur fyrir sér og nefndi: „Ég myndi nýta mér námskeið ef þetta væri heilsársstarf hjá mér en af því þetta eru eitthvað um þrjá mánuði á hverju ári þá veit ég ekki endilega hvort að ég myndi gera það“.

Viðmælendur voru spurðir hvort þeim finndist mikilvægt að starfsmenn fengju viðeigandi starfsþjálfun og voru allir sammála því. Starfsmaður nr. 4 sagði: „Ef það væri ég sem væri að fara út að borða og þjónninn kynni ekki að afgreiða mig og kokkarnir kynnu ekki að elda matinn minn þá myndi mér finnast það mjög glatað. Starfsþjálfun er því mjög mikilvæg, einnig samskiptin og hvernig eigi að koma fram við viðskiptavininn“. Starfsmaður nr. 2 sagði: „Aðallega svo að flestir séu á sömu blaðsíðunni. Það hefur vantað upp á þannig lagað að starfsmenn séu samstíga, þá sérstaklega sumarstarfsmenn sem eru að koma hingað í stuttan tíma“.

4.2.2 Skuldbinding við fyrirtækið, starfsánægja og mat á starfi

Starfsmenn töldu allir að starfsþjálfun og fræðsla stuðlaði að starfsánægju þeirra. Til að mynda nefndi starfsmaður nr. 1: „Mér líður betur í vinnunni þegar ég veit hvað ég á að gera“ og starfsmaður nr. 3 nefndi: „Já ég meina maður er alltaf ánægður í vinnunni ef maður er vel þjálfaður“. Starfsmenn voru þó á báðum áttum hvort að góð starfsþjálfun og fræðsla ýtti undir skuldbindingu þeirra við fyrirtækið. Sumir voru einfaldlega tengdir fyrirtækjunum í gegnum fjölskyldu sína en þó töldu sumir að þjálfunin gæti ýtt undir skuldbindingu starfsmanna þrátt fyrir engin tengsl. Starfsmaður nr. 1 taldi þó starfsþjálfun

ekki hafa áhrif og sagði: „Starfsmaður sem slíkur sem er ekki á samning eða neitt þá er hann ekkert frekar skuldbundinn þessu fyrirtæki heldur en einhverju öðru. Nema það að hann mætir í vinnuna og vinnur sína vinnu“.

Í sambandi við hvernig viðmælendur mátu laun sín miðað við starf sitt voru engar athugasemdir og voru svörin á þá leið: „Bara vel“ (starfsmaður nr. 3), „þau eru bara meðal, allt í lagi“ (starfsmaður nr. 2) og „þau eru alveg ágæt“ (starfsmaður nr. 4). Þeir voru þó allir sammála að launin ættu að hækka við það að nýta sér formlega starfsþjálfun.

Það var misjafnt hvort þeim fannst starf þeirra vera metið, annars vegar af yfirmönnum og hins vegar af viðskiptavinum almennt. Allir fundu fyrir því að starf þeirra væri metið af yfirmönnum nema starfsmaður nr. 2 sem sagði: „Starfið er mjög vel metið af viðskiptavinum en maður sér minna frá yfirmönnum, allavega þessum efri yfirmönnum, fæ aldrei hrós“. Í sambandi við viðskiptavinina töldu allir að þeir mætu starf þeirra vel en starfsmaður nr. 4 sagði: „Ég finn svolítið fyrir vanmati hjá Íslendingum en aldrei erlendum ferðamönnum. Það eru náttúrulega mest af erlendum ferðamönnum sem koma á veitingastaðinn. Íslendingar koma stundum leiðinlega fram og líta svolítið niður á mann af því maður er þjónn“.

4.2.3 Úrbótatillögur starfsmanna

Aðspurðir um hvers konar þjálfun myndi bæta þjónustuna hjá fyrirtækinu komu ýmsar hugmyndir. Einn taldi til að mynda að ekkert skorti, meðan annar sagði að alla þjálfun vantaði inn í fyrirtækið. Starfsmaður nr. 1 sagði: „Það vantar fleira faglært fólk til dæmis svo þjónustan gangi betur, það er enginn lærður þjónn hérna. Annars væri að sjálfsögðu betra ef allir væru lærðir en það er ekki hægt að biðja um það hérna úti á landi. Fyrir utan það eru launin ekkert alltof há“. Starfsmaður nr. 4 sagði: „Það væri t.d. mjög sniðugt að senda fólk á námskeið t.d. hvernig eigi að geyma mat og fara með hráefni. Líka að kenna að þjóna, mér finnst það oft vanta. Ef ég væri sjálfur yfirmaður á þessum stað þá myndi ég leggja áherslu á að kenna þjóninum að þjóna betur, það er enginn yfirþjónn til að gera það“. Viðmælendur höfðu greinilega myndað sér skoðun á því sem mætti bæta enda sáu allir fyrir sér að þeir störfuðu í ferðaþjónustu í framtíðinni nema einn sem taldi þetta einungis vera stopp á milli skóla.

5 Umræður

Markmið þessara rannsóknar var að kanna mikilvægi starfsþjálfunar í ferðaþjónustu og með hvaða hætti veitingastaðir á Húsavík standa að slíkri þjálfun. Tilgangurinn var ekki að alhæfa um efnið heldur að dýpka skilning og auka þekkingu á starfsþjálfun. Stuðst var við fræðilegar heimildir, bæði erlendar og íslenskar auk viðtala við starfsmenn og yfirmenn á veitingastöðum á Húsavík. Markmiðið var að svara eftirfarandi rannsóknarspurningum:

- Hversu mikilvægt er að þjálfa starfsfólk í ferðaþjónustu til þess að veita góða þjónustu?
- Hefur árstíðasveiflan í ferðaþjónustu áhrif á gæði veittrar þjónustu?
- Hvernig er staðið að starfsþjálfun á veitingastöðum á Húsavík?

Þrátt fyrir að íslensk ferðaþjónusta hafi vaxið mjög hratt síðustu ár þá hefur fjölgun fagmenntaðs starfsfólks ekki verið samstíga, en þegar litið er til framtíðar er nauðsynlegt að fleiri hljóti formlega menntun ef þjónustan á ekki að líða fyrir álagið í greininni (KPMG, 2014: 2). Ferðaþjónusta byggist mikið á þjónustu þar sem starfsmaðurinn er í aðalhlutverki, ekki síst í þjónustufyrirtækjum sem byggja sína framleiðslu á fólki. Fyrirtæki líkt og veitingastaðir þurfa því mannafla til þess að stunda sína starfsemi og menn eru farnir að líta á starfsfólkið sem auðlind. Það að hafa hæfa og þjálfaða starfsmenn sem hafa menntun og reynslu, er orðinn mikilvægur þáttur fyrir þessi fyrirtæki. Markmiðið með þjálfun er að auka bæði innri hvöt einstaklings og færni svo hægt sé að treysta á að hann muni bregðast við og starfa á þann hátt sem krafist er, svo það skiptir ekki máli hvort um sé að ræða þjálfun íþróttamanna, lækna, þjóna eða annarra (Hall, 1990 í Buick og Muthu, 1997: 653).

Það kom skýrt fram í fræðilega hlutanum að til þess að fyrirtæki standi vel að vígi í allri þessari samkeppni sem er í ferðaþjónustu í dag þarf það að auka hæfni og þjálfun starfsfólks. Markviss þjálfun starfsfólks leiðir víðast hvar til aukinnar framleiðni, samkeppnishæfni fyrirtækja í víðum skilningi vex og hollusta starfsfólks við vinnustaðinn eykst (Ingi B. Bogason og Ingi R. Eðvarðsson, 2008: 8). Yfirmenn í rannsókninni voru sammála þessum þáttum en voru þó ekki vissir að starfsþjálfun og fræðsla myndi ýta undir skuldbindingu starfsmanna við fyrirtækið, sérstaklega sökum árstíðasveiflu. Auk þess

virtust fjölskyldutengsl oft vera megin ástæða fyrir skuldbindingu starfsmanna við fyrirtækið.

Greining HRM Rannsóknar og ráðgjafar benti til að helsta vandamál veitingastaða við ráðningar er að fólk fæst ekki til starfa. Það eru stöðugt færri sem vilja ekki starfa á veitingastöðum, faglærðu fólki er að fækka og sérstaklega er vandamálið úti á landi (Samtök ferðapjónustunnar o.fl., 2005: 57). Í niðurstöðum yfirmanna kom fram að staðir úti á landi virðast líða fyrir það að ferðapjónustutímabilið er stutt sem gerir það að verkum að fyrirtækin þurfa oft að þrauka til að komast af. Fagfólk fæst ekki þar sem fá heilsársstörf eru í boði sem leiðir til þess að fyrsta flokks gæði á þjónustunni nást ekki. Slík gæði verða aldrei á meðan ekki er hægt að bjóða topp fólki heilsársstarf. Dæmi er um að fyrirtæki hafi staðið endurtekið frammi fyrir því að þurfa að taka nánast hverja sem er í vinnu vegna stuttrar háannar úti á landi. Það skortir því oft fagmenntað fólk og þar af leiðandi ráða fyrirtæki inn ómenntaða og oft reynslulausa einstaklinga, þá sérstaklega skólafólk sem staldrar yfirleitt stutt við til að takast á við mikla eftirspurn eftir þjónustu þeirra á háannatíma. Þetta kemur niður á þjónustu, starfsöryggi, þjálfun og hæfni vinnuafis (Costa, 2004: 405). Auk þess kom fram í niðurstöðum starfsmanna að fyrirtæki virðast leggja oft meiri áherslu á að byggja stöðugt meira upp og fá fleiri gesti en starfsfólkið virtist gleymast. Því vantar meiri áherslu á starfsmannamál því hæfni starfsmanna skiptir einnig máli.

Líkt og var komið inn á eru sum fyrirtækjanna með eigendur og starfsmenn úr sömu fjölskyldunni og eru veitingastaðir á Húsavík ekki eina dæmið um það. Hugsanlega gætu fjölskyldutengsl og jafnvel klíkuskapur í ferðapjónustu verið að einhverju leyti orsök fyrir skorti á markvissri starfsþjálfun. Ættingjar, vinir og vandamenn eru í forgangsröð þegar kemur að ráðningum og umsækjendur með menntun og reynslu eru þ.a.l. settir til hliðar, jafnvel spila laun þarna inn í. Það er markmið í rekstri allra fyrirtækja að hámarka framlegð og arðsemi eiganda (KPMG, 2014: 2) og ef fjármagnið fer frekar í uppbyggingu og að fá sem flesta gesti eins og nefnt var að ofan, þá getur ráðning á hæfu starfsfólki og þjálfun fallið í skuggann.

Fram kom í viðtölum við yfirmenn veitingastaðanna að oft á tíðum er ekki nógu mikil áhersla lögð á að það eru framlínustarfsmenn sem eru andlit staðarins. Það eru þeir sem koma fram að afgreiða og þurfa því að vera hæfir í sínu starfi. Þetta er athyglisvert í ljósi

Þessa að ekki er neinn faglærður þjónn starfandi hjá þessum fyrirtækjum. Þjálfun starfsmanna á veitingastöðum á Húsavík var fyrst og fremst óformleg. Hún fólst almennt í því að yfirmaður eða starfsmaður sem unnið hafði til lengri tíma hjá fyrirtækinu leiðbeindi nýliðanum sem öðlaðist meira öryggi og ávann sér traust eftir því sem tíminn leið. Starfsmenn töldu að starfsþjálfunin hafi skilað sínu og tengdist það meðal annars því að hún gerði það sem hún þurfti að gera þannig að starfsmenn vissu hvað þeir áttu að gera. Mér þykir athyglisvert að starfsmenn geri ekki meiri kröfur til starfsþjálfunar og ekki síður að yfirmenn leggi ekki meiri metnað í hana þrátt fyrir fyrrnefndar hindranir. Kröfur til umsækjenda voru ekki miklar enda virtust veitingastaðir á Húsavík ekki telja sig vera í stöðu til þess að ætlast til of mikils þar sem árstíðasveiflan var enn og aftur áhrifavaldur. Meðal annars var engin krafa gerð um menntun, hvorki til starfsmanna í sal eða í eldhúsi. Þetta virðist þó ekki eingöngu vera staðan á Húsavík þar sem í könnun sem gerð var fyrir Samtök ferðaþjónustunnar o.fl. (2012: 30, 32) kom fram að í rúmlega 49% tilfella var minnihluti starfsfólks í eldhúsi eða ekkert af því með sveinspróf og í tæplega 72% tilfella var minnihluti starfsfólks í veitingasal eða ekkert af því með sveinspróf. Litlar kröfur til umsækjanda og ómarkviss þjálfun gæti gefið þá mynd að starfið sé ekki mikils metið og því geta hverjir sem er fengið starf í þessari grein.

Það var athyglisvert að taka þá umræðu að starfsþjálfun stuðli að gæðum í þjónustu. Viðmælendur voru allir á því máli að svo væri en í ljósi þess að fyrirtækin eru í raun ekki að stuðla að mikilli markvissri starfsþjálfun eða með miklar kröfur til umsækjenda þá er sú skoðun í raun mótsögn við þá þjálfun sem í boði er og þær kröfur sem gerðar eru til umsækjenda. Það virðist vera sem svo að fyrirtækin telji starfsþjálfunina sem er til staðar vera ásættanlega, í ljósi þess að háannatími ferðaþjónustunnar er svo stuttur og að þau séu að gera sitt besta miðað við aðstæður sem oft á tíðum virðast vera erfiðar eins og nefnt var að ofan. Þrátt fyrir að viðmælendur hafi sterkar skoðanir á því hvernig mætti bæta hlutina þá virðist lítið gerast. Það vekur upp þá spurningu hver það er sem á að stíga fram til að efla starfsþjálfun í ferðaþjónustu og umræðu um mikilvægi hennar. Þetta er ekki einöngu undir einum sérstökum aðila komið, heldur þurfa ferðaþjónustuaðilir á Íslandi almennt ásamt stjórnvöldum að vera samstíga í markvissri stefnu í þjálfun starfsmanna og ekki síst að auka menntun á þessu sviði. Ef skapa á faglega atvinnugrein þurfa starfsmenn að vera fagmenntaðir og aðilar í ferðaþjónustu þurfa að gera slíkar kröfur til umsækjenda.

Það var eftirtektarvert í greiningu HRM Rannsóknar og ráðgjafar að annars vegar teldi almenningur að í greininni væru lág laun og hins vegar að hún nyti ekki virðingar í samfélaginu (Samtök ferðaþjónustunnar o.fl., 2005: 16). Í sambandi við launin kom fram í viðtölum við yfirmenn að þau gætu spilað inn í ástæðu mikillar starfsmannaveltu á veitingastöðum. Hlið starfsmanna var að þeir virtust vera nokkuð sáttir með launin og nefndi enginn að þau væru of lág. Hugsanlega gæti í fyrsta lagi spilað þar inn í að vinnutíminn er langur og oftar en ekki er unnið á kvöldin og um helgar og á þeim tímum er sett álag á daglaunin sem gefa sæmilega útborgun. Í öðru lagi eru þetta oft ungt skólafólk og erlendir einstaklingar sem gera ekki miklar kröfur til launa. Þó kom fram að ekki væri hægt að biðja um úti á landi að allir væru lærðir þar sem hluti af ástæðunni var að launin væru ekkert alltof há. Til að mynda segir formaður Einingar-Iðju, Björn Snæbjörnsson í grein á RÚV (2013): „Það er alltof algengt að brotið sé á starfsfólki í ferðaþjónustu, laun séu undir lágmarkstöxtum og vaktafyrirkomulag ekki í samræmi við kjarasamninga“. Í sambandi við að ferðaþjónustan njóti ekki virðingar í samfélaginu þá gæti það hugsanlega verið ástæða þess að fjölgun fagmenntaðra hefur ekki verið samstíga fjölgun ferðamanna. Í niðurstöðum starfsmanna kom meðal annars fram að nokkuð vanmat á starfi var hjá Íslendingum en aldrei erlendum ferðamönnum. Komið var leiðinlega fram við starfsmanninn og litið niður á hann. Það var því umhugsunarvert hvort að þetta væri metnaðurinn í ferðaþjónustunni, lág laun og ómarkviss starfsþjálfun sem væri jafnvel orsökina fyrir því að að greinin njóti ekki virðingar í samfélaginu.

Þessi umræða sem byggð er á fræðilega kaflanum og viðtölunum hefur dregið fram skýr svör við rannsóknarspurningum sem varpað var fram í upphafi kaflans. Það verður að teljast mikilvægt eftir þessa greiningu að vandað sé til þjálfunar starfsmanna þegar kemur að því að veita ferðamönnum góða þjónustu, hvort sem það er á veitingastöðum eða í öðrum greinum innan ferðaþjónustunnar. Líkt og viðmælandi nefndi að það kemur enginn fullskapaður til starfa, jafnvel þó hann hafi menntun og reynslu á bakvið sig og því þarf alltaf að aðlaga hvern starfsmann að menningu fyrirtækisins. Auk þess þurfa starfsmenn með viðeigandi menntun að vera samstíga vexti ferðaþjónustunnar. Það er ljóst að árstíðasveiflan í ferðaþjónustu hefur áhrif á gæði veittrar þjónustu. Suttur háannatími veldur því að erfitt er að fá inn fagfólk þar sem fá heilsársstörf eru í boði, þá sérstaklega úti á landi sem leiðir til þess að fyrsta flokks gæði á þjónustunni nást ekki. Því er algengt að reynslulaust skólafólk sem vinnur yfirleitt tímabundið hjá fyrirtækinu er ráðið inn til að

koma á móts við mikla eftirspurn á háannatíma sem kemur niður á þjónustu, starfsöryggi, þjálfun og hæfni vinnuafls. Kröfur til umsækjenda á veitingastöðum á Húsavík eru ekki miklar og til að mynda er enginn faglærður þjónn til staðar. Starfsþjálfun virtist fyrst og fremst vera óformleg þar sem yfirmaður eða starfsmaður sem hafði unnið hjá fyrirtækinu til lengri tíma leiðbeindi nýliðanum. Það ætti að vera markmið allra ferðaþjónustuaðila að gera meiri kröfur til umsækjenda og stuðla að markvissri starfsþjálfun sem skilar sér í góðum og hæfum starfsmanni og gæða þjónustu.

6 Tillögur um úrbætur

Fyrirtækin þurfa að marka sér skýra stefnu varðandi ráðningar og þjálfun og gera þarf ferðaþjónustuna að aðlaðandi atvinnugrein fyrir metnaðarfullt og hæft vinnuafli (Samtök ferðaþjónustunnar o.fl., 2005: 14). Í viðtali í tímaritinu *Caterer & Hotelkeeper* segir Phillipe Rossiter, framkvæmdarstjóri Institute of Hospitality: „Af hverju skortir starfsfólki hæfni? Það er vegna þess að það hefur ekki verið þjálfað. Vinnuveitendur geta ekki haldið áfram ár eftir ár að segja að þetta sé ekki þeim að kenna. Þetta eru starfsmenn þeirra og eru því á þeirra ábyrgð. Allt sem vinnuveitandi gerir til þess að auka hæfni starfsmanna mun vera gagnlegt fyrir starfsmenn og fyrirtækið sjálft“ (Vaughan, 2012: 30). Þessi athugasemd gefur nokkuð skýra mynd á stöðunni í dag. Þrátt fyrir að fyrirtæki úti á landi glími við ýmsar hindranir líkt og mikla árstíðasveiflu í ferðaþjónustu og að oft er erfitt að fá fagmenntað fólk í vinnu vegna fárra heilsársstarfa, þá þurfa menn að vinna saman að því að efla möguleika þjálfunar starfsmanna á landsvísu. Því er ekki ólíklegt að veitingastaðir á Húsavík sem og ferðaþjónustufyrirtæki almennt þyrftu að stefna að því að efla þjálfun og fræðslu starfsmanna til að tryggja fagmennsku og gæði í greininni og með því skapa jákvæðari ímynd fyrir ferðaþjónustuna. Hvert og eitt fyrirtæki þarf að marka sér sína fræðslu- og símenntunarstefnu, gera kröfur til umsækjenda um nám og ákveðna þekkingu og gerast virkari þátttakendur í uppbyggingu námsframboðs. Auk þess þurfa stéttarfélag og samtök atvinnurekenda að skilgreina ferðaþjónustu sem markhóp starfsemi sinnar (Samtök ferðaþjónustunnar o.fl., 2005: 16).

Hugmyndir frá viðmælendum um stutt námskeið í upphaf sumars er einn möguleiki og auk þess kom fram í könnun sem gerð var fyrir Samtök ferðaþjónustunnar o.fl. (2012: 30, 32) að áhugi einstaklinga í greininni til þess að mennta sig virtist vera lítill en þó virtist vera áhugi að sækja styttri námskeið. Námskeið ferðaþjónustuaðila í samstarfi við t.d. verkalýðsfélag eða samstarf milli ferðaþjónustuaðila við upphafs sumars er einn kostur þar sem starfsmenn á sama sviði sækja saman námskeið. Einnig gætu ferðaþjónustuaðilar sameinast um að fá inn í fyrirtækin fagfólk fyrir stutt námskeið í upphafi sumars. Þannig byggist upp ákveðin samstaða, ferðaþjónustuaðilar verða samstíga í markvissri

starfsþjálfun og sína þannig metnað gagnvart sínu fyrirtæki og starfsmönnum. Ávinningurinn má þó ekki eingöngu vera fyrirtækisins heldur mætti umbuna starfsmönnum fyrir að sækja námskeið með t.d. launahækkun. Einnig gæti verið möguleiki að námskeiðin séu metin til frekara náms í tengslum við þá grein innan ferðaþjónustunnar sem við á sem myndi hvetja starfsmenn til að mennta sig enn frekar.

Önnur hugmynd viðmælenda var að bjóða upp á styttra nám en t.d. fullt kokka- eða þjónanám. Fólk er oft ekki tilbúið að skuldbinda sig í nám til sveinsprófs eða meistaranáms til að vinna á veitingastað en með eins árs diplómu námi væri möguleiki að draga fleiri að sem gæti verið skref í átt að meiri fagmennsku. Í svörum viðmælenda kom fram sú skoðun að fagstéttir, þjóna og kokka stæðu í vegi fyrir að þetta væri gert sem væri mjög slæmt þar sem þar væri verið að standa í vegi fyrir meiri fagmennsku á öllum sviðum í þessari atvinnugrein. Þá kemur upp sú hugleiðing um hver sanngirnin er gagnvart þeim sem fara í fullt nám. Þar gætu launamál spilað inn í að þeir aðilar sem sækja lengra nám fái hærri laun en þeir sem sækja styttra nám eins og er í mörgum öðrum atvinnugreinum. Mér sem nema að ljúka BA prófi í ferðamálafræði þætti ósanngjarnt að aðili með diplómugráðu í ferðamálafræði fengi sömu laun og ég. Á móti er þetta jákvætt í tengslum við að þeir aðilar sem geta ekki skuldbundið sig í lengra nám en diplómu hafa þó kost á að mennta sig á sviði ferðaþjónustu. Að mínu mati þyrfti meiri samvinnu á milli menntakerfisins og ferðaþjónustuaðila t.d. á framhaldsskólastigi til að kynna ungu fólki ferðaþjónustuna þar sem hún er nú orðin ein af stærstu atvinnugreinum í landinu.

Við sem höfum aflað okkur menntunar sem tengist ferðaþjónustu þurfum að standa vörð um hagsmuni okkar. Hvernig stendur á því að hver sem er getur hafið rekstur innan ferðaþjónustunnar án þess að hafa neina menntun að baki. Meðal annars eru kröfur til umsækjanda sem hyggst hefja veitingarekstur að hafa búsetu á Íslandi, vera tvítugur, hafa ekki gerst sekur sem varðar hegningarlög síðustu fimm ár og hafa forræði yfir búi sínu (Lög um veitingastaði, gististaði og skemmtanahald nr 85/2007). Svipaðar eru kröfurnar til t.d. ferðaskipuleggjenda, gististaða og ferðaskrifstofa. Gefur þetta góða ímynd af ferðaþjónustunni? Mín skoðun er að það ætti að vera í lögum að þeir aðilar sem hefja rekstur innan ferðaþjónustunnar hafi menntun og reynslu. Það væri skref í rétta átt að fyrirtækið hafi til staðar hæfan fagaðila til að þjálfa sína starfsmenn. Hins vegar gæti þetta

leitt til þess að fyrirtæki væru skráð á annan en raunverulegan eiganda til þess að komast hjá þessum lögum.

Það eru ýmsar tillögur komnar á yfirborðið um hvernig sé hægt að auka hæfni starfsmanna og með því efla fagmennsku í ferðaþjónustu almennt. Það er því mitt mat eftir þessa rannsóknarvinnu að ferðaþjónustuaðilar þurfa að bregðast við og veita markvissa starfsþjálfun og fá inn fagmenntaða starfsmenn svo það komi ekki niður á faglegrri þjónustu í þessari grein. Einnig til að greinin dafni og skapi enn meiri gjaldeyristekjur í framtíðinni.

Heimildaskrá

- Becker, W. S. og Wellins, S. R. (1990). Customer-Service Perceptions and Reality. *Training and development Journal*, 44(3), 49-51.
- Berg B. L. (2007). *Qualitative research methods for the social science* (6 útg.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Buick, I. og Muthu, G. (1997). An Investigation of the Current Practices of In-House Employee Training and Development within Hotels in Scotland. *Service Industries Journal*, 17(4), 652-668.
- Costa, J. (2004). The Portuguese tourism sector: key challenges for humanresources management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7), 402-407. Doi: 10.1108/09596110410559087
- Creswell, J. W. (2014). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4. útg.). California: Sage Publications, Inc.
- Creswell, J.W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3 útg.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Dale, C. og Robinson, N. (2011). Strategic Imperatives for Tourism SMEs in Europe. Í Thomas, R. og Augustyn, M. (ritstj.), *Tourism in the New Europe* (bls. 47-62). New York: Routledge.
- Dhar, R. L. (2015). Service Quality and The Training of Employees: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Tourism Management*, 46(2015), 419-430. Doi: 10.1016/j.tourman.2014.08.001
- Dickson, D., Ford, R. C. og Lavalt, B. (2005). The Top Ten Excuses for Bad Service (and How to Avoid Needing Them). *Organizational Dynamics*, 34(2), 168-184. Doi: 10.1016/j.orgdyn.2005.03.001

- Earnest, D. R., Allen, D. G. & Landis, R. S. (2011). Mechanisms linking realistic job previews with turnover: A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 64(4), 865–897. Doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01230.x
- Faldetta, G., Fasone, V. og Provenzano C. (2013). Turnover in the hospitality industry: can reciprocity solve the problem? *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 11(4), 583-595.
- Finn, M., Martin, E-W., & Walton, M. (2000). *Tourism and Leisure Research Methods: Data Collection, Analysis, and Interpretation*. Harlow: Pearson Education.
- Hart, C. W. L., Heskett, J. L. og Sasser W. E. Jr. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- Hjalager, A. og Andersen, S. (2001). Tourism employment: contingent work or professional career? *Employee Relations* 23(2), 115-129. Doi: 10.1108/01425450110384165
- Ingi B. Bogason og Ingi R. Eðvarðsson (2008). *Lengi býr að fyrstu gerð. Þjálfun nýrra starfsmanna*. Háskólinn á Akureyri: Samtök iðnaðarins.
- Ingibjörg Sigurðardóttir (2007). Þjálfun og fræðsla í ferðaþjónustu, í I. Hannibalsson (ritstj.) *Rannsóknir í félagsvísindum VIII*, 321-329. Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Ingunn Björk Vilhjálmsdóttir og Jóhanna Gustavsdóttir (1998). *Starfsánægja*. Reykjavík: Bókaklúbbur atvinnulífsins.
- Janes, P. L. (2003). Training and development in tourism organizations. Í Kusluvan, S. (ritstjóri), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* (rafræn útgáfa), 309-338. Sótt 3. desember 2014 af http://books.google.is/books?id=eQp1t_IHgzWC&pg=PA309&source=gbs_toc_r&cd=4#v=onepage&q&f=false
- Katrín Blöndal og Sigríður Halldórsdóttir (2013). Úrtök og úrtaksaðferðir í eiginlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafæði rannsókna* (bls. 129-136). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

- KPMG (2014). Betur vinnur vit en strit – eða hvað? Sótt 20. febrúar 2015 af http://www.ferdamalastofa.is/static/files/ferdamalastofa/Frettamyndir/2014/november/betur_vinnur_vit_en_strit.pdf
- Kreitner, R. (2012). *Principles of Management* (12. útg). Boston: Houghton Mifflin.
- Kyriakidou, O. og Maroudas, L. (2010). Training and development in British hospitality, tourism and leisure SMEs. *Managing Leisure*, 15(1), 32-47. Doi: 10.1080/13606710903447998
- Lilja Berglind Rögnvaldsdóttir (2014). „Þróun og staða ferðaþjónustu á Húsavík. Niðurstöður ferðavenjukönnunar sumarið 2013“. *Rannsóknir í félagsvísindum XV*. Félags- og mannvísindadeild. Ritstj. Ingjaldur Hannibalsson. Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands: Reykjavík.
- Lög um veitingastaði, gististaði og skemmtanahald nr 85/2007.
- Olimpia, B. og Luminita, P. (2010). Guest service quality assessment in tourism, using an attributes scale. *Annals of the University of Oradea, Economic Science*, 1(2), 378-384.
- Rúnar Helgi Andrason og Ársæll Már Arnarsson (2013). Tilfellarannsóknir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 497-509). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- RÚV (2013). Brotið á starfsfólki í ferðaþjónustu. Sótt 31. mars 2015 af <http://www.ruv.is/frett/brotid-a-starfsfolki-i-ferdathjonustu>
- Samtök ferðaþjónustunnar o.fl. (2012). *Störf í ferðaþjónustu – niðurstöður úr rannsókn*. Reykjavík: Maskína. Sótt 26. mars 2015 af http://www.frae.is/files/2013-01-21_SAF-faerni_i_ferda%3%BEj%C3%B3nustu_Mask%C3%ADnusk%C3%BDrsla_1527647245.pdf
- Samtök ferðaþjónustunnar, Starfsgreinaráð um náttúrunýtingu, Starfsafl, Landsmennt, Starfsmenntasjóður verslunar- og skrifstofufólks, Starfsmenntasjóður félagsmálaráðuneytis og Menntamálaráðuneytið (2005). *Þarfagreining fyrir fræðslu*

og menntun í ferðaþjónustu. Reykjavík: HRM Rannsóknir og ráðgjöf. Sótt 18. febrúar 2015 af <http://www.saf.is/tharfagreining/>

Sigurlína Davíðsdóttir (2013). Eigindlegar eða meginlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 229-237). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Sigríður Halldórsdóttir (2013a). Yfirlit yfir eigindlegar rannsóknaraðferðir. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 239-249). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Sigríður Halldórsdóttir (2013b). Fyrirbærafræði sem rannsóknaraðferð. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 281-297). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Sigríður Halldórsdóttir og Ragnheiður Harpa Arnardóttir (2013). Yfirlit yfir rannsóknarferlið. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 61-69). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Sigríður Halldórsdóttir og Sigurlína Davíðsdóttir (2013). Réttmæti og áreiðanleiki í meginlegum og eigindlegum rannsóknum. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna* (bls. 211-227). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Vaughan, T. (2012). Don't skimp on staff training. *Caterer & Hotelkeeper*, 202(4712), 28-31.

Verma, H. V. (2011). *Service marketing. Text and cases*. (2. útg.) (rafræn útgáfa). New Delhi: Pearson Education. Sótt 5. desember 2014 af <https://books.google.is/books?id=nfszVjvXj1QC&printsec=frontcover&dq=Verma.+H.+V.+%282011%29.+Service+marketing.+Text+and+cases.&hl=en&sa=X&ei=OsdMVaDPOoOQsgGvooGwDw&ved=0CCsQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>

Wilke, J. D. (2006). The importance of employee training. Sótt 4. desember 2014 af <http://www.bizjournals.com/jacksonville/stories/2006/07/24/smallb2.html>

Williams, C. og Buswell, J. (2003). *Service quality in leisure and tourism*. CABI Publishing: Oxon.

Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. og Gremler, D. D. (2012). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill Education.

Viðaukar

Viðtalsrammi fyrir yfirmenn

Hvaða kröfur eru gerðar til umsækjanda? (Er gerð krafa að umsækjendur séu með lögaldur eða hafi reynslu eða séu menntaður á þessu sviði?)

Hvað felst í þjálfun og aðlögun nýrra starfsmanna á þessum vinnustað?

Hvað ætlast þú til að starfsmenn fái út úr starfsþjálfun?

Hver er eftirfylgni þjálfunarinnar?

Telur þú að þjálfun og fræðsla starfsmanna við upphaf starfs og í starfi stuðli að starfsánægju? Hvernig þá?

Telur þú að þjálfun og fræðsla starfsmanna við upphaf starfs og í starfi stuðli að gæðum í þjónustu? Hvernig þá?

Telur þú að með meiri þjónustugæðum verði ímynd staðarins betri? Annars vegar hvað varðar fyrirtækið þitt og hins vegar Húsavík?

Telur þú að þjálfun starfsmanna auki samkeppnisforskot þitt? Hvernig þá?

Hafa starfsmenn aðgang að námskeiðum eða fyrirlestrum utan vinnustaðar?

Ef svo er, hvers konar? Nýta þeir sér slík námskeið? Hvernig er starfsþjálfunin fjármögnuð?

Ef ekki, hvers vegna?

Hverju hefur starfsþjálfunin skilað hingað til?

Er til staðar hjá þínu fyrirtæki handbók eða einhvers konar skriflegar leiðbeiningar um hlutverk starfsmanna?

Ef svo er, hvert er innihald hennar?

Ef ekki, telur þú að slík handbók gæti verið til bóta?

Hvað vinna starfsmenn lengi hér að meðaltali? (Hver er starfsmannavelta fyrirtækisins?)

Telur þú að með aukinni fræðslu sé hægt að draga úr starfsmannaveltu?

Telur þú að góð starfsþjálfun og fræðsla ýti undir skuldbindingu starfsmanna við fyrirtækið?

Hvernig þá?

Hvernig metur þú starfsþjálfun á veitingastöðum almennt á Íslandi? (mikil, lítil, nægileg.....)

Hvernig telur þú að hægt sé að auka þjálfun og fræðslu starfsmanna á veitingastöðum/ í ferðaþjónustu almennt hér á landi? (ef viðkomandi finnst starfsþjálfun of lítil eða ekki nægilega góð)

Viðtalsrammi fyrir starfsmenn

Hvað hefur þú unnið hér lengi?

Hvaða reynslu hefur þú af ferðaþjónustu? Hvers konar ferðaþjónustu?

Ef hann hefur reynslu

Hefur þú fengið starfsþjálfun hjá öðrum ferðaþjónustuaðilum? – Viltu lýsa þeirri þjálfun fyrir mér?

Hefur fyrirtækið sem þú vinnur hjá núna hvatt þig til að fara á eða haldið námskeið fyrir þig?

Hvað fólst í starfsþjálfun þinni í þessu fyrirtæki? (var það á vegum fyrirtækisins/stéttarfélags)

Hverju fannst þér þessi þjálfun skila?

Hver var eftirfylgni starfsþjálfunarinnar? (Fræðsla, þjálfun eða námskeið reglulega?)

Finnst þér mikilvægt að starfsmenn fái viðeigandi þjálfun í starfi?

Ef já hvers vegna?

Ef nei, hvers vegna ekki?

Telur þú að aukin starfsþjálfun auki skilvirkni í starfi? Hvernig þá?

Telur þú að þjálfun starfsmanna hafi áhrif á gæði vinnunnar sem viðkomandi innir af hendi? (vinnur betur, sért skuldbundinn fyrirtækinu, fái meira út úr starfinu o.s.frv.)
Hvernig þá?

Hvers konar þjálfun telur þú að myndi bæta gæði þjónustunnar hér? Hvað skortir?

Telur þú að góð starfsþjálfun og fræðsla stuðli að stafsánægju þinni og ýti undir skuldbindingu við fyrirtækið?

Hvernig finnst þér starf þitt hér vera metið, bæði af yfirmönnum og viðskiptavinum almennt?

Hvernig metur þú laun þín miðað við starf þitt?

Telur þú að laun þín ættu hækka við það að nýta þér starfsþjálfun?

Myndir þú nýta þér námskeið eða fyrirlestra sem tengdust starfi þínu utan vinnustaðar ef þau væru í boði? Hvers konar námskeið myndir þú leitast eftir?

Sérðu þig vinna í ferðaþjónustu í framtíðinni?