



2010

Þjóðarspeggillinn

Umboð og þjálfun starfsfólks á hótelum í lagfærslu þjónustufalls

Auður Hermannsdóttir

Viðskiptafræðideild
Ritstjóri: Ingjaldur Hannibalsson

Rannsóknir í félagsvísindum XI. Erindi flutt á ráðstefnu í október 2010

Ritrynd grein

Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands

ISBN 978-9935-424-01-3



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Umboð og þjálfun starfsfólks á hótélum í lagfærslu þjónustufalls

Auður Hermannsdóttir

Þrátt fyrir að fyrirtæki þurfi ávallt að leggja áherslu á að afla nýrra viðskiptavina er ekki síður mikilvægt að halda í þá viðskiptavinum sem fyrir eru. Í þjónustufyrirtækjum er oft lögð áhersla á gæðþjónustu til að halda viðskiptavinum ánægðum og þar með auka líkur á að þeir haldi áfram viðskiptum. Þrátt fyrir að lögð sé áhersla á gæði er óhjákvæmilegt að einhvern tíma komi upp mistök í þjónustunni eða að hún gangi ekki fyrir sig eins og til var ætlast. Þegar slíkt gerist er talað um að það verði þjónustufall (*service failure*).

Áhrif þjónustufalls á viðskiptavinum, viðhorf þeirra og framtíðarsamskipti við fyrirtækið, geta verið mikil. Það sem hefur þó mest áhrif er ekki þjónustufallið sjálft heldur hvernig brugðist er við innan fyrirtækisins í kjölfarið, þ.e. hvernig staðið er að lagfærslu þjónustufallsins (*service recovery*) (Andreassen, 2000; Berry, Zeithaml og Parasuraman, 1990; Tax og Brown, 1998). Lagfærslan getur m.a. haft áhrif á hvort viðskiptavinir eiga aftur viðskipti við fyrirtækið eða snúi sér til samkeppnisaðila (Andreassen, 2000; Berry o.fl., 1990; Blodgett, Hill og Tax, 1997; Dutta, Venkatesh og Parsa, 2007; Grönroos, 1988; Smith og Bolton, 1998) og hvort þeir tala á jákvæðan eða neikvæðan hátt um fyrirtækið við aðra (Blodgett o.fl., 1997; Dutta o.fl., 2007; Mattila, 2001; Smith og Bolton, 1998).

Áhugi rannsakenda hefur verið að aukst á því hvernig raunverulega er staðið að lagfærslu þjónustufalls innan fyrirtækja, m.a. aðgerðum framlínustarfsfólks og þeim aðstæðum sem stjórnendur skapa þeim til að standa vel að lagfærslunni (sjá t.d. Boshoff og Allen, 2000; Lashley, 2000; Lewis og Clasher, 2001; Thwaites og Williams, 2006). Höfundur er þó ekki kunnugt um að slík rannsókn hafi farið fram hér á landi fyrr en nú þar sem viðfangsefnið er umboð og þjálfun starfsfólks á íslenskum hótélum til að takast á við lagfærslu þjónustufalls.

Frá árinu 1997 til ársins 2009 hefur fjöldi erlendra ferðamanna á Íslandi aukist um tæp 60% (Ferðamálastofa, e.d.) og á sama tímabili hafa gistinætur á hótélum meira en tvöfaldast (Hagstofa Íslands, e.d.). Það er því ljóst að ferðþjónustan er í örum vexti hér á landi og er orðin mikilvæg atvinnugrein, auk þess að skapa töluverðar gjaldeyriskjukur. Hótelstarfsemi er einn af grunnþáttum ferðþjónustunnar og hefur fjöldi hótela verið að aukast síðastliðin ár (Hagstofa Íslands, e.d.). Gera má ráð fyrir að samkeppnin hafi jafnframt aukist á markaðnum og er því mikilvægt fyrir hótelstjórnendur að huga að gæðum þeirrar þjónustu sem þeir bjóða upp á. Í ljósi þessa er áhugavert að kanna hvernig staðið er að þeim þætti þjónustugæða á hótélum sem snýr að lagfærslu þjónustufalls. Í rannsókninni er leitað svara við eftirfarandi rannsóknarspurningum:

- Hversu mikið umboð hefur starfsfólk hótela á Íslandi til að lagfæra þjónustufall?
- Hversu vel er starfsfólk hótela á Íslandi þjálfað til að takast á við lagfærslu þjónustufalls?

Áhersla hefur verið lögð á það meðal ýmissa fræðimanna að ef vel á að takast til við lagfærslu þjónustufalls sé mikilvægt að framlínustarfsfólk hafi umboð til að bregðast við og sé þjálfað í slíkum viðbrögðum (Boshoff og Allen, 2000; Bowen og Lawler, 1992, 1995; Ellinger, Keller og Bas, 2010; Thwaites og Williams, 2006). Rannsókninni er ætlað að varpa ljósi á hvort stjórnendur hótela á Íslandi leggi áherslu á þessa þætti og starfi í samræmi við það. Niðurstöðurnar veita því innsýn inn í hvort áherslur fræðimanna og áherslur stjórnenda á hótelum á Íslandi fari saman þegar kemur að mikilvægi framlínustarfsmanna í lagfærslu þjónustufalls.

Áður en vikið er að rannsókninni sjálfri verður fjallað um mikilvægi þess að veita starfsfólki umboð til að bregðast við þjónustufalli eins og það telur heppilegast. Því næst verður fjallað um mikilvægi þess að þjálfar starfsfólk í því að lagfæra þjónustufall. Í kjölfarið verður farið yfir þá aðferðafræði sem notuð var við rannsóknina og því næst niðurstöður kynntar og fjallað um þær í samhengi við fyrri rannsóknir á viðfangsefninu. Að lokum verða takmarkanir rannsóknarinnar dregnar fram auk tillagna að frekari rannsóknum á viðfangsefninu.

Umboð starfsfólks til að lagfæra þjónustufall

Þegar viðskiptavinir kvarta í kjölfar þjónustufalls er algengast að þeir snúi sér til framlínustarfsfólks (Brown, 2000). Í kjölfarið vilja þeir fá skjót viðbrögð og er það sá þáttur sem hefur einna mest áhrif á að lagfærslan sé metin með jákvæðum hætti (Andreassen, 2000; Davidow, 2000; Miller, Craighead og Karwan, 2000; Tax og Brown, 1998; Wirtz og Mattila, 2004). Viðskiptavinir vilja ekki að þeim sé vísað á aðra til að lagfæra vandamálið eða að þeim sé sagt að koma aftur síðar þegar yfirmaðurinn er við. Þeir vilja bara einfaldlega að vandamálið sé lagfært strax (Boshoff og Allen, 2000; Miller o.fl., 2000).

Framlínustarfsmenn eru yfirleitt þeir einstaklingar innan fyrirtækja sem eru í mestum tengslum við viðskiptavinir og eiga því að hafa ágæta tilfinningu fyrir því til hvers þeir ætlast og hvað þeir vilja þegar eitthvað fer úrskeiðis. Vegna þessa er framlínustarfsfólk yfirleitt í bestri aðstöðu til að ákvarða hvaða aðgerða heppilegt sé að grípa til þegar þjónustufall verður (Boshoff og Allen, 2000).

Ef framlínustarfsfólk á að lagfæra það sem úrskeiðis fer í þjónustunni verður það að hafa nægt umboð til að gera það sem gera þarf. Nægt umboð gerir því kleift að bregðast við með sneggri, skilvirkari og persónulegri hætti en ella. Oft hefur framlínustarfsfólk ekki slíkt umboð (Bowen og Lawler, 1992) þar sem stjórnendur setja stundum reglur um að allar slíkar ákvarðanir skuli teknar af stjórnendum (Boshoff og Allen, 2000). Það hefur í för með sér að viðbrögðin við þjónustufallinu verða ekki jafn snögg og æskilegt er og þar með aukast líkurnar á því að viðskiptavinurinn verði óánægður (Bowen og Lawler, 1992, 1995; Ellinger o.fl., 2010). Með auknu umboði er starfsfólki jafnframt veitt meiri ábyrgð. Um leið er líklegt að það hafi meiri metnað og hvata til að standa sig vel í starfi (Bamford og Xystouri, 2005). Ávinningurinn fyrir fyrirtæki til að veita starfsfólki meira umboð getur því verið mikill.

Viðbrögð við þjónustufalli þurfa að vera sveigjanleg og í sumum tilfellum getur verið heppilegt að viðskiptavinurinn sé með í ráðum um hvað sé sanngjörn lagfærsla (Karande, Magnini og Tam, 2007; Tax og Brown, 1998). Hvert tilfelli þarf að meta og ekki líklegt að ein leið henti í öllum tilvikum. Menningarlegur munur getur t.d. haft töluverð áhrif á upplifun viðskiptavina á þjónustufalli, aðgerðir þeirra í kjölfarið og væntingar um hvernig æskilegt sé að brugðist sé við af hálfu fyrirtækisins (Becker,

2000; Day, Grabicke, Schaetzler og Staubach, 1981; Magnini og Ford, 2004; Mueller, Palmer, Mack og McMullan, 2003). Þessu þarf sérstaklega að huga að þegar kemur að hótelum enda eru viðskiptavinir þeirra alla jafna frá mörgum og ólíkum löndum og menningarsvæðum. Starfsfólk þarf því að hafa umboð til að meta hvert tilfelli fyrir sig og bregðast við á viðeigandi hátt.

Markviss þjálfun starfsfólks í lagfærslu þjónustufalls

Nægt umboð starfsfólks er nauðsynlegt til að það geti brugðist við á sveigjanlegan og persónulegan hátt. Það þýðir þó ekki að það megi gera hvað sem er til að bæta viðskiptavinum upp þjónustufall. Allar aðgerðir þurfa að vera innan ákveðinna marka og í samræmi við stefnu fyrirtækisins (Bowen og Lawler, 1995). Til að tryggja að starfsfólk viti hvað er eðlilegt og með hvaða hætti er gengið of langt í lagfærslu, ættu stjórnendur að setja skýr skrifleg viðmið um viðbrögð við þjónustufalli. Slík viðmið eru heppilegur rammi fyrir starfsfólk til að vinna eftir og auka líkurnar á því að lagfærslan verði árangursrík (Sum, Lee, Hays og Hill, 2002).

Svo að skýr stefna og skrifleg viðmið skili raunverulegum árangri þarf að miðla með markvissum hætti til starfsfólks til hvers er ætlast af því og þjálfva það í þeirri hegðun og þeim viðbrögðum sem æskileg eru. Jafnframt þarf að hafa í huga að umboð starfsfólks felur í sér ábyrgð og ekki er æskilegt að starfsfólki sé veitt verulegt umboð án þess að það hafi hlotið viðeigandi þjálfun (Thwaites og Williams, 2006). Með markvissri þjálfun er starfsfólki þannig kennt að nýta umboð sitt innan þeirra viðmiða sem sett hafa verið.

Sum hótél leggja áherslu á markvissa lagfærslu þjónustufalls og þjálfva starfsfólk sitt með viðeigandi hætti. Má t.d. nefna Ritz-Carlton hótelin og Marriott hótelin þar sem allir nýir starfsmenn fara í gegnum nokkurra daga þjálfun áður en þeir hefja störf (sjá nánar í Bacon og Pugh, 2004; Lampton, 2003; Thwaites og Williams, 2006)

Þjálfun starfsfólks getur verið kostnaðarsöm og ekki er alltaf víst að fyrirtæki sjái sér hag í að fjárfesta í þjálfun, sér í lagi þegar starfsmannavelta er há. Á hótelum í Evrópu hafa starfsmenn haft tilhneigingu til að stoppa stutt við, enda oft um ungt fólk að ræða með litla menntun eða námsmenn sem starfa tímabundið á hótelum með námi (EDILWC, 2004). Við slíkar aðstæður er eðlilegt að stjórnendur hótela sjái ekki hag í því að verja miklu fjármagni í þjálfun. Þó er æskilegt að a.m.k. hluti starfsfólks sé þjálfaður í lagfærslu þjónustu og hafa Thwaites og Williams (2006) lagt til að í tilfelli hótela þar sem starfsmannavelta er oft há geti verið heppilegt að einbeita sér fyrst og fremst að því að þjálfva það starfsfólk sem hefur verið nokkuð lengi hjá fyrirtækinu og er líklegt til að starfa með því áfram.

Aðferð

Hér verður greint frá þeirri aðferð sem notuð var við rannsóknina. Þátttakendum verður lýst, gerð verður grein fyrir mælitækinu sem notað var og framkvæmdin útlistuð.

Þátttakendur

Þátttakendur rannsóknarinnar voru stjórnendur á hótelum á Íslandi. Sendur var tölvupóstur á 156 hótél með ósk um að stjórnendur svöruðu spurningalista. Höfundur lagði sig fram um að hafa samband við öll hótél landsins sem uppfylltu þau skilyrði að

boðið væri upp á uppábuin herbergi með sér baðherbergjum. Því voru t.d. gistiheimili þar sem viðskiptavinir deila baðherbergjum með öðrum viðskiptavinum ekki tekin með.

Alls bárust 54 nothæf svör sem þýðir að svarhlutfallið var rúmlega 35%. Kynjahlutfall var mjög jafnt; 50,9% karlar og 49,1% konur. Aldursdreifing var einnig nokkuð jöfn. Þátttakendur höfðu flestir starfað lengi á hótélunum og það var oftast hótélstjórinn sem svaraði spurningalistanum. Þátttakendur voru flestir frá litlum hótélum, þ.e.a.s. þar sem starfslið er fámennnt. Þriðjungur þátttakenda var frá hótélum sem eru hluti af hótélkeðju. Í töflu eitt má sjá nánari upplýsingar um bakgrunn þátttakenda.

Tafla 1. Bakgrunnsupplýsingar um þátttakendur

Staða þátttakenda		Aldur þátttakenda	
Eigandi	20,8%	29 ára eða yngri	5,8%
Forstjóri	1,9%	30 til 39 ára	26,9%
Framkvæmdastjóri	26,4%	40 til 49 ára	28,8%
Hótélstjóri	34,0%	50 til 59 ára	26,9%
Aðstoðar framkvæmdastjóri	1,9%	60 til 69 ára	11,5%
Markaðsstjóri	5,7%		
Stjórnandi	7,5%		
Veitingastjóri	1,9%		

Starfsaldur þátttakenda		Fjöldi starfsfólks	
Stytti en 1 ár	5,7%	4 eða færri	15,1%
1 til 2 ár	5,7%	5 til 9	35,8%
3 til 4 ár	15,1%	10 til 19	22,6%
5 til 6 ár	17,0%	20 til 39	17,0%
7 til 8 ár	9,4%	40 til 59	1,9%
9 til 10 ár	9,4%	60 til 79	1,9%
11 ár eða lengur	37,7%	80 til 99	0,0%
		100 eða fleiri	5,7%

Nokkrir hópar voru sameinaðir til að auðvelda greiningu gagna. Þátttakendum var skipt í þrjá hópa út frá stöðugildum; *eigendur*, *æðstu stjórnendur* og *aðra stjórnendur*. Hópurinn *æðstu stjórnendur* samanstóð af forstjórum, framkvæmdastjórum og hótélstjórum og hópurinn *almennir stjórnendur* samanstóð af þeim sem titluðu sig aðstoðar framkvæmdastjóra, markaðsstjóra, stjórnendur og veitingastjóra. Þátttakendum var skipt í þrjá hópa eftir starfsaldri; 4 ár eða skemur, 5 til 10 ár og 11 ár eða lengur. Aldurshópar héldu sér að mestu eins og sýnt er í töflu eitt að því undanskyldu að hópurinn 29 ára og yngri og hópurinn 30 til 39 ára voru sameinaðir. Fáir þátttakendur störfuðu á hótélum með mjög marga starfsmenn. Því var hópum eftir fjölda starfsmanna fækkað úr átta í fimm þar sem þeir sem störfuðu á hótélum með 40 starfsmönnum eða fleiri voru settir saman í einn hóp.

Þeir eigendur sem tóku þátt í rannsókninni voru allir frá fremur litlum hótélum, þ.e.a.s. þar sem starfslið er fámennnt og hótélin ekki hluti af keðju. Jafnframt var algengt að þeir sem tilheyrðu hópnum *æðstu stjórnendur* væru frá hótélum með fremur fámennu starfsliði. Þeir sem tilheyrðu hópnum *aðrir stjórnendur* voru flestir frá hótélum með fjölmennu starfsliði.

Mælitæki

Við mótum mælitækisins var horft til rannsóknar Smith, Karwan og Markland (2009). Umboð starfsfólks var metið með þremur fullyrðingum þar sem ein fullyrðing snéri beint að því að meta hvort starfsfólk hefði umboð til að taka ákvarðanir um lagfærslu þjónustufalls og tvær snéru að því að kanna hvort það væru stjórnendur sem tækju ákvarðanirnar.

Lagt var mat á þjálfun starfsfólks til að bregðast við þjónustufalli með fimm fullyrðingum. Í tveimur fullyrðingum var kannað hvort starfsfólk fengi beina þjálfun í lagfærslu, en í þremur fullyrðingum var kannað hvort um óbeina þjálfun væri að ræða. Með óbeinni þjálfun er t.d. átt við hvort sett hafi verið skrifleg viðmið um lagfærslu, þannig að starfsfólk átti sig á því til hvers er ætlast af því. Jafnframt hvort mál tengd þjónustufalli séu rædd á fundum þar sem starfsfólki gefst kostur á að átta sig á hvað sé æskilegt að gera við slíkar aðstæður. Að lokum var kannað hvort upplýsingum um þjónustufall og viðbrögð við þeim sé miðlað til starfsmanna þannig að þeir átti sig á hvernig sé árangursríkt að bregðast við og hvernig ekki.

Í töflu tvö má sjá fullyrðingarnar. Svarkostir voru ævinlega á 7 punkta kvarða þar sem 1 táknaði „mjög ósammála“ og 7 táknaði „mjög sammála“.

Tafla 2. Fullyrðingar varðandi umboð og þjálfun starfsfólks

Umboð starfsfólks til að bregðast við þjónustufalli

Starfsfólk hefur umboð til að nota eigin dómgreind til að leysa vandamál sem upp kunna að koma í þjónustunni

Ákvarðanir um hvernig eigi að lagfæra þjónustuna þegar upp koma vandamál eru alla jafna teknar af stjórnendum.

Starfsfólki ber alla jafna skylda til að tilkynna mistök sem eiga sér stað eða annað sem úrskeldis fer í þjónustunni til stjórnenda áður en reynt er að lagfæra aðstæðurnar.

Þjálfun starfsfólks í að bregðast við þjónustufalli

Við þjálfum starfsfólk okkar í að bregðast við kvartandi viðskiptavinum.

Við þjálfum starfsfólk okkar í að leiðrétta mistök sem upp kunna að koma í þjónustuferlingu.

Við höfum skrifleg viðmið um hvernig skuli standa að því að lagfæra það sem fer úrskeldis í þjónustunni.

Við ræðum reglulega á fundum hvernig skuli staðið að því að lagfæra þjónustufall.

Upplýsingum um það þegar þjónustufall á sér stað og hvernig var brugðist við er miðlað til starfsmanna innan fyrirtækisins.

Framkvæmd

Spurningalistinn var settur upp rafrænt í gegnum Google docs. Listinn var í kjölfarið forprófaður á nokkrum einstaklingum með ólíkan bakgrunn, á ólíkum aldri og af báðum kynjum. Gagnlegar ábendingar fengust við forprófunina og var spurningalistinn bættur með tilliti til þeirra.

Höfundur safnað saman upplýsingum um hótél á landinu af vefsíðu Samtaka ferðaþjónustunnar auk þess að notast við vefsíðu Símans, ja.is. Alls fann höfundur 156

hótel og um miðjan júní 2010 var tölvupóstur sendur á netföng þeirra og óskað eftir að honum yrði komið áfram til stjórnenda. Í tölvupóstinum var rannsakandi kynntur, greint var frá markmiði rannsóknarinnar og óskað eftir þátttöku. Í tölvupóstinum var jafnframt tengill á spurningakönnunina. Þeim sem tóku þátt var boðið að fá skýrslu þar sem niðurstöður þeirra væri bornar saman við niðurstöður heildarinnar. Líklegt má telja að það hafi virkað sem hvati á fólk til að taka þátt.

Þegar fólk smelti á tengilinn að spurningakönnuninni kom upp forsiða þar sem efni könnunarinnar var kynnt stuttlega. Tekið var fram að engir styrktaraðilar væru að rannsókninni, að hún væri ekki unnin fyrir sérstakt fyrirtæki og að svörin yrðu ekki rakin til einstakra þátttakenda.

Niðurstöður

Þrjár fullyrðingar voru notaðar til að meta umboð starfsfólks til að bregðast við þjónustufalli. Í töflu þrjú má sjá niðurstöður þeirra.

Tafla 3. Niðurstöður fullyrðinga sem lúta að umboði starfsfólks

	M	sf	N
Starfsfólk hefur umboð til að nota eigin dómgreind til að leysa vandamál sem upp kunna að koma í þjónustunni	5,98	1,266	54
Ákvarðanir um hvernig eigi að lagfæra þjónustuna þegar upp koma vandamál eru alla jafna teknar af stjórnendum.	4,91	1,896	54
Starfsfólki ber alla jafna skylda til að tilkynna mistök sem eiga sér stað eða annað sem úrskaiðis fer í þjónustunni til stjórnenda áður en reynt er að lagfæra aðstæðurnar.	4,00	1,833	54

Þegar þátttakendur voru beðnir að taka afstöðu til fullyrðingar um að starfsfólk hefði umboð til að nota eigin dómgreind til að leysa vandamál voru 77,7% sem merktu við tölugildin 6 eða 7. Því er ljóst að meginþorri þátttakenda telur að starfsfólk hafi þetta umboð. 45,6% merkti við tölugildin 6 og 7 í fullyrðingu um að ákvarðanir um lagfærslu væru alla jafnar teknar af stjórnendum og 25,9% merkti við tölugildið 5 í þeirri fullyrðingu. Því mætti jafnframt segja að nokkuð stór hópur þátttakenda telur að ákvarðanir um lagfærslu séu oft teknar af stjórnendum. Búast hefði mátt við nokkuð sterkri neikvæðri fylgni milli þessara tveggja breyta, en svo reyndist ekki vera ($p > 0,05$). Ekki reyndist heldur vera fylgni milli fullyrðingar um að starfsfólk hefði umboð til að nota eigin dómgreind og fullyrðingar um að starfsfólki beri skylda til að tilkynna mistök áður en reynt sé að lagfæra aðstæðurnar ($p > 0,05$). Hins vegar reyndist vera sterk jákvæð fylgni milli þess hvort ákvarðanirnar séu teknar af stjórnendum og þess hvort starfsfólki beri skylda til að tilkynna mistök áður en reynt sé að lagfæra aðstæðurnar ($r(52) = 0,62$; $p < 0,001$).

Þegar svör voru borin saman eftir bakgrunnsbreytum kom í ljós nokkur munur á svörum við fullyrðingunni um að ákvarðanir um hvernig eigi að lagfæra þjónustuna séu alla jafna teknar af stjórnendum. Hópurinn *aðrir stjórnendur* töldu síður en bæði *eigendur* og *aðstu stjórnendur* að ákvarðanirnar væru teknar af stjórnendum ($F(2, 50) =$

3,61; $p < 0,05$). Jafnframt reyndist vera munur á svörum eftir starfsmannafjölda þar sem þátttakendur frá stórum hótélum, þ.e. með 40 starfsmenn eða fleiri, töldu síður en aðrir að ákvarðanirnar væru alla jafna teknar af stjórnendum ($F(4, 48) = 2,65$; $p < 0,05$). Samræmi er í þessu, enda var stærsti hluti þeirra sem tóku þátt frá stórum hótélum hluti af hópnum *aðrir stjórnendur*.

Fimm fullyrðingar mátu þjálfun starfsfólks í að bregðast við þjónustufalli. Í töflu fjögur má sjá niðurstöður þeirra.

Þegar þátttakendur voru beðnir um að taka afstöðu til fullyrðingar um að starfsfólk væri þjálfað í að bregðast við kvartandi viðskiptavinum merktu 56,9% við tölugildin 6 og 7. Við fullyrðingu um að starfsfólk væri þjálfað í að leiðrétta mistök merktu 66,6% við tölugildin 6 og 7. Slíka þjálfun virðist því vera að finna á yfir helmingi hótela.

Tafla 4. Niðurstöður fullyrðinga sem lúta að þjálfun starfsfólks

	M	sf	N
Við þjálfum starfsfólk okkar í að bregðast við kvartandi viðskiptavinum.	5,69	1,421	51
Við þjálfum starfsfólk okkar í að leiðrétta mistök sem upp kunna að koma í þjónustuferlingu.	5,72	1,393	54
Við höfum skrifleg viðmið um hvernig skuli standa að því að lagfæra það sem fer úrskeiðis í þjónustunni.	3,98	2,098	53
Við ræðum reglulega á fundum hvernig skuli staðið að því að lagfæra þjónustufall.	5,38	1,924	53
Upplýsingum um það þegar þjónustufall á sér stað og hvernig var brugðist við er miðlað til starfsmanna innan fyrirtækisins.	5,15	1,966	54

Afar misjafnt er hvort stjórnendur hafi sett fram skrifleg viðmið um hvernig skuli standa að lagfærslu þjónustufalls. 30,2% þátttakenda merktu við tölugildin 1 og 2 í fullyrðingu þar að lútandi og 28,3% merktu við tölugildin 6 og 7. Algengara er að skrifleg viðmið hafi verið sett á hótélum sem eru hluti af keðju ($t(50) = 3,52$; $p = 0,01$). Nokkur munur var á svörum eftir starfsmannafjölda ($F(4, 47) = 3,23$; $p < 0,05$) þar sem hótél með fáa starfsmenn hafa síður sett slík viðmið heldur en hótél með marga starfsmenn. Svör voru jafnframt að nokkru leiti háð því hvaða stöðu þátttakendur gegna innan hótélanna ($F(2, 49) = 3,13$; $p = 0,05$) þar sem eigendur segja síður en aðrir að skrifleg viðmið hafi verið sett, enda voru eigendur allir frá hótélum sem eru ekki hluti af keðju og með fremur fáa starfsmenn.

Nokkuð virðist um að reglulega sé rætt á fundum hvernig skuli staðið að því að lagfæra þjónustufall. 58,5% þátttakenda merktu við tölugildin 6 og 7 í fullyrðingu þar að lútandi. Þetta er algengara á hótélum sem eru hluti af keðju ($t(50) = 2,01$; $p = 0,05$).

Nokkuð er um að upplýsingum sé miðlað til starfsmanna um það þegar þjónustufall á sér stað og hvernig brugðist hafi verið við. 53,7% þátttakenda merktu við tölugildin 6 og 7 í fullyrðingu þar að lútandi. Það er þó að nokkru leiti háð stærð hótélanna ($F(4, 48) = 2,54$; $p = 0,05$) þar sem miðlun slíkra upplýsinga virðist síst vera til staðar þegar um lítil hótél er að ræða, þ.e. þegar starfsmenn eru 4 eða færri.

Sterk jákvæð fylgni reyndist vera milli þess hvort starfsfólk sé annars vegar þjálfað í að bregðast við kvartandi viðskiptavinum og hins vegar þjálfað í að leiðrétta mistök

($r(52) = 0,79$; $p < 0,001$). Líkt og sjá má í töflu fimm reyndist vera jákvæð fylgni á milli allra breytanna sem notaðar voru til að leggja mat á þjálfun starfsfólks.

Tafla 5. Fylgni milli breyta sem meta þjálfun starfsfólks

		Við þjálfum starfsfólk okkar í að bregðast við kvartandi viðskiptavinum	Við þjálfum starfsfólk okkar í að leiðrétta mistök sem upp kunna að koma í þjónustuferlinu	Við höfum skrifleg viðmið um hvernig skuli standa að því að lagfæra það sem fer úrskaiðis í þjónustunni	Við ræðum reglulega á fundum hvernig skuli staðið að því að lagfæra þjónustufall	Upplýsingum um það þegar þjónustufall á sér stað og hvernig var brugðist við er miðlað til starfsmanna innan fyrirtækisins
Við þjálfum starfsfólk okkar í að bregðast við kvartandi viðskiptavinum	<i>r</i>	1	,785**	,401**	,522**	,370**
	<i>p</i>		,000	,004	,000	,007
	<i>N</i>	51	51	50	50	51
Við þjálfum starfsfólk okkar í að leiðrétta mistök sem upp kunna að koma í þjónustuferlinu	<i>r</i>	,785**	1	,369**	,454**	,394**
	<i>p</i>	,000		,007	,001	,003
	<i>N</i>	51	54	53	53	54
Við höfum skrifleg viðmið um hvernig skuli standa að því að lagfæra það sem fer úrskaiðis í þjónustunni	<i>r</i>	,401**	,369**	1	,391**	,417**
	<i>p</i>	,004	,007		,004	,002
	<i>N</i>	50	53	53	52	53
Við ræðum reglulega á fundum hvernig skuli staðið að því að lagfæra þjónustufall	<i>r</i>	,522**	,454**	,391**	1	,564**
	<i>p</i>	,000	,001	,004		,000
	<i>N</i>	50	53	52	53	53
Upplýsingum um það þegar þjónustufall á sér stað og hvernig var brugðist við er miðlað til starfsmanna innan fyrirtækisins	<i>r</i>	,370**	,394**	,417**	,564**	1
	<i>p</i>	,007	,003	,002	,000	
	<i>N</i>	51	54	53	53	54

** Fylgnin marktæk miðað við 0,01 marktæktarkröfu

Umræða

Rannsókninni var annars vegar ætlað að svara því hversu mikið umboð starfsfólks hótela á Íslandi hafi til að lagfæra þjónustufall og hins vegar hversu vel starfsfólk hótela á Íslandi sé þjálfað í að takast á við lagfærslu þjónustufalls.

Þrátt fyrir að þátttakendur rannsóknarinnar svari því alla jafna til að umboð starfsmanna sé nokkuð mikið gefa niðurstöðurnar tilefni til að taka þeim svörum með varfærni. Meginástæðan er að svör þátttakenda benda til þess að ákvarðanir um lagfærslu séu oft teknar af stjórnendum og að starfsfólki beri gjarnan skylda til að tilkynna um þjónustufall áður en reynt sé að lagfæra aðstæðurnar. Því má ætla að raunverulegt umboð starfsfólks sé í mörgum tilfellum takmarkað. Það samræmist því sem kemur fram hjá Bowen og Lawler (1992) að oft hafi starfsfólk ekki nægt raunverulegt umboð til að taka ákvarðanir um hvernig skuli bregðast við þjónustufalli. Samkvæmt Boshoff og Allen (2000) búa stjórnendur oft til hömlur með því að setja reglur um að ákvarðanir um slíkt skuli teknar af stjórnendum. Niðurstöðurnar benda til þess að nokkuð sé um það á íslenskum hótelum.

Skjót viðbrögð starfsfólks í kjölfar þjónustufalls gera það að verkum að viðskiptavinurinn metur lagfærsluna með jákvæðari hætti en ella (Andreassen, 2000; Davidow, 2000; Miller o.fl., 2000; Tax og Brown, 1998; Wirtz og Mattila, 2004). Sé raunin sú að starfsfólk þurfi að tilkynna þjónustufall til stjórnanda áður en hægt sé að lagfæra aðstæðurnar, eru töluverðar líkur á að lagfærslan gangi ekki eins fljótt fyrir sig eins og æskilegt væri.

Almennt virðist nokkuð vera lagt í þjálfun, bæði í því að bregðast við kvartandi viðskiptavinum og í því að leiðrétta mistök. Velta má fyrir sér í hvaða formi þjálfunin er, hvort um beina þjálfun sé að ræða eins og t.d. er á Ritz-Carlton hótelum (Bacon og Pugh, 2004) og á Marriott hótelum (Thwaites og Williams, 2006) eða hvort þjálfunin sé með óformlegri hætti. Líklegt verður að teljast að fyrirkomulagið á íslensku hótelum sé alla jafna nokkuð óformlegra. Hótelin eru alla jafna lítil og því kann að vera eðlilegt að skipulagið sé ekki jafn fastmótað og á stórum hótelkeðjum erlendis sem margar hafa þúsundir eða jafnvel tugþúsundir starfsfólks.

Þegar kemur að þáttum sem snúa að óbeinni þjálfun virðist nokkuð mismunandi milli hótela hvernig staðið er að málum. Það virðist vera allur gangur á því hvort sérstök viðmið hafi verið sett um hvernig ætlast sé til að starfsfólk bregðist við þjónustufalli. Skýr stefna um hvernig skuli bregðast við þjónustufalli og skrifleg viðmið þar að lútandi eru æskileg og til þess fallin að auka líkur á að lagfærslan verði árangursrík (Sum o.fl., 2002), enda auðveldla slík viðmið starfsfólki að átta sig á til hvers er ætlast af því. Það kann því að vera ástæða fyrir fleiri hótél á Íslandi að móta skýra stefnu um þessi mál og setja fram skrifleg viðmið. Nokkuð er um að málefni tengd þjónustufalli séu rædd á fundum og að upplýsingum um þegar slíkt gerist sé miðlað til starfsmanna. Þó er svigrúm fyrir hluta af hótelum til að auka bæði umræðu og miðlun um þessi mál.

Almennt virðist vera algengara að óbeinni þjálfun sé beitt á stærri hótelum sem eru hluti af hótelkeðju. Það er að mörgu leiti eðlilegt að á stærri hótelum séu hlutirnir í fastmótadri ferlum og að algengara sé að sett hafi verið skýr stefna og þjónustuviðmið. Minni hótél ættu þó að sjá sér hag í því að auka áherslu á lagfærslu þjónustufalls. Óhjákvæmilegt er að eitthvað fari úrskedis í þjónustunni og þar sem afleiðingarnar af

Því geta verið umtalsverðar fyrir fyrirtækið er vert að leggja áherslu á hvernig eigi að bregðast við til að lágmarka skaðann.

Takmarkanir rannsóknar og frekari rannsóknir

Alls bárust 54 nothæf svör frá stjórnendum og var svarhlutfall 35%. Ákjósanlegt hefði verið að fá fleiri svör til að varpa betra ljósi á viðfangsefnið. Þátttakendur voru eigendur og stjórnendur hótela. Til að átta sig betur á umboði og þjálfun starfsfólks þegar kemur að þjónustufalli væri gott að fá jafnframt svör frá starfsfólki hótela, enda ekki víst að stjórnendur og starfsfólk upplífi þessa hluti með sama hætti. Áhugavert væri að kanna slíkt í síðari rannsóknnum á viðfangsefninu.

Niðurstöður rannsóknarinnar gefa tilefni til að skoða betur hvort starfsfólk hótela hefur raunverulega umboð til að taka ákvarðanir er lúta að lagfærslu þjónustufalls. Heppilegt hefði verið að nota fleiri breytur til að fá betri mynd af því hversu mikið umboð starfsfólk hefur í raun og veru og í hverju umboðið felst. Slíkt væri forvitnilegt að gera síðar, annað hvort með ítarlegri spurningalista og/eða með viðtölum við stjórnendur og starfsfólk.

Í frekari rannsóknnum væri jafnframt áhugavert að varpa betra ljósi á hvernig nákvæmlega staðið er að þjálfun starfsfólks. Svör stjórnenda benda til þess að nokkuð sé um þjálfun í lagfærslu þjónustufalls, en til að átta sig á hvað nákvæmlega felst í þessari þjálfun þarf að framkvæma ítarlegri rannsóknir.

Heimildir

- Andreassen, T. W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34, 156-175.
- Bacon, T. R. og Pugh, D. G. (2004). Ritz-Carlton and EMC: The gold standards on operational behavioral differentiation. *Journal of Organizational Excellence*, 23(2), 61-76.
- Bambord, D. og Xystouri, T. (2005). A case study of service failure and recovery within an international airline. *Managing Service Quality*, 15, 306-322.
- Becker, C. (2000). Service recovery strategies: The impact of cultural differences. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24, 526-538.
- Berry, L., Zeithaml, V. A. og Parasuraman, A. (1990). Five imperatives for improving service quality. *Sloan Management Review*, 31(4), 29-38.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J. og Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior. *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Boshoff, C. og Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Bowen D. E. og Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Bowen D. E. og Lawler, E. E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 36(4), 73-84.
- Brown, S. W. (2000). Practicing best-in-class service recovery. *Marketing Management*, 9(2), 8-9.
- Davidow, M. (2000). The bottom line impact of organizational responses to customer complaints. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24, 473-490.
- Day, R. L., Grabick, K., Schaezle, T. og Staubach, F. (1981). The hidden agenda of consumer complaining. *Journal of Retailing*, 57(3), 86-106.
- Dutta, K., Venkatesh, U. og Parsa, H. G. (2007). Service failure and recovery strategies in the restaurant sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, 351-363.
- EDILWC. (2004). *EU hotel and restaurant sector: Work and employment conditions*. Sótt 13. ágúst 2010 af <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2003/98/en/1/ef0398en.pdf>
- Ellinger, A. E., Keller, S. B. og Bas, A. B. E. (2010). The empowerment of frontline service staff in 3PL companies. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 79-98.
- Ferðamálastofa. (e.d.). *Talnaefni*. Sótt 28. september 2010 af http://www.ferdamalastofa.is/displayer.asp?cat_id=503
- Grönroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, 9(3), 10-13.
- Hagstofa Íslands. (e.d.). *Gisting*. Sótt 28. september 2010 af <http://www.hagstofan.is/Hagtolar/Ferdamal-samgongur-upplysingatae/Gisting>

- Karande, K., Magnini, V. P. og Tam, L. (2007). An experimental investigation of mediating and moderating factors. *Journal of Service Research*, 10, 187-203.
- Lampton, B. (2003, desember). *Show and tell – The Ritz-Carlton Hotel part III*. Sótt 6. ágúst 2010 af http://www.expertmagazine.com/artman/publish/printer_392.shtml
- Lashley, C. (2000). Empowerment through involvement: A case study of TGI Fridays restaurants. *Personnel Review*, 29, 791-815.
- Lewis, B. R. og Clacher, E. (2001). Service failure an recovery in UK theme parks: The employees' perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13, 166-175.
- Magnini, V. P. og Ford, J. B. (2004). Service failure recovery in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, 279-286.
- Mattila, A. S. (2001). The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failure. *Journal of Service Research*, 4(2), 91-101.
- Miller, J. L., Craighead, C. W. og Karwan, K. R. (2000). Service recovery: A framework and empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18, 387-400.
- Mueller, R. D., Palmer, A., Mack, R. og McMullan, R. (2003). Service in the restaurant industry: An American and Irish comparison of service failures and recovery strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 395-418.
- Smith, A. K. og Bolton, R. N. (1998). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36, 356-372.
- Smith, J. S., Karwan, K. R. og Markland, R. E. (2009). An empirical examination of the structural dimensions of the service recovery system. *Decision Sciences*, 40(1), 165-186.
- Sum, C.-C., Lee, Y.-S., Hays, J. M. og Hill, A. V. (2002). Modeling the effects of a service guarantee on perceived service quality using alternating conditional expectations (ACE). *Decision Sciences*, 33, 347-383.
- Tax, S. S. og Brown, S. W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 40, 75-88.
- Twaites, E. og Williams, C. (2006). Service recovery: A naturalistic decision-making approach. *Managing Service Quality*, 16, 641-653.
- Wirtz, J. og Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15, 150-166.