



Þjónustuhegðun (COBEH) – rannsóknir á eðli, áhrifum og þróun

Svafa Grönfeldt.¹

Ágrip

Með auknu vægi þjónustu í verðmætasköpun fyrirtækja hafa stjórnendur jafnt sem fræðimenn velt því fyrir sér hvernig tryggja megi að starfsfólk veiti góða þjónustu. Nýjar kenningar á þessu sviði fela í sér áherslu á þjónustuhegðun (e. customer oriented behaviour) sem tvívítt hugtak, þ.e. tilhneigingu starfsfólks til að sýna endurbótaviðleitni annarsvegar og til að leggja sig fram til hagsbóta fyrir viðskiptavini hinsvegar (Peccei & Rosenthal 1997). Réttmæti þessara kenninga hefur lítið verið rannsakað með meginlegum aðferðum.

Í þessari grein er lýst þremur rannsóknum sem gerðar voru til að varpa frekara ljósi á notagildi hugtaksins þjónustuhegðun. Þátttakendur voru 2693 starfsmenn í sjö íslenskum þjónustufyrirtækjum. Niðurstöður studdu þá tilgátu að þjónustuhegðun skiptist í tvo þætti, þ.e. hjálparhegðun og endurbótahegðun. Þessi skipting reyndist stöðug yfir tíma og á milli mismunandi tegunda þjónustufyrirtækja. Sýnt var fram á marktæk tengsl þjónustuhegðunar við upplifun viðskiptavina. Helstu áhrifaþættir þjónustuhegðunar reyndust vera áhugahvöt og tryggð starfsmanns, þjónustunorm og almenn starfsgeta. Einnig kom í ljós að þjónustuþjálfun hafði jákvæð áhrif á endurbótahegðun starfsmanna en ekki á hjálparhegðun. Fjallað er um fræðilegt framlag niðurstaðna sem og þýðingu þeirra fyrir stjórnendur þjónustufyrirtækja. Að lokum er vakin athygli á mikilvægi þess að rannsaka þjónustuhegðun enn frekar.

Abstract

In light of the increasing importance of service, managers as well as academics are interested in how to make sure employees provide good service to customers. New theories in this field emphasize customer oriented behaviour as a two-dimensional phenomenon that consists of continuous improvement and helping behaviour (Peccei & Rosenthal 1997). Until now the validity of these theories has not been studied extensively with quantitative methods.

This article describes three studies intended to shed light on the usefulness of the concept customer oriented behaviour. Participants were 2693 employees of seven Icelandic service companies. Results supported the idea of the two-dimensional nature of customer oriented behaviour. Further, this factor structure seems stable over time and across service industries. The most important antecedents of customer oriented behaviour appeared to be the affective orientation, organizational commitment, normative orientation, and job competence of the employee. Service training positively influenced continuous improvement behaviour of employees but it had no significant impact on helping behaviour. Academic implications of the results are discussed as well as implications for managers of service companies. Finally, the importance of continuing research on customer oriented behaviour is addressed.

JEL flokkun: K2; L4

Lykillhugtök: þjónustuhegðun; customer oriented behaviour

¹ Höfundur er lektor í viðskipta- og hagfræðideild Háskóla Íslands og framkvæmdastjóri hjá IMG – móðurfélagi Gallup og IMG Deloitte á Íslandi.

1. Inngangur

Hnattvæðing, bættar samgöngur og tækniframfarir hafa á síðustu áratugum bætt aðgengi fyrirtækja að hráefnum og mörkuðum. Þessar breytingar hafa valdið straumhvörfum í samkeppni um hylli neytenda. Fyrirtækjum reynist nú æ erfiðara að skapa sér sérstöðu á grundvelli verðlagningar eða vöruframboðs þar sem sífellt auðveldara verður fyrir keppinauta að líkja eftir slíkum þáttum. Fyrirtæki hafa því í auknum mæli reitt sig á þjónustu til að aðgreina sig á markaði og auka tryggð viðskiptavina sinna. Á Íslandi starfa í dag tæplega 70% af öllu vinnandi fólki við þjónustugreinar (Hagstofa Íslands, 2003) og er talið að þjónusta muni nema allt að þremur fjórðu af þjóðarframleiðslu flestra vestrænna ríkja á næstu fimm árum (Haksever, Render, Russell & Murdick, 1999).

Með auknu vægi þjónustu vex ábyrgð og mikilvægi starfsmanna sem þjónustuna veita. Þjónusta er í eðli sínu *óáþreifanleg* og *breytileg* eftir aðstæðum hverju sinni. Jafnframt er þjónustuafhendingin sjálf í raun *óaðskiljanleg* frá framleiðsluferli hennar. Þ.e.a.s. þjónustan er reidd af hendi um leið og hún verður til. Þar með verða öll mistök eða gallar í þjónustunni samstundis sýnilegir viðskiptavininum. Í hefðbundnu framleiðsluferli er slík áhætta minni og gæðaeftirlit auðveldara þar sem oft reynist unnt að fjarlægja gallaða vöru áður en hún kemst í hendur neytenda. Ábyrgð þjónustustarfsmanna er því mikil og má segja að þeir hafi fjöregg fyrirtækisins í hendi sér. Í ljósi þessa hafa stjórnendur jafnt sem fræðimenn í auknum mæli tekið að leita svara við því hvernig unnt sé að tryggja rétt viðmót og hegðun starfsmanna í þjónustustörfum. Í fræðilegri jafnt sem hagnýtri umfjöllun um þetta málefni hefur verið lögð áhersla á mikilvægi *þjónustuhneigðar* (e. customer orientation) (Brown, Churchill & Peter 1993, Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997, Lovelock, 1988, Rosenthal, Hill & Peccei, 1998 og Schneider & Bowen, 1995). Þjónustuhneigð hefur lengst af verið skilgreind sem almennt jákvætt viðhorf í garð viðskiptavina sem ætlað er að auka ánægju þeirra með veitta þjónustu. Þótt mikið hafi verið fjallað um þjónustuhneigð liggur lítið fyrir af vísindalegum rannsóknum sem sýna fram á mikilvægi hennar. Þetta skýrist líklega að hluta til með því að fræðimenn hafa ekki orðið á eitt sáttir um hvernig skilgreina skuli fyrirbærið né hvernig stuðla megi að þjónustuhneigð innan fyrirtækja og stofnana. Í þessari grein er leitast við að svara ýmsum þeim spurningum sem enn er ósvarað á þessu fræðasviði. Megininntak greinarinnar er umfjöllun um röð rannsókna sem gerðar hafa verið á þjónustuhegðun íslenskra starfsmanna. Í rannsókn I var kannað umfang og birtingarform slíkrar hegðunar og í rannsókn II voru metin áhrif þjónustuhegðunar á upplifun viðskiptavina. Í rannsókn III var kannað hvaða þættir hefðu áhrif á hversu mikið starfsmenn væru tilbúnir að leggja á sig til hagsbóta fyrir viðskiptavinum. Áður en framkvæmd og niðurstöður hversrar rannsóknar verða kynntar verður fyrst fjallað stuttlega um skilgreiningar á helstu hugtökum sem tengjast rannsóknarefninu.

2. Þjónustuhneigð og þjónustuhegðun

Í umfjöllun síðustu ára um þjónustuhneigð má greina þrjár meginstrauma. Í fyrsta lagi hefur verið fjallað um *kerfisbundna þjónustuhneigð* (e. systemic customer orientation). Þar er áherslan á mikilvægi skilvirkra þjónustukerfa sem eiga að laða fram þjónustuhneigð í fari starfsmanna. Í öðru lagi hafa menn haldið því fram að þjónustuhneigð sé ekki háð skipulagi eða hvötum heldur sé fyrst og fremst fólgin í almennum jákvæðum *viðhorfum* starfsmannanna sjálfra (e. attitudinal customer orientation). Í þriðja lagi hefur sjónum verið beint að þjónustuhneigð eins og hún kemur fram í raunverulegri *hegðun* starfsmanna í þjónustustörfum (e. behavioural customer orientation) fremur en hvernig hún kemur fram í viðhorfum. Þessar nálganir verða nú útskýrðar nánar.

2.1 Kerfisbundin þjónustuhneigð

Meðal þeirra fyrstu sem reyndu að skilgreina þjónustuhneigð eru frumkvöðlar gæðastjórnunar (Juran, 1974 og Deming, 1982). Samkvæmt þeim er þjónustuhneigð manningnum eðlislæg en hana þarf að leysa úr læðingi með viðeigandi hvatakerfum og skipulagi. Komið hafa fram fjölmargar aðferðir sem miða að kerfisbindingu þjónustu með stöðlum og vel skipulögðum ferlum. Meðal slíkra aðferða er m.a. hin vel þekkt TQM aðferðafræði. Á allra síðustu árum hafa þjónustufyrirtæki endurtekið reynt að nýta sér slíkar kerfisbundnar aðferðir. Margar eiga þær rætur að rekja til framleiðslustýringar. Markmiðið er að stýra þjónustuferlinu, koma böndum á kostnað og tryggja hraða ferlisins (George, 2003). Eitt nýjasta kerfi þessarar tegundar gengur undir nafninu *Lean Six Sigma*. Kerfið er samruni tveggja vel þekktra aðferða framleiðslustjórnunar, *Lean Speed* og *Six Sigma*. Þær aðferðir komu fyrst fram á sjónarsviðið á níunda áratugi síðustu aldar. *Lean Six Sigma* hefur verið skilgreint sem kerfisbundin leið sem beita má á öll ferli skipulagsheilda, allt frá framleiðslu til sölu og þjónustu (George, 2003). Aðferðin hefur reynst vel til að minnka kostnað og auka hraða en líkt og aðrar kerfisbundnar nálganir hefur reynst erfitt að skilgreina allar upptakur og viðbrögð við þeim þegar kemur að raunverulegum samskiptum við viðskiptavini. Engin ferli geta tekist á við breytileika þeirra samskipta. Bowen og Schneider (1988) bentu á það fyrir margt löngu að þjónusta við viðskiptavini sé svo óútreiknanleg að sérhver tilraun til að binda þjónustuveitingu í reglur sé í eðli sínu vandkvæðum bundin. Auk þess hafi það neikvæð áhrif á sveigjanleika og persónulega umsjá viðskiptavina sem þörf sé fyrir á samkeppnismörkuðum nútímans. Aðferðin minnkar óvissu og óöryggi við þjónustuveitingu en það er án efa á kostnað sveigjanleika og persónulegrar þjónustu sem nauðsynleg er.

2.2 Þjónustuhneigð viðhorf

Í ritum um þjónustu hafa verið settar fram skilgreiningar um þjónustuhneigð sem byggja á mikilvægi almennra viðhorfa þjónustustarfsmanna. Schlesinger og Heskett (1991) skilgreindu hugtakið þjónustuhneigð sem „jákvætt þjónustuviðhorf“. Þetta sjónarhorn er í samræmi við kjarnahugmyndafræði markaðsfræðinnar undanfarin 30 ár þar sem áhersla er lögð á að öll starfsemi fyrirtækis eða stofnunar miðist að því að rækta langtíma samband við viðskiptavini, báðum aðilum til hagsbóta (Kotler, 1980). Slík

alhæfing á viðhorfi til þjónustu er hins vegar óljós. Ennfremur hefur reynst erfitt að rannsaka eðli og áhrif svo almennra viðhorfa á árangur og afkomu fyrirtækja. Það kemur ekki á óvart þar sem almennt er viðurkennt að þó lítil vafi leiki á tengslum hegðunar og viðhorfa þá séu þessi tengsl mjög flókin og því erfitt að rannsaka þau (Hellriegel, 1992). Í ljósi þessa hafa augu manna í auknum mæli beinst að því hvernig þjónustuhneigð birtist í hegðun starfsmanna í þjónustustörfum.

2.3 Þjónustuhegðun

Í kjölfar þeirrar gagnrýni á kerfis- og viðhorfsbundnar nálganir á þjónustuhneigð sem lýst er hér að ofan hafa komið fram nýjar kenningar á þessu sviði. Í þessum kenningum er áherslan á hegðun starfsfólks í þjónustustörfum sem fullnægir þörfum viðskiptavina. Þessi hegðun kemur bæði fram í samskiptum starfsfólks við viðskiptavini og þátttöku þess í uppbyggingu þjónustunnar. Frumkvöðlar á þessu sviði eru bresku fræðimennirnir Peccei og Rosenthal (1997). Þau hafa gagnrýnt notkun á hugtakinu þjónustuhneigð á þeim forsendum að það sé of óáþreifanlegt og hafa þau sett fram skilgreiningu á nýju hugtaki þ.e. *þjónustuhegðun* (e. customer oriented behaviour – COBEH). Þjónustuhegðun vísar til tilhneigingar einstaklings til að sýna endurbótaviðleitni og leggja sig fram til hagsbóta fyrir viðskiptavini. Peccei og Rosenthal vöktu þannig athygli á tvennskonar hegðun starfsmanna sem nauðsynleg er fyrir árangursríka þjónustustarfsemi. Í fyrsta lagi *endurbótahegðun* starfsmanna þ.e. í hve miklum mæli starfsfólk tekur sjálft frumkvæði að því að bæta stöðugt frammistöðu sína og þá þjónustu sem fyrirtækið veitir (e. continuous improvement efforts). Í öðru lagi *hjálpáhegðun* einstaklingsins sem ætluð er til hagsbóta fyrir viðskiptavini á meðan á viðskiptum stendur (e. helping behaviour).

Nálgun Peccei og Rosenthal er ólík eldri kenningunum því hún leggur áherslu á mælanlega hegðun starfsmanna í stað óáþreifanlegra viðhorfa. Jafnframt liggur styrkur nálgunarinnar í því að hún fangar grunnkjarnann í hugmyndafræði bæði þjónustu- og gæðastjórnunar með áherslu sinni á hjálpar- og endurbótahegðun starfsmanna (sjá t.d. Dean og Bowen, 1994). Staðreyndin er hinsvegar sú að kenningar um þjónustuhegðun hafa almennt lítið verið rannsakaðar með meginlegum aðferðum. Án vísindalegra gagna um réttmæti þeirra er óljóst hvert notagildi þeirra er í raun og veru.

Tilgangurinn með þeirri röð rannsókna sem hér er lýst er að varpa frekara ljósi á notagildi hugtaksins þjónustuhegðun með því að kanna eðli þjónustuhegðunar og tengsl hennar við aðrar breytur: Í fyrstu rannsókninni er kannað hvort þjónustuhegðun megi brjóta niður í tvo þætti líkt og Rosenthal gera ráð fyrir í kenningum sínum og kannað hver stöðugleiki þeirra er yfir tíma og á milli mismunandi þjónustufyrirtækja. Gögn úr þessari rannsókn gefa einnig vísbendingar um þjónustuhegðun í íslenskum fyrirtækjum. Í annarri rannsókninni sem hér verður kynnt voru könnuð tengsl þjónustuhegðunar og þjónustugæða. Þriðja rannsóknin fól síðan í sér athugun á þróun þjónustuhegðunar þar sem annars vegar voru könnuð áhrif persónubundinna eiginleika starfsmanna og starfsumhverfis og hins vegar áhrif þjónustupjálfunar. Rannsóknirnar fóru fram í

íslenskum þjónustufyrirtækjum og var þetta í fyrsta sinn sem þjónustuhegðun var mæld á þennan hátt. Hverri rannsókn verður nú lýst fyrir sig.

3. Rannsókn I - Eðli þjónustuhegðunar

Hér að ofan kom fram að Peccei og Rosenthal gera ráð fyrir því að þjónustuhegðun samanstandi af tveimur þáttum, þ.e. hjálparhegðun og endurbótahegðun. Þessi hugmynd hefur ekki verið studd nægjanlega af rannsóknum (Peccei & Rosenthal, 1997).

Í fyrstu rannsókninni sem hér er lýst var notuð þáttgreining til að kanna samsetningu þjónustuhegðunar eins og hún er mæld með svokölluðum COBEH-kvarða. Kvarðinn, sem hannaður var af Peccei og Rosenthal (1997) inniheldur þrjár fullyrðingar sem varða hjálparhegðun og þrjár fullyrðingar sem varða endurbótahegðun. Athugað var hversu stöðug þáttasamsetning kvarðans var yfir tíma og milli mismunandi þjónustufyrirtækja. Um leið var aflað upplýsinga um umfang þjónustuhegðunar í þátttökufyrirtækjunum en slíkar upplýsingar geta nýst til viðmiðunar fyrir íslensk fyrirtæki í framtíðinni.

3.1 Aðferð

3.1.1 Þátttakendur

Þátttakendur voru 2693 starfsmenn sjö íslenskra þjónustufyrirtækja. Þátttökufyrirtækin voru olíufélag (N=103), flugfélag (N=806), tryggingafélag (N=170), fjarskiptafyrirtæki (N=1142), verslunarkeðja (N=320), bifreiðaumboð (N=89) og hugbúnaðarhús (N=66). Svarhlutfall í heildina var 84%. Svarhlutfall var yfir 75% í öllum þátttökufyrirtækjum.

3.1.2 Mælitæki

Þjónustuhegðun

Þjónustuhegðun var mæld með íslenskri þýðingu COBEH-kvarða Peccei og Rosenthal (1997). Kvarðinn samanstendur af sex fullyrðingum. Þremur þeirra er ætlað að mæla hjálparhegðun og þremur er ætlað að mæla endurbótahegðun (Peccei & Rosenthal, 1997).

Fullyrðingar voru þýddar yfir á íslensku úr ensku. Í kjölfarið fór fram bakþýðing og forprófun og eftir minniháttar breytingar þóttu gæði þýðingar fullnægjandi. Upplýsingar úr rýnihópum um tungutak og orðanotkun starfsmanna voru hafðar til hliðsjónar við þýðingar. Svarað var á fimm punkta Likert-kvarða (1 [*ósammála*] til 5 [*mjög sammála*]).

3.1.3 Framkvæmd og greining gagna

COBEH-kvarðinn var lagður fyrir einu sinni í öllum fyrirtækjum nema hjá olíufélaginu þar sem lagt var fyrir tvisvar sinnum með níu mánaða millibili. Dreifing (meðaltöl og staðalfrávik) svara í gögnum úr öllum fyrirtækjum var athuguð til að meta umfang þjónustuhegðunar og þáttgreining var notuð til að sjá hvort þessi gögn endurspegluðu tvívítt eðli hugtaksins þjónustuhegðun. Stöðugleiki þáttasamsetningar milli

Þjónustusamhengis var kannaður með því að bera saman niðurstöður þáttgreiningar á gögnum hvers þjónustufyrirtækis fyrir sig. Stöðugleiki þáttasamsetningar yfir tíma var kannaður með því að bera saman mælingarnar tvær sem gerðar voru hjá olúfúlaginu.

3.2 Niðurstöður og umræða

Dreifingu svara við einstökum atriðum COBEH-kvarðans má sjá í töflu 1. Starfsmenn leggja að jafnaði mikið á sig til að fullnægja þörfum viðskiptavina, jafnvel án tillits til þess hvernig þeim líður persónulega. Almennt töldu starfsmenn sig vera mjög hjálpsama. Tæplega 90% starfsmanna kváðust leggja mikið á sig til að fullnægja þörfum viðskiptavina og um 85% töldu að þeir legðu meira á sig en til væri ætlast. Starfsmenn voru líklegri til að sýna meiri hjálparhegðun heldur en endurbótahegðun þ.e. færri starfsmenn sögðust hafa hugmyndir eða leggja fram tillögur að því hvernig bæta mætti þjónustuna heldur en þeir sem sögðust leggja mikið á sig fyrir viðskiptavini. Starfsmenn töldu sig þó vera virka í að bæta gæði þjónustu sinnar.

Tafla 1. Þjónustuhegðun: Meðaltöl og staðalfrávik.

Fullyrðing	meðaltal	SD
Ég legg mikið á mig til að fullnægja þörfum viðskiptavina	4.33	.69
Ég legg alltaf mikið á mig fyrir viðskiptavini án tillit til þess hvernig mér líður persónulega	3.38	.69
Ég legg oft meira á mig en til er ætlast til að fullnægja þörfum viðskiptavina	4.21	.68
Ég vinn stöðugt að því að bæta gæði þjónustu minnar	4.21	.63
Ég hef ákveðnar hugmyndir um hvernig bæta á þjónustuna	3.81	.69
Ég kem oft með tillögur að því hvernig bæta megi þjónustu minnar deildar	3.41	.67

Listinn er byggður á frumrannsókn Peccei, R. & Rosenthal, P. (1997) "The Antecedents of Employee Commitment to Customer Service: Evidence from a UK Service Context", *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 66-86. Fullyrðingarnar má ekki afrita nema með leyfi höfundu.

Tafla 2 sýnir meðaltöl og staðalfrávik í samsettum gagnagrunni og einstökum þáttökufyrirtækjum á COBEH-kvarðanum í heild sinni sem og á undirkvörðunum tveimur: Hjálpar- og endurbótahegðun. Cronbach alfa áreiðanleikastuðullinn var notaður til að kanna innri samkvæmni heildarkvarða og undirklarða eða það að hve miklu leyti atriði hvers kvarða væru að mæla eitt og sama hugtakið (Cronbach, 1990). Áreiðanleiki heildarkvarðans reyndist góður (alfa=0.81) og það sama má segja um áreiðanleika undirklarðanna hjálparhegðun og endurbótahegðun (alfa=0.85 og 0.80).

Meðaltal heildarinnar var 4.09 og getur það talist nokkuð hátt. Þátttakendur reyndust sýna mun meiri hjálparhegðun (M=4.32) en endurbótahegðun (M=3.86). Athyglisvert er að í samanburði við önnur þáttökufyrirtæki reyndust starfsmenn bifreiðaumboðsins sýna minnsta hjálparhegðun af öllum en mesta endurbótahegðun. Hjálparhegðun reyndist mest hjá starfsmönnum flugfélagsins. Endurbótahegðun mældist minnst hjá hugbúnaðarhúsi. Það kom nokkuð á óvart þar sem búast má við að þar sé lögð áhersla á

Þróun þjónustuvara en á móti kemur að starfsmenn voru flestir með tæknilegan bakgrunn sem gæti að einhverju leyti haft áhrif á það hvernig þeir skilgreina starf sitt. Þáttgreining sýndi m.a. að þeir gerðu ekki greinarmun á hjálpar- og endurbótahegðun ólíkt öðrum þátttakendum.

Tafla 2. Þjónustuhegðun eftir þjónustugreinum: Meðaltöl og staðalfrávik.

	COBEH		Hjálparhegðun		Endurbótahegðun	
	Meðaltal	SD	Meðaltal	SD	Meðaltal	SD
Olíufélag	4.02	.61	4.27	.65	3.73	.66
Flugfélag	4.18	.57	4.55	.59	3.80	.94
Tryggingafélag	4.14	.64	4.41	.77	3.87	.92
Verslanir	4.12	.59	4.39	.65	3.86	.91
Bifreiðumboð	4.02	.48	4.15	.52	3.89	.55
Fjarskiptafyrirtæki	3.89	.85	4.20	.77	3.58	1.09
Hugbúnaðarhús	3.89	.55	4.22	.86	3.56	1.06
Alls fyrir samsettan gagnagrunn	4.09	.53	4.32	.58	3.86	.64

Tafla 3 sýnir niðurstöður þáttgreiningar á svörum allra þátttakenda við einstökum atriðum COBEH-kvarðans. Niðurstöðurnar gefa til kynna að þjónustuhegðun samanstandi úr tveimur þáttum sem samsvara undirkvörðunum tveimur, hjálparhegðun og endurbótahegðun. Athyglisvert er að sá þáttur sem endurspeglar hjálparhegðun skýrir mun hærra hlutfall af heildardreifingu svara á kvarðanum en þátturinn sem endurspeglar endurbótahegðun eða 47% á móti 19%. Þetta gefur til kynna að hjálparhegðun sé mun veigameiri í þjónustuhegðun í þátttökufyrirtækjum en endurbótahegðun. Hjá olíufélaginu var þessi þáttasamsetning staðfest í báðum mælingum sem gefur til kynna stöðugleika hennar yfir tíma.

Tafla 3. Niðurstöður þáttgreiningar á þjónustuhegðun.

Fullyrðing	þáttur 1	þáttur 2
	Hjálparhegðun	Endurbótahegðun
Ég legg mikið á mig til að fullnægja þörfum viðskiptavina	.79	.27
Ég legg alltaf mikið á mig fyrir viðskiptavini án tillit til þess hvernig mér líður persónulega	.84	.01
Ég legg of meira á mig en til er ætlast til að fullnægja þörfum viðskiptavina	.78	.15
Ég vinn stöðugt að því að bæta gæði þjónustu minnar	.14	.82
Ég hef ákveðnar hugmyndir um hvernig bæta á þjónustuna	.11	.85
Ég kem oft með tillögur að því hvernig bæta megi þjónustu minnar deildar	.45	.51
Hlutfall af skýrri dreifingu	46.9%	19.0%
Eigingildi	2.81	1.14

Þáttgreining (extraction method: Principal component analysis)
 Snúningur (rotation method: Varimax með Kaiser Normalization)
 KMO .85

Þáttasamsetningin reyndist stöðug milli mismunandi þjónustufyrirtækja að undanskildum tveimur. Þar sem störf starfsmanna fólu í sér lausn vandamála eða tæknilega ráðgjöf til viðskiptavina reyndust atriðin sex hlaða á einn þátt. Með öðrum orðum greindu starfsmenn þar ekki á milli hjálparhegðunar og endurbótahegðunar í störfum sínum. Birting þjónustuhegðunar virðist því að einhverju leyti háð þjónustusamhengi.

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna fram á áreiðanleika COBEH-mælikvarðans og renna stoðum undir svokallað hugtaksréttmæti kenninga um þjónustuhegðun þ.e. að þjónustuhegðun virðist skiptast í tvo undirþætti, hjálparhegðun og endurbótahegðun, og reyndist þessi skipting stöðug yfir tíma og á milli þjónustugreina. Niðurstöður gefa jafnframt til kynna að starfsfólk í íslenskum fyrirtækjum telji sig sýna nokkuð mikla þjónustuhegðun og að hún feli frekar í sér meiri hjálparhegðun heldur en endurbótahegðun. Einnig má segja að eðli þjónustuhegðunar sé að einhverju leyti háð þjónustusamhengi þar sem starfsmenn í tveimur fyrirtækjum greindu ekki á milli undirþáttanna.

4. Rannsókn II - Hvaða máli skiptir þjónustuhegðun?

Í kjölfar þess að sýnt var fram á áreiðanleika og hugtaksréttmæti COBEH-kvarðans í rannsókn I var talið æskilegt að athuga næst hvert forspárréttmæti kvarðans væri. Með öðrum orðum að kanna hvort mæling á þjónustuhegðun segði til um það hvernig fólk hegðaði sér raunverulega í starfi. Slík rannsókn var talin geta gefið mikilvægar upplýsingar um notagildi COBEH-hugtaksins og COBEH-kvarðans. Um leið gafst tækifæri til að kanna á vísindalegan hátt þau áhrif sem þjónustuhegðun hefur á þjónustugæði (e. service quality) en í stjórnunarfræðunum er einmitt mikill skortur á slíkum rannsóknum. Það sætir furðu í ljósi þess að þar hefur verið lögð mikil áhersla á mikilvægi þess fyrir þjónustugæði að framlínufólk í þjónustustörfum geri meira en felst í starfslýsingum þess þegar kemur að því að leysa þau vandamál sem upp koma, tryggja sífældar endurbætur á þjónustu og sýna hjálparhegðun (Bowen, 1994 og George, 2003).

Í rannsókn II voru því könnuð tengsl þjónustuhegðunar og upplifunar viðskiptavina af samskiptum við starfsmenn. Markmiðið var að kanna forspárréttmæti COBEH-kvarðans og prófa vísindalega áhrif þjónustuhegðunar á þjónustuupplifun viðskiptavina.

4.1 Aðferð

4.1.1 Þátttakendur

Þátttakendur voru 103 framlínustarfsmenn á 18 bensinstöðvum. Einnig tóku þátt 900 viðskiptavinir þeirra. Leitast var við að fá svör frá viðskiptavinum allra bensinstöðvanna 18. Úrtak var því annarsvegar valið af handahófi úr viðskiptamannaskrár bensinstöðvanna en hinsvegar var nöfnum þátttakenda safnað á staðnum á hverri bensinstöð (eftir að viðkomandi hafði lokið erindi sínu). Enginn tölfræðilegur munur

kom fram við T-próf á skynjuðum þjónustugæðum sem mældist hjá þeim sem voru valdir úr skrá og þeim sem voru valdir á bensínstöðvum ($t = .87, p > .05$).

4.1.2 Mælitæki

Þjónustuhegðun

Þjónustuhegðun var mæld með COBEH-kvarða Peccei og Rosenthal (1997) - sjá Rannsókn I.

Þjónustugæði

Viðskiptavinir voru spurðir hversu ánægðir eða óánægðir þeir væru í heildina með þá þjónustu sem þeir fengu. Viðhorf þeirra til þjónustu var einnig mælt. Mælingin innihélt spurningar varðandi fimm mikilvægustu víddir þjónustu samkvæmt Parasuraman, Zeithaml og Berry (1988). Þessar víddir eru: (1) fullvissa (e. assurance) viðskiptavina um að þekking starfsmanna og hæfni sé nægjanleg, (2) hluttekning starfsmanna (e. empathy) sem birtist í hlýju viðmóti og persónulegri þjónustu, (3) áreiðanleiki þjónustunnar (e. reliability) sem byggir á því að hún sé samræmd og henni sé hægt að treysta, (4) hraði þjónustu og biðtími eftir afgreiðslu (e. responsiveness), og (5) ásýnd þjónustunnar (e. tangibles) svo sem umhverfi verslunar, snyrtimennska starfsmanna, ástand tækja o.s.frv. Hver þessara vídda var mæld með 2-5 atriðum á fimm punkta Likert-kvarða (1 [*mjög óánægð/ur*] til 5 [*mjög ánægð/ur*]).

4.1.3 Framkvæmd

Notuð voru þau gögn um þjónustuhegðun starfsmanna sem safnað var í fyrri mælingu í Rannsókn I. Upplýsinga um skynjuð þjónustugæði viðskiptavina var aflað símléiðis á sama tíma og sú mæling fór fram.

4.1.4 Greining gagna

Til að kanna hvort hegðun starfsmanna endurspegladist í ánægju viðskiptavina þeirra með þjónustuna var fylgni milli svara starfsmanna og viðskiptavina reiknuð. Pearson fylgni var reiknuð á milli heildareinkunnar þjónustuhegðunar og einstakra þjónustuvídda. Einnig var reiknuð fylgni undirþátta þjónustuhegðunar, hjálparhegðunar og endurbótahegðunar, við þessar víddir.

4.2 Niðurstöður og umræða

Í töflu 4 má sjá tengsl þjónustuhegðunar og þjónustugæða eins og viðskiptavinur skynjar þau. Nokkuð sterk fylgni reyndist vera á milli þjónustuhegðunar starfsmanna og hversu áreiðanlega viðskiptavinir töldu þjónustuna vera (.42, $p < .05$). Lægri en marktæk fylgni kom fram milli þjónustuhegðunar og upplifunar viðskiptavina af viðmóti starfsmanna (.30, $p < .05$). Niðurstöður gáfu til kynna einhver tengsl milli þjónustuhegðunar og hraða þjónustunnar (.27) og trausts viðskiptavina til starfsmanna

(.12) en þau reyndust ómarktæk. Ef litið er til undirþátta þjónustuhegðunar virðist hjálparhegðun starfsmanna hafa meiri áhrif á upplifun viðskiptavina en endurbótahegðun. Því meira sem starfsmenn lögðu á sig til að uppfylla þarfir viðskiptavina og því meira sem þeir gerðu umfram það sem þeir töldu að til væri ætlast af þeim í starfi því traustari (.34 $p < .05$), áreiðanlegri (.53, $p < .01$) og persónulegri (.43, $p < .05$) var þjónustan að mati viðskiptavina. Öll þessi tengsl reyndust marktæk. Endurbótahegðun hafði ekki marktæk tengsl við upplifun viðskiptavina af þjónustunni sem þeim var veitt.

Tafla 4. Tengsl þjónustuhegðunar og þjónustugæða.

	Traust Assurance	Viðmót Empathy	Áreiðanleiki Reliability	Viðbragðsflýtir Response	Ásýnd Tangibles
COBEH	.12	.30*	.42*	.27	-.22
Hjálparhegðun	.34*	.43*	.53**	.25	-.08
Endurbótahegðun	-.05	.12	.20	.21	-.30

** fylgni er marktæk við 0.01 (1-tailed)

* fylgni er marktæk við 0.05 (1-tailed)

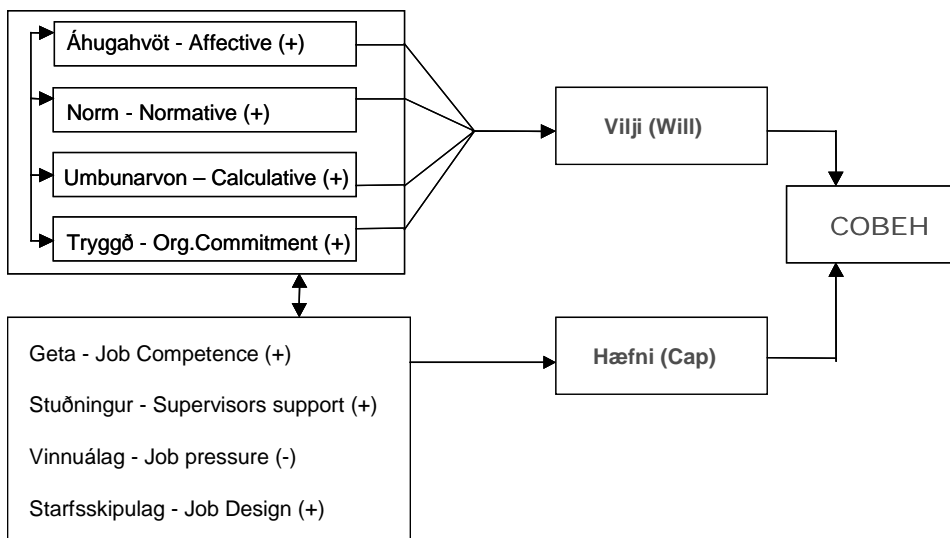
Samband á milli hegðunar starfsmanna og gæða þjónustu sem þeir veita hefur lengst af verið talið augljóst. Fræðimenn hafa haldið slíkum kenningum fram árum saman en fáar tilraunir hafa verið gerðar til að kanna þetta samband kerfisbundið vegna þess hversu erfitt er að kanna þetta samband með megindlegum aðferðum. Niðurstöður þessarar rannsóknar, sem er sú fyrsta sinnar tegundar, gefa til kynna að þjónustuhegðun starfsmanna sé mjög mikilvæg fyrir starfsemi fyrirtækja. Rannsóknin, sýnir að þjónustuhegðun virðist tengjast þremur af fimm viddum þjónustugæða eins og viðskiptavinurinn skynjar þau þ.e. trausti, viðmóti og áreiðanleika. Þessi tengsl liggja aðallega í gegnum annan undirþátt þjónustuhegðunar þ.e. hjálparhegðun en endurbótahegðun sýndi lítil tengsl við þjónustugæði.

5. Rannsókn III - Áhrifaþættir þjónustuhegðunar

Að fengnum niðurstöðum um eðli og áhrif þjónustuhegðunar hófst þriðja rannsóknin. Markmiðið var að finna út hvaða þættir það eru sem hafa áhrif á það hversu mikla þjónustuhegðun fólk sýnir. Slíkar upplýsingar geta gefið mikilvægar vísbendingar um aðgerðir sem stjórnendur geta gripið til svo hægt sé að auka þjónustugæði í fyrirtækjum. Litið var til þeirra þátta sem almennt hafa áhrif á þjónustuhegðun en einnig voru áhrif þjónustuþjálfunar könnuð sérstaklega.

Í þessari rannsókn var unnið út frá líkani sem upprunalega var hannað af Peccei og Rosenthal (1997). Líkanið er sýnt á mynd 1. Í því eru skilgreindir fjórir hvatningar- eða viljaþættir og fjórir hæfniþættir sem taldir eru hafa áhrif á hversu mikla eða litla

Þjónustuhegðun starfsmenn sýna. Þættirnir sem taldir eru hafa áhrif á vilja starfsmanna til að veita þjónustu eru *áhugahvöt* (e. affective orientation), *norm* (e. normative orientation), *umbunarvon* (e. calculative orientation), og *tryggð* (e. organizational commitment). Áhugahvöt lýsir innri löngun eða ánægju sem starfsmaður fær af því að veita góða þjónustu. Norm vísa til þeirra viðmiða innan fyrirtækja eða stofnana sem undirstrika mikilvægi þjónustu. Þriðji þátturinn, umbunarvon, felur í sér að hvaða marki starfsmaður telur að honum verði umbunað fyrir að veita góða þjónustu. Fjórði og síðasti viljaþátturinn er svo tryggð við fyrirtækið.



Mynd 1. Áhrifaþættir þjónustuhegðunar - líkan byggt á niðurstöðum Peccei & Rosenthal (1997).

Þættirnir sem taldir eru hafa áhrif á getu starfsmanna til að veita þjónustu eru almenn *starfsgeta* og þekking (e. job competence), *stuðningur* yfirmanns (e. supervisor's support), *vinnuálag* (e. job pressure), og *starfsskipulag* (e. job design). Stuðningur yfirmanns felur í sér nálægð við starfsmann, athygli, hrós og hvatningu. Vinnuálag vísar bæði til fjölda verkefna sem og streitu sem fylgir starfinu. Að lokum tekur starfsskipulag bæði til þess hversu fjölbreytt starf er og hvaða möguleika starfsmaður hefur til að nota eigin dómgreind við lausn viðfangsefna sinna. Í ljósi niðurstaðna Peccei og Rosenthal (1997) er búist við að allir þessir þættir sýni jákvæða fylgni við þjónustuhegðun, að undanskildu vinnuálagi sem þar hafði neikvæð tengsl við þjónustuhegðun.

Í þeirri rannsókn sem hér er lýst var athugað hvort líkanið sem byggt er á niðurstöðum Peccei og Rosenthal væri stutt í gögnum úr íslenskum fyrirtækjum. Í ljósi stuðnings við hugtaksréttmæti COBEH-hugtaksins í fyrstu rannsókninni sem hér var lýst var ekki einungis athugað hvernig áhrifaþættirnir tengdust þjónustuhegðun heldur einnig hvernig þeir tengdust undirþáttum hennar, þ.e. hjálparhegðun og endurbótahegðun.

Alengt er að fyrirtæki reyni að ýta undir þjónustuhegðun starfsmanna sinna með þjónustunámskeiðum eða þjálfun. Almennt er talið að þátttaka í þjónustunámskeiðum eða þjálfun hafi áhrif á skynjun starfsfólks á þjónustu og þjónustuhegðun þess, og að því meira inngríp sé af hálfu fyrirtækis eða stofnunar því meiri þjónustuhegðun sýni starfsmaðurinn að fyrri bragði (Heskett et al. 1997). Þó að þjónustunámskeið og þjálfun séu víða notuð til að auka þjónustuhneigð starfsfólks þá hefur lítið verið um rannsóknir sem sýna fram á áhrif þeirra (sjá Korczynski et al., 1996, Ogbonna & Harris, 1998 og Peccei & Rosenthal, 2000). Peccei og Rosenthal (2000) hafa bent á þörfina fyrir rannsóknir á árangri þjónustuþjálfunar þar sem notuð eru langtímasnið með samanburðarhópi. Hér var því auk þess að kanna áhrif vilja- og hæfnipátta á þjónustu starfsmanna, leitast við að kanna áhrif þjónustuþjálfunar á þjónustuhegðun með vísindalegum aðferðum.

5.1 Aðferð

5.1.1 Þátttakendur

Þátttakendur voru 71 framlínustarfsmenn olíufélags eða þeir starfsmenn sem tóku þátt í báðum starfsmannakönnunum sem þar fóru fram með 9 mánaða millibili. 46 þeirra voru valdir af handahófi til að taka þátt í þjónustuþjálfun á milli kannananna en 25 voru í samanburðarhópi sem ekki tók þátt í slíkri þjálfun. Samanburður á þjónustuhegðun sem mældist hjá þessum tveimur hópum í fyrri mælingu leiddi ekki í ljós neinn marktækan mun á þjónustuhegðun áður en þjálfun fór fram ($F=1.02$, $p>.05$).

5.1.2 Mælitæki

Þjónustuhegðun

Þjónustuhegðun var mæld með COBEH-kvarða Peccei og Rosenthal (1997) - sjá Rannsókn I.

Áhrifaþættir

Átta áhrifaþættir voru mældir með spurningalista þar sem 2-6 atriði mældu hverja breytu. Atriði sem mældu áhugahvöt, norm og umbunarvon og starfsgetu voru þau sömu og notuð voru í rannsókn Peccei og Rosenthal (1997). Aðrar breytur voru metnar með kvörðum annarsstaðar frá þ.e. tryggð var mæld með sex atriða kvarða Cook og Wall (1980) og atriði til að mæla starfsskipulag, stuðning yfirmanns og álag voru fengin frá Price, Muller og Curravan (1992). Hvert atriði fól í sér fullyrðingu sem þátttakendur tóku afstöðu til á fimm punkta Likert-kvarða (1 [ósammála] til 5 [mjög sammála]).

5.1.3 Framkvæmd og greining gagna

Notuð var fjölbreytuaðhvarfsgreining (e. multiple regression analysis) til að prófa líkanið um áhrifaþætti þjónustuhegðunar. Fyrst voru greind tengsl milli áhrifaþátta líkansins og þjónustuhegðunar eins og hún mælist með COBEH-kvarðanum. Kannað

var hvort og að hve miklu leyti vilji starfsmannanna hefðu áhrif á þjónustuhegðun þeirra. Tilgangurinn var að meta hvort (1) innri áhugi, (2) ríkjandi þjónustunorm á vinnustað, (3) umbunarvon starfsmanna eða (4) tryggð þeirra við fyrirtækið hefðu áhrif á hversu mikla eða litla þjónustuhegðun þeir sýndu. Jafnframt var kannað hvort hæfni starfsmanna hefði slík áhrif. Könnuð voru áhrif þeirra þátta sem samkvæmt COBEH líkaninu voru taldir hafa áhrif á hæfni. Það voru (5) geta starfsmanna til að sinna starfi sínu, (6) stuðningur stjórnenda, (7) vinnuálag og (8) skipulag starfa.

Því næst var athugað hvaða áhrif þættirnir í líkaninu hefðu á undirþætti þjónustuhegðunar þ.e. hjálparhegðun og endurbótahegðun. Alls voru því gerðar þrjár aðskildar aðhvarfsgreiningar. Í þeirri fyrstu voru áhrif þáttanna átta á þjónustuhegðun metin (COBEH). Í annarri aðhvarfsgreiningunni voru könnuð áhrif þáttanna á hversu líklegir starfsmenn voru til að leggja mikið á sig fyrir viðskiptavinum og í þeirri síðustu var áhrif þáttanna á þátttöku starfsmanna í stöðugum endurbótum á þjónustunni metin. Tilgangurinn var að greina hvernig fyrirtæki og stofnanir geta haft áhrif á þjónustuhegðun starfsmanna sinna með það fyrir augum að bæta þjónustu sína. Sem liður í því var jafnframt mikilvægt að kanna hvort ólíkir þættir hefðu áhrif á hjálparhegðun annars vegar og endurbóta viðleitni starfsmanna hins vegar. Í hverri greiningu voru allir áhrifaþættirnir settir inn samtímis sem forspárbreytur ásamt þremur bakgrunnsbreytum sem voru taldar geta skipt máli fyrir þjónustuhegðun þ.e. aldri, kyni og stöðu. Innri fylgni (e. intercorrelation) þeirra breyta sem voru í líkaninu var fremur lág. Var því ekki ástæða til að óttast háa fylgni frumbreyta (e. multicollinearity) í gögnunum en slíkt gæti haft óæskileg áhrif á niðurstöður tölfræðilegra greininga líkansins s.s. breytingar á stuðlum (e. coefficients), staðalvillur (e. inflated standard errors) og marktækni fylgniútreikninga (Aaker, Kumar & Day, 1997).

Tengsl þeirra tveggja meginþátta sem taldir eru hafa áhrif á þjónustuhegðun þ.e. vilja og getu, voru könnuð með því að nota aðhvarfsgreiningaraðferð sem Jaccard, Turrisi og Wan (1990) hafa mælt sérstaklega með þegar rannsaka á samvirkni breyta. Aðferðin felur í sér að búa til margfeldið $X1X2$ sem er talið fela í sér samvirkniáhrifin. Myndaðar voru tvær breytur með því að setja saman viljaþættina fjóra í líkaninu (áhugahvöt, norm, umbunarvon og tryggð) og hæfnisþættina fjóra (starfsgeta, stuðningur stjórnenda, vinnuálag og starfsskipulag). Samvirkni breytanna tveggja var svo fengin með því að reikna margfeldi þeirra. Áður höfðu breytturnar tvær verið miðjaðar (means centred) þ.e. meðaltal hvorrar breytu fyrir sig var dregið frá gildum hennar. Mælt hefur verið með þessari aðferð til að draga úr hárrí fylgni milli frumbreyta þegar samvirkniáhrif eru könnuð með þessum hætti (Jaccard et al., 1990).

Ein algengasta aðferð stjórnenda til að bæta þjónustu starfsmanna er að senda þá á námskeið eða í þjónustuþjálfun. Tugum milljóna er varið árlega í námskeið af ýmsum toga sem ætlað er að uppfæra þjónustustarfsmenn um mikilvægi góðrar þjónustu og hafa áhrif á hegðun þeirra gagnvart viðskiptavinum. Því var mikilvægt að kanna áhrif slíkrar þjálfunar á þjónustuhegðun samhliða því að meta áhrifaþættina átta í COBEH líkaninu. Til að kanna áhrif þjálfunar á þjónustuhegðun voru gerðar tvær mælingar á

þjónustuhegðun með níu mánaða millibili en í millitíðinni tók tilraunahópur (N=46) þátt í þjónustuþjálfun en samanburðarhópur (N=25) ekki. Þjálfunin fór fram 6 mánuðum eftir fyrri mælingu á þjónustuhegðun og var hún hönnuð með það markmið fyrir augum að auka þjónustuhegðun starfsmanna. Mjög mismunandi er hvernig slík inngrip eru uppbyggð en oft er lögð áhersla á þrjá þætti þ.e. mikilvægi þjónustu á samkeppnismarkaði, lykilhlutverk framlínufólks í þjónustuferlinu og að kynna og styrkja gildi og norm sem liggja að baki góðrar þjónustu (du Gay & Salaman, 1992, Rosenthal et al., 1997). Hér var lögð áhersla á að þjálfar samskiptahæfni starfsmanna, fræða þá um persónulega þjónustu og mikilvægi þjónustuhegðunar og auka þekkingu þeirra á þjónustuvörum. Þjálfunin stóð yfir í 2x4 klukkustundir. Seinni mæling fór fram þremur mánuðum eftir að þjálfun lauk.

Fjölbreytuaðhvarfsgreining var notuð til að meta bein áhrif þjálfunarþátttöku á þjónustuhegðun. Fyrst voru greind tengsl milli þjálfunarþátttöku og þjónustuhegðunar eins og hún mældist með COBEH-kvarðanum. Því næst var athugað hvaða áhrif þjálfunarþátttöku hefði á undirþætti þjónustuhegðunar þ.e. hjálparhegðun annars vegar og endurbótahegðun hins vegar (einnig mælt í seinni starfsmannakönnun). Í hverri greiningu var þjálfunarþátttöku notuð sem forspárbreyta en samtímis var könnuð forspá annarra breyta sem taldar voru geta skipt máli þ.e. áhrifaþátta þjónustuhegðunar og þess hversu mikil þjónustuhegðun var sýnd fyrir þjálfun. Þetta var gert til að einangra áhrif þjálfunarþátttöku.

5.2 Niðurstöður

Niðurstöður aðhvarfsgreininga sem gerðar voru til að meta áhrif mismunandi þátta á þjónustuhegðun og undirþætti hennar má sjá í töflu 5. Segja má að niðurstöðurnar hafi stutt að mestu lykillíkanið sem unnið var út frá. Aðhvarfsgreiningin leiddi í ljós að af viljabreytunum hafði áhugahvöt mest áhrif á þjónustuhegðun (.32, $p < .01$), en áhrif norma (.17, $p < .05$). og tryggðar starfsmanna (.26, $p < .05$) voru einnig marktæk. Umbunarvon hafði ekki marktæk áhrif á þjónustuhegðun.

Af hæfnipáttum hafði almenn starfsgeta mest áhrif á þjónustuhegðunina (.45, $p < .001$). Með öðrum orðum, því meiri þekkingu og getu sem starfsmaður hafði til að vinna starf sitt því hærri mældist þjónustuhegðun hans. Aðrir hæfnipættir höfðu ekki marktæk áhrif á þjónustuhegðun í rannsókninni.

Tengsl áhrifaþátta við undirþætti þjónustuhegðunar, hjálpar- og endurbótahegðun, höfðu aldrei verið rannsökuð áður og þegar íslensku gögnin voru skoðuð komu í ljós mjög athyglisverðar niðurstöður. Starfsgeta hafði sterk áhrif á bæði hjálpar- og endurbótahegðun starfsmanna en stuðningur stjórnenda og starfsskipulag höfðu tiltölulega lítil og ómarktæk áhrif á báða undirþættina. Einnig vakti athygli að á Íslandi reyndist vinnuálag ekki alltaf hafa neikvæð áhrif á þjónustuhegðun líkt og í rannsókn Peccei og Rosenthal (1997). Ef litið var til undirþátta þjónustuhegðunar kom í ljós að

Íslensku starfsmennirnir leggja meira á sig til að uppfylla þarfir viðskiptavina þegar álagið eykst (.15, $p < .05$). Það er að segja hjálparhegðun þeirra mælist hærri. Hins vegar virðist vinnuálag hafa mjög neikvæð áhrif á endurbótahegðun starfsmannanna (-.30, $p < .01$). Ef vinnuálag eykst fækkar hugmyndum og tillögum sem starfsmenn koma á framfæri um hvernig bæta megi þjónustuna. Þetta bendir til þess að vinnuálag hafi ekki áhrif á þjónustuárangur fyrirtækja til skemmri tíma en geti haft neikvæð áhrif á aðlögunarhæfni þeirra og framtíðarárangur. Með auknu vinnuálagi virðast starfsmenn einbeita sér að þjónustu við núverandi viðskiptavini á kostnað aðlögunar og uppbyggingu framtíðarþjónustu.

Tafla 5. Niðurstöður aðhvarfsgreiningar á áhrifaþáttum eftir þáttum þjónustuhegðunar.

	COBEH	Hjálparhegðun	Endurbótahegðun
Aldur	.10	.08	.09
Kyn	.06	.07	.05
Staða	.16	.10	.11
Vilji til þjónustuhegðunar			
Áhugahvöt - Affective	.32**	.43**	.28*
Norm - Normative	.17*	.02	.16*
Umbunarvon - Calculative	-.08	-.03	-.10
Tryggð - OC	.26*	.19*	.16*
Hæfni til þjónustuhegðunar			
Geta - Job Competence	.45***	.35**	.40**
Starfaskipulag - Job Design	.07	.07	.14
Vinnuálag - Job Pressure	-.12	.15*	-.30**
Stuðningur – Superv.Support	.03	.04	-.04
Adjusted R ²	.78	.73	.59

Tölur sem birtar eru í töflunni eru standardised beta coefficients

* = $p < .05$

** = $p < .01$

*** = $p < .001$

Niðurstöðurnar gefa ennfremur vísbendingu um að hjálparhegðun og endurbótahegðun séu ekki sprotnar af sömu rótum. Hjálparhegðun virðist aðallega fara eftir áhugahvöt starfsfólks og hæfni þess til að inna starf sitt af hendi en einnig hefur tryggð við fyrirtæki einhver áhrif. Endurbótahegðun ræðst líka fyrst og fremst af getu og áhugahvöt en síðarnefndi þátturinn virðist þó hafa minni áhrif þar en á hjálparhegðun. Einnig er mjög athyglisvert að þrátt fyrir að vinnuálag virðist hafa áhrif á báðar tegundir þá eru áhrifin í gagnstæðar áttir og sterkari í tilfalli endurbótahegðunar. Að lokum hafa norm marktæk áhrif á endurbótahegðun en ekki hjálparhegðun.

Nokkur samvirkniáhrif milli vilja og hæfni starfsmanna til að veita þjónustu greindust. Vilji starfsmanna til að leggja sig fram til hagsbóta fyrir viðskiptavini virðist að einhverju leyti háður hæfni þeirra til að veita þjónustu. Því hæfari sem starfsmaður er því minni

eru áhrif vilja hans á þjónustuhegðun. Þessi samvirkniáhrif reyndust ekki marktæk ef einungis var litið til endurbótahegðunar starfsmanna. Það má því segja að aukinn vilji bæti upp skort á hæfni í starfi hvað hjálparhegðun og viðmót í garð viðskiptavina snertir en aukinn vilji er ekki nóg til að starfsmenn auki endurbótahegðun sína. Viljinn gerir þá hjálpfúsa þrátt fyrir skort á þekkingu eða annarri hæfni en svo virðist sem ákveðið getustig sé nauðsynlegt til að taka þátt í endurbótum á þjónustu og því hafi vilji ekki jafn mikið að segja þar.

Í töflu 6 má sjá niðurstöður aðhvarfsgreiningar á sambandi þjálfunar og þjónustuhegðunar. Útkoman sýnir að þjálfunin hafði áhrif á almenna þjónustuhegðun (COBEH) en þau reyndust ekki marktæk (.12, $p < .05$). Þegar litið var til undirþáttanna tveggja kom í ljós að þjálfunin hafði ómarktæk áhrif á hjálparhegðun starfsmanna en jákvæð marktæk áhrif á endurbótahegðun þeirra (.35, $p < .01$).

Tafla 6. Niðurstöður aðhvarfsgreiningar á áhrifum þjálfunar á þjónustuhegðun og undirþætti hennar.

	COBEH 2	Hjálpar- hegðun 2	Endurbóta- hegðun 2
COBEH 1	.14		
Hjálparhegðun 1		.19*	
Endurbótahegðun 1			.12
Áhugahvöt - Affective 2	.36**	.43***	.19
Norm - Normative 2	.22*	.11	.23
Umbunarvon - Calculative 2	.10	.06	.08
Tryggð - OC 2	.17	.17	.13
Geta - Job Competence 2	.34**	.28**	.30**
Stuðningur – Superv. support 2	-.18	-.14	-.17
Starfaskipulag - Job design 2	.16	.05	.22
Vinnuálag - Job pressure 2	-.07	-.06	.00
Þjálfunarpáttaka	.12	-.17	.35**
Ajusted R ₂	.70***	.58***	.48***
* $p < .05$			
** $p < .01$			

Það má því segja að þátttaka í þjálfun hafi ekki haft áhrif á þjónustuhegðun almennt en að þátttaka starfsmanna hafi almennt aukist þ.e. þeir hafi komið með fleiri tillögur og hugmyndir um bættu þjónustu í starfi. Þátttaka í þjálfun skýrði meira af dreifingu endurbótahegðunar en nokkur önnur forspárbreyta í aðhvarfsgreiningunni.

Ýmsar skýringar má finna á þessum niðurstöðum. Í fyrsta lagi getur verið að eitthvað í hönnun þjónustuþjálfunar hafi gert það að verkum að hún hafði ekki meiri áhrif en raun ber vitni. Þar ber helst að huga að innihaldi, framsetningu námsefnis og umfangs þjálfunarinnar. Í öðru lagi getur verið að skortur á áhrifum sem komu fram á

hjálpáhegðun séu tilkomin vegna þakáhrifa þar sem einkunnir á hjálpáhegðun ($M=4.32$) áður en að þjálfun átti sér stað voru mun hærrí en einkunn á endurbótahegðun ($M=3.77$). Því meira sem sýnt er af hegðun áður en inngríp á sér stað því minna svigrúm er til að auka hana. Í þriðja lagi getur verið að þjálfun hafi haft meiri áhrif á endurbótahegðun en hjálpáhegðun vegna þess að starfsfólki hefur ekki verið nægjanlega kunnugt um þá staðreynd að ætlast var til endurbótahegðunar af þeim.

6. Almenn umræða

Niðurstöður þeirra rannsókna sem hér hefur verið lýst varpa ljósi á það hvert eðli þjónustuhegðunar er og hvernig hún tengist öðrum breytum. Jafnframt gefa þær mynd af því hvert umfang þjónustuhegðunar er í íslenskum fyrirtækjum og hversu notadrjúgt mælitæki COBEH-kvarðinn er. Þessar upplýsingar hafa ákveðna þýðingu í fræðilegu samhengi en einnig geta stjórnendur dregið af þeim ákveðnar ályktanir og nýtt sér þær í starfi.

6.1 Þýðing niðurstaðna fyrir stjórnendur

Niðurstöður þeirra rannsókna sem hér hefur verið lýst benda til þess að nota megi sjálfsmat starfsmanna á þjónustuhegðun til að spá fyrir um upplifun viðskiptavina af þjónustunni. Mismunandi orsakaþættir hafa áhrif á hjálpáhegðun starfsmanna í garð viðskiptavina annars vegar og endurbótahegðun þeirra hins vegar. Hæfni og áhugahvöt voru sterkustu áhrifaþættir þjónustuhegðunar almennt en tryggð við fyrirtækið, þjónustuhæðir eða norm innan fyrirtækisins og vinnuálag skiptu líka máli. Niðurstöðurnar sýndu jafnframt mjög áhugavert samspil áhuga og hæfnisþátta á þjónustuhegðun starfsmanna. Aukinn vilji starfsmanna eða löngun til að veita góða þjónustu getur bætt upp skort á hæfni í starfi til dæmis ef um nýjan starfsmann er að ræða sem skortir vörubekkingu eða yfirsýn yfir þjónustu fyrirtækisins. Áhugi hans á starfinu og vilji til að fullnægja þörfum viðskiptavina hefur bein áhrif á jákvæða upplifun viðskiptavina og virðist þannig að einhverju leyti geta komið í stað starfsreynslu. En aukinn vilji er ekki nóg til að starfsfólk auki endurbótahegðun sína. Viljinn gerir þá hjálpfúsa þrátt fyrir skort á þekkingu eða annarri hæfni en gerir þeim ekki kleift að taka virkan þátt í endurbótum á þjónustunni. Til þess að slík hegðun eigi sér stað þarf fleira en vilji eða áhugi að koma til. Ein leið sem kemur til greina er að koma á fót þjónustuþjálfun, en í niðurstöðum rannsóknar III kom fram að slík þjálfun hafði áhrif á endurbótahegðun en lítil sem engin áhrif á hjálpáhegðun og áhrif á þjónustuhegðun almennt mældust vart marktæk.

Segja má að með því að mæla reglulega þjónustuhegðun í fyrirtæki skapist ný tækifæri fyrir þau fyrirtæki og stofnanir sem vilja ná árangri í starfsemi sinni:

- Gögn um þjónustuhegðun má hafa til hliðsjónar við stefnumótun og gæðastarf í tengslum við þjónustu.
- Upplýsingarnar má hafa til hliðsjónar þegar hönnuð eru mannauðsstjórnunarferli í fyrirtæki eða stofnun. Slík ferli ættu að fela í sér greiningu og þróun áhugahvatar og hæfni starfsfólks sem stuðlar að átakalausri og virkri þjónustuhegðun starfsmanna.
- Starfsmannaval þarf að snúast um markvissa leit að fólki með áhugahvöt og hæfni til að sýna þjónustuhegðun.
- Félagsmótun framlínustarfsfólks þarf að fela í sér áherslu á aðgerðir sem stuðla að tryggð starfsmanna og meðvitund þeirra um þau þjónustunorm sem gilda í fyrirtækinu. Skýrar boðskiptaleiðir innan fyrirtækisins eru forsenda þess að slík félagsmótun skili árangri.
- Þegar gripið er til aðgerða til að ýta undir þjónustuhegðun ber að hafa í huga að sé vinnuálag óhóflegt þá hafa slíkar aðgerðir takmörkuð áhrif á endurbótahegðun. Ef treysta á því að framlínustarfsfólk sé stöðugt að vinna að því að byggja upp þjónustu framtíðarinnar verður að tryggja að álag sé hæfilegt.

Hvað fræðslu og þjálfun innan fyrirtækja snertir þá benda niðurstöðurnar til þess að hefðbundnar aðferðir mannauðsstjórnunar til að bæta og viðhalda starfshæfni s.s. þjálfun, starfsskipti og fóstrakerfi eigi sérstaklega vel við í einföldum og tiltölulega auðlærðum þjónustustörfum eða í fyrirtækjum og stofnunum þar sem almenn starfshæfni er mikil. Þegar um er að ræða flóknari þjónustustörf sem tekur lengri tíma að ná tökum á eða ef starfsfólk er einfaldlega vanhæfara til að sinna störfum sínum, verða þjónustufyrirtæki hins vegar að treysta meira á vilja starfsmanna til að leggja sig fram fyrir viðskiptavinina.

Að síðustu má draga ályktanir af gögnum um þjónustuhegðun um þær áherslur sem stjórnandi þarf að leggja í samskiptum sínum við starfsfólk. Stjórnendur gegna lykilhlutverki í því að miðla því hvaða þjónustunorm gilda innan fyrirtækisins. Allar aðgerðir stjórnenda eins og leiðsögn, stuðningur, hrós, uppbyggileg gagnrýni, frammistöðumat og stöðuhækkanir ættu að miða að því að styrkja þjónustuhegðun innan skipulagsheildarinnar.

6.2 Fræðilegt framlag og frekari rannsóknir

Niðurstöður rannsóknar I gefa til kynna að hugmynd Peccei og Rosenthal (1997) um hið tvívíða eðli þjónustuhegðunar eigi við rök að styðjast í flestum tegundum þjónustufyrirtækja. Á þessu voru þó undantekningar þar sem þjónustustörfin fólu í sér lausn vandamála og tæknilega ráðgjöf við viðskiptavinum, en í því tilviki virtust starfsmenn ekki greina milli hjálpar- og endurbótahegðunar. Þetta gefur tilefni til að rannsaka frekar og nákvæmar í hverskonar störfum þjónustuhegðun er tvívíð og hvar

ekki. Áhugavert væri að skoða þennan mun innan fyrirtækja eða stofnana en hugsanlega líka á milli menningarsvæða.

Þar sem tengsl fundust milli þjónustuhegðunar og þjónustugæða í rannsókn II má segja að niðurstöður styðji forspárréttmæti COBEH-kvarðans þ.e.a.s. að hann megi nota til að fá vísbendingar um gæði þeirrar þjónustu sem verið er að veita í fyrirtæki. Þetta er mikilvægt skref í að sýna fram á notagildi COBEH-hugtaksins en einnig mikilvægt framlag til stjórnunarfræða. Þó oft sé gengið út frá því að mælingar á þjónustuhegðun spái fyrir um þjónustuárangur þá hefur þetta samband sjaldan verið rannsakað með þeim hætti sem gert er í þessari rannsókn. Æskilegt væri að fleiri vísindalegar rannsóknir væru gerðar á þessum tengslum til að staðfesta þær niðurstöður sem hér fengust.

Niðurstöður um orsakir þjónustuhegðunar í rannsókn III voru að nokkru leyti frábrugðnar þeim niðurstöðum sem Peccei og Rosenthal (1997) fengu. Það er því ljóst að frekari rannsókn er þörf til að skera úr um hvaða þættir það eru sem hafa áhrif á þjónustuhegðun. Í kjölfarið væri áhugavert að kanna áhrif ýmissa mannauðs- og stjórnunaraðferða á þjónustuhegðun starfsmanna. Þar á meðal má nefna t.d. rannsóknir á notagildi ýmissa ráðninga-, starfsmannavals- og félagsmótunaraðferða til að þróa þjónustuhegðun. Auk þess væri þörf á rannsóknum á áhrifum valddreifingar og ýmissa þátta starfshönnunar. Í fræðiritum er lítið getið um rannsóknir á virkni aðferða mannauðsstjórnunar í tengslum við þjónustuhegðun og þjónustuveitingu. Slíkar rannsóknir myndu auka skilning og innsýn varðandi þróun slíkrar hegðunar á vinnustað. Jafnframt gefa niðurstöðurnar tilefni til að rannsaka undirþætti þjónustuhegðunar sitt í hvoru lagi með tilliti til orsaka þar sem niðurstöðurnar bentu til þess að orsakir þessara þátta væru ólíkar. Í ljósi niðurstaðna úr rannsókn III þar sem þjónustupjálfun virtist ekki hafa mikil áhrif á þjónustuhegðun í heild en marktæk áhrif á endurbótahegðun þá er mælt með því að þessi tengsl verði rannsökuð frekar og þá sé notað stærra úrtak og reynt að greina frekar áhrif þjónustupjálfunar á undirþætti þjónustuhegðunar. Jafnframt ætti að kanna hugsanlega áhrifaþætti s.s. innihald, lengd og uppbyggingu þjónustunámskeiða og þannig afla gagnlegra upplýsinga um hvernig standa á að þeim þannig að sem bestur árangur náist.

7. Takmarkanir rannsókna

Allar rannsóknir eru takmörkunum háðar. Í þessari röð rannsókna má segja að takmarkaður fjöldi þátttakenda í rannsókn II og III dragi úr þeirri vissu sem hægt er að álykta með út frá niðurstöðum. Til málsbóta má þó teljast að svarhlutfall var hátt í starfsmannakönnunum og dregur það að einhverju leyti úr óvissunni. Annað atriði sem vert er að nefna er möguleg skekkja vegna notkunar sjálfsmats í starfsmannakönnunum. Sjálfsmati tengjast þekktir annmarkar eins og samfélagskrafta (e. social desirability) og valminni (Howard, 1994). Spector (1987) hefur fært fyrir því rök að það sem oftast veldur frávikum í sjálfsmati séu undirgefni og samfélagskrafta (social desirability). Meiri líkur eru á að báðar þessar tilhneigingar komi í ljós þegar

umfjöllunarefnið er óljóst og spurningalistar illa unnir (Cronbach, 1950). Í þessari rannsókn var leitast við að koma í veg fyrir slíkar skekkjur í sjálfsmati með því að nota áður staðfesta mælikvarða.

8. Lokaorð

Niðurstöður þessara rannsókna benda til þess að COBEH-kvarðinn sé réttmætt og áreiðanlegt mælitæki sem nota má til að efla árangur á sviði þjónustu og þannig skapa og viðhalda samkeppnisfærni fyrirtækja í fjölda þjónustugreina. Með stöðugri viðleitni fyrirtækja til að bæta markaðsstöðu sína og aukinnar kröfu til bættrar þjónustu opinberra stofnana er líklegt að mikilvægi þjónustuhegðunar eigi eftir að aukast enn frekar á komandi árum. Þess vegna er þörf á ítarlegum rannsóknum á þjónustuhegðun, áhrifum hennar á þjónustugæði og þeim þáttum sem hafa áhrif á þjónustuhegðun. Ljóst er að þarna er á ferðinni rannsóknarefni sem vert er að fylgjast með.

Heimildaskrá

- Aaker, D.A., Kumar, V. & Day, G.S. (1997). *Marketing Research* (6. útgáfa). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bowen, D.E. (1994). Service breakthroughs: Changing the rules of the game. *Human Resource Management*, 33(1), 169-172.
- Bowen, D. & Schneider, B. (1988). Service marketing and management: Implications for organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 10, 43-80.
- Brown, T.J., Churchill, G.A., Jr. & Peter, J.P. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69, 127-139.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cronbach, L.J. (1950). Further evidence on response sets and test design. *Educational and Psychological Measurement*, 10, 3-31.
- Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5. útgáfa). New York: Harper Collins Publishers.
- Dean, J.W., Jr. & Bowen, D.E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *The Academy of Management Review*, 19(3), 392-401.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Du Gay, P. & Salaman, G. (1992). The cult(ure) of the customer. *Journal of Management Studies*, 29(4), 616-33.
- George, M.L. (2003). *Lean Six Sigma for Service*. New York: McGraw-Hill.

- Hagstofa Íslands. (2003). *Ísland í tölum 2003-2004*. Reykjavík: Hagstofa Íslands.
- Haksever, C., Render B., Russell, R.S., & Murdick, R.G. (2000). *Service Management and Operations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. & Woodman, R.W. (1992). *Organisational Behaviour*. Minnesota: West Publishing Company.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A., Jr. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: The Free Press.
- Howard, G.S. (1994). Why do people say nasty things about self-reports? *Journal of Organizational Behavior*, 15, 399-404.
- Jaccard, J., Turrisi, R. & Wan, C.K. (1990). *Interaction Effects in Multiple Regression*. London: Sage.
- Juran, J.A.M. (1974). Basic Concepts. Í Juran, J., Gyra, F., & Bingham, R. (Ritstj.), *Quality Control Handbook*, (3.útgáfa)(bls. 2.1-2.24). London: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1980). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (4. útgáfa). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Korczynski, M., Shire, K., Frenkel, S. & Tam, M. (1996). Front line work in the new model service firm: Australian and Japanese comparison. *Human Resource Management Journal*, 6(2), 72-87.
- Lovelock, C.H. (1988). *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ogbonna, E. & Harris, L. (1998). Managing organizational change: Compliance or genuine change? *British Journal of Management*, 9, 273-288.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-41.
- Peccei, R. & Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: Evidence from a UK service context. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 66-86.
- Peccei, R. & Rosenthal, P. (2000). Evaluation of the impact of TQM on quality consciousness. Óbirt handrit.
- Price, J.L., Mueller, C. & Currivan, D. (1992). *Study of teacher turnover in the Chicago public schools*. Mimeo: University of Iowa.
- Rosenthal, P., Hill, S., & Peccei, R. (1998). Checking out service: evaluating excellence, HRM and TQM in retailing. *Work, Employment and Society*, 11(3), 481-503.
- Schlesinger, L.A. & Heskett, J.L. (1991). Breaking the cycle of failure in service. *Sloan Management Review*, 32(3), 17-29.

Schneider, B. & Bowen, D.E. (1995). *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press.

Spector, P.E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem? *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 438-443.