

# Þjálfun og fræðsla í ferðapjónustu

Ingibjörg Sigurðardóttir

Ferðapjónusta er sá atvinnuvegur sem vex hraðast á heimsvísu. Óvída er þó meiri vöxtur í ferðapjónustu en á Íslandi. Samkvæmt upplýsingum frá World Tourism Organization fjölgaði ferðamönnum í heiminum um 24% á milli áranna 1995-2004 en á sama tíma fjölgaði ferðamönnum á Íslandi um 69% (Samgönguráðuneytið, 2005, 14). Nýjar tölur sýna einnig að það sem af er árinu 2007 hefur verið 9% vöxtur í fjölda farþega um Keflavíkurflugvöll (Ferðamálastofa, 2007). Þessi mikla fjölgun gesta til landsins hefur áhrif á eftirspurn eftir vörum og þjónustu hjá ferðapjónustuaðilum.

Væntingar og kröfur þeirra sem ferðast í dag eru aðrar og meiri en var fyrir fáum árum síðan. Ferðamenn eru almennt meira menntaðir og gera meiri kröfur um gæði þjónustu en áður (Costa, 2004, 403; Smith, 2002, 401) auk þess sem þeir eru ferðavanari og nýta sér nýja tækni við skipulagningu ferða (Poon, 1993, 5). Aukin eftirspurn eftir þjónustu og auknar kröfur ferðamanna vekja upp spurningar í þá veru hvort þjónustuframboð fyrirtækja hafi náð að þróast nægilega hratt til að koma á móts við þessar nýju aðstæður á markaði, sem og hvort gæði veittrar þjónustu og arðsemi fyrirtækja hafi aukist.

Almennt er því fagnað að ferðamönnum fjölgar en það eitt er ekki trygging fyrir því að afkoma greinarinnar batni. Staðreyndin er sú að á undanförunum árum hafa tekjur á hvern ferðamann lækkað. En það skýrist fyrst og fremst af styttri dvalartíma ferðamanna á landinu (Guðrún Þóra Gunnarsdóttir, Guðrún Helgadóttir, Ingibjörg Sigurðardóttir, Kjartan Bollason, Laufey Haraldsdóttir, Þorsteinn Broddason og Þorvarður Árnason, 2007, 8). Mikilvægt er að ásættanleg arðsemi náist innan ferðapjónusutufyrirtækja. Einn af þeim þáttum sem ætla má að skipti sköpum þegar kemur að faglegri uppbyggingu ferðapjónustufyrirtækja er menntun og þjálfun stjórnenda og starfsmanna.

## Mikilvægi þjálfunar og fræðslu í ferðaþjónustu

Aukin menntun, þjálfun og leiðbeiningar um rekstur fyrirtækja og þjónustu við viðskiptavini er sífellt að verða mikilvægari til að rekstraraðilar geti rekið fyrirtæki sín með hagkvæmum hætti í hinu síbreytilega viðskiptaumhverfi sem fyrirtæki í dag búa við (Einar K.Guðfinnsson, 2004).

Í stefnumótun Samgönguráðuneytisins árið 1996 voru settar fram allnokkrar meginstefnur sem fylgja skyldi á komandi árum. Ein þeirra var að „Rannsóknir, menntun og starfsþjálfun verði eflað í samræmi við þarfir atvinnugreinarinnar” (bls. 15). Þegar skoðað á fyrirtæki í ferðaþjónustu er mikilvægt að hafa í huga sérstöðu og eðli fyrirtækja í greininni. Sérstöðu ferðaþjónustufyrirtækja er ágætlega lýst með eftirfarandi orðum: „Fyrirtæki í ferðaþjónustu eru flest mannaflsfræk, byggja á starfsfólki, þekkingu þess og reynslu” (Arney Einarsdóttir, Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, Ingi Rúnar Eðvaldsson og Helgi Gestsson, 2007, 47).

Skortur á menntun, þekkingu og færni starfsmanna og erfiðleikar við stjórnun mannaúts eru þeir þættir sem rannsóknarniðurstöður benda til að setji stjórnendum í ferðaþjónustu hvað mestar skorður við ákvarðanatöku og stefnumótun. Er þar meðtalin skortur á þekkingu og færni stjórnendanna sjálfra. Ef lítið er á rannsóknir á ferðaþjónustufyrirtækjum á Íslandi, Danmörku, Portúgal, Ástralíu, Írlandi og Skotlandi, sést að skortur á færni og þekkingu almennra starfsmanna er takmarkandi þáttur þegar kemur að stjórnun og stefnumótun fyrirtækjanna (Lyck, 2002; Costa, 2004; Graham og Lennon, 2002; Lenehan, 2000; Guðrún Helgadóttir og Harpa Hlín Þórðardóttir, 2004; Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005). Skilvirkni starfsmanna í þjónustustörfum er forsenda þess að fyrirtækið í heild skili arði. Því er að mati Heizers og Renders mikilvægt að leggja áherslu á eflingu mannaúts innan fyrirtækjanna (2000, 382).

### Að fræða hinn almenna starfsmann

Háönn ferðaþjónustu er víða stutt og því þarf að ráða mikinn fjölda starfsmanna í stuttan tíma. Starfsmannaveita er yfirleitt mikil og því nýtist þjálfun og fræðsla illa (Guðrún Helgadóttir og Harpa Hlín Þórðardóttir, 2004; Costa, 2004, 405). Þetta eykur hættuna á því að starfsmenn séu ekki nægilega hæfir í sínum störfum sem kemur niður á þjónustugæðum (Costa, 2004, 405). Vísbendingar eru um að starfsmenn sem ráðnir eru í skamman tíma séu ekki eins reiðubúnir að leggja sig fram um að ná markmiðum fyrirtækisins og þeir sem eru fastráðnir. Á móti kemur að í einhverjum

tilfellum eru starfsmenn með sérstaka hæfni ráðnir í tímabundin verkefni til að takast á við ákveðin viðfangsefni (Graham og Lennon, 2002, 216). Á Íslandi hefur ferðamönnum á lágönn fjölgað umtalsvert á undanförunum árum en það styrkir rekstrargrundvöll fyrirtækja í ferðaþjónustu (Samtök ferðaþjónustunnar, 2006). Aukin þjálfun og fræðsla starfsmanna, teymisvinna og sanngjörn framkoma við starfsmenn, virðist leiða til aukinnar starfsánægju, bættra afkasta, minni starfsmannaveltu, lægri kostnaðar og aukinnar skilvirkni (Bernardin, 2003, 4-5).

Í Danmörku hefur lágt menntunarstig í ferðaþjónustu leitt til þess að greinin er ekki talin standast nægilega vel samanburð við aðrar atvinnugreinar hvað arðsemi varðar (Lyck, 2002, 312). Sömu sögu er að segja frá Skotlandi, en þar hefur skortur á menntun starfsmanna í móttöku ferðamanna verið rannsóknarefni um árabíl. Skotar hafa lagt áherslu á að auka verulega hæfni starfsmanna, þjálfun og endurmenntun (Graham og Lennon, 2002, 214 og 216). Í Ástralíu benda rannsóknir til þess að mikill skortur sé á sölu- og þjónustuhæfni meðal starfsmanna í litlum ferðaþjónustufyrirtækjum (Becton og Graetz, 2001,105). Rannsóknir PriceWaterhouseCoopers og Samtaka breskra ferðaskrifstofa hafa einnig bent til þess að þær ferðaskrifstofur sem eyða mestu fé í þjálfun og menntun starfsmanna nái meiri arðsemi en greinin að meðaltali, auk þess sem að þjálfunin auki sjálfstraust og áhuga starfsmanna (Smith, 2002, 401-402). Greining HRM Rannsóknar og ráðgjafar benti til að mikil þörf væri hér á landi fyrir sérhæfða sí- og endurmenntun starfsfólks í ferðaþjónustu sem og menntun í ferðaþjónustu á öllum skólastigum (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005).

## Þjálfun og fræðsla stjórnenda

Víða er einnig hæfni stjórnenda í ferðaþjónustu ábótavant. Í Portúgal glíma hótél við skort á stefnumótun fyrirtækjanna (Costa, 2004, 404). Í Danmörku hefur verið lagt til að vinna gegn veikleikum ferðaþjónustunnar með því að leggja ríkari áherslu á stefnumótun og stjórnun mannaúðs í fyrirtækjunum (Lyck, 2002, 315). Rannsóknir á stjórnun ferðaþjónustufyrirtækja á Írlandi benda í sömu átt, en þar eyða stjórnendur í ferðaþjónustu tiltölulega miklum tíma í að bjarga málum fyrir horn í stað þess að gera áætlanir fram í tímann og vinna eftir þeim (Lenehan, 2000, 34). Skortur á færni stjórnenda á sviði mannaúðsstjórnunar, fjármála, nýtingar tækni, markaðsmála og gerð styrkumsókna hefur einnig komið fram í rannsóknum, m.a. í Skotlandi (Graham og Lennon, 2002, 219).

Á Íslandi er talið að stjórnendur í ferðaþjónustu þurfi að styrkja sig verulega á sviði starfsmannastjórnunar (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005, 14).

## Almenn og sérhæfð þjálfun

Þjálfun og fræðslu starfsmanna innan fyrirtækja er gjarnan skipt niður í tvo flokka, eftir því hvort þjálfunin nýtist með almennum hætti eða aðeins innan þessa ákveðna fyrirtækis sem stendur fyrir þjálfuninni. Almenn þjálfun (*general training*) nýtist starfsmanninum hvar sem hann starfar og getur því nýst til framleiðni aukningar í öðrum fyrirtækjum, skipti starfsmaður um starf. Sérhæfð þjálfun (*specific training*) er hins vegar þess eðlis að hún skilar sér fyrst og fremst með framleiðni aukningu til þess fyrirtækis sem stendur fyrir henni (Balmaceda, 2005, 115; Freyens, 2006, 500).

Hafa komið fram kenningar þess efnis að í raun ættu fyrirtæki ekki að leggja fé í almenna þjálfun starfsmanna heldur að einbeita sér að sérhæfðri þjálfun þar sem sú þjálfun sé til hagsbóta fyrir starfsmanninn og fyrirtækið á meðan almenn þjálfun gagnist starfsmanninum í meira mæli en fyrirtækinu (Balmaceda, 2005, 116; Freyens, 2006, 497). Ein ástæða þessa er hið svokallaða laumufarþegavandamál (*free rider problem*) sem felur það í sér að önnur fyrirtæki hagnast á því ef einhver fyrirtæki í greininni standa fyrir þjálfun starfsmanna. Felst það í því að fyrirtæki þjálfu sína starfsmenn með almennum hætti. Starfsmenn hætta síðan að vinna hjá fyrirtækinu og hefja störf annars staðar (Freyens, 2006, 497). Á móti kemur þó að ef starfsmaður sem hefur hlotið sértæka þjálfun hættir störfum hjá fyrirtæki eru þeir fjámunir sem settir voru í hina sérhæfðu þjálfun glataðir. Hins vegar er hugsanlegt að fyrirtæki geti á móti hagnast á því að ráða til sín starfsmann sem hlotið hefur almenna þjálfun hjá öðru fyrirtæki (Freyens, 2006, 500).

## Hver er þörfin fyrir þjálfun og fræðslu?

Mikilvægi þjálfunar og fræðslu starfsmanna og stjórnenda í ferðaþjónustu hefur komið fram í rannsóknum bæði hér á landi og erlendis. Það má því með nokkuð sterkum rökum halda því fram að eitt af mikilvægustu viðfangsefnum íslenskra ferðaþjónustufyrirtækja sem og ferðaþjónustunnar í heild sé að efla enn frekar menntun, þjálfun og fræðslu starfsmanna og stjórnenda til að tryggja fagmennsku, gæði og öryggi þjónustu sem og aukna framleiðni fyrirtækjanna.

Málið er þó kannski ekki eins einfalt og ætla mætti því að ekki er sama hvaða aðferðum er beitt í þessu sambandi. Nefndar hafa verið nokkrar leiðir fyrir stjórnendur fyrirtækja til að efla þekkingu sinna starfsmanna:

- Markviss fræðsla innan fyrirtækja þar sem stjórnendur og eldri starfsmenn veita stöðuga fræðslu
- Námskeiðahald á vegum fyrirtækisins
- Námskeiðahald á vegum utanaðkomandi aðila
- Starfsmannahandbækur
- Myndbönd, bækur og margvíslegt efni á veraldarvefnum (Ingibjörg Sigurðardóttir, 2007 A, 54-55).

Þessar og fleiri aðferðir geta stuðlað að aukinni þjálfun og fræðslu starfsmanna í ferðaþjónustu en spurningin er hvort þær eru nýttar og hvort þær skila því sem ætlast er til. Í þarfagreiningu fyrir fræðslu og menntun í ferðaþjónustu kemur fram að 60% starfsmanna í afþreyingu fá nýliðaþjálfun sem tekur innan við 1 dag (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005, 110). Velta má upp þeirri spurningu hvernig standi á því að nýtt starfsfólk fær ekki meiri þjálfun við upphaf starfs þar sem að rannsóknir benda sterklega til þess að stjórnendur afþreyingarfyrirtækja telji slíka þjálfun vera mjög mikilvæga (Ingibjörg Sigurðardóttir, 2007 B, 87). Ef til vill telja stjórnendur að starfsmenn hafi ákveðna þekkingu eða reynslu sem muni nýtast í starfi. Það má einnig vera að smæð fyrirtækjanna og það hversu stutt starfstímabilið er geri það að verkum að meiri hætta sé á að nýjum starfsmönnum sé „hent í djúpu laugina” og gert ráð fyrir að þeir læri af öðrum starfsmönnum.

Er þetta sérstakt umhugsunarefni þar sem að rannsóknir hafa sýnt að skilvirkni starfsmanna í þjónustustörfum er forsenda þess að fyrirtækið skili arðsemi (Heizer og Render, 2000, 382). Annað sem þó er vert að hafa í huga í þessu sambandi er að ekki er sjálfgefið að starfsmenn séu reiðubúnir að leggja mikið á sig til að öðlast þjálfun og fræðslu sem nýtist í starfinu þar sem að starfstímabilið er stutt. Fram hafa komið vísbendingar í þá átt að starfsmenn sem ráðnir eru í stuttan tíma séu ógjarnan reiðubúnir að leggja sig fram um að ná markmiðum fyrirtækisins (Graham og Lennon, 2002, 216). Einnig virðast fyrirtæki sem hafa að jafnaði hátt hlutfall fastráðinna starfsmanna vera líklegri til að leggja áherslu á endurmenntun en þau sem ráða fólk í meira mæli tímabundið (Graham og Lennon, 2002, 218; Becton og Graetz, 2001, 107).

Það er athyglisvert að aðeins 17% starfsmanna í ferðabjónustufyrirtækjum á Íslandi telja að frekar eða mjög mikil áhersla sé lögð á símenntun í þeirra fyrirtækjum en 49% starfsmanna telja sig þurfa á slíkri símenntun að halda til að geta sinnt starfi sínu vel. Einnig hefur komið fram að um 50% starfsmanna í ferðabjónustu hefur ekki farið á námskeið á undanförunum tveimur árum í tengslum við sitt starf (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005, 119-120).

Velta má því fyrir sér hvort framboð af heppilegum námskeiðum sé nægjanlegt eða hvort að fyrirtæki telji sig ekki hafa möguleika á að standa sjálf fyrir námskeiðum fyrir sína starfsmenn. Áður hefur verið rætt um þá annmarka sem fylgja því að fyrirtækin eru smá og starfstímabilið stutt. Þessir þættir geta gert það að verkum að stjórnendur telja sín fyrirtæki ekki hafa bolmagn til að bjóða upp á símenntun og finnst hugsanlega ekki taka því að leggja fjármagn í þjálfun og menntun starfsmanna sem staldra stutt við. Enda hefur það sýnt sig að í 61% tilfella eru það starfsmenn ferðabjónustufyrirtækja sem hafa frumkvæði að því að sækja sér símenntun jafnvel þó þeir telji meginávinninginn felast í aukinni þekkingu og hæfni sem nýtist í stafi (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005, 122).

## Þáttur endurmenntunar- og starfsmenntasjóða

En hvar koma endurmenntunar- og starfsmenntasjóðir inn í dæmið? Er hugsanlegt að rekstraraðilar í ferðabjónustu séu ekki að nýta slíka sjóði til að efla endur- og símenntun í sínum fyrirtækjum með því til dæmis að kynna þá fyrir sínu starfsfólki? Margt bendir til að sú sé raunin því að 66% starfsmanna í ferðabjónustu þekkja lítið eða ekkert til þessa sjóðakerfis. Aðeins eru 7% starfsmanna sem telja sig þekkja slíkt sjóða- og styrkjakerfi nokkuð eða mjög vel. Enda hafa 83% starfsmanna aldrei nýtt sér réttindi sín til endurgreiðslu vegna endur- eða símenntunar úr sínum sjóðum (Arney Einarsdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005, 130 -131).

Þetta eru verulega sláandi tölur sérstaklega í ljósi þess að rannsóknir sýna mikla þörf fyrir slíka menntun í greininni. Með hvaða hætti er hægt að efla þekkingu stjórnenda á þeim möguleikum sem þeirra fyrirtæki og starfsfólk hafa varðandi endurgreiðslu á námskeiðsgjöldum? Þetta er mikilvægt viðfangsefni í ljósi þess að rannsóknir benda til þess að þjálfun og fræðsla starfsmanna sé lykilatríði til að bæta framleiðni afþreyingarfyrirtækja (Ingibjörg Sigurðardóttir, 2007 B, 80). Ef stjórnendur þekkja vel til þeirra styrkja sem mögulegt er að fá geta þeir frætt sína starfsmenn um réttindi og

möguleika í þessu sambandi og jafnframt hvatt starfsmenn til að nýta sér tækifæri varðandi endur- og símenntun sem síðan nýtist í starfi.

Vísbendingar eru um að stjórnendur nýti sér ekki heldur í mikilum mæli þá möguleika sem bjóðast til símenntunar en um 40% stjórnenda í afþreyingarrekkstri hafa ekki nýtt sér námskeið eða símenntun sem í boði hefur verið (Ingibjörg Sigurðardóttir, 2007 B, 73). Er þessi staðreynd athyglisverð þar sem ætla má að stjórnendur gefi ákveðið fordæmi með því að sækja sjálfir símenntun auk þess sem að gera má ráð fyrir að vel upplýstur stjórnandi sé líklegri til að hvetja starfsmenn til að sækja sér þekkingu en sá sem ekki hefur sjálfur nýtt sér slíka fræðslu.

## Að lokum

Í rannsókn á álitum erlendra ferðamanna á gæðum íslenskrar ferðaþjónustu sumarið 2006, kemur fram að ferðaskrifstofur og afþreyingarfyrirtæki fá hærri einkunnir fyrir gæði en önnur ferðaþjónustufyrirtæki (Rögnvaldur Guðmundsson, 2006, 6). Í sömu rannsókn kom einnig fram að erlendir ferðamenn töldu viðmót starfsmanna á ferðaskrifstofum og í afþreyingarfyrirtækjum vera betra en í öðrum ferðaþjónustufyrirtækjum (Rögnvaldur Guðmundsson, 2006, 11). Eru þessar niðurstöður athyglisverðar í ljósi þess að þetta eru einmitt þau fyrirtæki þar sem menntunarstig starfsmanna er hæst (Arney Einarssdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, 2005, 92). Rennir þetta enn sterkari stöðum undir þær kenningar að þjálfun, menntun og fræðsla starfsmanna og stjórnenda sé lykilatriði árangurs í ferðaþjónustu. Menntunarstig starfsmanna í afþreyingu er nokkuð hátt og er því líklegt að með enn frekari þjálfun og fræðslu starfsmanna til dæmis með því að nýta í auknum mæli starfsmenntasjóði megi efla afþreyingarfyrirtæki, sem og önnur ferðaþjónustufyrirtæki, og auka framleiðni þeirra til lengri tíma liðið.

## Heimildaskrá

- Arney Einarisdóttir og Sigríður Þrúður Stefánsdóttir (2005). *Þarfagreining fyrir fræðslu og menntun í ferðaþjónustu*. Reykjavík: SAF.
- Arney Einarisdóttir, Sigríður Þrúður Stefánsdóttir, Ingi Rúnar Eðvaldsson og Helgi Gestsson (2007). *Stjórnunarbættir í íslenskum ferðaþjónustufyrirtækjum*. Akureyri: Ferðamálastofa Íslands.
- Balmaceda, F. (2005). Firm-Sponsored General Training. *Journal of Labor Economics*, 23(1), 115-133.
- Becton, S. & Graetz, B. (2001). Small Business – Small Minded? Training Attitudes and Needs of the Tourism and Hospitality Industry. *International Journal of Tourism Research*. 3 (2), 105-113.
- Bernardin, H., J. (2003). *Human resource management, An Experiential Approach* (3. útg.). New York: McGraw-Hill.
- Costa, J. (2004). The Portuguese tourism sector: key challenges for human resources management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(7)402-407.
- Einar Kr. Guðfinnsson. (2004). Setningarræða Ferðamálaráðstefnunnar á Kirkjubæjarklaustri. Sótt 17. nóvember 2005 af <http://www.ferdamalarad.is/>.
- Ferðamálastofa, 2007. *Veruleg fjölgun farþega um Keflavíkurflugvöll það sem af er árinu*. Sótt 7. september á [http://ferdamalastofa.is/displayer.asp?cat\\_id=581&module\\_id=220&element\\_id=3536](http://ferdamalastofa.is/displayer.asp?cat_id=581&module_id=220&element_id=3536)
- Freyens, B. (2006). Measures of training costs in Australia. *Management Research New.*, 29(8), 495-511.
- Graham, M. og Lennon, J. J. (2002). The dilemma of operating a strategic approach to human resource management in the Schottish visitor attraction sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5), 212-220.
- Guðrún Helgadóttir og Harpa Hlín Þórðardóttir (2004). *Hestaferðaþjónustamikilvægur þáttur í menningarferðaþjónustu á Íslandi*. Sótt 12. desember 2006 af <http://www.holar.is/hestaferd/meho.pdf>
- Guðrún Þóra Gunnarsdóttir, Guðrún Helgadóttir, Ingibjörg Sigurðardóttir, Kjartan Bollason, Laufey Haraldsdóttir, Þorsteinn Broddason og Þorvarður Árnason. (2006). *Ferðaþjónusta í Skagafirði – Stefnumótun 2006-2010, Gæði og gleði*. Í Guðrún Þóra Gunnarsdóttir og Þorvarður Árnason (ritstj.). Sauðárkróki: Sveitarfélagið Skagafjörður. Sótt 24. ágúst 2007 af <http://www.holar.is/stefnumotun/efni.htm>
- Heizer, J. & Render, B. (2000). *Principles of Operations Management* (4. útg.). New Jersey: Prentice Hall.



- Ingibjörg Sigurðardóttir (2007 A). *Stjórnun og rekstur í ferðaþjónustu – bestaleigur og bestaferðaafyrirtæki*. Hólum: Ferðamáladeild Háskólans á Hólum.
- Ingibjörg Sigurðardóttir (2007 B). *Framleiðni í íslenskeri ferðaþjónustu – stjórnun affreyningarfyrirtækja*. Óbirt MS ritgerð í viðskiptafræði við Háskólann á Bifröst.
- Kreitner, R. (2007). *Management* (10. útgáfa). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Lenahan, T. (2000). A Study of Management Practices and Competences within Effective Organizations in the Irish Tourism Industry. *The Service Industries Journal*. 20(3), 19-42.
- Lyck, L. (2002). Changed context for the Danish tourism industry: A strategic analysis. *Tourism and Hospitality Research*. 3(4), 311-318.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Wallingford: GABI.
- Rögnvaldur Guðmundsson (2006). *Gæði íslenskerar ferðaþjónustu, álit erlendra ferðamanna sumarið 2006*. Reykjavík: Samtök ferðaþjónustunnar.
- Samgönguráðuneytið (1996). *Stefnumótun í ferðaþjónustu*. Reykjavík: Hagvangur hf.
- Samgönguráðuneytið. (2005). *Ferðamálaáætlun 2006-2015*. Sótt 5. september 2007 af <http://www.samgonguraduneyti.is/utgefing-efni/>
- Samtök ferðaþjónustunnar (2006). *Veruleg fjölgun ferðamanna á fyrstu 11 mánuðum ársins*. Sótt 13. desember 2006 af <http://saf.is/is/>
- Smith, E. (2002). Training equals staff loyalty at Paramount. *Training & Management Development Methods*. 16 (1), 401-403.



**RANNSÓKNAMIÐSTÖÐ  
FERÐAMÁLA**

Desember 2008