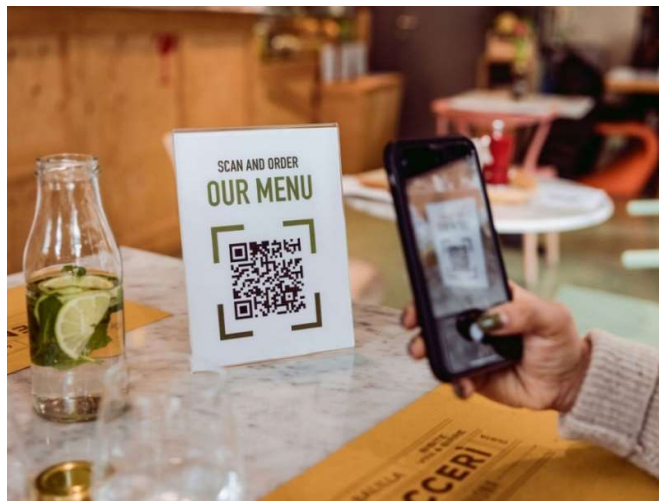




Universitetet
i Stavanger

BHOBAO-1 22H Bacheloroppgave i hotelledelse

Hvilke holdninger har ansatte til digitale verktøy i restaurant- og hotellbransjen?



Kandidatnummer: 7126

Antall ord: 8703

Vår 2023

Innleveringsfrist: 15.05.2023

Innhold

Innledning og problemstilling	1
Teori	2
Digitalisering	2
QR-kode i restaurant- og hotellbransjen	2
Digitale endringer.....	3
Organisatorisk endring i forbindelse med digitalisering	3
Organisasjonskultur.....	4
Omstilling og innovasjon i organisasjonen	4
Hva er forandring, omstilling og fornyelse?	5
Motstand mot forandring.....	6
Stabilitet og endring	8
Arbeids glede – hva skaper jobbtilfredshet og engasjement hos arbeidstakere	8
Helsefremmende arbeidsplass	10
Motivasjon.....	11
Herzberg to-faktorteori	11
Metode.....	13
Forskningsprosess og forberedelse	13
Innsamling av data.....	13
Forskerens etiske og juridiske ansvar	14
Analyse av data	15
Reliabilitet og validitet	15
Data empiri	15
Forskningsdesign	15
Datainnsamling og kvalitative intervju.....	16
Struktur på det kvalitative intervjuet	17
Utforming av intervju og datainnhenting	17
Drøfting	18
Oppsummering og konklusjon	24
Referanser.....	27
VEDLEGG 1	28

Innledning og problemstilling

Etter å ha studert hotelledelse i tre år ønsker jeg å avslutte studieprogrammet med å skrive om et spennende og tidsaktuelt tema. Bakgrunn for tema til denne oppgaven har vært min interesse over lengre tid og forsterket over de tre siste årene med en rask utvikling av bruk av digitale hjelpemidler i bransjen. Jeg har valgt å undersøke **holdninger ansatte har i hotell- og restaurantbransjen til bruken og økningen av digitale hjelpemidler**, om dette er en berikelse eller en plage blant brukerne og for så vidt gjestene deres. Valget av tema kommer i en tidsperiode med stor utvikling av hjelpemidler som omfatter kunstig intelligens som er blitt mer avansert enn noen gang med likheter til menneskelig intelligens. Det som trender i restaurant og hotellbransjen er å ta i bruk effektive løsninger som forenkler samhandlingen mellom ansatte og gjest som er de teknologiske hjelpemidlene. Gjester er opptatt av å besøke restauranter som kan tilby noe ekstra utenom det vanlige og restauranter er utfordret til å holde seg oppdatert som trender for å tiltrekke seg gjestene. Vi er mer enn noen gang styrt av digitale verktøy som vår egen mobil og den er intelligent nok til å foreslå hvilke nettsider og steder som kan passe for oss ut i fra den informasjonen mobilen har om oss. Besøker vi hjemmesiden til en restaurant vi vil besøke, får vi spørsmål om å akseptere personvern og innstillinger som kan gi nettsiden lov til å følge dine preferanser – såkalt cookies. På denne måten tillater mobilbruker å gi tilgang til nettsidene for å tilpasse seg kundens interesser og søkemønster.

Serveringsbransjen ble hardt rammet av covid-restriksjoner som følge av avstandsregler og lignende. Nye og eksisterende nettsider og apper så et behov og potensiale til å innta serveringsbransjen med brukertilpassede verktøy som vi i dag kjenner som QR-koder. Disse er både elsket og hatet blant kunder og medarbeidere. For noen serveringssteder har det vært gull verdt for å holde omsetningstallene oppe i en periode med mye usikkerhet både i bransjen og i samfunnet. I denne oppgaven skal jeg ta for meg ulike spørsmål rundt bruk av digitale verktøy i restaurant- og hotellbransjen og besvare problemstillingen etter resultatet jeg kommer frem til. Informanter fra serveringsbransjen blir stilt ulike spørsmål i form av et intervju med spørsmål tilknyttet holdninger, rutiner og praktisk bruk av digitale hjelpemidler. Det er holdningene til de ansatte som skal kartlegges og analyseres og nyanser av hvordan ledelsen og gjestene opplever bruken av digitalt verktøy derav som QR-koder.

Bacheloroppgaven er utformet slik at den starter med en teoridel, metodedel, drøftedel og avsluttende oppsummering og konklusjon. Teoridelen omhandler digitalisering, definering av organisatoriske endringer og digitale endringer, omstilling, organisasjonskultur, stabilitet og endring, arbeidsglede og motivasjon. I metodedelen er det beskrevet hvilken metode som er anvendt i oppgaven som forskningsprosessen, innsamlingen av data, analyse av data og reliabilitet og validitet av data. Drøftedelen består av besvarelsene fra de fire informantene som er intervjuet samt refleksjon av dette oppimot teorien i bacheloroppgaven. I oppgaven holder vi oss til temaet ansattes holdninger til bruk av digitale verktøy.

Teori

Digitalisering

Digitalisering handler om å finne digitale løsninger og muligheter for å dekke et behov. Overgangen mellom manuelt arbeid og en digital løsning kan være kostbart både i form av implementering og erstatning av menneskelig arbeidskraft. En av hovedgrunnene til at en bedrift velger å digitalisere er å øke effektivitet og lønnsomhet. Digitalisering handler også om å benytte informasjonsteknologien til å endre måten vi gjør ting på for å skape nye fenomener. (SNL, 2021). Konsekvensene av digitalisering er vanskelig å måle og effektene skjer i samspill med ulike faktorer. Norge er et av de mest digitaliserte landene i verden med 97% internettbrukere i 2020. Gjennomsnittsandelen i 2020 for verden var ca. 60%. En kombinasjon av politiske avgjørelser og personlige valg har ført oss der vi er i dag digitalt sett, og gjort Norges befolkning til en ressurssterk befolkning digitalt. (FN-sambandet, 2021). De fleste i Norge har en smarttelefon som man bruker som er et personlig verktøy med mye teknologi som man kan ta i bruk og gjøre seg tilgjengelig gjennom. Entreprenører har fått øynene opp for at smarttelefonen som de fleste har, kan de ta utgangspunkt i for å utvikle noe de aller fleste kan ta i bruk.

QR-kode i restaurant- og hotellbransjen

QR-kode er en grafisk kode som er optisk lesbar og inneholder informasjon. Den er et alternativ til strekkode og kan også representere langt mer informasjon avhengig av hva den

utformes til. Informasjonen i en QR-kode skannes ved hjelp av en QR-leser (dataprogram). Det er vanlig å benytte mobilkamera og en app som QR-leser. (SNL, 2022).

Under Corona-krisen oppdaget mange at de fleste restauranter ga gjestene mulighet for å skanne en QR-kode på bordet. Denne koden sender deg rett til den restaurantens meny. Varierende av systemoperatør kan kundene velge å betale via nettsiden gjennom Vipps eller manuelt i kassen. Når betalingen er fullført sendes ordren til kjøkkenet. Ordren registreres digitalt og kommer på en skjerm, eller blir skrevet ut som en bong/kvittering. Trender viser at flere kunder bestiller mer når de får mulighet til å se hele menyen med bilder på mobilen. (Amendo, 2023).

Digitale endringer

Vi står ovenfor digitale endringer i hele samfunnet både i enkeltpersoners liv og offentlig i arbeidslivet. Årsrapporten 2021 fra Digitaliseringsdirektoratet sier blant annet at Norsk offentlig sektor skal være verdensledende innen digitalisering av offentlige tjenester. Digitaliseringen har skutt fart under pandemien og de kartlegger digitalt utenforskap og brukernes tillit til offentlig digitale tjenester. Digitale endringer medfører også et hav av digitalt data som skal oppbevares på et sikkert og konfidensielt sted. På mål 1 i rapporten kommer det fram at det er ca. 47% som har tillit at de offentlige myndighetene ivaretar deres personopplysninger på en trygg måte (Digitaliseringsdirektoratet, 2022).

Organisatorisk endring i forbindelse med digitalisering

Ved digitalisering påfølger det vanligvis en endringsprosess. Endring er nødvendig for å lære utfordringer i et mer modernisert og globalisert arbeidsliv (Brochs-Haukedal, 2016, s. 328). I dagens samfunn er behovet for endring, fleksibilitet og fornyelse høyt (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004, s. 183). Ved endring og omstilling i en organisasjon kan svakhetene bli mer synlig, noe som kan øke omfanget av konflikter. Det kan forklares med at det er en ekstra belastning på de ansatte der virksomheten vil bevege seg fra en eksisterende til en ønsket tilstand (Brochs-Haukedal, 2016, s. 328).

Organisasjonskultur

For å definere organisasjonskultur kan vi bruke en populær definisjon som er «måten vi gjør tingene på hver hos oss» (Kaufmann & Kaufmann, 2018, s. 367). Det forteller oss lite hva en organisasjonskultur inneholder konkret og begrepet er abstrakt. De fleste av oss vil si at kulturer og organisasjonskulturer eksisterer, men at det er vanskelig å forklare begrepet presist. Forskere som har forsket på området vil oppsummere at organisasjonskultur består av et felles sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene i en organisasjon. (Kaufmann & Kaufmann, 2018, ss. 368-369). Viktige punkter for å definere kultur i en organisasjon:

1. *Graden av sensitivitet ovenfor kunder/gjester og medarbeidere*

Kan dreie seg om hvor effektiv kundebehandlingen er i en resepsjon og servicenæring med forståelse ovenfor kundens behov som kan være en at en gjest vil forlenge oppholdet på hotellet, noe som kan oppfattes problematisk for kunden, men ikke for medarbeiderne.

2. *Frihet til å utvikle nye ideer*

Å få frihet av arbeidsgiver til å løse et problem selvstendig for egen jobbutfordring etter diskusjoner. Som resepsjonist kan du ha fått en problemstilling å løse som arbeidsgiver har gitt deg mulighet til for å utvikle deg selv og dine ferdigheter.

3. *Villighet til å ta risikoer*

For å være innovativ i organisasjonen eksisterer åpenhet og rom for raske handlinger som man kan feile og lære av.

4. *Åpenhet rundt kommunikasjonsmuligheter*

Medarbeideren har mulighet for å kommunisere fritt med hvem man vil for å utføre en handling. La det være rom for åpen kommunikasjon for å fremme utvikling og gjøre hverandre i organisasjonen oppmerksomme på muligheter.

Omstilling og innovasjon i organisasjonen

I vår tid ropes det stadig mer om fleksibilitet, behov for endring, omstilling og fornyelse i arbeidslivet. Det var den tyske psykologen Kurt Lewin som startet med forskning rundt organisasjonsteorien og bruken av atferdsteori som startet dette arbeidet i USA rundt 1950-tallet. Forskere utviklet metoder for gruppetreninger og utvikling av sensitivitetstrening som

ble utbredt og benyttet i næringslivet i 1960-årene. Denne metoden fikk ikke gjennomslagskraft i Skandinavia, men interesser for området var til stede og metodene er videreutviklet innenfor organisasjonsutvikling. Vanligvis er organisasjonsutvikling (forkortet OU på norsk og OD på engelsk: organization development) en planlagt prosess. Den er som regel styrt fra toppen av organisasjonene og den omfatter hele organisasjonen og har som mål å øke effektivitet og trivsel gjennom en bevisst påvirkning ved hjelp av atferdsteoretisk kunnskap og metoder (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004, s. 183). Gjennom arbeidet med grupper og kommunikasjon brytes barrierene som hindrer forståelse i bedriften og denne forståelsen er grunnlaget for at bedriften skal fungere effektivt. I USA har det oppstått en diskusjon hvor maktaspektet inngår i teoriene om organisasjonsutvikling. I Skandinavia er utviklingen annerledes med mer interesse på den demokratiske arbeidsplassen i forsøk med selvstyrte grupper. De nordiske samfunnene er dessuten også preget av en forhandlingskultur hvor for eksempel fagforeninger inntar en sentral rolle som medvirker til aksept av interessemotsetninger (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004, ss. 183-184).

Både private og offentlige organisasjoner er utsatt for forandringer som har bakgrunn i økonomiske, teknologiske, markedsmessige og demografiske endringer som løpende inngår i bedriftens strategiske planlegging. I tillegg er det møte med økende internasjonalisering og globalisering av både handel og produksjon. Det fører til at visse trender oppstår i organisasjonsutviklingen som:

- Press for å skape mer fleksible organisasjoner som er tilpasningsdyktige med få hierarkiske nivåer som har åpne grenser mellom funksjoner og enheter
- Oppmerksomhet ovenfor alle typer interesser for bedriften som ansatte, samfunnet, kundene, leverandørene, aksjonærer, pressen osv.
- Evne til maktdelegering (empowerment) som gjør medarbeidere i stand til å handle selv og ta initiativ. Belønne medarbeidernes innsats og hjelpe dem med å oppnå ny kunnskap og ferdigheter som forbedrer deres arbeidsmuligheter (employability) (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004, ss. 184-185).

Hva er forandring, omstilling og fornyelse?

I organisasjonsteorien bruker vi ofte forandring (change) som kan utvikle seg i en organisasjon på grunn av interne eller eksterne krefter. Forandringsprosesser kan skje

langsomt og gradvis uten at noen legger merke til prosessen før forandringen har kommet over en viss terskel. Omstilling kan defineres som et underbegrep av forandring. Med omstilling kan en forstå en styrt prosess der ledelsen ønsker å innføre nye strukturer, nye produkter eller ny teknologi. Fornyelse er et bestemt inngrep eller i en form av en ny ting. Å gå over til utsendelse av faktura på e-post fremfor å sende dem ut per brevpost er en fornyelse. Å bytte til en nyere maskin er også en fornyelse.

En modell som er tatt i bruk ved endringer er den analytisk-rasjonelle modellen som er preget av generell problemløsning. De enkelte trinnene baserer seg på forutgående trinn i en prosess. Man kan gå tilbake til tidligere faser om det er behov for å hente ny informasjon (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004, ss. 185-186).

De fem fasene i analytisk-rasjonelt perspektiv:

1. Problemerkjenning og problembeskrivelse
2. Diagnose
3. Strategivurdering og valg av strategi
4. Implementering
5. Evaluering/læreprosess

(Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004, s. 191)

Motstand mot forandring

De fleste som har jobbet med organisatorisk endringer vil på et punkt ha opplevd uttrykk av motstand til en forandring. Motstanden kan være sinne eller frustrasjon som kommer fra personene som opplever konsekvensene direkte som for eksempel medarbeidere som skal ta i bruk et nytt bookingsystem på en restaurant. En kan miste tillit til ledelsen og føle seg maktesløs i endringen som skal skje og som videre kan forverre arbeidsmiljøet. På en skala over mulig atferd når en endring skjer har vi ulike utfall:

Aksept – samarbeid, aksept og støtte

Likegyldighet – passiv resignasjon, miste interesse for arbeidet, gjør kun det en får beskjed om

Passiv motstand – umoden atferd og manglende innlæring

Aktiv motstand – protester, gjør så lite som mulig, setter tempo ned, begår «feil», bevisst sabotasje.

Skalaen på motstand kan også foregå som en fase der man i starten avviser endringen, forvarer den, går bort i fra motstandslinjen, tilpasser seg endringen og forstår det nye. På den måten er det ikke selvsagt an en forblir på en fase når en forandring skjer i organisasjonen, men den kan utvikle seg i ulike faser.

Grunner til motstand mot forandringer kan være:

- En mister kontroll
- Stadige overraskelser uten forberedelse eller orientering
- For stor usikkerhet/mangel på informasjon
- En blir forvirret – flere forandringer samtidig
- Taper ansikt – føler seg dum ovenfor det nye
- Usikkerhet rundt sin kompetanse
- Mer arbeid som følge av å sette seg inn i endringer
- Sinne og mistillit på grunn av tidligere ikke innfridde løfter

Det er mange reaksjoner ledelsen i en organisasjon står ovenfor når de innfører forandringer. Kunnskap rundt dette kan bidra til å minske uønskede situasjoner og modeller kan tas i bruk (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004, ss. 199-201).

«Håndteringsmodellen» (to cope with change) beskrevet av Carnall:

- Gjennombygge ansattes selvtillit/selvbilde ved hjelp av forståelig informasjon som gir bakgrunn for den aktuelle endringen
 - utvikle ny kompetanse, gi moralsk støtte og oppmuntring til å prøve ut det nye, vise forståelse for og innlevelsessevne i den situasjonen personen befinner seg i
 - gi kunnskap og innsikt om det nye systemet
 - ta seg tid til å lytte til synspunkter hos medarbeiderne
 - involvere folk fordi det fører til bedre beslutninger, større engasjement og motivasjon.
- Det kan omdirigere motstand til støtte og gir mulighet for å prøve seg fram og bygge opp en bedre forståelse for forandringen. Ulempen med å involvere flere folk er at det kan skape økt usikkerhet og ustabilitet fordi motstanderne lettere kommer til orde (Fivelsdal, Bakka, & Nordhaug, 2004, s. 202).

Stabilitet og endring

Endringsledelsens nødvendige motsetning er å utøve stabilitet. I en organisasjon der vi opplever endring, ledere som er visjonære, nytenkende, endringsvillige, kreative og besluttsomme må vi også ha en trygghet og stabilitet i organisasjonen. Ved å akseptere at stabilitet og endring er gjensidig forsterkende tilstander, kan vi se at motsetninger kan eksistere side om side. Nye tanker og handlinger oppstår som resultat av motsetninger. Endring blir til som et resultat av spenninger som trenger en form for løsning. Organisasjoner kan oppleve spenning mellom det stabile og det fleksible og de uberegnelige sidene ved å organisere. Det stabile som kjerneområde er formet av reguleringer, struktur, kultur og kontroll. Grenseområde til det ustabile er preget av kreativitet, nyskaping, utvikling og endring. Ledelsen utøver grenseregulering som kan være mange og omfattende.

Eksempler som moralske grenser: Hvilke holdninger, verdier og prinsipper lar ledere og ansatte seg styre av? Hvordan blir den enkeltes grenser og krav ivaretatt i det daglige arbeidet?

De sosiale grensene: Hva er kulturen og de sosiale strukturene som påvirker menneskene i organisasjonen? Hva anses som akseptabel atferd, hvem er rollemodeller og hvem har stor påvirkningskraft på hvordan menneskene i organisasjonen har det? Hvem og hva styrer hvordan man samhandler?

Grensene for organisasjonsutvikling: Hva er grensen mellom det å forandre og det å skape stabilitet? Når skal man lage nye strategier og nye organisasjonsutviklinger? Hva er grensen med å nå mål og samtidig ta vare på sine medarbeidere? Hva er grensene mellom å skape trygghet og fremme vekst? (Karp, 2014, ss. 249-251).

Arbeidsglede – hva skaper jobbtilfredshet og engasjement hos arbeidstakere

En av de mest siterte definisjonene på stress knyttet til arbeidslivet kommer fra transaksjonsmodellen til Lazarus og Folkman (1984). Tilstanden defineres som *«en tilstand som oppstår når en person vurderer at krav fra omgivelsene overstiger hans eller hennes ressurser i en slik grad at det oppleves som en trussel mot ens velvære»*. Fra dette perspektivet oppstår stress i en transaksjon mellom personen og omgivelsene. Når en situasjon oppstår der

personen utsettes for stressorer som overgår hans eller hennes evner eller muligheter til å mestre, vil situasjonen oppleves som stressende (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 302).

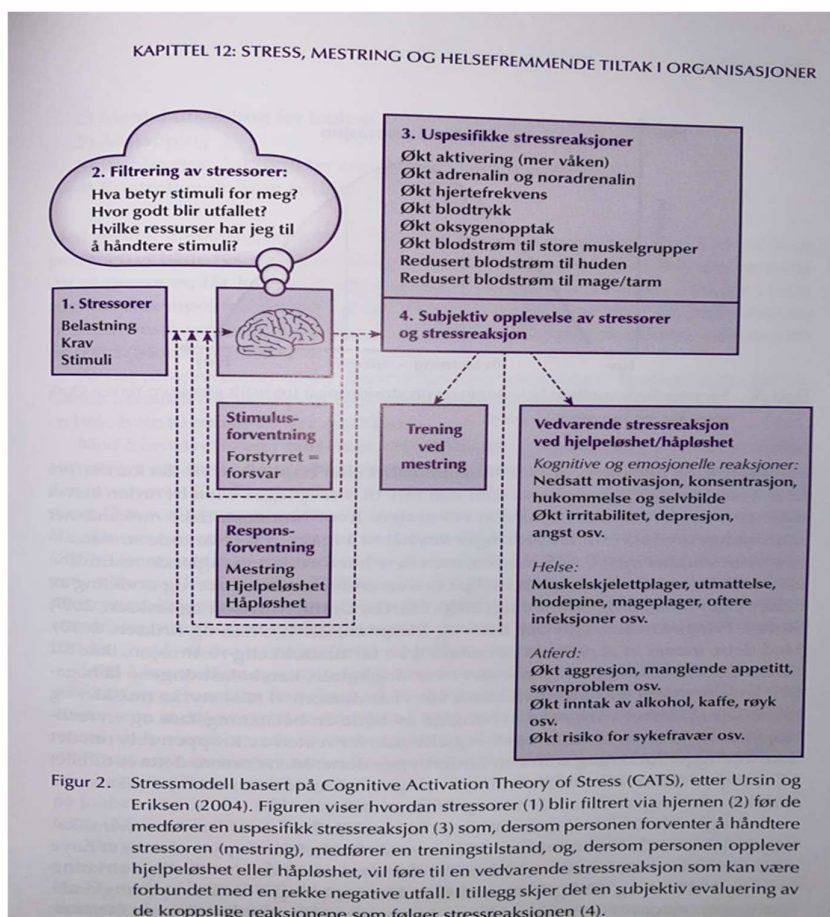
Enkeltpersoners responsforventning til stressreaksjonen er varierende og kan være både positive og negative. Stressreaksjonen påvirkes av hvilke forventninger vi har til stressende stimuli og til våre forventninger til utfallet (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 303).

Tre ulike responsforventninger er den positive, som omfatter tolkning som mestring hjelpeløshet og håpløshet. Dersom vi forventer å ha ressurser nok til å mestre situasjonen vi står ovenfor, vil hjernen vår være innstilt på at dette er en oppgave som vi kan løse med vår kunnskap og som vil gi et positivt resultat. Dersom vi blir utsatt for stimulans som vi mestrer, vil vi tilpasse oss og lære.

Responsforventningen hjelpeløshet oppstår når man oppfatter at noe går bra, men det meste går dårlig, og at man ikke kan gjøre noen ting for å endre situasjonen en står ovenfor.

Negativ responsforventning som håpløshet oppstår når personen føler at utfallet av reaksjonen er negativt og at det oppleves håpløst samtidig som en føles skyld for at det er deres feil at det har gått galt. Dersom personen ikke mestrer oppgaven og oppleves hjelpeløshet eller håpløshet, kan det medføre vedvarende stressreaksjon som kan være forbundet med sykdom og helseplager.

Vår tolkning på stressreaksjonene uavhengig om de er positive eller negative er at de fysiologiske symptomene er like. Vi vil få samme kroppslige reaksjon som økt våkenhet, økt blodtrykk og puls, svette og lignende som når man er veldig engasjert i sine arbeidsoppgaver eller står ovenfor noe som er skremmende. Tolkningene av symptomene vil variere fra person til person. Har vi hatt en travel arbeidsdag på restauranten og kjenner at musklene er slitne, at vi ble klamme i hendene og hjertet slo litt raskere enn normalt. For noen kjennes dette som en reaksjon i kroppen for å hjelpe seg gjennom en travel arbeidsdag, samtidig som det for andre oppleves det som negativt stress med svekkende effekt (Einarsen & Skogstad, 2021, ss. 306-308).



Helsefremmende arbeidsplass

For å regulere stressreaksjonene er ledelsens involvering og initiativ avgjørende. En helsefremmende arbeidsplass og tiltak i arbeidslivet kan påvirke ansattes helse i form av helsefremming, forebygging og rehabilitering. Helsefremmende arbeid retter oppmerksomhet mot det å bidra til å bevare og fremme helsen gjennom økt mestring, motstandsdyktighet og overskudd hos ansatte på arbeidsplassen. Helsefremmende arbeidsmiljø står fastsatt i arbeidsmiljølovens paragraf 1-1. Lillestrømerklæringen som ble laget i 2002 er en norsk oppfølger til Luxembourgdeklarasjonen fra 1997 som slår fast at helsefremmende arbeidsplasser handler om å forbedre det fysiske og organisatoriske arbeidsmiljøet, fremme deltakelse og styrke ansattes faglige og personlige utvikling. I praksis vil det si å skape gode prosesser i bedriften der ansatte og ledere deltar aktivt for å få frem kunnskap om hva som skal til for å skape det helsefremmende miljøet (Einarsen & Skogstad, 2021, ss. 314-315).

Kjennetegn på helsefremmende arbeidsplasser:

- Organisasjonen viser tydelig at de ønsker å skape en helsefremmende arbeidsplass
- Organisasjonen har felles og synlig verdigrunnlag som skaper stolthet og identitet
- Organisasjonen har lederskap som er til stede og legger til rette for å fremme god helse på arbeidsplassen.
- Organisasjonene vektlegger at alle, uansett stilling, gjør en viktig jobb og bidrar med noe verdifullt.
- Organisasjonen tilbyr et godt sosialt felleskap med et arbeidsmiljø som har respekt, trygghet og samhold. (Einarsen & Skogstad, 2021, s. 315).

Motivasjon

Motivasjon har lenge vært en av de mest sentrale problemstillingene ledelsen står ovenfor. En definisjon av motivasjon er «psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd» (Brochs-Haukedal, 2016, s. 109). Dette forteller oss flere ting og blant annet at motivasjonen hører til det psykologiske og ikke bare fysiologiske og ytre forhold. For de fleste er det uproblematisk å se at fysiologiske behov som sult virker motiverende, men det kan også være med psykologiske behov som ønske om status og mestring. Ved hjelp av motivasjonsbegrepet forklares hvordan atferd initieres, hvilken retning den har og hvorfor handlinger opprettholdes over tid. Motivasjon er kanskje det aller mest sentrale begrepet i atferdsvitenskapene fordi det omhandler årsakene til at mennesker til enhver tid gjør det de faktisk gjør (Brochs-Haukedal, 2016, ss. 109-110).

Herzberg to-faktorteori

Herzberg tar utgangspunkt i Maslows opprinnelige ideer om behovenes hierarkiske oppbygging og hvordan behovene skal dekkes i kronologisk rekkefølge. Maslows behovspyramide starter med det første behovet som er de *fysiologiske* som behov for mat, drikke og søvn. *Trygghetsbehovet* som gir sikkerhet – et sted å bo, stabil jobb, kjente omgivelser og samfunn. *Tilhørighetsbehov* som består av sosiale behov, det å være akseptert og kjærlighet. *Anerkjennelse* – et positivt selvbilde og selvrespekt, søke anerkjennelse og oppmerksomhet fra andre. På toppen finner vi *selvrealisering* som er drømmer, mål og oppnåelser man vil realisere. En grunnleggende ide i Maslows behovshierarki er at atferd er

dominert av ikke en, men flere faktorer. På den andre siden er det hevdet at en behovstype som regel er mer dominant enn den andre (Brochs-Haukedal, 2016, ss. 116-117).

Herzberg to-faktorteori bygget videre på Maslows pyramiden ved en omfattende studie gjort der resultatene kunne deles inn i motivasjonsfaktorer som viser til motivasjon, mål, det å prestere og hvor interessant arbeidet er. Den andre er hygiene faktorer som er relatert til utilfredsheten i forhold til arbeidet som administrasjonen, sjef, kolleger og ugunstige arbeidsforhold.

Motivasjonsfaktorene er:

Prestasjoner som å løse problemer og se resultater av sitt eget arbeid. Anerkjennelse som at arbeidet er bra utført og det å bli satt pris på. Arbeidet i seg selv, er det interessant arbeid og er det givende og skapende. Få tildelt ansvar som kontroll over egen arbeidssituasjon og få ansvaret over andres arbeidsutførelse. Å bli forfremmet til en høyere status i hierarkiet. Det å vokse ved å lære seg nye ferdigheter og få større muligheter for forfremmelse og videre vekst.

Hygiene faktorene er:

Bedriftens politikk og administrasjon. Om lederen er kompetent til å delegerer ansvar og villighet til å lære fra seg. Arbeidsforholdets fysiske tilstand som lys, temperatur, hjelpemidler og arbeidsmengde. De mellommenneskelige forholdene. Økonomisk godtgjørelse. Status bedriften har som artfakter og interiør på arbeidsstedet. Trygghet i arbeidet som å ha arbeidskontrakt og at bedriften er solid. At man har et privatliv og om arbeidet influerer det personlige liv.

To-faktorteorien bygger på at mennesker har to grunnleggende behovskategorier som deres arbeidssituasjon møter i forskjellige aspekter hver for seg. Hygiene faktorene handler om overlevelse og funksjoner som å unngå ubehageligheter og sikre sin inntekt og ha en trygg arbeidsplass. Motivasjonsfaktorene handler om personlig vekst og utvikling som å ha en utfordrende og givende jobb. For å unngå misfornøyde og demotiverte ansatte må hygiene faktorene være til stede samtidig som det er nødvendig å inkludere motivasjonsfaktorene i arbeidsoppgavene. Dette for å sikre motiverte ansatte og ønsket overskuddsatferd som fleksibilitet, innovasjon og ytelse utover det som er nødvendig for å beholde jobben sin (Brochs-Haukedal, 2016, ss. 123-125).

Metode

I samfunnsvitenskapelig metode, ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen, skal samfunnsvitenskapelig metode vise hvordan en skal finne prosesser og forhold i den sosiale virkeligheten. *Metode* stammer fra det greske ordet *methodos* som betyr en vei mot målet. Gjennom innsamling, bearbeiding og analyse av data kan en få en empirisk forskning. Det som kjennetegner *metode* er systematikk, grundighet og åpenhet. Metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi går fram for å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke.

«Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelæren drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til bare å lære gjennom prøving og feiling». (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 21).

Forskningsprosess og forberedelse

Et forskningsprosjekt består av flere deler og starter med å forberede og finne et tema, formulerer en problemstilling og finne bakgrunnsinformasjon. Deretter velger vi metode og hvem som skal undersøkes/intervjues for å samle inn data og presenterer resultatet. (ndla, 2021).

Forberedelsen er den første fasen der forskeren lager en strategi for hvordan en skal utføre oppgaven og følger den. Drivkraften gjennom forskningen er interessen og nysgjerrigheten til forskeren for å få svar på spørsmål eller problemstillinger. Derfor er det viktig å sette seg inn i allerede eksisterende teori. Det vi fokuserer på er: Hva undersøkelsen skal bidra til, hvorfor forskeren vil jobbe med denne problemstillingen og hva undersøkelsen skal bidra til (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 23).

Innsamling av data

Datainnsamlingen foregår hovedsakelig gjennom henting av *primærdata*. Det vil si at data samles inn av forskeren som bearbeider og presenterer resultatene av informasjon om holdninger, menneskelig kunnskap, adferd og lignende (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 24).

Hver dag møter vi en virkelighet som tolkes på vår egen måte. Vi tolker virkeligheten på bakgrunn av våre kunnskaper og opplevelser. For å forstå det som skjer rundt oss og utviklingen av en valgt problemstilling, observerer forskeren og samler informasjon om det som skal forskes på (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, ss. 25-26).

Forskerens etiske og juridiske ansvar

Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, som det de kan og ikke kan gjøre mot hverandre. I samfunnsforskning kan det oppstå dilemmaer og etiske spørsmål. Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Retningslinjene kan oppsummeres med tre punkter:

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
3. Forskerens ansvar for å unngå skade

Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi: Deltakeren skal kunne bestemme over sin deltakelse og bli informert om frivillig samtykke til å delta og når som helst ha muligheten for å trekke seg uten begrunnelse.

Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv: Deltakerne skal ha rett til å bestemme hvem som slippes inn i livet deres og hva som utgis av informasjon. Deltaker har rett til å nekte forsker tilgang til informasjon om seg selv. Deltakerne må være sikre på at forskeren har taushetsplikt og ikke bruker opplysninger slik at personer som er med i undersøkelsen kan identifiseres.

Forskerens ansvar for å unngå skade: Det må vurderes rundt innsamling av data som for eksempel intervjuer at det kan berøre og være sårbart for deltaker og de skal utsettes for minst mulig belastning (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, ss. 45-46).

Analyse av data

Reliabilitet og validitet

Forskning som baserer seg på reliabilitet som kommer fra det engelske ordet *reliability* betyr at informasjon må være pålitelig. Reliabilitet betyr nøyaktigheten av data som skal undersøkes, hvilke data som anvendes, måten de samles inn på og hvordan de blir behandlet. En måte å finne ut om data er pålitelige er om flere forskere har analysert samme data og kommer fram til det samme resultatet. Det vil gi et signal at reliabiliteten er høy (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 27).

Dataens relevans og validitet spiller rolle for hvilken data som blir anvendt i analysen og rapporten av datainnsamlingen. Et sentralt spørsmål rundt dataene vi samler inn er hvor gode dataene er, hvor relevante de er og om dataene kan representere problemstillingen.

Begrepsvaliditet er knyttet til det generelle fenomenet under forskning og bearbeiding av de gyldige dataene vi analyserer. Det kan hende at det må brukes sunn fornuft som er *face validity*. For at vi skal klare å holde oss til begrepsvaliditet, er det bedre å stille konkrete spørsmål som ikke omhandler flere forskjellige ting for å få et mest mulig riktig og valid svar. Selv om validitet ikke er et krav, bør en forsker anstrenge seg for å oppfylle begrepsvaliditeten (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, ss. 43-44).

Data empiri

Data på latin betyr *noe som er gitt*. Det brukes til observasjoner av virkeligheten og alt det som kan registreres kan kvalifiseres som data. I forskning brukes ofte ordet empiri som kommer fra gresk og betyr *forsøk* eller *prøve*. Forskere bruker ordet empiri om virkeligheten som har sitt opphav i erfaring. Samtidig er data fra empiri ikke det samme som virkeligheten i seg selv, som kan være omfattende og kompleks. Data er kun et utsnitt fra virkeligheten fordi det ikke er mulig å oppfatte og registrere alt det som skjer rundt oss. Data er mer eller mindre vellykkede representasjoner av virkeligheten og virkeligheten er vanskelig å fange og gjengi helt eksakt (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, ss. 25-26).

Forskningsdesign

Det å finne ut hvilket forskningsdesign en skal anvende starter i en tidlig fase av planleggingen. Det tas hensyn til hvem og hva som skal undersøkes og på hvilken måte det skal gjennomføres. Alt som en forbinder med en undersøkelse og hvordan det gjøres, knyttes til *forskningsdesign*. I forskning brukes også ordet design i likhet med mange andre områder

som for eksempel utforming av et produkt og teknologi. Produktet må formes og tegnes før det kan produseres og presenteres til kunden. Det samme gjelder i forskningen der forskeren tar for seg utformingen av et intervju eller en undersøkelse. Det starter med en problemstilling som beskriver hvilken måte forskeren skal gå fram på fra begynnelsen til slutten (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 265).

Datainnsamling og kvalitative intervju

Ved hjelp av denne metoden gir kvalitative intervjuer som er den dominerende formen for datainnsamling i kvalitativ forskning en fleksibel metode. Denne metoden kan gi oss fylldige og detaljerte beskrivelser på problemstillingen vi skal besvare. De fleste informanter vil føle seg vel i et intervju med en problemstilling som er presentert på forhånd, med mindre temaet er sensitivt eller personlig (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 106).

Kvale og Brinkmann (2015) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur og formål som egner seg godt når vi ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Gjennom samtaler kan mennesker forstå hverandre, svare på hverandres spørsmål, kommentere hverandres utsagn eller handlinger, beskrive hvilke intensjoner de har og hva de tenker, føler og mener. Samtalen gir alle parter innblikk i hverandres livsverden gjennom fortellinger og historier.

Intervjustrukturen avhenger av rollefordelingen mellom deltakerne. Intervjueren stiller spørsmål og noterer svaret fra informant. Formålet med intervjuet er som regel å forstå, beskrive og gjerne formidle eller anvende informasjonen som er mottatt. Intervjuer er mer åpne spørsmål og ikke lukket som i en spørreundersøkelse. Forskeren ønsker at informant skal formulere informasjonen den gir med sine egne ord om tema. Det forskeren registrerer av svar fra informant utgjør *data* eller *empiri* (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, ss. 105-106).

Kvalitative semistrukturerte intervjuer tar ofte lengre tid enn strukturerte intervjuer med faste svaralternativer. Fordelen med kvalitative intervjuer derimot er at man kan motta mer informasjon enn forventet som forskeren ikke har stilt spørsmål om da intervju spørsmålene ble utformet. Dette bekrefter at ved et intervju mottar forskeren åpne besvarelser. Menneskers erfaringer og oppfatninger kommer best fram når det er flere spørsmål som skal diskuteres (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 106).

Struktur på det kvalitative intervjuet

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre strukturert som tilrettelagt eller planlagt på forhånd. I et strukturert intervju kan intervjuet ha et strukturert oppsett med svaralternativer der i motsetning til spørreundersøkelse er det forskeren som krysser av i intervjuet for riktig svaralternativ og ikke informanten. Et *ustrukturert* eller *åpent intervju* er uformelt og har spørsmål rundt et tema. Spørsmålene og rekkefølgen er til dels ikke tilrettelagt på forhånd (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, ss. 107-108).

Utforming av intervju og datainnhenting

Hensikten med intervjuet jeg har utformet er å kartlegge menneskers holdninger til digitalisering i hotell og restaurantbransjen. Intervjuet består av ni spørsmål der spørsmål fem, syv og åtte har underkategorier av spørsmålet for å kunne utdype og motta mest mulig presise data. Jeg har laget en forside før selve intervju spørsmålene blir presentert der jeg har plassert UiS sin logo med tittel intervju til bacheloroppgave i hotelledelse, presentert problemstillingen og informasjon om at besvarelsene på spørsmålene i intervjuet vil bli behandlet anonymt samtidig som jeg takker for interessen og deltakelsen i intervjuet. Eksempler på spørsmål i intervjuet er «Hvordan opplever du økende bruk av digitale verktøy som for eksempel QR-koder, selvhjelpsstasjoner o.l.?», «Hva tenker du om at digitale hjelpemidler får innvirkning på bruken av menneskelig arbeidskraft?». Videre spørsmål knyttet til holdninger – «Hva motiverer deg på en arbeidsplass som bruker digitale verktøy? Eks. god ledelse, godt arbeidsmiljø, godt betalt arbeid, arbeidets status, utviklingsmuligheter o.l.», og til slutt «Hva vil det bety at stadig flere arbeidsoppgaver blir digitale?».

Drøfting

I drøftingen vil jeg ta for meg viktige spørsmål som: Hvordan er ansattes holdninger i hotell- og restaurantbransjen til digitaliseringen i bransjen? Er digitaliseringen et hjelpemiddel som gjør bransjen mer populær og attraktiv? Kan man justere og velge hvor fort digitaliseringen skal foregå og om den blir valgfri? Ut ifra intervjuer utført med fire informanter har jeg mottatt ulike meninger og inputs som er interessante både i dag og i framtiden. Alle informanter som har stilt opp frivillig er i aldersgruppen 20-30 år og har god erfaring med teknologiske hjelpemidler både privat og i arbeidslivet. På noen punkter har informantene besvart et spørsmål med relativ lik holdning. I yrket som for eksempel servitør har intervjuinformantene valgt dette yrket og interesserte seg i nemlig det på grunn av selve kundeinteraksjonen og det å yte service. Hva vil da skje om kundeinteraksjonen i bransjen forsvinner? Det kan tenkes at servitørene kan få nye oppgaver som innebærer mindre interaksjon med gjesten enn det som tradisjonelt har vært forventet i et serviceyrke. En konsekvens er at yrket kan bli til noe mindre serviceorientert da medarbeiderne ikke vil ha det sosiale samspillet og istedenfor må håndtere digitale verktøy for å behandle en bestilling. Videre kan yrket tiltrekke seg mennesker som ikke er interessert i annet enn å motta ordre via digitale verktøy og ikke sette kundeservicen i fokus.

Hvordan opplever kundene det:

Hva vil det bety at stadig flere arbeidsoppgaver blir digitale? En informant svarer at det at flere arbeidsoppgaver blir digitale gjør at en mister en del stolthet i yrket som servitør. Det er ikke ønskelig for informanten å promotere et digitalt verktøy i sitt yrke. Videre forklarer informant 2 at det er viktig å passe på at ikke for mye blir digitalisert siden det fungerer erstattende. Det er mer deprimerende å jobbe der siden jeg vet jeg blir mindre viktig og overflødig sier informanten. Trivselen hadde gått ned blant ansatte og kunder dersom den menneskelige kundekontakten hadde sunket. Informant 4 sier at det kan bli vanskeligere å rekruttere til bransjen siden arbeidssøkere har en holdning til at det er kundeinteraksjon som er hovedoppgaven i jobben. Ser vi på den yngre generasjonen er de allerede avhengig av digitale verktøy som gjør oppgaver for oss enklere. Om digitaliseringen i bransjen går for fort, kan de ansatte føle seg hjelpeløse i sine arbeidsoppgaver. Arbeidsplassen skal ikke bli for uforutsigbar og mangle stabilitet for å sikre vekst og trygghet hos medarbeideren.

Ledelsens syn på digitalisering:

Ledelsen i organisasjonen må påse at det er gitt tilstrekkelig opplæring i prosessen for å gi medarbeiderne trygghet til verktøyet som vil ivareta kundens opplevelse på et høyt nivå. Grunnen til at vi digitaliserer er hovedsakelig for å dekke et behov og øke lønnsomhet og effektivitet. I Norge er det en nokså høy andel internetbrukere med ca. 97% som gjør at digitalisering er lettere å argumentere for å implementere på grunn av høy digitalisering i samfunnet. Digitalisering i en organisasjon medfølger som regel en endringsprosess. Endring er nødvendig for å lære å hankses med utfordringer og utvikle samfunnet i en globalisert og moderne retning. På det tidspunktet hvor QR-kodene på restauranter ble implementert under covid-tiden var det et tydelig tegn på at omstilling og innovasjon i en organisasjon er viktig for at driften av restauranten skal opprettholdes. I nyere tid er det nødvendig for en organisasjon å være fleksibel og gjøre fornyelser i arbeidslivet som følger med utviklingen i samfunnet.

For ledelsen i organisasjonene er den nødvendige motsetningen å utøve stabilitet for de ansatte i bedriften. Det er høyst nødvendig å ha ledere som gjenspeiler trygghet og stabilitet på arbeidsplassen der endring finner sted. Det vil si at ledere utøver trygghet i form av at de ansatte i dette tilfellet ikke skal føle seg direkte erstattet og at de blir direkte ubrukelige. Dette er et steg i en prosess for å betrygge den ansatte som allerede har informasjonen om den nye endringen i organisasjonen.

Statens og organisasjonens standpunkt for å innføre QR-koder:

Situasjonen med at QR-koder ble innført for å ta bestilling på restauranter, var delvis påtvunget av staten og organisasjonen for å kunne servere gjester mat og drikke med datidens restriksjoner. Løsningen har vært et alternativ for å kunne fortsette driften og unngå for stor risiko med hensyn til restriksjonene og samtidig unngå å stenge ned og miste omsetning.

Ansattes positive opplevelser i bruk av digitale verktøy:

«Hvordan opplever du økende bruk av digitale verktøy som for eksempel QR-koder og selvhjelpsstasjoner?» En informant som er kokk, sier at det er enkelt for dem på kjøkkenet å motta en ordre på QR-kode da den blir utskrevet direkte til kjøkkenet. På den måten blir det også lettere å unngå feil i ordre som følge av skrivefeil eller misforståelse mellom servitør og

kjøkken. Informant 1 som er servitør i en bar sier at QR-kodene gjør det oversiktlig når ordrene kommer digitalt inn i systemet som unngår at feil produkt eller antall produkter blir produsert. På den måten unngår de også unødvendig svinn og feilleveranser til gjestene. Informant 4 som er servitør på en restaurant sier at skjermbrettet de anvender til å ta imot bestillinger gjør det lettere for nye medarbeidere å se hvilke retter restauranter tilbyr.

Ansattes negative opplevelser i bruk av digitale verktøy:

Informant 1 forteller at QR-kode står i veien og at det er mer tungvint å hjelpe kundene med bruk av QR-kode enn å ta bestillingen der og da uten hjelp av digitalt verktøy. Ulempen med QR-kode er at om det er 4 gjester på et bord og alle bestiller individuelt med bruk av sin mobil med QR-kode, skjer det ofte at gjestene får ordrene sine til ulike tidspunkt og ikke samtidig. Informant 1 sier at gjestene ikke er tilfreds med og at de forventer at alle ordrer kommer til bordet samtidig.

«Hvilken holdning er det blant ansatte til stadig økende digitalisering, eller at flere digitale verktøy tas i bruk?» Blant to intervjuinformanter på deres arbeidssted er ikke det digitale verktøyet mye omtalt og verken likt eller mislikt. Verktøyet er tilgjengelig og brukes deretter. Informant 2 sier det er lite populært blant ansatte på restauranten i et hotell hun jobber på. Lederen liker det godt siden det sparer lønnskostnader der de gjerne kan ha færre personale på jobb på grunn av at gjesten kan skanne en QR-kode i lokalet for å avgi sin ordre. Sjansen er også stor for at kunden kan gjøre en feil bestilling der informanten jobber og det er frustrerende når produktet blir tilberedt og etterpå kommer det fram at det er plassert en feilbestilling. Lederen tenker gjerne at lønnskostnadene reduseres og det som reduseres i tillegg er også motivasjonen til de ansatte og kundeopplevelsen til gjestene. Opplever den ansatte at de ikke kan håndtere situasjonen på grunn av svikt i systemet eller utilstrekkelig opplæring, kan det oppstå stress som defineres av transaksjonsmodellen til Lazarus og Folkman. Hver person har ulike stressreaksjoner som betyr at vi tåler ulik mengde stress før det går utover vår arbeidsglede og hvor tilfreds vi er med jobben vår over tid. Økende stress og vedvarende stress vil også tydelig påvirke ansattes engasjement og prestasjon på sin arbeidsplass.

«Hva motiverer deg på arbeidsplassen som bruker av digitale verktøy? Eks. god ledelse, godt arbeidsmiljø, godt betalt arbeid, arbeidstedet har høy status, gode utviklingsmuligheter». Veldig bestemt kommer det fram fra informant 3 at ingenting med digitale verktøy i bransjen motiverer hen. Det er kundene og medarbeiderne som gjør arbeidsdagen bra blir det påpekt.

Ansattes ettertanker om forandring knyttet til digitalisering:

Som ansatt kan en miste tillit til ledelsen dersom endringer skjer som kan forverre arbeidsmiljøet. Utfall over hvordan forandringen tas er som nevnt i teorien aksept, likegyldighet, passiv motstand og aktiv motstand. Ut ifra informantenes besvarelser og forklaring i dette tilfellet er ser vi i høyeste grad at de aksepterer endringen som er implementert på arbeidsplassen deres. Når ledelsen i en organisasjon innfører forandring, kan det oppstå flere reaksjoner.

Håndteringsmodellen til Carnall:

For å håndtere dette kan man bruke *håndteringsmodellen* beskrevet av Carnall. Det betyr at ledelsen tar i bruk denne modellen med å blant annet styrke ansattes selvtillit ved å forstå bakgrunnen for endringen i form av informasjon, kunngjøring og møte på arbeidsplassen. Det gjøres for å utvikle ny kompetanse og gi støtte og oppmuntring til å prøve den nye innføringen i form av opplæring og fremsnakk av endringen for å gjør «det nye» mer attraktivt enn «det gamle». Som ledere er det viktig å lytte til sine ansattes meninger om endringen da som regel det er de ansatte som jobber tettest med en endring som QR-koder på et serveringssted. Det å involvere så mange som mulig på arbeidsstedet fører til større engasjement, bedre beslutninger og høyere motivasjon som kan omdirigere motstand til støtte. Samtidig ved å involvere flere mennesker i prosessen er det også sjans for at det kan skape usikkerhet og ustabilitet siden motstanderne får si sitt.

«Hva tenker du om at digitale hjelpemidler får innvirkning på bruken av menneskelig arbeidskraft?». Konsekvensene av mer bruk av digitalt verktøy i bransjen sier informant 2 vil erstatte menneskelig arbeidskraft. Det vil også gi gjesten en mindre personlig opplevelse på restauranten. Svakheten med bestillingen ved bruk av digitalt verktøy er at det sjeldent er mulig å tilpasse produktet dersom kundene ønsker en annen type av samme ting, for eksempel en drink med rom og cola der kunden ønsker cola uten sukker og ikke vanlig cola med sukker. Systemet må tilpasses på den måten at det er mest mulig brukervennlig etter hva gjestene bestiller for å opprettholde standarden for gjesten. Informant 3 forteller at på hans/hennes arbeidsplass bruker de en skjerm som ligner på en håndholdt mobil for å ta imot ordre. De har opplevd at kunder sier at det ser ut som personalet ser på en mobil og ikke ser kunden. Den svakheten prøver de å justere med en policy som sier at skjermene kun skal brukes når gjesten

gir sin ordre ved bordet og minst mulig ellers i lokalet for å unngå å gi feil signaler til gjestene i restauranten. En annen ting informant 4 påpeker er at det er ekstra utfordrende å tilrettelegge for allergier gjennom bruk av QR-kode ved bestilling. Det ender som regel med at servitøren må tilkalles og ordren blir gitt manuelt.

Synkende motivasjon:

Faren ved at motivasjonen synker og motstanden mot forandring øker er at den ansatte ikke vil føle seg til rette i sitt yrke eller bransje lenger. For å beholde de ansatte er lederne nødt til både å forberede organisasjonen på endring og forandring, Samtidig må de gi medarbeiderne en skikkelig opplæring slik at systemet blir håndterbart og trygt så organisasjonen kjenner en tilhørighet til sitt yrke og arbeidsplass.

Økende motivasjon:

Interagerer man direkte med kundene får man tilbakemeldinger på om de er fornøyd og det er veldig motiverende. Det som også er motiverende er når lederen tilrettelegger og gjør kulturen i organisasjonen åpen for å stille spørsmål om man er i tvil om noe slik at man kan gjøre jobben sin på best mulig måte.

Motivasjonsteori på arbeidsplassen:

Motivasjon er den aller mest sentrale problemstillingen ledelsen står ovenfor. Herzberg *to-faktorteori med motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer* står sentralt i motivasjon rundt en arbeidsplass. Motivasjonsfaktoren i dette tilfellet er bruken av digitale verktøy og det faktum av informantene ikke lar seg motivere mer av digitale verktøy. Det som kan være negativt er at de digitale verktøyene tar for stor plass i arbeidet deres og at det blir mer til bry enn det hjelper de ansatte med å gjennomføre sine oppgaver. Hygienefaktorene i dette tilfellet er ledelsen som har beholdt dette verktøyet selv om det ikke er pålagt fra myndighetene å ta bestillinger på denne måten. Det er ledelsen som har besluttet å beholde systemet fordi de ser det lønner seg i form av mindre behov for menneskelig arbeidskraft. Ulempen med dette om ledelsen innser det eller ikke, er at motivasjonen og trivselen til de ansatte kan påvirkes av dette valget i en negativ retning der ansatte blir umotivert. I verste fall kan ansatte miste interessen for sin stilling og arbeidsstedet på grunn av lite utfordring og mening i yrket som de assosierer med direkte kundekontakt.

Informantenes svar på case i oppgaven:

I intervjuet har jeg et case spørsmål som gir nyanse om hvordan informantene hadde håndtert følgende situasjon:

Forestill deg at du er gjest på fasjonabel høyt anbefalt restaurant. Restauranten har selvinsjekk på iPad ved inngangspartiet som viser vei til bordnummeret du er blitt tildelt. På bordene er det flott oppdekket og QR-kode benyttes for å presentere restaurantens meny. Restauranten har kontaktløs servering med serveringsroboter som server deg bestillingen.

Hva synes informantene om en slik løsning? Noen er sjokkert over en slik løsning og sier selv de ikke ville valgt å besøke en slik restaurant i utgangspunktet. Hører man om en slik restaurant tenker man «fine dining» der er servitør kommer for å trekke ut stolen, ta av jakken og legge serviett på fanget. Det er en opplevelse man er villig til å betale for. En annen informant sier dette er en kul løsning og gjerne noen vil besøke dette for det er «in» og «hipt» men at opplevelsen i restauranten blir en annen da den personlige servicen ikke er til stede.

Man vil føle seg veldig alene og utrygg i en restaurant med kun roboter uten synlig personale til stede. Som ansatt i en slik restaurant regner man med at arbeidsoppgavene blir annerledes. Arbeidet blir da å passe på at robotene går som de skal og gjerne ivareta tilbudet om det skjer avvik. Å jobbe i en slik restaurant passer ikke for utadvendte mennesker og det vil kreve mer IT-kunnskap da man jobber med roboter og ikke mennesker. Samtidig sier informant 3 at det hadde vært ensomt og lite givende å jobbe der og utviklingsmulighetene virker ikke mange. Det var flere overraskende reaksjoner på denne casen blant annet med at det ikke hørtes ut som er attraktiv plass å jobbe for servitør da arbeidsoppgavene er fulldigitalisert. Oppgavene til en servitør blir da å vaske og rydde og ikke interagere med kunder. Dette er en stor digital endring i restaurantbransjen da det ikke eksisterer mange spisesteder med såpass høyt digitalisert nivå. Med mye databehandling kreves det også at dataene skal oppbevares forsvarlig og på et konfidensielt sted slik at dataene ikke kan bli misbrukt. Fra de ansatte kreves det mer fleksibilitet i form av at man gjerne må påta seg oppgaver som oppstår i forbindelse med å opprettholde det digitale tilbudet, forventningene til besøkende og sikkerheten rundt behandling av data.

Oppsummering og konklusjon

Digitaliseringen i restaurant- og hotellbransjen har økt de siste årene og de ansatte står ovenfor omstillinger i sine yrker som vil utvikle seg framover til det mer moderne. Vi står ovenfor digitaliseringen i samfunnet med en av de høyeste internettdekningene i verden. Digitale endringer skjer raskt i samfunnet og mennesker omstilles og forandres deretter. Organisasjonskulturen består av et sett felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene i en organisasjon. Innovasjon i organisasjoner krever høyere grad av fleksibilitet og fornyelse i arbeidslivet. Organisasjonsutvikling med mål om å øke effektivitet og trivsel på arbeidsplassen er aktuelle tema i restaurant- og hotellbransjen. Forandring i en organisasjon med implementerte forandringsprosesser og omstilling som er iverksatt av ledelsen for å oppnå et ønsket resultat. Videre har vi motstand mot forandring, hva som kan være konsekvenser av forandringer som ikke er populære og en følelse av å miste kontroll. Det å beholde stabilitet og samtidig endring i organisasjonen har stor betydning for hvordan ledelsen og medarbeiderne på arbeidsplassen skal håndtere en endringsprosess. For å beholde stabilitet og endring har vi *håndteringsmodellen* av Carnall som beskriver punkter for å minske uønskede situasjoner i en organisasjon som står ovenfor endring. Der endringsledelse finner sted må også ledere som er kreative, nytenkende og endringsvillige utøve en trygghet i organisasjonen. Det å beholde arbeidsgleden samt jobbtilfredshet og engasjement under og etter endringer og omstilling i en organisasjon og vite at enkeltpersoner responderer forskjellig ved stressreaksjoner knyttet til endring og forandring i en bedrift. For å regulere stressreaksjonene er ledelsens involvering og initiativ avgjørende der en helsefremmende arbeidsplass og tiltak kan påvirke ansattes helse i form av helsefremming, forebygging og rehabilitering. En organisasjon med et godt sosialt felleskap med et arbeidsmiljø som har respekt, trygghet og samhold definerer blant annet en helsefremmende arbeidsplass. Motivasjon på en arbeidsplass er en av de mest sentrale problemstillingene ledelsen står ovenfor. Herzberg to-faktorteori om motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer er forklart som et godt verktøy for å måle motivasjon i jobbsammenheng.

Beskrivelse av hvilken metode som er brukt i oppgaven for å innhente data og planlegge oppsettet av oppgaven er ved hjelp av forskningsprosess og innsamling av primærdata. Gjennom innsamling, bearbeiding og analyse av data kan en få en empirisk forskning. Metodelære dreier seg blant annet om hvordan vi går fram for å mulig undersøke om antakelsene våre stemmer med virkeligheten eller ikke. I denne bacheloroppgaven er data

innsamlet gjennom intervju av informanter for innsamling av data. Informantens rett til selvbestemmelse er punktert og forskeren har plikt til å respektere informantens privatliv. Reliabilitet og validitet er vektlagt i metoden som er nøyaktigheten av data som undersøkes og validitet som hjelper å måle hvor gyldig dataene er. Data er virkeligheten som er eksakt gjengitt. Forskningsdesign er vurdert og avgjort med hvilken måte oppgaven og problemstillingen har fra start til slutt. Ved hjelp av kvalitativt intervju som er den dominerende formen av datainnsamlingsmetoden, hjelper den å samle gode data og detaljer som beskriver problemstillingen vi skal besvare. Formålet med intervju er å forstå, beskrive og gjerne formidle eller anvende informasjonen som er mottatt. Strukturen på det kvalitative intervjuet kan være strukturert som spørsmål med svaralternativer, ustrukturert eller åpent med spørsmål og frie svar. I min forskning og oppgave er det anvendt en åpen intervjumetode. I drøftedelen er intervju spørsmål analysert og koblet mot teori som «Hvilken holdning er det blant ansatte til stadig økende digitalisering, eller at flere digitale verktøy tas i bruk?». Vi har fire informanter som besvarer spørsmål koblet til problemstillingen hvilke holdninger ansatte har til digitale verktøy i restaurant- og hotellbransjen. Besvarelsene er delt, samtidig som de jevnt over viser misnøye mot den økende digitaliseringen i bransjen. Videre utdyper noen av informantene utenfor spørsmålene som for eksempel om hvordan motivasjonene deres hadde vært om bruken av digitale verktøy fortsetter å øke og hvordan yrkene deres vil se ut etter forandring i bransjen. «Hva tenker du om at digitale hjelpemidler får innvirkning på bruken av menneskelig arbeidskraft?». En informant påpeker at svakheten med bestillingen ved bruk av digitalt verktøy er at det sjeldent er mulig å tilpasse produktet dersom kundene ønsker en annen type av samme ting, for eksempel en drink med rom og cola og kunden ønsker cola uten sukker og ikke vanlig cola med sukker. Systemet må tilpasses på den måten at det er mest mulig brukervennlig etter hva gjestene bestiller for å opprettholde standarden for gjesten.

Konklusjon

Hovedfunnene gjennom intervju prosessen av de ulike informantene som har stilt opp for å bidra og hjelpe med å besvare problemstillingen «*Hvilke holdninger har ansatte til digitale verktøy i restaurant- og hotellbransjen?*» blir analysert og besvart gjennom åpent kvalitativt intervju-metode. Digitale verktøy har fått sin sentrale plass i bransjen som ansatte opplever til tider kan komplisere sitt arbeid samtidig som det er et hjelpsomt verktøy i form av å effektivisere og standardisere rutinene rundt det å ta imot ordre. Samtidig som det kan effektivisere kan det også komplisere da ordrene går digitalt videre til kjøkkenet. I noen

tilfeller svikter kommunikasjonen og ordre blir utelatt, eller feil mottatt og tilberedt på grunn av mangel på beskrivelsesmuligheter i det digitale verktøyet. En bekymring blant informantene er hvis digitale verktøy tar for stor plass og erstatter for mye av kundeinteraksjonen, kan yrkene og bransjen se annerledes ut enn det som er forventet ved valg av yrkesretning. Det positive er at ordrene går raskere til kjøkkenet med mindre feilmargin forutsett at bestillingen ikke trenger kommentarer eller hensyn til allergier. Bransjen er like attraktiv, og den ses på som et serviceyrke med direkte kundekontakt og interaksjon som ansatte forestiller seg ved jobb på restaurant og hotell. Det er ikke stor frykt for at de digitale verktøyene tar over da det ikke har vært signalisert av informantene at heldigitalisering vil skje med det første, mye på grunn av at gjestene kommer for å få en god helhetsopplevelse som gis av et personlig og profesjonelt restaurantpersonale.

Referanser

- Amendo. (2023, april 25). *La kundene bestille via QR kode*. Hentet fra amendo.no:
<https://amendo.no/la-kundene-bestille-via-qr-kode/>
- Brochs-Haukedal, W. (2016). *Arbeids- og lederpsykologi*. Bergen: Cappellen Damm AS.
- Digitaliseringsdirektoratet. (2022). *aarsrapport2021.digdir.no*. Hentet fra Rikets digitale tilstand: <https://aarsrapport2021.digdir.no/kapittel-3/rikets-digitale-tilstand/26.html>
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2021). *Den dyktige medarbeider*. Beregen: Fagbokforlaget.
- Fivelsdal, E., Bakka, J. F., & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Cappelens forlag as.
- FN-sambandet. (2021). *fn.no*. Hentet fra Internettbrukere:
<https://www.fn.no/Statistikk/internettbrukere>
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner*. Oslo: Cappellen Damm AS.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2018). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- ndla. (2021, november 30). *Forskningsprosessen – en kort oversikt*. Hentet fra ndla.no:
<https://ndla.no/nb/subject:1:fb6ad516-0108-4059-acc3-3c5f13f49368/topic:1:860e0dc0-7691-4b90-ba3b-8a00c39c9448/topic:1:6422199b-cd4c-4728-8560-e357482c14d2/resource:c933e702-4a2a-4d76-9ff1-f864c10c6ac0>
- SNL. (2021, desember 01). *digitalisering*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/digitalisering>
- SNL. (2022, januar 06). *QR-kode*. Hentet fra snl.no: <https://snl.no/QR-kode>

VEDLEGG 1

Intervju til bacheloroppgave i hotelledelse

Problemstilling:

Hvilke holdninger har ansatte til digitale verktøy i hotellbransjen?

Jeg er student ved Hotellhøgskolen på Universitetet i Stavanger og er i ferd med å fullføre min bachelorgrad i hotelledelse. I den forbindelse vil jeg stille deg noen spørsmål som vil være til hjelp å besvare min bacheloroppgave om hvilke holdninger ansatte i hotellbransjen har til digitale verktøy.

Besvarelsene blir behandlet anonymt.

Tusen takk for interessen!

1. Hvordan opplever du økende bruk av digitale verktøy som for eksempel QR-koder, selvhjelpsstasjoner, ol ?

a. Hvordan påvirker det din arbeidssituasjon?

2. Hva tenker du om at digitale hjelpemidler får innvirkning på bruken av menneskelig arbeidskraft?

Hvilke konsekvenser ser du for din arbeidssituasjon?

3. Forestill deg at du er gjest på fasjonabel høyt anbefalt restaurant. Restauranten har selvinsjekk på iPad ved inngangspartiet som viser vei til bordnummeret du er blitt tildelt. På bordene er det dekket flott til og QR-kode benyttes for å presentere restaurantens meny.

Restauranten har kontaktløs servering med serveringsroboter som server deg bestillingen.

a. Hva tenker du om en slik løsning?

b. Hvordan vil det påvirke gjestens opplevelse av servicetilbudet?

c. Hvordan vil det påvirke din trivsel på arbeidsplassen?

d. Hvilke krav vil det stille til deg som ansatt? Hvilke tanker gjør du seg om det?

Ansattes holdning til digitale verktøy på arbeidsplassen

4. Hvordan vil du beskrive kvaliteten på opplæring i bruk av digitale verktøy på jobben din?
5. Hvordan vil du si at ulike digitale verktøy som eks. Bookingsystemet eller andre digitale system påvirker effektiviteten på arbeidet?
 - a. På hvilken måte blir ulike ansatte grupper påvirket av dette?
 - b. Hvordan påvirker dette arbeidsinnholdet? (læringsmuligheter ol?)
 - c. Hvilke konsekvenser får det for organiseringen og ansvarsområdene til de ansatte?
6. Hva motiverer deg på arbeidsplassen som bruker av digitale verktøy? Eks. god ledelse, godt arbeidsmiljø, godt betalt, arbeidstedet har høy status, gode utviklingsmuligheter.
7. Hva vil det bety at stadig flere arbeidsoppgaver blir digitale?
 - a. Trivsel, arbeidsinnhold, utviklingsmuligheter, variasjon og påvirkningsmuligheter?
8. Hvilke nye arbeidsoppgaver har kommet som et resultat av digitaliserte erstatninger?
 - a. Hvordan har det påvirket utviklingsmuligheter? Positivt og negativt?
9. Hvilken holdning er det blant ansatte til stadig økende digitalisering, eller at flere digitale verktøy tas i bruk?