



Universitetet
i Stavanger

NORSK HOTELLHØGSKOLE

BACHELOROPPGAVE

STUDIUM: Reiselivsledelse

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN

FØLGENDEFAGOMRÅDE: Ledelse

TITTEL: Pandemiens påvirkning for hotellansatte

ENGELSK TITTEL: The impact of the pandemic on hotel employees

FORFATTER(E):			VEILEDER:
Kandidatnummer:	Studentnummer:	Navn:	Åse Helene Bakkevig Dagsland
7140	250070	Vendela Warhaug	
7149	250117	Simen Haugland	
.....	

BRLBAO Bacheloroppgave i
reiselivsledelse [20 studiepoeng]

Universitetet i Stavanger

Norsk hotellhøyskole



Universitetet
i Stavanger

Pandemiens påvirkning for hotellansatte

Studentnummer 250070 og 250117

Mai 2021

Forord

Dette er vår avsluttende bacheloroppgave for reiselivsledelse – bachelorstudium, kull 2018 – 2021 ved Universitetet i Stavanger. Det siste året har vært et annerledes semester som har påvirket hverdagen i stor grad for både lærere og elever. Fysiske forelesninger er byttet ut med digitale møter over Zoom, noe som har krevd større grad av selvkontroll for å konsentrere seg i timene, samtidig som motivasjonen har gått opp og ned. Dette har ført til at vi har jobbet mer selvstendig, samtidig som at det er satt mer pris på fysisk oppmøte hvor man kan diskutere og spørre lærere om hjelp i pausene.

Vi har brukt kunnskapen som er opparbeidet gjennom tre år ved den Norske hotellhøgskolen, og satt oss inn i dagens situasjon med den globale pandemien for å skrive denne oppgaven. Vi har i tillegg snakket med venner av oss som jobber i hotellbransjen, som har gitt oss innblikk i de ansattes perspektiv for oppgaven. Gjennom skriveprosessen har vi fått trening i kritisk problemformulering, selvstendig arbeid og anvende kildestoff.

Vi vil takke for tilpasninger i undervisningsplanen som har gitt oss mer forutsigbarhet og større fleksibilitet rundt forelesningene. Samtidig vil vi takke lærere som raskt har satt seg inn i og lært om digital forelesning og som har gjort det beste ut av situasjonen.

Vi vil selvfølgelig også takke vår faglige veileder; Åse Helene Bakkevig Dagsland for stor hjelp! Hun har vært tilgjengelig for veiledning og gitt oss gode råd når vi har stått stille i skrivingen. Hun har også kommet med forslag til forskningsartikler og innspill i skrivingen.

Stavanger, Norge 14.05.21

God lesning fra oss!

250070 og 250117

Sammendrag

Bachelorsoppgaven ble skrevet under den globale pandemien forårsaket av koronaviruset som spres verden over. Gjennom oppgaven har vi sett på hvordan en global pandemi påvirker de ansatte i hotellnæringen og sett nærmere på utfordringene bransjen står i. Den er skrevet i form av kunnskapsoppsummering og for å gjennomføre oppgaven har vi brukt tidligere forsknings og fagartikler om temaet. Metoden er kvalitativ og vi sett på hvordan ansatte i hotellbransjen påvirkes over hele verden, da dette er en global pandemi, og ikke kun påvirkes spesifikke deler geografisk.

Formålet med oppgaven er å se hvordan ansatte i hotellbransjen påvirkes og hvordan fremtiden vil seende ut for denne bransjen. Gjennom skrivingen av oppgaven ble det oppdaget at hotellbransjen er en av bransjene som ble hardest rammet av pandemien og kommer også sist tilbake til noenlunde normal tilstand. Strenge tiltak som reiserestriksjoner førte til permittering hvor 8 av 10 hotellansatte i Norge var permittert i november 2020. Dette gjorde ansatte redde for fremtiden og den psykiske helsen fikk negative konsekvenser. Hotellbransjens utfordringer ble forsterket av allerede eksisterende utfordring som finnes.

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	III
SAMMENDRAG	IV
TABELL OG FIGURLISTE	VI
1.0 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	1
1.2 PROBLEMSTILLING	1
1.3 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING.....	1
1.4 AVGRENSNINGER	3
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR.....	3
2.0 TEORETISK RAMMEVERK.....	3
2.1 COVID-19.....	3
2.2 PSYKISK HELSE BLANT HOTELLANSATTE FØR COVID-19	4
2.3 MOTIVASJONSTEORIER	5
2.4 FORKLARING PÅ BEGREPER.....	5
3.0 METODE	6
3.1 BAKGRUNN FOR VALG AV METODE.....	7
3.2 ENKEL TABELLOVERSIKT	7
4.0 RESULTAT	10
4.1 HOTELLBRANSJENS UTFORDRINGER	10
4.2 ANSATTES KONTRAKTER	12
4.2.1 PERMITTERINGER.....	13
4.3 TILPASNING AV TILTAK.....	14

4.4 HVA GJØR AT FOLK GÅR PÅ JOBB UNDER PANDEMIEN?	16
4.4.1 PROFESJONALITET.....	16
4.4.2 FORPLIKTELSER OVERFOR FAMILIEMEDLEMMER	17
4.4.3 RISIKO FOR SEG SELV OG FAMILIE.....	18
4.4.4 PANDEMIPLANLEGGING	19
4.5.1 ULIKE STRATEGIER RUNDT PANDEMIPLANLEGGINGEN	20
4.5.2 LEDELSE OG KOMMUNIKASJON STRATEGIER.....	20
4.5.3 HR-PRAKSIS UNDER COVID-19-PANDEMIEN	20
4.5.4 HR STRATEGIER	22
4.5.5 CSR STRATEGIER	24
4.6 TRANSPORT TIL JOBB	26
4.7 ANSATTES YRKESSTRESS ETTER COVID-19-PANDEMIEN	27
4.8 SAMMENLIGNING AV YRKES STRESSORER FØR OG ETTER COVID-19-PANDEMIEN	28
4.9 PSYKISKE HELSEN	30
4.9.1 RESULTATER AV FORSKNINGEN PSYKISK HELSE	32
5.0 DISKUSJON OG KONKLUSJON.....	33
5.1 METODEDISKUSJON	33
5.2 RESULTATS DISKUSJON.....	34
5.3 ANVENDELSE AV RESULTATENE I PRAKSIS	36
6.0 LITTERATURLISTE.....	37
6.1 VEDLEGG	39

Tabell og figurliste

Tabell 1
Tabell 2

1.0 Innledning

I dette kapitlet skal vi kort forklare bakgrunn for valg av tema og problemstilling. Vi skal også gi informasjon om hvordan oppgaven er skrevet, og hvorfor det er så viktig tema per dags dato.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Temaet påvirkning av en global pandemi er valgt med tanke på situasjonen vi står midt oppi. Den globale pandemien har i skrivende stund vart over ett år og hverdagen som vi kjenner har blitt snudd på hodet. Temaet er noe vi synes er spennende å lære mer om fordi, når vi er ferdig med å skrive bacheloren skal vi ut i arbeidslivet og få jobb i noen av de yrkene som er hardt rammet av pandemien. Dette er en hverdag vi kommer til å leve i en stund, og arbeidsplassene kommer ikke til å være det samme som de var før COVID-19-pandemien slo ut. For å lære mer om hvordan den globale pandemien påvirker yrket vi har lyst å jobbe i, har vi vinklet oppgaven til å handle om den globale pandemiens påvirkning for de ansatte i hotellnæringen.

1.2 Problemstilling

Hvordan påvirkes de ansatte i hotellnæringen av den globale pandemien?

1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling

Problemstillingen ble valgt som en følge av å ha levd i en global pandemi i over ett år. Vi har sett hvordan de ansatte i hotellnæringen blir påvirket både i jobbsammenheng og på det private. To av våre venner jobber på to ulike store hotellkjeder, hvor det å jobbe i dette yrket under pandemien har forandret planene deres for hele året. Begge to mistet helt eller delvis timene sine i begynnelsen av pandemien 2020, noe som førte til at året ble helt annerledes enn

det de hadde sett for seg. Han ene hadde planer om å kjøpe sin første leilighet i 2020 og hadde laget en plan for sparing med tanke på arbeidstimene han hadde på den tiden. I møtet med banken fikk han boliglån og begynte å se på leiligheter, men fordi han jobbet i hotellnæringen ble han ringt opp noen dager senere hvor lånet ble trukket tilbake. Dette var en kjip situasjon hvor drømmen om å eie egen leilighet ble trukket lengre unna, som resulterte i at han mistet motivasjonen. På toppen av det hele er det nå i skrivende stund en sjanse for at hotellet han jobber på skal legges ned, som en følge av COVID-19-pandemien.

Hun andre skulle originalt på utveksling gjennom universitetet i Stavanger, noe som ble avlyst på grunn av Covid-19 viruset som herjet. Hun ble skuffet, men tenkte at hun og kjæresten kunne flytte sammen istedenfor. Ettersom hun ikke har en fast stillingsprosent på jobben, fikk hun ingen timer og mistet all sin inntekt. Dette førte videre til at hun ikke kunne flytte ut fra familien sin likevel, men blir boende hjemme en stund til.

Begge personene som nevnt ovenfor er heltidsstudenter ved Universitetet i Stavanger og jobber mye ved siden studiet. Ettersom de studerer fulltid fikk de ikke hjelp fra NAV i form av pengestøtte da de mistet all sin inntekt, men kunne derimot ta et ekstralån oppå studielånet fra Lånekassen. Heldigvis har begge to støttende familier som er bosatt i Stavanger, slik at de ikke har måtte flytte fra studieplassen sin.

Det er viktig å få belyst problemstillingen da dette er en bransje vi forhåpentligvis skal ut i etter endt studiet. Vi synes det er både interessant og skummelt hvordan menneskers liv blir påvirket i så stor grad av å jobbe i hotellnæringen under en global pandemi. Vi vil lære mer om temaet og prøve å forstå hvordan fremtiden i disse yrkene blir seende ut for de som arbeider der, og hva vi kan forvente da vi kommer oss ut i arbeidslivet.

1.4 Avgrensninger

Covid-19-pandemien har påvirket ansatte i hotellbransjen på mange ulike måter, men for å avgrense oppgaven har vi valgt å sette søkelys på faktorene som handler om psykisk helse, hotellbransjens utfordringer, permitteringer, yrkesstress og tiltak under pandemien. Vi har ikke konsentrert oss om et spesifikt område, men heller brukt temaer for å avgrense skrivningen, slik som nevnt ovenfor. Vi har avgrenset søkene i form av årstall, fordi vi vil kun ha artikler som omhandler COVID-19 pandemien som begynte i 2019, og ikke artikler med ordet «covid» før gitte årstall. Det er også avgrenset på språk, der vi har søkt på engelsk og norsk, men kun engelske artikler var relevante.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgavens resultater er organisert etter ulike temaer fremfor dato eller artikler, for å skape leserflyt og større forståelse for innholdet. Det er delt inn i hovedtema med en eller flere undertemaer. Det er brukt forskningsartikler fra over hele verden, istedenfor å sette søkelys på bare et geografisk område. Dette er gjort på grunn av COVID-19 sitt store omfang geografisk da den har rammet hele verden.

2.0 Teoretisk rammeverk

2.1 COVID-19

Sykdommen COVID-19 forårsakes av viruset SARS-Cov-2. Ifølge Folkehelseinstituttet ble viruset identifisert i januar 2020. (Folkehelseinstituttet, 2021). Det hører til koronavirusfamilien som omfatter ulike virus som kan gi luftveisinfeksjon. Smitten ble først oppdaget i Wuhan, Kina og kommer trolig fra flaggermus som videre smittet mennesker. Viruset smitter ved nær kontakt og gjennom dråpesmitte, og det er inkubasjonstid fra smitte til

symptomer på 4-5 dager. Basert på tall fra FHI vil 98-99,9% smittende utvikle symptomer innen 10 dager. Koronaviruset kan gi milde symptomer til alvorlig sykdom, verstefall død. Symptomene kan være vond hals, lett hoste, magesmerter, nedsatt smak og luktesans. De alvorligste symptomene gir tung pust, brystmerter og forvirring.

Det er viktig å merke seg at virkningene av Covid-19 på sysselsetting med hotellbransjen gjenspeiler seg i tidligere pandemier. For eksempel under SARS og MERS, samt andre kriser som tsunami i Indiahavet i 2004. Det som er spesielt med denne pandemien er at omfanget av påvirkningen er tvers av det geografiske og perioden til full gjenoppretting av hotellbransjen.

Desember 2020 begynte vaksinerings i flere land, hvor av Norge satte første dose 27 desember 2020. I skrivende stund er 2,8% av hele verden ferdig vaksinerte og i Norge er 5,7% av befolkningen vaksinert. Dette er ett skritt nærmere gjenåpning av tilnærmende normal hverdag i verden hvor man kan reise og bruke hoteller igjen. (Our World In Data, 2021).

2.2 Psykisk helse blant hotellansatte før COVID-19

Undersøkelse utført av Office of Applied Studies 2007 indikerte at depresjon relatert til arbeid var spesielt relevant for gjestfrihetsbransjen. Undersøkelsen ble utført av hotellansatte i Florida, hvor ifølge Shani et al finner funn av depresjon blant ansatte i hotellbransjen.

Depresjon var assosiert med arbeidsmiljøet, slik som høy jobbelastning, økte psykologiske krav, lav sosial støtte på arbeidsplassen og lav sysselsettingssikkerhet. Det kom også frem at det er høyere grad av depresjon for ansatte som jobber natt og kveldsskift, sammenlignet med vanlige timer. Ifølge Shani et al er forekomsten av utbrenthet og stress i hotellbransjen godt etablert, så det antas at dette fører til betydelig depresjonsrate. (Shani & Pizam, 2009).

2.3 Motivasjonsteorier

COR-teorien kan beskrives som både en motivasjonsteori og en stressteori, som beskriver motivasjonen som driver mennesker til å opprettholde sine nåværende ressurser, samt å forfølge nye ressurser. (Hobfoll, 1989).

JD-R-modellen

Den mest brukte modellen er en fleksibel modell for å måle engasjement på arbeidsplassen er jobbkraft-ressursmodellen (The Job Demands-resources modell – JD-R)

JD-R modellen er en fleksibel modell som spesifiserer hvordan utbrenthet og engasjement kan bli produsert av to spesifikke arbeidsforhold som finnes i enhver organisatorisk kontekst: jobbkraft og jobbressurser. JD-R modellen beskriver to parallelle prosesser, en motivasjonsprosess og en stressprosess. Modellen foreslår at jobbressurser bidrar til engasjement gjennom en motivasjonsprosess samtidig som jobbkraft bidrar til utbrenthet gjennom en stressprosess. (Christensen, 2013)

2.4 Forklaring på begreper

CSR er bedrifter og organisasjoners samfunnsansvar.

Definisjon;” Bedriftens samfunnsansvar omfatter de økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske forventninger som samfunnet har på et gitt tidspunkt”. (Bedriften BI, u.d.).

HR strategier

Strategisk HR er et samlebegrep på alle tiltak som ser helhetlige på samspillet mellom organisasjon og mennesket, med det formål å ha rett person på rett plass, samt gode rammevilkår, slik at hver enkelt har de beste forutsetningene for å gjøre en god jobb.

Menneskelige ressurser er med andre ord uten tvil det mest verdifulle en organisasjon innehar.

Dersom man evner å avdekke og benytte disse ressursene på en fordelaktig måte for både individet og organisasjonen vil man oppnå stor gevinst. Det er dette som er overordnede målet ved strategisk HR. (Vogt-Svendsen, 2011)

3.0 Metode

I denne oppgaven er det brukt kvalitativ metode. Det er gjort litteratursøk i databasene ScienceDirect og Emerald insight. Søkene er avgrenset for å tilpasse problemstillingen, og det gav best resultat da vi søkte på engelsk istedenfor norsk. I utgangspunktet har vi brukt «How are the employees in the hotel industry affected by the global pandemic?» som søkeord, hvor dette gav gode resultater. Ellers har vi brukt ordene «Covid-19» og «Hotel employee» aktivt for å finne relevante artikler. For å sitte igjen med artiklene som er brukt i oppgaven har vi lest titlene og sammendrag til de artiklene som virker relevante. Ut ifra det var det enklere å velge ut artiklene som er rettet mot problemstillingen. Det er søkt på artikler fra året 2019 til 2021, ettersom Covid-19 ble påvist seint i 2019. Vi har prøvd å bruke de nyeste artiklene for å få frem hvordan pandemien har påvirket de ansatte i lengden, fra år 2020 til 2021. Vi leste gjennom artiklene som var passende til problemstillingen flere ganger for å få god forståelse av litteraturen samtidig som vi skrev notater. De utvalgte artiklene er valgt ettersom de inneholder undersøkelser fra ansatte i hotellbransjen som får frem hvordan de ansatte har det under pandemien. De viser også til hvordan psykiske helsen som er et stort tema rundt problemstillingen.

3.1 Bakgrunn for valg av metode

Vi har valgt å skrive bacheloroppgaven som en kunnskapsoppsummering på grunn av situasjonen vi er i nå med koronaviruset, som gjør det vanskelig å innhente data selv. Det har vært vanskelig å komme i kontakt med mennesker for å utføre fysiske intervjuer ettersom det har vært strenge tiltak om å ha minst mulig nærkontakter. Derimot ligger flere artikler ute på nettet om temaet, og for å sikre oss om at de kan stoles på har vi prøvd å primært velge artikler som er fagfellevurdert. Vi har i tillegg fått innspill fra venner som selv jobber i hotellnæringen og påvirkes av den globale pandemien.

3.2 Enkel tabelloversikt

Tabell 1

Artikkel 1	
Tittel	Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19
Tidsskrift (årstall)	International Journal of Hospitality Management (2021)
Forfattere	Agarwal, P.
Tema	HRM-praksis under global pandemi
Hensikt	Utforske HRM-praksis på hoteller under pandemien
Perspektiv	COVID-19, HRM-praksis, psykologisk velvære og subjektiv trivsel
Metode	Kvalitativ
Database	ScienceDirect
Artikkel 2	

Tittel	Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience
Tidsskrift (årstall)	International Journal of Hospitality Management (2021)
Forfattere	Aguiar-Quintana, T., Nguyen, H. H. T., Araujo-Cabrera, Y., Sanabria-Diaz, J, M
Tema	Ansattes jobbusikkerhet, angst og depresjoner under global pandemi
Hensikt	Undersøke effekten av jobbusikkerhet på ansattes angst / depresjoner, og om det påvirker egenvurdering av arbeidsoppgaver under pandemien.
Perspektiv	Jobbusikkerhet, oppgaveprestasjoner, angst, depresjon, motstandskraft
Metode	Kvantitativ
Database	ScienceDirect
Artikkel 3	
Tittel	COVID-19's impact on the hospitality workforce – new crisis or amplification of the norm?
Tidsskrift (årstall)	International Journal of Contemporary Hospitality Management (2020)
Forfattere	Baum, T., Mooney, S. K. K., Robinson, R. N. S., Solnet, D.
Tema	Innvirkning av global pandemi for hotell
Hensikt	Markere COVID-19-pandemiens umiddelbare innvirkning på arbeidsstyrken på hotellområdet mellom midten av april og juni 2020
Perspektiv	Gjestfrihet, COVID-19, arbeidsstyrke
Metode	Synspunktpapir
Database	Emerald Insight
Artikkel 4	
Tittel	COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda

Tidsskrift (årstall)	International Journal of Hospitality Management (2020)
Forfattere	Hao, F., Xiao, Q., Chon, K.
Tema	Påvirkning av global pandemi
Hensikt	Finne ut hvordan COVID-19 påvirker hotellbransjen i Kina
Perspektiv	Kina, pandemi, COVID-19, krisehåndtering
Metode	Undersøkende studie
Database	ScienceDirect
Artikkel 5	
Tittel	Ability and willingness to work during COVID-19 pandemic: Perspectives of front-line hotel employees
Tidsskrift (årstall)	International Journal of Hospitality Management (2021)
Forfattere	Stergiou, D. P., Farmaki, A.
Tema	Arbeidsvilje under pandemi
Hensikt	Å forske på frontlinjen av hotellansatte sine synspunkter om å jobbe under COVID-19-pandemien.
Perspektiv	COVID-19, arbeidsvilje, krise, pandemi, hotellansatte,
Metode	Kvalitativ
Database	ScienceDirect
Artikkel 6	
Tittel	How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences
Tidsskrift (årstall)	International Journal of Hospitality Management (2021)
Forfattere	Wong, A. K. F., Kim, S., Kim, J., Han, H.
Tema	Ansattes velvære under pandemi

Hensikt	Finne ut hvordan pandemien har påvirket stress hos hotellansatte
Perspektiv	Stress under COVID-19, velvære, hotellansatte, arbeidsinnsats
Metode	Kvalitativ og kvantitativ
Database	ScienceDirect

4.0 Resultat

4.1 Hotellbransjens utfordringer

Hele verden har blitt påvirket av COVID-19-pandemien, men spesielt har det påvirket de ansatte i hotellnæringen, både privat og i jobbsammenheng. Dette har ført til utallige konsekvenser, som vi skal gå nærmere innpå og belyse gjennom oppgaven. Baum et al påpeker at gjennom de to bølgene i pandemien, er hotellbransjen tydelig en av de sektorene som kommer sist tilbake til noenlunde normal tilstand. Dette med strenge tiltak og begrensninger, samt krav om sosial distanse for både kunder og ansatte. Videre skriver Baum et al at begrepet «sosial distanse» blir nå brukt for å rettferdiggjør behovet for å la ansatte gå og dermed avskjære levebrødet deres helt. Konsekvensene av COVID-19-pandemien i hotellbransjen er en forsterkning av de allerede eksisterende utfordringene som finnes der. Dette gjelder den prekære eksistens i arbeidsstyrken, lavt lønnsnivå og dårlige arbeidsforhold. Det som er tydelig er at situasjonen globalt for hotellbransjen og arbeidsstyrke i de fleste land fortsatt er flytende og understøtter deres utrygge ansettelsesformer og sårbarhet for eksterne kriser (Baum, Shelagh, Solnet, & Robinson, 2020).

Det har variert hvordan regjeringen har håndtert koronasituasjonen fra land til land. For å ta noen eksempler så stengte Australia og Storbritannia ned alle restauranter og kafeer og tillot bare takeaway. Sverige på den andre siden lot alt være åpent og fortsatte livet som normalt.

Andre steder, inkludert USA har hatt lite regler og tiltak for gjestevirksomheter, men da smitten økte, ble det pålagt regler. I skrivende stund har det vært mange ulike restriksjoner, avhengig hvor i verden man holder til. Det har blant annet vært reiserestriksjoner som har ført til at hoteller ikke får på nær like mange kunder / besøkende som før pandemien. Kjente turistplasser som har slitt med overturisme, og hoteller som har vært fullbooket flere måneder, har plutselig ikke det som et problem lengre. Baum et al forteller at hoteller sliter med å skaffe kunder nå som folk holder seg hjemme og har ikke lov til å reise. Begrensninger av flyvninger var en av de første handlingene flere regjeringer iverksatte da COVID-19-situasjonen utspilte seg. Dette gjorde at effektiv turisme fikk store konsekvenser. Innen 5 april 2020 hadde ledige stillinger for australske hotell og turistjobber sunket med 84%, sammenlignet med samme periode for 12 måneder siden. Gjennomsnittet for alle bransjer i Australia var på 65% på samme tidspunkt. Tiltakene som er gjennomført for å kontrollere og eliminere koronaviruset på nasjonalt og internasjonalt nivå har hatt store konsekvenser for hotellbransjen (Baum, Shelagh, Solnet, & Robinson, 2020).

Nedleggelsen av internasjonale reiser, alpinanlegg, hoteller, restauranter, puber, klubber og fritidsfasiliteter har skapt nyheter i flere land i korte perioder. Mens konsekvensene for andre sektorer av den økonomiske delen har vært mer dempet i medier. For eksempel rapporterte RTE, Ireland's national public service media [19 mars 2020] at 140 000 arbeidstakere hadde blitt permitterte i løpet av noen få dager etter at myndighetene i Irland hadde håndhevet stengning av restaurant og utelivsbransjen. Av disse 140 000 var 120 000 ansatte innen gjestefrihetsbransjen (Bowers & Miley, 2020). Lignende rapporteres fra Hong Kong, Frankrike og California. Noen rapporter fremhever den brutale virkeligheten av konsekvensene for ansatte under den globale pandemien. De kan miste både jobben og

hjemmet sitt på grunn av myndighetenes råd og økonomisk press. (Baum, Shelagh, Solnet, & Robinson, 2020).

4.2 Ansattes kontrakter

Hotellansatte var i utgangspunktet ikke godt rustet for en global pandemi, grunnet at de har generelt lav utdanning og er blant de som har lavest gjennomsnittslønn i arbeidsmarkedet. Baum et al forteller at mange som jobber innen bransjen rundt om i verden lever på «lønning til lønning», uten oppsparte midler for eventuelle kriser. Det vil altså si at ansattes lønninger går rett til å betale nødvendige regninger som husleie og mat, men som oftest ikke har råd til noe annet utenom. Hotellbransjen er ofte menneskers første møte med arbeidsmarkedet, spesielt studenter og unge som ønsker sin første jobb. Det er en fin måte å få kontakter på og er for mange en dør inn til arbeidsmarkedet. Det er derfor blitt veldig vanlig med deltidskontrakter i bransjen, spesielt blant unge og studenter. I kontraktene kan det for eksempel stå 4 timer i uken fast også blir de satt opp mer om det er nødvendig og når det passer for hotellet og bemanningen. Dette er svært gunstig for hotellene, da det er lett å slippe unna om det skulle skje noe, men det er ikke gunstig for de ansatte. En deltidskontrakt er heller ikke gunstig med tanke på at de ikke er sikret fast jobb eller fast lønn ved permitteringer, slik som nå under pandemien. (Baum, Shelagh, Solnet, & Robinson, 2020). Jobsikkerheten er et flerårig problem som følge av sesongmessige, betingede og ikke-standardiserte arbeidsformer og bruk av billig arbeidskraft, slik som ungdom. I USA er det bare 3% av hotellbransjen som tilhører en fagforening, hvor gjennomsnittet for alle bransjer ligger på 11%, påpeker Baum et al. (Baum, Shelagh, Solnet, & Robinson, 2020) .

4.2.1 Permitteringer

Reiseliv og hotellnæringen var en av de bransjene som ble hardest rammet av COVID-19-pandemien, sammen med utelivsbransjen i begynnelsen av mars 2020. Dette har ført til at mange har blitt permittert fra jobben på grunn av mangel på kunder/gjester og omsetningstap for hotellene. Permittering av ansatte ble derfor redningen for mange hotell verden over, for å fortsatt klare å holde driften av hotellene oppe.

I november 2020 var 8/10 hotellansatte i Norge permittert viser undersøkelser fra NHO, de venter også på 10-15.000 nye permitteringer. Nye strenge nasjonale tiltak ble innført, samtidig varslet Oslo kommune full stand i servering av alkohol, noe som har ført til en ny kraftig økning i antall permitterte (Spence & Christiansen, 2020). Ettersom mange av hotellansatte har lav utdanning og er i utgangspunktet lavt lønnet, var det svært vanskelig for de ansatte å bli permittert da de mistet store deler av inntekten. Dette førte igjen til at det ble vanskelig å forsørge familien, og hjemmene deres stod i fare for å bli mistet.

Myndighetene har sviktet med tanke på de som har deltidskontrakter, og ikke faste stillinger som hadde vært tryggere ved eventuelle permitteringer. Baum et al påpeker at i Storbritannia kan sykelønnen være mindre enn 1.000 kr i uken. Det å forsørge seg selv og/eller en hel familie på under 1000 kr i uken, og i tillegg betale faste regninger og leien er svært vanskelig og om ikke umulig. Dette kan få katastrofale konsekvenser for enkeltpersoner og familier som ikke får mat på bordet og regningene vokser seg større. (Baum, Shelagh, Solnet, & Robinson, 2020).

I Australia har JobKeeper-initiativ lovet å garantere tapte jobber på grunn av koronasituasjonen, men for å kvalifisere seg måtte den ansatte ha jobbet et minimum på 12

sammenhengende måneder hos nåværende arbeidsgiver. Annen arbeidsstyrke innen bransjen er midlertidige migranter, fordi de er kontrollbare, smidige, billigere og lettere å utnytte. Disse er ikke kvalifiserte for statsstøtte. Migranter som vil jobbe i hotellbransjen, får ikke reise inn til landet på grunn av restriksjoner. Dette fører til at migranten ikke får arbeid og lønn, og hotellene må ansette dyrere arbeidskraft, forteller Baum et al (Baum, Shelagh, Solnet, & Robinson, 2020).

4.3 Tilpasning av tiltak

Den harde realiteten er at det er vanskeligere for hotellansatte/hotellbransjen og tilpasse seg tiltakene som myndighetene kommer med, i forhold til andre bransjer som har et mye bedre utgangspunkt for å tilpasse seg. Tiltak kan for eksempel være å jobbe hjemmefra, videokonferanser istedenfor møter face to face og forskjøvet arbeidstid. Dette er tiltak som er vanskelig å gjennomføre for ansatte på hotell da de jobber i førstelinjen og hotellet er deres arbeidsplass. Dette er nok også nok en grunn for at så mange hotellansatte over hele verden blir permittert og mister arbeidstimer (Baum, Shelagh, Solnet, & Robinson, 2020).

For ansatte som får jobbe hjemmefra er det flere faktorer som spiller inn på tiltakene. Ifølge undersøkelsen til Agarwal fra hotellansatte i India var ansatte som jobbet hjemmefra frustrerte på mangelen på teknologisk støtte. Dette svarer 12 av 41 deltakere, hvor hovedproblemet er internett. 13 av deltakerne hadde små hjem hvor de ikke hadde plass til å arbeide, og manglet det nødvendige slik som stoler og bord. Disse faktorene gjorde det vanskelig å jobbe og reduserte effektiviteten, samtidig som det økte stressnivået deres.

Sitat fra ansatt på hjemmekontor:

“I am facing lot of pressure as my home is not WFH friendly. I did not have a study room or office space to work. I had to buy a table and chair. Second, I have a young toddler at home, and I live in a one-bedroom apartment”. (Agarwal, 2021)

Omtrent 15 deltakere rapporterte å være frustrerte på grunn av dårlige eller moderate levekår som begrenset tilførsel av vann og strøm.

Uttalelse fra en ansatt:

“I used to work in this 5-star hotel for more than 12 h. It provided me good food, good air conditions, and a neat and clean space. Such is not the scenario at home” (Agarwal, 2021).

Ifølge Baum et al har hotellene og de ansatte fortsatt gjort et forsøk på å tilpasse seg pandemien. Flere hotell har blant annet kommet med «klikk og hent», hvor kundene kan reservere forskjellige produkter hjemmefra, for å deretter hente produktet når det er klar for henting. Dette skaper mer omsetning for hotellet og holder hotellansatte i arbeid. Tiltak som er gjort for at de ansatte kan jobbe på arbeidsplassen sin er å holde god avstand mellom kollegaer og gjester. Dette for å minske smittefaren og antall kontakter gjennom dagen. Det er også forbedret sanitetspraksis og håndsprit plassert rundt omkring på hotellene. Det oppfordres til kontantfrie betalinger, samt å tappe kortet eller bruke vipps. Det er plexi-glass der det er mulig, og skilting hvor gjestene minnes på om avstand. Det viktigste er å utvide sykefraværet om de skulle være syke, slik at de ikke utsetter ansatte internt for smitte, og gjester eksternt for smitte (Baum, Shelagh, Solnet, & Robinson, 2020) .

Om vi også ser til epi-senteret Kina, så har også hotellene der kommet med kraftige tiltak for å opprett holde god hygiene, og passe på at både kunder og ansatte er trygge. Disse tiltakene inkluderer fullstendig desinfisering, kontroll av mathygiene, distribusjon av masker, tilby medisinsk nettbasert konsultasjon, som innebærer å se etter helsen til de ansatte og kunder. Til

slutt innebærer tiltakene nedstenging, av blant annet vaskerom, treningscenter og andre offentlige områder på hoteller. Tujia Homestay fremmet en standardisert desinfiseringsprosedyre som dekker 12 kontaktpunkter. Hoteller må forklare om beskyttelsestiltakene sine overfor kundene, slik de vinner kundens tillit tilbake. (Hao, Xiao, & Chon, 2020).

4.4 Hva gjør at folk går på jobb under pandemien?

En pandemi som COVID-19 har potensial til å påvirke antall ansatte som ønsker å gå på jobb. Fravær i en pandemisituasjon påvirkes av to viktige variabler, den ansattes [u]vilje til å møte på jobb, og den ansattes evne til å rapportere inn på jobb. I denne forskningsartikkelen laget av Stergiou og Farmaki hvor forskningen ble gjort i startfasen av pandemien i Hellas, refererer evne til individets evne til å rapportere til arbeid, mens vilje referer til en personlig beslutning om å rapportere til jobb. Pandemirelaterte arbeidsfravær kan føre til mangel på arbeidsstyrken, om de ansatte er svært bekymret for å komme på jobb, eller rett og slett ikke ønsker å rapportere inn til jobb. (Stergiou & Farmaki, 2021).

4.4.1 Profesjonalitet

Stergiou et al fant ut gjennom en undersøkelse at en av grunnene til at de ansatte ønsket å komme på jobb var fordi de hadde et ønsket om å være profesjonelle. De følte også på en plikt til å stille opp på jobb. De fleste respondentene i undersøkelsen hadde samme syn på at det ville være moralsk feil å ikke stille på jobb fordi det er deres ansvar som ansatte. Det kommer frem at 44% av respondentene i undersøkelsen ble motivert av å gå på jobb for følelsen av en faglig forpliktelse. 19% av de ansatte følte de måtte gå på jobb for å støtte kolleger og 9% følte de måtte gå på jobb fordi de har en arbeidsmoral som tilsier at hvis man er frisk, skal man dra på jobb. (Stergiou & Farmaki, 2021)

Nedfor er utdrag som illustrerer synspunktene fra undersøkelsen:

“As a hospitality professional it is my obligation to come to work if I am able to” [female, 30, receptionist] (Stergiou & Farmaki, 2021)

“I like to think of myself as part of a larger team. If I don’t show up for work I am letting my team down” [male, 41, concierge] (Stergiou & Farmaki, 2021)

“If one is fit and well they should come to work. You don’t just work when everything is okay” [male, 27, restaurant captain]. (Stergiou & Farmaki, 2021).

Dette viser at de ansatte er innstilt for å jobbe selv gjennom pandemien, og at de verdsetter jobben sin, og ser verdien av hva de gjør. Mange føler nok også at de jobber som et lag, og at de føler på en [u] vilje til å gå på jobb, så støtter de ikke laget sitt.

4.4.2 Forpliktelser overfor familiemedlemmer

Familien er for mange det viktigste i livet og er de man kan støtte seg til når ting er tungt. I en pandemi hvor man ikke skal treffe mennesker og helst holde seg hjemme er det ekstra viktig og passe på hverandre, særlig familien. For mange respondenter i undersøkelsen til Stergiou et al var det viktig å fastslå at «familien kommer først», og dette ser vi gjennom svarene deres. Å velge familien først ble uttrykt som et forhåndsdefinert moralsk premiss, snarere en ett valg av viktig av konkurrerende forpliktelser [47%], og fungerer derfor som en evne til å ikke kunne rapportere til jobb (Stergiou & Farmaki, 2021).

Sitat fra undersøkelsen:

«if a family member needs me, I will not be able to go to work» [male, 29, waiter]. (Stergiou & Farmaki, 2021)

For 22% av undersøkelsen ble også avhengigheten av å bli hjemme for å passe barn et hinder for å møte på jobb, en av grunnene til dette var at det var utilgjengelighet på omsorg for barna. I en analyse utført av amerikanske arbeidsstatistikk fra kjønnsadvokatgruppen; Fuller Project, kommer det frem at de ansatte innen bransjen ble permitterte da de ikke kunne jobbe på grunn av stengte skoler og barnehager. Det kommer også frem at det er flest kvinner som opplever dette (Stergiou & Farmaki, 2021).

Sitat fra undersøkelsen:

“with the schools closed down and no one to look after my children I had to ask for a leave of absence” [female, 32, assistant housekeeping manager]. (Stergiou & Farmaki, 2021)

For 38% av respondentene fungerte barn og eldreomsorg som er barriere for arbeidsvilje, hvor personlige valg som å prioritere familie over å møte på jobb. For eksempel at tilgjengelig omsorg ble ansett som utilstrekkelig. Eller at man var i stand til å møte på jobb fordi man hadde noen i familien, eller noen man stolte på til å passe barna mens de var på jobb. (Stergiou & Farmaki, 2021). Det er dessverre ikke alle som kan ta seg råd til å sette barn i omsorg mens de er på jobb, og under pandemien har dette vært en stor faktor for mange for at de ikke klarer å stille på jobb.

4.4.3 Risiko for seg selv og familie

Undersøkelsen fra Stergiou viste at bekymringer for å bli smittet og å ta med seg smitten hjem til venner og familie var også et tilbakevendende tema, med risikoen om å selv bli smittet mindre vektlagt, bortsett fra få deltakere [16%], som mener at høy personlig risiko

rettferdiggjør fravær. [kvinne, 27, servitør]. Generelt var ikke dette en barriere for mange for å ikke møte på jobb, i og med at respondentene hadde tro på at de selv var i en posisjon der de selv kunne håndtere risikoen for smitte [53%]. Men selv om mange følte de kunne håndtere situasjonen selv, var det fortsatt noen respondenter [31%], som stresset over hvor viktig det var å få tak i beskyttelsesutstyr dersom myndighetene i området anbefalte å bruke dette (Stergiou & Farmaki, 2021).

4.4.4 Pandemiplanlegging

Et annet problem for de ansatte på hotellene under forskningen til Stergiou var mangelen på planlegging og informasjon om COVID-19. Flesteparten av respondentene i forskningen [56%], fortalte at de ikke hadde fått noen opplæring på hvordan utstyret skulle brukes på en korrekt og trygg måte. De hadde heller ikke fått noen informasjon om hva bedriften forventet av dem, dersom situasjonen rundt COVID-19 plutselig skulle eskalere. Dette gav de ansatte et inntrykk om at sjefene deres ikke brydde seg om dem og deres behov. For mange respondenter [44%], førte lite veiledning fra ledere til at det ble en viktig barriere for at de mistet vilje til å møte på jobb.

En respondent sa følgende:

«why should i risk my health if I don't have necessary information [Female, 38, restaurant hostess]» (Stergiou & Farmaki, 2021).

Når vi ser slike urovekkende tall som at 56% av respondentene i undersøkelsen til Stergiou ikke hadde fått noe som helst opplæring på hvordan utstyret skulle brukes, og at 44% mistet viljen til å gå på jobb på grunn av dette, er det ganske urovekkende, og det kan få fatale konsekvenser for hotellene det gjelder. (Stergiou & Farmaki, 2021).

4.5.1 Ulike strategier rundt pandemiplanleggingen

Ledelsen bør lage tydelige planer for hvordan de skal håndtere pandemien, det vil være gunstig både for ledelsen og de ansatte, da ledelsen vet nøyaktig hva de skal gjøre, og det vil skape trygghet for de ansatte da ledelsen viser at de bryr seg.

4.5.2 Ledelse og kommunikasjon strategier

Som i alle krisesituasjoner blir det første steget for ledelsen å lage et kriseteam [et team som håndtere katastrofen], og utnevne en teamleder. Flere hotellgrupper i Kina, inkludert Dossen, BTG og Wanda, opprettet et kriseteam i nød-fasen av pandemien for å påta seg ledelse, kommando og handling. Kommunikasjon er ofte nøkkelen, men under COVID-19 har det blitt vanskelig for mange å kommunisere, da har det vært viktig å finne innovative måter å kommunisere på, slik at de kan gi viktig informasjon og ta beslutninger ut ifra dette. I Kina ble blant annet mobilapplikasjoner som Enterprise, WeChat, Zoom og Welink blitt populære jobbverktøy ifølge Hao et al. Disse mobilapplikasjonene har hjulpet hotellene med kontorautomasjon, fjernkonferanse og digital opplæring. Ved å bruke en kombinasjon av nettbasert teknologi og plattformer, har hotellmerker i Kina etablert et effektivt eksternt kommando- og styringssystem for å distribuere ansatte og arrangere møter (Hao, Xiao, & Chon, 2020).

4.5.3 HR-praksis under COVID-19-pandemien

Agarwal har som hovedmål å utforske hvilke HR-praksis hoteller har brukt for å administrere ansatte under pandemien, og samtidig finne ut hvordan trivselen til ansatte er. Som nevnt tidligere er ansattes trivsel svært viktig for hotellbransjen ettersom de skaper positive opplevelser for kunder, og da er man avhengig av positive ansatte. Under pandemien har hotellansatte måtte lære seg nye måter å være vert for gjester på. Agarwal sin studie har

gjennomført intervjuer av 41 deltakere fra 9 forskjellige hotell i India. Av disse har 33 deltakere opplevd dypt stress, frykt, aggresjon, frustrasjon, angst, tristhet eller symptomer på depresjon under COVID-19 situasjonen. Tre av hotellene hadde rådgiver som kunne snakke med de ansatte om psykiske helseproblemer som følge av COVID-19 og vanskeligheter rundt dette. Hotellet ga ansatte profesjonell og direkte hjelp som ifølge studien har forbedret ansattes generelle trivsel (Agarwal, 2021).

Sitat fra HR manager:

“There is an open door policy; anyone who wants to talk to management can initiate the process through a helpline number. We can’t give them money, but we can give them our time”. (Agarwal, 2021)

6 av 9 hotell i undersøkelsen hadde kuttet 50–60% av alle ansattes lønn. Ett av hotellene hadde ikke kuttet noe lønn, mens to hadde ikke kuttet lønn til ansatte på laveste lønnsnivå, som vaktmestere og rengjøring.

Et sitat fra en deltaker;

“We have closed 50 % of our property. The first to take pay cuts were top management employees. At this moment, we have no plans to cut the pay of the lower-level employees”. (Agarwal, 2021).

Ettersom flere ansatte ble permittert og sagt opp, ble de som var igjen opplært i flere roller.

Sitat fra HR manager:

“We train our employee to play at least three roles during an emergency. We are emotional about the job loss, but we did not face any legal or ethical hassle while making the decision of layoffs and pay cuts” (Agarwal, 2021).

Antall opplæringstilbud til ansatte ble økt på 4 av 9 hotell. Dette var opplæring gjort på nettet som inkluderte COVID-19 sikkerhetstrening, livsstils basert trening, mestring av stress og angst. De ansatte sier de satte pris på opplæringen og at det førte til at de følte seg mindre redde for fremtiden. Utvikling og trening under COVID-19-pandemien økte ansattes evner og hadde en motivasjonseffekt. Opplæring, veiledning og coaching anses som mest verdifulle under en krise, da de legger til ansattes psykologiske og kognitive ressurser for å håndtere utmattelsen forårsaket av pandemien. (Agarwal, 2021)

Sitat fra en ansatt:

“I benefitted a lot from training sessions conducted by the hotel”. (Agarwal, 2021).

De ansatte som var igjen jobbet døgnet rundt og det ble rapportert om fysisk og mental utmattelse. Agarwal påpeker at frykten for å miste jobben var en av grunnene til at ansatte fortsatte å jobbe, istedenfor å søke om arbeidsrasjonalisering.

Sitat fra en ansatt:

“My working hours have increased because of layoffs. So, I am expected to do the additional work. We have to take care of our guests just like before; the only difference is social distancing and masks”. (Agarwal, 2021)

Derimot var det ansatte som fikk mindre arbeid som fryktet for å miste jobben sin.

Sitat fra ansatt:

“I am not given enough work; I am afraid that I might lose my job.” (Agarwal, 2021).

4.5.4 HR strategier

HR-ansvarlig [human resource] i hotellene har også et stort ansvar med å ta vare på de ansatte i hotellet. Under katastrofer som COVID-19 anses viktige ansatte som svært verdifulle eiendeler for hotellet, disse ansatte bidrar til bedriftens gjenoppretting av prestasjoner og rykte

når katastrofen er beroliget. Derfor bør hotellfirmaene streve for å beholde ansatte under pandemien. For hoteller som ligger i sentrum av pandemien og er involvert i anti-pandemikampen, er det viktig å sikre frontlinkepersonellets fysiske helse, psykologiske velvære, posisjon og inntekt. Noen hoteller deler også sine ansatte med andre bransjer, for å hjelpe å holde de ansatte i jobb. Hoteller bruker også «outsourcet» arbeidskraft fra andre plasser for å øke kostnadseffektiviteten, det og omskolere ansatte er en økende trend, for å forbedre arbeidsfleksibiliteten og optimalisere tildelingen av menneskelige ressurser. Dessuten kan hotell også dra nytte av den lave forretningssesongen for å trene personalet på nettet, støtte personalutvikling, oppmuntre ansatte til å ta årlig permisjon og redusere arbeidsdager og timer. (Hao, Xiao, & Chon, 2020).

Om HR strategien til hotellene er gode, og de ansatte føler seg sett og ivaretatt, kan dette være med å hjelpe bedriften med å holde de ansatte der lenger, i tillegg til at de mest sannsynlig også vil yte ekstra bra service, i og med at de trives selv på jobben. Et av arbeidsområdene til HR ansvarlig under pandemien blir også å ha tett dialog med kriseteamet, slik han alltid er opplyst om hva som skjer, og de nyeste tiltakene, slik han får kommunisert det videre til de ansatte på hotellene, og eventuelt også kommuniserer videre hvordan disse tiltakene skal gjennomføres i praksis.

Under Agarwal sin undersøkelse fra hotell i India kommer det frem at 3 av 9 hotell var veldig konsekvente og gjennomsiktede i kommunikasjonen. Videre påpeker hun at i bedrifter som konsekvent kommuniserer med sine ansatte viste det at de var mindre engstelige. Selv dårlige nyheter ble positivt, ettersom ansatte fikk klarhet som gjorde at de kunne planlegge liv og arbeid bedre. De som fikk god informasjon følte seg psykologisk sikre og optimistiske, som igjen gjorde dem mindre redd for fremtiden oppi en pandemi. Sunn og informativ interaksjon

mellom ledelsen og veiledere førte til økt positiv emosjonell energi hos de ansatte. Hun skriver at kommunikasjon skaper et positivt forhold mellom arbeidsplassen og ansatte, og det er derfor det er så viktig. Ansatte som hadde et sterkt et sterkt positivt bånd til hotellet de jobber på var mer tilgivende for det arbeidsgiveren fortalte selv om det ble oppfattet som urettferdig. Det kan for eksempel være at man må si opp ansatte på grunn av den økonomiske situasjonen COVID-19-pandemien har ført til. 3 av 9 hotell måtte si opp ansatte ut ifra hotellets økonomiske situasjon ifølge studien til Agarwal. Deltakere i undersøkelsen fra 4 forskjellige arbeidsteder fortalte at hotellet var omsorgsfullt og støttende for ansatte. Godt bånd mellom ansatte og hotell gjorde det lettere for ansatte å godta permittering eller oppsigelse da de erkjente at arbeidsgiver var hjelpeløs. Dette førte også til at det ikke ble dårlig stemning mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. (Agarwal, 2021)

Sitat fra ansatt:

“This hotel has given me bread and butter from the time that I was 18 years old; they have taken care of me always. At no time was I treated unfairly. All employees are deeply respected by the employer. Now, when they are going thorough business loss and want to save costs by firing me, I can’t complain, as these are unique circumstances” (Agarwal, 2021).

4.5.5 CSR strategier

Da pandemien var på topp, førte den raske økningen av antall infiserte tilfeller til mangel på sykehussenger i Kina. Det var et behov for å finne sykehusopphold for mennesker i karantene og pasienter som var behandlet for COVID-19. I tillegg måtte Wuhan regjeringen arrangere innkvartering for medisinsk personale i COVID-19 provinsen, samt byggearbeidere som har vært med å bygge nye sykehus i forbindelse med COVID-19 pandemien. På dette tidspunktet viste Kinas hotellindustri solidaritet med mennesker og utførte samfunnsansvar ifølge Hao et al (Hao, Xiao, & Chon, 2020).

Ved å tilby eksisterende infrastruktur og tjenester deltok mange hoteller frivillig i å tilby overnatting og måltider til medisinsk personale, bygningsarbeidere og pasienter. Hao et al skriver at i første kvartal av 2020 utpekte offentlige etater 610 Huazhu hoteller [totalt to millioner romnetter] som sovesaler for medisinsk mannskap og mennesker i karantene. I Hubei ble mer enn 180 Dossen hoteller frivillig utpekt som anti-pandemiske hoteller, som var vertskap for mer enn 20 000 legetimer fra 68 sykehus. Den 27 januar 2020 begynte Dossen hoteller å oppmuntre franchisehoteller i Kina til å gjenopprette virksomheten og tilby gratis overnatting, måltider og transport for det medisinske personalet i frontlinjen. (Hao, Xiao, & Chon, 2020)

Hotellene i Kina jobbet også tett med myndighetene for å imøtekomme strandede turister fra Hubei-provinsen og fungere som «karantene-hotell». Flere hoteller i større byer utpekt som karantenestasjoner for den ikke-lokale arbeidsstyrken som kom tilbake fra andre plasser. I mellomtiden, med den globale spredningen av COVID-19, måtte innkommende reisende også gjennomgå den samme karanteneprosessen. For å minimere spredningen av sykdommer fungerte hotell i nærheten av store internasjonale flyplasser som karantene for innkommende reisende (Hao, Xiao, & Chon, 2020).

CSR strategier for bedrifter har blitt mer og mer viktig, dette er med på å skape et godt rykte om bedriften, men også at det gjør en tjeneste for samfunnet. Som i dette tilfellet så skaper disse hotellene i Kina et godt rykte, da de er med å hjelpe samfunnet med det de har tilgjengelig av ressurser, og ledige hotellsenger. Dette kan mulig hjelpe dem etter pandemien, da de har skapt seg et bra rykte, om at de bryr seg om lokal samfunnet, og det kan gjøre det lettere for reisende og velge dem som deres oppholdssted. For de ansatte på de utvalgte

hotellene vil CSR strategien også ha en positiv innvirkning, da dette vil skape mer arbeidstimer for dem, da dette vil kreves for å holde hotellet åpent. De som er der og jobber / oppholder seg der i karantene, trenger mat, og hotellene trenger renhold for å holde det trygt med tanke på smittevern. Noen må også sitte i resepsjonen for å hjelpe de som eventuelt jobber der i mellomtiden, så dette vil frembringe arbeidstimer for kokker, resepsjonister, og renholdsarbeidere, samt andre ansatte på hotellene. De ansatte på hotellene vil også være med å bidra til å bekjempe pandemien, noe som også kan hjelpe dem med deres selvfølelse (Hao, Xiao, & Chon, 2020).

4.6 Transport til jobb

For mange ansatte har transport til jobb også vært en barriere for om de hadde evne til å møte på jobb. Ifølge Stergiou er det mange som har prøvd å legge om rutinene sine for å ikke utsette seg selv for mer smittefare, som for-eksempel offentlig transport fører til.

Den eneste linjen mellom transport til jobb og de ansatte var primært at de følte seg mer utrygge på offentlig transport med tanke på smittefaren. 41% av respondentene i forskningen til Stergiou uttrykte også bekymring over at de ikke ønsket å ta offentlig transport til jobb hvis det forekom en økning av pandemien i landet. Andre hadde allerede sluttet å bruke offentlig transport ved å heller bruke private biler for å komme seg på jobb. Men for noen ble også dette et hinder for å komme seg på jobb, da ikke alle har råd til å eie sin egen bil. For 25% av respondentene var dette er barriere for evne til å møte på jobb, siden de bodde langt borte fra jobb, og ikke hadde noen kjøretøy tilgjengelig som de kunne bruke til jobb. (Stergiou & Farmaki, 2021).

Agarwal sin undersøkelse i India viser at et hotell sørget for midlertidig overnattingsmuligheter på hotellet man jobbet for om man hadde problemer relatert til reising til og fra jobb.

Sitat fra ansatt på hotellet:

“I feel privileged that I am working for such caring organizations. They delivered everything possible that I needed to do my work” (Agarwal, 2021).

4.7 Ansattes yrkesstress etter COVID-19-pandemien

Hotellers økonomiske situasjon forverres jo lengre pandemien strekker ut, noe som har ført til ødelagt sysselsetting og jobbsikkerheten hos mange. Wong et al påpeker at hotell har tvunget sine ansatte til å pensjonere seg før tiden, bli permitterte, redusere velferdsgoder og endre arbeidsskift eller stilling. Disse undertrykkende omstendighetene har fremmet angst hos de ansatte om deres arbeid og gjort dem redde for deres utrygge fremtid som ansatt i bransjen. Det er forskjellige regler og rettigheter man har som ansatt ut ifra hvor man befinner seg, hvor for eksempel de ansatte i Norge har det bedre enn ansatte i USA. Hotelldrift i USA kan kreve at de ansatte tar permisjon uten lønn, endrer ansettelsesstatusen, gir avkall på overtidskompensasjon redusere arbeidstiden og lønn. Wong et al forklarer at det fører til at ansatte blir engstelige og mister tilliten til fremtiden for hotellnæringen, det ødelegger også for tilfredshet, lojalitet og engasjement i arbeidet.

Yrkesmessige stressfaktorer har i tidligere studier blitt identifisert som en av de viktigste faktorene som påvirker ansattes tilfredshet, jobbpresentasjoner, trivsel engasjement og intensjon om å bli værende. Under COVID-19-pandemien er flere hotellansatte stresset for å jobbe på arbeidsplassen sin, og er i ekstreme angsttilstander. Ifølge International Labour Organization må ansatte møte en enorm utfordring når de prøver å håndtere det nylig endret

arbeidsmiljøet skapt av pandemien, og effekten av yrkes stressorer (Wong, Kim, Kim, & Han, 2021).

Under undersøkelsen til Agarwal for hotellansatte i India fortalte 29 av 41 deltakere at de hadde mistet tilliten til gjestfrihetssektoren.

Et sitat fra en deltaker:

“I will never come back to the hospitality sector; in the past, I never felt that this industry was so vulnerable. I think healthcare and FMCG are the best sectors to work in”. (Agarwal, 2021)

Ansatte som jobbet på hotell under pandemien rapporterte at å være konstant våken. De ble stadig utsatt for mennesker som kunne være bærere av koronaviruset. Konstant eksponering for et slikt miljø hadde ført til frykt og angst for å bli smittet av koronaviruset. Mens hotellene fulgte alle prosedyrer og nødvendige forholdsregler, innprentet arbeidet for gjester under COVID-19 en følelse av frykt. En deltaker uttalte, *“We have to be on constant alert while interacting with our guests. I am tired and exhausted from being alert all the time”* (Agarwal, 2021).

4.8 Sammenligning av yrkes stressorer før og etter COVID-19-pandemien

Hotellbransjen er en sårbar bransje som i skrivende stund sliter etter utbruddet av smitten. I USA ble det gjennomført en undersøkelse som målte yrkes stressorer før og etter COVID-19-situasjonen for de hotellansatte. Undersøkelsen til Wong et al ble holdt fra april til mai 2020 hvor respondentene var et bredt utvalgt hvor det var god variasjon av kjønn, alder, arbeidsstilling, års erfaring, utdanningsnivå og lokalisering av arbeidstedet. (Wong, Kim, Kim, & Han, 2021).

Etter utbruddet av pandemien har strukturen til yrkesstressorer endret seg, og det ble identifisert eksistensen av tre domener; tradisjonelle hotellarbeidsstressorer, ustabile og mer krevende hotellfaglig stressfaktorer og uetisk hotellarbeid relatert stress. Hvor tradisjonelle hotell-arbeidsstressorer var positivt assosiert med arbeidsglede og organisatorisk engasjement etter pandemien. En forklaring kan være at de ansatte er takknemlige for å ha en jobb å gå til i disse tider og aksepterer derfor de konvensjonelle belastningene, som lange arbeidstimer og mer arbeidsmengde. (Wong, Kim, Kim, & Han, 2021).

Mens de to andre faktorene var negativt forbundet med trivsel og engasjement.

Funnene fra undersøkelsen viser at ustabile og mer krevende stressfaktorer fra hotell-arbeidsmiljø er mest stressende etter utbruddet av COVID-19-pandemien. Det er viktig at hotelledelsen kommuniserer med de ansatte om hotellets situasjon for å lindre yrkesstresset. Den som fikk nest høyest stress-score var uetisk hotellarbeid relatert stress. Dette viser viktigheten av organisatoriske normer og oppfyllelse av hotellets ansattes forventninger. Hotelledelsen bør da hjelpe ved å fordele jobb likt, endre arbeidsvakter og avdelinger, samt opplæring og kompetanseutvikling. (Wong, Kim, Kim, & Han, 2021).

Stressnivået før og etter pandemien viste at kvinner, eldre og ledere hadde høyere stressnivå. Det er derfor viktig at ledelsen følger opp med disse gruppene, spesielt de eldre som er bekymret for pensjon og forpliktelser for familien (Wong, Kim, Kim, & Han, 2021).

4.9 Psykiske helsen

Den psykiske helsen kan ha blitt endret hos mange under pandemien, det er ikke lov å være sosial lenger, og man må holde avstand. Mennesker vil også føle på en usikkerhet rundt jobben, da arbeidsmarkedet for tiden er veldig usikkert verden over, spesielt innen reiseliv påpeker Aguiar-Quintana. (Aguiar-Quintana, Nguyen, Araujo-Cabrera, & Sanabria-Diaz, 2021).

For å se nærmere på psykisk helse blant hotell-ansatte under pandemien, har vi funnet en forskningsartikkel fra Archipealago i Spania hvor dataen ble samlet inn mellom mai og juni 2020. I 2019 hadde Archipealago ca 15 millioner turister. 68,5% av respondentene i undersøkelsen var mellom 35 og 55 år, med forskjellig utdanningsbakgrunn. (Aguiar-Quintana, Nguyen, Araujo-Cabrera, & Sanabria-Diaz, 2021).

Ifølge COR-teori [Conversation of resources] opplever mennesker stress når de ikke har ressurser tilgjengelig. I motsetning når de har personlige ressurser tilgjengelig [selvtillit, motivasjon] og sosiale ressurser [støtte fra familie, medarbeidere, eller sjefer] kan dette redusere de negative effektene ved jobben. Derfor har de kommet frem til at den psykologiske reaksjonen til en hotellansatt under en stressende periode [for-eksempel, risikoen for å bli smitta under pandemien, og at hoteller skal bli stengt i flere måneder som følge av pandemien] kan øke depresjon og angst blant hotell ansatte. (Aguiar-Quintana, Nguyen, Araujo-Cabrera, & Sanabria-Diaz, 2021).

Som nevnt ovenfor ifølge COR-teori og JD-R [Job demand resource] modellene, kan også tilstedeværelsen av jobbetterspørsel [for-eksempel jobbusikkerhet] forårsake en følelsesmessig utmattelse, som igjen påvirker de ansattes innsats på jobb, både på

arbeidsoppgavene deres og serviceinnstillingen. Forskere har også vist at når mennesker er i en situasjon som kan føre til depresjon og angst, kan disse negative følelsene også redusere deres kognitive ressurser på jobb, som igjen kan påvirke deres arbeidsinnsats. (Aguiar-Quintana, Nguyen, Araujo-Cabrera, & Sanabria-Diaz, 2021).

Ulike studier støtter teorien om at ansattes emosjonelle tilstand og psykiske helse påvirker deres prestasjon på arbeidsoppgaver på forskjellige måter. På den ene siden påvirker den emosjonelle tilstanden hotellansattes kognitive evner og på den andre siden deres motivasjon. Når det gjelder psykisk helse har Aguiar-Quintana; Nguyen; Araujo-Cabrera & Sanabria-Diaz gjennom sin forskning vist at dårlig psykisk helse bidrar til kognitive underskudd som påvirker arbeidsytelsen. Når mennesker er i situasjoner som forårsaker dem depresjon eller angst, som for-eksempel COVID-19, kan disse negative følelsene også redusere deres kognitive ressurser på jobben, noe som igjen kan påvirke ytelsen på arbeidsoppgavene deres til det negative. (Aguiar-Quintana, Nguyen, Araujo-Cabrera, & Sanabria-Diaz, 2021)

Når det gjelder de negative konsekvensene av jobbsikkerhet, finnes det også flere faktorer som kan moderere disse effektene. COR teorien viser blant annet at ansatte håndterer jobbstress bedre hvis de har tilstrekkelig med sosiale og personlige ressurser som kan hjelpe dem. Aguiar-Quintana viser også til motstandsdyktighet [evnen til å tilpasse seg et konstant skiftende miljø] som et attributt som kan dempe effektene, blant annet dårligere innsats og stress. I konteksten rund psykisk helse, påpeker Aguiar-Quintana at motstandsdyktighet blant ansatte har beskyttet ansatte mot emosjonell utmattelse. (Aguiar-Quintana, Nguyen, Araujo-Cabrera, & Sanabria-Diaz, 2021).

I utdanningssektoren har Aguiar-Quintana nylig bekreftet den modererende rollen som motstandsdyktighet har ved å undersøke hvordan det demper ulike negative konsekvenser ved jobbusikkerhet. De testet den modererende rollen som motstandsdyktighet har i tider med jobbusikkerhet i en tverrsnittstudie med et stort utvalg av universitetsansatte i USA, og de fant at motstandsdyktighet svekket forholdet mellom jobbusikkerhet og følelsesmessig utmattelse, kynisme og psykologisk kontraktsbrudd. (Aguiar-Quintana, Nguyen, Araujo-Cabrera, & Sanabria-Diaz, 2021).

I turistsektoren, forteller Aguiar-Quintana at det nylig er funnet ut at en ansattes motstandskraft kan redusere deres intensjon om å forlate og forbedre sitt arbeidsengasjement deres i reisebyråer. Tidligere er det forklart den viktige rollen som motstandsdyktighet har for å redusere og tilpasse seg virkningene av katastrofer i det komplekse turistsystemet på destinasjons-, organisasjons- og individnivå. På et individnivå foreslår denne studien at hotellansattes nivå av motstandsdyktighet kan ha en positiv påvirkning til å moderere stresset som kommer av jobb-usikkerheten, og at det har en positiv påvirkning på jobbprestasjon [jobb prestasjon under COVID-19]. (Aguiar-Quintana, Nguyen, Araujo-Cabrera, & Sanabria-Diaz, 2021).

4.9.1 Resultater av forskningen psykisk helse

Under disse omstendighetene er det viktig at ledere finner strategier som hjelper ansatte med å håndtere jobb usikkerheten, når vi nå har sett på resultatene fra forskningen. Om de ansatte klarer å håndtere jobbusikkerheten vil de mest sannsynlig vær mer engasjert og holde oppe produktiviteten på jobb, til tross for de usikre tidene. Derfor må ledere og forskere forske på hvordan de kan redusere de negative sidene ved jobb usikkerhet. Dette vil ikke bare hjelpe dem når det kommer til COVID-19, men også framtidige sykdommer eller sykefravær som

kan påvirke tryggheten rundt jobben. (Aguiar-Quintana, Nguyen, Araujo-Cabrera, & Sanabria-Diaz, 2021).

Resultatene fra forskningen/undersøkelsen bekrefter at hotellansattes jobbusikkerhet under COVID-19-pandemien ikke påvirket arbeidsinnsatsen på arbeidsoppgavene. Det kan fortsatt være andre faktorer som ikke ble tatt med i forskningen som påvirker arbeidsinnsatsen til de ansatte under COVID-19, så vi kan ikke utelatte det helt.

Resultatet av forskningen er også i tråd med noen forfatteres argumenter av eksistensen av noen modererende variabler. Aguiar-Quintana skriver at det er individuelle forskjellige variabler [f.eks. emosjonell intelligens] som kan relatere til hotellansattes stressoppfatning. I sammenheng med dette indikerer resultatene at motstandskraft, som er individuelt kjennetegn for ansatte, har en positiv innvirkning på jobbprestasjoner og modererte de negative forholdet mellom jobbusikkerhet og depresjon. I denne forbindelse er det mer sannsynlig at svært elastiske hotellansatte vil være i stand til å redusere eller transformere de mulige negative effektene av jobbstress på jobbprestasjoner enn ansatte med lav motstandskraft. (Aguiar-Quintana, Nguyen, Araujo-Cabrera, & Sanabria-Diaz, 2021).

5.0 Diskusjon og konklusjon

5.1 Metodediskusjon

Ved bruk av kvalitativ metode oppnådde vi en helhetlig forståelse og en dybdekunnskap om temaet. Utvalget av artikler relevant for temaet var det en del av, men ettersom COVID-19 er såpass nytt, fant vi ikke artikler om alt vi ville utforske innenfor temaet. Vi fant derimot noen artikler som inneholdt mye bra informasjon og som vi syntes kvaliteten var bra på. I undersøkelsene var informantene et bredt spekter av alder, kjønn bakgrunn, og de fleste er

nåværende ansatte i hotellbransjen. Dette er viktig å få frem, da det er ansatte som opplever pandemien i nåtid, og ikke tidligere hotellansatte som ikke har jobbet under pandemien. Undersøkelsene er holdt flere steder i verden, da pandemien påvirker mennesker globalt, og ikke bare i Norge. Om oppgaven ble skrevet noen år senere, kunne vi funnet ut hvordan hotellansatte blir påvirket i Norge, men ettersom alt er såpass nytt var det vanskelig å finne 6 artikler med undersøkelser holdt i Norge. Undersøkelsene kunne blitt utført i norske forhold, med noenlunde like resultater som f.eks. det som omhandler permitteringer og psykisk helse. Vi brukte også kunnskapsoppsummering, istedenfor å utføre intervjuer på grunn av dagens situasjon. Svakheter ved å ikke intervju mennesker må være at man ikke får enkelte hotellansattes perspektiv på situasjonen. Om vi hadde brukt intervju, kunne vi spurt mer omfattende spørsmål som det ikke finnes artikler på per dags dato. Vi brukte flere timer på å lese gjennom og finne gode artikler, for å sitte igjen med de 6 artiklene som er brukt i oppgaven. Det kan være en svakhet, ettersom mye av tiden gikk til å finne gode artikler, men samtidig fikk vi nye tanker og perspektiver om temaet mens vi leste artiklene som ikke ble brukt. Derimot hadde vi brukt enda lengre tid om vi skulle utført undersøkelser og intervjuer selv. Enda en svakhet må være at flesteparten av artiklene var skrevet på engelsk, som gjorde at vi måtte lese teksten flere ganger for å få bedre forståelse enn om den var skrevet på norsk. Artiklene hadde nok informasjon slik at vi fikk svart godt på problemstillingen som var hvordan hotellansatte påvirkes av den globale pandemien.

5.2 Resultats diskusjon

Gjennom oppgaven er det kommet frem ulike faktorer som påvirker de ansatte i hotellnæringen under den globale pandemien. Klart resultat som kommer frem i artiklene er hvordan den psykiske helsen forverres under COVID-19-pandemien for hotellansatte. Dette har sammenheng med at ansatte stresser over at hotell legges ned og at man blir permittert fra

jobben sin. Tidligere studie fra 2007 har også vist at det er depresjon relatert til hotellbransjen. Depresjonen var knyttet til høy jobb-belastning og lav sosial støtte (Shani & Pizam, 2009).

Agarwal fant ut at totalt 33 av 42 deltakere hadde episoder med frykt, frustrasjon, aggresjon tristhet, angst, dyp stress og symptomer på depresjon (Agarwal, 2021). Dette påvirker negativt både i jobb og privat sammenheng. Dette gjaldt særlig ansatte som jobbet kveld og natt, men også generelt, på grunn av deres dårlige arbeidsforhold og kontrakter. Dette påpeker også Shani et al fra tidligere studier i 2007, før pandemien (Shani & Pizam, 2009).

Agarwal skriver at de ansatte som var igjen etter at flere hadde mistet jobben, jobbet døgnet rundt og det ble rapportert om fysisk og mental utmattelse. Wong et al skriver også at omstendighetene rundt permittering fremmer angst hos ansatte og gjør dem redde for fremtiden i bransjen (Wong, Kim, Kim, & Han, 2021). Dette er et viktig tema å fremheve fordi man må ta vare på ansattes helse for at de skal ville bli værende på jobben. Shani et al påpeker at utbrenthet og stress i hotellbransjen er godt etablert, så det antas at dårlig arbeidsmiljø er en av faktorene som fører til betydelig depresjonsrate (Shani & Pizam, 2009).

Ifølge Stergiou et al er det stor bekymring for å smitte venner og familie, noe som gjør det vanskelig å opprettholde god arbeidsvilje. Det kommer frem at 31% synes det er viktig å ha rett utstyr for å beskytte seg mot smitte. Derimot var det ikke en barriere for å ikke møte opp på jobb for 53% av respondentene i undersøkelsen. (Stergiou & Farmaki, 2021). For at man skal være trygg på jobb og ikke frykte å bli smittet av viruset, er det viktig med tiltak og utstyr.

Aguiar-Quintana fremhever COR-teorien som viser at ansatte håndterer jobbstress bedre om det er tilstrekkelig med sosiale og personlige ressurser som kan hjelpe dem. Dette kan for

eksempel være masker, desinfeksjon, 2 meters avstand og plexiglass foran der man står på jobb (Aguiar-Quintana, Nguyen, Araujo-Cabrera, & Sanabria-Diaz, 2021).

HR-ansvarlig i hoteller har et ansvar i og ta vare på de ansatte, noe de anses som verdifulle eiendeler for hoteller da de er det som holder hoteller i drift under pandemien. (Hao, Xiao, & Chon, 2020). Verdien av å bli tatt vare på er viktig for at ansatte skal ville være i bransjen etter pandemien er over. Blir man behandlet dårlig under COVID-19, er det mindre sjanse for at man vil fortsette på arbeidstedet når andre muligheter kommer.

Baum et al forteller at hotellansatte ikke er rystet for en pandemi, grunnet deres dårlige arbeidsforhold og kontrakter (Baum, Shelagh, Solnet, & Robinson, 2020). Deltidskontrakter eller ikke kontrakter i det heletatt er vanlig i bransjen, og har vært i generasjoner. Dette er viktig å sette søkelys på, slik at man etter pandemien kan fikse problemet. Dette er gunstig for hoteller, men ikke for ansatte.

5.3 Anvendelse av resultatene i praksis

Ettersom vi selv ikke har jobbet på hotell, har vi ikke egne erfaringer fra hvordan hotellansatte påvirkes av COVID-19-pandemien, men vi kan se tenke oss frem til hvordan det kan medføre til bedre praksis i hotellbransjen. Vi ser og har sett gjennom året at hoteller legges ned og ansatte blir permittert.

Det er viktig å få bedre kontrakter for deltidsmedarbeidere og ekstrahjelp / ringevikarer, slik at de får den støtten de trenger om det skulle skje en slik krise som COVID-19-pandemien igjen. Dette kan gjøres ved å ha riktig arbeidsmengde skriftlig, istedenfor at det står få timer, men i realiteten jobbes det mer. Da vil ansatte få mer sikkerhet.

Psykiske helsen er viktig å ta vare på, det bør tilbys hjelp til ansatte slik at de får snakke med profesjonelle. HR kan også ta mer ansvar og gjøre seg tilgjengelig for samtaler med ansatte, som kan ta det det gjelder videre om nødvendig. Det er kanskje enklere å snakke med en HR ansvarlig istedenfor en leder, eller før man tar det til de profesjonelle. Man må sette terskelen lavere slik at man kan forebygge problemer før det blir et problem. Dette kan forebygge depresjon og angst, noe som kommer positivt ut for hotellene da de ikke mister gode ansatte, på grunn av sykemelding eller oppsigelse.

Noen av de ulike tiltakene som finnes under COVID-19-pandemien bør fortsettes med etter pandemien. Konkrete tiltak som å bruke desinfeksjon for å holde smitte nede kan hjelpe at ansatte ikke blir like mye syke som før. Det med å holde 1-2 meters avstand er også greit med tanke på at man har forskjellige intimsone, og at man ikke vil ha det ukomfortabelt på arbeidsplassen.

6.0 Litteraturliste

Agarwal, P. (2021, Februar). *Sciencedirect*. Retrieved from Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.uis.no/science/article/pii/S0278431920303170>

Aguiar-Quintana, T., Nguyen, T. H., Araujo-Cabrera, Y., & Sanabria-Diaz, J. M. (2021, April). *Sciencedirect*. Retrieved from Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.uis.no/science/article/pii/S0278431921000116>

- Baum, T., Shelagh, M. K., Solnet, D., & Robinson, R. N. (2020, Juli 29). *Emeraldinsight*. Retrieved from COVID-19's impact on the hospitality workforce – new crisis or amplification of the norm?: https://www-emerald-com.ezproxy.uis.no/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2020-0314/full/html?skipTracking=true&utm_source=TrendMD&utm_medium=cpc&utm_campaign=International_Journal_of_Contemporary_Hospitality_Management_TrendMD_0&WT.mc_id=Emerald_TrendM
- Bedriften BI*. (n.d.). Retrieved from Del 4 – Bedriftenes samfunnsansvar: <http://www.bedriftenbi.no/csr/>
- Bowers, F., & Miley, I. (2020, mars 19). *RTE*. Retrieved from How will I be reimbursed if I have been laid off over Covid-19?: <https://www.rte.ie/news/coronavirus/2020/0316/1123480-coronavirus-ireland/>
- Christensen, M. (2013). Retrieved from avonova.no: <https://www.avonova.no/contentassets/b28ba2de64f9451f87dad3640c07ec58/avonova---informasjon-om-jd-r-modellen.pdf>
- Folkehelseinstituttet*. (2021, Februar 11). Retrieved from Fakta om koronaviruset SARS-CoV-2 og sykdommen covid-19: <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta-og-kunnskap-om-covid-19/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1>
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020, September). *Sciencedirect*. Retrieved from COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.uis.no/science/article/pii/S0278431920301882#bib0210>
- Hobfoll, S. E. (1989). *American Psychological Association* . Retrieved from Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress: <https://psycnet-apa-org.ezproxy.uis.no/fulltext/1989-29399-001.html>

- Our World In Data*. (2021). Retrieved from Coronavirus (COVID-19) Vaccinations:
<https://ourworldindata.org/covid-vaccinations>
- Shani, A., & Pizam, A. (2009, September 2). *Sage Journals*. Retrieved from Work-Related Depression among Hotel Employees: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.uis.no/doi/pdf/10.1177/1938965509344294>
- Spence, T., & Christiansen, H. (2020, November 12). *E24*. Retrieved from Hotellet har kuttet 8 av 10 ansatte. Norske bedrifter forbereder seg på å permittere 15.000 til før jul.:
<https://e24.no/naeringsliv/i/oAAdnB/hotellet-har-kuttet-8-av-10-ansatte-norske-bedrifter-forbereder-seg-paa-aa-permittere-15000-til-foer-jul>
- Stergiou, D., & Farmaki, A. (2021, Februar). *Sciencedirect*. Retrieved from Ability and willingness to work during COVID-19 pandemic: Perspectives of front-line hotel employees: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.uis.no/science/article/pii/S0278431920303224>
- Vogt-Svendsen, R. (2011, September 8). Retrieved from strategiskhr.wordpress.com:
<https://strategiskhr.wordpress.com/2011/09/08/hva-er-egentlig-strategisk-hr/>
- Wong, A. K., Kim, S., Kim, J., & Han, H. (2021, Februar). *Sciencedirect*. Retrieved from How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.uis.no/science/article/pii/S0278431920303509>

6.1 Vedlegg

Tabell 2



Tabelloversikt .pdf