



Các chiến lược ứng phó trong quản trị nhân lực của các khách sạn trên địa bàn thành phố Huế dưới tác động của đại dịch Covid-19

Trần Thị Thu Hiền

Khoa Du lịch học, Trường Du lịch – Đại học Huế

THÔNG TIN BÀI BÁO

Quá trình xử lý:

Ngày nhận bài: 10/11/2022

Ngày nhận bản chỉnh sửa: 27/11/2022

Ngày nhận đăng: 29/11/2022

Ngày xuất bản: 20/02/2026

Từ khóa:

Chiến lược ứng phó;

Quản trị nhân lực;

Khách sạn;

Đại dịch Covid-19.

TÓM TẮT

Hoạt động quản trị nhân lực có ý nghĩa chiến lược đối với sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp. Mục tiêu của nghiên cứu này là nhằm đánh giá chiến lược ứng phó trong hoạt động quản trị nhân lực của các khách sạn trên địa bàn thành phố Huế thời kỳ Covid-19. Nghiên cứu này đã sử dụng phương pháp định lượng dựa trên việc khảo sát 42 lãnh đạo của các khách sạn được xếp hạng từ 1 sao – 5 sao trên địa bàn thành phố Huế. Kết quả cho thấy đa số các khách sạn đều khá lúng túng trong việc xây dựng các kế hoạch ứng phó trong hoạt động quản trị nhân lực trước bối cảnh đại dịch Covid-19. Hoạt động duy trì nguồn nhân lực và đào tạo, phát triển nguồn nhân lực cũng chưa được quan tâm đúng mức. Trong giai đoạn sau giãn cách, công tác thu hút nguồn nhân lực chưa đạt hiệu quả trong khi đó mối liên hệ với các cơ sở đào tạo chưa chặt chẽ. Nghiên cứu góp phần giúp các khách sạn trên địa bàn có chiến lược ứng phó phù hợp trong quản trị nhân lực trước bối cảnh đại dịch Covid-19.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Đại dịch Covid-19 được xem là một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng trên phạm vi toàn cầu đã tác động lớn đến nền kinh tế thế giới trong 2 năm vừa qua. Ở Việt Nam, đại dịch Covid-19 bắt đầu xuất hiện vào tháng 1/2020 và đã gây thiệt hại nặng nề cho nền kinh tế, đặc biệt là ngành du lịch. Theo thống kê của Hiệp hội Du lịch Việt Nam, trên 95% doanh nghiệp du lịch bị ảnh hưởng, khoảng 20-30% doanh nghiệp du lịch có nguy cơ phá sản trong năm 2020 và những ảnh hưởng vẫn còn kéo dài đến hiện tại.

Ở thành phố Huế, những diễn biến nhanh chóng và phức tạp của đại dịch Covid-19 đã ảnh hưởng lớn đến ngành du lịch trên địa bàn. Chỉ trong thời gian ngắn, ngành du lịch Thừa Thiên Huế bị đóng băng, sụt giảm mạnh về lượng khách và doanh thu; nhiều công ty du lịch, khách sạn, vận chuyển, nhà hàng, điểm mua sắm du lịch... tạm dừng hoạt động, một số đơn vị đứng trước nguy cơ phá sản. Dưới tác động của đại dịch Covid-19, các khách sạn đều phải đối mặt với sự hao hụt đáng kể nguồn nhân lực. Theo thống kê của Sở Du lịch năm 2020, có đến 936 nhân viên ở các cơ sở lưu trú bị thôi việc, khoảng 1.298 người nghỉ không lương không hỗ trợ. Chính vì vậy, nghiên cứu chiến lược ứng phó trong quản trị nhân lực của các khách sạn trên địa bàn thành phố Huế có ý nghĩa quan trọng, góp phần giúp các doanh nghiệp có những chiến lược ứng phó phù hợp trong quản trị nhân lực trước bối cảnh đại dịch Covid-19 vẫn còn diễn biến phức tạp.

2. LÝ THUYẾT VỀ CHIẾN LƯỢC ỨNG PHÓ TRONG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

2.1. Quản trị nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực có ý nghĩa rất quan trọng đối với một tổ chức. Hoạt động này thường rất phức tạp bởi nguồn nhân lực của một tổ chức có năng lực, đặc điểm khác nhau và tiềm năng phát triển cũng như khả năng hình thành các nhóm hội và tổ chức để bảo vệ quyền lợi họ (Dung, 2011). Dung (2011) đã định

nghĩa quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên. Mathis và Jackson (2010) cho rằng quản trị nguồn nhân lực là việc thiết kế các hệ thống chính thức trong một tổ chức để đảm bảo hiệu quả và hiệu quả sử dụng tài năng của con người nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Tổng quát, quản trị nguồn nhân lực chính là việc duy trì, phát triển, điều phối và sử dụng một cách hợp lý, có hiệu quả nguồn nhân lực của một tổ chức để hoàn thành các mục tiêu mà tổ chức đó đặt ra.

Dung (2011) và Lâm (2009) đã phân chia hoạt động chủ yếu của quản trị nguồn nhân lực theo ba nhóm chức năng chủ yếu sau: (1) *Chức năng thu hút nguồn nhân lực*, bao gồm: kế hoạch hoá nhân lực; phân tích, thiết kế công việc; biên chế nhân lực; (2) *Chức năng đào tạo, phát triển* bao gồm: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho nhân viên, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ; (3) *Chức năng duy trì nguồn nhân lực*, bao gồm: bố trí công việc và đánh giá sự thực hiện công việc; kích thích, động viên nhân viên; duy trì và phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp.

Mô hình quản trị nhân lực được biểu hiện thông qua hệ thống các chính sách và quan điểm quản trị nhân lực. Beer và cộng sự (1984) đã đề xuất mô hình quản trị nhân lực dựa trên 3 yếu tố: chế độ làm việc, các dòng di chuyển nhân lực, mức lương bổng. Fombrun và cộng sự (1984) đã đề xuất mô hình quản trị nhân lực gồm 4 yếu tố: tuyển dụng nhân lực; đánh giá nhân lực; định mức lương bổng và phát triển nhân lực. Dung (2011) đã nghiên cứu mô hình quản trị nhân lực dựa trên chức năng, gồm: thu hút nguồn nhân lực; đào tạo, phát triển nhân lực và duy trì nguồn nhân lực.

2.2. Chiến lược ứng phó với khủng hoảng

Có nhiều định nghĩa khác nhau về khủng hoảng. Khủng hoảng có thể được nhận diện là một trạng thái bất thường có tác động hiệu ứng lây lan rộng và gây ra hậu quả, tác hại nghiêm trọng (Hà, 2022; Gregory, 2005; Raftari et al., 2011). Coombs (2007) định nghĩa khủng hoảng là sự nhận thức về một sự kiện không thể đoán trước, có khả năng đe dọa những kỳ vọng quan trọng của các bên liên quan và có thể tác động nghiêm trọng đến hoạt động của tổ chức và tạo ra kết quả tiêu cực. Theo cách này, khủng hoảng được cho rằng tùy vào quan điểm của các bên liên quan. Một cuộc khủng hoảng được cho là xảy ra khi có ít nhất một nhóm bên liên quan bị một sự kiện tác động theo hướng tiêu cực. Ở góc độ khác, khủng hoảng tạo ra áp lực nhưng cũng là cơ hội để nhận ra những bất cập, điểm yếu mà ở trạng thái bình thường chưa lộ rõ, để phản tỉnh, từ đó điều chỉnh một cách có hệ thống, tạo ra sự phát triển mới, bền vững hơn.

Ứng phó được hiểu là những nỗ lực không ngừng thay đổi về nhận thức và hành vi của cá nhân để giải quyết các yêu cầu cụ thể, tồn tại bên trong cá nhân và trong môi trường mà cá nhân nhận định chúng có tính đe dọa, thách thức hoặc vượt quá nguồn lực của họ (Corsini, 1999; Lazarus & Folkman, 1984). Chiến lược ứng phó được chia thành: (1) Ứng phó chủ động (giải quyết vấn đề, tìm kiếm chỗ dựa xã hội); (2) Ứng phó bị động (tự cô lập, hành vi lảng tránh); (3) Ứng phó thích nghi (chấp nhận, lờ vấn đề, tự động viên) (Walker et al., 1997). Tùy hoàn cảnh cụ thể mà các chủ thể liên quan có thể lựa chọn một hoặc kết hợp các chiến lược ứng phó để đạt được hiệu quả tối ưu.

Meyers và Holusha (1986) đã đề xuất chiến lược ứng phó với khủng hoảng gồm ba giai đoạn: (1) Trước khủng hoảng; (2) Ứng phó với khủng hoảng và (3) Sau khủng hoảng. Giai đoạn trước khủng hoảng bao gồm tất cả các biện pháp phòng ngừa để tránh xảy ra khủng hoảng. Giai đoạn ứng phó với khủng hoảng là bao gồm tất cả các biện pháp đối phó nhằm giảm thiểu tối đa tác động của khủng hoảng. Giai đoạn sau khủng hoảng bao gồm tất cả các biện pháp cần thiết để khắc phục hậu quả của cuộc khủng hoảng và sự điều chỉnh này phải đạt được ở các khía cạnh hành vi, tâm lý, tổ chức và tài chính, tìm cách để chuẩn bị tốt hơn cho cuộc khủng hoảng sau.

Diệp và cộng sự (2021) đã nghiên cứu chiến lược ứng phó của doanh nghiệp dưới tác động của đại dịch Covid-19 ở 3 giai đoạn: (1) Trước khi có lệnh phong tỏa, giãn cách; (2) Trong giai đoạn bị phong tỏa, giãn cách; (3) Trong giai đoạn mở cửa.

2.3. Khung nghiên cứu về chiến lược ứng phó trong quản trị nhân lực của các khách sạn trên địa bàn thành phố Huế dưới tác động của đại dịch Covid-19

Dựa trên mô hình quản trị nhân lực của Michigan của Fombrun và cộng sự (1984), Dung (2011) và Lâm (2009); mô hình chiến lược quản trị khủng hoảng của Meyers và Holusha (1986), Hà (2022); mô hình chiến lược nhân lực của các doanh nghiệp ứng phó với đại dịch Covid-19 của Diệp và cộng sự (2021), tác giả đã xây dựng thang đo đánh giá chiến lược ứng phó trong quản trị nhân lực của các khách sạn ở thành phố Huế dưới tác động của đại dịch Covid-19, được phân thành 3 giai đoạn sau:

- Trước giai đoạn giãn cách: Chiến lược ứng phó trong quản trị nhân lực của khách sạn được đánh giá thông qua việc xây dựng các kế hoạch ứng phó, gồm 3 biến quan sát.

- Trong giai đoạn giãn cách: Chiến lược ứng phó trong hoạt động quản trị nhân lực của khách sạn được đánh giá thông qua 3 hoạt động gồm 18 biến quan sát: (1) Truyền thông nội bộ, phân thành truyền thông về dịch bệnh (gồm 2 biến quan sát) và truyền thông về chính sách (gồm 2 biến quan sát); (2) Duy trì nguồn nhân lực, phân thành: Bố trí và đánh giá công việc (gồm 3 biến quan sát); Khuyến khích và kích thích nhân viên (gồm 4 biến quan sát); Duy trì quan hệ lao động (gồm 4 biến quan sát); (3) Đào tạo, phát triển nguồn nhân lực (gồm 3 biến quan sát).

- Giai đoạn sau giãn cách: chiến lược ứng phó trong quản trị nhân lực của khách sạn được đánh giá chủ yếu thông qua 3 hoạt động với tổng số 12 biến quan sát: (1) Thu hút nguồn nhân lực (gồm 4 biến quan sát); (2) Duy trì nguồn nhân lực (gồm 6 biến quan sát); (3) Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực (gồm 2 biến quan sát).

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nhằm đánh giá chiến lược ứng phó trong hoạt động quản trị nhân lực của các khách sạn trên địa bàn thành phố Huế thời kỳ Covid-19, nghiên cứu chủ yếu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng. Số liệu thứ cấp được thu thập từ báo cáo của các khách sạn. Số liệu sơ cấp được thu thập từ bảng hỏi cấu trúc được thực hiện tại các khách sạn trên địa bàn thành phố Huế. Bảng hỏi được tham vấn ý kiến của các chuyên gia bao gồm những 2 nội dung chính: (1) Thông tin chung về các khách sạn trên địa bàn: tên gọi, địa chỉ, số điện thoại, thời gian bắt đầu kinh doanh, hình thức sở hữu hiện nay, xếp hạng cơ sở lưu trú, số buồng của cơ sở lưu trú, tổng số lao động hiện tại, công suất sử dụng phòng bình quân trước, trong và sau giãn cách; (2) Chiến lược ứng phó trong quản trị nhân lực trong bối cảnh đại dịch Covid-19. Thang đo để đánh giá chiến lược ứng phó của các khách sạn được sử dụng trong nghiên cứu là thang đo Likert 5 mức độ nhằm đo lường mức độ đồng ý của đối tượng khảo sát từ mức độ 1 – rất không đồng ý đến mức độ 5 – rất đồng ý.

Về đối tượng khảo sát, nghiên cứu chỉ tập trung khảo sát đối tượng là 42 lãnh đạo của 42 khách sạn được xếp hạng sao (1 sao đến 5 sao) trên địa bàn thành phố Huế do vấn đề quản trị nhân lực ứng phó với đại dịch Covid-19 là một vấn đề mang tính chiến lược của doanh nghiệp, thường được các khách sạn lớn chú trọng và đầu tư nhiều hơn so với các khách sạn nhỏ, đặc biệt trong giai đoạn dịch Covid-19 bùng phát. Vì vậy, quy mô mẫu được lựa chọn là 42 khách sạn trên tổng số 218 khách sạn trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Phương pháp điều tra xã hội học bằng bảng hỏi được phát trực tiếp các đối tượng được áp dụng trong nghiên cứu. Kết quả sơ bộ cho thấy trong 42 khách sạn được khảo sát, có 14 khách sạn phải tạm ngừng hoạt động và 28 khách sạn vẫn duy trì. Phần thông tin chung của các khách sạn được thu thập ở 42 khách sạn trên địa bàn thành phố Huế. Riêng nội dung trọng tâm của nghiên cứu là chiến lược ứng phó trong quản trị nhân lực trên địa bàn thành phố Huế sẽ được đánh giá dựa vào kết quả khảo sát tại 28 khách sạn còn hoạt động vào thời điểm điều tra.

Số liệu sau khi được thu thập và chọn lọc được đưa vào xử lý bằng phần mềm SPSS 20.0 bằng phương pháp thống kê mô tả nhằm đánh giá chiến lược ứng phó trong hoạt động quản trị nhân lực của các khách sạn được khảo sát trên địa bàn.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Khái quát hoạt động quản trị kinh doanh và quản trị nhân lực của các khách sạn trên địa bàn thành phố Huế dưới tác động của đại dịch Covid-19

Kể từ khi dịch bệnh Covid-19 xuất hiện ở Việt Nam vào đầu tháng 1/2020, đã có 4 làn sóng lây nhiễm Covid-19 liên tiếp xảy ra. Nhằm giảm thiểu sự lây lan Covid-19 trong cộng đồng, Ban chỉ đạo phòng chống dịch Covid-19 đã phát đi các thông báo về một số biện pháp kiểm soát, phòng chống dịch Covid-19 trong đó có những biện pháp hạn chế hoạt động kinh doanh. Hầu hết doanh nghiệp trên ở Việt Nam nói chung và trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế nói riêng bị gián đoạn hoạt động kinh doanh trong một thời gian nên đối mặt với rất nhiều khó khăn, thậm chí nhiều doanh nghiệp phải đứng trước bờ vực phá sản.

Đối mặt với giai đoạn khủng hoảng do đại dịch Covid-19 gây ra trong 2 năm qua, các khách sạn đã có những chiến lược ứng phó khác nhau. Kết quả khảo sát trong tổng số 28 khách sạn còn hoạt động vào thời điểm khảo sát, có khoảng 45,2% khách sạn vẫn duy trì hoạt động với các sản phẩm và thị trường cũ như trước thời điểm dịch bệnh xảy ra. Có đến 28,6% khách sạn được khảo sát đã lựa chọn phương án tạm thời đóng cửa hoặc chuyển nhượng cơ sở kinh doanh. Những khách sạn chuyên dòng khách quốc tế có xu hướng chậm mở cửa hơn so với các khách sạn khác do phải cân nhắc đến thu nhập không đủ bù đắp chi phí cao nếu tiếp tục vận hành. Đáng lưu ý, tỷ lệ khách sạn buộc phải chuyển nhượng cơ sở chiếm 11,9% do không chịu được áp lực tài chính. Bên cạnh việc ứng phó bị động: như rời bỏ thị trường, duy trì hoạt động cầm chừng thì có khoảng 21,4% khách sạn đã chủ động ứng phó với đại dịch Covid-19 bằng cách thay đổi sản phẩm và tìm kiếm thị trường mới. Những khách sạn này vẫn mở cửa đón khách trong thời điểm được phép và thực hiện

các biện pháp để kích cầu như giảm giá, khuyến mãi, tặng voucher, điển hình như Làng Hành Hương, Khách sạn Alba,... Một số khách sạn khác tham gia phục vụ cách ly y tế tập trung hoặc phục vụ giám sát y tế trong giai đoạn Covid-19: Khách sạn Mường Thanh, Khách sạn Sài Gòn Morin, Khách sạn Điện Biên, Khách sạn Emm Huế, Khách sạn Vinpearl Huế, Khách sạn White Lotus Huế, Khách sạn Senna Huế, Khách sạn Duy Tân 2, Khách sạn Hương Giang, Khách sạn Alba Spa, Khách sạn Alba.

Đối với hoạt động quản trị nhân lực, việc cắt giảm nguồn nhân lực là tất yếu trong bối cảnh hoạt động kinh doanh của các khách sạn bị hạn chế do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19. Nhiều nhân viên ở các khách sạn phải bị mất việc tạm thời hoặc dài hạn (bảng 1).

Bảng 1. Thực trạng cắt giảm nhân lực ở các khách sạn được khảo sát dưới tác động của đại dịch Covid-19

Đơn vị: người

Stt	Vị trí công việc		Hình thức cắt giảm				Tổng
			Giảm lương	Nghỉ không lương có hỗ trợ	Nghỉ không lương không hỗ trợ	Thôi việc	
1	Trưởng phòng, trưởng bộ phận	Số lượng	129	30	38	32	229
		%	56,3	13,1	16,6	14	100
2	Nhân viên lễ tân	Số lượng	121	30	43	7	201
		%	60,2	14,9	21,4	3,5	100
3	Nhân viên buồng	Số lượng	359	90	125	144	718
		%	50	12,5	17,4	20,1	100
4	Nhân viên nhà hàng	Số lượng	320	95	90	25	530
		%	60,4	17,9	17	4,7	100
5	Nhân viên bếp	Số lượng	306	89	76	19	490
		%	62,4	18,2	15,5	3,9	100
6	Nhân viên dịch vụ	Số lượng	270	98	78	29	475
		%	56,9	20,6	16,4	6,1	100
7	Nhân viên khác	Số lượng	201	57	24	178	460
		%	43,7	12,4	5,2	38,7	100
Tổng		Số lượng	1.706	489	474	434	3.103
		%	55,0	15,7	15,3	14,0	100

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra, 2022)

Dữ liệu ở bảng 1 cho thấy những hình thức cắt giảm nhân lực được áp dụng bao gồm: giảm lương, nghỉ không lương có hỗ trợ, nghỉ không lương không hỗ trợ và thôi việc. Hình thức cắt giảm chủ yếu là giảm lương, có 1.706 lao động bị giảm lương, chiếm 55% tổng số lao động bị ảnh hưởng; tiếp đến là 15,8% lao động phải nghỉ không lương có hỗ trợ, 15,3% lao động phải nghỉ việc không lương mà không có hỗ trợ, đáng lưu ý là 14% lao động bị thôi việc. Điều này báo hiệu nguy cơ “chảy máu nhân sự” ngành du lịch Huế rất cao do một số lượng lớn nhân viên chuyển sang làm việc các lĩnh vực khác. Thực trạng này đặt ra thách thức cho ngành du lịch tỉnh nhà trong giai đoạn bình thường mới.

4.2. Chiến lược ứng phó trong quản trị nhân lực của khách sạn trên địa bàn thành phố Huế dưới tác động của đại dịch Covid-19

Chiến lược quản trị nhân lực ứng phó với đại dịch Covid-19 của các khách sạn được đánh giá qua 3 giai đoạn: Trước giai đoạn giãn cách (trước 1/4/2020), trong giai đoạn giãn cách (từ 1/4/2020 – 18/3/2022) và trong giai đoạn sau giãn cách (từ 19/3/2022 đến hiện tại).

Trước giai đoạn giãn cách

Bảng 2. Kế hoạch ứng phó của các khách sạn trước giai đoạn giãn cách

Stt	Tiêu chí	% người trả lời theo mức độ					ĐTB
		1	2	3	4	5	
1	Xây dựng chiến lược, phương án kinh doanh mới	5,3	10,5	50,0	34,2	0,0	3,13
2	Xây dựng và triển khai kế hoạch nhân sự rõ ràng	0,0	0,0	71,1	28,9	0,0	3,29
3	Tạo kênh giao tiếp kết nối giữa lãnh đạo và nhân viên	0,0	2,6	34,2	36,8	26,3	3,87

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra- 2022)

*Chú thích: Theo thang đo Likert 5 mức độ, cụ thể từ 1- Rất không đồng ý; 2- Không đồng ý; 3- Trung lập; 4- Đồng ý; 5-Rất đồng ý; ĐTB: điểm trung bình

Bảng 2 thể hiện kết quả khảo sát kế hoạch ứng phó của các khách sạn trước giai đoạn giãn cách. Ở thời điểm này, kết quả khảo sát cho thấy các khách sạn chưa có chiến lược rõ ràng, điểm trung bình của tiêu chí “*Xây dựng chiến lược, phương án kinh doanh mới*” chỉ đạt 3,13 và tiêu chí “*Xây dựng và triển khai kế hoạch nhân sự rõ ràng*” cũng đạt ở mức trung bình (3,29). Chỉ có tiêu chí “*Tạo kênh giao tiếp kết nối giữa lãnh đạo và nhân viên*” được đánh giá khá cao, đạt 3,87. Trước khủng hoảng, các khách sạn đã quan tâm đến việc kết nối với nguồn nhân lực thông qua các kênh giao tiếp khác nhau (zalo, facebook,...) và hoạt động này được đẩy mạnh hơn trong giai đoạn dịch bệnh diễn ra.

Trong giai đoạn giãn cách

Trong giai đoạn giãn cách và hạn chế do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19, chiến lược ứng phó của các khách sạn trong quản trị nhân lực được đánh giá chủ yếu qua các hoạt động: (1) Truyền thông nội bộ trong giai đoạn giãn cách, (2) Duy trì nguồn nhân lực trong giai đoạn giãn cách, (3) Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong giai đoạn giãn cách.

- Truyền thông nội bộ trong giai đoạn giãn cách

Bảng 3. Truyền thông nội bộ của các khách sạn trong giai đoạn giãn cách

Stt	Tiêu chí	% người trả lời theo mức độ					ĐTB
		1	2	3	4	5	
1	Triển khai kịp thời truyền thông về dịch bệnh	0,0	10,5	31,6	21,1	36,8	3,84
2	Quản trị về quy định phòng chống dịch bệnh	0,0	2,6	21,1	39,5	36,8	4,11
3	Thông tin rõ ràng cho nhân viên về sự thay đổi kế hoạch công việc	0,0	7,9	36,8	47,4	7,9	3,55
4	Thông tin về lương thưởng, phúc lợi đầy đủ	10,5	0,0	18,4	42,1	28,9	3,79

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra, 2022)

**Chú thích: Theo thang đo Likert 5 mức độ, cụ thể từ 1- Rất không đồng ý; 2- Không đồng ý; 3- Trung lập; 4- Đồng ý; 5- Rất đồng ý; ĐTB: điểm trung bình*

Dữ liệu bảng 3 cho thấy hoạt động truyền thông nội bộ của các khách sạn khá tốt, cao nhất là tiêu chí “*Quản trị nhân viên về quy định phòng chống dịch*” với điểm trung bình là 4,11 và thấp nhất là tiêu chí “*Thông tin rõ ràng cho nhân viên về sự thay đổi kế hoạch công việc*” với điểm trung bình là 3,55. Các khách sạn đã chủ động kịp thời quán triệt cho người lao động về các chính sách dịch bệnh và chính sách về lương thưởng, phúc lợi.

- Duy trì nguồn nhân lực trong giai đoạn giãn cách

Hoạt động duy trì nguồn nhân lực trong giai đoạn giãn cách được phân chia thành 3 nhóm: (1) Bố trí và đánh giá công việc, (2) Khuyến khích, kích thích nhân viên, (3) Duy trì quan hệ lao động. Kết quả khảo sát về hoạt động duy trì nguồn nhân lực thể hiện ở bảng 4.

Bảng 4. Duy trì nguồn nhân lực của các khách sạn trong giai đoạn giãn cách

Stt	Tiêu chí	% người trả lời theo mức độ					ĐTB
		1	2	3	4	5	
Bố trí và đánh giá công việc							
1	Bố trí, sắp xếp nhân viên vào vị trí phù hợp	0,0	21,1	42,1	36,8	0,0	3,16
2	Đánh giá nhân viên dựa trên năng suất công việc	0,0	0,0	44,7	55,3	0,0	3,55
3	Luân chuyển ca để giảm số nhân viên bị nghỉ việc	0,0	15,8	55,3	28,9	0,0	3,13
Khuyến khích, kích thích nhân viên							
4	Có chính sách giữ chân lao động có năng lực	0,0	13,2	44,7	42,1	0,0	3,29
5	Thực hiện đúng cam kết về lương và phúc lợi	0,0	0,0	13,2	86,8	0,0	3,87
6	Khuyến khích tinh thần làm việc của nhân viên	0,0	0,0	36,8	63,2	0,0	3,63
7	Khuyến khích các sáng tạo và đổi mới	5,3	44,7	34,2	15,8	0,0	2,61
Duy trì quan hệ lao động							
8	Áp dụng biện pháp đảm bảo an toàn cho nhân viên	0,0	13,2	5,3	52,6	28,9	3,97
9	Quan tâm và chia sẻ đến đời sống của nhân viên	0,0	13,2	21,1	65,8	0,0	3,53
10	Hỗ trợ nhân viên khi nghỉ việc, ốm đau	0,0	0,0	52,6	36,8	10,5	3,58
11	Quan tâm nhân viên trong thời gian nghỉ việc	0,0	13,2	50,0	36,8	0,0	3,24

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra, 2022)

**Chú thích: Theo thang đo Likert 5 mức độ, cụ thể từ 1- Rất không đồng ý; 2- Không đồng ý; 3- Trung lập; 4- Đồng ý; 5- Rất đồng ý; ĐTB: điểm trung bình*

+ Về bố trí và đánh giá công việc, do số ca nhiễm liên tục gia tăng trong thời gian dịch bệnh nên nhiều nhân viên phải nghỉ việc gây khó khăn cho việc bố trí nguồn nhân lực ở các khách sạn. Vì vậy, tiêu chí “*Bố trí, sắp xếp nhân viên vào vị trí phù hợp*” và “*Luân chuyển ca để giảm số nhân viên bị nghỉ việc*” có mức điểm khá thấp lần lượt là 3,16 và 3,13. Các khách sạn đã linh hoạt “*Đánh giá nhân viên dựa trên năng suất công việc*” để phù hợp tình hình dịch bệnh, thể hiện ở điểm trung bình là 3,55.

+ Về khuyến khích và kích thích nhân viên, tiêu chí “*Thực hiện đúng cam kết về lương và phúc lợi trong thời kỳ khủng hoảng*” và tiêu chí “*Khuyến khích tinh thần làm việc của nhân viên*” đạt mức điểm trung bình khá tốt với mức điểm lần lượt là 3,87 và 3,63. Về tiêu chí “*Có chính sách giữ chân lao động có năng lực*”, đa số khách sạn chưa đầu tư đúng mức vào tiêu chí này nên điểm trung bình chỉ đạt 3,29. Hầu hết các khách sạn không quan tâm đến việc “*Khuyến khích các sáng tạo và đổi mới trong giai đoạn giãn cách*”, điểm trung bình của tiêu chí này ở mức trung bình (2,61).

+ Về duy trì quan hệ lao động, các khách sạn quan tâm đến việc xây dựng quan hệ lao động tốt đẹp, thể hiện điểm trung bình trong nhóm này khá cao, ngoại trừ yếu tố “*Quan tâm nhân viên trong thời gian nghỉ việc*” có điểm trung bình khá thấp (3,24). Trong giai đoạn dịch bệnh diễn ra, các khách sạn đặc biệt quan tâm đến việc “*Áp dụng biện pháp đảm bảo an toàn cho nhân viên*” với điểm trung bình cao (3,97). Hai hoạt động “*Quan tâm và chia sẻ đến đời sống của nhân viên*” và “*Hỗ trợ nhân viên khi nghỉ việc, ốm đau*” chỉ được quan tâm ở mức trung bình với điểm trung bình lần lượt là 3,53 và 3,58.

- Đào tạo nguồn nhân lực trong giai đoạn giãn cách

Bảng 5. Đào tạo nguồn nhân lực của các khách sạn trong giai đoạn giãn cách

Stt	Tiêu chí	% người trả lời theo mức độ					ĐTB
		1	2	3	4	5	
1	Bổ sung các kỹ năng cho nhân viên	7,9	23,7	65,8	0,0	2,6	2,66
2	Đào tạo chéo nhân viên trong giai đoạn dịch bệnh	7,9	13,2	39,5	36,8	2,6	3,13
3	Bồi dưỡng và phát triển đội ngũ quản lý	7,9	23,7	52,6	13,2	2,6	2,79

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra, 2022)

**Chú thích:* Theo thang đo Likert 5 mức độ, cụ thể từ 1- Rất không đồng ý; 2- Không đồng ý; 3- Trung lập; 4- Đồng ý; 5- Rất đồng ý; ĐTB: điểm trung bình

Kết quả ở bảng 5 cho thấy các khách sạn chưa quan tâm đến hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong giai đoạn giãn cách, bao gồm cả hoạt động bồi dưỡng cho nhân viên cả đội ngũ quản lý. Các tiêu chí “*Đào tạo chéo nhân viên trong giai đoạn dịch bệnh*”, “*Bồi dưỡng và phát triển đội ngũ quản lý*”, “*Bổ sung các kỹ năng cho nhân viên*” đều đạt mức điểm trung bình lần lượt là 3,13; 2,79 và 2,66. Khoảng 36,8% có thực hiện hoạt động đào tạo chéo nhân viên nhằm cung cấp cho nhân viên các kỹ năng cơ bản để có thể kiêm nhiệm nhiều vị trí.

Sau giai đoạn giãn cách

Trong giai đoạn phục hồi, các khách sạn bắt đầu hoạt động trở lại, tập trung vào việc thu hút khách du lịch. Các chiến lược ứng phó trong quản trị nhân lực của các khách sạn được đánh giá trong giai đoạn này thông qua các hoạt động: (1) Thu hút nguồn nhân lực sau giãn cách; (2) Duy trì nguồn nhân lực sau giãn cách và (3) Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sau giãn cách.

- Thu hút nguồn nhân lực sau giai đoạn giãn cách

Bảng 6. Chiến lược thu hút nguồn nhân lực của các khách sạn sau giai đoạn giãn cách

Stt	Tiêu chí	% người trả lời theo mức độ					ĐTB
		1	2	3	4	5	
1	Thu hút nhân viên cũ quay lại làm việc	0,0	13,2	36,8	28,9	21,1	3,58
2	Tuyển dụng nhân viên có kỹ năng, trình độ	0,0	0,0	52,6	47,4	0,0	3,47
3	Hợp tác với các đơn vị đào tạo để tuyển dụng nhân viên	0,0	5,3	94,7	0,0	0,0	2,95
4	Thu hút, đào tạo sinh viên thực tập tại doanh nghiệp	0,0	23,7	26,3	50,0	0,0	3,26

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra, 2022)

Chú thích: Theo thang đo Likert 5 mức độ, cụ thể từ 1- Rất không đồng ý; 2- Không đồng ý; 3- Trung lập; 4- Đồng ý; 5- Rất đồng ý; ĐTB: điểm trung bình

Dữ liệu ở bảng 6 cho thấy khoảng 50% khách sạn thực hiện tốt hoạt động “*Thu hút nhân viên cũ quay lại làm việc*”, bên cạnh đó khoảng 50% khách sạn vẫn chưa thực hiện tốt hoạt động này, điểm trung bình đạt 3,58. Các khách sạn hiện vẫn gặp khó khăn trong việc “*Tuyển dụng nhân viên có kỹ năng, trình độ*” sau đại

dịch Covid-19, điểm trung bình chỉ đạt 3,47. Về hoạt động liên kết, tiêu chí “*Thu hút, đào tạo sinh viên thực tập tại doanh nghiệp*” chỉ đạt điểm trung bình là 3,26. Đa số các khách sạn chưa có xu hướng hợp tác với các đơn vị đào tạo để tuyển dụng nhân viên, điểm trung bình chỉ đạt 2,95.

- *Duy trì nguồn nhân lực sau giai đoạn giãn cách*

Bảng 7. Chiến lược duy trì nguồn nhân lực của các khách sạn sau giai đoạn giãn cách

Stt	Tiêu chí	% người trả lời theo mức độ					ĐTB
		1	2	3	4	5	
1	Cam kết ổn định việc làm cho nhân viên	0,0	0,0	31,6	68,4	0,0	3,68
2	Khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên	0,0	0,0	23,7	76,3	0,0	3,76
3	Tạo cơ hội cho nhân viên tăng thu nhập	7,9	2,6	44,7	44,8	0,0	3,26
4	Đảm bảo điều kiện làm việc an toàn cho nhân viên	0,0	0,0	55,3	44,7	0,0	3,45
5	Tăng cường sức khoẻ và tinh thần cho nhân viên	0,0	0,0	52,6	47,4	0,0	3,47
6	Tăng cường gắn kết nhân viên và tổ chức	0,0	0,0	36,8	63,2	0,0	3,63

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra, 2022)

Chú thích: Theo thang đo Likert 5 mức độ, cụ thể từ 1- Rất không đồng ý; 2- Không đồng ý; 3- Trung lập; 4- Đồng ý; 5- Rất đồng ý; ĐTB: điểm trung bình

Dữ liệu ở bảng 7 cho thấy trong giai đoạn phục hồi, trên 60% các khách sạn được khảo sát đều có chiến lược duy trì nguồn nhân lực bằng nhiều hình thức khác nhau, bao gồm “*Khích lệ tinh thần làm việc của nhân viên*”, “*Cam kết ổn định việc làm cho nhân viên*” và “*Tăng cường sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức*” với điểm trung bình khá cao, lần lượt là 3,76; 3,68 và 3,63. Còn lại, các tiêu chí “*Tạo cơ hội cho nhân viên tăng thu nhập*”, “*Đảm bảo điều kiện làm việc an toàn cho nhân viên*” và “*Tăng cường sự gắn kết giữa nhân viên và tổ chức*” chỉ đạt điểm trung bình lần lượt là 3,26; 3,45 và 3,47.

- *Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực sau giai đoạn giãn cách*

Bảng 8. Chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của các khách sạn sau giai đoạn giãn cách

Stt	Tiêu chí	% người trả lời theo mức độ					ĐTB
		1	2	3	4	5	
1	Nâng cao kỹ năng và trình độ của nhân viên	7,9	44,7	26,3	21,1	0,0	2,61
2	Nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ quản lý	0,0	10,5	60,5	28,9	0,0	3,18

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra, 2022)

**Chú thích:* Theo thang đo Likert 5 mức độ, cụ thể từ 1- Rất không đồng ý; 2- Không đồng ý; 3- Trung lập; 4- Đồng ý; 5- Rất đồng ý. ĐTB: điểm trung bình

Trong giai đoạn phục hồi, các khách sạn đang bắt tay vào các hoạt động ổn định lại công việc, bố trí các công việc cũng như thu hút, tuyển dụng nhân viên đảm nhận các vị trí để phục vụ du khách nên các hoạt động đào tạo và phát triển chưa được quan tâm đúng mức. Theo kết quả bảng 8, các tiêu chí “*Nâng cao năng lực quản lý cho đội ngũ quản lý*”, “*Nâng cao kỹ năng và trình độ của nhân viên*” đều đạt mức trung bình với các giá trị lần lượt là 3,18 và 2,61.

5. KẾT LUẬN VÀ GIẢI PHÁP

Kết quả khảo sát các khách sạn được xếp hạng ở thành phố Huế cho thấy hình thức cắt giảm được áp dụng chủ yếu là giảm lương nhằm giữ chân người lao động. Tuy nhiên, nguồn nhân lực ở các khách sạn có nguy cơ rời bỏ ngành khá cao.

Trong bối cảnh đại dịch Covid-19, các khách sạn đã đảm bảo công tác truyền thông nội bộ và duy trì mối quan hệ lao động tốt đẹp với nhân viên. Tuy nhiên, đa số các khách sạn chưa xây dựng kế hoạch ứng phó đối với khủng hoảng. Bên cạnh đó, công tác như bố trí công việc, khuyến khích người lao động và đặc biệt là đào tạo, phát triển nguồn nhân lực chưa được quan tâm đúng mức. Trong giai đoạn phục hồi, các khách sạn chủ yếu tận dụng nguồn nhân lực cũ chứ chưa có chính sách tuyển dụng người có kỹ năng từ bên ngoài. Đáng lưu ý, sự liên kết với các bên liên quan như các đơn vị đào tạo còn lỏng lẻo.

Nguồn nhân lực du lịch ở các khách sạn ở thành phố Huế đang có nhiều biến động trước tác động của đại dịch Covid-19. Việc tái cấu trúc, đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, huấn luyện thêm các kỹ năng cho nhân viên để bắt kịp xu hướng chung của thế giới là giải pháp cần thiết để chuẩn bị cho giai đoạn bình thường mới. Đầu tư cho nguồn nhân lực không chỉ là lựa chọn đúng đắn cho giai đoạn trước mắt mà còn cả lâu dài nhằm đón đầu những cơ hội mới. Trước bối cảnh phức tạp của đại dịch Covid-19, các khách sạn cần

được hỗ trợ nhằm tăng cường khả năng chống chịu và ứng phó trước khủng hoảng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, Q. D., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (2nd ed.). Sage.
- Corsini, R. J. (1999). *The dictionary of psychology*. Brunner/Mazel.
- Diep, S. N., Diep, T. L., Hai, N. T. H., Hanh, N. T. H., & Mahony, B. O. (2021). Enhancing resilience in the COVID-19 crisis: Lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*.
- Dung, T. K. (2011). *Giáo trình nguồn nhân lực*. NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Gregory, A. (2005). Communication dimensions of the UK foot and mouth disease crisis. *Journal of Public Affairs*, 5(3-4), 312-328.
- Hà, N. N. (2022, May 11). Quản trị khủng hoảng và phát huy vai trò của người đứng đầu trong quản trị khủng hoảng. *Tạp chí Công sản điện tử*.
https://tapchiconsan.org.vn/web/guest/media-story/-/asset_publisher/V8hhp4dK31Gf/content/quan-tri-khung-hoang-va-phat-huy-vai-tro-nguoi-dung-dau-trong-quan-tri-khung-hoang
- Lâm, N. B. (2009). *Giáo trình quản lý kinh doanh khách sạn*. NXB Trường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management*. South-Western College Publishing.
- Meyers, G. C., & Holusha, J. (1986). *Managing crisis: A positive approach*. Routledge.
- Raftari, M., Mahjoub, R., & Joudaki, S. (2011). The role of crisis management in seismic disaster. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(9), 1923-1927.
- Walker, L. S., Smith, C. A., Garber, J., & Van Slyke, D. A. (1997). Development and validation of the pain response inventory for children. *Psychological Assessment*, 9, 392-405.

Response strategies in human management of hotels in Hue city under the impact of the Covid-19 pandemic

Tran Thi Thu Hien

Faculty of Tourism Studies, University of Tourism, Hue University

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 10 November 2022

Received in revised form: 27 November 2022

Accepted: 29 November 2022

Published: 20 February 2026

Keywords:

Response strategy;
Human management;
Hotel;
Covid-19.

Corresponding author:

Tran Thi Thu Hien

E-mail address:

tthien.kdl@hueuni.edu.vn

ABSTRACT

Human resource management activities have a strategic significance for the existence and development of enterprises. This study aims to evaluate response strategies in human resource management of hotels in Hue city under the impact of Covid-19. This study used a quantitative method based on surveying 42 leaders of 1 star to 5 star hotels in Hue city. The results show that most hotels are quite confused in developing response plans in human resource management in the context of the Covid-19 pandemic. The activities of maintaining human resources and training and developing human resources have also not been given due attention. In the post-lockdown period, attracting human resources in hotels was not effective while the relationship between hotels with training institutions is not close. The study contributes to helping hotels in the area have appropriate response strategies in human resource management in the context of the current Covid-19 pandemic.