

# CHÍNH SÁCH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ẢNH HƯỞNG ĐẾN KHẢ NĂNG CHỐNG CHỊU CỦA TỔ CHỨC TRONG KHỦNG HOẢNG DO ĐẠI DỊCH COVID-19 GÂY RA: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH TẠI HUẾ, ĐÀ NẴNG VÀ HỘI AN

HR PRACTICES ENHANCING ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN CRISIS CAUSED BY COVID-19: CASES OF BUSINESSES IN TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY IN HUE, DANANG AND HOI AN

Huỳnh Thị Mỹ Hạnh\*, Trà Lục Diệp

*Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng<sup>1</sup>*

\*Tác giả liên hệ: hanhhtm@duc.edu.vn

(Nhận bài: 01/4/2022; Chấp nhận đăng: 25/5/2022)

**Tóm tắt** - Từ cuối năm 2019, khủng hoảng toàn cầu do Đại dịch Covid-19 gây ra đã phá vỡ nghiêm trọng cấu trúc ngành du lịch. Trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp trong lĩnh vực này nỗ lực để tìm những giải pháp để xây dựng và phát triển khả năng chống chịu nhằm đề thích nghi, sống sót trong khủng hoảng và phục hồi sau khi khủng hoảng kết thúc. Đứng ở góc độ quản trị nguồn nhân lực, nghiên cứu này nhằm mục tiêu khám phá những chính sách nguồn nhân lực được áp dụng để tăng cường khả năng chống chịu của tổ chức trong giai đoạn giãn cách xã hội và khủng hoảng. Cách tiếp cận định tính bằng 15 phỏng vấn bán cấu trúc với các nhà quản lý trong lĩnh vực du lịch đã được tiến hành ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra những đóng góp về mặt học thuật khi cung cấp nền tảng hiểu biết về các chính sách nguồn nhân lực tăng cường năng lực chống chịu của tổ chức từ đó đề xuất những chỉ dẫn quản trị cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch.

**Từ khóa** - Đại dịch Covid-19; khả năng chống chịu của tổ chức; chính sách quản trị nguồn nhân lực; giãn cách xã hội; phân tích chủ đề.

## 1. Đặt vấn đề

Bức tranh âm ảm với nhiều khó khăn vẫn tiếp tục với ngành du lịch kể từ cuối năm 2019. Đại dịch Covid-19, một cuộc tấn công vào sức khỏe cộng đồng đã gây ra nhiều tác động nặng nề, đặc biệt là khi các quốc gia thực hiện đóng biên và giãn cách xã hội, làm tê liệt hoàn toàn cấu trúc ngành du lịch. Theo Thống kê của UNWTO, ngành du lịch toàn cầu tiếp tục bị tổn hại với sự giảm sút 87% các chuyến đến du lịch quốc tế vào tháng 1 so với cùng kì năm ngoái trong đó khu vực châu Á-Thái Bình Dương chứng kiến sự sụt giảm lớn nhất với 96% [1]. Cuộc khủng hoảng này đã gây ra suy thoái kinh tế nghiêm trọng và đe dọa du lịch toàn cầu với tổng thất thoát là 4,5 nghìn tỉ Đô la Mỹ với 62 triệu việc làm bị mất vào năm 2020 [2]. Trong một kịch bản tồi tệ như vậy, các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực du lịch cố gắng để thích ứng, sống sót bằng cách duy trì và tăng cường khả năng chống chịu của tổ chức mình. Tuy nhiên mối liên hệ giữa khả năng chống chịu của tổ chức gắn liền với khủng hoảng vẫn chưa được nghiên cứu nhiều trong lĩnh vực du lịch [3]. Đã có rất nhiều hội thảo tập trung vào tác động của Covid-19 lên ngành du lịch thu hút sự chú ý của nhiều học giả nhằm thảo luận về cách thức để doanh nghiệp trở nên

**Abstract** - Since the end of 2019, the tourism and hospitality industry has been severely devastated by the global covid-19 pandemic. In this context, the idea of building up and developing organizational resilience for businesses in order to adapt and survive during crisis as well as recover after crisis has attracted the concern from both academics and practitioners. From the perspective of human resource management, this study aims to discover HR practices adopted to strengthen organizational resilience capacities during the lockdown. 15 in-depth interviews with managerial personnel working in tourism and hospitality sector in Vietnam have been conducted. The findings make a significant theoretical contribution in understanding crucial resilience-enhancing HR practices implemented during crisis as well as an integrated practical proposition that could be used as a guideline for businesses in tourism and hospitality industry.

**Key words** - The covid-19 pandemic; organizational resilience; human resource practices; lockdown; thematic analysis

mạnh mẽ hơn và vượt qua khủng hoảng [4]. Trong số nhiều chính sách được áp dụng như marketing, tài chính, thì các chính sách quản trị nguồn nhân lực cũng được đánh giá cao khi tập trung vào vai trò của nhân viên như những tài sản đóng góp vào lợi thế cạnh tranh bền vững của tổ chức [5]–[8].

### 1.1. Khả năng chống chịu của tổ chức

Khả năng chống chịu của tổ chức là “năng lực của tổ chức trong việc thích ứng một cách hiệu quả, triển khai các phương án đối phó với một tình huống cụ thể và tiến hành những hoạt động chuyển đổi để hạn chế những cơn sóc đổ vỡ có tiềm năng đe dọa sự sống còn của tổ chức” [9]. Trong những nghiên cứu đầu tiên về khả năng chống chịu của doanh nghiệp trong ngành du lịch, thì khả năng chống chịu còn được hiểu là khả năng tổ chức đương đầu với những biến động bất ngờ, sống sót và thích nghi với những mối đe dọa không thể đoán trước được trong môi trường kinh doanh [10]. Khả năng chống chịu của tổ chức được xây dựng dựa trên nền tảng của những nguồn lực cơ bản quan trọng như tài chính, con người, mạng lưới làm việc và các giá trị cốt lõi khác [11]. Đây được xem là cách tiếp cận dựa vào nguồn, một lí thuyết làm nền tảng cho khả năng chống chịu của tổ chức. Ở một góc độ khác, Dahles và Susilowati

<sup>1</sup> The University of Danang - University of Economics (Huynh Thi My Hanh, Tra Luc Diep)

[12] chỉ ra rằng, khả năng chống chịu là khả năng doanh nghiệp có thể kiên trì chờ đợi cho một sự phục hồi trạng thái bình thường như trước khủng hoảng và khả năng cải tiến cũng như phát triển khi đối diện với suy thoái. Do đó, các chiến lược kinh doanh luôn tìm cách cầm cự dựa vào cắt giảm chi phí và cải tiến bằng các điều chỉnh sản xuất [12]. Những khám phá như thể cung cấp một cơ sở tri thức đối với cách tiếp cận dựa trên chiến lược, những cách tiếp cận xem sự chống chịu của tổ chức phản ánh bởi – “sống sót, thích ứng và cải tiến”.

Khả năng chống chịu của tổ chức dựa vào nguồn lực và những vấn đề liên quan được nghiên cứu dựa trên cách tiếp cận dựa vào nguồn vốn [13]. Quan điểm này cho rằng khả năng chống chịu của tổ chức là một điều kiện linh hoạt mô tả lại khả năng một khách sạn cùng với các bên hữu quan bao gồm nhân viên, khách và chính quyền địa phương có thể đánh giá, cải tiến, thích nghi và vượt qua những đứt gãy. Từ luận điểm trên, một bức tranh tổng thể về năng lực chống chịu của tổ chức được vẽ lên với 6 loại vốn gồm: Kinh tế, xã hội, vật chất, con người, tự nhiên và văn hóa [13]. Ngoài ra, vốn tạo ra khả năng chống chịu của tổ chức còn có thể được xếp vào 3 nhóm quan trọng là con người, qui trình và đối tác [14], [15]. Do đó, có thể thấy được vốn con người là hạt nhân tạo ra mối quan hệ giữa những yếu tố tạo nên khả năng chống chịu [9], [15]. Điều này khiến cho việc phát triển vốn con người để tăng cường khả năng chống chịu đã trở thành mối quan tâm hàng đầu của nhiều học giả trong lĩnh vực quản trị [9], [16]. Tuy nhiên, những vấn đề này lại chưa được nghiên cứu một cách xác đáng trong lĩnh vực du lịch và quản trị khủng hoảng, đặc biệt là trong bối cảnh khủng hoảng do dịch bệnh toàn Covid-19 gây ra.

## 1.2. Quản trị nguồn nhân lực trong khủng hoảng

Trong suốt giai đoạn khủng hoảng, các chính sách quản trị nguồn nhân lực có ý nghĩa quan trọng trong việc quản trị khủng hoảng thông qua các chính sách cải thiện thành tích cá nhân và tập thể để cải thiện thành tích tổ chức [17], [18]. Trước đây, đã có nhiều sáng kiến đưa ra bằng các chính sách nguồn nhân lực nhằm cắt giảm chi phí trong suy thoái như sa thải, giảm lương, đóng băng tuyển dụng, giảm chi phí đào tạo hay là quản trị thành tích gắt gao hơn thậm chí là tinh giảm toàn bộ thay vì duy trì nguyên cả hệ thống [19]–[22].

Tuy nhiên, ở một góc nhìn khác, các tổ chức lại áp dụng những chính sách khác để tăng cường khả năng chống chịu của mình thay vì chỉ cắt giảm chi phí [22]. Đó là những chính sách gia tăng cam kết và tinh thần đạo đức của người lao động [23], [24]. Teague và Roche đã xếp loại các chính sách HR trong khủng hoảng vào 2 loại chính, đó là các chính sách “kỹ thuật” và các chính sách “hành vi” [22]. Nếu các chính sách nguồn nhân lực mang tính “kỹ thuật” hay còn gọi là các chính sách “cứng” tập trung vào việc cắt giảm các chi phí lao động thì các chính sách hướng vào “hành vi” lại cố gắng đi tìm những thực hành nhằm tạo động lực và gia tăng cam kết của người nhân viên.

Từ những nền tảng trên đây, có thể thấy mặc dù đã có những sự nhấn mạnh vào vai trò của vốn con người trong việc tạo nên khả năng chống chịu của tổ chức trong khủng hoảng [9], [16] nhưng việc áp dụng và thực thi các chính

sách liên quan đến con người này vào thực tiễn vẫn chưa được xem xét một cách bài bản trong lĩnh vực du lịch [13], [15]. Đặc biệt là trong bối cảnh Việt Nam, tình hình dịch bệnh vẫn còn mang tính thời sự và các doanh nghiệp du lịch vẫn đang gồng mình trước cơn suy thoái thì có quá ít nghiên cứu về chủ đề này. Do đó, mục tiêu của nghiên cứu này là nhằm vào việc khai phá những chính sách nguồn nhân lực cụ thể được các doanh nghiệp ngành du lịch áp dụng nhằm tăng cường năng lực chống chịu của tổ chức trong cơn khủng hoảng. Nghiên cứu được tiến hành ở Việt Nam, nơi mà việc quản lý làn sóng lây lan virus Covid-19 đầu tiên đã diễn ra một cách nghiêm túc và có thể được trở thành hình mẫu cho các quốc gia khác [25] thì các kết quả nghiên cứu sẽ có những đóng góp đáng kể vào tri thức liên quan đến quản trị khủng hoảng bằng cách mở rộng và làm sâu sắc hơn các chính sách nguồn nhân lực được áp dụng để giúp tổ chức kiên cường và mạnh mẽ hơn trong khủng hoảng.

## 2. Giải quyết vấn đề

### 2.1. Phương pháp nghiên cứu

Bản chất nghiên cứu này là một nghiên cứu khám phá, do đó phương pháp nghiên cứu định tính với phỏng vấn sâu và có cấu trúc là những kỹ thuật phù hợp. Việc lấy dữ liệu được tiến hành ở những thành phố du lịch ở miền Trung bao gồm Huế, Hội An và Đà Nẵng nhằm khai phá những chính sách nguồn nhân lực mà doanh nghiệp đã áp dụng để đối phó, thích nghi và phục hồi trong khủng hoảng. Hội An và Huế là hai điểm đến di sản nổi tiếng ở Việt Nam đã được UNESCO công nhận di sản văn hóa thế giới. Đà Nẵng là một thương cảng tập nập với rất nhiều chuyến bay quốc tế kết nối với nhiều khu nghỉ dưỡng và khách sạn sang trọng dọc bờ biển [26].

Để đảm bảo độ tin cậy của thông tin thì các giám đốc điều hành, các giám đốc nhân sự đang làm việc trong ngành du lịch và khách sạn được mời phỏng vấn. Cùng với đó là sự kết hợp các kỹ thuật lấy mẫu phi ngẫu nhiên như lấy mẫu dựa trên mục đích nghiên cứu, lấy mẫu theo định mức hay lấy mẫu từ giới thiệu cũng được kết hợp để tối đa hóa sự đa dạng cũng như chiều sâu cho thông tin. Những người tham gia phỏng vấn đến từ các lĩnh vực khác nhau trong ngành du lịch như lưu trú, nhà hàng và lữ hành cũng được tiếp cận để có được thông tin phong phú.

Cách tiếp cận phỏng vấn bán cấu trúc sử dụng câu hỏi mở được áp dụng vì nó cho phép người trả lời linh hoạt và cũng để người hỏi bắt kịp được những ý tưởng, những chủ đề phát sinh mới trong suốt quá trình phỏng vấn bởi vì những người trả lời sẽ có những đặc điểm khác nhau theo vị trí, lĩnh vực, hoàn cảnh và trải nghiệm của họ [27]. Trước khi bắt đầu phỏng vấn, một tài liệu hướng dẫn phỏng vấn được soạn thảo dựa trên nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và quản trị khủng hoảng. Kịch bản phỏng vấn bao gồm 3 bước nhưng thực hiện linh hoạt, bao gồm hỏi về tác động của Covid-19 lên tình hình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, khai phá những chính sách nguồn nhân lực mà doanh nghiệp đang áp dụng và hỏi về đánh giá của họ đối với những chính sách này. Chi dẫn phỏng vấn được soạn thảo bằng tiếng Anh, sau đó được dịch ra bằng tiếng Việt và dịch trở lại tiếng Anh nhằm đảm bảo chất lượng thông tin [28].

## 2.2. Đặc điểm mẫu

Dữ liệu được thu thập trong tháng 5 và tháng 6 năm 2020, các cuộc phỏng vấn kéo dài từ 30 đến 60 phút. Bảng dưới đây mô tả lại 15 phỏng vấn đã được thực hiện cho nghiên cứu:

**Bảng 1.** Đặc điểm mẫu: thông tin đáp viên, lĩnh vực kinh doanh và kinh nghiệm

STT	Giới tính	Tuổi	Vị trí	KN (năm)	KN trong du lịch	Lĩnh vực	Qui mô NV	Vốn chủ sở hữu
1	Nữ	30-40	TGD	2 năm	13 năm	Lưu trú	97	CP
2	Nam	30-40	GD Nhân sự	7 năm	15 năm	Lưu trú	300	TN
3	Nam	30-40	TGD	3 năm	5 năm	Lưu trú	55	TN
4	Nữ	30-40	GD Nhân sự	7 năm	10 năm	Lưu trú	110	TN
5	Nam	30-40	TGD	2 năm	3 năm	Lưu trú	29	TN
6	Nam	40-50	GD chi nhánh	2 năm	15 năm	Lữ hành	90	NN
7	Nam	40-50	TGD	7 năm	20 năm	Lữ hành	80	CP
8	Nam	30-40	TGD	3 năm	12 năm	Lữ hành	20	TN
9	Nam	30-40	TGD	10 năm	12 năm	Nhà hàng	40	TN
10	Nam	40-50	TGD	5 năm	>20 năm	Lữ hành	30	TN
11	Nữ	25-30	GD Nhân sự	5 năm	5 năm	Lưu trú	24	TN
12	Nữ	30-40	TGD	7 năm	7 năm	Lưu trú	20	TN
13	Nam	30-40	TGD	6 năm	6 năm	Lưu trú	80	TN
14	Nam	30-40	TGD	19 năm	19 năm	Nhà hàng	350	TN
15	Nữ	30-40	PGD chi nhánh	1 năm	8 năm	Lữ hành	20	NN

TGD: Tổng giám đốc

GD: Giám đốc

PGD: Phó giám đốc

NV: Nhân viên

KN: Kinh nghiệm

CP: Cổ phần

TN: Tư nhân

NN: Nhà nước

## 2.3. Xử lý dữ liệu

Các cuộc phỏng vấn đều được ghi âm lại, chuyển từ file tiếng sang dạng văn bản và được dịch sang tiếng Anh bởi các chuyên gia song ngữ. Kỹ thuật phân tích chủ đề được áp dụng để phân tích dữ liệu và tìm ra các thành tố chính trong dữ liệu thu về [29]. Dữ liệu thu về được mã hóa theo các chủ đề chính, các chủ đề nhỏ và những nội dung liên quan được sắp xếp vào các chủ đề phù hợp đồng thời cũng cho phép các ý tưởng mới được xuất hiện. Việc nhận diện ra các chủ đề này được xem xét lại thường xuyên, kiểm tra chéo và thảo luận liên tục giữa các thành viên trong nhóm nghiên cứu để từ đó đạt được sự đồng thuận, thống nhất cho kết quả tìm thấy.

## 3. Kết quả nghiên cứu và bàn luận

Khi khủng hoảng xảy ra và càng ngày càng trở nên nghiêm trọng thì việc cần đưa ra những biện pháp phù hợp

càng trở nên bức thiết. Kết quả nghiên cứu chỉ ra được sự kết hợp hài hòa giữa các chính sách cắt giảm chi phí cùng với những chính sách gia tăng động lực và cam kết nhân viên. Kết quả nghiên cứu được chia thành 3 nhóm: Các chính sách có ý nghĩa về mặt kinh tế, các chính sách có ý nghĩa về mặt xã hội và các chính sách phân phối quyền hạn và trách nhiệm, nhằm tăng cường khả năng chống chịu cho tổ chức trong khủng hoảng.

### 3.1. Các chính sách có ý nghĩa về mặt kinh tế

Cắt giảm chi phí luôn là phương án đầu tiên mà các nhà quản trị đưa ra để giảm tải gánh nặng tài chính. Giải pháp này bao gồm giảm lương, thưởng, phúc lợi, cắt giảm việc sử dụng nhân viên làm việc tạm thời, giảm kinh phí đào tạo, khuyến khích nhân viên thôi việc tự nguyện có trả lương, tạm nghỉ việc không lương, trì hoãn việc trả lương, đóng băng tuyển dụng mới. Đây là những phương án đầu tiên mà doanh nghiệp nghĩ đến. Trong số những phương án này thì sa thải để lại ảnh hưởng nặng nề đến tâm lý, tinh thần và cam kết của nhân viên, khiến nó trở thành một vết thương trong hợp đồng tâm lý giữa người lao động và doanh nghiệp [30].

Những người tham gia phỏng vấn đã trả lời như sau:

Chúng tôi bắt đầu bằng việc cắt giảm phúc lợi, thưởng. Tuy nhiên, tình hình càng ngày càng tệ đi và chúng tôi phải yêu cầu nhân viên lấy phép nghỉ hằng năm hoặc khuyến khích họ thôi việc tự nguyện và không nhận lương (Đáp viên #6).

Khi diễn ra giãn cách xã hội, trước hết chúng tôi cho những nhân viên tạm thời và nhân viên thời vụ nghỉ và cũng dừng mọi kế hoạch đào tạo nhân viên ở bên ngoài. (Đáp viên #3).

Mặc dù, các đáp viên cho thấy được sự nỗ lực của họ trong việc tránh sa thải nhân viên nhưng đây là điều không thể tránh khỏi để đảm bảo năng lực tài chính cần thiết và để phục hồi khi suy thoái qua đi [31]. Điều thú vị là hầu hết các đáp viên khi nói đến việc dư thừa nhân viên cần phải cắt giảm thì đều là những doanh nghiệp vừa và nhỏ, những doanh nghiệp dễ bị tổn thương nhiều nhất do sự tàn phá của khủng hoảng. Nguyên nhân có thể là các doanh nghiệp qui mô lớn hơn có thể dè dặt hơn đối với việc sa thải bởi vì họ e ngại sẽ mất đi những nguồn nhân lực tài năng, những người sẽ tiếp tục đóng góp giá trị lớn lao của họ cho tổ chức khi doanh nghiệp phục hồi [32].

Đầu tiên thì chúng tôi không thực sự sa thải người. Họ thường sẽ tự nghỉ vì chúng tôi không thể cho họ một công việc có đủ thời gian để trả lương. Vào tháng 4 khi giãn cách xã hội được thực hiện thì chúng tôi phải cho nghỉ các nhân viên ở nhóm 2, 3 ( tức là những nhân viên kỹ năng thấp). Cắt giảm chi phí lao động không phải là điều chúng tôi muốn. Nó chỉ là điều chúng tôi cần phải làm nếu không thì chúng tôi cũng không thể phục hồi lại được (Đáp viên #13).

### 3.2. Các chính sách có ý nghĩa về mặt xã hội

Cam kết tinh cảm của nhân viên chịu sự tác động lớn bởi những nhân tố mang tính xã hội [33], bởi vì điều này giúp xoa dịu các vấn đề liên quan đến sức khỏe tinh thần trong khủng hoảng [34], cũng như giúp nhân viên và tổ chức trở nên kiên cường và mạnh mẽ hơn trong giai đoạn khó khăn của khủng hoảng. Ngoài ra, các yếu tố mang tính

xã hội sẽ được tích lũy nhờ vào sự tương tác của nhân viên thông qua đào tạo, học tập, đảm bảo công việc và làm việc cùng nhau [35].

Trước hết, các đáp viên chia sẻ rằng tổ chức của họ sẽ tiếp tục duy trì mô hình đào tạo và phát triển ngay cả trong suy thoái bởi vì họ tin rằng việc học tập và phát triển sẽ khiến cho nhân viên cam kết nhiều hơn, ở lại với tổ chức cũng như hỗ trợ lớn cho việc quản trị tài năng. Đào tạo và phát triển đóng vai trò quan trọng trong việc nuôi dưỡng hi vọng, thái độ lạc quan và cảm nhận được giá trị của bản thân mình, và điều này giúp ích cho việc tăng cường sự kiên cường cho nhân viên [36]. Ngoài ra, các tổ chức đều thực hiện đào tạo nội bộ thay vì đào tạo bên ngoài như trước đây, điều này không chỉ làm giảm chi phí mà còn nâng cao kỹ năng cho nhân viên, tăng cường năng lực cho tổ chức bằng việc phát hiện ra những tài năng để phát triển trong tương lai. Các đáp viên đều cho rằng, đào tạo nội bộ khuyến khích các nhà lãnh đạo phát triển văn hóa học tập trong nhân viên, giúp họ nâng cao khả năng thích nghi của tổ chức mình. Chẳng hạn như:

Chúng tôi không biết dịch bệnh này sẽ kéo dài đến bao lâu và khi nào sẽ kết thúc, nhưng đó có thể là giai đoạn chúng tôi sẽ phục hồi khách sạn, do đó việc đào tạo và phát triển nhân tài cho chiến lược dài hạn sẽ giúp chúng tôi chuẩn bị cho sự phát triển sau này (Đáp viên #1).

Chúng tôi sử dụng khoảng thời gian giãn cách xã hội này để đào tạo nội bộ cho nhân viên mình. Chúng tôi áp dụng những kỹ thuật mới, những mô hình mới vào công việc với sự hỗ trợ của các nhân viên trẻ dành cho các nhân viên đã có tuổi (Đáp viên #6).

Ngoài ra, các đáp viên cũng triển khai các chương trình đào tạo quản lý sự căng thẳng nhằm giúp nhân viên luôn tích cực trong những tình huống khó khăn. Do đó, những chương trình đào tạo hỗ trợ này có thể đóng góp vào sự phát triển năng lực chống chịu cho tổ chức [37].

Công ty chúng tôi vẫn tổ chức các khóa học về quản trị stress và sức khỏe tinh thần, học online thôi những cũng giúp nhân viên biết cách được đầu với những căng thẳng và rủi ro bệnh tật (Đáp viên #2).

Thứ hai, mặc dù tình hình dịch bệnh vẫn đang ngày càng phức tạp nhưng các nhà quản trị đều khẳng định nỗ lực của mình trong việc đảm bảo việc làm cho nhân viên. Đây là một chính sách nguồn nhân lực định hướng vào phúc lợi nhân viên điển hình để tăng cường khả năng chống chịu của tổ chức. Boxall đã gọi ý rằng, nhân viên có khuynh hướng mong muốn được đảm bảo công việc để từ đó gia tăng cam kết [38]. Mỗi liên hệ tương hỗ này có thể xem như một hợp đồng tâm lý, trong đó nhân viên mong chờ ở nhà quản lý một lời hứa. Việc vi phạm hợp đồng này, bằng cách sa thải nhân viên chẳng hạn, sẽ dễ dàng hủy hoại loại vốn xã hội mà phải mất rất nhiều thời gian để xây dựng này, thậm chí điều này có thể gây hại cho tổ chức [35]. Nhận thấy được tầm quan trọng của việc đảm bảo việc làm cho nhân viên, các nhà quản trị được hỏi đều khẳng định rằng, họ đã luôn nỗ lực để giữ lại hết tất cả những nhân viên của mình, để cải thiện sức khỏe tinh thần và năng suất của họ.

Các khách sạn khác họ sa thải 50% nhân viên nhưng ở đây chúng tôi không làm thế. Mặc dù, giờ làm việc không

nhiều như trước nhưng nhân viên ở đây mong được ổn định. Nếu sa thải nhân viên, những người còn lại sẽ ở trong trạng thái lo lắng và mất an toàn về công việc của mình trong tương lai và từ đó họ không còn tâm trí làm việc nữa. Điều quan trọng ở đây là phải khiến cho nhân viên cảm thấy rằng họ được đảm bảo về công việc (Đáp viên #4).

Thứ ba, sự hỗ trợ giữa các đồng nghiệp là một thành tố quan trọng mà ở đó nhân viên được hỗ trợ hết mình bởi đồng nghiệp và nhà quản trị để vượt qua những khó khăn liên quan đến công việc và kể cả những khó khăn khác [39]. Ngoài ra, văn hóa hỗ trợ, trong đó nhân viên có thể chia sẻ với đồng nghiệp của mình và với giám sát gắn liền với lợi ích của nhân viên và từ đó phát triển sự kiên cường của họ [1]. Một điều thú vị nữa nảy ra trong quá trình phỏng vấn là văn hóa chia sẻ được khuyến khích ngay từ những ngày đầu bùng phát dịch. Các đáp viên cũng nhấn mạnh việc họ nỗ lực để chia sẻ và động viên nhân viên bằng cách lắng nghe những khó khăn của họ. Ngoài ra, việc khuyến khích nhân viên đóng góp vào cộng đồng trong thời điểm khó khăn cũng khiến họ thấu hiểu hơn tinh thần “tương thân tương ái”. Ví dụ như:

Chúng tôi như anh chị em trong gia đình. Chúng tôi vẫn luôn hỏi thăm nhau về tình hình tài chính gia đình trong suốt đợt dịch. Khi chúng tôi có lợi nhuận đầu tiên sau khi dịch bệnh kết thúc và phục hồi, chúng tôi sẽ chia sẻ lại với những nhân viên của mình, không cần nghĩ đến phần của chúng tôi (Đáp viên #10).

Chúng tôi khuyến khích nhân viên mình đi làm việc từ thiện để họ hiểu tinh thần chia sẻ không chỉ ở trong tổ chức mà còn lan tỏa ra ngoài cộng đồng (Đáp viên #14).

### 3.3. Gia tăng quyền hạn và trách nhiệm

Gia tăng quyền hạn và trách nhiệm nhấn mạnh sự tham gia và gắn kết nhân viên vào việc ra quyết định và chịu trách nhiệm với tổ chức [2]. Kết quả nghiên cứu chỉ ra những hàm ý đối với chính sách này trong việc phát triển một môi trường làm việc mở và đầy trách nhiệm.

Trước hết, nhiều nhà quản trị đánh giá cao vai trò của truyền thông trong việc đảm bảo nhân viên có được thông tin chính xác và được phản hồi thỏa đáng để từ đó họ có thể học tập và thay đổi hành vi. Truyền thông và chia sẻ thông tin là trọng tâm để xây dựng sự uy tín giữa nhân viên với nhau, đặc biệt là doanh nghiệp cần truyền thông đúng đắn về cách doanh nghiệp vận hành tổ chức và đương đầu với thách thức, từ đó tạo được niềm tin, cam kết và gắn bó của nhân viên mình Kamoche [3]. Các nhà quản trị đã khẳng định:

Mặc dù, tình huống rất phức tạp nhưng chúng tôi vẫn truyền thông một cách thường xuyên về tình trạng kinh doanh cũng như những quyết định mình sẽ làm trong thời gian để nhân viên nắm rõ. Ngay cả khi một số người đã nghi việc không lương thì chúng tôi vẫn nói với họ rằng chúng tôi sẽ gọi họ trở lại đầu tiên khi chúng tôi cần người sau đó (Đáp viên #3).

Tôi nghĩ rằng nhà quản trị phải có trách nhiệm giải trình rõ tình huống cho nhân viên để họ hiểu rằng tại sao chúng tôi lại ra những quyết định như vậy và cũng để tạo động lực cho họ hỗ trợ chúng tôi tối thiểu hóa việc chi giảm ngân sách (Đáp viên #6).

Thứ hai, các đáp viên cũng nhấn mạnh đến việc tạo ra môi trường thể chế quyền lực mà ở đó quyền quyết định được chia sẻ và nhân viên có quyền tham gia vào qui trình ra quyết định. Cùng với đó, Amaral và cộng sự đã khẳng định vai trò của cấu trúc không có phân quyền và môi trường làm việc đầy trách nhiệm trong việc duy trì khả năng chống chịu của cả nhóm [40].

Khi nói với nhân sự, tôi hiểu rằng chúng tôi chịu trách nhiệm với họ. Đó là lí do tại sao những quyết định quan trọng đồng hay mờ của dịch vụ thì chúng tôi đều hỏi ý kiến nhân viên mình (Đáp viên #14).

#### 4. Kết luận

Trong bối cảnh dịch bệnh đang ảnh hưởng nghiêm trọng đến ngành du lịch, nghiên cứu đã kịp thời mang lại những hiểu biết về những nỗ lực để phát triển năng lực chống chịu của tổ chức thông qua các chính sách nguồn nhân lực chiến lược phù hợp.

##### 4.1. Đóng góp về mặt lý thuyết

Về mặt lý thuyết, kết quả nghiên cứu đã đưa ra những kết quả quan trọng góp phần mở rộng tri thức về khả năng chống chịu của tổ chức và quản trị khủng hoảng trong lĩnh vực du lịch. Trước hết, nghiên cứu đã xem xét khả năng chống chịu của tổ chức trong giai đoạn khủng hoảng toàn cầu do đại dịch bệnh Covid-19 gây ra, đặc biệt chú trọng vào những chính sách áp dụng trong giai đoạn giãn cách xã hội, và những kết quả này có thể được áp dụng cho các quốc gia đang phát triển khác. Thứ hai, khi khủng hoảng do Covid-19 gây ra là một tình huống khó khăn mà toàn ngành du lịch không thể đương đầu bằng các cách thông thường khác thì năng lực chống chịu của tổ chức chỉ có thể được phát triển dựa vào những chiến lược đương đầu và thích nghi để sống sót [4]. Thông qua việc làm rõ vai trò và chức năng của nguồn nhân lực trong việc phát triển năng lực chống chịu khủng hoảng cho tổ chức [9], nghiên cứu này đã lần đầu tiên mang lại một hiểu biết sâu sắc về các chính sách nguồn nhân lực doanh nghiệp có thể triển khai để nâng cao sự kiên cường của tổ chức mình, điều này có thể được áp dụng trong các tình huống khủng hoảng khác.

##### 4.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

Bằng việc khai thác tình huống giãn cách xã hội ở một quốc gia đang phát triển đã cố gắng kiểm soát tốt nhất có thể sự lây lan của dịch bệnh, nghiên cứu đã đem lại những hàm ý quản lý quan trọng ở cấp độ cá nhân và tổ chức. Các nhà quản lý và nhân viên nên hiểu thấu đáo tình huống thực tế và những rủi ro tiềm ẩn mà họ đang đối diện để truyền thông một cách chính xác, hiệu quả cho nhau và hỗ trợ nhau cùng vượt qua những khó khăn do khủng hoảng. Ngoài ra, các nhà quản trị có thể áp dụng các chính sách nguồn nhân lực này vào kế hoạch hành động của mình một cách phù hợp và linh hoạt để tăng cường năng lực chống chịu của nhân viên và cho tổ chức trong suốt giai đoạn khủng hoảng, để sẵn sàng bước vào giai đoạn phục hồi.

##### 4.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Nghiên cứu đã nỗ lực thu thập dữ liệu từ các mảng khác nhau của lĩnh vực du lịch như lưu trú, nhà hàng và lễ hành, tuy nhiên mẫu còn hạn chế và chưa được cân xứng giữa các lĩnh vực nên khó có thể so sánh được khả năng chống chịu

giữa các mảng khác nhau. Do đó, những nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng đặc điểm mẫu để mẫu có tính đại diện hơn cho mỗi mảng trong ngành du lịch và cũng nên tính đến các mảng liên quan khác như giao thông, sự thu hút du lịch để có thể có những cái nhìn đa chiều hơn về khả năng chống chịu của tổ chức. Ngoài ra, các đáp viên tham gia phỏng vấn chưa tính đến sự tham gia của các đối tượng ở cấp độ vĩ mô hơn như các chính sách của nhà nước. Do đó, gợi ý này có thể là ý tưởng cho những nghiên cứu về sau toàn diện hơn và đầy đủ hơn.

**Lời cảm ơn:** Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ phát triển Khoa học và Công nghệ - Đại học Đà Nẵng trong đề tài có mã số B2020-DN04-38.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] UNWTO, "Tourist arrivals down 87% in January 2021 as UNWTO calls for stronger coordination to restart tourism", 2021, [Online] <https://www.unwto.org/news/tourist-arrivals-down-87-in-january-2021-as-unwto-calls-for-stronger-coordination-to-restart-tourism> (accessed Mar. 31, 2021).
- [2] World Travel & Tourism Council, "WTTC research reveals global Travel & Tourism sector suffered a loss of almost US\$4.5 trillion in 2020 due to the impact of COVID-19", 2021, [Online] <https://wtcc.org/News-Article/Global-TandT-sector-suffered-a-loss-of-almost-US4-trillion-in-2020> (accessed Mar. 25, 2021).
- [3] C. Orchiston, G. Prayag, and C. Brown, "Organizational resilience in the tourism sector", *Ann. Tour. Res.*, vol. 56, Jan. 2016, pp. 145–148, doi: 10.1016/j.annals.2015.11.002.
- [4] Resilient Destination, "News and Updates", 2021, [Online] <https://www.resilientdestinations.com/news-updates/#resilience> (accessed Jul. 14, 2021).
- [5] J. B. Avey, T. S. Wernsing, and F. Luthans, "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors", *J. Appl. Behav. Sci.*, vol. 44, no. 1, Mar. 2008, pp. 48–70, doi: 10.1177/0021886307311470.
- [6] O. F. Bustinza, F. Vendrell-Herrero, M. Perez-Arostegui, and G. Parry, "Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness", *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 30, no. 8, Apr. 2019, pp. 1370–1392, doi: 10.1080/09585192.2016.1216878.
- [7] H. Nazmin and Md. A. Hussain, "Strategic Value Contribution Role of HR", *Vis. J. Bus. Perspect.*, vol. 20, no. 2, Jun. 2016, pp. 135–138, doi: 10.1177/0972262916637274.
- [8] J. Pfeffer, "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Acad. Manag. Perspect.*, vol. 19, no. 4, Nov. 2005, pp. 95–106, doi: 10.5465/ame.2005.19417910.
- [9] C. A. Lengnick-Hall, T. E. Beck, and M. L. Lengnick-Hall, "Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management", *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 21, no. 3, Sep. 2011, pp. 243–255, doi: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001.
- [10] D. Biggs, C. M. Hall, and N. Stoekli, "The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: reef tourism in Phuket, Thailand", *J. Sustain. Tour.*, vol. 20, no. 5, Jun. 2012, pp. 645–665, doi: 10.1080/09669582.2011.630080.
- [11] D. Biggs, C. C. Hicks, J. E. Cinner, and C. M. Hall, "Marine tourism in the face of global change: The resilience of enterprises to crises in Thailand and Australia", *Ocean Coast. Manag.*, vol. 105, 2015, pp. 65–74.
- [12] H. Dahles and T. P. Susilowati, "Business resilience in times of growth and crisis", *Ann. Tour. Res.*, vol. 51, Mar. 2015, pp. 34–50, doi: 10.1016/j.annals.2015.01.002.
- [13] N. A. Brown, C. Orchiston, J. E. Rovins, S. Feldmann-Jensen, and D. Johnston, "An integrative framework for investigating disaster resilience within the hotel sector", *J. Hosp. Tour. Manag.*, vol. 36, Sep. 2018, pp. 67–75, doi: 10.1016/j.jhtm.2018.07.004.
- [14] S. P. Foster and K. Dye, "Building continuity into strategy", *J. Corp. Real Estate*, vol. 7, no. 2, Jun. 2005, pp. 105–119,

- doi: 10.1108/14630010510812530.
- [15] C. M. Hall, G. Prayag, and A. Amore, *Tourism and resilience: Individual, organisational and destination perspectives*. Channel View Publications, 2017.
- [16] V. Nilakant, B. Walker, K. van Heugen, R. Baird, and H. De Vries, "Research note: Conceptualising adaptive resilience using grounded theory", *N. Z. J. Employ. Relat.*, vol. 39, no. 1, 2014, pp. 79–86.
- [17] M. J. Hillyard, *Public crisis management: How and why organizations work together to solve society's most threatening problems*. San Jose, CA: Writers Press Club, 2000.
- [18] J. Wang, H. M. Hutchins, and T. N. Garavan, "Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management", *Hum. Resour. Dev. Rev.*, vol. 8, no. 1, 2009, pp. 22–53.
- [19] A. A. Israeli, A. Mohsin, and B. Kumar, "Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels", *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 30, no. 2, 2011, pp. 367–374.
- [20] S. A. Mohrman and C. G. Worley, "Dealing with rough times: A capabilities development approach to surviving and thriving", *Hum. Resour. Manag. Publ. Coop. Sch. Bus. Adm. Univ. Mich. Alliance Soc. Hum. Resour. Manag.*, vol. 48, no. 3, 2009, pp. 433–445.
- [21] M. Santana, R. Valle, and J.-L. Galan, "Turnaround strategies for companies in crisis: Watch out the causes of decline before firing people", *BRQ Bus. Res. Q.*, vol. 20, no. 3, 2017, pp. 206–211.
- [22] P. Teague and W. K. Roche, "Recessionary bundles: HR practices in the Irish economic crisis", *Hum. Resour. Manag. J.*, vol. 24, no. 2, 2014, pp. 176–192.
- [23] W. F. Cascio, "Downsizing and redundancy", *Sage Handb. Hum. Resour. Manag.*, 2010, pp. 334–346.
- [24] W. K. Roche, P. Teague, A. Coughlan, and M. Fahy, "Human resources in the recession: managing and representing people at work in Ireland", *Final Rep. Present. Labour Relat. Comm.*, vol. 338, 2011.
- [25] C. F. Marques, "Vietnam breaks out of the Covid tourist trap", 2020, [Online] <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2020-06-07/vietnam-tourism-reopening-may-set-model-for-the-world> (accessed Jun. 06, 2020).
- [26] T. Hildebrandt and R. Isaac, "The Tourism Structures in Central Vietnam: Towards a Destination Management Organisation", *Tour. Plan. Dev.*, vol. 12, no. 4, Oct. 2015, pp. 463–478, doi: 10.1080/21568316.2015.1038360.
- [27] M. Q. Patton, *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications, 2014.
- [28] S. Tyupa, "A theoretical framework for back-translation as a quality assessment tool", *New Voices Transl. Stud.*, vol. 7, no. 1, 2011, pp. 35–46.
- [29] V. Braun and V. Clarke, "Using thematic analysis in psychology", *Qual. Res. Psychol.*, vol. 3, no. 2, 2006, pp. 77–101.
- [30] R. Arshad and P. Sparrow, "Downsizing and survivor reactions in Malaysia: modelling antecedents and outcomes of psychological contract violation", *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 21, no. 11, Sep. 2010, pp. 1793–1815, doi: 10.1080/09585192.2010.505080.
- [31] J. H. Gittel, K. Cameron, S. Lim, and V. Rivas, "Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11", *J. Appl. Behav. Sci.*, vol. 42, no. 3, Sep. 2006, pp. 300–329, doi: 10.1177/0021886306286466.
- [32] B. Heidi and M. Koziel, "Retaining top talent still a requirement for firms: focus on people now to keep turnover costs down when the economy improves", *J. Account.*, 2010.
- [33] M.-R. Parzefall and V. G. Kuppelwieser, "Understanding the antecedents, the outcomes and the mediating role of social capital: An employee perspective", *Hum. Relat.*, vol. 65, no. 4, Apr. 2012, pp. 447–472, doi: 10.1177/0018726711431853.
- [34] N. G. Christodoulou and G. N. Christodoulou, "Financial Crises: Impact on Mental Health and Suggested Responses", *Psychother. Psychosom.*, vol. 82, no. 5, 2013, pp. 279–284, doi: 10.1159/000351268.
- [35] C. R. Leana and H. J. Van Buren, "Organizational Social Capital and Employment Practices", *Acad. Manage. Rev.*, vol. 24, no. 3, Jul. 1999, pp. 538–555, doi: 10.5465/amr.1999.2202136.
- [36] Z. Khan, R. Rao-Nicholson, P. Akhtar, S. Y. Tarba, M. F. Ahammad, and T. Vorley, "The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector", *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 30, no. 8, Apr. 2019, pp. 1342–1369, doi: 10.1080/09585192.2017.1316759.
- [37] E. A. Bardoel, T. M. Pettit, H. De Cieri, and L. McMillan, "Employee resilience: an emerging challenge for HRM", *Asia Pac. J. Hum. Resour.*, vol. 52, no. 3, Jul. 2014, pp. 279–297, doi: 10.1111/1744-7941.12033.
- [38] P. Boxall, "Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships: Mutuality in the management of human resources", *Hum. Resour. Manag. J.*, vol. 23, no. 1, Jan. 2013, pp. 3–17, doi: 10.1111/1748-8583.12015.
- [39] E. E. Kossek, S. Pichler, T. Bodner, and L. B. Hammer, "Workplace social support and work-family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support", *Pers. Psychol.*, vol. 64, no. 2, Jun. 2011, pp. 289–313, doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x.
- [40] A. Amaral, G. Fernandes, and J. Varajão, "Identifying Useful Actions to Improve Team Resilience in Information Systems Projects", *Procedia Comput. Sci.*, vol. 64, 2015, pp. 1182–1189, doi: 10.1016/j.procs.2015.08.549.