

Chiến lược ứng phó khủng hoảng nhân lực trong và sau đại dịch COVID-19 của khách sạn 3-4 sao tại miền Trung Việt Nam: Phân tích theo khung lý thuyết thực hành của Pierre Bourdieu

Lê Đăng Bảo Châu*, Nguyễn Hữu An**, Phạm Ngọc Tân***, Đinh Thị Thiên Ái****, Trịnh Văn Tùng*****

Tóm tắt: Bài viết này phân tích các chiến lược ứng phó khủng hoảng nhân lực của các khách sạn 3-4 sao tại Huế và Đà Nẵng trong và sau đại dịch COVID-19, sử dụng khung lý thuyết thực hành của Pierre Bourdieu (1990) với ba khái niệm cốt lõi: trường, vốn và tập tính. Dữ liệu được thu thập từ phỏng vấn sâu với quản lý tại 15 khách sạn trên địa bàn nghiên cứu, phân tích bằng phương pháp phân tích chủ đề. Kết quả cho thấy đại dịch đã làm đứt gãy nghiêm trọng trường nghề khách sạn, bộc lộ sự phân tầng rõ rệt giữa khối nhà nước và tư nhân. Khối khách sạn nhà nước duy trì ổn định nhờ vốn xã hội tổ chức, trong khi khối tư nhân thể hiện tính linh hoạt và sáng tạo nhưng dễ bị tổn thương hơn trước sự suy giảm doanh thu và đứt gãy nguồn nhân lực do phụ thuộc nhiều hơn vào thị trường và thiếu các cơ chế bảo trợ. Từ đó, bốn nhóm chiến lược nhân sự trong và sau đại dịch COVID-19 được hình thành: bảo tồn - củng cố, tinh gọn - đa nhiệm, đa dạng hóa dịch vụ và liên kết đào tạo. Nghiên cứu góp phần mở rộng hiểu biết về cơ chế vận hành của trường nghề khách sạn trong bối cảnh khủng hoảng, đồng thời gợi ý hàm ý chính sách cho việc nâng cao sức chống chịu và năng lực phục hồi của ngành lưu trú.

Từ khóa: COVID-19; chiến lược nhân sự; trường nghề khách sạn; Bourdieu; miền Trung Việt Nam.

Ngày nhận: 21/8/2025; ngày chỉnh sửa: 03/12/2025; ngày chấp nhận đăng: 30/8/2026

DOI: <https://doi.org/10.33100/vjossh.2026.12.3.6>

1. Mở đầu

Ngành dịch vụ lưu trú giữ vai trò then chốt trong hệ sinh thái du lịch, đóng góp

đáng kể vào tăng trưởng kinh tế và tạo việc làm cho hàng triệu lao động trên toàn thế giới (UNWTO 2022). Tuy nhiên, đại dịch COVID-19 đã gây ra một cú sốc chưa từng có tiền lệ, làm gián đoạn chuỗi cung ứng du lịch, sụt giảm mạnh lượng khách quốc tế và

* Trường Đại học Khoa học, Đại học Huế;
email: ldbchau@hueuni.edu.vn

** Trường Đại học Khoa học, Đại học Huế.

*** Viện Xã hội học và Tâm lý học, Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội Việt Nam.

**** Học viện Phụ nữ Việt Nam.

***** Viện Lãnh đạo và Chính sách công, Học viện chính trị quốc gia Hồ Chí Minh.

nội địa, kéo theo những biến động sâu rộng về nguồn nhân lực khách sạn (Baum và cộng sự 2020).

Trong bối cảnh chung đó, ngành khách sạn Việt Nam cũng không nằm ngoài vòng xoáy khủng hoảng, với những tác động sâu sắc đến lực lượng lao động. Giai đoạn 2020-2021, Việt Nam chứng kiến mức sụt giảm nghiêm trọng về nhân sự ngành lưu trú, với tỷ lệ lao động rời bỏ ngành tăng cao và nhiều cơ sở buộc phải tạm ngừng hoạt động (Tổng cục Thống kê 2022). Riêng tại Huế và Đà Nẵng, số liệu lưu trữ do cơ quan quản lý du lịch địa phương cung cấp cho thấy lực lượng lao động trong lĩnh vực lưu trú suy giảm đáng kể trong giai đoạn COVID-19.

Bên cạnh một số nghiên cứu tập trung vào khủng hoảng nghề nghiệp và chiến lược chống chịu ở cấp độ cá nhân (Lục Mạnh Hiền và Nguyễn Quang Vĩnh 2022; Lê Đăng Bảo Châu 2023; Trương Trí Thông và cộng sự 2022), phần lớn các công trình về ứng phó khủng hoảng trong ngành khách sạn chỉ đề cập đến chiến lược kinh doanh tổng thể hoặc tái cấu trúc dịch vụ. Doan và cộng sự (2023) đề xuất ba chiến lược phục hồi cho homestay: điều chỉnh quy trình an toàn dịch tễ, tái cấu trúc dịch vụ hạn chế tiếp xúc và khôi phục tính chân thực để giữ bản sắc. Ngô Thị Khuê Thư và Võ Minh Ái Nhi (2024) nhấn mạnh vai trò của truyền thông mạng xã hội trong duy trì kết nối và lòng trung thành khách hàng, trong khi Nguyễn Thị Thu (2022) đề xuất liên kết ba bên giữa doanh nghiệp - nhà nước - cơ sở đào tạo để tái đào tạo và khắc phục thiếu hụt lao động.

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về tác động của đại dịch COVID-19 đối với ngành khách sạn, trong phạm vi tổng quan của nghiên cứu này, chưa ghi nhận công trình nào tập trung chuyên biệt vào chiến lược ứng phó khủng hoảng nhân lực ở cấp độ tổ chức, đặc biệt trong phân khúc khách sạn 3-4 sao tại Việt Nam. Các nghiên cứu hiện tại chưa lý giải đầy đủ cách thức và nguyên

nhân khiến mỗi doanh nghiệp lựa chọn các chiến lược ứng phó khác nhau, cũng như mối quan hệ giữa bối cảnh trường khách sạn biến động, nguồn vốn tổ chức và tập tính quản trị trong quá trình thích ứng.

Bài viết này nhằm phân tích chiến lược ứng phó khủng hoảng nhân lực của các khách sạn 3-4 sao tại Huế và Đà Nẵng trong và sau đại dịch COVID-19, thông qua khung lý thuyết của Pierre Bourdieu. Cụ thể, nghiên cứu tập trung: (i) Nhận diện các chiến lược nhân lực của khách sạn 3-4 sao trong ứng phó và thích ứng với biến động trường nghề do đại dịch gây ra; (ii) Phân tích mối quan hệ giữa biến động trường nghề, tập tính quản trị và vốn tổ chức trong ứng phó và phục hồi nhân lực. Bằng việc làm rõ các mục tiêu nghiên cứu trên, nghiên cứu này hướng đến cung cấp bằng chứng từ các khách sạn 3-4 sao tại Huế và Đà Nẵng, nơi còn thiếu vắng khảo sát chuyên sâu. Trên phương diện lý thuyết và thực tiễn, bài viết mở rộng ứng dụng khung lý thuyết của Bourdieu trong quản trị nhân lực dịch vụ, đồng thời gợi ý các hàm ý chính sách nhằm nâng cao khả năng thích ứng và phục hồi bền vững cho doanh nghiệp khách sạn sau khủng hoảng.

2. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cách tiếp cận

Nghiên cứu này vận dụng lý thuyết thực hành (theory of practice) của Pierre Bourdieu (1977, 1990) và cách tiếp cận chiến lược tác nhân (actors' strategies) để phân tích cách thức các doanh nghiệp khách sạn 3-4 sao tại miền Trung Việt Nam xây dựng và điều chỉnh chiến lược nhân lực trong bối cảnh đại dịch COVID-19 và giai đoạn phục hồi. Khác với các tiếp cận thể chế hay năng lực động, nhấn mạnh yếu tố quy định hoặc khả năng tái cấu trúc nguồn lực, khung lý thuyết của Bourdieu cho phép giải

thích hành động quản trị như một thực hành xã hội, nơi các chiến lược nhân sự được hình thành từ sự tương tác giữa trường nghề biến động, các loại vốn và tập tính tích lũy. Cách tiếp cận này đặc biệt hữu ích trong việc giúp giải thích cơ chế vì sao doanh nghiệp lựa chọn những chiến lược nhân sự khác nhau thông qua sự tương tác trường - vốn - tập tính dưới cú sốc của đại dịch COVID-19. Cụ thể, biến động trường kích hoạt hiện tượng lệch pha (hysteresis) và tái cấu trúc vốn, từ đó tạo ra các quỹ đạo chiến lược phân hoá. Nhờ đó, nghiên cứu có thể làm sáng tỏ chiến lược ứng phó của doanh nghiệp không chỉ như phản ứng ngắn hạn, mà như kết quả của quá trình gắn kết lâu dài giữa tác nhân và cấu trúc.

Theo Bourdieu (1990: 66-69), hành động của tác nhân không chỉ là kết quả của tính toán duy lý thuần túy mà còn được định hướng bởi cảm nhận thực hành (practical sense), tức khả năng ứng xử được hình thành qua kinh nghiệm và sự gắn kết với trường. Trong những điều kiện cụ thể, cảm nhận thực hành này định hướng cách tác nhân huy động và kết hợp các nguồn lực nhằm duy trì hoặc cải thiện vị thế của mình trong trường. Trong nghiên cứu này, tác nhân được hiểu là tổ chức khách sạn, đơn vị vận hành và ra quyết định về quản trị nhân lực. Hành vi chiến lược của các tổ chức này được hình thành từ sự tương tác giữa ba khái niệm trung tâm của Bourdieu: trường (field), vốn (capital) và tập tính (habitus). Theo Bourdieu (1990: 66-68), trường là một không gian quan hệ có cấu trúc, có tính tự trị tương đối, nơi các tác nhân và tổ chức cạnh tranh vị thế dựa trên những luật chơi đặc thù. Trong nghiên cứu này, trường khách sạn được hiểu là không gian nghề nghiệp ở Huế và Đà Nẵng, nơi các khách sạn 3-4 sao cạnh tranh về nguồn khách, uy tín thương hiệu và chất lượng nhân lực. Vốn, theo Bourdieu (1986: 241-242), là mọi dạng nguồn lực có thể tích lũy, trao đổi và chuyên

hóa để duy trì hoặc cải thiện vị thế trong trường. Bốn dạng vốn cơ bản bao gồm: kinh tế (nguồn tài chính, cơ sở vật chất), văn hóa (kiến thức, kỹ năng, tiêu chuẩn dịch vụ), xã hội (mạng lưới quan hệ, đối tác, kết nối chính quyền và cơ sở đào tạo), và biểu tượng (uy tín, thương hiệu). Khả năng huy động và tái cấu trúc các loại vốn này quyết định mức độ chống chịu và phục hồi sau khủng hoảng. Tập tính (Bourdieu 1990: 53-54) là hệ thống các khuynh hướng tư duy và hành động được hình thành qua quá trình trải nghiệm và xã hội hóa, giúp tác nhân định hướng trong trường mà không cần tính toán duy lý thuần túy. Trong bối cảnh khách sạn, tập tính quản trị phản ánh thói quen ra quyết định và cách thức điều hành tích lũy qua thời gian. Khi trường biến động như trong đại dịch COVID-19, tập tính có thể trở nên lệch pha, buộc doanh nghiệp phải điều chỉnh hoặc đổi mới để thích ứng.

Tiếp cận này cho phép nghiên cứu vừa nhận diện các dạng chiến lược nhân lực mà doanh nghiệp đã triển khai, vừa lý giải mối liên hệ giữa bối cảnh trường nghề biến động, tập tính quản trị và cấu trúc vốn tổ chức trong quá trình ứng phó và phục hồi sau khủng hoảng.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Đây là nghiên cứu định tính dựa vào phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc để khai thác sâu trải nghiệm, nhận thức và chiến lược ứng phó của các tác nhân trong trường nghề khách sạn tại Huế và Đà Nẵng trong và sau đại dịch COVID-19. Theo Bourdieu (1977, 1990), thực tại xã hội vừa mang tính cấu trúc vừa mang tính kiến tạo. Một mặt, xã hội được tổ chức thành những quan hệ khách quan trong trường và các dạng vốn. Điều đó có nghĩa là cấu trúc khách quan chi phối sự cạnh tranh vị thế. Mặt khác, nó được tái sản xuất và biến đổi thông qua tập tính, được định nghĩa như hệ thống những khuynh hướng tư duy và hành

động được hình thành từ quá trình xã hội hóa và trải nghiệm thực tiễn (Bourdieu 1984). Tri thức xã hội học không dừng lại ở việc mô tả cái gì đang xảy ra như trong đo lường định lượng, mà hướng đến giải thích vì sao thông qua việc làm sáng tỏ các cơ chế vận hành. Trong bối cảnh nghiên cứu này, có thể nhìn nhận chuỗi cơ chế như sau: biến động của trường khách sạn dưới tác động của COVID-19 đã kích hoạt hiện tượng lệch pha giữa tập tính và trường (Hardy 2008: 131-148), buộc các nhà quản lý phải điều chỉnh. Hệ quả là sự tái cấu trúc vốn diễn ra, từ đó định hình các lựa chọn chiến lược nhân sự của doanh nghiệp khách sạn trong giai đoạn khủng hoảng và phục hồi.

2.2.1. Địa bàn nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện tại Huế và Đà Nẵng. Đây là hai thành phố du lịch, dịch vụ trọng điểm của miền Trung Việt Nam, sở hữu hệ thống khách sạn từ 3 đến 5 sao phát triển mạnh và đóng vai trò then chốt trong chuỗi cung ứng du lịch quốc gia. Trước đại dịch COVID-19, cả hai thành phố đều ghi nhận tốc độ tăng trưởng du lịch ấn tượng, với lượng khách quốc tế và nội địa tăng đều qua các năm (xem bảng 1). Địa bàn này được lựa chọn nhằm phản ánh tương đối đầy đủ đặc trưng của trường nghề khách sạn miền Trung, nơi vừa có yếu tố quốc tế hóa (Đà Nẵng), vừa đậm nét truyền thống bản địa (Huế). Việc lựa chọn địa bàn nghiên cứu tại Huế và Đà Nẵng không nhằm mục tiêu so sánh giữa hai thành phố, mà xuất phát từ mong muốn bao quát đặc trưng đa dạng của trường nghề khách sạn tại miền Trung Việt Nam, nơi hội tụ cả yếu tố hiện đại hóa và truyền thống trong cấu trúc nghề nghiệp.

Tác động của đại dịch COVID-19 khiến hoạt động lưu trú tại Huế và Đà Nẵng bị đình trệ nghiêm trọng, lượng khách và doanh thu lưu trú sụt giảm mạnh trong giai đoạn 2020-2021 (xem bảng 1). Các cơ sở lưu trú quy mô nhỏ thiếu nguồn lực dự phòng bị ảnh hưởng nặng nề, trong khi các

khách sạn quy mô lớn, ở phân khúc 5 sao, vẫn có thể cầm cự nhờ vào vốn kinh tế tích lũy và thương hiệu ổn định. Nằm ở giữa hai cực này, các khách sạn 3-4 sao, vốn chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu lưu trú và là điểm đón chính của dòng khách trung lưu nội địa và khu vực, lại rơi vào trạng thái tổn thương kép: Vừa thiếu hụt khách, vừa hạn chế về năng lực tài chính để duy trì hoạt động. Những biến động này không chỉ buộc các khách sạn phản ứng tình thế trong đại dịch, mà còn đặt ra yêu cầu cấp thiết về tái cấu trúc mô hình tổ chức, phân bổ nguồn lực và điều chỉnh tập tính vận hành trong giai đoạn hậu khủng hoảng. Trong bối cảnh đó, năng lực thích ứng của các khách sạn 3-4 sao, xét từ góc nhìn xã hội học, trở thành một biến số cần được lý giải và phân tích sâu.

2.2.2. Phương pháp thu thập thông tin: Phỏng vấn bán cấu trúc

Dữ liệu sơ cấp của nghiên cứu được thu thập thông qua phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc, nhằm ghi nhận trải nghiệm và quá trình hình thành các chiến lược nghề nghiệp thích ứng của doanh nghiệp trong bối cảnh đại dịch COVID-19. Công cụ thu thập dữ liệu là một bản hướng dẫn phỏng vấn (interview guide) được thiết kế dựa trên các mục tiêu nghiên cứu, đảm bảo tính định hướng trong khai thác thông tin, đồng thời duy trì sự linh hoạt để thăm dò chiều sâu trải nghiệm của người được phỏng vấn.

Xuất phát từ thực tế đại dịch COVID-19 đã tác động sâu rộng đến toàn bộ ngành du lịch - khách sạn, nghiên cứu áp dụng chiến lược chọn mẫu có chủ đích nhiều giai đoạn (multi-stage purposeful sampling). Ở giai đoạn thứ nhất, lựa chọn địa bàn nghiên cứu tập trung vào Huế và Đà Nẵng theo logic tương phản có kiểm soát, tức cùng nằm trong khu vực miền Trung nhưng có sự khác biệt nhất định về quy mô thị trường, cấu trúc du lịch và mức độ phát triển dịch vụ lưu trú. Giai đoạn thứ hai tiến hành phân tầng có chủ đích trong từng địa bàn theo hai tiêu chí:

hình thức sở hữu (đơn vị sự nghiệp công/tư nhân) và phân khúc khách sạn (3-4 sao), nhằm bảo đảm bao phủ các tổ hợp đặc trưng và tạo cơ sở so sánh. Giai đoạn thứ ba sử dụng chiến lược chọn theo tiêu chí (criterion sampling) để lựa chọn các khách sạn và người cung cấp thông tin dựa trên điều kiện vào/ra cụ thể (đang hoạt động trong giai đoạn 2019-2024 và có thẩm quyền quản lý nhân sự). Đồng thời, nghiên cứu thiết lập hạn ngạch tối thiểu cho từng tổ hợp để bảo đảm sự đa dạng mẫu và đạt ngưỡng bão hòa thông tin. Cách tiếp cận này vừa bảo đảm tính đại diện cho các đặc trưng quan trọng của trường khách sạn miền Trung, vừa tối đa hóa độ bao phủ và chiều sâu phân tích cần thiết cho nghiên cứu định tính.

Cụ thể, danh sách khách sạn 3-4 sao tại Huế và Đà Nẵng (gồm cả cơ sở thuộc sở hữu nhà nước và tư nhân) được xác định dựa trên dữ liệu chính thức từ các Sở du lịch địa phương. Từ đó, lựa chọn 15 khách sạn đồng ý tham gia nghiên cứu, bao gồm 7 khách sạn ở Huế và 8 khách sạn tại Đà Nẵng. Trong số này có 7 khách sạn nhà nước (4 khách sạn 4 sao, 3 khách sạn 3 sao) và 8 khách sạn tư nhân (6 khách sạn 4 sao, 2 khách sạn 3 sao). Tại mỗi khách sạn, một quản lý được lựa chọn để tham gia phỏng vấn.

Các cuộc phỏng vấn diễn ra trực tiếp, trong không gian riêng tư tại khách sạn, kéo dài từ 20 đến 30 phút và bảo đảm tính ẩn danh cho người tham gia. Thời lượng này được xem là phù hợp vì nội dung phỏng vấn tập trung vào các chiến lược nhân sự cấp quản lý và được dẫn dắt bởi một khung lý thuyết rõ ràng, giúp khai thác đủ chiều sâu thông tin cần thiết trong khoảng thời gian ngắn. Tổng cộng có 15 quản lý cấp trung được phỏng vấn, tất cả đều làm việc trong các khách sạn 3-4 sao ở Huế và Đà Nẵng từ năm 2019 (trước khi đại dịch COVID-19 xảy ra) cho đến nay (2025). Các mã phỏng vấn sâu (PVS) được sử dụng trong bài viết là mã định danh gốc của người tham gia

trong bộ dữ liệu của đề tài nghiên cứu tổng thể; do đó, số thứ tự của mã không tương ứng với thứ tự hay quy mô 15 trường hợp được lựa chọn phân tích trong bài viết này. Số lượng 15 nhà quản lý được xem là phù hợp vì nghiên cứu sử dụng thiết kế định tính chuyên sâu, tập trung vào một nhóm tác nhân có vị trí chiến lược trong cấu trúc tổ chức. Nhờ sự tương đồng về vai trò, chức năng và trải nghiệm nghề nghiệp, thông tin thu được có tính lặp lại cao và nhanh chóng đạt đến ngưỡng bão hòa, qua đó đảm bảo độ tin cậy của dữ liệu mà không cần mở rộng thêm mẫu phỏng vấn. Quá trình thu thập dữ liệu được tiến hành trong tháng 4-5/2025, với sự đồng thuận tự nguyện và cho phép ghi âm từ tất cả những người tham gia.

2.2.3. Phương pháp phân tích thông tin: Phân tích theo chủ đề

Toàn bộ dữ liệu phỏng vấn được ghi âm, gõ băng (transcription) và xử lý bằng phương pháp phân tích theo chủ đề (thematic analysis), kết hợp với khung lý thuyết thực hành của Pierre Bourdieu với ba khái niệm trung tâm: trường, vốn và tập tính. Quá trình mã hóa được tiến hành theo hướng tiếp cận lai ghép, đồng thời vận dụng diễn dịch dựa trên các cấu trúc khái niệm có sẵn (trường, vốn, tập tính/lệch pha) và quy nạp nhằm phát hiện những chủ đề mới nảy sinh từ dữ liệu.

Phân tích theo chủ đề được xem là một phương pháp linh hoạt và hệ thống trong nghiên cứu định tính, cho phép xác định, phân loại và diễn giải các mẫu hình chủ đề xuất hiện từ dữ liệu thực nghiệm (Braun và Clarke 2006: 78). Phương pháp này không chỉ giúp tổ chức dữ liệu một cách chặt chẽ, mà còn tạo điều kiện làm rõ tầng ý nghĩa gắn với từng chủ đề nghiên cứu. Theo Braun và Clarke (2006: 87), quá trình phân tích bao gồm sáu bước: (i) Làm quen với dữ liệu và nhận diện các vùng thông tin quan trọng; (ii) Mã hóa sơ khởi; (iii) Xây dựng chủ đề (theme development); (iv) Rà soát và tinh

chính chủ đề; (v) Đặt tên và định nghĩa chủ đề; (vi) Trình bày báo cáo phân tích.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Biến động trường khách sạn và chiến lược tái cấu trúc trường tại các khách sạn 3-4 sao ở Huế và Đà Nẵng trong đại dịch

Với lợi thế nằm ở khu vực có dải bờ biển dài cùng với nguồn tài nguyên du lịch đa dạng và phong phú, Huế và Đà Nẵng trở thành điểm đến chung hấp dẫn của miền Trung Việt Nam đối với du khách trong và ngoài nước. Năm 2019, du lịch của 2 địa phương tăng trưởng vượt trội, đóng góp đáng kể vào doanh thu du lịch của cả nước.

Bảng 1: Số lượt khách do các cơ sở lưu trú phục vụ và doanh thu từ dịch vụ lưu trú của tỉnh Thừa Thiên Huế và thành phố Đà Nẵng từ năm 2016 đến năm 2024

Năm	Số lượt khách quốc tế do các cơ sở lưu trú phục vụ (nghìn lượt)		Số lượt khách trong nước do các cơ sở lưu trú phục vụ (nghìn lượt)		Doanh thu từ dịch vụ lưu trú (tỷ đồng)	
	Huế	Đà Nẵng	Huế	Đà Nẵng	Huế	Đà Nẵng
2016	728	863	1.015	3.151	1.152	4.545
2017	815	1.496	1.032	3.631	1.424	5.052
2018	989	2.300	1.105	3.784	1.598	6.388
2019	1.092	3.248	1.155	4.795	1.692	7.210
2020	259	493	756	2.261	601	2.330
2021	20	100	450	1.095	291	2.012
2022	161	1.067	1.130	4.542	913	4.896
2023	555	3.207	1.208	3.949	1.592	7.706
2024	669	4.108	1.342	6.017	1.995	10.149

(Nguồn: Tổng hợp số liệu thống kê từ Cục Thống kê thành phố Đà Nẵng (2019, 2023, 2025) và Cục Thống kê tỉnh Thừa Thiên Huế (2019, 2023, 2025))

Dữ liệu phỏng vấn từ 15 khách sạn 3-4 sao ở Huế và Đà Nẵng cho thấy trước dịch, trường khách sạn ổn định, ít cạnh tranh gay gắt. Tập tính nhân sự của các khách sạn này trước khi đại dịch xảy ra hình thành qua quá trình xã hội hóa chuyên môn sâu, gắn với vị trí, thứ bậc rõ ràng, thể hiện ở phân công lao động tuyến tính “mỗi người chỉ tập trung vào một nhiệm vụ cụ thể” (PVS 70, nữ, QLKS 4 sao tư nhân) và cơ cấu “nhân sự...

rõ ràng” (PVS 65, nữ, QLKS 3 sao tư nhân). Hệ thống chức danh và phân cấp “mỗi người làm đúng trách nhiệm” (PVS 66, nam, QLKS 4 sao tư nhân) tạo ra tập tính chuyên biệt hóa ổn định. Ở giai đoạn này, vốn văn hóa chủ yếu tồn tại dưới dạng vốn văn hóa hiện thân (embodied cultural capital) như tay nghề chuyên môn, kỹ năng phục vụ, kinh nghiệm xử lý tình huống được tích lũy qua thời gian. Thông qua các lộ trình nghề

nghiệp tuân tự và phân cấp rõ ràng, những kỹ năng chuyên biệt dần được hợp thức hóa thành vốn văn hóa có giá trị trong trường khách sạn, sau đó có thể chuyển hóa thành vốn biểu tượng (symbolic capital) như đạt được các vị thế trong trường, từ nhân viên mới đến trưởng ca, tổ phó, tổ trưởng. Chuẩn mực “bài bản, ba rem” (PVS 68, nam, QLKS 4 sao tư nhân) trở thành kỷ luật nghề nghiệp. Vốn xã hội được xây dựng qua mạng lưới quan hệ nội bộ bền chặt, nhờ nhân sự “từ những ngày đầu thành lập” (PVS 71, nữ, QLKS 3 sao tư nhân), tạo động lực hợp tác và tin cậy, nhưng đặc tính co cụm của vốn xã hội tại các khách sạn này khiến khó thu hút nguồn lực mới khi khủng hoảng. Vốn kinh tế, dù ít được nhắc đến, vẫn đủ duy trì mô hình vận hành đầy đủ, gián tiếp nuôi dưỡng tập tính ổn định dựa vào định biên chuẩn.

Tuy nhiên dưới tác động của đại dịch COVID-19, ngành du lịch - khách sạn tại Huế và Đà Nẵng bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Tình trạng doanh thu sụt giảm khiến các doanh nghiệp du lịch liên tục đóng cửa, thu hẹp quy mô, kéo theo hàng ngàn lao động bị cắt giảm, không có/sụt giảm mạnh thu nhập. Theo số liệu do Sở Du lịch tỉnh Thừa Thiên Huế cung cấp cho nhóm nghiên cứu, tổng số lao động trong dịch vụ lưu trú năm 2019 khoảng 6.800 lao động. Dưới tác động của đại dịch COVID-19 (năm 2020 và 2021), khoảng 5.000 lao động trong dịch vụ lưu trú bị mất việc làm. Tại Đà Nẵng, theo số liệu do Sở Du lịch thành phố Đà Nẵng cung cấp cho nhóm nghiên cứu, tổng số lao động trong dịch vụ lưu trú năm 2019 là 28.272 người. Tổng số lao động trong dịch vụ lưu trú bị mất việc làm do đại dịch COVID-19 (năm 2020 và 2021) khoảng 3000-4000 lao động.

Nghiên cứu tại 15 khách sạn ở Huế và Đà Nẵng cho thấy, kể từ khi COVID-19 bùng phát năm 2020, trường nghề khách sạn đã bị đứt gãy nghiêm trọng, từ cấp tổ chức

cho đến toàn bộ hệ thống nghề nghiệp. Theo Bourdieu (1990), đây là giai đoạn các quy tắc truyền thống bị phá vỡ, làm suy yếu tính tự trị và đảo lộn trật tự quyền lực trong trường. Lượng khách sụt giảm đột ngột khiến nhiều khách sạn phải tạm ngừng hoạt động. Nhóm khách sạn tầm trung (3-4 sao) đặc biệt phải vật lộn để tồn tại giữa các đợt giãn cách xã hội tại Huế và Đà Nẵng.

Dữ liệu phỏng vấn ghi nhận hai xu hướng trái ngược trong cách ứng xử của các khách sạn được chọn thu thập thông tin với vốn nhân lực. Các khách sạn tư nhân như khách sạn A. tại Huế chủ động giữ lại toàn bộ nhân sự, xem đây là “thời gian đào tạo” thay vì cắt giảm (PVS 65, nữ, QLKS 3 sao tư nhân). Điều này cho thấy sự ưu tiên gìn giữ vốn văn hóa (tay nghề) và vốn xã hội (sự gắn bó) với kỳ vọng quy đổi thành lợi thế biểu tượng sau dịch. Ngược lại, các cơ sở khác có quy mô nhỏ hơn như khách sạn HASH. buộc phải thu hẹp quy mô nhân sự, “phải cắt giảm rất là nhiều nhân sự... còn khoảng 20% thôi để duy trì hoạt động, chờ ngày thị trường hồi phục” (PVS 69, nam, QLKS 4 sao tư nhân). Các trường hợp này quy chiếu trước hết vào vốn kinh tế, giải pháp đóng cửa sẽ an toàn hơn cho chủ đầu tư vì không phải nuôi đội ngũ, nhưng đánh đổi bằng sự bào mòn vốn xã hội khi nhân viên đi tìm việc khác.

Sự đối lập này cho thấy trong trạng thái khủng hoảng, trật tự ưu tiên giữa các loại vốn của tác nhân tổ chức được tái lập. Những khách sạn có lực liên kết xã hội và văn hóa tổ chức mạnh thường chọn bảo toàn nguồn nhân lực chiến lược bằng cách chấp nhận tổn thất kinh tế trong ngắn hạn. Trái lại, những đơn vị thiên về tính thanh khoản tài chính đã lựa chọn phương án cắt giảm sâu về nhân sự, chấp nhận đánh đổi vốn xã hội để đảm bảo tồn tại ngắn hạn. Một quản lý khách sạn cho biết: “Thường là những khách sạn nhỏ thì họ không có chính sách để dụ người lao động đâu, nghĩa là khi có dịch

cách ly họ đưa ra biên chế 20% để phục vụ khách, họ sẽ cắt giảm biên chế người lao động” (PVS 69, nam, QLKS 4 sao tư nhân).

Các khách sạn 3-4 sao ở Huế và Đà Nẵng trong nghiên cứu, cho dù có chiến lược giữ lại toàn bộ nhân viên hay cắt giảm sâu lao động đều sử dụng chiến lược đa nhiệm hóa nhân viên còn ở lại làm việc trong bối cảnh khủng hoảng của trường nghề, thay thế cho tập tính chuyên biệt hóa trong điều kiện bình thường trước dịch. Việc “nhân viên lễ tân... cũng phải sơn, lăn, bảo trì” (PVS 67, nam, QLKS 4 sao nhà nước), hay “buồng phòng... vệ sinh cả cảnh quan ngoài vườn” (PVS 70, nữ, QLKS 4 sao tư nhân), cho thấy sự phá vỡ ranh giới nghề nghiệp vốn khá rõ nét trước COVID-19. Trong điều kiện lực lượng lao động thu hẹp và hoạt động kinh doanh bị gián đoạn, các khách sạn buộc phải huy động những kỹ năng và kinh nghiệm thực hành ngoài phạm vi chuyên môn chính thức của từng vị trí để duy trì mức độ dịch vụ tối thiểu. Theo Bourdieu (1990), giá trị của những nguồn lực và năng lực mà tác nhân sở hữu không mang tính cố định, mà phụ thuộc vào cấu trúc và yêu cầu của trường trong từng thời điểm. Như vậy, tập tính đa nhiệm không chỉ là chiến lược sinh tồn, mà còn là cơ chế huy động các sở thích, kỹ năng phụ thành nguồn lực thực hành hữu dụng, tạo ra năng lực duy trì dịch vụ tối thiểu trong khủng hoảng. Nói cách khác, nếu trước dịch năng lực nghề nghiệp thường được tổ chức theo hướng chuyên môn hóa sâu - hẹp, thì trong dịch, các kỹ năng lại được huy động theo hướng rộng - linh hoạt. Việc lai ghép này cũng củng cố vốn xã hội giữa các bộ phận: Sự “hỗ trợ lẫn nhau” (PVS 68, nam, QLKS 4 sao tư nhân) tạo nên mạng lưới liên đới ngang hàng vượt qua ranh giới chức năng cũ. Song song với chiến lược đa nhiệm hóa, các khách sạn cũng tích cực huy động vốn xã hội như một biện pháp giữ chân nhân sự trong giai đoạn khủng hoảng. Không chỉ người lao động lo sợ bị chấm dứt

hợp đồng, mà chính các tổ chức cũng đối diện với nguy cơ mất nhân sự chủ chốt. Một số khách sạn đã triển khai các biện pháp giữ người như không cắt giảm nhân sự, tiếp tục đóng bảo hiểm xã hội, hỗ trợ lương và chi phí sinh hoạt. Đây là cách thức tận dụng vốn xã hội như một nguồn lực thay thế cho thiếu hụt kinh tế. Tuy nhiên, hiệu quả của chiến lược này không hoàn toàn khả quan. Một bộ phận nhân sự vẫn quyết định rời bỏ ngành, phản ánh tâm thế lo lắng trước tính bất bênh cổ hữu của trường dịch vụ. Thực tế chứng minh rằng tất cả các khách sạn được khảo sát đều mất một lượng lớn nhân sự trong sự tiếc nuối. Quản lý của một khách sạn ở Huế cho biết: “Vào giai đoạn này, tụi em phải chấp nhận mất người mà không thể làm gì khác được. Vì mình không có việc cho người ta làm... Một số bạn trong ngành họ chuyển nghề, chuyển ngành. Họ thấy ngành dịch vụ này khá là nhạy cảm. Chỉ cần biến động thị trường, kinh tế, chính trị xã hội gì thì ngành dịch vụ bị ảnh hưởng trước tiên. Cho nên là mọi người lo lắng. Lo lắng thứ nhất của khách sạn (trong mùa dịch) là không đủ nguồn lực để nuôi nhân viên. Lo lắng thứ hai là những nhân viên tốt, những người có khả năng, tư duy tốt chuyển việc. Xuất hiện một làn sóng rời đi rất rõ ràng” (PVS 65, nữ, QLKS 3 sao tư nhân). Thực tiễn này cho thấy một điểm quan trọng trong lập luận của Bourdieu (1986: 243, 252-254): các dạng vốn có khả năng chuyển đổi lẫn nhau trong những điều kiện nhất định, nhưng việc chuyển đổi luôn đòi hỏi những điều kiện và chi phí nhất định.

Ở chiều ngược lại, một số khách sạn đặt ưu tiên hàng đầu vào khả năng thanh khoản nên đã lựa chọn cắt giảm mạnh nhân sự, từ bỏ cơ chế bảo đảm xã hội truyền thống. Nhân viên bị đặt vào tình huống phải tự quyết định: “Ai muốn thì đăng ký ở lại” (PVS 69, nam, QLKS 4 sao tư nhân), đồng nghĩa với việc tổ chức không còn cam kết gắn bó lâu dài với người lao động. Điều này

tạo ra khoảng trống trong quan hệ lao động, khiến nhiều người buộc phải rời bỏ ngành, tìm kiếm cơ hội việc làm ở lĩnh vực khác.

Cùng lúc, một xu hướng khác cũng định hình lại không gian vận hành của các khách sạn: Tăng tốc chuyển đổi số và mở rộng ranh giới trường nghề. Việc “làm việc online” (PVS 66, nam, QLKS 4 sao tư nhân) hay “vừa bán phòng, vừa bán SV (dịch vụ bổ sung), phục vụ đồ ăn thức uống, phải nghĩ ra nhiều thứ, bán ship đồ ăn, phục vụ tiệc” (PVS 65, nữ, QLKS 3 sao tư nhân), cho thấy tổ chức không chỉ tái phân bổ lao động mà còn tái định nghĩa biên của trường: Từ dịch vụ lưu trú thuần túy sang dịch vụ số hoá như đặt phòng trực tuyến, hội họp trực tuyến và tạo ra các trường con trong lĩnh vực bán lẻ để chuyển hoá tạm thời vốn kinh tế, đồng thời giữ chân nhân viên bằng thu nhập phụ, một hình thức đa dạng hoá hồ sơ vốn (capital portfolio) dựa trên quan niệm của Bourdieu (1986) về cấu trúc và khả năng chuyển đổi giữa các dạng vốn.

3.2. Tái cấu trúc tổ chức và định hình tập tính mới trong giai đoạn hậu COVID-19

Từ giữa năm 2022, khi đại dịch COVID-19 dần được kiểm soát, ngành du lịch Việt Nam bắt đầu bước vào giai đoạn phục hồi. Tuy nhiên, quá trình phục hồi này diễn ra không đồng đều giữa các địa phương và phân ngành, đặc biệt là lĩnh vực khách sạn, nơi đang trải qua một khủng hoảng kép cả về cấu trúc tổ chức lẫn hệ thống vốn nghề nghiệp. Theo Tổng cục Du lịch Việt Nam (2023), năm 2022 Việt Nam đón hơn 3,66 triệu lượt khách quốc tế, giảm 79,7% so với năm 2019. Du lịch nội địa tuy hồi phục nhanh hơn, nhưng mức chi tiêu bình quân/lượt lại giảm rõ rệt. Tại cả Đà Nẵng và Huế, lượng khách lưu trú năm 2022 vẫn chưa phục hồi về mức trước đại dịch, đặc biệt đối với khách quốc tế (xem bảng 1). Cùng với sự sụt giảm về nhu cầu, ngành du lịch hai địa phương này cũng ghi nhận sự

thiếu hụt nghiêm trọng về nhân lực. Dữ liệu phỏng vấn của nghiên cứu này cho thấy trong giai đoạn 2020-2021, phần lớn các khách sạn được khảo sát tại Huế và Đà Nẵng đều thu hẹp mạnh lực lượng lao động, chủ yếu duy trì một bộ phận nhân sự nòng cốt để bảo đảm hoạt động tối thiểu. Một bộ phận đáng kể người lao động rời khỏi ngành hoặc chuyển sang công việc khác trong thời gian dịch. Khi du lịch bắt đầu phục hồi từ năm 2022, nhiều khách sạn gặp khó khăn trong việc tuyển lại lao động có kinh nghiệm và tay nghề, đồng thời phải tổ chức lại công việc theo hướng một nhân sự đảm nhiệm nhiều vị trí hơn (tổng hợp 15 phỏng vấn).

Dữ liệu phỏng vấn của chúng tôi cho thấy sau khi đại dịch COVID-19 được kiểm soát, trường khách sạn tại Huế và Đà Nẵng bước vào một giai đoạn tái cấu trúc sâu rộng. Trong bối cảnh thị trường du lịch biến động và thiếu chắc chắn, các khách sạn 3-4 sao không chỉ cạnh tranh bằng sản phẩm dịch vụ mà còn thể hiện năng lực điều phối linh hoạt các loại vốn kinh tế, văn hóa và xã hội nhằm định vị lại vị thế của tổ chức trong trường du lịch - khách sạn. Quá trình này đồng thời yêu cầu sự điều chỉnh tập tính của cả tổ chức lẫn cá nhân (Bourdieu 1990), như một phản ứng chủ động với sự biến đổi cấu trúc trường.

Sau đại dịch COVID-19, khách sạn A. ưu tiên khôi phục nguồn lực bằng cách tái tuyển dụng nhân sự cũ, nhất là đội ngũ chủ chốt, nhằm rút ngắn thời gian phục hồi vận hành. Khách sạn này do không đóng cửa (trong dịch) nên “ráp vô được liền, sẵn sàng luôn” (PVS 65, nữ, QLKS 3 sao tư nhân). Điều này cho thấy lợi thế của việc duy trì một bộ khung nhân sự cơ bản để “khởi động lại” nhanh chóng. Một trường hợp khác, khách sạn HASH. đã chủ động tạo niềm tin và sự gắn bó ngay từ đầu khi tuyển dụng lại nhân sự cũ: “Khi họ quay lại thì ký hợp đồng ngay lập tức... để họ có niềm tin” (PVS 69, nam, QLKS 4 sao tư nhân). Ở giai đoạn này,

quá trình chuyển hóa vốn lại dịch chuyển sang hướng tái thiết vốn văn hóa bị đứt gãy. Khi nhân sự trở lại, những kinh nghiệm đa nhiệm trong dịch được hợp thức hóa thành kỹ năng nghề mới, một dạng vốn văn hóa hiện thân mang tính thích ứng. Các khách sạn tuyển lại nhân viên cũ không chỉ vì họ quen việc, mà còn vì những nhân viên này sở hữu kinh nghiệm và năng lực thích ứng đã được hình thành và kiểm chứng trong giai đoạn khủng hoảng.

Sự thiếu hụt lao động sau khủng hoảng buộc các khách sạn phải tái cơ cấu nhiệm vụ công việc, phân bổ nhiều đầu việc cho cùng một vị trí. Trong bối cảnh đó, nhân viên không còn vận hành theo tập tính chuyên biệt vốn phổ biến trước đại dịch, mà buộc phải thích nghi với tập tính đa nhiệm được hình thành trong thời kỳ khủng hoảng. Đáng chú ý, sau đại dịch, hình thái tập tính này không những được duy trì mà còn trở thành một chuẩn mực vận hành mới, được các khách sạn thúc đẩy như một chiến lược tối ưu nguồn lực trong điều kiện biến động kéo dài. Điều này không có nghĩa là các tập tính cũ trước đại dịch bị mất đi hoàn toàn mà là sự hình thành một dạng tập tính lai (hybrid habitus), kết hợp giữa tập tính chuyên biệt hóa trước dịch và tập tính đa nhiệm trong dịch. Tập tính này về bản chất là sản phẩm của quá trình tích lũy và chuyển hóa vốn văn hóa trước, trong và sau đại dịch. Một nhân viên hành lý (bellman) giờ phải biết “xử lý hết mọi việc trong ca trực” (PVS 66, nam, QLKS 4 sao tư nhân); nhân viên phải biết “làm việc linh hoạt, đa nhiệm hơn” (PVS 65, nữ, QLKS 3 sao tư nhân). Bên cạnh đó, chiến lược kế thừa một cách có hệ thống thông qua cơ chế mentor - coach (cơ chế cô vấn-huấn luyện), đánh giá nội bộ và lộ trình phát triển của nhân viên lên vị trí quản lý cũng được tìm thấy ở khách sạn C. Như vậy, trong giai đoạn hậu COVID-19, vốn văn hóa không còn chỉ là tay nghề chuyên môn sâu như trước, mà bao gồm cả năng lực thích

ứng, khả năng xử lý đa nhiệm, và các kỹ năng mềm hỗ trợ (giao tiếp số, bán phòng trực tuyến, vận hành số). Những loại vốn văn hóa mới này tiếp tục được chuyển hóa thành vốn xã hội (thông qua sự tin cậy từ quản lý, cơ hội tiếp xúc nhiều bộ phận) và vốn biểu tượng (được đánh giá cao, cơ hội thăng tiến nhanh hơn trong bối cảnh thiếu hụt lao động). Việc tìm kiếm nguồn nhân lực mới thông qua hợp tác với trường đào tạo và ưu tiên sinh viên thực tập cũng được chú trọng. Một quản lý cấp trung của khách sạn 4 sao chia sẻ: “(Khách sạn) liên kết liên doanh với nhà trường... hiện tại có rất nhiều nhóm sinh viên” (PVS 66, nam, QLKS 4 sao tư nhân). Khách sạn A. tiếp nhận “hơn 100 sinh viên... để dạy thực hành” (PVS 65, nữ, QLKS 3 sao tư nhân), trong khi khách sạn DT. duy trì “liên kết... rất nhiều nhóm sinh viên” (PVS 67, nam, QLKS 4 sao nhà nước) như một phần trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Hình thức liên kết đào tạo này vừa bổ sung nguồn lực, vừa tạo thêm vốn văn hóa cho tổ chức thông qua quá trình chuẩn hóa kỹ năng cho nhân sự mới. Một thay đổi nổi bật nữa được tìm thấy trong dữ liệu là sự dịch chuyển tiêu chí tuyển dụng từ bằng cấp và kinh nghiệm sang thái độ và khả năng thích ứng: “Tôi em chú trọng đến tư chất con người... tư duy tốt” (PVS 65, nữ, QLKS 3 sao tư nhân) hay tìm kiếm “những bạn trẻ nhưng tâm huyết và có tinh thần cống hiến lâu dài cho doanh nghiệp” (PVS 66, nam, QLKS 4 sao tư nhân). Hai quỹ đạo được tìm thấy trong chiến lược tuyển dụng của các khách sạn: (i) đầu tư vốn văn hoá dài hạn qua đào tạo thực tập sinh; (ii) mua đứt vốn văn hoá sẵn có để rút ngắn chu trình phục hồi. Sự chọn lựa này tái cấu trúc trật tự trường tạo ra các lợi thế trong chiến lược phát triển ngắn hạn, trung hạn, dài hạn của các khách sạn 3-4 sao.

Song song đó, vốn xã hội tiếp tục được khai thác như một chất kết dính tổ chức trong giai đoạn phục hồi sau đại dịch. Chẳng

hạn như khách sạn C. chú trọng xây dựng môi trường làm việc mang tính gắn kết cao, tạo cảm giác thân thuộc cho nhân viên “xem đây là nhà” (PVS 66, nam, QLKS 4 sao tư nhân). Khách sạn P. không chỉ gọi nơi làm việc là nhà mà còn khuyến khích sự tương trợ giữa các cá nhân khi “giúp nhau cả việc cá nhân” (PVS 71, nữ, QLKS 3 sao tư nhân) hay khách sạn M. duy trì chế độ team building (hoạt động gắn kết đội ngũ), khám sức khỏe để “giúp nhân viên cảm thấy an toàn và yên tâm làm việc” (PVS 70, nữ, QLKS 4 sao tư nhân). Những chiến lược này phản ánh mục tiêu duy trì và củng cố vốn xã hội nội bộ, tạo cảm giác gắn bó và thuộc về, từ đó tăng tính ổn định và khả năng phục hồi nguồn nhân lực của tổ chức sau khủng hoảng. Những mối liên kết cảm xúc giữa nhân viên và tổ chức được tái sản xuất không chỉ nhằm mục tiêu giữ chân người lao động, mà còn góp phần định hình lại hình ảnh khách sạn như một trường an toàn, một giá trị đặc biệt quan trọng trong bối cảnh xã hội bất định và nhiều biến động sau đại dịch.

Tóm lại, giai đoạn hậu COVID-19 đánh dấu một quá trình tái cấu trúc sâu sắc trong trường nghề khách sạn. Những khách sạn thích ứng thành công là các tác nhân tổ chức biết cách định vị lại nguồn vốn, tái thiết lập tập tính nghề nghiệp và xây dựng chiến lược kế thừa nhân sự một cách có hệ thống. Chính sự linh hoạt trong chuyển đổi giữa các dạng vốn kinh tế, văn hóa và xã hội, cùng với khả năng điều hòa khoảng cách giữa tập tính cũ và cấu trúc mới của trường, là yếu tố quyết định mức độ phục hồi và vị thế của các tác nhân tổ chức trong bối cảnh mới. Việc lồng ghép giữa tái sản xuất vốn văn hóa (truyền nghề) và vốn xã hội (mạng lưới gắn bó) không chỉ nhằm nâng cao năng lực tổ chức mà còn giảm thiểu hiện tượng lệch pha giữa tập tính cũ và cấu trúc mới, vốn phổ biến trong bối cảnh thay đổi đột ngột sau khủng hoảng. Tuy nhiên, sự linh hoạt này không đồng đều giữa các loại hình

sở hữu. Các khách sạn công lập gặp nhiều ràng buộc thể chế hơn, khi quy trình tuyển dụng và đào tạo phụ thuộc vào cơ chế hành chính

3.3. Phân tầng tổ chức và bất bình đẳng trong trường nghề khách sạn dưới tác động của đại dịch COVID-19

Dữ liệu phỏng vấn 15 khách sạn 3-4 sao ở Huế và Đà Nẵng cho thấy đại dịch COVID-19 đã làm nổi bật sự khác biệt giữa khu vực khách sạn nhà nước và tư nhân. Dưới góc nhìn của Pierre Bourdieu, đây là thời điểm các quy tắc vốn ổn định trong trường nghề khách sạn bị phá vỡ, tạo ra xáo trộn trong trật tự quyền lực và cơ chế phân bổ các loại vốn (kinh tế, văn hóa, xã hội) giữa các nhóm tác nhân. Sự phân tầng này không chỉ phản ánh khác biệt về cấu trúc sở hữu mà còn gắn với những tập tính quản trị đặc thù đã được tích lũy lâu dài trong từng khối (nhà nước, tư nhân), ở đó, văn hóa tổ chức góp phần định hình cách các tác nhân phản ứng với khủng hoảng.

Các khách sạn thuộc hệ thống nhà nước sở hữu lợi thế lớn từ cơ chế bảo trợ hành chính, chính trị. Nhờ đó, họ ít chịu tổn thất nhân sự, ngay cả khi thị trường du lịch gần như đóng băng. Một số đơn vị được giao nhiệm vụ phục vụ chống dịch, trở thành cơ sở cách ly có thu phí hoặc phục vụ đội ngũ y bác sĩ tuyến đầu như khách sạn DT., SH. Một quản lý chia sẻ: “Cung ứng 100% cho các đội phòng chống dịch... không có giai đoạn nào bên em đóng cửa” (PVS 73, nữ, QLKS 3 sao, nhà nước), chọn tạm hoãn hợp đồng thay vì sa thải, nhằm giữ cầu nối với lao động (như khách sạn SH.). Trong trường hợp này, việc duy trì vị thế không xuất phát từ cạnh tranh thị trường mà dựa vào cấu trúc hành chính - chính trị và các thiết chế bảo trợ. Chiến lược nhân sự của khối này thiên về bảo tồn hơn là đổi mới. Đáng chú ý, sự ổn định này còn được nâng đỡ bởi một nền

văn hóa công vụ đề cao tính an toàn, thâm niên và sự tuân thủ. Tập tính quản trị trong khối nhà nước thường ưu tiên giữ ổn định hệ thống, khiến tổ chức trở nên vững vàng về mặt cấu trúc nhưng kém năng động khi đối diện biến động.

Bên cạnh đó, các hình thức hỗ trợ như đóng bảo hiểm xã hội, hỗ trợ xăng xe, bố trí công việc bán thời gian (part-time) cũng được áp dụng để duy trì vốn xã hội nội bộ. Quản lý một khách sạn thuộc quân đội kể: “Khách sạn không cho nghỉ một ai... vẫn đi làm và đóng bảo hiểm xã hội” (PVS 67, nam, QLKS 4 sao nhà nước). Tuy nhiên, hạn chế lớn của khối này nằm ở tính linh hoạt thấp. Khi mất nhân sự chất lượng cao, quá trình bổ sung bị ràng buộc bởi quy định công vụ, “Muốn tạo nguồn phải là viên chức... phải nằm trong diện quy hoạch” (PVS 73, nữ, QLKS 3 sao, nhà nước). Điều này cho thấy sự phụ thuộc vào quy trình hành chính làm chậm phản ứng với biến động. Xét dưới góc độ tâm lý - văn hóa, sự chậm đổi mới này phản ánh đặc trưng của mô hình tổ chức quan liêu theo Weber (1978: 956-958), nơi tập tính tôn trọng quy tắc, coi trọng trật tự thứ bậc và ưu tiên ổn định vị trí được hình thành và củng cố qua thời gian. Chính nền văn hóa tổ chức dựa trên quyền lực duy lý - pháp lý này tạo ra xu hướng duy trì trạng thái và tuân thủ quy trình hơn là chủ động tìm kiếm các thay đổi có tính đột phá.

Ngược lại, khối khách sạn tư nhân chịu tác động nặng nề do không có nguồn bảo trợ ổn định. Doanh thu sụt giảm mạnh khiến nhiều cơ sở phải đóng cửa hoặc cắt giảm tới 80% nhân sự. Một quản lý khách sạn 4 sao thẳng thắn chia sẻ: “Số lượng (nhân lực) còn khoảng 20% thôi để duy trì hoạt động... ai muốn thì đăng ký ở lại” (PVS 69, nam, QLKS 4 sao tư nhân). Việc này dẫn đến chảy máu chất xám khi nhiều nhân viên tay

nghề cao rời bỏ ngành để tìm việc ổn định hơn. Dù vậy, điểm mạnh của khối tư nhân nằm ở khả năng thích ứng linh hoạt. Quản lý một khách sạn 3 sao cho biết: “A. là một trong 20% cơ sở lưu trú ở Huế còn mở cửa trong suốt đợt dịch” (PVS 65, nữ, QLKS 3 sao tư nhân). Họ coi đại dịch là cơ hội để tái cấu trúc nội bộ, tổ chức đào tạo và phát triển kỹ năng đa nhiệm. Nhân viên được phân công kiêm nhiều việc: “Nhận bảo trì bảo dưỡng các thiết bị gia dụng... sửa máy lạnh, tủ lạnh...” (PVS 65, nữ, QLKS 3 sao tư nhân). Ngoài ra, họ cũng chủ động đa dạng hóa dịch vụ như mở nhà hàng sân vườn, tổ chức tiệc nội địa, bán hàng trực tuyến. Khối tư nhân cũng mạnh dạn hợp tác với các trường đào tạo để bù đắp nhân lực thiếu hụt. Họ “liên kết với các trường... để tìm nhân sự giỏi hơn” (PVS 72, nam, QLKS 4 sao tư nhân). Tuy nhiên, sự linh hoạt này phải đánh đổi bằng áp lực tài chính lớn và rủi ro mất nhân sự chủ chốt khi khủng hoảng kéo dài.

Từ góc độ lý thuyết trường của Bourdieu, đại dịch đã làm bộc lộ rõ những bất bình đẳng cấu trúc vốn tiềm ẩn. Về vốn kinh tế, các khách sạn nhà nước có lợi thế duy trì nguồn tài chính ổn định từ ngân sách hoặc quỹ nội bộ, trong khi các cơ sở tư nhân phụ thuộc hoàn toàn vào thị trường nên dễ bị tổn thương khi doanh thu sụt giảm. Về vốn xã hội, khối nhà nước được nâng đỡ bởi mạng lưới quan hệ hành chính - chính trị, đóng vai trò như một lớp đệm bảo vệ trong khủng hoảng, còn khối tư nhân hầu như không có kênh hỗ trợ chính thức. Xét khả năng thích ứng, các khách sạn tư nhân thể hiện sự linh hoạt và sáng tạo cao hơn, nhưng thiếu sức bền để duy trì lâu dài. Ngược lại, khối nhà nước ổn định về tổ chức nhưng lại chậm đổi mới. Cuối cùng, về cơ hội phục hồi, các khách sạn nhà nước có thể tái khởi động nhanh nhờ giữ nguyên được khung nhân sự cốt lõi, trong khi các khách sạn tư nhân phải

bắt đầu gần như từ con số không, tốn nhiều thời gian và nguồn lực để tái thiết.

3.4. Thảo luận

Đại dịch COVID-19 đã tạo ra một cú sốc toàn diện đối với trường nghề khách sạn ở Huế và Đà Nẵng, làm biến đổi sâu sắc cấu trúc vận hành và quan hệ quyền lực giữa các tác nhân. Dưới lăng kính lý thuyết thực hành của Pierre Bourdieu, hiện tượng này được lý giải qua ba chiều cạnh: thay đổi vị thế trong trường, tái cấu trúc các loại vốn (kinh tế, văn hoá, xã hội, biểu tượng), và điều chỉnh tập tính quản trị. Kết quả nghiên cứu cho thấy, sự đứt gãy trường nghề đã kích hoạt hiện tượng lệch pha, buộc các khách sạn phải điều chỉnh tập tính và huy động lại vốn tổ chức. Từ quá trình này, bốn chiến lược phân hoá đã hình thành: (i) tinh gọn - đa nhiệm; (ii) liên kết đào tạo; (iii) đa dạng hoá dịch vụ và nguồn doanh thu; và (iv) bảo tồn - củng cố nhằm duy trì thương hiệu và năng lực cốt lõi.

Đối thoại với Bourdieu, nghiên cứu này làm sáng tỏ hai điểm mới. Thứ nhất, hiện tượng lệch pha không chỉ là quán tính hành động ở cấp cá nhân như Bourdieu mô tả, mà còn là quán tính tổ chức: mức độ lệch pha càng cao, khả năng chọn chiến lược bảo tồn - củng cố càng lớn. Ngược lại, lệch pha có thể được giảm thiểu khi vốn văn hoá và vốn xã hội đủ dày, nhờ cơ chế kế thừa như cơ chế cố vấn-huấn luyện, đào tạo nội bộ và mở rộng mạng lưới, giúp doanh nghiệp vừa tái sản xuất vốn văn hoá vừa củng cố vốn xã hội, từ đó rút ngắn thời gian điều chỉnh tập tính sau khủng hoảng. Thứ hai, trong khi các tiếp cận về khả năng phục hồi (resilience) chủ yếu trả lời câu hỏi có năng lực gì để vượt khủng hoảng, phát hiện của nghiên cứu này chuyển dịch trọng tâm sang cơ chế: vì sao và bằng cách nào năng lực được huy động trong một trường cụ thể. Điều này cho thấy giá trị của từng loại vốn không ngang

nhau, và tập tính giữ vai trò quyết định trong việc định hình năng lực ứng phó. Nhờ vậy, hai khách sạn có năng lực tương tự vẫn có thể đi theo những quỹ đạo chiến lược khác nhau nếu cấu trúc vốn và mức lệch pha khác biệt.

Đại dịch COVID-19 đã làm đứt gãy hoạt động khách sạn, buộc khối công lập dựa vào quyền lực thể chế và mạng lưới bảo trợ để giữ nhân sự, còn khối tư nhân linh hoạt thu hẹp, đa dạng hóa nhưng dễ tổn thương. Sự khác biệt này phản ánh bất bình đẳng cấu trúc giữa lợi thế ổn định của nhà nước và sự năng động nhưng thiếu dự phòng của tư nhân. So sánh với các nghiên cứu trước đây cho thấy kết quả của nghiên cứu này tương đồng với kết luận của Baum và cộng sự (2020) ở châu Á: Khối tư nhân phản ứng nhanh nhưng dễ bị tổn thương, trong khi khối nhà nước ổn định hơn nhờ các hỗ trợ chính sách. Tuy nhiên, các nghiên cứu tại châu Âu (Melian-Alzola và cộng sự 2020; Utkarsh và Sigala 2021) cho thấy sự khác biệt công - tư được thu hẹp nhờ chính sách hỗ trợ đồng đều. Điều này phản ánh tính đặc thù của Việt Nam, nơi phân tầng tổ chức vẫn giữ vai trò chi phối mạnh trong khủng hoảng.

Dữ liệu của nghiên cứu cũng hé lộ sự đa dạng chiến lược hậu COVID-19 của các tác nhân tổ chức, từ bảo tồn, củng cố đến đa dạng hóa dịch vụ và liên kết đào tạo. Các chiến lược này cho thấy khả năng tác nhân điều chỉnh tập tính và chuyển hóa vốn để duy trì hoặc tái định vị vị thế trong trường. Đây chính là minh chứng cho luận điểm của Bourdieu về việc tái cấu trúc hành động khi điều kiện và quy tắc cũ bị phá vỡ. Chính sự kết hợp giữa các tập tính cũ và những tập tính mới được hình thành trong và sau đại dịch, các khách sạn 3-4 sao tại Huế và Đà Nẵng đã có thể từng bước hồi sinh. Mặc dù các nhà quản lý trực tiếp của các khách sạn có khảo sát thừa nhận chưa bằng trước dịch (tổng hợp từ 15 phỏng vấn) nhưng các cơ sở

này đã chứng minh khả năng phục hồi và thích ứng của họ trong bối cảnh bình thường mới. Theo số liệu tổng hợp trong bảng 1, lượng khách do các cơ sở lưu trú phục vụ và doanh thu lưu trú tại Huế và Đà Nẵng trong các năm 2023 và 2024 đều có xu hướng tăng mạnh.

4. Kết luận

Nghiên cứu đã làm rõ tác động của COVID-19 đối với các khách sạn 3-4 sao ở Huế và Đà Nẵng, đồng thời giải thích sự khác biệt chiến lược nhân sự giữa khối nhà nước và tư nhân dưới góc nhìn lý thuyết Bourdieu. Kết quả nhấn mạnh rằng sự phân tầng tổ chức và cấu trúc vốn đóng vai trò quyết định trong khả năng chống chịu và phục hồi của các khách sạn.

Về mặt học thuật, nghiên cứu góp phần mở rộng ứng dụng khung lý thuyết Bourdieu trong phân tích ngành dịch vụ tại Việt Nam, đặc biệt ở bối cảnh khủng hoảng. Về mặt thực tiễn, kết quả gợi ý một số hàm ý chính sách: (i) phát triển cơ chế liên kết công - tư để chia sẻ nguồn lực; (ii) xây dựng quỹ hỗ trợ nhân sự khẩn cấp; (iii) thúc đẩy đào tạo đa nhiệm nhằm nâng cao tính linh hoạt và sức bền cho lao động khách sạn.

Mặc dù đạt được nhiều phát hiện có giá trị, nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Dữ liệu định tính được thu thập thông qua phỏng vấn các quản lý cấp trung chỉ dừng lại ở phản ánh các chiến lược ứng phó của tổ chức, chưa chỉ ra trải nghiệm và chiến lược ứng phó của người lao động. Về khách thể nghiên cứu, mẫu chưa bao quát các nhóm khách sạn quy mô lớn hơn (5 sao) hay cơ sở nhỏ (1-2 sao), nơi chiến lược ứng phó có thể rất khác biệt do cấu trúc vốn và năng lực tài chính không đồng đều. Phạm vi khảo sát tập trung vào hai thành phố là Huế và Đà Nẵng có thể chưa khái quát cho các

địa phương khác có mức độ biến động du lịch hoặc điều kiện thể chế kinh tế khác biệt.

Trong tương lai, các nghiên cứu có thể triển khai theo một số hướng mở rộng như kết hợp quan điểm của người lao động để làm rõ hơn những trải nghiệm chủ quan, các chiến lược sinh tồn nghề nghiệp và mức độ lệch pha tập tính ở cấp độ cá nhân; mở rộng sang các phân khúc khách sạn khác hoặc so sánh liên vùng, đồng thời kết hợp dữ liệu định lượng lớn để đánh giá mối liên hệ giữa biến động thị trường và chiến lược tổ chức. Cách tiếp cận này sẽ giúp hoàn thiện hơn bức tranh về sự vận động và tái cấu trúc của trường nghề khách sạn trong bối cảnh bất ổn toàn cầu.

Tuyên bố sử dụng AI: Trong quá trình hoàn thiện bản thảo, nhóm tác giả có sử dụng ChatGPT (OpenAI) ở mức hỗ trợ biên tập ngôn ngữ, rà soát cách diễn đạt và tính mạch lạc của văn bản. Công cụ AI không được sử dụng để thu thập dữ liệu, mã hóa hoặc phân tích dữ liệu nghiên cứu, cũng như không thay thế các quyết định học thuật và diễn giải của nhóm tác giả.

* Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) trong Đề tài mã số 504.01-2023.15.

Tài liệu trích dẫn

- Baum, Tom, Shelagh K. K. Mooney, Richard N. S. Robinson, and David Solnet. 2020. "COVID-19's impact on the hospitality workforce - new crisis or amplification of the norm?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32(9): 2813-2829. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0314>
- Bourdieu, Pierre. 1977. *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Bourdieu, Pierre. 1984. *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bourdieu, Pierre. 1986. "The forms of capital". Pp. 241-258 in *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, edited by John G. Richardson. New York: Greenwood.
- Bourdieu, Pierre. 1990. *The Logic of Practice*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Braun, Virginia, and Victoria Clarke. 2006. "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology* 3(2): 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cục Thống kê thành phố Đà Nẵng. 2019. *Niên giám thống kê thành phố Đà Nẵng 2018*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
- Cục Thống kê thành phố Đà Nẵng. 2023. *Niên giám thống kê thành phố Đà Nẵng 2022*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
- Cục Thống kê thành phố Đà Nẵng. 2025. *Niên giám thống kê thành phố Đà Nẵng 2024*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
- Cục Thống kê tỉnh Thừa Thiên Huế. 2019. *Niên giám thống kê tỉnh Thừa Thiên Huế 2018*. Huế: Nhà xuất bản Thuận Hóa.
- Cục Thống kê tỉnh Thừa Thiên Huế. 2023. *Niên giám thống kê tỉnh Thừa Thiên Huế 2022*. Huế: Nhà xuất bản Thuận Hóa.
- Cục Thống kê tỉnh Thừa Thiên Huế. 2025. *Niên giám thống kê tỉnh Thừa Thiên Huế 2024*. Huế: Nhà xuất bản Thuận Hóa.
- Doan, Tin, Richard Aquino, and Hongxia Qi. 2023. "Homestay businesses' strategies for adapting to and recovering from the COVID-19 pandemic: A study in Vietnam". *Tourism and Hospitality Research* 23(2): 213-225. <https://doi.org/10.1177/14673584221103185>
- Hardy, Cheryl. 2008. "Hysteresis". Pp. 131-148 in *Pierre Bourdieu: Key Concepts*, edited by Michael Grenfell. Stocksfield: Acumen.
- Lê Đăng Bảo Châu. 2023. "Tác động của đại dịch COVID-19 đến việc làm của lao động nữ dịch vụ lưu trú tại thành phố Huế: Những biến đổi và giải pháp ứng phó cá nhân". *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Khoa học xã hội và nhân văn* 113(6A): 33-50. <https://doi.org/10.26459/hueunijssh.v133i6A.7125>
- Lục Mạnh Hiên, Nguyễn Quang Vĩnh. 2022. "Ảnh hưởng của sự bất an trong công việc và thu nhập giảm đến ý định rời bỏ công việc của nhân viên ngành du lịch trong bối cảnh COVID-19". *Tạp chí Kinh tế và Phát triển* 296: 52-63. <https://js.ktpt.edu.vn/index.php/jed/article/view/287>
- Melián-Alzola, Lucía, Margarita Fernández-Monroy, and Marisa Hidalgo-Peñate. 2020. "Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience". *Tourism Management Perspectives* 36: 100747. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>
- Ngô Thị Khuê Thư, Võ Minh Ái Nhi. 2024. "Tác động của hoạt động tiếp thị truyền thông mạng xã hội đến lòng trung thành thương hiệu trong ngành khách sạn". *Tạp chí Khoa học Kinh tế* 11(04): 16-35. <https://data.tapchikhkt.vn/du-bucket/2025/1/3/1104-2023-2024-2-638715387366927010.pdf>
- Nguyễn Thị Thu. 2022. "Giải pháp phục hồi nguồn nhân lực ngành du lịch Việt Nam sau đại dịch COVID-19". *Tạp chí Công thương* 6: 140-143.
- Tổng cục Du lịch Việt Nam. 2023. "Hàn Quốc dẫn đầu các thị trường quốc tế gửi khách đến Việt Nam năm 2022". *Tổng cục Du lịch*. Truy cập ngày 15 tháng 8 năm 2026. <https://vietnamtourism.gov.vn/post/46917>
- Tổng cục Thống kê. 2022. *Niên giám thống kê năm 2022*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê.
- Trương Trí Thông, Dương Thanh Quốc, Nguyễn Thị Tường Vi. 2022. "Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn tại Phú Quốc (tỉnh Kiên Giang) trong bối cảnh COVID-19". *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ* 58(2C): 305-314. <https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2022.059>
- UNWTO. 2022. "UN report underscores importance of tourism for economic recovery in 2022". *UN World Tourism Organization*. Truy cập ngày 8 tháng 3 năm 2025. <https://www.unwto.org/news/un-report-underscores-importance-of-tourism-for-economic-recovery-in-2022>

Utkarsh and Marianna Sigala. 2021. “A bibliometric review of research on COVID-19 and tourism: Reflections for moving forward”. *Tourism Management Perspectives* 40: 100912.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100912>

Weber, Max. 1978. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. Berkeley: University of California Press.