



Nghiên cứu trao đổi

Hướng dẫn

Hỏi đáp

Quy định

Mô hình lý thuyết chung về quản trị khủng hoảng và đề xuất cơ chế vận hành trong thực tế kinh doanh du lịch tại Việt Nam



Bởi Admin ltrdr ⌚ 15/03/2023

Tóm tắt

Khủng hoảng là vấn đề phức tạp, tác động và để lại hậu quả rất lớn đối với kinh tế – xã hội nói chung, các ngành, lĩnh vực nói riêng và từng đối tượng cụ thể. Thông qua nghiên cứu mô hình lý thuyết chung về quản trị khủng hoảng, bài viết này đề cập đến vấn đề khủng hoảng trong ngành du lịch tại Việt Nam; xác định điều kiện vận hành mô hình lý thuyết chung trên thực tế; những cơ hội, thuận lợi và khó khăn, thách thức khi vận hành mô hình; qua đó, đề xuất cơ chế vận hành mô hình đối với tổ chức, doanh nghiệp kinh doanh du lịch tại Việt Nam.

Từ khóa: du lịch, khủng hoảng, mô hình, quản trị, kinh doanh

1. Mô hình lý thuyết chung về quản trị khủng hoảng

Khủng hoảng theo định nghĩa của từ điển Tiếng Việt là tình trạng rối loạn, mất sự cân bằng và bình ổn do nhiều mâu thuẫn chưa giải quyết được. Theo định nghĩa của Tạp chí kinh doanh Harvard, khủng hoảng là một tình thế đã đạt tới giai đoạn nguy hiểm, gay gắt, cần phải có sự can thiệp ấn tượng và bất thường để tránh hay để sửa chữa thiệt hại.

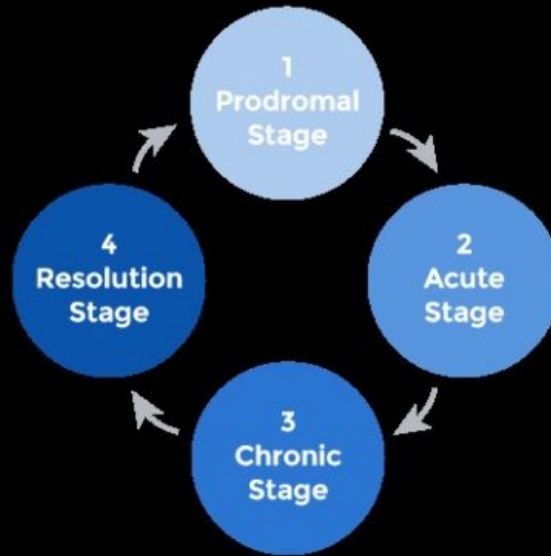
Có nhiều cách tiếp cận và giải thích về khủng hoảng. Thông thường, có thể nhận diện về khủng hoảng qua một số đặc điểm: (1) Là một trạng thái bất thường: diễn ra một cách bất thường, với những biểu hiện bất thường và gây nên những hệ quả bất thường; nó làm cho những trạng thái – cơ cấu bình thường không còn thích ứng, phải thay đổi bất thường, thậm chí bị tê liệt, phá vỡ. (2) Có tính lan truyền nhanh và rộng: thường bắt đầu từ một lĩnh vực, trong không gian cụ thể rồi lan truyền nhanh và rộng sang các lĩnh vực khác, không gian khác. (3) Tác động lớn, hậu quả nghiêm trọng: đối tượng và phạm vi chịu tác động của khủng hoảng thường rất lớn và đa dạng, ở cả cấp vùng, cấp khu vực, cấp quốc gia và toàn cầu; ảnh hưởng đến cả kinh tế, chính trị, xã hội và thậm chí là tính mạng con người [3].

Xét ở khía cạnh phạm vi và quy mô tác động, có khủng hoảng vĩ mô và khủng hoảng vi mô. Khủng hoảng vĩ mô diễn ra trên diện rộng, quy mô lớn, thời gian diễn ra khủng hoảng thường kéo dài, hệ quả nghiêm trọng, để lại dư âm, có tính chất phức tạp, khó kiểm soát, xử lý. Ví dụ: khủng hoảng chính trị, khủng hoảng kinh tế – tài chính, khủng hoảng y tế (dịch bệnh), khủng hoảng năng lượng, khủng hoảng truyền thông, khủng hoảng thảm họa thiên nhiên, môi trường, biến đổi khí hậu... Khủng hoảng vi mô diễn ra trong phạm vi hẹp, ở một không gian nhất định, thời gian nhất định, lĩnh vực nhất định, tác động đến một hay một số đối tượng nhất định. Ví dụ khủng hoảng của doanh nghiệp, khủng hoảng của tổ chức.

Quản trị khủng hoảng là khái niệm có nội hàm rộng, có nhiều cách hiểu khác nhau: là toàn bộ chương trình và giải pháp đc lên kế hoạch và chỉ đạo sát sao, quyết liệt nhằm kiểm soát khủng hoảng trong các tổ chức và công ty [1]; là việc áp dụng các chiến lược được thiết kế để giúp tổ chức đối phó với một sự kiện tiêu cực đột ngột và quan trọng, các phương pháp quản lý khủng hoảng được thực hiện trước, trong và sau khủng hoảng [4]; là một quá trình quản trị chuẩn bị kiến thức cho những tình huống khẩn cấp nằm ngoài dự đoán của doanh nghiệp [5]. Mặc dù có nhiều cách hiểu khác nhau, tuy nhiên có thể hiểu một cách khái quát là một quá trình sắp xếp, chuẩn bị và ứng phó, khắc chế và giải quyết khủng hoảng cũng như hậu quả của nó [3].

Mô hình quản lý khủng hoảng là khung khổ mô tả tất cả các khía cạnh của việc chuẩn bị, ngăn ngừa, đối phó và phục hồi sau khủng hoảng. Bằng cách xem các sự kiện thông qua một mô hình, các nhà quản lý khủng hoảng nắm được bối cảnh và có thể áp dụng các phương pháp tốt nhất để quản lý và xử lý khủng hoảng [6]. Các mô hình quản trị khủng hoảng thường được nghiên cứu, xây dựng và áp dụng, vận hành cho các tổ chức, doanh nghiệp. Tùy thuộc vào loại khủng hoảng, mục đích hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp mà các mô hình được thiết kế khác nhau, tuy nhiên, được thể hiện ở hai dạng chính là mô hình tổng thể (mô hình chung) và mô hình cụ thể (cho từng giai đoạn, đối tượng). Mô hình nguyên bản ban đầu thường được chia theo 3 giai đoạn: Trước khủng hoảng (Pre-crisis) – Khủng hoảng (Crisis) – Sau khủng hoảng (Post-crisis). Tuy nhiên, để cụ thể hơn, nhiều nghiên cứu đã xác định mô hình quản lý ý khủng hoảng theo 4 giai đoạn, như: mô hình của Steven Fink (1986) (Hình 1), Pearson and Mitroff (1993) (Hình 2), Gonzalez-Herrero và Pratt (1996), Tony Jacques (2007), Hong and Huang (Hình 3).

Fink's Crisis Model

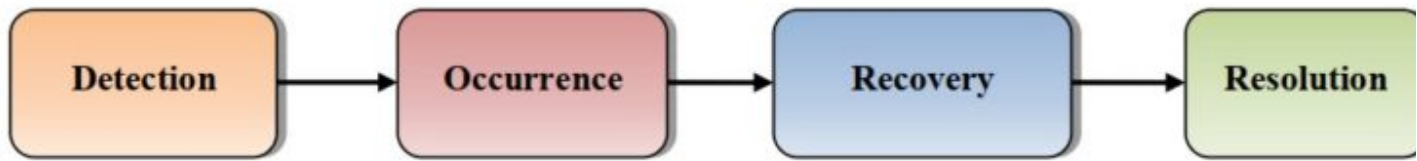


Hình 1. Mô hình tổng thể quản trị khủng hoảng 4 giai đoạn của Fink. Nguồn: Steven Fink, 1986

Hướng dẫn

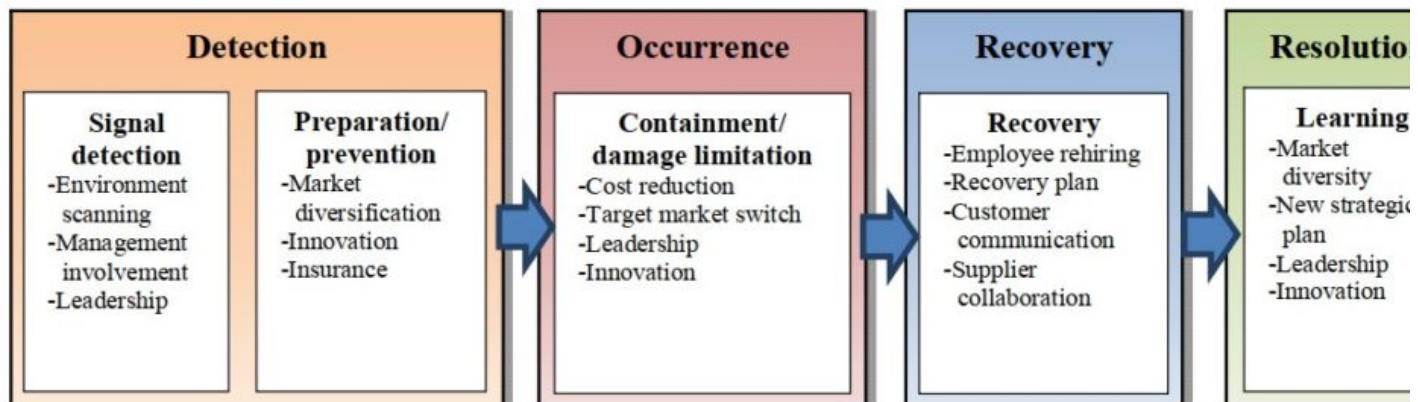
Hỏi đáp

Quy định



Hình 2. Mô hình tổng thể quản trị khủng hoảng của Pearson và Mitroff. Nguồn: Pearson and Mitroff, 1993

Năm 2012, dựa trên mô hình 4 giai đoạn của Pearson và Mitroff, Hong, Huang và Li đã đưa ra một mô hình quản lý khủng hoảng cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa, gồm: 1-Phát hiện (nhận diện các dấu hiệu khủng hoảng và chuẩn bị các biện pháp phòng ngừa); 2-Xảy ra (thực hiện các biện pháp ngăn chặn khủng hoảng, giảm thiểu thiệt hại, thay đổi, điều chỉnh chiến lược kinh doanh); 3-Phục hồi (thu hút lại lực lượng lao động, kết nối lại với khách hàng; thực thi các kế hoạch phục hồi); 4-Giải quyết (các doanh nghiệp trở lại trạng thái bình thường, thực hiện những chính sách đổi mới, thay đổi, điều chỉnh chiến lược kinh doanh, đa dạng hóa thị trường và sản phẩm). (Hình 3).



Hình 3. Mô hình tổng thể quản trị khủng hoảng 4 giai đoạn cho SMEs. Nguồn: Hong, P., Huang, C. and Li, B., 2012

- ≡ Năm 1994, Mitroff đã xây dựng mô hình 5 giai đoạn, gồm: 1-Phát hiện dấu hiệu khủng hoảng; 2-Thăm dò và phòng bị; 3-Ngăn chặn; 4-Phục hồi; 5-Học tập, rút kinh nghiệm (Hình 4).



Hướng dẫn
Hỏi đáp
Quy định

Hình 4. Mô hình tổng thể quản trị khủng hoảng 5 giai đoạn của Mitroff.

Nguồn: Hong, P., Huang, C. and Li, B., 2012

Năm 1998, Burnett đã xây dựng mô hình 6 giai đoạn, gồm: 1-Nhận diện sự hình thành mục tiêu; 2-Nhận diện qua phân tích môi trường; 3-Xây dựng chiến lược ứng phó; 4-Đánh giá chiến lược ứng phó; 5-Thực hiện chiến lược tái cấu trúc; 6-Kiểm soát chiến lược tái cấu trúc (Hình 5).

Major Crisis Models

	Fink	Gonzalez-Herrero and Pratt	Mitroff	Burnett	Relational Model Jacques
	3-stage	4-stage	4-stage	5-stage	6-steps
Pre-crisis	Prodromal	Issues management	Signal detection	IDENTIFICATION goal formation	Crisis preparedness
Crisis	Acute	Planning-prevention	Probing, prevention	IDENTIFICATION environmental analysis	Crisis prevention
Post-crisis	Chronic	Crisis	Containment	CONFRONTATION strategy formulation	Crisis event management
	Resolution	Post-crisis	Recovery	CONFRONTATION strategy evaluation	Post-crisis management
			Learning	RECONFIGURATION strategy implementation	
				RECONFIGURATION strategy control	

Hình 5. Tổng hợp các mô quản trị khủng hoảng chính. Nguồn: Andy Maker, 2020

Năm 2007, Tony Jacques đưa ra ý tưởng rằng quản lý khủng hoảng là một quy trình tuyến tính gồm các giai đoạn tuần tự trong đó bạn quản lý từng vấn đề một. Thay vào đó, ông cho rằng các quy trình và hoạt động quan trọng thường chồng chéo hoặc xảy ra đồng thời, chẳng hạn như phòng ngừa và chuẩn bị khủng hoảng, và không phải lúc nào cũng tiến hành theo một hướng.

Trái ngược với các mô hình vòng đời, Jacques đề xuất rằng quản lý khủng hoảng và lĩnh vực quản lý vấn đề là những lĩnh vực liên quan, tích hợp. Quản lý vấn đề liên quan đến việc tạo ra các hệ thống để đối phó với các vấn đề – trong khi các vấn đề thường xuyên hơn các cuộc khủng hoảng, chúng chồng chéo lên nhau vì các vấn đề có thể trở thành nguồn gốc của khủng hoảng nếu không được xử lý đúng cách.

Mô hình của Jacques có bốn yếu tố chính: 1-Chuẩn bị cho khủng hoảng, 2-Ngăn ngừa khủng hoảng, 3-Quản lý sự cố khủng hoảng, 4-Quản lý sau khủng hoảng, mỗi yếu tố đều có các nhóm hoạt động và quy trình cụ thể (Hình 6). Ông kết luận rằng, hiểu được mối quan hệ giữa các yếu tố này và đặt chúng trong bối cảnh quản lý tổ chức lớn hơn, sẽ giảm bớt tổn thất liên quan đến khủng hoảng.



Hướng dẫn

Hỏi đáp

Quy định

Hình 6. Mô hình tổng thể quản trị khủng hoảng của Jacques. Nguồn: Tony Jacques, 2007

Nhìn chung, mỗi mô hình lý thuyết được các tác giả đưa ra đều có những ưu điểm và hạn chế riêng. Khó để có thể lựa chọn đâu là mô hình tối ưu, có thể áp dụng được cho mọi khủng hoảng, với mọi đối tượng, ở mọi thời gian, không gian. Tùy thuộc vào đặc điểm, tính chất, hoạt động của từng tổ chức, doanh nghiệp, tùy thuộc vào bối cảnh, tình hình thực tế của khủng hoảng để lựa chọn, vận dụng các mô hình một cách linh hoạt. Các tổ chức, doanh nghiệp cũng có thể nghiên cứu, vận dụng các mô hình lý thuyết này để xây dựng mô hình riêng cho mình.

2. Điều kiện vận hành mô hình lý thuyết chung



Để vận hành mô hình lý thuyết chung vào thực tế xử lý khủng hoảng, cần phải có những điều kiện sau đây:

– **Điều kiện về nhân lực:** Con người là yếu tố quan trọng hàng đầu trong xử lý mọi cuộc khủng hoảng. Yếu tố con người ở đây bao gồm cả đội ngũ lãnh đạo (Leadership) và đội ngũ cán bộ, nhân viên, người lao động (Humanresources) của cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp.

+ **Người lãnh đạo:** vai trò của đội ngũ lãnh đạo, người đứng đầu hết sức quan trọng, được thể hiện chủ yếu trên các khía cạnh như: (1) nhận diện, dự báo trước được khủng hoảng, đưa ra các kịch bản ứng phó; (2) xác định sứ mệnh, trách nhiệm, dẫn dắt tư tưởng gắn với nêu gương trong ứng phó khủng hoảng; (3) lựa chọn mục tiêu, biện pháp thích hợp, hiệu quả; (4) xử lý thông tin, quyết đoán phương pháp và đưa ra các giải pháp, quyết định sáng suốt; (5) tạo bước chuyển sang trạng thái bình thường mới và quản trị tốt trạng thái bình thường mới [3].

+ **Đội ngũ cán bộ, nhân viên, người lao động:** là lực lượng vừa có vai trò tham mưu, đề xuất phương án, giải pháp, kế hoạch quản lý, xử lý khủng hoảng vừa là đội ngũ triển khai thực hiện các biện pháp, giải pháp, mệnh lệnh của lãnh đạo trên thực tế. Số lượng và chất lượng nguồn nhân lực của cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp đủ mạnh thì khả năng triển khai mô hình quản lý và xử lý khủng hoảng sẽ hiệu quả và ngược lại.

– **Điều kiện về tài lực:** Dù ở giai đoạn trước khủng hoảng, trong khủng hoảng hay sau khủng hoảng thì điều kiện tài chính vẫn là yếu tố quan trọng, đóng vai trò quyết định trong quản lý và xử lý khủng hoảng.

+ **Giai đoạn trước khủng hoảng:** Cần các khoản tài chính chi cho hoạt động nghiên cứu, dự báo khủng hoảng; xây dựng kế hoạch, phương án, mô hình quản lý và ứng phó khi xảy ra khủng hoảng; chi cho việc vá, lấp những lỗ hổng, điểm yếu trong hoạt động của cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp, tránh/ hạn chế tổn thương khi xảy ra khủng hoảng.

+ **Giai đoạn trong khủng hoảng:** Cần các khoản tài chính chi cho các hoạt động cụ thể để ứng phó khủng hoảng, hạn chế (giảm) thiệt hại do các tác động của khủng hoảng gây ra; tăng cường sức chống chịu, khả năng thích ứng, khả năng “sống sót” trong khủng hoảng.

+ **Giai đoạn sau khủng hoảng:** Cần các khoản tài chính để chi cho các hoạt động phục hồi sau khủng hoảng; thực thi chính sách phát triển trong trạng thái “bình thường mới”; xây dựng chiến lược phát triển lâu dài; nghiên cứu, dự báo, xây dựng mô hình quản lý và xử lý khủng hoảng dự phòng trong tương lai.



– **Điều kiện về vật lực:** Bao gồm các yếu tố về nguồn lực vật chất của cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp, có thể là cơ sở vật chất, hạ tầng như nhà làm việc, nhà ở cho công nhân, nhân viên, kho chứa, bến bãi, mặt bằng, hạ tầng điện, nước... có thể là các tài sản hữu hình khác như máy móc, thiết bị, dây chuyền sản xuất, phương tiện vận chuyển... Điều kiện vật lực đóng góp vai trò quan trọng khi triển khai mô hình quản trị khủng hoảng trong thực tế. Sự đầy đủ, chất lượng của điều kiện vật lực sẽ góp phần tích cực trong quản lý và xử lý khủng hoảng.

Ví dụ: khi xảy ra đại dịch COVID-19, để thực thi chính sách giãn cách xã hội, nhiều doanh nghiệp đã thực hiện biện pháp “3 tại chỗ” (ăn tại chỗ, ở tại chỗ, lao động sản xuất tại chỗ). Để thực hiện biện pháp này, đòi hỏi doanh nghiệp phải có điều kiện về vật lực như có mặt bằng để bố trí nơi ăn, nghỉ của công nhân; có hạ tầng, điện, nước đảm bảo sinh hoạt của công nhân; đảm bảo các điều kiện về phòng cháy chữa cháy, y tế dự phòng, an ninh trật tự;...

Hướng dẫn

Hỏi đáp

– **Điều kiện về chính sách, cơ chế:** là tổng thể các chủ trương, định hướng phòng ngừa (trước khủng hoảng); chính sách, cơ chế ứng phó, xử lý (trong khủng hoảng); và chính sách, cơ chế phục hồi, phát triển (sau khủng hoảng) ở cả cấp vĩ mô (chính quyền trung ương và địa phương) và cấp vi mô (cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp). Đây là điều kiện quan trọng cho việc triển khai mô hình quản lý khủng hoảng trong thực tế, có tính chất định hướng cho các hành động cụ thể.

Quy định

Điều kiện về chính sách, cơ chế có thể là chính sách, cơ chế chung, áp dụng cho mọi khủng hoảng, cũng có thể là những chính sách, cơ chế đặc thù, áp dụng cho từng loại khủng hoảng, có đối tượng, phạm vi và hiệu lực pháp lý trong một khoảng thời gian nhất định, ví dụ: Chỉ thị số 15/CT-TTg ngày 27/3/2020, Chỉ thị số 16 ngày 31/3/2020 của Thủ tướng Chính phủ về thực hiện các biện pháp phòng, chống dịch COVID-19 hay Công điện số 1099/CT-ĐT ngày 22/8/2021 của Thủ tướng Chính phủ về việc tăng cường giãn cách xã hội và các biện pháp phòng, chống dịch COVID-19.

3. Cơ hội, thuận lợi và thách thức, khó khăn khi xây dựng, vận hành mô hình lý thuyết chung

a) Những cơ hội, thuận lợi

– Mô hình lý thuyết chung về quản trị khủng hoảng là một “kịch bản tổng thể” có ý nghĩa quan trọng, tham mưu cho các cấp quản lý của cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp áp dụng trong cả ba giai đoạn: trước khủng hoảng (phòng ngừa), trong khủng hoảng (ứng phó và khắc phục hậu quả), sau khủng hoảng (phục hồi, phát triển).

– Khủng hoảng là điều không ai mong muốn xảy ra. Vì vậy, mô hình lý thuyết chung nếu được xây dựng bài bản, hợp lý sẽ được các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp đón nhận, áp dụng, vận hành trên thực tế.



– Mô hình lý thuyết chung về quản trị khủng hoảng là “kim chỉ nam”, tạo thuận lợi cho các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp xây dựng kế hoạch, phương án, bố trí và dự phòng nguồn lực (nhân lực, tài lực, vật lực) trong trường hợp xảy ra khủng hoảng.

b) Những thách thức, khó khăn

– Rất khó để có thể dự báo trước thời điểm xảy ra khủng hoảng, loại khủng hoảng, quy mô, tính chất, tác động và hệ quả do khủng hoảng gây ra. Vì vậy, rất khó để có thể xây dựng một mô hình lý thuyết chung thật đầy đủ, chính xác.

– Khủng hoảng thường diễn biến phức tạp, khó lường, do đó nhiều vấn đề có thể chưa được xác định trong mô hình lý thuyết chung. Trong khi đó, những vấn đề được xác định trong mô hình lý thuyết nhưng lại không xảy ra hoặc xảy ra không giống với thực tế. Điều này đòi hỏi phải liên tục cập nhật, điều chỉnh, sửa đổi, bổ sung mô hình lý thuyết, thậm chí phải tổng kết, rút kinh nghiệm để hoàn thiện mô hình sau mỗi khủng hoảng.

Hướng dẫn

Hỏi đáp

Quy định

– Liên kết, hợp tác trong xử lý khủng hoảng cũng là vấn đề đặt ra bởi trong điều kiện khủng hoảng, mỗi cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp đều có những khó khăn riêng, có điều kiện, nguồn lực và bối cảnh thực tế không giống nhau. Do đó, việc liên kết, hợp tác giữa các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp sẽ có những khó khăn nhất định.

4. Đại dịch COVID-19 và khủng hoảng của ngành du lịch Việt Nam

Năm 2020, đại dịch COVID-19 bùng phát trên phạm vi toàn cầu đã tác động tiêu cực tới mọi mặt kinh tế – xã hội, trong đó, du lịch là ngành chịu thiệt hại nặng nề nhất. Trong năm 2020, khách du lịch quốc tế đến Việt Nam chỉ đạt 3,7 triệu lượt, giảm 80% so với năm 2019; khách nội địa chỉ đạt 55 triệu lượt (giảm 35% so với năm 2019); tổng thu từ khách du lịch chỉ đạt khoảng 312.000 tỷ đồng (giảm 58,7% so với năm 2019). Theo báo cáo của các địa phương, khoảng 1/5 tổng số cơ sở lưu trú trên toàn quốc phải đóng cửa; 1/3 hoạt động cầm chừng. Doanh thu của các điểm tham quan, vui chơi giải trí giảm khoảng 60%. Đối với lĩnh vực lữ hành, các doanh nghiệp lớn chỉ bố trí công việc cho 30% lao động, số còn lại cho nghỉ không lương hoặc giảm 80% lương; có 338/2519 doanh nghiệp lữ hành quốc tế xin thu hồi giấy phép, 90% doanh nghiệp đóng cửa.

Năm 2021, toàn ngành đã phục vụ hơn 40 triệu khách du lịch nội địa, đón 3.800 khách du lịch quốc tế theo hình thức “*hộ chiếu vắc xin*”. Tổng thu từ khách du lịch đạt khoảng 180 nghìn tỷ đồng, giảm 42,3% so với năm 2020.

Năm 2022, dịch bệnh vẫn chưa được khống chế hoàn toàn. Tuy nhiên, Việt Nam chuyển hướng chiến lược phòng, chống dịch sang “*thích ứng an toàn, linh hoạt, kiểm soát hiệu quả dịch COVID-19*” (Nghị quyết 128/NQ-CP). Đầu năm 2022, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Nghị quyết số 32/NQ-CP (ngày 15/3/2022) về việc miễn thị thực cho công dân 13 nước. Theo đó, khách quốc tế từ các quốc gia này có thể nhập cảnh Việt Nam bắt đầu từ

ngày 15/3/2022. Với những chính sách cởi mở, thích ứng linh hoạt trong trạng thái bình thường mới đã mang lại những tín hiệu tích cực cho ngành Du lịch. Kết thúc năm 2022, ngành du lịch đã đón được 3,44 triệu lượt khách quốc tế (bằng 19,1% tổng khách quốc tế năm 2019), phục vụ 101,3 triệu lượt khách nội địa (tăng 119,2% so với tổng khách nội địa năm 2019), tổng thu du lịch toàn ngành đạt khoảng 465.000 tỷ đồng (bằng 63,3% tổng thu du lịch năm 2019). Với những kết quả đạt được của năm 2022 hi vọng sẽ tạo ra những chuyển biến mới, tích cực hơn, từng bước phục hồi, phát triển du lịch trong những năm tiếp theo.

Có thể coi đại dịch COVID-19 là một khủng hoảng vĩ mô mang tính toán cầu và nó đã gây ra chuỗi khủng hoảng cho các ngành, lĩnh vực cụ thể, trong đó có du lịch. Để giải quyết và xử lý khủng hoảng này, cần phải có một mô hình xử lý khủng hoảng. Tuy nhiên, trên thực tế, ngành du lịch chưa có một mô hình quản trị và xử lý khủng hoảng nào được thiết lập để phòng bị khi xảy ra khủng hoảng. Do đó, quá trình xử lý, thích ứng, phục hồi và phát triển ngành du lịch trước tác động của đại dịch COVID-19 ở Việt Nam mặc dù có nhiều cố gắng, nỗ lực tích cực nhưng còn lúng túng, thiếu hiệu quả.

Hướng dẫn

Hỏi đáp

Quy định

5. Đề xuất cơ chế vận hành mô hình quản trị khủng hoảng trên thực tế kinh doanh du lịch tại Việt Nam

Căn cứ mô hình lý thuyết chung và những phân tích về điều kiện vận hành, cơ hội, thuận lợi, khó khăn, thách thức khi triển khai áp dụng mô hình lý thuyết, có thể đề xuất cơ chế vận hành mô hình quản trị khủng hoảng trên thực tế kinh doanh du lịch tại Việt Nam theo các bước như sau:

– Bước 1: Xây dựng chính sách, cơ chế

+ Chính sách, cơ chế vĩ mô: Nhà nước cần có chính sách, cơ chế chung đối với quản lý và xử lý khủng hoảng, tạo hành lang pháp lý để các tổ chức, doanh nghiệp có căn cứ xây dựng chính sách, cơ chế, mô hình quản lý khủng hoảng.

+ Chính sách, cơ chế vi mô: Tổ chức, doanh nghiệp xây dựng chính sách, cơ chế riêng; xây dựng mô hình quản lý khủng hoảng, lập kế hoạch, phương án phòng ngừa, ứng phó, khắc phục hậu quả khi xảy ra khủng hoảng.

– Bước 2: Thông tin, tuyên truyền

+ Các tổ chức, doanh nghiệp cần công bố thông tin, tuyên truyền cho cán bộ, công nhân viên chức, người lao động về khủng hoảng nói chung cũng như những vấn đề phòng ngừa, ứng phó, ngăn chặn, khắc phục khủng hoảng của tổ chức, doanh nghiệp nói riêng.

+ Việc thông tin, tuyên truyền có ý nghĩa quan trọng để cán bộ, công nhân viên chức, người lao động nắm được các vấn đề về khủng hoảng. Trong trường hợp xảy ra khủng hoảng, việc phối hợp và triển khai thực hiện các biện pháp, giải pháp ứng phó với dịch bệnh trong cơ quan, tổ chức sẽ trở nên dễ dàng, thuận lợi.

– Bước 3: Liên kết, phối hợp xử lý khủng hoảng



+ Phối hợp trong nội bộ tổ chức, doanh nghiệp: phân công rõ ràng cụ thể, trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân để tăng hiệu quả ứng phó khủng hoảng, tránh chồng chéo, đùn đẩy trách nhiệm.

+ Phối hợp liên tổ chức, doanh nghiệp: các tổ chức, doanh nghiệp liên kết, hợp tác thực hiện các biện pháp phòng, chống khủng hoảng, hỗ trợ, giúp đỡ lẫn nhau cùng vượt khó khăn.

– Bước 4: Quyết liệt triển khai các phương án, biện pháp đã đề ra

+ Tổ chức, doanh nghiệp cần kiên quyết, triệt để thực hiện các phương án, biện pháp, giải pháp ứng phó với khủng hoảng đã được đề ra. Tuân thủ quy tắc, nguyên tắc trong xử lý khủng hoảng.

Hướng dẫn

Hỏi đáp

Quy định

+ Đối với những vấn đề mới phát sinh, cần phát huy vai trò của người lãnh đạo, sáng suốt, linh động điều chỉnh kế hoạch, phương án, giải pháp và đưa ra những quyết định đột phá.

– Bước 5: Tổng kết, rút kinh nghiệm và xây dựng, điều chỉnh mô hình mới

+ Sau khi khủng hoảng đã cơ bản được kiểm soát, đội ngũ lãnh đạo và bộ phận chính sách của tổ chức, doanh nghiệp cần nhìn nhận lại quy trình, mô hình quản lý và xử lý khủng hoảng, đánh giá những thành công và hạn chế, những mặt đã làm được và chưa làm được, làm chưa tốt.

+ Rút kinh nghiệm những thất bại và hạn chế, xây dựng mới hoặc điều chỉnh, bổ sung mô hình lý thuyết cũng như xây dựng kế hoạch, phương án phòng ngừa, ứng phó với những khủng hoảng trong tương lai.

– Bước 6: Phục hồi và phát triển

+ Các tổ chức, doanh nghiệp nhanh chóng ổn định nội bộ, khắc phục hậu quả của khủng hoảng, thiết lập và thực thi chính sách của tổ chức, doanh nghiệp trong trạng thái “bình thường mới”.

+ Đánh giá cơ hội, thuận lợi và khó khăn, thách thức cho hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp sau khủng hoảng. Từ đó, đề ra chính sách, chiến lược phù hợp cho giai đoạn phục hồi và phát triển.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Học viện Tài chính (2015), *Giáo trình Quan hệ công chúng*, Nxb Tài chính



2. Hong, P., Huang, C. and Li, B. (2012), "Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study", *Int. J. Business Excellence*, Vol. 5, pp.535–553.
3. Nguyễn Ngọc Hà (2022), "Quản trị khủng hoảng và phát huy vai trò người đứng đầu trong quản trị khủng hoảng", *Tạp chí Công sản*, tại website: <https://www.tapchicongsan.org.vn/>, truy cập ngày 8/9/2022.
4. Luật Dương Gia, tại website: <https://luatduonggia.vn/quan-ly-khung-hoang-la-gi-noi-dung-va-phan-tich-cac-loai-khung-hoang/>, truy cập ngày 8/9/2022.
5. Website: <https://fastdo.vn/quan-tri-khung-hoang/> truy cập ngày 9/8/2022.
6. Andy Maker (2020), *Models and Theories to Improve Crisis Management*, tại website: <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>, truy cập ngày 8/9/2022
7. Pearson, C.M. and Mitroff, I.I. (1993), "From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management", *Academy of Management Executive*, Vol. 7, No. 1, pp.48–59

Hỏi đáp

TS. Lê Quang Đăng, ThS. Trần Thị Hồng Trang
Quy định

Phòng Nghiên cứu Chính sách, Quy hoạch và Môi trường Du lịch

Viện Nghiên cứu Phát triển Du lịch

Bài cùng chuyên mục

