

## Gestion des ressources humaines de haute qualité au Vietnam : Une analyse intersectorielle

**Dinh Hoang Anh Tuan**

*Ho Chi Minh City University of Technology and Education, Vietnam*

**Vo Khac Truong Thanh (\*)**

*University of Phan Thiet, Vietnam*

**Nguyen Hoang Tien**

*WSB Merito University Gdansk, Poland*

**Nguyen Nhat Khanh Uyen**

*Thu Dau Mot University, Vietnam*

**Nguyen Thi Thu Trang**

*Ho Chi Minh City University of Industry and Trade, Vietnam*

*(\*) L'Auteur correspondant*

**Abstrait :** Des ressources humaines de haute qualité sont toujours considérées comme l'un des facteurs clés du succès de l'organisation, étant l'élément le plus important et le plus actif décidant de la productivité et de l'utilisation efficace des autres ressources dans l'ensemble du système de ressources de l'entreprise. Le développement des ressources humaines de haute qualité est considéré comme la chose la plus importante pour améliorer la capacité compétitive. L'étude donne une vue d'ensemble du développement des ressources humaines de haute qualité ; systématisé et consolide les bases théoriques du développement de ressources humaines de haute qualité. Des ressources humaines de haute qualité sont même un facteur décisif pour l'existence et le développement pour des raisons très spécifiques et contrastées. Cette étude aidera les décideurs politiques à mieux comprendre les difficultés liées aux pratiques de développement des ressources humaines de haute qualité. Enfin, l'étude propose des solutions pour promouvoir le développement de ressources humaines de haute qualité au Vietnam.

**Mots-clés :** gestion des ressources humaines ; ressource humaine de haute qualité ; capacité compétitive ; analyse industrielle ; Viêt Nam.

### 1. INTRODUCTION

La ressource humaine de haute qualité (RHHQ), en raison de sa capacité entrepreneuriale, est une ressource qui est toujours considérée comme un facteur décisif pour le succès au niveau des organisations et des nations, étant l'élément le plus critique ayant un impact sur la productivité, la qualité et l'exploration efficace des autres ressources dans l'ensemble du système de ressources de l'entreprise (Dana, 2014 ; Dana, 1994 ; Dana & Dana, 2003 & 2005). Dans le contexte actuel de concurrence mondiale et d'intégration internationale, tous les pays doivent considérer le HQHR comme le moyen le plus important d'améliorer les produits et services, les entreprises et la capacité concurrentielle nationale (Anh, 2019, 2019a et 2019b). Contrairement à leurs homologues du secteur du tourisme, les entreprises opérant dans le secteur des télécommunications sont pour la plupart de grande envergure et embauchent donc un grand nombre de personnel possédant l'expertise professionnelle adéquate. Cependant, les entreprises touristiques ont également besoin de RHHQ car elles opèrent dans le domaine du service et leur réussite repose sur les besoins, la

compréhension, le service et la satisfaction du client. Ainsi, pour toutes les entreprises opérant au sein de ces industries, RHHQ joue un rôle déterminant pour leur existence et leur développement.

Les industries des télécommunications et du tourisme et leurs entreprises jouent un rôle très important dans l'économie nationale, créant la plupart des emplois et contribuant à la stabilité sociale. Dans le processus d'intégration économique internationale, les entreprises vietnamiennes de tous les secteurs sont confrontées à un grand défi pour attirer, retenir et développer les RHHQ afin de survivre dans un environnement commercial de plus en plus compétitif.

La question du développement des RHHQ dans les entreprises de télécommunications et de tourisme a ses propres caractéristiques et se heurte à de nombreuses difficultés dans le contexte actuel d'intensification des processus de concurrence commerciale mondiale et d'intégration économique internationale. C'est un problème auquel nous devons trouver des solutions satisfaisantes. Il est donc nécessaire d'étudier cette question de manière objective. Ainsi, l'étude qualitative approfondie sur les RHHQ dans les entreprises de télécommunications et de tourisme aidera les chercheurs et experts nationaux à mieux comprendre leurs difficultés et spécificités liées et, sur cette base, à proposer des solutions adéquates et à élaborer des politiques de soutien appropriées pour ces deux industries contrastées. De plus, les problèmes et leurs solutions pour le RHHQ de ces deux industries représentatives pourraient être généralisés à d'autres industries, car ces industries sélectionnées sont à la fois basées sur la haute technologie et sur le service à la clientèle, ce qui est des caractéristiques typiques de notre économie mondiale actuelle ou de notre économie nationale mondialisée. Les résultats de cette étude aideront également les entrepreneurs et les propriétaires d'entreprises à tirer les leçons appropriées concernant le RHHQ pour contribuer au développement d'industries basées sur la haute technologie et le service client au Vietnam.

Sujet de recherche : Pratiques du RHHQ vietnamien dans les secteurs des télécommunications et du tourisme.

Objet de recherche : Dirigeants et cadres d'entreprises sélectionnées d'entreprises de télécommunications et de tourisme opérant à Hô Chi Minh-Ville au Vietnam.

Contenu de la recherche : examen conceptuel et examen de la littérature sur les études nationales et étrangères liées au thème RHHQ ; analyse qualitative empirique de la situation actuelle de ces industries pour comparer et synthétiser les pratiques de leur RHHQ ; identifier des solutions permettant à RHHQ de contribuer au développement d'autres industries similaires basées sur la haute technologie et le service à la clientèle.

La structure de l'étude se compose de cinq parties cohérentes suivantes : introduction, cadre théorique, méthodologie, résultats et discussions de recherche et conclusions.

## **2.CADRE THÉORIQUE**

### **2.1. Cadre conceptuel**

#### ***Une ressource humaine de grande qualité***

Une ressource humaine hautement qualifiée désigne une ressource humaine qualifiée pour effectuer un certain travail hautement qualifié concernant une spécialisation professionnelle spécifique, telle que des enseignants universitaires, des informaticiens, des comptables, des responsables du développement de produits, des spécialistes en R&D, etc. (Chlivickas & Raudeliūnienė, 2007). Une ressource humaine hautement qualifiée ne remplit pas nécessairement les critères suivants, obligatoires pour une ressource humaine de haute qualité. Dans cet ouvrage, les acronymes RHHQ et DRHHQ font référence à des ressources humaines de haute qualité et à un développement des ressources humaines de haute qualité, et non à des ressources humaines hautement qualifiées et à un développement des ressources humaines hautement qualifiées.

Le talent désigne la petite partie distincte des ressources humaines de l'entreprise qui se distingue du reste en termes d'intelligence et de capacité à résoudre de manière créative certains problèmes complexes et difficiles de l'entreprise dans son fonctionnement quotidien. Le personnel talentueux est particulièrement nécessaire à certains moments critiques de la vie d'une entreprise. Cela peut aider les entreprises à surmonter les périodes les plus difficiles dues aux turbulences de l'environnement commercial ou aux bouleversements organisationnels internes (Nadler, 1984 ; Tien, 2017). Ainsi, les ressources humaines talentueuses des entreprises doivent être gérées de manière judicieuse et efficace pour le bien du développement organisationnel à long terme (Nadler et Nadler, 1987).

Dans cet article, nous étudions uniquement toutes les questions entourant les concepts de HQHR et DHQHR (le développement du HQHR). Une RHHQ est une ressource humaine qui répond aux trois critères stricts suivants :

*Critère concernant la personnalité.*

Selon Wright et coll. (2003) les attitudes et les comportements des employés dépendent des politiques actuelles de développement des ressources humaines de l'entreprise. Les attitudes influencent le comportement qui, à son tour, affecte la performance commerciale de l'entreprise. Luthans et coll. (2008) suggèrent que les employés devraient être formés sur la manière d'améliorer leurs propres attitudes, comportements et performances, soutenus par l'optimisme, l'espoir et la résilience. Avey et coll. (2009) soutiennent que les entreprises doivent organiser des programmes de formation du personnel pour renforcer la confiance, renforcer la capacité d'analyse et de prévision, la définition d'objectifs et la détermination de leur réalisation. Cela montre que la personnalité reflète la conscience des valeurs de la vie, le sens des responsabilités et l'appartenance à l'organisation ; le désir de dévouement, de dévouement, d'engagement et d'engagement, de solidarité pour tout faire pour développer l'organisation.

*Critère concernant la physicalité*

L'Organisation Mondiale de la Santé définit la santé comme un état de bien-être physique et mental accompagné d'harmonie sociale. (Tien et al., 2021 et 2021a). Tous les employés doivent avoir une bonne condition physique et une bonne mentalité pour se développer professionnellement, en transférant leurs attitudes, leurs compétences et leurs connaissances dans des activités pratiques favorisant la performance commerciale des individus et des entreprises.

*Critère de capacité*

La capacité de travail des entreprises se caractérise par sa capacité à accumuler des RHHQ afin de produire et de fournir des services de la plus grande productivité et qualité possible dans des conditions socio-économiques données, tant pour le développement de l'entreprise que pour le développement socio-économique (Choi et al, 2021). Selon Chlivickas et Raudeliūnienė (2007), avec la compétence du personnel de l'entreprise, la compatibilité des motivations et des objectifs individuels est une condition préalable à la performance de l'entreprise. Selon Georgiadis et Pitelis (2012), la compétence managériale est donc également cruciale pour la bonne performance des entreprises.

***Développement des ressources humaines de haute qualité***

Pendant très longtemps, les ressources humaines, en particulier les RHHQ ont été considérées comme une ressource spéciale activement nécessaire au développement socio-économique. Investir dans le développement des RHHQ revêt une importance stratégique, car il constitue une base solide pour le développement global et global de l'entreprise et du pays. Le DRHHQ devient donc une question centrale dans le système général de développement des ressources.

Selon Nadler (1984), Nadler et Nadler (1987), le développement des ressources humaines est une expérience d'apprentissage bien organisée qui se déroule sur une période assez longue pour accroître la capacité à améliorer à la fois la performance professionnelle de l'individu et la performance de l'entreprise. Dans le domaine du développement des ressources humaines, nous nous intéressons à l'apprentissage intentionnel, dans lequel les apprenants s'engagent à apprendre, disposent de plans d'apprentissage spécifiques et se préparent à l'évaluation. L'apprentissage intentionnel est organisé de manière formelle ou informelle. L'apprentissage formel implique l'utilisation de la classe, de l'équipement et du matériel. L'apprentissage informel est souvent plus personnalisé que l'apprentissage formel, avec par exemple la formation sur le terrain. Plus précisément, le DRHHQ ne peut pas promettre que les expériences d'apprentissage amélioreront les performances professionnelles, car elles sont également affectées par de nombreux autres facteurs (Hau et al., 2019 ; Minh, 2019). La plupart des activités du DRHHQ concernent directement la performance au travail, non pas maintenant mais dans le futur (Nogalski & Tien, 2019 ; Phong et al., 2019). Il s'agit d'une activité axée sur le développement de l'emploi et nous devons fournir des ressources à cet effet afin que DRHHQ ait un impact visible sur la performance professionnelle du futur individu ou groupe et sur la performance commerciale de l'entreprise. DRHHQ est étroitement lié au développement stratégique de l'entreprise et à la gestion des talents. Les entreprises offrent des opportunités d'apprentissage au personnel talentueux pour devenir une main-d'œuvre hautement qualifiée qui, à son tour, répond aux besoins de développement de l'entreprise. Cela ne signifie pas simplement une évolution de carrière. Il est souvent associé au futur environnement de travail de l'entreprise (Tien, 2019, 2019a, 2019b et 2019c). La main-d'œuvre hautement qualifiée, ou RHHQ, sont des personnes qui sont encouragées à penser différemment sur un avenir qui n'est pas nécessairement lié au travail et qui sont prêtes à accompagner l'organisation dans de nombreuses voies imprévues. L'objectif ultime du DRHHQ est de combiner les objectifs de développement de l'entreprise avec les objectifs de gestion des talents de l'entreprise. Cependant, ce concept affirme également que le DRHHQ n'augmente la capacité d'améliorer l'expérience professionnelle d'un individu, ses performances professionnelles futures et le développement de l'entreprise que si les apprenants sont suffisamment motivés et souhaitent réellement mettre en pratique l'expérience acquise. Ce concept met également clairement en évidence le rôle de premier plan des managers stratégiques dans l'amélioration des performances professionnelles futures et du développement de l'entreprise, respectivement au niveau individuel et organisationnel.

Selon Sredl et Rothwell (1997), le développement des ressources humaines fait référence à une expérience d'apprentissage organisée réalisée au niveau de l'entreprise. Plus précisément, DRHHQ est conçu et mis en œuvre dans le but d'améliorer les performances professionnelles dans un avenir proche et d'assurer l'alignement des objectifs de développement de l'entreprise et des individus concernant les membres du personnel talentueux. L'environnement interne de l'entreprise et la culture d'entreprise sont des facteurs importants dans la formation de ressources humaines hautement qualifiées pour avoir un impact à la fois sur le fonctionnement global de l'entreprise, sur ses performances commerciales et sur son développement. Les efforts du DRHHQ se manifestent par la confiance dans (Thuong , 2019 & 2019a) : 1) le caractère raisonnable et rationnel de l'action et de la pensée humaines ; 2) la capacité humaine d'apprentissage continu tout au long de la vie ; 3) l'importance des divers besoins, sentiments et désirs des individus et le fait que les objectifs individuels et ceux de l'entreprise peuvent être compatibles et alignés les uns avec les autres.

Selon Jerry et coll. (2002), DRHHQ est le processus de promotion de l'apprentissage pour améliorer les performances professionnelles futures et créer des changements stratégiques d'entreprise en termes d'amélioration significative de la capacité, des performances, de la compétitivité et de l'innovation. Mesurer les valeurs et la contribution du DRHHQ au développement de l'entreprise est extrêmement difficile en raison du manque de normes et de procédures communes. Une mesure utile pour les gestionnaires pour déterminer l'importance du RHHQ est le coût total du remplacement des travailleurs hautement qualifiés, comme le coût du recrutement, de l'embauche, de la réinstallation et de la perte de productivité, de la nouvelle formation, du développement et de l'orientation (Anh, 2018 et 2018a). Une autre mesure utile concerne les connaissances, les capacités, les compétences et les attitudes du personnel de l'organisation. Ainsi, une personne bien formée, possédant de bonnes compétences et connaissances sera plus précieuse pour l'organisation qu'une personne sans cela. Il a été prouvé que ces valeurs augmentent la productivité et l'efficacité ainsi que l'attitude des employés envers le travail et l'entreprise (Tien, 2018 et 2018a). Le développement (de carrière) des personnes fait référence à l'amélioration des connaissances, des compétences et des capacités dans le but d'augmenter les performances professionnelles, tant non financières que financières dans une organisation (Vinh, 2019). Cela reflète l'accent mis sur l'engagement individuel envers l'avancement professionnel au sein de l'organisation. En fin de compte, tout cela mènera à un développement organisationnel continu concernant un changement de culture qui modifiera sa mission, sa stratégie, sa structure, ses politiques et processus, son environnement de travail, ses pratiques de gestion et ses styles de leadership. Ainsi, le concept de Jerry a mis l'accent sur des solutions plus formelles et informelles dans les activités du DRHHQ et a également mis davantage l'accent sur les solutions organisationnelles et de gestion. D'autre part, il mentionne également l'engagement en faveur du développement personnel et du développement de carrière au sein de l'organisation. Les activités de développement personnel et de gestion des performances produisent des résultats rapides en peu de temps, tandis que le développement de carrière et le développement organisationnel nécessitent des périodes plus longues.

A partir de l'analyse des concepts présentés ci-dessus, les auteurs utilisent une combinaison des concepts de Jerry et al. (2002) dans la recherche du DRHHQ qui est le processus de promotion de l'apprentissage organisationnel pour améliorer la performance et créer du changement grâce à la mise en œuvre d'initiatives et de pratiques de formation, de développement, de gestion à des fins de développement organisationnel et de développement personnel. Ainsi, DRHHQ contribuera à changer la qualité des ressources humaines en termes de capacité intellectuelle (Tien, 2017 ; Tien & Diem, 2020). Se référant aux points de vue ci-dessus, les auteurs ont souscrit aux points de vue suivants. Premièrement, le DRHHQ ne s'arrête pas aux activités de formation et d'apprentissage, mais doit également être considéré comme un processus continu incluant le développement professionnel (de carrière) global et le développement organisationnel. Deuxièmement, le DRHHQ doit viser à améliorer l'efficacité du travail des individus et des organisations. Sur cette base, les auteurs proposent leur propre point de vue sur le HQHRD dans une organisation comme suit : « *Le développement des ressources humaines de haute qualité est le processus de modification de la quantité, de la structure et de la qualité des ressources humaines hautement qualifiées pour répondre aux exigences globales futures de l'entreprise tout en améliorant les talents individuels, qualifications professionnelles, efficacité du travail et performance stratégique de l'organisation* ».

## **2.2. Questions de recherche sur le développement des ressources humaines de haute qualité** ***Recrutement et sélection***



La qualité des ressources humaines et l'efficacité du recrutement dépendent grandement des politiques de l'organisation ainsi que des qualifications professionnelles du personnel de recrutement. Les liens étroits entre la gestion des ressources humaines et les activités de recrutement créeront les conditions du développement des ressources humaines. La coordination entre le service de recrutement et les autres départements fonctionnels de l'entreprise est également une solution efficace pour améliorer le processus de développement des ressources humaines. Selon Adewale et Anthonia (2013), la seule manière de développer les ressources humaines passe par des activités de recrutement. Cela affectera grandement la culture organisationnelle ainsi que le processus de développement des ressources humaines.

### ***Formation et éducation***

Les ressources humaines peuvent créer des compétences fonctionnelles et culturelles grâce à l'expérience, la capacité, les valeurs et l'intégration dans l'organisation. Ces capacités sont la source d'un avantage concurrentiel. Par conséquent, la théorie basée sur les ressources d' Adewale et Anthonia (2013) affirme que les ressources humaines peuvent créer ou maintenir un avantage concurrentiel grâce au développement de leurs capacités. De cette manière, la perspective de l'organisation basée sur les ressources apporte une nouvelle perspective à la gestion des ressources humaines. Les ressources humaines ne doivent pas être affectées uniquement à des tâches économiques ou être limitées dans leur travail en fonction des exigences du poste. Les ressources humaines doivent être considérées comme une ressource importante qu'une organisation doit encourager, former, motiver et développer. Cette vision conduit à des changements progressifs dans les pratiques des organisations en matière de ressources humaines.

### ***Rémunération politique***

Rai et coll. (2017) ont développé un modèle qui relie les facteurs liés aux caractéristiques de l'emploi et à l'engagement grâce au contrôle du soutien perçu par l'organisation et de la politique de rémunération de la part de la haute direction. En conséquence, les résultats de la recherche montrent que les employés ayant une perception positive de soutien (tant de la part de l'organisation que de la haute direction) sont plus susceptibles de réagir positivement aux caractéristiques du poste. Ils ont donc tendance à être plus impliqués dans leur travail. En outre, plus l'environnement de l'organisation est caractérisé par le soutien de la haute direction, plus il est urgent d'établir une politique de rémunération conduisant à un plus grand engagement au travail. Adewale et Anthonia (2013) soutiennent que les récompenses financières et non financières (salaire, primes, discipline, conditions de travail, régimes médicaux, assurance et sécurité au travail, divertissement, vacances, etc.) sont l'un des principaux facteurs pour attirer de bons travailleurs dans s'aligner sur les exigences de l'entreprise pour les préserver et les motiver à donner le meilleur d'eux-mêmes au travail. D'un autre côté, cela a une grande influence sur la sélection du poste, le rendement au travail et l'efficacité. C'est la base du maintien et du développement des ressources humaines dans les organisations.

### ***Environnement de travail***

Un environnement organisationnel peut procurer un sentiment de sécurité sur le lieu de travail, permettant aux personnes de se soucier de leur vie personnelle et du respect dans l'environnement de travail. Parallèlement à cela, l'environnement organisationnel fait référence à l'état de l'environnement de travail qui peut répondre aux besoins individuels de chaque membre d'une organisation. Par conséquent, dans le processus de développement des ressources humaines, les gestionnaires doivent savoir si, dans l'environnement de travail actuel, il est possible ou non de répondre aux besoins des employés. Un bon environnement organisationnel et de travail favorisera également le désir des gens de rester au travail. Et les travailleurs qui ont été attachés à

l'organisation seront performants et amélioreront l'efficacité de leur travail. Telles sont les affirmations résultant d'une recherche sur l'environnement de travail en relation avec le développement des ressources humaines de l'organisation.

### ***Culture d'entreprise***

La culture d'entreprise concerne les valeurs fondamentales et les caractéristiques objectives de l'organisation, en particulier l'environnement organisationnel et de travail. La culture d'entreprise est composée de valeurs, de croyances et de confiances partagées. Il est important de comprendre l'influence de la culture d'entreprise sur la performance d'une organisation. Une culture positive peut réduire la suspicion et la peur, établir des relations et une orientation ciblée pour le personnel en poste. Une culture d'entreprise appropriée augmentera l'attachement des travailleurs, favorisant le progrès, l'efficacité et simplifiant la mise en œuvre des activités de développement des ressources humaines dans les organisations et les entreprises. L'étude d'Adewale et Anthonia (2013) a ajouté de la validité au point de vue ci-dessus grâce à une affirmation plus claire des croyances et des valeurs organisationnelles qui peuvent affecter le processus de recrutement de personnel de haute qualité.

## **3. MÉTHODOLOGIE**

### **3.1.Sources de données et collecte de données**

Pour étudier les processus et comparer les pratiques du HQHRD dans l'industrie du tourisme et dans l'industrie des télécommunications du Vietnam après la pandémie mondiale, nous avons identifié cinq questions de recherche connexes présentées dans la section précédente : recrutement et sélection, formation et éducation, politique de rémunération, environnement de travail, culture d'entreprise. Ces questions sont bien reconnues et étudiées en profondeur dans la revue de la littérature sur la gestion des ressources humaines. Sur la base de ces questions, nous discuterons des pratiques liées au développement de ressources humaines de haute qualité dans les deux secteurs mentionnés : les télécommunications et le tourisme. Pour concrétiser notre processus de recherche, nous venons de rétrécir le champ d'analyse d'un niveau national à la plus grande région économique nationale qu'est Ho Chi Minh Ville (HCMC) située au sud-est du Vietnam. Hô Chi Minh-Ville est la plus dynamique et la plus grande des cinq villes centrales du Vietnam (Can Tho et Hô Chi Minh-Ville au sud du Vietnam ; Da Nang au centre du Vietnam ; Hanoi et Hai Phong au nord du Vietnam). Nous avons analysé en profondeur les processus et les pratiques de cinq grandes entreprises touristiques et de cinq grandes entreprises de télécommunications basées et opérant à HCMV. Pour ce faire, nous avons utilisé un mélange de plusieurs méthodes de recherche, notamment : la synthèse, l'interprétation, la comparaison et l'induction. Fondamentalement, nous avons utilisé des sources primaires de données concernant les processus et les pratiques HQHRD de ces entreprises. Dans cette recherche, les données d'entrée pour l'analyse ont été extraites d'entretiens formels en plusieurs étapes avec les cadres supérieurs de ces entreprises. Les cinq sociétés de tourisme et les cinq sociétés de télécommunications ont été créées, situées et opèrent jusqu'à présent dans l'ancien district central de HCMV : district 1, district 3, district 5, district de Tan Binh, district de Phu. Nhuan. Chacun de ces districts dispose de son propre représentant, mais d'un seul représentant pour le secteur du tourisme et d'un seul représentant pour le secteur des télécommunications.

### **3.2.Méthode de recherche**

Des études antérieures sur la littérature sur la gestion des ressources humaines ont révélé un sérieux manque d'intérêt pour la compréhension des fondements conceptuels de la gestion des ressources humaines, de la gestion des talents, du développement des ressources humaines

hautement qualifiées (de haute qualité), du développement personnel et professionnel, de l'environnement de travail professionnel et du développement de la culture d'entreprise. Peut-être en raison de la nature peu étudiée de ce phénomène conceptuel, de son aspect pratique et de ses pratiques, jusqu'à présent, les études se sont concentrées uniquement sur la compréhension de ce concept et de ses pratiques de gestion durable, concernant de multiples secteurs dans les pays en développement ( Chapple & Moon, 2005 ; Wiig & Kolstad , 2010). Cette tendance est influencée par le temps et les ressources limités nécessaires à la recherche et par le manque de financement impliquant le choix d'une méthodologie de recherche spécifique utilisée par la plupart des études. Les études de cas, les analyses comparatives et systémiques, la synthèse et l'abstraction d'études antérieures sont souvent utilisées pour compenser le manque de financement suffisant de la recherche en tant qu'investissements à long terme pour une meilleure et véritable qualité, une plus grande échelle de données d'entrée pour obtenir les résultats les plus fiables et les plus objectifs résultats de la recherche (Yin, 2009). L'étude de cas et l'analyse comparative sont également des méthodes désignées dans cette étude pour trouver des solutions adéquates pour développer le HQR à sa capacité maximale dans l'industrie du tourisme et des télécommunications après une longue période d'arrêt due à une pandémie mondiale.

#### 4. RÉSULTATS DE RECHERCHE ET DISCUSSIONS

Les entreprises opérant dans le secteur des télécommunications sont pour la plupart de grande taille. Ils embauchent un grand nombre de personnel possédant les compétences, les connaissances et l'expertise professionnelle adéquates. Ainsi, pour les entreprises opérant au sein de cette industrie, RHHQ joue un rôle déterminant pour leur existence et leur développement. L'industrie des télécommunications et ses entreprises jouent un rôle très important dans l'économie nationale, créant la plupart des emplois et contribuant à la stabilité sociale.

Les produits de l'industrie touristique (et les services de voyage) n'ont pas le caractère d'un stéréotype et ne suivent pas un ensemble spécifique de réglementations. Pour expliquer cette fonctionnalité, nous devons partir du but de créer le produit qui répond aux divers besoins des clients. Normalement, les clients viennent utiliser les produits (services) en même temps, de sorte que le processus de production et de vente se déroule souvent en même temps pour satisfaire la demande des clients (consommateurs) et s'adapter à la psychologie du client. On constate également que la psychologie du client est un facteur important pour évaluer les services touristiques. Le tourisme est peut-être l'une des industries avec le nombre et les caractéristiques les plus diversifiés de clients et de localités de destination (Trang, 2023). Par conséquent, pour garantir le meilleur service, les gestionnaires du tourisme doivent comprendre les besoins des clients et le rôle du RHHQ dans la réponse à ces besoins (Viet, 2021).

##### ***Recrutement et sélection***

La qualité des ressources humaines et l'efficacité du recrutement dépendent grandement des politiques de l'organisation ainsi que des qualifications professionnelles du personnel de recrutement. Les liens étroits entre la gestion des ressources humaines et les activités de recrutement créeront des conditions pour le DRHHQ. La coordination entre le service de recrutement et les autres services fonctionnels de l'entreprise est également une solution efficace pour améliorer le processus du DRHHQ.

**Tableau 1.** Une comparaison des meilleures pratiques du DRHHQ dans l'industrie des télécommunications et du tourisme en matière de recrutement et de sélection

	<b><i>Industrie des télécommunications</i></b>	<b><i>Industrie du tourisme</i></b>
1	Pas de discrimination fondée sur l'âge et le	Pas de discrimination de genre



	sexe	
2	À la recherche de collaborateurs polyvalents	À la recherche de personnel orienté vers le service client
3	DRHHQ par la coopération externe	DRHHQ au sein d'une organisation
4	Une coopération interdépartementale renforcée pour le DRHHQ	Une coopération interdépartementale plus faible pour le DRHHQ

**Source :** Basé sur les résultats d'entretiens approfondis avec les auteurs

En raison des caractéristiques du secteur des télécommunications, tant liées aux problèmes techniques qu'à la gestion du service client, il n'y a aucune discrimination de genre ou d'âge dans les stratégies et politiques du DRHHQ. Le secteur du tourisme est différent, même s'il n'y a pas de discrimination fondée sur le sexe, il est clair qu'il existe une préférence pour des employés jeunes et dynamiques, capables d'approcher et de servir les clients de manière réfléchie. Le secteur des télécommunications nécessite de recruter et de développer des RHHQ diversifiés, des experts aux multiples talents issus de différents domaines. L'industrie du tourisme a une orientation DRHHQ visant à atteindre la meilleure qualité de service client possible. La stratégie DRHHQ de l'industrie des télécommunications repose sur une coopération étroite avec des partenaires externes et une coordination étroite entre les départements, tandis que les entreprises touristiques sont confiantes dans leur capacité à développer le HQHR de manière indépendante, sur la base des conditions normales, les relations entre départements, en tenant compte des caractéristiques culturelles de l'industrie touristique et de chaque entreprise touristique.

#### ***Formation et éducation***

RHHQ peut créer des compétences fonctionnelles et organisationnelles grâce à l'expérience, à la capacité, aux valeurs et à l'intégration. Ces capacités sont à l'origine de l'avantage concurrentiel puisque le RHHQ peut créer ou maintenir un avantage concurrentiel grâce au développement de ses capacités. RHHQ ne doit pas être affecté uniquement à des tâches professionnelles ou se limiter aux exigences du poste déclaré. Le RHHQ doit être considéré comme une ressource importante qu'une organisation doit encourager, former, motiver et développer.

En raison de la nature de l'industrie, l'industrie des télécommunications a bien sûr besoin de davantage de RHQ bien formés dans de prestigieux établissements d'enseignement supérieur nationaux et étrangers. C'est pourquoi les qualifications sont importantes, notamment pour les professionnels techniques. L'industrie du tourisme accorde moins d'importance aux diplômes universitaires car la plupart des gestionnaires du tourisme pensent généralement que les connaissances, notamment les compétences et les attitudes, peuvent être acquises par des voies autres que l'enseignement supérieur. De plus, cette industrie est profondément préoccupée par le service à la clientèle, le service et la satisfaction du client, c'est pourquoi l'amour et la passion pour ce métier sont toujours importants. En particulier, les entreprises de télécommunications sont souvent les plus grandes, en termes de taille et d'échelle, par rapport aux entreprises de tourisme. La nature de l'emploi dans ce secteur est donc stable et les exigences en matière d'enseignement supérieur formel à long terme constituent une priorité absolue. Cependant, les entreprises de télécommunications, dans leur stratégie DRHHQ, maintiennent toujours un équilibre entre les exigences d'expérience commerciale et de connaissances techniques pour le RHHQ. Les entreprises touristiques ont également besoin d'un équilibre dans leur politique et leur stratégie en matière de DRHHQ, mais il s'agit ici d'un équilibre entre compétences sociales générales et expertise commerciale approfondie. Ensuite, parmi les critères d'évaluation des RHHQ, l'industrie des télécommunications penche davantage vers le critère de capacité que vers celui de personnalité, ce qui est exactement l'inverse de l'industrie du tourisme. Les entreprises de télécommunications,

peut-être en raison de leur nature professionnelle, de leur taille et de l'ampleur de leurs activités, se concentrent souvent sur des stratégies et des politiques de formation et de formation à long terme plutôt que sur l'enseignement professionnel et les cours de formation en entreprise à court terme.

### ***Politique de rémunération***

Les employés ayant une perception positive de soutien (de la part de l'organisation et de la haute direction) sont plus susceptibles de réagir positivement au travail et plus engagés dans leur travail. Les récompenses financières et non financières (salaire, primes, discipline, conditions de travail, régimes médicaux, assurance et sécurité au travail, divertissement, vacances, etc.) sont l'un des principaux facteurs pour attirer de bons travailleurs conformément aux exigences de l'entreprise pour préserver et motiver pour qu'ils soient plus performants au travail. D'un autre côté, la politique de rémunération a une grande influence sur la sélection d'emploi et les performances au travail. C'est le fondement du DRHHQ dans les organisations.

Les entreprises de télécommunications mettent l'accent sur l'attraction et la rétention du RHHQ (personnel talentueux) en ce qui concerne le personnel technique et de gestion. L'industrie du tourisme préfère plutôt attirer des cadres intermédiaires pour gérer un réseau de services en croissance et en expansion rapide, tant au niveau national qu'international. Le RHHQ (personnel talentueux) des entreprises de télécommunications est soutenu et directement supervisé par le conseil d'administration supérieur. Les entreprises touristiques sont soutenues et inspirées par l'environnement organisationnel et le réseau de relations entrelacées qui y sont déjà présentés. On observe également que les récompenses non financières sont définies et préférées différemment par les talentueux RHHQ, peut-être en raison de la spécificité du poste et de la qualité professionnelle, de l'expérience et des attentes du personnel.

### ***Environnement de travail***

Un environnement organisationnel peut procurer un sentiment de sécurité sur le lieu de travail. Parallèlement à cela, l'environnement organisationnel fait référence à l'état de l'environnement de travail qui peut répondre aux besoins individuels de chaque membre d'une organisation. Par conséquent, dans le processus de DRHHQ, les managers doivent savoir si, dans l'environnement de travail actuel, il est possible ou non de répondre aux besoins des employés. Un bon environnement organisationnel et de travail favorisera également le désir des gens de rester fermement au travail. Ainsi, les travailleurs qui ont été attachés à l'organisation seront performants et amélioreront leur performance au travail.

En raison des spécificités de l'industrie et de la nature du travail, la tranquillité d'esprit et la stabilité d'emploi sont très importantes pour les employés des entreprises de télécommunications. Cela contraste fortement avec le personnel de l'industrie du tourisme, car ils ont tendance à changer d'emploi plus souvent dans leur quête de liberté et d'un sentiment de réalisation de soi. Pour l'industrie des télécommunications, l'environnement de travail doit satisfaire les besoins collectifs de groupes de travailleurs liés entre eux dans le travail, tandis que pour l'industrie du tourisme, les besoins individuels et les attentes de chaque employé, quels que soient les subordonnés ou les superviseurs, doivent être satisfaits et mis en œuvre au premier ordre. Par conséquent, l'environnement de travail dans les entreprises de télécommunications est souvent introverti et a tendance à être fermé, tandis que dans les entreprises de tourisme, l'environnement de travail est ouvert et encourage l'échange, l'apprentissage actif, la coopération et le partage. C'est pourquoi les employés sont plus fidèles dans les entreprises de télécommunications que dans les entreprises de tourisme (ou les agences de voyages) où la plupart des gens viennent un jour et partent un autre jour.

### *Culture d'entreprise*

La culture d'entreprise concerne les valeurs et caractéristiques fondamentales de l'organisation, en particulier l'environnement de travail. Une culture positive et forte réduira la suspicion et la peur, établira des relations et une orientation ciblée pour le personnel en poste. Une culture d'entreprise appropriée augmentera la fidélité et l'engagement des travailleurs, favorisera le progrès et renforcera les activités DRHHQ dans les organisations. Une affirmation plus claire des convictions et des valeurs de l'organisation peut avoir un impact positif sur le processus de recrutement du RHHQ.

Contrairement à l'industrie des télécommunications, l'industrie du tourisme et ses entreprises sont convaincues que leur structure organisationnelle doit être flexible, sans croyances ni valeurs fondamentales constantes, car l'industrie elle-même et son environnement sont très flexibles, dynamiques et évoluent progressivement vers une direction inconnue. Afin de conserver une vision, une mission, une conviction et des valeurs fondamentales constantes, au lieu de l'ouverture et de l'innovation, une culture d'entreprise forte et disciplinée doit être conservée. En raison des types contrastés de culture d'entreprise, le processus DRHHQ dans les entreprises de télécommunications doit trouver et prioriser les talents au sein de l'industrie et de ses organisations. Dans le même temps, le processus DRHHQ est ouvert au personnel hautement qualifié basé sur l'innovation pour quitter des secteurs non liés ou moins liés pour contribuer au développement durable du tourisme.

## **5. CONCLUSIONS**

RHHQ est considéré comme le plus grand atout des entreprises qui peut aider à maximiser l'efficacité des entreprises et leurs performances, conduisant à un succès spectaculaire dans l'industrie, dans cette étude : les télécommunications et le tourisme. Le succès essentiel de toute organisation repose sur son capital humain. RHHQ est essentiellement responsable du succès ou de l'échec de toute organisation dans n'importe quel secteur. DRHHQ est un ensemble d'activités qui soutiennent le changement de comportement de groupe ou individuel et les opportunités d'apprentissage du personnel. La signification de DRHHQ est aujourd'hui largement acceptée dans le monde entier, soulignant l'importance de la gestion et du développement des talents qui sont indirectement liés à la rentabilité et à la durabilité des entreprises de télécommunications et de tourisme. Ces entreprises bénéficient de compétences de base pour obtenir un avantage concurrentiel durable basé sur leur propre stratégie DRHHQ. Cette étude a conçu et développé un cadre de base pour l'étude comparative DRHHQ entre le secteur des télécommunications et du tourisme afin d'améliorer et d'améliorer les pratiques DRHHQ vers une meilleure rentabilité à court terme et une durabilité à long terme.

### *5.1. Remarques concluantes*

Les questions du DRHHQ concernant le recrutement et la sélection, la formation et l'éducation, la politique de rémunération, l'environnement de travail et la culture d'entreprise pour les entreprises du secteur des télécommunications et du tourisme ont été soigneusement analysées dans cette étude. La politique et la stratégie du DRHHQ ainsi que le programme de développement des talents dans le secteur des télécommunications, en raison de sa forte croissance, ont souvent soif de personnel talentueux et les recherchent régulièrement. Il est recommandé à chacune des entreprises de ce secteur de définir sa propre vision relative au personnel ou aux individus talentueux. Sa compréhension de base peut être différente selon les départements ou les sites, car le cœur de métier de cette industrie est une combinaison de développement de haute technologie, de diversification des services à la clientèle et d'amélioration continue de la qualité. Les solutions

pour DRHHQ ne peuvent donc exclure les enjeux de gestion et de développement des talents tant dans les dimensions individuelles que collectives.

L'industrie du tourisme au Vietnam, après la pandémie, est progressivement entrée dans une phase de stabilité et est sur la voie d'une reprise et d'un développement forts. L'industrie du tourisme est actuellement considérée comme ayant été relancée, mais pour se développer fortement, il est nécessaire de faire davantage en matière de services de santé pour les touristes, qui doivent toujours être assurés en plus de la destination et de l'environnement de voyage sûrs et conviviaux. Un autre problème est que les entreprises opérant dans l'industrie du tourisme doivent changer de direction pour intégrer l'informatique et l'IA (intelligence artificielle) dans le processus de gestion afin de présenter et de promouvoir des services et des images d'entreprise auprès des touristes, afin de répondre à leurs besoins et d'attirer leur attention. Un autre facteur tout aussi important est de se concentrer sur la formation et de favoriser un HQHR profondément enraciné dans l'éthique des affaires, les connaissances professionnelles et la capacité entrepreneuriale pour aider cette industrie à se développer et à se stabiliser.

### **5.2. Recommandations**

Les ministères, branches et agences gérant l'industrie des télécommunications et du tourisme doivent continuer à enquêter et à élaborer des politiques pour soutenir les entreprises de ces secteurs et comprendre les difficultés auxquelles elles sont confrontées. En particulier, ils doivent rapidement conseiller, proposer des politiques fiscales et monétaires, des politiques de sécurité sociale et d'autres politiques publiques bien adaptées et adaptées pour soutenir les entreprises de télécommunications et de tourisme et leur personnel qui ont été durement touchés par la pandémie de Covid-19. En plus de cela, le traitement des documents et les procédures formelles doivent également être simplifiés et accélérés.

Le RHHQ est très différent, il en va de même pour ses politiques et stratégies de développement concernant les différents secteurs de l'économie. Ce fait a été vérifié par l'analyse comparative des différentes pratiques DRHHQ des entreprises appartenant aux secteurs des télécommunications et du tourisme dans cette étude. Par conséquent, il est recommandé aux décideurs des politiques publiques d'étudier soigneusement les caractéristiques et les spécificités de chaque secteur/industrie avant d'entreprendre toute mesure visant à soutenir les entreprises dans le renforcement de leurs activités DRHHQ et de leurs résultats. En conséquence, il pourrait y avoir de nombreuses politiques DRHHQ spécifiques à chacune des industries de l'économie.

### **5.3. Limites et recherches futures**

Malgré les réalisations assez importantes présentées au début de cette section, en raison des contraintes de temps et de ressources, cette étude présente plusieurs limites.

Tout d'abord, les prochaines recherches devraient être plus spécifiques et axées sur les questions stratégiques de gestion des talents (dans le cadre du DRHHQ) pour l'industrie des télécommunications en développement très dynamique et l'industrie du tourisme en pleine expansion afin que les entreprises de ces industries aient soit de personnel talentueux et RHHQ. En outre, la recherche de talents en télécommunications est extrêmement compétitive dans les pays en développement où les talents professionnels hautement qualifiés et qualifiés ne constituent qu'un goulot d'étranglement tant pour le développement des entreprises que pour le développement économique national. Il en va de même pour l'industrie du tourisme, mais la dimension et la perception des RHHQ (talents hautement qualifiés et compétents) sont totalement différentes et spécifiques à ses propres caractéristiques et activités commerciales.

Deuxièmement, cette étude a porté uniquement sur les entreprises opérant dans la région de Hô Chi Minh-Ville. Cependant, d'autres provinces et villes (le Vietnam compte plus de 60

unités administratives de ce type) devraient être analysées plus en détail pour prouver la pertinence des résultats de recherches indépendantes pour chacune d'entre elles. Ainsi, les prochaines études nationales devraient étendre la portée géographique de la recherche, sinon à l'échelle nationale, elle doit couvrir au moins une ou plusieurs des six régions bien connues : zone nord-est, zone nord-ouest, zone côtière du centre-nord, zone côtière du centre-sud, zone des hautes terres, zone sud-ouest et zone sud-est. En outre, les prochaines études internationales devraient également prendre en considération les pays voisins de l'ASEAN, en particulier la région de l'Indochine (Laos, Cambodge, Myanmar), au moins dans leurs recherches secondaires, afin d'établir une base de référence pour voir les faiblesses et les forces des télécommunications vietnamiennes et tourisme DRHHQ dans une image complète et panoramique.

Le point le plus faible de cette étude est de ne pas mener de recherche basée sur une grande échelle de sources primaires de données. Cette limitation est une caractéristique courante des recherches menées dans les pays en développement, comme l'a mentionné plus haut la section « Méthodologie ». Sans financement adéquat, sans temps et sans engagement du personnel, il est impossible d'obtenir des résultats de recherche satisfaisants. De nombreux biais et désinformations dans les données, ainsi que des informations erronées, peuvent survenir très fréquemment au cours des processus de recherche, affectant la fiabilité et la transparence des données, leur processus de collecte et de traitement et, enfin, les résultats de la recherche.

Les recherches futures pourraient prendre la forme de subventions de recherche s'étalant sur une période beaucoup plus longue et avec la participation d'un groupe plus large de chercheurs et de praticiens professionnels des télécommunications, du tourisme ou d'autres domaines, venant de différents coins du pays et de l'étranger pour intégrer l'expérience de recherche et la capacité de recherche de toutes les personnes qui y participent.

### Les références:

- Adewale, O. O., & Anthonia, A. A. (2013). Impact of organisational culture on human resource practices: a study of selected Nigerian private universities. *Journal of competitiveness*, 5(4), 115-133.
- Anh, D.B.H. (2019). High Quality Human Resource Development – Approach of Vietnamese Government. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(8), 80-83.
- Anh, D.B.H. (2019a). High Quality Human Resource Development – Approach of Vietnamese Enterprises. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(8), 84-88.
- Anh, D.B.H. (2019b). Development of Highly Qualified Human Resources to Receive Opportunities from CP-TPP – Approach of Vietnamese Universities. *International Journal of Advanced Educational Research*, 4(4), 85-90.
- Anh, D.B.H. (2018). Japanese Innovation Policy and Development of High Quality Human Resource – Experiences for Vietnam. Proceedings of INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE in Economics and Business (ICYREB) on: “National Entrepreneurship and Innovation”, 108-114. Hanoi, 30 October 2018, Academy of Finance in partnership with IPAG Business Institute (France), York University (Canada) and Waikato University (New Zealand). ISBN:978-604-79-1930-7.
- Anh, D.B.H. (2018a). High Quality Human Resource in Knowledge Economy Development of Binh Duong Province. Proceedings of University Scientific Conference on: “Regional Links in Boosting Socio-economic Development of Southern East of Vietnam”, 354-362. TDM University. 29 June 2018.
- Avey, J. B., Aviolo, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes. *Journal of Organisational Behavior*, 30(2), 173-191.
- Chapple, W. & Moon, J. (2005) ‘Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: A seven-country study of CSR reporting website’, *Business and Society*, 44(4), 415-441.
- Chlivickas, E., & Raudeliūnienė, J. (2007). Žmoniškųjų išteklių potencialo vertinimo sistema viešajame sektoriuje [Human resources potential in the public sector: the system of evaluation]. *Public administration*, 4(16), 44–52.
- Choi, S., Kim, A.S., Khamalah, J., & Bingi, P. (2021). International faculty job satisfaction and engagement: a study of a midwestern university in the USA. *International Journal of Business and Globalisation*, 29(1), 18-41.
- Dana, L. P. (1994). A Marxist mini-dragon? Entrepreneurship in today's Vietnam. *Journal of Small Business*



- Management*, 32(2), 95.
- Dana, L. P. (2014). Asian models of entrepreneurship—from the Indian Union and Nepal to the Japanese Archipelago: Context, policy and practice. World Scientific: Singapore.
- Dana, L. P., & Dana, T. E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2(1), 79-88.
- Dana, L. P. & Dana, T. (2003) 'Management and enterprise development in post-communist economies', *International Journal of Management and Enterprise Development*, 1 (1), 45-54.
- Georgiadis, A., & Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: Empirical evidence from the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 808 -825.
- Hau, T.H., Thai, T.M., Vinh, P.T., & Long, N.V.T. (2019). Developing Human Resource for Tuyen Quang and Binh Phuoc Tourism Industry. Comparative Analysis. *International Journal of Research in Marketing Management and Sales*, 2(1), 1-5.
- Hoang, NT. (2024). Factors affecting career opportunities abroad for students of the faculty of Business Administration of the HCMC University of Food Industry. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 5(1).
- Hoang, NT. (2024). Factors affecting the opportunities to study broad of students of the faculty of Business Administration of Ho Chi Minh City University of Food Industry. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 4(2).
- Hoang, NT. (2024). Factors affecting career development opportunities Teacher of business administration department at University of Economics in Ho Chi Minh City. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 4(2).
- Hoang, NT. (2024). Factors affecting lecturers' satisfaction: Faculty of Business Administration, University of Economics, HCMC. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 4(2).
- Hoang, NT. (2024). Factors affecting career opportunities abroad for students of the Faculty of Business Administration at Hoa Sen University. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 3(3).
- Hoang, NT. (2024). Factors affecting online learning satisfaction of students of the Faculty of Business Administration at Van Hien University in HCMC. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 3(3).
- Hoang, NT. (2024). Factors affecting education quality: Faculty of Business Administration, University of Industry in HCMC. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 3(5).
- Hoang, NT. (2024). Factors affecting lecturers' intention to start a business: Faculty of Business Administration, University of Economics, HCMC. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 3(5).
- Hoang, NT. (2024). Factors affecting students' intention to start a business: Faculty of Business Administration, Ho Chi Minh City University of Economics. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 3(5).
- Hoang, NT. (2024). Factors affecting the career development opportunities of lecturers of the Faculty of Business Administration at the HCM University of Industry and Trade. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 2(4).
- Hoang, NT. (2024). Factors affecting job satisfaction of lecturers of the Faculty of Business Administration at Ho Chi Minh City University of Industry and Trade. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 2(4).
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 209–221.
- Jerry, W. G., Steven, E. & Gilley, A. M. (2002). Principles of human resource development. Perseus Publishing. Second edition.
- Minh, H.T.T. (2019). Human Resource Development for the Key Southern Economic Region of Vietnam. Proceedings of NATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE on: “The Role of Ho Chi Minh City in Sustainable Development of Key Southern Economic Region”, 123-135. 23 December 2019, Ho Chi Minh City People Committee.
- Nadler, L. (1984). The handbook of human resource development. Wiley-interscience Publication.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1987). *Developing human resources* (3rd ed.). Jossey-Bass Publisher, USA.
- Nogalski, B., & Tien, N.H. (2019). Developing High Quality Human Resource to Benefit from CP-TPP and IR 4.0.

- International Journal of Research in Management*, 1(2), 4-6.
- Phong, V.M.T., Thoi, B.V., & Duc, L.D.M. (2019). Developing High Quality Human Resource to Take Advantages from CPTPP and IR 4.0. *International Journal of Research in Finance and Management*, 2(2), 67-69.
- Rai, A., Ghosh, P., Chauhan, R., & Mehta, N. K. (2017). Influence of job characteristics on engagement: does support at work act as moderator? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 37(1-2), 86-105.
- Sredl, H. J. & Rothwell, W. J. (1997). *The ASTD reference guide to professional training roles and competencies*. Massachusetts: Human resource development press. Inc.
- Tien, N.H., Ngoc, N.M. & Anh, D.B.H. (2021). The situation of high quality human resource in FDI enterprises in Vietnam – Exploitation and development solutions. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(1), 46-52.
- Tien, N.H., Ngoc, N.M. & Anh, D.B.H. (2021a). Current situation of high quality human resources in FDI enterprises in Vietnam – solutions to attract and maintain. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(1), 31-38.
- Tien, N.H., & Diem, P.T. (2020). *Human Resources Management*. VHU Publisher, Ho Chi Minh City
- Tien, N.H. (2019). The Role of ODA in Developing Highly Qualified Human Resources in Vietnam. *International Journal of Foreign Trade and International Business*, 2(1), 1-6.
- Tien, N.H. (2019a). Development of High Quality Human Resource as an Key Impacting Factor for Bau Bang Industrialisation & Urbanisation Process. Proceedings of NATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE on: “Industrialisation and urbanisation of Bau Bang district in the period of 2020-2025”, 107-127. 08 October 2019, Bau Bang District, Binh Duong Province, Vietnam.
- Tien, N.H. (2019b). Developing High Quality Human Resources to Take Opportunities from CPTPP. Approach of Vietnamese Enterprises. Proceedings of 3<sup>rd</sup> NATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE on Socio-economic Development in the Central Highland “Change of Model and Restructuring the Economy”, 606-614. Da Nang University in. 07 June 2019, Kon Tum city. ISBN: 978-604-60-3012-6.
- Tien, N.H. (2019c). Development of High Quality Human Resources to Make Use of Opportunities Coming from CPTPP – Approach of Vietnamese Government. Proceedings of University Scientific Conference: “Impact of Concluded FTA on Young Labor Forces and Vietnam’s Economy”. Banking University in Ho Chi Minh City, Centre for Young Science and Technology Development, 35-47. 03 December 2019, Ho Chi Minh City.
- Tien, N.H. (2018). Innovation Strategy of Korean Enterprises and Development of High Quality Human Resource – Experiences for Vietnamese Businesses. Proceedings of 1<sup>st</sup> INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE “Southeast Vietnam Outlook” on “Developing High Quality Human Resource, Asian Experience for Ho Chi Minh City Metropolitan Area in Vietnam”, pp.34-40. 07 December 2018, TDM University (in partnership with Hiroshima University, Osaka University, Calcutta University), Binh Duong.
- Tien, N.H. (2018a). Developing High Quality Human Resource to Benefit from CP -TPP, Views from Vietnamese Universities. Proceedings of University Scientific Conference on “The Impact of CP-TPP Agreement on Young Labor Resource and Vietnam Economy”, 202-207. 11 January 2019, Ho Chi Minh City Open University, Ho Chi Minh City. ISBN: 978-604-67-1193-3
- Tien, N.H. (2017). *Strategic International Human Resource Management*. Ementon Publisher, Warsaw
- Thuong, T.M. (2019). Challenges of Thu Dau Mot University in a Response to the Human Resource Need of Binh Duong Province in the Era of the 4<sup>th</sup> Industrial Revolution. Proceedings of University Scientific Conference of: “Young Lecturers and MBA Students”, 13-13. Faculty of Economics, TDM University. Binh Duong 14 June 2019.
- Thuong, T.M. (2019a). Thu Dau Mot University in a Response to High Quality Human Resource Demand in Binh Duong Province. Proceedings of University Scientific Conference of: “Young Lecturers and MBA Students”, 13-13. Faculty of Economics, TDM University. Binh Duong 14 June 2019.
- Trang, T. T. T. (2023). Sustainable Integration in Vietnam’s Tourism Industry. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, ahead of print.
- Viet, P. Q. (2021). Sustainability of Tourism Development in Vietnam’s Coastal Provinces. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(5), 579-698.
- Vinh, N.D.T (2019). Challenges and Solutions to Enhance Quality of Human Resource in Ho Chi Minh City in a Response to Requirements of the Industrial Revolution 4.0. Proceedings of NATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE on: “The Role of Ho Chi Minh City in Sustainable Development of Key Southern Economic Region”, 148-163. 23 December 2019, Ho Chi Minh City People Committee.
- Wiig, A. & Kolstad, I. (2010) ‘Multinational corporations and host country institutions: a case study of CSR activities in Angola’, *International Business Review*, 19(1), 178-190.

- Wright, P., Gardner, T., & Moynihan, L. M. (2003). The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units, *Human Resource Management Journal* 13(3), 21-36.
- Yin, R. K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods (4th edition)*. California, Sage.