

**ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGUYỄN ĐỨC LỰC**

**NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC  
TẠI VIỆN THÔNG THÁI NGUYÊN**

**Chuyên ngành: QUẢN LÝ KINH TẾ**

**Mã số: 60 - 34 - 01**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. LÊ QUANG DỰC**

**THÁI NGUYÊN - 2012**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng, số liệu và kết quả nghiên cứu trong luận văn này là trung thực và chưa hề được sử dụng để bảo vệ một học vị nào.

Tôi xin cam đoan rằng, mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận văn này đã được cảm ơn và các thông tin trích dẫn trong luận án đều đã được chỉ rõ nguồn gốc.

*Thái Nguyên, tháng 5 năm 2012*

**Tác giả**

**Nguyễn Đức Lực**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành bản luận văn này, tôi đã nhận được sự giúp đỡ nhiệt tình của các cơ quan, các cấp lãnh đạo và cá nhân. Tôi xin bày tỏ lời cảm ơn và kính trọng tới tất cả tập thể và cá nhân đã tạo điều kiện giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và nghiên cứu.

Trước hết tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới TS. Lê Quang Dực đã hướng dẫn tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận văn.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh Thái Nguyên, Khoa Kinh tế, khoa Quản trị kinh doanh Trường Đại học Kinh tế Quản trị kinh doanh Thái Nguyên, cùng các giáo sư, tiến sĩ của khoa - những người đã trang bị cho tôi những kiến thức quý báu để giúp tôi hoàn thành công trình này. Tôi xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ nhiệt tình, có trách nhiệm của TS. Lê Quang Dực và các cán bộ khoa Sau Đại học - Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh Thái Nguyên.

Tôi xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của Đảng uỷ Khối các Cơ quan tỉnh, sở Bưu chính Thông tin và Truyền thông Thái Nguyên, các phòng, ban, trung tâm thuộc Viễn thông Thái Nguyên, sự tận tình của Ths Bùi Văn Hoan Giám đốc Viễn thông Thái Nguyên và các cán bộ công nhân viên tại Viễn thông Thái Nguyên đã giúp tôi trong quá trình điều tra số liệu.

Tôi xin chân thành cảm ơn gia đình, bạn bè đồng nghiệp đã động viên chia sẻ, giúp đỡ nhiệt tình và đóng góp nhiều ý kiến quý báu để tôi hoàn thành luận án.

*Thái Nguyên, tháng 5 năm 2012*  
**Tác giả luận văn**

***Nguyễn Đức Lực***

## MỤC LỤC

|  |           |
|--|-----------|
| Lời cam đoan.....  | i         |
| Lời cảm ơn.....  | ii        |
| Mục lục.....   | iii       |
| Danh mục chữ viết tắt.....   | vi        |
| Danh mục các sơ đồ.....  | viii      |
| <b>MỞ ĐẦU.....</b>   | <b>1</b>  |
| 1. Tính cấp thiết của đề tài.....  | 1         |
| 2. Mục tiêu nghiên cứu.....  | 2         |
| 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....  | 2         |
| 4. Đóng góp mới của luận văn.....  | 3         |
| 5. Bố cục của luận văn.....  | 3         |
| <b>Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ NGUỒN NHÂN LỰC,<br/>QUẢN LÝ VÀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC.....</b> | <b>4</b>  |
| 1.1. Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực, quản lý và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....                              | 4         |
| 1.1.1. Cơ sở lý luận về nguồn nhân lực.....  | 4         |
| 1.1.2. Cơ sở lý luận về quản lý và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực.....  | 9         |
| 1.1.3. Sự cần thiết của việc quản lý và đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân<br>lực trong doanh nghiệp.....        | 12        |
| <b>Chương 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....</b>   | <b>14</b> |
| 2.1. Các câu hỏi đặt ra mà đề tài cần giải quyết.....  | 14        |
| 2.2. Phương pháp nghiên cứu.....   | 14        |
| 2.2.1. Phương pháp thống kê, điều tra.....   | 14        |
| 2.2.2. Phương pháp so sánh.....  | 15        |
| 2.2.3. Phương pháp dự báo.....   | 15        |
| 2.2.4. Phương pháp phân tích, quy nạp.....   | 15        |
| 2.2.5. Phương pháp chuyên gia, chuyên khảo.....  | 16        |
| 2.3. Hệ thống các chỉ tiêu nghiên cứu.....   | 16        |
| 2.3.1. Năng suất lao động.....   | 16        |
| 2.3.2. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu/lợi nhuận.....  | 17        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.3.3. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo tỷ lệ thời gian làm việc thực tế.....   | 17        |
| 2.3.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo quỹ tiền lương và thu nhập.....   | 17        |
| 2.3.5. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo mức độ hợp lý của cơ cấu nghề nghiệp (bố trí lao động tại các bộ phận trong doanh nghiệp).....    | 18        |
| 2.3.6. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo vốn đầu tư.....   | 18        |
| 2.3.7. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo mức độ bố trí đúng ngành nghề (đối với từng người lao động vào từng vị trí công việc cụ thể)..... | 19        |
| <b>Chương 3. THỰC TRẠNG VỀ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỄN THÔNG THÁI NGUYÊN.....</b>   | <b>20</b> |
| 3.1. Tổng quan về Viễn thông Thái Nguyên .....   | 20        |
| 3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....   | 20        |
| 3.1.2. Môi trường kinh doanh của Viễn thông Thái Nguyên .....  | 20        |
| 3.1.3. Đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh của Viễn thông Thái Nguyên.....  | 21        |
| 3.1.3. Đặc điểm về tổ chức lao động.....   | 26        |
| 3.2. Thực trạng công tác quản lý nguồn nhân lực tại Viễn thông Thái Nguyên .....   | 29        |
| 3.2.1. Công tác phân tích công việc và đánh giá thực hiện công việc .....  | 29        |
| 3.2.2. Công tác xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực .....   | 39        |
| 3.2.3. Thực hiện công tác tổ chức lao động.....  | 44        |
| 3.2.4. Công tác phát triển nguồn nhân lực.....   | 47        |
| 3.2.5. Thực hiện chế độ đãi ngộ.....   | 55        |
| 3.3. Thực trạng về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Viễn thông Thái Nguyên.....   | 62        |
| 3.3.1. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo doanh thu/lợi nhuận (năng suất lao động theo giá trị sản phẩm) .....                        | 62        |
| 3.3.2. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo tỷ lệ thời gian làm việc thực tế.....   | 63        |
| 3.3.3. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo quỹ tiền lương và thu nhập....  | 64        |
| 3.3.4. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo vốn đầu tư.....   | 64        |
| 3.3.5. Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực theo kết cấu lao động.....   | 65        |
| 3.3.6. Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động theo mức độ đúng ngành nghề đào tạo .....  | 66        |
| 3.4. Đánh giá chung về hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Viễn thông Thái Nguyên....  | 68        |
| 3.4.1. Những kết quả đã đạt được .....   | 68        |

|   |            |
|---|------------|
| 3.4.2. Một số tồn tại cần giải quyết.....   | 68         |
| <b>Chương 4. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ SỬ</b>   |            |
| <b>DỤNG NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VIỆN THÔNG THÁI NGUYÊN.....</b>  | <b>70</b>  |
| 4.1. Phương hướng và mục tiêu hoạt động kinh doanh của Viện thông Thái Nguyên.....                                    | 70         |
| 4.1.1. Phương hướng và mục tiêu hoạt động kinh doanh của Viện thông Thái Nguyên.....                                  | 70         |
| 4.1.2. Phương hướng về công tác nguồn nhân lực.....   | 71         |
| 4.2. Một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại Viện thông Thái Nguyên .....                  | 72         |
| 4.2.1. Hoàn thiện công tác định mức lao động và hoạch định nguồn nhân lực ....  | 72         |
| 4.2.2. Thực hiện công tác tuyển chọn đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh thực tế.....                                 | 78         |
| 4.2.3. Xây dựng quy trình đánh giá thực hiện công việc và tổ chức đánh giá thực hiện công việc một cách định kỳ ..... | 81         |
| 4.2.4. Thực hiện công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu của sản xuất kinh doanh .....            | 82         |
| 4.2.5. Đảm bảo các chế độ đãi ngộ và phúc lợi cho người lao động .....  | 86         |
| 4.2.6. Thực hiện một cách có hệ thống các hoạt động khác trong quản lý nguồn nhân lực.....                            | 88         |
| 4.2.7. Tăng cường kỷ luật lao động và phát huy tính sáng tạo của người lao động.....                                  | 96         |
| 4.2.8. Các biện pháp hỗ trợ gián tiếp nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực .....                             | 99         |
| 4.3. Kiến nghị.....   | 102        |
| <b>KẾT LUẬN.....</b>  | <b>103</b> |
| <b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO .....</b>  | <b>104</b> |

**DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**

|         |   |                               |
|---------|---|-------------------------------|
| CNH-HĐH | : | Công nghiệp hóa, hiện đại hóa |
| XHCN    | : | Xã hội chủ nghĩa              |
| VNPT    | : | Tập đoàn Bưu chính Viễn thông |
| PTNNL   | : | Phát triển nguồn nhân lực     |
| NXB     | : | Nhà xuất bản                  |
| NNL     | : | Nguồn nhân lực                |
| KTXH    | : | Kinh tế xã hội                |
| CNXH    | : | Chủ nghĩa xã hội              |
| CNKT    | : | Công nhân kỹ thuật            |
| QT      | : | Quốc tế                       |
| UBND    | : | Ủy ban nhân dân               |
| CBCNV   | : | Cán bộ công nhân viên         |
| ATVSLĐ  | : | An toàn vệ sinh lao động      |
| TC-LĐ   | : | Tổ chức lao động              |
| ĐH      | : | Đại học                       |

## DANH MỤC CÁC BẢNG

|   |    |
|---|----|
| Bảng 3.1: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Viễn Thông Thái Nguyên qua một số năm .....                     | 26 |
| Bảng 3.2: Quy mô lao động của Viễn Thông Thái Nguyên .....  | 28 |
| Bảng 3.3: Cơ cấu lao động Viễn Thông Thái Nguyên theo trình độ chuyên môn ....                                      | 28 |
| Bảng 3.4: Hệ số mức độ phức tạp công việc của các chức danh.....  | 34 |
| Bảng 3.5: Tình hình tuyển dụng lao động tại Viễn thông Thái Nguyên.....   | 51 |
| Bảng 3.6: Chi phí đào tạo của Viễn thông Thái Nguyên 2008 - 2011.....   | 54 |
| Bảng 3.7: Quy định các mức phạt chất lượng đối với các đơn vị thuộc Viễn thông Thái Nguyên .....                    | 56 |
| Bảng 3.8: Kinh phí chi cho Bảo hộ lao động năm 2011 .....   | 61 |
| Bảng 3.9: Tổng hợp hiệu quả sử dụng lao động theo doanh thu và lợi nhuận .....                                      | 62 |
| Bảng 3.10: Bảng tổng hợp kết quả khảo sát thời gian làm việc thực tế tháng 12-2011 .....                            | 63 |
| Bảng 3.11: Bảng tổng hợp thu nhập bình quân .....   | 64 |
| Bảng 3.12: Bảng tổng hợp bố trí lao động .....  | 65 |
| Bảng 3.13: Bảng tổng hợp các loại lao động.....   | 66 |
| Bảng 3.14: Bảng lao động theo ngành nghề đào tạo.....   | 67 |
| Bảng 4.1: Bảng nhân lực và hồ sơ phát triển.....  | 77 |
| Bảng 4.2: Trình độ lao động theo một số tiêu chí đổi mới tại Viễn thông Thái Nguyên cuối năm 2011 .....             | 85 |
| Bảng 4.3: Thống kê số khách hàng trong tuần tại trung tâm Viễn thông Đồng Hỷ.....                                   | 89 |
| Bảng 4.4: Cách trình bày dữ liệu về phân công lao động trung tâm Viễn thông huyện Đồng Hỷ trên bảng tính EXCEL..... | 90 |
| Bảng 4.5: Bảng Solver parameters.....   | 91 |
| Bảng 4.6: Kết quả sau khi thực hiện tối ưu hoá bằng Solver .....  | 92 |



## DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ

|  |    |
|--|----|
| Sơ đồ 3.1: Sơ đồ mạng viễn thông thái nguyên .....         | 25 |
| Sơ đồ 3.2: Cơ cấu tổ chức của Viễn thông Thái Nguyên ..... | 27 |
| Sơ đồ 3.3: Phân công lao động .....                        | 46 |

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, trong quá trình đổi mới và phát triển, nguồn nhân lực đều được thừa nhận là một yếu tố quan trọng nhất, là yếu tố có tính quyết định đến sự thành bại, uy thế, địa vị, khả năng phát triển bền vững của tổ chức, của doanh nghiệp. Do đó các quốc gia đều đặt con người vào vị trí trung tâm của sự phát triển và đề ra các chính sách, chiến lược phát triển con người phục vụ yêu cầu của hiện tại và tương lai.

Những điểm mới trong tư duy của Đảng về chiến lược phát triển nguồn nhân lực Việt Nam được nêu trong Đại hội Đảng lần thứ XI, một mặt là sự tiếp nối những quan điểm, tư tưởng nhất quán của Đảng về vấn đề này tại các kỳ đại hội trước, mặt khác là sự bổ sung, phát triển, cụ thể hóa hơn để triển khai có hiệu quả trong thực tế, nhằm thực hiện thắng lợi mục tiêu Đại hội đề ra.

Một công ty, hay một tổ chức nào đó dù có nguồn tài chính phong phú, nguồn tài nguyên dồi dào với hệ thống máy móc thiết bị hiện đại, kèm theo các công thức khoa học kỹ thuật thần kỳ đi chăng nữa, cũng sẽ trở nên vô ích nếu không biết quản trị nguồn nhân lực. Đặc biệt, trong nền kinh tế thị trường mọi doanh nghiệp đều chịu sự tác động bởi một môi trường đầy cạnh tranh và thách thức. Để tồn tại và phát triển không có con đường nào khác là phải quản trị nguồn nhân lực một cách có hiệu quả. Quản trị nguồn nhân lực thành công là nền tảng bền vững cho thành công của mọi hoạt động trong tổ chức.

Viễn thông Thái Nguyên là đơn vị thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn Thông Việt Nam. Từ khi thành lập đã đóng góp một phần không nhỏ trong việc phục vụ sự lãnh đạo của Đảng và các cơ quan Nhà nước, góp phần thúc đẩy sự phát triển kinh tế xã hội. Để nâng cao năng lực cạnh tranh, một thực tế đặt ra cho Viễn thông Thái Nguyên là phải làm tốt công tác quản lý lao động và sử dụng lao động có hiệu quả là hết sức quan trọng. Làm tốt công tác này là điều kiện để nâng cao năng suất lao động, đẩy mạnh hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo sự tồn tại và phát triển của đơn vị, là nền tảng vững chắc góp phần quan trọng vào quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước nói chung và của địa phương Thái Nguyên nói riêng.