

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Đề tài:

*Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân
sự trong CTCP Công trình Đường Sắt.*

MỤC LỤC

<u>MỤC LỤC.....</u>	<u>1</u>
<u>LỜI MỞ ĐẦU</u>	<u>3</u>
<u>PHẦN I: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT 5</u>	
<u>Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty CP Công trình Đường sắt:.....</u>	<u>6</u>
1.1. Lịch sử hình thành và phát triển:.....	6
1.2. Chức năng, nhiệm vụ, ngành nghề kinh doanh và đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty:	8
<u>Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty:</u>	<u>9</u>
<u>Kết quả hoạt động chủ yếu của Công ty.....</u>	<u>13</u>
3.1. Về công nghệ và máy móc thiết bị.....	13
3.2. Vốn và tình hình sử dụng vốn của Công ty CP Công trình Đường sắt.....	19
3.3 Về lợi nhuận và phân phối lợi nhuận:	20
3.4 Tình hình lao động và sử dụng lao động trong Công ty:	21
3.5 Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty:.....	24
4. Đánh giá chung hoạt động của Công ty:	24
4.1. Ưu điểm:.....	24
4.2. Nhược điểm:	25
<u>PHẦN II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TRONG CÔNG TY CP CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT</u>	<u>26</u>
<u>1. Vai trò của công tác tuyển dụng lao động trong Công ty:</u>	<u>26</u>
<u>2. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng lao động của Công ty:.....</u>	<u>27</u>
2.1 Các yếu tố thuộc môi trường nội bộ Công ty:.....	28
2.2 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài:	29
<u>3. Nhân lực và công tác quản trị nhân lực</u>	<u>30</u>
3.1 Khái quát về công tác quản trị nhân lực trong Công ty:	30
3.2 Cơ cấu lao động trong Công ty:	33
<u>4. Thực trạng công tác tuyển dụng lao động trong Công ty CP Công trình Đường sắt.</u>	<u>40</u>
4.1 Công tác phân tích công việc trong Công ty:.....	40
4.2 Kế hoạch hoá nguồn nhân lực.	40
4.3 Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực.....	42
4.4 Các giải pháp thay thế tuyển dụng:	48
<u>5. Đánh giá chung công tác tuyển dụng của Công ty:</u>	<u>48</u>
5.1 Ưu điểm:	48
5.2 Nhược điểm và nguyên nhân:	49

<u>PHẦN III: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG</u>	
<u>LAO ĐỘNG TRONG CÔNG TY CP CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT</u>	<u>52</u>
<u>1. Định hướng phát triển của Công ty</u>	<u>52</u>
1.1. Phương hướng phát triển trong ngắn hạn.....	52
1.2. Phương hướng phát triển của Công ty trong dài hạn.	52
1.3. Phương hướng quản trị nhân lực của Công ty CP công trình đường sắt	53
<u>2. Sự cần thiết phải đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao công tác tuyển dụng</u>	
<u>lao động trong Công ty:</u>	<u>53</u>
<u>3. Một số giải pháp nhằm nâng cao công tác tuyển dụng lao động trong Công ty</u>	
<u>.....</u>	<u>54</u>
3.1 Hoàn thiện công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực.....	54
3.2 Hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực.....	57
3.3 Hoàn thiện công tác bố trí sử dụng lao động	59
<u>4. Một số kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự.....</u>	<u>61</u>
<u>KẾT LUẬN</u>	<u>62</u>

LỜI MỞ ĐẦU

Để tiến hành một hoạt động sản xuất kinh doanh bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải có đầy đủ ba yếu tố sản xuất cơ bản bao gồm: lao động, tư liệu lao động và đối tượng lao động. Trong đó yếu tố lao động vẫn luôn và mãi là yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định tới hiệu quả của mọi quá trình sản xuất bởi con người là chủ thể của quá trình sản xuất. Bằng lao động sáng tạo của mình con người đã tạo ra những máy móc thiết bị mới, tìm ra những nguyên vật liệu mới và tận dụng không ngừng sự sáng tạo đó vào quá trình sản xuất để đem lại những sản phẩm tối ưu đáp ứng mọi nhu của xã hội và đem lại lợi nhuận mong muốn cho doanh nghiệp... Điều đó chứng minh rằng con người có vai trò đặc biệt quan trọng trong mọi tổ chức.

Tuy nhiên không phải bất kỳ lao động nào cũng hội tụ đủ tài, đức, sự nhiệt huyết... để sẵn sàng cống hiến cho doanh nghiệp. Và hơn nữa trong những năm gần đây, đất nước ta đang chuyển mình, hoà nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới, Việt Nam với nguồn lao động rẻ, cần cù, sáng tạo... đã thu hút sự đầu tư của các công ty nước ngoài, tạo điều kiện thuận lợi cho người lao động có nhiều cơ hội lựa chọn công việc thích hợp... điều đó làm cho thị trường lao động cũng mang tính cạnh tranh... Trước thực tế như vậy, để có nguồn nhân lực tốt, đảm bảo khả năng vận hành và đạt mục tiêu của doanh nghiệp đề ra thì yêu cầu doanh nghiệp phải làm tốt công tác quản trị nhân lực, trong đó công tác tuyển dụng lao động đóng vai trò quan trọng vì đây là bước khởi đầu của một quá trình quản trị sau này.

Trên cơ sở kết hợp lý luận và thực tiễn để phân tích làm rõ những ưu điểm, những thay đổi phù hợp trong công tác tuyển dụng lao động của doanh nghiệp trong cơ chế mới, đồng thời phát hiện những hạn chế còn tồn tại trong công tác tuyển dụng em đã lựa chọn đề tài: **"Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự trong Công ty CP Công trình Đường sắt"** nhằm đưa những biện pháp xử lý thích hợp để nâng cao chất lượng lao động đầu vào nói riêng và hiệu

quả dự dụng lao động nói chung của Công ty. Chuyên đề của em gồm ba phần chính sau:

Phần I: Tổng quan về Công ty Công trình Đường sắt.

Phần II: Thực trạng công tác tuyển dụng trong Công ty CP Công trình ĐS.

Phần III: Giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng lao động trong Công ty CP Công trình Đường sắt.

Sau một thời gian thực tập tại Công ty, được sự hướng dẫn nhiệt tình của cô giáo và sự chỉ bảo giúp đỡ của các anh, chị trong Công ty, em đã hoàn thành báo cáo này. Do trình độ kiến thức và thời gian thực tập có hạn nên báo cáo khó tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được sự chỉ bảo của Ths. Ngô Thị Việt Nga để báo cáo của em được hoàn thiện hơn. Em xin chân thành cảm ơn!

PHẦN I: TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT

TỔNG CÔNG TY ĐƯỜNG SẮT VIỆT NAM CÔNG TY CỔ PHẦN CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT R.C.C

(Railway Contruction Joint - Stock Company)

Địa chỉ: Số 9 - P. Láng Hạ - P. Thành Công - Q. Ba Đình - Hà Nội

Điện thoại: (84 4) 5.145.715 Fax: (84 4) 5.145.671

E-mail: CDC_VNR@FPT.VN

Website: <http://www.vr.com.vn>

Mã số thuế: 3300101075- Mở tại Ngân hàng ĐT&TP Đông Đô - Hà Nội

Văn phòng đại diện tại Huế: Số 131 - Thạch Hãn - Tp. Huế.

R.C.C gồm có 10 xí nghiệp thành viên, phân bố khắp ba miền đất nước, dọc theo tuyến đường sắt Hà Nội - Tp. Hồ Chí Minh:

1. Xí nghiệp Tư vấn Thiết kế Công trình – Hà Nội
2. Xí nghiệp Công trình 791 - Nghệ An
3. Xí nghiệp Công trình 792 - Quảng Bình
4. Xí nghiệp Công trình 793 - Quảng Trị
5. Xí nghiệp Công trình 796 - Tp. Hồ Chí Minh
6. Xí nghiệp Công trình 798 - Hà Nội
7. Xí nghiệp Công trình 875 - Đà Nẵng
8. Xí nghiệp Công trình 878 - Huế
9. Xí nghiệp Công trình 879 - Huế
10. Xí nghiệp đá Hoàng Mai - Nghệ An

Lĩnh vực hoạt động chủ yếu của R.C.C là:

- Tư vấn, thiết kế xây dựng các công trình giao thông, công trình xây dựng công nghiệp và dân dụng.
- Thí nghiệm, sản xuất kinh doanh vật liệu xây dựng, cấu kiện bê tông đúc sẵn
- Gia công sửa chữa phương tiện, thiết bị cơ khí giao thông vận tải; Cung ứng phương tiện, vật tư, thiết bị, phụ tùng giao thông vận tải, thiết bị xây dựng công trình, thiết bị xếp dỡ.
- San lấp mặt bằng; Khai thác, chế biến kinh doanh khoáng sản tận thu.
- Kinh doanh khách sạn, dịch vụ ăn uống công cộng, hàng tiêu dùng và sản phẩm phục vụ hành khách.
- Đại lý vận tải. Kinh doanh vận tải hành khách, hàng hoá bằng đường sắt và đường bộ.

Phương châm của R.C.C là không ngừng vận động, không ngừng sáng tạo vì sự phát triển của công ty vì sự nghiệp Công nghiệp hoá - Hiện đại hoá đất nước!

Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty CP Công trình Đường sắt:

1.1. Lịch sử hình thành và phát triển:

Tiền thân của Công ty Cổ phần Công trình Đường Sắt là Công ty Đường 2. Sau năm 1975 được đổi tên thành Xí nghiệp Liên hợp Công trình Đường sắt có trụ sở chính đóng tại số 131 Thạch Hãn - TP. Huế và trong cơ chế kinh tế mới Xí nghiệp lại được đổi tên thành Công ty Công trình Đường sắt. Đến tháng 7 năm 2003 để tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển sản xuất kinh doanh Công ty đã chuyển trụ sở chính ra số 9 - Láng Hạ - Ba Đình - Hà Nội. Do nhu cầu đổi mới chung của toàn ngành giao thông và hoà vào công cuộc cải cách doanh nghiệp nhà nước của toàn đất nước, Công ty Công trình đường sắt cũng nhanh chóng tiến hành cổ phần hoá và ngày 26/5/2005 Công ty đã hoàn tất lộ trình cổ phần hoá và đổi tên thành Công ty Cổ phần Công trình Đường sắt với 62.93% vốn Nhà nước. Công ty là một thành viên của Tổng Công ty Đường sắt Việt Nam, tuy vậy Công ty hoạt động theo cơ chế hạch toán độc lập và chủ động trong mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Nhìn chung sau hơn 30 năm trưởng thành và phát triển, Công ty đã gặp không ít những khó khăn và thách thức. Ra đời trong thời kỳ đầu hoà bình, đất nước đầy đầy những khó khăn phức tạp, xuất hiện sự mâu thuẫn trong chính sách quản lý với yêu cầu phát triển đòi hỏi phải có sự thay đổi cơ bản cho phù hợp với tình hình lịch sử. Cho đến Đại hội lần thứ VI của Đảng đã có sự đổi mới về tư duy kinh tế, cụ thể là trong Chỉ thị số 10 của Bộ Chính trị nêu rõ: “Xoá bỏ cơ chế hành chính bao cấp, chuyển sang nền kinh tế thị trường nhiều thành phần, tự do kinh doanh, tự do cạnh tranh dưới sự quản lý của Nhà nước”. Trước thực tế như vậy, đã mở ra cho các Doanh nghiệp Nhà nước không ít những cơ hội phát triển nhưng cũng đầy thách thức, đòi hỏi phải có sự thay đổi để thích ứng với một thời cuộc mới. Trong bối cảnh đó, để bóc tách khỏi sự bao cấp của Nhà nước, tự chủ trong việc sản xuất kinh doanh Công ty đã đề ra hàng loạt các giải pháp như: tinh giản bộ máy quản lý cũng như lao động dư thừa, tổ chức sắp xếp lại cơ cấu lao động, thực hiện tiết kiệm, chống lãng phí, tìm tòi áp dụng khoa học kỹ thuật, đổi mới công nghệ, đầu tư máy móc trang thiết bị, nghiên cứu thị trường, đa dạng hoá loại hình kinh

doanh... Bằng tất cả những nỗ lực đó Công ty đã hạn chế được những khó khăn, tận dụng được những cơ hội mới để phát triển và dần dần khẳng định vị trí của mình trong ngành Đường sắt nói riêng, trong sự nghiệp công nghiệp hoá - hiện đại hoá đất nước nói chung.

Như vậy với thời điểm ban đầu chỉ là một Công ty chuyên về sửa chữa và xây dựng các công trình cầu, đường sắt, hiện nay Công ty đã có 10 Xí nghiệp thành viên bao phủ cả 3 miền đất nước và hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau: không chỉ bó hẹp trong các công trình đường sắt mà cả các công trình đường bộ; không chỉ sửa chữa và xây dựng công trình mà công ty còn tư vấn đầu tư thiết kế công trình; sản xuất kinh doanh vật liệu xây dựng, khai thác khoáng sản tận thu, ngoài ra nhận thấy ngành du lịch Huế đầy tiềm năng Công ty đã tham gia vào khai thác lĩnh vực dịch vụ ở thị trường này và đã thu được kết quả đáng kể.

Ghi nhận sự cố gắng không ngừng của Công ty, Đảng - Nhà nước và Bộ Giao thông vận tải đã tặng thưởng cho Công ty nhiều loại huân chương và bằng khen cao quý như:

- Cờ thưởng luân lưu của Chính Phủ
- Cờ đơn vị dẫn đầu thi đua của Bộ Giao thông vận tải
- Bằng khen của Bộ Giao thông vận tải
- Bằng khen của Bộ Tài chính
- Bằng khen của Bộ Lao động và Thương binh xã hội
- Bằng khen của Bộ Nội vụ
- Bằng khen của Bộ Quốc phòng
- Đơn vị anh hùng lực lượng vũ trang nhân dân ...

Ngoài ra Công ty còn nhận được nhiều cờ, bằng khen, giấy khen của các Bộ, Ngành, các cấp và địa phương trao tặng.

Tính tới thời điểm hiện nay Công ty đã cổ phần hoá được hơn 1 năm nhưng nhìn chung đã đi vào ổn định, bước đầu tạo được thế mạnh và năng lực mới, không ngừng cải tiến về bộ máy quản lý cũng như công nghệ để nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, giảm thiểu chi phí sản xuất hạ giá thành sản phẩm để tăng 7

khả năng cạnh tranh trên thị trường đồng thời đảm bảo đủ việc làm và đời sống của cán bộ công nhân viên ngày càng được cải thiện, mở rộng thị trường và nâng cao uy tín của Công ty trên thị trường.

1.2. Chức năng, nhiệm vụ, ngành nghề kinh doanh và đặc điểm sản xuất kinh doanh của Công ty:

Công ty Cổ phần Công trình Đường sắt là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng cơ bản trực thuộc Tổng Công ty Đường sắt Việt Nam, như vậy về cơ bản nhiệm vụ chính của Công ty phải thực hiện là hoàn thành kế hoạch do Tổng Công ty giao. Tuy nhiên, do nhu cầu phát triển Công ty luôn chủ động tìm kiếm công việc phù hợp với khả năng của mình để tăng doanh thu. Một số ngành nghề kinh doanh chủ yếu của Công ty là:

- Sửa chữa và làm mới các loại cầu, cống, đường sắt, đường bộ.
- Thi công xử lý nền móng tất cả các loại công trình.
- Xây lắp hoàn thiện tất cả các loại công trình: dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi, các công trình điện năng, công trình kỹ thuật hạ tầng đô thị và các khu công nghiệp quy mô vừa và lớn tới cấp một.
- Làm các công việc nề, mộc, bê tông, sắt thép xây dựng, trang trí nội thất công trình, sản xuất các cấu kiện bê tông và bê tông thương phẩm.
- Lắp đặt các khung nhà thép, khung bê tông cốt thép, máy móc thiết bị điện nước, các cấu kiện xây dựng.
- Xây dựng các công trình giao thông, thủy lợi: đê đập, hồ chứa nước, kênh mương, tuy nèn, ống dẫn nước, trạm bơm, sân bay, bến cảng, cầu vượt, hệ thống cấp thoát nước, làm nền đường, mặt đường bê tông và bê tông nhựa.
- Thi công khảo sát địa chất công trình, thí nghiệm đất đá, bê tông cốt thép, thử tải các sản phẩm xây dựng, làm các dịch vụ xây dựng khác.
- Đào đắp đất đá, nổ mìn phá đá, san tạo mặt bằng.
- Sản xuất Bê tông cốt thép, dầm, tà vẹt bê tông.
- Thiết kế kỹ thuật thi công các công trình cầu, cống, đường....

Do đặc thù của các công trình xây dựng cơ bản thời gian thường kéo dài và mức đầu tư lớn nên để đảm bảo thuận lợi cho việc sản xuất kinh doanh và nhất là giảm

thiểu chi phí quản lý Công ty thực hiện hình thức khoán gọn cho các Xí nghiệp thành viên của mình.

Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty:

Bộ máy quản lý của Công ty được tổ chức theo mô hình trực tuyến chức năng. Đứng đầu là hội đồng quản trị, Tổng giám đốc (kiêm Chủ tịch Hội đồng quản trị) bao quát toàn bộ hoạt động của Công ty. Có thể hiểu cơ cấu tổ chức của Công ty được chia thành hai cấp quản lý và đi kèm với mỗi cấp quản lý là các phòng, ban chức năng tham mưu cho mỗi cấp, thể hiện qua sơ đồ sau:

* **Cấp Công ty:** Bao gồm Hội đồng quản trị; Tổng giám đốc (kiêm Chủ tịch hội đồng quản trị), ban kiểm soát và bốn Phó tổng giám đốc cùng các phòng ban tham mưu.

Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban:

+ **Hội đồng quản trị:**

Hội đồng quản trị có toàn quyền nhân danh Công ty đề ra phưng hướng tổ chức thực hiện hoạt động kinh doanh, tổ chức bộ máy hoạt động, quyết định các vấn đề liên quan đến mục đích, quyền lợi của Công ty phù hợp với Pháp luật, điều lệ Công ty, nghị quyết Đại hội cổ đông, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của Đại hội cổ đông.

+ **Tổng giám đốc:**

Điều hành trực tiếp các công việc hàng ngày và chịu trách nhiệm về mọi hoạt động kinh doanh của Công ty theo Nghị quyết, Quyết định của Hội đồng quản trị, Nghị quyết của Đại hội cổ đông, điều lệ Công ty và tuân thủ pháp luật.

+ **Ban kiểm soát:**

Kiểm soát các hoạt động kinh doanh, kiểm tra sổ sách kế toán, tài sản, các báo cáo, quyết toán tài chính hàng năm của Công ty và kiến nghị khắc phục các sai phạm (nếu có).

Trưởng ban Kiểm soát có quyền yêu cầu Hội đồng quản trị họp phiên bất thường hoặc yêu cầu Hội đồng quản trị triệu tập Đại hội cổ đông bất thường.

+ **Phòng Dự án:**

- Xây dựng hồ sơ dự thầu các công trình trong và ngoài ngành.
- Lập dự án đầu tư các công trình xây dựng cơ bản trong nội bộ Công ty và ngoài Công ty.
- Thẩm định các dự án đầu tư trong nội bộ Công ty.

+ **Phòng Kế hoạch Kinh Doanh:**

- Hoạch định kế hoạch chiến lược phát triển kinh tế - xã hội ngắn hạn - trung hạn - dài hạn của Công ty.
- Tìm kiếm việc làm.

- Cung cấp đầy đủ, kịp thời về thông tin kinh tế có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Quản lý kế hoạch sản xuất.

+ Phòng Kỹ thuật - Công nghệ

- Thiết kế kỹ thuật, thiết kế thi công các công trình xây dựng giao thông phục vụ sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Xây dựng đề cương khảo sát, thí nghiệm phục vụ công tác thiết kế.

- Tổ chức chỉ đạo thi công các công trình cầu - cống - hầm - đường sắt và đường bộ, các sản phẩm công nghiệp và kiến trúc.

- Thường trực hội đồng sáng kiến, cải tiến hợp lý hoá sản xuất của Công ty.

+ Phòng Tổ chức lao động:

- Công tác tổ chức (tổ chức sản xuất và quản lý).

- Quản lý lao động - tiền lương - bảo hiểm xã hội - chế độ chính sách.

- Công tác bảo vệ quân sự, thanh tra pháp chế.

- Công tác thi đua tuyên truyền.

+ Phòng Tài chính - Kế toán:

- Quản lý tài chính thống nhất trong Công ty theo quy định của nhà nước.

- Huy động vốn từ các nguồn khác nhau (trong phạm vi chế độ tài chính cho phép) để phục vụ cho sản xuất kinh doanh của Công ty phát triển, có hiệu quả.

- Tổ chức công tác hạch toán kế toán thống nhất trong Công ty.

- Công tác kiểm tra tài chính và kế toán.

+ Phòng Vật tư - thiết bị:

- Công tác quản lý, sử dụng thiết bị - công nghệ.

- Dự án đầu tư máy, thiết bị.

- Tổ chức chỉ đạo đầu tư, cải tiến, áp dụng kỹ thuật công nghệ thiết bị, phương tiện.

- Mua sắm, cấp phát, quản lý vật tư, vật liệu, thiết bị.

+ Phòng Thí nghiệm - khảo sát:

- Công tác quản lý tiêu chuẩn chất lượng các loại sản phẩm, bán thành phẩm, vật tư, hàng hoá, dịch vụ.

- Đo đạc, khảo sát công trình.

+ ***Văn phòng tổng hợp:***

- Tiếp nhận công văn, gửi công văn đi, đến, lưu trữ theo đúng thủ tục quy định.

- Cấp và quản lý giấy giới thiệu, giấy đi đường.

- Quản lý trụ sở làm việc.

- Quản lý việc giấy đi tàu việc riêng.

- Quản lý văn phòng phẩm, phương tiện, dụng cụ, điện nước và quản lý hồ sơ quỹ đất của cơ quan và các xí nghiệp thành viên.

- Phối hợp tổ chức, phục vụ các hội nghị của Công ty và của các cơ quan Công ty.

- Thường trực bảo vệ cơ quan.

+ ***Trạm y tế:***

- Tổ chức quản lý công tác sức khỏe cán bộ công nhân viên, phòng chống dịch bệnh, thực hiện chế độ bảo hiểm y tế, vệ sinh môi trường, cấp phiếu ốm, phối hợp thực hiện chế độ bảo hiểm xã hội, bệnh nghề nghiệp.

+ ***Phòng Quản lý dự án:***

- Tham mưu, đề xuất những công việc cần phải tiến hành trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư dự án và các giai đoạn tiếp theo.

Liên hệ làm việc với các Cơ quan chức năng liên quan của địa phương, trong và ngoài ngành để xúc tiến và thực hiện các công việc đạt tiến độ, hiệu quả.

* **Cấp Xí nghiệp:** Công ty có 10 Xí nghiệp thành viên, mỗi Xí nghiệp thành viên đều có Giám đốc và các Phó giám đốc thực hiện chức năng quản lý và chức năng kỹ thuật đảm bảo sản xuất ổn định. Nhìn chung các Xí nghiệp có 2 bộ phận chính là bộ phận quản lý và bộ phận trực tiếp sản xuất.

Các Xí nghiệp thành viên là những đơn vị chịu trách nhiệm trực tiếp tham gia vào thi công các công trình, trực tiếp sản xuất ra các sản phẩm. Dựa theo năng lực, chuyên môn của từng Xí nghiệp, mỗi Xí nghiệp đều đảm nhận một hay một vài mảng sản xuất khác nhau.

Các Xí nghiệp có trách nhiệm bảo toàn vốn được giao, hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh tháng, quý, năm do Công ty giao, đặc biệt là kế hoạch về giá trị doanh thu.

Mặc dù mỗi phòng ban, mỗi Xí nghiệp trong Công ty đảm nhận một lĩnh vực riêng nhưng trong quá trình làm việc giữa các Phòng ban, các Xí nghiệp có mối quan hệ mật thiết với nhau. Điều đó được thể hiện trong phương thức hoạt động của Công ty khi tham gia thi công các công trình xây dựng.

Kết quả hoạt động chủ yếu của Công ty

3.1. Về công nghệ và máy móc thiết bị

Nền kinh tế Việt Nam đang trong giai đoạn phát triển, bởi vậy nhu cầu về xây dựng cơ sở hạ tầng là tất yếu, hơn nữa huyết mạch giao thông được Chính phủ và Nhà nước đặc biệt quan tâm, điều này thu hút không chỉ các nhà đầu tư trong nước và cả các nhà đầu tư nước ngoài. Hơn nữa trước xu thế khu vực hoá và toàn cầu hoá như hiện nay, một mặt tạo cơ hội cho các doanh nghiệp trong nước hội nhập và phát triển, mặt khác các doanh nghiệp lại phải đối đầu với nhiều đối thủ cạnh tranh mạnh cả về nguồn lực tài chính và nhất là trình độ công nghệ. Nhận thức được điều này, để cạnh tranh được trên thị trường Công ty đã đầu tư thêm nhiều dây chuyền thiết bị hiện đại thay thế các dây chuyền cũ của Trung Quốc và Liên Xô trước đây như sản xuất ri vê bằng dây chuyền dập nguội, dây chuyền chế tạo tà vẹt bê tông dự ứng lực, trạm trộn bê tông tươi, xe lao cầu tải trọng 72 tấn v.v... và chuyển giao công nghệ thiết bị có tiêu chuẩn kỹ thuật cao, luôn đi đầu và làm chủ khoa học công nghệ tiên tiến, đáp ứng được tiêu chuẩn kỹ thuật và năng suất lao động tăng nhiều lần. Do được đầu tư chiều sâu, đổi mới công nghệ, biết khai thác tiềm năng, phát huy tốt những phẩm chất truyền thống cao quý là “cần cù, thông minh, sáng tạo” cùng với ứng dụng thành công các tiến bộ khoa học kỹ thuật nên các sản phẩm làm ra được đánh giá đạt chất lượng cao như: Dầm cầu hàn có khẩu độ lớn, dầm bê tông cốt thép dự ứng lực v.v... đảm bảo yêu cầu vận tải của ngành Đường sắt nói riêng và ngành Giao thông vận tải nói chung trên con đường đổi mới đất nước.

Năm 2001 Công ty đã đầu tư 2 xưởng gia công chế tạo kết cấu thép, sản xuất các loại dầm cầu có khẩu độ lớn bằng dây chuyền hàn tự động, đây là công nghệ tiên tiến nhất hiện nay của ngành đường sắt về chế tạo dầm cầu, đầu tư 4 xe lao cầu có tải trọng 72 tấn để thi công các loại cầu bê tông cốt thép dự ứng lực giao thông

đường bộ như: đường Hồ Chí Minh, dự án giao thông nông thôn các tỉnh như Quảng Bình, Quảng trị, Thừa Thiên Huế v.v... hiện nay Công ty đang tiếp tục đầu tư thêm dây chuyền sản xuất tà vẹt bê tông dự ứng lực, chuyển giao công nghệ thi công Hàm của cộng hoà Pháp và Công ty đang thi công 4 hàm thuộc tuyến đường sắt qua đèo Hải Vân, đây là công nghệ mới nhất để phục vụ thi công nâng cấp các hàm đường sắt góp phần cùng Ngành đường sắt rút ngắn giờ tàu chạy Bắc Nam từ 32 giờ xuống còn 29 giờ v.v...

Công ty có đủ năng lực thiết kế các công trình giao thông để phục vụ cho công tác thi công, đồng thời thí nghiệm các loại vật liệu xây dựng các công trình như bê tông, cát, đá, xi măng, sắt, thép ... nên giá thành công trình giảm mà không ảnh hưởng đến chất lượng và tiến độ, đáp ứng được yêu cầu của khách hàng, đây là một bước đi mang tính sáng tạo, dám nghĩ dám làm, biết khai thác tiềm năng của Công ty.

Không ngừng vươn lên trong đón bắt kỹ thuật tiên tiến đặc biệt là trong 5 năm 2000 - 2005 Công ty đã đầu tư hàng trăm tỷ đồng mua sắm các loại thiết bị tiên tiến, đào tạo đội ngũ lao động có đủ năng lực tiếp cận công nghệ mới nhất như công nghệ chế tạo dầm hàn bằng dây chuyền hàn tự động chất lượng tương đương với giá nhập ngoại mà giá thành chỉ bằng 70% giá mua của nước ngoài. Công ty đã đầu tư dây chuyền công nghệ như:

- 2 xưởng chế tạo kết cấu thép, dây chuyền hàn tự động.
- Máy khoan cọc nhồi có đường kính lớn 1,5m.
- Xe lao dầm bê tông cốt thép dự ứng lực tải trọng 72 tấn.
- Thiết bị thí nghiệm vật liệu xây dựng các công trình giao thông
- Dây chuyền sản xuất, vận chuyển và đổ bê tông tươi hiện đại - hai dây chuyền.
- Dây chuyền sản xuất tà vẹt bê tông cốt thép dự ứng lực - 2 dây chuyền.
- Dây chuyền sản xuất dầm bê tông cốt thép dự ứng lực - 4 dây chuyền.
- Dây chuyền sản xuất đá các loại phục vụ cho thi công các công trình - 2 dây chuyền.
- Dây chuyền sản xuất ri vê bằng phương pháp dập nguội và nhiều loại thiết bị phục vụ thi công các công trình tiên tiến nhất hiện nay.

Trong 10 năm qua (1995 - 2005) Công ty đã đầu tư 146,6 tỷ đồng mua sắm trên 500 đầu thiết bị để phục vụ cho nhu cầu sản xuất trong đó có những máy móc hiện đại như: 2 Máy khoan cọc nhồi chạy bằng xích BM.500 COBELCO, 5 máy đào bánh xích, 10 xe lu rung, dây chuyền hàn dầm thép tự động, dây chuyền sản xuất đá, dây chuyền chế tạo dầm bê tông cốt thép dự ứng lực, cần cẩu, trạm trộn bê tông... ngoài ra Công ty còn trang bị rất nhiều thiết bị phục vụ cho việc kiểm tra sản phẩm như máy siêu âm cọc nhồi, máy siêu âm đường hàn dầm thép, thiết bị kiểm tra chất lượng vật liệu công trình, máy căng kéo thép.v.v...

Chính nhờ đầu tư trên nên chất lượng sản phẩm Công ty làm ra ngày càng cao được chủ đầu tư hài lòng.

Bảng 1: Năng lực thiết bị của Công ty

TT	Tên thiết bị	Công suất	Nước sản xuất	Năm sản xuất	Số lượng
1	2	3	4	5	6
I.	Cần cẩu				
1	Cầu bánh hơi Hyundai	7 Tấn	Korea	1997	02
2	Cầu bánh lốp TADANO	25Tấn	Japan	1989	02
II.	Máy trộn bê tông				
1	Máy trộn bê tông 500L	500 Lít	China	1999	01
2	Máy trộn bê tông 250L	250 Lít	China	1999	02
3	Máy trộn vữa 80L	80 Lít	China	2000	02
III.	Máy ủi				
1	Máy ủi DT75	75HP	SNG	1985	04
2	Máy ủi KOMATSU D85A	225HP	Japan	1997	02
3	Máy ủi CARTERPILLA	215HP	USA	1997	03
IV.	Máy xúc				
1	Máy xúc HITACHI-EX200	0,8m3	Japan	1995	04
2	Máy xúc Komatsu PW100	0,45m3	Japan	1995	03
3	Máy xúc HITACHI-100WD	0,45m3	Japan	1995	02
4	Máy xúc Komatsu PC220-6	1m3	Japan	1996	01
V.	Máy san				
1	Máy san	115HP	USA	1993	02

TT	Tên thiết bị	Công suất	Nước sản xuất	Năm sản xuất	Số lượng
	CARTERPILLA-12E				
2	Máy san KOMATSU GD523A	135HP	Japan	1993	01
3	Máy san MITSUBISHI-MG3	115HP	Japan	1995	02
VI.	Máy lu				
1	Lu bánh thép WANTANABE	8-10T	Japan	1994	03
2	Lu bánh thép SAKAI	10-12T	Japan	1993	03
3	Lu bánh lốp WANTANABE	8 Tấn	Japan	1994	02
4	Lu rung STA VV1200D	28 Tấn	SEC	1995	02
5	Lu rung STA VV900D	25 Tấn	SEC	1995	02
6	Lu rung BOMAZ	25 Tấn	Germany	1995	01
VII.	Máy phát điện				
1	Máy phát điện 125KVA	125KVA	SNG	1999	02
2	Máy phát điện 30KVA	30KVA	SNG	1995	04
VIII	Ôtô				
1	Xe ô tô tự đổ KAMAZ	12 tấn	SNG	1995	06
2	Xe ô tô tự đổ Hyundai	15 tấn	Korea	1995	08
3	Xe ô tô tự đổ IFA	5 tấn	Germany	1990	06
4	Xe tự trộn vận chuyển bê tông	12 tấn	Korea	1995	04
5	Xe tưới nhựa	3500Lít	SNG	1995	02
6	Xe téc chở nước	5000Lít	Korea	1989	02
IX.	Máy khác				
1	Đầm dùi HZ50A	1.1KW	China	1996	10
2	Đầm bàn NIKASA VC60	2.8KW	Japan	1996	04
3	Máy đầm cóc MIKASA	80Kg	Japan	1997	04
4	Máy hàn	25KW	Vietnam	1996	03
5	Máy bơm nước	30m3	Japan	1995	08
6	Trạm trộn XM BM60	60m3/h	Vietnam	1996	01
7	Máy rải Asphalt Vogerel Biteli	12.5m	Germany	1999	02
8	Trạm trộn asphalt Dongsung	80tấn/h	Korea	1996	01
9	Giá búa đóng cọc	CP77	SNG	1988	02
10	Trạm nghiền sàng đá 186-187	180T/h	Japan	1997	01

TT	Tên thiết bị	Công suất	Nước sản xuất	Năm sản xuất	Số lượng
11	Máy ép bậc thềm Kobelco SK16		Japan	1994	01
12	Máy ép bậc thềm Komatsu PC400		Japan	1996	02
X.	<i>Thiết bị nâng hạ</i>				
1	Cầu thiêu nhi	0,5 Tấn	Vietnam	1997	02
2	Máy vận thăng	0,5 Tấn	SNG	1998	03
3	Cầu tháp K403A	1,5 Tấn	SNG	1995	01

Nguồn: P. Vật tư thiết bị Công ty CP Công trình Đường sắt

Bảng 2: Bảng kê thiết bị thí nghiệm của Công ty

TT	Danh mục thiết bị	Tính năng kỹ thuật	Nước sản xuất	Số lượng
1	Máy kinh vĩ	Phóng tuyến, đo dài	Germany	06
2	Máy thủy bình	Đo cao	Germany	08
3	Thước thép 30 - 50m	Đo độ dài, kiểm tra cự ly	Germany	20
4	Bộ khuôn tạo mẫu bê tông	Đúc mẫu bê tông	Vietnam	10
5	Thước thẳng bằng	Kiểm tra độ thẳng bằng	China	18
6	Hộp thí nghiệm	Kiểm tra độ chặt	Vietnam	02
7	Cần Benkenman và tấm ép rộng 34cm	Kiểm tra cường độ mặt đường	Vietnam	01
8	Thiết bị kéo thép	Xác định cường độ chịu kéo của thép	SNG	01
9	Máy nén thủy lực 150T và các dụng cụ phụ trợ khác	Xác định cường độ mẫu bê tông	China	01
10	Phao Kovaliep	Kiểm tra độ chặt nền	Vietnam	05
11	Côn thử độ sụt	Kiểm tra chỉ số dẻo vữa bê tông	Vietnam	06

Nguồn: P. Vật tư thiết bị Công ty CP Công trình Đường sắt

Hàng năm, phòng Vật tư thiết bị căn cứ vào niên hạn sử dụng và đề nghị của các Xí nghiệp để lập kế hoạch sửa chữa, trung, đại tu cho các loại máy móc, thiết bị. Năm bắt được thị trường Công ty đã đầu tư đúng mức đảm bảo hiệu quả đầu tư của ngành GTVT đặc biệt là ngành Đường sắt, Công ty đã đấu thầu và thắng thầu nhiều công trình lớn có ý nghĩa chính trị, Công ty là đơn vị đi đầu trong việc đấu thầu và thắng thầu các công trình trong Ngành và ngoài Ngành điển hình như gói thầu 10 cầu bê tông cốt thép dự ứng lực thuộc dự án đường Hồ Chí Minh, gói thầu 6 cầu đường sắt thuộc nguồn vốn ODA của Nhật, và liên danh với nhiều nhà thầu trong nước và quốc tế như Nhật Bản, Pháp, Cu ba để thi công nhiều dự án lớn.v.v...

3.2. Vốn và tình hình sử dụng vốn của Công ty CP Công trình Đường sắt

Trong 10 năm qua sản xuất kinh doanh của Công ty liên tục tăng trưởng, thực sự đi đầu về năng suất, chất lượng, hiệu quả trong toàn ngành.

Khi mới thành lập, công ty được cấp số vốn là 515.000.000 (đ) trong đó:

- Vốn cố định: 485.000.000 đ.
- Vốn lưu động: 30.000.000 đ.

Đến năm 2002, Công ty đã đăng ký lại kinh doanh theo công văn số 22/TV-CT 20 ngày 10/9/2001 của Công ty được Cục tài chính doanh nghiệp xác nhận với số vốn là 9.641.000.000 đ trong đó:

- Vốn cố định: 6.667.000.000 đ;
- Vốn lưu động: 2.974.000.000 đ.

Hiện tại Công ty có vốn điều lệ là 67.571.900.000 đồng, trong đó:

Bảng 3: Tỷ lệ cổ phần trong Công ty

	Tỷ lệ (%)
Nhà nước	62.93
Người lao động	35.29
Các đối tượng bên ngoài Công ty	1.78

Khi có nhu cầu huy động vốn phục vụ sản xuất kinh doanh, tham gia đấu thầu, Công ty có thể vay vốn ngân hàng.

Cơ cấu nguồn vốn và tài sản của Công ty

Bảng 4: Cơ cấu nguồn vốn của Công ty trong một số năm vừa qua

STT	Chỉ tiêu	Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005
	Tổng nguồn vốn	87.100	98.670	105.921	115.018	129.561
1.	- Vốn vay	30.485	36.508	38.131	43.707	41.459
2.	- Vốn CHS	56.615	62.162	67.789	71.311	88.101

Nguồn: Phòng TC-KT

Dựa vào số liệu bảng trên cho thấy: nhìn chung tổng vốn kinh doanh của Công ty tăng đều qua các năm, trong đó vốn chủ sở hữu chiếm từ 60-70% tổng vốn, điều này chứng tỏ Công ty có tiềm lực về vốn.

Bảng 5: Cơ cấu tài sản của Công ty trong một số năm qua

STT	Chỉ tiêu	Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005
	Tổng tài sản	87.100	98.670	105.921	115.018	129.561
1.	- TSLĐ	67.067	74.003	83.677	87.414	93.284
2.	- TSCĐ	15.425	18.501	17.572	20.979	26.119

Nguồn: Phòng TC-KT

Qua bảng trên ta thấy tài sản cố định có xu hướng tăng dần qua các năm, điều đó cho thấy Công ty luôn chú trọng đầu tư máy móc, trang thiết bị hiện đại phục vụ sản xuất kinh doanh, phù hợp với trình độ phát triển chung của khoa học kỹ thuật. Đặc biệt ta thấy tài sản lưu động chiếm từ 70-80% trong tổng tài sản là do sản phẩm của công ty cần một lượng vốn đầu tư lớn và thời gian thu hồi thường kéo dài.

Tình hình huy động và sử dụng vốn của Công ty:

Huy động vốn: Căn cứ vào nhu cầu vốn đã được xác định thông qua kế hoạch tài chính và diễn biến thực tế để huy động vốn ở các nguồn khác nhau như: vay ngân sách, phát hành cổ phiếu huy động vốn từ người lao động... Ngoài ra Công ty còn triệt để sử dụng lợi nhuận chưa phân phối, các khoản nợ phải trả nhưng chưa đến hạn trả. Sử dụng vốn: Công ty chú trọng tới việc sử dụng vốn có hiệu quả, đúng mục đích.

3.3 Về lợi nhuận và phân phối lợi nhuận:

ĐV: Tr.đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005
	Lợi nhuận sau thuế	4.457	5.126	5.587	6.754	9.850

Nguồn: Trích Bảng Báo cáo KQKD- Phòng TC-KT

Nhìn chung, do có hướng đi đúng đắn nên lợi nhuận của Công ty tăng đều qua các năm, năm 2005 tăng 3.069 triệu đồng tương ứng tăng 45.38% so với 2004 là do Công ty được miễn thuế thu nhập doanh nghiệp trong 2 năm đầu cổ phần hoá.

Do tính chất đặc thù của ngành xây dựng cơ bản nên sản phẩm xây lắp có những tính chất khác biệt so với các sản phẩm hàng hoá thông thường (các sản phẩm xây dựng thường có nguồn vốn lớn và trong thời gian dài nên thời gian thu hồi vốn

chậm), bởi vậy việc lập kế hoạch thu chi tài chính và phân phối lợi nhuận nó cũng mang những đặc thù riêng. Căn cứ theo hợp đồng giao nhận thầu chủ đầu tư sẽ ứng trước cho doanh nghiệp một khoản chi phí nhất định, số còn lại doanh nghiệp phải tự bỏ ra để chi trả cho các chi phí khác, khi sản phẩm hoàn thành, nghiệm thu, bàn giao thì chủ đầu tư sẽ thanh toán nốt số còn lại. Đặc điểm này đòi hỏi doanh nghiệp tổ chức quản lý và hạch toán sản phẩm xây lắp nhất thiết phải lập dự toán thiết kế và thi công, từ đó doanh nghiệp dựa vào dự toán thi công của công trình sẽ phân bổ các chi phí, phần còn lại sẽ được tính vào lợi nhuận.

Việc phân phối lợi nhuận trong năm được thông qua sau khi Hội đồng quản trị phê duyệt. Lợi nhuận được phân phối như sau:

- Quỹ dự phòng tài chính: 10%
- Quỹ đầu tư phát triển: 33.8%
- Quỹ khen thưởng: 10%
- Quỹ phúc lợi: 5%
- Phân chia cổ tức: 6%

Việc thu - chi tài chính của ngành xây dựng cơ bản thường được lập bằng cách lấy lợi nhuận của công trình trước gổ đầu cho những công trình sau.

3.4 Tình hình lao động và sử dụng lao động trong Công ty:

Tình hình lao động:

Hiện tại Công ty có tổng số 1800 lao động trong đó có trên 80% là lao động trực tiếp và do tính chất đặc thù của ngành xây dựng nên lao động nam chiếm trên 80%. (Cơ cấu lao động và sự biến động lao động sẽ được phân tích kỹ hơn ở phần II mục 3 dưới đây).

Các hình thức trả lương và các hình thức khuyến khích vật chất khác:

* Phương pháp trả lương của Công ty: +

Trả lương cho khối trực tiếp sản xuất:

Khối trực tiếp sản xuất được trả lương theo khoán gọn sản phẩm, 50% sản phẩm chia theo hệ số bậc lương từng người, 50% chia theo tổng số điểm được bình bầu trong tháng.

+ Trả lương cho khối gián tiếp:

Trả lương gián tiếp được chia làm 2 phần, phần trả theo hệ số bậc lương từng người gọi là lương cứng (K1), phần còn lại phân phối lại theo tổng số điểm được bình bầu phân loại nhóm trong tháng (K2).

a. Nếu phần được chi trả lương của bộ phận gián tiếp trong tháng chỉ bằng hoặc thấp hơn phần lương cứng (K1) thì bộ phận gián tiếp phải bình bầu theo A, B, C để trả lương (K1) ($A = 0,9$; $B = 0,8$; $C = 0,7$) tổng số trả lương chỉ bằng phần được chi, phần (K2) không có.

b. Nếu phần được chi lương của bộ phận gián tiếp cao hơn lương cứng (K1) thì sau khi trả đủ phần lương cứng (K1) số tiền còn lại được phân phối cho tổng số điểm của (K2), do đó tiền lương hàng tháng của từng người là $(K1 + K2)$. * Hình thức khuyến khích vật chất trong doanh nghiệp:

+ Thưởng tiết kiệm vật tư, nguyên vật liệu: Bao gồm hao hụt, sử dụng vật tư, nguyên vật liệu dưới định mức kể cả vật tư, nguyên nhiên vật liệu do thu hồi được từ kẻ gian lấy cắp.

+ Thưởng sáng kiến, sáng chế: Thưởng cho tập thể, cá nhân có sáng chế, sáng kiến hoặc giải pháp kỹ thuật, tổ chức quản lý sản xuất, xử lý công việc mang lại hiệu quả kinh tế và lợi ích thiết thực cho đơn vị và được Hội đồng xét sáng kiến công nhận.

+ Thưởng đột xuất: Thưởng cho tập thể và cá nhân người lao động có thành tích xuất sắc trong các đợt thi đua mà Công ty phát động.

+ Thưởng danh hiệu thi đua: Thưởng cho các cá nhân, tập thể đạt các danh hiệu thi đua như: lao động giỏi; chiến sĩ thi đua cơ sở; chiến sĩ thi đua Bộ; tập thể lao động giỏi; tập thể lao động xuất sắc; cờ thi đua của Bộ, các loại bằng khen, giấy khen...

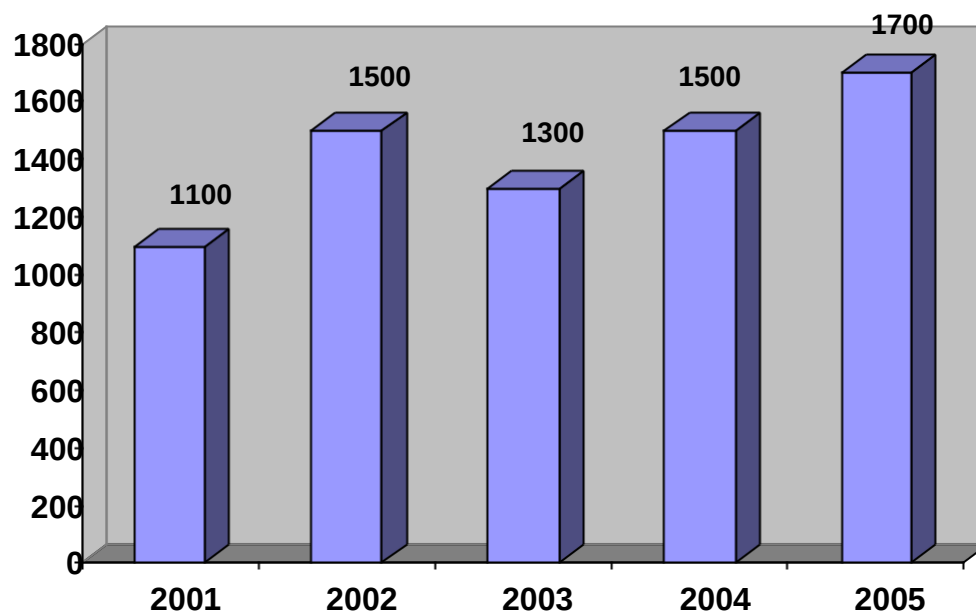
Trong các hình thức thưởng trên thì thưởng danh hiệu thi đua là chủ yếu, tuy nhiên, để đạt được các danh hiệu thi đua này, người lao động phi phần đầu không chỉ về công việc mà còn cả về các công tác chính trị, xã hội khác. Mà thực tế thì luôn có sự đánh đổi nhất định giữa công việc và công tác khác.

Người lao động tại Công ty được hưởng các phúc lợi về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế theo quy định của pháp luật, luật lao động ngoài ra còn được hưởng các khoản tiền trả vào những ngày nghỉ lễ (Tết dương lịch, tết âm lịch, ngày chiến thắng,

Quốc khánh...). Hàng năm công ty tổ chức cho cán bộ công nhân viên tham quan nghỉ mát nhằm khuyến khích tinh thần làm việc của cán bộ công nhân viên trong năm lao động tích cực.....

Biểu 1: Thu nhập bình quân người lao động từ 2001-2005

Đơn vị: nghìn đồng



3.5 Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty:

Bảng 6: Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh

STT	Chỉ tiêu	Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005
1	Tổng doanh thu (tr.đ)	130.000	149.500	162.955	176.273	185.087
2	Tổng chi phí (tr.đ)	123.810	142.381	155.195	166.892	175.237
3	Lợi nhuận gộp (tr.đ)	6.190	7.119	7.760	9.381	9.850
4	Thuê và các khoản phải nộp (tr.đ)	1.733	1.993	2.173	2.627	
5	Lợi nhuận sau thuế (tr.đ)	4.457	5.126	5.587	6.754	9.850
6	Thu nhập bình quân người lao động (đ)	1.100.000	1.500.000	1.300.000	1.500.000	1.700.000

Nguồn: Phòng TC-KT

Trong thời gian qua khi chế độ bao cấp và chế độ phân biệt theo kế hoạch của Ngành đường sắt đã hoàn toàn bị bãi bỏ, Công ty cổ phần công trình đường sắt phải thực sự cố gắng nỗ lực để đấu thầu và tìm kiếm việc làm trong phạm vi trong Ngành và ngoài ngành. Từ khi doanh thu năm 2001 chỉ có 130 tỷ đến nay doanh thu lên đến 185 tỷ đồng, thu nhập bình quân đầu người cũng được cải thiện đáng kể, tăng từ 1.1tr/người/tháng năm 2001 đến 1.7tr/người/tháng năm 2005.

Tình hình thực hiện nghĩa vụ với Nhà nước.

Công ty luôn thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ với Nhà nước. Do làm ăn có hiệu quả nên khoản phải nộp vào Ngân sách nhà nước tăng cao, riêng hai năm đầu cổ phần hoá Công ty được miễn thuế.

Từ các chỉ tiêu trên đã nói lên được hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần công trình đường sắt đang có những bước vươn lên

4. Đánh giá chung hoạt động của Công ty:

4.1. Ưu điểm:

- Nhìn chung trong những năm gần đây hoạt động của Công ty đã đi vào ổn định, giá trị sản lượng xây lắp liên tục tăng qua các năm đồng thời phối hợp

với các nhà thầu khác để liên doanh, liên kết mở rộng thị trường tăng sản lượng, sản phẩm ngoài ngành.

- Công tác tham mưu, quản lý, sử dụng, điều phối thiết bị thi công hợp lý phục vụ sản xuất kinh doanh kịp thời. Công tác khoa học, kỹ thuật, công nghệ đã được chú trọng.
- Nguồn nhân lực nhìn chung đã được đào tạo mới và tuyển dụng phù hợp với sự phát triển công nghệ.
- Đời sống lao động được cải thiện đáng kể, hiệu quả kinh doanh bước đầu được khẳng định. Tuy nhiên vẫn còn nhiều mặt cần phải khắc phục sau:

4.2. Nhược điểm:

- Tỷ lệ lao động gián tiếp cao (k.5-8%) nhưng trình độ chuyên môn, nghiệp vụ chưa đều do kinh nghiệm thực tế còn ít (phần lớn là cán bộ trẻ mới ra trường); Một số công nhân viên có thâm niên nghề nghiệp nhưng bị hạn chế về trình độ.
- Công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý, quy hoạch lao động chưa mang tính hệ thống.
- Bộ máy thực hiện chức năng tham mưu còn mang tính bị động thiếu linh hoạt, ý thức tổ chức kỷ luật còn chưa tốt.
- Kế hoạch kinh doanh chưa có chiến lược phù hợp với thực tế và xu hướng phát triển, chủ yếu là kế hoạch ngắn hạn.

PHẦN II: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG TRONG CÔNG TY CP CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT

1. Vai trò của công tác tuyển dụng lao động trong Công ty:

Công tác tuyển dụng nhân sự là một trong những công tác quan trọng của quá trình quản trị nhân sự nói riêng và của một công ty nói chung vì công tác này có mối quan hệ chặt chẽ với các công tác khác và có tác động lâu dài tới quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty, nên để có nguồn nhân lực tốt, tập hợp đầy đủ những yêu cầu vận hành của của doanh nghiệp, đảm bảo mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp thì công tác tuyển dụng cần được tiến hành một cách công khai và nghiêm túc.

Công tác tuyển dụng nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng người làm việc cần thiết cho tổ chức để đạt mục tiêu đặt ra, tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để con người có thể đóng góp nhiều sức lực cho các mục tiêu của tổ chức, đồng thời tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân con người.

Nhận thức được vai trò quan trọng của công tác tuyển dụng lao động, từ sau khi hoạt động trong cơ chế quản lý mới Công ty CP Công trình Đường sắt đã xây dựng cho mình công tác quản trị nhân lực khoa học, trong đó công tác tuyển dụng được đặc biệt quan tâm. Làm tốt công tác này cho thấy:

- Giúp cho công ty giảm chi phí cho đào tạo, đào tạo lại, những chi phí này được chuyển sang cho công tác bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ người lao động. Chi tiết thể hiện ở bảng sau:

Bảng 7: Công tác đào tạo nguồn nhân lực

<i>ĐV: Người</i>			
Chỉ tiêu	2003	2004	2005
Đào tạo mới	15	10	12
Đào tạo lại	10	5	8
Bồi dưỡng nâng cao trình độ	34	56	65
Tổng số	59	71	85

Nguồn: P. Tổ chức CBCNV

- Thời gian lãng phí do lao động giảm.

- Người lao động có ý thức tự giác, kỷ luật cao.
- Năng suất lao động của Công ty liên tục tăng qua các năm.
- Các bằng phát minh, sáng chế cấp Công ty và cấp ngành ngày càng tăng về số lượng và chất lượng...
- Để thấy rõ hơn vai trò của công tác tuyển dụng trong Công ty ta xét đến hiệu quả sử dụng nhân sự trong Công ty như sau:

Hiệu quả sử dụng nhân sự được thể hiện thông qua năng suất lao động. Năng suất lao động là một phạm trù kinh tế. C.Mac gọi là “ sức mạnh sản xuất của người lao động cụ thể có ích ”. Nó nói lên kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh có mục đích của con người trong một thời gian nhất định. Phát triển năng suất lao động cho phép giảm được số người làm việc do đó tiết kiệm được quỹ tiền lương, đồng thời tăng tiền lương cho từng người lao động do hoàn thành vượt mức sản lượng.

Bảng 8: Hiệu quả sử dụng lao động của Công

tt	Chỉ tiêu	ĐV tính	2003	2004	2005
1	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	163	176	185
2	Tổng số lao động	Người	1843	1825	1800
3	NSLĐ bình quân	Tr.đ/người	88,42	96,59	102,83
4	Thu nhập bình quân đầu người/ tháng	T. đồng	1,3	1,5	1,7

Nguồn: P. Tổ chức CBCNV

Qua bảng phân tích hiệu quả sử dụng nhân lực qua 3 năm 2003 - 2004 - 2005 ta thấy hiệu quả sử dụng lao động của Công ty tương đối tốt, nên thu nhập bình quân của người lao động ngày một tăng.

2. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng lao động của Công ty:

Dưới sự tác động của phương thức sản xuất mới và môi trường kinh tế cạnh tranh khốc liệt như hiện nay có rất nhiều nhân tố thuộc môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ tác động trực tiếp và gián tiếp đến công tác tuyển dụng nhân sự của Công ty.

2.1 Các yếu tố thuộc môi trường nội bộ Công ty:

- **Chiến lược phát triển của Công ty:** Chiến lược phát triển dự báo nhu cầu nhân sự cần thiết cho tương lai, điều này được thể hiện rõ trong bảng chiến lược của bộ phận tư vấn thiết kế của Công ty như sau:

Bảng 9: Dự báo nhu cầu nhân sự cho chiến lược phát triển đến 2010

Giai đoạn	Nội dung chiến lược	Nhu cầu nhân sự cần thiết		
		Kiến trúc sư	Kỹ sư	Cử nhân Kinh tế
2006-2007	- Lập Dự án đầu tư Công trình hạng 1	5	13	2
	- Thiết kế xây dựng Công trình hạng 1	4	16	
	- Khảo sát xây dựng hạng 1		20	
	- Khảo sát xây dựng hạng 2		10	
Tổng cộng		9	59	2
Số hiện có		6	42	1
Nhu cầu cần bổ sung		3	17	1
2007-2010	- Tư vấn giám sát xây dựng công trình hạng 1	15	65	5
	- Tư vấn quản lý dự án hạng 1			
Nhu cầu cần bổ sung		16	6	3

Nguồn: P. Tổ chứcCBCNV

Trên đây là bảng chiến lược phát triển đến 2010 của một xí nghiệp thành viên của Công ty, trên cơ sở xác định những nguồn lực, vật lực cần thiết để thực hiện chiến lược sẽ xác định được lượng thiếu thừa, từ đó sẽ có kế hoạch bổ sung cụ thể.

Hàng năm các xí nghiệp gửi bản chiến lược về phòng Kế hoạch của Công ty, từ đây những kế hoạch về nguồn nhân lực sẽ được chuyển về phòng Tổ chức, phòng tổ chức có trách nhiệm tổng hợp và kết hợp với các bộ phận liên quan xây dựng kế hoạch và lên chương trình có thể sa thải hoặc tuyển dụng cho phù hợp.

- **Sự biến động của lao động trong Công ty:** Số lượng lao động trong Công ty thường xuyên biến động do nhiều nguyên nhân khác nhau như: nghỉ ốm đau, thai sản, nghỉ hưu, về chế độ, chuyển công tác ... Để bù đắp số lao động bị

thiếu hụt Công ty cần tiến hành tuyển dụng. Bảng thống kê chi tiết lao động sau đây cho thấy tình hình biến động lao động ảnh hưởng trực tiếp đến công tác tuyển dụng của Công ty:

Bảng 10: Tổng hợp giảm lao động từ 2001-2005

TT	Loại thôi việc	2001	2002	2003	2004	2005
1	Chuyển	2	7	22	19	22
2	Nghỉ hưu	4	15	20	6	3
3	Chấm dứt	9	21	75	127	138
4	Nghỉ 41			93	183	140
	Tổng cộng	15	47	210	335	303

- **Đặc điểm ngành nghề kinh doanh của Công ty:** ngành nghề kinh doanh rất đa dạng: đối với đơn vị tư vấn thiết kế, giám sát cần lao động có trình độ và kinh nghiệm; đối với các đơn vị sản xuất (Xí nghiệp đá Hoàng Mai, XN...) thì ngoài kỹ sư lại cần phần nhiều là công nhân sản xuất, có thể chỉ cần tuyển lao động phổ thông hoặc công nhân đã qua đào tạo tại các trường dạy nghề; đối với các đơn vị thi công yêu cầu kỹ sư, công nhân kỹ thuật đã qua đào tạo tại các trường, cơ sở nhất định.

2.2 Các yếu tố thuộc môi trường bên ngoài:

- **Đặc điểm của thị trường lao động:** Nước ta có nguồn lao động dồi dào và đa dạng, tính đa dạng ở đây chỉ ra rằng lao động với đủ trình độ từ lao động phổ thông, công nhân kỹ thuật đến những kỹ sư, thạc sỹ... được đào tạo từ các trường đại học. Tuy nhiên do sự phân bố kinh tế không đồng đều nên phần lớn xu hướng của sinh viên sau khi tốt nghiệp là muốn ở lại làm việc ở các vùng kinh tế trọng điểm như Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh... sự phân bố này gây ra sự mất cân bằng về cung - cầu lao động, trong khi ở các thành phố lớn thì dư cung còn ở các vùng, miền khác lại xảy ra hiện tượng dư cầu. Điều này cho thấy Công ty CP Công trình Đường sắt có rất nhiều lợi thế trong việc tuyển chọn lao động.
- **Tình hình kinh tế xã hội:** Kinh tế Việt Nam đang trên đà hội nhập và phát triển. Chính sách mở cửa đã thu hút sự đầu tư của các công ty nước ngoài, với

mức lương hấp dẫn và môi trường làm việc năng động, hiện đại và hứa hẹn nhiều khả năng thăng tiến đã thu hút các lao động giỏi của Việt Nam, mà những điều này phần lớn các công ty nhà nước ở Việt Nam không cạnh tranh được.

Cơ chế kinh tế mới cũng tạo điều kiện thuận lợi cho khối doanh nghiệp tư nhân phát triển, họ cũng linh hoạt trong việc tuyển chọn lao động, đây cũng là vấn đề cần được các doanh nghiệp nhà nước xem xét lại công tác quản trị nhân sự của mình.

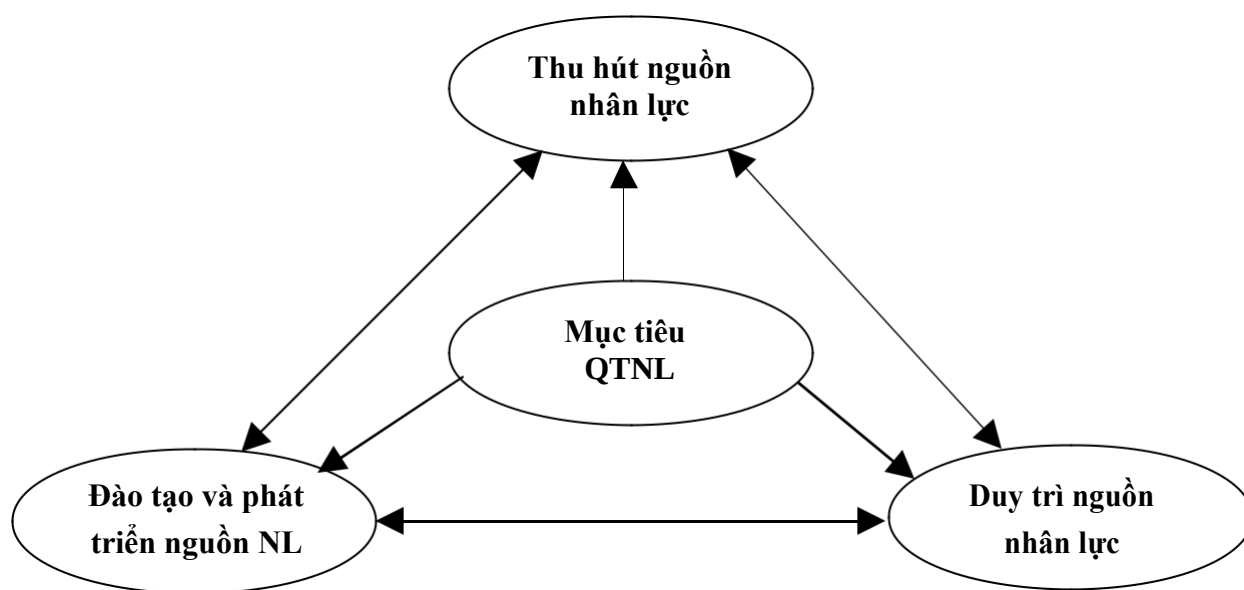
- ***Thái độ của xã hội đối với ngành xây dựng hiện nay:*** Kinh tế phát triển, yêu cầu cơ sở hạ tầng phát triển cho phù hợp. Trong những năm gần đây nhu cầu về xây dựng cơ bản phát triển mạnh mẽ, bên cạnh đó nhà nước cũng có sự đầu tư thích đáng, thực tế cho thấy sinh viên theo học các ngành kiến trúc, xây dựng công trình, giao thông ... ngày càng tăng tạo điều kiện thuận lợi cho việc tuyển dụng lao động của Công ty.

3. Nhân lực và công tác quản trị nhân lực

3.1 Khái quát về công tác quản trị nhân lực trong Công ty:

Quản trị nhân lực là một trong những chức năng cốt lõi và quan trọng nhất của tiến trình quản trị, là bộ phận không thể thiếu của quản trị sản xuất kinh doanh. Quản trị nhân lực nhằm củng cố và duy trì đầy đủ số lượng và chất lượng người làm việc cần thiết cho tổ chức để đạt mục tiêu đặt ra, tìm kiếm và phát triển những hình thức, những phương pháp tốt nhất để con người có thể đóng góp nhiều sức lực cho các mục tiêu của tổ chức, đồng thời tạo cơ hội để phát triển không ngừng chính bản thân con người. Những mục tiêu và công việc đặt ra đó của công tác quản trị nhân lực đã và đang được Công ty tiến hành thực hiện và có thể gói gọn trong sơ đồ sau:

Sơ đồ 2: SƠ ĐỒ QLNL CÔNG TY CP CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT



Trong đó :

- **Thu hút nguồn nhân lực:** Là nhằm tuyển dụng được những lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, đáp ứng yêu cầu công việc và đảm bảo duy trì một nguồn nhân lực hợp lý, duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh tại Công ty bao gồm: Lập kế hoạch nguồn nhân lực, tuyển dụng và bố trí sử dụng lao động.
- **Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:** Là nhằm nâng cao trình độ lành nghề và năng lực cho người lao động, đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của công việc, đồng thời tạo ra cơ hội thăng tiến nghề nghiệp bản thân người lao động.
- **Duy trì nguồn nhân lực:** Nhằm gắn kết người lao động với Công ty, giữ chân những lao động có trình độ, có năng lực, giàu kinh nghiệm, đặc biệt là những lao động trẻ nhiều tham vọng, có trình độ cao. Bao gồm: Công tác tổ chức quản lý tiền lương và chính sách, chế độ đãi ngộ, công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của người lao động.

*** Mối quan hệ các công việc trong sơ đồ.**

Các bộ phận trong quản trị nhân lực: Thu hút nguồn nhân lực; Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; Duy trì nguồn nhân lực có mối quan hệ mật thiết, tác động qua lại và bổ sung cho nhau.

Với thu hút nguồn nhân lực, Công ty thực hiện lập kế hoạch về nhân sự theo tình hình thực tế của mình. Từ đó tiến hành tuyển dụng, lựa chọn những ứng cử

viên đăng ký tham gia phù hợp với yêu cầu đặt ra của Công ty. Những người đạt tiêu chuẩn sau khi được chọn lựa sẽ được bố trí vào vị trí thích hợp với năng lực và nguyện vọng của bản thân. Thu hút nguồn nhân lực, bước đầu tiên trong quá trình quản trị nhân lực là bước khởi đầu cần thiết, làm nền tảng cho các bước công việc tiếp theo. Thật vậy, sau khi được lựa chọn, người lao động lúc này đã trở thành nhân viên chính thức. Để giúp họ khỏi bỡ ngỡ trong môi trường mới, làm quen dần với công việc và tạo điều kiện nâng cao trình độ, mở ra các cơ hội thăng tiến nghề nghiệp, đáp ứng nhu cầu bản thân, Công ty đã sử dụng các chương trình, các hình thức đào tạo. Nhờ đó, người lao động sẽ có tâm lý vững vàng, yên tâm hơn khi làm việc, khiến họ thấy rằng Công ty cần tới họ và sẵn sàng tạo ra các cơ hội tiến cử vào những vị trí cao hơn trong tương lai.

Sau quá trình đào tạo và bồi dưỡng nghiệp vụ, người lao động đã thích nghi với công việc, làm việc hiệu quả hơn. Họ đã có thể hoà nhập vào môi trường của Công ty và trở thành mắt xích quan trọng. Muốn duy trì và kích thích cho dây chuyền hoạt động, Công ty phải quan tâm tới quyền lợi, thoả mãn mong muốn bản thân họ. Có như thế, người lao động sẽ trung thành, tận tụy phục vụ cho lợi ích chung của doanh nghiệp. Vậy nên công tác duy trì nguồn lao động mà Công ty đang thực hiện lúc này là thực sự cần thiết. Các quản trị gia sẽ tham mưu cho Ban Tổng Giám đốc Công ty những phương pháp cũng như hình thức cần thiết phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh để có thể giữ chân những người lao động ở lại tiếp tục làm việc cho Công ty. Thu hút nguồn nhân lực có hiệu quả, lâu dài và uy tín hay không, công tác duy trì nguồn nhân lực có ý nghĩa quyết định vì nó quyết định đến sự tái tạo sức lao động, duy trì quan hệ lao động tốt đẹp.

Nói tóm lại, ba phần (Thu hút nguồn nhân lực; đào tạo phát triển nguồn nhân lực và duy trì nguồn nhân lực) có mối quan hệ biện chứng với nhau. Đây chính là ba công việc lớn cần thực hiện trong công tác quản trị nhân lực. Thực hiện tốt các công việc trên, phối hợp kết quả hoạt động giữa chúng sẽ giúp đạt được mục tiêu đề ra của quản trị nhân lực. Đó là khai thác tối đa năng lực của các chủ thể quá trình sản xuất, nhằm đạt được các mục tiêu về hiệu quả sản xuất kinh doanh, về

cạnh tranh, nâng cao mức sống cho cán bộ công nhân viên...Những nhiệm vụ đó đang được Công ty phấn đấu thực hiện và đã đạt được những thành quả nhất định.

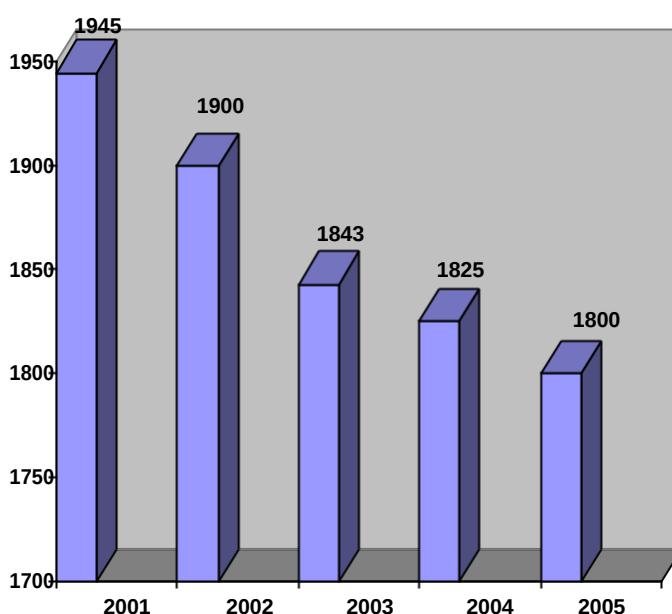
3.2 Cơ cấu lao động trong Công ty:

Ngay từ những ngày đầu thành lập Công ty đã xác định được cho mình một chiến lược quản trị đúng đắn, đã nhìn nhận được tầm quan trọng của công tác quản trị. Công ty xác định một trong những yếu tố ảnh hưởng lớn đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp chính là cơ cấu lao động. Cơ cấu lao động hợp lý, năng động, luôn biết tự điều chỉnh, thay đổi phù hợp với sự thay đổi của tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh sẽ tạo nên sức mạnh, giúp doanh nghiệp phát triển.

Sau đây là cơ cấu lao động của Công ty CP công trình đường sắt trong những năm qua.

Biểu 2: Biểu đồ biến động lao động qua các năm 2001-2005

(Đơn vị: Người)



Nhìn vào biểu đồ lao động của Công ty có thể thấy, số lượng lao động giảm dần qua các năm, từ 1945 người năm 2001 xuống còn 1800 người năm 2005. Như vậy năm 2005 giảm xuống 145 người so với năm 2001, mặc dù Công ty vẫn thành lập thêm một số Xí nghiệp thành viên mới. Có sự giảm số lượng lao động như vậy là do Công ty thực hiện bước vào lộ trình cổ phần hoá doanh nghiệp, đồng nghĩa với việc Công ty đã áp dụng chiến lược nhân lực thu gọn nhưng chiến lược sản

xuất kinh doanh vẫn được phát triển. Để làm được điều đó Công ty đã đào tạo và thay đổi cơ chế để một người có thể đảm nhận được nhiều việc. Nhờ áp dụng chiến lược đó nên bộ máy của Công ty cũng ngày càng được tinh gọn và sản xuất kinh doanh vẫn phát triển.

Với đặc thù là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây dựng cơ bản, hầu hết là công việc nặng nhọc và thời gian thường kéo dài, thường xuyên phải đi xa, có khi phải thi công ở những địa hình phức tạp và hiểm trở như Đèo Hải Vân, Đường Tuần tra biên giới Việt - Lào... Vì thế lao động của Công ty có một số đặc điểm chung chủ yếu sau:

- Lao động nam chiếm khoảng 85%, lao động nữ hầu hết chỉ tham gia các công việc tại văn phòng.
- Lao động hoạt động trong lĩnh vực quản lý chiếm khoảng 8%.
- Công nhân lao động trực tiếp chiếm trên 90%.

Có 450 đảng viên, 740 đoàn viên thanh niên; 100% lao động là đoàn viên công đoàn được trải dài từ Bắc đến Nam với 10 Xí nghiệp thành viên.

• **Xét cơ cấu lao động trực tiếp và gián tiếp của Công ty:**

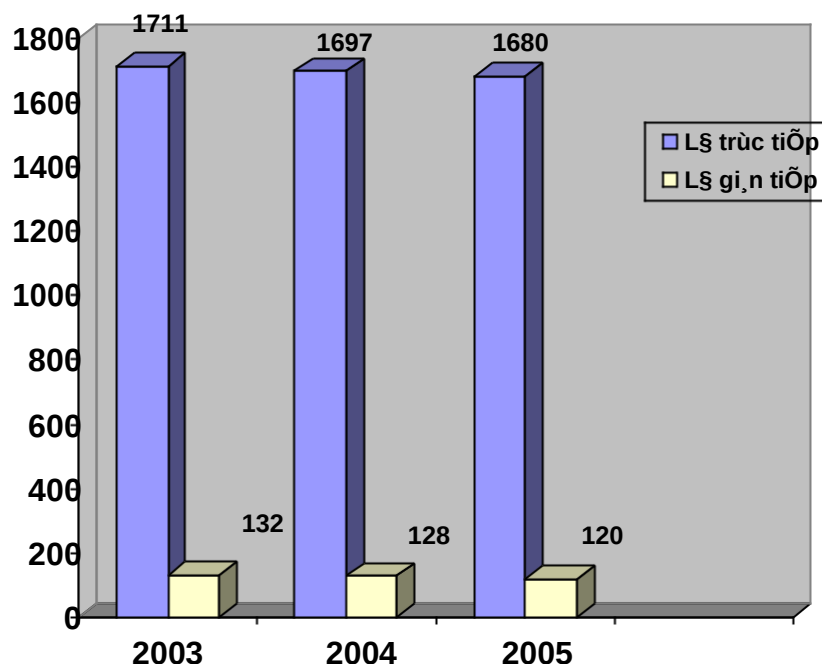
Bảng 11: Cơ cấu lao động theo chức năng

Chỉ tiêu	2003		2004		2005		So sánh	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	2004/2003	2005/2004
Tổng số lao động	1843	100	1825	100	1800	100	0,99	0,98
1. LĐ trực tiếp	1711	92,84	1697	93	1680	93,33	0,99	0,99
2. LĐ gián tiếp	132	7,16	128	7	120	6,67	0,98	0,95

Nguồn: P.Tổ chức CBCNV

Biểu 3: Cơ cấu lao động theo chức năng

ĐV: Người



Từ số liệu bảng trên ta thấy tình hình biến động lao động gián tiếp chiếm tỷ lệ rất thấp và có xu hướng giảm dần trong tổng số lao động của Công ty

Năm 2004 :

- Số lượng lao động trực tiếp giảm 14 người so với năm 2003, nhưng tỷ lệ phần trăm tăng 0,16% là do tổng số lao động năm 2004 ít hơn năm 2003 là 18 người.
- Số lượng lao động gián tiếp giảm 4 người tương ứng với tỷ lệ giảm là 0,16% so với năm 2003.

Năm 2005:

- Số lượng lao động trực tiếp giảm 17 người, tương ứng với tỷ lệ phần trăm tăng 0,33% là do tổng số lao động năm 2005 ít hơn năm 2004 là 25 người.
- Số lượng lao động gián tiếp giảm 8 người, tương ứng với tỷ lệ giảm là 0,33% so với năm 2004.

- **Xét về cơ cấu lao động nam và nữ của Công ty:**

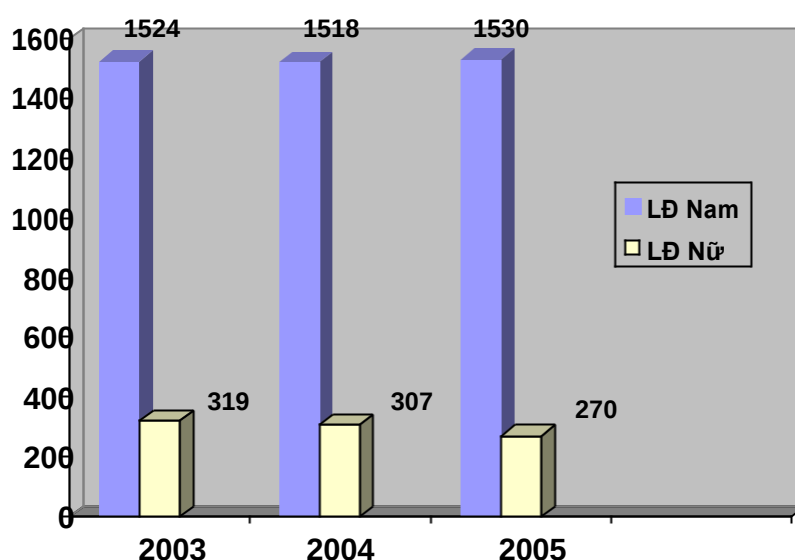
Bảng 12: Cơ cấu lao động theo giới tính

Chỉ tiêu	2003		2004		2005		So sánh	
	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	Số người	Tỷ lệ (%)	2004/2003	2005/2004
Tổng số lao động	1843	100	1825	100	1800	100	0,99	0,98
1. Lao động nam	1524	82,7	1518	83,2	1530	85	0,99	1,01
2. Lao động nữ	319	17,3	307	16,8	270	15	0,96	0,88

Nguồn: P.Tổ chức CBCNV

Biểu 4: Cơ cấu lao động theo giới tính

Đv: Người



Tỷ lệ về lao động nam và lao động nữ có sự chênh lệch khá lớn, lao động nữ có xu hướng giảm dần, số lao động nam năm 2005 lại tăng lên.

Năm 2004:

- Số lượng lao động nam giảm 6 người so với năm 2003.
- Số lượng lao động nữ giảm 12 người, tương ứng với tỷ lệ giảm là 0,5% so với năm 2003.

Năm 2005:

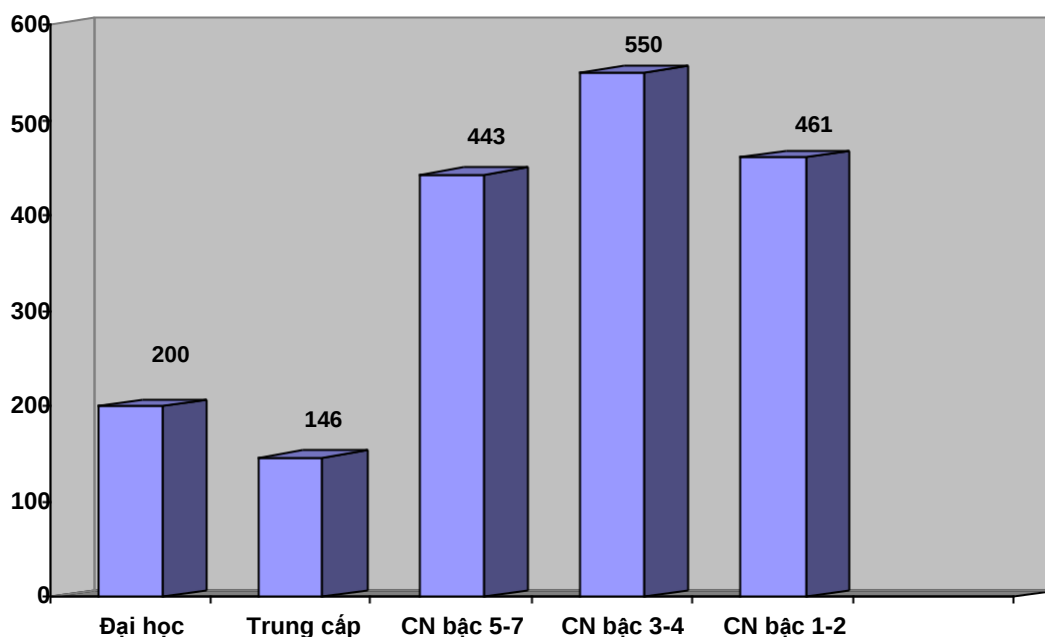
- Số lượng lao động nam tăng 12 người, tương ứng với tỷ lệ tăng là 1,8% so với năm 2004.

- Số lượng lao động nữ giảm 37 người, tương ứng với tỷ giảm là 1,8% so với năm 2004.

- **Xét cơ cấu lao động theo trình độ người lao động:**

Biểu 5: Cơ cấu lao động theo trình độ

Đv: Người



Trong những năm gần đây công tác tổ chức lại cơ cấu lao động luôn được Công ty đặc biệt quan tâm. Công tác tinh giản lao động gián tiếp, loại bỏ những lao động yếu kém luôn được thực hiện một cách nghiêm túc. Quán triệt quan điểm chỉ tuyển dụng lao động khi thiếu hụt. Bên cạnh đó Công ty luôn quan tâm đào tạo bồi dưỡng nâng cao tay nghề cho người lao động, cùng với việc tạo tác phong làm việc công nghiệp cho toàn bộ cán bộ, công nhân viên trong Công ty, hạn chế đến mức tối thiểu thời gian lãng phí. Sắp xếp lao động hợp lý, tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động phát huy hết khả năng của mình... Nhìn vào tổng số lao động của Công ty qua các năm ta thấy có sự giảm dần mặc dù từ năm 2003 đến 2005 có thêm 2 Xí nghiệp thành viên được thành lập (năm 2003 là 1843 người, năm 2004 là 1825 người, năm 2005 là 1800 người).

*** Cơ cấu lao động theo độ tuổi.**

Để đáp ứng được với yêu cầu của thị trường và thoát ra khỏi chế độ bao cấp Công ty đã thực hiện lộ trình cổ phần hoá doanh nghiệp nên cơ cấu nhân sự được

thay đổi để cho phù hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh của Công ty, cơ cấu nhân sự được sắp xếp lại, một số lao động lâu năm nhưng năng lực hạn chế, Công ty đã cho nghỉ theo Nghị định 41 của Chính phủ thay vào đó Công ty tuyển chọn những cán bộ trẻ, có năng lực, có khả năng tiếp cận với khoa học công nghệ tiên tiến, bởi vậy nên nhìn vào cơ cấu nhân sự của Công ty càng ngày càng được trẻ hoá, nhìn vào bảng phân tích cơ cấu nhân lực theo độ tuổi của Công ty ta sẽ thấy được điều đó.

Bảng 13: Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi tại Công ty CP công trình đường sắt

(Đơn vị: Người)

Độ tuổi	2003		2004		2005		Chênh lệch	Chênh lệch
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	'04/'03 (%)	'05/'04 (%)
Dưới 35	994	53,89	974	53,35	1173	65,16	- 0,54	+11,81
Từ 35-55	498	27,00	488	26,67	585	32,51	- 0,33	+ 5,84
Trên 55	351	19,09	363	19,96	42	2,31	+ 0,87	- 17,65
Tổng số	1843	100	1825	100	1800	100		

Trong đó: (Dấu (+)) thể hiện mức tăng, dấu (-) thể hiện mức giảm)

Qua bảng cơ cấu lao động theo tuổi cho thấy tuổi đời của cán bộ công nhân viên Công ty được trẻ hoá qua các năm.

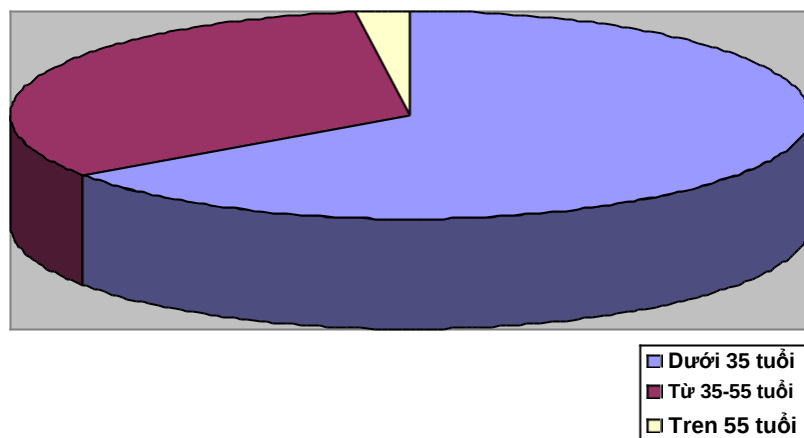
- Năm 2005 số cán bộ công nhân viên trên 55 tuổi là 42 người chiếm 2,31%, giảm 16,78% so với năm 2003 và giảm 17,65% so với năm 2004. Còn số cán bộ công nhân viên dưới 35 tuổi năm 2005 là 1173 người, chiếm 65,16% tăng 11,81% so với năm 2004 và tăng 11,27% so với năm 2003.

Rõ ràng là tuổi đời của người lao động đang giảm dần, đội ngũ lao động đang dần được trẻ hoá. Tuy nhiên, với cơ cấu tuổi như vậy thì số lượng lao động có tuổi đời cao cũng được giảm dần. Có thực tế như vậy là do đội ngũ cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý của Công ty ngày càng được tinh gọn, số lượng cán bộ công nhân viên có tuổi đời trên 55 tính đến năm 2005 chỉ còn là 42 người, đây là những cán bộ chủ chốt, là những hạt nhân của Công ty, họ có thể là những lao động hoạt động tại Công ty ngay từ những thời kỳ đầu mới thành lập. Sau những năm công tác gặt bó, cùng kinh nghiệm tích lũy được, người lao động được đề bạt, trở thành

cán bộ quản lý, cán bộ lãnh đạo. Ngoài ra, để có thể trở thành những nhà lãnh đạo giỏi thì bản thân người lao động cũng phải có năng lực nhất định, có kinh nghiệm làm việc cũng như kinh nghiệm trong cuộc sống. Nó đòi hỏi người lãnh đạo phải có trình độ, có sự mềm dẻo, sự khéo léo trong công việc và thiết lập mối quan hệ bền vững với nhân viên. Khả năng đó không tự nhiên mà có, mà phải trải qua một thời gian tích lũy lâu dài. Điều này chỉ có được khi tuổi đời và tuổi nghề của người lao động khá cao.

Hiện nay, số lượng cán bộ công nhân viên dưới 35 tuổi chiếm một số lớn như vậy là do Công ty áp dụng chiến lược mới từ khâu tuyển dụng là tuyển những nhân tài thực sự, những người có năng lực thực sự từ bên ngoài đến phục vụ cho Công ty, và hạn chế việc thu nhận con em trong Công ty khi năng lực và trình độ của họ chưa đủ để đáp ứng cho công việc.

Biểu 6: Biểu đồ mô tả cơ cấu lao động theo độ tuổi năm 2005



4. *Thực trạng công tác tuyển dụng lao động trong Công ty CP Công trình Đường sắt.*

4.1 Công tác phân tích công việc trong Công ty:

Phân tích công việc là một tiến trình xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc trong một tổ chức, đó là một tiến trình mô tả và ghi lại mục tiêu của một công việc, các nhiệm vụ và hoạt động của nó, các điều kiện hoàn thành công việc, các kỹ năng, kiến thức và thái độ cần thiết để hoàn thành công việc.

Mục đích của phân tích công việc của Công ty là để trả lời những câu hỏi sau:

- Nhân viên thực hiện những công tác gì?
- Khi nào công việc được hoàn tất ?
- Công việc được thực hiện ở đâu ?
- Công nhân viên làm công việc đó như thế nào?
- Tại sao phải thực hiện công việc đó?
- Để thực hiện công việc đó cần phải hội đủ những tiêu chuẩn trình độ nào?

Có thể nói công tác phân tích công việc là một công cụ quản trị nhân sự cơ bản nhất vì từ đó nhà quản trị có cơ sở để hoạch định nhân sự, tuyển mộ, tuyển chọn đào tạo và phát triển, đánh giá hoàn thiện công việc, lương bổng và quỹ phúc lợi, an toàn lao động và y tế, tương quan nhân lực và lao động, nghiên cứu nhân sự và tuyển dụng bình đẳng.

4.2 Kế hoạch hoá nguồn nhân lực.

Kế hoạch hoá nguồn nhân lực là quá trình nghiên cứu, xác định nhu cầu nhân lực, đưa ra các chính sách và thực hiện các chương trình đảm bảo cho doanh nghiệp có đủ nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng, nhằm thực hiện các mục tiêu đặt ra. Để kế hoạch hoá nguồn nhân lực một cách khoa học và chính xác, cần phải căn cứ vào kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh và tính chất đặc thù mỗi doanh nghiệp để có phương pháp kế hoạch cụ thể. Quá trình kế hoạch hoá nguồn nhân lực tại Công ty diễn ra như sau.

Quá trình kế hoạch hoá nguồn nhân lực tại Công ty.

Qua phân tích cơ cấu nhân lực tại Công ty có thể thấy lao động tại đây chủ yếu là lao động trực tiếp tham gia vào sản xuất, đội ngũ cán bộ quản lý không nhiều. Do đó, nhu cầu nhân lực tại Công ty không lớn bởi yêu cầu tinh giảm bộ máy quản trị gọn nhẹ, mang lại hiệu quả hoạt động cao. Tuy nhiên, hàng năm Công ty vẫn tiến hành thực hiện công tác kế hoạch nhân lực cho năm kế hoạch. Kế hoạch nhân lực được lập song song với kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh của toàn Công ty. Phòng Tổ chức - Lao động sẽ đảm đương trách nhiệm về lập kế hoạch nhân sự cho toàn Công ty, căn cứ vào nhiệm vụ, chức năng của các phòng ban, xí nghiệp và trình độ chuyên môn, năng lực của mỗi người lao động, tức là so sánh mức độ phức tạp của công việc với trình độ chuyên môn của từng người để bố trí công việc khi có nhu cầu. Các phòng ban, Xí nghiệp trong Công ty sẽ gửi số liệu thông báo nhu cầu về nhân sự của mình cho phòng lập song song với kế hoạch phát triển sản xuất kinh doanh của toàn Công ty. Phòng Tổ chức - lao động từ các báo cáo đó, cán bộ của phòng sẽ tiến hành công việc xử lý số liệu, xem xét tình hình thực tế để có kế hoạch nhân sự hợp lý và đưa ra quyết định tuyển dụng. Cụ thể là căn cứ vào bản mô tả và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của từng chức danh, từng vị trí làm việc còn khuyết để xác định số lượng và chất lượng lao động ứng với loại công việc đó. Để rõ hơn công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực tại Công ty, ta xem xét kế hoạch lao động tại các phòng ban, xí nghiệp của Công ty trong năm 2005 .

Bảng 14: Nhu cầu nhân lực năm 2005

(Đơn vị: Người)

TT	Phòng ban	Hiện có	Nhu cầu	Chênh lệch
1	P. Tài chính - Kế toán	7	7	0
2	P. Tổ chức - Lao động	5	6	- 1
3	P. Dự án	8	7	+1
4	P. Vật tư - Thiết bị	4	5	+ 1
5	XN CT 798	370	370	0
6	XN CT 875	250	250	0

Trong đó: (nhu cầu – hiện có = (+) Thừa, (-) Thiếu) Nguồn: P. Tổ chức CBCNV

Đây là một ví dụ về tiến trình công tác lập kế hoạch nhân sự tại phòng Tổ chức - Lao động Công ty. Dựa trên những báo cáo nhu cầu nhân sự của các phòng ban, Xí nghiệp, phòng Tổ chức lao động sẽ tiến hành kiểm tra, đánh giá nhu cầu, lên kế hoạch và đưa ra các giải pháp thích hợp. Đó là tuyển dụng nhân sự mới hay chuyển công tác giữa các phòng ban có chuyên môn tương tự nhau. Chính vì vậy, Công ty không có sự chuẩn bị chu đáo về nhân lực và chưa phát huy được thế mạnh về nguồn nhân lực của mình để nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

4.3 Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực

Sau khi công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực được hoàn thành, phòng Tổ chức - Lao động sẽ tiến hành tuyển dụng lao động. Tuyển dụng lao động là quá trình tìm kiếm, thu hút và khuyến khích các cá nhân có đủ điều kiện, tiêu chuẩn cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp tham gia dự tuyển vào các chức danh cần người của doanh nghiệp. Theo đó những cá nhân nào phù hợp sẽ được tuyển dụng vào làm việc. Đây là một trong những công tác hết sức quan trọng trong quá trình quản trị nhân lực của Công ty. Bởi kết quả của quá trình tuyển dụng là người lao động mà tương lai sẽ đóng góp vào sự phát triển toàn của Công ty. Do đó Ban Lãnh đạo, ban quản trị nhân lực của Công ty CP công trình đường sắt đã quán triệt các nguyên tắc, phương pháp tuyển dụng một cách khoa học, nhằm tuyển chọn được một đội ngũ cán bộ công nhân viên có năng lực, có khả năng thoả mãn, đáp ứng tốt các yêu cầu về mặt chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ của công việc. Mục tiêu là nhằm nâng cao chất lượng toàn

diện lực lượng lao động của Công ty với số lượng hợp lý. Trên cơ sở kế hoạch tuyển dụng lao động theo cơ cấu, định biên đã được Tổng giám đốc duyệt đề tuyển chọn lao động cho phù hợp với ngành nghề sản xuất kinh doanh của đơn vị.

❖ **Yêu cầu đối với người lao động:**

- ***Nguồn tuyển dụng của Công ty:*** là các kỹ sư, cử nhân, công nhân kỹ thuật tốt nghiệp loại khá, giỏi ở các trường đại học, cao đẳng, trung cấp đào tạo chuyên ngành công ty cần tuyển dụng.
- ***Sơ tuyển thông qua hồ sơ xin việc:***
Người lao động tham gia thi tuyển vào Công ty CP Công trình Đường sắt phải có các tiêu chuẩn sau:
 - Là công dân Việt Nam, có hộ khẩu thường trú tại Việt Nam, có đầy đủ quyền công dân theo quy định của pháp luật.
 - Có phẩm chất chính trị, đạo đức, ý thức tổ chức kỷ luật, lý lịch rõ ràng.
 - Đủ sức khỏe để làm việc, theo kết luận tại giấy khám sức khỏe của Trạm y tế Công ty hoặc bệnh viện huyện trở lên;
 - Có trình độ học vấn tốt nghiệp 12/12 và trình độ chuyên môn kỹ thuật nghiệp vụ, tay nghề đáp ứng được công việc Công ty cần sử dụng.
 - Độ tuổi từ 18-30 đối với nữ và 18-35 đối với nam, một số trường hợp đặc biệt thì không hạn chế về khung tuổi như các chuyên gia giỏi.
 - Có bản cam kết làm việc tối thiểu là 10 năm liên tục.
 - Cam đoan tự lo liệu về chỗ ở.
 - Có khả năng hoà nhập, đoàn kết với đồng nghiệp và cán bộ công nhân viên trong Công ty, Xí nghiệp, làm việc có kỷ cương, năng suất, chất lượng và hiệu quả.
 - Yêu ngành, yêu nghề, có ý thức xây dựng.

-
- Chấp hành nghiêm chỉnh pháp luật của Nhà nước và các quy chế, quy định của Công ty có liên quan đến người lao động.

Những ứng viên đạt tiêu chuẩn qua vòng sơ tuyển sẽ được vào học việc tại Công ty là 2 tháng sau đó sẽ được tham gia vào vòng thi tuyển chính thức.

- ***Thi tuyển và xét tuyển:***

Việc tuyển dụng phải thông qua kỳ thi và tuyển dụng người có chuyên môn, nghiệp vụ, tay nghề phục vụ ngành nghề hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, chỉ miễn thi tuyển đối với người đã có trình độ được cấp bằng thạc sỹ, tiến sỹ, hoặc tốt nghiệp đại học chính quy đạt bằng giỏi, tốt nghiệp bằng nghề công nhân kỹ thuật đạt loại giỏi nhưng những người này vẫn phải qua thời gian thử việc và nghề đào tạo phải phù hợp với yêu cầu chức danh cần tuyển.

Phòng chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật chuyên ngành và phòng Tổ chức lao động của Công ty có trách nhiệm soạn đề thi, đáp án đúng với chức danh, ngành nghề cần tuyển dụng trình Hội đồng tuyển dụng trước khi tổ chức thi tuyển 15 ngày. Ban giám khảo chấm thi theo quy định, nộp kết quả chấm thi cho Hội đồng chậm nhất 05 ngày sau khi thi.

Người được tuyển dụng phải đạt điểm mỗi môn thi từ điểm 5 trở lên theo thang điểm 10 và được chọn tính từ người có tổng số điểm cao nhất cho đến hết chỉ tiêu được tuyển dụng (điểm thi chuyên môn tính hệ số 2).

Người được tuyển dụng trước khi bố trí làm việc sẽ được tập huấn học tập về an toàn lao động, quy chế làm việc của Công ty, Xí nghiệp thành viên (có bài kiểm tra an toàn và giấy cam kết thực hiện kỷ cương an toàn)

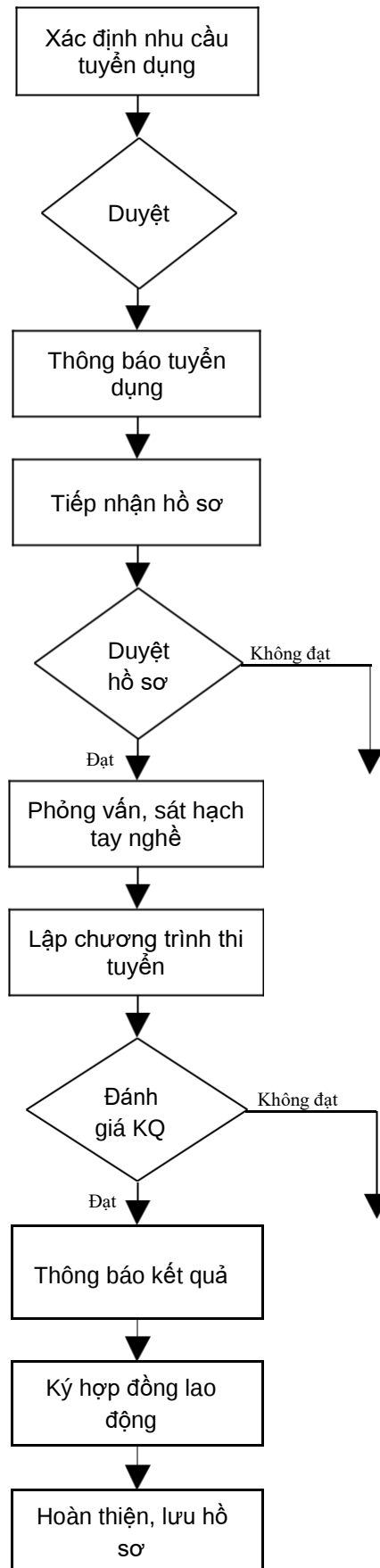
Các đối tượng lao động tuyển dụng được xếp theo thứ tự ưu tiên sau:

- Người có ngành nghề đào tạo phù hợp với yêu cầu tuyển dụng lao động và học lực loại giỏi, có phẩm chất đạo đức tốt.
- Con em cán bộ công nhân viên có thời gian làm việc lâu năm, có nhiều thành tích đóng góp cho Công ty.

Chính sách ưu tiên này đã tạo nên mối quan hệ gắn bó mật thiết giữa cán bộ công nhân viên đang làm việc tại Công ty.

Sau đây là qui trình tuyển dụng của Công ty CP công trình đường sắt

Sơ đồ 3: Quy trình tuyển dụng được mô tả như sau:





Công việc của nhà tuyển dụng:

- ***Chuẩn bị tuyển dụng***

Thành lập Hội đồng tuyển dụng, quy định rõ về số lượng và chất lượng, thành phần và quyền hạn của Hội đồng tuyển dụng.

Hội đồng tuyển dụng của Công ty thường gồm : Bí thư Đảng Ủy, Ban Tổng giám đốc Công ty, Cán bộ phòng TCLĐ và đại diện cán bộ phòng ban liên quan tới vị trí tuyển dụng, thậm chí có thể gồm các KS, cán bộ quản lý lãnh nghề có kinh nghiệm để tuyển chọn được những nhân viên có năng lực, đảm nhận được công việc.

Nghiên cứu các loại văn bản pháp luật của Nhà nước liên quan tới tuyển dụng như: Bộ luật lao động, pháp lệnh hợp đồng lao động... Đảm bảo cho công tác tuyển dụng được thực hiện đúng theo quy định của pháp luật.

- ***Thông báo tuyển dụng:*** Công ty thông báo tuyển dụng trên một số phương tiện thông tin đại chúng như Báo Đường sắt hoặc qua quen biết giới thiệu. Thời gian thông báo là ít nhất 30 ngày trước khi tổ chức thi tuyển. Trong 1, 2 năm trở lại đây, Công ty đã có sự chuyển biến tích cực trong công tác thông báo tuyển dụng. Công ty đã tổ chức và tham gia nhiều hội chợ việc làm do các Sở Lao động tại các địa bàn Hà Nội, Thanh Hoá, Hà Tây, TP.Hồ Chí Minh... thực hiện phỏng vấn và tuyển dụng trực tiếp, nhờ vậy đã thu hút đông đảo lực lượng lao động ở các cơ sở đào tạo của địa phương.

- ***Phỏng vấn sơ bộ (đối với hồ sơ đạt yêu cầu)***

Là cuộc tiếp xúc ngắn giữa cán bộ phòng Tổ chức lao động với các ứng cử viên, thường khoảng 5-10 phút. Qua cuộc phỏng vấn này, cán bộ tuyển dụng sẽ có được những đánh giá, nhận xét ban đầu về ứng cử viên. Từ đó làm căn cứ loại bỏ những ứng cử viên không đạt tiêu chuẩn hoặc yếu kém hơn các ứng cử viên khác mà ở vòng hồ sơ vẫn chưa phát hiện ra.

- ***Kiểm tra, trắc nghiệm***

Là giai đoạn hội đồng tuyển dụng áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng cử viên để kiểm tra kiến thức, trí thông minh (IQ, EQ), khả

năng phản ứng trước các tình huống nhằm chọn được người xuất sắc nhất, có phẩm chất và trình độ chuyên môn phù hợp với công việc.

- ***Phỏng vấn lần hai***

Phỏng vấn lần hai được dùng để tìm hiểu, đánh giá các ứng cử viên về các phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân: tính cách, khả năng làm việc theo nhóm... Kết quả vòng phỏng vấn này có tác động lớn đến quyết định tuyển dụng.

- ***Xác minh, điều tra***

Là quá trình xác thực lại những thông tin đã thu được về các ứng cử viên và qua đó làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ. Để biết thêm những thông tin về tính cách, sở trường, năng lực của ứng cử viên có thể thu thập, xác minh thông tin thông qua đồng nghiệp, lãnh đạo tại nơi mà ứng cử viên đã từng làm việc, xác minh thông qua thầy cô, bạn bè tại nơi ứng cử viên đã từng học tập, nghiên cứu...

- ***Kiểm tra sức khỏe***

Để đảm bảo chất lượng lao động, đáp ứng yêu cầu đối với công việc. 100% lao động trước khi ký hợp đồng làm việc đều phải đạt yêu cầu sức khỏe do phòng y tế Công ty kiểm tra.

- ***Thử việc***

Trước khi trở thành nhân viên chính thức, các ứng cử viên được chọn trong quá trình tuyển dụng phải trải qua thời gian thử việc tối đa là 2 tháng và được hưởng lương thử việc tối đa là 75% mức lương cấp bậc, chức vụ đó so với nhân viên chính thức. Trong thời gian này, nhân viên thử việc phải chứng tỏ được trình độ chuyên môn cũng như tất cả các năng lực, sở trường, khả năng thực hiện công việc của mình. Đồng thời, cán bộ quản trị sẽ đưa ra những nhận xét, đánh giá liệu người nhân viên đó có thể đảm nhiệm được công việc hay không. Thời gian thử việc là thời gian tốt nhất đánh giá năng lực thực sự của nhân viên.

- ***Quyết định tuyển dụng***

Sau thời gian thử việc, căn cứ vào bản đánh giá của cán bộ quản trị trực tiếp theo dõi quá trình làm việc của nhân viên thử việc, nếu nhân viên đó đạt được các yêu cầu đặt ra, đảm nhận được vị trí công việc và đồng ý ký một số cam kết như: Thỏa ước lao động tập thể, tiền góp vốn tối thiểu cho Công ty, thời gian phục vụ tối thiểu cho Công ty ... thì phòng Tổ chức lao động sẽ trình văn bản quyết định tuyển dụng cho Tổng giám đốc Công ty xem xét, phê duyệt. Sau đó tiến hành bố trí, sắp xếp công việc cho nhân viên.

Trên đây là tất cả các bước của quá trình tuyển dụng tại Công ty CP công trình đường sắt. Nhìn chung công tác tuyển dụng đã được thực hiện khá đầy đủ và chu đáo. Nhờ đó, trong những năm qua, Công ty đã có một đội ngũ lao động chất lượng, đóng góp rất nhiều cho sự phát triển chung của Công ty.

4.4 Các giải pháp thay thế tuyển dụng:

Đối với những đơn vị thi công của công ty thì không nhất thiết phải tuyển dụng lao động, khi cần thiết có thể huy động lao động làm thêm giờ, thuê chuyên gia, thuê hợp đồng thời vụ

5. *Đánh giá chung công tác tuyển dụng của Công ty:*

5.1 Ưu điểm:

Nhìn chung công tác tuyển dụng của Công ty có những ưu điểm sau:

- Các đơn vị thành viên đã xây dựng bảng phân tích công việc, bản mô tả công việc để xác định lao động dư thừa hay thiếu hụt.
- Công tác tuyển dụng đã được xây dựng trên cơ sở nhu cầu lao động thực tế của các đơn vị thành viên trong Công ty.
- Nguồn tuyển dụng có giới hạn xác định.
- Quy trình tuyển dụng được xây dựng bài bản
- ...

5.2 Nhược điểm và nguyên nhân:

- ***Công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực***

Công lập kế hoạch nhân lực của Công ty mới chỉ dừng lại ở kế hoạch ngắn hạn, căn cứ vào mục tiêu kế hoạch hàng năm mà chưa xác định được chiến lược lâu dài về mục tiêu nhân lực. Hơn nữa, tuy Công ty có xây dựng các chiến lược kinh doanh và thực hiện kế hoạch hoá nguồn nhân lực nhưng giữa chúng lại chưa có sự gắn kết chặt chẽ. Chiến lược kinh doanh không được xây dựng trên cơ sở hiểu tường tận về thực lực và tiềm năng của lực lượng lao động hiện có. Kế hoạch hoá nguồn nhân lực thì chưa đủ “sâu” và “xa” để đáp ứng yêu cầu của chiến lược kinh doanh.

- ***Công tác tuyển dụng nhân lực:***

- Hình thức tiến hành tuyển dụng của Công ty, phần lớn theo kênh thông báo, người cần thì đến xin việc. Cơ chế tuyển dụng lao động kiểu thông báo và quen biết thực chất là cơ chế tuyển dụng người cần việc. Cơ chế này phù hợp với quá độ từ nền kinh tế tập trung quan liêu nhưng sẽ không có tác dụng, ít nhất là không đáp ứng nhu cầu và kém hiệu quả trong nền kinh tế thị trường vì đã bỏ qua tiềm năng to lớn là nguồn nhân lực từ các trường trong và ngoài ngành. Công ty cần đặc biệt áp dụng cơ chế săn lùng đầu người, săn lùng lao động giỏi. Nghĩa là công tác tuyển dụng cần chuyển sang cơ chế việc cần người.
- Bảng thông báo chỉ mang tính hình thức và chưa có yếu tố thu hút lao động như hứa hẹn khả năng thăng tiến, môi trường làm việc hấp dẫn.
- Công tác phỏng vấn mang tính cảm tính, thiếu khách quan, đôi khi còn phụ thuộc vào tâm lý người phỏng vấn.
- Công tác tuyển dụng ở Công ty được thực hiện chưa hợp lý, tuyển dụng chỉ diễn ra khi cần mà không theo kế hoạch. Nội dung, quy trình thi tuyển cán bộ viên chức và phân công cấp tuyển dụng, hợp đồng và sử dụng lao động chưa tạo cơ chế thu hút nguồn nhân lực. Kéo dài hình thức thi tuyển và cơ chế phân cấp tuyển dụng hiện nay có nguy cơ làm giảm khả năng thu hút nguồn nhân lực của Công ty.

-
- Công tác tuyển dụng của Công ty còn mang tính bao cấp, thực hiện chế độ ưu tiên cho con em trong ngành, do chính sách này mà trong thời gian qua Công ty đã thu nhận nhiều lao động kém chất lượng, bỏ phí mất nhiều nhân tài đến làm việc cho Công ty. Đây là một hạn chế lớn mà Công ty cần phi khắc phục.
 - Ngoài ra, do tác động của cơ chế thị trường và các chính sách quản lý lao động của các doanh nghiệp xây dựng nói chung và của Công ty CP công trình đường sắt nói riêng chưa được quan tâm đúng mức. Nhiều chế độ chính sách của người lao động bị cắt bỏ. Công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc của cán bộ công nhân viên chưa được chặt chẽ, mang tính hình thức, chưa xây dựng được các chỉ tiêu phù hợp làm căn cứ để đánh giá.
 - Thời gian hoàn thành quá trình tuyển dụng kéo dài gần 5 tháng làm lãng phí thời gian cho cả người lao động và của Công ty, 2 tháng học việc rồi sau đó dự thi tuyển, trúng tuyển thì tiếp tục 2 tháng thử việc, kết thúc 2 tháng thử việc nếu đạt yêu cầu mới được ký hợp đồng chính thức... việc kéo dài thời gian tuyển dụng đã làm thất thoát nhiều lao động có năng lực thật sự.
 - Việc bắt buộc mỗi người lao động trước khi tuyển dụng phải cam kết nộp tiền góp vốn là 5tr.đồng với thời gian làm việc tối thiểu là 10 năm gây nhiều bức xúc cho người lao động.
 - So với mặt bằng chung thì mức thu nhập như hiện tại của công ty chưa thực sự thu hút lao động giỏi đến làm việc.

-

Nguyên nhân.

- ***Nguyên nhân khách quan.***
- Sở dĩ vẫn còn những hạn chế trên là do nền kinh tế nước ta bước sang cơ chế quản lý kinh tế mới, còn nhiều điều mới mẻ cần thay đổi, tàn dư của cơ chế cũ không dễ được xóa bỏ ngay mà cần có thời gian... đây là vướng mắc chung cho các công ty cổ phần hoá từ doanh nghiệp nhà nước: chỉ đề ra phương hướng còn cách thức thực hiện thì còn quá nhiều vấn đề phải bàn cãi.
- Cơ chế thị trường, cơ hội kinh doanh ngày càng mở rộng, nhưng Công ty cũng phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt của các công ty xây dựng trong nước và

sự tiến vào ồ ạt của các công ty nước ngoài. Hoàn cảnh đó đã tác động và gây khó khăn cho các hoạt động chung của Công ty.

- ***Nguyên nhân chủ quan.***

- Cũng như các công ty nhà nước nói chung vấn đề con người chưa thực sự được Công ty đưa lên hàng đầu.
- Do thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, lĩnh vực hoạt động của Công ty lại rộng nên đòi hỏi phải có sự bao quát và đầu tư lớn, để nâng cao năng lực cạnh tranh. Vì vậy, nguồn đầu tư phải phân tán vào nhiều bộ phận nên sự chú trọng đầu tư vào công tác quản trị nhân lực bị giảm đáng kể.

**PHẦN III: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC TUYỂN DỤNG
LAO ĐỘNG TRONG CÔNG TY CP CÔNG TRÌNH ĐƯỜNG SẮT**

1. Định hướng phát triển của Công ty

1.1. Phương hướng phát triển trong ngắn hạn

Hàng năm, Công ty đều tiến hành tổng kết tình hình thực hiện nhiệm vụ đặt ra của năm trước vào cuối năm và đưa ra chỉ tiêu kế hoạch phấn đấu đạt được của năm tiếp theo.

Chỉ tiêu kế hoạch chủ yếu của Công ty năm 2006

TT	Các chỉ tiêu chủ yếu	Đơn vị	TH năm 2005	Kế hoạch năm 2006	So sánh(%)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(4)/(3)
1	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	185	200	
2	Tổng lợi sau thuế	Tỷ đồng	9.85	10.96	
3	Thu nhập bình quân 1 người/tháng	Nghìn đồng	1.700	1.800	
4	Đào tạo mới	Người	12	16	133,33
5	Bồi dưỡng nâng cao	Người	65	75	115,3

1.2. Phương hướng phát triển của Công ty trong dài hạn.

Trên cơ sở những thành tựu đã đạt được và các bài học kinh nghiệm quý báu, trước xu thế hội nhập và cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt, tiếp tục tăng trưởng bền vững với quy mô lớn hơn, trong thời gian tới, Công ty cần tiếp tục đổi mới, thích nghi và nắm bắt nhanh chóng nhu cầu thị trường, kiên định với phương châm đa dạng hoá kinh doanh, đa dạng hoá sản phẩm, nhanh chóng chuyển đổi tỷ trọng cơ cấu các lĩnh vực sản xuất kinh doanh, tăng cường đầu tư nâng cao giá trị sản xuất công nghiệp, thực hiện sắp xếp lại doanh nghiệp, hoàn thiện cổ phần hoá, phát triển nguồn vốn huy động, thực hiện đa sở hữu vốn, tiến tới hội đủ thế và lực để Công ty sớm trở thành Doanh nghiệp kinh tế mạnh, nâng cao vị thế trong nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, đảm bảo đến năm 2010 đạt được các chỉ tiêu cơ bản về doanh thu, lợi nhuận.

1.3. Phương hướng quản trị nhân lực của Công ty CP công trình đường sắt.

Thực hiện chương trình quảng bá doanh nghiệp, thu hút đội ngũ lao động giỏi, trình độ cao vào làm việc tại Công ty, tiếp nối truyền thống phát triển không ngừng của Công ty.

Đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý cho các cán bộ quản trị nhân lực, đảm bảo công tác quản trị nhân lực được thực hiện một cách khoa học. Đồng thời đa dạng hoá các hình thức đào tạo, khuyến khích người lao động tham gia, nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ.

Hoàn thiện công tác trả lương, trả thưởng cho người lao động, thực hiện các chính sách chế độ đãi ngộ, điều chỉnh quy chế tiền lương phù hợp với quy chế của Nhà nước và tình hình sử dụng lao động trên thị trường, không ngừng cố gắng nâng cao thu nhập cho người lao động.

Hoàn thiện công tác đánh giá năng lực thực hiện công việc, đảm bảo công bằng và chính xác, góp phần nâng cao tinh thần trách nhiệm, phấn đấu hoàn thành nhiệm vụ của người lao động.

Phối hợp tốt các công tác trong hoạt động quản trị nhân lực để đảm bảo đạt được mục tiêu đề ra. Nâng cao vai trò của quản trị nhân lực trong chiến lược phát triển của Công ty.

2. *Sự cần thiết phải đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao công tác tuyển dụng lao động trong Công ty:*

Thông qua hoạt động tuyển dụng Công ty sẽ tiếp nhận lao động mới vào làm việc để bù đắp số lao động thiếu hụt đảm bảo hoạt động sản xuất diễn ra bình thường và cũng kể từ thời điểm đó doanh nghiệp phải có trách nhiệm về nhiều mặt đối với người lao động như: phân công lao động, thanh toán thù lao lao động, giải quyết các chế độ theo quy định của Nhà nước đối với người lao động. Chi phí để tuyển dụng và đào tạo cho một người lao động lành nghề không những phải bỏ ra một chi phí lớn mà còn phải bỏ ra rất nhiều thời gian, vì thế cần phải có giải pháp hữu hiệu cho công tác tuyển dụng của Công ty đạt hiệu quả cao hơn.

Quá trình hội nhập kinh tế diễn ra ngày càng nhanh chóng và rộng rãi. Thị trường Việt Nam không những thu hút các Công ty nước ngoài bởi thị trường đầy tiềm

năng mà còn với nguồn lao động rẻ, cần cù và sáng tạo... Và ngược lại tạo điều kiện cho những lao động giỏi có nhiều cơ hội cân nhắc và chọn lựa nơi làm việc. Chính vậy các Công ty Việt Nam không chỉ cạnh tranh về giá cả và chất lượng sản phẩm mà còn phải cạnh tranh về thu hút nguồn nhân lực... Đây cũng là một trong những điểm hạn chế của Công ty, vì thế cần đưa ra giải pháp nhằm nâng cao khả năng thu hút nguồn lao động.

3. Một số giải pháp nhằm nâng cao công tác tuyển dụng lao động trong Công ty

Trong bối cảnh Việt Nam đang nỗ lực và tích cực tham gia vào quá trình hội nhập kinh tế khu vực và thế giới, các doanh nghiệp trong nước sẽ phải đối mặt với nhiều vấn đề khó khăn. Bởi hội nhập kinh tế là quá trình hướng tới một thị trường chung và thống nhất. Mở rộng phạm vi hoạt động đồng nghĩa với tăng mức độ cạnh tranh của môi trường kinh doanh. Vì vậy, yêu cầu tăng cường hiệu quả sản xuất kinh doanh và năng lực cạnh tranh ngày càng trở nên mạnh mẽ. Trong mỗi doanh nghiệp, quản trị nhân lực sẽ đóng vai trò ngày càng quan trọng, không chỉ giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả hơn các nguồn lực, giảm chi phí sản xuất kinh doanh, hạ giá thành sản phẩm mà còn giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế tương đối và lợi thế cạnh tranh bằng nguồn lực mà nếu trở thành lợi thế cạnh tranh thì các doanh nghiệp khác khó có thể bắt chước. Do đó, Công ty CP công trình đường sắt phải không ngừng tìm kiếm các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị nhân lực nói chung và công tác tuyển dụng nhân sự nói riêng để tạo cho mình một phong cách làm việc riêng, năng động và chất lượng nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Dưới đây là một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự tại Công ty CP Công trình đường sắt.

3.1 Hoàn thiện công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực.

- Công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực là hết sức cần thiết. Trên cơ sở xác định nhu cầu về nhân lực và đánh giá nguồn cung cấp nhân lực bên trong Công ty, Công ty có thể đề ra các chính sách và biện pháp về tuyển dụng, đào tạo và phát triển nghề nghiệp, đề bạt, chuyển chuyển... để chủ động đáp ứng nhu cầu về nhân lực, nhằm thực hiện các mục tiêu đã đề ra trong từng giai đoạn phát

triển của mình với chi phí thấp nhất đồng thời thoả mãn những mong muốn về phát triển nghề nghiệp của người lao động. Vì vậy, công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực cần phải được tiến hành thường xuyên, có hệ thống, dựa trên phương hướng phát triển và các mục tiêu sản xuất kinh doanh. Đơn vị cần xây dựng bản phân tích công việc, bản mô tả công việc cụ thể hơn cho tất cả các vị trí chức danh công việc. Đây là việc cần đầu tư rất nhiều thời gian, công sức và tài chính, hơn nữa Công ty có 10 xí nghiệp thành viên nằm trên phạm vi rộng vì vậy Công ty phải có mẫu kế hoạch tuyển dụng thống nhất cho toàn Công ty bao gồm những nội dung sau:

- + Vị trí cần tuyển dụng:
- + Số lượng:
- + Giới tính:
- + Độ tuổi:
- + Trình độ:
- + Số năm kinh nghiệm (có hoặc không):
- + Giới hạn khu vực tuyển chọn:
- + Mức lương tối thiểu:

Trên cơ sở bản kế hoạch gồm các nội dung như trên của các đơn vị thành viên phòng Tổ chức Công ty sẽ phân tích và tổng hợp để đưa ra phương án tuyển dụng tối ưu, đưa ra thời gian tuyển dụng và chi phí tuyển dụng cần thiết.

- Trên thực tế, công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực của Công ty mới chỉ được xây dựng để thực hiện mục tiêu ngắn hạn mà chưa đặt nó trong mối quan hệ với những mục tiêu dài hạn. Đây chính là một điểm yếu của Công ty hiện nay. Thế nên, trong quá trình xây dựng chiến lược và kế hoạch nhân sự của Công ty, phải gắn nó với các chiến lược và kế hoạch khác, gắn với sự biến đổi thường xuyên của môi trường kinh doanh. Từ những kế hoạch sản xuất kinh doanh, trên cơ sở xác định mức tiêu hao về chi phí, nhân lực, tiền lương... để xây dựng kế hoạch nhân sự của Công ty. Bản kế hoạch này cho biết mức độ tăng giảm, số người sẽ được tuyển, số lượng người phải nghỉ việc, số lượng lao động từng bộ phận, từng phòng ban và yêu cầu về trình độ chuyên môn, nghề nghiệp đào tạo.

Để thực hiện nhiệm vụ trên, Ban Lãnh đạo Công ty cần quy định bắt buộc các phòng ban trong Công ty đánh giá lại năng lực thực tế của lao động cả về số lượng và chất lượng, cân đối lượng công việc được giao và khả năng đầu tư để xác định kế hoạch nhân sự. Các chỉ tiêu đánh giá phải cụ thể, không áng chừng, dựa trên cảm tính. Công tác đánh giá phải được thực hiện bởi toàn thể nhân viên trong phòng, đảm bảo sự phân chia nhiệm vụ một cách hợp lý để đưa ra được yêu cầu nhân sự chính xác nhất. Nếu đầu tư cho chất lượng thì lao động phải giảm xuống. Thông qua kế hoạch hoạt động của từng bộ phận, phòng ban để xây dựng lên kế hoạch nhân sự cho từng bộ phận này và tổng hợp lại cho toàn doanh nghiệp.

- Công tác kế hoạch hóa nguồn nhân lực phải được xây dựng trong dài hạn, có thể là trong 5 năm hoặc 10 năm. Nội dung của các kế hoạch nhân sự bao gồm số lượng lao động, tỷ lệ lao động theo các tiêu chí: Trình độ văn hoá, trình độ chuyên môn kỹ thuật, giới tính, độ tuổi... Muốn kế hoạch hoá nguồn nhân lực có hiệu quả Công ty phải thường xuyên phân tích, đánh giá được sự biến động của môi trường kinh doanh, dự báo được nhu cầu của thị trường, xu thế thay đổi về nguồn nhân lực của Công ty cũng như thị trường sức lao động, tiến bộ khoa học kỹ thuật và kế cả chiến lược nhân sự của các đối thủ cạnh tranh. Một kế hoạch hoá nguồn nhân lực có hiệu quả là phải được xây dựng trên cơ sở sự cân đối về trình độ, tuổi, giới tính... của người lao động trong Công ty. Để làm được điều này, Công ty phải cử những cán bộ có năng lực, trình độ, áp dụng các phương pháp khoa học trong phân tích, dự báo nhằm xây dựng được kế hoạch nhân lực đúng đắn và hợp lý.

- Bên cạnh đó, Công ty cần hoàn thiện công tác thu thập thông tin, lập hồ sơ lưu trữ của các nhân viên. Để căn cứ vào đó có thể nắm vững được năng lực, đặc điểm của nhân viên thuận lợi cho chuyên môn, đề bạt đến các vị trí mới. Thông tin trong hồ sơ bao gồm trình độ học vấn, các khoá học do cơ quan tổ chức, sở thích về nghề nghiệp và sở thích muốn được đào tạo phát triển, sinh ngữ, các kỹ năng... Hệ thống thông tin phải được lưu trữ bằng máy vi tính, thuận tiện cho tra cứu và sử dụng. Hệ thống máy tính cũng cần được liên kết thành một mạng nội bộ hoàn chỉnh (mạng LAN), đảm bảo dễ dàng trong việc quản lý hồ sơ nhân viên, tạo điều kiện nhanh chóng khi ra quyết định lập kế hoạch nhân sự. Hoàn thiện công tác

kế hoạch hoá nguồn nhân lực hợp lý sẽ tạo thuận lợi cho công tác tuyển dụng lao động tiếp theo.

3.2 Hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực.

Theo nhà kinh tế học Letter C.Thurrow: “Điều quyết định cho sự tồn tại và phát triển của công ty là những con người mà công ty đang có. Đó phải là những con người có học vấn cao, được đào tạo tốt, có đạo đức, có văn hoá và biết cách làm việc có hiệu quả ". Do đó, tuyển dụng nguồn nhân lực là một công tác quan trọng, cần được quan tâm đầu tư. Bởi kết quả của quá trình tuyển dụng là những con người mà tương lai sẽ đóng góp vào sự phát triển của Công ty.

Để quá trình tuyển dụng được thành công tốt đẹp, có nghĩa là Công ty sẽ có những nhân viên giỏi, phù hợp với yêu cầu đặt ra, Công ty có thể thực hiện những giải pháp hoàn thiện sau:

- Thông báo tuyển dụng phải được đăng tải rộng rãi trên tạp chí, truyền hình và trên các trang web tuyển dụng như: www.vietnamworks.com, www.vnexpress.net, hay trang web của ngành: www.vr.com.vn...
- Bảng thông báo tuyển dụng bổ sung một số thông tin thu hút sự quan tâm của người lao động như: khả năng thăng tiến, môi trường làm việc hấp dẫn, mức thu nhập phù hợp khả năng...
- Trước khi tuyển dụng Công ty phi lên kế hoạch thu hút lao động, thông báo tuyển dụng theo phương pháp “Việc cần người” vì nếu áp dụng theo phương pháp việc cần người thì Công ty sẽ có cơ hội thu nhận được nhiều nhân tài có năng lực thực sự từ bên ngoài về làm việc cho Công ty.
- Trước khi tuyển dụng, Công ty nên tổ chức huấn luyện, đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho các phỏng vấn viên. Lựa chọn kiến thức sử dụng trong kiểm tra, phỏng vấn các ứng cử viên, câu hỏi phỏng vấn nên ngắn gọn, chặt chẽ, đảm bảo khi đưa ra phương án trả lời, người phỏng vấn sẽ đánh giá được kiến thức, sự hiểu biết của ứng cử viên. Nên đưa ra những tình huống cụ thể như những tình huống trong kinh doanh, yêu cầu ứng cử viên đưa ra phương án giải quyết. Qua đó cho thấy được khả năng phản ứng, độ nhanh nhạy trong xử lý tình huống của họ. Câu hỏi không nên mang tính lý thuyết mà nên thiên về hiểu

biết xã hội. Bởi một thực tế hiện nay, sinh viên mới ra trường rất giỏi về lý thuyết nhưng khi làm việc thực tế thì lại lúng túng, vụng về do hiểu biết xã hội hạn chế, không có điều kiện thực hành. Vì vậy việc đưa ra các câu hỏi yêu cầu hiểu biết xã hội nhiều sẽ giúp các nhà tuyển dụng nhanh chóng tìm ra được ứng cử viên đạt yêu cầu.

- Trong quá trình phỏng vấn, các phỏng vấn viên cần có sự ghi chép cẩn thận các dữ liệu, thông tin thực tế thu được và sự đánh giá nhận xét về ứng cử viên, tránh các lỗi định kiến của phỏng vấn viên khi tiến hành phỏng vấn như về tuổi, giới tính, dung mạo...như vậy sẽ không đảm bảo được sự công bằng. Nên tạo không khí thoải mái cho các ứng cử viên trong quá trình phỏng vấn để họ có cơ hội bộc lộ được hết kiến thức, khả năng của mình. Nhờ đó, người phỏng vấn sẽ thu được nhiều thông tin cần thiết làm căn cứ lựa chọn.
- Công ty cần phải căn cứ vào công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực để có kế hoạch rõ ràng về nhu cầu tuyển dụng, đối tượng tuyển dụng thời gian tuyển dụng cho phù hợp.
- Vẫn thực hiện chế độ đãi ngộ, ưu tiên đối với con em trong Công ty nhưng trên cơ sở công bằng và công khai với yêu cầu phải có năng lực thực sự.
- Trong giai đoạn nghiên cứu hồ sơ, cán bộ tuyển dụng cần phải nghiên cứu kỹ những hồ sơ đạt yêu cầu để nắm một cách khái quát thông tin, hình dung những vấn đề cần thiết muốn biết thêm về ứng cử viên đó. Từ đây có sự chuẩn bị câu hỏi phù hợp.
- Rút ngắn thời gian học việc và thử việc, tạo điều kiện thu hút lao động.
- Thoả mãn người lao động về cả vật chất và tinh thần phù hợp với khả năng họ bỏ ra, tạo văn hoá doanh nghiệp lành mạnh... để giữ chân người lao động hơn là bắt họ phải cam kết nộp số tiền góp vốn là 5 tr.đồng với thời gian lao động tối thiểu là 10 năm trước khi ký hợp đồng lao động chính thức vì làm vậy gây phản ứng không tốt cho lao động khi mới được tuyển dụng và gây khó khăn cho những lao động ngoại tỉnh nhưng có khả năng.

-
- Xây dựng mức thu nhập phù hợp với chỉ số giá tiêu dùng tăng từng ngày như hiện nay vừa đảm bảo mức sống cho lao động hiện tại, vừa thu hút lao động giỏi đến làm việc cho Công ty.

Hoàn thiện công tác tuyển dụng sẽ đảm bảo cho Công ty có được đội ngũ lao động kế cận có chất lượng phục vụ cho chiến lược phát triển lâu dài.

3.3 Hoàn thiện công tác bố trí sử dụng lao động

Theo Henri Ford, Chủ tịch hãng xe hơi Ford hàng đầu thế giới: “Tập hợp lực lượng mới chỉ là sự khởi đầu, tiếp tục công tác là sự tiến triển, đồng tâm hiệp lực công tác mới là thành công”. Để công tác tuyển dụng thật sự thành công và giữ chân được lao động thì quan trọng hơn nữa là sử dụng những con người đó như thế nào để họ phát huy được hết khả năng, năng lực, hoàn thành tốt công việc. Làm được như thế chỉ khi người lao động được bố trí vào công việc thích hợp nhất, thỏa mãn nguyện vọng của bản thân và phù hợp với năng lực, sở trường của mình.

Nhìn chung công tác bố trí, sử dụng lao động tại Công ty tương đối hợp lý, căn cứ trên nhiệm vụ, chức năng của các phòng ban, Xí nghiệp đến trình độ, chuyên môn của mỗi người lao động. Tuy nhiên, để hoàn thiện hơn công tác bố trí lao động mới sau khi tuyển dụng, xin đưa ra một số ý kiến.

Sau khi tuyển chọn được những ứng cử viên phù hợp, cán bộ nhân sự Công ty nên nghiên cứu kỹ lại hồ sơ, đánh giá lại năng lực và xem xét đến nguyện vọng của người lao động, đồng thời phân tích mức độ cũng như nhiệm vụ của công việc định phân công để có sự lựa chọn, sắp xếp hợp lý. Sau quá trình thử việc, cán bộ nhân sự sẽ tiến hành tập hợp ý kiến của các trưởng phòng ban mà nhân viên đó tập sự cùng với ý kiến của cán bộ hướng dẫn trực tiếp để đưa ra sự bố trí công việc thích hợp nhất, khai thác được hết tiềm năng của người lao động. Ngoài ra, cán bộ nhân sự cũng nên tham khảo ý kiến của tất cả các nhân viên trong phòng. Vì bố trí công việc không chỉ căn cứ vào kỹ năng, trình độ của nhân viên mà còn cần phải xét đến khả năng hoà đồng với tập thể, tinh thần hợp tác trong công việc. Bởi nó đảm bảo sự đoàn kết, hợp tác, tạo môi trường thuận lợi, mang đến sự thành công cho cả tập thể. Hơn nữa qua tiếp xúc một thời gian, các cán bộ nhân viên trong phòng của nhân viên thực tập sẽ có được những đánh giá, nhận xét chính xác về

nhân viên đó, và cán bộ quản trị nhân lực có thể dùng nó làm một trong những căn cứ ra quyết định. Tuy nhiên cũng nên chú ý, ngay cả khi đã bố trí công việc chính thức nhưng nếu thấy trong quá trình thực hiện công việc, nhân viên vẫn chưa phát huy được hết năng lực, hiệu quả công việc chưa đạt được tốt nhất thì cán bộ quản trị nhân lực cần phải có sự điều chỉnh, tránh tình trạng bỏ qua vì ngại sự xáo trộn. Nếu điều kiện cho phép, có thể cho nhân viên luân chuyển qua nhiều công việc để từ đó lựa chọn được công việc thích hợp nhất, đạt năng suất cao nhất.

Có thể ví dụ cho biện pháp trên. Nhân viên Nguyễn Văn A, tốt nghiệp trường đại học GTVT - Khoa Cầu đường sắt, được tuyển dụng vào vị trí nhân viên cho phòng Thiết kế kỹ thuật, tham gia công tác thiết kế. Nhưng qua thời gian thử việc cho thấy, A rất giỏi về ngoại ngữ và am hiểu về marketing do sở thích nên đã qua một lớp đào tạo ngắn hạn của trường Đại học Ngoại ngữ. Do đó, kết thúc thời gian thử việc cùng với nhận xét đánh giá thu được và nguyện vọng của A là được hoạt động trong lĩnh vực marketing nên cán bộ quản trị đã quyết định bố trí A làm việc tại phòng Kế hoạch - Kinh doanh để phát huy hiệu quả kiến thức với nhiệm vụ là thực hiện công tác marketing, tìm kiếm hợp đồng cho Công ty.

Ngoài ra, qua phân tích tình hình sử dụng nhân lực về mặt thời gian của cán bộ công nhân viên Công ty vẫn chưa đảm bảo hiệu quả và yêu cầu đặt ra. Để giúp khắc phục mặt hạn chế trên, Công ty có thể tạo ra thời gian biểu làm việc linh hoạt đối với người lao động bằng cách thiết lập mạng vi tính nối mạng. Nhờ đó, người lao động có thể làm việc tại nhà mà vẫn bảo đảm cập nhật những thông tin cần thiết và hoàn thành công việc được giao, đồng thời vẫn có thời gian giải quyết việc gia đình khi cần. Thêm nữa, Công ty nên đề ra các quy định kỷ luật lao động nhằm quản lý việc thi hành thời gian lao động nghiêm khắc hơn. Những cá nhân hay bộ phận nào không chấp hành đúng, đủ thời gian lao động, thường xuyên đi muộn về sớm hoặc giải quyết việc riêng trong giờ làm việc, ảnh hưởng đến năng suất chung sẽ có những mức phạt thích hợp từ nhắc nhở, khiển trách đến áp dụng các hình thức kỷ luật.

Hoàn thiện được công tác bố trí, sử dụng lao động sẽ giúp các nhà quản trị nhân lực khai thác được triệt để tiềm năng của người lao động, đóng góp nhiều cho sự phát triển của Công ty.

Tóm lại việc tuyển dụng lao động phải dựa trên các tiêu chí sau:

- Tuyển chọn lao động phải dựa trên nhu cầu thực sự của Công ty.
- Tuyển chọn đúng số lượng và chất lượng mà doanh nghiệp thực sự đang cần.
- Phải thể hiện vị trí lao động được tuyển chọn bằng những công việc cụ thể làm căn cứ cho việc phân công lao động sau này.
- Việc tuyển chọn phải được thực hiện một cách khách quan, công bằng, chính xác theo đúng quy trình.
- Khi tuyển chọn phải đề ra bản mô tả và các tiêu chuẩn tương ứng làm căn cứ.
- ...

4. Một số kiến nghị nhằm hoàn thiện công tác tuyển dụng nhân sự

- Tổ chức ngày hội tuyển dụng: Đây là hoạt động mới, hầu hết chỉ có các công ty nước ngoài và các công ty liên doanh hoặc khối tư nhân tham gia mà vẫn vắng bóng các công ty nhà nước. Hiệu quả của các hoạt động này là rất lớn vì không chỉ với mục tiêu là tuyển dụng nhân sự mà còn là cơ hội quảng bá hình ảnh, nâng cao uy tín của doanh nghiệp trên thị trường. Hoạt động này có thể được tổ chức tại địa điểm của doanh nghiệp hoặc tại các trường đại học.
- Tổ chức các buổi nói chuyện giới thiệu về Công ty và kế hoạch tuyển dụng nhân sự của Công ty tại các trường đại học, cao đẳng... xây dựng mối quan hệ với các trường.
- Cử cán bộ tuyển dụng đến tuyển dụng trực tiếp tại lễ trao bằng tốt nghiệp hàng năm của trường.
- Tiếp nhận sinh viên đến thực tập, thăm dò, nhận xét và nếu sinh viên có khả năng và nguyện vọng đến làm việc tại Công ty sau khi tốt nghiệp thì Công ty nên xây dựng phương án đào tạo để rút ngắn thời gian học việc sau này.
- Nắm bắt thông tin phản hồi từ người lao động, tạo dựng môi trường làm việc hiện đại, công nghiệp để người lao động hứng thú say mê với công việc.

KẾT LUẬN

Công tác tuyển dụng nhân sự là mảng công tác quan trọng của mọi tổ chức, mọi doanh nghiệp và có quan hệ chặt chẽ với các công tác khác. Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường như hiện nay quá trình tuyển dụng nhân phải sự thực sự là một cuộc "đãi cát tìm vàng". Tuy nhiên, xã hội Việt Nam với nguồn lao động dồi dào (dư thừa) và nền kinh tế vừa thoát khỏi cơ chế bao cấp thì vấn đề lao động chưa được coi trọng và nhất là công tác tuyển dụng lao động vừa “chặt” vừa “lỏng lẻo” như một số các công ty nhà nước hiện nay vừa tạo ra nguồn lao động kém chất lượng, vừa làm thất thoát lao động tiềm năng đang là vấn đề lo ngại của toàn xã hội... Còn tồn tại những hiện tượng như vậy là do vấn đề con người chưa được đưa được xem là yếu tố hàng đầu cho quá trình sản xuất hoặc chưa xây dựng được chiến lược quản lý nhân sự sâu sát. Qua tìm hiểu công tác này ở Công ty CP Công trình Đường sắt cho thấy vấn đề này cũng còn nhiều bất cập đã làm hạn chế khả năng thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao cho công ty, dẫn đến ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực sản xuất và sự phát triển của công ty.

Với tầm quan trọng của công tác tuyển dụng, đòi hỏi người cán bộ tuyển dụng phải có năng lực thực sự và nhận thức sâu sắc của cán bộ lãnh đạo về vấn đề này. Công ty phải xây dựng những chiến lược dài hạn về tuyển dụng và phát triển những cá nhân xuất sắc, bởi chính những con người này có thể tạo ra sự thay đổi, sự đột biến cho doanh nghiệp hoặc những lợi thế hơn hẳn đối thủ cạnh tranh.

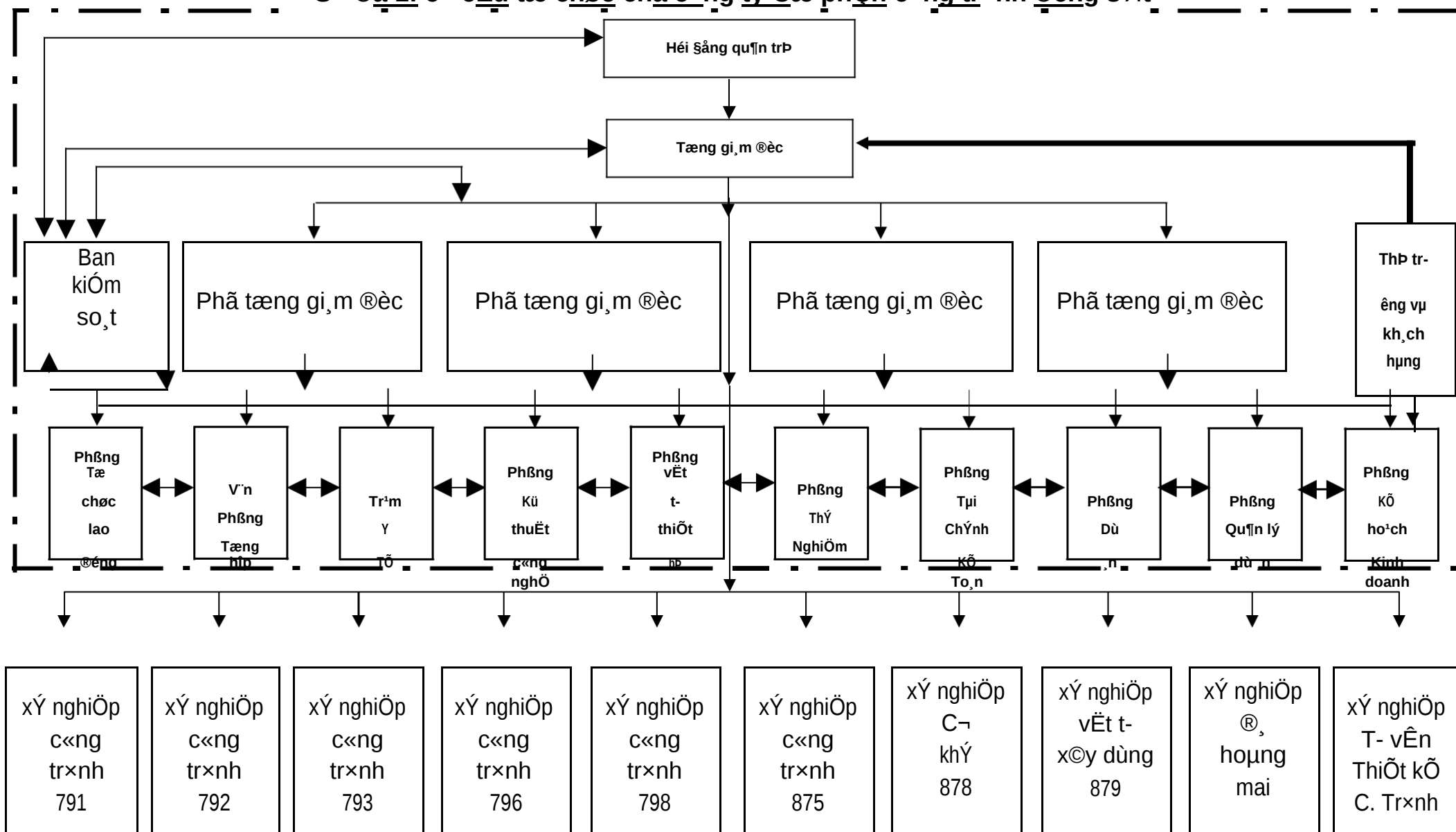
Trong quá trình viết đề tài, do thời gian và hiểu biết thực tế có hạn nên đề tài còn nhiều thiếu sót. Những kiến nghị và giải pháp đưa ra vẫn còn mang nặng tính lý thuyết, chưa đi sâu vào nghiên cứu cách thức thực hiện cụ thể. Em rất mong được sự chỉ bảo và đóng góp ý kiến của các Thầy, cô giáo trong bộ môn để đề tài của em được hoàn chỉnh hơn.

Một lần nữa em xin chân thành cảm ơn cô Ths. Ngô Thị Việt Nga cùng các anh, chị trong Công ty đã nhiệt tình giúp đỡ em trong quá trình hoàn thành chuyên đề tốt nghiệp này!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. **Giáo trình quản trị nhân lực** - Trường ĐH Kinh tế Quốc dân, 1999.
2. **Marketing các nguồn nhân lực** - PGS.TS Nguyễn Bách Khoa - NXB Thống kê, 2003.
3. **Nghệ thuật tuyển dụng nhân sự** - Robert Heller - NXB Văn hoá-Thông tin, 2004.
4. **Giáo trình Quản trị kinh doanh** - Trường ĐH Kinh tế Quốc dân, 2000.
5. **Tài liệu phòng TC-CB, phòng Kế hoạch, phòng TC-KT Công ty CP Công trình Đường sắt.**
6. Tham khảo tài liệu trên một số trang web: **Vnexpress, Google...**
- ...

Sơ đồ 1: Cơ cấu tổ chức của công ty Cổ phần công nghệ sinh học



Chú thích:

- Thông tin cho Bộ phận:
- Thông tin trao đổi với khách hàng:
- Thông tin nội bộ:

- Khu vực nằm trong HỒ theng: —