1. **LỜI MỞ ĐẦU**

Từ khi xã hội nguyên thủy của loài người biết phân công lao động và hợp tác với nhau để săn bắt thú rừng và làm nương rẫy thì lúc đó đã bắt đầu xuất hiện những hoạt động phôi thai đầu tiên của quản trị. Có thể nói rằng, hoạt động quản trị là một nghệ thuật có từ lâu đời nhưng quản trị học lại là một trong những ngành khoa học mới mẻ nhất của nhân loại. Mãi đến những năm cuối thế kỷ XIX đầu thế kỷ XX, các tư tưởng quản trị mới được nghiên cứu sắp xếp thành hệ thống có cơ sở khoa học. Một trong những người đặt nền móng đầu tiên cho khoa học quản trị là FREDERICK W. TAYLOR vào năm 1911 với cuốn sách nổi tiếng là “*những nguyên tắc quản trị khoa học* ”. Điều này nói lên tính đa dạng và phức tạp của khoa học quản trị.

Sau thời gian được tiếp xúc với môn học này nhóm chúng em nhận thấy quản trị là một yêu cầu tất yếu khách quan. Các hoạt động tập thể như lao động , sản xuất , kinh doanh… đều đòi hỏi một sự phối hợp nhịp nhàng, sự điều khiển , sự hướng dẫn cụ thể đối với từng cá nhân để hoàn thành công việc chung. Một tập thể muốn thành công phải có một nhà quản trị giỏi.

Để hiểu thêm về quản trị nhóm chúng em quyết định vận dụng phân tích những nôi dung được học tại “công ty viễn thông Viettel ”. Qua đó hiểu thêm các vấn đề lý thuyết cũng như vẫn dụng vào thực tiễn.

1. **NỘI DUNG**
2. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY
3. Lịch sử hình thành và phát triển
* Tháng 2/1990: hoàn thành tuyến vi ba số AWA Hà Nội – Vinh đầu tiên cho Tổng cục Bưu điện, đây cũng là công trình lớn đầu tiên của Công ty
* Tháng 7/1993: Xây dựng tuyến viba băng rộng 140 Mbps
* Năm 1995 Công ty Điện tử thiết bị thông tin được đổi tên thành Công ty Điện tử Viễn thông Quân đội (tên giao dịch là VIETTEL).
* Năm 1996: VIETTEL tích cực chuẩn bị, lập dự án kinh doanh các dịch vụ BCVT.
	+ 01/07/1997 Trung tâm phát hành báo chí được thành lập-tiền thân của Công ty Bưu chính Viettel.
	+ Tháng 9/1997 hoàn thiện là lập dự án xin phép kinh doanh 6 loại hình dịch vụ BCVT: Dịch vụ điện thoại cố định; di động, nhắn tin, Internet, trung kế vô tuyến Radio trunking; dịch vụ bưu chính.
	+ 1998-1999 Phát triển kinh doanh dịch vụ PHBC tại HN và HCM. Và được Tổng cục Bưu điện cấp phép kinh doanh dịch vụ Bưu chính trên phạm vi toàn quốc.
	+ 1999-2000 Thủ nghiệm và chính thức cung cấp dịch vụ CPN tuyến HN-HCM. Trung tâm phát hành báo chí đổi tên thành Trung tâm Bưu chính Quân đội và được Tổng cục Bưu điện cấp phép mở rộng mạng lưới ra Quốc tế.
	+ 2001-2005 Tập trung phát triển dịch vụ chuyển phát, mở rộng mạng lưới ra 64 tỉnh thành phố trong cả nước.
	+ 12/10/2006 Công ty TNHH nhà nước MTV Bưu chính Viettel được thành lập thay thế cho Trung tâm Bưu chính Quân đội.
	+ 27/03/2009 Bưu chính Viettel chính thức bán cổ phiểu ra công chúng với số lượng 1.526.600 cổ phần với giá bình quân 10.171đồng/ cổ phần.
	+ 01/07/2009 Công ty cổ phần Bưu chính Viettel được thay thế cho Công ty TNHH nhà nước 1 thành viên Bưu chính Viettel.
	+ 01/07/2009 Công ty cổ phần Bưu chính Viettel chính thức kinh doanh dịch vụ tại thị trường Campuchia
	+ 09/09/2009 Công ty cổ phần Bưu chính Viettel chính thức khai chương dịch vụ chuyển phát nhanh 5 tỉnh tại Campuchia
	+ 02/2011 Bộ thông tin & truyền thông đã cấp giấy phép chuyển phát thư Quốc tế cho Công ty cổ phần Bưu chính Viettel
	+ 03/2011 Thành lập Công ty TNHH MTV Bưu chính Viettel Thành phố Hồ Chí Minh
	+ 05/2011 Thành lập Công ty TNHH MTV Bưu chính Viettel Hà Nội
	+ 13/4/2012 Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp phép thành lập Tổng công ty CP Bưu chính Viettel
	+ 30/5/2012 Chủ tịch nước CHXHCN Việt Nam tặng thưởng Huân chương Lao động hạng Ba cho Bưu chính Viettel vì có thành tích xuất sắc trong công tác từ 2007 - 2011, góp phần xây dựng chủ nghĩa xã hội và bảo vệ Tổ quốc
1. Ngành nghề kinh doanh

Hoạt động viễn thông có dây, viễn thông không dây, viễn thông vệ tinh, viễn thông khác. Sản xuất, cung cấp các sản phẩm viễn thông quân sự, phương tiện kỹ thuật nghiệp vụ, chuyên dùng phục vụ quốc phòng, an ninh. Sản xuất sửa chữa trang thiết bị kỹ thuật phục vụ quốc phòng, an ninh. Lập trình, tư vấn và quản trị hệ thống máy vi tính; hoạt động dịch vụ công nghệ thông tin và dịch vụ khác liên quan đến máy vi tính. Xuất bản phần mềm, xử lý dữ liệu, cho thuê và các hoạt động liên quan.Cổng thông tin; hoạt động thông tấn, dịch vụ thông tin khác, hoạt động dịch vụ liên quan đến các cuộc gọi.Xây dựng công trình công ích, hoạt động kiến trúc và tư vấn kỹ thuật có liên quan.Hoạt động thiết kế chuyên dụng; lắp đặt hệ thốn điện, hệ thống xây dựng khác. Sản xuất, sửa chữa máy vi tinhd và thiết bị ngoại vi, thiết bị liên lạc. Nghiên cứu và phát triển thực nghiệm khoa học tự nhiên và kỹ thuật. Sản xuất linh kiện điện tử, thiết bị truyền thông, sản phẩm điện tử dân dụng,dây cáp, sợi cáp quang học; sản xuất dây, cáp điện và điện tử khác, các loại thiết bị dây dẫn điện khác.

1. Kết quả kinh doanh những năm gần đây

Xây dựng và định vị thương hiệu trên thị trường, truyền thông Slogan “Hãy nói theo cách của bạn” trở nên quen thuộc với người dân Việt Nam. Tất cả mọi hoạt động kinh doanh, các hoạt động xã hội đều đi theo triết lý kinh doanh “quan tâm, chăm sóc và sáng tạo, đột phá”.

Liên tục trong hai năm 2004, 2005 VIETTEL được bình chọn là thương hiệu mạnh, và đặc biệt năm 2006 VIETTEL được đánh giá là thương hiệu nổi tiếng nhất Việt Nam trong lĩnh vực dịch vụ BCVT do VCCI phối hợp với Công ty Life Media và công ty nghiên cứu thị trường ACNielsen tổ chức.

Ngày [05 tháng 4](http://vi.wikipedia.org/wiki/05_th%C3%A1ng_4) năm 2007 Công ty Viễn thông Viettel (Viettel Telecom) trực thuộc Tổng Công ty Viễn thông Quân đội Viettel được thành lập , trên cở sở sát nhập các Công ty Internet Viettel, Điện thoại cố định Viettel và Điện thoại di động Viettel

Năm 2007: Doanh thu 1 tỷ USD. 12 triệu thuê bao. Hội tụ 3 dịch vụ cố định – di động – Internet

Năm 2008: Doanh thu 2 tỷ USD. Nằm trong 100 thương hiệu viễn thông lớn nhất thế giới.Số 1 Campuchia về hạ tầng Viễn thông.

Năm 2009: Tập đoàn Viễn thông Quân đội được thành lập theo quyết định 2097/2009/QĐ-TTgcủa Thủ tướng Chính phủ ký vào ngày [14 tháng 12](http://vi.wikipedia.org/wiki/14_th%C3%A1ng_12) năm 2009, là doanh nghiệp kinh tế quốc phòng 100% vốn nhà nước với số vốn điều lệ 50.000 tỷ đồng, có tư cách pháp nhân, có con dấu, biểu tượng và điều lệ tổ chức riêng.

Năm 2010: Doanh thu 4 tỷ USD.

Năm 2011: Đầu tư sang Haiti. Lọt vào top 20 nhà mạng lớn nhất thế giới

Năm 2012: Đầu tư sang Mozambique

Theo quy định mới, tất cả các doanh nghiệp hiện nay đều hoạt động theo luật doanh nghiệp. Theo đó Viettel trở thành Công ty TNHH một thành viên sở hữu nhà nước

1. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH
2. Môi trường vĩ mô

Trong giai đoạn 1986 – 2009 kinh tế vĩ mô phát triển tương đối ổn định tạo điều kiện thuận lợi cho Công ty và nhiều thuận lợi cho Công ty phát triển và mở rộng hoạt động của mình.

* 1. Chỉ tiêu kinh tế Việt nam

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tổng GDP(tỷ USD) | 60.9 | 71.1 | 87 |
| Tăng trưởng GDP(%) | 8.2 | 8.45 | 6.35 |
| Thu nhập đầu người(USD/người) | 736 | 835 | 1030 |
| Tỷ giá hối đoái | 15.984 | 16.072 | 16.525 |
| Lạm phát(%) | 60.6 | 12.6 | 23 |



 Công ty Viễn thông Quân đội (Viettel) là Công ty dịch vụ viễn thông với thu nhập người dân ngày càng tăng cao, khả năng tiếp cận với dịch vụ của chúng tôi càng nhiều là cơ hội chúng tôi mở rộng lĩnh vực kinh doanh của mình.

Dựa trên chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2001 - 2010, Nhà nước đã xây dựng các chỉ tiêu phát triển kinh tế - xã hội như sau:

- GDP cứ 8 năm tăng gấp đôi.

- Đảm bảo tích luỹ nội bộ nền kinh tế đạt trên 30% GDP.

- Tỷ trọng trong GDP của công nghiệp là 38 - 39% vào năm 2005 và 40 - 41% vào năm 2010.

Theo đó, nhu cầu về dich vụ tăng các dịch vụ về điện thoại, intenet ngày càng tăng giúp cho Công ty chúng tôi có thể mở rộng quy mô va hoạt động của mình trọng lĩnh vực dịch vụ.

Việc Việt Nam kí kết Hiệp định thương mại Việt - Mỹ và tham gia vào các thoả thuận khu vực thương mại tự do theo lộ trình CEPT/AFTA đã mở ra thị trường rộng lớn.

 Lạm phát gia tăng, ảnh hưởng đến đời sống của một bộ phận lớn người dân với mức tăng chỉ số giá tiêu dùng lên tới 12,63% trong năm 2007 và tính tới hết tháng 11 năm 2008, chỉ số này là trên 23%. Năm 2009 lạm phát tuy có giảm nhưng cũng vẫn còn ảnh hưởng lớn đến hoạt động của công ty chúng tôi.

Chính sách thắt chặt tiền tệ, giảm tăng trưởng tín dụng nhằm chặn đứng lạm phát đã làm cho nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn trong hoạt động, phải tính tới phương án mua bán trong đó công ty Viettel chúng tôi cũng gặp không ít khó khăn.

Sự suy thoái và khủng hoảng kinh tế thế giới từ giữa năm 2008 đến nay cũng đã đạt đáy đã ảnh hưởng rất nhỉều đến hoạt động kinh doanh của Công ty chúng tôi. Lợi nhuận đã không đạt mục tiêu đề ra của công ty do khung hoảng kinh tế làm cho người dân hạn chế chi tiêu.

Như vậy, với tình hình kinh tế vĩ mô hiện nay và xu hướng trong tương lai thì vừa đem lại những cơ hội, thuận lợi cho các lĩnh vực hoạt động của Công ty VIETTEL chúng tôi. nhu cầu về dịch vụ viễn thong gia tăng, nhưng cũng gây ra không ít khó khăn: đó là đòi hỏi phải tìm cách thay đổi công nghệ, phương pháp quản lý để giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm, sự chăm sóc khách hang, sự canh tranh gay gắt.

1. Môi trường chính trị

Chính trị nước ta hiện nay được đánh giá rất cao về sự ổn định đảm bảo cho sự hoạt động của Công ty chúng tôi được ổn định, tạo ra tâm lý an toàn khi đầu tư.

Việc gia nhập WTO, là thành viên Hội đồng bảo an lien hợp quốc, vấn đề toàn cầu hóa, xu hướng đối ngoại ngày càng mở rộng, hội nhập vào kinh tế thế giới là cơ hội của công ty tham gia vào thị truờng toàn cầu. Các quy định về thủ tục hành chính ngày càng hoàn hiện, giấy phép hoạt động kinh doanh ngày càng được rúy ngắn.Chính phủ rất quan tâm về hiệu năng hành chính công, tháo gỡ các rào cản trong hoạt động kinh doanh.Đây là một thuận lợi cho Công ty VIETTEL chúng tôi giảm bớt rào cản ra nhập ngành.

Luật pháp Việt nam hiện nay có chiều hướng được cải thiện.luật kinh doanh ngày càng được hoàn thiện.Luật doanh nghiệp tác đọng rất nhiều đến tất cả doanh nghiệp nhờ khung pháp lý của luật pháp duới sự quản lý của nhà nuớc các thanh tra kinh tế.Tất cả các doanh nghiệp đều hoạt động thuận lợi.

1. Các nhân tố văn hoá - xã hội

Để có thể thành đạt trong kinh doanh, các doanh nghiệp không chỉ hướng nỗ lực của mình vào các thị trường mục tiêu mà còn phải biết khai thác tất cả các yếu tố của môi trường kinh doanh, trong đó có yếu tố môi trường văn hoá.

Về sắc thái văn hoá, nó vừa chịu ảnh hưởng của truyền thống lại vừa chịu ảnh hưởng của môi trường, lãnh thổ và khu vực.Sắc thái văn hoá in đậm lên dấu ấn ứng xử của người tiêu dùng trong đó có vấn đề quan niệm và thái độ đối với hàng hoá, dịch vụ mà họ cần mua. Nhu cầu liên lạc tăng, nhu cầu dịch vụ.... Ngày nay, hầu hết mỗi nguời từ các nhà doanh nghiệp, người nông dân, sinh viên, công chức cho đến học sinh đều có nhu cầu liên lạc, và có những nhu cầu dịch vụ khác…Như vậy, việc này sẽ kích cầu dịch vụ của Công ty VETEL chúng tôi.

Cùng với sự phát triển của xã hội, trình độ dân trí của Việt Nam ngày một được nâng cao hơn. Điều này sẽ tạo điều kiện cho Công ty có nguồn lao động có trình độ quản lý, kỹ thuật, có đội ngũ nhân viên lành nghề có trình độ cao... Với thị trường 86 triệu dân, tỷ lệ dân số trẻ đang có nhu cầu dịch vụ liên lạc, tao ra nhu cầu lớn và một thị trường rộng lớn sẽ là cơ hội cho Công ty mở rộng hoạt động và chiếm lĩnh thị trường giàu tiềm năng này.

1. Các yếu tố tự nhiên - công nghệ

Ngày nay, yếu tố công nghệ có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của mỗi quốc gia, mỗi doanh nghiệp. Công nghệ có tác động quyết định đến 2 yếu tố cơ bản tạo nên khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp: chất lượng và chi phí cá biệt của sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp cho thị trường. Song để thay đổi công nghệ không phải dễ. Nó đòi hỏi doanh nghiệp cần phải đảm bảo nhiều yếu tố khác như: trình độ lao động phải phù hợp, đủ năng lực tài chính, chính sách phát triển, sự điều hành quản lý ... Với Công ty VIETTEL chúng tôi đây vừa là điều kiện thuận lợi vừa tạo ra những khó khăn: sự phát triển của công nghệ, đặc biệt là công nghệ 3G sắp tới giúp Công ty có điều kiện lựa chọn công nghệ phù hợp để nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ, năng suất lao động, nhưng khó khăn cho Công ty là sự cạnh tranh rất lớn trong ngành, cùng với đòi hỏi giảm giá các dịch vụ…

Yếu tố tự nhiên bao gồm: vị trí địa lý, khí hậu, thời tiết... Yếu tố này ảnh hưởng đến chất lượng các dịch vụ của chúng tôi, sự đầu tư vào cơ sở hạ tầng viễn thông của chúng tôi.

Tóm lại: Những nhân tố môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty do đó Công ty cần phải có những chiến lược cụ thể để giữ vững và phát triển thị phần.

1. Môi trường vi mô (mô hình 05 áp lực của Porter)



* 1. Đối thủ cạnh tranh hiện tại



- Thị trường Viễn thông đã có sự cạnh tranh gay gắt của các Công ty dịch vụ viễn thông khác như MOBIFONE, VINAFONE, SFONE, BEELINE… Dù hiện tại Viettel đang chiếm lĩnh thị phần nhiều nhưng các mạng điện thoại khác đang dần tiến tới mức cân bằng như Mobifone đã chiếm 35%.

Khi thị trường viễn thông hội tụ đến 7 nhà cung cấp dịch vụ di động:

Vinaphone, Mobifone, Viettel, HT mobile, EVN Telecom, S-fone và Gtel mobile, người ta vẫn thấy sự khác biệt Viettel. Đó là:
 - Doanh nghiệp có số lượng thuê bao di động lớn nhất

 - Doanh nghiệp có vùng phủ sóng rộng nhất
 - Doanh nghiệp có giá cước cạnh tranh nhất

 - Doanh nghiệp có những gói cước hấp dẫn
 - Doanh nghiệp có chính sách CSKH tốt nhất

1. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

 **- Truyền thông “lấn sân” viễn thông** *kế hoạch* truy cập Internet qua mạng cáp truyền hình (Với ưu thế về băng rộng). Với sự phát triển của công nghệ, các doanh nghiệp viễn thông - công nghệ thông tin và truyền thông của Việt Nam bắt đầu trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp của nhau. Việc truy cập Internet qua mạng cáp truyền hình có thể đạt tốc độ tải về tới 54 Mbps và tải lên 10 Mbps. Đồng thời, thông qua hệ thống đường truyền này, ngoài truyền hình và Internet, khách hàng còn có thể tiếp cận nhiều dịch vụ giải trí khác như chơi game online, xem ti vi trên máy vi tính, xem truyền hình và phim theo yêu cầu...

- **Mạng di động MVNO**



- Ưu điểm lớn nhất của di động MVNO là khai thác tối đa cơ sở hạ tầng mạng.Những nhà cung cấp MVNO sẽ không phải đầu tư quá nhiều vốn để xây dựng hệ thống mạng. Bên cạnh đó, nhờ các đối tác MVNO, các nhà khai thác di động MNO sẽ tận thu được số vốn đã đầu tư vào cơ sở hạ tầng bằng việc khai thác triệt để những phân khúc thị trường còn bỏ ngỏ.

- Nhà đầu tư nước ngoài đang hào hứng tham gia vào thị trường viễn thông ViệtNam

1. Nhà cung cấp

 - Nhà cung cấp tài chính bao gồm: **BIDV, MHB, Vinaconex, EVN**

 **-** Nhà cung cấp nguyên vật liệu, sản phẩm bao gồm: **AT&T (Hoa Kỳ), BlackBerry, Nokia,Siemens,Networks, ZTE**

1. Sản phẩm thay thế

 - Sản phẩm và dịch vụ thay thế là những sản phẩm, dịch vụ có thể thỏa mãn nhu cầu tương đương với các sản phẩm dịch vụ trong ngành.

 - Ngành viển thông rộng mở vì vậy trong tương lai gần sẽ có những sản phẩm thay thế sẽ giúp khách hàng ngày càng thỏa mãn nhu cầu của mình.

1. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CÔNG TY 5 NĂM QUA
2. Sứ mệnh

**"*Chúng tôi luôn lấy sáng tạo là sức sống , lấy thích ứng nhanh làm sức mạnh cạnh tranh , không ngừng phấn đấu tạo ra những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao với giá hợp lý để đóng góp vào mục tiêu tăng trưởng của khách hàng*"**

Viettel luôn luôn biết quan tâm, lắng nghe và cảm nhận, trân trọng những ý kiến của mọi người như những cá thể riêng biệt – các thành viên của công ty, khách hàng và đối tác để cùng họ tạo ra các sản phẩm, dịch vụ ngày càng hoàn hảo.

Triết lý thương hiệu: luôn đột phá, đi đầu, tiên phong; công nghệ mới, đa sản phẩm, dịch vụ chất lượng tốt; liên tục cải tiến; làm việc và tư duy có tình cảm, hoạt động có trách nhiệm xã hội; trung thực với khách hàng, chân thành với đồng nghiệp.

Đem những gì tốt nhất của Việt Nam ra nước ngoài.Viettel sinh ra từ khó khăn và với tinh thần của người lính nên không ngại đi vào vùng có "địa tô" thấp.Vì khó khăn nên Viettel đêm không ngủ được và phải thức nghĩ cách nên sẽ trưởng thành hơn.Viettel có triết lý văn hoá là vào "chỗ chết để tìm đường sống", đây là nhận thức rất quan trọng của Viettel.

1. Biểu tượng



“Say it your way”là 1 slogan để đời của viettel, nó không chỉ đáp ứng nhu cầu hướng tới những nhu cấu riêng biệt của từng khách hàng mà còn thể hiện sự quan tâm lắng nghe của Viettel đối với nhu cầu đó. Mặt khác, đối với chính nội bộ của Viettel, slogan này cũng thể hiện sự quan tâm, lắng nghe đến các nhu cầu, ý kiến, ý tưởng sáng tạo của từng cá nhân và cho phép họ được thể hiện theo cách riêng của mình

Với ý tưởng của dấu ngoặc kép logo của Viettel được thiết kế với hình elipse biểu tượng cho sự chuyển động liên tục, sáng tạo không ngừng (Văn hóa phương Tây) và cũng biểu tượng cho âm dương hòa quyện vào nhau (Văn hóa phương Đông). 3 màu trên logo cũng có những ý nghĩa đặc biệt: màu xanh (thiên), màu vàng (địa), và màu trắng (nhân). Theo đúng bát quái thì thiên ứng với màu đỏ nhưng đuợc đổi thành màu xanh để tông màu phù hợp với bố cục và biểu trưng của quân đội.

1. Mục tiêu kinh doanh

Theo định hướng phát triển đến năm 2015, Viettel không chỉ muốn khẳng định vị thế chủ đạo quốc gia về viễn thông và công nghệ thông tin, mà còn có khát vọng trở thành tập đoàn đa quốc gia, nằm trong tốp 30 nhà cung cấp dịch vụ viễn thông lớn nhất thế giới. Doanh thu đến năm 2015 là khoảng 200.000-250.000 tỷ đồng. Tốc độ tăng trưởng bình quân từ 15-17%/năm. Chiến lược kinh doanh của tập đoàn trong 5 năm tới hướng vào lĩnh vực chính là: Viễn thông (thị trường cả trong và ngoài nước) chiếm 70%

1. Chiến lược theo đuổi và Các biện pháp cụ thể trong quá trình thực hiện chiến lược
2. Chiến lược tăng trưởng tập trung
* **Chiến lược thâm nhập thị trường.**

Trên cơ sở phân tích, đánh giá môi trường kinh doanh, xem xét các mục tiêu, nhiệm vụ đã xác định, các nhà quản lý của Viettel đã lựa chọn chiến lược tăng trưởng hoạt động sản xuất kinh doanh, tăng vị thế của Tổng công ty bằng cách tập trung phát triển các sản phẩm dịch vụ mà hiện là thế mạnh của Tổng công ty như: điện thoại quốc tế, điện thoại trong nước, các dịch vụ thông tin di động, internet, bưu chính, tài chính, nhân lực. Tổng công ty bưu chính viễn thông quân đội Viettel còn thực hiện chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ.

- Thị trường viễn thông tại Việt nam đang phát triển rất mạnh, với thị phần trên dưới 40% tuy vậy các hà mạng cũng đang cạnh tranh chiếm lĩnh thị phần. Vì vậy Viettel đang nỗ lực tung ra những gói cước giá rẻ, đang nỗ lực tiếp thị quảng cáo mạnh mẽ, hiệu quả nhằm tăng thị phần của các sản phẩm.

- Viettel đã tăng số nhân viên bán hàng và mở rộng đại lý tại các tinh thành tỷong cả nước.

- Tăng cường các hoạt đông quảng cáo trên truyền hình, internet, báo chí, băng rôn…

- Đồng thời Viettel đang đẩy mạnh các chiến dịch khuyến mại như đưa ra các gói cước giá rẻ:

Gói cha và con: Hiểu được băn khoăn ấy, gói Cha và con ra đời giúp “giải bài toán khó” cho các bậc làm cha làm mẹ: Con vẫn dùng được di động, nhưng tiền sử dụng cho di động lại phụ thuộc vào người cha, cho bao nhiêu thì dùng bấy nhiêu…

Gói Happy Zone: Bình thường, người sử dụng di động sẽ trả 1.500đ/ phút khi gọi đi. Tuy nhiên, có một bộ phận dân cư (đặc biệt khu vực miền Tây) cũng muốn đi du lịch hoặc làm ăn nhưng hầu như họ chỉ di chuyển trong phạm vi tỉnh mình sinh sống. Trong khi đó, giá cước di động như hiện nay nếu dành cho họ không phù hợp, họ - những người di chuyển trong một phạm vi hẹp – phải trả tiền bằng những người giàu – những người hay đi du lịch.

Gói Tomato: Đã góp phần phát triển thương hiệu công ty và một điểm quan trọng nữa là nó sẽ giúp doanh nghiệp đưa viễn thông đến cả những người nông dân nghèo nhất - tính đại chúng và phúc lợi - khi họ có thể hầu như không mất đồng tiền cước nào mà vẫn có thể sử dụng.

Gói Sumo Sim: Viettel luôn tuân theo tôn chỉ: xã hội hóa di động, làm sao để người nghèo cũng có cơ hội dùng di động để họ có cơ hội bớt nghèo. Thực tế cho thấy rằng: Rào cản lớn nhất hạn chế người dân có thu nhập thấp sử dụng dịch vụ di động chính là giá máy điện thoại còn rất cao. Hiện nay, chi phí thấp nhất để họ có được máy điện thoại là khoảng 600.000 đồng.Hiểu được mong muốn khát khao của những người dân ấy, gói SumoSim ra đời.Với chính sách bán bộ trọn gói SumoSim, Viettel giúp một lượng lớn người dân thỏa mãn ước mơ của mình là có được 1 máy di động hoàn toàn miễn phí.

Người ta có thể nhận thấy đây là nỗ lực của Viettel trong công tác phổ cập hoá dịch vụ di động, mang lại cơ hội dùng dịch vụ di động cho tất cả mọi người dân Việt Nam, kể cả những người có thu nhập thấp nhất.

Cố định Homephone: Hơn nữa, tâm lý người Việt thường muốn chỉ phải trả trọn gói khi sử dụng một sản phẩm hay dịch vụ, chứ không muốn bị ám ảnh một khoản nợ phải trả cả đời (tiền thuê bao điện thoại hàng tháng). Vì thế, gói Homephone không cước thuê bao ra đời: chỉ cần đóng trọn gói 500.000đ, người sử dụng không còn phải quan tâm chi trả khoản thuê bao hàng tháng nữa.

Ngoài ra còn tặng 100% các thẻ nạp, tặng cổng Modul cho 1 thuê bao internet…

* **Chiến lược phát triển thị trường**

 Công ty đã tiến hành đa dạng hoá sản phẩm nhằm tận dụng nguồn vốn lớn mạnh và đội ngũ nhân lực sẵn có của mình cùng với một hệ thống kênh phân phối khắp các tỉnh thành và quan trọng nhất là người tiêu dùng chuyển hướng sở thích và có sự đánh giá. Nhu cầu của khách hàng đòi hỏi phải được quan tâm hơn, được phục vụ tốt hơn. Cơ hội của thị trường đang phát triển vì thế mà Công ty đã đưa ra các gói dịch vụ phù hợp với nhu cầu khách hàng đồng thời mở rộng nhiều lĩnh vực kinh doanh để tận dụng khả của Công ty nhằm chiếm lĩnh thị trường với mục tiêu dẫn đầu một số lĩnh vực có lợi thế.

- Viettel hiện có số lượng thuê bao di động lớn nhất: Số lượng thuê bao của Viettel lên tới hơn 22 triệu thuê bao, chiếm trên 42% thị phần di động đồng thời cũng chiếm thị phần lớn trong các sản phẩm và dịch vụ khác mà Công ty đang kinh doanh.

- Về chiến lược tiếp cận khách hàng, Viettel đã tìm kiếm những phân khúc thị trường mới như: những khách hàng có nhu cầu nghe nhiều (gói cước Tomato), đối tượng trẻ thích sử dụng các dịch vụ giá trị gia tăng (như gói cước Ciao). Và mạng này đã “bắt” nhanh cơ hội để liên tục đưa ra các dịch vụ mới mang lại doanh thu lớn. Dịch vụ nhạc chuông chờ I-muzik sau một năm rưỡi ra đời đã có tám triệu người sử dụng. Bên cạnh đó, Viettel còn đưa ra nhiều loại dịch vụ như I-share - sẻ chia tài khoản, dịch vụ nhận và gửi thư điện tử trên điện thoại động…
 - Với những bước đi ấy, chỉ sau hơn ba năm hoạt động, Viettel đã dẫn đầu thị trường về lượng thuê bao di động. Theo công bố của Bộ Thông tin và Truyền thông, tính đến tháng 5/2008 (cuộc điều tra gần đây nhất về lượng thuê bao của các mạng di động), cả nước có hơn 48 triệu thuê bao di động, trong đó, Viettel có 20 triệu, MobiFone 13,5 triệu, VinaPhone hơn 12 triệu và S-Fone hơn 3 triệu...

- Công ty đang tìm kiếm cơ hội mở rộng thị trường. Hiện nay công ty đã mở rộng hoạt động kinh doanh của mình sang thị trường Lào và Campuchia.

- Với chiến lược giá mà công ty đưa ra rất hớp dẫn cùng với chiến lược Maketting mạnh mẽ nhằm tới việc thu hút những khách hàng sử dụng mới.

* **Chiến lược phát triển sản phẩm.**

**Hiện nay công ty kinh doanh:**

****

Là công ty hoạt động trong nghiều lĩnh vực với cơ cấu chủng loại sản phẩm đa dạng thích hợp , có khả năng cạnh tranh thị trường. Với thị trường rộng lớn trong nước và ngoài nước.Đồng thời khách hàng luôn luôn quan tâm đến các sản phẩm và dịch vụ của Viettel.Vì vậy mà Công ty đã và đang nghiên cứu đưa ra chiến lược phát triển sản phẩm phù hợp với thị hiếu khách hàng, với nhu cầu thị trường.

1. Chiến lược kinh doanh quốc tế

Hiện Viettel đã triển khai kinh doanh tại Campuchia, Lào, Mozambique, Peru và Haiti. Khởi đầu bằng việc khai trương hai mạng di động tại Campuchia (mạng MetFone, tháng 2.2009) và Lào (mạng Unitel, tháng 10.2009). Gần đây, Viettel đang trong quá trình thương thảo với chính phủ một số nước để mở rộng hoạt động kinh doanh trong môi trường quốc tế.

Tại các thị trường Viettel đã và đang đầu tư, Peru là nước có số dân lớn nhất với gần 30 triệu dân (đứng thứ 42 thế giới). Tiếp đó là Mozambique 23 triệu dân (xếp thứ 51 thế giới), Campuchia, Haitti và Lào. Trong số đó, Peru có cơ cấu dân số vàng gần giống với Việt Nam, dân số trong độ tuổi lao động cao gần gấp đôi nhóm dân số trong độ tuổi phụ thuộc. Theo thống kê, tỷ lệ dân số của Peru dưới độ tuổi lao động là 28,5%, trong độ tuổi lao động 65,1%, ngoài lao động là 6,4% và độ tuổi trung bình là 26,2. Mozambique là nước có dân số trẻ nhất với con số tương ứng là 45,9%, 51,1%, 3% và 16,8 tuổi. Đặc điểm về dân số tại những quốc gia này là cơ hội để Viettel để phát triển thành công nhiều dịch vụ viễn thông.

Trong quý 1/2011, doanh thu của Viettel từ thị trường nước ngoài đã tăng 200% so với cùng kỳ quý 1/2010. Năm 2010, doanh thu viễn thông từ thị trường nước ngoài Campuchia và Lào của Viettel là trên 220 triệu USD, trong đó Campuchia đạt 161 triệu USD, (tăng 2,8 lần so với năm 2009 và Lào gần 61 triệu USD, tăng 4,5 lần.

Có thể nhận thấy chiến lược đầu tư ra nước ngoài của Viettel là chiến lược xuyên quốc gia. Việc lựa chọn thị trường quốc gia mục tiêu của Viettel là “đánh” vào những thị trường khó, những thị trường các nước đang phát triển, thậm chí là bất ổn về chính trị và khó khăn về tự nhiên. Điều đó khẳng định rằng Viettel “đánh” ra nước ngoài với tham vọng trở thành số 1 của các thị trường đó. Để làm được điều này, Viettel đã áp dụng chiến lược Đại dương xanh – nghĩa là họ đang tự tạo ra một ngành kinh doanh, một thị trường mới, một “đại dương” các dịch vụ mới ở một vùng đất còn chưa được ai khai phá.

* Đầu tư tại Campuchia

Cuối năm 2006, Tổng công ty Viễn thông Quân đội (Viettel) chính thức đặt chân vào thị trường Campuchia, trở thành doanh nghiệp (DN) viễn thông đầu tiên trực tiếp đầu tư ra nước ngoài. Đây là thị trường đầu tiên và cũng thành công nhất của Viettel. Viettel lựa chọn hình thức đầu tư 100% vốn CSH để thâm nhập vào một thị trường đang phát triển ở Campuchia.

Triết lý: Mạng Metfone là mạng của người Campuchia xuất phát đầu tiên từ sự nhận thức của ban lãnh đạo Tổng công ty khi đầu tư sang thị trường này. Khi đến một quốc gia nào ta cũng phải "nhập gia tùy tục". Ngoài ra, khi xây dựng mạng Metfone thì lực lượng chính để xây dựng mạng này là người dân Campuchia, được xây dựng trên đất nước Campuchia. Khi Viettel cung cấp dịch vụ thì chính những người Campuchia được hưởng. Sang nước bạn, ta phải tuân thủ theo đúng luật pháp Campuchia, theo văn hóa, phong tục tập quán của Campuchia. Nếu không xác định được Metfone là mạng của người Campuchia, phục vụ người dân Campuchia thì sẽ không phát triển được.

Ngoài ra, những chương trình khuyến mãi, an sinh xã hội và đóng góp cho ngân sách chính phủ cũng nằm trong kế hoạch đầu tư của doanh nghiệp, khiến Viettel thành công nhiều hơn trên thị trường này.

* Xây dựng cơ cấu tổ chức:

Khi Viettel triển khai mạng lưới tại Campuchia, công việc được tiến hành như một đội quân ra trận với 700 con người tràn đầy nhiệt huyết, với tính kỷ luật cao.Viettel chủ trương cách làm là cử những chuyên gia tốt nhất sang xây dựng bộ máy, đào tạo và chuyển giao tri thức.

Mục tiêu cuối cùng là sau 3 năm triển khai, bộ máy đó phải được vận hành bởi chính những người địa phương, từ kỹ thuật đến kinh doanh. Điều này khác với những nhà đầu tư khác, tập trung thuê các chuyên gia nước ngoài đã có chuyên môn để đảm bảo công việc, thay vì đào tạo một lớp nhân lực cấp cao cho chính đất nước đó. Cách làm này đã được người dân đánh giá cao, vì những giá trị thực sự và sự chân thành mà Viettel đang mang đến cho đất nước họ. Có được sự tin tưởng này thì Viettel sẽ nhận được sự yêu mến, tin tưởng và thu hút được nhiều người tài.

* Xây dựng cơ sở hạ tầng

Tại Campuchia, Viettel đã đầu tư một mạng truyền dẫn, đây là yếu tố quan trọng bậc nhất, là hạ tầng của một ngành viễn thông. Hiện mạng truyền dẫn của Viettel tại Campuchia  xếp hạng thứ nhất, được đánh giá là tốt nhất vì ngay từ đầu, công ty đã đầu tư một mạng cáp quang len lỏi về khắp các tỉnh thành, các huyện của Campuchia. Trên đất nước Campuchia, cáp quang đã giăng đến 1493 xã với chiều dài 11.000 km. Hết năm 2009 con số cáp quang sẽ là 19.000 km). Trong khi đó, các doanh nghiệp viễn thông khác chỉ chủ yếu sử dụng truyền dẫn bằng viba.

Xây dựng các trạm thu phát sóng di động (BTS).Viettel đang đứng đầu về số lượng các trạm thu phát sóng di động (BTS). Tính đến hết năm 2008 đã có được 1.000 trạm BTS, hết năm 2009 là 3.000 trạm.

Xây dựng các chương trình như hỗ trợ xây dựng cầu mạng truyền hình hội nghị giúp chính phủ điều hành, và miễn phí Internet trong mạng giáo dục điện tử...  hay như các chương trình từ thiện xã hội, trợ giá viễn thông cho người có thu nhập thấp đã nhận được sự ủng hộ của mọi thành phần, từ chính phủ đến người dân.

* Đầu tư tại Lào

Tại Lào, thói quen không làm việc ngoài giờ và nghỉ toàn bộ các ngày cuối tuần của nhân viên bản xứ khiến cho Viettel đã gặp nhiều khó khăn trong việc đảm bảo việc phục vụ khách hàng 24/7 như các công ty viễn thông cần phải làm. Trong giao tiếp và làm việc, nhân viên người Lào thích được nói chuyện nhẹ nhàng, chứ không quen với tác phong quân đội, chấp hành mệnh lệnh.

Tại thị trường Lào, Viettel cũng đã khai trương mạng Unitel với cơ sở hạ tầng tương đối lớn và khoảng 1,4 triệu thuê bao.

* Đầu tư tại Peru

Viettel dự định đầu tư khoảng 27 triệu USD để xây dựng mạng di động mới tại Peru. Cuộc đấu thầu giấy phép di động thứ 4 ở Peru có sự tham gia của 4 nhà mạng, gồm Viettel, Americatel (công ty con thuộc tập đoàn Entel của Chile), Hits Telecom (công ty của Kuwait) và Winner Systems, liên doanh của Nga.

Viettel thắng thầu nhờ cam kết phục vụ miễn phí cho 4.025 tổ chức giáo dục ở Peru trong vòng 4 năm, nhiều gấp hơn 2 lần so với cam kết của hai đối thủ tham gia đấu thầu giấy phép di động này. Các điều kiện khác của giấy phép mà Viettel sẽ phải đáp ứng là có tối thiểu 15.000 kết nối trong năm đầu tiên và 338.000 kết nối trong năm thứ 3 cũng như phủ sóng 5 tỉnh ngoài khu vực thủ đô Lima và Callao trong vòng hai năm.

Peru hiện có 3 mạng di động hoạt động, gồm Claro (thuộc sở hữu của tập đoàn America Movil SAB của Mexico), Movistar (thuộc sở hữu của Telefonica Moviles SAC, thành viên của tập đoàn Telefonica SA của Tây Ban Nha) và Nextel del Peru SA, thành viên của NII Holdings Inc. Trong đó, theo số liệu tính đến cuối năm 2009, Movistar là nhà mạng lớn nhất, chiếm 63% thị trường di động của Peru với 15,6 triệu thuê bao, tiếp đến là Claro (33% thị phần và có 8,25 triệu thuê bao) và Nextel del Peru SA (hơn 800.000 thuê bao và 3,3% thị phần). Theo website Telecompaper.com, tỷ lệ sử dụng điện thoại di động ở Peru đã đạt 97% tính đến cuối năm 2010, tăng 17% so với năm ngoái. Peru có gần 30 triệu dân với thu nhập bình quân đầu người khoảng 3.500 USD tính đến tháng 6/2010. Quốc gia Nam Mỹ này hiện có hơn 8 triệu người sử dụng Internet, đạt tỷ lệ 27%.

* Đầu tư tại Mozambique

Chính phủ Mozambique vừa cấp giấy phép cung cấp dịch vụ viễn thông di động cho Movitel. Movitel đã đánh bại hai nhà thầu khác là Uni-Telecom, một liên doanh giữa Unitel SA của Angola và Energy Capital SA của Mozambique; và TMM, công ty của hãng viễn thông Bồ Đào Nha (Portugal Telecom).

Cuộc đấu giá đưa ra các điều kiện là các công ty tham gia phải có ít nhất 2 triệu khách hàng tại những quốc gia mà họ đã hoạt động kinh doanh và phải chứng minh doanh thu đạt trên 50 triệu USD/năm. Movitel đã chi 28 triệu USD để đấu giá giấy phép di động thứ ba ở Mozambique. Cuộc đấu giá giấy phép di động thứ 3 ở Mozambique có tới 22 công ty tham gia. Với giấy phép này, trong vòng 12 tháng, Movitel phải bắt đầu cung cấp dịch vụ. Trong 5 năm tới, Movitel sẽ đầu tư 400 triệu USD để phát triển kinh doanh đồng thời đảm bảo phủ sóng đến 85% dân số của Mozambique.

Movitel là một liên minh giữa Viettel và SPI, một công ty cổ phần của Mozambique. Mozambique hiện có 20,3 triệu dân, trong đó có khoảng 7 triệu người dùng dịch vụ di động của hai nhà cung cấp Mcel và Vodacom. Thu nhập đầu người của người dân Mozambique đạt 464 USD vào năm 2009 (theo Wikipedia) và là một trong những quốc gia nghèo nhất thế giới.

* Đầu tư tại Haiti

Trong thời gian vài tháng sau triển khai dịch vụ, các cuộc gọi khác vào nội mạng di động và cố định của Natcom cũng được thử nghiệm thành công. Trong thời gian tới, Natcom sẽ thực hiện việc kết nối với các mạng viễn thông khác tại Haiti. Dự kiến trong năm 2011, Natcom sẽ phát sóng 1.000 trạm BTS để tiến hành kinh doanh dịch vụ.

Vào ngày 4/5/2010, chính phủ và ngân hàng trung ương Haiti đã ký thỏa thuận đồng ý cho Viettel đầu tư vào hãng viễn thông sở hữu nhà nước Telecommunications d’Haiti (Teleco). Theo thỏa thuận này, Viettel sẽ đầu tư một gói trị giá 99 triệu USD vào Teleco. Trong đó, Viettel đã đồng ý đầu tư ban đầu 59 triệu USD và 40 triệu USD còn lại trong 4 năm tiếp theo để nâng cấp mạng lưới và các dịch vụ của Teleco đã bị ảnh hưởng nặng nề sau trận động đất hồi tháng 1/2010. Theo các công bố trước đó, Viettel cũng sẽ gánh cả khoản nợ cũ của Teleco ước chừng khoảng 30 triệu USD.

Tại Haiti, hạ tầng dịch vụ điện thoại cố định lạc hậu của Công ty Teleco (nhà mạng của Haiti được Viettel mua cổ phần) bị sập gần như hoàn toàn sau trận động đất tại Haiti vào trung tuần tháng 1/2010. Do vậy, Viettel và đối tác đã tiến hành thay thế mới và đầu tư bổ sung hạ tầng để cung cấp thêm các dịch vụ viễn thông. Hiện Natcom đang cung cấp dịch vụ thuê kênh quốc tế, dịch vụ điện thoại cố định và Internet ADSL.

Sau khi có đầu tư của Viettel, Teleco sẽ trở thành liên doanh viễn thông mới có giấy phép và băng tần cung cấp đủ loại dịch vụ viễn thông gồm cố định hữu tuyến, cố định không dây, cáp quang biển quốc tế, băng rộng không dây WiMAX và di động. Trong đó, Viettel chiếm 60% cổ phần của liên doanh và 40% cổ phần còn lại thuộc về Teleco và các đối tác cũ của hãng viễn thông này.

1. CÔNG TÁC TỔ CHỨC
2. **Sơ đồ cấu trúc tổ chức Viettel**

**1**

CÔNG

TY

CỔ

PHẦN

CÔNG NGHỆ VIETTEL

**KHỐI CƠ QUAN TỔNG CÔNG TY**

**KHỐI ĐƠN VỊ**

**SỰ NGHIỆP**

**P.TGD**

**P.TGD**

**P.TGD**

**P.TGD**

**P.TGD**

**TỔNG GIÁM ĐỐC**

VĂN PHÒNG TCT.

1. P. CHÍNH TRỊ.
2. P. TỔ CHỨC LĐ.
3. P. TÀI CHÍNH.
4. P. KẾ HOẠCH.
5. P. KINH DOANH.
6. P. KỸ THUẬT.
7. P. ĐẦU TƯ PT.
8. P. XÂY DỰNG CSHT.
9. BAN CSBCVT.
10. BAN THANH TRA.
11. BAN ỨNG DỤNG CNTT.
12. BAN QLÍ ĐIỀU HÀNH DA XD VT.
13. 08 ĐẠI DIỆN VÙNG.

**3**

TRUNG

TÂM

ĐÀO

TẠO

VIETTEL

**1**

CÂU

LẠC BỘ BÓNG ĐÁ

THỂ

CÔNG

**2**

TRUNG

TÂM

ĐÀO

TẠO BÓNG ĐÁ

VIETTEL

**KHỐI CÁC CÔNG TY CÓ VỐN GÓP KHÔNG CHI PHỐI CỦA TỔNG CÔNG TY**

**CÔNG TY 100%**

**VỐN GÓP CỦA TCT**

**3**

CÔNG TY

TNHH MỘT THÀNH VIÊN TƯ

VẤN

THIẾT

KẾ

VIETTEL

**2**

CÔNG TY

TNHH MỘT THÀNH VIÊN CÔNG

TRÌNH

VIETTEL

**4**

CÔNG TY

TNHH MỘT THÀNH VIÊN TM

XUẤT

NHẬP

KHẨU

VIETTEL

**1**

CÔNG

TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN

BƯU

CHÍNH

VIETTEL

**1**

CÔNG TY

CỔ PHẦN ĐẦU TƯ QUỐC TẾ

VIETTEL

**2**

CÔNG TY

CỔ PHẦN ĐẦU TƯ BẤT ĐỘNG SẢN

VIETTEL

**3**

CÔNG TY

CỔ PHẦN

VIETTEL - MAI LINH

**4**

CÔNG TY

TNHH

VIETTEL - CHT

**KHỐI ĐƠN VỊ**

**HẠCH TOÁN PHỤ THUỘC**

**1**

CÔNG TY

VIỄN THÔNG

VIETTEL

**2**

CÔNG TY

TRUYỀN

DẪN

VIETTEL

**3**

CÔNG TY

THU CƯỚC VÀ DỊCH VỤ VIETTEL

**4**

TRUNG TÂM

VIETTEL MEDIA

**5**

CHI NHÁNH

 KINH DOANH

TỈNH,

THÀNH

PHỐ

(63 CNKD)

**C.TY CÓ VỐN GÓP**

**CHI PHỐI CỦA TCT**

**KHỐI ĐƠN VỊ**

**HẠCH TOÁN ĐỘC LẬP**

1. **Tìm hiểu sơ bộ cấu trúc tổ chức Viettel**

Theo báo cáo tái cơ cấu, Viettel sẽ tiếp tục kinh doanh đa ngành nghề, lấy viễn thông và công nghệ thông tin là ngành kinh doanh chính, đảm bảo tỷ trọng về cơ cấu ngành nghề cũng như cơ cấu vốn đầu tư trong và ngoài ngành kinh doanh chính không thấp hơn 70/30, trực tiếp thực hiện nhiệm vụ quốc phòng, an ninh.

Công ty mẹ trực tiếp thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh, đồng thời thực hiện dẫn dắt, định hướng, kiểm soát chặt chẽ các đơn vị thành viên thông qua các chiến lược, tài chính, nhân sự cấp cao, đầu tư, mua sắm…

* 1. **Tìm hiểu Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận.**

Ban giám đốc của tổng công ty gồm: Tổng giám đốc và năm phó tổng giám đốc phụ trách tổng lĩnh vực :

* Lĩnh vực kỹ thuật.
* Lĩnh vực phát triển hạ tầng.
* Lĩnh vực kinh doanh.
* Lĩnh vực bán hàng.
* Lĩnh vực tài chính.
	1. **Giám đốc**
* Quản lý điều hành sử dụng các nguồn lực lao động để thực hiện các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và các nhiệm vụ khác do tổng công ty giao cho cho công ty.
* Quản lý toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, bao gồm các lĩnh vực quản lý kế hoạch tác nghiệp, vật tư tài sản, quản lý tài chính, hành chính, quản lý kế hoạch marketing, quản lý bán hàng và chăm sóc khách hàng, quản lý kỹ thuật.
* Tổ chức quản lý hành chính: quản lý hành chính pháp luật, thực hiện công tác đảng, đoàn thể công tác chính trị tại chi nhánh, xây dựng công ty thành đơn vị vững mạnh toàn diện có nề nếp tác phong làm việc chính quy, quản lý kỷ luật, hoàn thành mọi nhiệm vụ được giao.
* Phụ trách chung, chịu trách nhiệm trước tổng công ty về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh và toàn bộ các lĩnh vực quản lý của chi nhánh.
* Trực tiếp chỉ đạo phòng tài chính, tổng hợp.
	1. **Phó Tổng giám đốc**
* Mỗi phó giám đốc phụ trách về mỗi lĩnh vực :
* Giúp giám đốc công ty tổ chức và quản lý các hoạt động trong lĩnh vực đó của công ty
* Chịu trách nhiệm về tổ chức và triển khai thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh tại công ty
* Trực tiếp điều hành các phong ban thuộc lĩnh vực mà phó giám đốc đó quản lý
	1. **Khối cơ quan thuộc Tổng được chia ra 5 khối :**
* Khối cơ quan tổng công ty.
* Khối đơn vị sự nghiệp.
* Khối đơn vị hạch toán phụ thuộc.
* Khối đơn vị hạch toán độc lập.
* Khối các công ty có vốn góp không chi phối của tổng công ty.
* Văn phòng tổng công ty.
	1. **Giới thiệu sơ lược một số phòng ban trong tổng công ty.**

a) Phòng tổ chức lao động:

* Có nhiệm vụ tham mưu cho ban lãnh đạo công ty trong công tác tuyển chọn, sắp xếp, đạo tào nhân sự.
* Đề ra các chính sách ưu đãi đối với cán bộ công nhân viên, các chính sách khen thưởng…
* Đào tạo nguồn nhân lực đảm bảo thực hiện được các mục tiêu mà công ty đề ra

b)Phòng chính trị

* Chịu trách nhiệm về công tác chính trị, công tác Đảng
* Quản lý, đào tạo và bồi dưỡng các Đảng viên trong công ty

c) Phòng hành chính

* Thực hiện nhiệm vụ về lao động, tiền lương và công tác văn thư bảo mật,
* lái xe…
* Bộ phận hành chính: Phối hợp với các phòng ban chức năng tổng hợp các nội dung, số liệu báo cáo, soạn thảo các chương trình để giám đốc làm việc, đôn đốc thực hiện các công tác sinh hoạt tổ chức, theo dõi quản lý an
* ninh, kiểm tra vật tư, vệ sinh , quản lý thanh toán các chi phí thường xuyên văn phòng, tổ chức thực hiện công tác hậu cần.
* Công tác văn thư: Nhận và chuyển các công văn tài liệu, con dấu, lập hệ thống sổ sách quản lý theo quy định của công tác văn thư bảo mật…
* Quản lý sử dụng phương tiện ô tô, quản lý hồ sơ xe, giấy tờ xe, kiểm tra bảo hành, bảo dưỡng xe theo quy định, lái xe phục vụ Ban giám đốc và các phòng ban trong công ty theo phiếu điều xe.

d) Phòng kế hoạch

* Tham mưu cho ban giám đốc về chiến lược kinh doanh và mục tiêu trong thời gian tới
* Chịu trách nhiệm lập các kế hoạch và chiến lược kinh doanh cho công ty như chiến lược kinh doanh trong các giai đoạn, kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn cho tất cả các hoạt đông của công ty
* Kiểm tra và đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch của công ty.

e) Phòng tài chính

* Chịu trách nhiệm quản lý vật tư tài sản trong chi nhánh.
* Tiến hành theo dõi hạch toán các khoản thu chi, các kết quả hoạt động kinh doanh của chi nhánh.
* Cuối kỳ lập báo cáo kết quả kinh doanh, đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh.

f) Phòng đầu tư

* Hoạch định kế hoạch chiến lược đầu tư sản sản xuất kinh doanh ngắn hạn, dài hạn của công ty, trình giám đốc quyết định tham mưu cho giám đốc nhưng vấn đề liên quan đến đầu tư
* Thực hiện các chế độ báo theo kế hoạch và theo yêu cầu của các cơ quan quản lý cấp trên
* Lấp kế hoạch đầu tư trong công ty, các đơn vị cơ sở theo kế hoạch kinh doanh từng thời điểm, kế hoạch ngắn hạn, dài hạn, tạo điều kiện kinh doanh thực hiện hiệu quả nhất
* Lấp kế hoạch tham mưu đề xuất với giám đốc kế hoạch đầu tư, xây dựng công trình mới mang tính chiến lược, mua sắm trang thiết bị, xây dựng cơ sở hạ tầng và mạng lưới dịch vụ …cho công ty
* Phối hợp với các phòng ban chức năng để thực hiện tốt kế hoạch đầu tư, kinh doanh của công ty.

g) Ban kiểm soát nội bộ

* Kiểm tra, giám sát mọi hoạt động của công ty
* Tham vấn cho ban giám đốc về vấn đề kiểm toán và tính hợp lý trong các hoạt động quản lý của công ty

h) Và các phòng ban khác…

1. **Đánh giá của Nhóm về cấu trúc tổ chức Viettel**
* Tập đoàn Viettel cũng là đơn vị đầu tiên hoạt động theo mô hình tập đoàn trực thuộc bộ chủ quản. Do cơ chế đặc thù trong quân đội nên Tập đoàn Viettel sẽ không có hội đồng quản trị mà Đảng ủy Tập đoàn sẽ thực hiện vai trò và chức năng giống như hội đồng quản trị ở các tập đoàn kinh tế hiện có.Viettel kinh doanh đa ngành nghề như cung cấp dịch vụ viễn thông, truyền dẫn, bưu chính, bất động sản,… Trong đó viễn thông và công nghệ thông tin là ngành kinh doanh chính. Với đội ngũ hơn 43 nghìn công nhân viên và tính đến nay, Viettel đã có mặt tại 6 quốc gia (Campuchia, Lào, Haiti, Mozambique, Peru và Đông Timor).
	1. Để phục vụ việc quản lý, sản xuất, kinh doanh, Viettel đã xây dựng theo cấu trúc tổ chức hỗn hợp, cụ thể là mô hình theo cấu trúc sản phẩm và cấu trúc địa lý.Với mỗi công ty con là một tổ chức độc lập, được xây dựng trên bộ phận hóa sản phẩm hay địa lý và chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh của từng đơn vị.Cơ quan đầu não Viettel chỉ giám sát bên ngoài các đơn vị trực thuộc, hỗ trợ tư vấn cho các đơn vị về tài chính và pháp luật…
	2. **Cấu trúc sản phẩm trong mô hình cấu trúc tổ chức Viettel.**
* Viettel hoạt động kinh doanh trên nhiều lĩnh vực, việc chuyên môn hóa theo từng sản phẩm, dịch vụ kinh doanh là điều cần thiết, ở đó các đơn vị sẽ hoàn toàn độc lập với sản phẩm của mình. Và chỉ tập trung sao cho hiệu năng là cao nhất.
* Công ty Viễn thông Viettel
* Công ty Mạng lưới Viettel
* Công ty Đầu tư và kinh doanh Bất động sản Viettel
* Công ty phát triển dịch vụ mới Viettel
* Trung tâm Đào tạo Bóng đá Viettel
* 63 Chi nhánh Viettel tỉnh/ thành phố
* Công ty Thương Mại & Xuất nhập khẩu Viettel
* Công ty TNHH 1 Thành viên Thông tin M1
* Công ty TNHH 1 Thành viên Thông tin M3
* Tổng Công ty CP Bưu chính Viettel
* Công ty Tư vấn Thiết kế Viettel
* Công ty Cổ phần Đầu tư Quốc tế Viettel
* Công ty Cổ phần Công trình Viettel
* Công ty Viettel IDC
* Viện Nghiên cứu và Phát triển Viettel
* Những thông tin của một số đơn vị trực thuộc Viettel
1. Công ty Viễn thông Viettel
* Sản phẩm:

Dịch vụ di động (2G, 3G, và EDGE).

Dịch vụ điện thoại cố định có dây và không dây.

Internet băng rộng (ADSL, FTTH, Wimax).

Dịch vụ cho thuê kênh nội hạt, thuê kênh đường dài trong nước, thuê kênh quốc tế, dịch vụ mạng riêng ảo (VPN).

Kinh doanh thiết bị đầu cuối kèm dịch vụ (DCOM 3G, Iphone, BlackBerry, Sumo…).

* Thành tựu:

Vùng phủ rộng nhất (với hơn 51.000 trạm BTS (2G và 3G), GPRS phủ toàn quốc).

Kênh phân phối lớn nhất đến tận làng xã, cung cấp tới 100% người dân Việt Nam.

Đội ngũ gần 30.000 nhân viên địa bàn tại xã, phường trên cả nước.

Hội tụ cố định – di động – Internet.

1. Công ty Mạng lưới Viettel
* Sản phẩm:

Triển khai, xây dựng hạ tầng mạng lưới viễn thông, truyền tải và CNTT.

Hoạch định, quy hoạch, thiết kế kiến trúc mạng lưới viễn thông, truyền tải, CNTT.

Quản lý, khai thác hạ tầng mạng lưới viễn thông, truyền tải và CNTT.

Tối ưu nâng cao chất lượng mạng lưới.

* Thành tựu:

Công ty có hạ tầng viễn thông lớn nhất 3 nước Đông Dương.

Đường trục Bắc Nam vững chắc, vu hồi 1+3 về cáp và thiết bị với dung lượng hiện tại 320 Gbps.

Dung lượng mạng 10Gb/s.

Vùng phủ cáp quạng lớn nhất Việt Nam với tổng chiều dài cáp quang trên 140.000 km phủ sâu xuống đến huyện và xã

1. Công ty Đầu tư và kinh doanh Bất động sản Viettel

Sản phẩm:

Nhà ở

Hạ tầng khu đô thị, khu nghỉ dưỡng

Văn phòng

Hệ thống khách sạn

Các trung tâm thương mại, bán lẻ và các dịch vụ

* Thành tựu:

Năng lực

Nguồn vốn lớn (1.000 tỷ đồng)

Có nhiều khu đất đẹp.

Nhân lực: trên 200 người.

Hệ thống cao ốc tại 63/63 tỉnh, Thành phố;

Nhiều dự án Bất động sản lớn khác tại các Tỉnh/Thành phố trên toàn quốc.

1. Công ty Cổ phần Đầu tư Quốc tế Viettel
* Sản phẩm:

Dịch vụ viễn thông (cố định, di động, truy nhập internet, thuê kênh riêng) tại Lào và Campuchia.

* Thành tựu:

Doanh nghiệp Việt Nam đầu tiên đầu tư ra nước ngoài vào lĩnh vực công nghệ cao.

Hạ tầng cáp quang lớn nhất, đường truyền lớn nhất Campuchia.

Hạ tầng lớn nhất Lào.

Đang khẳng định vị thế tại Mozambique, Haiti, Peru và Đông Timor.

* 1. **Cấu trúc địa lý trong mô hình cấu trúc tổ chức Viettel.**
* Với mạng lưới rộng khắp trên toàn lãnh thổ, Viettel đã có 63 chi nhánh cấp tỉnh/thành phố, có mặt 100% tại các huyện,80% tại các xã trong cả nước.
* Ở các vùng miền, tỉnh thành Viettel đều có các chi nhánh trên các lĩnh vực khác nhau. Bộ phận viễn thông sẽ có các phòng giao dịch Viettel, bộ phận truyền dẫn thì có cơ quan truyền dẫn ở mỗi tỉnh thành…
* Trên thế giới, tại mỗi quốc gia mà Viettel có mặt đều có cơ quan riêng
* Ví dụ:
* Tại Campuchia thì có nhà mạng Metfone.
* Tại Lào thì có nhà mạng Unitel.
* Tại Mozambique thì có nhà mạng Movitel…

**1**

CÔNG

TY

CỔ

PHẦN

CÔNG NGHỆ VIETTEL

***1 số triết lý trong kinh nghiệm xây dựng tổ chức của Viettel:***

* **Phần cứng và phần mềm của một tổ chức**: Phần cứng bao gồm cấu trúc tổ chức, hệ thống, các quy trình, quy định, các kênh báo cáo, kênh giao tiếp, cơ chế giao quyền, cơ chế khoán, cơ chế thưởng. Phần mềm bao gồm những giá trị, niềm tin, lối sống, chuẩn mực hành vi, phương châm hành động, văn hóa, những cuộc gặp chính thức và phi chính thức của lãnh đạo, những cuộc đối thoại.  **Cách tốt nhất để ổn định dài lâu là thường xuyên thay đổi:**Khi doanh nghiệp lớn lên, sẽ xuất hiện tư tưởng quan liêu, thiếu sự gần gũi giữa những người lãnh đạo với những người ở dưới và sẽ dẫn đến suy giảm sức mạnh về tổ chức. Viettel đã sớm nhìn ra vấn đề này nên lựa chọn của Viettel là thường xuyên thay đổi để tổ chức quen với việc thay đổi. Và mỗi lần thay đổi là một lần “rung sóc” để tổ chức được gọn nhẹ hơn, hợp lý hơn, hiệu quả hơn.
* **Thay đổi trước khi buộc phải thay đổi:**Trong môi trường cạnh tranh sự thay đổi diễn ra từng ngày, từng giờ. Viettel phải thường xuyên thay đổi để thích ứng với môi trường thay đổi.Liên tục tư duy để điều chỉnh chiến lược và cơ cấu lại tổ chức cho phù hợp. Do vậy làm chủ được quá trình và giữ được ổn định.
* **IT là lõi**: Không có sự khác biệt tức là chết. Ở kỷ nguyên 2G, khác biệt của Viettel là vùng phủ.Nhưng đến kỷ nguyên 3G, khác biệt chính là các dịch vụ VAS – sản phẩm của IT. Vùng phủ thì có thể học được nhưng VAS hay nói cách khác là IT thì không học được vì đó là trí tuệ, là sự sáng tạo, là đẳng cấp. Nguồn sống của các công ty viễn thông hiện nay (vốn chỉ dựa trên thoại và tin nhắn) đã bắt đầu cạn kiệt.Viettel đã tạo ra con đường, nhưng chính chúng ta cũng phải tạo ra nội dung chạy trên con đường đó.
* **Dùng văn hóa để lấp các lỗ hổng hệ thống**: Một tổ chức chỉ duy trì được văn hóa của mình khi các vấn đề của nó được ứng xử căn cứ trên cơ sở văn hóa. Văn hóa của một tổ chức chỉ có thể lan tỏa và có ý nghĩa khi nó thường xuyên được sử dụng để chỉnh sửa các lỗ hổng của hệ thống. Mỗi thành viên trong một tổ chức chỉ hiểu được giá trị thực sự của văn hóa tổ chức khi văn hóa ấy xuất hiện thường xuyên trong mọi lĩnh vực, mọi hoạt động của tổ chức ấy.
* **Khó khăn để duy trì đoàn kết**: Khó khăn thì đội ngũ mới cùng trăn trở, suy nghĩ. Khó khăn đòi hỏi chúng ta phải chung sức, chung lòng, cùng gánh vác, chia sẻ, động viên nhau.Khó khăn thì hiệp lực, hiệp tâm, hiệp trí để giải quyết. Con người chỉ thực sự gắn bó với nhau khi thực sự khó khăn. Khi đứng trước việc khó, con người mới có xu hướng đi tìm những người đồng chí hướng.Còn khi không có khó khăn, con người chỉ có xu hướng đi tìm những người đồng sở thích mà thôi.
1. **Chính sách tuyển dụng tại Viettel**

Công ty Vietel đánh giá ứng viên bằng nhiều các phương pháp khác nhau đối với từng các vị trí công việc khác nhau.

Đối với vị trí là nhân viên trực tổng đài, công ty tổ chức thi xét duyệt hồ sơ và kiểm tra giọng nói của các ứng viên ứng viên có giọng nói chuẩn truyền cảm sẽ được nhận và đào tạo thêm.

Đối với các nhân viên bán hàng tại các cửa hàng của công ty. Các ứng viên dự tuyển vào làm nhân viên bán hàng sẽ được đánh giá qua ngoại hình (ngoại hình ưa nhìn) và khả năng giao tiếp của các ứng viên.
Đối với các nhân viên kỹ thuật, vị trí quản lý thì việc đánh giá được tổ chức bài bản và phức tạp hơn sau khi có kết quả của các vòng lạo hồ sơ, thi tuyển, phỏng vấn thì công ty có một bảng kết quả của các ứng viên qua bảng kết quả này công ty bắt đầu sử dụng các phương pháp như so sánh căp sử dụng các tiêu thức đánh giá cơ bản hoặc cho điểm các tiêu thức để đánh giá ứng viên.
**Ví dụ vị trí tuyển dụng: trưởng nhóm bán hàng**
**a. Vòng 1:** Sàng lọc hồ sơ
Các yêu cầu tuyển dụng trong vòng loại hồ sơ
1. Trình độ học vấn:
- Tốt nghiệp : Đại học (chuyên ngành kinh tế)
- Ngoại ngữ: Bằng C, TOEIC 450 trở lên.
- Tin học: Chứng chỉ tin học văn phòng
2. Kinh nghiệm trong lĩnh vực bán hàng: 3 năm trở lên
3. Các kỹ năng nghề nghiệp:
- Kỹ năng giao tiếp tốt
- Kỹ năng lãnh đạo
- Kỹ năng làm việc nhóm
- Khả năng truyền đạt tốt
4. Cách trình bày hồ sơ:
- Không có lỗi chính tả và ngữ pháp.
- Rõ ràng, rành mạch, sạch sẽ.
5. Tuổi tác
Từ 25-30 tuổi,ưu tiên nam.
Sau khi đưa ra thông báo tuyển dụng, công ty Viettel đã nhận được 200 bộ hồ sơ. Thông qua việc xem xét hồ sơ dựa vào các yêu cầu tuyển dụng của công ty, công ty đã sàng lọc được 90 bộ hồ sơ đạt yêu cầu và tổ chức thi tuyển thông qua các bài kiểm tra.
**b. Vòng 2**: Làm bài kiểm tra
Bài kiểm tra công ty đưa ra là bài kiểm tra về IQ,EQ,tiếng anh và kiến thức xã hội. Sau khi ứng viên làm bài kiểm tra xong, công ty sẽ đánh giá kết quả bài kiểm tra của mỗi ứng viên dựa vào mẫu phiếu đánh giá sau.

1. **PHIẾU ĐÁNH GIÁ ỨNG VIÊN**
Họ tên ứng viên:
Vị trí tuyển:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tiêu thức | Độ quan trọng | Điểm | Tổng điểm quan trọng |
| IQ |  |  |  |
| EQ |  |  |  |
| Ngoại ngữ |  |  |  |
| Kiến thức xã hội |  |  |  |
| Tổng |  |  |  |

Sau khi làm bài kiểm tra,10 ứng viên có số điểm cao nhất sẽ được lựa chọn vào vòng 3 là vòng phỏng vấn.

Ví dụ : Bảng đánh giá 10 ứng viên lọt vào vòng phỏng vấn

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Họ và tên | Điểm IQ | Điểm EQ | Điểm TA | Điểm kiến thức tổng quan | Tổng điểm |
| 1. Đinh Gia Tuyển | 67 | 60 | 84 | 53 | 66,7 |
| 2. Đặng Minh Quân | 79 | 56 | 84 | 61 | 69,5 |
| 3. Lã Thị Hoa | 54 | 57 | 76 | 58 | 61,15 |
| 4. Đỗ Thị Hường | 86 | 54 | 51 | 49 | 60,5 |
| 5. Phạm Thị Ngân | 50 | 68 | 59 | 83 | 7,5 |
| 6. Bùi Thị Thu | 54 | 76 | 81 | 74 | 71,45 |
| 7. Trần Văn Trung | 76 | 56 | 69 | 61 | 65 |
| 8. Hoàng Đức Khánh | 83 | 67 | 54 | 78 | 69,4 |
| 9. Phạm Văn Hà | 65 | 81 | 56 | 75 | 69,85 |
| 10.Trương Nho Cát | 76 | 76 | 59 | 54 | 68,45 |

c. Vòng 3: Phỏng vấn.

10 ứng viên vào vòng phỏng vấn sẽ được nhà tuyển dụng hỏi những câu hỏi và đặt ra nhiều tình huống để quan sát những kỹ năng, điểm mạnh cũng như hạn chế của các ứng viên. Những câu hỏi nhà tuyển dụng đưa ra được chuẩn bị sẵn và kèm theo đánh giá của nhà tuyển dụng về ứng viên đó. Cùng với sự quan sát bề ngoài của các ứng viên cùng với các đặc trưng tính cách mà từng cá nhân thể hiện. Kết hợp các câu trả lời cùng với kinh nghiệm của những người làm công tác tuyển dụng sẽ có bảng kết quả đánh giá ứng viên cụ thể và chi tiết nhất.

Danh sách câu hỏi được nhà tuyển dụng chuẩn bị sẵn và những câu trả lời sẽ được nhà tuyển dụng đánh giá cao

\* Qua những câu trả lời của ứng viên nhà tuyển dụng có thể xác định được năng lực cũng như những kỹ năng của ứng viên. Từ đó nhà tuyển dụng có những đánh giá cho từng ứng viên. Qua đó xác định được những ứng viên xuất sắc, đạt kết quả cao nhất, căn cứ vào kết quả này công ty sẽ quyết định lựa chọn những ứng viên nào phù hợp nhất với công việc của công ty.

**5. Văn hóa tổ chức nhóm**

Với phương châm không ai là số 0 Người làm ở Viettel, dù ít hay nhiều, dù ở vị trí nào, công việc nào cũng đều là viên gạch quan trọng để xây dựng Ngôi nhà chung Viettel. Ai đã đến Viettel, đã đi qua Viettel, dù là Tổng Giám đốc hay anh lái xe, dù là kỹ sư hay tạp vụ thì cũng góp phần đặt một viên gạch xây dựng nên Viettel.

Trong giai đoạn bão táp của làm việc đội , nhóm sẽ không tránh khỏi việc phát sinh mâu thuẫn , bè phái …giữa các thành viên, nếu không xử lý tận gốc (nghĩa là xử lý tất cả những người có liên quan) thì sẽ mở ra một cánh cửa cho những người vì lợi ích cá nhân mà đánh đổ lẫn nhau. Khi xử lý tận gốc, mọi người sẽ thấy trách nhiệm của mình phải làm tốt hơn, phải chỉ cho nhau những sai phạm để tất cả cùng sửa chữa.

1. CÔNG TÁC LÃNH ĐẠO

**Phong cách lãnh đạo cũng là một trong những yếu tố góp phần nên thành công của tập đoàn viễn thông Viettel hiện nay. Cũng như những ban lãnh đạo khác, Viettel áp dụng theo phong cách lãnh đạo 5E hiện nay. Tuy nhiên, phong cách của Viettel có phần đặc biệt hơn và chính điều này đã tạo nên sự thành công mà nhiều tập đoàn vẫn đang hướng tới.**

**1. Example - Làm gương:**

Việc lãnh đạo bằng cách làm gương sẽ nâng cao xu hướng tự nhiên muốn giành được sự kính trọng trong hành vi của các cá nhân. Hành vi của một nhà lãnh đạo thiết lập một tiêu chuẩn cho toàn bộ tổ chức.

 Tập đoàn viễn thông Viettel là một tập đoàn của Quân đội nhà nước Việt Nam, do vậy, đối với mỗi thành viên trong tổ chức đặc biệt là ban lãnh đạo đều tự nhận thức và rèn luyện phong cách của mình như một người lính đầy tính kỷ cương và phép tắc. Người chỉ huy phải có khả năng nhân giống (người tài), làm gương, và có sức lan tỏa.

***1.1  Lãnh đạo cần phải biết cộng việc và chia việc***: Khi có những việc lớn, hoặc những việc chưa có tiền lệ, người lãnh đạo phải biết phân tích thành những việc nhỏ hơn. Khi đó, chúng ta sẽ thấy những việc đó trở nên đơn giản hơn bởi phần lớn đều là những công việc chúng ta đã biết cách giải, chỉ có một tỷ lệ rất nhỏ là mới và khó. Như vậy, chúng ta sẽ không thấy ngại việc lớn, ngại việc mới, ngại việc khó.

Lãnh đạo ở Viettel không được sợ người giỏi hơn mình.Bởi người lãnh đạo ở Viettel phải giỏi trong việc đặt người đúng vị trí và biết tìm những người giỏi chuyên môn hơn mình để đặt vào những vị trí thích hợp.

Quyết đoán, chính trực: Khi chưa có quyết định cuối cùng, chúng ta có thể đưa ra bàn bạc với tập thể với phương châm 70% là quyết (cảm nhận thấy có thể thành công được 70% là quyết). Nhưng khi đã quyết rồi, chúng ta điều chỉnh để phù hợp với thực tế.

***1.2 Gương mẫu:***

Văn hóa của người Việt Nam là văn hóa làm gương. Người đứng đầu cần phải làm trước thì nhân viên mới biết và làm theo.

Biết xin lỗi nhân viên.

***1.3 Lãnh đạo với 4 chịu, 4 biết và 10 chữ trong hành động:***

Chịu học, chịu đọc, chịu nghe và chịu đi cơ sở để tổng kết thực tiễn.

Biết viết cho mọi người hiểu, biết nói cho mọi người thông, biết làm và biết điều để xử sự tốt với mọi người.

Tận tụy để cấp dưới thương, gương mẫu để cấp dưới trọng, sáng tạo để cấp dưới có thêm việc làm và có thu nhập chính đáng, dân chủ để cấp dưới dễ gần và có thông tin, kỷ cương để người tốt luôn luôn có điểm tựa, người chưa tốt được giáo dục, rèn luyện cảm hóa, tiến bộ trưởng thành.

***1.4 Lãnh đạo và văn hóa từ chức:***

Từ chức là việc một người tự nguyện xin thôi đảm nhiệm chức trách, nhiệm vụ được giao do tự nhận thấy trình độ, năng lực, đạo đức, phẩm chất, tố chất, trách nhiệm… không đáp ứng hoặc không phù hợp yêu cầu nhiệm vụ mình đang đảm nhiệm.

***Khi nào thì nên từ chức:***

Kết quả hoàn thành nhiệm vụ trên cương vị chức trách được giao yếu kém, thường xuyên bị phê bình, nhắc nhở;

Cơ quan, đơn vị của mình chỉ huy, lĩnh vực mình phụ trách liên tục không hoàn thành nhiệm vụ, kế hoạch đề ra (tối thiểu 3 lần) do nguyên nhân chủ quan;

Bản thân quan liêu, thiếu trách nhiệm, để cơ quan, đơn vị xảy ra các vụ việc gây hậu quả lớn hoặc đặc biệt nghiêm trọng làm thiệt hại lớn về người và tài sản, u tín, thương hiệu của Viettel.

Bản thân không còn uy tín do phạm đạo đức, lối sống không lành mạnh, mắc tệ nạn xã hội.

 **2. Education - Giáo dục:**

 Sau đợt tái cấu trúc chuyển đổi từ tổng công ty Viễn thông Quân đội thành tập đoàn Viễn thông Quân đội năm 2009, có tới hơn 50% giám đốc, phó giám đốc chi nhánh Viettel tại các tỉnh, thành phố trên toàn quốc nằm trong độ tuổi thanh niên (dưới 32 tuổi) và hầu hết đã làm việc tại Viettel từ 5 năm trở lên. Đây là đội ngũ cán bộ có kinh nghiệm quản lý, chỉ huy và chuyên môn tốt, hiểu cách làm và văn hóa Viettel. Phần lớn trong số này là thế hệ tham gia xây dựng phát triển hạ tầng mạng lưới, tổ chức thực hiện kinh doanh các dịch vụ viễn thông của Viettel ngay từ những ngày đầu. Đội ngũ cán bộ này đã được đào tạo, thử thách và trưởng thành, trở thành nguồn cung dồi dào cho nhu cầu phát triển của Viettel trong giai đoạn hiện nay, cũng như chiến lược đầu tư đa ngành nghề và đầu tư ra thị trường nước ngoài.

**3. Environment - Môi trường:**

 Trong môi trường Viettel, nếu cá nhân được Viettel xếp vào vị trí nào đương nhiên phải có trách nhiệm hoàn thiện kiến thức đáp ứng được công việc của vị trí đó. Phần việc của Viettel là sắp xếp các cá nhân phù hợp với năng lực, sở thích, trình độ, kinh nghiệm của họ sao cho kích thích cá nhân đó sẽ tiếp tục phát huy được các thế mạnh và tiếp tục tự trau dồi những gì còn thiếu.

Lãnh đạo tập đoàn luôn lắng nghe cấp dưới và vì thế, nhiều chủ trương, ý tưởng làm ăn lớn, có hiệu quả kinh tế cao được khởi nguồn từ đó.

 Luôn chào hỏi, mỉn cười khi gặp nhau. Quân nhân thực hiện chào theo qui định tại điều lệnh quân đội. Không được nói xấu người khác, nhất là nói xấu sau lưng. Những dạng bình luận hoặc phê bình này đều được coi là không chính thống và không có giá trị.

 **4. Experience - Kinh nghiệm:**

  Các nhà lãnh đạo nên chắc chắn rằng các nhân viên tiềm năng được phân công những công việc đòi hỏi họ phải đưa ra các lựa chọn khó khăn.Các lựa chọn có thể giúp họ hiểu hơn và phát triển đặc tính lãnh đạo.Những kinh nghiệm này cũng mang lại những dấu hiệu về điểm mạnh và điểm yếu trong đặc tính lãnh đạo của những người mà có thể sẽ trở thành những nhà lãnh đạo tương lai của tổ chức.

***4.1 Kinh nghiệm quản lý trong Viettel***

**Phong cách lãnh đạo Viettel: 3 trong 1 (lãnh đạo, điều hành, chuyên gia):**Tất nhiên, tỷ trọng 3 lĩnh vực trên thay đổi tuỳ theo từng giai đoạn phát triển, quy mô của từng đơn vị. Lãnh đạo Viettel là người có kiến thức, biết định hướng, biết gợi mở để mọi người tham gia, biết giao việc cho mọi người làm nhưng biết tiến độ công việc, biết đánh giá nhận xét, biết đào tạo nhân viên, biết nhúng tay vào tháo gỡ khó khăn khi cần. Người lãnh đạo (dù là Tổng Giám đốc, Giám đốc, trưởng các phòng ban) phải vạch ra chiến lược và trực tiếp tổ chức thực hiện chiến lược đó, đồng thời phải phát hiện, đào tạo và sắp xếp nhân sự phục vụ cho việc thực thi có hiệu quả. Chiến lược và thực thi là một quá trình liên kết giữa Sinh và Thành.Người sinh ra ý tưởng chính là người tốt nhất, phù hợp nhất để đưa ý tưởng đó vào cuộc sống.Môi trường kinh doanh và cạnh tranh ngày nay thay đổi rất nhanh nên chỉ có người điều hành trực tiếp mới có thể nhận dạng nhanh chóng sự thay đổi, có đủ thông tin để kịp thời điều chỉnh chiến lược. Các Giám đốc của Viettel phải thực sự là hạt nhân lãnh đạo, sâu sát thực tiễn để dẫn dắt tổ chức của mình.

**Bài học về mạnh dạn giao quyền**: Giao quyền chính là một cách để đào tạo, phát hiện nhân tố quản lý. Giao quyền sẽ thúc đẩy con người phát huy hết khả năng. Bài học tại các chi nhánh và các công ty ở nước ngoài là khi được giao quyền, nhiều đồng chí nhân viên đã trưởng thành và trở thành các cán bộ quản lý cốt cán chỉ sau một thời gian ngắn.

**Khi đã quyết định rồi, phải triển khai rất nhanh:** Giữ được bí mật là điều rất khó. Trong thời đại CNTT hiện nay, tính bí mật lại càng trở nên mong manh. Bởi vậy, có triển khai nhanh các ý tưởng, các quyết định, các chiến lược của chúng ta hay không chính là yếu tố quyết định thành công.

***4.2 Kinh nghiệm trong định hướng chiến lược:***

**Làm gì cũng phải có triết lý:** Bất kỳ một chiến lược hay chương trình hành động nào cũng cần phải có triết lý. Vì có triết lý thì mọi người sẽ hiểu giống nhau, cộng lực sẽ tốt hơn. Triết lý càng rõ ràng, tường minh thì mọi khả năng lan truyền sẽ tốt hơn, thấm vào mỗi người và trở thành động lực.

**Chiến lược dựa trên văn hóa:**Một chiến lược mà không phù hợp về văn hóa thì rất khó triển khai. Nếu chúng ta xây dựng chiến lược dựa trên văn hóa của chính chúng ta thì chiến lược ấy sẽ rất khó để bắt chước.

 **Sự xuyên suốt, quan trọng hơn cái gì**: Viettel nghĩ rằng, để xây dựng được một chiến lược của một công ty hay một tập đoàn là một việc vô cùng khó khăn. Hãy cứ chọn 1 chiến lược rồi thực hiện nó xuyên suốt trong mọi việc, mọi hoàn cảnh thì kiểu gì cũng thành công.

* 1. ***Kinh nghiệm xây dựng tổ chức:***

Là một nhà lãnh đạo của Viettel thì phải nắm rõ và xác định phần cứng và phần mềm của bộ máy tổ chức. Phần cứng (cấu trúc tổ chức, hệ thống, các quy trình, quy định, các kênh báo cáo, kênh giao tiếp, cơ chế giao quyền, cơ chế khoán, cơ chế thưởng) và phần mềm (những giá trị, niềm tin, lối sống, chuẩn mực hành vi, phương châm hành động, văn hóa, những cuộc gặp chính thức và phi chính thức của lãnh đạo, những cuộc đối thoại) một khi được kết hợp với nhau sẽ tạo ra những mối quan hệ xã hội, những chuẩn mực hành vi, ảnh hưởng của các mối quan hệ, các dòng thông tin và các dòng quyết định

* 1. ***Kinh nghiệm dùng người:***

Các nhà lãnh đạo Viettel chỉ tuyển dụng người phù hợp với văn hoá Viettel, tính cách, tinh thần làm việc Viettel, là người có khả năng suy luận, có các tiềm năng, có tinh thần quyết tâm hoàn thành mục tiêu, phù hợp về các giá trị sống của Viettel, còn về trình độ học vấn, kỹ năng, kiến thức chuyên môn hay kinh nghiệm làm việc thì có thể tích luỹ được, có thể đào tạo được Việc loại ra những người không phù hợp không chỉ tốt cho Viettel mà còn tốt cho cá nhân những người ra đi, vì họ sẽ tìm được công ty khác phù hợp hơn để phát triển.

**5. Evaluation - Đánh giá:**

 Việc đánh giá sẽ dựa vào những nổ lực và kết quả công việc mà mỗi cá nhận được giao. Bên cạnh đó, Viettel cũng tổ chức những đợt đánh giá cuối tuần, cuối tháng hay cuối quý..để mọi thành viên có thể tự kiểm điểm bản thân trong thời gian qua nhằm khắc phục nhược điểm và phát huy ưu điểm. Và quan trọng hơn hết là Viettel tôn trọng tính công bằng và minh bạch. Mọi thắc mắc đều được giải đáp và nếu có sai sót lãnh đạo Viettel sẵn sàng sửa lỗi và nhận trách nhiệm.*.*

**ĐỘNG LỰC THÚC ĐẨY**

Phó TGĐ Tập đoàn viễn thông quân đội Viettel Nguyễn Mạnh Hùng từng nói “Trong mỗi người có 90% là đang ngủ, sếp là người có khả năng đánh thức phần đang ngủ đó của nhân viên”. Mọi quản trị suy cho cùng là quản trị con người, là nguồn lực quan trọng nhất của tổ chức và là yếu tố tạo nên thành công cho doanh nghiệp. Quản trị con người là một vấn đề phức tạp đó vừa là một khoa học và vừa là cả một nghệ thuật.

Để có thể tạo ra động cơ thúc đẩy người lao động làm việc, để phát huy và khai thác tốt năng lực làm việc của người lao động thì doanh nghiệp cần có những chính sách đãi ngộ tốt thông qua công việc và môi trường làm việc.

*1. Đãi ngộ thông qua công việc:*

 Đãi ngộ thông qua công việc là một hình thức đãi ngộ dựa trên cơ sở nhận thức được rằng khi người lao động được phân công thực hiện một công việc quan trọng, phù hợp với trình độ chuyên môn, với khả năng, phẩm chất và sở thích thì nó sẽ làm cho người lao động có hứng thú và có trách nhiệm đối với công viêc, góp phần nâng cao hiệu quả và chất lượng công việc.

*a . Công việc mang lại thu nhập:*

 Thu nhập là thứ đầu tiên mà người lao động mong muốn nhận được khi họ làm việc tại doanh nghiệp. Thu nhập giúp người lao động có khả năng để thỏa mãn nhu cầu của họ từ những nhu cầu tối thiểu nhất như nuôi sống bản thân, gia đình cho đến nhu cầu cấp cao hơn như nhu cầu thể hiện đẳng cấp địa vị, tự khẳng định mình trong xã hội. Thu nhập là một động lực quan trọng thúc đẩy người lao động làm việc tuy nhiên nó cũng là nguyên nhân gây ra sự trì trệ hay từ bỏ công ty của người lao động. Bởi chỉ khi người lao động cảm thấy hài lòng với thu nhập của họ thì khi đó mục tiêu của doanh nghiệp mới có thể đạt tới được.

Làm việc dưới năng lực

Kết quả làm việc giảm

Mong đươc trả lương cao

Vắng mặt không lý do

Kêu ca phàn nàn

Tìm việc lương cao hơn

Không hài lòng với tiền lương

Biến động nhân sự

Trí lực yếu

Thể lực yếu

Thu mình lại

Vắng mặt không lý do

Không hài lòng với công việc

Kém hào hứng trong công viêc

***Sơ đồ 1.1 Những kết cục của sự không hài lòng đối với tiền lương***

 Hiện tập đoàn viễn thông quân đội Viettel có 25.000 nhân sự và thu nhập bình quân đầu người khoảng 18 triệu đồng/tháng ( trung bình Viettel trả 5.400 tỉ đồng lương và thưởng mỗi năm).

 Theo báo cáo của tập đoàn gửi lên Bộ Thông tin truyền thông thì thu nhập bình quân người lao động của Viettel tăng 12% so với năm 2011. Viettel trả lương theo khối quản lý với mức lương cao nhất là Tổng giám đốc và khối chuyên gia. Các chuyên gia giỏi (cả người Việt và cả người nước ngoài) cũng có thể được trả lương như Tổng giám đốc, không cần có chức vụ và không cần phải làm công việc quản lý.

 Tại Viettel có những chuyên gia được trả lương tới vài trăm triệu mỗi tháng. Viettel áp dụng lý thuyết cách trả lương theo 2 chóp. Chóp thứ nhất là sự phát triển theo nguyên tắc, yêu cầu qui định ngạch, bậc chỉ huy trong một đơn vị quân đội. Chóp thứ hai, chính là sự khuyến khích tài đức của các cá nhân, dựa trên sự cống hiến năng lực của chính người đó. Nghĩa là, một cán bộ giỏi của một lĩnh vực sẽ được trọng dụng, hậu đãi tương xứng, tập đoàn “tự do” trả lương.

*b. Có cơ hội thăng tiến:*

 Ở Viettel nhân viên phải có sự tương đồng về văn hóa và khát vọng, trong quá trình làm việc với nhau học có sự đóng góp, khẳng định mình sẽ được tạo điều kiện để phát triển. Cơ hội thăng tiến ở Viettel là bình đẳng, cứ 6 tháng sẽ test kiến thức lại, rồi sẽ được cân nhắc lên vị trí cao hơn. Nhiều vị trí giám đốc quan trọng của tập đoàn đều được bổ nhiệm từ nhân viên, trưởng, phó phòng… .

 Ví dụ như Tổng giám đốc công ty đầu tư quốc tế (một trong ba trụ cột chính của Viettel) ban đầu chỉ là một chuyên viên kĩ thuật giỏi, không hề có chút kinh nghiệm nào về quản lí nhưng lại được bổ nhiệm vào vị trí này

*c. Phù hợp với trình độ chuyên môn, tay nghề và kinh nghiệm của người lao động:*

 Vào làm ở tập đoàn viễn thông quân đội Viettel không yêu cầu khắt khe về bằng cấp, mà chỉ cần những người có làm được việc hay không. Viettel có cách sử dụng người là sẽ tuyển 10 người sau sáu tháng sẽ chọn ra 5 người để sử dụng. Tìm những người phù hợp, đặt đúng người vào đúng việc. Việc loại những người không phù hợp không những tốt cho Viettel mà còn tốt cho cá nhân người ra đi họ sẽ tìm được công ty khác phù hợp hơn để phát triển. Người phù hợp là người phù hợp với văn hóa của Viettel, tính cách, tinh thần Viettel, là người có khả năng suy luận, có các tiềm năng, có tinh thần quyết tâm hoàn thành mục tiêu, phù hợp về các giá trị sống của Viettel. Còn về trình độ học vấn, kĩ năng, kiến thức, chuyên môn hay kinh nghiệm làm việc thì có thể tích lũy được, có thể đào tạo được.

*d. Công việc chứa đựng thử thách:*

 Viettel vốn dĩ đi ra từ khó khăn. Từ khi còn rất mới, Viettel đã không chọ hình thức chìa khóa trao tay để triển khai các dự án công nghệ cao mà tự làm để đội ngũ kỹ thuật được trưởng thành. Không hợp tác nước ngoài trong dự án đầu tư lớn như di động mà tự làm để trưởng thành cả về giải pháp vốn, tổ chức khai thác mạng lưới và kinh doanh, tự lắp đặt các trạm phát sóng để làm chủ quá trình triển khai nhanh với hang nghìn trạm một năm. Viettel cũng chủ động đi ra nước ngoài để đầu tư, trong khi trong nước còn bộn bề cũng là để cọ sát với cạnh tranh quốc tế và qua đó làm tốt hơn việc kinh doanh trong nước.

 Nhưng chính vì những khó khăn ngay từ những ngày đầu như vậy, Viettel đã tự học được nhiều, như cách làm, chính sách, chiến lược. Vì thế, việc đối mặt với khó khăn đã trở thành thói quen của người Viettel. Và bây giờ, nó còn là sức mạnh của Viettel. Người Viettel thành công ở trong nước cũng như ở nước ngoài cũng là vì có đội ngũ quen làm những việc khó, chấp nhận việc khó, dám làm việc khó. Hơn nữa, Viettel cũng là công ty ra đời muộn, những nơi dễ thuận lợi không còn nữa, vì vậy còn khó khăn là còn Viettel.

*e. Tiêu chuẩn đánh giá công việc.*

 Mục đích cuối cùng khi lao động là làm sao hoàn thành công việc được giao. Nhưng nếu kết quả đó lại không được ghi nhận hay ghi nhận không đúng thì khó có thể thúc đẩy người lao động làm việc tiếp tục làm việc hiệu quả được. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình các tiêu chuẩn đánh giá rõ ràng, mang tính thực tiễn và thực hiện công tác đánh giá một cách công bằng từ đó tạo được động lực thúc đẩy người lao động làm việc.

 Tại tập đoàn viễn thông quân đội Viettel chế độ thưởng phạt được quy định rõ rằng trong quy chế của công ty. Các tiêu chuẩn công ty dùng để đánh giá bao gồm: khối lượng công việc thực hiện, chất lượng công việc thực hiện, chấp hành nội quy, quy chế, có sáng tạo, sáng kiến. Mỗi một tiêu chuẩn sẽ được đánh giá bằng điểm và sau đó quy ra loại A, B, C, D. Từ hoạt động đánh giá công việc này ngoài việc công ty có thể nhận biết được trình độ và khả năng làm việc của công nhân viên từ đó đề ra biện pháp thích hợp về nâng cao tay nghề mà hoạt động đánh giá định kỳ này còn là một yếu tố thúc đẩy nhân viên nỗ lực làm việc để cuối kì được đánh giá ở mức cao. Bởi, nếu được đánh giá ở mức độ cao nhân viên sẽ được xét thi đua khen thưởng, xét bổ nhiệm hay điều chuyển và xét nâng lương trước thời hạn vv.. Có thể nói công ty đã thực hiện hoạt động này tốt và đạt được hiệu quả.

*f. Có một vị trí và vai trò nhất định trong hệ thống công việc của doanh nghiệp*

 Trong doanh nghiệp mỗi người đều có một vị trí khác nhau, mỗi vị trí đảm nhiệm một công việc giúp cho toàn hệ thống có thể hoạt động theo đúng quỹ đạo của nó. Người lãnh đạo giỏi sẽ giao cho nhân viên dưới quyền một công việc phù hợp và tạo cho họ cảm giác họ là người đang nắm giữ một vị trí trong dây chuyền hoạt động của doanh nghiệp, là người có ích cho doanh nghiệp. Có như vậy người lao động mới tự tin và có động lực để phấn đấu, không gặp phải tâm lý chán nản khi họ cảm thấy mình là người thừa có làm việc cũng không đem lại kết quả.

*2. Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc:*

 Môi trường làm việc lý tưởng là một trong những nhân tố quan trọng góp phần thu hút và giữ chân nhân tài cũng như tạo ra lực đẩy gia tăng hiệu quả làm việc trong tổ chức. Đãi ngộ phi thông qua môi trường làm việc chính là hoạt động nhằm mục đích tạo ra môi trường làm việc tốt nhất với các yếu tố:

Đãi ngộ thông qua môi trường làm việc

Quy định thời gian làm việc

Các hoạt động đoàn thể

Điều kiện làm việc là vệ sinh ATLĐ

Quan hệ ứng xử trong DN

Bầu không khí làm việc

 ***Sơ đồ 2.1 Các yếu tố của đãi ngộ phi tài chính thông qua môi trường làm việc***

*a. Bầu không khí làm việc*

Đối với đại đa số người, ngoài ở nhà ra thì công ty, phòng làm việc là nơi họ dành nhiều thời gian hoạt động nhất, đó không chỉ là nơi họ làm việc, để cống hiến mà còn là nơi để họ sáng tạo, giao lưu phát triển và khôi phục tái tạo sức lao động vv…Chính vì vậy, bầu không khí làm việc có ảnh hưởng lớn đến người lao động. Một bầu không khí căng thẳng, đơn điệu, đầy áp lực, đố kị sẽ gây sự ức chế đối với nhân viên ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

 Là tổng công ty của quân đội nên phong cách làm việc, nguyên tắc, trung thực, tuân thủ quy định của Viettel.

*b. Quan hệ ứng xử trong doanh nghiệp*

Con người không chỉ là một thực thể kinh tế mà còn là một thực thể mang tính xã hội. Khi con người lao động và làm việc trong tổ chức, họ đồng thời bộc lộ cả hai khuynh hướng đó. Điều này thể hiên ở chỗ trong tổ chức luôn luôn tồn tại quá trình trao đổi thông tin, trao đổi và giao tiếp với nhau không chỉ về công việc mà còn nhiều vấn đề khác.

 Mối quan hệ trong Viettel không chỉ là đồng nghiêp, tình bạn, tình anh em mà còn có cả tình đồng chí.

*c. Điều kiện làm việc và vệ sinh an toàn lao động*

 Con người khi được sống và làm việc trong điều kiện tốt, đảm bảo vệ sinh an toàn lao động thì chắc chắn sẽ có hiệu quả hơn khi làm ở những nơi có điều kiện kém. Chính vì vậy nhà quản trị trong doanh nghiệp cần phải biết tạo điều kiện làm việc dễ chịu nhất cho người lao động.

 Viettel xây dựng không gian làm việc than thiện và sáng tạo. Cho phép mỗi người được tạo một không gian làm việc riêng mang tính cá nhân. Không gian làm việc của mỗi người được hiểu là bàn làm việc của cá nhân người đó.

 Mỗi người Viettel phải có ý thức giữ gìn cảnh quan, vệ sinh, không gian làm việc sạch sẽ, không coi đó chỉ là trách nhiệm của nhân viên lao công.

*d. Các hoạt động đoàn thể*

 Các hoạt động đoàn thể là những hoạt động không thể thiếu trong một tổ chức. Nó giúp con người trong tổ chức đó có cơ hội giao lưu với nhau gắn kết lại với nhau hơn, đó cũng là thời gian để con người nghỉ ngơi giải tỏa những căng thẳng trong công việc. Đây là một hình thức đãi ngộ phi tài chính tốt đối với người lao động được thực hiện thông qua việc tôt chức các buổi giao lưu văn hóa, văn nghệ, tổ chức thi đấu thể thao hay tham quan, nghỉ mát vv….

 Viettel đã tổ chức rất nhiều các hoạt động đoàn thể trên cả nước. Đặc biệt là đã thành lập trung tâm đào tạo bong đá trẻ với đại bản doanh nằm ở đường Trường Chinh ( Đống Đa, Hà Nội) và 12 trung tâm đào tạo vệ tinh nằm ở 12 tỉnh, thành trên cả nước.

 

 *e. Thời gian làm việc*

 Mỗi công việc khác nhau thì luôn đòi hỏi những khoản thời gian đầu tư khác nhau cho nó. Nhà quản trị cần biết được những khoản thời gian mà người lao động làm việc thấy hiệu quả nhất để từ đó sắp xếp công việc cho phù hợp đảm bảo tiến trình lao động và đảm bảo cho người lao động có đủ thời gian tái sản xuất sức lao động, tránh tình trạng quản lý nhân viên theo kiểu hành chính, bắt nhân viên thường xuyên có mặt tại bàn làm việc, điều này làm nhân viên cảm thấy mình không khác gì “ bị giam lỏng”.

 Viettel thời gian làm việc trung bình 5,5 ngày/tuần, làm việc nghiêm túc, công việc nhiều, có khi làm cả buổi tối, đảm bảo xong việc thì nghỉ.

1. CÔNG TÁC KIỂM TRA

***Về công tác kiểm tra***

Công tác kiểm tra cũng là một công tác quan trọng trong việc quản lý và điều hành việc kinh doanh. Ở bước này, người quản lý có thể nắm rõ tình hình biến động trong công ty để có thể đề ra những phương án xử lý kịp thời, khắc phục những nhược điểm tồn động và phát huy những ưu điểm cũng như tiềm năng nhằm phát triển hoạt động kinh doanh.

Cũng như các doanh nghiệp nói chung, trong công tác kiểm tra xuyên suốt các hoạt động kinh doanh của tổ chức, Viettel đưa ra 3 hình thức kiểm tra

* Kiểm tra định kỳ: Mỗi tháng, các nhà lãnh đạo cấp cao của Viettel sẽ tổ chức kiểm tra định kỳ một lần. Theo đó, ban lãnh đạo sẽ đi kiểm tra 1 vòng về các hoạt động sản xuất, máy móc thiết bị quan trọng để xem tình hình hoạt động có gì cần bổ sung hoặc khắc phục nhằm đảm bảo tiến độ.
* Kiểm tra thường xuyên: Công tác kiểm tra thường xuyên này thường sẽ do các nhà quản lý cấp 1 ( trưởng phòng, trưởng ban) chịu trách nhiệm diễn ra hằng ngày. Các trưởng bộ phận phải đốc thúc và quản lí những công việc trong bộ phần mình rồi báo cáo cho cấp trên biết. Việc kiểm tra thường xuyên như vậy sẽ giúp cho ban lãnh đạo nắm rõ được tình hình 1 cách thường xuyên và dễ dàng giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng và kịp thời.
* Kiểm tra đột xuất: Công tác kiểm tra này thường diễn ra không thường xuyên, không báo trước. Ví dụ trong trường hợp, nhà quản trị Viettel muốn tham khảo tình hình sản xuất để có chiến lược mới, hay ban thanh tra về kiểm tra 1 cách đột ngột, hoặc nếu nhận được phản hồi không tốt của khách hàng về dịch vụ hay hậu mãi… Viettel sẽ cử người xuống kiểm tra và xử lý trong bộ phận chịu trách nhiệm. Ưu điểm của việc kiểm tra đột xuất là có thể nắm bắt được thái độ hành vi thực sự của mỗi nhân viên, qua đó sẽ có hướng giải quyết vấn đề này.

Trong việc kiểm tra các phương án đề ra, công ty Viettel thực hiện đầy đủ 3 loại kiểm tra : Kiểm tra lường trước , kiểm tra trong quá trình và kiểm tra phản hồi.

* Kiểm tra lường trước : Viettel coi trọng ý kiến của nhân viên đề xuất , những đề xuất thường phải được đảm bảo về tính khách quan cũng như tính khả thi. Từ đó, khi họp lại cấp trên và cá nhân của từng bộ phận sẽ đưa ra những phương án lường trước những vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện dự án đó.
* Kiểm tra trong quá trình : Trong quá trình thực hiện, nhân viên phụ trách lĩnh vực nào sẽ thường xuyên cập nhật những thông tin cần thiết cho cấp trên như doanh thu , những phản hồi từ khách hàng … để cấp trên có thể đưa ra những cách xử lí nếu nhận lại nhiều phản hồi không tốt và cũng đưa ra những phương thức nhằm tăng doanh thu nếu như nhận được những phản hồi mang tính khả quan.
* Kiếm tra phản hồi : Sau khi thực hiện xong dự án, cấp dưới sẽ báo cáo và bàn giao số liệu lại với cấp trên, qua khai thác và dựa trên số liệu được cập nhật thường xuyên , cấp trên sẽ so sánh 2 bảng số liệu , nếu khớp nhau thì dự án hoàn thành, còn nếu không khớp thì nhân viên phải giải trình nguyên nhân.Đây cũng là điều không ai mong muốn bởi nó sẽ ảnh hưởng đến mức độ tin cậy của cấp trên và cấp dưới lẫn các nhân viên cùng cấp với nhau.

Trong việc kiểm tra quá trình tổ chức, Viettel cũng áp dụng 3 phương thức kiểm tra phổ biến:

* Kiểm tra đầu ra: Để đạt được mục tiêu chạy đua doanh thu bán hàng với các nhà mạng có tiềm năng như VNPT, Mobifone… Viettel sử dụng nhiều chính sách đối với các nhân viên nhằm đẩy mạnh năng lực làm việc, gia tăng doanh thu. Điển hình là mỗi tháng, nhân viên phải đăng kí hoặc nhận chỉ tiêu doanh thu bán hàng. Nếu doanh thu đạt cao hơn so với mức đăng kí thì sẽ có thêm khoản tiền thưởng tính vào lương. Và tất nhiên nếu không đạt được chỉ tiêu trong vòng 3 tháng liên tiếp, nhân viên sẽ bị sa thải vì thiếu nổ lực hoặc được đưa đi huấn luyện thêm
* Kiểm tra hành vi: Các nhà quản lý không chỉ đánh giá hành vi kinh doanh của nhân viên mình qua kiểm tra trực tiếp mà họ còn tham khảo vào những phản hồi của khách hàng thông qua bộ phần chăm sóc khách hàng. Viettel cho rằng, phục vụ khách hàng là tiêu chuẩn và yêu cầu hàng đầu vì vậy những nhân viên phục vụ thiếu thái độ sẽ làm ảnh hưởng xấu đến uy tín của thương hiệu sẽ bị sa thải hoặc đưa đi tập huấn ngay lập tức.
* Kiểm tra văn hóa tổ chức: Là một tổ chức trẻ, đầy nhiệt huyết, Viettel mang cho mình một bản sắn văn hóa riêng bao gồm những chuẩn mực khắc khe. Xuất thân là một tập đoàn quân đội, Viettel đòi hỏi những công nhân viên của mình làm việc có trách nhiệm như một người lính như tác phong chỉnh tề, tràn nhiệt huyết, làm việc phục vụ tận tụy chu đáo, cấp trên cấp dưới tuy xa (cấp) mà gần (thân thiện), những nghi thức như chào cờ đầu tháng…

***Về tổ chức học hỏi:***

Viettel đã loay hoay bảy năm nay để tìm cách học tốt nhất, và cách học đang được áp dụng được đánh giá cao , học ít nhưng phải thật kỹ, hiểu đến các chi tiết, hiểu cả những vấn đề liên quan ; luôn đặt câu hỏi “Tại sao ?” và đi tìm lời giải cho nó chính là mấu chốt của cách học mới mà Viettel đề ra. Với việc đặt câu hỏi và đi tìm lời giải, mỗi học viên đã luyện được cho mình tính chủ động, khả năng sáng tạo. Tác phong làm việc theo nhóm cũng được Viettel chú trọng. Thay vì học viên nào đạt yêu cầu trước sẽ được “ra trường” trước như thông lệ thì tại khóa học này, chỉ đến khi nào học viên cuối cùng đạt yêu cầu, cả lớp mới được tốt nghiệp. Viettel áp dụng triết lý “vận tốc của cỗ xe ngựa phụ thuộc vào vận tốc của con ngựa yếu nhất”. Do vậy, muốn được tốt nghiệp sớm, người khá trong lớp phải giúp đỡ người kém hơn. Đưa ra tiêu chí này, Viettel đã khích lệ được tinh thần tập thể, tính làm việc theo nhóm được đề cao.

1. **LỜI KẾT**

Với thời gian phát triển ngắn nhưng Viettel đã đạt được rất nhiều thành tựu, từ một công ty non trẻ Viettel đã vươn lên thành công ty viễn thông hàng đầu ở Việt Nam. Với chiến lược kinh doanh đúng đắn và hiệu quả đã giúp công ty kinh doanh thành công từ lĩnh vực này đến lĩnh vực khác, không chỉ thành công ở mạng điện thoại di động, điện thoại không dây, Viettel đang ngày càng sáng tạo và phát triển lần đàu tiên áp dụng công nghệ 3G thành công tại Việt Nam Viettel dã và đang thu hút được nhiều người sử dụng.với cách làm ăn mạnh bạo của mình đã trở thành một hiện tượng , tạo ra thành công vượt bậc không chỉ tại thị trường VietNam mà còn cả trên thị trường viễn thông quốc tế.

Trong điều kiện hạn chế về thời gian, điều kiện nghiên cưú và khả năng bản thân có hạn nên bài tiểu luận này không tránh khỏi những thiếu sót .Vì vậy, chúng em rất mong nhận được sự thông cảm và ý kiến đóng góp của cô để bài tiểu luận có tính thuyết phục và hoàn thiện hơn.

Xin trân trọng cảm ơn!

1. **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

<http://www.viettel.vn/>

<http://www.viettel.com.vn/>

[http://www.internetadslviettel.com/](http://www.google.com/url?sa=D&q=http://www.internetadslviettel.com/&usg=AFQjCNHNIq6QvGOagVTNjBv-3D2XH7eTXA)