

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



NGUYỄN NGỌC THANH

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC HỢP TÁC NỘI
BỘ TRONG DOANH NGHIỆP LOGISTICS TẠI CÔNG TY
MN SHIPPING VIETNAM**

Ngành : Quản trị kinh doanh
Mã số : 232621302314
Lớp : K47.QTR.ĐN3.V1
Giảng viên hướng dẫn : PSG. TS. Nguyễn Phúc Nguyên

Đà Nẵng - 2025

MỤC LỤC

1.Mở đầu	3
2.Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu	4
2.1.Khái niệm hợp tác nội bộ.....	4
2.2.Khung năng lực hợp tác nội bộ	4
2.3.Phương pháp nghiên cứu.....	5
2.3.1. Dữ liệu thứ cấp.....	5
2.3.2. Dữ liệu sơ cấp	6
2.3.3. Phân tích dữ liệu	7
3.Thực trạng năng lực hợp tác nội bộ tại công ty MN Shipping Vietnam	7
3.1.Tổng quan về Công ty MN Shipping Vietnam.....	7
3.2.Thực trạng dựa trên dữ liệu thứ cấp	8
3.3.Thực trạng dựa trên khảo sát nhân viên.....	10
3.4.Đánh giá tình hình hợp tác nội bộ của Công ty MN Shipping Vietnam	13
3.5.Các vấn đề cần cải thiện.....	16
4.Các giải pháp thực hiện đề án	18
4.1.Định hướng và nguyên tắc triển khai	18
4.2.Một số giải pháp	18
4.3.Một số kiến nghị cho doanh nghiệp	20
4.4.Hạn chế của đề án và hướng nghiên cứu tiếp theo	21
KẾT LUẬN	22

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO NĂNG LỰC HỢP TÁC NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP LOGISTICS TẠI MN SHIPPING VIETNAM

Tác giả: Nguyễn Ngọc Thanh

GVHD: PSG. TS. Nguyễn Phúc Nguyên

Tóm tắt: Trong bối cảnh thị trường logistics ngày càng cạnh tranh và phức tạp, yêu cầu về sự phối hợp nội bộ hiệu quả giữa các phòng ban là yếu tố then chốt giúp tối ưu hóa hoạt động, giảm sai sót và nâng cao chất lượng dịch vụ, đặc biệt đối với dịch vụ gom hàng lẻ (LCL) vốn đòi hỏi sự kết nối chặt chẽ.

Nghiên cứu được thực hiện với các mục tiêu chính: (1) xác định các yếu tố cấu thành năng lực hợp tác nội bộ tại MN Shipping Vietnam, (2) đánh giá thực trạng dựa trên khảo sát nhân viên và dữ liệu KPI giai đoạn 2022-2024, và (3) đề xuất các giải pháp phù hợp và khả thi. Đề án ứng dụng khung lý thuyết năng lực hợp tác của Foster-Fishman và cộng sự (2001) làm nền tảng lý luận, phân tích các yếu tố ở bốn chiều cạnh: năng lực thành viên, năng lực quan hệ, năng lực tổ chức và năng lực triển khai chương trình. Phương pháp nghiên cứu chủ yếu là định lượng, bao gồm tổng hợp dữ liệu thứ cấp (biên bản họp, SLA nội bộ, báo cáo sự cố, khiếu nại, dự án liên phòng ban) và khảo sát 77 nhân viên tại các chi nhánh chính của công ty (Đà Nẵng, Hồ Chí Minh, Hà Nội, Hải Phòng) bằng thang đo Likert 5 điểm, sau đó phân tích bằng thống kê mô tả.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, MN Shipping Vietnam có một số điểm mạnh đáng kể: nhân viên có niềm tin tích cực vào lợi ích của hợp tác, có năng lực lập kế hoạch và thiết kế quy trình ở mức khá, kỹ năng giao tiếp và xử lý xung đột được rèn luyện, và cam kết mạnh mẽ với mục tiêu chung của công ty. Lãnh đạo cũng được đánh giá cao về tầm nhìn chiến lược và kỹ năng quản lý. Môi trường làm việc nhìn chung thân thiện và giảm thiểu khoảng cách địa vị.

Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra nhiều hạn chế hệ thống cần cải thiện: quy trình và công cụ phối hợp còn rời rạc, thiếu luồng quy trình xuyên suốt và công cụ tích hợp, dẫn đến tỷ lệ lỗi dự án (DPR) cao (39,3%-45,5%) và tỷ lệ tuân thủ SLA thấp (75,2%-78,8%). Đội ngũ nhân sự trẻ (hơn 70% có thâm niên dưới 3 năm) thiếu kiến thức tổng thể và đào tạo chéo, làm gia tăng mâu thuẫn và khiến tỷ lệ lỗi lặp lại (RIR) duy trì ở mức cao (25,1%-27,3%). Cơ chế KPI hiện tại thiên

về cá nhân, chưa khuyến khích hợp tác liên phòng, cùng với thiếu cơ chế phản hồi chính thức và cải tiến liên tục, khiến các vấn đề tái diễn và làm tăng chi phí phát sinh lỗi (COR) lên 3,9% doanh thu. Cuối cùng, vai trò lãnh đạo tuy mạnh nhưng chủ yếu mang tính can thiệp tình huống, chưa được thể chế hóa thành cơ chế tổ chức bền vững.

Từ những phân tích trên, đề án đề xuất hệ thống 5 nhóm giải pháp đồng bộ: (1) chuẩn hóa quy trình và công cụ phối hợp, (2) phát triển năng lực nhân sự và đào tạo chéo, (3) điều chỉnh cơ chế KPI và chính sách động lực, (4) hoàn thiện cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục, và (5) thể chế hóa vai trò lãnh đạo thành cơ chế tổ chức. Các giải pháp này nhằm mục tiêu chuyển đổi hợp tác nội bộ từ mức độ tự phát sang một cấu trúc bền vững, góp phần nâng cao hiệu suất vận hành và củng cố lợi thế cạnh tranh dài hạn cho MN Shipping Vietnam.

Từ khóa: *Năng lực hợp tác nội bộ, doanh nghiệp logistics, MN Shipping Vietnam, KPI, Foster-Fishman.*

1. Mở đầu

Ngành logistics toàn cầu đang bước vào giai đoạn cạnh tranh khốc liệt với tốc độ tăng trưởng nhanh, gắn liền với xu thế toàn cầu hóa và thương mại điện tử. Tại Việt Nam, logistics được xem là ngành dịch vụ mũi nhọn, đóng góp trực tiếp vào sự phát triển kinh tế và hội nhập quốc tế. Tuy nhiên, phần lớn doanh nghiệp logistics trong nước là vừa và nhỏ (SMEs), nguồn lực hạn chế, quy trình quản lý còn thủ công, dẫn đến nhiều thách thức trong việc duy trì hiệu quả vận hành và nâng cao chất lượng dịch vụ.

Trong bối cảnh đó, năng lực hợp tác nội bộ giữa các phòng ban trở thành yếu tố then chốt để bảo đảm sự phối hợp nhịp nhàng, giảm thiểu sai sót, và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Các nghiên cứu quốc tế (Ellinger, 2000; Dean, 2010; Foster-Fishman et al., 2001) đã khẳng định vai trò quan trọng của hợp tác nội bộ trong gia tăng lợi thế cạnh tranh. Tuy vậy, tại Việt Nam, đặc biệt trong lĩnh vực logistics SMEs, khái niệm năng lực hợp tác nội bộ vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ và hệ thống.

Khoảng trống này đặt ra nhu cầu cần có những nghiên cứu thực tiễn nhằm: (i) xác định và đo lường các yếu tố cấu thành năng lực hợp tác nội bộ; (ii) đánh giá thực trạng hợp tác trong doanh nghiệp logistics SMEs; và (iii) đề xuất các giải pháp khả thi để nâng cao ICC, qua đó tăng cường hiệu quả vận hành.

Nghiên cứu này tập trung vào trường hợp điển hình là Công ty MN Shipping Vietnam – một doanh nghiệp logistics LCL vừa và nhỏ. Nghiên cứu vận dụng khung lý thuyết Foster-Fishman et al. (2001) với bốn nhóm năng lực: thành viên, quan hệ, tổ chức và chương trình. Phương pháp nghiên cứu kết hợp dữ liệu KPI giai đoạn 2022–2024 và khảo sát 77 nhân viên.

Đóng góp chính của nghiên cứu gồm: (1) bổ sung bằng chứng thực nghiệm về năng lực hợp tác nội bộ trong bối cảnh logistics SMEs tại thị trường mới nổi; (2) làm rõ những thách thức đặc thù của doanh nghiệp vừa và nhỏ trong quá trình hợp tác; và (3) đưa ra các khuyến nghị quản trị nhằm cải thiện hiệu quả phối hợp nội bộ, từ đó nâng cao lợi thế cạnh tranh.

Từ những nhu cầu thực tế, đề tài **“Một số giải pháp nâng cao năng lực hợp tác nội bộ trong doanh nghiệp logistics tại MN Shipping Vietnam”** được thực hiện. Nghiên cứu nhằm đề xuất giải

pháp giúp doanh nghiệp dễ dàng thích ứng với thị trường, giảm thiểu xung đột và hạn chế lãng phí nguồn lực. Kết quả nghiên cứu đóng góp cho lý thuyết về hợp tác nội bộ và hỗ trợ doanh nghiệp logistics xây dựng nền móng cho việc hợp tác, nâng cao hiệu suất và củng cố lợi thế cạnh tranh.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Khái niệm hợp tác nội bộ

Hợp tác (collaboration) được định nghĩa là quá trình nhiều cá nhân hoặc tổ chức làm việc cùng nhau trên cơ sở chia sẻ thông tin, nguồn lực, và trách nhiệm để đạt mục tiêu chung (Denise, 1999; Lozano, 2007). Trong bối cảnh doanh nghiệp, hợp tác vượt ra ngoài mức độ phối hợp hay hợp tác giản đơn, bởi nó nhấn mạnh sự đồng kiến tạo giá trị và cùng tham gia ra quyết định (Dean, 2010).

Hợp tác nội bộ được hiểu là quá trình các cá nhân và phòng ban trong cùng một tổ chức, với chuyên môn khác nhau, phối hợp chặt chẽ để hoàn thành nhiệm vụ và giải quyết vấn đề chung (Loving, 2021). Ellinger (2000) cho rằng hợp tác nội bộ hiệu quả giúp tăng năng suất, giảm chi phí vận hành, cải thiện chất lượng dịch vụ và nâng cao sự hài lòng của khách hàng.

2.2. Khung năng lực hợp tác nội bộ

Năng lực hợp tác nội bộ (Internal Collaboration Capacity – ICC) được Foster-Fishman et al. (2001) xem như một dạng năng lực tổ chức tổng hợp, bao gồm cả kỹ năng cá nhân, mối quan hệ, cơ cấu tổ chức và cơ chế quản trị. Bốn nhóm năng lực chính được xác định:

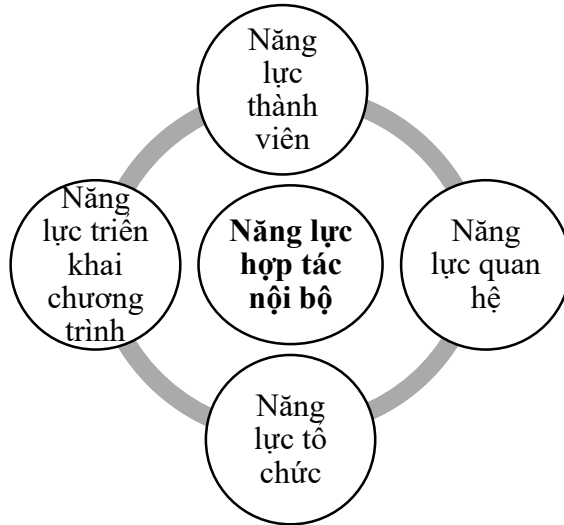
- **Năng lực thành viên:** Kiến thức chuyên môn, kỹ năng mềm (giao tiếp, giải quyết xung đột, làm việc nhóm) và thái độ tích cực của nhân viên.

- **Năng lực quan hệ:** Niềm tin, sự tôn trọng, khả năng chia sẻ quyền lực và xây dựng tầm nhìn chung giữa các phòng ban.

- **Năng lực tổ chức:** Hệ thống quản trị, cơ cấu, quy trình, chính sách nhân sự, và ứng dụng công nghệ hỗ trợ hợp tác.

- **Năng lực chương trình:** Khả năng thiết kế, triển khai và đánh giá các hoạt động hợp tác nội bộ gắn với mục tiêu kinh doanh.

Khung này được nhiều nghiên cứu sau đó vận dụng để đánh giá năng lực hợp tác trong các lĩnh vực khác nhau như y tế (Marek et al., 2005), giáo dục (Barker Scott & Manning, 2024), và gần đây là trong logistics và quản trị chuỗi cung ứng (Wipulanusat et al., 2021).



Hình 2: Mô hình Năng lực hợp tác nội bộ

*Nguồn: Foster-Fishman và cộng sự, 2001

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp định lượng làm trọng tâm, kết hợp sử dụng cả dữ liệu thứ cấp và sơ cấp nhằm đánh giá toàn diện năng lực hợp tác nội bộ tại Công ty MN Shipping Vietnam. Cách tiếp cận này cho phép vừa khai thác được các chỉ số vận hành khách quan, vừa phản ánh nhận định chủ quan của nhân viên và nhà quản lý, từ đó đưa ra cái nhìn đầy đủ hơn về thực trạng hợp tác nội bộ.

2.3.1. Dữ liệu thứ cấp

Quá trình thu thập dữ liệu thứ cấp được tiến hành dựa trên hệ thống báo cáo nội bộ của Công ty MN Shipping Vietnam trong giai đoạn 2022–2024. Các chỉ số về SLA, DPR, RIR, OTR và COR được tổng hợp từ báo cáo hiệu suất định kỳ của các phòng ban, bao gồm Kinh doanh, Pricing, Logistics và Chăm sóc khách hàng. Nguồn dữ liệu này được lưu trữ trong hệ thống quản lý vận hành của công ty dưới dạng file Excel và báo cáo tổng hợp hàng quý. Tác giả đã phối hợp với bộ phận Nhân sự – Hành chính để xin quyền truy cập, đối chiếu số liệu với biên bản họp nội bộ và báo cáo khiếu nại khách hàng nhằm bảo đảm tính chính xác và nhất quán. Các dữ liệu sau đó được chuẩn hóa và mã hóa theo năm, phòng ban và chỉ số để phục vụ cho việc phân tích thống kê và so sánh xu hướng qua các giai đoạn.

Bảng 1: Liên hệ các chỉ số KPI với nhóm yếu tố hợp tác

Chỉ số KPI	Ý nghĩa chính	Nhóm yếu tố phản ánh
SLA	Đo mức độ tuân thủ cam kết thời gian bàn giao giữa các phòng ban.	Quan hệ – mức độ tin cậy, tinh thần trách nhiệm trong phối hợp.
DPR	Tỷ lệ dự án phát sinh lỗi liên quan đến phối hợp.	Con người – kỹ năng, thái độ và mức độ chính xác khi thực hiện công việc.
RIR	Tỷ lệ lỗi lặp lại trong nhiều dự án khác nhau.	Con người – năng lực học hỏi, khả năng cải tiến sau sai sót.
DES	Tỷ trọng lỗi xuất phát từ từng phòng ban.	Tổ chức – cơ cấu, phân công trách nhiệm và quy trình phối hợp.
OTR	Tỷ lệ dự án liên phòng ban hoàn thành đúng hạn.	Chương trình – năng lực quản lý dự án và phối hợp đa phòng ban.
COR	Chi phí phát sinh do hợp tác kém (bồi thường, overtime, mất khách).	Tổ chức – hệ thống kiểm soát chất lượng và chính sách vận hành.

2.3.2. Dữ liệu sơ cấp

Để bổ sung cho dữ liệu KPI nội bộ, nghiên cứu tiến hành một cuộc khảo sát định lượng đối với 77 nhân viên thuộc các phòng ban Kinh doanh, Pricing, Logistics, Chăm sóc khách hàng và các bộ phận hỗ trợ tại ba chi nhánh chính. Công cụ khảo sát được thiết kế dưới dạng bảng hỏi với thang đo Likert 5 điểm (1 = hoàn toàn không đồng ý, 5 = hoàn toàn đồng ý), tập trung đo lường bốn nhóm năng lực hợp tác nội bộ theo khung Foster-Fishman et al. (2001).

Bên cạnh khảo sát định lượng, tác giả cũng kết hợp việc quan sát tình hình tại công, trò chuyện và trao đổi với các nhân viên và các quản lý cấp trung của công ty, tham gia một số buổi họp nội bộ. Nhằm khai thác nguyên nhân gốc rễ của các điểm nghẽn trong hợp tác, cũng như ghi nhận quan điểm của nhà quản lý về những yếu tố hỗ trợ và cản trở quá trình phối hợp liên phòng ban.

2.3.3. Phân tích dữ liệu

Dữ liệu khảo sát sau khi thu thập được xử lý bằng Microsoft Excel. Các phương pháp thống kê mô tả, bao gồm tính giá trị trung bình, tần suất và tỷ lệ phần trăm, được sử dụng để phân tích phản hồi của nhân viên. Kết quả khảo sát sau đó được đối chiếu với dữ liệu KPI qua các năm nhằm nhận diện xu hướng và đánh giá mức độ phù hợp giữa cảm nhận của nhân viên và thực tiễn vận hành. Ngoài ra, phương pháp đối chiếu tam giác được áp dụng bằng cách kết hợp dữ liệu từ KPI, khảo sát và phỏng vấn, giúp tăng cường độ tin cậy và tính giá trị của nghiên cứu. Cách tiếp cận này không chỉ cho phép đánh giá một cách khách quan thông qua số liệu định lượng, mà còn tạo điều kiện để lý giải sâu sắc hơn các vấn đề cốt lõi trong quá trình hợp tác nội bộ. Nhờ đó, nghiên cứu có thể cung cấp những kết quả thực tiễn và gợi ý quản trị có giá trị cho MN Shipping Vietnam nói riêng và các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ nói chung.

3. Thực trạng năng lực hợp tác nội bộ tại công ty MN Shipping Vietnam

3.1. Tổng quan về Công ty MN Shipping Vietnam

Mac-Nels Shipping được thành lập năm 1975 tại Singapore và mở rộng sang Việt Nam với các chi nhánh tại Hà Nội, Đà Nẵng, TP. Hồ Chí Minh và Hải Phòng. Công ty hoạt động như một mắt xích quan trọng trong mạng lưới toàn cầu, chuyên cung cấp dịch vụ logistics tích hợp, trong đó nổi bật là vận tải hàng lẻ (LCL). Với mô hình quản trị kết hợp giữa tập trung và phân quyền, MN Shipping Vietnam duy trì sự điều phối thống nhất từ trụ sở chính đồng thời linh hoạt thích ứng với từng thị trường địa phương.

Đội ngũ nhân sự trẻ, chuyên môn cao cùng sự đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ vận tải và quản lý dữ liệu đã trở thành nền tảng quan trọng giúp công ty nâng cao hiệu quả vận hành. Danh mục dịch vụ gồm gom hàng lẻ, vận tải biển, vận tải hàng không, khai báo hải quan và vận tải nội địa, hướng đến phục vụ chủ yếu SMEs, các forwarder cấp 2-3 và doanh nghiệp thương mại điện tử xuyên biên giới. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt và yêu cầu số hóa chuỗi cung ứng, năng lực hợp tác nội bộ trở thành yếu tố then chốt đối với MN Shipping nhằm duy trì chất lượng dịch vụ, kiểm soát chi phí và đáp ứng kỳ vọng khách hàng.

3.2. Thực trạng dựa trên dữ liệu thứ cấp

Để phản ánh thực trạng hợp tác nội bộ tại MN Shipping giai đoạn 2022–2024, nghiên cứu khai thác nhiều nguồn dữ liệu quản trị và vận hành. Kết quả cho thấy:

- **Biên bản họp nội bộ:** số cuộc họp xử lý sự cố tăng dần từ 12 (2022) lên 18 (2024). Nội dung họp chuyển từ xử lý bàn giao chứng từ, chậm khiếu nại sang tranh cãi trách nhiệm trong các dự án liên phòng ban, đặc biệt giữa Kinh doanh – CSKH – Pricing. Điều này phản ánh mâu thuẫn nội bộ ngày càng phức tạp.

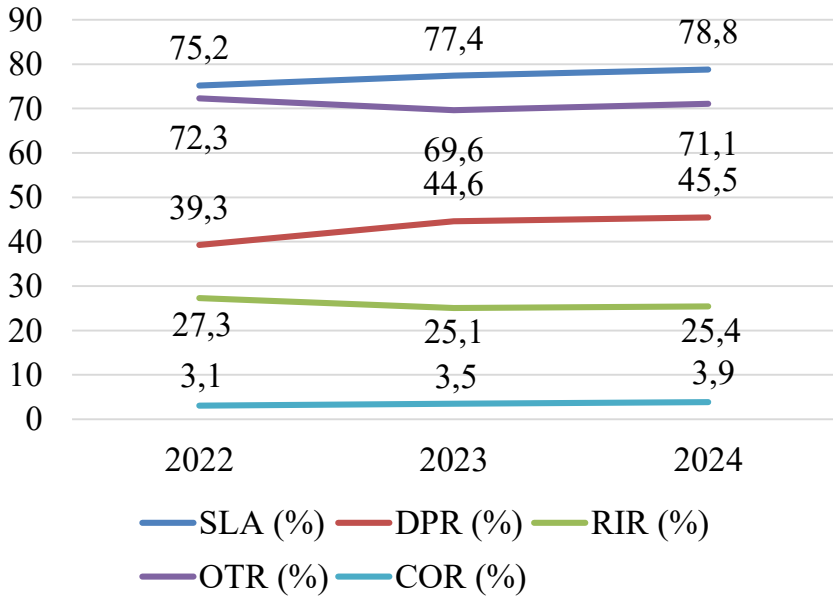
- **SLA nội bộ:** tỷ lệ tuân thủ tăng nhẹ từ 75,2% (2022) lên 77,4% (2024), song vẫn thấp hơn chuẩn quốc tế ($\geq 90\%$), cho thấy mức độ kỷ luật trong bàn giao chưa cao.

- **Sự cố phát sinh:** số vụ việc tăng từ 42 lên 50 qua ba năm, với lỗi lặp lại phổ biến là trễ giao hàng, sai chứng từ và bàn giao thông tin sai, chứng tỏ khả năng khắc phục sai sót chưa hiệu quả.

- **Khiếu nại khách hàng:** tăng từ 25 (2022) lên 32 (2024), chủ yếu liên quan đến trễ giao (60–65%) và sai chứng từ (35–40%). Việc SLA cải thiện nhưng khiếu nại vẫn gia tăng phản ánh sự thiếu ổn định trong phối hợp.

- **Dự án liên phòng ban:** tăng từ 10 (2022) lên 18 (2024), cho thấy nhu cầu phối hợp đa bộ phận ngày càng lớn. Tuy nhiên, tỷ lệ hoàn thành đúng hạn chỉ đạt 65–70%, thấp hơn chuẩn PMI ($\geq 85\%$), và số vụ xung đột trong dự án cũng tăng từ 3 lên 6.

Nhìn chung, sự cố, khiếu nại và xung đột gia tăng trong khi SLA cải thiện chậm, cho thấy các cơ chế phối hợp hiện tại chưa đủ mạnh để xử lý triệt để các điểm nghẽn. Tiếp theo, nghiên cứu tiếp tục chuẩn hóa các thông tin thu thập được thành hệ thống chỉ số KPI nhằm đánh giá tình trạng hợp tác một cách khách quan và định lượng.



Hình 2: Các chỉ số KPI đánh giá hợp tác nội bộ giai đoạn 2022-2024

Các chỉ số KPI được chuẩn hóa từ dữ liệu thứ cấp đã giúp lượng hóa mức độ hiệu quả hợp tác:

- **Năm 2022:** SLA đạt 75,2%, DPR 39,3%, RIR 27,3% và OTR 72,3%. Bộ phận Kinh doanh chịu tỷ lệ lỗi cao nhất (DES 38%), chủ yếu ở khâu chứng từ và báo giá. COR chiếm 3,1% doanh thu, phản ánh tổn thất từ trễ giao và bồi thường.

- **Năm 2023:** SLA tăng lên 77,4% nhưng DPR vọt lên 44,6% và OTR giảm còn 69,6%. Pricing trở thành phòng ban chịu lỗi nhiều nhất (DES 35%), chủ yếu do báo giá sai và phản hồi chậm. RIR giảm nhẹ còn 25,1%, song COR tăng lên 3,5% doanh thu.

- **Năm 2024:** SLA đạt 78,8% và OTR 71,1%, cho thấy nỗ lực điều chỉnh quản lý dự án. Tuy nhiên, DPR vẫn cao (45,5%) và RIR ổn định ở mức 25,4%. Bộ phận Logistics trở thành nơi tập trung lỗi nhiều nhất (DES 37%), do điều phối phương tiện và kho bãi chưa đồng bộ. COR tăng lên 3,9% doanh thu, tiến sát ngưỡng rủi ro 5% theo chuẩn APQC.

Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy năng lực hợp tác nội bộ tại MN Shipping chưa ổn định và còn nhiều hạn chế. Các vấn đề chính bao gồm: tỷ lệ SLA cải thiện chậm và chưa đạt chuẩn ngành; lỗi lặp lại chưa được xử lý triệt để; khiếu nại và xung đột gia tăng; chi phí do hợp tác kém ngày càng lớn. Những phát hiện này cung cấp bằng chứng khách quan cho thấy doanh nghiệp cần sớm có cơ chế cải tiến quy trình phối hợp và nâng cao năng lực hợp tác nội bộ.

3.3. Thực trạng dựa trên khảo sát nhân viên

a. Thống kê mô tả nhân khẩu học

Sau khi khảo sát, tác giả đã tiến hành tổng hợp và phân tích thống kê mô tả các biến nhân khẩu học của 77 người tham gia khảo sát. Dữ liệu thống kê nhân khẩu học của mẫu khảo sát cho thấy cơ cấu nhân sự của MN Shipping Việt Nam mang đặc trưng của một lực lượng lao động trẻ, chủ yếu là nữ (71,4%) và tập trung ở các vị trí tác nghiệp. Xét về độ tuổi, nhóm dưới 25 tuổi chiếm 62,3% và nhóm từ 25 đến 34 tuổi chiếm 29,9%, cho thấy phần lớn nhân viên còn rất trẻ. Về cơ cấu phòng ban, nhóm nhân sự tham gia khảo sát hầu hết đến từ các phòng ban vận hành trực tiếp, bao gồm: Kinh doanh (41,6%), CSKH (15,6%), Pricing (11,7%) và Chứng từ (15,6%), và một tỷ lệ nhỏ từ Hiện trường, Kế toán - Nhân sự. Thâm niên công tác tiếp tục củng cố nhận định này khi có đến 50,6% nhân sự làm việc dưới một năm và 27,3% trong khoảng từ một đến ba năm, tức khoảng 78% lực lượng lao động chưa vượt quá ba năm làm việc.

Đáng chú ý, trong khi 84,4% người trả lời là nhân viên, thì chỉ có 11,7% là trưởng nhóm và 3,9% là quản lý cấp cao. Mức độ tương tác nội bộ được ghi nhận rất cao khi có đến 76,6% nhân viên cho biết họ phải phối hợp với các phòng ban khác gần như mỗi ngày. Tuy nhiên, đến 89,6% người tham gia khảo sát đều thừa nhận gặp khó khăn khi hợp tác nội bộ, cho thấy sự mất cân đối giữa nhu cầu phối hợp thực tế và năng lực tổ chức trong việc hỗ trợ phối hợp hiệu quả.

Công tác đào tạo kỹ năng mềm và kỹ năng hợp tác cũng còn nhiều hạn chế. Cụ thể, 50,6% nhân viên chưa từng tham gia khóa đào tạo nào, và 33,8% chỉ mới tham gia một lần. Chỉ có một vài trường hợp đã tham gia nhiều hơn một khóa. Như vậy, gần như toàn bộ nhân sự chỉ được trang bị kỹ năng một cách tối thiểu, không đủ để hình thành năng lực phối hợp bền vững và có hệ thống giữa các bộ phận.

Bảng 2: Kết quả thống kê mô tả nhân khẩu học

Biến	Phân loại	S L	%	Biến	Phân loại	SL	%
Giới tính	Nam	19	24.7%	Vị trí công việc	Nhân viên	65	84.4%
	Nữ	55	71.4%		Trưởng nhóm	9	11.7%
	Không muốn tiết lộ	3	3.9%		Quản lý cấp cao	3	3.9%
Độ tuổi	Dưới 25	48	62.3%	Tần suất hợp tác	Rất ít	0	0.0%
	Từ 25-34	23	29.9%		Thỉnh thoảng	3	3.9%
	Từ 35-44	6	7.8%		Thường xuyên	15	19.5%
Phòng ban	Kinh doanh	32	41.6%	Khó khăn hợp tác	Gần như mỗi ngày	59	76.6%
	CSKH	12	15.6%		Có	69	89.6%
	Pricing	9	11.7%	Tần suất đào tạo kỹ năng mềm	Không	8	10.4%
	Chứng từ	12	15.6%		Chưa từng tham gia	39	50.6%
	Hiện trường	7	9.1%		Đã tham gia 1 lần	26	33.8%
	Kế toán/Nhân sự	2	2.6%		Đã tham gia từ 2-5 lần	5	6.5%
	Bộ phận khác	3	3.9%		Đã tham gia từ 5-7 lần	2	2.6%
Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	39	50.6%		Đã tham gia trên 7 lần	1	1.3%
	Từ 1-3 năm	21	27.3%		Không nhớ chính xác	4	5.2%

Từ 3-5 năm	9	11.7%				
Từ 5-10 năm	5	6.5%				
Trên 10 năm	3	3.9%				

Nhận xét chung: Từ kết quả thống kê mô tả nhân khẩu học, có thể khẳng định rằng thực trạng nhân sự tại MN Shipping Việt Nam vừa thể hiện những lợi thế chiến lược đến từ đội ngũ trẻ, linh hoạt và tiếp cận công nghệ nhanh, nhưng cũng đồng thời bộc lộ những thách thức lớn về kinh nghiệm thực tiễn, năng lực hợp tác hệ thống và khả năng thích ứng dài hạn. Những đặc điểm này sẽ được xem xét kỹ lưỡng khi xây dựng các giải pháp can thiệp tổ chức trong các phần tiếp theo của nghiên cứu.

b. Thống kê mô tả các biến quan sát

Kết quả khảo sát 77 nhân viên về bốn nhóm năng lực hợp tác nội bộ cho thấy mức đánh giá trung bình nhìn chung ở mức khá, nhưng chưa thực sự nổi bật.

Thứ nhất, năng lực thành viên (MC = 3,42) phản ánh thái độ và cam kết của nhân viên đối với hợp tác nội bộ. Người lao động nhìn chung đánh giá cao giá trị hợp tác (MC5 = 3,99) và thể hiện sự sẵn sàng gắn kết với mục tiêu chung (MC6 = 3,51). Tuy nhiên, kiến thức chuyên môn và kỹ năng lập kế hoạch hợp tác vẫn còn hạn chế (MC2, MC4 chỉ đạt 3,21), trong khi điều kiện hỗ trợ từ công ty chưa thực sự thuận lợi (MC9, MC10 chỉ quanh 3,2).

Thứ hai, năng lực quan hệ (RC = 3,41) cho thấy điểm mạnh ở môi trường làm việc thân thiện, tin cậy và giảm khoảng cách địa vị giữa các phòng ban (RC1 = 4,12; RC6 = 4,05). Ngược lại, khả năng giải quyết xung đột (RC2 = 3,17), cơ chế ra quyết định chung (RC5 = 3,09) và hài hòa lợi ích phòng ban (RC8 = 3,21) còn yếu, phản ánh sự thiếu minh bạch và chia sẻ trách nhiệm trong phối hợp.

Thứ ba, năng lực tổ chức (OC = 3,45) được đánh giá cao nhất trong bốn nhóm, nhờ vai trò lãnh đạo rõ ràng và tầm nhìn chiến lược (OC1 = 4,44; OC2 = 4,29). Tuy vậy, hệ thống quy trình, truyền thông nội bộ và cơ chế phản hồi còn nhiều hạn chế (OC3 = 3,10; OC6 = 3,09; OC9 = 2,88), cho thấy sự thiếu hụt về nền tảng tổ chức hỗ trợ hợp tác bền vững.

Cuối cùng, năng lực triển khai chương trình (PC = 3,31) đạt mức thấp nhất. Mặc dù một số chương trình hợp tác được xây dựng phù hợp với nhu cầu thực tiễn và văn hóa công ty (PC5 = 3,53; PC6 = 3,45), nhưng các sáng kiến đổi mới để cải thiện hợp tác chưa được phát huy (PC4 = 3,06), phản ánh hạn chế trong khả năng hiện thực hóa các mục tiêu hợp tác.

Khảo sát cho thấy MN Shipping có nền tảng tích cực về vai trò lãnh đạo, môi trường làm việc thân thiện và cam kết của nhân viên. Tuy nhiên, những hạn chế về quy trình, cơ chế phản hồi và khả năng đổi mới vẫn là điểm yếu then chốt, cản trở sự phát triển năng lực hợp tác nội bộ theo hướng bền vững.

3.4. Đánh giá tình hình hợp tác nội bộ của Công ty MN Shipping Vietnam

a. Năng lực thành viên

- Điểm mạnh:

- + **Niềm tin vào lợi ích của hợp tác:** Phần lớn nhân viên tin rằng hợp tác liên phòng ban mang lại nhiều giá trị hơn chi phí và thời gian bỏ ra, đặc biệt do tính chất đặc thù của ngành logistics và dịch vụ LCL.
- + **Năng lực lập kế hoạch và đánh giá quy trình:** Nhân viên có khả năng lập kế hoạch, thiết kế và đánh giá quy trình hợp tác ở mức khá (MC3 = 3,77) nhờ hệ thống quy trình chuẩn hóa từ Mac-Nels Singapore.
- + **Kỹ năng giao tiếp và xử lý xung đột:** Môi trường logistics áp lực cao đã rèn luyện nhân viên khả năng trao đổi nhanh và giải quyết bất đồng kịp thời (MC1 = 3,53).
- + **Cam kết với mục tiêu chung:** Nhân viên thể hiện sự cam kết mạnh mẽ với mục tiêu và kết quả tổng thể của công ty (MC6 = 3,51), xuất phát từ áp lực duy trì uy tín thương hiệu và cạnh tranh.

- Điểm yếu:

- + **Điều kiện tổ chức chưa thuận lợi:** Khối lượng công việc dày đặc, công cụ rời rạc (email, Zalo, Excel) và thiếu cơ chế hợp định kỳ, quy trình bàn giao chuẩn hóa khiến hợp tác phụ thuộc vào thói quen cá nhân (MC9 = 3,23), dẫn đến tỷ lệ tuân thủ SLA thấp.

- + **Thiếu kiến thức tổng thể:** Đa số nhân sự trẻ (hơn 70% thâm niên dưới 3 năm) và thiếu đào tạo chéo phòng ban, dẫn đến hiểu biết hạn chế về quy trình liên phòng và mâu thuẫn giữa các bộ phận (MC2 = 3,21). Điều này cũng làm tăng tỷ lệ lỗi dự án (DPR) và lỗi lặp lại (RIR).
- + **Thái độ hợp tác chưa sâu sắc:** Dù nhận thức lợi ích, nhưng áp lực KPI cá nhân và văn hóa đổ lỗi khiến nhiều nhân viên coi hợp tác là chi phí thời gian (MC4 = 3,21, MC7 = 3,25). Cơ chế khen thưởng thiên về cá nhân cũng làm giảm động lực hợp tác của các bộ phận hỗ trợ.
- + **Mức độ tôn trọng và tin tưởng thấp:** Mục tiêu và thước đo thành công khác nhau giữa các phòng ban (ví dụ: Kinh doanh ưu tiên tốc độ, Chứng từ ưu tiên chính xác) tạo ra định kiến và nghi ngờ năng lực (MC7 = 3,25, MC8 = 3,35).
- + **Hạn chế trong tranh luận và tiếp nhận quan điểm đa dạng:** Văn hóa giao tiếp theo chiều dọc, tập trung vào truyền thông một chiều từ trên xuống và khối lượng công việc lớn hạn chế thời gian trao đổi đa chiều giữa các thành viên, dẫn đến thông tin thiếu sót và lỗi lặp lại (MC8 = 3,35).

b. Năng lực quan hệ

- **Điểm mạnh:**

- + **Môi trường làm việc thân thiện và đáng tin cậy:** Công ty hướng tới môi trường làm việc cởi mở, nhân viên dễ dàng tiếp cận lãnh đạo và đồng nghiệp (RC1 = 4,12).
- + **Giảm thiểu khoảng cách địa vị:** Cấu trúc quản trị linh hoạt giúp nhân viên trẻ hoặc mới vào nghề có cơ hội trao đổi trực tiếp với quản lý (RC6 = 4,05).

- **Điểm yếu:**

- + **Cơ chế xử lý xung đột chưa công khai và hiệu quả:** Tranh chấp thường được giải quyết riêng tư, thiếu cuộc họp tổng kết/đánh giá sau sự cố, dẫn đến lỗi lặp lại (RC2 = 3,17) và RIR cao.
- + **Tâm lý không muốn va chạm:** Nhân viên e ngại góp ý vì lo ngại bị đánh giá tiêu cực, do thiếu cơ chế phản hồi chính thức và đào tạo kỹ năng phản hồi mang tính xây dựng.
- + **Quy trình ra quyết định thiếu tính đồng tham gia:** Bộ phận nắm giữ thông tin thường nắm quyền quyết định, các

phòng ban khác ít có cơ hội phản biện ($RC5 = 3,09$). Giám đốc chỉ nhánh và giám đốc chức năng đôi khi thiếu đồng bộ, dẫn đến mỗi bộ phận ưu tiên KPI riêng.

- + **Hạn chế tôn trọng và khuyến khích quan điểm đa dạng:** Ý kiến từ nhân sự mới hoặc chi nhánh xa trung tâm ít được thảo luận ($RC7 = 3,22$, $RC8 = 3,21$).
- + **Phối hợp lỏng lẻo với các phòng ban gián tiếp:** Các phòng hỗ trợ như Kế toán hoặc QA thường được kéo vào muộn trong các trường hợp đặc thù, phản ánh thiếu kết nối chủ động ($RC9 = 3,27$).
- + **Vai trò định hướng của lãnh đạo thiếu tính hệ thống:** Sự can thiệp của lãnh đạo thường mang tính "chữa cháy" thay vì hỗ trợ đều đặn, thiếu các chính sách hoặc lịch họp cố định.
- + **Tầm nhìn và hiểu biết chung còn hạn chế:** Đa số nhân sự trẻ và đào tạo nội bộ chủ yếu tập trung vào quy trình riêng của từng phòng, ít chia sẻ về mục tiêu chung và điểm nghẽn toàn hệ thống ($RC3 = RC4 = 3,40$).

c. Năng lực tổ chức

- Điểm mạnh:

- + **Vai trò lãnh đạo mạnh mẽ:** Lãnh đạo được đánh giá cao về tầm nhìn chiến lược, định hướng hợp tác rõ ràng ($OC1 = 4,44$), kỹ năng quản lý, giao tiếp và giải quyết xung đột tốt ($OC2 = 4,29$).

- Điểm yếu:

- + **Quy trình và cơ chế phối hợp chưa chuẩn hóa:** Mỗi phòng ban vận hành theo quy trình riêng, thiếu quy trình chung xuyên suốt ($OC3 = 3,1$), dẫn đến đứt gãy tại điểm bàn giao và tăng DPR.
- + **Truyền thông nội bộ yếu:** Công ty chủ yếu dựa vào email, Zalo, Excel rời rạc, thiếu hệ thống chia sẻ dữ liệu thống nhất, dẫn đến thông tin bị bỏ sót và lỗi lặp lại ($OC6 = 3,09$), làm RIR duy trì ở mức cao.
- + **Nguồn lực tài chính và nhân sự hạn chế:** Nhiều nhân viên hỗ trợ cảm thấy khối lượng công việc lớn nhưng ít được thưởng ($OC8 = 3,22$), làm giảm động lực hợp tác. Đội ngũ nhân sự trẻ cũng hạn chế năng lực xử lý tình huống liên phòng.

- + **Thiếu cơ chế phản hồi và cải tiến hệ thống:** Lỗi thường được xử lý tức thời nhưng ít khi có hoạt động thu thập phản hồi chính thức hoặc hợp rút kinh nghiệm ($OC9 = 2,88$), thiếu chỉ số đo lường hợp tác nội bộ, dẫn đến các vấn đề lặp lại và tăng chi phí phát sinh (COR).

d. Năng lực triển khai chương trình

- Điểm mạnh:

- + **Chương trình dựa trên nhu cầu thực tế:** Các chương trình hợp tác thường xuất phát từ việc giải quyết các điểm nghẽn thực tế như sai sót chứng từ ($PC3 = 3,30$) và phù hợp với văn hóa, đặc thù hoạt động của công ty logistics LCL ($PC5 = 3,53$, $PC6 = 3,45$).

- Điểm yếu:

- + **Mục tiêu chưa rõ ràng và khó đo lường:** Nhiều kế hoạch tập trung giải quyết tình huống tức thời thay vì có định hướng dài hạn và mục tiêu định lượng cụ thể ($PC1 = 3,27$, $PC2 = 3,21$), dẫn đến DPR và RIR tăng cao.
- + **Chương trình mang tính phản ứng:** Các chương trình hợp tác chưa giải quyết triệt để nhu cầu logistics mà mới dừng ở mức phản ứng với mâu thuẫn nổi bật, thiếu khảo sát toàn diện trước khi thiết kế.
- + **Thiếu sáng kiến đổi mới:** Nhân viên cho rằng các chương trình ít mang lại cơ chế mới mẻ ($PC4 = 3,06$), chủ yếu bám theo cách làm truyền thống. Công ty thiếu đầu tư cho đổi mới cơ chế phối hợp và cơ chế khuyến khích nhân viên đề xuất sáng kiến.

3.5. Các vấn đề cần cải thiện

Trong ba năm qua, MN Shipping Vietnam đã có những bước tiến nhất định trong việc củng cố hợp tác nội bộ, nhờ vào vai trò lãnh đạo định hướng và tinh thần hợp tác tích cực từ nhân viên. Nhân viên thể hiện niềm tin vào giá trị hợp tác, khả năng phối hợp và cam kết với mục tiêu chung, trong khi lãnh đạo được đánh giá cao về tầm nhìn và kỹ năng quản lý. Tuy nhiên, kết quả phân tích dữ liệu vận hành kết hợp với khảo sát nội bộ cho thấy năng lực hợp tác vẫn tồn tại nhiều hạn chế mang tính hệ thống. Một nghịch lý nổi bật là mặc dù các yếu tố nền tảng như niềm tin, cam kết của nhân viên và định hướng từ lãnh

đạo đã hình thành, hiệu quả hợp tác vẫn chưa được duy trì ổn định. Nguyên nhân chủ yếu nằm ở bốn khía cạnh:

Thứ nhất, quy trình và công cụ phối hợp còn rời rạc. Các phòng ban vẫn vận hành theo quy trình riêng lẻ, thiếu luồng quy trình xuyên suốt và công cụ tích hợp. Việc phụ thuộc vào email, Zalo và Excel rời rạc dẫn đến tình trạng bỏ sót thông tin, góp phần duy trì SLA ở mức thấp và DPR có xu hướng tăng.

Thứ hai, nguồn nhân sự trẻ nhưng thiếu kinh nghiệm và đào tạo chéo. Với hơn 70% nhân viên có thâm niên dưới ba năm, lực lượng lao động còn hạn chế về kiến thức tổng thể logistics và kỹ năng phối hợp liên phòng. Thiếu chương trình đào tạo chéo làm gia tăng mâu thuẫn lợi ích và duy trì tỷ lệ lỗi lặp lại (RIR) ở mức cao.

Thứ ba, cơ chế KPI và chính sách động lực chưa khuyến khích hợp tác. Chỉ tiêu hiện tại thiên về kết quả cá nhân, đặc biệt tập trung vào bộ phận Kinh doanh, trong khi đóng góp từ các bộ phận hỗ trợ chưa được ghi nhận tương xứng. Điều này làm suy giảm động lực hợp tác, củng cố tâm lý “đổ lỗi” và khiến nhân viên e ngại phối hợp.

Thứ tư, thiếu cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục. Các sự cố được xử lý tức thời nhưng hiếm khi có hoạt động tổng kết hoặc rút kinh nghiệm chính thức. Điều này khiến sai sót cũ tái diễn, chi phí phát sinh (COR) tăng và cản trở việc hình thành năng lực tổ chức bền vững.

Cuối cùng, vai trò lãnh đạo chưa được thể chế hóa thành hệ thống. Dù nhân viên đánh giá cao tầm nhìn và năng lực lãnh đạo, nhưng sự định hướng này chủ yếu phát huy dưới dạng can thiệp tình huống, thiếu cơ chế chính thức như lịch họp định kỳ, quy trình phối hợp chuẩn hay hệ thống thưởng – phạt thống nhất.

Từ các phân tích trên có thể thấy, năng lực hợp tác nội bộ tại MN Shipping vẫn còn nhiều điểm nghẽn cần ưu tiên cải thiện. Doanh nghiệp cần hoàn thiện quy trình phối hợp liên phòng, xây dựng công cụ hỗ trợ tích hợp, triển khai đào tạo chéo, điều chỉnh cơ chế đánh giá – khen thưởng theo hướng khuyến khích hợp tác, đồng thời thiết lập cơ chế phản hồi và cải tiến định kỳ. Quan trọng hơn, định hướng từ lãnh đạo cần được thể chế hóa thành chính sách và cấu trúc vận hành ổn định, bảo đảm hợp tác trở thành năng lực cốt lõi bền vững thay vì chỉ dựa vào ý chí cá nhân.

4. Các giải pháp thực hiện đề án

4.1. Định hướng và nguyên tắc triển khai

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt của ngành logistics, MN Shipping xác định việc nâng cao năng lực hợp tác nội bộ là điều kiện tiên quyết để duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn. Các định hướng chủ yếu gồm: tối ưu hóa quy trình phối hợp liên phòng ban, củng cố năng lực nhân sự thông qua đào tạo chéo và luân chuyển công việc, ứng dụng công cụ số để tích hợp thông tin, và thể chế hóa hợp tác thành chính sách và chuẩn mực quản trị nhằm xây dựng cấu trúc vận hành bền vững.

Nguyên tắc triển khai nhấn mạnh tính khả thi phù hợp với quy mô doanh nghiệp vừa và nhỏ; bám sát các nguyên nhân gốc rễ đã phân tích; bảo đảm sự đồng bộ giữa bốn nhóm năng lực (thành viên, quan hệ, tổ chức, chương trình); và tiếp thu chuẩn mực quốc tế nhưng điều chỉnh linh hoạt cho phù hợp với văn hóa Việt Nam. Trên cơ sở khung lý thuyết Foster-Fishman et al. (2001), các giải pháp sẽ được thiết kế vừa khoa học, vừa gắn với thực tiễn để hình thành nền tảng hợp tác ổn định và bền vững cho MN Shipping.

4.2. Một số giải pháp

Căn cứ vào những vấn đề và cơ sở nguyên tắc triển khai, tác giả đã hệ thống các vấn đề nổi bật cần cải thiện và giải pháp tương ứng trong bảng như sau:

Bảng 3: Tổng hợp vấn đề và giải pháp tương ứng

Vấn đề	Giải pháp
Quy trình và công cụ rời rạc, thông tin thiếu tập trung, dễ sai sót và đứt gãy bàn giao.	Chuẩn hóa quy trình và công cụ phối hợp: xây dựng SOP liên phòng, checklist bàn giao; áp dụng ERP mini/CRM nội bộ thay thế email, Zalo, Excel rời rạc.
Nhân sự trẻ, thiếu kinh nghiệm và đào tạo chéo, hiểu biết hạn chế về quy trình tổng thể.	Phát triển năng lực nhân sự và đào tạo chéo: tổ chức đào tạo từ đầu đến cuối LCL, Đào tạo chéo giữa các phòng, học việc kèm cặp và luân chuyển ngắn hạn.
KPI thiên về cá nhân, chính sách động lực chưa	Điều chỉnh KPI và chính sách động lực: xây KPI xuyên phòng ban; gắn thưởng – phạt với kết quả hợp tác;

công bằng, làm giảm động lực hợp tác.	công nhận đóng góp và sáng kiến cải tiến.
Thiếu cơ chế phản hồi chính thức, không có hợp rút kinh nghiệm, lỗi cũ lặp lại nhiều lần.	Hoàn thiện cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục: tổ chức họp retro tuần/tháng; thiết lập kênh phản hồi ẩn danh; xây hệ thống chỉ số đo lường hợp tác.
Vai trò lãnh đạo mạnh nhưng mới dừng ở can thiệp tình huống, chưa được thể chế hóa thành cơ chế ổn định.	Thể chế hóa vai trò lãnh đạo: chuẩn hóa lịch họp cố định; lập tiêu ban liên phòng; ban hành chính sách hợp tác dài hạn và công cụ quản trị cụ thể.

Chuẩn hóa quy trình và công cụ phối hợp: Giải pháp này tập trung vào việc xây dựng quy trình vận hành chuẩn (SOP) liên phòng ban và checklist bàn giao chi tiết, đồng thời áp dụng các công cụ tích hợp như ERP mini hoặc CRM nội bộ để thay thế các công cụ rời rạc (email, Zalo, Excel). Mục tiêu là tạo sự minh bạch, giảm thiểu sai sót và chuyển hợp tác từ tự phát sang hệ thống.

Phát triển năng lực nhân sự và đào tạo chéo: Nhằm khắc phục tình trạng nhân sự trẻ thiếu kinh nghiệm và hiểu biết tổng thể, giải pháp đề xuất tổ chức các chương trình đào tạo chuyên sâu về vận hành LCL từ đầu đến cuối, đào tạo chéo giữa các phòng ban trọng yếu (Kinh doanh, Pricing, CSKH, Chứng từ, Hiện trường), và khuyến khích học kèm cặp/luân chuyển ngắn hạn. Mục tiêu là nâng cao chuyên môn, kỹ năng hợp tác, tăng sự đồng cảm và giảm định kiến giữa các phòng ban.

Điều chỉnh cơ chế KPI và chính sách động lực: Giải pháp này nhằm sửa đổi hệ thống KPI từ cá nhân sang xuyên phòng ban, gắn thưởng phạt với kết quả hợp tác chung, và công nhận đóng góp của tất cả các bộ phận (đặc biệt là các phòng hỗ trợ). Mục tiêu là khuyến khích hợp tác liên phòng, tạo sự công bằng và định hướng tổ chức theo các mục tiêu siêu cấp.

Hoàn thiện cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục: Để giải quyết việc thiếu cơ chế phản hồi chính thức và lỗi lặp lại, giải pháp đề xuất thể chế hóa các buổi họp "retro" định kỳ (tuần/tháng) để rút kinh nghiệm sau sự cố, thiết lập kênh phản hồi ẩn danh và xây dựng hệ

thống chỉ số đo lường hợp tác nội bộ. Mục tiêu là khuyến khích trao đổi công khai, học hỏi từ sai sót và theo dõi hiệu quả hợp tác một cách khách quan.

Thể chế hóa vai trò lãnh đạo thành cơ chế tổ chức: Giải pháp này chuyển hóa vai trò lãnh đạo từ can thiệp tình huống sang cấu trúc quản trị chính thức, thông qua việc chuẩn hóa lịch họp liên phòng định kỳ, thành lập các tiểu ban liên phòng với lãnh đạo đóng vai trò điều phối, và ban hành chính sách hợp tác dài hạn cùng công cụ quản trị cụ thể. Mục tiêu là duy trì hợp tác liên tục và bền vững, không phụ thuộc vào can thiệp cá nhân.

4.3. Một số kiến nghị cho doanh nghiệp

Ưu tiên chuẩn hóa quy trình và công cụ phối hợp: Doanh nghiệp cần khẩn trương xây dựng quy trình liên phòng chuẩn, với checklist và điểm bàn giao rõ ràng cho từng khâu (Kinh doanh – Pricing – CSKH – Chứng từ – Hiện trường). Song song, cần đầu tư một hệ thống công cụ tích hợp để thay thế cho email và Excel rời rạc. Đây là bước nền tảng để giảm đứt gãy thông tin và sai sót lặp lại.

Đẩy mạnh đào tạo chéo và phát triển năng lực nhân sự: Với đặc thù đội ngũ trẻ, công ty cần tập trung vào các chương trình đào tạo từ đầu đến cuối về vận hành LCL và đào tạo chéo giữa các phòng ban trọng yếu. Các hoạt động học việc kèm cặp hoặc luân chuyển ngắn hạn cần được áp dụng định kỳ để tăng sự thấu hiểu và đồng cảm giữa các phòng ban, từ đó giảm mâu thuẫn và nâng cao khả năng phối hợp.

Điều chỉnh cơ chế KPI và chính sách động lực: Doanh nghiệp nên chuyển từ KPI cá nhân sang KPI xuyên phòng ban, gắn với các mục tiêu chung như “giảm tỷ lệ sai chứng từ”, “tăng tỷ lệ manifest đúng hạn” hoặc “nâng cao mức độ hài lòng khách hàng”. Đồng thời, chính sách khen thưởng cần mở rộng để ghi nhận cả những đóng góp gián tiếp và các sáng kiến cải tiến quy trình, tránh tập trung quá mức vào doanh số kinh doanh.

Thiết lập cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục: Công ty cần thể chế hóa các cuộc họp retro định kỳ (tuần/tháng) để phân tích sai sót và đề xuất cải tiến, thay vì chỉ xử lý tình huống. Bên cạnh đó, cần triển khai hệ thống chỉ số đo lường hợp tác (tỷ lệ công việc không phải làm lại, độ đầy đủ thông tin bàn giao, sự hài lòng liên phòng), nhằm theo dõi tiến bộ và tạo động lực cải thiện liên tục.

Thể chế hóa vai trò lãnh đạo thành cơ chế tổ chức: Vai trò định hướng của lãnh đạo cần được gắn vào cấu trúc quản trị chính thức. Doanh nghiệp nên thiết lập lịch họp liên phòng có lãnh đạo tham gia với vai trò điều phối, đồng thời ban hành các chính sách hợp tác dài hạn. Điều này sẽ giúp giảm phụ thuộc vào sự can thiệp tình huống và biến hợp tác thành một thành tố ổn định trong vận hành.

4.4. Hạn chế của đề án và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế cần được lưu ý. Trước hết, thiết kế nghiên cứu cắt ngang chỉ phản ánh dữ liệu tại một thời điểm. Số lượng mẫu khảo sát chưa bao quát toàn bộ quần thể nghiên cứu, có thể ảnh hưởng đến tính đại diện và khả năng khái quát hóa kết quả. Dữ liệu thu thập có thể chịu tác động từ yếu tố tâm lý chủ quan: một số nhân viên lo ngại ý kiến phản hồi, đặc biệt là những ý kiến tiêu cực, sẽ bị lãnh đạo nhận biết, từ đó lựa chọn cách trả lời theo hướng phù hợp với mong muốn của cấp trên thay vì phản ánh đúng thực tế. Hơn nữa, nghiên cứu mới dừng lại ở phân tích mô tả và so sánh cơ bản, chưa thực hiện các phương pháp phân tích nâng cao như mô hình cấu trúc tuyến tính hoặc hồi quy tuyến tính để kiểm định chặt chẽ mối quan hệ giữa các biến, làm hạn chế giá trị kiểm chứng của mô hình nghiên cứu.

Trong các nghiên cứu tiếp theo, cần mở rộng quy mô và phạm vi khảo sát nhằm nâng cao tính đại diện và khả năng khái quát hóa. Việc áp dụng thiết kế nghiên cứu dọc sẽ góp phần phân tích sự thay đổi theo thời gian. Đồng thời, nếu đủ số lượng mẫu, triển khai các phương pháp phân tích thống kê nâng cao như SEM hoặc hồi quy đa biến để kiểm định sự phù hợp của mô hình và xác định mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố. Bên cạnh đó, việc kết hợp phương pháp định lượng với định tính, chẳng hạn thông qua phỏng vấn sâu hoặc thảo luận nhóm, có thể giúp phát hiện thêm các yếu tố tiềm ẩn và giảm thiểu rủi ro thiên lệch trong câu trả lời khảo sát.

KẾT LUẬN

Qua nghiên cứu, đề án đã hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về năng lực hợp tác nội bộ. Trên nền tảng đó, tác giả đã tiến hành thu thập tài liệu nội bộ, đánh giá các tiêu chí KPI, khảo sát nhân viên và phân tích thực trạng hợp tác nội bộ tại Công ty MN Shipping Vietnam. Qua đó xác định được các điểm mạnh và điểm yếu đang hiện diện tại công ty. Đồng thời, cung cấp hệ thống giải pháp nhằm nâng cao năng lực hợp tác nội bộ tại công ty.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, năng lực hợp tác nội bộ tại MN Shipping Vietnam đã hình thành nền tảng tích cực nhưng vẫn tồn tại nhiều hạn chế cần cải thiện. Về năng lực thành viên, nhân viên thể hiện cam kết với mục tiêu chung và tinh thần hợp tác, song mức độ tin tưởng giữa các phòng ban còn chưa cao. Ở năng lực quan hệ, môi trường làm việc thân thiện và tinh thần hỗ trợ là điểm mạnh, nhưng việc giải quyết xung đột còn thiếu hiệu quả. Trong khi đó, năng lực tổ chức và năng lực triển khai chương trình vẫn chưa được chuẩn hóa và thể chế hóa, đặc biệt thiếu cơ chế phản hồi, cải tiến liên tục và hệ thống thông tin tích hợp đồng bộ, dẫn đến hiệu quả phối hợp chưa bền vững.

Từ các phát hiện này, đề án đã đề xuất một hệ thống giải pháp đồng bộ, bao gồm: chuẩn hóa quy trình và công cụ phối hợp; phát triển năng lực nhân sự và đào tạo chéo; điều chỉnh cơ chế KPI và chính sách động lực; hoàn thiện cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục; và thể chế hóa vai trò lãnh đạo trong hợp tác. Các giải pháp này không chỉ hướng đến việc giải quyết các vấn đề trước mắt mà còn góp phần xây dựng nền tảng hợp tác bền vững trong dài hạn.

Để thực hiện được các giải pháp trên, cần có sự phối hợp của các phòng ban, các cấp lãnh đạo và toàn thể cán bộ nhân viên tại công ty. Nhằm xây dựng một hệ thống hợp tác từ cá nhân đến tổ chức đề tạo động lực cho tất cả nhân viên, hướng tới sự phát triển bền vững của công ty.