

VẬN DỤNG MÔ HÌNH XƯƠNG CÁ ISHIKAWA ĐỂ PHÂN TÍCH ẢNH HƯỞNG PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI HÀ NỘI

● NGUYỄN THỊ THU TRANG - ĐẶNG THỊ NHÀN

TÓM TẮT:

Bài viết sử dụng mô hình xương cá Ishikawa để phân tích ảnh hưởng phong cách lãnh đạo (PCLĐ) đến kết quả hoạt động (KQHĐ) của doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại Hà Nội. Từ kết quả đạt được sẽ đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện PCLĐ và nâng cao KQHĐ của các DN trên địa bàn Hà Nội, như: (1) Linh hoạt trong cách tiếp cận lãnh đạo và PCLĐ; (2) Nâng cao năng lực lãnh đạo tại các DN; (3) Tiếp cận công nghệ 4.0; (4) Nhà lãnh đạo tăng cường hợp tác quốc tế trong sản xuất - kinh doanh.

Từ khóa: Phong cách lãnh đạo, kết quả hoạt động, doanh nghiệp.

1. Giới thiệu

PCLĐ là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến KQHĐ của DN. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, các nhà lãnh đạo (NLĐ) cần phải có cái nhìn thực tế về giá trị của bản thân đối với tổ chức mà mình quản lý để đạt được kết quả như mong muốn, sử dụng linh hoạt PCLĐ để điều hành DN. Hiện nay, mô hình xương cá Ishikawa là công cụ hiệu quả trong phân tích ảnh hưởng PCLĐ đến KQHĐ của DN, đặc biệt là TP. Hà Nội, nơi tập trung nhiều DNNVV. Vì vậy, việc nghiên cứu phân tích ảnh hưởng PCLĐ đến KQHĐ của DN tại Hà Nội là hết sức cần thiết và có ý nghĩa, làm cơ sở để các NLĐ DNNVV có PCLĐ phù hợp, nâng cao KQHĐ của DN trong xu thế hội nhập hiện nay.

2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

2.1. Một số lý luận cơ bản về PCLĐ và KQHĐ của DN

2.1.1. Phong cách lãnh đạo

PCLĐ là phương thức và cách tiếp cận của một NLĐ để đề ra các phương hướng, thực hiện các kế hoạch và tạo động lực cho nhân viên. Dưới góc nhìn

của một nhân viên, phong cách đó thường được thể hiện qua các hành động hoặc rõ ràng hoặc ngầm ý từ lãnh đạo của họ (Newstrom, Davis, 1993).

Theo một số tác giả người Nga, phong cách làm việc của người lãnh đạo, quản lý là tổng hợp các phương pháp đặc trưng và ổn định nhất nhằm giải quyết những nhiệm vụ nảy sinh trong quá trình thực hiện chức năng lãnh đạo. Hay có thể hiểu PCLĐ là một hệ thống nhất định gồm những phương pháp lãnh đạo thường xuyên được áp dụng.

Nhìn chung, PCLĐ được thể hiện qua rất nhiều quan điểm khác nhau và phản ánh rất rõ qua nhiều mặt. Tuy nhiên, PCLĐ được đề cập chính đó là kiểu hoạt động đặc thù của người lãnh đạo hình thành trên cơ sở kết hợp chặt chẽ và tác động qua lại biện chứng giữa yếu tố tâm lý chủ quan của NLĐ và yếu tố môi trường xã hội trong hệ thống quản lý.

2.1.2. Kết quả hoạt động của DN

Kaplan & Norton (1993) định nghĩa: KQHĐ của DN được xác định 4 nhóm cơ bản, bao gồm: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học tập phát triển. Nó xây dựng cơ sở để chuyển nội

dung chiến lược kinh doanh thành các điều kiện thực hiện.

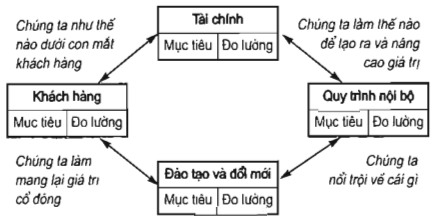
Theo Masei (2001), KQHĐ của DN là hệ thống giúp cho DN xây dựng kế hoạch, đo lường, kiểm soát kết quả của hoạt động bán hàng, marketing, công nghệ thông tin, ra quyết định kinh doanh... và các hoạt động khác của DN nhằm đạt mục tiêu và tạo ra giá trị cho những người có lợi ích liên quan.

Atkinson & dtg (2007): KQHĐ của DN là công cụ để DN giám sát những giao dịch có trong hợp đồng. Hiện nay, một phương pháp rất hiệu quả để đo lường kết quả hoạt động của DN được nhiều DN trên thế giới chọn lựa là thẻ điểm cân bằng BSC. Đây là công cụ liên kết giữa các chiến lược và hành động; là sự hợp nhất của 2 công cụ đo lường truyền thống, gồm: công cụ đo lường về các chỉ tiêu về tài chính và phi tài chính. (Hình 1).

2.2. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

Mô hình xương cá Ishikawa (hay biểu đồ nguyên nhân - kết quả, biểu đồ xương cá) là một phương pháp nhận diện vấn đề và đưa ra giải pháp trong quản lý, lãnh đạo. (Hình 2).

Hình 1: Thẻ điểm cân bằng BSC



Nguồn: www.valuebasedmanagement.net

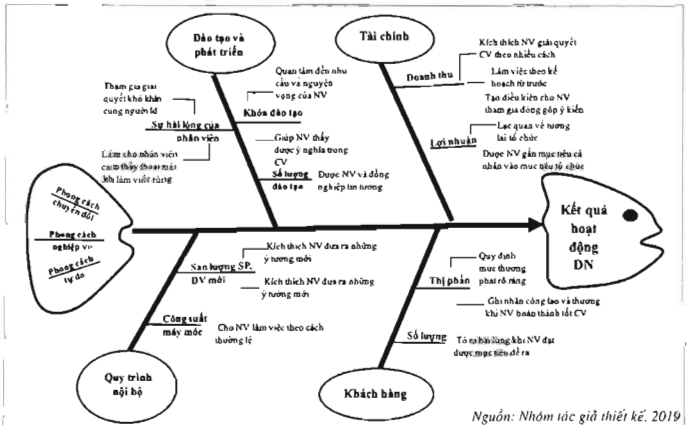
Các giả thuyết về mối quan hệ PCLĐ và KQHĐ của DN:

Giả thuyết H1: Nhóm nhân tố thuộc về PCLĐ chuyển đổi có ảnh hưởng thuận chiều đến KQHĐ của DN.

Giả thuyết H2: Nhóm nhân tố thuộc PCLĐ nghiệp vụ có ảnh hưởng thuận chiều đến KQHĐ của DN

Giả thuyết H3: Nhóm nhân tố thuộc về PCLĐ tự do có ảnh hưởng thuận chiều đến KQHĐ của DN.

Hình 2: Sơ đồ mô hình xương cá Ishikawa



Nguồn: Nhóm tác giả thiết kế, 2019

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng và định tính, khảo sát được thực hiện qua 2 kênh: Online và trực tiếp, phương pháp điều tra chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng nhằm đảm bảo tính đại diện cho đối tượng nghiên cứu và thu thập thông tin đa dạng. (Bảng 1).

Bảng 1. Thu thập số liệu sơ cấp

Đối tượng điều tra	Số lượng mẫu	Nội dung điều tra
Cán bộ quản lý	100	- Thông tin cơ bản về lãnh đạo (giới tính, độ tuổi, chức vụ, trình độ học vấn...) - Đặc điểm về DN (quy mô, loại hình, lĩnh vực kinh doanh). - Năng lực lãnh đạo cá nhân (năng lực, kiến thức, kỹ năng lãnh đạo). - Kết quả hoạt động của DN.
Nhân viên	100	- Thông tin cá nhân (giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn...) - Thái độ của nhân viên về hành vi lãnh đạo tại DN. - Phong cách lãnh đạo chủ yếu của lãnh đạo.

Đối với khảo sát nhân viên: Tổng hợp gồm 27 nhân tố với 3 nhóm đối tượng của 3 PCLĐ: Chuyển đổi, nghiệp vụ và tự do [2].

Các biến quan sát sử dụng cho nghiên cứu thực nghiệm như Bảng 2:

Bài viết sử dụng kiểm định Cronbach's Alpha để loại các biến không phù hợp, các biến thỏa mãn sẽ tiếp tục được đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm xác định phạm vi, mức độ quan hệ giữa các biến quan sát và nhân tố. Đồng thời sử dụng: Hệ số tải nhân tố (Factor Loading) với tiêu chuẩn > 0,55; hệ số KMO có giá trị trong khoảng từ 0,5 - 1 để thể hiện là nhân tố thích hợp, nếu KMO < 0,5 thì phân tích nhân tố có khả năng không phù hợp dữ liệu; tổng phương sai $\geq 50\%$ mới thỏa mãn yêu cầu phân tích nhân tố (Gerbing và Anderson, 1988).

Sau đó sử dụng phân tích hồi quy để xác định mối quan hệ giữa các thành phần tác động đến sự hài

Bảng 2. Mã hoá các biến

Mã hoá	Tên biến	Nội dung
1. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi		
CH1, CH2, CH3, CH4	Truyền cảm hứng	Khả năng của NLD trong việc đưa ra một tầm nhìn hấp dẫn và công việc thách thức.
KT1, KT2, KT3, KT4	Kích thích trí tuệ	Mức độ NLD khuyến khích nhân viên đổi mới và sáng tạo để tiếp cận những vấn đề cũ bằng cách thức mới.
QT1, QT2, QT3, QT4	Quan tâm cá nhân	Mức độ NLD quan tâm đến những nhu cầu về cá nhân của nhân viên. Nhu cầu học tập, phát triển bản thân.
AH1, AH2, AH3, AH4	Ảnh hưởng đến cá nhân	Mức độ NLD truyền sự tự hào về tổ chức cho những người khác, thể hiện quyền lực, sự tự tin, cần nhắc đến hậu quả đạo đức của các quyết định về tầm quan trọng việc thực hiện sức mạnh tập thể.
2. Phong cách lãnh đạo nghiệp vụ		
KTh1, KTh2, KTh3, KTh4	Khen thưởng	Mức độ NLD đưa ra mục tiêu, đưa ra khen thưởng và khích lệ khi đạt được mục tiêu.
NL1, NL2, NL3, NL4	Quản trị bằng ngoại lệ	Mức độ NLD giám sát nhân viên tránh những lỗi xảy ra và can thiệp khi có lỗi xuất hiện.
3. Phong cách lãnh đạo tự do		
TD1, TD2, TD3	Quản trị thu đóng /né tránh xung đột	

lòng của khách hàng khi mua sắm online hàng tiêu dùng, xây dựng hàm hồi quy và tiến hành kiểm định sự phù hợp của mô hình thông qua hiệu số R^2 được hiệu chỉnh.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định thang đo qua hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Kết quả tại Bảng 3 cho thấy, thang đo có độ tin cậy tương đối và có thể sử dụng được, các biên nghiên cứu đảm bảo độ tin cậy để đưa vào phân tích nhân tố khám phá EFA.

4.2. Phân tích nhân tố khám phá

Bài viết sử dụng ma trận xoay Promax, phương pháp Principal Component Analysis để tiến hành

Bảng 3. Kiểm định hệ số Cronbach's Alpha cho từng PCLD và KQHĐ

Item-Total Statistics		
Thành phần biến	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Cronbach's Alpha = 0,875)		
<i>1.1. Kích thích trí tuệ</i>		
KT1. Kích thích mọi người suy nghĩ về các vấn đề cũ bằng phương pháp/cách nhìn mới	0,616	0,863
KT2. Giúp nhân viên đưa ra những ý tưởng mà họ chưa bao giờ đặt vấn đề trước đây	0,637	0,862
KT3. Khuyến khích nhân viên xem xét, giải quyết vấn đề bằng nhiều cách tiếp cận khác nhau	0,728	0,858
KT4. Tạo điều kiện để người lao động tham gia ra quyết định	0,591	0,864
<i>1.2. Quan tâm cá nhân</i>		
QT1. Dành thời gian quan tâm nhân viên	0,553	0,866
QT2. Quan tâm đến nhu cầu nguyện vọng của nhân viên	0,479	0,870
QT3. Quan tâm đến nhân viên không chỉ trong công việc	0,501	0,869
<i>1.3. Ảnh hưởng</i>		
AH1. Làm cho nhân viên cảm thấy thoải mái khi cùng làm việc	0,549	0,866
AH2. Được sự tin tưởng của nhân viên	0,547	0,866
AH3. Được nhân viên và đồng nghiệp tôn trọng	0,602	0,864
AH4. Được nhân viên gắn mục tiêu tổ chức với mục tiêu cá nhân	0,513	0,868
<i>1.4. Cảm hứng</i>		
CH1. Thể hiện niềm tin đạt được mục tiêu để ra	0,450	0,871
CH2. Giúp nhân viên tìm thấy ý nghĩa trong công việc	0,402	0,874
CH3. Thường xuyên đưa ra những hình ảnh lời cuốn về công việc	0,440	0,873
2. Phong cách lãnh đạo nghiệp vụ (Cronbach's Alpha = 0,886)		
<i>2.1. Khen thưởng</i>		
KTh1. Có quy định mức thưởng, phạt cụ thể cho nhân viên	0,626	0,874
KTh2. Khen thưởng kịp thời người lao động hoàn thành tốt công việc	0,728	0,864
KTh3. Ghi nhận công lao hay thưởng cho nhân viên khi họ đạt được mục tiêu để ra	0,183	0,869
KTh4. Phê bình và có hình phạt nếu người lao động không đạt mục tiêu để ra	0,654	0,871

Item-Total Statistics		
Thành phần biến	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
2.2. Quản trị bằng ngoại lệ		
NL1. Nhân viên biết những tiêu chuẩn trước khi thực hiện	0,611	0,876
NL2. Nhân viên xử lý các hoạt động hàng ngày theo kế hoạch	0,667	0,870
NL3. Kịp thời giải quyết khi có vấn đề mắc phải	0,716	0,866
NL4. Chỉ chú ý vào những sai sót khuyết điểm nhân viên	0,562	0,880
3. Phong cách lãnh đạo tự do (Cronbach's Alpha = 0,626)		
TD1. Cho phép nhân viên làm bất cứ điều gì nhân viên muốn làm	0,398	0,589
TD2. Chỉ hỏi nhân viên những điều cần thiết	0,408	0,566
TD3. Cho nhân viên thoải mái làm theo cách thường lệ	0,509	0,417
4. Kết quả hoạt động doanh nghiệp (Cronbach's Alpha = 0,835)		
Doanh số	0,600	0,810
Lợi nhuận	0,513	0,825
Thị phần	0,592	0,812
Khách hàng	0,613	0,808
Công suất	0,486	0,827
Sản phẩm	0,624	0,807
Đào tạo	0,677	0,798

Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 20

phân tích nhân tố khám phá EFA.

Kết quả tại Bảng 4 cho thấy hệ số KMO = 0.62,6 > 0.5, giá trị Sig. = 0.000; chứng tỏ việc phân tích nhân tố là đảm bảo độ tin cậy.

Bảng 5 cho thấy có biến nằm trong thành phần thang đo ban đầu bị gom nhóm nhân tố với các biến quan sát nằm ở các thành phần thang đo khác. Do đó, cần đặt lại tên cho các nhân tố của mô hình nghiên cứu để đảm bảo cho việc phân tích tiếp

Bảng 4. Kiểm định KMO từng nhóm nhân tố

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,626
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	177,713
	Df	36
	Sig.	0,000

Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 20

Bảng 5. Kết quả EFA của từng nhóm nhân tố

	Rotated Component Matrix		
	Component		
	1	2	3
C1. Kích thích trí tuệ	0,840		
C3. Quan tâm cá nhân	0,691		
C2. Ảnh hưởng	0,673		
C4. Cảm hứng	0,543		
TD3		0,822	
TD2		0,715	
TD1		0,685	
N2. Quản trị bằng ngoại lệ			0,868
N1. Khen thưởng			0,821
Eigenvalues	2,551	1,639	1,271
Phương sai trích	28,339	46,546	60,663

Nguồn: Kết quả xử lý bằng phần mềm SPSS 20

theo. Hệ số phương sai trích = 60,663 > 50% là đạt yêu cầu, cho thấy các nhân tố được đưa ra từ phân tích có thể giải thích được 60,663% sự biến thiên của dữ liệu khảo sát ban đầu. Hệ số Eigenvalues = 1.271 > 1 cho thấy sự hội tụ cao của 3 nhân tố.

4.3. Phân tích hồi quy

Phân tích nhằm kiểm định các giả thuyết đặt ra, đồng thời đánh giá chiều tác động cũng như mức độ tác động của các biến độc lập đến biến phụ thuộc.

độ tác động đến KQHĐ của DN càng lớn, do đó, PCLĐ chuyển đổi ảnh hưởng lớn nhất (Beta = 0,404), PCLĐ nghiệp vụ (Beta = 0,337), PCLĐ tự do (Beta = 0,232).

5. Kết luận và một số giải pháp đề xuất

5.1. Kết luận

Thứ nhất là PCLĐ chuyển đổi: Đây là phong cách có sự tác động lớn nhất tới KQHĐ của các DNNVV trên địa bàn Hà Nội cũng như được NLD sử dụng thường xuyên nhất. Qua đó thấy được lãnh

Bảng 6. Hệ số mô hình hồi quy

Model	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến		
	B	Lệch chuẩn	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	0,211	0,302		0,699	0,486		
	CD	0,404	0,060	0,435	6,716	0,000	0,914	1,094
	NV	0,337	0,048	0,440	6,963	0,000	0,962	1,040
	TD	0,232	0,052	0,291	4,442	0,000	0,893	1,120
R ² = 0,631, R ² hiệu chỉnh = 0,620, biến phụ thuộc Y								

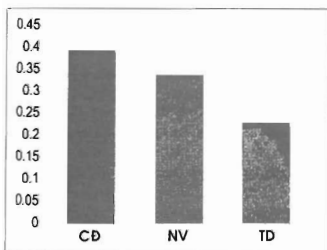
Nguồn: Kết quả xử lý bằng SPSS 20.0

Từ kết quả Bảng 6, mô hình hồi quy được xác định như sau:

$$Y = 0,211 + 0,404 \cdot CD + 0,337 \cdot NV + 0,232 \cdot TD$$

Trong đó: Y là KQHĐ của DN; CD là PCLĐ chuyển đổi; NV là PCLĐ nghiệp vụ; TD là PCLĐ tự do.

Hình 3: Kết quả hồi quy



Hình 3 cho thấy, tất cả các nhân tố độc lập cũng như các PCLĐ đều tác động đến KQHĐ của DN. Nhân tố độc lập nào có mức Beta càng cao thì mức

đạo của các DNNVV tại Hà Nội sử dụng PCLĐ chuyển đổi rất hợp lý, luôn có những chính sách thúc đẩy nhân viên như: “Kích thích trí tuệ”, “Ảnh hưởng”, “Quan tâm cá nhân” và “Cảm hứng”.

Thứ hai là PCLĐ nghiệp vụ: Trong từng tình huống, từng vấn đề thì NLD sẽ sử dụng các PCLĐ nghiệp vụ linh hoạt để quản lý người lao động hiệu quả nhất. NLD đưa ra những quy định rõ ràng ngay từ đầu, có những sự ghi nhận đúng lúc, công bằng trong việc thưởng và phạt.

Thứ ba là PCLĐ tự do: Đây là PCLĐ có tác động ít nhất đến KQHĐ của DN. Tuy có sự tác động nhỏ nhất nhưng PCLĐ tự do cũng tỷ lệ thuận với KQHĐ của DN, khi mà NLD sử dụng PCLĐ tự do trong quản lý thì người lao động cũng sẽ làm việc hiệu quả trong những hoàn cảnh quen thuộc khi họ đảm bảo có năng lực thực hiện công việc.

5.2. Một số giải pháp đề xuất

Thứ nhất, linh hoạt trong cách tiếp cận lãnh đạo và PCLĐ:

NLD phải thay đổi PCLĐ sao cho phù hợp với hoàn cảnh và tình hình hoạt động hiện đại của công ty để đảm bảo có lợi nhất cho cả nhân viên và tổ chức. Các DN phải làm chủ lượng thông tin và dữ liệu khổng lồ từ internet, môi trường kinh doanh.

Để kiến tạo nên sự vượt trội NLD cần đổi mới và có PCLĐ chuyên biệt để tạo tiền đề đưa DN hội nhập chung vào xu thế toàn cầu đi đến thành công.

Đấy mạnh PCLĐ chuyên đổi trong các DN, đặc biệt là đối với các DN thương mại dịch vụ. Việc truyền cảm hứng cho nhân viên giống như chất xúc tác giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn, vì thế cần phải đưa ra những cách thức truyền cảm hứng mới mẻ hơn, như: tạo cho nhân viên một diễn đàn tham gia đóng góp, đưa ra các ý tưởng mới, ý tưởng độc đáo cho DN. Ngoài ra hãy tạo điều kiện cho nhân viên có thời gian ra ngoài giao tiếp với khách hàng, nhà cung cấp, chuyên gia phân tích thị trường để họ có những ý tưởng độc đáo về sản phẩm/dịch vụ mới trong tương lai.

Đối với PCLĐ nghiệp vụ về chính sách khen thưởng NLD thường xuyên cần có những cách thức khen thưởng độc đáo.

Thứ hai, nâng cao năng lực lãnh đạo tại các DN:

Đa số những NLD tham gia điều tra đều được trang bị đầy đủ kiến thức chuyên môn, chiến lược kinh doanh, kiến thức điều hành (chiếm tỷ lệ cao trên 80%). Tuy nhiên, các kiến thức bổ trợ như kiến thức về ngoại ngữ, kiến thức về hội nhập còn thấp, do vậy cần có khóa đào tạo ngắn hạn hoặc tạo câu lạc bộ tiếng Anh để kiến thức về ngoại ngữ được cải thiện.

Sự giao tiếp với nhân viên và đồng nghiệp chính là chìa khóa của sự thành công của DN, vì vậy NLD

cần trau dồi kỹ năng động viên và kích thích nhân viên bên cạnh việc sử dụng chính sách khen thưởng để khích lệ.

Thứ ba, tiếp cận công nghệ 4.0:

Cùng với sự phát triển như vũ bão của công nghệ, để có thể áp dụng thành công các công nghệ mới NLD cần có tư duy và kỹ năng lãnh đạo công nghệ. Trong xu thế hội nhập hiện nay, DN phải đổi mới một số cách thức như giám sát từ xa, xây dựng các nhóm làm việc với các nền văn hóa khác nhau, làm việc chủ yếu trực tuyến. Do vậy, NLD cần nhận biết và thấu hiểu các cơ hội và thách thức từ phát triển công nghệ để có sự linh hoạt trong việc ứng dụng công nghệ và tiếp cận những thay đổi công nghệ để phục vụ cho công tác lãnh đạo. Bên cạnh đó, NLD cần vận dụng những bài học kinh nghiệm từ các quốc gia phát triển trong việc đổi mới và có những chiến lược phát triển cụ thể đặc biệt để cập đến phát triển nguồn nhân lực trong thời kỳ cách mạng 4.0.

Thứ tư, NLD tăng cường hợp tác quốc tế trong sản xuất kinh doanh:

NLD tham gia hội nhập, tăng cường hợp tác quốc tế trong sản xuất kinh doanh thông qua các hoạt động hợp tác đa phương, song phương như: NCKH, trao đổi công nghệ, dây chuyền sản xuất; đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực; liên kết, hợp tác kinh doanh với các quốc gia phát triển trên thế giới ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Trần Ngọc Khuê (2008). *Giáo trình Tâm lý học lãnh đạo, quản lý*. NXB Lý luận chính trị.
2. Bass, B.M & Avolio, B. J (1992). *Multifactor Leadership questionnaire- short form*. 68, Binghamton, N. Y. Center for Leadership style.
3. Fielder, F. E and Jobert J House, (1994). *Leadership theory and research: A report of Progress. Key review in Mangerial Psychology*. Chichester, UK, Miley.97 - 116.
4. House R.J & Mitchell T. (1974) *Path-Goal theory of Leadership Journal of Contemporary Business* 3. 81 - 87.
5. Hersey, P & Blanchard, K. (1982). *Management of Organization behavior. Utilizing human resource 3rd ed*. Engle Wood, N. J. Prentice Hall.
6. Lewin, K Lippitt, R. and White, R. K (1939). *Patterns of Aggressive behavior in experimentally created social climate, journal of Social Psychology*, 10, 271 - 304.
7. Likert, R. (1967). *The human organization; Its management and value*. Newyork.

8. Kotter, J P (2001). "What leaders really do" *Harvard Business Review*, Dec 2001

9. Kaplan, R S, and D.P Nortom, (1993). Putting the balanced scorecard to work *Harvard Business Review*?. 82, 52 - 63.

Ngày nhận bài: 9/8/2019

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/8/2019

Ngày chấp nhận đăng bài: 30/8/2019

Thông tin tác giả:

1. NGUYỄN THỊ THU TRANG

Khoa Kế toán và Quản trị kinh doanh,

Học viện Nông nghiệp Việt Nam

2. DẶNG THỊ NHÀN

Đại học Ngoại thương

USING THE ISHIKAWA DIAGRAM TO ANALYZE THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON THE PERFORMANCE OF SMES LOCATED IN HANOI

● NGUYEN THI THU TRANG

Faculty of Accounting and Business Administration

Vietnam National University of Agriculture

● DANG THI NHAN

Foreign Trade University

ABSTRACT:

This paper is to analyze the influence of leadership style on the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) located in Hanoi by using the Ishikawa diagram. Based on results, this paper proposes some solutions to perfect the leadership style as well as improve the performance of Hanoi city's SMEs, such as (1) Enhancing the flexibility of leadership approaches and management style, (2) Strengthening the leadership capacity of managers at enterprises, (3) Assessing technological advancements of Industry 4.0 and (4) Promoting the business international cooperation.

Keywords: Leadership style, performance, enterprises.