



ORGANIZACIJOS APLINKOS VEIKSNIŲ POVEIKIS VADOVAVIMO SĖKMEI

Simonas KALESNYKAS^{*}, Aušra KATINIENĖ²

^{1,2} *Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva*

Gauta 2018 gruodžio 13 d.; priimta 2019 vasario 4 d.

Santrauka. Siekiant suprasti organizacijos veiklos būseną, reikia tirti organizacijos aplinkos veiksnių įtaką vadovų vadovavimo sėkmei, todėl šio mokslinio straipsnio tikslas: išanalizuoti organizacijos aplinkos sampratą, vadovavimo sąvoką ir sėkmės veiksnius. Organizacijos aplinka – tiesioginiai ir netiesioginiai elementai, kurie turi įtakos organizacijos veiklai. Kontroliuoti organizacijos veiklą pagal veiklos tikslus patikėta organizacijos vadovams, iš kurių tikimasi teigiamų rezultatų. Teigiami rezultatai gali būti tapatinami su sėkme. Atlikus mokslinės literatūros analizę bei palyginus ekspertinės Lietuvos turizmo darbuotojų apklausos duomenis nustatyta, kad išskirti aplinkos veiksniai – planavimas, stebėseną, novatoriškumas, finansiniai ištekliai, konkurencinė aplinka, darbuotojų motyvacija – labiausiai lemia vadovavimo sėkmę.

Reikšminiai žodžiai: verslo aplinka, mikroaplinka, makroaplinka, vadovavimas, sėkmės veiksniai.

Įvadas

Viena iš pagrindinių organizacijos ypatybių yra veiklos dinamiškumas, nevienalytis ir laikinas pobūdis (Pina, Tether, 2016), todėl veiklos kitimas, radikalių pokyčių reikalaujanti tiek išorinė, tiek vidinė aplinka, darbuotojų ir vadovų žinios daro didelę įtaką organizacijos sėkmei. Aplinkos stebėseną, vidaus kontrolę, reakcijos į keblumų situaciją trukmę – kitas organizacijos sėkmės aspektas. J. R. Turner'is, R. Müller'is (2005), išanalizavę vadovų kompetencijos ir lyderystės stiliaus indėlį į organizacijos veiklą, teigia, kad mokslinėje literatūroje ignoruojamas lyderystės poveikis organizacijos sėkmei. Dauguma organizacijų neatsižvelgia į efektyvumo svarbą. Įvairūs veiksniai veikia organizacijų veiklą, todėl yra svarbu įvertinti, kokie aplinkos veiksniai turi įtakos organizacijos vadovų vadovavimo sėkmei ir veiklai.

Siekiant suprasti organizacijos veiklos būseną, reikia patenkinti vartotojų lūkesčius, stengtis rasti naujų nišų ir klientų, aptikti konkurentus, kontroliuoti veiklos stabilumą, augimą. Teigiami rezultatai organizacijos veikloje prasideda nuo tinkamo aplinkos veiksnių identifikavimo, aiškaus ir sėkmingo vadovavimo. Ypatingai svarbu tyrinėti organizacijos aplinką kaip visumą ir suprasti poveikį organizacijos veiklai, veiklos rezultatams, numatytiems tikslams siekti. Aplinka ne tik veikia organizaciją, bet lemia jos veiklos rezultatus ir net verslo trukmę, sėkmę (Korsakienė, Grybaitė, 2012).

Tyrimo problema: Šiuo metu organizacijose labai didelis dėmesys yra skiriamas vidinės aplinkos gerinimui, tačiau dažnai yra pamirštama išorinės aplinkos veiksnių įtaka organizacijų veiklai. Organizacijos nepakankamai domisi jas supančia aplinka ir jos veiksnių poveikiu organizacijos veiklos rezultatams. Vadovų nesugebėjimas taikyti veiksmingo vadovavimo stiliaus, lemia sintezės tarp vadovavimo ir darbuotojų nebuvimą (Radujković, Sjekavica, 2017). Nėra naudojama verslo aplinkos veiksnių analizė, kurios rezultatai padeda įvertinti konkurencinę aplinką, išorės ir vidaus veiksnių įtaką, bei parodo įmonės veiklos procesų realią padėtį ir sudaro sąlygas numatyti organizacijos veiklos gerinimo kryptis.

Tyrimo objektas: Aplinkos veiksnių įtaka vadovų vadovavimo sėkmei.

Darbo tikslas: Išanalizuoti organizacijos aplinkos sampratą, vadovavimo sąvoką ir sėkmės veiksnius.

Darbo uždaviniai:

- Išnagrinėjus mokslinę medžiagą, apibrėžti organizacijos aplinkos sampratą;
- Išanalizuoti autorių teiginius apie vadovus, jų sėkmę;

* Autorius susirašinėti. El. paštas: simonas.kalesnykas@stud.vgtu.lt

- Aptarti ir palyginti mokslinėje literatūroje, vyraujančius organizacijos aplinkos ir vadovavimo sėkmės veiksnius.

Šiame darbe naudojami *tyrimo metodai*:

- Taikoma sisteminė, lyginamoji ir loginė mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių ir periodinių leidinių analizė.
- Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

Tyrimo apribojimai ir trūkumai:

Mokslinėje literatūroje aptinkama daug informacijos, skirtos nusakyti sąvokų – organizacijos aplinka, vadovavimas, vadovavimo stiliai – reikšmę, nustatyti veiksnius, turinčius įtakos vadovavimo sėkmei, atskleisti efektyvių vadovų kompetencijas ir savybes. Dažnai tikimasi, jog šiuolaikiniai vadovavimo stiliai (pvz., transakcinis, koučingas) suteiks norimų rezultatų, bet mažai dėmesio skiriama skirtingų vadovavimo stilių taikymo galimybėms, aplinkos įtakai, empiriniams tyrimams ir gautiems rezultatams. Vadovams sudėtinga veikti verslo terpėje, pasirinkti tokį darbo stilių, kuris atitiktų pavaldinių ir organizacijos vadovybės lūkesčius.

1. Organizacijos aplinkos samprata ir charakteristika

R. Virvilaitė, B. Jefimov'as (2010) organizacijos aplinką apibrėžia kaip visumą įvairiausio pobūdžio reiškinių - normų, taisyklių, teisės aktų, įmonių – tiesiogiai darančių įtaką konkrečiam ūkio subjektui. Šiuos reiškinius, dėl jų nuolatinės kaitos ir laikinos įtakos organizacijai, prognozuoti sudėtinga, todėl konkreiti organizacija nagrinėja tik jai reikšmingus aplinkos veiksnius. J. A. F. Stoner'is, R. E. Freeman'as ir D. R. Gilbert'as (2006) išanalizavę organizacijos aplinkos tiesioginius ir netiesioginius veiksnius, kurie turi įtakos organizacijos veiklai, nustatė, kad buvimas ne pačioje organizacijoje, o už jos ribų gali turėti įtakos organizacijos procesams. Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos veiklą labiau gali veikti išorinės aplinkos veiksniai. R. Ginevičius, V. Sūdžius (2008) organizacijos aplinką apibūdina kaip aktyvių subjektų ir vidinių bei išorinių jėgų visumą, veikiančią pačioje organizacijoje ir už jos ribų, turinčią įtakos vidiniams ir išoriniams bendravimo ryšiams. J. Bersėnaitė (2008) teigia, kad organizacijos aplinka yra ją veikiančių jėgų visuma, nepriklausanti nuo jos veiklos. Šie autoriai verslo aplinką apibūdina neišskirdami ir nedetalizuodami požymių, kurie gali ar galėtų turėti poveikį organizacijos veiklai.

Įprastai organizacijos aplinka skirstoma lygmenimis: tarptautiniu, nacionaliniu, vietiniu. Organizacijos aplinka yra teisinių, socialinių – kultūrinių, ekonominių, geografinių, demografinių, politinių, technologinių ir konkurencinių veiksnių visuma, kuri pasižymi pokyčiais (Jewell, 2002; Juozaitienė, Staponkienė, 2006). Norinčios efektyviai funkcionuoti, organizacijos skiria gausius resursus šiems lygmenims tirti. Kiekvienoje šalyje verslo objektus aplinka veikia nevienodai. Nagrinėjant tarptautinio lygmens aplinką, reikia atsižvelgti ir į vidaus rinkos, ir į kitų valstybių aplinkos charakteristikas, jų netolygumus. Organizacijos, vykdančios veiklą šalies vidaus rinkoje, svarbiausiais aspektais laiko konkurentų, technologijos ir vartotojų segmentus. Plečiant veiklą į kitas rinkas derėtų nepamiršti valstybės ekonominės situacijos, teisinio reglamentavimo, ekonominės politikos, socialinių-kultūrinių aplinkų poveikio organizacijoms.

Organizacija, stebinti ir analizuojanti aplinką, gali tinkamai įgyvendinti savo viziją, strateginio užsibrėžtumo tikslus, stiprinti teikiamų paslaugų ar produkto sritis ir naudotis konkurencingo pranašumo teikiamais privalumais. Organizacijos aplinka yra nagrinėjama įvairiais aspektais. Nėra vienodo organizacijos aplinkos skirstymo, tačiau pagal poveikio organizacijai pobūdį dažniausiai skirstomi į dvi grupes:

1. Makroaplinka/Bendroji/Išorinė aplinka;
2. Mikroaplinka/Specialioji/Vidinė aplinka.

R. Ginevičius, V. Sūdžius (2007) pateikė apibendrintus aplinkos klasifikavimo ypatumus:

- pagal aplinkos struktūrą: regiono, šakos, įmonės veiklos, vidinę ir išorinę, fizinę;
- pagal veikimo pobūdį: tiesioginio ir netiesioginio poveikio;
- pagal elementų ir veiksnių veikimo mastą bei reikšmingumą: mikroaplinką ir makroaplinką;
- pagal veiksnių ir elementų veikimo vietą: vidinius ir išorinius;
- pagal aplinkos veiksnius: ekonominius, politinius, teisinius, demografinius, gamtinius-klimatinius, nacionalinius-kultūrinius, mokslinius-techninius, informacinius, technologinius, socialinius-psichologinius ir elgesio, organizacijos vidinius;
- pagal galimybę kontroliuoti: kontroliuojamą ir nekontroliuojamą aplinką.



1 paveikslas. Įmonė ir ją supančios aplinkos komponentai (sudaryta autorių pagal R. Korsakienė, V. Grybaitę 2012)

R. Korsakienė, V. Grybaitė (2012) išskiria tiesioginio ir netiesioginio poveikio aplinką. Bendrosios aplinkos poveikis įmonei yra labiau tiesioginis, o specialiosios veikia įmonę netiesiogiai (1 pav.). Aplinkos veiksnių verslo subjektas nepajėgus kontroliuoti, tačiau turi juos sekti, analizuoti bei tinkamai į juos reaguoti (Koncevičienė, 2012).

Įprastai organizacija apibrėžiama kaip asmenų grupė, sukurta ar pati susikūrusi kažkokiais bendrais veiklais, darbui ar tikslui. Organizacijos veikla koordinuojama, ji turi išteklius, organizacinę struktūrą. Jei organizacija įregistruojama, ji paprastai tampa juridiniu asmeniu ar nustatytais valdymo organais. Tokiu atveju ji pati gali turėti nuosavą turtą (Visuotinė lietuvių enciklopedija, 2010). Remiantis šiuo apibrėžimu, organizaciją galima laikyti įmone. Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas (2017) įmonės sąvoką apibūdina taip: „ūkinis vienetas, turintis savo įmonės vardą, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai komercinei-ūkinei veiklai. Įmonė sudaro materialūs, finansiniai ir nematerialūs aktyvai, teisės ir pareigos. Įmonė gali veikti kaip juridinis arba fizinis asmuo.“. Todėl galime teigti, kad įmonę galima laikyti ūkio subjektu. Lietuvos Respublikos ūkio ministerija (2015) ūkio subjekto sąvoką apibūdina taip: „Ūkio subjektas – fizinis ar juridinis asmuo arba kita organizacija, juridinio asmens ar kitos organizacijos filialas, Lietuvos Respublikos teritorijoje vykdamas teisės aktų reglamentuojamą ūkinę veiklą, kurią prižiūri subjektai (priežiūros institucijos) įstatymų nustatyta tvarka įgalioti atlikti viešąjį administravimą.“. Taigi, ūkio subjekto sąvoka galime laikyti organizaciją. Remiantis aukščiau įvardintais apibrėžimais, sąvokai „verslo organizacija“ įvardinti šiame darbe toliau vartojami sinonimai „organizacija“, „įmonė“, „verslo subjektas“.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslininkai įvairiai skirsto aplinkas ir aplinkos veiksnius, todėl tokia sąvokų painiava apsunkina organizacijos aplinkos veiksnių srities tyrimus. Atlikus organizacijos aplinkos sąvokų analizę galima spręsti, kad tiriant organizacijos išorinę aplinką, reikia nustatyti ir įvertinti tiek tiesioginio poveikio (mikroaplinkos veiksniai), tiek netiesioginio poveikio (makroaplinkos veiksniai) veiksnius, kurie gali daryti įtaką organizacijos sėkmei.

2. Vadovo sąvokos

Visose organizacijose ar komandose išsiskiria asmenys turintys vadovavimo savybių. Šiuolaikinėje visuomenėje – reikalingas asmuo, vadovaujantis grupei jam pavaldžių žmonių. Mokslinėje literatūroje (Seilius, 2000; Hunsaker, 2001; Stoner et al., 2006) aptinkama įvairių vadovo sąvokos apibrėžimų, padedančių suprasti vadovo esmę ir naudą komandai (1 lentelė). Apibrėžimuose atsispindi pagrindinės vadovo, kaip asmens, dirbančio įmonėje su kitais žmonėmis, funkcijos.

1 lentelė. Vadovo sąvokos (sudaryta autorių)

Autorius, metai	Apibrėžtis
A. Seiliaus (2000)	Asmuo turintis specifinių savybių, galintis išsikelti suformuotus tikslus ir save vadinti vadovu.
C. Cook, P. L. Hunsaker (2001)	Asmuo, prižiūrintis kitų žmonių darbą, kad būtų pasiekti įmonės tikslai.

Anot Cook'o ir Hunsaker'io (2001) vadovas tai – darbuotojas, prižiūrintis kitų žmonių darbą, kad būtų pasiekti įmonės tikslai. Autorius pateikia paprastą, trumpą ir labai aiškų vadovo apibrėžimą. J. A. F. Stoner'io et al. (2006) vadovą apibūdina, kaip valdymą atliekantį asmenį, atsakingą už organizacijos tikslų pasiekimą. Išskiriama vadovo pagrindinis tikslas – padėti kitiems organizacijos nariams ir pačiai organizacijai suformuluoti ir įgyvendinti uždavinius. Vadovai gali daryti įtaką ir paveikti darbuotojų požiūrį į darbą (Stoner et al., 2006). A. Seiliaus (2000) teigimu, asmuo turintis specifinių savybių, gali išsikelti suformuotus tikslus ir save vadinti vadovu.

Išanalizavus vadovo sąvokas, galima teigti, kad kiekvienas vadovas yra skirtingas, turintis savo „matymo kampą“ ir jo sprendimai priklauso nuo jo pasaulėžiūros ir supratimo. Apibendrinant, galima vadovo sąvoką apibrėžti taip – tai vadovaujantis asmuo, suburiantis kitus asmenis į grupę, siekiančią vadovo suformuluotų ir pateiktų tikslų įgyvendinimo. Asmuo turi gebėti keisti asmenų grupės požiūrį į sudarytą užduotį ir turėti specifines savybes, kuriomis pasižymi kiekvienas šiuolaikinis vadovas. Vadovavimas yra viena iš svarbiausių vadovo veiklos funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti organizacijos tikslus ir jų siekti (Martinkus, Stoškus ir Berzinskienė, 2010). Vadovo vaidmuo ypatingas – atskirų asmenų visumą paversti tikslingai ir efektyviai dirbančia žmonių grupe.

3. Sėkmės sąvoka organizacijos kontekste

Analizuojant organizacijos sėkmę vyrauja dvi sėkmės koncepcijos: organizacijos sėkmė ir organizacijos valdymo sėkmė (Radujković, Sjekavica, 2017). Teigiama, kad geriausias ir tiksliausias būdas vertinti organizacijos sėkmę yra klausimas, ar buvo pasiekti konkretūs įmonės tikslai (Beaver, 2002). Organizacijos valdymas yra siejamas su rezultatų kokybės matavimais, o organizacijos sėkmė su išsikeltų tikslų pasiekimu. Tačiau, veikla gali būti tiek sėkminga, tiek nesėkminga nepriklausomai nuo įmonės išsikeltų tikslų. P. Trkman (2010) nagrinėdamas sėkmės sąvoką nurodė, jog ši – prastai moksliskai apibrėžta, tačiau pats nedrįso apibrėžti šios sąvokos. A. Nawir'as (2013) išskiria svarbiausių sėkmės faktorių susijusių su finansiniais kriterijai – pelningumas ir darbuotojų skaičius. Z. Sebestyen'as (2017) įmonės sėkmę dažniausiai vertina remiantis tradiciniais veiksniais – sąnaudos, laikas ir kokybė. Skirtingi autoriai siūlo skirtingas apibrėžtis išskiriant skirtingus veiksnius, kriterijus ar savybes. Organizacijų yra įvairiausių, kiekviena savita, ir situacijų gali būti labai daug, nors organizacijų veikla, pavyzdžiui, ta pati (Bivainis, 2011), todėl priklausančius sėkmei veiksnius, galima pasirinkti tik atsižvelgiant į tam tikrus organizacijos aplinkos tyrinėjimo aspektus. J. K. Leidecker'is, A. V. Bruno (1984) teigia, kad nustatant sėkmės veiksnius organizacijoje reikia atsižvelgti į tris lygmenis (2 pav.).



2 paveikslas. Sėkmės veiksnių klasifikavimas (sudaryta autorių pagal J. K. Leidecker, A. V. Bruno 1984)

Mokslininkų (Leidecker, Bruno, 1984) išskirtame klasifikavime makroaplinką sudaro: socialiniai, politiniai, ekonominiai, technologiniai veiksniai, pramonės sėkmė: sektoriaus grėsmės ir galimybės konkurencijos aspektu tyrinėjimas, ir įmonės: išteklių paskirstymas įmonėje, siekiant suteikti konkurencinį pranašumą rinkoje. Šis skirstymas gali būti skaidomas į du lygius: pirmuosius du reikalaujama atsižvelgti į išorinį įmonės požiūrį ir į savo padėtį, o trečiajam lygiui reikalingas vidinis įmonės pajėgumų fokusavimas. Tokia sistema, atitinka nenumatytų atvejų verslo teoriją, kurioje teigiama, kad optimalus organizavimo būdas priklauso nuo įvairių išorinių ir vidinių veiksnių ir kaip organizacija valdo šiuos apribojimus (Trkman, 2010).

V. Vaitkūnaitė (2006) atlikusi literatūroje pateikiamų sėkmės veiksnių analizę juos suskirstė taip:

- finansiniai veiksniai;
- ne finansiniais veiksniais išreikšta sėkmė.

Finansiniai veiksniai yra laikomi išmatuojamais ir jiems priskiriama: rinkos dalies, pelno, pajamų, pardavimo apimčių, akcijų kainos veiksniai (Vaitkūnaitė, 2006). Ne finansiniai veiksniai yra darbuotojų bei klientų pasitenkinimas, įmonės stabilumas, organizacijos efektyvumas, įmonės konkurencingumas, įmonės augimas ir plėtra, įmonės stiprumas. Šis veiksnių skirstymas tampa labai primityviu ir jo komponentai neretai yra susiję tarpusavyje, pavyzdžiui: panaudoti finansiniai ištekliai sugeneruoja ne finansinių veiksnių pasekmes.

4. Sėkmę lemiančių veiksnių rinkiniai

Nagrinėjant Pasaulio banko finansuojamų organizacijų pateiktus veiklos projektus buvo nustatyta, kad svarbiausi organizacijų vadovų sėkmės veiksniai yra planavimas ir stebėseną (Ika, Diallo ir Thuillier, 2011). Atlikto tyrimo rekomendacijose nurodyta, kad projektų vadovai turėtų sustiprinti projektų kūrimo kompetencijas, vykdytų organizacijų stebėseną ir procesų įgyvendinimą, o tai gali sustiprinti projektų sėkmės tikimybę. Jang'as (2014) analizavo vadovavimo stiliaus ir organizacijos projektų sėkmės ryšį. Atlikta analizė rodo, jog vadovų sėkmė yra vienas iš organizacijos projektų sėkmės veiksnių. Tačiau, atskirai priskiriamas ir vadovo lyderystės stilius, kuris įgalina bendradarbiavimo ir bendravimo veiklas. Projekto sėkmė susijusi su suinteresuotųjų šalių komunikacija ir bendradarbiavimu. Be to, rezultatai rodo, kad pavaldinio ir vadovo pasitikėjimas vienas kitu yra svarbus projekto sėkmei.

Praeitame XXI a. dešimtmetyje, buvo atliktas kritinių skirtingų organizacijų sėkmės veiksnių tyrinėjimo ir vertinimo tyrimas (Boyer, Creech, ir Paas, 2008). Šis tyrimas, išskyrė aštuonis svarbiausius sėkmės veiksnius:

- lyderystė;
- bendradarbiavimas;
- novatoriškumas;
- socialinės atsakomybės laipsnis;
- trumpalaikių ir ilgalaikių veiksnių valdymas;
- bendruomenės įsitraukimas, rizikos valdymas.

Atlikus projektų valdymo analizę (Radujković, Sjekavica, 2017) nustatyta, kad galima sėkmingai įgyvendinti projektą su nesėkmingu projekto valdymu ir atvirkščiai. Būtent projektas gali būti sėkmingas nepaisant nesėkmingo projekto valdymo, nes jis pasiekė aukštesnius ir ilgalaikius tikslus. Šį požiūrį galime taikyti ir organizacijos valdymo prasme, nes projekto valdymas gali būti tapatinamas su organizacijos valdymu. Anot autorių (Radujković, Sjekavica, 2017), projekto vadovų dėmesys turi pereiti nuo techninių aspektų prie žmogiškuosius santykius orientuotų veiksnių. G. Cserhati ir L. Szabo's (2013) identifikavo įmonių, kurios organizuoja renginius, sėkmės veiksnių ir sėkmės kriterijų ryšį. Atliktos koreliacijos analizės rezultatai parodė, kad į santykius orientuoti sėkmės veiksniai – komunikacija, bendradarbiavimas ir projektų vadovavimas – atlieka svarbų vaidmenį. V. R. Montequin et al. (2015) atlikto tyrimą apie įvairių projektų tipų vadovų vadybinius stilius, kuriame dalyvavo septyniolika aštuoni darbuotojai turintys ne mažiau kaip 3 ar daugiau metų patirtį įvairiose srityse. Tyrimo metu gauti rezultatai parodė, kad dauguma sėkmingų projektų vadovų turi bendrų pagrindinių vadovavimo savybių: ekstrovertiškumą, racionalus vertinimas ir struktūruotas elgesys. Apibendrinus mokslinius tyrimus galima teigti, kad vadovų dėmesys turi būti koncentruojamas ties santykių ir tarpusavio ryšio didinimu bei išskiriamų savybių tobulinimu, kurios padeda vadovams tapti sėkmingais.

5. Vadovavimo sėkmės ir aplinkos veiksnių sąsajos

S. Ahmed'o (2017) atlikta plėtros sektoriaus vadovo ir sėkmės santykio ryšio analizė, pasitelkiant regresijos koeficiento (beta) skaičiavimus parodė, kad transformacinio vadovavimo stilius ir veiklos efektyvumas daro teigiamą įtaką projekto sėkmei. Daroma išvada, kad tiek transformacijos vadovavimas, tiek veiklos efektyvumas yra labai svarbūs norint pasiekti optimalų sėkmės lygį bet kuriame projekte, organizacijoje ar nagrinėjamame sektoriuje.

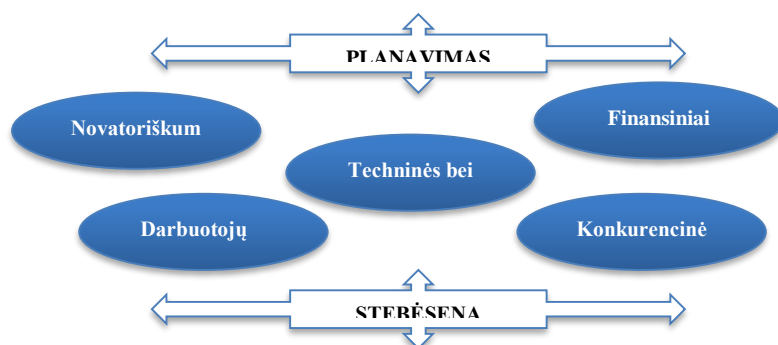
Norint nustatyti turizmo sektoriaus aplinkos veiksnių įtaką buvo atlikta specifinė, ekspertinė, kelionių pardavimo specialistų ir kelionių organizatorių apklausa, remiantis J. Bivainio ir V. Zinkevičiūtės (2006) pateiktu pavyzdžiu. Apklausos privalumas – kiekybiškai įvertinti ir apdoroti aplinkos veiksniai, ekspertų kompetencijos ir skirtingų įsitikinimų sąveikų minimizavimas. Tyrimo metu apklausti 8 turizmo srities ekspertai – didžiausių ir žinomiausių turizmo įmonių darbuotojai, turintys ilgametę pardavimų ar kelionių organizavimo patirtį. Norint analizuoti gautus ekspertų duomenis, būtina atlikti ekspertų nuomonių suderinamumo vertinimą. Išanalizavus kelionių organizatorių ir kelionių pardavimo specialistų ekspertinės apklausos duomenis, nustatyta, kad ekspertų nuomonė yra suderinta (apskaičiuotas Konkordancijos koeficientas), o pateiktas vertinimas – objektyvus. Ekspertai išskyrė mikro, makro aplinkos veiksnius reitinguojant nuo 1 iki 10 balų. Apdorojus duomenis išskirti turizmo sektoriaus įmonėms didelę ir mažą įtaką darantys organizacijos sėkmei aplinkos veiksniai (2 lentelė).

2 lentelė. Ekspertų vertinimas (sudaryta autorių)

Didelę įtaką darantys aplinkos veiksniai:	Mažą įtaką darantys aplinkos veiksniai:
Unikalus produkto pardavimas.	Palūkanų normos.

Techninės bei materialinės priemonės.	Atsipirkimo laikotarpis.
Finansinių išteklių poreikis.	Suderinamumo su organizacijos kultūra.
Tiekėjų įtaka pardavimams.	Atsipirkimo laikotarpis, tiekėjų pasirinkimas įgyvendinant alternatyvų turintį užsakymą.
Motyvacija įgyvendinant užsibrėžtus tikslus.	Automatizacijos laipsnis.

Išanalizavus ekspertų pateiktus didelę įtaką darančius organizacijos sėkmei aplinkos veiksnius turizmo sektoriuje galima teigti, kad unikalaus produkto pardavimai turi daug teigiamos įtakos projekto veiklai. Unikalus produktą galime priskirti prie autorių (Boyer, Creech, ir Paas, 2008) išskirto vieno iš aštuonių sėkmės veiksnių: organizacijos novatoriškumas. Kitas ekspertų išskirtas veiksnys – techninės bei materialinės priemonės, kurios priskirtinos prie sėkmės galimybių. Turizmo srities ekspertai šį vidinės aplinkos veiksnį reitingavo aukštu balu, todėl svarbu vadovams atkreipti dėmesį į techninių bei materialinių priemonių būklę. Norint turėti nenutrūkstamą organizacijos veiklos procesą ar siekiant gerinti organizacijos veiklos rezultatus, ar organizacijos kuriamo produkto kokybę – būtina nuolat sekėti techninių bei materialinių organizacijos priemonių būseną, atnaujinimo ar net keitimo naujomis galimybės. Finansinėse organizacijų analizėse atsispindi organizacijos veiklos pelningumas, todėl ekspertų ir daugelio autorių (Nawir, 2013; Boyer, Creech ir Paas, 2008; Vaitkūnaitė, 2006) išskiriamas svarbus veiksnys – finansinių išteklių poreikis. Darbuotojų motyvacija įgyvendinant užsibrėžtus tikslus daro įtaką veiklos efektyvumui. Apie sėkmės vertinimą kaip užsibrėžtų tikslų taikymą organizacijos sėkmės kontekste nurodė G. Beaver (2002). Ekspertų išskirtus mažą įtaką darančius organizacijos sėkmei veiksnius aptarti nėra poreikio, kadangi jie nesuteikia pridėtinės vertės organizacijai. Išanalizavus pateiktą ekspertinį vertinimą galima teigti, kad didelę įtaką turizmo sektoriaus organizacijų sėkmei daro išorinės tiesioginio poveikio (makro) aplinkos ir vidinės (mikro) aplinkos veiksniai. Susiejant ekspertinio vertinimo rezultatus ir mokslinėje literatūroje išskirtus sėkmės veiksnius sudaryta aplinkos veiksnių turizmo sektoriuje ir vadovavimo sėkmės veiksnių vizualizacija (3 pav.).



3 paveikslas. Aplinkos veiksnių ir vadovavimo sėkmės veiksnių vizualizacija (sudaryta autorių)

Pateiktoje vizualizacijoje nurodyti vadovavimo sėkmės veiksniai: stebėseną ir planavimą (Ika, Diallo ir Thuillier, 2011), bei atlikto tyrimo metu išskirti ekspertų ir kitų mokslininkų tyrimuose nagrinėti organizacijos aplinkos veiksniai: novatoriškumas, techninės bei materialinės priemonės, finansiniai ištekliai, darbuotojų motyvaciją užsibrėžtų tikslų siekimo link, konkurencinės aplinkos veiksniai.

Išvados

Verslo aplinka – tiesioginiu ir netiesioginiu būdu juntama išorinės ir vidinės aplinkos jėgų ir veiksnių visuma. Verslo aplinkos komponentai ir veiksniai pagal poveikio organizacijai pobūdį dažniausiai skirstomi į dvi grupes: mikro ir makro. Šiuo atveju šis skirstymas pateiktas pagal elementų ir veiksnių veikimo mastą bei reikšmingumą, tačiau mokslinėje literatūroje vyrauja ir kiti skirstymai. Pagrindiniai mikroaplinkos elementai, kurie daro tiesioginę įtaką įmonei veiklai yra klientai, tiekėjai, konkurentai ir tarpininkai. O netiesioginę, bet esminę įtaką darantys makro aplinkos elementai yra ekonominiai, socialiniai – kultūriniai, politiniai – teisiniai, moksliniai – technologiniai veiksniai.

Kiekviena organizacija norinti sėkmingai ir pelningai veikti turi pažinti savo aplinką. Sėkmingai funkcionuojančios organizacijos vadovui tai – pagrindinis įmonės tikslas – laiku išsiaiškinti aplinkoje vykstančius pokyčius, nustatyti tendencijas. Organizacija neturi tiesioginio poveikio makro aplinkai ir vadovai negali daryti įtakos šioms pokyčiams, gali tik naudotis jais, o mikroaplinkos veiksniai gali būti koreguojami įmonės naudai.

Vadovas tai – vadovaujantis asmuo, suburiantis kitus asmenis į grupę, siekiančią vadovo suformuluotų ir pateiktų tikslų įgyvendinimo. Vadovas privalo gebėti keisti asmenų grupės požiūrį į sudarytą užduotį ir turėti specifines savybes, kuriomis pasižymi kiekvienas šiuolaikinis vadovas. Vadovavimas yra viena iš svarbiausių vadovo veiklos funkcijų, susijusių su tarpasmeniniais valdymo aspektais, padedanti pavaldiniams suprasti organizacijos tikslus ir jų siekti.

Organizacijos valdymas yra siejamas su rezultatų kokybės matavimais, o organizacijos sėkmė su išsikelto tikslų siekimu. Išnagrinėjus įvairius mokslinius šaltinius, galima teigti, kad sėkmės sąvoka yra tapatinama su vadovo vadovavimo procesu sėkme, tiek su visos organizacijos sėkmės lyginimu. Nagrinėjamuose šaltiniuose vyrauja skirtingas sėkmės veiksnių skirstymas.

Atlikus vadovo vadovavimo sėkmės šaltinių analizę, galima teigti, kad pagrindiniai sėkmingo vadovo sėkmės veiksniai yra aplinkos stebėseną ir planavimas. Tyrimo rezultatai ir mokslinės literatūros apžvalga leidžia konstatuoti, kad pagrindiniai aplinkos veiksniai darantys įtaką organizacijos sėkmei yra unikalus produkto pardavimas, techninės bei materialinės priemonės, finansinių išteklių poreikis, tiekėjų įtaka pardavimams.

Įvertinus aptartų tyrimų rezultatus bei teorines išvagas siekiant teigiamo organizacijos aplinkos veiksnių poveikio vadovavimo sėkmei galima teikti tokias rekomendacijas: išskirti ir nuolatos sistemingai peržiūrėti mikro ir makro aplinkos veiksniai, kurie gali veikti organizacijos sėkmę; pasirinktais metodais analizuoti visą organizacijos veiklą; įtraukti visą organizaciją į planavimo ir įgyvendinimo veiklos procesus, pasitelkiant darbuotojų motyvavimo sistemas. Tolesnis straipsnyje nagrinėjamos temos tyrinėjimas, galėtų pasitelkti ir kitus sudėtingesnius, mokslinėje literatūroje jau naudojamus tyrimo būdus arba kurti naujus elementus šiems aptartiems veiksniams nagrinėti.

Interesų deklaracija

Straipsnio autoriai neturėjo kokių nors finansinių, profesinių ar asmeninių interesų su kitomis suinteresuotomis organizacijomis ar asmenimis.

Literatūra

- Ahmed, S. (2017). Leadership and project success in development sector. *Journal of Economics and Management*, 30(4), 5–19. <https://doi.org/10.22367/jem.2017.30.01>.
- Bakaveckas, A. (2010). Organizacija. *Visuotinė lietuvių enciklopedija, T. XVII (On-Peri)*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos institutas.
- Beaver, G. (2002). *Small Business, Entrepreneurship and Enterprise Development*. Harlow: Pearson Education.
- Bersėnaitė, J. (2008). Verslo aplinka ir jo rėmimas Lietuvoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
- Bivainis, J., Zinkevičiūtė, V. (2006). *Verslo strateginių sprendimų pasirinkimo pagrindimas*. Ūkio technologinis ir ekonominis vystymasis. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13928619.2006.9637729>.
- Boyer, D., Creech, H., Paas L. (2008). Critical success factors and performance measures for start-up social and environmental enterprises. *Report for SEED Initiative Research Programme*. International Institute for Suitable Development: Winnipeg.
- Cook, C, Hunsaker, P., L. (2001). *Management and Organizational Behavior*. 3rd Edition. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Cserhádi, G., Szabó, L. (2014). The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management*, 32(4), 613-624. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.008>.
- Diallo, A., Thuillier, D. (2005). The success of international development projects, trust and communication: An African perspective. *International Journal of Project Management* 23(3), 237-252. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.10.002>.
- Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008). *Organizacijų teorija*. Vilnius: Technika.
- Yang, L., R., Huang, C., F., Wu, K., S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258-267. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>.
- Ika, L.A., Diallo, A., Thuillier, D. (2011). Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International Journal of Project Management* 30(1), 105-116. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.03.005>.
- Jewell, B. R. (2002). *Integrating verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
- Juozaitytė, L., Staponkienė, J. (2008). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Koncevičienė, N. (2012). *Verslo ekonomika: mokymo(si) rinkinys*. Marijampolė: Piko valanda.
- Korsakienė, R., Grybaitė, V. (2012). *Strateginis organizacijų valdymas: mokomoji knyga*. Vilnius: UAB Ciklonas.
- Leidecker, J.K., Bruno, A.V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Plan*, 17(1), 23-32.
- Lietuvos Respublikos smulkaus ir vidutinio verslo įstatymas, (2017). Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/468c37b3dd5211e6be918a531b2126ab>

- Lietuvos Respublikos ūkio ministerija. (2015). *Savokos*. Prieiga per internetą: <https://ukmin.lrv.lt/lt/veiklos-sritys/verslo-aplinka/verslo-prieziuros-politika/tikrinamu-ukio-subjektu-teises-ir-pareigos/savokos>
- Martinkus, B., Stoškus, S., Berzinskienė, D. (2010). *Vadybos pagrindai: vadovėlis*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
- Montequin, V., R., Nieto A., G., Ortega F., Villanueva J. (2015). Managerial style profiles of successful project managers: a survey. *Procedia Computer Science*, 64, 55-62. <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.463>.
- Müller, R., Geraldi, J., & Turner, J. R. (2012). Relationships between leadership and success in different types of project complexities. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 77-90. <http://doi.org/10.1109/TEM.2011.2114350>.
- Nawir, A. A. (2013). Commercial community tree-growing inside state forests: an economic perspective from eastern Indonesia. *International Forestry Review*, 15(2), 200-217. <http://dx.doi.org/10.1505/146554813806948558>.
- Pina, K., Tether, B. S. (2016). Towards understanding variety in knowledge intensive business services by distinguishing their knowledge bases. *Research Policy*, 45(2), 401-413.
- Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project Management Success Factors. *Procedia Engineering*, 196, 607-615. <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>.
- Sebestyen, Z. (2017). Further Considerations in Project Success. *Procedia Engineering*, 196, 571-577. <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.032>.
- Seilius, A. (2000). Vadovavimo stiliai. *Ekonomika ir vadyba – 98: Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga*. Kaunas: KTU.
- Stoner, J., A., F., Freeman, R., E., Gilbert, D., R. (2006). *Vadyba*. Kaunas: UAB Poligrafija ir informatika.
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International journal of information management*, 30(2), 125-134.
- Turner, J.R., Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects. *Project Management Journal*, 36(1), 49-61.
- Vaitkūnaitė, V. (2006). Susijungusių organizacijų kultūrų poveikis įmonės sėkmei. *Verslas: teorija ir praktika*, 7(1), 45-53.
- Virvilaitė, R., Jefimov, V. (2010). *Konkurencinio pranašumo įgijimas vidaus ir globalioje rinkoje*. Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkosaplinkostyrimai_I/121683.html.

IMPACT OF ORGANIZATION ENVIRONMENT FACTORS ON LEADERSHIP SUCCESS

Simonas KALESNYKAS, Aušra KATINIENĖ

Abstract. In order to understand the state of the organization's activities, it is necessary to investigate the influence of the environmental factors on the management's success. Therefore, the purpose of this scientific article is to analyze the concept of the organization's environment, the concept of its leadership and the success factors. The environment could affect the organization's activities directly or indirectly. Managers of the organization are entrusted to control the organization's activities according to the operational objectives, and they are expected to deliver positive results, which then could be considered successful management. After analyzing the scientific literature and comparing the data of the survey concerning Lithuanian tourism employees, which has been carried out by the experts of tourism, the factors determining successful management include planning, monitoring, innovations, financial resources, competitive environment and the ability to motivate one's employees.

Keywords: business environment, micro environment, macro environment, leadership, management, leadership success, organization success factors.