

Naudojamų šaltinių sąrašas

1. Aidukaitė J., Bogdanova N., Guogis, A. Gerovės valstybės kūrimas Lietuvoje: mitas ar realybė? Vilnius: LSTC. 2012.
2. Bučinskas A., Sakalauskaitė A. Vaikystės socialinio saugumo iššūkiai gerovės valstybės projekte. *Regional Formation and Development Studies*, No. 1 (18). 2016.
3. Dunajevs E. Asmeninių socialinių paslaugų sistemos raida pokomunistinėje Lietuvoje: daktaro disertacija. Vilnius, 2011.
4. Krutulienė S. Gyvenimo kokybė: sąvokos apibrėžimas ir santykis su gero gyvenimo terminais. *Kultūra ir visuomenė. Socialinių tyrimų žurnalas*, Nr. 3 (2). 2012. - p. 117–129.
5. LR Socialinių paslaugų įstatymas. *Valstybės žinios*, 2006-02-11, Nr. 17-589.
6. LR Vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios*, 1994-07-20, Nr. 55-1049.
7. Nutarimas Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės programos. 2016 m. gruodžio 13 d. Nr. XIII-82.
8. Putnam R. Kad demokratija veiktų. Vilnius: Margi raštai. 2001.
9. Smalskys V. „Gerovės valstybės“ ir socialinės viešosios politikos krypčių teoriniai aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 11, 2005.

Valiulė V.,
Doc. dr.,
Klaipėdos universitetas,
Klaipėda

Selenytė-Juostė L.,
Magistrė,
Klaipėdos universitetas,
Klaipėda

SAUGOS TARNYBŲ VADOVŲ ASMENINĖS IR DALYKINĖS SAVYBĖS

Anotacija. Mokslininkai pateikia įvairių nuomonių apie individo gebėjimą vadovauti, todėl neretai kyla karštos diskusijos koks turi būti vadovas, ko jam reikia siekiant išlaikyti darną organizacijoje, norint padidinti jos verslumą ar pasiekti numatytus tikslus. Straipsnyje analizuojama, kokiomis savybėmis turi pasižymėti vadovai ir kokie įgūdžiai, kompetencijos jiems reikalingi. Nepaisant vadovavimo srityje sukauptų žinių ir didžiulių investicijų, daugelis organizacijų pripažįsta stokojančios sėkmingų vadovų, todėl vis dar ieškoma ir tiriama kokiomis savybėmis turi pasižymėti vadovas. Remiantis Lietuvos ir užsienio mokslininkų išvalgomis bei atliktu tyrimu, šiame straipsnyje pateiktas papildytas asmeninių savybių rinkinys su išgrynintomis dalykinėmis savybėmis. Šios savybės atitinta tirtų organizacijų poreikius, gali būti naudingos ugdant ateities vadovus.

Pagrindiniai žodžiai: vadovavimas, vadovas, asmeninės savybės, dalykinės savybės, savybių rinkinys.

Summary. Scientists gave a various opinions about the individual's ability to lead, so there is often a smothering debate about what should be the leader and what he needs in

order to maintain the coherence of the organization in order to increase it's entrepreneurship or achieve it's goals. The article analyzes what qualities should be characterized leaders and what skills and competences they need. Notwithstanding the accumulated knowledge and huge investments in management, many organizations recognize the lack of successful leaders, and so it is still in search of and examining what the leader needs to be. Based on the insights and research carried out by Lithuanian and foreign scientists, this article presents an additional set of personal qualities with purified professional qualities. These qualities are in line with the needs of the organizations being research, may be useful in developing future leaders.

Key words: leadership, leader, personal qualities, professional qualities, set of qualities.

Tyrimo problema. Vadovai, kaip ir kiti vadovaujama padėtį užimantys asmenys, turi turėti specifinių žinių, gebėjimų ir tam tikrų savybių, kad galėtų tinkamai vadovauti organizacijai bei jos darbuotojams. Mokslininkus visuomet domino vadovavimo fenomenas, todėl nuomonių apie vadovą ir vadovavimo procesą yra įvairių. Daug mokslininkų analizavo veiksnius, lemiančius sėkmingą vadovavimą, stengėsi nustatyti įgimtas ir įgyjamas vadovų savybes. Yra akcentuojama, kad vadovavimo sėkmę lemia pasirinktas vadovavimo stilius, vadovų kompetencijos ir asmeninių bei dalykinių savybių rinkinys. Tyrimo problema gali būti formuluojama klausimu: Kokių asmeninių ir dalykinių savybių rinkinį privalo turėti vadovas, kad galėtų sėkmingai vadovauti?

Publikacijų ir paskutinių tyrimų analizė. Mokslinių publikacijų, kuriose autoriai analizuoja vadovavimą, vadovo asmenines ir dalykines savybes bei jų svarbą organizacijai, jos sėkmei, darbuotojams, jų pasitenkinimui, yra daug. K. Masiulis T. Sudnickas [21], K. Inamori [16] išryškino įgimtas ir įgyjamas vadovų savybes; L. Šimanskienė ir E. Župerkienė [25] atliko tyrimus ir išsiaiškino kokios vadovų asmeninės ir dalykinės savybės svarbiausios darnaus vadovavimo kontekste; vadovavimo teorijų gausą savo darbuose nagrinėjo M. Hernandez, M. B. Eberly ir kt. [14], A. Stelmokaitienė, G. Genevičiūtė–Janonienė ir A. Endriulaitienė [22] analizavo faktorius, lemiančius sėkmingą vadovavimą; E. Butkevičienė ir E. Veidelytė [6] aptarė vadovų kompetencijas ir galimus portretus; A. Dromantaitė, A. G. Raišienė, D. Račelytė, A. Jurčiukonytė, L. Vyšniauskienė [11,12] nurodė, kad vadovavimo sėkmę lemia tinkamai pasirinktas tam tikras vadovavimo stilius, A. Stelmokaitienė, A. Endriulaitienė [22]; G. Yukl [16] gilinosi į bruožų teoriją, kuri teigia, kad vadovais tampa tik tie žmonės, kurie pasižymi specifinėmis pastoviomis savybėmis; P. G. Northouse [21], P. Harsey, K. H. Blanchard, D. E. Johnson [15], nagrinėja situacinę teoriją, kuri sako, kad skirtingos situacijos reikalauja skirtingų vadovo gebėjimų susitvarkyti su situacija ir skirtingų vadovavimo būdų. I. Zabelavičienė [26], P. G. Northouse [21] nagrinėja kelio į tikslą teoriją, kurioje vadovavimo efektyvumas suprantamas kaip vadovo elgesio pavaldinių charakteristikų bei užduoties ypatybių sėkmingo derinio pasekmė; vadovavimo stilių įvairovę savo darbuose analizuoja tokie autoriai kaip

Goleman D., Boyatzis R. ir McKee A. [13], S. R. Covey [8], S. Stoškus, D. Beržinskienė [23], B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung, Y. Berson [5], J. Kouzes, B. Posner [19], P. Zakarevičius [29], V. Barvydienė ir J. Kasiulis [4], Bagdonas E., Kazlauskienė E. [3] ir kiti; R. Appleby [2], Kets de Vrie [18] nurodė kokie turimi įgūdžiai ir vertybės padeda vadovams dirbti.

Autoriai, tyrinėję šią problemą akcentuoja, kad priklausomai nuo organizacijos ir jos tikslų, reikalingi skirtingo tipo vadovai. Drucker pažymi, kad pagal nusistovėjusią „tradiciją“ iš vadovo reikalaujama visapusiško suvokimo, sąmoningumo, supratimo [12]. Todėl jis turi pasikliauti savo gebėjimais, intuicija, turėti pakankamai žinių ir kompetencijos spręsti susiklosčiusias situacijas. Kiekviena organizacija turi savo metodus ir būdus kaip išsirinkti jos lūkesčius atitinkantį individą. Taigi organizacijoms tenka spręsti tokius klausimus: Kokio vadovo reikia organizacijai, kad būtų pasiekti užsibrėžti tikslai? Kokiomis savybėmis turi pasižymėti gerai vadovaujantis asmuo? Kokius kriterijus reikia nustatyti siekiant išsirinkti tinkamiausią vadovą savo organizacijai?

Straipsnio Tikslas – Išanalizavus teorinį vadovavimo, vadovo asmeninių bei dalykinių savybių svarbos konceptą, suformuoti asmeninių ir dalykinių savybių rinkinį, kuris tenkintų tirtų organizacijų poreikius ir tiktų ateities vadovams.

Pagrindinė tyrimo medžiaga. Vadovavimas yra viena populiariausių vadybos literatūros temų, tačiau siekiant paaiškinti efektyvų vadovavimą nuolat kintančioje konkurencingoje verslo aplinkoje svarbu išsiaiškinti kokiomis savybėmis turi pasižymėti vadovas. Organizacijos skiria didelį dėmesį savo vadovų efektyvumo vertinimui tikėdamos, kad vadovavimas užtikrina sėkmingą jų funkcionavimą. Vadovas – tai žmogus, iš kitų išsiskiriantis tam tikromis savybėmis, galintis priimti sprendimus pagal savo kompetenciją įvairiose jam patikėto kolektyvo veiklos srityse, atsakingas už valdomo padalinio veiklos rezultatus ir veikiantis jam patikėtą kolektyvą specifinėmis vadovavimo priemonėmis (Clifton [7]; Diska, Marčinskas [9], Zakarevičius [30], Kasiulis, Barvydienė [4]). Kiekvienas vadovas atlieka savo vaidmenį, kuriam savo charakteriu ir asmeninėmis savybėmis suteikia specifikos, bet nepakeičia turinio. L. Šimanskienės, E. Župerkienės [25] teigimu, vadovų asmeninės ir dalykinės savybės svarbios tuo, kad veikia organizacijos veiklos rezultatus siekiant darnaus vadovavimo. Išskiriama nemažai skirtingų vadovams būtinų arba būdingų savybių, nes tik vieno ir teisingo savybių sąrašo, kokias savybes turi turėti vadovas visgi nėra. Taip yra ne tik dėl skirtingų vadovų, kaip asmenybės tipų, organizacijos kurioje vadovas dirba, dėl skirtingų situacijų darbe, vadovo patirties, amžiaus, bet ir kitų aplinkybių. L. Šimanskienė, E. Župerkienė [25] atlikusios vadovams svarbių asmeninių ir dalykinių savybių tyrimą, išskiria savybių kategorijas (pastarosios suskirstytos į smulkesnes savybių kategorijas), kurios yra svarbios vadovų atžvilgiu, tai:

- intelektas (protiniai gebėjimai, bendravimas, iškalba, suvokimas, mąstymas);

- pasitikėjimas savimi (užtikrintumas savo žiniomis, užtikrintumas įgūdžiais);
- pasiryžimas (iniciatyva, atkaklumas, veržlumas, dominavimas);
- sąžiningumas (dora, ištikimybė, patikimumas, atsakomybė už savo veiksmus);
- socialumas (draugiškumas, komunikabilumas, mandagumas, taktiškumas, diplomatija, jautrumas kitų poreikiams, susirūpinimo rodymas).

Skirtingi autoriai pateikia skirtingas vadovams būtinas savybes, todėl remiantis literatūros analize ir L. Šimanskienės, E. Župerkienės [25] atliktu tyrimu, pateikiamas papildytas asmeninių savybių rinkinys:

Asmeninės savybės	Intelektas	Protiniai gebėjimai	Papildoma šiomis savybėmis	Intuicija
		Bendravimas		Sumanumas
		Iškalba		Reiklumas
		Suvokimas		Kūrybiškumas
		Mąstymas		Atmintis
	Pasitikėjimas savimi			Savivertė
		Užtikrintumas savo žiniomis		Saviklioja
		Užtikrintumas įgūdžiais		Tikėjimas savo sugebėjimais
				Sugebėjimas įtikinti kitus
	Pasiryžimas			Laikysena, mimika
		Iniiciatyva		Manieros
		Atkaklumas		Dinamizmas, energingumas
		Veržlumas		Ryžtingumas
	Sąžiningumas	Dominavimas		
		Dora		Lojalumas
		Ištikimybė		Garbingumas
		Patikimumas		
	Socialumas	Atsakomybė už savo veiksmus		
		Draugiškumas		Empatija
		Komunkabilumas		Emocinis potencialas
Mandagumas		Dėmesingumas		
Taktiškumas		Pavyzdingas elgesys		
Diplomatija				
Jautrumas kitų poreikiams				
Susirūpinimo rodymas				

Pav. 1. Vadovams svarbių asmeninių savybių rinkinys

Šaltinis: adaptuota straipsnio autorių remiantis L. Šimanskiene, E. Župerkiene (2013).

P. F. Drucker [12] teigimu, kai kurias asmenines savybes galima išsiugdyti, tačiau neturint tam tikrų būtinų gabumų ir įgūdžių tampama tik vidutiniu vadovu. Toliau straipsnyje pateikiamos išvalgos dalykinių savybių, būtinų vadovams, kontekste.

Vadovas gali atlikti savo misiją tik tada, kai jis turi tam būtinų specifinių gebėjimų ir savybių. J. Albrecht [1] įvardijo vadovui būtinų gebėjimų rinkinį:

rodyti gerą pavyzdį; būti įsitikinimo ir lojalumo pavyzdžiu; orientuotis į aukštus veiklos rezultatus; apjungti grupę/komandą harmoningam darbui, siekiant bendro tikslo; suderinti tikslus, veiksmus daryti nuosekliai; teikti būtiną informaciją pasekėjams; samdyti tinkamą personalą.

E. Župerkienės teigimu [34] techniniai įgūdžiai tai darbas su įrengimais, žmogiškieji – bendravimo įgūdžiai ir kognityviniai įgūdžiai – darbas su idėjomis. R. Katz dar 1955 metais, remdamasis administracinės srities tyrimais ir savo vadovų stebėjimais, pasiūlė mintį, kad efektyvus administravimas, t. y. vadovavimas, priklauso nuo trijų pagrindinių įgūdžių: techninio, žmogiškojo ir konceptualiojo.

Kiek vėliau šiuos įgūdžius, 2006-2007 metais atlikusios tyrimą, papildė ir L. Šimanskienė, E. Župerkienė [25]:

- Konceptualieji įgūdžiai (planavimas, teisės reikalavimų taikymas praktikoje, NT rinkos išmanymas, projektų valdymas, rinkodara, bendros žinios, organizavimas, ekonomika, ekologija, vadyba, logistika);
- Bendravimo įgūdžiai (psichologija, bendravimas, vadovavimas, motyvavimas, darbo etika);
- Techniniai įgūdžiai (įgūdžiai konkrečioje srityje, profesiniai įgūdžiai, gebėjimai naudotis tam tikra technika ir instrumentais).

Dalykinės savybės	Konceptualieji įgūdžiai	Planavimas	Papildyta šiomis savybėmis	
		Teisės reikalavimų taikymas praktikoje		
		NT rinkos išmanymas		
		Projektų valdymas		
		Rinkodara		Valdymo
		Bendros žinios		Planavimo
		Organizavimas		Sprendimų priėmimo
		Ekonomika		Elgesio lankstumo
		Ekologija		Administraciniai
		Vadyba		Objektyvumo
		Logistika		
	Kiti			
	Bendravimo įgūdžiai	Psichologijos	Papildyta šiomis savybėmis	Komunikaciniai
Bendravimo		Streso mažinimo		
Vadovavimo				
Motyvacijos				
Darbo etikos				
Techniniai	Įgūdžiai konkrečioje srityje		Papildyta šiomis savybėmis	
	Profesiniai įgūdžiai			
	Gebėjimai naudotis tam tikra technika ir instrumentais			

Pav.2. Vadovams svarbių dalykinių savybių rinkinys
Šaltinis: adaptuota straipsnio autorių remiantis L. Šimanskiene, E. Župerkiene (2013).

Reaguojant į aplinkos pokyčius ir keičiantis organizacijos poreikiams gali kisti tiek vadovui reikalingų savybių, tiek gebėjimų ir įgūdžių svarba, jų aktualumas konkrečiu atveju. Anot, E. Župerkienės [34] aišku viena, jog vadovui, siekiančiam gerai vadovauti ir vykdyti savo pareigas, tenka sąmoningai keisti arba koreguoti savo mąstymą, tobulinti ir ugdyti asmenines bei dalykines savybes, siekiant gerovės savo organizacijai ir žmonėms, kurie joje dirba.

Siekiant išsiaiškinti kokiomis asmeninėmis ir dalykinėmis savybėmis turi pasižymėti vadovas, kad tenkintų įmonės poreikius, atliktas tyrimas „X“, „Y“ ir „Z“ saugos tarnybose. Apklausta 50 šių organizacijų, skirtingo lygio vadovų. Jauniausiajam mažiau nei 30 metų, o vyriausiajam daugiau nei 51 metai. Pagal amžiaus modą, dažniausiai pasikartodavo 31 – 40 metų amžiaus respondentai. Pagal lyties modą dažniausiai anketas pildė vyriškos lyties atstovai su aukštuju neuniversitetiniu išsilavinimu. Atliktas tyrimas yra plačios apimties, vadovų klausta kaip jie supranta vadovavimo esmę, darbuotojų motyvacijos ir santykių organizacijoje svarbą. Duomenys koreliuoti įvertinant, vadovo užimamas pareigas, išsilavinimą, amžių ir t.t. Dėl straipsnio apimties šiuo atveju bus pateikta tik tyrimo informacija – vadovo asmeninių ir dalykinių savybių atžvilgiu. Kad vadovo asmeninės savybės nepriklauso nuo užimamos individo padėties hierarchinėje grandinėje nurodė tik 2% žemiausios grandies vadovų.

Analizuojant vadovų asmenines ir dalykines savybes, svarbias ateities vadovams, pateikta ranginė skalė, kai savybę reikia įvertinti (1 – visiškai nesvarbi savybė, 5 – labai svarbi savybė). Vadovams pateiktos įvertinti visos galimos asmeninės savybės (žiūr. pav.1), bet šiame straipsnyje pateiktos tik tos, kurios atsakymuose pasikartodavo dažniausiai.

1 lentelė

Ateities vadovų svarbiausios asmeninės savybės

Savybės	Vidurkis	Moda
Tikėjimas savo sugebėjimas;	4,78	5
Protiniai gebėjimai;	4,72	5
Atsakomybė už veiksmus;	4,72	5
Sugebėjimas įtikinti kitus;	4,66	5
Bendravimas;	4,66	5
Patikimumas;	4,64	5
Atkaklumas;	4,60	5

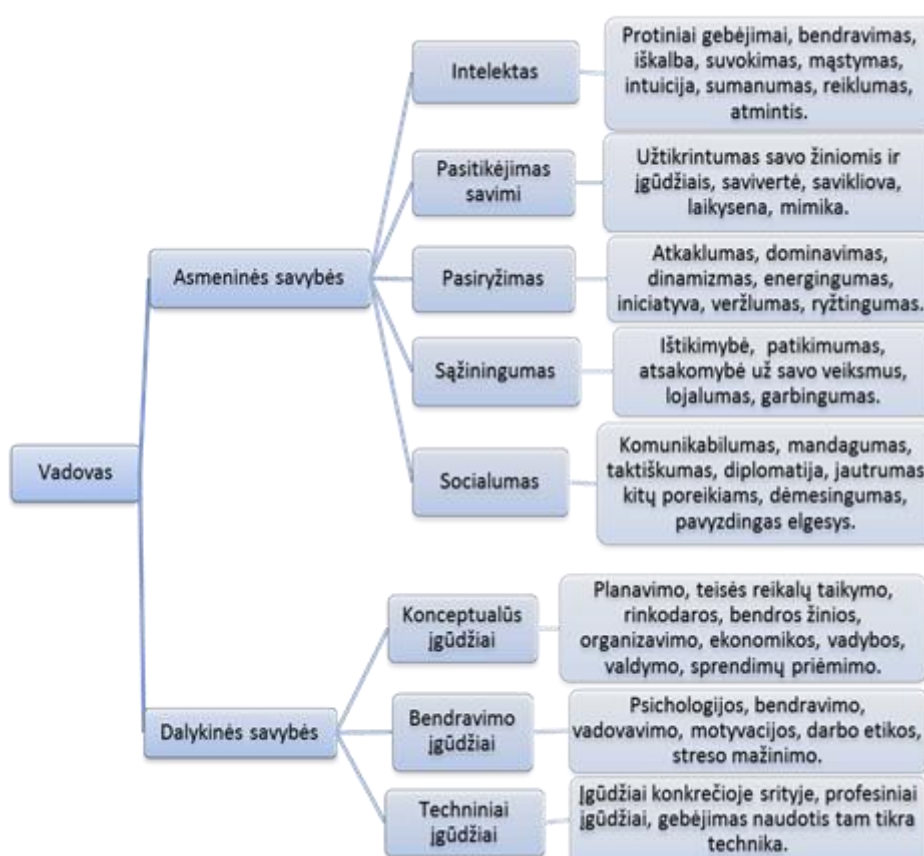
Respondentai pažymėjo, kad ateities vadovas turėtų pasižymėti visomis 1 pav. pateiktomis asmeninėmis savybėmis.

Tokia pat užduotis respondentams pateikta ir dalykinių savybių atžvilgiu. Dėl straipsnio apimties pateiktos tik svarbiausios nurodytos savybės, viso galimos pateiktos 2 pav. Respondentams svarbiausia, kad ateities vadovai būtų organizuoti, turėtų įgūdžių konkrečioje srityje, gebėtų planuoti ir priimti sprendimus, turėtų bendrųjų žinių ir svarbiausia mokėtų dirbti stresinėje aplinkoje.

Ateities vadovų svarbiausios dalykinės savybės

Savybės	Vidurkis	Moda
Streso mažinimo.	4,94	5
Planavimo;	4,76	5
Organizavimo	4,68	5
Igūdžiai konkrečioje srityje	4,68	5
Bendros žinios;	4,65	5
Sprendimų priėmimo;	4,65	5

Šių dienų organizacijose visuose valdymo lygiuose vis didėja talentingų, gerai parengtų vadovų poreikis, o vadovavimo veiksmingumas tampa viena reikšmingiausių organizacijos veiklos sėkmės prielaidų. Pateikiamas papildytas asmeninių ir dalykinių savybių rinkinys saugos tarnybų vadovams, kuris tenkintų organizacijos ir joje dirbančių darbuotojų poreikius.



Pav. 3. Rekomenduotinas asmeninių ir dalykinių savybių rinkinys saugos tarnybų vadovams.

Išvados. Darbinės veiklos, organizacijų aplinkos pokyčiai kelia vis naujus reikalavimus vadovams. Kiekvienas vadovas atlieka savo vaidmenį, kuriam savo charakteriu, asmeninėmis ir dalykinėmis savybėmis suteikia specifikos, bet nepakeičia turinio. Analizuojant mokslinę literatūrą aptikta daug ir įvairių savybių, kurios būdingos vadovui, visos jos priklausomai nuo

organizacijos, situacijos ir paties vadovo yra svarbios ir reikalingos įmonės poreikiams tenkinti.

Pateiktas papildytas asmeninių ir dalykinių savybių rinkinys, atitinka ne tik asmens lūkesčius, bet ir tenkina visos tirtų organizacijų poreikius, nulemtus vis didėjančių reikalavimų. Kiekvienas vadovas yra unikali asmenybė ir turi tam tikrų asmeninių bei dalykinių savybių rinkinį. Pateiktos rekomendacijos, asmeninių ir dalykinių savybių svarbos kontekste atitinka šiandienos organizacijų poreikius yra būtinos ir svarbios ir ateities organizacijų vadovams.

Naudojamų šaltinių sąrašas

1. Albrecht, J. 2005. Asmenybė ir karjera. Vilnius: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.
2. Appleby, R. C. 2003. Šiuolaikinio verslo administravimas. Vilnius: Spindulys.
3. Bagdonas, E., Kazlauskienė, E. 2002. Verslo pradmenys. Kaunas: Technologija. 312 p.
4. Barvydienė, V., Kasiulis, J. 2005. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija. 325 p. ISBN 9955–09–078–2.
5. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (2).
6. Butkevičienė E., Vaidelytė E. 2009. Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos. *Viešoji politika ir administravimas*. ISSN 2029-2872 (online) *Public policy and administration*. 2009, Nr. 30.
7. Clifton, J. 2014. Small stories, positioning, and the discursive construction of leader identity in Business meetings. *Leadership*, Vol. 10 (1), p. 99–117.
8. Covey, S. R. 2007. 8-asis įprotis: tobulybės link. Vilnius: Alma littera. 376 p. ISBN 9789955245605.
9. Diska, V., Marčinskas, A. 2013. Informacijos mokslai. Aukščiausio lygio vadovų komandų vaidmuo ir poveikis organizacijų veiklai žiniomis grindžiamos visuomenės iššūkių kontekste. Vilnius: Vilniaus universitetas. ISSN 1392-0561. Prieiga per internetą <http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/163/articles/2066/public/64-77.pdf> [žiūrėta 2016 11 14].
10. Dromantaitė, A. 2012. Socialinis darbas. Pasitenkinimo karjera veiksniai. *Vilnius* Nr. 11 (2) Prieiga per internetą https://www.mruni.eu/upload/iblock/626/005_adromantaite.pdf [žiūrėta 2016 10 18] ISSN 2029-2775.
11. Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. 2012. Organizacinės elgsenos pagrindai. MRU leidykla. 288 p. UDK 658.3(075.8).
12. Drucker, P. F. 2004. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. Vilnius: D. Ratkevičiaus PĮ grupė. 231 p. ISBN: 9949105331.
13. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. 2007. Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą. Kaunas: Smaltijos leidykla. 304 p. ISBN 9955-707-08-9.

14. Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., Johnson, M. D. 2011. The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22, 1165–1185.
15. Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. 2001. *Managing of Organizational Behavior*. 8th ed. *Leading Human resources*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 516 p. ISBN-10: 0130175986.
16. Inamori, K. 2006. *Gyvenimo filosofija*. Vilnius: Versus aureus leidykla.
17. Yukl G. 2006. *Leadership in Organizations 6TH EDITION* by. Prentice Hall, Inc
18. Kets de Vries, M. 2003. *Dysfunctional Leadership*. INSEAD. Prieiga per internetą: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2003/2003-58.pdf [žiūrėta 2017 12 06].
19. Kouzes, J. M., Posner, B.Z. 2003. *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija.
20. Šimanskienė L., Župerkienė E. 2013. *Darnus vadovavimas*. KU leidykla.
21. Masiulis K., Sudnickas T. 2007. *Elitas ir lyderystė*. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras.
22. Northouse, P. G. 2009. *Lyderystė: teorija ir praktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 333 p. ISBN 9789986850632.
23. Stelmokienė, A., Genevičiūtė–Janonienė, G., Endriulaitienė, A. 2014. *Kaip belstis, kad būtų atidaryta*. Prieiga per internetą: <http://psichologija.vdu.lt/blog> [žiūrėta 2016 10 10].
24. Stoškus, S., Beržinskienė, D. 2005. *Vadyba*. Kaunas: Technologija.
25. Sudnickas, T. 2009. *Development of a Manager Competency Model Based on Mcber Competency Dictionary.// Changes in Social and Business Environment: proceedings of the 3rd international conference, November 4-5, 2009. - Kaunas University of Technology. ISSN 1822- 7090.*
26. Zabieliavičienė, I. 2009. *Komandinio darbo specifika inovacijų sferoje. Verslo ir teisės aktualijos*.
27. Zakarevičius P. 2003. *Pokyčiai organizacijose*. Kaunas: VDU leidykla.
28. Zakarevičius, P. 2002. *Vadyba: genezė, dabartinės tendencijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
29. Zakarevičius, P. 2004. *Vadovavimo sampratos ir turinio kaita moderniose organizacijose*. Tiltai, nr. 28, p. 1–7. Klaipėda: KUL.
30. Zakarevičius, P. 2013. *Vadybos paradigma. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 68, p. 151–159. Kaunas: VDU leidykla.
31. Zakarevičius, P., Župerkienė, E. 2008. *Improving the Development of Managers' Personal and Professional Skills*. ISSN 1392-2785 *ENGINEERING ECONOMICS*. No5 *WORK HUMANISM*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
32. Župerkienė E. 2010. *Vadovų savybių ugdymo metodų organizacijoje analizė*. *Vadyba 2010'1 (17) Mokslo tiriamieji darbai*. *Journal of Management* Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. ISSN: 1648-7974.

33. Župerkienė, E. 2000. Personalo vadyba. Klaipėdos universitetas. Prieiga per internetą http://elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/KSMK/KSMK_mokomoji_medziaga_verslininkams.pdf [žiūrėta 2016 09 20].
34. Župerkienė, E. 2008. Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas. Klaipėdos universitetas. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Nr. 15 (4). Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S) ISSN 1822-6760.

Dapkus R.,
PhD., Assoc. Professor at Aleksandras
Stulginskis University,
Kaunas, Lithuania

Dapkute K.,
MSc. at Vilnius University
Kaunas, Lithuania

REGIONAL DEVELOPMENT BY EMPOWERING OF THE INTERACTIVE TOURISM

***Summary.** The performed research discloses main peculiarities of the tourism sector role for the regional development. Strategic planning and innovative governing covers different aspect for the analysis and competitiveness building for the different regions. Public and private partnership needs additional attention for the scientific investigation, in order to achieve better results in regional development. Proposals towards to traditional tourism conversion to interactive one has been made, in order to create added value both the tourists and local society in the regions.*

***Key words:** regional development, strategic planning, good governance, competitiveness building, creative initiatives, interactive tourism.*

Problem statement. Regional development quite an often stagnate because of lack of natural resources and problems in strategy planning and governing. That problems becomes even more significant in the rural regions, where the society has very low motivation and private business creates very low added value. Moreover, because of that these regions are losing their attractiveness for new investments and have no resources to preserve its nature and cultural-historical heritage from the destruction buy an unfavorable usage of local people and tourists. All that turns such a regions to the deeper depression. Efforts at the national level not always helps and allocated financial aid does not inspires such a regions for the sustainable development. Better strategic planning and innovative governing becomes crucial in order change situation in emptying regions and even some countries, like presently happens for many post-soviet states, suffering from emigration, demographic and economic decline mainly in rural regions.

Considering the necessity for the new initiatives in order to increase regional development capacities, the scientific problem of the research is