



VADOVŲ SAVYBIŲ UGDYMO METODŲ ORGANIZACIJOJE ANALIZĖ

Erika Župerkienė

Klaipėdos universitetas

Anotacija

Straipsnyje analizuojama vadovų savybių sampratos formavimo raida, galiausiai apibrėžiama pati samprata. Analizuojamas vadovų savybių ugdymo veiklos organizavimas, išskiriant šiuos ugdymo proceso etapus – ugdymo poreikių nustatymas, ugdymo tikslų nustatymas, ugdymo turinio nustatymas, metodų parinkimas, ugdymo rezultatų vertinimas. Daugiausia dėmesio skiriama ugdymo metodų analizei ir parinkimui, bei metodų naudingumo nustatymui. Apibendrinami tyrimai apie vadovų savybių ugdymo metodų panaudojimą ir sėkmingą jų taikymą. Pristatomi Lietuvos verslo įmonių vadovų apklausos rezultatai tiriant vadovų savybių ugdymui naudojamus metodus. Vadovų savybių ugdymo metodai išskiriami į tris pagrindines grupes: informacijos pateikimo metodai, modeliavimo metodai ir neatsitraukiant nuo pagrindinės metodai. Apibendrinama respondentų nuomonė apie vadovų savybių ugdymui panaudotų metodų naudingumą. Duomenys surinkti iš 77 Lietuvos įmonių vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų, pateikiant anketą su atviraisiais ir uždariais (demografinio pobūdžio) klausimais. Apklausos tyrimo statistiniai duomenys apdoroti Excel skaičiuokle ir statistikos programų paketu SPSS 15.0. Nustatyta, kad vertindami vadovų savybių ugdymui taikytas priemones respondentai laikėsi pozityvios nuostatos, todėl vertinimuose dominuoja pozityvi pozicija. Tiek tarp naudingiausių, tiek tarp nenaudingiausių paminėti informacijos teikimo ir neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos metodai. Abiejose naudingumo vertinimo kategorijose beveik nepaminėti modeliavimo metodai, kas leidžia manyti, jog jie nėra populiarūs arba/ir nėra kvalifikuotų specialistų, galinčių juos taikyti vadovų savybių ugdymui. Tyrimo rezultatai svarbūs ieškant veiksmingų vadovų savybių ugdymo metodų.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: vadovų savybės, vadovų savybių ugdymas, ugdymo metodai.

Įvadas

Šių dienų organizacijose visuose valdymo lygiuose vis didėja talentingų, gerai parengtų vadovų poreikis, o vadovavimo veiksmingumas tampa viena svarbiausių organizacijos veiklos sėkmės sąlygų. Tai siejama su įvairiomis priežastimis: globalizacija, darbo pobūdžio kitimu, darbo rinkoje esančių žmonių didėjančia įvairove, žmonių migravimu, konkurentų veiksmais siekiant pervilioti kvalifikuotus specialistus ir kt. Organizacijų vadovai nuolat patiria vis naujų iššūkių, reikalaujančių naujų minčių bei idėjų: kaip valdyti organizaciją, bendrauti ir numatyti organizacinės veiklos ateitį greitoms permainoms, visuotinei konkurencijai, darbo jėgos įvairovei, greitiems rinkos pokyčiams, organizacinės struktūros permainoms, kintančiai ekonomikai bei rinkai. Šios išorės ir vidaus jėgos verčia vadovus ieškoti naujų metodų ne tik kaip išlaikyti prekių ir paslaugų kokybę, bet ir darbuotojų moralumą bei organizacinį stabilumą. Tad vadovų savybių ugdymas tampa priemone užtikrinant organizacijai vadovaujančio personalo kokybines savybes. Organizacija radusi veiksmingą vadovų ugdymo metodą/būdą/modelį, nestokos talentingų, veiksmingai organizuojančių savo veiklą vadovų, sumažins laiko ir išteklių sąnaudas specialistų paieškai, gebės išlaikyti kvalifikuotų, protingų ir iniciatyvių darbuotojų kolektyvą.

Vadovų savybių įtaką organizacijos veiklos rezultatams atskleidžia įvairių autorių tyrinėjimai ir sudaryti vadovavimo modeliai. Nustatyta, jog vadovų savybės gali sąlygoti organizacijos veiklos rezultatus. Taip pat nuolat besikeičianti organizacijų aplinka kelia naujus reikalavimus, todėl tuos reikalavimus atitinkančių vadovų savybių ugdymas ir jų veiksmingų ugdymo priemonių

įvardijimas, bei analizė yra aktuali mokslinė ir praktinė problema.

Pagrindinis tyrimo **objektas** yra vadovų savybių ugdymo priemonės naudojamos organizacijose.

Pagrindinis tyrimo **tikslas** yra išskirti organizacijose taikomas vadovų savybių ugdymo priemones ir išskirti iš jų teigiamai ir neigiamai vertinamas vadovų. Tyrimo **uždaviniai**:

apibrėžti vadovų sampratą ir apibendrinti jų tyrimus;

išanalizuoti vadovų savybių ugdymo procesą;

įvardinti vadovo savybių ugdyme naudojamus ugdymo metodus;

apibendrinti Lietuvos verslo įmonių vadovų savybių ugdymui taikytų metodų naudingumo vertinimo tyrimą.

Mokslinio tyrimo **metodai** - mokslinės literatūros analizės, sisteminimo, sintezės, apibendrinimo ir lyginimo, loginės analizės metodai. Apibendrinant apklausos tyrimo duomenis naudota SPSS programinė įranga, taikyti kokybiniai ir kiekybiniai duomenų apdorojimo metodai.

Vadovų savybių analizė moksliniuose tyrimuose

Vadovų savybės skiriamos į asmenines ir dalykines. Asmeninės savybės padeda priimant sprendimus stresinėse situacijose, atliekant sudėtingas užduotis ir įgyvendinant sunkiai pasiekiamus tikslus; padeda lanksčiau spręsti problemas ir taip paveikti veikos rezultatus pelningumo, pardavimų augimo ir kitais objektyviais kriterijais; padeda siekti didesnės pažangos ir tobulėjimo; skatina didesnę darbuotojų lojalumą ir bendradarbiavimą; užtikrina didesnę pasitikėjimą vadovu; skatina greitesnę nesutarimų suderinamumą, realistinių planų sudarymą, galutinių terminų numatymą, plano veiksmų numatymą, kliūčių pašalinimą, veiksmingo organizacijos darbo organizavimą;

užtikrinamas pakankamas dėmesys tiek bendravimui, tiek užduočiai, neteikiant pirmumo nei vienam iš jų.

Dalykinės savybės suteikia vadovui žinių ir gebėjimų, reikalingų sprendžiant sudėtingas problemas, sudėliojant sudėtingas sistemos dalis, sukuriant tinkamas pokyčiams strategijas, taip pat vadovas gali pasinaudoti turimomis žiniomis, kaip žinomais problemų sprendimo atvejais siekiant reikiamų pokyčių.

Susisteminus vadovų asmeninių ir dalykinių savybių tyrimus (Župerkienė 2008), nustatyta, jog skirtingų vadovavimo teorijų orientacija į tam tikras vadovų savybes skiriasi: didžio žmogaus teorijoje orientuojamasi į prigimtines vadovų savybes; būdingų asmeninių savybių teorijoje orientuojamasi į vadovams būtinas išugdyti savybes; galios (valdžios) ir įtakos teorija koncentruojama į vadovo galios ir įtakos panaudojimą; situacinė teorija orientuota į situaciją atitinkantį vadovavimo stilių, vadovavimo stiliaus teorija - į veiksmus gamybos ir žmonių atžvilgiu; atsitiktinumų teorija - į situacinius veiksmus; transakcinė teorija į santykį tarp vadovo stiliaus, darbuotojų savybių ir darbo aplinkos; vadovo ir grupės narių mainų teorija orientuota į savybes, skatinančias vadovo ir darbuotojų veikimo kartu procesą; kompetencijų teorija - į gebėjimus (dalykines savybes), transformacinė teorija - į vadovo asmenybę; kolektyvinio vadovavimo teorija, - į vadovo asmenines ir dalykines savybes; psichoanalizės teorijos koncentruojasi ties ankstyvaisiais išgyvenimais, grindžiamais pašamoneje glūdinčiomis ir akcentuojamomis savybėmis; vyrų ir moterų vadovavimo skirtumų teorija - į lyčių asmeninių savybių skirtumus ir jų tarpusavio sąveiką; dvasinio vadovavimo teorijos - į moralines nuostatas ir vertybes; emocionalaus intelekto teorija - į emocines savybes.

Apibendrinant galima teigti jog *vadovų savybės* – būdo bruožai, individualūs gabumai, įgyti gebėjimai, įgūdžiai ir žinios, sudarantys vadovo kompetencijų pagrindą.

Vadovų savybių (asmeninių ir dalykinių) įtaką organizacijos veiklos rezultatams atskleidžia įvairių autorių (Bass 2000; Mumford, Zaccaro, Harding, JACOBS 2000; Fleishman, Boyatzis 2001; Yukl 2006; Goleman ir kt. 2007, ir kt.) tyrinėjimai ir sudaryti vadovavimo modeliai. Nustatyta, jog vadovų savybės gali sąlygoti organizacijos veiklos rezultatus. Toliau nagrinėjamas jų ugdymo procesas ir tinkamų ugdymo metodų parinkimas.

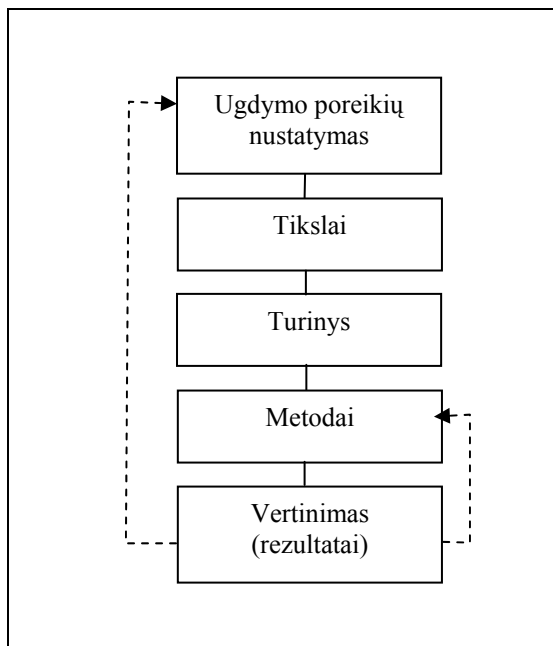
Vadovų savybių ugdymo veiklos organizavimas

Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas - viena iš personalo valdymo veiklų - tai personalo ugdymo dalis, naudojama vadovavimo procese. Todėl vadovų savybių ugdymas organizacijoje siejamas su organizacijos personalo ugdymu, kurio viena iš strateginių krypčių - ugdyti organizacijos darbuotojų, turinčių karjeros siekimo ketinimų, savybes, reikalingas dirbti vadovaujantį darbą. Nagrinėjant savybių ugdymo klausimą iškyla daugiasluksnė problema, apimanti ne tik patį ugdymą kaip procesą, bet ir jo modelių analizę, ugdymą kaip personalo valdymo veiklą ir karjeros planavimo sudėtinę dalį, bei individo aktyvinimo strategiją. Tad būtina šią problemą aptarti visais minėtais aspektais.

Aktualioms asmeninėms ir dalykinėms savybėms ugdyti naudojami ugdymo modeliai bei programos. Ilgalaičiai vadovavimo gebėjimų ugdymo tyrimai

apžvelgiami Boyatzis (2001), Goleman, Boyatzis, McKee (2007) darbuose. Daugybė programų, kurios gerina vadovo darbą, grįstos tam tikrų vadovavimo teorijų naudojimu, pvz., lavinimo programos, pagrįstos atsitiktinumų teorija, normatyviniu sprendimo modeliu, transformaciniu vadovavimu ir vadovo motyvacija. Šiomis teorijomis pagrįstų tyrimų apžvalga parodė, kad tai gali pagerinti vadovo atliekamų pareigų kokybę (Bass 2000). Tačiau daugelį tyrimų nepavyko išsiaiškinti, ar padidėjęs veiksmingumas kyla iš teorijos pritaikymo, ar tiesiog iš tarpasmeninių ir administracinių įgūdžių įgijimo. Veiksminga ir neveiksminga mokymosi veikla analizuojama Boyatzis ir Kolb (1995).

Vienas labiausiai paplitusių praktikoje tiek vadovų, tiek visų darbuotojų ugdymo organizavimo modelių sudarytas iš penkių etapų (1 pav.). Praktikoje šis modelis gali šiek tiek skirtis, tačiau iš esmės yra realizuojamos visos jo sudėtinės dalys. Kaip pažymi autoriai (Landy 1989; Statt 2000), pirmasis ugdymo organizavimo proceso etapas - *ugdymo poreikių nustatymas*, retai įgyvendinamas organizacijų praktikoje. Pasak Landy (1989) vadovai apsiriboja pranešimu darbuotojams, jog kai kuriems iš jų būtini mokymai, nes yra tam tikrų veiklos problemų, arba dar yra neišnaudotų mokymams skirtų lėšų. Šį svarbų ugdymo poreikių nustatymo etapą organizacijos dažnai įgyvendina ne iki galo, arba per mažai tam skiria dėmesio, manydamos, jog įgūdžiai, kuriuos reikia ugdyti yra savaime aiškūs, arba, kad specialistai sugebės geriau nustatyti, koks turi būti ugdymo turinys.



1 pav. Ugdymo organizavimo proceso etapai

Išskiriamos trys ugdymo poreikių analizės kryptys, susijusios su organizacija, veiklos pobūdžiu ir ugdomųjų savybėmis. Ugdymo poreikių nustatymas siejamas su organizacija analizuojant jos tikslus, išteklius ir personalą. Ugdymo poreikių analizės svarbi sąlyga - pačios profesijos analizė. Būtent šiuo etapu turėtų būti pradedamas vadovų verbavimas, kitu atveju, kai ignoruojamos svarbiausios organizacinės problemos, sukaupiama dar daugiau problemų ateičiai. Daug sunkiau analizuoti būtinas sėkmingam vadovo darbui savybes, svarbiausias veiklos

užduotis, kai žmonės jau kurį laiką dirba ir yra adaptavęsi savo darbo vietose, negu tuo atveju, kol jie dar nepriimti. Paskutiniąją ugdymo poreikių analizės dalis susijusi su vadovų savybėmis. Sunkiausia atsakyti, dėl kokių priežasčių atsiranda ugdymo poreikis: ar dėl asmeninių, dalykinių savybių ar dėl organizacinių veiksnių. Iširta, jog daug geriau (efektyviau) vadovauja vadovai turintys stiprų pasiekimų poreikį ir savikontrolę, dirbantys organizacijose, kuriose skatinama saviugda, naujų žinių taikymas (Baumgartner, Merrian 2000).

Antrasis etapas - *ugdymo tikslų nustatymas*. Jei tikslai konkretūs, trumpalaikio pobūdžio, tuomet lengviau pasiekti teigiamų rezultatų ir jie mažiau bus susiję su valdymo problemomis. Tačiau nemažiau svarbūs ilgalaikiai tikslai ir, nors juos pasiekti daug sudėtingiau, tai neturėtų būti ugdymo atsisakymo priežastis, nes jie dažnai pasiteisina (Statt 2000).

Trečiame etape *nustatant ugdymo turinį* atsižvelgiama, kad ugdymo turinys atitiktų besiuogančiųjų vadovų lygį. Be to, įrodyta, kad lengviau suvokiama ta informacija, kurią galima susieti su jau turimomis žiniomis ir informacija. Šis principas ypač svarbus sudarant ugdymo programas. Tiek praktinių, tiek bendravimo įgūdžių ugdymui, pasak autorių (Byham, Smith, Paese 2002), svarbus grįžtamasis ryšys.

Daugybė ugdymo *metodų* buvo sėkmingai naudojami vadovavimo savybėms ir įgūdžiams ugdyti (Bass 2000): paskaitos, demonstravimai, vadovėliai, vaizduojamos, simuliacinės įrangos ir dialoginiai kompiuteriniai mokytojai naudojami lavinant techninius įgūdžius. Pvz., pratimai, verslo žaidimai, simulatoriai ir vaizduojamos naudojamos mokantis abstrakčių ir administracinių įgūdžių. Paskaitos, atvejų aptarimai, vaizduojamos, inscenizavimas ir grupinės užduotys naudojamos mokantis tarpasmeninių-bendravimo įgūdžių. Ugdymo metodų įvairovę galima susisteminti pagal tris (Statt 2000) ugdymo metodų grupes: informacijos pateikimo metodai, modeliavimo metodai ir ugdymo metodai neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos (1 lentelė).

Elgesio vaidmens modeliavimo teorinis pagrindas - Bandura (1991) socialinė mokymosi teorija. Ankstyvi elgsenos modeliavimo šalininkai (Goldstein, Sorcher 1974) ginčijosi ar pakanka paprasčiausiai pristatyti ir parodyti elgesio gaires siekiant išmokyti žmones nesielgti netinkamai, sudėtingai ar priešingai, negu derėtų esant įtemptai tarpasmeninei situacijai. Toks elgesys negali būti išmokstamas, nebent žmogus iš tiesų praktikuojasi ir

sulaukia padaršinio bei atsakomosios reakcijos nebauginančioje mokymosi aplinkoje. Elgesio vaidmens modeliavimo mokantis, mažos besimokančiųjų grupės stebi asmenį ar trumpą filmą, rodantį, kaip elgtis konkrečioje situacijoje, tuomet praktikuojamas toks elgesys pasidalijus poromis. Burke ir Day (1986) vadovavę elgesio modeliavimo meta- analizei, priėjo prie išvados, kad tai yra vienas iš veiksmingiausių vadovų ugdymo metodų. Vėlesni tyrinėjimai taip pat patvirtina šio ugdymo metodo naudą (Latham 1988; Robertson 1990, 2000). Elgesio modeliavimo programos, kurios pabrėžia griežtus, sutartinius ugdymo aspektus, nėra būdingos skatinant lankstų, prisitaikantį elgesį (Robertson 1990) nebent besiuogančiuosius skatina suprasti pagrindinius principus, kuriais pagrįsti ugdymo aspektai.

Ugdymo metodams neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos teikiama pirmenybė, nes labiau tikėtina, jog šis ugdymas labiau susijęs su darbu ir yra patogesnis (Sakalas 1998). Daugelis vadovavimo gebėjimų įgyjami iš patirties, o ne iš formalų mokymo programų (Raelin 2000; Lohman 2001).

Daugybė technikų gali būti naudojamos ugdant naudingus įgūdžius iš patirties darbe (Yukl 2006): ypatingi paskyrimai (mokomosios pareigybės), darbo kaita, veiksmų išmokimas, patarimas, įvairios atsakomosios studijos, tobulėjimo įvertinimo centrai ir ataskaitos, iššūkių programos, asmeninio tobulėjimo programos.

Administracinio pobūdžio pareigybės suteikia galimybę plėtoti ir tobulinti vadovavimo įgūdžius reguliariai atliekant pareigas. "Viršesni", patirtį perduodantys, patariantys asmenys gali padėti įgyti naujų įgūdžių. Tinkamos vertybės ir elgesys gali būti išmokstami iš kompetentingų, aukštesnes pareigas užimančių žmonių, kurie suteikia teigiamus modelius vadovams kopijuoti (McCall, Lombardo, Morrison, 1988, Yukl 2006). Iš blogų vadovų galima išmokyti, ko nereikia daryti. Autoriai (McCall, Lombardo, Morrison, 1988; Lombardo, Eichinger 2000) suskirstė ypatingų paskyrimų tipus, kurie gali būti naudojami plėtojant vadovavimo gebėjimus esamame darbe: vadovavimas naujam projektui ar pradinei operacijai, vadovavimas grupei darbuotojų, vadovavimas sprendžiant sudėtingas problemas ir planuojant pokyčius, vadovavimas organizacijos darbuotojų grupės mokymo programai, atsakomybės prisiėmimas už viršininko vykdytą administracinę veiklą (biudžeto sudarymas, strateginio plano plėtojimas, susirinkimo vedimas).

1 lentelė. Ugdymo metodai ir technikos

Informacijos pateikimo metodo technikos	Modeliavimo metodo technikos	Ugdymo metodų, neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos, technikos
Paskaitos, konferencijos, seminarai, eksperimentinis ugdymas, sisteminis stebėjimas, programinis ugdymas, nuotolinis ugdymas, knygos, filmai.	Atskirų atvejų, ekstremalių atvejų analizė, vaidmenų žaidimai, dalykiniai žaidimai, užduoties modeliavimas, informacijos rinkimo priemonių modeliavimas.	Darbo rotacija; mokomosios pareigybės; suplanuotos darbinės veiklos: komitetų sudarymas, rezultatų apžvalga ir analizė ir kt.

Tyrėjai (McCall, Lombardo, Morrison 1988) tyrimuose išsiaiškino santykį tarp darbo patirties ir vadovavimo plėtojimo: vadovavimo įgūdžiai priklauso nuo iššūkių, paskyrimų gausos, ir atsako kokybės. Testiniai tyrimai

pateikė įrodymų, kad įvairiausiai, iššūkių keliantys paskyrimai karjeros pradžioje vėliau lėmė karjeros pažangą. Mokymasis iš patirties apima ne tik sėkmes, bet ir nesėkmes. Aptikta, kad vadovai, turėję nesėkmingos

patirties karjeros pradžioje, siekė ugdyti savo savybes ir įgūdžius labiau negu vadovai, kurie patyrė keletą ankstyvų pasisėkimų. Tačiau nesėkmė gali nepaveikti naudingo mokymosi ir pokyčių, nebent asmuo prisiima tam tikrą atsakomybę, pripažįsta asmeninius trūkumus ir randa būdų juos apeiti (Kaplan, Drath, Kofodimos 1991). Kai iššūkių ir streso kiekis yra perdėtas, parama ir pagalba gali būti reikalinga apsaugojant žmones nuo pasidavimo ir pasitraukimo iš situacijos prieš tai kai prasideda plėtra.

Vadovai turi geriau susipažinti su ugdymo užduočių svarba, dalintis atsakomybe jas planuojant. Specialių užduočių iššūkiai ir privalumai turi būti aiškūs ir ši informacija turi būti susieta su profesiniu orientavimu.

Autoriai (Yorks, Marsick, Kasl, Dechant 2003) pasiūlė idėją, kad mokymasis iš specialių užduočių gali būti palengvinamas plėtojant konkretų mokymo planą. Asmuo, gavęs užduotį, išanalizuoja jos tikslus, kontekstą ir darbo reikalavimus. Gebėjimų reikalavimai palyginami su įmanomais gebėjimų ištekliais; nustatomi reikalingų gebėjimų ar žinių trūkumai, ir sudaromi reikalingų žinių ir gebėjimų poreikį tenkinantys mokymo planai.

Darbo kaitos programos. Daugelyje darbo kaitos programų vadovams paskiriama dirbti daugelyje skirtingai funkcionuojančių organizacijos vienetų per laikotarpį nuo 6 mėnesių iki 3 metų. Asmenys keičia darbus ne dėl paaugstinimo, o dėl siekimo įgyti naujų įgūdžių. Privalumai: greitai išmokstama sukurti bendradarbiavimo santykius, spręsti naujo pobūdžio technines problemas, sukuriama platus kontaktų tinklas skirtingose organizacijos dalyse.

Campion, Cheraskin ir Stevens (1994) tyrimo apie darbo kaitos naudą dalyviai teigė, kad darbo kaita suteikė vadovavimo, techninių ir verslo įgūdžių, bei žinių. Viena iš interpretacijų aiškinant darbo kaitos privalumus ta, kad kaita pagerina įgūdžius ir sąlygoja paaugstinimą.

Alternatyvi interpretacija,- darbo kaitos programoms dažniau pasirenkami vadovai, kurie manoma, jog turi aukšto lygio įgūdžius ir verti paaugstinimo. Reikia tikslesnių, ilgalaikių tyrimų apie darbo kaitos teikiamus įgūdžius ir privalumus.

Campion, Cheraskin ir Stevens (1994) tyrimai parodė, kad darbo kaita taip pat turi trūkumų: mažas pakeistų asmenų darbo našumas, techninės kompetencijos trūkumas gali paveikti kitų darbuotojų darbo rezultatus; kyla žmonių nepasitenkinimas kai reikalaujama daryti papildomus darbus talkinant ir padedant vadovams, vardan pastarųjų paaugstinimo. Akivaizdu tai, kad dažna darbo kaita gali sumažinti pasitenkinimą ir darną, bet mažai žinoma apie šių efektų atsiradimo sąlygas (Ortega 2001). Trūksta tyrimų ir informacijos apie darbo kaitos privalumus ir trūkumus, kad būtų galima nustatyti darbo vienoje pozicijoje laiką, reikalingą patirčiai įgyti.

Patarimas, - patarėjai gali palengvinti prisitaikymą, mokymąsi ir sumažinti stresą per sudėtingus darbo pereinamuosius laikotarpius tokius kaip paaugstinimas, perkėlimas ar paaugstinimas į kitą funkcinį vienetą organizacijoje, paskyrimas į svetimą šalį, ar paskyrimas į organizaciją su kuria susiliejo, perorganizavimo (Kram, Ting, Bunker 2002)

Patarėjai padeda remdamiesi savo patirtimi, be to, tai dažnai kelia jų pasitenkinimą darbu ir padeda plėtoti savo pačių vadovavimo įgūdžius. Tiesioginio patarinėjimo programos sėkmė didesnė, jei dalyvavimas savanoriškas,

jei patarėjams suteikiama proteguotojų pasirinkimo laisvė paaiškinant naudą ir grėsmes, nustatant vaidmenis ir procesus, kurių tikimasi iš patarėjo ir proteguotojo. Proteguotojai gali būti iniciatyvūs pradėdami patarinėjimo santykius, o ne laukti kad patarėjas juos pasirinktų, ypač organizacijoje, kuri remia tokią lavinimo tipą. atrado, kad proteguotojai, turintys tokias savybes kaip emocinis stabilumas ir savikontrolė labiau stengėsi inicijuoti ugdymo procesą ir gauti daugiau patarimų (Turban ir Dougherty 1994).

Maža tyrimų, išaiškinančių, kaip patarėjai iš tikrųjų paveikia vadovavimo kompetencijos plėtrą. Taip pat mažai yra žinoma apie įgaunamus ar sustiprinamus tokiais santykiais įgūdžius, vertybes.

Atsako studijos,- atsiliepimų iš skirtingų šaltinių analizė, vadinama "360 laipsnių grįžtamasis ryšys" ir "daigiapakopis atsakas", kai informacija apie vadovo įgūdžius, elgseną gaunama naudojant klausimynus, tiek individualaus pobūdžio, tiek standartizuotus. Kiekvienas atsakomosiose studijose dalyvaujantis vadovas gauna pranešimą ir palygina savo, bei kitų vadovų rodiklius. Patyręs patarėjas padeda vadovui interpretuoti atsaką ir nustatyti ugdymo poreikius. Gauta informacija objektyvesnė, jei tyrime dalyvaujantys respondentai pakankamai dažnai bendrauja su vadovu per atitinkamą laiko periodą ir turi galimybę įvertinti klausimynuose pateikiamus aspektus; respondentai pateikia tikslesnius įvertinimus, jei supranta tyrimo tikslą, rezultatų panaudojimo galimybes, procedūras, užtikrinančias atsakymų konfidencialumą. Įvertinimai būna tikslesni, jei atsakas naudojamas tik ugdymo tikslams (London, Wohler ir Gallagher 1990). Jei įsivertinimo rezultatai pernelyg aukšti lyginant su apklausos įvertinimais, tai nurodo galimo ugdymosi poreikį. Vadovo elgesio rodikliai, kurie yra daug žemiau "vidutinio" įvertinimo, pateikia kitą galimo ugdymo poreikio rodiklį.

Dėl tyrimo apie atsako skirtingų tipų ir formų privalumus buvo daug diskutuojama. Dvejota dėl atsako, pagrįsto kiekybiniais rodikliais abstrakčioms vertybėms ir abstrakčiai nusakomiems elgesiams vertės, kurią yra sunku stebėti ir prisiminti. Siūlyta pateikti atsaką apie tai, ko tikimasi, kad vadovas darys gerai nusakomojoje, apibūdinamojoje situacijoje. Kaplan (1993) pasiūlė papildomą skaitmeninį atsaką su konkrečiais efektyvius ir neefektyvius vadovo veiksmus apibūdinančiais pavyzdžiais. Pavyzdžiai būtų gaunami įtraukiant į klausimyną atvirusius klausimus apie respondentų nuomonę vadovo atžvilgiu. Atviros klausimo pavyzdys būtų paklausti respondentų nuomonės, ką, jų manymu, vadovas turėtų pradėti daryti, nustotą daryti ar tęstą daryti. Atsako ataskaitos efektyvumas priklauso ne tik nuo atsako tipo ir kaip jis pristatomas, bet ir nuo kitų ataskaitos veiklų (Kaplan 1993; Yukl 2006). Siekiant padėti dalyviams nustatyti tinkamas įgūdžių ugdymo galimybes aukščiau minėti autoriai rekomenduoja patarėjams pateikti sąrašus ar dienoraščio formas, palengvinančias vadovų savęs vertinimą; pasiūlyti individualius patarimus ir mokymą, jei to reikės, po ataskaitos; surengti pakartojimo sesijas problemoms aptarti ir pagerėjimams atšvesti; nustatyti pasikeitimo lygį po atitinkamo laiko intervalo, norint pateikti pridėtinį atsaką ir įvertinti ataskaitos efektyvumą (Gant 2008; Palmer, Loveland 2008).

Prieinama prie išvados, kad patarėjo pagrindinis vaidmuo per ataskaitą būtų - dalyviams interpretuoti jų atsaką. Naudingi patarėjo veiksmai apima modelio ir elgesio kategorijų paaiškinimą; dalyvių parengimą atsakui; dalyvių skatinimą interpretuoti atsaką vadovaujantiems situacijose; teigiamų ir neigiamų atsakų aspektų pabrėžimą; pagalbą dalyviams, kurie nenori išreikšti neigiamo atsako; kiekvieno dalyvio skatinimą suplanuoti, kaip panaudoti atsaką pagerinant vadovavimą. "Grįžtamojo ryšio" panaudojimo klausimas vis dar nagrinėjamas. Apie teigiamą "grįžtamojo ryšio" poveikį nurodo autoriai Atwater, Roush, Fischthal 1995; Antonioni, 1996; Smither ir kt. 1995; Walker, Alan, Smither, 1999. Tačiau rasti vadovavimo įgūdžių patobulinimo įrodymai silpni ir nenuoseklūs (Hunt, Baruch 2003).

Įvertinimo centrai. Tradiciniai įvertinimo centrai naudoja įvairius metodus nustatančius vadovavimo kompetencijas ir jų ugdymo potencialą. Šie metodai gali apimti: interviu, gabumų testus, asmenybės testus, situacijų testus, trumpą autobiografijos esė, kalbėjimo pratimus ir rašymo pratimus. Informacija iš šių šaltinių yra įtraukiama ir naudojama įvertinant kiekvieno dalyvio vadovavimo įgūdžių ir jų ugdymo potencialą. Įvertinimo centruose procesas dažniausiai trunka 2 ar 3 dienas, bet kai kurie duomenys gali būti surenkami anksčiau. Praeityje daugelis įvertinimo centrų buvo naudojami tik personalui atrinkti ir sprendimams priimti, pastaraisiais metais įvertinimo centrai vis dažniau naudojami ir vadovų elgesio analizei (Griffiths, Goodge, 1994; Lee 2003).

Palyginus su atsako ataskaitomis, įvertinimo centrai naudoja intensyvesnes stebėjimo procedūras ir išsamesnius priemonių rinkinius gilinant savianalizę, nustatant stiprybes ir silpnybes bei įvertinant tobulėjimo poreikius. Informacija apie vadovo elgesį gali būti gaunama iš žmonių, kurie nuolatos sąveikauja su vadovu, ir iš vadovo stebėjimų simuliacijų ir pratimų metu. Patarėjai taip pat renka informaciją apie vadovo ankstesnę patirtį, motyvus, asmenines savybes, pomėgius ir siekius. Informacija apie elgesį ir įgūdžius įtraukiama kartu su informacija apie motyvus, kvalifikaciją, patirtį ir karjeros siekius, siekiant susidaryti pilnesnį asmens stipriųjų ir silpnųjų savybių bei potencialo vaizdą. Tiesiog vien elgesio atsako nepakanka pakeisti netinkamą elgesį, remiamą stipriųjų motyvų, vertybių ir asmeninių idėjų. Pagalba žmogui įveikiant silpnybes ir plėtojant geresnį savęs supratimą padidina elgesio pokyčių tikimybę. Dalyviai taip pat konsultuojami apie tobulėjimo poreikius ir karjeros galimybes. Norint išvengti būdingų pavojų šiame sustiprintame atsake, akcentuotinas atsargaus dalyvių atrinkimo poreikis: atrinkti žmones, kurie to neatitinka (ar tuos, kurie galbūt negalės susidoroti su stresu).

Įvertinimo centrai gali sustiprinti savęs suvokimą, padėti nustatyti tobulinimosi poreikius, ir palengvinti vadovavimo įgūdžių tobulinimą. Engelbracht ir Fischer (1995), Johnson, Potter (1998) tyrimuose įrodyta, kad tobulėjimo tyrimų centrai gali pagerinti tolimesnę vadovų veiklą.

Didesnės kliūtys mokytis iš patirties kyla aukštesniuose vadovavimo. Vadovai linkę tapti izoliuotais nuo visų, išskyrus keletą žmonių su kuriais jie nuolatos sąveikauja organizacijoje, ir šie žmonės dažniausiai yra kiti vadovai, kurie taip pat yra izoliuoti. Pats supratimas, kad jiems pavyko užimti tokią aukštą galios ir prestižo poziciją,

suteikia vadovams pasitikėjimo savimi ir savo vadovavimo stiliumi.

Paskutinis ugdymo proceso organizavimo etapas - vertinimas, gana sudėtinga užduotis, todėl dažnai nėra visiškai įgyvendinamas arba tai atliekamas blogai. Idealus vertinimas turi būti nepertraukiamas procesas, besitęsiantis viso ugdymo proceso metu. Vertinant ugdymo programą rekomenduojama vadovautis 4 skirtingais kriterijais, įvardijamais didėjančio reikšmingumo tvarka (Kirkpatrick, Locke 1991; Dessler 2001): reakcija (kaip besiuogdantieji reaguoja į mokymą), žinojimas (naudojamos grįžtamojo ryšio priemonės, testai iki mokymo ir po jo, siekiant įvertinti, ką jie iš tiesų sužinojo), elgesys – stebima tiesioginių vadovų reakcija į besimokiusių veiklos rezultatus pasibaigus mokymui. Tai būdas įvertinti, kaip įgytos žinios taikomos darbe), rezultatai (įvertinama, kaip pagerėjo besimokiusiojo darbo rezultatai ir ko reikia, kad jie tokie išliktų).

Vadovų savybių ugdymo metodų taikymo organizacijoje rezultatai

Vadovų savybių ugdymo metodų taikomų organizacijoje tyrimui taikytas kokybinis apklausos metodas. Klausimynai (anketos) jau seniai naudojami padedant suprasti ir sužinoti kaip galima pagerinti vadovavimą (Northouse 2004). Kadangi klausimynai su atviro pobūdžio klausimais yra kur kas lankstesni, respondentai gali savarankiškai rinktis atsakymo sintaksinę struktūrą, minčių dėstymo nuoseklumą ir reiškinio apibūdinimui naudotinas sąvokas. Tokie klausimai leidžia geriau suprasti tiriamojo reiškinio problematiką, be to, šie klausimai, nors ir ribotai, tačiau gali padėti išvelgti naujus fenomenus. Būtent pastarasis argumentas ir buvo vienas iš lemiančių sudarant anketą su atviraisiais ir uždariais (demografinio pobūdžio) klausimais.

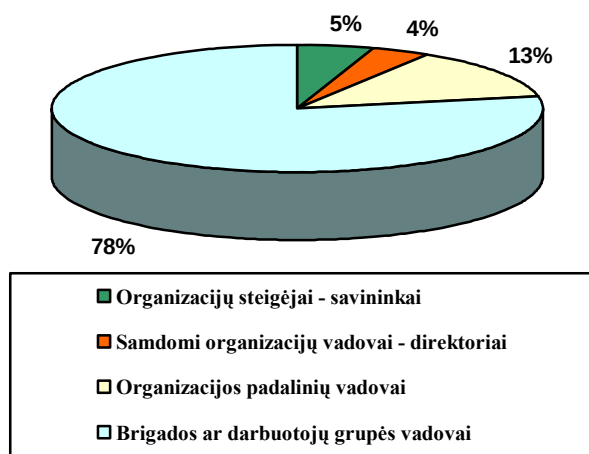
Apklausos tyrimo statistiniai duomenys apdoroti Excel skaičiuokle ir statistikos programų paketu SPSS 15.0.

Siekiant susisteminti respondentų pateiktus vadovų savybių ugdymui naudotus metodus, kokybinių duomenų analizei pasitelktas lyginamasis metodas, kurio esmę sudaro duomenų skirstymas ir kodavimas per visą duomenų rinkimo laikotarpį. Vėliau kategorijos apibrėžtos, ieškota tarpusavio ryšio su kitomis kategorijomis.

Apklausti 77 smulkiose ir vidutinėse privačiose įmonėse vadovaujančias pareigas užimančios darbuotojai, iš kurių 38 dirba įmonėse, kuriose yra iki 50 darbuotojų, 39 apklaustieji vadovauja įmonėse, kuriose dirba virš 50 darbuotojų. Tarp respondentų dominuoja moteriškos lyties atstovai (75,3 %). Apklaustųjų amžiaus grupė – 21-42 metai, amžiaus vidurkis – 29 metai.

Dauguma apklaustųjų (72,8 %) turi aukštąjį išsilavinimą. Bendras darbo stažas užimamose pareigose įvairus – nuo nepilnų metų iki 24 metų.

Užimamos pareigos skiriasi: apklausta 5,2 % organizacijų steigėjai - savininkai, 3,9 % - samdomi organizacijų vadovai - direktoriai, 13% organizacijos padalinių vadovai, dauguma (77,9 %) - brigados ar darbuotojų grupės vadovai.



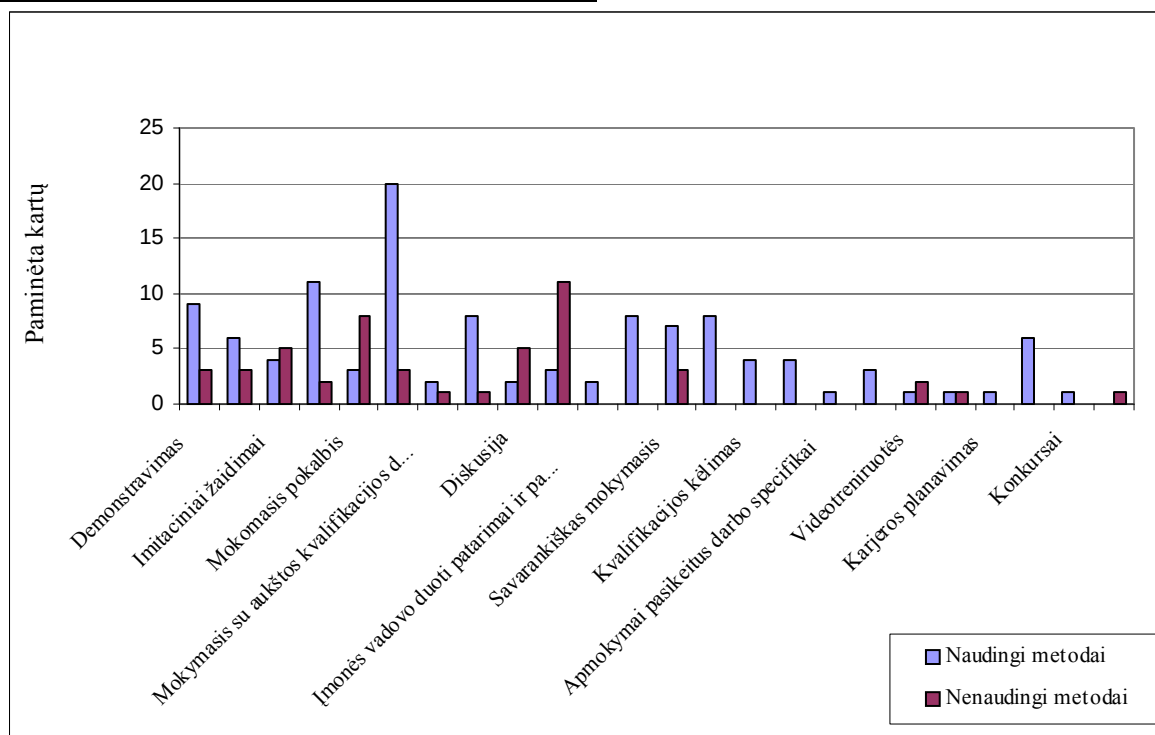
2 pav. Tyrimė dalyvavusių respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Respondenų buvo prašoma įvardinti organizacijoje naudotus vadovų savybių ugdymo metodus ir nurodyti, kurie jų manymu buvo naudingi, o kurie nedavė naudos ugdant vadovų savybes (2 lentelė).

2 lentelė. Naudingų vadovų savybių ugdymo metodų sąrašas

Naudingi vadovų savybių ugdymui naudoti metodai	Naudingi	Nenaudingi
Demonstravimas	9	3
Grupinis darbas	6	3

Imitaciniai žaidimai	4	5
Mokymasis darbo vietoje	11	2
Mokomasis pokalbis	3	8
Seminariai	20	3
Mokymasis suaukštos darbuotoju	2	1
Studijos ukštojoje mokykloje	8	1
Diskusija	2	5
Paskaita	3	11
Įmonės vadovo duoti patarimai ir pamokymai	2	-
Stažuotės	8	-
Savarankiškas mokymasis	7	3
Mokymai priimant į darbą	8	-
Kvalifikacijos kėlimas	4	-
Nuolatinis ugdymas siekiant pagilinti profesinės veiklos žinias	4	-
Apmokymai pasikeitus darbo specifikai	1	-
Praktinė patirtis	3	-
Videotreniruotės	1	2
Ekskursijos	1	1
Karjeros planavimas	1	-
Kursai	6	-
Konkursai	1	-
Vietiniai susirinkimai	-	1



2 pav. Vadovų ugdymui naudotų priemonių pasiskirstymas pagal naudingumo kriterijų

Apibendrinus respondentų atsakymus apie vadovų savybių ugdymui taikytus metodus ir jų naudingumą, 1 lentelėje dominuoja informacijos pateikimo ir neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos ugdymo metodai.

Tik 1 respondentas nurodė, kad jo praktikoje joks taikytas vadovų savybių ugdymo metodas nebuvo naudingas. Dalis respondentų (22%) nesirijo išskirti naudingų ir nenaudingų vadovų savybių ugdymo metodų, argumentuodami, kad visuomet galima išmokyti kažko

naudingo, ar gauti žinių. Nenaudingais vadovų savybių ugdymo metodais 7% respondentų įvadino tuos, kurie buvo nesusiję su jų darbu.

Lyginant respondentų išskirtus ugdymo metodus, atskleista, jog apklausti Lietuvos įmonių vadovai, dirbantys įvairiuose hierarchiniuose valdymo lygiuose, labiau linkę naudingais įvardinti šiuos vadovų savybių ugdymui naudotus metodus: seminarai, mokymasis darbo vietoje, demonstravimas, stažuotės. Kaip nenaudingiausi ugdant vadovų savybes įvardinti šie metodai: paskaita, mokomasis pokalbis.

Pastebėta, kad respondentai savo praktikoje taikytus vadovų savybių ugdymo metodus labiau linkę vertinti pozityviai, todėl neigiamai vertinamų ugdymo metodų pavyzdžių pateikta mažiau, argumentuojant, kad visuomet yra galimybė kažką naujo sužinoti, išmokti.

Iš vertintų vadovų savybių ugdymo metodų, taikytų apklaustų respondentų organizacijose, beveik nepaminėti modeliavimo metodai. Tai leidžia daryti prielaidą, kad tokie metodai taikomi retai, nes nėra populiarūs, arba/ir dėl to, kad nėra kvalifikuotų specialistų, galinčių tokius metodus taikyti vadovų savybių ugdymui.

Išvados

Vadovų savybių (asmeninių ir dalykinių) samprata formuojama integruojant ne tik savybių tyrimus, bet aprėpiant skirtingų vadovavimo teorijų pateikiamą informaciją apie vadovo vadovavimo stilių, elgseną, tipologiją ir kitas vadovą išskiriančias savybes. Vadovų savybės apibrėžiamos kaip būdo bruožai, individualūs gabumai, įgyti gebėjimai, įgūdžiai ir žinios, sudarantys vadovo kompetencijų pagrindą.

Siekiant užtikrinti vadovų savybių ugdymo kompleksiskumą jį tikslinga organizuoti pasitelkiant procesinį – veiklinį požiūrį, t.y. sudaryti sistemine ugdymo veiklų visumą ir ją realizuoti ugdymo proceso metu. Vadovų savybių ugdymo veiklos organizavimas gali būti organizuojamas pasitelkiant šiuos ugdymo proceso etapus – ugdymo poreikių nustatymas, ugdymo tikslų nustatymas, ugdymo turinio nustatymas, metodų parinkimas, ugdymo rezultatų vertinimas.

Vadovų savybių ugdymo metodus galime išskirti į tris pagrindines grupes: informacijos pateikimo metodai (paskaita, konferencija, seminarai, eksperimentinis ugdymas, sisteminis stebėjimas, programinis ugdymas, nuotolinis ugdymas, knygos, filmai), modeliavimo metodai (atskirų atvejų, ekstremalių atvejų analizė, vaidmenų žaidimai, dalykiniai žaidimai, užduoties modeliavimas, informacijos rinkimo priemonių modeliavimas) ir neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos (darbo rotacija; mokomosios pareigybės; suplanuotos darbinės veiklos: komitetų sudarymas, rezultatų apžvalga ir analizė ir kt.).

Ženkli dalis respondentų vertindami vadovų savybių ugdymui taikytas priemones laikėsi pozityvios nuostatos, kad visuomet yra ko išmokti, todėl vertinimuose dominuoja pozityvi pozicija. Tarp naudingiausių paminėti informacijos teikimo metodai – seminarai, demonstravimas, stažuotės; neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos metodai (mokymasis darbo vietoje). Tarp nenaudingiausių dominuoja informacijos telkimo (paskaita, diskusija, mokomasis) ir modeliavimo

(mokomasis pokalbis) metodai. Respondentai modeliavimo metodus minėjo rečiau nei informacijos pateikimo ar neatsitraukiant nuo pagrindinės veiklos metodus, kas leidžia manyti, kad modeliavimo metodai nėra paplitę Lietuvos įmonėse ugdant vadovų savybes.

Literatūra

- Atwater, L. E., Roush, P., & Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 35-59.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7 (3), 18-40.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.
- Baumgartner, L., Merrian S. (2000). *Adult Learning and Development: Multicultural Stories*. Melbourne. Krieger Publishing, Florida.
- Boyatzis, R. E. (2001). Stimulating Self-Directed Learning through a Managerial Assessment and Development Course. *Competence in the Learning Society*. New York.
- Boyatzis, R. E. & Kolb, D. A. (1995). From learning styles to learning skills: The Executive Skills Profile. *Journal of Managerial Psychology*, 10(5), 3-17.
- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology*, 71, 232-245.
- Byham W.C. Smith A.B., Paese M.J. (2002). *Grow your own Leaders. How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent*. Prentice Hall, New Jersey.
- Campion, M., Cheraskin, L., Stevens, M. (1994). Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *Academy of Management Journal*, 37, (6), 1518-1542.
- Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Poligrafija ir informatika, Vilnius.
- Englebrecht, A. S. & Fischer, A. H. (1995). The managerial performance implications of a developmental assessment center process. *Human Relations*, 48, 387-404.
- Gaunt, K. (2008). Keeping Feedback Confidential. *New Zealand Management*, Apr2008, 55 (3), 59-59.
- Goldstein, A. P., Sorcher, M. (1974). *Changing supervisory behavior*. Pergamon, NewYork.
- Goleman, D. Boyatzis, R. McKee, A. (2007). *Lyderystė. Kaip vadovauti pasitelkiant emocinį intelektą*. Kaunas: Smaltijos leidykla.
- Griffiths, P., Goodge, P. (1994). Development centres: The third generation. *Personnel Management*, 26, 40-43.
- Johnson, L.E., Potter, P. W. (1998). Information systems careers: the role of assessment centers. *Career Development International*, 3(4), 142 – 144.
- Kaplan, R. (1993). 360-degree feedback PLUS: Boosting the power of coworker ratings for executive. *Human Resource Management*, 32, 299.
- Kaplan, R. E., Drath, W. H., & Kofodimos, J. R. (1991). *Beyond ambition: How driven managers can lead better and live better*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kirkpatrick, S.A. Locke E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48-60.
- Kram, K.; Ting, Sh.; Bunker, K. (2002). On-the-Job Training for Emotional Competence. *Leadership in Action*, 22 (3), 3-7.
- Landy, F. (1989). *Psychology of Work Behavior*. 4th. Wadsworth, California.
- Latham, G.P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.
- Lee, G. (2003). Same old development centres? *Selection and Development Review*, 19(5), 3-6.

- Lohman, M. C. (2001). Deductive and inductive on-the-job training strategies. *Advances Developing Human Resources*, 3(4), 435-441.
- Lombardo, M.M., Eichinger, R. W. (2000). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management*, 39:4, 321-330.). Raelin, J. A. (2000). *Work-based learning—the new frontier of management development*. Upper Saddle, NJ.
- London, W., Gallagher (1990). A feedback approach to management development. *Journal of Management development* 9 (6), 17-31.
- Mumford, M.D. Zaccaro, S.J., Harding, F.D. Jacobs, O.T., Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35
- McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington Books, Lexington.
- Northouse, P.G. (2004). *Leadership: theory and practice*. Sage Publications.
- Ortega, J. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*, 47(1)0, 1361-1370.
- Palmer, J. K., Loveland, J. M. (2008). The Influence of Group Discussion on Performance Judgments: Rating Accuracy, Contrast Effects, and Halo. *Journal of Psychology*, 142(2), 117-130.
- Robertson, E. (2000). Strategies for Leadership Communication. *Strategic Communication Management*, 5(1).
- Robertson, I. T. (1990). Behavior Modeling: it's Record and Potential in training and development. *British Journal of Management*, 1, 117-125.
- Sakalas, A. (1998). *Personalio vadyba*. Margi raštai, Vilnius.
- Statt, D.A. (2000). *Using Psychology in Management Training. The Psychological Foundations of Management Skills*. Routledge, London.
- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of prote'ge' personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37: 688–702.
- Yammarino, F.J. (2000). Leadership skills: Introducing and overview. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 5-9.
144. Ibarra H. (2003). *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Harvard Business School Press.
- Yorks, L., Marsick, V., J., Kasl, E., Dechant, K. (2003). Contextualizing Team Learning Implications for Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 5(1), 103.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Sixth edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Župerkienė, E. (2008). Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 15 (4).

ANALYSIS OF LEADERS CHARACTERISTIC'S TRAINING MODELS IN LITHUANIAN ORGANIZATIONS

S u m m a r y

Impact of managerial qualities on the results of organisation performance is disclosed in research studies by various authors and developed models of management. It is ascertained that

managerial qualities can influence the results of organization performance. Also, constantly changing organisational environment poses new requirements, thus development of managerial traits and qualities that satisfy such requirements as well as identification and analysis of effective tools of the development is a relevant problem of research and practical work.

The main objective of this research is to identify measures and tools applied in organizations for development of managerial qualities and to discern the ones that are positively and negatively evaluated by managers. The tasks of the research:

- To define a concept of managerial qualities and to generalise its research material;
- To analyse the process of development of managerial qualities;
- To identify methods applied for development of managerial qualities;
- To generalise the survey of assessment of expedience of the methods applied for development of qualities of Lithuanian businesses managers.

Methods of research - analysis of research publications, systematisation, synthesis, generalisation and comparison, logical analysis, quantitative and qualitative data processing methods.

The article presents an analysis of development of the concept of managerial qualities. Managerial qualities are defined in the article as personal traits, individual abilities, acquired competences, skills and knowledge that make a basis of a manager's competences. The article analyses organisation of activities aimed at development of managerial qualities, discerning the following stages of this development process – identification of development needs, identification of development objectives, identification of development contents, selection of methods, assessment of development results. The focus is made on analysis and selection of development methods and assessment of expedience of the methods. Methods for development of managerial qualities are classified into three main groups: information presentation methods, modelling methods and in-job training methods. Surveys of expedience of methods for development of managerial traits and qualities and successful application of such methods are generalised. The article presents the results of survey of Lithuanian businesses managers exploring the methods applied for development of managerial qualities. Respondents' opinion on expedience of the methods applied for development of managerial qualities is generalised. Data is gathered having conducted a survey of executives of 77 Lithuanian enterprises, who were presented with a questionnaire with open and closed (demographic type) questions. Statistical data of the survey was processed with the aid of Excel spread sheet and Statistical package for the Social sciences SPSS 15.0. It was found that the respondents evaluating the tools and measures for development of managerial qualities had a positive attitude, thus a positive attitude prevails in the evaluations. Information presentation and in-job training methods were mentioned both among the most useful and the least useful ones. Modelling methods were hardly mentioned in both categories of expedience assessment; that allows to conclude that they are not popular or/and there are no qualified specialists that would be able to apply them for development of managerial qualities. The results of the research are relevant for identification of effective methods for development of managerial qualities.

KEYWORDS: managerial qualities, development of managerial qualities, development methods.