5 priedas. Pagrindimas dėl mokymų „Vadovavimas koučingo stiliumi“ tikslingumo bei naudingumo

Agentūros vadovų mokymai „Vadovavimas koučingo stiliumi“ buvo suplanuoti bei įsigyti esant aiškiam, argumentuotam ir pagrįstam poreikiui:

1. Vienas iš Agentūros strategijos uždavinių – „Išlaikyti ir ugdyti potencialius darbuotojus“, kuriame numatytas ir geriausių, potencialą turinčių darbuotojų išlaikymas bei ugdymas ir turinio ekspertų auginimas, reikalauja iš vadovų komandos profesionalumo – vadovas, dirbantis su savo komandos ugdymu, gebantis pastebėti savo darbuotojų turimą potencialą bei tinkamai jį ugdyti ir panaudoti, turi turėti tinkamas lyderystės, darbuotojų ugdymo kompetencijas. 2016 m. atlikto 360 laipsnių vadovų vertinimo rezultatai atskleidė, kad lyderystės bei darbuotojų ugdymo kompetencijos yra silpniausiai vertinamos vadovų komandos kompetencijos, kurias reikia ugdyti.
2. 2017 m. pabaigoje pasikeitė Agentūros darbuotojų veiklos vertinimo sistema, kurios pagrindas – darbuotojų tikslų pasiekimo ir vertybinio elgesio vertinimas. Tai į ugdymą orientuota veiklos vertinimo sistema, kur pripažįstami darbuotojo pasiekimai bei stiprinami privalumai, orientuojamasi į darbuotojų stiprybes, jų ugdymą bei panaudojimą organizacijos tikslų pasiekimui. Šios veiklos vertinimo sistemos panaudojimo sėkmė, vėl gi, didžiąja dalimi priklauso nuo vadovų komandos profesionalumo – kaip vadovas atskleis darbuotojo stiprybes, jo potencialą, kaip tinkamai jį ugdys, kaip profesionaliai gebės teikti konstruktyvų, darbuotojo augimą skatinantį, grįžtamąjį ryšį. Tam reikia stiprių lyderystės bei darbuotojų ugdymo kompetencijų vadovams.
3. 2017 m. atlikus Agentūros darbuotojų įsitraukimo tyrimą, buvo nustatyta, kad Agentūros darbuotojų įsitraukimo lygis yra nepakankamas (43 proc.). Atlikus išsamią veiksnių, kuriems realiai būtų galima daryti poveikį, analizę, nustatyta, kad vadovams reikėtų stiprinti jų gebėjimus pagerinti komandos darbą, ugdyti pavaldinius, teikti patarimus, kaip tobulinti įgūdžius bei ugdyti vadovų lyderystės kompetenciją, vadovavimo stilių, kuris motyvuotų pavaldinius stengtis kiekvieną dieną. Šiuos teiginius teigiamai vertino iki 57 proc. darbuotojų.

Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytus faktus, buvo priimtas sprendimas investuoti į vadovų lyderystės gebėjimų stiprinimą, t. y. formuoti ugdomojo vadovavimo (koučingo) įgūdžius visai ESFA vadovų komandai. Apsisprendimą stiprino ir tai, kad gimininga organizacija – Centrinė projektų valdymo agentūra (CPVA) – prieš keletą metų turėjo tokius pačius mokymus savo vadovų komandai ir patvirtino iš jau turimos patirties šių mokymų svarbą, naudą ir vertę organizacijai.

Pagrindiniai ugdomojo vadovavimo (koučingo) įgūdžiai Agentūros vadovams reikalingi:

* Kiekvieną dieną bendraujant su darbuotojais, siekiant juos ugdyti ir motyvuoti.
* Vedant metinius (ir tarpinius) veiklos vertinimo pokalbius – teikiant darbuotojui grįžtamąjį ryšį, identifikuojant potencialą, ugdant jo gebėjimus bei sudarant individualius darbuotojų ugdymo planus. Agentūros darbuotojų veiklos vertinimo sistema yra orientuota į ugdymą (ne į skatinimą).
* Pateikiant vadovams vertinimo rezultatus, atlikus 360° grįžtamojo ryšio tyrimą bei sudarant individualius jų ugdymo planus.
* Mokymų efektyvumui didinti. Siekiant padidinti mokymų, kuriuose dalyvauja Agentūros darbuotojai, vertę ir užtikrinti, kad juose įgyti įgūdžiai bus taikomi maksimaliai, vadovai veda koučingo pokalbius su mokymuose dalyvaujančiais darbuotojais, skatina keltis asmeninius tikslus bei užtikrina, kad mokymų metu įgytos žinios yra taikomos Agentūros veikloje.

Svarbu paminėti, kad, renkantis mokymų tiekėją, buvo atlikta rinkos analizė bei tiekėjas pasirinktas pagal turimą didelę patirtį ir kompetenciją koučingo mokymų vedimo srityje bei pasiūlytą žemiausią kainą.

Agentūros vadovams vykdomų ugdomojo vadovavimo (koučingo) mokymų vienos dienos kaina 1 dalyviui yra **156,79** Eur.

Palyginimui:

1. Lektoriaus *(duomenys neskelbtini)* vedamų mokymų *(duomenys neskelbtini)* 1 dienos kaina dalyviui - **272,25** Eur,
2. „OVC mokymai“ lektoriaus *(duomenys neskelbtini)* vedamų Koučingo mokymų 1 dienos kaina dalyviui – **238,50** Eur;
3. *(duomenys neskelbtini)* vedamų analogiškų mokymų 1 dienos kaina dalyviui – **253,75** Eur;
4. *(duomenys neskelbtini)* vedamų analogiškų mokymų 1 dienos kaina dalyviui – **170,59** Eur.

Iš pateiktos informacijos matome, kad Agentūra pasirinko geriausią kainą pasiūliusį mokymų tiekėją. Svarbu paminėti, kad būtent tokia mokymų sutarties suma susidaro, kadangi mokymai yra tęstiniai. Viso įvyko 10 mokymų dienų vienam dalyviui, taip pat mokymuose dalyvavo visi Agentūros vadovai – 34 darbuotojai (mokymų dalyviai).

Papildoma mokymų sutartis (2 300 Eur vertės) buvo sudaryta siekiant suteikti analogiškas žinias ir įgūdžius naujai paskirtai vadovei, *(duomenys neskelbtini)*, kad tinkamai galėtų vykdyti vadovavimo funkcijas, kadangi Agentūroje Ugdomojo vadovavimo kompetencija yra reikalaujama iš vadovų ir kasmet matuojama.

**Mokymų rezultatai ir teikiama nauda**

Mokymų teikiamą naudą labai teigiamai įvertino ir patys mokymų dalyviai, Agentūros vadovai. Apklausa po mokymų parodė, kad mokymų teikiamą naudą jų tiesioginiam darbui, t. y. vadovavimui jie vertina 4,79 balais (iš 5 galimų), o mokymų kokybę (lektoriaus darbą) – 4,90 balais (iš 5 galimų).

2018 m., iš karto pasibaigus mokymams, vyko metinis Agentūros darbuotojų veiklos vertinimas, kuomet mokymų dalyviai iš karto turėjo galimybę panaudoti mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius. Atlikta darbuotojų apklausa po metinio veiklos vertinimo parodė, kad darbuotojams yra aiškūs jiems keliami tikslai, jų vertybinio elgesio vertinimas, juos tenkina vadovų suteikto grįžtamojo ryšio kokybė bei numatyti jų ugdymo planai (bendras pasitenkinimas šiais aspektais siekė apie 83 proc.).

2019 m. atlikto Agentūros darbuotojų įsitraukimo tyrimo rezultatai parodė, kad lyginant su prieš pora metų darytu tyrimu, Agentūros darbuotojų įsitraukimo indeksas (lygis) padidėjo 10 proc. (t. y., sudaro 53 proc). Informacija palyginimui: 2017 m. duomenimis Lietuvos valstybinių įstaigų darbuotojų įsitraukimo lygis yra 38 proc., o Lietuvos įmonių vidurkis – 48 proc. Įsitraukimas mokslinėje literatūroje yra siejamas su tvariais veiklos rezultatais.

Iš 2019 m. atlikto 360° grįžtamojo ryšio tyrimo individualių vadovų vertinimo ataskaitų matome, kad darbuotojai pastebi, jog vadovai savo kasdieniame naudoja Ugdomojo vadovavimo kompetenciją. Visų vadovų ji yra įvertinta kaip „atitinka“, kai kurių net „viršija“, t. y. vadovų ugdomojo vadovavimo gebėjimai yra įvertinti kaip pavyzdiniai.

Apibendrinant gautus įvertinimus po mokymų, galima teigti, kad mokymai padėjo pagerinti vadovavimo žinias ir įgūdžius, jų kasdienių funkcijų atlikimą, darbuotojų įsitraukimą, vadovų lyderystę, darbuotojų ugdymą bei darbo rezultatus.