



Valsts kanceleja

**Projekts "Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programma" –
plānotais, faktiski sasniegtais, sastaptie izaicinājumi, gūtās atziņas un
projekta rezultātu ilgtspēja**

11.01.2023.



Valsts kanceleja

Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas **mērķis** bija **mērķtiecīgi un kompleksi attīstīt** valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītāju **kompetences**, kas nepieciešamas arvien dinamiskākajā vidē, **lai stiprinātu līderības prasmes**. Veicinot augstākā līmeņa vadītāju kā stratēģisko līderu attīstību, iespējams nodrošināt inovatīvas idejas valsts pārvaldē, kā arī vadīt pārmaiņas, tādējādi netiešā veidā pozitīvi ietekmējot arī uzņēmējdarbības vides sakārtošanu.

Projekta mērķa grupa:

Valsts pārvaldes iestāžu augstākā līmeņa vadītāji, kuru vadītās iestādes ir tieši vai netieši iesaistītas uzņēmējdarbības vides uzlabošanā, sakārtošanā un administratīvā sloga mazināšanā mazajiem un vidējiem komersantiem.

Vienlaikus ~180 vadītāji no 71 iestādes

Vadītājiem nomainoties, vismaz vienu pasākumu apmeklējuši **295 vadītāji**

Norises laiks: 2016.gada 1.februāris – 2022.gada 31.decembris

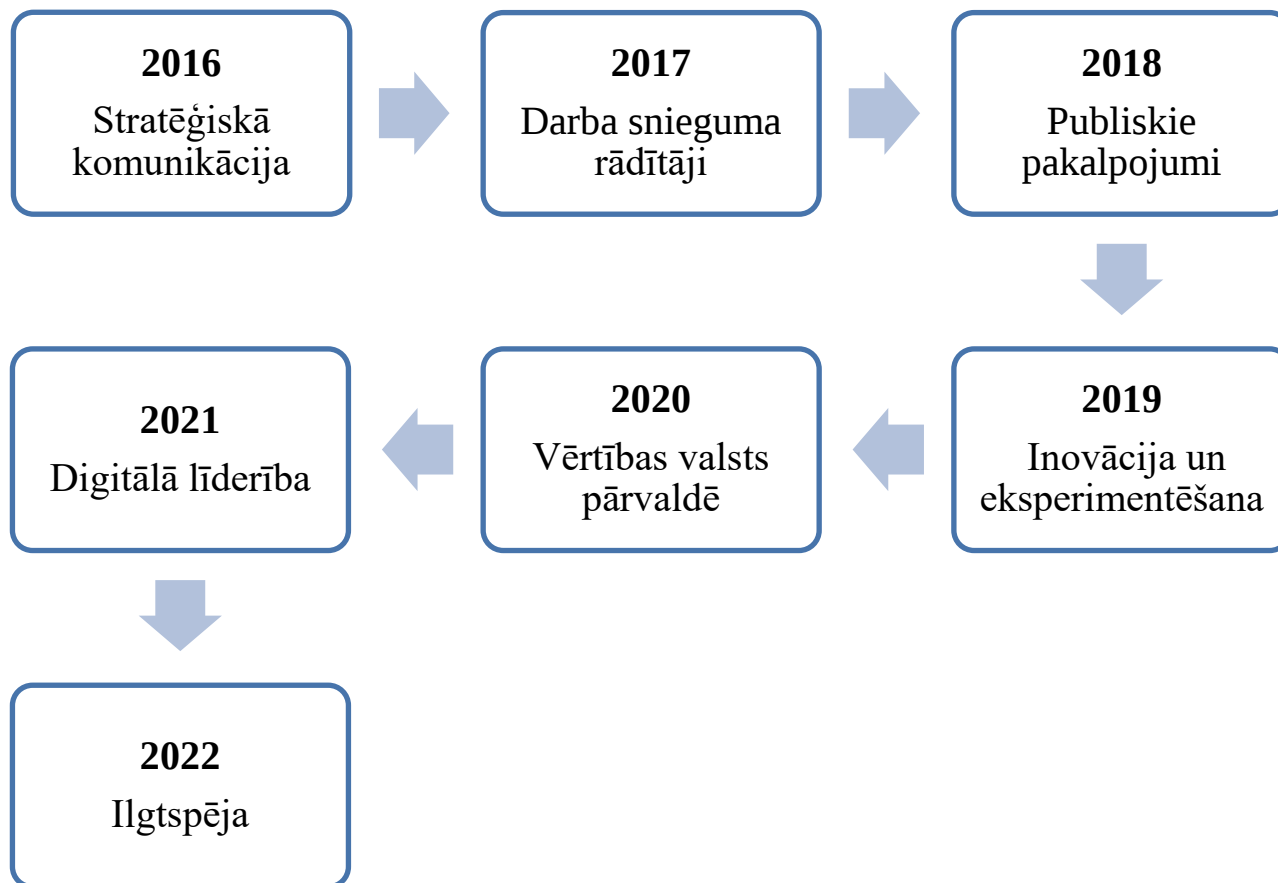


Valsts kanceleja

Galvenās īstenotās darbības:

- ✓ **Kompetenču novērtēšana un individuālo attīstības plānu veidošana**
- ✓ **Prasmju treniņi** (atgriezeniskās saites veidošana, individuāla sarežģītu sarunu ar darbiniekiem vadīšana, jaunu ideju un tendenču pārvēršana iestādes stratēģiskos mērķos, stratēģisko mērķu sasniegšana, pienākumu deleģēšana, u.c.)
- ✓ **Vadītāju pašattīstības un veselības veicināšana, apzinātības treniņi**
- ✓ **Konferences**
- ✓ **Semināri, lekcijas, vebināri**
- ✓ **Darbnīcas, diskusijas, domapmaiņas**
- ✓ **Vietējās pieredzes apmaiņas pasākumi** (privātie uzņēmumi un publiskās organizācijas)
- ✓ **Ārvalstu pieredzes apmaiņas pasākumi** (Dānija, Lielbritānija, Beļģija, Spānija, Somija)
- ✓ **Individuāls mentorings, koučings, supervīzija**
- ✓ **Divas publikācijas** – rokasgrāmata un metodiskais materiāls vadītājiem
- ✓ **7 moduļu mācību programmas** (Finanses un valsts pārvalde, Komunikācija un valsts pārvalde, Efektīva vadītāja ABC, Nākotnes vadītāja izaicinājumi, Stratēģiskā personāla plānošana, Tiesiskums un valsts pārvalde, IKT un valsts pārvalde)
- ✓ **Pārmaiņu vadības programma** (teorētiskā un praktiskā sadaļa)
- ✓ **Komandas veidošanas pasākumi**

ALVAP GADA TĒMAS:





Sasniegtie iznākuma un rezultāta rādītāji

Sasniegtie iznākuma rādītāji:

Apmācīto personu skaits labāka regulējuma izstrādē mazo un vidējo komersantu atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās – **2832** (no tiem sievietes – 1777, vīrieši – 1055)

Sasniegtie rezultāta rādītāji:

Profesionālo kompetenci paaugstinājušo personu skaits labāka regulējuma izstrādē MVK atbalsta, korupcijas novēršanas un ēnu ekonomikas mazināšanas jomās – **395** (no tiem sievietes – 262, vīrieši – 133)



Valsts kanceleja

Būtiskākie nodevumi:



<https://www.mk.gov.lv/lv/projekts/augstaka-limena-vaditaju-attistibas-programma>





Valsts kanceleja

Projektu vadītāju un organizāciju vadības atziņas pēc projektu īstenošanas

2020.gadā veikts ārējs, neatkarīgs izvērtējums “Eiropas Sociālā fonda investīciju efektivitātes un ietekmes izvērtējums valsts pārvaldes attīstībā un nodarbināto profesionālajā pilnveidē” secināja, ka projekta intervencēm:

- ir bijis augsts ietekmes līmenis indivīda līmenī un institūciju līmenī vairākos aspektos – personāla iesaiste un motivēšana;
- vidēja ietekme institūciju līmenī – izmaiņas institūciju darba organizācijā, institūciju lēmumu pieņemšanas procesi;
- vidēja/ netieša ietekme – uzņēmējdarbības vides uzlabošana, administratīvā sloga mazināšana, korupcijas novēršana un ēnu ekonomikas mazināšana;
- veiksmes faktori – ieviešanas stratēģija, komanda, sadarbība ar Valsts administrācijas skolu un sinerģija ar citiem paralēliem procesiem;
- «pabikstošs efekts» uzskatu un attieksmes maiņai saistībā ar inovācijām;
- vadītājiem iespēja būt starp līdzīgiem, tīkloties;
- vienotas izpratnes un valsts pārvaldes kultūras veidošana;
- individualizēta pieeja un praktiskie instrumenti.

Projektam piesaistītie lektori atzinuši, ka programmas veiksmes faktori bijuši:

- **kompleksā pieeja** – dažādās projekta aktivitātēs iekļautu aktivitāšu plašs saturiskais tēmu tvērums;
- **turpinātība/ ilgums** (sākot no 2017.gada), kas ļāva uzturēt vadītāju attīstību ilgākā laika periodā.



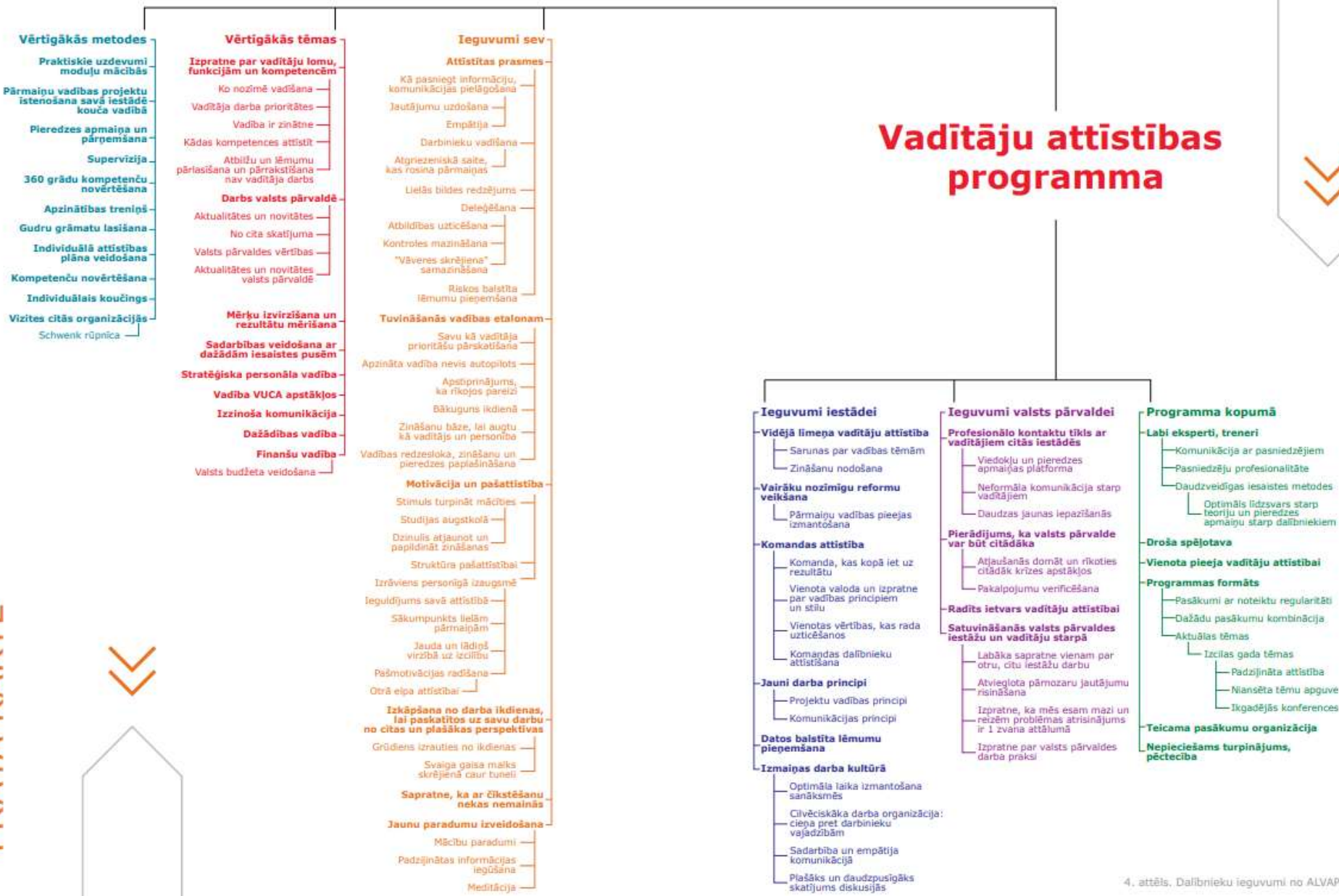
Projektu vadītāju un organizāciju vadības atziņas pēc projektu īstenošanas

Citas atziņas:

- pirmo reizi īpašs projekts un rūpes par augstākā līmeņa vadītājiem;
- vadītājiem arī ikdienā noderīgs ārējs atbalsts (konsultāciju un koučinga formā) enerģiskāku pārmaiņu ieviešanā;
- vadītājiem ir aktuāla pieredzes apmaiņa ar kolēģiem;
- jāturpina veidot īpašas programmas augstākā un vidējā līmeņa vadītāju attīstībai – nepaļauties tikai uz pašvirzītu attīstību/ var nenosegt visas nepieciešamās zināšanas un iemaņas.



Programmas dalībnieku ieguvumi:





Valsts kanceleja

Dalībnieku komentāri par dalību programmā:

Programma bija kā "Sandbox" – drošā spēļotava, kur varējām savas idejas pārrunāt un testēt. Valsts kanceleja šajā procesā darbojās kā savedējs. Sākotnēji vairāk ar pamudinājumiem, vēlāk jau vadītāji paši prasīja, kad būs nākamais pasākums.

*Aiga Balode,
Veselības ministrijas valsts sekretāra
vietniece*

Programma jāva pārliecināties, ka valsts pārvaldē lielākoties strādā valsts patrioti, vadītāji ar augstu motivāciju, gribu un atdevi, līdzīgām vērtībām un interesēm.

*Intars Zitāns,
Valsts ugunsdzēsības un glābšanas
dienesta priekšnieka vietnieks*

Programma satuvināja valsts pārvaldi. Iestāžu direktoriem un vietniekiem beidzot bija formāts, kur viņi iepazīstas.

*Baiba Vītolīņa,
Patērētāju tiesību aizsardzības
centra direktore*

Esmu par galvas tiesu izaugusi kā vadītājs. Daudzās krīzes mēs varējām pārvarēt tieši tāpēc, ka augstākā līmeņa vadītāji bija sagatavoti jau mazliet citādi, ar citādu atļaušanos domāt un rīkoties. Mums bija drosmīgāki lēmumi un drosmīgākas darbības. Programma iedeva arī strukturētību sevis attīstībai – iedeva skeletu, kā veidot un organizēt pašam sevi.

*Elita Turka,
Vides aizsardzības un reģionālās attīstības
ministrijas valsts sekretāra vietniece*

Ar programmu tika nošauti vairāki zaķi vienā piegājienā. Vadītāji ar vadītājiem varēja apmainīties tieši ar valsts pārvaldes praksi. Kompetenču novērtēšana bija absolūti vajadzīgā brīdī, kur, protams, ir svarīgi, ka esi atvērts pret sevi, vari atklāti atzīt, kas ir Tavas vājās puses, patiesi ieskatīties sev acīs, lai saprastu, pie kā jāstrādā. Fantastisks un ar lielu atdevi bija individuālais koučings, kurā varēju atklāti runāt par tieši man risināmām vai attīstāmām lietām.

*Anita Krūmiņa,
Centrālās finanšu un līgumu aģentūras direktore*

Liela pievienotā vērtība, ka esi kopā ar līdzīgi domājošiem, cilvēkiem ar līdzīgām problēmām un izaicinājumiem, kuriem ir, ar ko padalīties.

*Jānis Čitskovskis,
Valsts kancelejas direktors*



Valsts kanceleja

Dalībnieku komentāri par dalību programmā:

- Patiesi ļoti augstu novērtēju Valsts kancelejas ieguldījumu ALVAP, kas savukārt veicina ticību labākai Latvijai!
- Paldies par šo lielisko iespēju mācīties, attīstīties! Neskatoties, ka esam augstākā līmeņa vadītāji, tāpat ir nepieciešams atbalsts un investīcijas mūsu attīstībā.
- Paldies par to, ka savedat kopā vadītājus, ar kuriem, visticamāk, mēs nebūtu satikušies, jo saturiskās tēmas nepārklājas! Taču vadītājs ir vadītājs neatkarīgi no nozares, mēs varam daudz iegūt viens no otra.
- Izaicinājumi bieži pārsteidz visnepiemērotākajā brīdī, un tad no dzīlēm iznirst augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmā gūtās atziņas.
- Meditācija ir lielākais ieguvums izdegšanas risku mazināšanai. Bez šī kursa, visticamāk, vairs nestrādātu valsts pārvaldē.
- Programma bija sākumpunkts lielām pārmaiņām pašam kā personībai, kā rezultātā ieguvu "otro elpu" vispār attīstīties, censties un darīt vairāk, nekā to prasa amata pienākumi.
- Augstu novērtēju ALVAP ikgadējās konferences, kuras jāva izrauties no "vāveres riteņa", lai gūtu papildu jaudu un lādiņu virzībai uz izcilību.
- Šobrīd iestādē īstenojam projektu, kas bija pieteikts apmācībās, un, tikai pateicoties apmācībām, tika atrasts veids, kā efektīvi īstenot pārmaiņas.
- Teoriju labi pārzina lielākā daļa no mums, bet jautājums ir, vai mēs mainām paši savus paradumus un teoriju pielietojam dzīvē. Darbs ar kouču ļoti veicināja manu izaugsmi un reāli uzlaboja manas prasmes.

Projekta rezultātu ietekme un ilgtspēja

- Noslēdzošā projekta gada tēma 2022 – «ilgtspēja»
- Izstrādāts metodiskais materiāls – rokasgrāmata valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītājiem “Ilgtspējīga kompetenču attīstība: Kā sasniegt noturīgus rezultātus vadītāju un iestāžu attīstībā” - drukāta versija un elektroniskai lietošanai adaptēta versija
- Sagatavots *European Technical Support Instrument 2023* projekta pieteikums
- Iesniegts prioritārā pasākuma pieteikums/ valsts pamatbudžeta finansējumam (MK apstiprinātā "Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāna 2021.-2027. gadam» ieviešana, kur viena no piecām stratēģiskajām prioritātēm ir "Līderība un efektīva pārmaiņu vadība")
- Atvērēšanās fonda investīciju projekta ietvaros – 60 augstākā līmeņa vadītāju apmācība par inovāciju vadību un ieviešanu
- Turpmāka sadarbība ar Valsts administrācijas skolu dažādu līmeņu vadītāju kompetenču un prasmju attīstības veicināšanai
- Tiks izskatītas citas projektu iespējas – Nordplus, Erasmus +



Tālākie mērķi un sasniedzamie rezultāti ("Publiskajā pārvaldē nodarbināto mācīšanās un attīstības plāns 2021.-2027. gadam») :

Izstrādāts augstākā līmeņa vadītāju kompetenču ietvars, kompetenču novērtēšanas un attīstības metodes, attīstības potenciāla matrica, koučinga un mentoringa atbalsts kompetenču attīstībā, talantu vadības sistēma.

Darbojas **Publiskās pārvaldes līderības programma** – mācību un attīstības pasākumu kopums: attīstības centri, kompetenču izvērtēšana un attīstība, moduļu programmas, meistarklases, semināri, konferences, pieredzes apmaiņas pasākumi, vadības koučings, personīgās efektivitātes un izaugsmes programmas utt.

Organizētas mācību programmas, darbnīcas pārmaiņu vadībā, ekspertu piesaiste stratēģiju un pārmaiņu vadības programmu sagatavošanai, pieredzes apmaiņas pasākumi, semināri.

Paplašināta mērķauditorija uz visiem augstākā līmeņa vadītājiem – kopumā ~170 valsts pārvaldes ar ~400 vadītājiem un viņu vietniekiem.