

CEĻA KARTE JAUNAJAM VALSTS PĀRVALDES VADĪTĀJAM

Vadlīnijas valsts pārvaldes augstākā līmeņa vadītājiem,
uzsākot darbu



Valsts kanceleja

IEVADS

Arvien biežāk nepastāvības, nenoteiktības un neparedzamības (VUCA¹) laikmetā ir sajūta, ka būt efektīvam vadītājam nozīmē spēju “aiziet tur, nezin, kur, atnest to, nezin, ko” un kā dzejniekam “taisīt no nekā”. Izklusās neiespējami? Un kā šādos apstākļos lai jūtas jaunais vadītājs? Jaunais vadītājs ir augstas raudzes profesionālis ar pieredzi, pozitīvi novērtēts, motivēts strādāt sabiedrības labā, un viņam ir dotas pilnvaras pacelt organizāciju nākamajā attīstības līmenī. Taču viņš nepazīna organizācijas procedūras, kultūru, nepazīst komandu. Iespējams, viņš pat nezina, ko nezina un ko vajadzētu pajautāt. Maldīgi uzskati valda abās pusēs – gan vadītāju, gan iesaistīto darbinieku pusē. Ir vadītāji, kas uzskata, ka zaudēs autoritāti, ja lūgs atbalstu, bet vadītājam ir svarīgi iegūt cieņu padoto un sadarbības partneru acīs. Savukārt cilvēkiem, kuriem būtu jāsniedz atbalsts jaunajam vadītājam, uzskata, ka cilvēkam, kam ir tāda pieredze, tas viss jau sen ir zināms.

“Ceļa karte jaunajam valsts pārvaldes vadītājam” ir atbalsta rīks gan jaunajiem vadītājiem (iestāžu vadītājiem un viņu vietniekiem), gan iesaistītajām personām. Ceļa kartē aprakstīts vispārējs process, kas aptver dažādus atbalsta pasākumus jaunā vadītāja ievadīšanai darbā. Iedzīvinot minētās idejas praksē, nepieciešams ņemt vērā specifisko lomu sadalījumu un vajadzības katrā iestādē un resorā. Tāpat jāatceras, ka vadītāja ievadīšana darbā sākas ar labākā pretendenta piekrišanu ieņemt amatu. Tas ir brīdis, kad jāsaprot, kāds cilvēks ir jaunais vadītājs, kāds atbalsts viņam nepieciešams un kāds ir vispiemērotākais veids, kā sniegt šo atbalstu. Veidojot šo materiālu, tika intervēti dažādu līmeņu vadītāji un personas, kas iesaistītas viņu ievadīšanā darbā valsts pārvaldē. Intervijās dzirdētais nostiprināja atziņu, ka katram ir nepieciešama individuāla pieeja. Tas nozīmē, ka vienā un tajā pašā iestādē vienā un tajā pašā amatā divus dažādus cilvēkus ievada darbā divos dažādos veidos.

Efektīva ievadīšana darbā ir kā auglīgas augsnes sagatavošana. Mēs varam sēt sēklu arī neuzartā zemē un neaplaistīt pēc iesēšanas. Tikai kādēļ mēs tik bieži esam vilušies un brīnāmies, ka labi pretendenti nespēj sasniegt labus rezultātus. Taču vēl būtiskāks ir jautājums – vai krietns un rūpīgs saimnieks tik bezrūpīgi rīkotos ar savu kapitālu?

Dosimies kopā ceļā uz efektīvu un atbildīgu valsts pārvaldi! Šī ceļa karte palīdzēs veiksmīgāk pārvarēt sākumposmu, lai arī tālākais gājums veidotos sekmīgi un tuvinātu mērķim.

¹ VUCA – volatile, uncertain, complex, ambiguous (angļu val.)

KUR MĒS ESAM?

2006. gadā Aberdīnas grupas (*Aberdeen Group*) veiktajā pētījumā tika secināts, ka 90 % darbinieku pirmajos sešos mēnešos izlemj, vai viņi turpinās darbu šajā organizācijā vai meklēs citu.

No 2013. gada novembra līdz 2018. gada oktobrim 53 % no tiem, kas valsts pārvaldē izbeiguši darba vai civildienesta attiecības pēc paša vēlēšanās, ir bijuši nodarbinātie, kuri ieņem konkrēto amatu mazāk nekā divus gadus, no tiem 23 % ir izbeiguši darba vai civildienesta attiecības pēc paša vēlēšanās pirmajos sešos mēnešos. Augstākā līmeņa vadītājiem šis rādītājs ir ievērojami zemāks – 28 % no tiem, kas valsts pārvaldē izbeiguši darba vai civildienesta attiecības pēc paša vēlēšanās, tās izbeiguši pirmajos divos gados, no tiem 7 % – pirmajos sešos mēnešos. Minētais, iespējams, saistās gan ar pārdomātāku lēmumu ieņemt šo amatu, gan vadītāja amata raksturu, kas neizbēgami saistās ar šķēršļu pārvarēšanu, gan vadītāja pilnvaru apjomu, proti, iespēju kļūt par pārmaiņu vadītāju.

Pat, ja no jauna iecelto augstākā līmeņa vadītāju amatā nostrādātais laiks vidēji ir ievērojami garāks nekā jauno valsts pārvaldē nodarbināto vidū kopumā, tomēr skaitļi ir satraucoši. Īpaši, ņemot vērā to, ka pēdējo piecu gadu laikā 15 tiešās pārvaldes iestādēs ir izbeigtas darba vai civildienesta attiecības ar 3–7 augstākā līmeņa vadītājiem. Tai skaitā, pēdējo piecu gadu laikā četrās ministrijās ir izbeigtas civildienesta attiecības ar 5–7 augstākā līmeņa vadītājiem. Patiesā mainība šajos amatos ir vēl augstāka, jo datos neietilpst pārcelšanas gadījumi. 62 % no šobrīd amatā esošajiem iestāžu vadītājiem pilda šo amatu mazāk nekā piecus gadus, proti, tas šajā amatā ir pirmais pilnvaru laiks. Savukārt 74 % no iestāžu vadītāju vietniekiem šajā amatā ir pirmos piecus gadus.

Minētie dati pierāda, ka ievadišana augstākā līmeņa vadītāja darbā ir regulārs pasākums un objektīva nepieciešamība lielās mainības dēļ. Šim procesam ir būtiska ietekme uz augstākā līmeņa vadītāja turpmāko sniegumu. Katras iestādes, valsts pārvaldes un visas sabiedrības interesēs ir, lai šis process notiktu pēc iespējas efektīvāk. Taču, pirms izveidojam ideālo darbā ievadišanas procesu, mums ir iespēja ieskatīties dažu vadītāju pieredzes stāstos un saprast, kāda ir realitāte, kas vadītājam ir svarīgi un kāds atbalsts viņam ir nepieciešams.

VADĪTĀJU PIEREDZE

“

“Nācu strādāt uz valsts pārvaldi pie cilvēkiem, kuri mani pazina jau iepriekš. Līdz ar to tika pieņemts, ka es visu saprotu un visu zinu. Taču man bija virkne neskaidru lietu: Kā notiek procesi? Kā notiek koordinācija? Kādas ir nedēļas prioritātes? Uz kuriem jāiet? Kur atrodas lietvedība?”

“

“Kaut arī izaugu par vadītāju šajā iestādē, zināju tikai to sfēru, kurā strādāju. Finanšu un budžeta jautājumi man bija sveši. Ātri sapratu, ka iestādes vadītājam ir cita loma. Pirmkārt, menedžēt cilvēcīgās attiecības.”

“

“Atnākot uz valsts pārvaldi, ir sajūta, ka neko nedrīkst. Šoks. Atnācu ar idejām, bet kā pret sienu.”

“

“Kaut arī bija valsts sekretāra un ministra atbalsts, sajūta bija briesmīga. Valsts sekretārs vienmēr bija aizņemts, tikt uz sarunu bija ļoti grūti. Lietu kārtība bija nezināma un nesaprotama, saskaņošanas procesi bija smagnēji, intrigas, dienesta ziņojumi par manu rīcību.”

“

“Sākums bija grūts, jo nebija pieredzes, darbaudzinātāja, kuram prasīt padomu, arī ne. Tāpēc par visām situācijām, par kurām vadītājiem stāsta, kā nevajag darīt un kas no tā būs, man ir cieša pašas pieredze un piemēri.”

“

“Svarīgi atcerēties, ka vadītājs arī ir cilvēks. Tāpat ir gan pirmās dienas stress, gan nepārliecinātība.”

“

“Dokumenti nepalīdz un nepastāsta, kā ir dzīvē. Svarīgi saprast, kā notiek informācijas aprīte, lēmumu pieņemšana, kā tiek organizētas sanāksmes, kādus jautājumus un kādā veidā izskata sanāksmēs, kā notiek sadarbība starp departamentiem.”

“

“Manam vadītājam es nekad nelikos lieka. Viņam vienmēr atradās laiks sarunai. Jā, reizēm vakarā. Bija gadījumi, kad ap astoņiem vakarā eju uz veikalu un viņš man piezvana. Un mēs runājam par nedēļā notikušo, par viņa iespaidiem un mani, par iecerēm un plāniem.”

Dažādās iestādēs ir dažāda pieredze un dažāda pieeja vadītāju ievadīšanai darbā. Vienā iestādē tā ir mērķtiecīga un sistēmiska, citā attīstīti tikai atsevišķi elementi, piemēram, mentoringi. Taču nepamet sajūta, ka lielākajā daļā valsts pārvaldes dominē “peldi vai nosliksti” princips.

NOVĒRTĒ, CIK EFEKTĪVS IR DARBĀ IEVADĪŠANAS PROCESS TAVĀ IESTĀDĒ!

	PAMATDARBĪBAS, PIEŅEMOT DARBĀ JAUNU DARBINIEKU	AKTĪVAS DARBĪBAS IEVADĪŠANAI DARBĀ	PAĀTRINĀTA INTEGRĀCIJA
Procesu vadība	Iepazīstina ar lēmumu pieņemšanas procesu un informāciju, kur var meklēt procedūru un procesu aprakstus	Strukturēta iepazīstināšana ar galvenajiem iestādes pamatdarbības virzieniem, tai skaitā izrādot iestādi un iepazīstinot ar atslēgas cilvēkiem	Iespēja piedalīties nozīmīgās iestādes sanāksmēs pirms darba uzsākšanas Iespēja padziļināt zināšanas un pastarpināti iegūt pieredzi iestādes pamatdarbības jomās, kuras neietilpst darbinieka atbildības sfērā un kuras viņš nepārzina (virtuāla tūre, simulācija, e-apmācības)
Komanda	Iepazīstina ar informāciju par komandas locekļu profesionālo pieredzi	Jaunajam komandas vadītājam īsi izklāsta par komandas locekļu novērtējumu, tai skaitā 360° novērtējumu, profesionālo un personības testu rezultātiem, atsauksmēm (pozitīvām un negatīvām)	Jaunajam komandas vadītājam īsi izklāsta par komandas veidošanas gaitu, komandas stiprajām un vājajām pusēm, komandas dinamiku Komandas veidošanas treniņš, lai integrētu jaunus komandas locekļus
Iesaistītās puses	Iepazīstina ar organizācijas strukturshēmu	Izveido sarakstu ar iekšējiem sadarbības partneriem Noorganizē iepazīšanās tikšanos ar iekšējiem sadarbības partneriem	Izveido sarakstu ar ārējiem sadarbības partneriem, iesaistītajām pusēm Īsi izklāsta par ārējiem sadarbības partneriem, iesaistītajām pusēm, tai skaitā viņu stratēģiju, darbības virzieniem, darba kārtību
Organizācijas kultūra	Iepazīstina ar organizācijas misiju, vīziju, vērtībām	Īsi izklāsta organizācijas nerakstītos likumus, iepazīstina, kā lietas tiek darītas un virzītas organizācijā Uzaicina uz pasākumiem, kas dod ieskatu organizācijas neformālajās attiecībās un palīdz labāk saprast organizācijas kultūru	Nodrošina uzticības personu, kas palīdz saprast, kāpēc lietas notiek tā, kā tās notiek Iepazīstina ar novērtējumu, galvenajām atziņām par bijušās un esošās organizācijas kultūras atšķirībām
Stratēģiskie virzieni	Iepazīstina ar organizācijas darba plānu	Iepazīstina ar organizācijas stratēģiju, tai skaitā ilgtermiņa prioritātēm Saruna ar galvenajiem sadarbības partneriem par izaicinājumiem stratēģisko mērķu sasniegšanā	Iespēja piedalīties resora un/vai valsts līmeņa stratēģiskās plānošanas sanāksmē Iestādes izbraukuma (ārpus ierastās biroja vides) stratēģiskās plānošanas sanāksme, diskusija par pašreizējo stratēģiju un esošajiem plāniem

Adaptēts no Byford, M., Watkins, M. D., & Triantogiannis, L. (2017). Onboarding isn't enough. Harvard Business Review, 95(3), 78–86. Tabula ir pielāgota atbilstoši Latvijas valsts pārvaldes specifikai.

Elektronisks rīks un atgriezeniskā saite par Jūsu iestādes darbā ievadīšanas procesa efektivitāti salīdzinājumā ar citām organizācijām pasaulē [šeit](#)

VADĪTĀJA IEVADĪŠANA DARBĀ – 100+ DIENU PLĀNS JEB PADARĪT PAR SAVĒJO

Darbā ievadīšanas mērķis ir pēc iespējas īsākā laikā sagatavot vadītāju tā, lai viņš varētu sasniegt maksimālo rezultātu. Šajā procesā ir svarīgi gan kāpināt tempu, gan “nepazaudēt cilvēku aiz borta”.

Pastāv dažādas pieejas attiecībā uz organizācijas vadības darbā ievadīšanas intensitāti. Starptautiskajā pieredzē visizplatītākais ir 100 dienu periods. Atbilstoši *McKinsey&Company* 2014. gadā veiktajam pētījumam 67 % vadītāju 100 dienu laikā ir veiksmīgi integrējušies. Intervijās, kas tika veiktas Latvijas valsts pārvaldē, dominēja viedoklis par sešiem mēnešiem kā optimālo periodu, kurā jaunajam vadītājam nepieciešami atbalsta pasākumi ievadīšanai darbā.

Valsts kancelejas piedāvātā pieeja ir veidot 100 dienu plānu, papildus paredzot zemākas intensitātes atbalsta pasākumus pirmajā darba gadā pēc 100 dienu plāna izpildes. 100 dienu plānu veido jaunais vadītājs kopā ar tiešo vadītāju un/vai personālvadītāju. 100 dienu plāna veidošanas zelta likums skan – īstā informācija īstajā laikā. Kopumā Latvijas valsts pārvaldē dominē princips “meklē sev nepieciešamo informāciju pats”. Tajā pašā laikā intervijās tika minēti vairāki gadījumi, kad konkrēti pasākumi jaunā vadītāja ievadīšanai darbā tika veikti pārāgri, jo jaunais vadītājs pat nesaprata minētā pasākuma nozīmi un tikai vēlāk spēja “salikt lietas pa plauktiņiem”. Tāpēc nesāc ar B, ja nav izdarīts A.

Katrs vadītājs ir citāds, tai skaitā atšķiras vispārējās sagatavotības līmenis darbam valsts pārvaldē. Tāpat katrā resorā ir citāds lomu sadalījums, veids, kā notiek komunikācija ar ministriju, kā notiek komunikācija starp padotības iestāžu vadību viena resora ietvaros utt. Valsts kanceleja piedāvā ideālo modeli, kuru nepieciešams pielāgot atbilstoši resora un iestādes specifikai, kā arī vadītāja personībai un viņa individuālajām vajadzībām.

PIRMS PIRMĀS DARBA DIENAS

1 Tiešais vadītājs vai Valsts kanceleja²

Iestādes vadītāja amata pretendentam nepieciešams mediju treniņš, pirms viņš tiek virzīts apstiprināšanai Ministru kabinetā, tai skaitā, lai saprastu, kā turpmāk visefektīvāk komunicēt ar sabiedrību par iestādes darbību.

2 Iestāde³

Veic nepieciešamās administratīvās un tehniskās darbības:

- izskaidro jaunajam vadītājam nodarbinātības nosacījumus (atlīdzība, pārbaudes laika nosacījumi, bonusa pakete, tai skaitā apdrošināšanas polise, stāvvietas, mobilās ierīces, atvaļinājumi, darba laiks utt.);
- iekārto jaunā vadītāja darba vietu, tai skaitā nodrošina pieeju nepieciešamajām sistēmām un datubāzēm, sagatavo elektronisku iestādes pamatdokumentu paketi (Latvijas Nacionālās attīstības plāns, Latvijas interešu pārstāvēšanas starptautiskie pamatprincipi, valdības rīcības plāns, valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi, iestādes stratēģija un darba plāns, budžets, iestādes struktūrhēma, amatu saraksts, darbinieku saraksts utt.), vizītkartes un iestādes suvenīru komplektu;
- norīko iestādes darbinieku, kurš sniegs jaunajam vadītājam atbalstu pirmajās 100 dienās tehniskos un organizatoriskos jautājumos.

² Ja iestādes vadītājs atlasīts centralizētā iestāžu vadītāju atlasē procesā, ko organizē Valsts kanceleja.

³ Par visu iestādes uzdevumu izpildi pirms jaunā vadītāja pirmās darba dienas primāri ir atbildīgs tā brīža iestādes vadītājs, tai skaitā pienākumu izpildītājs, kurš nodrošina arī atbilstošus resursus uzdevumu izpildei. Faktiski uzdevumu izpildē ir iesaistīta gan vadības komanda, gan personāldarbinātājs, gan iestādes tehniskais personāls.

3 Tiešais vadītājs

Saruna ar tiešo vadītāju par sasniedzamajiem mērķiem un to sasaisti ar valsts pārvaldes vērtībām, valdības prioritātēm un valsts attīstības mērķiem, tai skaitā laikposmu, kurā mērķi jāsasniedz, darba snieguma izpildes rādītājiem, procesu, kādā tiks veikta jaunā vadītāja novērtēšana, kā arī nepieciešamo atbalstu šo mērķu sasniegšanai.

4 Tiešais vadītājs un vadības komanda

Identificē kolēģus, tieši padotos un sadarbības partnerus, kurus jaunajam vadītājam ir jāsatiek pirms darba uzsākšanas.

Iepazīstina (arī neklātienē) vismaz ar dažiem no iepriekš identificētajiem cilvēkiem un iepļāno jaunajam vadītājam neformālas tikšanās ar šiem cilvēkiem pirms darba uzsākšanas.

Uzaicina jauno vadītāju piedalīties nozīmīgās iestādes sanāksmēs pirms darba uzsākšanas.

5 Personālvadītājs vai Valsts kanceleja⁴

Sniedz atbalstu individuālā attīstības plāna sastādīšanā, tai skaitā sniedz informāciju par iespēju izvēlēties mentoru un/vai izaugsmes veicinātāju (kouču) un/vai uzticības personu, kā arī citiem attīstības pasākumiem un komandas veidošanas pasākuma iespējām.

⁴ Ja iestādes vadītājs atlasīts centralizētā iestāžu vadītāju atlasē procesā, ko organizē Valsts kanceleja.

PIRMĀ DARBA NEDĒĻA

1 Tiešais vadītājs un vadības komanda

Pirmajā darba dienā sagaida jauno vadītāju un iepazīstina ar vadības komandu, tiešajiem padotajiem un iestādes atslēgas cilvēkiem (ja tas nav izdarīts jau pirms pirmās darba dienas). Tiešā vadītāja saruna ar jauno vadītāju un vadības komandu par sasniedzamajiem mērķiem un kopīgas pusdienas.

2 Jaunais vadītājs

- Iepazīst cilvēkus un saprot, kas ir steidzami iestādes darba kārtības jautājumi un kādas ir iestādes un nozares gaidas. Ieplāno tikšanos ar šiem cilvēkiem:
- vadības komanda;
- tieši padotie;
- sadarbības partneri (ieplāno vismaz pirmās tikšanās);
- visi iestādē nodarbinātie (tas var būt sarežģīts uzdevums lielās iestādēs un iestādēs ar teritoriālajām struktūrvienībām. Šādos gadījumos iespējams darbiniekiem nosūtīt e-pastu, kurā vadītājs iepazīstina ar sevi un pirmajās 100 dienās ieplānoto. Vadītājam ir svarīgi būt redzamam iestādes iekšienē, ne tikai "uz āru").

PIRMAIS DARBA MĒNESIS: INFORMĀCIJAS VĀKŠANA UN ANALĪZE

1 Jaunais vadītājs

Saprot iestādes administratīvās vadības un stratēģiskās plānošanas pamatprincipus. Ieplāno šādas aktivitātes:

- tikšanās ar darbiniekiem, kas ir atbildīgi par iestādes pamatdarbības jomām, budžeta plānošanu, stratēģisko personālvadību un administratīvajiem jautājumiem;
- izbraukuma stratēģiskās plānošanas sanāksme ar vadības un/vai pārmaiņu vadības grupu, tai skaitā diskusija par šā brīža stratēģiju un darba plānu;
- domapmaiņas pasākums ar darbiniekiem;
- padziļinātas tikšanās par iestādes pamatdarbības jomām, kuras jaunais vadītājs nepārzina;
- iepazīšanās ar sadarbības partneru galvenajiem darba kārtības jautājumiem;
- iepazīšanās ar informāciju par komandu;
- koalīcijas un sadarbības tīklu veidošana nepieciešamo pārmaiņu plānošanai un ieviešanai;
- pasākumu plānu sastādīšana pirmo mērķu sasniegšanai.

2 Jaunais vadītājs

- Veido izpratni par organizācijas kultūru gan sarunās ar iestādes atslēgas cilvēkiem, gan mentoru, gan sadarbības partneriem. Svarīgi identificēt galvenās organizācijas kultūras atšķirības starp iepriekšējo un esošo darbavietu, kā arī atšķirības starp esošo un vēlamu organizācijas kultūru. Ieplāno šādas aktivitātes:
- noskaidro, kāda ir esošā organizācijas kultūra⁵ (pētījumi, aptaujas, viedokļi) un vai tā atšķiras starp dažādām organizācijas darbinieku grupām;
- noskaidro darbinieku apmierinātības/iesaistes līmeni;
- konstatē, vai nepieciešamas organizācijas kultūras izmaiņas, un, ja jā, tad kādus instrumentus⁶ nepieciešams izmantot mērķa sasniegšanai.

OTRAIS DARBA MĒNESIS: INFORMĀCIJAS VĀKŠANA, ANALĪZE UN PIRMĀS DARBĪBAS

1 Tiešais vadītājs

Tiešā vadītāja saruna ar jauno vadītāju par paveikto, izaicinājumiem un nepieciešamo vadītāja atbalstu.

2 Jaunais vadītājs

Notur līdzsvaru starp virzīšanos uz ilgtermiņa mērķiem, tai skaitā pilnīgu transformāciju kādā pamatdarbības jomā, un, ja nepieciešams, kultūras maiņu un ātrajām uzvarām. Šis ir posms, kuru veltīt arī ideju un pieņemumu apstiprināšanai. Ieplāno šādas aktivitātes:

- sastāda komunikācijas plānu;
- nosaka regulārās sanāksmes un to darba kārtību;
- identificē vājos punktus šā brīža lomu sadalījumā iestādē un iestādes pamatdarbībā;
- testē ar pagaidu risinājumiem iespējamus uzlabojumus, tai skaitā organizācijas struktūrā un lomu pārdalē;
- noslīpē redzējumu par katrā lomā un pamatdarbības jomā sasniedzamajiem mērķiem;
- identificē iestādes turpmākās attīstības prioritātes;
- iegūst atgriezenisko saiti no iesaistītajām pusēm⁷ par nepieciešamajām pārmaiņām, sasniedzamo mērķi un rezultātiem, pārmaiņu ieviešanas un komunikācijas plānu.

5 Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. (2018). The leader's guide to corporate culture. Harvard Business Review, 96(1), 44-52.

6 Rampersad, H.K. (2013). Total Performance Scorecard. Redefining Management to Achieve Performance with Integrity. Butterworth-Heinemann.

7 Tai skaitā no izveidotās koalīcijas un sadarbības tīkla, lai plānotu un ieviestu pārmaiņas.

TREŠAIS DARBA MĒNESIS: ĪSTENOŠANA

1 Tiešais vadītājs

Tiešā vadītāja saruna ar jauno vadītāju par paveikto, izaicinājumiem un nepieciešamo vadītāja atbalstu.

2 Jaunais vadītājs

Neaizkavējas pārāk ilgi plānošanas stadijā. Šis ir posms, kad jārikojas. Ieplāno šādas darbības:

- definē attīstības vīziju un testē to kopā ar vadības grupu un/vai pārmaiņu vadības grupu;
- sastāda pasākumu plānu kādai ilgtermiņa aktivitātei ar būtisku ietekmi;
- nodrošina vismaz vienu ātro uzvaru;
- aktīvi iesaistās augstākā līmeņa vadītāju attīstības aktivitātēs;
- virzās tuvāk stratēģiskajiem mērķiem;
- regulāri iegūst atgriezenisko saiti no iesaistītajām pusēm par pārmaiņu procesu un korigē plānu, ja nepieciešams;
- pārmaiņu procesā regulāri seko līdz darbinieku noskaņojumam un izpratnei par pārmaiņu procesu (pulsā aptaujas, sarunas), veic pasākumus, lai mazinātu pretestību.

CETURTAIS DARBA MĒNESIS: ATGRIEZENISKĀS SAITES SNIEGŠANA UN VĒSTĪJUMS DARBINIEKIEM

Ir laiks būt par paraugu un ar savu piemēru demonstrēt tādu rīcību, uzvedību un attieksmi, kāda tiek gaidīta arī no darbiniekiem. Šis ir posms, kad jaunajam vadītājam tiek sniegta atgriezeniskā saite un jaunais vadītājs sniedz atgriezenisko saiti darbiniekiem par līdz šim redzēto un dzirdēto un to, kā tas tiks izmantots turpmākajā darbā. Ieplāno šādas aktivitātes:

1 Tiešais vadītājs, personālvadītājs, vadības komanda un jaunais vadītājs

360° novērtēšana⁸, pārrunas ar tiešo vadītāju, moderēta vadības komandas un tieši padoto diskusija.

2 Jaunais vadītājs

Saruna ar darbiniekiem par iestādes attīstības vīziju un šā brīža prioritātēm, par to, kas tiek sagaidīts no darbiniekiem, kāda ir viņu loma iestādes attīstībā, kas no darbinieku līdz šim izteiktajiem priekšlikumiem tiks/netiks ieviests iestādē, ja nepieciešams, kas mainās iestādes procesos, lomu sadalījumā un vispārējā lietu kārtībā.

⁸ 360° novērtēšana pilnībā neaizstāj pārbaudes laika novērtēšanu (ja tāda ir plānota) atbilstoši Ministru kabineta 2012. gada 10. jūlija noteikumos Nr. 494 "Noteikumi par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto darba izpildes novērtēšanu" noteiktajai kārtībai, taču tā var būt būtisks tās elements. Atbilstoši Valsts civildienesta likuma 35. panta otrajai daļai iestādes vadītāja darbību un tās rezultātu novērtē ne retāk kā reizi divos gados. Ja iestādes vadītājam ir noteikts pārbaudes laiks, tad iesākām veikt nākamo novērtēšanu ātrāk nekā pēc diviem gadiem.

IESAISTĪTĀS PUSES: LOMAS UN ATBILDĪBA JAUNĀ VADĪTĀJA IEVADĪŠANĀ DARBĀ

IESAISTĪTĀS PUSES	PAR KĀDIEM BLOKIEM ATBILD	PAR KĀDIEM JAUTĀJUMIEM ATBILD	ATBALSTA RĪKI UN METODES
TIEŠAIS VADĪTĀJS	Stratēģiskie virzieni Iesaistītās puses Komanda	Mērķu definēšana Atgriezeniskā saite Pirmās dienas atbalsts un klātesamība Vadītāja atbalsts	SMART ⁹ , MBO ¹⁰ SBI ¹¹ <u>Mērķu definēšana un snieguma vērtēšana</u>
VADĪBAS KOMANDA	Organizācijas kultūra Iesaistītās puses Stratēģiskie virzieni Procesu vadība Komanda	Atbalsts iestādes kultūras izprašanā Informācijas pēctecība Atbalsts sadarbības tīkla veidošanā	Rīks organizācijas kultūras atpazīšanai ¹²
MENTORS IZAUGSMES VEICINĀTĀJS UZTICĪBAS PERSONA	Organizācijas kultūra Iesaistītās puses Stratēģiskie virzieni	Atbalsta sniegšana jaunā vadītāja attīstībā un integrēšanās procesā	<u>Vadlinijas mentoriem</u> GROW ¹³
PERSONĀLVADĪTĀJS	Komanda Procesu vadība Iesaistītās puses	Komandas iepazīstināšana ar jauno vadītāju Atbalsts komandas veidošanā Ikdienas atbalsts iestādē	Tukmana modelis ¹⁴ Komandas disfunkciju tests ¹⁵ , Team Stream ¹⁶ Deminga aplis ¹⁷ , RAPID ¹⁸ lēmumu pieņemšanas modelis
VALSTS KANCELEJA	Stratēģiskie virzieni Iesaistītās puses Organizācijas kultūra	Atbalsts iestādes vīzijas un stratēģijas definēšanā plašāku valsts attīstības mērķu kontekstā Atbalsts valsts pārvaldes kultūras izprašanā Atbalsts valsts pārvaldes starpnozaru sadarbības tīkla veidošanā Atbalsts iestādes vadītāja un iestādes attīstībā Ikgadējs mērījums par valsts pārvaldes jauno augstākā līmeņa vadītāju darbā ievadišanas efektivitāti	SVID (SWOT) ¹⁹ , COPS ²⁰

Izceltās jomas – jomas, par kurām iesaistītā puse ir galvenā atbildīgā

9 Specific, measurable, achievable, relevant, time-bound. Sk., piemēram: <https://www.mindtools.com/pages/article/newlmd/1028.htm>

10 Management by objectives. Vairāk: Drucker, P. (2012). The practice of management. Routledge.

11 Situation, behaviour, impact. Sk., piemēram: <https://coe-partners.com/sbi/>, sk. arī 2. pielikumā.

12 Sk. vairāk 1. pielikumā un Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. (2018). The leader's guide to corporate culture. Harvard Business Review, 96(1), 44–52.

13 Goal, reality, options, will.

14 Orientēšanās, cīņa, sakārtošanās, darbs. Vēlāk šis modelis ir papildināts ar vēl vienu soli "pārtraukšana".

15 Patriks Lencioni. Tāpat komandas veidošanā iesakām izmantot gan MBTI testu, gan Lumina learning piedāvotos rīkus, Team Scope.

16 <http://www.teamstream.lv/lv/metode/> Papildu iespējas Time for Team Stream (efektīvai komandas darba laika

17 Plāno, dari, pārbaudi, rīkojies.

18 Recommend, agree, perform, input, decide (angļu val.).

19 Stiprās puses, vājās puses, iespējas, draudi.

20 Culture, organisation, personal, system (angļu val.).

TIEŠAIS VADĪTĀJS

Iestādes vadītāja tiešais vadītājs ir ministrs, proti, politiskā amatpersona, savukārt iestādes vadītāja vietnieka tiešais vadītājs ir iestādes vadītājs – lielā daļā gadījumu ierēdnis.

Tiešā vadītāja galvenie uzdevumi ir mērķu definēšana, atgriezeniskās saites veidošana un atbalsta sniegšana. Būtisks elements ir tieši ikmēneša saruna atgriezeniskās saites sniegšanai pirmos 3–6 mēnešus. Sarunas ilgums no 30 minūtēm līdz vienai stundai. Sarunas mērķis ir sniegt konstruktīvu, uz attīstību orientētu atgriezenisko saiti, tai skaitā konstruktīvu kritiku. Tiešais vadītājs noskaidro, ar kādām problēmām sastopas jaunais vadītājs un kāds atbalsts no tiešā vadītāja ir nepieciešams to risināšanai. Šīs sarunas mērķis nav pārrunāt iestādes darba kārtības jautājumus un kāda konkrēta jautājuma virzību.


Iestādes vadītājs iepazīstina savu vietnieku ar politisko vadību – ministru un viņa konsultatīvajām amatpersonām attiecīgajā jomā. Tas sekmē jaunā vadītāja izpratni par politisko kontekstu un jaunā vadītāja mērķu sasaisti ar valdības prioritātēm un valsts attīstības mērķiem, veicina civildienesta un politiskās vadības sadarbību.

 **Jautājumi, uz kuriem sniedz atbildi tiešais vadītājs:** Kur mēs esam? Uz kuriem mēs dodamies? Ko no jaunā vadītāja sagaida?

VADĪBAS KOMANDA

Klasiski valsts pārvaldē vadības komandu veido iestādes vadītājs un viņa vietnieki, kā arī citas visu iestādes stratēģisko lēmumu pieņemšanā iesaistītās amatpersonas, piemēram, juridiskās, budžeta, nodrošinājuma, stratēģiskās plānošanas, personāla un komunikācijas struktūrvienības vadītāji.

Vadības komandas galvenais uzdevums ir koleģiāls atbalsts un pleca sajūtas radīšana jaunajam vadītājam. Vadības komandai nepieciešams būt atvērtai un iekļaujošai. Pirmajos trīs mēnešos jaunajam vadītājam, iespējams, vairāk būs nepieciešamas ātras atbildes uz aktuāliem jautājumiem un ieteikumi, savukārt ar laiku sadarbība veidosies stratēģiskajā līmenī. Svarīgi jau no pirmās dienas iekļaut jauno vadītāju kopīgā lēmumu pieņemšanas procesā.

 **Jautājumi, uz kuriem sniedz atbildi vadības komanda:** Kur mēs esam? Kādi mēs esam? Kā mēs darām? Uz kuriem mēs dodamies?

MENTORS, IZAUGSMES VEICINĀTĀJS, UZTICĪBAS PERSONA

No jaunā vadītāja sagaida konkrētu mērķu sasniegšanu laikā, kad nav iespējams zināt visu informāciju, jo pati situācija nemitīgi mainās un attīstās. Vadītāji, cenšoties attaisnot uz viņiem liktās cerības, turpina radīt ārēju pārliecību, ka visu kontrolē, taču iekšienē piedzīvo pamatīgu stresu.

Profesionāls izaugsmes veicinātājs var palīdzēt nezaudēt līdzsvara sajūtu un radīt drošu vidi, kurā jaunais vadītājs var mēģināt, kļūdīties, eksperimentēt, mācīties un attīstīties. Izaugsmes veicinātājs palīdzēs jaunajam vadītājam sasniegt noteikto mērķi. Izaugsmes veicinātājs atšķirībā no mentora nesniedz padomus, kā darīt, un nedalās ar savu pieredzi, bet palīdz vadītājam strādāt ar sevi. Tas ir piemērots brīžos, kad jaunajam vadītājam jau ir pieredze valsts pārvaldē, konkrētajā nozarē un, iespējams, pat konkrētajā iestādē, bet viņam būtu vēlams trenēt savu vadītāja kompetenci.

Mentors ir pieredzējis vadītājs, kas dalās ar savu pieredzi un zināšanām, palīdz jaunajam vadītājam rast risinājumus sarežģītās situācijās. Tas ir piemērots brīžos, kad jaunais vadītājs ir bez pieredzes valsts pārvaldē vai konkrētajā nozarē.


Uzticības personai var būt dažādas funkcijas. Tas var būt citas valsts pārvaldes iestādes vadītājs, kas palīdz saprast lietu kārtību valsts pārvaldē, praktiskās detaļas par ikdienas sadarbību ar citām iestādēm un pakalpojumu attīstīšanu, dalās ar labās prakses piemēriem un valsts pārvaldes vēsturisko informāciju. Tāpat tā var būt kāda iestādes amatpersona, kuras primārais uzdevums ir dalīties ar vēsturisko informāciju, kompensēt vadītāja “institucionālās atmiņas” trūkumu, tai skaitā par lēmumu pieņemšanas procesu, tradīcijām, nerakstītajiem likumiem, iestādes šā brīža darba kārtības jautājumiem, kā arī ar iekšējo informāciju par darbinieku noskaņojumu, komandas dinamiku un attīstības vajadzībām.

 **Jautājumi, uz kuriem sniedz atbildi mentors/izaugsmes veicinātājs/uzticības persona:** Kā nonākt no punkta A (esošā situācija) punktā B (vēlamajā situācijā)?

PERSONĀLVADĪTĀJS


Ja jaunais darbinieks ir iestādes vadītājs, nepieciešams gan iestādes personālvadītāja, gan ministrijas personālvadītāja atbalsts.

Personālvadītāja galvenais uzdevums ir neaizmirst, ka jaunais vadītājs ir ne tikai viņa vadītājs, bet arī iestādes darbinieks, kurš tāpat kā jebkurš jaunais darbinieks vēlas būt gaidīts, kuram ir nepieciešama īpaša uzmanība un piederības sajūta komandai, kā arī atbalsts vadītāja individuālā attīstības plāna īstenošanā. Personālvadītājs rūpējas par jaunā vadītāja darbā ieviešanas procesu un atgādina visām iesaistītajām pusēm par viņu veicamajiem uzdevumiem. Tāpat personālvadītāja amats ir viens no atslēgas amatiem veiksmīgu pārmaiņu plānošanas un īstenošanas procesā.

 **Jautājumi, uz kuriem sniedz atbildi personālvadītājs:** Kādi mēs esam? Kādi ir jaunajam vadītājam pieejamie resursi? Kur kas atrodas?

VALSTS KANCELEJA

Valsts kanceleja palīdz jaunajam vadītājam saprast, kādas ir šā brīža prioritātes, tendences un valsts pārvaldes kopējā vīzija. Ja jaunais vadītājs savā jaunajā lomā ir nonācis pēc centralizētā atlases procesa un ir arī Augstākā līmeņa vadītāju attīstības programmas dalībnieks, tad Valsts kanceleja sniedz atbalstu gan vadītāja individuālā attīstības plāna sastādīšanā un īstenošanā (tai skaitā organizē mediju treniņu un izaugsmes veicinātāja/mentora atbalstu), gan vadītāja sadarbības tīkla veidošanā. Tāpat ir virkne citu instrumentu, kurus Valsts kanceleja var piedāvāt, lai sekmētu jaunā vadītāja veiksmīgu darbā ieviešanas procesu. Piemēram, organizēt jaunā iestādes vadītāja pirmā mēneša tikšanos ar Valsts kancelejas direktoru, sniegt atbalstu un ekspertīzi pārmaiņu procesā.

 **Jautājumi, uz kuriem sniedz atbildi Valsts kanceleja:** Kāda ir valsts pārvaldes kopējā vīzija? Kādi rīki ir vadītāja rīcībā, lai efektīvi vadītu? Kā nonākt no punkta A (esošā situācija) punktā B (vēlamajā situācijā)?

Organizācijas kultūru veido vērtības (formālās un neformālās), noteikumi (rakstītie un nerakstītie), uzskati, rīcība, sociālās normas un loģika lēmumu pieņemšanā.²¹

Organizācijas kultūru primāri veido vadītāji (iespējams, ne tikai esošie, bet arī spēcīgi bijušie vadītāji, īpaši organizācijas veidotāji) ar saviem apzinātajiem vai neapzinātajiem lēmumiem.²² Vadītājam ir svarīgi saprast, kāda ir esošā un vēlamā organizācijas kultūra konkrētajā organizācijā, kā arī, ja esošais un vēlamais stāvoklis nesakrīt, ar kādiem instrumentiem ir iespējams nonākt līdz vēlamajai organizācijas kultūrai.

Ir dažādas tipoloģijas, kā iedalīt organizācijas kultūru. Viens no klasiskajiem organizācijas kultūras pētniekiem Edgars Šains²³ runā par šādiem organizācijas kultūras tipiem:

VARAS KULTŪRA

Vadības prasmes ir vērtība, bet uzņēmība un noteiktība ir vēlamās uzvedības normas. Pārmaiņu ieviešanā vadītāji uzņemas iniciatīvu un atbildību, darbinieki ir sekojoši lomā. Šādās organizācijās par vadošajiem tiek uzskatīti tie darbinieki, kas ir vadībai pietuvināti un ir viņu favorīti.

LOMAS KULTŪRA

Varu un ietekmi dala līderis un dažādas birokrātiskās izpausmes formas. Darba vide ir stabila, procedūras visiem labi zināmas un reti mainās. Šādām organizācijām raksturīga ļoti mierīga, pat miegaina darba atmosfēra.

ATBALSTA KULTŪRA

Galvenās vērtības ir solidaritāte un sociālais atbalsts, dominē komandas darbs, darbinieki uzticas viens otram un arī vadībai, savstarpēji paskaidro darba uzdevumus un atbalsta cits citu rezultātu sasniegšanā.

SASNIEGUMU KULTŪRA

Galvenā vērtība ir iedvesma un panākumi. Tiek atzīti tikai sasniegumiem bagāti darbinieki, valda augsts sacensību gars, var būt vājš komandas darbs. Darba vide ir stresa pilna, vadītāju prasības darba izpildes standartiem un procedūrām ir mainīgas, cilvēki kopumā jūtas nomākti.

Savukārt viena no šā brīža vadošajām idejām par organizācijas kultūras tipiem, kas balstās uz *Spencer Stuart* pētījumiem, runā par šādu iedalījumu:

IZZINĀŠANA – izdomas bagāta, atvērta vide, kur dzirkstī jaunas idejas un alternatīvu risinājumu meklējumi.

PRIEKŠ – rotaļīga, viegla vide, kur cilvēki dara to, kas viņiem sagādā prieku. Katra diena kā ballīte.

REZULTĀTS – uz iznākumu un panākumiem vērsta vide, kur cilvēki cenšas sasniegt maksimālo rezultātu.

AUTORITĀTE – konkurējoša, hierarhiska vide, kur cilvēki vēlas iegūt autoritāti un statusu.

JĒGA – līdzjūtīga, toleranta vide, kur cilvēki domā par ilgtermiņa ietekmi uz pasauli.

RŪPES – draudzīga, uz sadarbību vērsta vide, kur cilvēki viens otram palīdz un atbalsta. Kā liela ģimene.

KĀRTĪBA – kārtīga vide, kur cilvēki dzīvo pēc skaidriem noteikumiem un vēlas iekļauties.

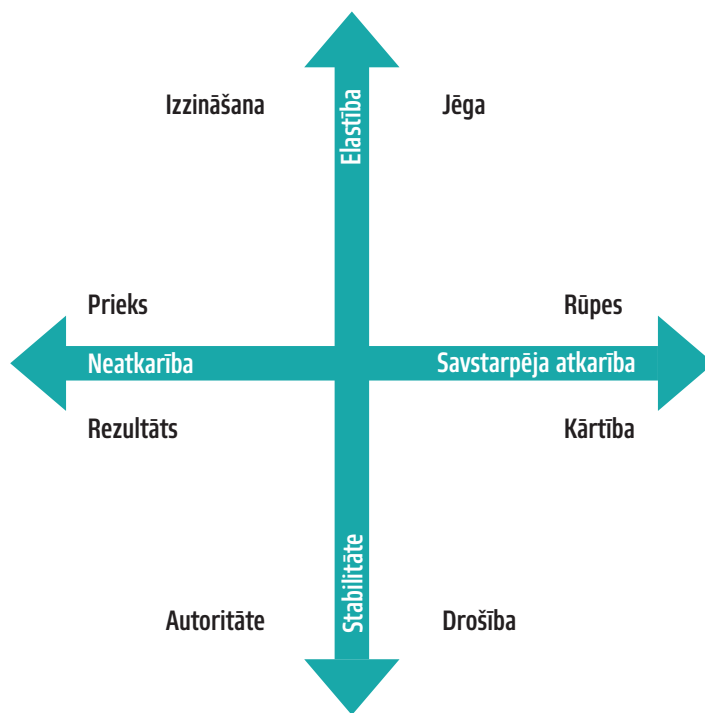
DROŠĪBA – paredzama vide, kurā cilvēki ir piesardzīgi un lietas kārtīgi pārdomā.

²¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>

²² Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.

²³ Sk arī <https://www.cvmarket.lv/karjeras-centrs/darba-devejiem/darbinieku-atlase/korporativa-kultura-vertibu-un-praktisko-darbibu-sinteze>

Spencer Stuart piedāvātais rīks palīdz atpazīt organizācijas kultūru, kā arī palīdz saprast kultūras ietekmi uz organizācijas mērķu sasniegšanu un atbilstību organizācijas stratēģijai. Šis rīks palīdz saprast, cik vienota ir izpratne par organizācijas kultūru starp dažādām darbinieku grupām (tai skaitā salīdzinot vadības grupu un pārējos darbiniekus) un kā tas sekmēs vai bremzēs pārmaiņu procesu organizācijā.



Ir arī dažādi instrumenti, kā nonākt no esošās pie vēlamās kultūras. Ir nepieciešams izvērtēt katra instrumenta atbilstību konkrētajā situācijā.²⁴



24 Vairāk Rampersad, H.K. (2013) Total Performance Scorecard. Redefining Management to Achieve Performance with Integrity. Butterworth-Heineman, 277-278 un http://www.mk.gov.lv/sites/default/files/editor/6_erd_a_uznemumu_kultura.pdf

Efektīva vadītāja rokasgrāmata (2017). Valsts kanceleja.

Drukera, P. F. (2014). Efektīvs vadītājs: Rokasgrāmata 5 svarīgāko efektivitātes paradumu apgūšanai. Zoldnera izdevniecība.

Bolman, L. G., Deal, T. E. (2017). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. John Wiley & Sons.

Quinn, R. E., Bright, D., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2014). Becoming a master manager: A competing values approach. John Wiley & Sons.

Stratēģiskā plānošana

Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P. (2012). Your strategy needs a strategy. Harvard Business Review, 90(9), 76–83.

Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.

Goold, M., & Campbell, A. (2002). Designing effective organizations: How to create structured networks. San Francisco: Jossey-Bass.

Komandas veidošana un vadīšana

Lencioni, P. (2006). The five dysfunctions of a team. John Wiley & Sons.

Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. Harvard business review, 86(7/8), 78.

Rainey, H. G. (2009). Understanding and managing public organizations. John Wiley & Sons.

Komunikācija un iesaiste

Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin.

Trosens, A., Hofmans, R., & Rotfišere, D. B. (2004). Mediācija. Mediācijas pamati teorijā un praksē. Iegūts, 10, 2014.

Pašattīstība

Schwartz, T., & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. Harvard business review, 85(10), 63.

Goleman, D. (2006). Emotional intelligence. Bantam.

Scharmer, C. O. (2018). The essentials of Theory U: Core principles and applications.

Valsts pārvaldes kā organizācijas attīstība

Uz vērtībām balstīta organizācija:

Valsts pārvaldes vērtības un ētikas pamatprincipi

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. Public Administration Review, 74(4), 445-456.

Uz sadarbību vērsta organizācija:

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. Journal of public administration research and theory, 18(4), 543-571.

Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Collaborative governance regimes. Georgetown University Press.

Organizācija, kas mācās:

Senge, P. M. (2014). The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Crown Business.

Starptautiski definēti vienoti principi valsts pārvaldes attīstībai:

OECD recommendation on public service leadership and capability

IZMANTOTĀ LITERATŪRA PAR IEVADĪŠANU DARBĀ

Bloch, M., Willmott, P. (2012) The First 100 Days of a new CIO: Nine Steps for Wiring in Success.

Byford, M., Watkins, M. D., & Triantogiannis, L. (2017). Onboarding isn't enough. Harvard Business Review, 95(3), 78-86.

Ciampa, D. (2016). After the Handshake. Harvard Business Review, 94(12), 60-68.

Peppercorn, S. (2018). Starting a New Job? Take Control of Your Onboarding. Harvard Business Review.

Wolff, A., M. (2018) The Ultimate Guide to Structuring a 90-Day Onboarding Plan.

Executive Onboarding: Build a 90 Day Plan. Workbook. Continu.

Executive Order Guidance –Strengthening the Senior Executive Service: Implementing the Executive Onboarding Requirement. (2016) The US Office of Personnel Management.

Getting on Board. (2008) Partnership for Public Service. Booz, Allen Hamilton.

Onboarding in a Box. LinkedIn Talent Solution.

**CEĻA KARTE
JAUNAJAM VALSTS
PĀRVALDES VADĪTĀJAM**

Valsts kanceleja
2019