



Valsts administrācijas  
skola

# **“Integrēta pieeja vadības kompetenču attīstībā”**

Agita Kalviņa,  
Valsts administrācijas skolas direktore

LPS  
2018.gada 15.martā

# Iepazīsimies!

## Agita Kalviņa



- LU, Ekonomikas un Vadības fakultāte, Vadībzinātnes doktora studiju programma
- Eurofakultāte
- LU, Svešvalodu fakultāte
- 17 gadu pieredze organizāciju stratēģiskajā plānošana un vadība
- Valsts administrācijas skolas direktore
  - Konsultante, Personāla pārvaldības un Veselības vadības maģistra programmu zinātniskā vadītāja, pasniedzēja, RISEBA
  - Fontes Vadības konsultācijas vecākā konsultante,
  - Britu padome - HR pārmaiņu vadības programmas vadītāja, direktore
  - Padomniece ES Integrācijas lietās, projektu vadītāja un pārraugš Phare CREDO projektiem Latvijā LPS
  - ES, bilaterālo projektu vadība organizāciju attīstības, stratēģiskās vadības un pārmaiņu vadības jomās

Fokuss – stratēģiskās plānošanas, pārmaiņu vadības, procesu efektivizācijas projekti, darba izpildes vadības un darba samaksas sistēmu izstrāde, kompetenču modeļu izstrāde un novērtēšana, vadītāju apmācības

[Agita.Kalvina@riseba.lv](mailto:Agita.Kalvina@riseba.lv) + 371 29255772



Valsts administrācijas  
skola

# Sarunas tēmas

- Mūsdienu aktualitātes vadības sistēmu veidošanā un uzlabošanā;
- Vadītāju kompetenču attīstība un to sasaiste ar citiem iestādes procesiem;
- Komandu veidošana;
- Darbinieku iesaiste;
- Jautājumi un atbildes



Valsts administrācijas  
skola

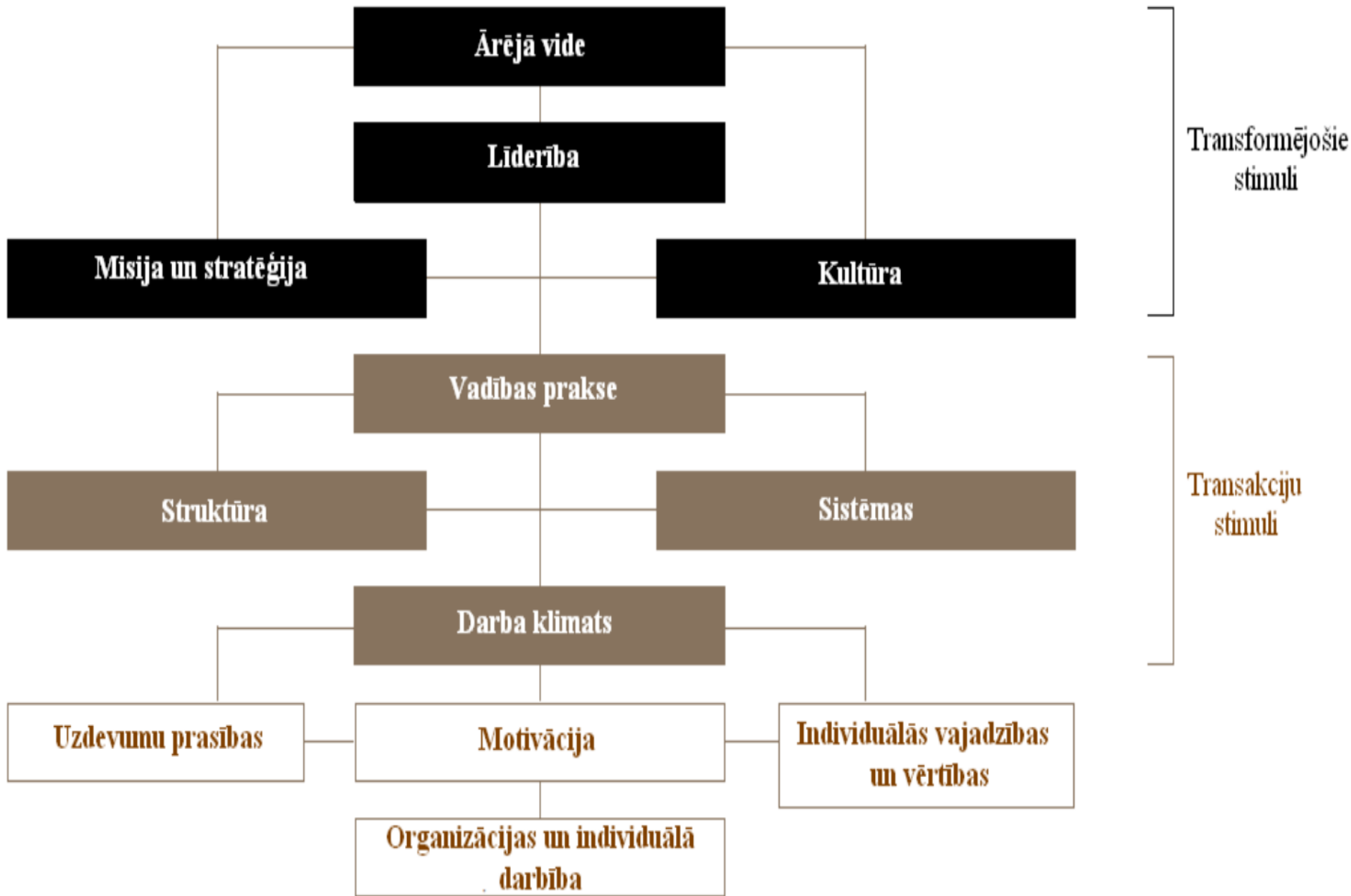
# Rezultatīvātes (*performance*) formula

**Rezultatīvāte** = Spēja, prasme x Mērķa/uzdevuma izpratne x  
Motivācija x Vide

*Mitchel 1982*

# Kas rada iekšējo motivāciju?

Apstākļi	Avots	Iznākums
Emocionāla un garīga veselība	Aicinājums	<b>Darba prieks</b>
	Mērķis	
	Pārlicība	
Drošība un uzticēšanās	Interesants darbs	
	Komanda	
Pašcieņa	Nozīmība	
Autonomija un brīvība	Izaicinājumi (grūtības)	
	Iespēja sasniegt augstus rezultātus	
Perspektīva	Radoša pieeja	
	Mācīšanās un izaugsme	



# Organizācijas vērtība

Finanšu un fiziskais kapitāls  
(materiāls aktīvs)

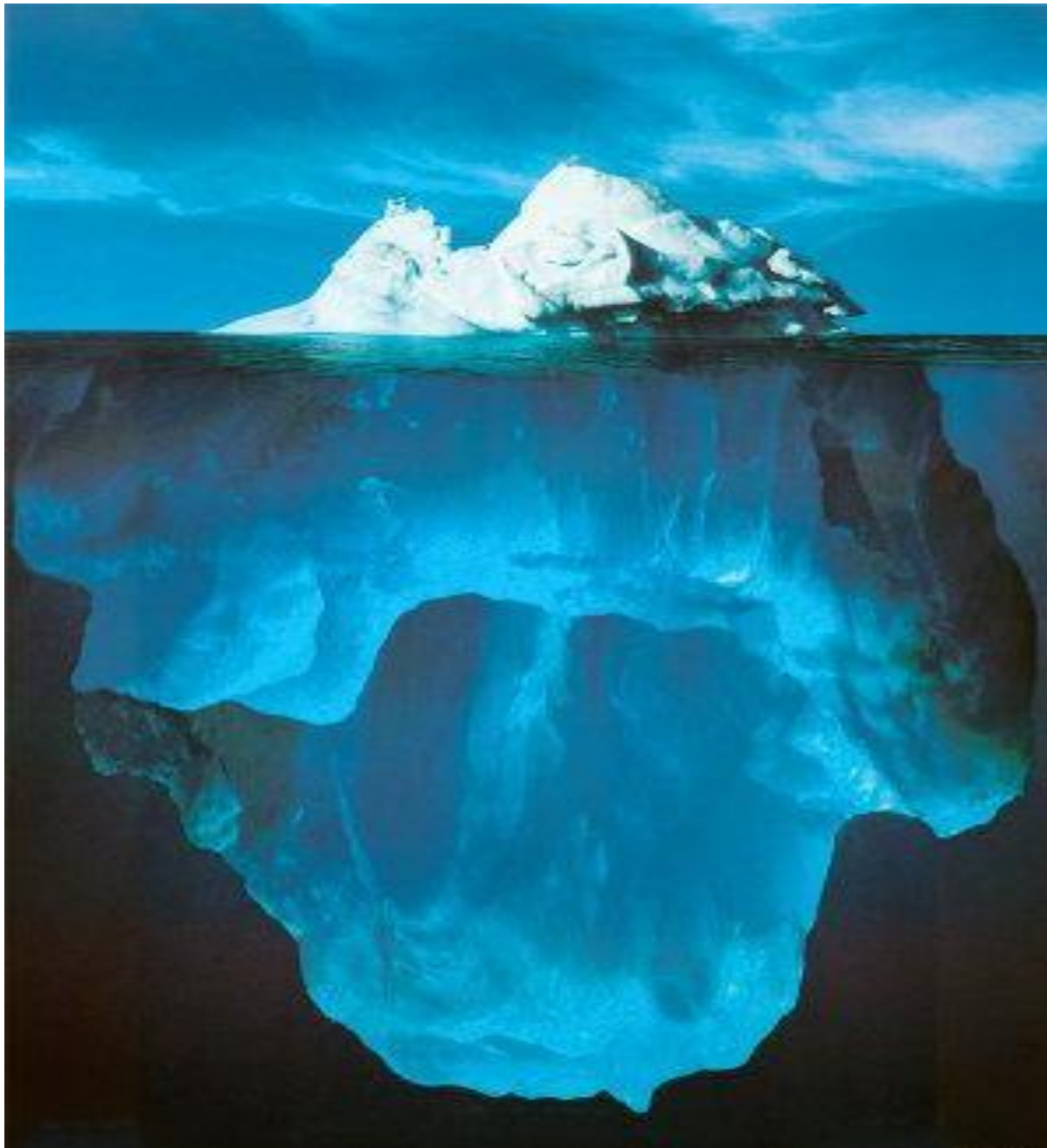
Intelektuālais kapitāls  
(nemateriālais aktīvs)

KLIENTS  
*jeb "attiecību"*  
KAPITĀLS

STRUKTURĀLAIS  
*(jeb "organizācijas")*  
KAPITĀLS

CILVĒCISKAIS  
*(jeb "kompetences")*  
KAPITĀLS

zināšanas



## **Organizācijas līmenis 10%**

Sistēmas, struktūras, racionāli fakti, problēmu risināšana, darbība, hierarhija un oficiālie sadarbības tīkli



## **Kultūras līmenis 90%**

Energija, domas, pieņēmumi, emocijas, neapzināti un nemateriāli fakti, skats no iekšienes, neformālie sadarbības tīkli, līderi un talanti, pārmaiņu atbalstītāji, sekotāji un pretinieki

Pārmaiņu vadības aisbergs  
(Wilfried Kruger)



# Ilgtspējīgu organizāciju veiksmes stāsts

- Līderība:
  - Vadītāju spēja vadīt stratēģiskās plānošanas procesu un pārmaiņas organizācijā
- Mērķu sasaiste:
  - Mērķu sasaiste no augstākā līdz zemākajam līmenim, vadītāju personīga atbildība par mērķu izpildi – saikne ar atalgojumu
- Iesaistīšanās:
  - Darbinieki iesaistās kopējo komandas, struktūrvienības un organizācijas mērķu sasniegšanā



Valsts administrācijas  
skola

# 2017. gada rezultāti

## Publiskie kursi

**5952** | Dalībnieki  
publiskajosursos

**347** | Notikušo kursu  
skaits

**50** | Jauni kursi

**85** | Iestāžu iekšējie  
kursi

## Bezmaksas kursi

Atvērtās lekcijas: 14 lekcijas, 536 dalībnieki

Korupcijas novēršana: 450 dalībnieki

Interesešu konflikta novēršana un valsts amatpersonu profesionālā ētika: 331 dalībnieki

Ievadkurss darbam valsts pārvaldē jauniešiem nodarbinātajiem: 39 dalībnieki

Interesešu konflikta novēršanas un valsts amatpersonu profesionālās ētikas un Korupcijas novēršanas kursi organizēti sadarbībā ar KNAB ekspertiem.

Atvērtās lekcijas veidotas sadarbībā ar dažādu iestāžu ekspertiem par valsts pārvaldei aktuālām tēmām.

Nodrošinātas konsultācijas iestāžu iekšējiem auditoriem, kuri gatavojas sertifikācijas pārbaudījumam.

## Valodu kursi

Īstenoti dažāda ilguma profesionālās angļu valodas kursi (6-60 akad.st.) un konkrēti pielāgoti iestāžu vajadzībām vienas dienas garumā, kādā specifiskā tēmā.

Franču valodas kursi īstenoti sadarbībā ar Starptautisko Franfonijas organizāciju, Valsts kanceleju un Francijas institūtu Latvijā. No A2.1 līmeņa kursi ir bezmaksas.

Spāņu valodas kursi organizēti sadarbībā ar Spānijas vēstniecību Latvijā.

Profesionālā  
angļu valoda  
250 dalībnieki

Franču valoda  
straptautiskajās  
attiecībās  
239 dalībnieki

Spāņu valoda 83  
dalībnieki



Valsts administrācijas  
skola

# VAS stiprās puses

**Izcili  
mācībspēki**

**Valsts  
pārvaldes  
specifikas  
pārzināšana  
no 1993.gada**

**Uzņēmēj-  
darbības  
pieeja -  
klientu  
vajadzības  
primāras**

**Pieredze  
mācību  
pakalpojumu  
sniegšanā un  
koordinēšanā**

**Atrašanās  
vieta,  
telpas,  
aprīkojums**



Valsts administrācijas  
skola

# Vadītāju attīstības programmas

**B mācību moduļa (Vadītāju attīstības programmas)" mērķis:** īstenot uz jaunākajām atziņām un metodēm vadībzinātnē balstītus mācību kursus vadītāju kompetenču attīstībai un pilnveidošanai.

Efektīvs vadītājs

Komandas vadīšana

Mērķtiecīga saruna ar darbinieku

Nākotnes vadītāja kompetences

No speciālista par vadītāju

Plānošana, organizēšana un rezultātu sasniegšana

Procesu vadīšana. Procesu mērīšana, analizēšana un optimizēšana

Sistēmiskā līderība valsts pārvaldē

Vadītājs, kurš iedvesmo

Sanāksmju vadīšana

Veiksmīga pārmaiņu ieviešanas vadība, iespējas un izaicinājumi  
u.c. kursi



Valsts administrācijas  
skola

# Kursu piemēri

## „Pievilcīga un pozitīva darba vide” saturs

Akad. st.	1.diena 5 stundas	2.diena 5 stundas	3.diena 5 stundas
1.	Darba vides veidošana – objektīvie un subjektīvie faktori.	Emocionālā veselība un labsajūta.	Organizācija, kas mācās.
2.	Līdzsvars starp profesionālo un personīgo dzīvi.	Emociju izpausmes un to un modeļi darba attiecībās.	Organizācijas kultūra tipi un tiem atbilstošas vērtības.
3.	Komunikācija darba vidē. Konflikta novēršana un risināšana.	Stresa un izdegšanas rašanās cēloņi, to simptomi un darbības plāns simptomu novēršanai.	Organizācijas un darbinieku vērtību mijiedarbība un līdzsvarošana.
4.	Pārliecinoša komunikācija.	Izdegšanas sindroms un tā pārvarēšanas iespējas.	Psiholoģiskais kontakts.
5.	Komandas dalībnieku lomas iekšējās vides veidošanā.	Emocionālā inteliģence un emocionālā intelekta koeficients EQ – emociju pārvaldības tehnikas.	Pašrealizācija un sevis apzināšanās.



Valsts administrācijas  
skola

## Inovativa pieeja

- ✓ Mācības balstītas uz interaktīvu un praktisku darbību, radot vidi, kur katram dalībniekam būs dota iespēja labāk apzināties sevi, vērtības
- ✓ Mācību procesā tiks izmantotas jaunākās personības izzināšanas un attīstības metodes, kā piem., *Lumina Spark* (Lielbritānija), *Points of You* (Izraēla), *Core Quality Model* (Dānija).



Valsts administrācijas  
skola

# Pasniegšanas metodes

**Praktiskie vingrinājumi**

**Reversā domāšanas metode**

**Atgriezeniskās saites vingrinājums ar  
Lumina Spark kārtīm**

**Situāciju simulāciju spēles**



Valsts administrācijas  
skola

# „Emocionālā inteliģence pozitīvai saskarsmei komandā” saturs

Akad. st.	1.diena 5 stundas	2.diena 5 stundas	3.diena 5 stundas
1.	Emociju gamma. Konstruktīvas un destruktīvas emocijas	Psiholoģiskā klimata faktori komandā	Emocionālās inteliģences loma komunikācijā
2.	Emociju veidošanās mehānisms	Psiholoģiskā klimata faktori komandā	Emocionālās inteliģences loma komunikācijā
3.	Emociju loma attiecību veidošanā. Emociju paušana. Personīgie ieradumi	Psiholoģiskais terors darbavietā	Pašvadība. Saikne „prāts-ķermenis”
4.	Emociju loma attiecību veidošanā. Emociju paušana. Personīgie ieradumi	Psiholoģiskais terors darbavietā	Pašvadība. Saikne „prāts-ķermenis”
5.	Empātija. Tolerance. Paškontrole	Labvēlīgas darba vides panākšana. Sociālā apzināšanās	Sevis apzināšanās tehnikas. Sevis pieņemšana





Valsts administrācijas  
skola

# „Mūsdienīgas uzstāšanās un prezentācijas metodes” saturs

## 1. Mērķtiecīgas un pārliecinošas publiskās uzstāšanās pamatprincipi

- Komunikatīvā kompetence – profesionāla un labvēlīga iespaida radīšana klausītājiem;
- Publiskās uzstāšanās dinamika- līdzsvara radīšana starp racionālo un emocionālo faktoru prezentācijā;
- 4 “lomas” publiskajā komunikācijā – “karalis”, “gādīgā mamma”, “cīnītājs” un “burve”. Kā un kurā brīdī izvēlēties īsto?

## 2. Publiskās uzstāšanās plānošanas un sagatavošanas likumi

- Uzstāšanās mērķis un tā precīza formulēšana, informācijas atlasīšana;
- Kā sabalansēt prezentācijas vadītāja mērķi ar klausītāju mērķiem;
- Kā runāt klausītāju “ieguvumu” valodā, kā pārliecināt.



Valsts administrācijas  
skola

# „Mūsdienīgas uzstāšanās un prezentācijas metodes” saturs

## 3. Īss, viegli uztverams un iedvesmojošs vēstījums

- Vēstījuma struktūra. Tā posmi;
- Pirmās sekundes “uz skatuves” – kontakta veidošana;
- Klausītāju uzmanības piesaistīšanas un noturēšanas noslēpumi;
- 10 pamatprincipi rezultatīvas un autentiskas publiskās uzstāšanās veidošanā;
- Publiskās uzstāšanās noslēgums – aicinājums rīcībai.

## 4. Pārliecināts individuālais tēls – nozīmīgs faktors kontakta veidošanā ar klausītājiem un izvēlētā mērķa sasniegšanā

- Pārliecināta ķermeņa valoda auditorijas priekšā;
- Ķermeņa valodas “knifi”, lai vienlaicīgi relaksētu ķermeni un saglabātu pārliecinātu iespaidu;
- Balss – runātāja meistarības instruments. Tā efektīva izmantošana;
- Balss iespējas ieinteresēta un enerģijas pilna tēla veidošanai;
- Kā izmantot neverbālo komunikāciju klausītāju uzmanības noturēšanai un virzīšanai.



Valsts administrācijas  
skola

# „Mūsdienīgas uzstāšanās un prezentācijas metodes” saturs

## **5. Efektīvas un pārlicinošas prezentācijas vadītāju stratēģiskie paņēmieni**

- 4 posmi, atbildot uz grūtiem jautājumiem;
- “Tiltiņa” stratēģija, atbildot uz iebildumiem;
- Kā atbildēt klausītāju uztveres un motivācijas valodā?
- “Komunikācijas sabotieri”. Kā no tiem izvairīties?

## **6. Kā pārvarēt lampu drudzi.**

Tēmas tiks vienmērīgi sadalītas pa dienām, apvienojot teorētisko un praktiskās daļas.



Valsts administrācijas  
skola

# „No formālās uzraudzības uz līderību” saturs

Akad. st.	1.diena 5 stundas	2.diena 5 stundas	3.diena 5 stundas
1.	Līderis un līderība. Līderība un vadīšana.	Līderības kompetences – iedvesmošana un pārliecināšana.	Vadītāja personīgā pašizaugsme. Emociju vadība un personīgās kompetences.
2.	Līdera prasmes, funkcijas, loma.	Līderības kompetences – atgriezeniskās saites sniegšana.	Vadītāja personīgā pašizaugsme. Emociju vadība un personīgās kompetences.
3.	Līdera personības un domāšanas iezīmes.	Līderības kompetences – sevis apzināšanās un sevis attīstīšana, radošums.	Vadītāja personības autoritātes veidošana.
4.	Attiecību vadīšana.	Līderības kompetences – darbinieku vadīšana un motivēšana, pārmaiņu vadīšana.	Vadītāja personības autoritātes veidošana.
5.	Attiecību vadīšana.	Līderības kompetences – darbinieku vadīšana un motivēšana, pārmaiņu vadīšana.	Atgriezeniskā saite.



Valsts administrācijas  
skola

# Pasniegšanas metodes

**Vadītāju 360 grādu vērtēšana**

**Diskusijas**

**Darbs grupās**

**Lomu spēles/situāciju simulācijas**

**Praktiskie vingrinājumi**

**Patstāvīgie uzdevumi**