



**Amrop**

Leaders For What's Next

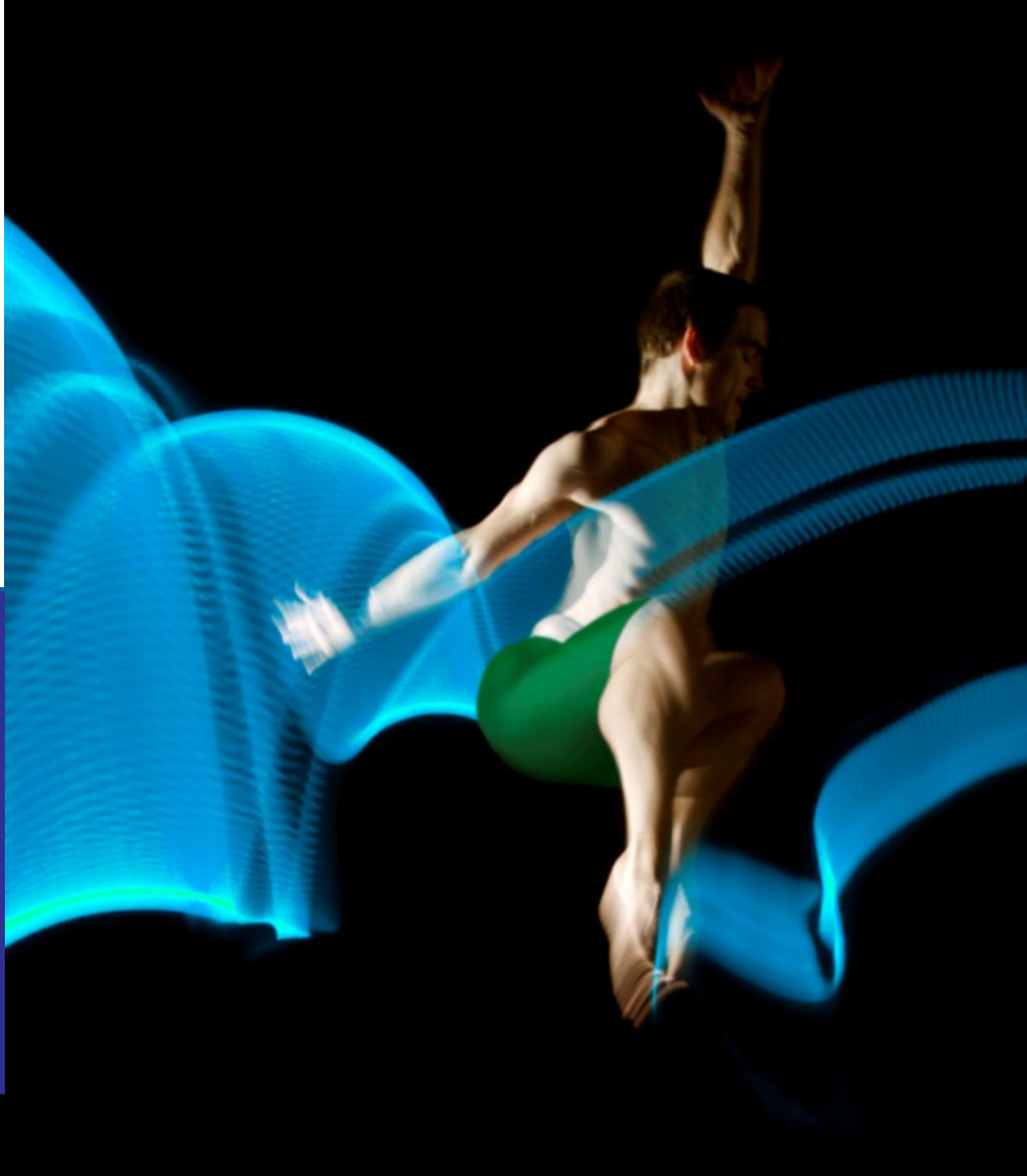
Prezentācija

# Trīs lielāko slimnīcu padomes locekļu kandidātu atlases process

Aiga Ārste – Avotiņa

Amrop Latvija

10.02.2020





# Slimnīcu padomes locekļu profili

## Veselības aprūpes profils

Profesionālis ar veselības aprūpes organizācijas ekspertīzi

(vēlams iegūtu ārzemēs, kādā no progresīvākām veselības aprūpes iestādēm),

kurš ir vadījis mērogojamas operācijas (bijis pirmā vai otrā vadības līmenī) un ieviesis labas prakses modeļus

## Finansista profils

Pieredzējis, zinošs un uzticams finansists ar izcilu profesionālo reputāciju, kurš iespējams pārzina valsts pārvaldes sistēmu un spēj sniegt nepieciešamo atbalstu finanšu piesaistes, kontroles un uzraudzības jomā.

## Pārmaiņu vadītāja profils

Pieredzējis pārmaiņu vadītājs, kam ir pieredze centralizēt un efektīvizēt mērogojamas operācijas, ieviest vienotu procesu vadību, vai arī vadīt pārmaiņas uzņēmuma procesos saistībā ar digitālās transformācijas jautājumiem, uzlabojot klienta pieredzi un servisa līmeni, spējot efektīvi komunicēt un iesaistīt vadītājus šajā pārmaiņu procesā, sekmīgi atrodot pēctečus.

Sarunu partneris inovāciju un nākotnes attīstības jautājumos



## Nominācijas komisijas sastāvs

Pretendentu atlases un atbilstības izvērtēšanas komisijas vadītājs:

- Āris Kasparāns, Veselības ministrijas valsts sekretāra vietnieks finanšu jautājumos

Komisijas locekļi:

- Daina Mūrmane – Umbraško, Veselības ministrijas valsts sekretāre;
- Dzintra Gasūne, Pārresoru koordinācijas centra Kapitālsabiedrību pārvaldības nodaļas vadītāja;
- Māris Rēvalds, Veselības aprūpes darba devēju asociācijas valdes priekšsēdētājs;
- Andris Grafs, Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūta vadītājs Latvijā;
- Ilze Aizsilniece, Latvijas Ārstu biedrības prezidente;
- Valdis Vancovičs, Tele 2 Latvijā valdes priekšsēdētājs.

Pretendentu atlases un atbilstības izvērtēšanas komisijas sēdēs ar padomdevēja tiesībām piedalījās:

- Aiga Ārste-Avotiņa, SIA “Executive Search Baltics” / Amrop vadošā partnere;
- Inga Sprinķe, Veselības ministres biroja vadītāja.



## Intereses līmenis un pieteikumu kvalitāte bija augstāka kā mēs gaidījām

2019. gada 14.oktobrī noslēdzās pieteikšanās termiņš VM organizētajam konkursam par padomes locekļu amatiem trīs Latvijas lielāko slimnīcu padomēs - Paula Stradiņa klīniskajā universitātes slimnīcā, Bērnu klīniskajā universitātes slimnīcā un Rīgas Austrumu klīniskajā universitātes slimnīcā.

Paralēli izsludinātajam konkursam Amrop šajā atlasē uzrunāja un rosināja pieteikties uz Veselības Ministrijas izvietoto sludinājumu kandidātus kas atbilda uzstādītajām prasībām gan no Latvijas, gan tuvējām ārvalstīm. Konkursā kopumā Amrop uzrunāja pavisam 119 potenciālus pretendētus, no kuriem 36 kandidāti pieteicās un ir kopējo 88 pretendentu skaitā.

Tika uzrunāti kandidāti arī ārpus Latvijas, īpaši jau veselības aprūpes profilam, tādejādi paaugstinot kopējo kandidātu skaitu ar nozīmīgu kompetenci un plašām zināšanām attiecīgā jomā. No 88 pieteikušamies 8 kandidāti bija no ārvalstīm.

Kopumā uz deviņiem padomes locekļu amatiem kopumā tika saņemti pieteikumi no 88 kandidātiem. No 88 kandidātiem:

- 46 kandidāti uz pārmaiņu vadības kompetences jomu;
- 21 kandidātu uz finanšu kompetences jomu;
- 21 kandidātu uz veselības aprūpes kompetences jomu.



# Kopā pieteicās 88 kandidāti

52 kandidāti kvalificējās un atbilda obligātajām prasībām

Veselības aprūpes  
profils 21



Kvalificējās  
obligātajām prasībām  
8

II kārtā (klātienēs  
intervijas) 7

III kārtā (kompetenču  
intervijas, atsauksmju  
ievākšana, TREO) 5

Finanšu profils  
21



Kvalificējās  
obligātajām prasībām  
13

II kārtā (klātienēs  
intervijas) 6

III kārtā (kompetenču  
intervijas, atsauksmju  
ievākšana, TREO) 4

Pārmaiņu profils  
46



Kvalificējās  
obligātajām prasībām  
31

II kārtā (klātienēs  
intervijas) 8

III kārtā (kompetenču  
intervijas, atsauksmju  
ievākšana, TREO) 5



## Prasības

Pretendentiem bija jābūt ar:

- iegūtu akadēmisko vai otrā līmeņa profesionālo augstāko izglītību;
- pieredzi biznesa vadīšanā stratēģiskajā līmenī vai operatīvajā līmenī ar dalību stratēģisko lēmumu pieņemšanā uzņēmumā;
- angļu valodas zināšanām vismaz B2 līmenī;
- nevainojamu reputāciju;
- atbilstību Publiskas personas kapitāla daļu un kapitālsabiedrību pārvaldības likuma 31.panta ceturtnās daļas prasībām.
- Vismaz triju gadu darba pieredzi vidējas vai lielas kapitālsabiedrības valdes vai padomes locekļa amatā, vēlams, biržā kotētā vai starptautiskā uzņēmumā. Pārmaiņu profilam tā vietā varēja būt arī vismaz triju gadu pieredze vadošā amatā institūcijā, kas atbildīga par politikas veidošanu. Un Veselības profilam šo abu vietā varēja būt arī vismaz 10 gadu starptautiski atzīta pētniecības vai konsultāciju pieredze ar uzņēmuma darbību saistītā jomā vadošā akadēmiskā personāla amatā (asociētais profesors, profesors, vadošais pētnieks), kā arī šim profilam vajadzēja zināšanas un izpratni par slimnīcu darbības jomām
- Pieredze biznesa vadīšanā stratēģiskajā līmenī un/vai operatīvajā līmenī ar dalību stratēģisku lēmumu pieņemšanā uzņēmumā;

Papildus – lai nodrošinātu, ka padomē ir kompetences gan veselības aprūpes, gan finanšu un pārmaiņu vadības jautājumos, padomes locekļu kandidātiem bija izvirzītas vairākas papildus obligātās prasības, atbilstoši vēlamajai kompetences jomai.



## Pirmā kārtā

Konkursa pirmajā kārtā Amrop veica sākotnējo pretendentu izvērtēšanu, atbilstoši Nominācijas Komisijas apstiprinātajām padomes locekļiem nepieciešamo kompetenču un profesionālās pieredzes prasībām, sniedzot Komisijai savu vērtējumu - kurus pretendentes izvirzīt uz konkursa otro kārtu.

Šajā posmā pamatā tika vērtēta CV atspoguļotā pieredze. Kandidāti ar daudzveidīgāku pieredzi vai tādi, kas atbilda ne tikai obligātajām, bet arī vēlamajām prasībām, ieguva vairāk punktus.

Obligātajām prasībām kvalificējās kopumā 52 kandidāti no 88. Amrop veica telefoniskas intervijas ar visiem, kas kvalificējās obligātajām prasībām.

Amrop salīdzināja CV sniegto informāciju ar dažādām publiskām datubāzēm, un vērtējumu lielākoties balstīja pamatā uz tādiem kritērijiem, kas ir objektīvi novērtējami, piemēram, par starptautiski atzītu pētniecības pieredzi liecināja Hirša indekss, par vadības pieredzi – pieredze lielu vai vidēju kapitālsabiedrību valdēs, pieredze starpt. līmenī, finansista zināšanas - starptautisko un vietējo grāmatvedības standartu pārzināšana (ACCA, CFA vai CPA), utt.



# Pirmā kārtā, kandidātu prioritizēšana

Veselības aprūpes  
profils 21



Kvalificējās  
obligātajām prasībām  
8

Finanšu profils  
21



Kvalificējās  
obligātajām prasībām  
13

Pārmaiņu profils  
46



Kvalificējās  
obligātajām prasībām  
31

Kandid 1	36
Kandid 2	34
Kandid 3	26
Kandid 4	26
Kandid 5	25
Kandid 6	20
Kandid 7	20

Kandid 8	43
Kandid 9	39,5
Kandid 10	31
Kandid 11	30
Kandid 12	27,5
Kandid 13	27

Kandid 14	38
Kandid 15	36
Kandid 16	34
Kandid 17	32
Kandid 18	32
Kandid 19	31
Kandid 20	30
<u>Kandid 21</u>	30

Max. legūstamais punktu skaits pirmajā kārtā: 46 punkti no 100





## Otrā kārtā

Otrās kārtas ietvaros Nominācijas Komisija klātienē 2019. gada novembrī un decembrī nointervēja 21 kandidātu, no kuriem:

- 7 pretendēja uz veselības aprūpes;
- 6 uz finanšu vadības;
- 8 uz pārmaiņu vadības kompetences jomu.

Vērtēta tika kandidātu motivācija, pārmaiņu vadības pieredze, tas – kā kandidāts savos iepriekšējos darbos veicinājis inovācijas un efektīvu pieeju, labākās prakses izmantošanu, vadījis komandas, uzlabojis klientu pieredzi, kādas ir kandidāta prasmes prezentēt un argumentēt, utt. Kandidātiem bija iespēja pastāstīt par savu redzējumu par vienas slimnīcas galvenajiem nākotnes izaicinājumiem, sniedzot ieskatu svarīgākajās prioritātēs un priekšlikumos to īstenošanai.



# Otrā kārtā

Veselības aprūpes profils 21



Kvalificējās obligātajām prasībām 8

II kārtā (klātienes intervijas) 7

Kand 1	64,88
Kand 2	64,5
Kand 3	53,78
Kand 4	51,5
Kand 5	50,75
Kand 6	50,66
Kand 7	42,75

Finanšu profils 21



Kvalificējās obligātajām prasībām 13

II kārtā (klātienes intervijas) 6

Kand 1	71,35
Kand 2	69,2
Kand 3	60,5
Kand 4	54,16
Kand 5	52,5
Kand 6	51,5

Pārmaiņu profils 46



Kvalificējās obligātajām prasībām 31

II kārtā (klātienes intervijas) 8

Kand 1	68,8
Kand 2	65,2
Kand 3	64
Kand 4	61,33
Kand 5	60,8
Kand 6	57,25
Kand 7	53,75
<u>Kand 8</u>	61,33

Max. iegūstamais punktu skaits pirmajā un otrajā kārtā: 79 punkti no 100



## Trešā kārtā

Nominācijas komisija nolēma uz konkursa trešo kārtu virzīt 14 profesionāli spēcīgākos kandidātus, no kuriem:

- 5 uz veselības aprūpes;
- 4 uz finanšu vadības;
- 5 uz pārmaiņu vadības kompetences jomu.

Trešās kārtas ietvaros Amrop veica fināla kandidātu kompetenču novērtēšanas intervijas, ievāca atsauksmes par šiem 14 kandidātiem, vērtēja viņu sadarbības stilu komandā.

Tika vērtētas 3 kompetences:

- stratēģiskā plānošana,
- vadība,
- lēmumu pieņemšana un atbildība

Maksimālais punktu skaits katrā kompetenču skalā – 7, kopā - 21



# Kompetenču novērtēšana, piemērs

**Stratēģiskā plānošana.** Spēja definēt un pārvērst darbībā iestādes vai nozares attīstības stratēģisko vīziju.

Jautājumi, kas tiek uzdoti strukturētās intervijas laikā, lai varētu precīzi novērtēt kompetenci:

- Miniet piemēru, kur jums bija jāveido stratēģija saistībā ar organizācijas īstermiņa un ilgtermiņa mērķu sasniegšanu. Kas stratēģijā bija principiāli jaunais un atšķirīgais no iepriekšējā?
- Kā bija jāmainās organizācijai, lai spētu ieviest šo stratēģiju?
- Kā Jums tas sanāca? Vai stratēģijas ģenerēšana bija Jūsu struktūrvienības pilnvarās?
- Vai bija opozīcija, kā strādājāt ar iebildumiem?
- Vai uzrunājāt dažādas organizācijas daļas atšķirīgi, kā tieši? Kā? Kāpēc?

0 Neapmierinoši	2 Daļēji	3 Vidēji	5 Ļoti labi	7 Izcili
Trūkst stratēģiska redzējuma vai nevēlas apzināt jaunus stratēģiskos virzienus	Īsteno esošo stratēģisko vīziju savas atbildības (funkcijas) jomā, bet ir mazāk aktīvs jaunu stratēģiskās attīstības virzienu noteikšanā. Pārsvarā identificē iespējamus virzienus nākotnē atbilstoši esošajai stratēģijai	Identificē jaunu stratēģisko virzienu un pārveido to iestādes darbības prioritātēs, bet to dara, neiesaistot citus kolēģus vai padotos	Identificē jaunu stratēģisko virzienu, ar skaidrām atšķirībām no esošās stratēģijas, sekmīgi plāno tā ieviešanu organizācijā, plaši skaidrojot izmaiņu būtību un labumus	Vada visa uzņēmuma jaunas stratēģijas izstrādi, spējot šajā procesā iesaistīt padotos un kolēģus un sekmīgi īstenojot jauno stratēģiju



# Kompetenču novērtēšanas rezultāti

	Kand 1	Kand 2	Kand 3	Kand 4	Kand 5	Kand 6	Kand 7	Kand 8	Kand 9	Kand 10	Kand 11	Kand 12	Kand 13	Kand 14
Stratēģiskā plānošana	7	7	6	5	5	7	5	5	6	7	7	7	6	3
Vadība	5	5	6	6	3	5	6	5	3	7	7	7	5	5
Lēmumu pieņemšana un atbildība	7	7	4	2	4	6	6	7	4	7	6	6	4	3
<b>Kopsumma</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>11</b>
Punkti 6-7	Punkti 4-5	Punkti 1-3	*Max punktu skaits 21											



# Sadarbības stils komandā, novērtēšanas rezultāti

	Most likely	Most likely	Most likely
Kand 1	Connector	Doer	Team Builder
Kand 2	Doer	Organizer	Connector
Kand 3	Challenger	Connector	
Kand 4	Innovator	Organizer	Team Builder
Kand 5	Connector	Team Builder	
Kand 6	Innovator	Connector	
Kand 7	Connector	Doer	
Kand 8	Innovator	Connector	
Kand 9	Innovator	Team Builder	Connector
Kand 10	Challenger	Innovator	
Kand 11	Connector	Innovator	
Kand 12	Team Builder	Connector	
Kand 13	Team Builder	Innovator	
Kand 14	Connector	Team Builder	



# Kopējie novērtēšanas rezultāti

**Nominācijas komisija finālā izvirzīja 11 kandidātus, tos, kas kopsummā katrā no profiliem ieguvuši augstāko punktu skaitu**

	Kand 1	Kand 2	Kand 3	Kand 4	Kand 5	Kand 6	Kand 7	Kand 8	Kand 9	Kand 10	Kand 11	Kand 12	Kand 13	Kand 14
Punktu skaits 1.kārtā	36	34	25	20	26	39,5	43	31	30	36	38	30	31	34
Punktu skaits 2.kārtā	28,88	30	28,78	30,66	25,5	31,85	26,2	29,5	24,16	32,8	27,2	31,33	29,8	30
Punktu skaits 3.kārtā	19	19	13	16	12	18	17	17	13	21	20	20	15	11
<b>Kopsumma</b>	<b>83,88</b>	<b>83,5</b>	<b>66,78</b>	<b>66,66</b>	<b>63,5</b>	<b>89,35</b>	<b>86,2</b>	<b>77,5</b>	<b>67,16</b>	<b>89,8</b>	<b>85,2</b>	<b>81,33</b>	<b>75,8</b>	<b>75</b>

\*Max punktu skaits 1.kārtā: 46

\*Max punktu skaits 2.kārtā: 33

\*Max punktu skaits 3.kārtā: 21

\*Max punktu skaits kopā: 100