



Valsts kanceleja

# Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās pētījums 2018

APTAUJA PAR VALSTS PĀRVALDĒ  
NODARBINĀTO IESAISTĪŠANĀS LĪMENI  
UN TO IEKMĒJOŠIEM FAKTORIEM

Atbildīgās iestādes nosaukums

Pētījums tapis, **Valsts kancelejai** sadarbojoties ar Valsts administrācijas skolu un Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolu RISEBA.

Kad aptauja tika veikta?

Valsts kanceleja no **2018. gada 19. aprīlim līdz 25. maijam pirmo reizi** valsts tiešās pārvaldes iestādēs veica nodarbināto iesaistīšanās aptauju. Aptaujā izmantota elektroniskā aptauju sistēma Webropol, nodrošinot dalībnieku anonimitāti.

Kāds ir pētījuma mērķis?

**Iesaistīšanās ir pozitīvas attieksmes un rīcības kopums, kas veicina augstu sniegumu atbilstoši organizācijas misijai un mērķiem**, tāpēc tai ir būtiska nozīme, lai nodrošinātu augstu darbinieku produktivitāti. Pētījuma **mērķis** bija iegūt informāciju par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto iesaistīšanās līmeni, kā arī padziļināti analizēt **faktorus, kuri ietekmē gan iesaistīšanos, gan izdegšanu, kā arī piederību valsts pārvaldei un motivāciju strādāt sabiedrības labā**. Balstoties uz pētījuma rezultātiem, ir iespējams izstrādāt pasākumus valsts pārvaldes cilvēkresursu attīstības uzlabošanai, noteikt mācību vajadzības un pieņemt datus balstītus lēmumus cilvēkresursu politikas jomā kopumā un arī katrai iestādei individuāli (tām iestādēm, kurās vismaz 30% no kopējā darbinieku skaita aizpildījuši aptauju).

Kāds ir pētījuma tvērums?

Piedalīties aptaujā tika aicināti 153 valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbinātie (~ 52 000), no kuriem to aizpildīja **5066** respondenti jeb ~ 10% no mērķauditorijas.

Kāda ir pētījuma metodoloģija un kādi ir svarīgākie iesaistīšanās aspekti?

Pētījuma vajadzībām tika izstrādāts **faktoru mijiedarbības modelis**, kurā **iesaistīšanās faktori** ("mans darbs", "organizācijas vīzija un mērķi", "mans vadītājs", "mana komanda", "līderība un pārmaiņu vadība", "izaugsme un attīstība", "atalgojums", "darba vide un noslodze", "darba devēja tēls un lojalitāte", "piederība valsts pārvaldei", "iesaistīšanās un izdegšana") tika attiecināti uz **iesaistīšanos, lojalitāti un izdegšanu** ar mērķi novērtēt to savstarpējo saistību un ietekmi.

Aptaujas anketa ietvēra 110 apgalvojumus ar iespējamajām atbildēm septiņu līmeņu Likerta skalā (no "pilnīgi nepiekrītu" līdz "pilnīgi piekrītu") un 10 atvērtos jautājumus (piemēram, "Nosauciet inovācijas, kuras uzlabotu Jūsu darbu", "Ar ko Jūs lepojaties savā iestādē", "Kas veido Jūsu piederību valsts pārvaldei?").

Kāds ir pētījuma finansējums?

Valsts kancelejas budžets.

## Kāds ir iesaistīšanās indekss Latvijas valsts pārvaldē?

Iesaistīšanās indekss ir salīdzināms iesaistīšanās līmeņa rādītājs, kas Latvijas valsts tiešās pārvaldes pētījumā tika noteikts, pamatojoties uz *Gallup* 12 jautājumu atbildēm. Latvijas valsts tiešās pārvaldes iesaistīšanās indekss ir **71%** (t. i., 71% no valsts pārvaldē nodarbinātajiem ir iesaistījušies), bet **85%** nodarbināto demonstrē pozitīvu attieksmi pret darbu. Salīdzinoši globāla iesaistīšanās [pētījuma AON](#) iesaistīšanās indekss ir **65%** kopumā, kamēr Eiropā – **60%**, kas norāda uz nepieciešamību turpināt pētīt un sekmēt darbinieku iesaistīšanos.

Aptauju aizpildīja **5066** respondenti jeb ~ 10 % valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto, no kuriem 77% bija sievietes un 23% vīrieši.

Gandrīz puse respondentu (47%) bija vecumā no 40 līdz 59 gadiem, otra lielākā grupa (42%) bija vecumā no 25 līdz 39 gadiem. Visvairāk atbilžu snieguši politikas ieviesēji un atbalsta funkciju veicēji (abas grupas 29%). Uz 10 atvērtajiem jautājumiem kopumā sniegtas **34 851** atbildes.

Pētījuma rezultāti liecina, ka nozīmīgākā ietekme iesaistīšanās veicināšanai ir šādiem faktoriem:

- “Izaugsme un attīstība”;
- “Mans vadītājs”;
- “Motivācija strādāt sabiedrības labā”;
- “Mana komanda”;
- “Darba vide un noslodze”;
- “Mans darbs”;
- “Organizācijas vīzija un mērķi”.

Rezultāti liecina, ka **visaugstāko iesaistīšanos** demonstrē **augstākā un vidējā līmeņa vadītāji**, savukārt zemāka iesaistīšanās vērojama **politikas plānotājiem**. 2018. gadā **izdegšanas risks** valsts pārvaldē atrodas tuvu kritiskajai robežai, un no visiem respondentiem visvairāk izdegšanas pazīmju novērojams **augstākā un vidējā līmeņa vadītājiem, atbalsta funkciju veicējiem** un respondentiem ar pieredzi darbā valsts pārvaldē **līdz vienam gadam vai ilgāk par 21 gadu un vecumā no 40 gadiem**.

Uzmanības vērts ir tas, ka **538** respondenti parāda vienlaikus gan augstu iesaistīšanās, gan augstu izdegšanas līmeni. Padziļināti analizējot, secināms, ka šie darbinieki ir drīzāk **pārguruši** nekā demotivēti darba faktoru dēļ. Šiem nodarbinātajiem ir augstāka motivācija veikt darbu sabiedrības labā, kā arī viņi augstu vērtē sava darba nozīmīgumu.

Būtiskākais faktors, kurš nākotnē veicinātu iesaistīšanās līmeņa pieaugumu valsts pārvaldē un sekmētu produktivitātes pieaugumu, ir **izaugsmes iespēju nodrošināšana**. Arī **motivācija strādāt sabiedrības labā** ir nozīmīgs iesaistīšanās veicinātājs, tomēr pētījums liecina, ka vilšanās iespējās strādāt sabiedrības labā var negatīvi ietekmēt darbinieku **lojalitāti**. Arī izdegšanas risks negatīvi ietekmē darbinieku lojalitāti, un būtiska loma darbinieku izdegšanas atpazīšanā un novēršanā ir vadītājiem, tādēļ ir būtiski **turpināt ieguldīt vadītāju attīstībā**.

Nākamajā iesaistīšanās pētījumā, kurš tiks veikts 2019. gada rudenī, Latvija **pirmo reizi iekļaus visām OECD\* dalībvalstīm kopīgos un zinātniski aprobētos jautājumus**, tādējādi iegūstot arī starptautiski salīdzināmus rezultātus.

\* *OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development – Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija*

## Kādi ir pētījuma rezultāti?

Ko darīt, lai veicinātu iesaistīšanos valsts pārvaldē?

Pētījuma rezultātu komunikācija

Pētījums uzskatāmi akcentē darba aspektus, kuros ieguldot nākotnē būtu iespējams uzlabot darbinieku produktivitāti, piemēram, izvērtēt un ieviest **dažādus elastīgā darba veida modeļus** (t. sk. attālināto darbu), ieviest jaunas **darba metodes** un pārveidot **procesus**, kā arī sniegt **konstruktīvu atgriezenisko saiti** darbiniekiem. Tāpēc aptaujas rezultāti ikvienai valsts iestādei ir noderīgs rīks **personālvadības politikas izstrādē**.

Ir pierādīts, ka, uzlabojot darbinieku iesaisti, uzlabojas darbinieku individuālais sniegums (produktivitāte) iestādes mērķu sasniegšanai, samazinās prombūtnes darbnespējas radīto iemeslu dēļ un iestādes rotācijas koeficients un uzlabojas nodarbināto darba un atpūtas iespēju līdzsvars.

Aptaujas rezultātu apkopojums ir ievietots [Ministru kabineta tīmekļvietnē](#) un tika prezentēts valsts pārvaldes speciālistu sanāksmē par cilvēkresursu vadības aktualitātēm. Tām iestādēm, kurās vismaz 30% no kopējā darbinieku skaita aizpildīja aptauju (t. i., 48 iestādēm), tika veikta padziļināta aptaujas rezultātu faktoranalīze. Valsts kanceleja attiecīgajām iestādēm nodrošina arī individuālu iestādes rezultātu prezentāciju.

**Ja jums ir jautājumi par iesaistīšanās pētījumu, aicinām sazināties ar Valsts kancelejas Valsts pārvaldes cilvēkresursu nodaļas konsultanti Konstanci Pīlēnu (tālrunis 67082978; e-pasts: [Konstance.Pilena@mk.gov.lv](mailto:Konstance.Pilena@mk.gov.lv)).**



## Ar ko Jūs lepojaties savā iestādē?

*«Es lepojos ar cilvēkiem, kuri šeit strādā un sniedz savu ieguldījumu citu cilvēku pārmaiņām. Lepojos, ka citiem un man tai skaitā “cilvēks” stāv pirmajā vietā!»*

*«Ar iespēju darboties Latvijas valsts labā!»*

*«Atbalstošu, gudru, vērstu uz progresu un attīstību iestādes augstākā līmeņa vadību!»*

*«Ar cilvēku entuziasmu un pašatdevi, ar to, ka ir misijas apziņa un ka darbs, ko veic, nepieciešams nākamajām paaudzēm!»*

*«Ar modernu pieeju jautājumu risināšanā un starptautiskiem sasniegumiem!»*

*«Ar kolēģiem (komandu) un nozari, kuru pārstāvu. Arī ar to, ka tā ir iespēja veidot labāku valsts pārvaldi un attiecīgi arī labāku valsti kopumā!»*

*«Es lepojos ar savas iestādes vadītāju!»*