



Valsts kanceleja

# Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās pētījums 2019

APTAUJA PAR VALSTS PĀRVALDĒ  
NODARBINĀTO IESAISTĪŠANĀS  
LĪMENI UN TO IETEKMĒJOŠIEM  
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 **2019. gada 21. oktobra līdz 9. novembrim** atkārtoti veica valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto iesaistīšanās aptauju. Aptaujā izmantota elektroniskā aptauju sistēma Webropol, nodrošinot dalībnieku anonimitāti.

Kāds ir pētījuma mērķis?

**Pētījuma mērķis** bija iegūt informāciju par valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto iesaistīšanās līmeni, kā arī padziļināti analizēt faktorus, kuri ietekmē gan iesaistīšanos, gan izdegšanu, lojalitāti, organizācijas dinamiskumu jeb *agility*. Šogad **pirmo reizi iekļauti** visām **OECD** (*OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development – Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācija*) dalībvalstīm kopīgie un **zinātniski aprobētie jautājumi**, tādējādi tiks iegūti arī starptautiski salīdzināmi rezultāti. 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 **5778** respondenti jeb ~11,11 % no mērķauditorijas, par 14 % vairāk nekā 2018. gadā (aizpildīja 5066 respondenti).

Kāds ir pētījuma finansējums?

Valsts kancelejas budžets.

Kāda ir pētījuma metodoloģija un kādi ir svarīgākie iesaistīšanās, izdegšanas un organizācijas dinamiskuma (angļu val. – *agility*) aspekti?

Pētījuma vajadzībām tika izstrādāts **faktoru jeb ietekmes mijiedarbības modelis**, kurā **iesaistīšanās faktori** (“mērķu skaidrība”, “tiešais vadītājs”, “komanda/kolēģi”, “augstākā līmeņa vadība”, “izaugsmes iespējas”, “atalgojums”, “darba nozīmīgums”, “darba vide”, “jaunrades atbalsts”) tika attiecināti uz **iesaistīšanos**, **lojalitāti** un **izdegšanu**, **organizācijas dinamiskumu jeb angļu val. *agility*** (turpmāk – *agility*), lai novērtētu to savstarpējo saistību un ietekmi, kā arī respondenti tika aicināti novērtēt, kā definētās **7 valsts pārvaldes vērtības** izpaužas iestādē, kurā viņi ir nodarbināti, ikdienas darbā.

Atsevišķi tika iekļauti visām OECD dalībvalstīm kopīgie un zinātniski aprobētie 6 jautājumi (piemēram, “kopumā esmu apmierināts/-a ar savu darbu”, “mans darbs mani iedvesmo”, “darbs, ko daru, sniedz man gandarījumu par paveikto”, “es jūtos piederīgs savai iestādei”, “es izjūtu iestādes misiju kā savējo”, “man ir svarīgi, lai mans darbs sniedz ieguldījumu sabiedrības labā”), tādējādi rezultātus būs iespējams salīdzināt starptautiskā mērogā.

Lai noskaidrotu, kas ietekmē darbinieku iesaistīšanos, tika izmantota viena no populārākajām iesaistīšanās mērīšanas metodēm – Utrehtas darba iesaistes skala (UWES) ar 17 jautājumiem, kas mēra iesaistīšanos darbā kā pozitīvu, papildītu ar darbu saistītu prāta stāvokli, ko raksturo trīs dimensijas (septiņu punktu Likerta skalā (no “nekad” līdz “vienmēr (katru dienu)”):

- enerģija, enerģiskums (angļu val. *vigor*) nozīmē augstu garīgās enerģijas, spēka līmeni, psihisko jeb garīgo noturību, īpaši saskaroties ar grūtībām, vēlmi ieguldīt visas pūles savā darbā;
- centība, aizrautība (angļu val. *dedication*) nozīmē būt pilnībā iesaistītam savā darbā, piedzīvot entuziasma, iedvesmas, lepnuma un izaicinājuma sajūtu;
- iedziļināšanās (angļu val. *absorption*) darbā, to raksturo pilnīga koncentrēšanās, dedzība un apmierināta iegremdēšanās darbā, kad laiks paiet ļoti ātri un ir grūtības atraities no darba (Schaufeli and Bakker, 2006).

Izdegšanas mērīšanai izmantota Demerouti and Bakker (2008) izveidotā skala Oldenburg Burnout Inventory (OBI), kura definē izdegšanu kā psiholoģisku sindromu, kas var parādīties, kad darbinieki ir pakļauti stresa situācijai darba vidē, kur ir augstas darba prasības un zemi resursi. Oldenburg Burnout Inventory mēra izdegšanu 2 dimensijās piecu punktu Likerta skalā (no “pilnīgi nepiekrītu” līdz “pilnīgi piekrītu”):

- izsīkums (angļu val. *exhaustion*), kas tiek definēts kā intensīvas fiziskās, afektīvās un izziņas slodzes sekas, t. i., kā ilgstošas pakļaušanās noteiktām darba prasībām ilgtermiņa sekas;
- neiesaistīšanās (angļu val. *disengagement*) – attālināšanās no darba.

Organizācijas dinamiskums jeb *agility* (angļu val.) ir definēta kā elastības, veiklības un ātruma apvienojums. Organizācijas veiklība tiek mērīta 3 apakšdimensijās (Park, 2011) piecu punktu Likerta skalā (no “pilnīgi nepiekrītu” līdz “pilnīgi piekrītu”):

- uztveršana (angļu val. *sensing agility*) ir organizatoriska spēja monitorēt un savlaicīgi ieraudzīt notikumus un izmaiņas apkārtējā vidē (mainās klientu vēlmes, jauno konkurentu kustības, jaunas tehnoloģijas u. c.) (Park, 2011);
- lēmumu pieņemšana (angļu val. *decision-making agility*) ir spēja savākt, uzkrāt, pārstrukturēt un novērtēt būtisko informāciju no dažādiem avotiem, lai izskaidrotu un, pamatojoties uz notikumu interpretāciju, nekavējoties identificētu iespējas un draudus, kā arī rīcības plānu izstrādi, kas virza resursu pārkonfigurēšanu un jaunu procedūru izstrādi (Park, 2011);
- rīkošanās (angļu val. *acting agility*) sastāv no aktivitāšu kopuma – organizatorisko resursu pārstrukturēšana un procesu modificēšana, lai risinātu izmaiņas apkārtējā vidē (Eisenhardt & Martin, 2000).

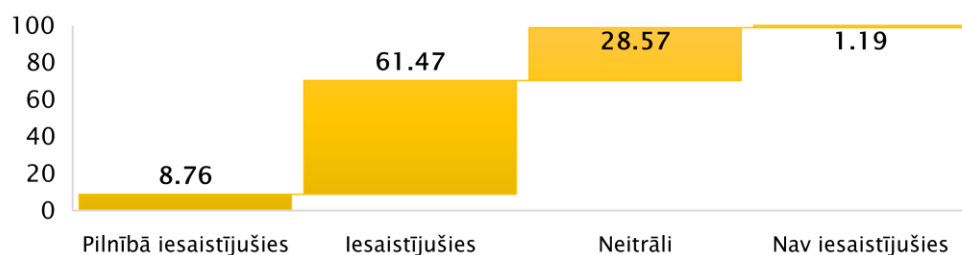
Kāda ir pētījuma metodoloģija un kādi ir svarīgākie iesaistīšanās, izdegšanas un organizācijas dinamiskuma (angļu val. – *agility*) aspekti?

Kāds ir iesaistīšanās indekss Latvijas valsts tiešajā pārvaldē?

Latvijas valsts tiešās pārvaldes iesaistīšanās indekss **2019. gadā ir 70,23 % (77,3 % pēc 2018. gada metodoloģijas)**, 2018. gadā tas bija 71 % (t. i., 71 % no valsts pārvaldē nodarbinātajiem ir iesaistījušies).

2018. gadā GALLUP skalā (7 punkti) vidējais iesaistīšanās faktora vērtējums bija **4,99**, 2019. gadā pēc UWES skalas (7 punkti) – **5,37**. Pamatojoties uz abu skalu salīdzinājumu un to, ka UWES dod zemāku vērtējumu, var apgalvot, ka **iesaistīšanās līmenis 2019. gadā ir paaugstinājies par ~6,3 %** (salīdzinot ar 2018. gadu). Salīdzinoši globāla iesaistīšanās pētījuma AON iesaistīšanās indekss 2018. gadā bija **65 %** kopumā, 2019. gadā – **66 %** pēc KINCENTRIC veiktā globālā pētījuma, tādējādi **arī globālais iesaistīšanās indekss ir paaugstinājies**.

Iesaistīšanās % (n=5778)



Kādi ir pētījuma rezultāti?

Aptauju aizpildīja **5778** respondenti jeb ~11,11 % valsts tiešās pārvaldes iestādēs nodarbināto, no kuriem 77,40 % bija sievietes un 21,95 % vīrieši, 0,66 % respondentu izvēlējās citu atbildes variantu.

Lielākā daļa respondentu (30,82 %) bija vecumā no 35 līdz 44 gadiem, otra lielākā grupa (25,29 %) bija vecumā no 45 līdz 54 gadiem. Visvairāk atbilžu snieguši vecākie speciālisti (52,56 %) un zemākā līmeņa vadītāji (17,22 %).

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

- “Darba saturs/nozīmīgums”;
- “Mērķu skaidrība”;
- “Tiešais vadītājs”;
- “Komanda”;
- “Darba vide”;
- “Augstākā līmeņa vadība”;
- “Atalgojums” (-);
- “Jaunrade/atbalsts inovācijām” (-);
- “Vecums”.

\*Faktori ar (-) mazina iesaistīšanos, pārējie faktori to sekmē, vērtējami ar pozitīvu ietekmi uz iesaistīšanos.

Kas ietekmē darbinieku iesaistīšanos?

Jāsecina, ka darba stāžam valsts pārvaldē nav statistiski nozīmīgas ietekmes uz iesaistīšanos, kā arī vecumam ir neliela pozitīva ietekme – jo vecāks darbinieks, jo vairāk iesaistījies. Atalgojumam ir neliela pozitīva ietekme – jo augstāks atalgojums, jo vairāk iesaistījies ir darbinieks.

Nodarbinātie, kas pārstāv ienākumu grupu 701–1000 EUR/neto, ir **mazāk iesaistījušies** un ar **zemāku lojalitātes līmeni**, kā arī **jūtas visvairāk izdeguši**, tādējādi šī ir galvenā nodarbināto grupa, kurai preventīvi jānovērš dažādi darba vides riski, lai mazinātu izdegšanas risku un veicinātu produktivitāti, labbūtību darbā.

Rezultāti liecina, ka **visaugstāk vērtētā no 3 iesaistīšanās dimensijām visā valsts pārvaldē pēc Utrehtas darba iesaistes skalas (UWES) ir centība, aizrautība** (angļu val. *dedication*), kas nozīmē, ka respondenti ir vairākumā pilnībā iesaistīti savā darbā, piedzīvo entuziasma, iedvesmas, lepnuma un izaicinājuma sajūtu.

## Kas ietekmē darbinieku iesaistīšanos?

**Visvairāk aktīvi iesaistījušies** (iesaistīšanās darbā vismaz reizi nedēļā vai biežāk) ir 84,8 % respondentu vecuma grupā no 65 gadiem un vairāk, otra grupa jeb 81,6 % respondentu ir vecuma grupā no 55 līdz 64 gadiem, visvairāk kā neitrāli (iesaistīšanās reizi mēnesī vai retāk un dažas reizes mēnesī) sevi ir novērtējuši 39,4 % vecuma grupā no 25 līdz 34 gadiem. Respondenti, kuri nav iesaistījušies (dažas reizes gadā vai retāk), ir 4 % vecuma grupā līdz 25 gadiem, otra grupa jeb 2,6 % respondentu ir vecuma grupā no 25 līdz 34 gadiem. Attiecībā uz **darba pieredzi valsts pārvaldē** visvairāk aktīvi iesaistījušies ir 78,1 % respondentu ar darba pieredzi ilgāk par 20 gadiem, otra lielākā grupa jeb 74,4 % ir ar darba pieredzi mazāk par 6 mēnešiem, šajā pašā grupā arī ietilpst lielākā daļa jeb 2,3 % respondentu, kuri nav iesaistījušies, kamēr neitrāli sevi ir novērtējuši lielākā daļa jeb 34,2 % respondentu ar darba pieredzi no 6 mēnešiem līdz 1 gadam.

**Tāpat kā 2018. gadā, arī šogad visaugstāko iesaistīšanos demonstrē augstākā līmeņa vadītāji** (iestādes vadītājs un vietnieki), savukārt zemāka iesaistīšanās vērojama vecākajiem un jaunākajiem speciālistiem. Attiecībā uz **3 iesaistīšanās dimensijām pēc Utrehtas darba iesaistes skalas (UWES)** starp visām amatu grupām iestādes vadītāji visaugstāk novērtējuši **centību, aizrautību** (angļu val. *dedication*), kas nozīmē, ka šī nodarbināto grupa ir pilnībā iesaistīta savā darbā, piedzīvo entuziasma, iedvesmas, lepnuma un izaicinājuma sajūtu. Vismaz sevi šādi raksturojuši vecākie speciālisti. Iestādes vadītāji arī visaugstāk novērtējuši **iedziļināšanos** (angļu val. *absorption*) darbā, ko raksturo pilnīga koncentrēšanās, dedzība un apmierināta iegremdēšanās darbā, kad laiks paiet ļoti ātri un ir grūtības atrauties no darba, vismaz sevi šādi raksturojuši vienlīdz gan jaunie, gan vecākie speciālisti. Tāpat visaugstāk **enerģiskumu** (angļu val. *vigor*) novērtējuši augstākā līmeņa vadītāji, kas nozīmē, ka iestādes vadītāji izrāda augstu garīgās enerģijas, spēka līmeni, psihisko jeb garīgo noturību, īpaši saskaroties ar grūtībām, vēlmi ieguldīt visas pūles savā darbā, tajā pašā laikā vismaz sevi šādi raksturojuši jaunie un vecākie speciālisti.

Pēc pētījuma rezultātiem jāsecina, ka valsts pārvaldē nodarbināto **lojalitāti jeb nodomu palikt** visvairāk ietekmē šādi faktori:

- “Darba saturs/nozīmīgums”;
- “Augstākā līmeņa vadība”;
- “Darba vide”;
- “Mērķu skaidrība”;
- “Atalgojums”;
- “Komanda”;
- “Tiešais vadītājs”;
- “Darba pieredze valsts pārvaldē”;
- “Vecums”.

Augstāku lojalitātes līmeni izrāda respondenti vecumā no 55 līdz 64 gadiem, kā arī respondenti ar darba pieredzi valsts pārvaldē līdz 6 mēnešiem un ilgāk par 20 gadiem. Īpašu uzmanību vajadzētu pievērst tiem darbiniekiem (n=505), kuri strādā valsts pārvaldē 3 līdz 5 gadus. Jāatzīmē, ka 57 % no šiem darbiniekiem, kuri strādā valsts pārvaldē 3 līdz 5 gadus, ir vecuma grupā no 25 līdz 34 gadiem (n=289) un, ņemot vērā, ka vecums ir otrs faktors, kas ietekmē lojalitāti, – **šī vecuma grupa ir vērtējama ar vislielāko iespējamību drīzākai aiziešanai no esošās darba vietas.**

## Kas ietekmē darbinieku lojalitāti (nodomu palikt)?

Kas ietekmē darbinieku lojalitāti (nodomu palikt)?

Vai darbiniekiem pastāv izdegšanas risks? Kas ir augstāks – neiesaistīšanās vai spēku izsīkums?

Kas ietekmē lojalitāti šiem darbiniekiem (n=505), kuri strādā valsts pārvaldē 3 līdz 5 gadus? Nozīmīgākā ietekme ir šādiem faktoriem:

- “Augstākā līmeņa vadība”;
- “Darba saturs/nozīmīgums”;
- “Darba vide”;
- “Atalgojums”;
- “Tiešais vadītājs”;
- “Mērķu skaidrība”;
- “Vecums”.

Viszemākais vidējais vērtējums šajā grupā ir augstākā līmeņa vadībai, tādēļ, lai veicinātu šo darbinieku lojalitāti, būtu nepieciešams veicināt iespēju šiem darbiniekiem atklāti paust viedokli par problemātiskiem jautājumiem, kā arī piemērot veiksmīgāku pārmaiņu vadību iestādē.

**Izdegšanas pazīmes ir novērojamas 10,85 % respondentu, kamēr 42,19 % respondentu nav izdegšanas pazīmju.** Vairumam respondentu (46,95 u%) ir **neitrāls vērtējums**, kas tomēr norāda uz izdegšanas riska iespējamību. Izdegšana kopumā ir novērtēta zem vidēja vērtējuma (3) – **2,67**, kas norāda uz to, ka kopumā valsts pārvaldē nodarbinātajiem nav izteiktu izdegšanas pazīmju.

Jāatzīmē, ka **izsīkums** (angļu val. *excausion* – intensīvas fiziskās, afektīvās un izziņas slodzes sekas, t. i., kā ilgstošas pakļaušanās noteiktām darba prasībām ilgtermiņa sekas) ir **krietni augstāks**. Vislielākās **izsīkuma pazīmes** novērojamas vecākajiem speciālistiem, kam seko jaunākie speciālisti, zemākā un vidējā līmeņa vadītāji, iestādes vadītāja vietnieki, administratīva darba veicēji. **Kopējās izdegšanas pazīmes** visvairāk ir izteiktas jaunākajiem un vecākajiem speciālistiem, **izdegšanas/neiesaistīšanās pazīmes** – jaunākajiem un vecākajiem speciālistiem, administratīvā darba veicējiem. Izdegšanu valsts pārvaldē ietekmē šādi faktori:

- “Darba saturs/nozīmīgums” (-)\*;
- “Tiešais vadītājs” (-);
- “Augstākā līmeņa vadība” (-);
- “Darba vide” (-);
- “Atalgojums” (-);
- “Komanda” (-);
- “Ienākumu līmenis”;
- “Darba stāžs valsts pārvaldē”.

*\*Faktori ar negatīvu B (beta koeficientu) samazina izdegšanu, ar pozitīvu B (beta koeficientu) paaugstina izdegšanu.*

Vislielākā loma **izdegšanas mazināšanai** ir **tiešajam vadītājam**, kamēr darba stāžs valsts pārvaldē palielina izdegšanas iespējamību – **vairāk izdeguši jūtas darbinieki ar lielāku darba stāžu** (5 līdz 10 gadi un no 10 līdz 20 gadiem) valsts pārvaldē. Lai mazinātu šīs grupas izdegšanas pazīmes, nepieciešams tiešā vadītāja atbalsts, izskaidrojot, kāds ir nodarbinātā ieguldījums iestādes mērķu sasniegšanā, un sniedzot regulāru, konstruktīvu atgriezenisko saiti par darba sniegumu. Uzmanības vērts ir tas, ka **627** respondenti ir **izteiktas izdegšanas pazīmes**. Tie vairākumā ir nodarbinātie vecumā no 35 līdz 44 gadiem (36,36 %), kā arī nodarbinātie vecumā no 25 līdz 34 gadiem (30,30 %) un vecumā no 45 līdz 54 gadiem (21,21 %), no kuriem lielākā daļa ir vecākie speciālisti (60,13 %), zemākā līmeņa vadītāji (13,72 %) un jaunākie speciālisti (12,76 %), vairākumā respondenti ar darba pieredzi valsts pārvaldē no 10 līdz 20 gadiem (40,67 %) un ilgāk nekā 20 gadus (18,66 %). Secināms, ka šie darbinieki vairāk izjūt **izsīkuma pazīmes**, nevis ir neiesaistījušies. Jāatzīmē, ka šai grupai iesaistīšanās līmenis ir vidēji diezgan augsts, bet lojalitāte tiek vērtēta zemu – pastāv lielāks aiziešanas risks.



Vai darbiniekiem pastāv izdegšanas risks? Kas ir augstāks – neiesaistīšanās vai spēku izsīkums?

Šajā grupā ar augstu izdegšanas līmeni aktīvi iesaistījies ir 1 respondents (0,16 %), iesaistījies ir 151 respondents (24,08 %), neitrāli ir 423 respondenti (67,46 %) un 52 respondenti ir neiesaistījušies (8,29 %). Vislielākā ietekme uz šīs grupas lojalitāti ir **augstākā līmeņa vadībai**, tāpēc nepieciešams veicināt pietiekamas informācijas par izmaiņām savā iestādē saņemšanu un veidot tādu darba vidi, kurā darbinieki var atklāti paust viedokli par problemātiskiem jautājumiem, nebaudoties no sekām. Lai mazinātu izdegšanas risku, būtiska loma ir **tiešajam vadītājam**, kuram ir svarīgi sniegt darbiniekiem atgriezenisko saiti par darba sniegumu, motivēt, kā arī palīdzēt darbiniekiem izprast, kāds ir tieši viņu ieguldījums iestādes mērķu sasniegšanā.

Vai valsts pārvaldes iestādes ir dinamiskas jeb *agile* (angļu val.)?

Kopējais **valsts pārvaldes iestāžu dinamiskums** jeb *agility* (angļu val.) vērtēts Likerta 5 punktu skalā, kur šī gada vidējais rādītājs **3,49** ir virs vidējā (3), tādējādi secināms, ka **valsts pārvaldē ir novērojamas dinamiskuma (*agility*) pazīmes**, tomēr nevarētu teikt, ka valsts pārvalde ir izteikti dinamiska (*agile*). Visaugstāk novērtētā no 3 organizācijas veiklības dimensijām ir **lēmumu pieņemšana** (angļu val. *decision-making agility*) – tā ir spēja savākt un novērtēt būtisko informāciju, lai nekavējoties identificētu iespējas un draudus, kā arī izstrādāt rīcības plānu, kas virza resursu pārkonfigurēšanu un jaunu procedūru izstrādi. Jo lielāka mērķu skaidrība, augstāks darbinieku iesaistīšanās līmenis, jaunradei atbilstoša, veicinoša darba vide, veiksmīga sadarbība komandā, jo dinamiskāka (*agile*) ir iestāde.

**Valsts pārvaldes iestāžu dinamiskumu (*agility*)** pozitīvi ietekmē tādi faktori kā **augstākā līmeņa vadība, darba vide, mērķu skaidrība**, kā arī **atbalsts jaunradei**. Interesanti atzīmēt, ka dinamiskumu (*agility*) neietekmē izaugsmes iespēju nodrošināšana, kā arī tiešajam vadītājam varētu būt negatīva ietekme uz iestādes dinamiskumu (*agility*), kas skaidrojama ar to, ka tad, ja trūkst tiešā vadītāja atbalsta idejām, atbalsta jaunradei, darbinieki zaudē motivāciju un kopējais iestādes dinamiskums (*agility*) var samazināties.

2019. gadā valsts pārvaldē iestāde, kura atklājusi visvairāk dinamiskuma (*agility*) pazīmju, ir **Lauku atbalsta dienests**, kur nodarbinātie visaugstāk ir novērtējuši **lēmumu pieņemšanas prasmi, konkrētāk – to, ka iestāde spēj efektīvi novērtēt ārējo apstākļu ietekmi uz tās darbību, tās prioritāte ir apmierināt klienta vajadzības un iestādes piedāvātie pakalpojumi tiek regulāri uzlaboti, lai tiktu pielāgoti pakalpojumu saņēmēju aktuālākajām vajadzībām.**

Kā vērtību realizācija iestādē ietekmē tās dinamiskumu jeb *agility* (angļu val.)?

Lai valsts pārvalde būtu dinamiska (*agile*), ietekme uz iestādes darbu ir šādām valsts pārvaldē definētajām vērtībām: profesionalitātei un efektivitātei, atklātai un sabiedrībai pieejamai valsts pārvaldei, sadarbībai valsts pārvaldē, valsts ilgtspējai un sabiedrības labklājībai, darbam sabiedrības labā. Atbildībai un godprātībai nav manāma statistiska ietekme uz dinamiskumu (*agility*).

Kā vērtību realizācija iestādē ietekmē tās lojalitāti?

Jāsecina, ka tad, ja iestādes darbā izpaužas visas 7 valsts pārvaldē definētās vērtības, tām ir izteikta ietekme uz darbinieku lojalitāti – viņi sevi ar tām asociē ikdienas darba pienākumu veikšanā, visaugstāk vērtējot profesionalitāti un efektivitāti.

Kā vērtību realizācija iestādē ietekmē tās iesaistīšanos?

Jo vairāk iestādes ikdienas darbā izpaužas profesionalitāte un efektivitāte, tiek domāts par valsts ilgtspēju un sabiedrības labklājību, tiek veikts darbs sabiedrības labā, ir efektīva sadarbība valsts pārvaldē, valsts pārvalde ir atklāta un sabiedrībai pieejama un nodarbinātie ir godprātīgi, jo vairāk uzlabojas darbinieku iesaistīšanās. Vērtībai “atbildība” nav nozīmīga ietekme uz iesaistīšanos.

Ko darīt, lai veicinātu valsts pārvaldes iestāžu dinamiskumu jeb *agility* (angļu val.)?

Pētījums uzskatāmi akcentē nepieciešamību sniegt atbalstu jaunradei, kas ir arī svarīgs faktors iestādes dinamiskuma (*agility*) attīstībai, kā arī mazināt jebkāda veida izdegšanas riskus, palielinot darbinieku lojalitāti, – šeit būtiska loma ir tiešā vadītāja ieinteresētībai, gatavībai uzklaut un sniegt atbalstu, kā arī sniegt **konstruktīvu atgriezenisko saiti** darbiniekiem.

Lai tiktu veicināts atbalsts jaunradei, darbiniekiem nepieciešams sajūst iestādes vadītāja atbalstu un to, ka iestādē tiek veicināta inovāciju vides un inovāciju kultūras veidošanās (piemēram, tiek atbalstītas darbinieku mācības par inovatīvām un procesus uzlabojošām metodēm, nodrošināta iespēja tās praktizēt ikdienas darbā), kā arī iestādē ir sakārtota, pozitīva darba vide, kurā tās darbiniekiem ir zināma kārtība, kā var sniegt priekšlikumus darba uzlabošanai, birokrātijas mazināšanai un saņemt atgriezenisko saiti par to statusu. Ne mazāk svarīgi ir tas, ka darbinieki tiek iesaistīti iestādes darba uzlabošanas procesos, inovatīvas kultūrvides veidošanā un uzturēšanā.

Lai raisītu augstāku darbinieku produktivitāti jeb iesaistīšanos, nepieciešams nodrošināt iestādē efektīvu komunikāciju un veidot dialogu visu līmeņu darbinieku vidū, lai ikviens darbinieks gan savlaicīgi saņemtu visu aktuālāko informāciju par izmaiņām, gan spētu sniegt idejas, priekšlikumus procesu uzlabošanai un brīvi paust viedokli par savām izjūtām un vēlmēm.

Ko darīt, lai veicinātu iesaistīšanos valsts pārvaldē?

Regulāri uzklautot darbinieku viedokli, ir iespējams veikt nepieciešamos uzlabojumus dažādos iestādes sniegtajos pakalpojumos klientiem un iestādes iekšējos procesos, kopīgi ieviest dažādus darba vides uzlabojumus (piemēram, ieviest dažādus elastīgā darba modeļus, nodrošināt ergonomisku darba vidi, zaļo biroju u. c. iniciatīvas), saliedēt kolektīvu un risināt problēmjautājumus – ikviens darbinieks ir lielākā iestādes vērtība! Piederības sajūtu, lojalitāti un motivāciju iestādes mērķu sasniegšanā veicina skaidra iestādes misijas, vērtību un vīzijas komunikācija un aktīva darbinieku iesaiste dažādu lēmumu pieņemšanā, tādējādi veidojoties pozitīvai darba videi un kultūrai. Šīs aptaujas rezultāti ikvienai valsts iestādei ir noderīgs rīks **personālvadības politikas izstrādē**, kā arī piesaistoša darba devēja tēla veidošanā.

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

Pētījuma rezultātu komunikācija

Aptaujas rezultātu apkopojums ir ievietots [Ministru kabineta tīmekļvietnē](#). Tām iestādēm, kurās aptauju aizpildīja vismaz 30 % no kopējā darbinieku skaita, tika veikta padziļināta aptaujas rezultātu ietekmes jeb faktoranalīze. Valsts kanceleja attiecīgajām iestādēm nodrošina arī individuālus iestādes rezultātus.

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

## Ar ko Jūs lepojaties savā iestādē?



«Ar iespēju sniegt reālu atbalstu iedzīvotājiem!»



«Ar kolēģiem, kas godprātīgi un no sirds dara savu darbu Latvijas nākotnes labā!»

«Ar labi noorganizētiem pasākumiem, kuru rezultātā uzņēmēji ir atraduši jaunus sadarbības partnerus, uzsākuši vai palielinājuši eksportu, kā arī ārvalstīs dzīvojuši cilvēki ir uzzinājuši par Latviju, tās ražojumiem, kultūru, ir radusies vēlme sadarboties ar Latvijas uzņēmējiem vai vienkārši to apmeklēt!»



«Ar Ministru prezidentu!»



«Ar tiesiskuma apziņas augsto līmeni, bezkompromisa attieksmi pret normatīvo aktu pārkāpumiem, saliedēto kolektīvu, virzoties uz kopīgi pieņemtajiem mērķiem, ģimenisko atmosfēru, kas sniedz atbalstu darbā, kurā pavadām tik daudz laika no savas dzīves!»



«Ar iestādes misiju un lielo mērķi, ar FANTASTISKU iestādes vadītāju, ar citu struktūrvienību kolēģiem, kuri ir sava darba patrioti, kuri ir entuziasti un sava darba mīļotāji. Es lepojos, ka man ir kolēģi, kuri iedvesmo. Bet visvairāk es lepojos ar to, kā mans un manu kolēģu darbs ietekmē sabiedrību un spēj mainīt sabiedrības domāšanu!»



«Iestāde ir vērsta uz inovācijām nozarē. Iestāde rūpējas par laipnu un koleģiālu sadarbību ar klientiem!»



«Domājam un darām visu iespējamo, lai glābtu cilvēku veselību un dzīvību!»



«Ar misiju, ar to, ka padarītais paliks nākamajām paaudzēm, tas ir nozīmīgs ieguldījums valsts kultūras mantojumā!»



«Ideju atvērtība, darba produktivitāte un profesionalitāte, elastība, izaugsme!»



«Ar darba vietas prestižu un neatņemamu posmu aviācijas drošuma nodrošināšanā un nepārtrauktā uzlabošanā!»



«Ar tās vēsturisko lomu valstiskuma stiprināšanā. Mērķiem, kas sasniegti, - ES, NATO, OECD!»



«Ar to, ka iestāde īsteno dabas aizsardzības politikas nozari, kas ir būtiska pašai dabas saglabāšanai, sabiedrībai un nākamajām paaudzēm, un ar profesionāliem un pieredzējušiem kolēģiem, kas ir uzticīgi gan dabas aizsardzības politikas nozarei, gan valsts pārvaldei!»



«Lepojos ar to, ka varu sniegt savu ieguldījumu valsts aizsardzībā!»



«Ar veidu, kā iestāde izmanto modernās tehnoloģijas un dažādus IT risinājumus, lai uzlabotu privātpersonas saskarsmi ar iestādi!»



«Ieguldījums, ko sniedzam bezdarba samazināšanā un cilvēku labklājības veicināšanā!»