

State Chancellery
Republic of Latvia

Iesaistīšanās pētījums 2022: **REZULTĀTI**



**Valsts
kanceleja**



**Valsts
administrācijas
skola**

11. janvāris, 2023

Īsumā par pētījumu:

- Valsts kanceleja sadarbībā ar Valsts administrācijas skolu un RISEBA periodā no **2022. gada 28.septembra līdz 19.oktobrim** veica iesaistīšanās aptauju elektroniskajā aptauju sistēmā «Webropol»
- 6 starptautiski OECD jautājumi
- Piedalījās:
 - **153** valsts tiešās pārvaldes iestādes
 - **7960** respondenti



State Chancellery
Republic of Latvia

Kas ir **IESAISTĪŠANĀS**?

Darbinieka
psiholoģisko
investīciju
līmenis
organizācijā.

*AON 2018 Trends in Global
Employee Engagement
Global Employee
Engagement Rebounds to
Match Its All-Time High*

Pozitīvas
attieksmes un
rīcības kopums, kas
veicina **augstu**
sniegumu atbilstoši
organizācijas misijai
un mērķiem.

*John Storey, Patrick M Wright, David Ulrich eds.
(2008). The Routledge Comparison to Strategic
Human Resource management*

**«Iesaistīšanās un produktivitāte ir praktiski
viens un tas pats».**

UNLEASH Amsterdam, 23.-24.10.2018.



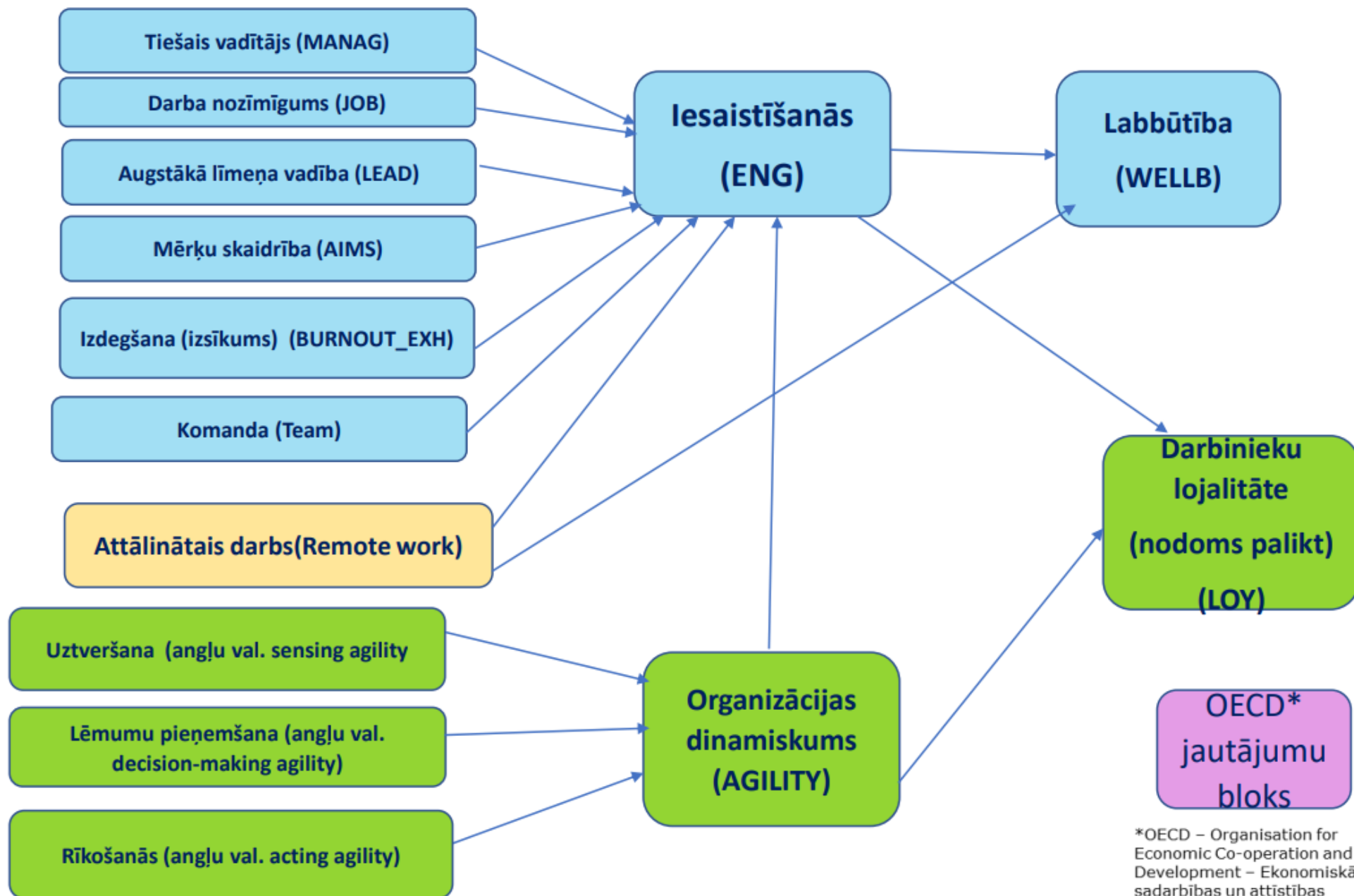
Iesaistīšanās (Eng, Engagement) – MĒRĪŠANAS METODE

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:

- 1) 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.
- 2) centība, aizraušanās** (angļu val. **dedication**), nozīmē būt pilnībā iesaistītam savā darbā, piedzīvot entuziasma, iedvesmas, lepnuma un izaicinājuma sajūtu.
- 3) iedziļināšanās** (angļu val. **absorption**) darbā, raksturo pilnīga koncentrēšanās, dedzība un apmierināta iegremdēšanās darbā, kad laiks paiet ļoti ātri un ir grūtības atrauties no darba (Schaufeli and Bakker, 2006).

Nr.p. k./ kods	Atbilžu variants UWES skalai	Iesaistīšanās līmenis 2021. un 2022. gada vērtējumā (vidējā vērtējuma diapazons)	Kods
1	Nekad	Nav iesaistījušies (1=2.5)	1
2	Gandrīz nekad (dažas reizes gadā vai retāk)		
3	Reti (reizi mēnesī vai retāk)	Neitrāli (2,51-4)	2
4	Dažreiz (dažas reizes mēnesī)		
5	Bieži (reizi nedēļā)	Iesaistījušies (4.01-6.5)	3
6	Ļoti bieži (dažas reizes nedēļā)		
7	Vienmēr (katru dienu)	Pilnībā iesaistījusies (6,51-7)	4

Pētījuma konceptuālais modelis 2022



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



Iesaistīšanās indekss globāli (2022. 1.cet): **62% ***

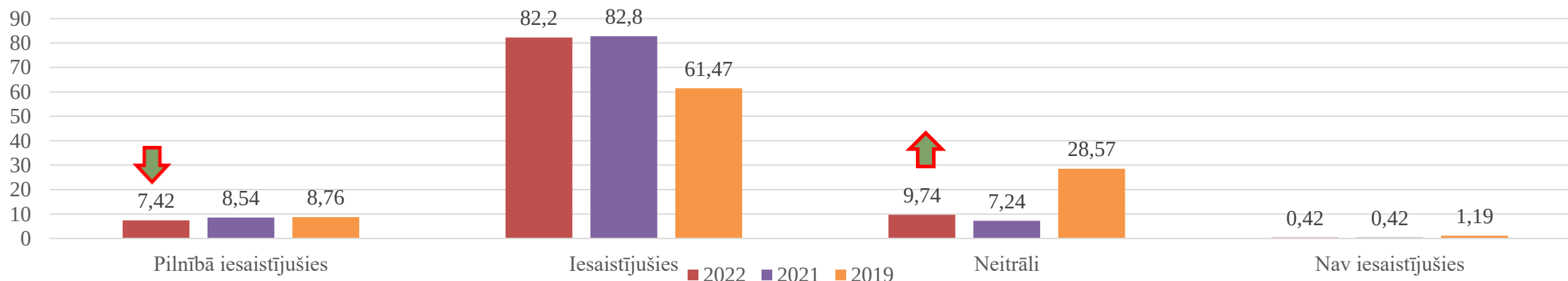
Iesaistīšanās indekss Latvijas valsts pārvaldē:

2021: 92,34 %

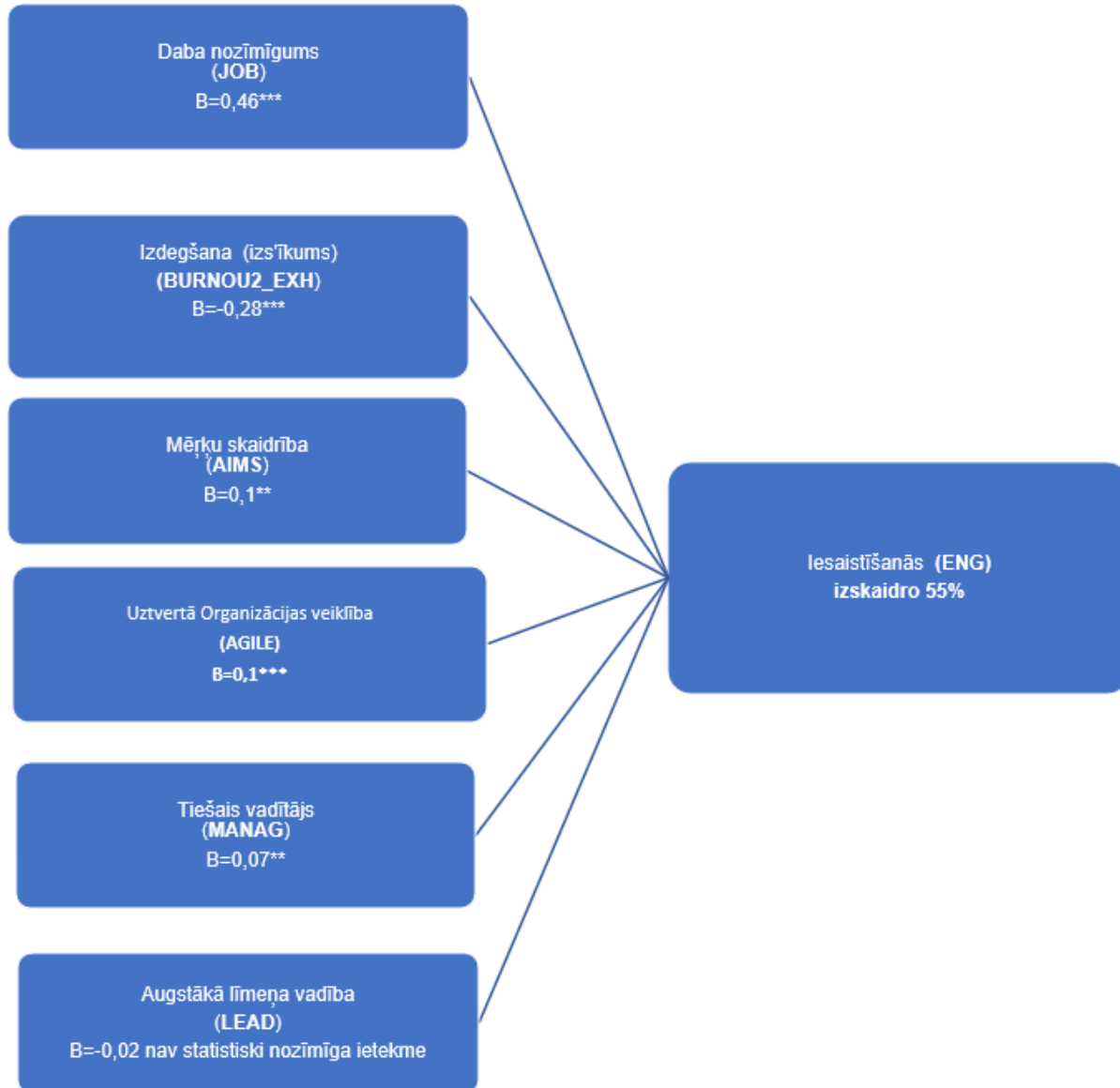
2019: 70,23%, pēc 2018.gada metodoloģijas: **77,3%**

2022: 89,91%

Iesaistīšanās % (2022 N=7960; 2021 n=5469; 2019 n=5778)



IESAISTĪŠANĀS (1)



Kas ietekmē darbinieku iesaistīšanos?



Visvairāk pozitīvi ietekmē:

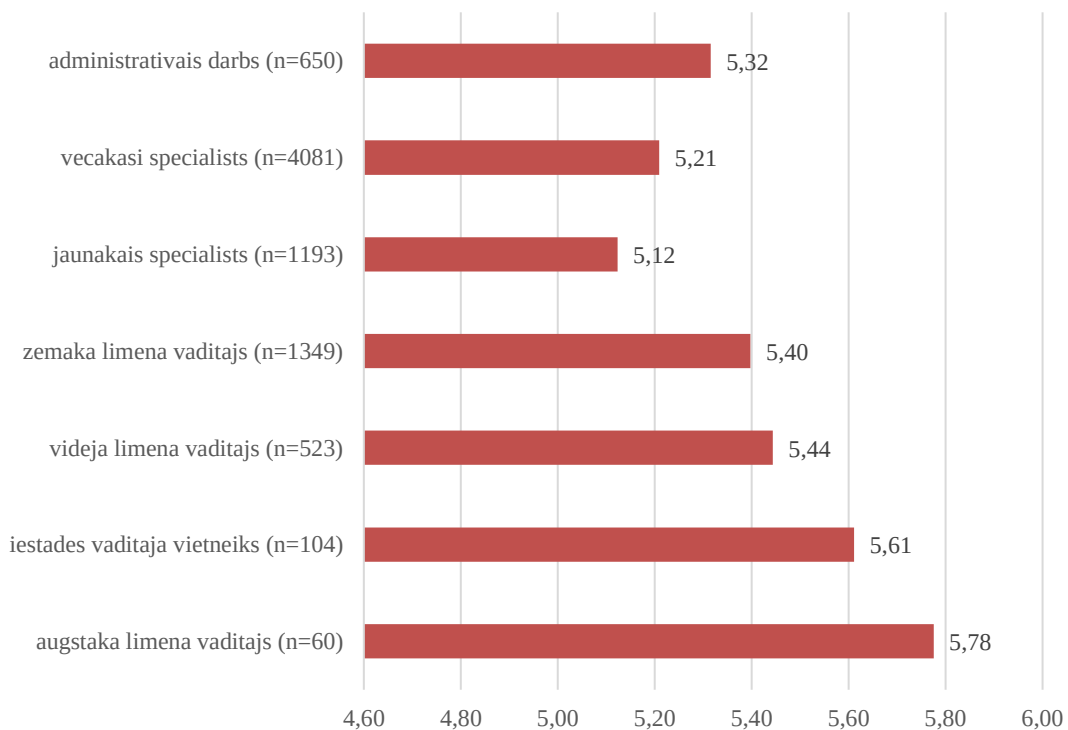
- Mērķu skaidrība
- Tiešais vadītājs
- Augstākā līmeņa vadība
- Darba saturs/nozīmīgums

Faktori ar negatīvu vērtējumu var mazināt darbinieku iesaistīšanos, piemēram, ja ir jūtams **izsīkums**.

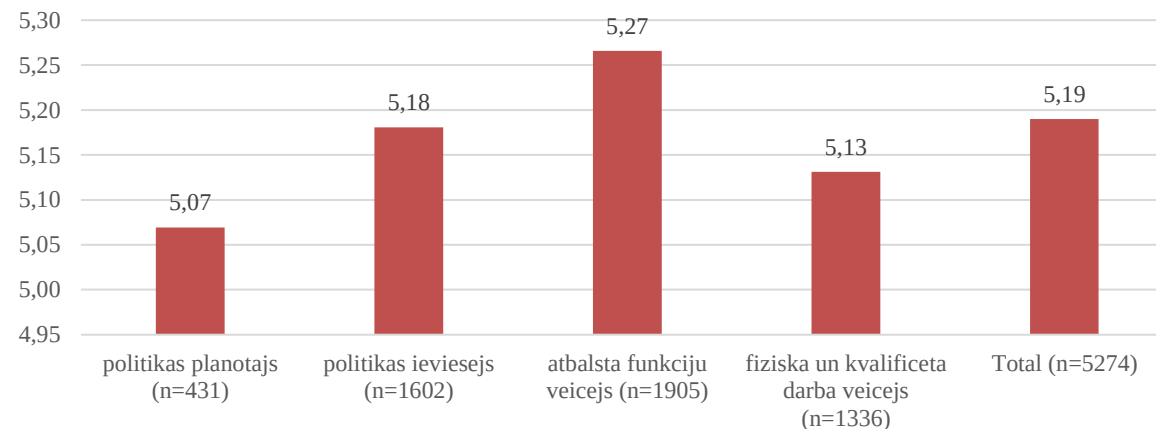
IESAISTĪŠANĀS (2)

Ko ņemt vērā?

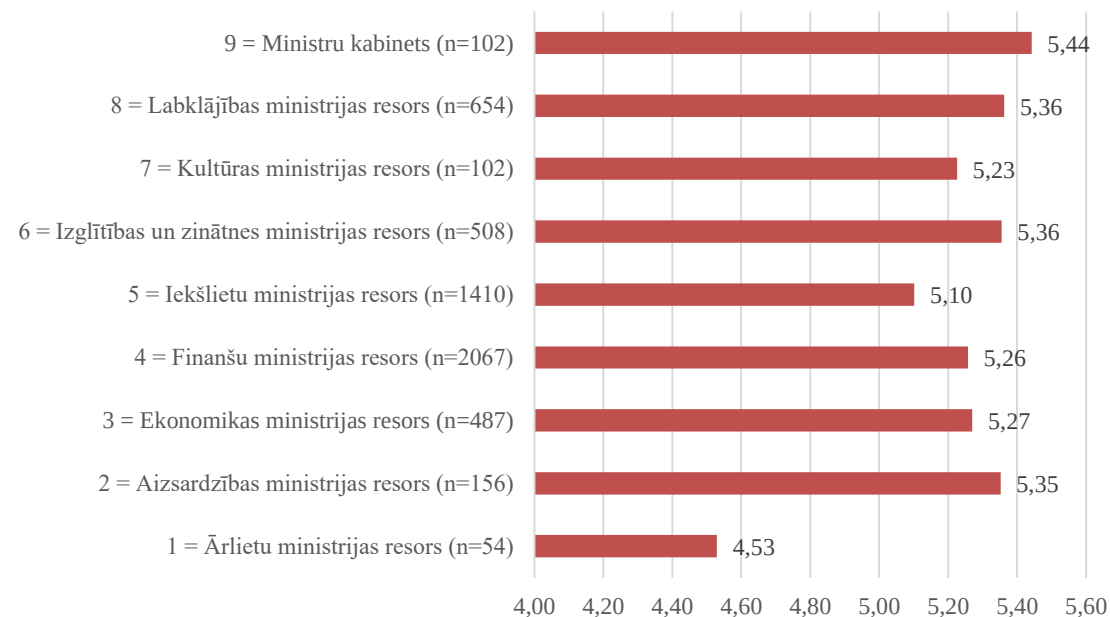
Iesaistīšanās pa amatu grupām 2022. gadā



Iesaistīšanās pa amatiem 2022. gadā



Vidējais iesaistīšanās līmenis pa resoriem 2022. g.



IESAISTĪŠANĀS (3)

Ko ņemt vērā?

> Iesaistījušies augstākā līmeņa vadītāji, iestāžu vadītāji, vietnieki

< iesaistījušies jaunākie & vecākie speciālisti*

*

> Atbalsta funkciju veicējs

< iesaistījušies politikas plānotāji



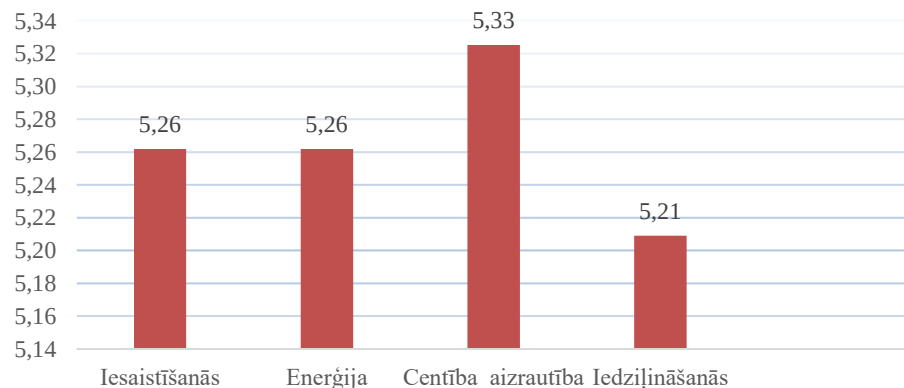
> iesaistījušies ar darba pieredzi valsts pārvaldē līdz vienam gadam un ilgāk par 20 gadiem

< iesaistījušies ar darba pieredzi valsts pārvaldē no 3 līdz 5 gadiem un no 5 līdz 10 gadiem

> iesaistījušies vecuma posmā no 65 gadiem un vairāk un no 55 gadiem līdz 64 gadiem

< iesaistījušies vecuma grupā līdz 25 gadiem un no 25 līdz 34 gadiem (ieskaitot)

Iesaistīšanās VP kopumā 2022 g.



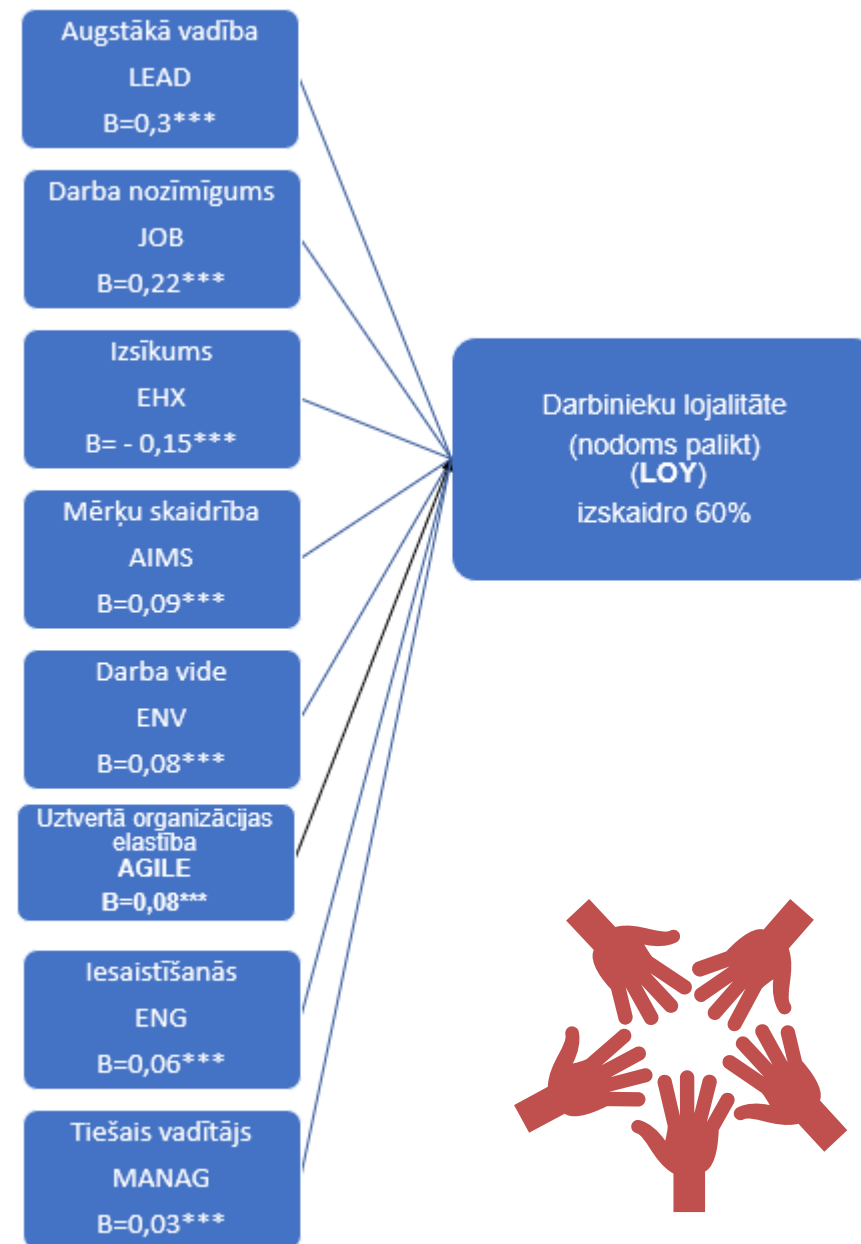
LOJALITĀTE (1)

Kas to ietekmē?

Lojalitāti visvairāk ietekmē/veicina:

- Augstākā līmeņa vadība
- Darba saturs/nozīmīgums
- Organizācijas dinamiskums (agility)
- Mērķu skaidrība
- Iesaistīšanās

Lojalitāti visvairāk mazina izdegšana (izsīkums)



LOJALITĀTE (2)

Ko ņemt vērā? -

> lojalitāte ir vecuma grupai no 55 līdz 64 gadiem

< lojalitāte ir vecuma grupai no 25 līdz 34 gadiem



*strādā valsts pārvaldē 3-5 gadus

> lojalitātes vērtējums ir augstākā līmeņa vadītājiem

< lojalitātes vērtējums ir vecākajiem speciālistiem (2021.g jaunākajiem speciālistiem)

> lojalitāti demonstrē respondenti ar darba pieredzi valsts pārvaldē mazāk par 5 mēnešiem un ilgāk par 20 gadiem

< lojalitāti demonstrē respondenti ar darba pieredzi valsts pārvaldē no 3 līdz 5 gadiem

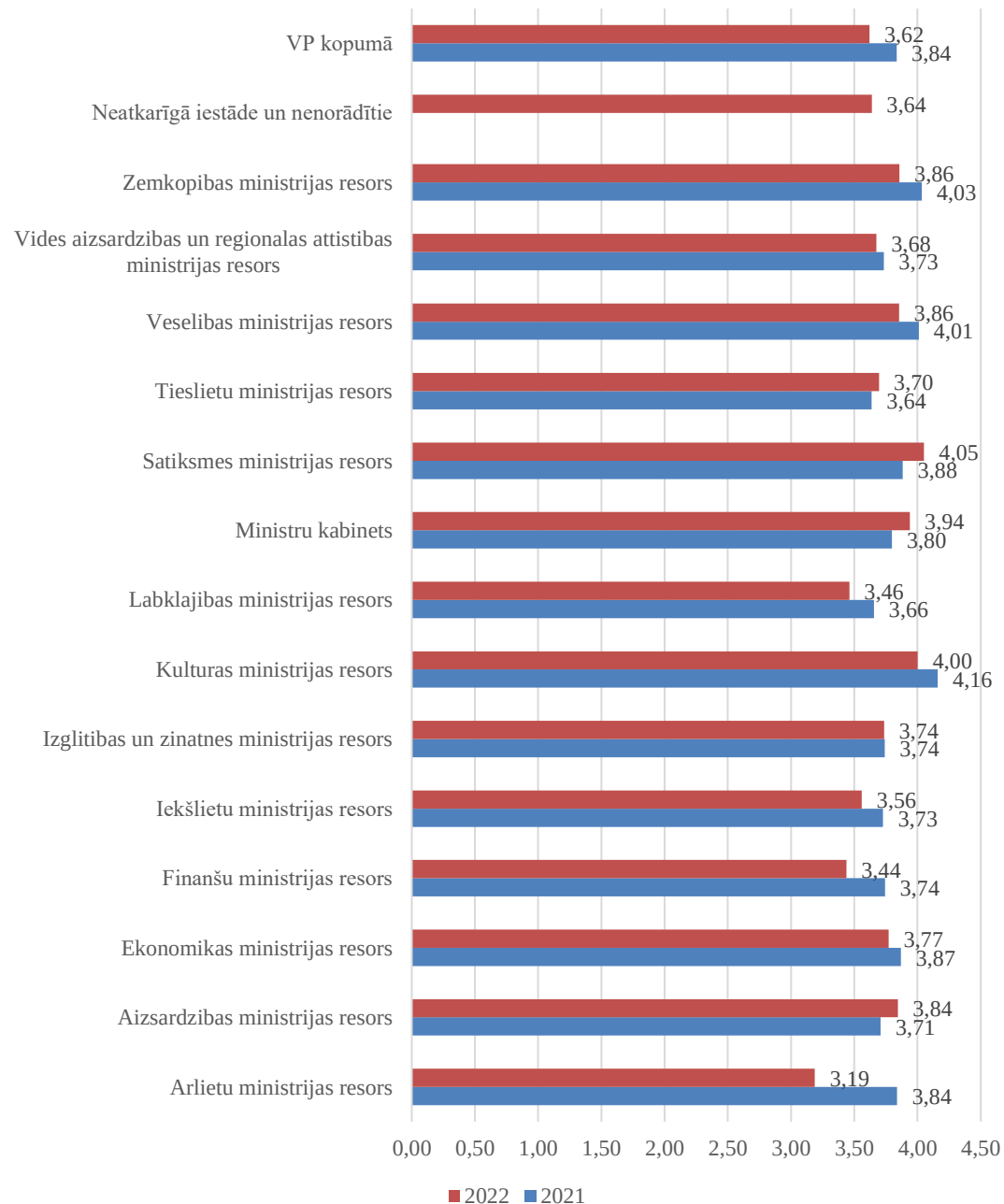
57% no šiem darbiniekiem* ir vecuma grupā **25-34 gadi**, un vecums ir otrs faktors kas ietekmē lojalitāti – šī vecuma grupa ir ar **visaugstāko risku aiziešanai tuvākajā laikā!**

LOJALITĀTE (3)

Lojalitātes
izmaiņas pa
resoriem 2021. un
2022. gadā

**Vidējais vērtējums
2022.g. VP kopumā: 3.62
2020.g bija 3.84**

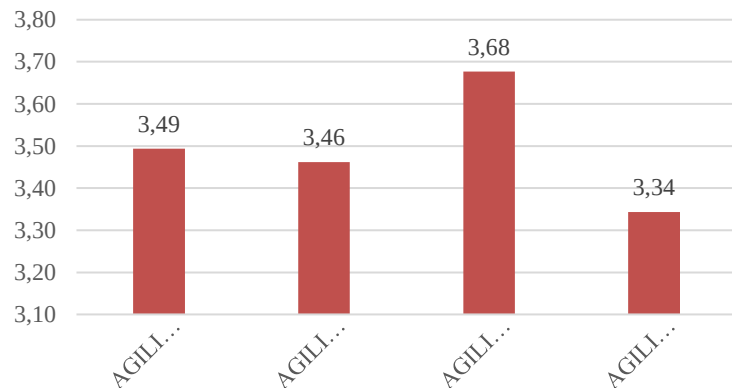
Lojalitāte 2022.g. salīdzinājumā ar 2021.g.



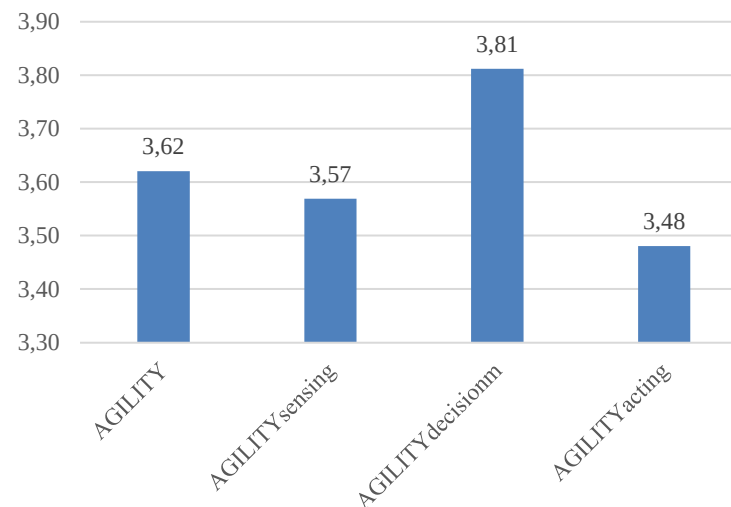
AGILITY JEB DINAMISKĀ VALSTS PĀRVALDE (1)

Agility jeb dinamiskums vērtēts Likerta 5-punktu skalā: **3,49** vidējais vērtējums ir **virs vidējā (3)**, bet salīdzinot ar 2021.g. tas ir samazinājies (3,62). Tomēr kopumā rezultāti norāda, ka ir vērojamas *agility* pazīmes valsts pārvaldē.

Stratēģiskā elastība 2022.g. VP kopumā



Stratēģiskā elastība 2021.g. VP kopumā



Visaugstāk (tāpat kā 2019. un 2021. g.) novērtētā ir **lēmumu pieņemšana** (angļu val.: *decision-making agility*) - 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.

Augstākā vadība

LEAD

B=0,35***

Darba vide

ENV

B=0,24***

Mērķu skaidrība

AIMS

B=0,20***

Darba nozīmīgums

JOB

B=-0,06***

Iesaistīšanās

ENG

B=0,08***

Lojalitāte

LOY

B=0,06***

Komanda

TEAM

B=0,07***

Tiešais vadītājs

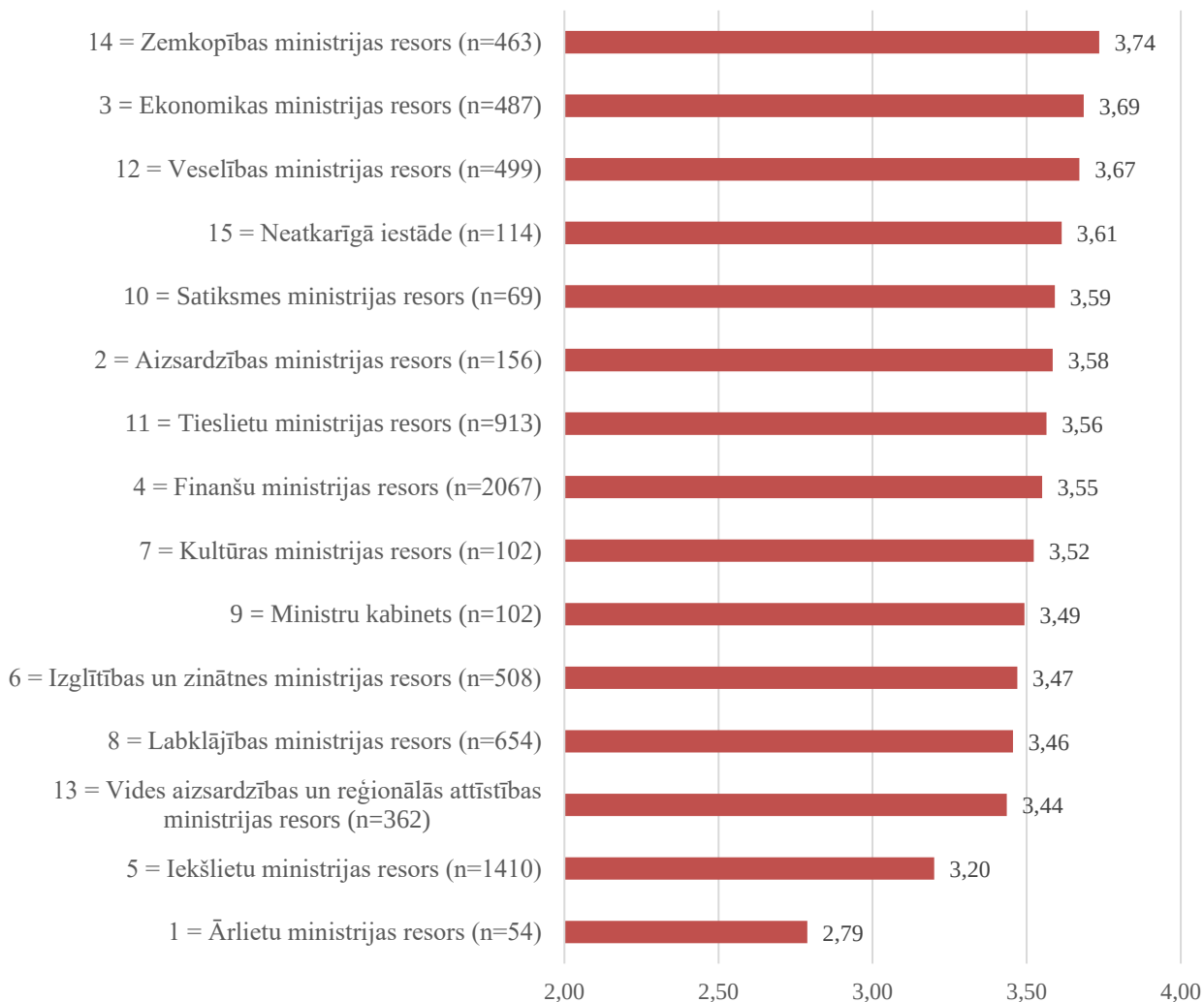
MANAG

B= - 0,06***

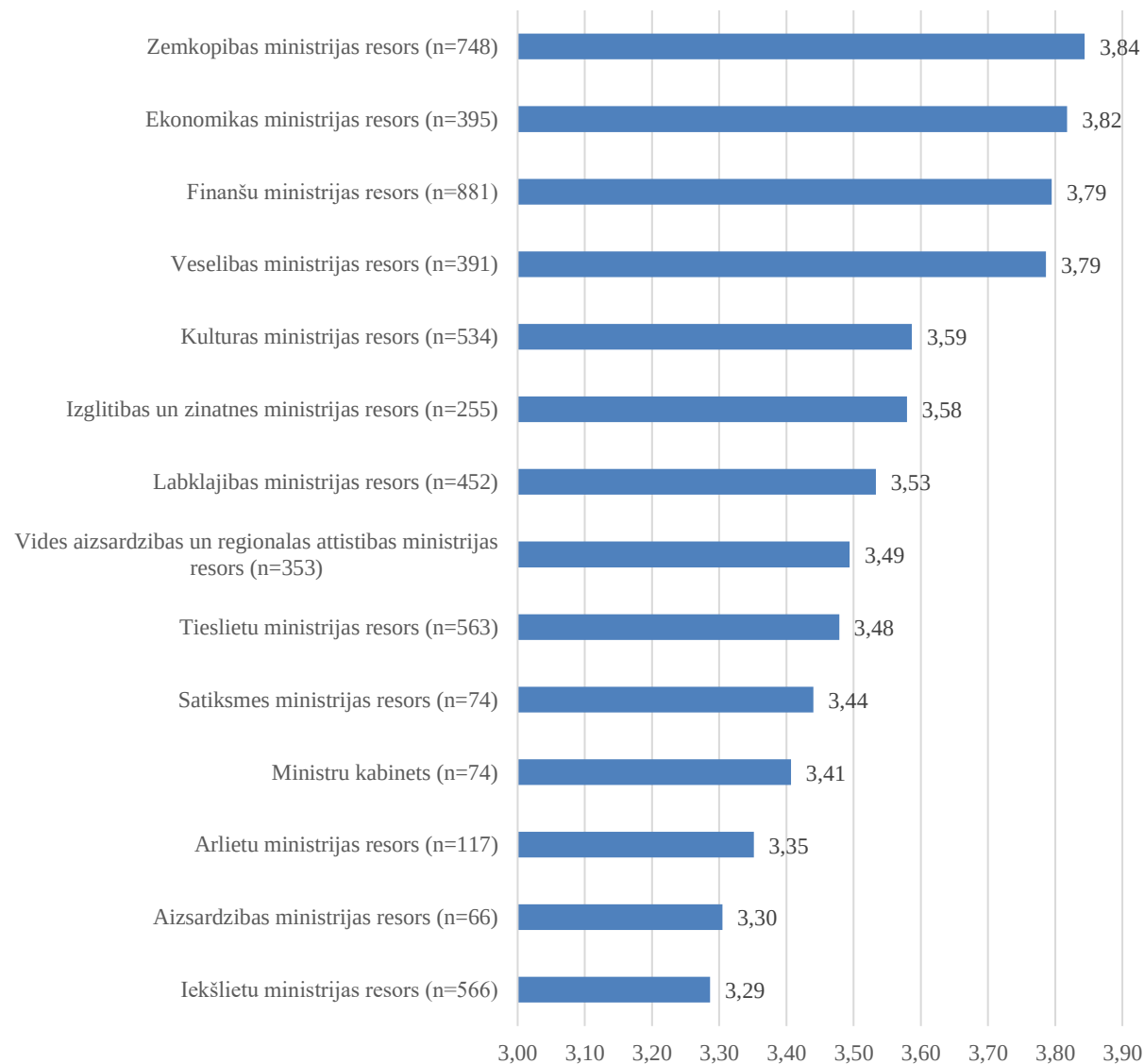
Organizācijas
veiklība
(AGILE)
izskaidro 60%

AGILITY (2)

Stratēģiskā veiklība pa resoriem 2022.g.



Stratēģiskā veiklība pa resoriem 2021. g.



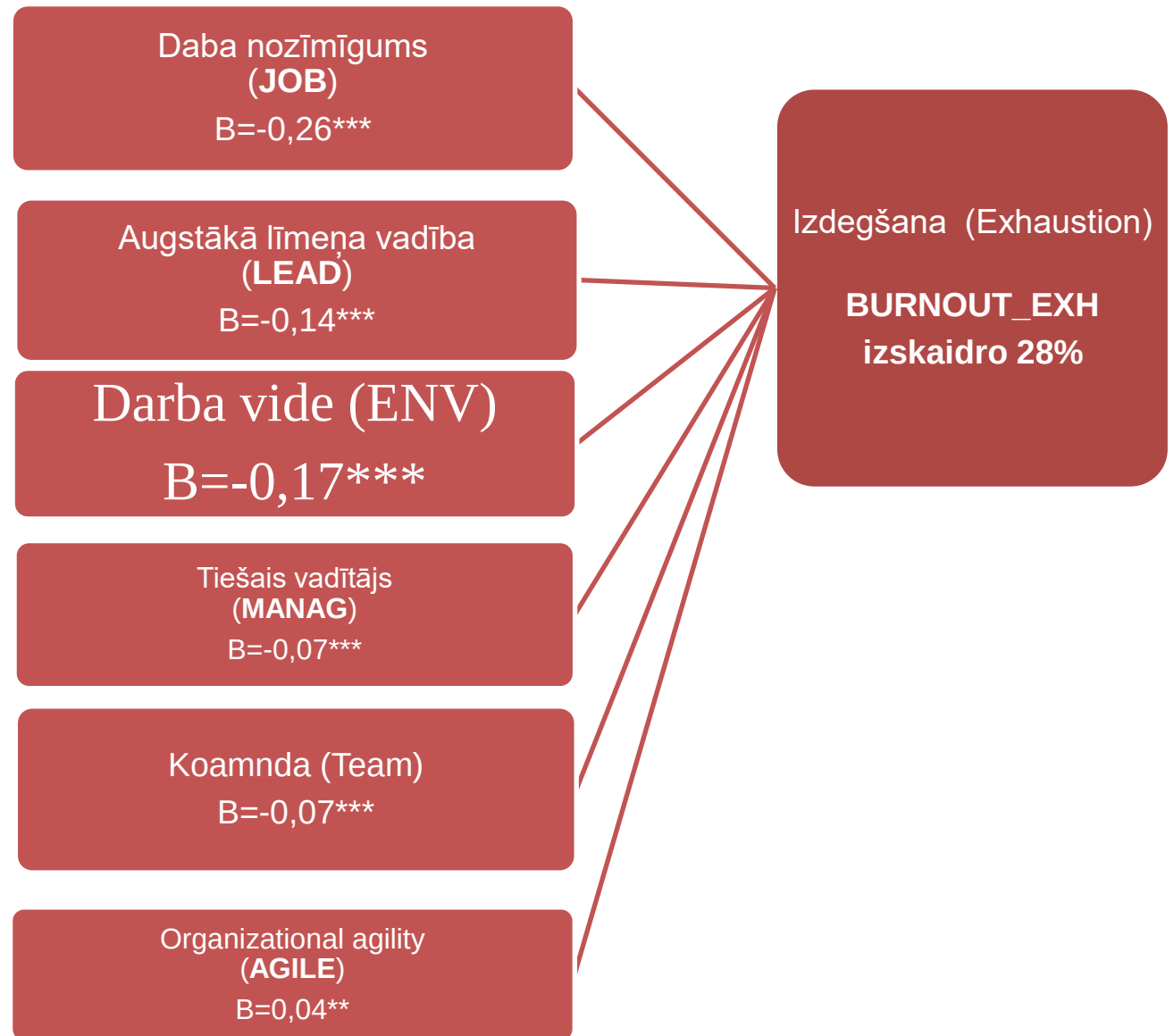
IZDEGŠANA (1)

Kas to ietekmē?

Izsīkums (angļu val. - *excausion*) tiek definēts kā intensīvas fiziskās, afektīvās un izziņas slodzes sekas, t.i., kā ilgstošas pakļaušanās noteiktām darba prasībām ilgtermiņa sekas.

Demerouti and Bakker (2008) izveidotā skala Oldenburg Burnout Inventory

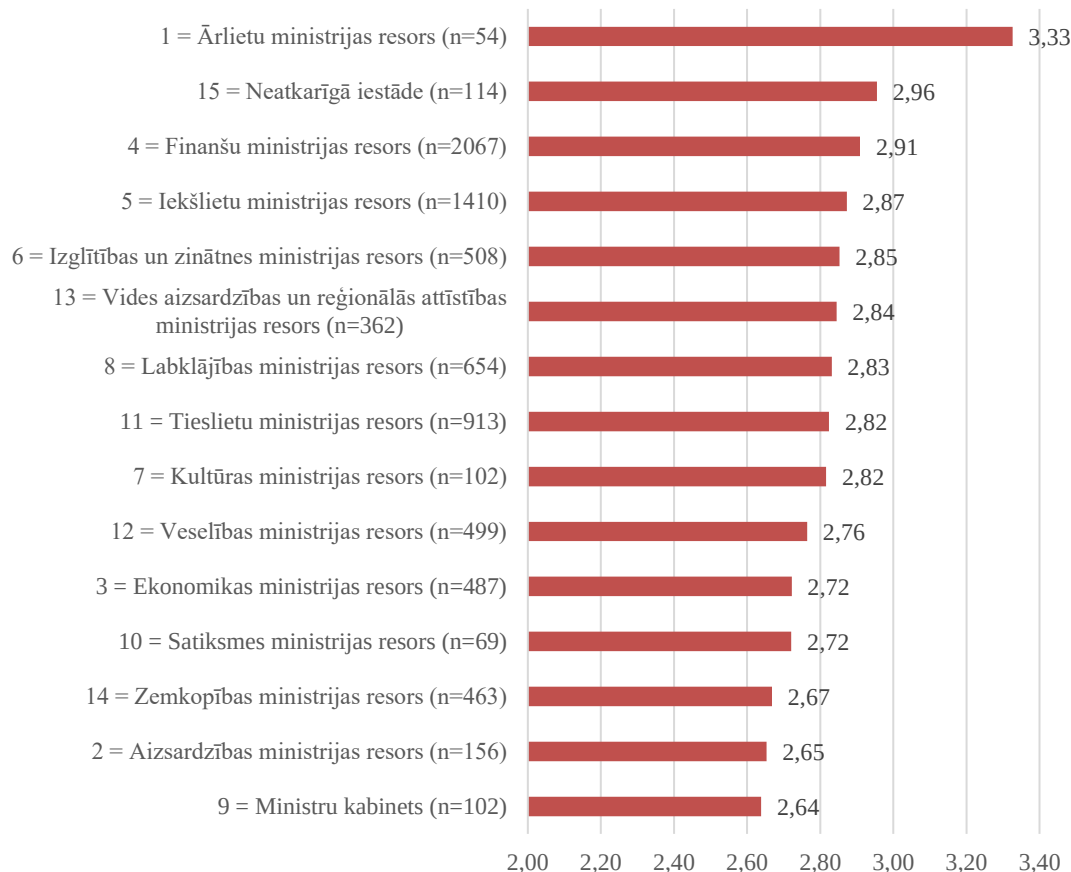
- Faktori ar **negatīvu B** (*beta koeficients*) **samazina** izdegšanu - darbs, augstākā līmeņa vadība, tiešais vadītājs un komanda
- Faktori ar **pozitīvu B** (*beta koeficients*) **palielina izdegšanu** - uztvertā organizācijas veiklība to palielina



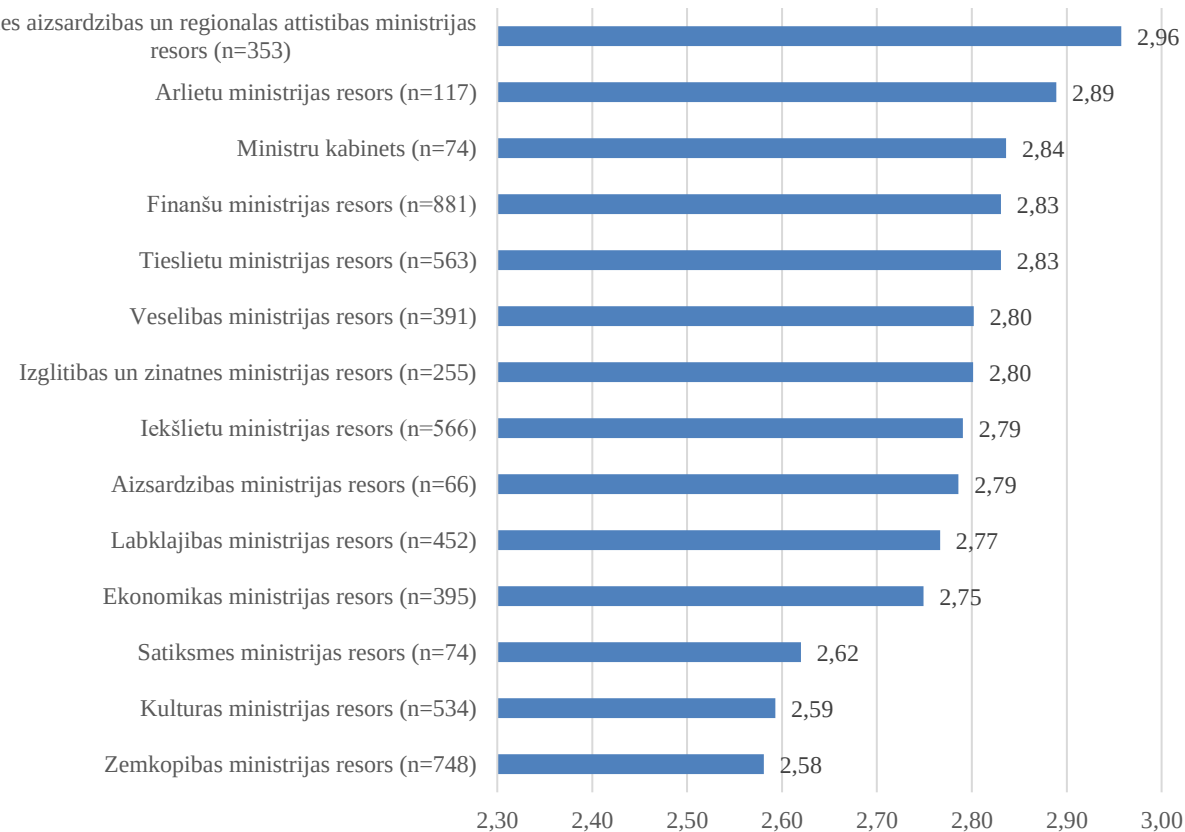
IZDEGŠANA (2)

Izsīkums pa resoriem 2022. g. pret 2021. g.

Izsīkums pa resoriem 2022. g.



Izsīkums pa resoriem 2021.g.



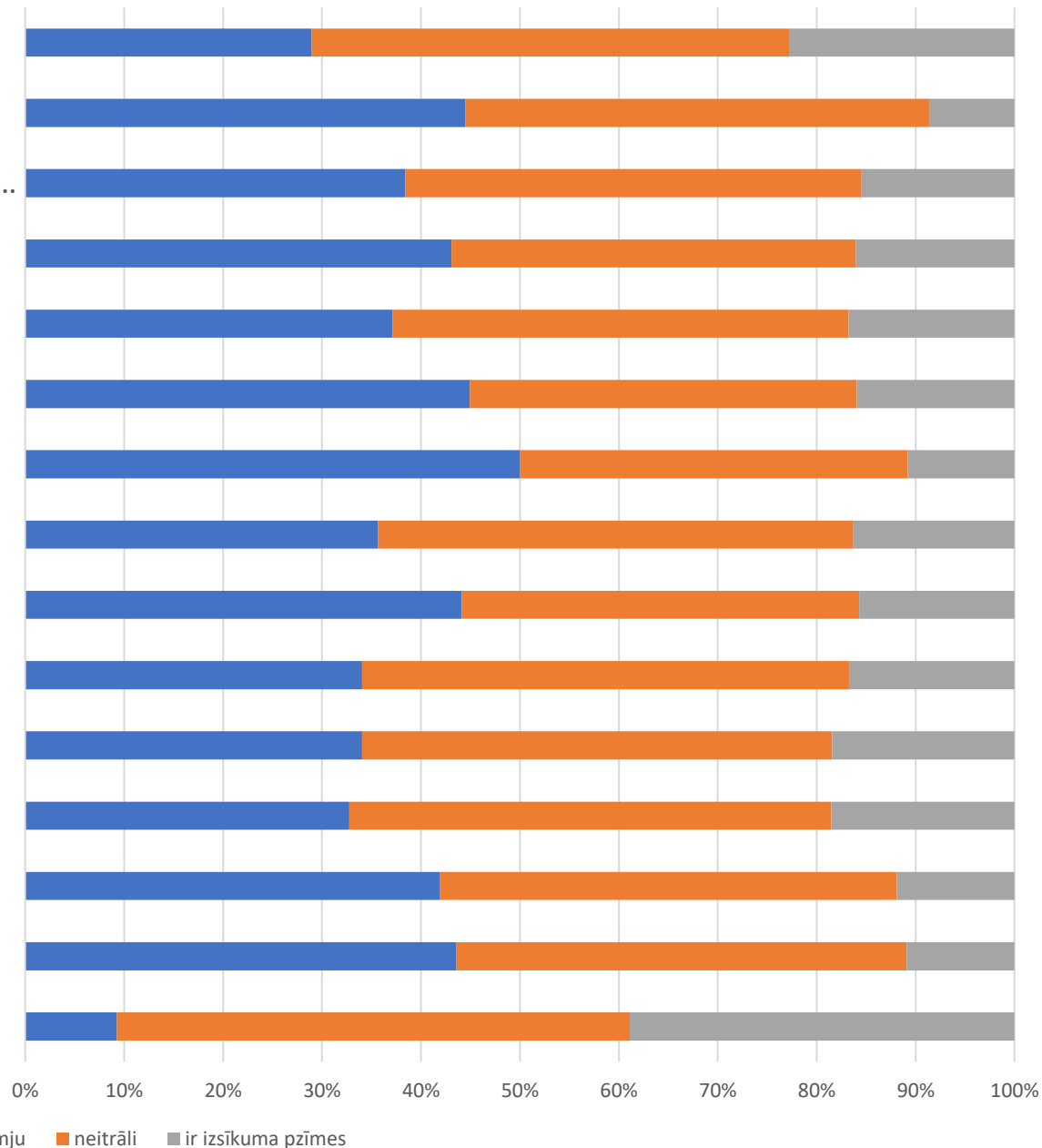
Izdegšana (izsīkums) kopumā ir zem vidēja vērtējuma (**3**) – **2,84** (2021. g. bija 2,76), kas norāda uz to, ka kopumā situācija ir pieņemama, lai arī izsīkums ir palielinājies.

2022. gadā **16,63%** respondenti uzrāda izsīkuma pazīmes, salīdzinājumā ar 2021. gadu izsīkuši bija 12,75%

IZDEGŠANA (3)

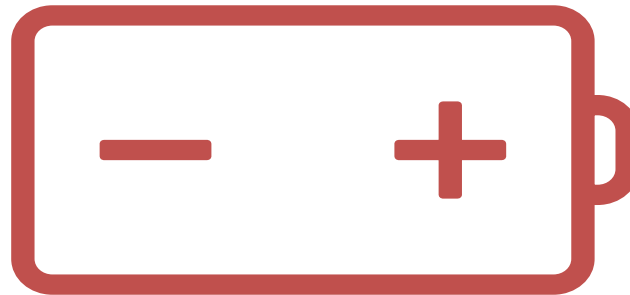
Izsākuma līmeņi pa resoriem 2022.g.

- 15 = Neatkarīgā iestāde (n=114)
- 14 = Zemkopības ministrijas resors (n=463)
- 13 = Vides aizsardzības un reģionālās attīstības ministrijas resors...
- 12 = Veselības ministrijas resors (n=499)
- 11 = Tieslietu ministrijas resors (n=913)
- 10 = Satiksmes ministrijas resors (n=69)
- 9 = Ministru kabinets (n=102)
- 8 = Labklājības ministrijas resors (n=654)
- 7 = Kultūras ministrijas resors (n=102)
- 6 = Izglītības un zinātnes ministrijas resors (n=508)
- 5 = Iekšlietu ministrijas resors (n=1410)
- 4 = Finanšu ministrijas resors (n=2067)
- 3 = Ekonomikas ministrijas resors (n=487)
- 2 = Aizsardzības ministrijas resors (n=156)
- 1 = Ārlietu ministrijas resors (n=54)



IZDEGŠANA (4)

Ko ņemt vērā?



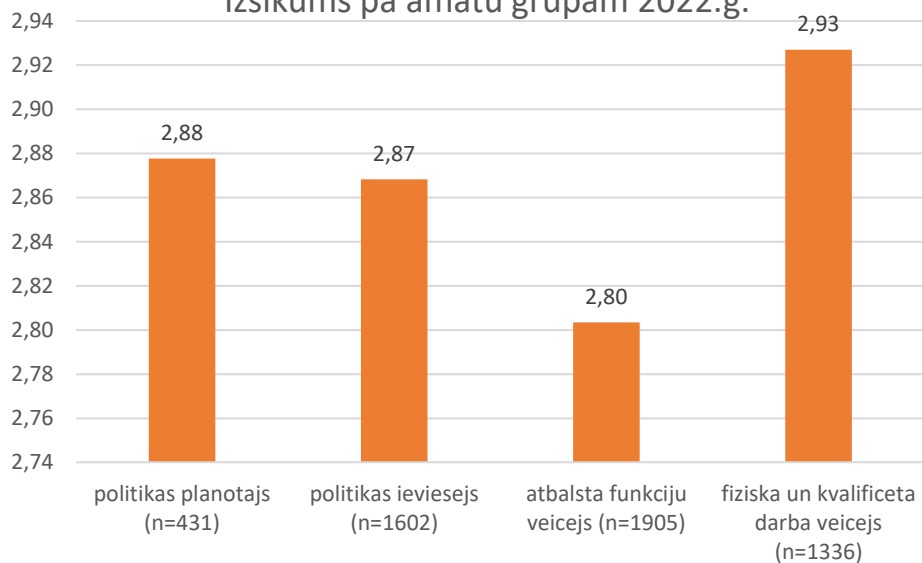
- Izdegšanas risks jaunākajiem (2,88) un vecākajiem speciālistiem speciālistiem (2,85)
- Izdegšanas risks politikas plānotājiem un politikas ieviesējiem
- Izdegšanas risks atbalsta funkciju veicējiem un fiziskā un kvalificētā darba veicējiem

- Izdegšanas risks ar darba pieredzi valsts pārvaldē no 3 līdz 5 gadiem, kā arī no 5 līdz 10 gadiem un no 10 līdz 20 gadiem
- Izdegšanas risks ar darba pieredzi valsts pārvaldē mazāk par 6 mēnešiem un no 6 mēnešiem līdz 1 gadam

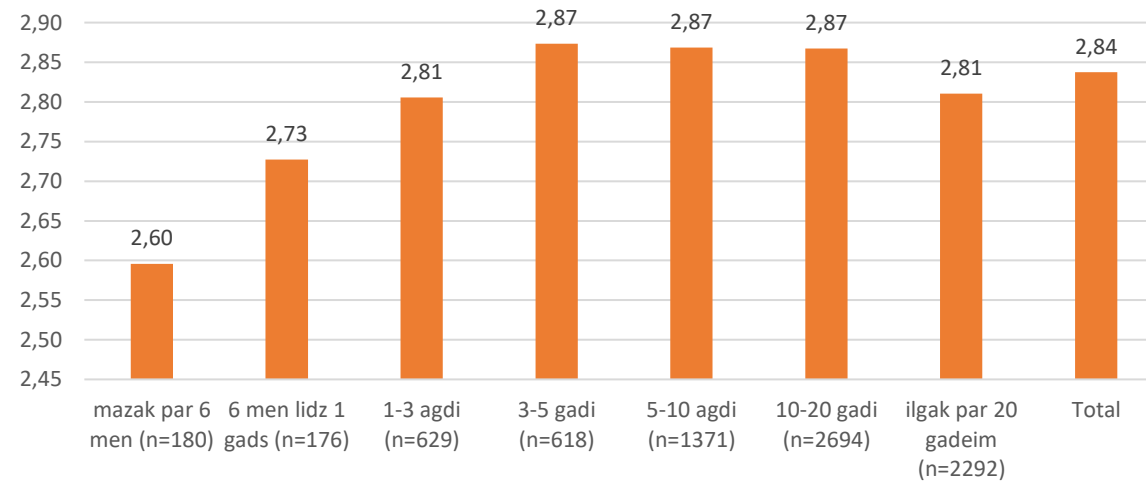
- Izdegšanas risks vecuma grupā līdz 25 gadiem un no 25 līdz 34 gadiem (ieskaitot), no 35 gadiem līdz 44 gadiem
- Izdegšanas risks vecuma grupā no 65 gadiem un vairāk, no 55 gadiem līdz 64 gadiem

IZDEGŠANA (4) Ko ņemt vērā?

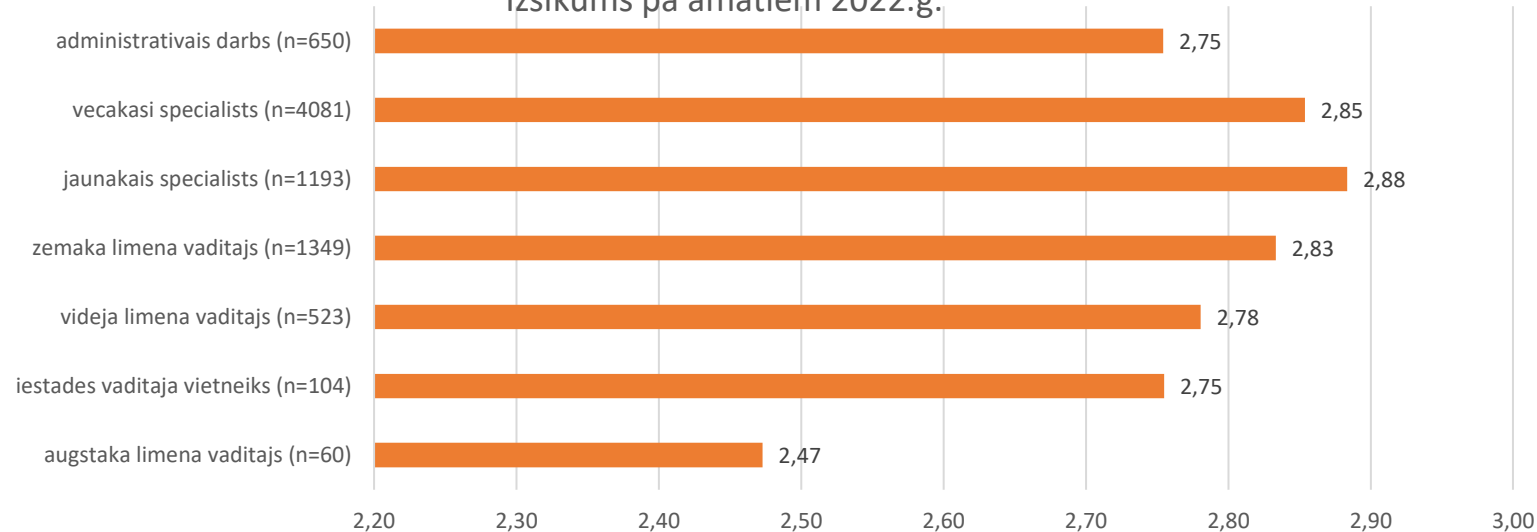
Izsīkums pa amatu grupām 2022.g.



Izsīkums atkarībā no darba stāža VP 2022. g.

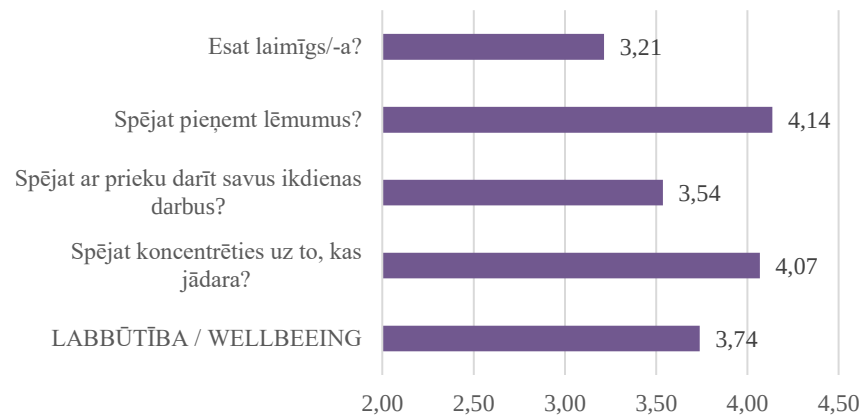


Izsīkums pa amatiem 2022.g.

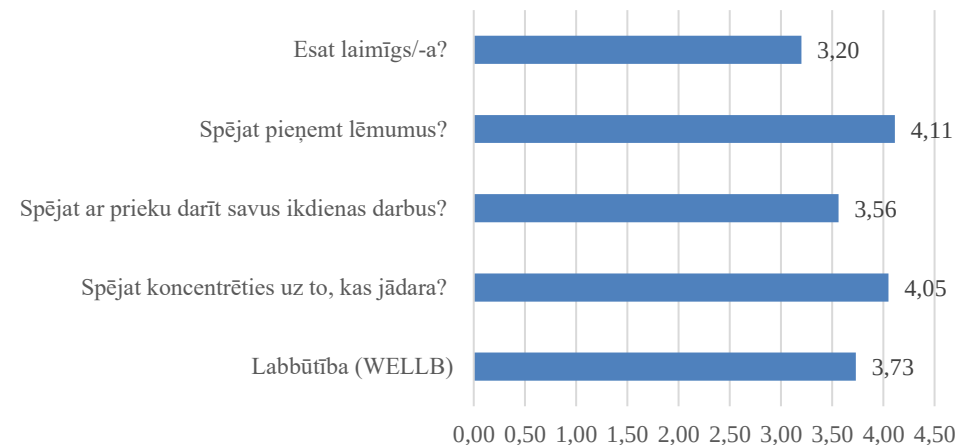


LABBŪTĪBA (1) - rezultāti līdzīgi 2021.g.

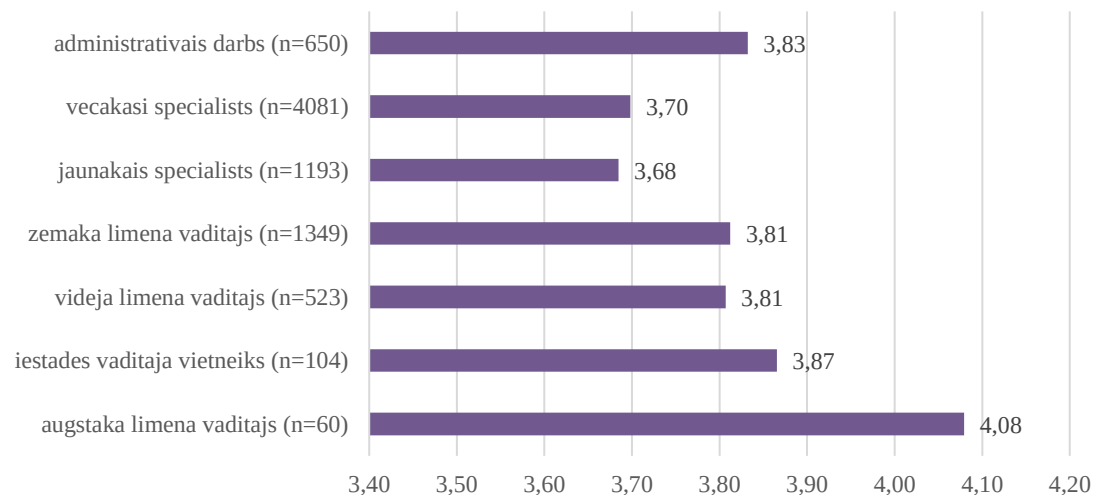
Darbinieku labbūtība 2022.g.



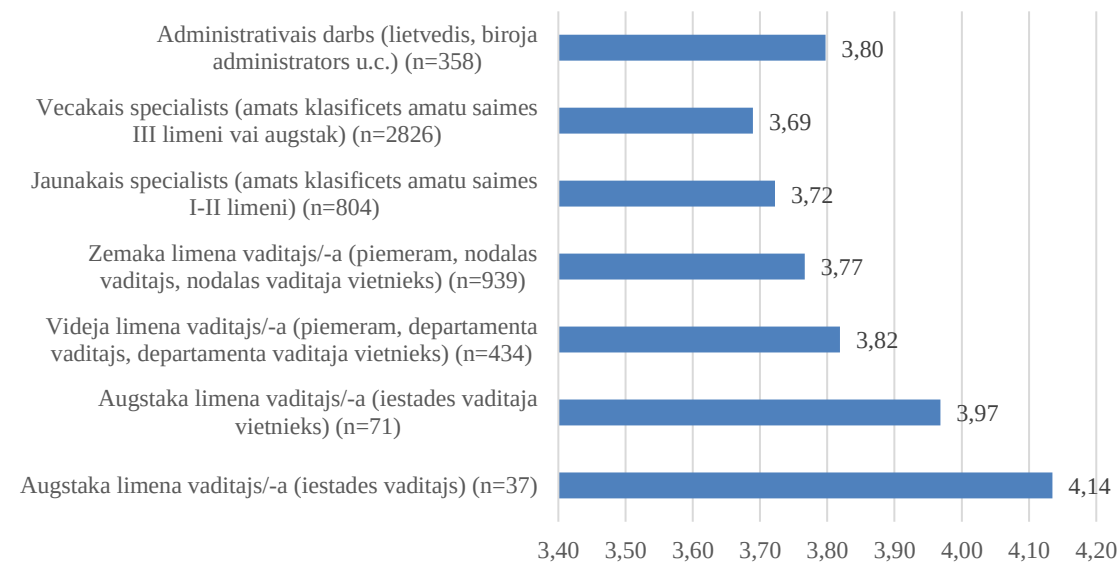
Darbinieku labbūtība 2021.g.



Labbūtība pa amtiem 2022.g.



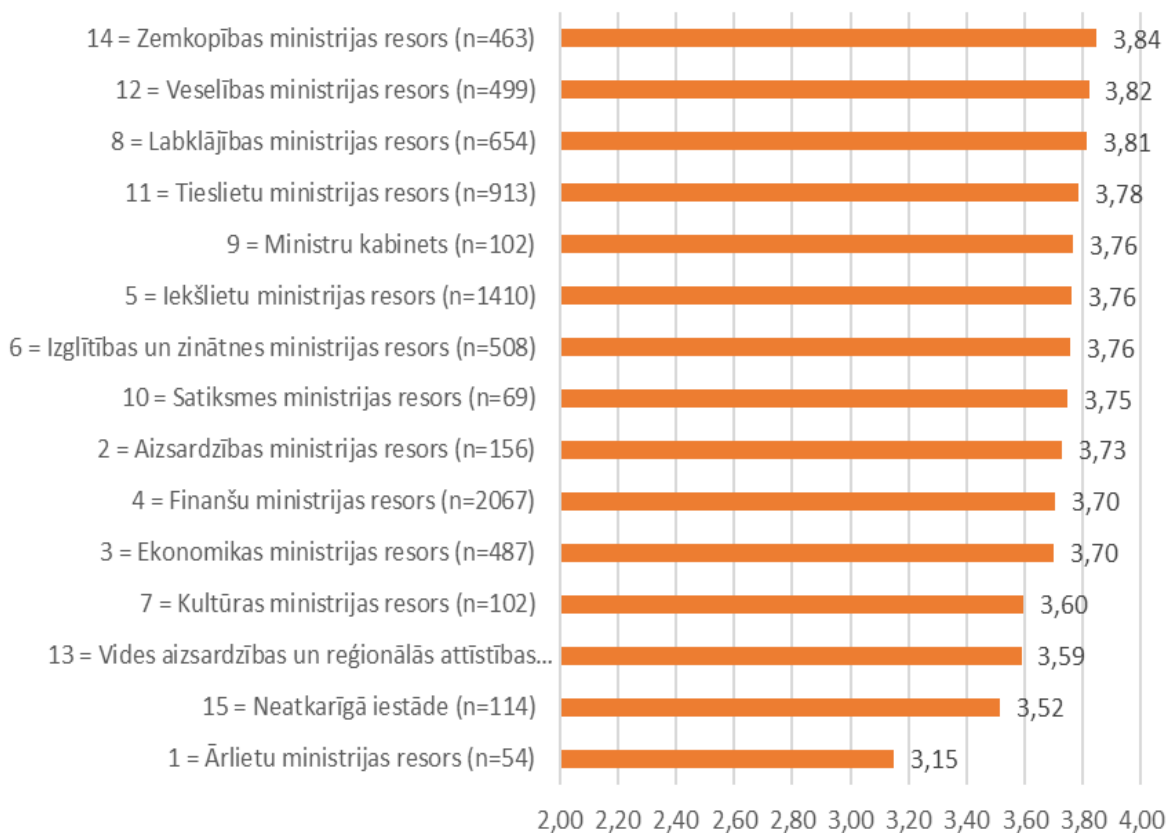
Labbūtība pa amatiem 2021. g.



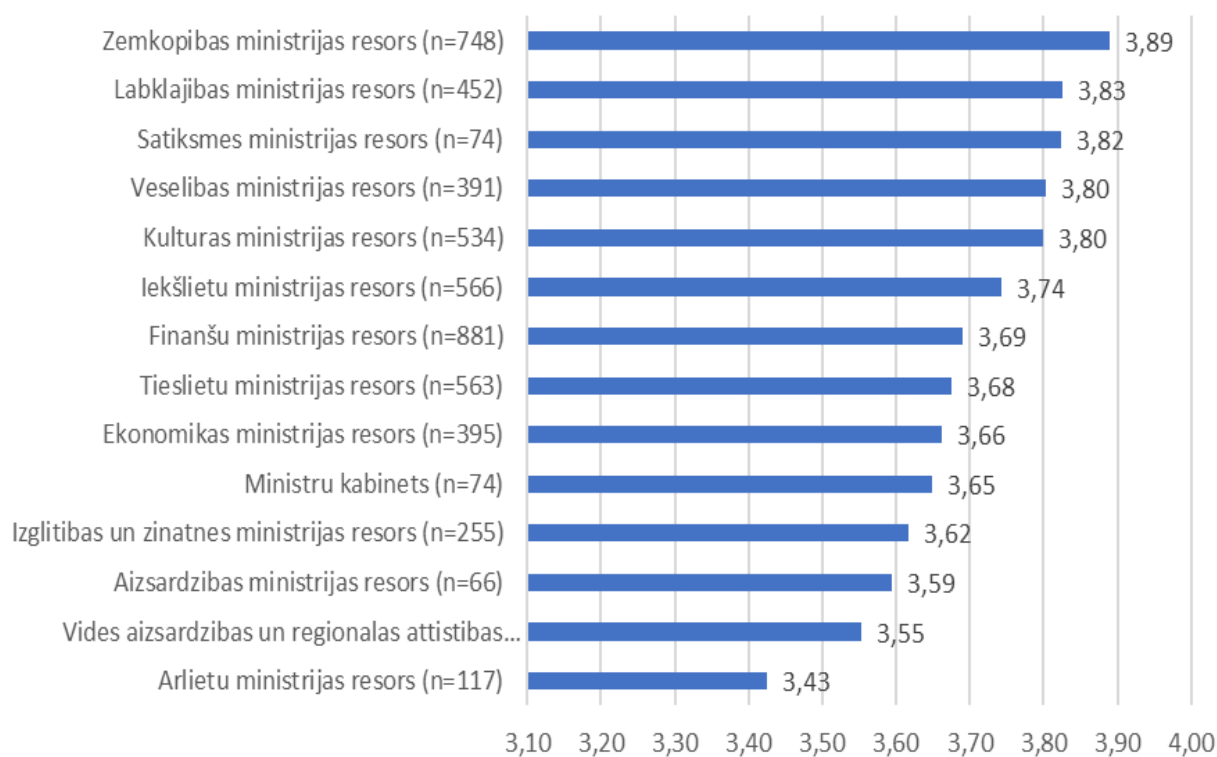
LABBŪTĪBA (2)

Labbūtības salīdzinājums pa resoriem

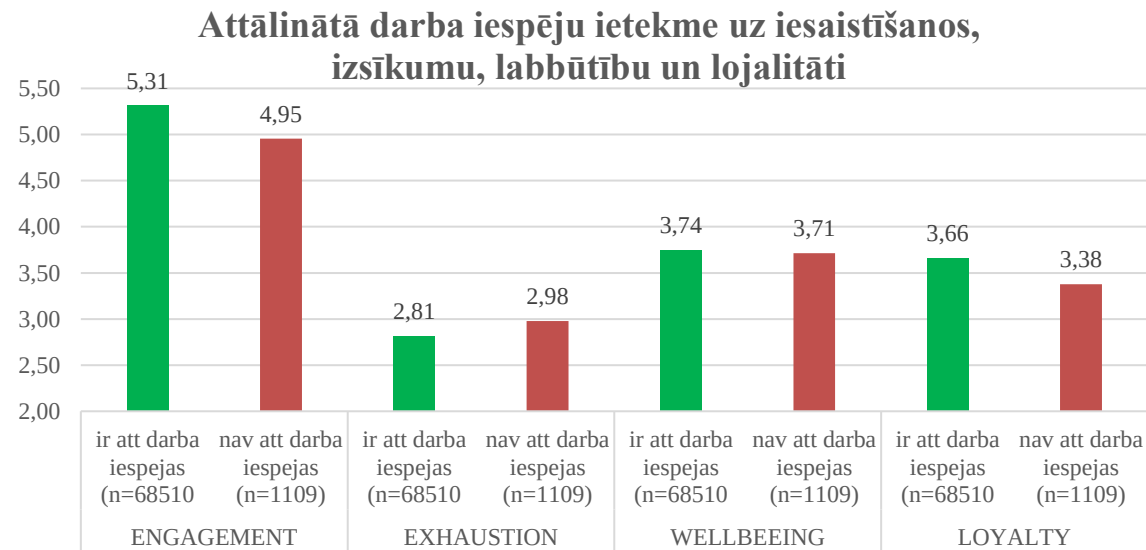
Darbinieku labbūtība pa resoriem 2022.g.



Darbinieku labbūtība pa resoriem 2021. g.



ATTĀLINĀTAIS DARBS (1)



Attālinātā darba iespēju esamība ietekmē:

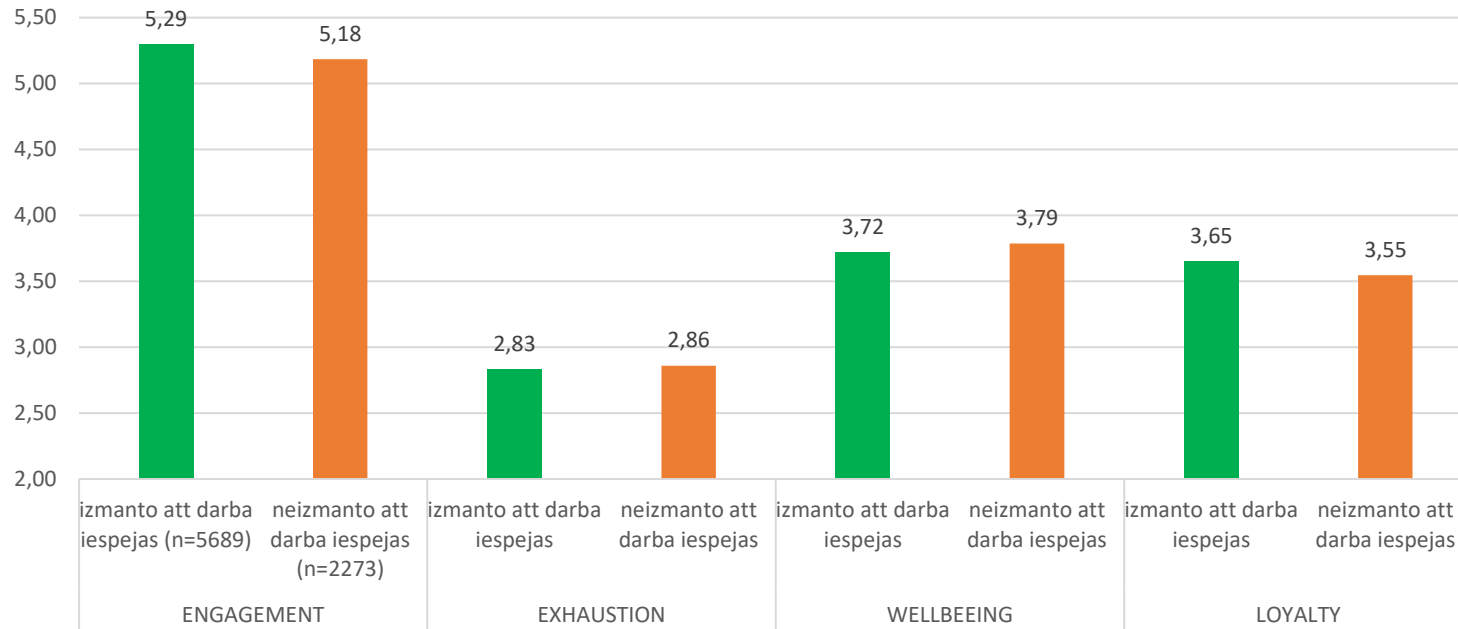
- iesaistīšanos (augstāks eng, ja ir iespējas)
- izsīkumu (zemāks, ja ir iespējas)
- lojalitāti (augstāka, ja ir iespējas)

Neietekmē labbūtību – atšķirības nav statistiski nozīmīgas



ATTĀLINĀTAIS DARBS (2)

Attālinātā darba izmantošanas ietekme uz iesaistīšanos, izsīkumu, labbūtību un lojalitāti

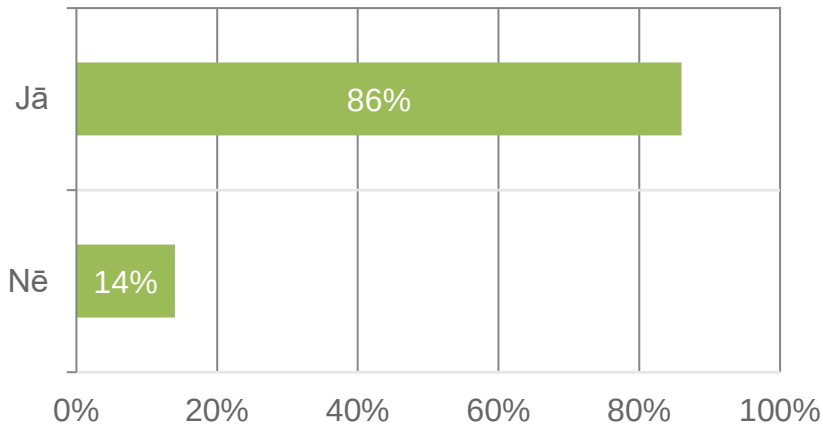


- Attālinātā darba izmantošana ietekmē:
- iesaistīšanos (augstāks eng, ja izmanto)
- lojalitāti (augstāka, ja izmanto)
- Neietekmē izsīkumu un labbūtību – atšķirības nav statistiski nozīmīgas.

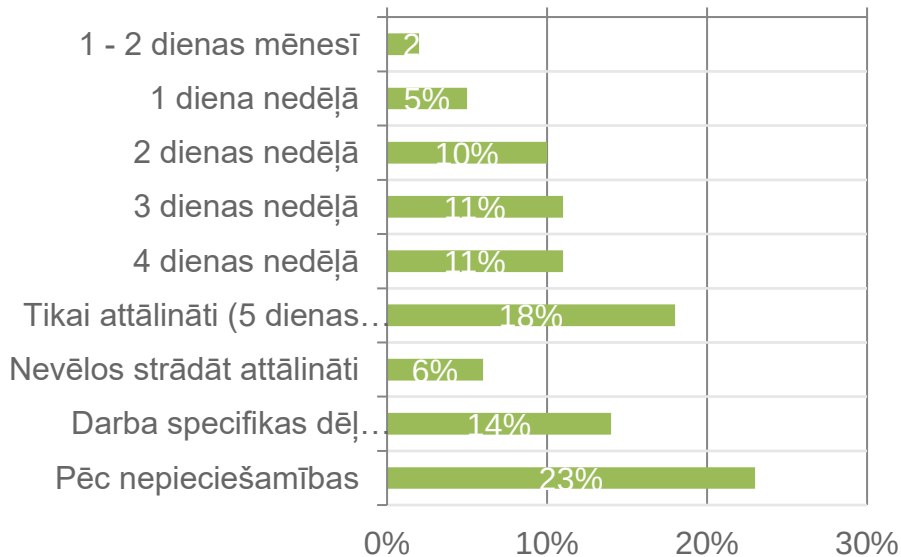


ATTĀLINĀTAIS DARBS (3)

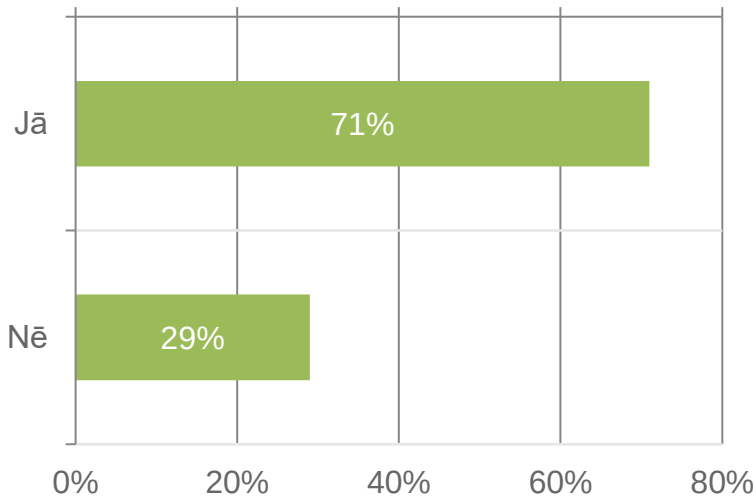
Vai Jūsu iestāde piedāvā darbiniekiem iespēju strādāt attālināti?



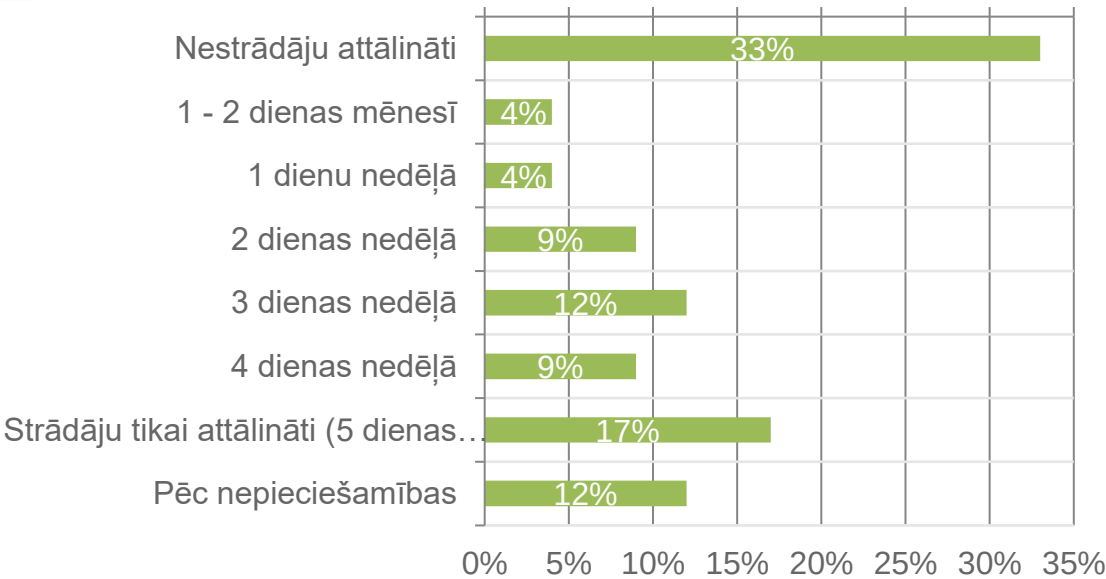
Ja Jums būtu iespēja izvēlēties, kādu attālinātā darba formu Jūs izvēlētos?



Vai Jūs izmantojat iespēju strādāt attālināti?



Cik dienas vidēji Jūs šobrīd strādājat attālināti?



ATTĀLINĀTAIS DARBS (4)

Norādiet 5 galvenos iemeslus, kādēļ strādājot attālināti, Jūsu darba efektivitāte ir **palielinājusies**?

- ✓ Ietaupās laiks, kas būtu jāpavada ceļā uz darbu
- ✓ Varu elastīgi organizēt savu dienu un pieeju darbam
- ✓ Klusa vide, vieglāk koncentrēties
- ✓ Mazāk "laika zagļi" (piem. nav blakus kolēģi, kas grib konsultēties, traucē citu sarunas, nav garo kafijas paužu u.c. netērē laiku iešanai uz citu birojā u.c.)
- ✓ Ilgāks, labāks miegs

Norādiet 5 galvenos iemeslus, kādēļ strādājot attālināti, Jūsu darba efektivitāte ir **samazinājusies**?

- ✓ Socializācijas (formālas un neformālas) trūkums ar kolēģiem
- ✓ Grūtāk pārtraukt darbu laikā, tendence pārstrādāt
- ✓ Emocionāla atsvešināšanās no iestādes un kolēģiem
- ✓ Ģimenes locekļu klātbūtne, grūtāk koncentrēties
- ✓ Nepilnīga informācija par aktuālo situāciju iestādē



GALVENIE SECINĀJUMI:

- **Iesaistīšanās līmenis** valsts pārvaldē 2022.gadā **ir samazinājies par 2,43 %**
- Ir palielinājies neitrālo īpatsvars un samazinājies pilnībā iesaistījušies īpatsvars
- Ir palielinājies **izsīkums**
- Valsts pārvaldē joprojām **ir vērojamas *agility* pazīmes**, kas salīdzinot ar 2021. gadu tomēr ir **samazinājušās**
- **Attālinātā darba iespēju esamība ietekmē:** iesaistīšanos (augstāks eng, ja ir iespējas); izsīkumu (zemāks, ja ir iespējas); lojalitāti (augstāka, ja ir iespējas). Neietekmē labbūtību
- **Attālinātā darba izmantošana ietekmē:** iesaistīšanos (augstāks eng, ja izmanto); lojalitāti (augstāka, ja izmanto). Neietekmē izsīkumu un labbūtību

Vadošie iesaistīšanās faktori ar pozitīvu ietekmi:



darba saturs un tā nozīmība: jēgpilna profesionālās darbības joma un darbs, kura mērķis sniedz gandarījumu



mērķu skaidrība: izpratne par savas iestādes misiju, vīziju, vērtībām un iedvesma sasniegt izvirzītos mērķus

43 iestādēm ģenerētas **individuālās atskaites** 😊

Resoru TOP 5

1. Finanšu ministrijas resors
2. Iekšlietu ministrijas resors
3. Tieslietu ministrijas resors
4. Labklājības ministrijas resors
5. Izglītības un zinātnes ministrijas resors





PALDIES!

KONTAKTINFORMĀCIJA

Agita Kalviņa

+37167213478

Agita.Kalvina@vas.gov.lv
cilvekresursi@mk.gov.lv

<https://mk.gov.lv/lv/content/cilvekresursu-attistibas-politika>



State Chancellery
Republic of Latvia

Informācijas avoti

1. Cheung, Y. B. (2002). A confirmatory factor analysis of the 12-item General Health Questionnaire among older people. *Int. J. Geriatr. Psychiatry*. 17, 739–744. doi: 10.1002/gps.693
2. Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In J. Halbesleben (Ed.), *Stress and burnout in health care* (pp. 65–78). Hauppauge, NY: Nova Sciences.
3. Eisenhardt, M., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
4. Park, Y. (2011). The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies, Doctor Dissertation.
5. Schaufeli, W.B., Bakker, A., (2004). *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. [online] Utrecht University. Available at:
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf>