

**Līdzšinējo pētījumu par VPD darbinieku apmierinātību ar darbu pārskats un tālāko pētījumu virzieni**

Pētījuma ziņojums

Autori: Līga Roķe-Reimate, Anvars Zavackis

Rīga, 2020

**Saturs**

[Anotācija 4](#_Toc47106669)

[Ievads 5](#_Toc47106670)

[1. Pētījuma teorētiskais ietvars 7](#_Toc47106671)

[1.1. Apmierinātības ar darbu jēdziens un pieejas tā izpētē 7](#_Toc47106672)

[1.2. Apmierinātības ar darbu indikatori 10](#_Toc47106673)

[2. Līdzšinējo pētījumu par VPD darbiniekiem raksturojums 13](#_Toc47106674)

[3. Pētījuma metode 16](#_Toc47106675)

[3.1. Pētījuma izlase 16](#_Toc47106676)

[3.2. Datu ieguves un analīzes metode 17](#_Toc47106677)

[3.3. Procedūra 20](#_Toc47106678)

[4. Pētījuma rezultāti 22](#_Toc47106679)

[4.1. Vispārējā apmierinātība ar darbu un tās indikatori 22](#_Toc47106680)

[4.2. Indivīda līmeņa faktoru kategorija 26](#_Toc47106681)

[4.3. Darba kā tāda kategorija 29](#_Toc47106682)

[4.4. Organizācijas līmeņa faktoru kategorija 33](#_Toc47106683)

[4.5. Darbinieku labbūtība 48](#_Toc47106684)

[SECINĀJUMI 51](#_Toc47106685)

[PRIEKŠLIKUMI 60](#_Toc47106686)

[Izmantotā literatūra un avoti 65](#_Toc47106687)

**Izmantotie saīsinājumi**

**CA –** Valsts probācijas dienesta centrālais aparāts

**LPDA –** Latvijas Probācijas darbinieku arodbiedrība

**MPN –** Valsts probācijas dienesta Darbības analīzes un attīstības departamenta Mācību un pētījumu nodaļa

**SPORE –** starpvalstu pētījums projekta “Sustaining Probation Officers Resilience in Europe” ietvaros

**TSV** – Valsts probācijas dienesta teritoriālās struktūrvienības

**VK** – Valsts Kanceleja

**VPD** – Valsts probācijas dienests

# **Anotācija**

Pētījums “Līdzšinējo pētījumu par VPD darbinieku apmierinātību ar darbu pārskats un tālāko pētījumu virzieni” aptver un apzina iepriekš veiktajos pētījumos par Valsts probācijas dienesta (turpmāk tekstā – VPD) darbiniekiem gūtos rezultātus un secinājumus apmierinātības ar darbu kontekstā. Izpētes tvērums ir visai plašs, jo aptver gandrīz desmit gadu periodā (2011. - 2019.g.) veiktu dažāda veida, apjoma un izmantotās metodoloģijas iekšēju un ārēju pētījumu rezultātu analīzi par darbinieku apmierinātību ar darbu, profesionālo noturību, iesaisti, lojalitāti, kā arī tos prognozējošajiem faktoriem. Šāda izpēte bija nepieciešama, lai noteiktu VPD kā organizācijas resursus un stiprās puses darbinieku apmierinātībā ar darbu un tās sekmēšanā, kā arī problemātiskās un tālākā izpētē iekļaujamās jomas.

Tika izvirzīti trīs pētījuma jautājumi: 1) Kuri VPD darbinieku apmierinātības ar darbu aspekti un to ietekmējošie faktori līdz šim pētīti salīdzinoši visvairāk un kuri - nav pētīti nemaz vai ir pētīti mazāk?; 2) Kādas problēmas un resursi ir identificējami iepriekš veikto pētījumu rezultātos par VPD darbiniekiem apmierinātības ar darbu kontekstā?; 3) Kādi ir tālākie nepieciešamie pētījumu virzieni par VPD darbinieku apmierinātību ar darbu?; 4) Kādi ir VPD cilvēkresursu vadības pilnveides virzieni?

Pētījumā datu ieguvei un analīzei izmantota kvalitatīvā pētījumu metode – ietvara metode (kvalitatīvās kontentanalīzes paveids), kas paredz dokumentu analīzi saskaņā ar zinātniskās literatūras analīzes gaitā izveidotu un datu atvērtās analīzes gaitā papildināto analītisko ietvaru ar kategorijām un kodiem, un ietvarā izgaismojušos tēmu un apakštēmu formulēšanu.

Pētījuma rezultātā ir identificētas nozīmīgākās pētījumu rezultātos aprakstītās tēmas, resursi un problēmas VPD darbinieku apmierinātības ar darbu indivīda, darba kā tāda un organizācijas līmeņa faktoros, kā arī iezīmēti visai skaidri jautājumi, pie kuriem būtu svarīgi strādāt cilvēkresursu vadības kontekstā, lai sekmētu darbinieku apmierinātību ar darbu un labizjūtu – atzinības, stresa un darba slodzes, pārmaiņu komunikācijas, darbinieku priekšstatu par probācijas darba centrālo jēgu pretrunu ar birokratizāciju u.c. Pētījuma noslēgumā sniegti priekšlikumi tālāku pētījumu tēmām un cilvēkresursu vadībai VPD.

# **Ievads**

Apmierinātība ar darbu ir viens no visvairāk pētītajiem fenomeniem cilvēkresursu vadībā un organizāciju psiholoģijā. Apmierinātību ar darbu raksturo cilvēka izjūtas attiecībā pret savu darbu un tā dažādiem aspektiem (Spector, 2012), un visbiežāk ar to tiek saprasts pozitīvs vai patīkams emocionāls stāvoklis, kas izriet no darbinieka novērtējuma par savu darbu un savu pieredzi tajā (Locke, 1976). Apmierinātības ar darbu nozīmi un tās izpētes nepieciešamību apliecina pētījumi, kas liecina par tās saistību gan ar darbinieku labbūtību, t.sk. veselību un dzīvildzi, gan ar tādām darbinieku attieksmes un uzvedības dimensijām kā darba motivācija, sniegums darbā, produktivitāte, iesaiste un lojalitāte (Spector, 2012), tātad darbinieku apmierinātību ar darbu var uzskatīt par vienu no būtiskiem jēdzieniem jebkuras organizācijas cilvēkresursu vadībā. Turklāt apmierinātība ar darbu ir nozīmīgs indikators darbinieka spējai nākotnē pielāgoties neparedzamiem un problemātiskiem gadījumiem (Paton et al., 2008), kas ir īpaši svarīgi probācijas darba specifikas kontekstā.

Šī pētījuma aktualitāti noteica nepieciešamība apkopot līdzšinējo pētījumu par VPD darbiniekiem rezultātus un izvērtēt tos apmierinātības ar darbu kontekstā, lai gūtos secinājumus izmantotu tālāku pētījumu virzienu noteikšanai, kā arī vispārīgu rekomendāciju formulēšanai VPD cilvēkresursu vadības ietvarā. VPD kopš 2011. gada periodiski veikti iekšēji un ārēji pētījumi par darbinieku apmierinātību ar darbu, to prognozējošajiem faktoriem, kā arī citiem ar to saistītiem konstruktiem – profesionālo noturību, iesaisti, lojalitāti u.c. Šo pētījumu ietvaros lietotās metodes un instrumentārijs, kā arī pētījumu izlases, lielākoties bijušas atšķirīgas, kas, no vienas puses, dod ieskatu plašā pētīto tēmu spektrā, no otras – apgrūtina rezultātu salīdzināšanu dinamikā.

**Pētījuma mērķis** ir veikt apkopojumu par līdzšinējo pētījumu par VPD darbiniekiem rezultātiem apmierinātības ar darbu ietvarā un tajos identificētajām problēmām un resursiem, kā arī noskaidrot tālāko pētījumu nepieciešamību un virzienus.

Pētījumā izvirzīti trīs **pētījuma jautājumi**:

1. Kuri VPD darbinieku apmierinātības ar darbu aspekti un ietekmējošie faktori līdz šim pētīti salīdzinoši visvairāk un kuri - nav pētīti vai ir pētīti nepietiekami?
2. Kādas problēmas un resursi ir identificējami iepriekš veikto pētījumu rezultātos par VPD darbinieku apmierinātību ar darbu un tās aspektiem?
3. Kādi ir tālākie nepieciešamie pētījumu virzieni par VPD darbinieku apmierinātību ar darbu?
4. Kādi ir VPD cilvēkresursu vadības pilnveides virzieni?

**Pētījuma uzdevumi:**

1. Iepazīties ar zinātnisko literatūru par apmierinātību ar darbu, tās nozīmīgākajām teorijām un pieejām tās pētniecībā;
2. Balstoties uz zinātniskās literatūras analīzi, izstrādāt metodoloģiju līdzšinējo pētījumu par VPD darbiniekiem rezultātu apkopošanai un analīzei;
3. Izveidot pētījuma izlasi, ietverot tajā veiktos pētījumus un citus avotus, kuros pieejamā informācija ir būtiska rezultātu interpretācijai un secinājumu izdarīšanai;
4. Veikt izlasē ietverto pētījumu rezultātu un citu avotu analīzi saskaņā ar izstrādāto metodoloģiju;
5. Izdarīt secinājumus un sniegt priekšlikumus par tālākas izpētes virzieniem par VPD darbinieku apmierinātību ar darbu, to ietekmējošajiem faktoriem, kā arī par ieteicamajiem pasākumiem VPD cilvēkresursu vadības kontekstā.

**Pētījuma izlasi** veido astoņi pētījumi, kas īstenoti laikā no 2011.-2019. gadam un kuros izzināti VPD darbinieku viedokļi un pieredze apmierinātības ar darbu un tās dažādu aspektu kontekstā. 2013. gadā veiktā SPORE pētījuma rezultāti aprakstīti trīs 3 dažādos ziņojumos. Līdzās veiktajiem pētījumiem datu ieguves avoti bija VPD Personālvadības departamenta sniegtie dati par darbinieku mainību 2017. - 2019. gadā, prombūtni slimības dēļ 2019.gadā, darbā piedzīvotajiem incidentiem 2019. gadā, kā arī VPD Mācību un pētījumu nodaļas (turpmāk – MPN) atskaites par 2017. - 2019. gadu un darbu VPD pārtraukušo darbinieku aptauju rezultātu apkopojums par 2018. un 2019. gadu.

**Datu ieguves un analīzes metodes:** Pētījumā izmantota **kvalitatīvā pētījumu metode** – ietvara metode, kas ir viens no kontentanalīzes paveidiem. Zinātniskās literatūras analīzes rezultātā tika izveidots analītiskais ietvars ar kvalitatīvās analīzes kategorijām un kodiem un saskaņā ar to tika veikta pētījumu un papildavotu analīze, formulētas tēmas un apakštēmas.

Pētījuma teorētiskā ietvara izveidē izmantota zinātniskā literatūra organizāciju psiholoģijas apakšnozarē, t.sk., P. Spektora (P. Spector), R. Ridžio (R. Riggio) monogrāfijas, zinātniskie raksti par apmierinātību ar darbu un tās indikatoriem, kā arī Kanādas Britu Kolumbijas izstrādātais materiāls par darbinieku iesaistes modeli (Public Safety and Solicitor General, 2008).

# **Pētījuma teorētiskais ietvars**

Pastāv virkne teoriju un modeļu, kuru ietvarā iespējams aplūkot un analizēt līdzšinējo pētījumu par VPD darbiniekiem rezultātus. Tādējādi ir nepieciešamība veidot teorētisko ietvaru, kurā integrēsim dimensijas, kas raksturo apmierinātību ar darbu, kā arī to ietekmējošos faktorus. Teorētiskais ietvars veidos pamatu pētījuma metodoloģijai, identificējot un strukturējot faktorus, attiecībā pret kuriem tiks apkopoti, analizēti un interpretēti pētījuma izlasē ietverto pētījumu un citu avotu rezultāti.

## Apmierinātības ar darbu jēdziens un pieejas tā izpētē

Apmierinātība ar darbu tiek definēta kā *“…patīkams vai pozitīvs emocionāls stāvoklis, kas raksturo attieksmi pret savu darbu*” (Locke, 1976, kā minēts Krupa, 2018) un kā ar attieksmēm saistīts mainīgais, kas *“…raksturo cilvēka izjūtas attiecībā pret savu darbu un tā dažādiem aspektiem*” (Spector, 2012, 216). Apmierinātība ar darbu ir viena no nozīmīgākajām attieksmes pret darbu dimensijām, un, neskatoties uz tās definīcijās uzsvērto emocionālo komponentu, tai ir gan afektīva, gan kognitīva dimensija, t.i., apmierinātība ar darbu izpaužas gan emocionāla rakstura novērtējumā un attieksmē pret darbu (piemēram, spektrā “darbs patīk – darbs nepatīk”, “darbā jūtos labi – darbā jūtos slikti”), gan kognitīvā jeb racionālā novērtējumā par darbu un atsevišķiem tā aspektiem (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Loke savulaik aprakstījis trīs iespējamos mehānismus, kādos veidojas apmierinātība ar darbu: 1) atšķirības starp to, ko darbs dod un to, ko darbinieks no tā sagaida; 2) pakāpe, kādā darbs dod iespēju apmierināt darbinieka vajadzības; 3) pakāpe, kādā darbā var tikt īstenotas darbinieka individuālās vērtības (Locke, 1976, kā minēts Krupa, 2018).

Pastāv divas vispārīgas pieejas apmierinātības ar darbu jēdzienam: 1) globālā pieeja apraksta apmierinātību ar darbu kā viendimensionālu fenomenu, t.i., darbinieka vispārējo apmierinātību ar darbu var novērtēt spektrā “neapmierināts – apmierināts” (Spector, 2012); 2) daudzdimensionālā pieeja raksturo apmierinātību ar dažādiem darba aspektiem (jeb faktoriem, kuri ietekmē vispārējo apmierinātību ar darbu) - darbu kā tādu, attiecības ar kolēģiem un vadītāju, atalgojumu, darba apstākļiem u.c. (Jennings, 2002), un katrs no aspektiem uzlūkojams atsevišķi (tie nav vienkārši “jāsummē”, lai noskaidrotu vispārējo apmierinātību ar darbu). Tiek norādīts, ka ir nepieciešams pētīt gan vispārējo apmierinātību ar darbu, gan apmierinātību ar tā dažādiem aspektiem (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012), jo līdzās tam, ka darbinieki novērtē to, vai viņiem kopumā patīk viņu darbs, var būt tādi darba aspekti, ar kuriem viņi ir vairāk apmierināti nekā ar citiem.

Apmierinātības ar darbu izpētē visbiežāk tiek izmantotas trīs pieejas – darba raksturojumu pieeja, organizācijas vides/konteksta pieeja un dispozicionālā pieeja. Lielākajā daļā pētījumu par apmierinātību ar darbu izzināti organizācijas faktori (organizācijas vides/konteksta pieeja), kas sekmē apmierinātību ar darbu vai tieši otrādi – neapmierinātību ar to (Spector, 2012), un salīdzinoši mazāka daļa pētījumu aplūko personības jeb individuālos faktorus (dispozicionālā pieeja) un darbu kā tādu (darba raksturojumu pieeja). Īsumā aplūkosim katru no šīm pieejām.

Dispozicionālā jeb personības raksturojumu pieeja pieņem, ka darbinieka personība, vajadzības, vērtības un attieksmes ietekmē viņa uztveri un uzvedību darbā, t.i., apmierinātību ar darbu ietekmē darbinieku individuālie psiholoģiskie raksturojumi (Staw & Cohen-Charash, 2005). Citiem vārdiem sakot, iezīmes, kas nosaka darbinieku emocionālās un uzvedības reakcijas uz darba uzdevumiem un uz organizācijas apstākļiem, ir noturīgas laikā un dažādās situācijās. Dispozicionālās pieejas pamatojums rodams pētījumos, kas liecina, ka cilvēku apmierinātība ar vienu darbu korelē ar apmierinātību ar nākamajiem darbiem (Spector, 2012) un ka patika pret darbu nozīmīgi prognozē patiku pret darbu līdz pat 50 gadus vēlāk (Staw, Bell, & Clausen, 1986). Respektīvi, šī pieeja paredz, ka daļai cilvēku ir dispozīcija jeb nosliece būt apmierinātiem ar darbu, kamēr citiem tā ir pretēja (Spector, 2012). Pie apmierinātību ar darbu ietekmējošajiem individuālajiem jeb dispozīcijas faktoriem visbiežāk tiek minēti:

1. dispozicionālais afekts, t.i., pozitīva vai negatīva afektivitāte (nosliece uz dažādām situācijām reaģēt ar pozitīvām vai negatīvām emocijām) (Watson & Slack, 1993);
2. personības iezīmes (neirotisms, ekstraversija un apzinīgums) (Judge et al., 2002);
3. tādas pašnovērtējuma pamatdimensijas (*core self-evaluation*) kā vispārējā pašefektivitāte un kontroles lokuss (Judge & Kammeyer, 2012).

Lai arī pie dispozīcijas faktoriem pieskaitāmos indivīda līmeņa faktorus organizācijas kontekstā ir ierobežotas iespējas ietekmēt, tie ir ņemami vērā, pētot, prognozējot un sekmējot darbinieku apmierinātību ar darbu, kā arī veicot personāla atlasi.

Darba raksturojumu pieeja aplūko ar darba saturu un darba uzdevumiem saistītus faktorus jeb “*darba kā tāda”* raksturojumus, piemēram, to, kādā mērā darbs ir interesants, izaicinošs, daudzpusīgs, atbildīgs u.c. Viena no plašāk lietotajām teorijām šīs pieejas ietvaros ir Darba raksturojumu teorija (Hackman & Oldham, 1976), kas pieņem, ka apmierinātība ar darbu ir saistīta ar veicamo darba uzdevumu raksturu un to, kādā mērā tie ir daudzpusīgi, bagātinoši un jēgpilni. Teorija apraksta piecus būtiskākos veicamā darba raksturojumus, no kuriem ir atkarīga darbinieka apmierinātība ar darbu:

1. prasmju dažādība – darba veikšanai nepieciešamo un izmantojamo prasmju daudzums un daudzveidība;
2. uzdevuma identitāte – darbinieku iesaiste darba paveikšanā no sākuma līdz beigām vai tikai atsevišķas darba daļas (posma) veikšana;
3. uzdevuma nozīmīgums: veicamā darba ietekme un nozīme, īpaši attiecībā uz citiem cilvēkiem;
4. autonomija: darbinieku neatkarība un brīvība veikt savu darbu tā, kā viņi to uzskata par pareizu;
5. atgriezeniskā saite par uzdevumu: pakāpe, kādā darbinieki saņem informāciju par sava darba rezultātiem un efektivitāti.

Uzskaitītie darba raksturojumi rosina trīs nozīmīgus psiholoģiskos stāvokļus, kas ir būtiski darbinieku apmierinātībai: darba nozīmīguma izjūta (izriet no prasmju dažādības, uzdevuma identitātes, uzdevuma nozīmīguma), atbildības apziņa un sava darba rezultātu apzināšanās (Spector, 2012). Pētījumi liecina, ka darba raksturojumiem ir salīdzinoši ciešākā sakarība ar vispārējo apmierinātību ar darbu (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Organizācijas konteksta pieeja apraksta apmierinātību ar darbu ietekmējošos organizācijas līmeņa faktorus. Visbiežāk pētītie ir sociālā konteksta faktori (attiecības ar kolēģiem un tiešajiem vadītājiem vai pārraugiem), darba alga un cita veida materiālā atlīdzība, stratēģiskā vadība un līderība, izaugsmes iespējas, atzinība, darba kārtība un procedūras, darba apstākļi, kā arī komunikācija (Spector, 2012). Kanādas pētnieku izstrādātais Darbinieku iesaistes modelis (Public Safety and Solicitor General, 2008) apraksta 12 organizācijas līmeņa faktorus, kas ir nozīmīgi organizācijas veselīgai funkcionēšanai un kapacitātei un prognozē ne tikai darbinieku apmierinātību ar darbu, bet arī iesaisti un lojalitāti. Šis modelis ietver šādus faktorus: vadība un pārraudzība kā pamata līmeņa organizācijas faktori, cieņpilna darba vide, personālvadības prakses, darba samaksa un papildu labumi, atzinība, profesionālās attīstības iespējas, darba apstākļi, sadarbība komandā, vīzijas un mērķu skaidrība organizācijā, spējināšana un stress un slodze. Atsevišķos modeļos un pētījumos integrēts arī tāds faktors kā darba - dzīves līdzsvars (Alegre, Mas-Machuca & Berbegal-Mirabent, 2016), kas ir īpaši nozīmīgs gadījumos, kad darbā potenciāli ir augsts stresoru līmenis un darbs kā tāds prasa uzdevumu veikšanu varbūtīgi traumatiskos apstākļos vai netipiskā darba režīmā, tādējādi pastāv izaicinājums nošķirt darba un dzīves telpu. Par tādu ir uzskatāms arī darbs, ko veic probācijas speciālisti.

Virknē pētījumu mēģināts noskaidrot, kuri no organizācijas līmeņa faktoriem ir visnozīmīgākie, prognozējot apmierinātību ar darbu, t.i., dažādiem faktoriem ir dažāds svars. Visbiežāk kā nozīmīgākie faktori tiek identificēti: attiecības ar kolēģiem un komanda, pārraudzība, vadība, slodze, kā arī komunikācija, stress un inovācijas (darba procesu, kārtības uzlabošana) (Krupa, 2018).

## Apmierinātības ar darbu indikatori

Šajā apakšnodaļā aplūkosim tos darbinieku uzvedības aspektus, kuri tiek saistīti ar apmierinātību ar darbu. Kā jau tika norādīts iepriekš, apmierinātība ar darbu ir nozīmīgākā attieksmes pret darbu dimensija; līdztekus tai ir vērts aplūkot arī tādas attieksmes pret darbu dimensijas kā iesaiste (*engagement*) un lojalitāte (*commitment*) (Riggio, 2013; Čulibrk, Delič, Mitrovič, & Čulibrk, 2018); tās ir uzskatāmas par apmierinātības ar darbu izpausmi darbinieku uzvedībā. Tāpat pētījumu rezultāti parāda nozīmīgu saistību starp darbinieku apmierinātību ar darbu un personāla mainību (Spector, 2012).

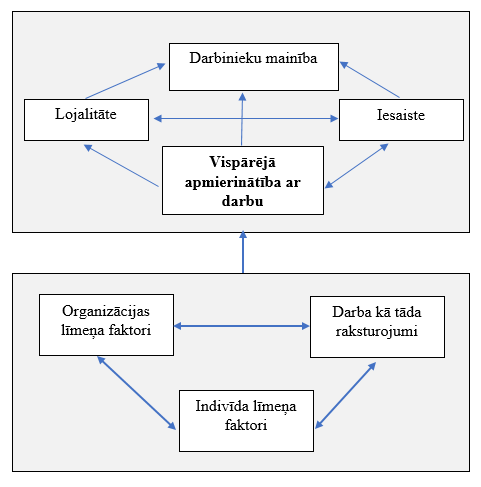
Iesaiste tiek definēta kā darbinieka psiholoģiskā klātesamība darbā, tajā skaitā esot uzmanīgam, iesaistītam un fokusētam uz savu darba lomu un uzdevumiem. Tā raksturo pakāpi, kādā cilvēks sevi iegulda darbā (Rothbard, 2001). Šaufeli ar kolēģiem aprakstījuši trīs iesaistes dimensijas: 1) pūles jeb enerģija, kas tiek ieguldīta darbā, 2) entuziasms jeb veltīšanās darbam, un 3) absorbcija jeb pārņemtība ar darbu (Schaufeli et al., 2002). Pretstats iesaistei ir atsvešināšanās no darba, kas izpaužas kā mehāniska, neautentiska rīcība un atsvešinātība no organizācijas un pārējiem darbiniekiem. Iesaistei ir pozitīva saistība ar darbinieku produktivitāti un efektivitāti (Masson, Royal, Agnew, & Fine, 2008), kā arī ar uz klientiem orientētu darba sniegumu un klientu apmierinātību (Salakova, Agut, & Peiro, 2005). Tiek norādīts, ka noteiktu organizācijas faktoru kontekstā iesaistes trūkums var būt izdegšanas priekštecis (piemēram, ja ir problemātiski komunikācijas procesi organizācijā vai destruktīvas attiecības vadītāja – padoto starpā) (Schaufeli & Salanova, 2011). Darbinieku iesaistes pakāpe var mainīties dažādos darba periodos vai attiecībā uz dažādiem darba uzdevumiem. Turklāt pētnieki diskutē par to, vai iesaiste drīzāk nebūtu uzlūkojama kā “norma” attieksmē pret darbu lielākajai daļai cilvēku lielākajā daļā laika, un izdegšana ir novirze no šīs normas un var kļūt hroniska (Maslach, 2017).

Par lojalitāti tiek uzskatīta psiholoģiskā saikne ar organizāciju, kas izpaužas gan kā emocionāla piesaiste organizācijai, gan kā tās vērtību un mērķu internalizācija un pūļu ieguldīšana organizācijas atbalstam un attīstībai (Solinger et al., 2008), un tā raksturo indivīda attiecības ar organizāciju un ietekmē lēmumu turpināt vai pārtraukt tajā strādāt (Mayer & Allen, 1997). Lojalitātei var iedalīt trīs nosacīti neatkarīgas dimensijas: afektīvā lojalitāte (darbinieka emocionālā piesaiste organizācijai), aprēķina lojalitāte (apzināšanās, cik liela „cena” ir aiziešanai no organizācijas) un normatīvā lojalitāte (pienākuma izjūta palikt darba attiecībās ar konkrēto organizāciju) (Meyer & Allen, 1997). Pētījumi liecina, ka apmierinātība ar darbu salīdzinoši visciešāk ir saistīta ar afektīvo lojalitāti jeb emocionālo piesaisti organizācijai (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Tā kā pētījumos konstatēta cieša negatīva sakarība starp lojalitāti iepriekš aprakstītajās dimensijās un darba maiņas nodomiem (e.g. Michael & Eric, 2013), par lojalitātes indikatoru uzskatāmi arī nodomi pamest darbu organizācijā. Pētījumos ir secināts, ka pazemināta apmierinātība ar darbu var būt prognostisks rādītājs tam, kuri darbinieki pēc kāda laika pārtrauks darba attiecības (Spector, 2012). Vienlaikus jāuzsver, ka darba maiņas nodomi, lai arī ir nozīmīgi saistīti ar aktuālu darba maiņu, nav vienīgais darba pārtraukšanu prognozējošais faktors, un, kā rāda pētījumi (e.g. Goodman, Cohen, & Blake, 2015), ir virkne organizācijas un indivīda līmeņa faktoru, kuri vienlīdz lielā vai pat lielākā mērā nekā darba maiņas nodomi prognozē darba pārtraukšanu, piemēram, darba stāžs, vecums, apmierinātība ar darba samaksu, taisnīgs novērtējums par darba sniegumu, apmierinātība ar darba slodzi un elastību darba veikšanā, kā arī izaugsmes iespējām.

Personāla mainība jeb darbu pārtraukušo darbinieku īpatsvars kopējā darbinieku skaitā ir nozīmīgs (lai arī ne vienīgais) organizācijā strādājošo vispārējās apmierinātības ar darbu indikators. Darbinieki, kuri ir pozitīvi noskaņoti attiecībā pret savu darbu, ar mazāku varbūtību to pametīs, salīdzinot ar darbiniekiem, kuri ar darbu nav apmierināti (Riggio, 2013), kā arī mazāk apsvērs darba pamešanas iespēju un citu darbu alternatīvas (Bowling & Hammond, 2008). Pētījumā par probācijas speciālistiem, kas strādā ar jauniešiem likumpārkāpējiem, secināts, ka apmierinātība ar darbu tiešā veidā ietekmē darbinieku mainību un darba maiņas nodomus, un, organizācijai pieliekot pūles, lai paaugstinātu apmierinātību ar darbu, mazinās arī darbinieku mainība (Krupa, 2018). Tiesa, jāņem vērā, ka darba pamešana var būt citu faktoru, nevis darbinieka izvēles nosacīta, piemēram, gadījumos, kad darbinieks ir pieņemts darbā uz noteiktu laiku, aizvietojot ilgstošā prombūtnē esošu darbinieku. Tādējādi cits, pakārtots apmierinātības ar darbu indikatīvs rādītājs var būt darbinieka nodomi mainīt darbu.

**Kopsavilkums**

Zinātniskās literatūras analīzes gaitā noskaidrotās pieejas apmierinātības ar darbu izpētē un tajās aprakstītie apmierinātības ar darbu aspekti jeb faktori kalpos par pamatu analītiskajam ietvaram, lai apkopotu un analizētu pētījumu par VPD darbiniekiem rezultātus apmierinātības ar darbu kontekstā. Dispozicionālā pieeja apraksta indivīda līmeņa faktorus, darba raksturojumu pieeja – darba kā tāda faktorus un organizācijas/kontekstuālā pieeja – organizācijas līmeņa faktorus, kuri ietekmē vispārējo apmierinātību ar darbu. Līdztekus tam tika identificēti tādi vispārējās apmierinātības ar darbu indikatori kā iesaiste, lojalitāte un darbinieku mainība. Uzskaitīto analīzes kategoriju apkopojums shematiski atspoguļots 1. attēlā.



***1.attēls. Pētījuma teorētiskā ietvara shematisks attēlojums par vispārējās apmierinātības ar darbu faktoriem un indikatoriem (autoru)***

Katras vispārējo apmierinātību ar darbu ietekmējošo faktoru grupas (kategorijas) saturs veidots, balstoties uz teorētiskajā ietvarā raksturotajiem modeļiem un teorijām, un faktoru (kodu) apraksts tiks sniegts pētījuma metodes nodaļā.

# **Līdzšinējo pētījumu par VPD darbiniekiem raksturojums**

Kopumā izvērsti iekšējie pētījumi par VPD darbiniekiem veikti laika posmā no 2011. līdz 2015.gadam, savukārt ārējie – 2018. un 2019.gadā. Kā jau tika minēts ziņojuma ievadā, līdzšinējos pētījumos par VPD darbiniekiem izzināta ne tikai apmierinātība ar darbu vai tās atsevišķiem aspektiem, kas veido pētījuma centrālo asi, bet arī citi attieksmes pret darbu aspekti – iesaiste un lojalitāte, kā arī ar darbinieku profesionālā noturība un to prognozējošie faktori. Sniegsim īsu aprakstu par šiem pētījumiem.

2011. gadā VPD iekšējā pētījumā tika izzināta darbinieku attieksme pret darbu VPD un apmierinātība ar to, viedokļi par aktuālām problēmām sadarbībā un komunikācijā starp struktūrvienībām un ar kolēģiem struktūrvienību ietvaros, kā arī par mācību vajadzībām. Pētījumā piedalījās 138 darbinieki jeb 37% no tobrīd Dienestā nodarbinātajiem, un datu ieguvei tika izmantota pētījuma vajadzībām VPD pētnieku izstrādāta aptauja ar slēgtajiem un atvērtajiem jautājumiem. Pētījuma rezultāti atspoguļoti ziņojumā (Zavackis & Ņikišins, 2011).

2013. gadā tika veikts pētījums Eiropas Komisijas Krimināltiesību programmas projekta “Eiropas probācijas darbinieku ilgtspējīgas profesionālās darbības nodrošināšanas iespējas” (turpmāk - SPORE) ietvaros. Pētījumā ar kvantitatīvām (aptaujas) un kvalitatīvām (fokusgrupu diskusijas) datu ieguves metodēm tika izzināta probācijas speciālistu profesionālā noturība (konceptualizēta kā apmierinātība ar darbu, noturīgā stresa pārvaldīšanas stratēģija un ar stresu saistītā izaugsme) un to prognozējošie indivīda un organizācijas faktori (organizācijas klimats, sadarbība ar kolēģiem un savstarpējā uzticēšanās, emociju regulācija, stresa pārvaldīšanas stratēģijas, apzinīgums kā personības iezīme, fiziskā darba vide, pārraudzības atbalsts un spējināšana). Latvijas probācijas speciālistu izlases rezultāti tika salīdzināti ar Bulgārijas, Igaunijas un Nīderlandes probācijas speciālistu izlases rezultātiem. Šajā pētījumā netika iesaistīti VPD CA jeb atbalsta funkcijas veicošie darbinieki. Pētījumā piedalījās 185 probācijas speciālisti jeb 49,5% no tobrīd nodarbinātajiem. Pētījuma metodoloģijas izstrādē, kā arī rezultātu analīzē un interpretācijā piedalījās gan VPD pētnieki, gan SPORE projekta pētnieki. Pētījuma rezultāti atspoguļoti vairākos ziņojumos un dokumentos: projekta vadošās pētnieces Dž. Klarkas pētījuma ziņojumā (Clarke, 2013), A. Zavacka izstrādātajā pētījuma ziņojumā (Zavackis, 2013) (par pētījuma rezultātiem kopumā un specifiski – fokusgrupu diskusijas rezultātiem), kā arī VPD Mācību un pētījumu nodaļas (turpmāk – MPN) izstrādātā pētījuma rezultātu padziļinātās analīzes dokumentā (MPN, 2013). Balstoties uz pētījumā izdarītajiem secinājumiem un priekšlikumiem, tika izstrādāts Darbinieku noturības veicināšanas plāns (National Pilot Scheme/Action plan).

2015.gadā VPD iekšējā pētījumā tika izzināta darbinieku apmierinātība ar darbu un organizācijas klimats. Datu ieguvei tika izmantotas 2013.gada SPORE pētījumā lietotās četras skalas, ar kurām tika mērīts organizācijas klimats, vispārējā apmierinātība ar darbu, pārraudzības atbalsts un darbinieku savstarpējā uzticēšanās. Pētījuma izlasi veidoja gan TSV darbinieki, gan CA darbinieki, tādējādi bija iespēja salīdzināt šo divu darbinieku grupu sniegto atbilžu tendences. Pētījumā piedalījās 205 darbinieki jeb 54,5% no tobrīd VPD nodarbinātajiem.

2018. gadā tika īstenots Valsts Kancelejas (turpmāk tekstā - VK) pētījums par valsts pārvaldes darbinieku iesaisti un to prognozējošajiem faktoriem. Pētījumā iesaistījās 121 darbinieks jeb 31,5% no tobrīd VPD nodarbinātajiem. Pētījumā datu ieguvei tika izmantota darbinieku iesaistes aptauja *Gallup Q12*, kā arī 12 skalas, lai novērtētu darbinieku viedokli par tādiem faktoriem kā darba raksturojumi, organizācijas mērķi un misija, tiešais vadītājs/pārraudzība, komanda un sadarbība tajā, līderība un pārmaiņu vadība, izaugsmes un attīstības iespējas, atalgojums, darba vide un noslodze, darba devēja tēls un lojalitāte, piederība valsts pārvaldei un izdegšana. Pētījumā veikta analīze par to, kuri faktori prognozē darbinieku iesaisti, lojalitāti un izdegšanu. Līdzīgu pētījumu VK īstenoja arī 2019.gadā, un tajā atbildes sniedza 112 VPD darbinieki jeb 28% no tobrīd Dienestā nodarbinātajiem. Šajā pētījumā izmantotas 14 skalas, lai novērtētu tādus mainīgos kā iesaiste, organizācijas mērķi un misija, tiešais vadītājs/pārraudzība, līderība un pārmaiņu vadība, izaugsmes un attīstības iespējas, atalgojums, darbs kā tāds, darba apstākļi, darba devēja tēls un lojalitāte, izdegšana, jauninājumu ieviešana iestādē, iestādes elastīgums un pielāgošanās izmaiņām, kā arī valsts pārvaldes vērtības iestādes darbā. Abu šo pētījuma rezultātu pārskats no VK saņemts prezentācijas formātā, kur ir ļoti vispārīgi aprakstīta pētījuma metodoloģija un daži no mērītajiem faktoriem (piemēram, iesaiste) ir pārāk plaši, lai tos skaidri interpretētu, tomēr detalizētāku un precīzāku informāciju, tāpat kā primāros datus, no VK neizdevās iegūt (K. Pīlēna, personiska komunikācija, 07.03.2020).

2019. gadā Latvijas probācijas darbinieku arodbiedrības (LPDA) valde veica biedru aptauju, lai noskaidrotu faktorus, kas ietekmē VPD darbinieku kvalitatīvu darba izpildi, biežāk sastopamās problēmas un saņemto atbalstu problēmu risināšanā, attiecības ar kolēģiem un saņemto novērtējumu par ieguldījumu darbā. Pētījums veikts neilgi pēc strukturālo reformu veikšanas VPD. Pētījumā piedalījās 78 darbinieki jeb 19,2% no tobrīd VPD nodarbinātajiem. Aptaujā kopumā ir 18 jautājumi (slēgtie jautājumi ar atbilžu variantiem un atvērtie jautājumi, kuros iespējams izvērstāk pamatot slēgtajos jautājumos sniegtās atbildes). Aptaujas rezultāti – atbilžu kvantitatīvs atspoguļojums grafiskā formā un respondentu komentāri pie katra jautājuma – apkopoti dokumentā (LPDA, 2019).

# **Pētījuma metode**

## Pētījuma izlase

Pētījuma izlasi veido laika posmā no 2011. līdz 2019. gadam veiktie iekšējie un ārējie pētījumi par VPD darbiniekiem, kopumā 8 pētījumi (skat.1. tabulu).

1. ***tabula.* Pētījuma izlasē ietvertie pētījumi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N.p.k. | Gads | Autors/-i | Nosaukums |
| 1. | 2011. | A. Zavackis,  J. Ņikišins | Pārskats par Valsts probācijas dienesta  2011. gada darbinieku aptauju |
| 2. | 2013. | J. Clarke | Sustaining Probation Officer Resilience in Europe (SPORE): A Transnational Study |
| 3. | 2013. | A. Zavackis | Probācijas darbinieku profesionālā noturība: Latvija. Pētījuma ziņojums |
| 4. | 2013. | Mācību un pētījumu nodaļa | *Sustaining Probation Officer Resilience in Europe:* pētījuma Latvijas datu padziļinātā analīze |
| 5. | 2015. | Mācību un pētījumu nodaļa | Valsts probācijas dienesta organizācijas klimata un darbinieku apmierinātības pētījums |
| 6. | 2019. | Valsts Kanceleja | Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās aptauja 2018. Valsts probācijas dienests |
| 7. | 2019. | Latvijas probācijas darbinieku arodbiedrība | Latvijas probācijas darbinieku arodbiedrības biedru aptauja 2019 |
| 8. | 2020. | Valsts Kanceleja | Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās aptauja 2019. Valsts probācijas dienests |

Pētījuma izlasē tika iekļauti arī citi avoti, kuros ir informācija, kas veido kontekstu analizējamajiem pētījumiem:

1. VPD Personālvadības departamenta sniegtie dati par darbinieku mainību 2017. - 2019. gadā, prombūtni slimības dēļ 2019.gadā, darbā piedzīvotajiem incidentiem 2019. gadā;
2. MPN atskaites par 2017. - 2019. gadu;
3. Atskaites par supervīzijām 2017. – 2019. gadā;
4. Darbu VPD pārtraukušo darbinieku aptauju rezultātu apkopojums par 2018. un 2019. gadu (par respondentu viedokli par aiziešanas no darba iemesliem, novērtējumu par vairākiem organizācijas līmeņa faktoriem – sadarbību ar kolēģiem, vadību, atgriezenisko saiti un darba novērtējumu, darba apstākļiem, kā arī ieteikumiem VPD darba kvalitātes uzlabošana; respondentu skaits 2018.gadā bija 16, savukārt 2019.gadā – 21).

## Datu ieguves un analīzes metode

Lai sasniegtu pētījuma mērķi, ar Ietvara metodi (*Framework method*) tika veikta iekšējo un ārējo pētījumu un citu avotu analīze. Ietvara metode ir viens no kvalitatīvās kontentanalīzes metožu veidiem (Ritchie & Spencer, 2003). Tās raksturīgā iezīme ir pētnieku veidots analītiskais ietvars, kurā kodi tiek organizēti kategorijās, un ietvars kalpo kā struktūra tekstuālu datu apkopšanai, lai gūtu atbildes uz pētījuma jautājumiem (Gale, Health, Cameron, Rashi, & Redwood, 2013). Pētījumā tika izmantota kombinētā pieeja Ietvara metodes lietojumā, t.i., sākotnēji tika formulētas analīzes kategorijas un kodi, balstoties uz zinātniskās literatūras par apmierinātību ar darbu analīzi (deduktīvā pieeja), un tie tika papildināti ar pētījumu un citu avotu atvērtās analīzes gaitā formulētiem jauniem kodiem un/vai kategorijām (induktīvā pieeja). Formulēto kodu un kategoriju kopums tiek dēvēts par analītisko ietvaru.

Sākotnējais analītiskais ietvars tika izveidots pirms datu analīzes uzsākšanas, balstoties uz šī ziņojuma 1. nodaļā veikto zinātniskās literatūras analīzi par darbinieku apmierinātības ar darbu faktoriem, kā arī indikatoriem (skat. 2.tabulu). Tajā ietvertas četras kategorijas – Indivīda līmeņa faktori, Darba kā tāda raksturojumi, Organizācijas/konteksta faktori un Vispārējā apmierinātība ar darbu un tās indikatori. 2. tabulā sniegts īss, koncentrēts raksturojums par katrā kodā indeksējamās informācijas būtību. Pētījuma izlasē analizējamie dati bija gan kvantitatīvā (aprakstošās un secinošās statistikas rādītāji), gan kvalitatīvā izteiksmē (ar kvalitatīvām pētniecības metodēm iegūtie rezultāti un to interpretācija).

1. ***tabula.* Sākotnējais analītiskais ietvars**

|  |  |
| --- | --- |
| Koda nosaukums | Koda satura raksturojums |
| KATEGORIJA “Indivīda līmeņa faktori” | |
| 1. Dispozicionālais afekts | Pozitīva vai negatīva afektivitāte kā personības tendence reaģēt uz situācijām ar pozitīvām vai negatīvām emocijām. |
| 1. Personības iezīmes | Dispozīcija uzvesties noteiktā veidā, kas izpaužas indivīda uzvedībā plašā situāciju diapazonā; relatīvi stabils veids, kā cilvēks izjūt un pauž savas emocijas, domā un uzvedas. |
| 1. Pašefektivitāte | Indivīda pārliecība par savām spējām veikt darbības, lai sasniegtu noteiktu rezultātu vai uzdevumu izpildes līmeni; ticība savu rīcību efektivitātei; savas kompetences novērtējums konkrētā uzvedības jomā. |
| 1. Kontroles lokuss | Indivīda subjektīvie uzskati par to, kādā mērā notikumus un to iznākumu nosaka pats indivīds un kādā – ārēji spēki (citi cilvēki, situācija, liktenis, u.tml.). |
| KATEGORIJA “Darba kā tāda raksturojumi” | |
| 1. Uzdevumu daudzveidīgums un nepieciešamo prasmju dažādība | Pakāpe, kādā darba veikšana paredz daudzveidīgas aktivitātes, lietojot dažādas darbinieka prasmes un talantus. Nepieciešamo un lietojamo prasmju var būt pārāk maz vai pārāk daudz. |
| 1. Uzdevuma identitāte | Pakāpe, kādā veicamais darbs saistīts ar uzdevumu kopuma veikšanu no sākuma līdz beigām (rezultātam). Veicamā uzdevuma būtība. |
| 1. Uzdevumu nozīmīgums | Pakāpe, kādā veicamajam darbam ir nozīmīga ietekme uz citu cilvēku dzīvi un labklājību (organizācijas ietvaros vai plašākā kontekstā). |
| 1. Autonomija darba uzdevumu veikšanā | Pakāpe, kādā darbiniekam ir dota brīvība darba uzdevumu plānošanā un īstenošanā, t.sk pašam izvēloties procedūras, kā paveikt darbu. |
| 1. Atgriezeniskā saite par darba rezultātu | Pakāpe, kādā darbinieks var gūt tiešu un skaidru informāciju par veikto uzdevumu rezultātu un sava snieguma efektivitāti. |
| KATEGORIJA “Organizācijas līmeņa faktori” | |
| 1. Darba samaksa un papildatlīdzība | Materiālā atlīdzība, ko darbinieks saņem par paveikto darbu (darba alga, piemaksas un prēmijas), kā arī papildu materiālie labumi jeb bonusi (veselības apdrošināšana u.tml.) |
| 1. Attiecības ar kolēģiem un sadarbība komandā | Darbinieku savstarpējo attiecību kvalitāte un tās ietekme uz veicamajiem darba uzdevumiem; darbinieku sadarbības efektivitāte darba uzdevumu veikšanā; savstarpējs atbalsts un izpratne kolēģu starpā; konfliktsituācijas un to risināšana. |
| 1. Pārraudzība/tiešā vadība | Tiešā vadītāja kompetence instruējot, informējot, vadot, atbalstot, kontrolējot darbiniekus darba uzdevumu veikšanas procesā; atbalsta un darbam nepieciešamās informācijas sniegšana pārraudzībā esošajiem darbiniekiem, kā arī sadarbības sekmēšana komandā. |
| 1. Organizācijas vadība un līderība | Iestādes stratēģiskā vadība; mērķu, prioritāšu, vērtību, plānoto pārmaiņu u.c. formulēšana un skaidra komunicēšana; informācijas par pieņemtajiem lēmumiem sniegšana atbilstošā veidā un laikā; līderības stils; pakāpe, kādā organizācijā tiek sekmēts uzticēšanās un savstarpējas cieņas klimats; organizācijas efektīvas darbības nodrošināšana mērķu sasniegšanai. |
| 1. Komunikācija | Komunikācijas organizācijas iekšienē skaidrība, savlaicīgums, saņemtās informācijas pietiekamība darba pienākumu veikšanai. Komunikācijas problēmu identificēšana un novēršana. Komunikācijas metožu atbilstība situācijai vai apstākļiem. |
| 1. Profesionālās izaugsmes un attīstības iespējas | Organizācijas nodrošinātās iespējas darbinieku horizontālajai un vertikālajai izaugsmei; profesionālounpersonības kompetenču attīstībasiespējas organizācijā. |
| 1. Atzinība/pozitīva atgriezeniskā saite | Iespējas saņemt pozitīvu novērtējumu no tiešās vadības vai organizācijas vadības par sekmīgi un efektīvi paveiktiem darba uzdevumiem vai tajos ieguldītajām pūlēm. |
| 1. Darba apstākļi | Fiziskā darba vide un nepieciešamo rīku un tehnoloģiju pieejamība darba uzdevumu veikšanai; darba drošība. |
| 1. Stress un slodze | Veicamo darba uzdevumu apjoms un samērojamība ar darbinieka laika un citiem resursiem; pārslodze vai nepietiekama noslodze; organizatorisku faktoru radītais stress. |
| 1. Darba organizācija un procedūras | Organizācijā definētās procedūras/kārtība darba uzdevumu veikšanā; procedūru apraksta skaidrība; procedūru savstarpējā saskaņotība; darba ar dokumentiem īpatsvars/loma darba uzdevumu veikšanā. |
| 1. Vīzija, misija un mērķi | Organizācijas misijas, vīzijas un mērķu skaidrība komunicēšana organizācijā; to saskanīgums ar darbinieku vērtībām; tas, kādā mērā organizācija nodrošina to sasniegšanu. |
| 1. Darba-dzīves līdzsvars | Konflikta neesamība starp darba jomu un citām dzīves jomām (ģimenes, veselības, interešu, izglītības, atpūtas u.c.); vai un kādā mērā darba pienākumu izpilde traucē citām dzīves jomām un otrādi. |
| 1. Spējināšana | Iespēju nodrošināšana darbiniekiem izmantot viņu resursus efektīvai problēmu risināšanai darbā, t.sk., pieņemot patstāvīgus lēmumus, izjūtot darba jēgpilnumu, jūtoties kompetentam, esot autonomam pieņemot lēmumus attiecībā uz to, kā veikt darba uzdevumus, kā arī esot inovatīvam un radošam. |
| 1. Personālvadības prakses | Darbinieku atlases kritēriju atbilstoša un taisnīga piemērošana; citu personālvadības funkciju īstenošana |
| 1. Cieņpilna darba vide | Cieņa pret darbiniekiem, novērtējot viņu ieguldījumu organizācijā, respektējot individuālās atšķirības uzskatos, vērtībās un darba lomās; darbinieki netiek vainoti, kaunināti, atklāti kritizēti; tiek uzmanīgi sekots līdzi tam, lai novērstu situācijas, kad notiek mobings un bosings. |
| KATEGORIJA “Vispārējā apmierinātība ar darbu un tās indikatori” | |
| 1. Vispārējā apmierinātība ar darbu | Vispārējs emocionāls un/vai kognitīvs novērtējums par savu darbu spektrā “nepatīk – patīk” vai “neapmierina – apmierina”. |
| 1. Lojalitāte | Psiholoģiska saikne ar organizāciju, kas izpaužas kā emocionāla piesaiste organizācijai, tās vērtību un mērķu internalizācija, pūļu ieguldīšana organizācijas atbalstam un sekmīgai darbībai. Nodomi turpināt darbu organizācijā. |
| 1. Iesaiste | Psiholoģiskā klātesamība darbā; pakāpe, kādā darbinieks iegulda darbā pūles un enerģiju, ir entuziastisks, kā arī dziļi iesaistījies darbā; pretstats iesaistei ir mehāniska darba uzdevumu veikšana un atsvešinātība no organizācijas un pārējiem darbiniekiem. |
| 1. Darbinieku mainība | Darbu pametušo darbinieku īpatsvars kopējā darbinieku skaitā gada griezumā. |

## Procedūra

Ietvara metodes kombinētās pieejas procedūra ietvēra šādus soļus:

1) indeksēšanu jeb kodēšanu (kodu lietošanu attiecībā uz analizējamo pētījumu rezultātiem vai citiem datiem saskaņā ar iepriekš izstrādāto analītisko matricu); 2) avotu analīzes gaitā identificētu jaunu kodu un/vai kategoriju izveidi un pievienošanu analītiskajam ietvaram; 3) tabulēšanu – kodēto datu ievietošanu ietvara analīzes matricā; 4) analītisko piezīmju veidošanu par informāciju, kas indeksēta saskaņā ar analītiskā ietvara kodiem; 5) datos izgaismojušos tēmu un apakštēmu formulēšanu un interpretāciju kā datu analīzes galīgo rezultātu.

Pētījuma izlasē ietvertie avoti tika analizēti saskaņā ar iepriekš izveidoto analītisko ietvaru secībā, kas izrietēja no pētījumam vai avotam piešķirtā numura (skat. 1.tabulu). Pēc analizējamā materiāla kodēšanas dati tika tabulēti jeb ievietoti ietvara analīzes matricā, norādot informāciju, kas attiecināma uz doto kodu. Izlasē ietverto pētījumu rezultātu un citos avotos ietvertās informācijas kodēšanu un ievietošanu analītiskajā matricā veica viens no pētniekiem. Gadījumos, kad analizējamajā materiālā tika identificētas būtiskas satura vienības, kas neietilpa esošo kodu saturā, tika lietota konsensusa metode, abiem pētniekiem diskutējot un vienojoties par to, vai identificētā informācija vispār ir kodējama pētījuma mērķa un pētījuma jautājumu kontekstā un kāds ir visatbilstošākais koda nosaukums un saturs. Analīzes gaitā tika formulēti jauni kodi un kategorijas, t.sk., jauns kods “Stresa pārvaldīšanas stratēģijas” indivīda līmeņa faktoru kategorijā, precizēts kods “Personības iezīmes un vērtības”, pievienojot tam vērtību aspektu, formulēts jauns kods “Ar darba saturu saistītais stress” darba kā tāda raksturojumu kategorijā, un jauna kategorija “Darbinieku labbūtība” ar kodiem “Izdegšana” un “Darba – dzīves līdzsvars” (šis kods/faktors sākotnēji bija ierindots organizācijas līmeņa faktoru klāstā ) (skat.3. tabulu).

***3.*** ***tabula.* *Analīzes gaitā precizētie vai identificētie papildu kodi un kategorijas***

|  |  |
| --- | --- |
| Koda nosaukums | Koda satura raksturojums |
| KATEGORIJA “Indivīda līmeņa faktori” | |
| 1. Personības iezīmes un vērtības | …. Vērtības ir dziļi iesakņojušies, abstrakti kritēriji, kas nosaka, izskaidro vai pamato cilvēka attieksmes, izvēles un rīcību, kā arī kalpo kā kritēriji lēmumu pieņemšanai situācijās, kad pastāv ierobežojumi. |
| 1. Stresa pārvaldīšanas stratēģijas | Atbildes reakcija uz stresu un nelabvēlīgu notikumu; pastāvīgi mainīgi kognitīvi un uzvedības centieni tikt galā ar noteiktām ārējām vai iekšējām prasībām, ko indivīds uztver kā apgrūtinājumu vai resursu iztukšošanu. |
| KATEGORIJA “Darba kā tāda faktori” | |
| |  |  | | --- | --- | | 1. Ar darba saturu saistītais stress | Potenciālā un piedzīvotā stresa līmenis un stresoru daudzums un intensitāte, kas tiešā veidā izriet no darba satura (nevis organizācijas konteksta). |   KATEGORIJA “Darbinieku labbūtība” | |
| 1. Izdegšana | Psiholoģisks sindroms, kas izpaužas trīs dimensijās – emocionālā izsīkumā, cinismā/depersonalizācijā un neefektivitātes izjūtā par savu darbu; visbiežāk tiek saistīts ar hroniska darba stresa sekām. |
| 1. Darba – dzīves līdzsvars | Konflikta neesamība starp darba jomu un citām dzīves jomām (ģimenes, veselības, interešu, izglītības, atpūtas u.c.); vai un kādā mērā darba pienākumu izpilde traucē citām dzīves jomām, un otrādi. |

Gadījumos, kad pētnieks, kurš veica kodēšanu un tabulēšanu, nebija pārliecināts par to, uz kuru kodu/kodiem attiecināma kodējamā informācija, notika viedokļu apmaiņa ar otru pētnieku un konsensusa panākšana. Datu analīzes procedūras pēdējos divus soļus – analītisko piezīmju veidošanu un datos izgaismojušos tēmu un apakštēmu formulēšanu un interpretāciju paralēli un neatkarīgi veica abi pētnieki, un iegūtie rezultāti tika salīdzināti un savstarpēji papildināti.

# **4. Pētījuma rezultāti**

Pētījuma rezultāti tiks aprakstīti atbilstoši analītiskajā ietvarā ietvertajām kategorijām un kodiem, sākot ar vispārējo apmierinātību ar darbu un tās indikatoriem, tad turpinot ar indivīda līmeņa, darba kā tāda raksturojumu un organizācijas līmeņa faktoriem, kā arī jauno kategoriju “Darbinieku labbūtība”. Līdztekus tam, ka tiks sniegts izklāsts par katrā faktorā izgaismotajām tēmām, īsi aprakstīsim arī to, kuri apmierinātību ar darbu ietekmējošie faktori vai tās indikatori ir pētīti mērķtiecīgi, jau sākotnēji pētījuma dizainā tam paredzot konkrētas datu ieguves metodes (instrumentāriju, t.sk., atsevišķus pantus/jautājumus aptauju vai diskusiju formā), un kuri – netieši (izgaismojušies, pētot citus faktorus) (tabulas veidā strukturēts kopsavilkums par pētījumos mērķtiecīgi un netieši pētītajiem faktoriem aplūkojams 1. pielikumā).

## 4.1. Vispārējā apmierinātība ar darbu un tās indikatori

Šajā kategorijākopumā bija četri kodi: vispārējā apmierinātība ar darbu, lojalitāte, iesaiste un darbinieku mainība.

*Vispārējā apmierinātība ar darbu* mērķtiecīgi pētīta lielākajā daļā no analizētajiem pētījumiem, izmantojot dažādu instrumentāriju, t.sk. 2011., 2013. un 2015. gadā īstenotajos VPD iekšējos pētījumos, un nedaudz – 2019. gadā veiktajā VK pētījumā; divos no minētajiem pētījumiem noskaidroti vispārējo apmierinātību ar darbu prognozējošie faktori. Apkopojot visus pētījuma izlasē identificējamos rezultātus par apmierinātību ar darbu, jārezumē, ka VPD darbinieku vispārējā apmierinātība ar darbu caurmērā ir augstāka par viduvēju; piemēram, 2011.gada pētījumā vispārējais apmierinātības ar darbu indekss bija 67,9, savukārt 2019. gadā veiktajā VK pētījumā lielākā daļa aptaujāto darbinieku (79%) norādīja, ka piekrīt vai pilnīgi piekrīt apgalvojumam "*Kopumā esmu apmierināts/-a ar savu darbu*”. No otras puses, uzmanības vērts ir 2013. gada SPORE pētījumā gūtais secinājums, ka Latvijas probācijas speciālistu izlasē apmierinātība ar darbu, lai arī augstāka par viduvēju līmeni, ir nozīmīgi zemāka nekā probācijas speciālistu izlasē Bulgārijā, Igaunijā un Nīderlandē (Clarke, 2013). Šie rezultāti varētu būt skaidrojami tādējādi, ka 2013. gada pētījuma izlasi, atšķirībā no pārējiem pētījumiem, veidoja tikai TSV darbinieki, un, kā parāda 2015.gada pētījuma rezultāti, TSV darbinieku apmierinātība ar darbu ir zemāka nekā CA darbiniekiem; iespējams, dažādu indivīda līmeņa, darba kā tāda un organizācijas faktoru mijiedarbības rezultātā Latvijas probācijas speciālistu apmierinātība ar darbu ir zemāka; tāpat iespējamas no sociokulturālajiem apstākļiem izrietošas atšķirības. 2015. gada pētījumā secināts, ka TSV darbinieku izlasē apmierinātības ar darbu mērījumi ir savstarpēji līdzīgāki (ar mazāku variāciju) nekā CA darbinieku izlasē, tomēr pirmajiem ir vairāk galēju vērtību (t.i., TSV darbinieki biežāk nekā CA darbinieki novērtējuši savu apmierinātību ar darbu kā ļoti augstu vai zemu), kas varētu būt skaidrojams ar atsevišķu TSV psiholoģiskā klimata vai citu faktoru ietekmi. Divos pētījumos – 2013. gadā un 2015.gadā - noskaidroti VPD darbinieku apmierinātību ar darbu prognozējošie faktori. Vienā no tiem noskaidrots, ka probācijas speciālistu vispārējo apmierinātību ar darbu prognozē gan indivīda līmeņa faktori (personības iezīmes, t.i., apzinīgums, un bezkaislīgā stresa pārvaldīšanas stratēģija), gan organizācijas līmeņa faktori (organizācijas klimats un fiziskā darba vide), un vislielākajā mērā - fiziskā darba vide; savukārt apmierinātību ar darbu neprognozēja darba slodze stundās, darba stāžs, traumatiska pieredze darbā un ārpus tā (Clarke, 2013). Savukārt MPN īstenotajā 2015. gada pētījumā secināts, ka CA darbinieku apmierinātību ar darbu tiešā veidā prognozē tiešā vadītāja atbalsts un kolēģu uzticēšanās, bet TSV darbinieku apmierinātību ar darbu - organizācijas klimats, kas savukārt atkarīgs no tiešā vadītāja atbalsta un kolēģu uzticēšanās. Šie rezultāti liecina par organizācijas klimata (vadības, komunikācijas, spējināšanas un darba slodzes) nozīmi tieši probācijas speciālistu apmierinātībā ar darbu.

*Darbinieku lojalitātes* rādītāji identificējami gandrīz visos analizētajos pētījumos. Lojalitāte kā psiholoģiskā saikne ar organizāciju, kas ietekmē lēmumu turpināt vai pārtraukt tajā strādāt, pētījuma izlasē visbiežāk mērīta, lūdzot darbiniekiem novērtēt savus nodomus turpināt strādāt organizācijā tuvākā gada laikā. Lai arī rezultāti ir grūti salīdzināmi atsevišķu pētījumu starpā, jo mērījumiem lietotas dažādas skalas, tomēr kopumā var secināt, ka caurmērā 80% darbinieku plānoja palikt strādāt VPD tuvākā gada laikā un 20% darbinieku ir tie, kuri vai nu nav par to droši, vai arī nopietni apsver darba maiņu. VK pētījumos 2018. un 2019. gadā secināts, ka darbu organizācijā tuvāko trīs gadu laikā plāno turpināt attiecīgi 67% un 73% respondentu, tātad trīs gadu perspektīvā apmēram 3 no 10 darbiniekiem pieļauj iespēju nomainīt darbu. Darba maiņas nodomu iemesli skaidroti 2013. gada SPORE pētījumā (Zavackis, 2013) - probācijas speciālistu izlasē visbiežāk minēti tādi iemesli kā nepietiekams atalgojums, izaugsmes iespēju trūkums, nepietiekams novērtējums par paveikto darbu, neatbilstoši darba apstākļi un liela slodze, kā arī traumatiskas situācijas un darbs ar sarežģītiem klientiem. Lojalitāti, kas mērīta kā nodomi palikt organizācijā tuvākā gada laikā, prognozējošie indivīda un organizācijas līmeņa faktori probācijas speciālistiem bija: apzinīgums, atbilstoša darbu sadale un slodze, attiecības ar kolēģiem un saņemtās informācijas kvalitāte; tāpat secināts, ka vispārējā apmierinātība ar darbu prognozē darba maiņas nodomus (MPN, 2013), kas ir saskanīgi ar virkni pasaulē veiktu pētījumu rezultātu par apmierinātības ar darbu un lojalitātes saistību. Savukārt VK 2018. gada pētījumā secināts, ka VPD darbinieku lojalitātes mērījumu, kurā ietverti gan nodomi palikt organizācijā, gan lepošanās ar darbu organizācijā un organizācijas tēla pozitīva uztvere, prognozē gan darba kā tāda faktori (veicamā darba nozīmīgums un jēgpilnums), gan organizācijas līmeņa faktori (līderība/pārmaiņu vadība, piederības izjūta valsts pārvaldei, izaugsmes un attīstības iespējas), kā arī izdegšana, kas ir negatīvi saistīta ar lojalitāti. Vērts piebilst, ka šajā pašā pētījumā gūtie rezultāti liecina, ka aptaujāto VPD darbinieku lojalitātes skalas vidējais rādītājs ir augstāks nekā valsts pārvaldē kopumā, un visaugstāk novērtēti tādi aspekti kā lepošanās ar darbu VPD un pozitīvs iestādes tēls. Pētījuma izlasē nav tikuši pētīti šī ziņojuma teorētiskajā daļā aprakstītie lojalitātes veidi - afektīvā, normatīvā un aprēķina lojalitāte.

*Iesaiste*, kasraksturo pakāpi, kādā darbinieks sevi iegulda darbā un ar to saistītajā lomā un uzdevumos, pētīta tikai VK īstenotajos pētījumos 2018. un 2019. gadā. Šo pētījumu rezultāti dod pamatu spriest par aptaujāto VPD darbinieku augstu pašnovērtējumu par savu iesaisti (jāņem vērā, ka darbinieku piedalīšanās aptaujā pati par sevi var atspoguļot viņu iesaisti, t.i., iespējams, dalībai aptaujā vairāk piekrita darbinieki, kam caurmērā ir augsta iesaiste). 2018. gadā 87% respondentu novērtēja, ka ir aktīvi iesaistījušies un drīzāk iesaistījušies, un tas vērtējams kā diezgan augsts rādītājs; turklāt VPD darbinieku iesaistes darbā vidējais rādītājs ir augstāks nekā valsts pārvaldes darbiniekiem kopumā (VK, 2019). VK pētījumu rezultātos izgaismojas ne tikai pašu respondentu diezgan augsts iesaistes līmenis (iedziļināšanās savā darbā, entuziasms, neatlaidība, enerģiskums un ieguldītās pūles), bet arī viņu novērtējums par kolēģu iesaisti, t.sk., augstus vidējos rādītājus ieguvuši šādi novērtējumi par kolēģiem - iniciatīva jaunu ideju ierosināšanā, pūļu ieguldīšana, kas pārsniedz tiešos pienākumus, un apņēmība kvalitatīvi veikt darbu. Vienlaikus jāuzsver, ka augsts iesaistes līmenis kombinācijā ar darba - dzīves līdzsvara trūkumu un/vai vājām personiskajām robežām var kļūt par izdegšanas riska faktoriem, piemēram, vairāki VK pētījumos lietotās iesaistes skalas panti, kuru vidējie rādītāji bija augstāki par skalas viduspunktu, bija: arvien lielāka iesaistīšanās darbā un pārņemtība ar to, grūtības atrauties no darba. Šie rezultāti interpretējami kopā ar pētījumu rezultātos izgaismojušos tēmu par darbinieku vērtībām - sabiedrībai nozīmīga darba veikšanu, lai dotu ieguldījumu kopējā labumā (šī tēma tiks apskatīta indivīda līmeņa faktoru analīzē).

Dienesta *personāla mainību* (darbu pārtraukušo darbinieku īpatsvars kopējā darbinieku skaitā gada ietvaros) var raksturot kā viduvēju. 2017. – 2019. gadā personāla mainība (darbu pārtraukušo darbinieku skaits pret kopējo darbinieku skaitu) ir 10%, 13% un 12%, un zemāka nekā iepriekšējos periodos (2010. – 2012. gadā tā bija robežās no 11% līdz 17%) (Zavackis, 2013). Tātad pēdējo trīs gadu periodā viena gada ietvaros vidēji katrs devītais darbinieks pārtrauc darbu VPD. Salīdzinot šos rādītājus ar līdzīgām organizācijām, nav konstatējamas būtiskas atšķirības, piemēram, Valsts Policijā personāla mainība 2017. un 2018. gadā bija 9,9% un 10,5% (Valsts Policija, 2017, 2018). Tomēr, analizējot darbu pametušo darbinieku skaita struktūru 2017. – 2019. gadā (aprēķinos izmantojot darbu pārtraukušo TSV un CA darbinieku skaitu attiecībā pret attiecīgajā gadā esošo amata vietu skaitu TSV un CA), secināms, ka CA darbinieku mainība ir ievērojami augstāka nekā TSV darbinieku mainība, vairākkārt to pārsniedzot(skat. 4. tabulu). Tiesa, šo rādītāju aprēķināšanā netika ņemti vērā darbinieki, kas ir atgriezušies strādāt organizācijā neilgi pēc tās pamešanas.

***4. tabula. TSV un CA darbinieku mainība (%) 2017.-2109.gadā (darbu pārtraukušo darbinieku skaits TSV un CA attiecībā pret amata vietu skaitu TSV un CA)***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | TSV | CA |
| 2017.gads | 6,7% | 27,5% |
| 2018.gads | 8,4% | 31,4% |
| 2019.gads | 8,6% | 31,3% |

Jebkurā gadījumā, tik izteiktas atšķirības darbinieku mainības rādītājos TSV un CA darbiniekiem liecina par nepieciešamību padziļināti pētīt tā iemeslus un pastiprināti pievērst uzmanību CA darbinieku mainības mazināšanai.

Analizējot darba pārtraukšanas formālos iemeslus 2019. gadā, redzams, ka lielākajā daļā gadījumu darba attiecības pārtrauktas, pamatojoties uz darbinieka un darba devēja vienošanos/savstarpēju vienošanos (47%) vai darbinieka uzteikumu/pēc paša vēlēšanās (32%), savukārt 9% gadījumu darba attiecības pārtrauktas pārbaudes laika ietvaros; 8% gadījumu darba attiecības pārtrauktas sakarā ar darba līguma termiņa izbeigšanos. Neliela daļa 2019.gadā darbu pametušo darbinieku pēc laika atgriezušies Dienestā (4 darbinieki jeb 8%). Analīzei pieejamā PD sniegtā informācija liecina, ka vismaz 28% gadījumu darbinieki pametuši darbu, jo saņēmuši citu darba piedāvājumu. Darbinieku mainība probācijas iestādēs ir pasaulē aktuāla problēma, piemēram, Krupa norādījis, ka ASV ar jauniešiem likumpārkāpējiem strādājošu probācijas speciālistu mainība ir robežās no 17% līdz 24% (Lee & Beto, 2008, kā minēts Krupa, 2018).

Informāciju par darba pamešanas iemesliem sniedz darbu pārtraukušo darbinieku aptauju rezultāti, kā arī nedaudz - fokusgrupu diskusiju rezultāti SPORE pētījumā. Darbu pārtraukušo darbinieku aptaujas aizpildījuši 31% (2018. gadā) un 42% (2019. gadā) no VPD aizgājušajiem darbiniekiem, un to rezultāti iezīmē šādas tendences: TSV un CA darbinieku norādītie aiziešanas iemesli atšķiras, TSV darbiniekiem biežāk norādot ar slodzi un stresu darbā saistītus iemeslus (pārāk liels darba apjoms, emocionāli smags darbs, darba negatīva ietekme uz veselību), nepietiekamu darba novērtējumu un atsaucības trūkumu no vadītāju puses, nepietiekamu profesionālo izaugsmi, kā arī grūtības attiecībās ar kolēģiem (iespējams, tieši probācijas speciālistiem saspringtas, konfliktējošas attiecības salīdzinoši nelielā kolektīvā sarežģīta darba apstākļos ir nozīmīgs darba pamešanu sekmējošs faktors). Uz darbu stresa apstākļos, kuros ne visi darbinieki var efektīvi funkcionēt, un negatīvu mikroklimatu kolektīvā kā darbinieku mainības iemesliem norādījuši arī probācijas speciālisti SPORE pētījumā; viņuprāt, darbinieku mainība rada papildu slodzi palikušajiem darbiniekiem un ietekmē mikroklimatu. CA darbinieki biežāk nekā probācijas speciālisti kā iemeslu aiziešanai no darba norādījuši cita darba atrašanu (tajā skaitā - tuvāk mājām) un pārāk mazu darba samaksu, turklāt 2019. gadā novērtējumā par tiešo vadību un attiecībām ar kolēģiem darbu pārtraukušajiem CA darbiniekiem caurmērā bijuši augstāki vidējie rādītāji nekā TSV darbiniekiem.

## 4.2. Indivīda līmeņa faktoru kategorija

Indivīda līmeņa faktoru kategorijā tika analizēta informācija par sešiem faktoriem – dispozicionālo afektu, personības iezīmēm un vērtībām, pašefektivitāti, kontroles lokusu un stresa pārvaldīšanas stratēģijām. Salīdzinoši vairāk šajā kategorijā tikušas pētītas personības iezīmes un vērtības, kā arī stresa pārvaldīšanas stratēģijas, savukārt pētījumos nebija formācijas, kas būtu attiecināma uz dispozicionālo afektu un kontroles lokusu.

*Personības iezīmes un vērtības*. Personības iezīmes (apzinīgums) mērķtiecīgi pētītas tikai 2013. gadā SPORE pētījumā, savukārt netieši informācija par apzinīgumu un citām personības iezīmēm, kā arī vērtībām identificējama arī vairākos citos analizētajos pētījumos un avotos. 2013. gada SPORE pētījumā probācijas speciālistu apzinīguma vidējais rādītājs bija augstāks par skalas viduspunktu, tātad var teikt, ka lielākajai daļai aptaujāto darbinieku apzinīgums kā noturīgs personības raksturojums ir pietiekami izteikts. Līdztekus tam tika noskaidrots, ka apzinīgums prognozē gan apmierinātību ar darbu un nodomus palikt strādāt VPD tuvākā gada laikā, gan pielāgošanās spēju (šāda sakarība netika konstatēta Igaunijas, Bulgārijas un Nīderlandes probācijas speciālistiem). Neatlaidība darbā grūtību gadījumā, kas uzskatāma par apzinīguma kā personības iezīmes izpausmi, guvusi diezgan augstu vidējo novērtējumu (5,8 ar viduspunktu 4,0) arī 2019. gada VK pētījumā par darbinieku iesaisti un ar to saistītajiem faktoriem.

Emocionālā stabilitāte ir personības iezīme, kas analizētajos pētījumos nav tikusi pētīta mērķtiecīgi, bet izgaismojusies probācijas speciālistu fokusgrupas diskusijās 2013. gada SPORE pētījumā kā viens no profesionālo noturību un apmierinātību ar darbu ietekmējošajiem faktoriem; darbinieku priekšstatos emocionālā stabilitāte sekmē izaicinājumu sekmīgu pārvarēšanu darbā, savukārt tās trūkums palielina uztvertā darba stresa līmeni un apgrūtina izaicinājumu efektīvu pārvarēšanu, pat tad, ja darbinieks ir apzinīgs. Divu pētījumu – 2013.gada SPORE un 2019.gada VK pētījuma – rezultātos tika identificēts optimisms – gan kā iezīme, kuru daži darbinieki uzskata par profesionālo noturību ietekmējošu faktoru un palīdz saglabāt pozitīvu attieksmi pret darbu, gan kā attieksme pret pārmaiņām un pārliecība, ka no tām būs ieguvums. Optimisms ir saistīts ar vēl vienu iezīmi, uz kuru netiešā veidā norādīja darbinieku sniegtās atbildes - atvērtību pieredzei, kas, līdzīgi kā optimisms, raksturoja gatavību pārmaiņām, kā arī gatavību izmantot VPD darbiniekiem pieejamās supervīzijas kā profesionālā atbalsta veidu, neskatoties uz risku būt emocionāli atkailinātam, ievainojamam, stāstot par savām grūtībām (tomēr pētījumi nedod pamatu spriest par šo iezīmju izteiktību VPD darbiniekiem).

Darbinieku individuālās vērtības ir tēma, kas vairākkārt parādās analizētajos pētījumos – lielākoties netiešā veidā darbinieku atbildēs par to, kas raksturo viņu darbu un vai viņi uztver VPD misiju kā savējo. Kopumā uz vērtībām attiecināmie dati vairākkārt mudina domāt par universālismu kā vienu no VPD darbinieku vadošajām vērtībām probācijas darba izvēlē un veikšanā (Š. Švarca izveidotā Pamata cilvēcisko vērtību teorija apraksta 10 vērtības, kuru starpā ir arī universālisms – citu cilvēku izpratne, cieņa, iecietība un rūpes par viņu labklājību) (Schwartz, 2012). Tā, SPORE pētījumā probācijas speciālisti pietiekami augstu novērtējuši ticības (reliģijas) nozīmi viņu dzīvē, un gan SPORE, gan VK pētījumu rezultāti norāda uz to, ka darbiniekiem ir svarīgi veikt sabiedrībai un kopējam labumam nozīmīgu darbu, kas dod ieguvumu ne tikai darbiniekam, bet arī sabiedrībai kopumā. Iespējams, salīdzinoši lielu VPD darbinieku daļu raksturo ideālisms attiecībā uz to, ka ir svarīgi veikt darbu, kas dara pasauli labāku.

*Stresa pārvaldīšanas stratēģijas* kā indivīda līmeņa faktors mērķtiecīgi un vispusīgi pētītas 2013. gada SPORE pētījumā (Clarke, 2013; Zavackis, 2013). Tajā mērītas probācijas speciālistu adaptīvās stresa pārvaldīšanas stratēģijas – noturību (*resilient*) raksturojošās stratēģijas un “bezkaislīgā” (*detached*) stratēģija, kā arī neadaptīvā reakcija uz stresu – ruminācija. Pētījumā ticis noskaidrots, ka noturību raksturojošo stratēģiju starpā salīdzinoši viszemākie (nedaudz zemāki kā skalas viduspunkts) rādītāji ir pozitīvās distancēšanās stratēģijai, kas raksturo darbinieku spēju veselīgos veidos atslēgties no piedzīvotā stresa, piemēram, nododoties jaunām nodarbēm, aktīvi atpūšoties, veltot laiku savām interesēm un līdzsvarojot darbu un personisko dzīvi, rūpējoties par pilnvērtīgu resursu atjaunošanu; pārējās stratēģijas – situācijas pieņemšana un resursu apzināšana, situācijas pārvaldīšana, pozitīvs skatījums un sociālā atbalsta meklēšana – kopumā novērtētas ar viduvējām vērtībām, un salīdzinoši visaugstāk - situācijas pārvaldīšana, kas sevī ietver racionālu pieeju problēmu risināšanai, t.sk., reālistiska plāna izveidi, problēmas risināšanas neatlikšanu, prioritāšu definēšanu, nelielu un skaidru mērķu izvirzīšanu u.c. Cits adaptīvo stresa pārvaldīšanas stratēģiju veids – “bezkaislīgā” stratēģija – caurmērā novērtēts nedaudz augstāk par viduvēju līmeni (lai arī Latvijas izlasē tas bija nozīmīgi zemāks nekā Bulgārijā un Nīderlandē); šī stratēģija raksturo adaptīvu reakciju uz stresu, spēju abstrahēties no stresa situācijas un neidentificēties ar to, aktīvi rīkoties problēmas risināšanā, kā arī regulēt emocijas. Visas uzskaitītās stresa pārvaldīšanas stratēģijas vērtējamas kā ļoti nozīmīgas un nepieciešamas probācijas speciālistiem, ņemot vērā dažādos stresorus un izaicinājumus, ar kuriem nākas sastapties darbā ar VPD klientiem. Savukārt ruminācija kā neadaptīva reakcija uz stresu izpaužas grūtībās abstrahēties no stresa radītajām negatīvajām emocijām un tās sekmīgi regulēt, kā arī raizēšanās par notikušo un pasīva un atkārtota domāšana par emocijas izraisījušo situāciju; lai arī ruminācijas mērījuma vidējais rādītājs Latvijas probācijas speciālistu izlasē ir zemāks par skalas viduspunktu, tas ir nozīmīgi augstāks nekā probācijas speciālistiem Igaunijā, Bulgārijā un Nīderlandē. Tiesa, viens no iemesliem šīm starpvalstu atšķirībām varētu būt salīdzinoši lielāks sieviešu īpatsvars Latvijas izlasē (81%) – pētījumi liecina, ka sievietēm caurmērā ir augstāki ruminācijas rādītāji nekā vīriešiem (Johnson & Whisman, 2013). Probācijas speciālisti fokusgrupās minējuši melno humoru jeb sarkasmu kā savas reakcijas uz darbā piedzīvotajām stresa situācijām, un pētījumi liecina, ka šāda stratēģija kopumā ir adaptīva un sekmē uz problēmu orientētu stresa pārvaldīšanu (Abel, 2002); savukārt pie neadaptīvām reakcijām uz stresu pieskaitāmi darbinieku minētie piemēri, kad kāds no kolēģiem, lai atslēgtos no darba radītā stresa, no darba brīvajā laikā mēdz pastiprināti lietot alkoholu.

Citi analizētie pētījumi sniedz nedaudz informācijas par VPD darbinieku novērtējumu par savu spēju izturēt darbā esošo spriedzi – gan 2018., gan 2019.gadā īstenotajā VK pētījumā darbinieki to caurmērā novērtējuši kā labu (piemēram, 2018.gada pētījuma izlasē tikai 8% respondentu norādījuši, ka darbā esošo spriedzi iztur ar grūtībām), tomēr, salīdzinot 2019. gadu ar 2018.gadu, šī mērījuma vidējais rādītājs ir pazeminājies. Pretrunas starp darbinieku pietiekami labu novērtējumu 2018./2019.gadā par spēju izturēt darbā esošo spriedzi un salīdzinoši zemu novērtētām adaptīvajām stresa pārvaldīšanas stratēģijām 2013.gada SPORE pētījumā, saistītas gan ar atšķirīgām izlasēm, gan ar to, ka darbinieki snieguši vēlamas atbildes par savu stresa noturību. Citos avotos – MPN atskaitēs un Atskaitēs par supervīzijām - apkopotie rezultāti liecina, ka nepieciešamība pārstrādāt un “ventilēt” darbā radušās emocijas ir viena no darbinieku pieteiktajām problēmām supervīzijās, kā arī, ka daži no darbiniekiem kā iemeslu supervīzijas apmeklējumam norāda nomāktību un depresīvu noskaņojumu, kas varētu būt sekas hroniskam un nepārstrādātam stresam darbā.

*Pašefektivitāte* kā viens no indivīda līmeņa faktoriem, kas var ietekmēt apmierinātību ar darbu, analizētajos pētījumos nav pētīta tiešā veidā, tomēr dažviet izgaismojas darbinieku atbildēs. Probācijas speciālisti kā dažus no supervīziju apmeklējuma iemesliem ir norādījuši nepieciešamību stiprināt pašefektivitāti un profesionālo pašapziņu, kā arī rast resursus pārmaiņām personības un darba jomā; gan darbinieki, gan supervizori minējuši stiprinātu pašefektivitāti kā ieguvumu no supervīzijām (MPN 2017; 2018). Uz pašefektivitāti var attiecināt arī personisko un profesionālo robežu apzināšanos, īpaši darbā ar sarežģītiem klientiem, kā supervizoru minēto supervīzijās risināto problēmu. Robežu apzināšanās un stiprināšana ir saistīta ar pašefektivitāti un ir būtiska probācijas darbiniekiem, lai mazinātu izdegšanas risku (MPN, 2017). 2013.gada SPORE pētījumā tika pētīta arī ar stresu saistītās pēctraumas izaugsme, kas raksturo to, ko darbinieki ir iemācījušies no stresa pilniem traumatiskiem notikumiem un kā spējuši pārstrādāt tos, kā arī novērtēt ieguvumus no šādas pieredzes. Traumatiskas situācijas, kas ir sekmīgi pārstrādātas, var kļūt par personiskās un profesionālās izaugsmes avotu. Latvijas probācijas darbinieku izlasē ar stresu saistītās pēctraumas izaugsmes vidējais rādītājs vērtējams kā viduvējs, un tas bija statistiski nozīmīgi zemāks nekā Igaunijā un Bulgārijā (Clarke, 2013).

## 4.3. Darba kā tāda kategorija

Šajā kategorijā tika analizēta informācija sešos kodos – darba daudzveidīgums/nepieciešamo prasmju dažādība, uzdevumu identitāte, uzdevumu nozīmīgums, autonomija darba uzdevumu veikšanā, atgriezeniskā saite par darba rezultātu un ar darba saturu saistītais stress.Šīs kategorijas faktoru analīze bija sarežģīta, jo vairākos darba kā tāda kategorijas kodos ietveramā informācija pārklājās ar organizācijas līmeņa faktoru saturu, piemēram, ar darbu saistītais stress izriet ne tikai no darba raksturojumiem (piemēram, darbs ar sarežģītiem klientiem), bet arī organizatoriskā konteksta, kas stresu var veicināt. Analizētajos pētījumos par VPD darbiniekiem salīdzinoši visvairāk informācijas tika identificēts par uzdevumu nozīmīgumu, uzdevumu identitāti un ar darba veikšanu saistīto stresu.

*Darba uzdevumu nozīmīgums* mērķtiecīgi pētīts 2018. un 2019. gada VK īstenotajos pētījumos, bet netieši atklājies arī pārējos analizētajos pētījumos. Pētījumu rezultātos iezīmējas divas tēmas - darbinieku viedoklis par sava darba nozīmīgumu (svarīgumu un ietekmi uz citiem cilvēkiem) un darba jēgpilnuma izjūtu sekmējošie un traucējošie faktori. Kopumā VPD darbinieki novērtējuši savu darbu kā nozīmīgu gan sabiedrībai, gan sev personiski - augstu novērtēti tādi aspekti kā darba sniegtais gandarījums, darbs, kas dara pasauli labāku, ir unikāls un atbildīgs, darbs, kas kalpo lielākam mērķim un ietekmē pašu darbinieku dzīves jēgas izjūtu. 2018. gada VK pētījuma rezultāti liecina, ka darba kā tāda skalas vidējais rādītājs VPD darbiniekiem ir augstāks nekā valsts pārvaldē kopumā (5,76 pret 5,36), turklāt tas ir nozīmīgākais VPD darbinieku lojalitāti prognozējošais faktors, tātad – darba nozīmīguma apziņa ir saistīta ar darbinieku piesaisti organizācijai un nodomiem turpināt tajā strādāt. Savukārt gan 2013. gada SPORE pētījuma, gan 2019. gada LPDA aptaujas rezultātos izgaismojas probācijas speciālistu viedoklis, ka darbs ar klientu ir centrālais darba jēgpilnuma nosacījums. Ir identificējami trīs dažādi aspekti, kuri sekmē vai traucē darba jēgpilnuma izjūtu: (1) darbinieku priekšstati par klientu spējām mainīties un klientu motivāciju, (2) darbinieku profesionālās pašefektivitātes izjūta un saņemtā atgriezeniskā saite par klientu pārmaiņām un panākumiem, un (3) darba procedūras un darba kārtība jeb darbinieku uztvere par to, kā viņu veiktās darbības ir saistītas ar rezultātu. Kā darba jēgpilnuma izjūtu sekmējošus faktorus SPORE pētījuma fokusgrupas diskusijās darbinieki minējuši saņemto atgriezenisko saiti par klientu panākumiem un pārmaiņām viņu dzīvē, klientu pateicību darbiniekiem par atbalstu un viņu labā paveikto, darbinieku ticību klienta spējai mainīties un savām spējām to ietekmēt, kā arī misijas apziņu. Savukārt darba jēgpilnuma izjūtu mazinošie faktori ir: darbs ar nemotivētiem klientiem, kuri nav autentiski gatavi pārmaiņām, kā arī nesamērīgi liels darba ar dokumentiem īpatsvars veicamo darbību kopējā apjomā, ko darbinieki uztver kā birokrātiju un formālismu (Zavackis, 2013; LPDA, 2019). Viens no aspektiem, kas tādējādi nedaudz izgaismojas rezultātos un kam svarīgi pievērst uzmanību (iespējams, pētīt plašāk), ir konflikts starp probācijas speciālistu priekšstatiem par sava darba jēgas centrālo asi - darbu ar klientu, lai sekmētu viņa pārmaiņas - un faktoriem, kas ir pretrunā ar tiem (nemotivētu klientu un pārāk lielu “papīra darbu” īpatsvaru). Šāda konflikta esamība potenciāli var radīt neapmierinātību ar darbu un iesaistes mazināšanos, kā arī sekmēt izdegšanu.

*Darba daudzveidīgums un nepieciešamo prasmju dažādība* mērķtiecīgi nav tikusi pētīta, bet SPORE pētījumā un LPDA aptaujā iezīmējušās individuālās atšķirības darbinieku attieksmēs un priekšstatos. Piemēram, vieni darbinieki dod priekšroku darbam vienas funkcijas ietvaros, citi – vairākās funkcijās. Vairāku funkciju veikšanas ieguvumi ir profesionālās izaugsmes sekmēšana, savukārt kā riski pārāk daudzu veicamo funkciju spektram tiek norādītas neuzmanības kļūdas, stress un pārslodze, radot darba kvalitātes pazemināšanās risku (jāpiebilst, ka ar vairāku funkciju veikšanu saistītie riski iezīmējās 2019. gada, bet ne 2013. gada pētījumā gūtajās darbinieku atbildēs, tomēr ir pārāk maz informācijas, lai secinātu, vai tā ir vērā ņemama tendence). Visdrīzāk atšķirības darba daudzveidīguma uztverē saistāmas ar individuālajām atšķirībām gan kognitīvajos procesos un spējās (piemēram, vadības funkcijas, atmiņa), gan emocionālajā funkcionēšanā (stresa noturība un stresa pārvaldīšanas stratēģijas), personības iezīmēs (piemēram, atvērtība jaunai pieredzei) un motivācijā (piemēram, sasniegumu motivācija un izaugsmes vajadzība). Mācību un pētījumu nodaļas atskaitēs bija identificējams supervizoru viedoklis par probācijas speciālistu nepietiekamām prasmēm darbā ar dzimumnoziedzniekiem kā vienu no profesionālo grūtību cēloņiem un nepieciešamību tās attīstīt, kā arī supervīzijās identificētā problēma - komplicēta un daudzpusīga darba specifika (MPN, 2017).

*Uzdevumu identitāte* kā viens no darba kā tāda faktoriem tiešā veidā nedaudz ticis pētīts 2015.gada pētījumā, kur noskaidrots, ka vairāk kā puse aptaujāto darbinieku novērtē savu darbu kā pārskatāmu no sākuma līdz beigām, un CA darbinieki uz to norādījuši salīdzinoši biežāk nekā TSV darbinieki (73% pret 61%). Uzdevuma identitātes tēma izgaismojusies LPDA aptaujā un MPN atskaitēs, atklājot pāris problemātiskas šķautnes: (1) probācijas speciālistu uztveri par formālo un faktisko darba pienākumu neatbilstību un neskaidrību par tiešajiem darba pienākumiem un ar lietvedību saistīta darba prevalēšanu kopējā darba laikā, un (2) probācijas speciālistu priekšstatiem par no viņiem sagaidāmo darba rezultātu un šaubām par tā reālistiskumu (piemēram, mainīt klienta domāšanu). Šie darba kā tāda aspekti ir cieši saistīti ar organizācijas līmeņa faktoriem, īpaši – darba kārtību un procedūrām, darba slodzi un spējināšanu. Tiesa, pētījumu rezultātos un avotos esošā informācija par otro problēmjautājumu – sagaidāmo darba rezultātu - iezīmējas nedaudz un nav vispārināma, tomēr varētu būt vērts pētīt to, kā darbinieku priekšstati par savām iespējām veicamo darba uzdevumu ietvaros sasniegt sagaidāmo rezultātu ir saistīti ar apmierinātību ar darbu un profesionālo noturību. Par reālistisku un skaidru mērķu izvirzīšanas darbā ar klientiem un profesionālo robežu apzināšanās nozīmi un problemātiku liecina arī supervizoru un VPD psihologa secinājumi, kas izklāstīti atskaitēs par supervīzijām un MPN atskaitē par 2017.gadu.

Darbinieku uztvere par savu *autonomiju darba uzdevumu* *veikšanā* pētīta 2011. un 2013. gadā. Iegūtie rezultāti kopumā liecina par to, ka darbinieki jūtas pietiekami neatkarīgi, lai pieņemtu ar darba izpildi saistītos nepieciešamos lēmumus, un lielākoties uzskata, ka viņiem ir iespēja pašiem izlemt, kā paveikt darbu. Darba kā tāda autonomijas aspekts nav pētīts vēlākos pētījumos.

*Atgriezeniskā saite par darba rezultātu* pētīta nedaudz, un informācija par to galvenokārt gūstama 2013.gada SPORE pētījumā un nedaudz - VK pētījumos 2018. un 2019.gadā. Uz šo faktoru analīzes gaitā tika attiecināta informācija, kas saistāma ar konkrētu darba rezultātu saredzēšanu un apzināšanos un to, vai darba mērķis ir sasniegts (tas tika nošķirts no organizācijas faktoru līmenī saņemtas atzinības). SPORE pētījuma rezultātos, iezīmējas trīs tēmas par atgriezenisko saiti: (1) negatīva atgriezeniskā saite kā informācija par klienta atkārtotu noziedzīgu nodarījumu, kas darbiniekos rada šaubas, jautājumus un pārdomas, (2) pozitīva atgriezeniskā saite, kas izriet no klientos novērotajām pozitīvajām pārmaiņām un klientu pateicības, kā arī pārvarētiem izaicinājumiem darbā ar sarežģītiem klientiem, un rada pozitīvas emocijas, gandarījuma un profesionālās pašefektivitātes izjūtu, un (3) atgriezeniskās saites trūkums jeb sava darba rezultātu neredzēšana, kas var negatīvi ietekmēt sava darba vērtības apziņu, kā arī radīt darba nepabeigtības izjūtu. Savukārt VK īstenoto pētījumu rezultāti liecina par to, ka VPD darbinieki lielākoties diezgan augstu novērtējuši gandarījuma izjūtu par personīgajiem sasniegumiem darbā un darba rezultātiem. Jārezumē, ka, lai arī caurmērā VPD darbinieki ir gandarīti par darbā sasniegtajiem rezultātiem, probācijas speciālistiem nākas pieredzēt negatīvu atgriezenisko saiti vai arī tā ir nepietiekama un netiek saņemta klienta uzraudzības laikā, tādējādi radot šaubas par savu profesionālo kompetenci vai darba jēgpilnumu.

*Ar darba saturu saistītais stress* pētīts tieši probācijas speciālistu izlasē, un tovar aplūkot gan VPD fiksēto datu par incidentiem un paaugstināta riska situācijām rakursā, gan balstoties uz pētījumu rezultātiem, kuros tieši vai netieši pētīts uztvertais stress un tā avoti jeb stresori. Visvairāk informācijas par ar darba uzdevumiem saistīto stresu un tā avotiem gūstama 2013.gada SPORE pētījumā. Tā rezultāti kopumā dod pamatu spriest, ka probācijas speciālistu piedzīvotais stress, kas izriet no veicamā darba satura un specifikas, ir vērā ņemams: vairāk kā puse aptaujāto probācijas speciālistu norādījuši uz traumatisku pieredzi darbā un tās intensitāti virs viduvēja līmeņa – 6,39 (10 ballu skalā), t.sk., augstāku nekā Nīderlandē un Igaunijā; salīdzinoši visbiežāk (apmēram 25%) kā traumatiskas pieredzes darbā avots minēts klientu agresija (verbāla agresija un fiziski draudi); kā citi, retāki traumatiskas pieredzes iemesli minēti klientu pašnāvības draudi un paaugstināta riska situācijas nakts apsekojumu laikā. No darba satura specifikas var izrietēt stress, kas saistīts ar nepieciešamību kontaktēties ar klientiem dzīvesvietas apmeklējuma ietvaros, kā arī publiskās vietās piespiedu un sabiedriskā darba ietvaros. Neskatoties uz šiem rezultātiem, SPORE pētījumā Latvijas probācijas speciālistu subjektīvais novērtējums par bīstamās slodzes īpatsvaru kopējā darba slodzes apjomā bija viszemākais pētīto četru valstu starpā, t.i., 20,7%. Par stresa lomu probācijas speciālistu ikdienā liecina tas, ka SPORE pētījumā 20% respondentu kā darba maiņas nodomu ietekmējošu faktoru norāda stresa pilnu darbu (tiesa, uz stresoriem te tika attiecināti ne tikai darba kā tāda, bet arī organizācijas līmeņa faktori). Tomēr ne bīstamās slodzes īpatsvars, ne traumatiska pieredze darbā neprognozēja probācijas speciālistu apmierinātību ar darbu. Iespējams, probācijas speciālisti apzinās, ka stress, kas izriet no veicamo uzdevumu rakstura, probācijas jomā ir tipisks, un ir pieņēmuši to kā daļu no darba, tādēļ ir būtiski piedāvāt iespējas attīstīt prasmes pārvaldīt stresu adaptīvā veidā. Gan SPORE pētījumā, gan MPN sagatavotajās atskaitēs par supervīzijām iezīmējas tendence, ka stresu darbā rada šādi probācijas speciālistu darba raksturojumi: sadarbības veidošana ar klientiem, sarežģītu mērķgrupu probācijas programmu vadīšana, darbs ar “grūtajiem” klientiem (atkarīgiem, agresīviem, nemotivētiem, ar psihiskiem traucējumiem), kā arī komplicēta un daudzpusīga darba specifika un darbs ar personām, kas izdarījušas smagus noziegumus, t.sk., dzimumnoziedzniekiem; daži darbinieki izteikušies par neaizsargātības izjūtu kā stresa iemeslu, tādējādi norādot uz fiziskās un psiholoģiskās drošības izjūtas, kas ir viena no cilvēka pamatvajadzībām, trūkumu noteiktās situācijās. No darba satura izrietošais stress var radīt spēcīgas negatīvas emocijas, kuras ne vienmēr izdodas sekmīgi pārstrādāt saviem spēkiem, kā arī paaugstinās izdegšanas risks, īpaši, ja darbinieku profesionālās un personiskās robežas nav pietiekami stipras.

Ar darbu saistītā stresa kontekstā jāaplūko arī probācijas darbinieku ziņojumi par incidentiem un paaugstinātām riska situācijām. Tā, 2019. gadā fiksēto incidentu skaits probācijas speciālistu darbā bijis 11 jeb gandrīz viens incidents mēnesī; starp tiem salīdzinoši lielākais īpatsvars jeb puse apdraudējumu saistīti ar saņemtiem fiziskiem draudiem (5 gadīj.) un agresīvu izturēšanās pret probācijas speciālistu (1 gadīj.); noticis mēģinājums ietekmēt amatpersonas viedokli caur saziņu sociālajos tīklos (1 gadīj.) un uzvedība, kas rada aizdomas par naudas izspiešanas mēģinājumu (1 gadīj.); emocionāla vardarbība verbālas agresijas formā konstatēta divos gadījumos; vienā gadījumā konstatēts amatpersonas īpašuma bojājums, kas varētu būt saistīts ar viņas profesionālo darbību. Salīdzinoši, 2012. gadā saņemti 54 ziņojumi par incidentiem un paaugstinātām riska situācijām jeb to bijis gandrīz 5 reizes vairāk nekā 2019. gadā.

## 4.4. Organizācijas līmeņa faktoru kategorija

Organizācijas līmeņa faktoru kategorijā analizēta informācija par 14 dažādiem organizācijas aspektiem, kas var ietekmēt apmierinātību ar darbu – darba samaksa, attiecības ar kolēģiem/sadarbība komandā, pārraudzība/attiecības ar tiešo vadītāju, organizācijas stratēģiskā vadība, komunikācija, izaugsmes iespējas, atzinība, darba apstākļi, slodze un stress, darba organizācija un procedūras, izaugsmes iespējas, spējināšana un cieņpilna vide.

*- Darba samaksas faktors* jeb darbinieku attieksme pret saņemto atalgojumu mērķtiecīgi pētīta VK īstenotajos pētījumos 2018. un 2019. gadā, un informācija par to izgaismojusies arī SPORE pētījuma un LPDA aptaujas rezultātos. Darbinieku novērtējums par saņemto atalgojumu ir pazeminājies, salīdzinot 2018. un 2019. gada pētījumu izlases – 2018. gadā atlīdzības skalas vidējais rādītājs (4,77) bija augstāks par viduvēju rādītāju jeb skalas viduspunktu (4,0), savukārt 2019. gadā – zemāks (2,8 ar viduspunktu 3,0). 2018. gada VK pētījumā VPD darbinieku vidējais rādītājs atlīdzības skalā bija augstāks nekā valsts pārvaldē kopumā (4,77 vs 4,27), savukārt salīdzinoši dati par 2019. gadu nav pieejami. Salīdzinoši zemākie vidējie vērtējumi (īpaši 2019.gada izlasē, kur tie ir nedaudz zemāki par viduspunktu) iegūti tādos darba samaksas aspektos kā atlīdzības atbilstība darba apjomam un darba pienākumiem, kā arī saprotama atlīdzības sasaiste ar darba sniegumu; šie rezultāti atspoguļo taisnīguma dimensiju apmierinātībā ar darba samaksu. Tas daļēji sasaucas ar LPDA un SPORE pētījumā gūtajiem rezultātiem par to, ka daļas probācijas darbinieku uztverē veiktā darba apjoms jeb slodze un profesionālās izaugsmes iniciatīvas nav saistītas ar darba samaksu, tajā skaitā, darbiniekiem, kas veic salīdzinoši lielāku darba apjomu nekā viņu kolēģi, darba samaksa ir tāda pati. Te jāatsaucas uz mūsdienu organizāciju psiholoģijā aktuālu konceptu “organizācijas taisnīgums” un Vienlīdzīguma teoriju, kuras skaidro procesus, kad 1) darbinieki pastāvīgi izvērtē organizācijas pieņemtos lēmumus/īstenotās prakses attiecībā uz dažādām jomām, t.sk., darba samaksu, un novērtē tos kā taisnīgus vai netaisnīgus, un tas savukārt ietekmē viņu attieksmi pret darbu un uzvedību darbā (Greenberg, 1987); 2) darbinieki izvērtē attiecību starp savām darbā ieguldītajām pūlēm un saņemto atlīdzību un citu, tos pašu pienākumus veicošo, darbinieku ieguldījumu un saņemto atlīdzību, un nesakritības gadījumā cenšas “atjaunot taisnīgumu” (pieņem lēmumu pamest darbu, samazina pūles, ko iegulda darbā, vai mēģina panākt atlīdzības paaugstināšanu) (Adams, 1973). Protams, darbinieku novērtējums par to, vai darba samaksa ir taisnīga un atbilstoša veiktajam darba apjomam un sarežģītībai, ir subjektīvs un līdzīgus darba samaksas kontekstus dažādi darbinieki var uztvert atšķirīgi. Neapmierinātība ar darba samaksu visbiežāk (50%) identificējama to darbinieku atbildēs, kas apsver darba pamešanu (Zavackis, 2013) un darbu pārtraukušo respondentu vidū (2019. gadā 29% pārāk mazu darba samaksu norādījuši kā darba pamešanas iemeslu un 48% norādījuši, ka darba samaksas palielināšana palīdzētu Dienesta darba kvalitātes uzlabošanā). Vienlaikus jāuzsver, ka 2019. gadā īstenotajā LPDA pētījumā tikai 1% respondentu norādījuši, ka viņu darbu ikdienā ietekmē atlīdzība par darbu, tātad materiālā atlīdzība nav faktors, kas ietekmē darba kvalitāti vai tajā ieguldītās pūles.

*- Attiecības ar kolēģiem un darbs komandā* mērķtiecīgi pētītas visos analizētajos pētījumos, un informācija par šo faktoru gūstama arī pārējos avotos. Šīs kategorijas ietvaros pētītās vai izgaismojušās tēmas var iedalīt šādi: 1) darbinieku novērtējums par attiecībām ar kolēģiem, sadarbības un komandas gaisotni, 2) attiecības ietekmējošie faktori, 3) attiecību ar kolēģiem nozīme, 4) CA un TSV darbinieku atšķirības attiecību ar kolēģiem novērtējumā. Kopumā VPD darbinieku novērtējums par attiecībām ar kolēģiem ir bijis pozitīvs, un, lai arī analizētajos pētījumos lietoti atšķirīgi instrumenti attiecību aspekta novērtēšanai un tāpēc tā dinamika gadu gaitā nav precīzi raksturojama, rezultātos iezīmējas stabila tendence, ka darbinieku novērtējums par savstarpējo sadarbību, pozitīvu komandas gaisotni un kolēģu atbalstu ir augstāks par viduvēju un ir uzskatāms par organizācijas resursu. VK pētījumā 2018. gadā komandas skalas novērtējums ir otrs augstākais pētīto 12 skalu starpā.

Dažos pētījumos iezīmējas faktori, kas pozitīvi ietekmē attiecības ar kolēģiem un komandas darbu, piemēram, maza personāla mainība un profesionālā atbalsta un pilnveides pasākumi (Zavackis, 2013); daži faktori ir neviennozīmīgi novērtēti, piemēram, strukturālo reformu noteiktās pārmaiņas organizācijā dažādu darbinieku ieskatā ir sekmējušas saliedētību kolektīvā vai tieši otrādi - to mazinājušas (LPDA, 2019). Darbinieki minējuši saliedējošus pasākumus, tradīcijas, svētkus kā nepieciešamus attiecību stiprināšanai ar kolēģiem, kā arī darba stresa mazināšanai (Zavackis, 2013), vienlaikus daži no darba aizgājušie darbinieki savu iesaisti saliedējošos pasākumos un apmierinātību ar tiem novērtējuši kā salīdzinoši zemāku par citiem attiecību aspektiem (MPN, 2018). Savstarpējo attiecību ar kolēģiem nozīmi pētījumu rezultātos raksturo šādas tēmas: kolēģu atbalsts (gan emocionāls, gan profesionāls-konsultatīvs) sekmē profesionālo noturību, vēlmi sadarboties, kā arī ir resurss grūtību gadījumā attiecībās ar tiešo vadītāju; sadarbība komandā sekmē problēmu risināšanas efektivitāti; sarežģījumi attiecībās ar kolēģiem un saspīlēta emocionālā gaisotne kolektīvā ir viena no supervīzijās risināmajām problēmām; apmēram 1/3 no darba aizgājušo respondentu norāda, ka attiecību uzlabošana var sekmēt VPD darba kvalitātes pieaugšanu, un TSV darbinieki biežāk nekā CA darbinieki min savstarpējās sapratnes trūkumu kolektīvā kā darba pārtraukšanas iemeslu. Atšķirības attiecību ar kolēģiem novērtējumā CA un TSV darbinieku starpā aplūkotas 2015.gada pētījumā un secināts, ka CA darbinieki biežāk nekā TSV darbinieki novērtē attiecības kā ļoti labas, ka kolēģu atbalsts ir tipisks, kā arī, ka funkciju nodaļu izpratnei par TSV darbinieku ikdienu ir tendence uzlaboties (MPN, 2015).

*- Tiešā vadība jeb pārraudzība* mērķtiecīgi pētīta lielākajā daļā analizēto pētījumu. Darbinieku viedokļa par tiešo vadību izpētē mērīti dažādi aspekti: tiešā vadītāja sniegtā atgriezeniskā saite un tās savlaicīgums, izteiktā atzinība par labi paveiktu darbu un taisnīgs novērtējums, darbinieku viedokļa uzklausīšana un iesaiste plānošanā, rūpes par darbinieku labsajūtu, uzticēšanās darbiniekiem u.c. Caurmērā analizētajos pētījumos šie aspekti novērtēti augstāk kā viduvēji. Savukārt faktora ietvaros pētītās vai izgaismojušās tēmas var iedalīt šādi: 1) tiešās vadības nozīme un ietekme, 2) līdzsvars starp tiešās vadības sniegto atbalstu un kontroli; 3) CA un TSV darbinieku atšķirības tiešās vadības novērtējumā. Pētījumu rezultātos par pārraudzību, līdzīgi kā par attiecībām ar kolēģiem, izgaismojas tās nozīme un ietekme uz darbiniekiem, t.sk., grūtības, kas sakarā ar to var rasties. Piemēram, SPORE pētījuma ietvaros fokusgrupas diskusijā probācijas darbinieki norādījuši, ka tiešā vadītāja atbalstoša attieksme pret darbiniekiem ir viens no būtiskākajiem faktoriem, kas ietekmē darbinieku pozitīvu attieksmi pret darbu, darba efektivitāti un profesionālo izaugsmi, pamanot darbinieka potenciālu. Savukārt atbalstošas attieksmes trūkums un kritika rada stresu un saspringtu gaisotni kolektīvā. Darbinieki sagaida, ka tiešais vadītājs uzticēsies viņiem, atzīs/apstiprinās viņu profesionalitāti, izteiks atzinību, sniegs atbalstu problēmsituāciju risināšanā, motivēs darbiniekus, kā arī sniegs savlaicīgu atbalstu profesionālās izdegšanas prevencijā un novēršanā (Zavackis, 2013). Pēc darbinieku domām, tiešais vadītājs ietekmē mikroklimatu gaisotnē un sadarbības gaisotni, un līdzīgi rezultāti gūti arī kvantitatīvās analīzes rezultātā 2015. gadā veiktajā pētījumā, kur secināts, ka TSV darbinieku izlasē tiešā vadītāja atbalsts prognozē organizācijas klimatu (MPN, 2015). SPORE pētījuma un LPDA aptaujas rezultātos identificējama tēma par līdzsvaru starp tiešās vadības atbalstu un kontroli. Daļa darbinieku norāda, ka viņiem ir pozitīva pieredze ar tiešo vadītāju, kas spēj sabalansēt darbinieku atbalstīšanu, kontroli un attīstības vajadzības, un daļa - ka parasti kontrole un uzraudzība no tiešā vadītāja puses dominē pār sniegto atbalstu, un tas rada pazemojuma izjūtu, pazemina pašvērtējumu un pašefektivitātes izjūtu. Pārmēru bieža negatīva atgriezeniskā saite un necienīga attieksme no tiešā vadītāja puses raisa darbiniekos spēcīgas negatīvas emocijas un apgrūtina iespēju produktīvi risināt problēmsituācijas un lūgt profesionālu padomu. 2011. un 2015. gadā veikto pētījumu rezultāti liecina, ka CA darbinieki, salīdzinājumā ar TSV darbiniekiem, caurmērā pozitīvāk novērtē dažādus tiešās vadības aspektus (attiecību raksturojumu kā labu un ļoti labu, tiešo vadītāju rūpes par darbiniekiem un uzticēšanos viņiem) (Zavackis & Ņikišins, 2011; MPN, 2015).

**-** *Organizācijas vadības* faktors ticis mērķtiecīgi pētīts lielākajā daļā analizēto pētījumu, kā arī pāris tā aspekti novērtēti darbu pārtraukušo respondentu aptaujās. Caurmērā pēdējo gadu pētījumos darbinieku novērtējums par VPD vadību ir pozitīvs (VK, 2019; 2020); salīdzinoši visaugstāk novērtētie aspekti ir darbinieku paļaušanās uz iestādes vadītāja lēmumiem un laba pārvaldība, uzticēšanās no vadības saņemtajai informācijai, vadības atbalsts inovācijām, savukārt salīdzinoši zemāk (tomēr arī virs skalu viduspunkta) novērtēta iespēja atklāti paust viedokli par problemātiskiem jautājumiem. 2011. gada pētījumā kā salīdzinoši vājākās puses organizācijas vadības novērtējumā bija taisnīga attieksme no CA puses pret visiem darbiniekiem, rūpes par darbinieku labsajūtu un sapratne par darbinieku ikdienu (Zavackis & Ņikišins, 2013); 2015.gada pētījuma rezultātos iezīmējas tendence, ka CA darbinieki biežāk nekā TSV darbinieki uzskata, ka VPD vadība rūpējas par darbinieku labsajūtu (62% pret 39%). Darbinieku izjūta par nepietiekamu sapratni par darbinieku ikdienu nedaudz iezīmējas arī vēlāku pētījumu rezultātos, bet trūkst datu, lai spriestu par to, cik nozīmīgas ir šīs tendences. Lai arī analizētajos pētījumos lietots atšķirīgs instrumentārijs un tādēļ rezultātu salīdzināšana dinamikā ir apgrūtināta, rezultātos var novērot tendenci, ka 2011.gada pētījumā konstatētās atšķirības tiešās vadības un organizācijas vadības novērtējumā (tiešā vadība novērtēta augstāk nekā organizācijas vadība), 2018. un 2019. gada pētījumu rezultātos ir mazāk izteiktas, un tas ir vērtējams kā organizācijas resurss.

Organizācijas vadības rīcība, ko analizētajos pētījumos darbinieki minējuši kā stiprinošu, ir darbinieku (klientu lietu vadītāju) iesaiste VPD politikas plānošanā, savukārt pie negatīvajām pieredzēm minēta novēlota informēšana par organizācijā plānotajām un īstenotajām pārmaiņām un neīstenoti solījumi par slodzes samazināšanu. LPDA aptaujā daži darbinieki norādījuši uz problēmu, ka līdz vadībai (organizācijas vadībai un reģionu TSV vadītājiem) mēdz nenonākt informācija par problēmām TSV nodaļu iekšienē, kā arī, ka strukturālo reformu rezultātā ir radusies plaisa starp CA un TSV darbiniekiem. Darbu pārtraukušo darbinieku aptaujās lielākā daļa respondentu VPD vadības stilu novērtējuši kā demokrātisku.

*- Komunikācijas* faktors mērķtiecīgi ticis pētīts gandrīz visos analizētajos pētījumos, tādos aspektos kā informācijas saņemšana par pārmaiņām un jauninājumiem un to skaidrošana, komunikācijas kultūra organizācijā, apmierinātība ar saņemtās informācijas kvalitāti, darbinieku pieredze tikt uzklausītiem no kolēģu, tiešās vadības un organizācijas vadības puses. Viena no tēmām, kas saistībā ar komunikāciju konsekventi izgaismojas lielākajā daļā aplūkoto pētījumu, ir informācijas par organizācijā plānotajām un īstenotajām pārmaiņām savlaicīga saņemšana no tiešās un organizācijas vadības. Tā, SPORE pētījumā un LPDA aptaujā daļa darbinieku pauduši viedokli, ka mēdz trūkt savlaicīgas informācijas par plānotajām un īstenotajām pārmaiņām gan VPD politikas līmenī, gan konkrētu skaidrojumu līmenī par jauno prasību īstenošanas kārtību (piemēram, 26% respondentu SPORE pētījumā norādījuši, ka saņemtās informācijas kvalitāte darba veikšanai ir neapmierinoša); savukārt 2018.gada VK pētījumā informāciju par pārmaiņām iestādē un informāciju par jautājumiem, kas ietekmē darbinieku, kā nepietiekamu novērtējuši 17% un 21% respondentu. Pētīta arī komunikācija kā organizācijas kultūru raksturojoša dimensija (ietverot darbinieku skaidrību par savu darba lomu, pozitīvu atgriezenisko saiti, atbrīvotu gaisotni viedokļu izteikšanai, cieņpilnu attieksmi pret darbiniekiem, sniedzot negatīvu atgriezenisko saiti), un probācijas speciālistu izlasē 2013.gadā tās mērījums bijis nedaudz zemāks par viduvēju, savukārt 2015.gada pētījumā – pieaudzis, turklāt CA darbiniekiem tas bija augstāks nekā TSV darbiniekiem, kā arī vadītāja līmeņa darbiniekiem - augstāks nekā pārējiem darbiniekiem. SPORE un LPDA pētījumu rezultātos nelielā mērā iezīmējas vēl divas komunikācijas faktoru raksturojošas tēmas – tiešas komunikācijas nozīme/svarīgums un darbinieku vajadzība justies uzklausītiem. TSV darbinieki 2013. gadā norāda, ka tieša komunikācija ar CA ne vienmēr tiek izmantota vai ne vienmēr ir iespējama, un viņi to saista ar CA ierobežotiem resursiem, kā arī uztver netiešu komunikāciju kā darbinieku savstarpēju attālināšanos (Zavackis, 2013). Darbiniekiem ir svarīgi justies uzklausītiem no kolēģu un tiešā vadītāja puses (67% LPDA aptaujas respondentu), kā arī no reģiona vadītāja puses (48% respondentu) un VPD vadītāja puses (36% respondentu); puse aptaujāto norādījuši, ka tiek uzklausīti dažreiz, t.i., reizēm – jā, reizēm - nē (nekad neuzklausīti jūtas tikai 3%). Tiešas komunikācijas nozīme būtu ņemama vērā, plānojot darbinieku mācību formātu.

*Izaugsmes iespējas* un ar tām saistītie aspekti mērķtiecīgi pētīti pusē analizēto pētījumu un tieši pēdējo gadu pētījumos (2015., 2018. un 2019.), un informācija par izaugsmes iespējām atrodama arī citos avotos (MPN atskaitēs, darbu pārtraukušo darbinieku aptaujas rezultātos). Kopumā rezultātos izgaismojas divas tematiskās jomas: darbinieku viedoklis par (1) profesionālounpersonības kompetenču attīstībasiespējām VPD un (2) organizācijā esošajām iespējām karjeras izaugsmei (tiesa, ne vienmēr šīs divas jomas pētījumos ir skaidri tikušas nošķirtas). Pētījumu rezultāti liecina, ka VPD darbinieki iespējas apgūt un pilnveidot jaunas prasmes, zināšanas un kompetences novērtējuši augstāk nekā karjeras izaugsmes iespējas. Piemēram, 2015.gada pētījumā 81% darbinieku kā tipisku novērtējuši iespēju apgūt jaunas prasmes un zināšanas, savukārt skaidras paaugstināšanas amatā izredzes kā tipiskas novērtējuši 21% CA darbinieku un 13% TSV darbinieku. Analizētajos pētījumos jaunu prasmju apgūšanas iespējas, informētība par tām un noderīgums darba snieguma uzlabošanai, kā arī piedāvāto mācību kvalitāte kopumā novērtēta augstu. Tā, 2018.gada VK pētījumā VPD darbinieku vidējais rādītājs Izaugsmes skalā ir augstāks nekā valsts pārvaldē kopumā (5,3 pret 4,9 ar skalas viduspunktu 4); tajā kā salīdzinoši augstākais ir darbinieku novērtējums par iespējām pilnveidot darbā nepieciešamās zināšanas (5,6), savukārt kā salīdzinoši zemākais (tomēr augstāks par viduvēju) - darbinieku novērtējums par to, vai viņu profesionālās attīstības iespējas ir tikušas pārrunātas ar tiešo vadību (4,9). Izaugsmes iespēju trūkums (nediferencējot, par kuru jomu ir runa) pietiekami bieži norādīts kā viens no darba pamešanas iemesliem darba attiecības pārtraukušo TSV darbinieku atbildēs (57% 2018.gadā un 24% 2019.gadā), kā arī 38% un 48% no šo aptauju respondentiem minējuši, ka apmācību uzlabošana palīdzētu VPD darbības kvalitātes uzlabošanai. Saskaņā ar 2018.gada VK pētījuma rezultātiem, profesionālās izaugsmes iespēju mērījums prognozē darbinieku lojalitāti, t.i., darbinieku piesaisti organizācijai un nodomus palikt tajā strādāt. MPN 2017. – 2019. gada atskaitēs sniegtā informācija liecina, ka starp mācību vajadzībām noturīgi dominē mācības par funkcijām, par darbu ar specifiskām klientu grupām (darbs ar dzimumnoziedzniekiem, atkarīgiem klientiem, klientiem ar psihiskiem traucējumiem u.c.), kā arī, ka darbiniekiem ir būtiski, lai mācībās tiek sasaistīta teorija un prakse un dota iespēja apgūt jaunas darba metodes un analizēt ikdienas darbā sastopamās problēmsituācijas; tāpat secināms, ka mācību vajadzības izriet no VPD darba aktualitātēm un plānotajām un ieviestajām pārmaiņām (piemēram, pilnveidojumiem IT sistēmās un datubāzēs, darba ar jauniešiem). Visbeidzot, pie visbiežāk minētajiem ieguvumiem no profesionālās izaugsmes pasākumiem, kas izgaismojušies analizētajos pētījumos (Zavackis, 2013) un MPN atskaitēs, minami: profesionālās noturības veicināšana, pašizaugsme un pašizziņa, jaunas prasmes un zināšanas par darba metodēm un to teorētisko bāzi, iespēja mazināt psihoemocionālo spriedzi darbā, stiprināt motivāciju, kā arī sekmēt saliedētību kolektīvā.

- *Atzinība* kā ar apmierinātību ar darbu saistīts faktors, kas raksturo iespējas saņemt pozitīvu novērtējumu no tiešās vadības vai organizācijas vadības par efektīvi paveiktiem darba uzdevumiem un darbā ieguldītajām pūlēm, ir nozīmīgs nemateriālā atalgojuma veids. Tas mērķtiecīgi, lai arī ne apjomīgi, pētīts trīs analizētajos pētījumos – 2011., 2018. un 2019. gadā, savukārt netiešā veidā darbinieku viedoklis par saņemto atzinību izgaismojies arī citos pētījumos un avotos. Kopumā pētījumu rezultātos un avotos izgaismojas divas tēmas: (1) darbinieku vēlme pēc biežāk saņemtas atzinības un (2) atzinības vai tās trūkuma nozīme/ietekme. Tā, 2011.gada pētījumā 25% TSV darbinieku un 33% CA darbinieku norādījuši, ka nejūtas novērtēti, un TSV darbinieki bijuši vairāk apmierināti ar no tiešā vadītāja puses saņemto novērtējumu un atzinību nekā ar atzinību, kas saņemta no CA puses. 2018.gada VK pētījuma rezultāti liecina, ka darbinieku vidējais novērtējums par pēdējo 7 dienu laikā saņemto atzinību par labi padarītu darbu ir nedaudz zemāks par viduvēju (3,8 ar viduspunktu 4,0; 50% respondentu nepiekrīt vai drīzāk nepiekrīt, ka ir saņēmuši atzinību), savukārt LPDA aptaujas rezultāti liecina, ka 11% respondentu uzskata, ka viņu ieguldījums tiek pamanīts un 59% - ka tas notiek tikai dažreiz. Vienlaikus jāatzīmē, ka 2018. un 2019. gada darbu pārtraukušo darbinieku anketās vidējais vērtējums par to, vai viņu darbs ticis novērtēts, ir augstāks par viduvēju, tādējādi varētu pieņemt, ka atzinības trūkums nav būtiskākais darba pamešanas iemesls. Gan SPORE pētījuma fokusgrupas diskusijas un LPDA pētījuma atvērto jautājumu atbildēs, gan 2017. gada MPN atskaitē parādās probācijas speciālistu viedokļi par to, ka no CA puses biežāk tiek saņemti aizrādījumi nekā atbalsts, dominē kontrolējošas prakses, darbinieku pūles netiek novērtētas; darbinieki sagaida vairāk atzinības jeb pozitīvas atgriezeniskās saites no tiešā vadītāja puses, un tās trūkums ir bijis viens no supervīziju apmeklējuma motīviem. Pozitīvas atgriezeniskās saites gadījumā, t.sk., publiski izteiktas (bet ne formālas), darbinieki izjūt gandarījumu un iedvesmu turpināt strādāt un darīt to efektīvāk, savukārt tās trūkums mazina darbinieku motivāciju, kā arī negatīvi ietekmē profesionālo noturību, iesaisti un apmierinātību ar darbu (Zavackis, 2013). Tādējādi darbiniekiem izsakāmais novērtējums par padarīto darbu gan no tiešās vadības, gan organizācijas vadības puses ir viens no organizācijas līmeņa faktoriem, kuru nepieciešams pilnveidot VPD, īpaši attiecībā uz TSV darbiniekiem.

**-** *Darba apstākļi* (fiziskā darba vide un nepieciešamo rīku un tehnoloģiju pieejamība darba uzdevumu veikšanai, kā arī darba drošība) mērķtiecīgi izzināti četros no analizētajiem pētījumiem, kā arī darbu pārtraukušo darbinieku aptaujās, un tajos lielākoties tikuši pētīti fiziskās darba vides raksturojumi un aprīkojuma un tehnoloģiju pieejamība, savukārt darbinieku viedoklis par darba drošību VPD – tikai 2011.gadā, kad secināts, ka apmierinātība ar darba drošību ir ļoti zema. Kopumā darba apstākļu izpētei lietots dažāds instrumentārijs, atšķirīgos pētījumos pētīti dažādi darba apstākļu aspekti. 2013. gada SPORE pētījumā ticis noskaidrots darbinieku viedoklis par darba apstākļiem - darba telpu tīrību, estētiskumu, darba vides fizikālajiem raksturojumiem un darba veikšanas sistēmu (darba laika un paužu plānojumu un elastību tajā, nepieciešamās informācijas pieejamību u.tml.), un to vērtējums caurmērā bija viduvējs (2,2 ar skalas viduspunktu 2,0) un nozīmīgi zemāks kā Bulgārijas, Igaunijas un Nīderlandes izlasēs. Būtiski, ka minēto darba apstākļu aspektu mērījums prognozēja probācijas speciālistu apmierinātību ar darbu lielākā mērā nekā pārējie prognozējošie faktori. Probācijas speciālistu ieskatā nepietiekams tehniskais nodrošinājums rada papildu slodzi (nepieciešamību strādāt virsstundas) un stresu un ir viens no “sliktas darba dienas” raksturojumiem (Zavackis, 2013; Clarke, 2013). VK 2018. un 2019. gada pētījumu rezultāti liecina, ka darba uzdevumu veikšanai nepieciešamā aprīkojuma un tehnoloģiju pieejamība darbinieku novērtējumā ir drīzāk laba (vidēji 5,7 ar viduspunktu 4,0), un par to liecina arī darbu pārtraukušo darbinieku aptauju apkopojuma rezultāti (81% respondentu uzskata, ka ir pietiekams tehniskais nodrošinājums). No otras puses, LPDA aptaujā kā darbu traucējošus faktorus 26% respondentu minējuši tehniska rakstura faktorus (visbiežāk - lietojamo datubāzu daudzumu un mainību, PLUS sistēmas lēndarbību) un 13% respondentu - darba vides fizikālos apstākļus (telpās esošo temperatūru, telpu plašumu, šaurību) un darba drošību nakts pārbaužu un dzīvesvietu apsekojumu laikā. Tādējādi pētījumu rezultātu par darba apstākļiem apkopojums norāda uz iespējamo nepieciešamību noskaidrot darbinieku apmierinātību darba drošību, kas nav pētīta kopš 2011.gada (tiesa, pastarpināti par uzlabojumiem tajā varētu liecināt darba kā tāda kategorijā aprakstītie rezultāti par vairākkārtēju samazinājumu ziņojumu skaitā par incidentiem un apdraudējuma situācijām), kā arī organizācijas līmenī pievērst uzmanību ikdienā lietojamo IT un datubāzu darbības ātruma jautājumiem.

- *Darba slodzes un stresa* faktors šīs analīzes ietvaros tika konceptualizēts kā organizatorisku faktoru noteikts veicamo darba uzdevumu apjoms un tā samērojamība ar darbinieka laika un citiem resursiem, kā arī organizatorisku faktoru noteikts stress (kas analīzes gaitā pēc iespējas tika nošķirts no darba satura radītā stresa). Tas ticis mērķtiecīgi pētīts visos analizētajos pētījumos, un informācija par to gūstama arī darbu pārtraukušo darbinieku aptauju apkopojumos un atskaitēs par supervīzijām. Darba slodzes un stresa faktora izpētes rezultāti kopumā liecina par darba slodzi un stresu kā vienu no faktoriem, kam organizācijas līmenī jāpievērš pastiprināta uzmanība darbinieku apmierinātības ar darbu un labklājības sekmēšanai. Pētījumu analīzes gaitā izgaismojās vairākas tēmas: (1) darbinieku novērtējums par veicamā darba apjoma samērīgumu un savu spēju tikt ar to galā; (2) pārslodzes iemesli un tās sekas probācijas speciālistu darbā; (3) organizatorisku faktoru ietekmēta stresa iemesli un tā sekas probācijas speciālistu darbā.

Analizēto pētījumu rezultāti dod pamatu pieņemt, ka darba slodzes novērtējums jāaplūko atsevišķi TSV darbiniekiem un CA darbiniekiem. Tā, SPORE pētījumā 2013. gadā probācijas speciālistu izlasē darba slodzes kā organizācijas klimata dimensijas mērījuma vidējie rādītāji bija nedaudz zemāki par viduvēju līmeni (23,8 ar viduspunktu 25,0), savukārt 2015.gadā, izmantojot to pašu instrumentu darba slodzes mērīšanai, tika secināts, ka CA darbinieku novērtējums par darba slodzi bija augstāks (tātad – pozitīvāks) nekā TSV darbiniekiem (27,9 pret 25,5) (tiesa, pētījuma rezultātos nav informācijas par to, vai šīs atšķirības bija statistiski nozīmīgas), kā arī, ka TSV darbinieku vērtējumos ir lielāka variācija, t.i., biežāk parādās salīdzinoši augsti un zemi novērtējumi nekā CA darbinieku vērtējumos, kas, iespējams, ir saistīts ar objektīvām darba slodzes atšķirībām dažādās TSV. Savukārt VK 2018. pētījuma izlasē caurmērā nedaudz augstāk kā viduvēji ir novērtēts darba apjoma samērīgums (4,4 ar viduspunktu 4,0) un 2019. gadā – spēja tikt galā ar darba apjomu (3,9 ar viduspunktu 3,0). Savukārt tēma par pārslodzi, tās iemesliem un sekām parāda vairākas tendences. Pirmkārt, 2013. gada SPORE pētījuma rezultāti liecina, ka caurmērā aptaujātie probācijas speciālisti nedēļā strādājuši 4,5 virsstundas un ir diezgan liela variācija virsstundu apjomā (0 – 20 stundas nedēļā), kā arī kontaktstundu ar klientiem skaitā nedēļā (vidēji 13,2 stundas nedēļā, bet dažiem respondentiem - līdz pat 32 stundām nedēļā). Savukārt darbu pārtraukušo darbinieku aptauju rezultāti liecina, ka starp darbu pametušajiem darbiniekiem, kas aizpildīja aptaujas 2018. un 2019. gadā, 87% un 36% TSV darbinieku pretstatā 0% un 30% CA darbinieku kā vienu no iemesliem darba pamešanai minējuši pārāk lielu darba apjomu, un kā ieteikumu VPD darbības kvalitātes uzlabošanai attiecīgi 31% un 62% darbu pametušo respondentu 2018. un 2019. gadā norādījuši darba apjoma samazināšanu.

Savukārt kā pārslodzes sekas ir minētas: stress un izdegšanas risks, iesaistes mazināšanās un atsvešināšanās no darba, veselības problēmas, biežāka kļūdīšanās un pazeminājusies darba kvalitāte, kā arī netaisnības izjūta kā darbinieku reakcija uz uztverto darba apjoma nesamērīgumu ar saņemto atalgojumu (materiālo un nemateriālo) un ar citu kolēģu veiktā darba apjomu; tāpat pārslodzes gadījumā daži darbinieki kritiskāk izvērtē nepieciešamību veltīt laiku mācībām, supervīzijām, kolēģu konsultācijām, reizēm uztverot tās kā laika tērēšanu.

Ar stresa rašanos saistītie organizatoriskie iemesli rodami SPORE un LPDA pētījumu rezultātos, kā arī atskaitēs par supervīzijām, un tos var apkopot šādās grupās: (1) darba un pārvaldāmās informācijas apjoms, izmaiņas un komplicētība (liels darba apjoms, klientu lietu skaits, vairāku funkciju izpilde, liels pārvaldāmo dokumentu skaits, regulāras izmaiņas datu bāzēs, normatīvo aktu mainība un sarežģītība, informācijas trūkums par pārmaiņām; daži darbinieki uzskata, ka slodžu sadalījums ir netaisnīgs un neatbilstošs īstenībai, kā arī, ka slodzes apmērs un netiešo pienākumu apjoms pēc strukturālās reformas ir pieaudzis, (2) nepietiekamas prasmes darba veikšanai (t.sk., darbā ar datu bāzēm un lietvedību), (3) attiecību sarežģījumi ar vadītāju vai kolēģiem (kritizējoša, kontrolējoša attieksme no tiešā vadītāja puses un/vai negatīvs psiholoģiskais klimats struktūrvienībā), (4) tehniskie faktori (nepietiekams tehniskais nodrošinājums); (5) darbinieku trūkums un darbinieku mainība, nepieciešamība aizvietot kolēģus viņu atvaļinājuma laikā, īpaši vasarā. Daži darbinieki norādījuši, ka stress izriet arī no neaizsargātības izjūtas, tādējādi aktualizējot jautājumu par fizisko un emocionālo drošību darbā. Arī supervizoru sniegtajos apkopojumos par supervīzijās pārrunātajām problēmām darba apjoma pieaugums un pārslodze norādīta gan kā problēmas, ko darbinieki piesaka supervīziju apmeklējumā, gan vienlaikus – supervīziju apmeklējumu kavējošs faktors (t.i., supervīzija ir vajadzīga, bet lielās slodzes dēļ un, lai nezaudētu darbam ar klientiem nepieciešamo laiku, daži darbinieki izvēlas tās neapmeklēt). Stress, līdzīgi kā pārslodze, rada izdegšanas risku un veselības problēmas. Pavisam neliels informācijas apjoms rezultātos gūstams par pārslodzes un stresa mazināšanas iespējām, pie tām organizatoriskā kontekstā minēta iespēja plānot atpūtas brīžus. Noslēdzot aprakstu par darba slodzi un stresu, iespējams, koncentrēts veids, kā aprakstīt to nozīmi darbinieku profesionālajā noturībā, ir kāda darbinieka teiktais LPDA aptaujā: “*Man patīk mans darbs un daru to ar aizrautību, bet pārmērīgā stresa ietekmē man sākas veselības problēmas, nezinu, cik ilgi varēšu tā strādāt*”. t.i., darbinieki, iespējams, pamet darbu nevis tāpēc, ka viņiem tas nepatīk, bet gan darba kā tāda un organizatorisku faktoru radītais stress ar laiku negatīvi ietekmē viņu veselību. Vienlaikus arī daļa CA darbinieku 2019. gadā aizgājuši no darba pārslodzes dēļ.

Šo rezultātu kontekstā jāatsaucas uz Kavano ar kolēģiem (Cavanaugh et al., 2000) piedāvāto darba stresoru iedalījumu divās grupās: 1) pie izaicinājuma stresoriem tiek pieskaitītas tās darbā izvirzītās prasības, kas saistītas ar atbildību, laika spiedienu, slodzi un darba kompleksitāti; 2) pie škēršļu stresoriem tiek minētas tās darba prasības, kas ietver birokrātiskus šķēršļus darba efektīvā izpildē, lomu neskaidrība un lomu konflikts, kā arī laika patērēšana sapulcēs. Pirmās grupas stresori, saskaņā ar pētījumiem, ir pozitīvi saistīti ar apmierinātību ar darbu un lojalitāti, savukārt otrie - negatīvi. Kopumā secināms, ka VPD darbinieki, īpaši probācijas speciālisti, savā darbā sastopas ar abu veidu stresoriem, un tādējādi probācijas darba specifika veido neviennozīmīgu ainu – no tā izrietošajiem darba kā tāda un organizācijas konteksta noteiktajiem stresoriem ir gan pozitīva, gan negatīva saistība ar apmierinātību ar darbu un izdegšanu.

- *Darba organizācija un procedūras* faktorā tika kodēta informācija par to, kāds ir darbinieku viedoklis/apmierinātība ar organizācijā noteikto kārtību darba uzdevumu veikšanā jeb procedūrām, to, cik tās ir skaidri aprakstītas, saprotamas un loģiskas, savstarpēji saskaņotas, kā tiek organizēta darbu sadale, kā arī - kāds ir darba ar dokumentiem īpatsvars/nozīme darba uzdevumu veikšanā. Šī faktora atsevišķi aspekti mērķtiecīgi pētīti VK 2018. un 2019. gada pētījumā, ļoti nedaudz – 2015.gada pētījumā un LPDA aptaujā, un netiešā veidā informācija par to izgaismojusies arī SPORE pētījumā. Arī darbu VPD pārtraukušo darbinieku aptauju rezultāti sniedz nedaudz informācijas par darba organizācijas un procedūru faktoru. Šajā faktorā iezīmējas vairākas tēmas: (1) darbu regulējošo normatīvo aktu klāsts ir plašs un mainīgs, kas ir īpaši sarežģīti jaunajiem darbiniekiem, prasa pielāgošanos, (2) ieviestajām pārmaiņām darba organizācijā un procedūrās ir svarīgi tikt savlaicīgi komunicētām un saprotami skaidrotām, kas ne vienmēr tā tiek uztverts, kā arī jēgpilnām, (3) daļas probācijas speciālistu uztverē (SPORE un LPDA pētījumos) dokumentu sagatavošana un pārvaldība, ko darbinieki mēdz dēvēt par birokrātiju, prasa nesamērīgi daudz laika salīdzinājumā ar tiešajam darbam ar klientu atvēlamo laiku, tādējādi mazinot darba jēgpilnuma izjūtu un konfliktējot ar darbinieku priekšstatiem par probācijas darba centrālo jēgu; uz nepieciešamību mazināt birokrātiju VPD darbības kvalitātes paaugstināšanai norāda arī darbu pametušo darbinieku aptauju respondenti; vienlaikus LPDA pētījumā tikai 5% respondentu piekrituši apgalvojumam, ka lietvedība ir darbu traucējošs faktors; VK 2019. gada pētījuma rezultāti parāda, ka darbinieki drīzāk viduvēji (3,3 ar viduspunktu 3,0) novērtē iespēju sniegt priekšlikumus birokrātijas samazināšanai un savu informētību par kārtību, kādā tas darāms, (4) VPD darbinieku novērtējums par atbilstošu darbu sadali rodams tikai SPORE pētījuma rezultātos un tas ir diezgan pozitīvs – to kā diezgan vai ļoti tipisku novērtēja 87% respondentu, turklāt šis aspekts prognozēja varbūtību palikt strādāt VPD tuvākā gada laikā, (5) VPD darbinieku novērtējums par instrukciju, noteikumu un procedūru noderīgumu efektīvā darba pienākumu izpildē ir augstāks par viduvēju, saskaņā ar VK 2018. un 2019. gada pētījuma rezultātiem. Kā resurss identificējams VK 2019. gada pētījumā secinātais, ka darbinieki samērā augstu novērtē inovatīvu, jaunu darba metožu ieviešanu un izmantošanu VPD darbā (5,4 ar viduspunktu 4,0) un elastīga darba iespējas (5,3 ar viduspunktu 4,0).

- *Organizācijas vīzija, misija un mērķi* faktorā tika kodēti pētījumos aprakstītie rezultāti par misijas, vīzijas un mērķu skaidrību un komunicēšanu organizācijā, to kongruenci ar darbinieku vērtībām, kā arī to, kādā mērā organizācija darbojas saskaņā ar tām. Šis faktors mērķtiecīgi pētīts pusē no analizētajiem pētījumiem (2011., 2018. un 2019.gadā). Pētījumu rezultāti liecina, ka šis ir viens no organizācijas konteksta faktoriem, kuru darbinieki novērtē salīdzinoši visaugstāk un kas ir uzskatāms par organizācijas stipro pusi. Lielākā daļa aptaujāto darbinieku gan 2011.gadā, gan 2018. un 2019. gadā uzskatījuši, ka VPD darba pamatprincipi, mērķi, vērtības un stratēģija ir skaidri formulēti un izprotami darbiniekiem, kā arī ka VPD darbā izpaužas valsts pārvaldes vērtības; VK pētījumā 2018.gadā organizācijas vīzijas un mērķu skalas vidējais novērtējums VPD darbinieku izlasē bija otrais augstākais 12 faktoru starpā, kā arī augstāks nekā valsts pārvaldē kopumā (5,73 pret 5,44 ar viduspunktu 4,0). Var izvirzīt pieņēmumu, ka VPD darbinieku vērtības lielā mērā ir saskanīgas ar iestādes vērtībām. Darbinieku salīdzinoši zemāk, tomēr augstāk par viduspunktu, novērtētie aspekti organizācijas vīzijas, misijas un mērķu faktorā pēdējos pāris gados ir darbinieku iedvesmošana sasniegt iestādes izvirzītos mērķu, kā arī iesaistīšana struktūrvienības mērķu izstrādē.

- *Spējināšana* raksturo to, kādā mērā darbiniekiem organizācijā tiek radītas iespējas izmantot un stiprināt viņu resursus efektīvai problēmu risināšanai darbā. Šis faktors un tā aspekti mērķtiecīgi pētīti lielākajā daļā analizēto pētījumu, un informācija par tiem gūstama arī citos avotos, kas ietverti pētījuma izlasē, piemēram, MPN atskaitēs un atskaitēs par supervīzijām. Spējināšanas kvantitatīva izpēte veikta 2013.gada SPORE pētījumā un 2015. gada pētījumā, kur spējināšana kā organizācijas klimata dimensija (ietverot ietekmi, autonomiju, izaugsmes iespējas) aptaujāto probācijas speciālistu novērtējumā ir viduvēja (24,0 un 26,2 ar viduspunktu 25,0), un gandrīz puse respondentu to novērtējuši zemāk par mērījumu skalas viduspunktu. Atsevišķu psiholoģiskās spējināšanas aspektu ziņā visaugstākais vidējais vērtējums iegūts pārliecības par darbā nepieciešamo kompetenču pārvaldīšanu skalā (14,3 ar viduspunktu 9,0), savukārt viszemākais - probācijas speciālistu novērtējumā par savu ietekmi uz norisēm nodaļā (10,3 ar viduspunktu 9,0). CA darbinieku novērtējums par spējināšanu 2015.gadā ir nedaudz augstāks nekā TSV darbiniekiem.

Uz spējināšanas faktoru analīzes gaitā tika attiecināta pētījumu rezultātos aprakstītā informācija par to, kā darbinieki novērtē VPD kā organizācijā esošās iespējas viņu darba jēgpilnuma izjūtas, kompetences, autonomijas, darba efektivitātes stiprināšanai, tajā skaitā 1) mācību, supervīziju, kolēģu konsultāciju nozīmi un noderīgumu, 2) pašnoteikšanās iespējas un profesionālās pašapziņas veicināšanu, 3) iesaisti lēmumu pieņemšanā par jautājumiem, kas attiecas uz viņu veicamo darbu, un darbinieku viedokļa uzklausīšanu par to, kā uzlabot procesus darbā, 4) darbinieku potenciāla pamanīšanu un attīstības iespēju piedāvāšanu.

Pārlūkoto pētījumu rezultāti liecina, ka kopumā darbinieki ir apmierināti ar VPD nodrošinātajām mācībām un novērtē tās kā noderīgas, kvalitatīvas un tādas, kas palīdz veikt darba pienākumus profesionālāk, tātad - mācības kalpo kā atbalsts viņu darbā un ir uzskatāmas par darbiniekus spējinošiem pasākumiem. Vienlaikus jāatzīmē, ka kvalitatīva rakstura dati analizētajos pētījumos liecina, ka darbinieki, īpaši - probācijas speciālisti, izjūt vajadzību pēc regulāri pieejamām mācībām par profesionālās izdegšanas profilaksi un stresa pārvaldīšanas prasmēm, kā arī profesionālās pašefektivitātes stiprināšanu; daļa darbinieku paudusi viedokli, ka mācībās būtu iespēja piedalīties lielākam skaitam darbinieku, ja tās tiktu organizētas reģionos jeb ārpus Rīgas. Par noderīgu un nozīmīgu atbalstu probācijas speciālisti atzīst arī kolēģu konsultācijas. Atskaitēs par supervīzijām pieejamā informācija dod pamatu spriest, ka kopumā supervīziju dalībnieki tās novērtējuši pozitīvi un kā nozīmīgu atbalstu un resursu, tajās guvuši emocionālo un psiholoģisko atbalstu; mazāk kā puse respondentu pie ieguvumiem norāda arī to, ka ieguvuši no praktiskas analīzes par problēmsituācijām, guvuši iespēju mazināt izdegšanas risku, analizēt darba metodes un gūt atbalstu riska situācijās. Supervizoru viedoklī par supervīzijās risinātajām problēmām un ieguvumiem uzsvērts profesionālās izdegšanas risks, pazīmes un darbinieku izpratnes veicināšana par to, krīzes situācijas un to risināšana, darba ar sarežģītu mērķgrupu emocionālie aspekti un nepieciešamība par tiem runāt un pārstrādāt darbā radušās emocijas, darba komplicētība saistībā ar nemotivētiem klientiem un negatīvu atgriezenisko saiti par darbu (t.sk., klientu recidīvu), kā arī nepieciešamība identificēt prioritātes, sekmēt darbinieku rūpes par sevi, apzināties savas profesionālās robežas. Rezultātos izgaismojas darbinieku pašnoteikšanās vajadzība, t.i., daļai darbinieku ir aktuāli pašiem noteikt, vai viņiem ir nepieciešama supervīzija, pie kura supervizora saņemt konsultāciju, kā arī izvēlēties, cik daudz supervīziju ir nepieciešams (t.sk., ir darbinieki, kuri uzskata, ka supervīzija nepieciešama gandrīz katru mēnesi vai vismaz reizi divos mēnešos). Daži darbinieki norāda, ka supervīzijām (un arī kolēģu konsultācijām) būtu jābūt pieejamām akūtas nepieciešamības vai krīzes situācijās. Būtiski, ka daži darbinieki kā iemeslu supervīziju neapmeklēšanai norādījuši pārslodzi un laika trūkumu, jo supervīziju apmeklējumam veltītais laiks pēc tam tāpat ir jāatgūst, strādājot ar klientu; šāds viedoklis varētu liecināt par nevēlamu “apburtā loka” veidošanos, kad darbinieks, nevēloties atņemt laiku darbam ar klientu un cenšoties izvairīties no virsstundu darba, supervīziju neapmeklē, bet tādējādi nesaņem nepieciešamo atbalstu profesionālās efektivitātes sekmēšanai un personisko resursu apzināšanai un stiprināšanai, kas viņam nepieciešami darbā ar klientiem. Rezultāti apskatāmi supervīziju apmeklētības kontekstā - tā, 2017. - 2019. gada dati par VPD darbinieku supervīziju apmeklējumu liecina, ka līdztekus darbiniekiem, kuriem individuālo supervīziju apmeklējums bijis obligāts, citu darbinieku dalībai individuālajās supervīzijās ir vidējs atsaucīgums (2018. un 2019. gadā individuālo supervīziju iespēju izmantoja apmēram puse darbinieku, kam tās bija pieejamas pēc brīvprātīgas izvēles); vienlaikus jāņem vērā, ka objektīvu iemeslu dēļ supervīzijas parasti kļūst pieejamas apmēram gada otrajā pusē. Pieejamo psihologa konsultāciju nozīmi atspoguļo dati, ka 2017.gadā psihologa konsultācijas izmantojuši 13% VPD darbinieku, un darbu pārtraukušo darbinieku aptaujās 2018. un 2019. gadā attiecīgi 25% un 14% respondentu norādījuši, ka psihologa konsultācijas palīdzētu uzlabot VPD darba kvalitāti.

Vēl viens spējināšanas aspekts, par kuru bija gūstama informācija analizētajos pētījumos, ir darbinieku ietekme uz norisēm struktūrvienībā vai organizācijā kopumā. 2018. un 2019. gada VK pētījumos darbinieki drīzāk pozitīvi novērtē viņu iesaisti ar viņu darbu saistītu lēmumu pieņemšanā, kā arī viņu viedokļa novērtēšanu un viduvēji - viņu iesaisti darba procesu uzlabošanā; arī LPDA aptaujā daļa darbinieku norāda, ka viņu viedoklis būtu vairāk jāņem vērā, plānojot un ieviešot uzlabojumus darba procesos, kuros viņi ikdienā ir iesaistīti. Probācijas speciālisti pozitīvi novērtē praksi, ja klientu lietu vadītāji tiek iesaistīti politikas plānošanā, tādējādi mazinot pretrunas starp politiku un praksi un stiprinot darbinieku profesionālo pašapziņu. Visbeidzot, tāds spējināšanas aspekts kā jaunu iespēju radīšana un potenciāla pamanīšana, lai arī pētīts tikai divos no analizētajiem pētījumiem, atklāj, ka 2015.gadā CA darbinieki biežāk nekā TSV darbinieki jaunu iespēju radīšanu darbinieku izaugsmei un viņu potenciāla pamanīšanu novērtē kā tipisku, ka CA darbinieki biežāk nekā TSV darbinieki darbu uztver kā izaicinājumiem bagātu un izaugsmes iespēju pilnu, kā arī tādu, kurā iespējams pilnībā attīstīt savu potenciālu; 2019. gadā caurmērā darbinieku novērtējums par to, kādā mērā darbā viņi piedzīvo iedrošinājumu attīstīties, ir drīzāk pozitīvs, tomēr ir daļa darbinieku, kas šīs iespējas novērtē viduvēji vai pat negatīvi.

*Personālvadības prakses* kā apmierinātības ar darbu faktors organizācijas līmenī pētījuma izlasē mērķtiecīgi nav ticis pētīts. Atsevišķi tā aspekti atklājas SPORE pētījuma, kā arī LPDA aptaujā: tā, TSV vadītāji 2013.gadā fokusgrupas diskusijās norādījuši, ka būtu pilnveidojami probācijas darbinieku atlases kritēriji, t.sk. darbinieku atlases intervijās lielāku uzmanību pievēršot potenciālo darbinieku stresa un emociju regulācijas prasmēm, savukārt LPDA 2019. gada aptaujas dalībnieki minējuši, ka aktīvāk būtu risināms darbinieku trūkums, problēma ar darbinieku aizvietošanas radīto pārmērīgo slodzi kolēģu slimošanas vai atvaļinājumu gadījumā, kā arī ka svarīgi darbinieku atlasē vairāk ņemt vērā pretendenta “orientāciju uz darba rezultātu”. Kā minēts MPN atskaitē par 2017.gadu, VPD psihologa ieskatā vairāk būtu jādomā par jauno darbinieku iekļaušanu kolektīvā.

*Cieņpilna vide* nav bijis mērķtiecīgi pētīts faktors, un nav datu, lai identificētu, cik lielā mērā darbinieki uzskata VPD organizācijas vidi par cieņpilnu un kāda ir tā dinamika laika gaitā. Tā kā attiecību ar kolēģiem un tiešo vadītāju, kā arī organizācijas vadību, novērtējums caurmērā ir pozitīvs, nav pamata pieņemt, ka cieņpilnas vides trūkums būtu organizācijas vājā puse. Tomēr gandrīz visu pētījumu rezultātos nedaudz izgaismojušās tēmas, kas uz to attiecināmas un kuras varētu ņemt vērā, uzlabojot komunikācijas kultūru organizācijā. Pirmkārt, darbiniekiem ir svarīgi, lai viņu komunikācija ar tiešo vadītāju vai kolēģiem no citām struktūrvienībām, arī atbalsta nodaļām, būtu cieņpilna un pieklājīga; cieņas trūkums, kas izpaužas nepieklājībā vai publiskā kritikas izteikšanā, rada pazemojuma izjūtu un vēlmi distancēties no organizācijas, kolēģiem un veicamā darba. Otrkārt, darbiniekiem ir svarīgi justies kā vērtībai iestādē ne tikai formāli, bet arī praktiski, kā arī redzēt, ka tiešā un augstākā līmeņa vadība pauž rūpes par viņu emocionālo labizjūtu. Iespējas paust viedokli un tikt uzklausītiem ir daļa no darbinieku gaidām par cieņpilnu organizācijas vidi. Piemēram, LPDA aptaujā pāris respondenti norādījuši, ka vēlētos, lai darbinieku viedokļa noskaidrošana aptauju veidā tiktu biežāk īstenota tieši no VPD puses (kā iekšējs pētījums). Tas ir sastatāms ar respondentu atsaucīgumu – salīdzinot iekšējo un ārējo pētījumu izlases (cik liels īpatsvars no kopējā darbinieku skaita piedalījušies aptaujā), ir secināms, ka iekšējos pētījumos darbinieki ir atsaucīgāki aptauju aizpildīšanā, tādēļ var pieņemt, ka viņiem ir svarīgi paust viedokli pētījumos, kurus iniciē VPD vadība, jo tas viņu uztverē pauž vadības interesi par darbinieku viedokli.

## 4.5. Darbinieku labbūtība

Darbinieku labbūtība (*well-being*) ir kategorija, kas netika ietverta sākotnējā analīzes kategoriju un kodu sarakstā, bet tika identificēta un formulēta pētījumu rezultātu analīzes gaitā. Uz darbinieku labbūtības kategoriju primāri tika attiecināti pētījumu rezultāti par profesionālo izdegšanu, kas zinātniskajā literatūrā visbiežāk tiek saistīta ar hroniska darba sekām un tiek uzskatīta par psiholoģisku sindromu, kas izpaužas trīs dimensijās – emocionālā izsīkumā, depersonalizācijā un cinismā, kā arī neefektivitātes izjūtā par savu darbu; tāpat labbūtības kategorijā tika ietverts faktors “Darba – dzīves līdzsvars”, kas sākotnēji bija organizācijas līmeņa faktoru kopumā.

*Izdegšana* mērķtiecīgi pētīta tieši pēdējos pāris gados - VK pētījumos 2018. un 2019. gadā. Šo pētījumu rezultāti nedod iespēju izdarīt drošus secinājumus par izdegšanas līmeni, jo tajos nav lietots standartizēts izdegšanas novērtēšanas instruments, tomēr, analizējot atsevišķus izdegšanas skalas pantus un tajos iegūtos vidējos rādītājus, kas ir skalas viduspunkta līmenī vai augstāki, iespējams izvirzīt vairākus pieņēmumus par trīs izdegšanas dimensiju simptomu izteiktību aptaujātajiem VPD darbiniekiem un identificēt iespējamos izdegšanas riskus. Caurmērā darbinieku emocionālā izsīkuma pazīmes ir izteiktākas nekā depersonalizācijas un personīgo sasniegumu redukcijas pazīmes. Aptaujāto VPD darbinieku sniegto atbilžu vidējie rādītāji emocionālo izsīkumu raksturojošos pantos bijuši viduvēji vai augstāki par viduvēju tādās pazīmēs kā nogurums vēl pirms ierašanās darbā, nepieciešamība pēc arvien vairāk laika, lai atgūtu spēkus, pārgurums pēc darba (uz ko norāda apmēram 1/3 aptaujāto darbinieku) un emocionālas iztukšotības izjūta; vienlaikus darbinieku novērtējums par enerģiju, veicot darbu, novērtēts augstāk par viduvēju, un tas raksturo augstu iesaistes līmeni. Depersonalizācijas dimensijas pazīmju klāstā viduvēji un salīdzinoši visaugstāk novērtētas tādas pazīmes kā darbinieku izjūta, ka ar laiku viņi varētu attālināties no veicamā darba un ka reizēm nākas piedzīvot izjūtu, ka no darba uzdevumiem kļūst nelabi. Izdegšanas pazīmes, kas attiecināmas uz personīgo sasniegumu redukcijas dimensiju, ir salīdzinoši vismazāk izteiktas, un caurmērā darbinieki pietiekami augstus rādītājus ieguvuši pantos, kas raksturo aizrautību un pozitīvus izaicinājumus darbā, pārliecību par spēju tikt galā ar nepieciešamo darba apjomu un izturēt darbā esošo spriedzi. Tomēr ar piesardzību būtu vērtējama salīdzinoši augstu novērtējumu ieguvusī pazīme, kas raksturo darbinieku izjūtu, ka viņi jūtas arvien vairāk iesaistīti darbā – iespējams, tas pastarpināti norāda uz iespējamām darbinieku grūtībām nošķirt darbu no personīgās dzīves un veidot veselīgu līdzsvaru tajā, un ar laiku radīt izdegšanas risku un resursu izsīkumu. 2018.gada VK pētījuma ietvaros veiktā regresiju analīze liecina, ka izdegšana negatīvi prognozē lojalitāti jeb VPD darbinieku nodomus turpināt strādāt organizācijā tuvākā gada un trīs gadu laikā. Profesionālā izdegšana ir viena no centrālajām tēmām arī supervīziju kontekstā - izdegšanas pazīmes ir viena no atskaitēs par supervīzijām norādītajām problēmām, kas var ietekmēt darba spējas un motivāciju strādāt; arī VPD psihologs, kā minēts MPN 2017.gada atskaitē, norādījis uz izdegšanas problēmu darbiniekiem, kas izmantojuši psihologa konsultāciju iespēju, un nepieciešamību organizācijas līmenī plānot un īstenot pasākumus darbinieku izdegšanas riska mazināšanai.

*Darba – dzīves līdzsvaru* raksturo pētījumu rezultāti, kuri tieši vai netieši atspoguļo to, vai pastāv konflikts vai pretrunas starp darba jomu un citām dzīves jomām (primāri - ģimenes, bet ne tikai – arī veselības, interešu, izglītības, atpūtas u.c.), kā arī, vai un kādā mērā darba pienākumu izpilde traucē citām dzīves jomām un otrādi. Pēdējo gadu pētījumos tiek akcentēta ne tikai darba – ģimenes, bet arī darba – veselības līdzsvara nozīme, raksturojot to, ka būtiski, lai darbinieka darbs nekļūtu par “draudu” veselībai (Gragnano, Simbula, & Miglioretti, 2020). Vienlaikus svarīgi, ka darbinieka veselības problēmas, īpaši hroniskas, var negatīvi ietekmēt darba jomu.

Tiešā veidā darba – dzīves līdzsvara faktors nedaudz ticis pētīts VK 2018. gada pētījumā, un nedaudz informācijas par to gūstams arī 2013. gada SPORE pētījumā un darbu pārtraukušo darbinieku aptaujās. 2013. gada probācijas speciālistu izlasē 66% respondentu norādījuši, ka ir piedzīvojuši traumas ārpus darba (nozīmīgi biežāk kā pārējās 3 valstīs) un traumas intensitāte/pakāpe 10 ballu sistēmā novērtēta ar vidēji 6,6; starp darbinieku minētajiem traumatiskajiem notikumiem nozīmīgu daļu ieņem darbinieku finansiālās grūtības (nepieciešamība apmaksāt kredītus, pastāvīgas raizes par finanšu līdzekļu nepietiekamību, grūtības apmaksāt rēķinus vai nodrošināt bērniem izglītību u.c.), paša veselības problēmas, kā arī ģimenes locekļu slimības, traumas vai zaudējums, attiecību problēmas un konflikti ģimenē, iekļūšana ceļu satiksmes negadījumos. Tāpat fokusgrupās darbinieki minējuši, ka ģimenes apstākļi (stress, konflikti, finansiālas un emocionālas grūtības) var ietekmēt darbinieka spēju kvalitatīvi un savlaicīgi veikt darba uzdevumus un mazināt stresa noturību darbā; vienlaikus pieredzēts, ka ar laiku darbinieki mācās līdzsvarot darbu un personīgo dzīvi, nestrādājot ārpus darba laika brīvajās dienās. Savukārt VK 2018. gada pētījuma rezultāti parādīja, ka aptaujā iesaistītie VPD darbinieki aptaujas pantu “*Mana privātā un darba dzīve ir līdzsvarā*” caurmērā novērtējuši nedaudz augstāk kā viduvēji (4,7 ar viduspunktu 4,0).

Arī dati par darbinieku prombūtni slimības dēļ veido kontekstu darba – dzīves līdzsvara izpētei. Analizējot datus par darbinieku prombūtni slimības dēļ 2019. gadā, secināms, ka 194 darbinieki (47,8% no visiem dienestā strādājošajiem) ir ņēmuši slimības lapu pašu slimības dēļ, 158 darbinieki (38,9% no visiem dienestā strādājošajiem) - apgādājamā slimības dēļ. Lielākā daļa prombūtnes gadījumu paša slimības dēļ 2019.gadā bijusi 1 – 10 dienu garumā (151 reizi) un 11 – 20 dienu garumā (128 reizes); nav bijuši prombūtnes gadījumi slimības dēļ, kas ilguši vairāk par 61 dienu. Vidējais dienu skaits gadā, kad darbinieks nav ieradies darbā paša slimības dēļ ir 6,1 dienas, bet 13,6 dienas gadā darbinieka prombūtne ir saistīta ar apgādājamā slimību. Salīdzinājumā ar datiem par 2012.gadu, kas tika apkopoti SPORE pētījuma mērķiem, 2019. gadā ir pieaudzis kopējais darbinieku prombūtnes dienu skaits slimības dēļ (no 3966 dienām uz 7197 dienām jeb 1,8 reizes vairāk). Tiesa, arī kopējais darbinieku skaits, salīdzinot 2012. un 2019. gadu ir audzis par 6,5%, tomēr šis pieauguma temps ir nozīmīgi mazāks nekā prombūtnes dienu skaita pieauguma temps (81%). Darbinieku vidējais prombūtnes dienu skaits gadā pašu slimības dēļ, salīdzinot 2012. un 2019. gadu, ir samazinājies par 1,5 dienām, savukārt apgādājamā slimības dēļ - pieaudzis par 11,3 dienām jeb gandrīz 5 reizes.

2018. gadā darbu pārtraukušo TSV respondentu izlasē 87% norādījuši darba negatīvo ietekmi uz veselību, 2019. gadā TSV darbinieki šo darba pārtraukšanas iemeslu norādījuši retāk (10%), tomēr pieaudzis CA darbinieku vidū (33%). 2013. gada SPORE pētījumā darbinieki norādījuši, ka iemesli veselības pasliktinājumam ir arī ilgstoša stresa un spriedzes darbā sekas, kad darbā neizpaustās negatīvās emocijas izpaužas somatiskās sūdzībās un dažreiz – alkohola lietošanā. Veselības pasliktināšanās (neatkarīgi no tā iemesliem) bijusi arī iemeslu darba maiņas apsvēršanai probācijas speciālistu izlasē 2013.gadā. Darba – dzīves līdzsvara saglabāšanai tieši veselības kontekstā pozitīvi vērtējama VPD nodrošinātā veselības apdrošināšana darbiniekiem.

# **SECINĀJUMI**

1. 2011. līdz 2019. gadā īstenotajos pētījumos par VPD darbiniekiem pētīti gan indivīda līmeņa, gan darba kā tāda, gan organizācijas līmeņa faktori, kas ir saistīti ar apmierinātību ar darbu. **Visbiežāk tikuši pētīti apmierinātību ar darbu ietekmējošie organizācijas līmeņa faktori** (īpaši - attiecības ar kolēģiem, tiešā vadība, organizācijas vadība, darba apstākļi un darba slodze un stress), **savukārt visretāk – indivīda līmeņa faktori** (nemaz nav tikuši pētīti tādi darbinieku individuālie raksturojumi kā dispozicionālais afekts, kontroles lokuss un pašefektivitāte). Tā kā VPD primārā interese ir lietišķie pētījumi par apmierinātības ar darbu aspektiem, ko var mainīt un uzlabot, mazāk domājot par akadēmiskās domas attīstību (kā dziļāk izprast apmierinātību), ir saprotams šāds izpētes fokuss - vairāk pētīt organizācijas līmeņa apmierinātības ar darbu aspektus. Indivīda līmeņa faktori var palīdzēt izprast darbinieku individuālās atšķirības apmierinātības ar darbu līmenī, tomēr tie ir maz ietekmējami no organizācijas puses un tāpēc tiek mazāk izzināti.
2. **Analizēto pētījumu rezultāti liecina, ka VPD darbinieku vispārējā apmierinātība ar darbu caurmērā bijusi augstāka par viduvēju, tomēr ne augsta**; ir konstatētas atšķirības CA un TSV darbinieku apmierinātībā ar darbu, kā arī starpvalstu kontekstā probācijas speciālistiem Latvijas izlases apmierinātības ar darbu līmenis ir salīdzinoši zemākais. Vispārējā apmierinātība ar darbu pēdējos piecos gados pētīta ļoti nedaudz.
3. Lojalitāte analizētajos pētījumos mērīta lielākoties kā nodomi palikt strādāt organizācijā, un caurmērā lielākā daļa darbinieku nav plānojuši mainīt darbu tuvākā gada laikā. **Salīdzinoši vēlāko pētījumu izlasēs (2018., 2019.g.) apmēram 80% darbinieku neapsver darba maiņu tuvākā gada laikā, un apmēram 70% darbinieku – tuvāko trīs gadu laikā**. Probācijas speciālistu visbiežāk minētie iemesli darba maiņas nodomiem bijuši nepietiekams atalgojums, karjeras izaugsmes iespēju trūkums, nepietiekams novērtējums par paveikto darbu, neatbilstoši darba apstākļi un liela slodze, kā arī traumatiskas situācijas un darbs ar sarežģītiem klientiem. Nodomus palikt strādāt organizācijā tuvākā gada laikā prognozē gan indivīda līmeņa faktori (apzinīgums, piederības izjūta valsts pārvaldei), gan darba nozīmīguma apziņa, gan organizācijas līmeņa faktori (atbilstoša darbu sadale un slodze, attiecības ar kolēģiem un saņemtās informācijas kvalitāte, izaugsmes un attīstības iespējas, kā arī izdegšana, kas ir negatīvi saistīta ar lojalitāti).
4. **VPD darbinieku iesaiste darbā uzskatāma par organizācijas resursu – tā kopumā vērtējama kā augsta** (gan darbinieku pašnovērtējuma aspektā, gan viņu novērtējumā par kolēģiem)**, turklāt tā ir augstāka nekā valsts pārvaldes darbinieku kopējā izlasē.** Iesaiste mērķtiecīgi pētīta ārējos pētījumos pēdējos pāris gados, un darbinieki augstu novērtējuši tādus iesaistes aspektus kā iedziļināšanās darbā, entuziasms, neatlaidība, enerģiskums un pūļu ieguldīšana, kā arī iniciatīva jaunu ideju ierosināšanā un apņēmība kvalitatīvi veikt darbu.
5. **Darbinieku mainības un tās iemeslu izpēte atklāj būtiskas tendences:** lai arī kopējā darbinieku mainība pēdējos trīs gados bijusi viduvēja (10-13%), CA darbinieku mainība vairākkārt pārsniedz TSV darbinieku mainību. TSV darbinieku norādītie aiziešanas iemesli biežāk saistīti ar slodzi un stresu darbā, atzinības un atsaucības trūkumu no vadītāja puses, nepietiekamām profesionālās izaugsmes (visdrīzāk – karjeras attīstības nozīmē) iespējām, kā arī grūtībām attiecībās ar kolēģiem, savukārt CA darbinieku biežāk norādītie iemesli bijuši cita darba atrašana un pārāk maza darba samaksa. Iespējams, TSV darbinieki vairāk nekā CA darbinieki var identificēties ar VPD misiju, jo ikdienā viņi tiešā veidā strādā ar klientiem, un tas ietekmē profesionālo noturību; tāpat iespējams, ka cita darba alternatīvas TSV darbiniekiem, īpaši attālos Latvijas reģionos, ir mazāk iespējamas, un tas nosaka zemāku darbinieku mainību. Tāpat iespējams, ka daļa CA darbinieku, kas ir sākuši karjeru VPD kā TSV darbinieki, pieņem lēmumu mainīt darbu kā loģisku karjeras soli situācijā, kad tālākas karjeras iespējas VPD ir izsmeltas.
6. *Indivīda līmeņa faktoru izpētes rezultāti VPD darbinieku izlasēs liecina par šādām tendencēm un stiprajām un vājajām pusēm:*
7. **Apzinīgums kā personības iezīme un bezkaislīgā stresa pārvaldīšanas stratēģija** ir tie probācijas speciālistu individuālie raksturojumi, kas **prognozē vispārējo apmierinātību ar darbu un ir nozīmīgi darbinieku profesionālajai noturībai** (t.sk. pielāgošanās spējai). Šo secinājumu var izmantot personāla atlases procesu pilnveidošanā. Vienlaikus zinātniskajā literatūrā tiek norādīts, ka apzinīgums prognozē izdegšanu tad, ja darbinieks saskaras ar tādiem organizatoriskajiem stresoriem kā pārslodze un lomu konflikts (Hudek-Knežević, Kalebić Maglica, & Krapić, 2011);
8. Stresa pārvaldīšanas stratēģijas ir nozīmīgs faktors probācijas darba jomas speciālistu profesionālajā noturībā un labbūtībā, un tas ir mērķtiecīgi pētīts tikai 2013. gadā, atklājot, ka **probācijas speciālisti nepietiekamā mērā izmanto adaptīvās stresa pārvaldīšanas stratēģijas**, **kā arī, salīdzinājumā ar citu valstu probācijas speciālistiem, biežāk parāda neadaptīvas reakcijas uz stresu**, tomēr nav datu par šiem aspektiem pēdējos gados. Neskatoties uz iepriekš minēto, **VPD darbinieku kopumā pašnovērtējums par savu spēju izturēt darbā esošo spriedzi ir diezgan augsts;**
9. **VPD darbinieku, īpaši – probācijas speciālistu – vērtību hierarhijā nozīmīgu vietu ieņem universālisms, kas raksturo nepieciešamību veikt sabiedrībai nozīmīgu darbu**, dot ieguldījumu kopējā labumā, kā arī būt iecietīgiem un rūpēties par citu cilvēku labklājību; tāpat var secināt, ka **darbinieki kopumā ir diezgan augstu motivēti veikt darbu valsts pārvaldē;**
10. Pētītie indivīda līmeņa faktori cilvēkresursu vadībā organizācijā nav tiešā veidā ietekmējami, ņemot vērā individuālo raksturojumu noturību, bet ir ņemami vērā, plānojot darbinieku mācību tēmas, kā arī veicot darbinieku atlasi.
11. *Darba kā tāda faktoru izpētes rezultāti VPD darbinieku izlasēs liecina par šādām tendencēm un stiprajām un vājajām pusēm:*
12. **VPD darbinieki lielākoties uzskata savu darbu par nozīmīgu gan sabiedrībai, gan sev personiski, un sava darba nozīmīgumu caurmērā novērtē augstāk nekā valsts pārvaldes darbinieki kopumā**; darba nozīmīguma apziņa prognozē lojalitāti jeb nodomus palikt strādāt organizācijā. Probācijas speciālistu izjūtu par sava darba jēgpilnumu un nozīmi sekmē atgriezeniskā saite par klienta panākumiem, ticība klienta spējai mainīties un savām spējām to ietekmēt, kā arī misijas apziņa, savukārt to kavē klientu motivācijas trūkums un darbinieku priekšstats par nesamērīgi lielu darba ar dokumentiem īpatsvaru kopējā darba apjomā. **Pētījuma rezultāti atklāj vājo pusi darba kā tāda kategorijā – konfliktu starp probācijas speciālistu priekšstatiem par darbu ar klientu kā centrālo darba jēgu probācijas jomā, un to, ka daļu veicamo uzdevumu (tā saucamos “papīra darbus”) viņi uztver kā formālus, birokrātiskus un paņemošus pārāk lielu laiku.** Šīs pretrunas risināšana ir nozīmīgs uzdevums gan indivīda, gan organizācijas līmenī, lai sekmētu apmierinātību ar darbu, iesaisti un lojalitāti, kā arī mazinātu izdegšanas risku;
13. No darba satura izrietošais stress ir faktors, par kuru informācija gūta tikai probācijas speciālistu izlasē, un secināms, ka **uztvertais darba stress (t.sk. traumatisku notikumu darbā intensitāte) probācijas speciālistu darbā ir augstāks par viduvēju**, turklāt vidējais bīstamās slodzes īpatsvars kopējā darba slodzes apjomā probācijas speciālistu novērtējumā ir apmēram 20%. **Līdzās incidentiem un apdraudošām situācijām darbā ar klientiem, par nozīmīgākajiem stresoriem, kas izriet no probācijas darba rakstura, uzskatāms darbs ar sarežģītiem klientiem, t.sk., dzimumnoziedzniekiem, klientiem, kas ir atkarīgi, ar psihiskajiem traucējumiem, nemotivēti, kā arī komplicēts un daudzpusīgs darbs;**
14. Atgriezeniskā saite par darba rezultātiem mērķtiecīgi pētīta pēdējo gadu pētījumos, un rezultāti liecina par to, ka **kopumā VPD darbinieki lielākoties izjūt gandarījumu par sasniegumiem darbā un darba rezultātiem**; agrāku pētījumu rezultāti atklāj, ka probācijas speciālistiem nākas piedzīvot vai nu negatīvu atgriezenisko saiti par darba rezultātu (uzzinot par klienta recidīvu), vai arī tā ir nepietiekama un netiek saņemta klienta uzraudzības laikā, tādējādi radot šaubas par profesionālo kompetenci un darba jēgpilnumu, kā arī izdegšanas risku;
15. Vēlāku pētījumu rezultātos par uzdevumu identitāti izgaismojas **tēma par probācijas speciālistu uztveri par formālo un faktisko darba pienākumu neatbilstību un ar lietvedību saistīta darba prevalēšana kopējā darba laikā, kā arī speciālistu priekšstatiem par no viņiem sagaidāmo darba rezultātu un tā reālistiskumu** (piemēram, mainīt klienta domāšanu) un **atbildību par klientu recidīvu**. Vēl viena uzdevumu identitātes tēma ir reālistisku un skaidru mērķu izvirzīšanas darbā ar klientiem un profesionālo robežu apzināšanās nozīme un problemātika;
16. Salīdzinoši vēlāku pētījumu rezultāti iezīmē tendenci, **ka darba uzdevumu daudzveidīgums jeb veicamo funkciju daudzums daļai darbinieku rada grūtības**, t.sk., stresu, pārslodzi, kļūdas, izjūtu par darba kvalitātes pazemināšanos. Agrākos pētījumos vairāk iezīmējās darba vienveidīguma problēma. Vairāku funkciju veikšanas izvēle var būt saistīta gan ar iekšējiem faktoriem (vajadzību pēc izaicinājumiem un daudzveidības), gan ārējiem (finansiāliem apsvērumiem).
17. *Organizācijas līmeņa faktoru izpētes rezultāti VPD darbinieku izlasēs liecina par šādām tendencēm un stiprajām un vājajām pusēm:*
18. **Darbinieku apmierinātība ar darba samaksu caurmērā ir viduvēja vai nedaudz augstāka par viduvēju.** Pārāk maza darba samaksa ir viens no biežāk minētajiem iemesliem darba pārtraukšanas vai darba maiņas nodomu gadījumā, un **aktuāla tēma ir uztvere par darba samaksas taisnīgumu** (darbinieku novērtējums par saņemtās atlīdzības atbilstību darba apjomam un pienākumiem vai salīdzinoši ar citu kolēģu atalgojumu) un tās **sasaisti ar darba sniegumu**. Tomēr darbinieki nesaista darba samaksu ar darba pienākumu izpildes kvalitāti. Darba samaksas faktors pētīts pusē no analizētajiem pētījumiem;
19. **Attiecību ar kolēģiem un sadarbības komandā novērtējums caurmērā ir pozitīvs un kopumā uzskatāms par organizācijas resursu, kā arī tas ir salīdzinoši plaši pētīts**. Kolēģu atbalsts sekmē profesionālo noturību, sadarbības gaisotni, problēmu risināšanas efektivitāti. Negatīvu un neapmierinošu attiecību ar kolēģiem situācija var būt par iemeslu darba maiņai vai tās nodomiem, īpaši - nelielās struktūrvienībās/nodaļās. Vērojama tendence, ka CA darbinieki ir apmierinātāki ar attiecībām ar kolēģiem un sadarbību komandā nekā TSV darbinieki. Daži darbinieki norāda, ka kolēģu sastapšana mācību pasākumos ir iespēja stiprināt profesionālo identitāti un piederības izjūtu organizācijai, kā arī atslēgties no stresa un atjaunot darbā nepieciešamos emocionālos resursus;
20. **Tiešās vadības faktors pētīts visos analizētajos pētījumos, un tā novērtējums caurmērā ir drīzāk pozitīvs.** Pētījuma rezultāti norāda uz pārrauga atbalsta būtisko nozīmi darbinieku pozitīvā attieksmē pret darbu, darba efektivitātē un profesionālajā izaugsmē, un uz tā trūkumu kā vienu no stresa un saspringtas gaisotnes iemesliem. Darbinieki sagaida atbalstu ne tikai no tiešā vadītāja, bet arī reģionālās TSV vadītāja. Īpaši TSV ietvaros tiešā vadītāja attieksme un atbalsts ir faktors, kas ietekmē organizācijas klimatu un caur to – darbinieku apmierinātību ar darbu. **VPD darbinieki sagaida, lai pārraudzībā tiktu sabalansēts atbalsts un kontrole, pozitīva un negatīva atgriezeniskā saite, kontrolējošas prakses un uzticēšanās darbiniekiem.** Vērojama tendence, ka CA darbinieki ir apmierinātāki ar pārraudzību un attiecībām ar tiešo vadītāju nekā TSV darbinieki;
21. **Darbinieku novērtējums par organizācijas vadību, salīdzinot agrāku pētījumu rezultātus ar vēlākiem, ir pieaudzis, kā arī ir mazinājušās atšķirības tiešās un organizācijas vadības novērtējumā**; pēdējos gados veiktajos pētījumos iezīmējas šādas organizācijas vadības **stiprās puses** darbinieku uztverē: darbinieku uzticēšanās vadības lēmumiem un vadības sniegtajai informācijai, kā arī pozitīvs novērtējums par vadības ieinteresētību un atvērtību inovāciju ieviešanā, savukārt viduvēji novērtētas darbinieku iespējas atklāti paust viedokli par problemātiskiem jautājumiem. Ir pamats pieņemt, ka lielākā daļa darbinieku organizācijas vadības stilu uztver kā demokrātisku. Darbinieki kā pozitīvu aspektu organizācijas vadības kontekstā izceļ pieredzi, kad tikuši iesaistīti iestādes politikas plānošanā, kā negatīvu – solījumu nepildīšanu un nesavlaicīgu informēšanu par plānotajām un īstenotajām pārmaiņām;
22. **Komunikācija ir organizācijas kultūras dimensija**, kas vairāk pētīta 2011. - 2015. gada pētījumos, **un tās novērtējums caurmērā ir viduvējs**, **kā arī CA darbiniekiem salīdzinoši augstāks nekā TSV darbiniekiem**. Darbiniekiem ir būtiski savlaicīgi saņemt informāciju par plānotajām un īstenotajām pārmaiņām, tomēr tas, viņuprāt, ne vienmēr notiek, kā arī iesaistīties tiešā komunikācijā un tikt uzklausītiem; tā kā informācija par pārmaiņām primāri tiek komunicēta struktūrvienību vadītājiem, svarīgi domāt par to, lai tā precīzi tiek nodota viņu pārraudzībā esošajiem darbiniekiem. Komunikācijas kā organizācijas kultūras kontekstā pozitīvi noteikti ir vērtējama prakse, kad šā gada pavasarī VPD vadītājs iknedēļas e-pasta vēstulē uzrunāja visus darbiniekus;
23. Izaugsmes iespēju faktors vairāk pētīts pēdējo piecu gadu ietvaros, un **kopumā darbinieku novērtējums par VPD esošajām iespējām pilnveidot prasmes, zināšanas un kompetences ir pozitīvs,** **savukārt novērtējums par karjeras vertikālo izaugsmi ir salīdzinoši zemāks**, t.sk., darbu pārtraukušie darbinieki salīdzinoši bieži kā iemeslu minējuši izaugsmes iespēju trūkumu; **izaugsmes iespējas ir viens no faktoriem, kas prognozē darbinieku lojalitāti**. Iespējas darbā pilnībā attīstīt savu potenciālu augstāk novērtējuši CA darbinieki.
24. **Atzinības izteikšana darbiniekiem kā organizācijas līmeņa faktors pētīta daļā no aplūkotajiem pētījumiem, un kopumā darbinieku novērtējums par to ir viduvējs** un pilnveidojams. Būtiska tēma atzinības aspektā ir daļas darbinieku uztvere par līdzsvara trūkumu starp saņemto atzinību un aizrādījumiem gan tiešās vadības, gan organizācijas vadības līmenī, t.sk., **darbinieku uztvere, ka negatīva atgriezeniskā saite (kritika un sodīšanas prakses) mēdz dominēt pār pozitīvu atgriezenisko saiti**. Regulāra pozitīva atgriezeniskā saite darbiniekiem ir ļoti būtiska gan profesionālās pašefektivitātes, gan apmierinātības ar darbu, iesaistes un motivācijas sekmēšanai;
25. **Apmierinātība ar darba apstākļiem** ir diezgan plaši pētīts faktors, **tās novērtējumā vērojama pozitīva dinamika, salīdzinot vēlāku gadu pētījumus ar agrākiem,** **tomēr pēdējos gados ir aktualizējusies tēma par IT un datubāžu lēndarbību**, kā arī daļa darbinieku joprojām norāda uz nepilnībām darba telpu aspektā (fizikālie raksturojumi un telpu plašums). Darba apstākļu nepilnības ir viens no faktoriem, kas var radīt papildu stresu un slodzi. **Pēdējos gados nav pētīta darbinieku apmierinātība ar darba vidi un darba drošību;**
26. Darba slodze un stress, kas izriet no organizatoriskiem aspektiem, pētīti praktiski visos pētījumos. **Rezultāti parāda noturīgu tendenci, ka daļa TSV darbinieku uzskata darba apjomu par pārāk lielu, nevienlīdzīgi sadalītu, neatbilstošu saņemtajam atalgojumam**, kā arī darbu pārtraukušie TSV darbinieki biežāk nekā CA darbinieki pārslodzi norāda kā iemeslu darba maiņai. Secinājumi par probācijas speciālistu stresa avotiem lielā mērā sakrīt ar citu valstu probācijas speciālistu pieredzi. Piemēram, tā dēvētais stresoru “Lielais trijnieks” probācijas speciālistiem ASV ir 1) liels klientu lietu skaits (īpaši – sarežģītu klientu), 2) darbs ar papīriem jeb dokumentāciju, kā arī 3) termiņu izpilde (Gonzales, Schofield, & Hart, 2005). Šī pētījuma rezultātos **viens no vadošajiem VPD darbinieku organizatoriskajiem darba stresoriem ir darba slodze jeb pārāk liels darba apjoms**, ko probācijas speciālisti lielā mērā **saista ar lietvedības darbu**;
27. Darba organizācijas un procedūru faktora mērķtiecīga izpēte vairāk veikta pēdējo gadu pētījumos, un tās rezultāti atklāj gan resursus, gan vājās puses. **Darbinieki pozitīvi novērtē elastīga darba iespējas un inovatīvu metožu ieviešanu**, savukārt **kā noturīgas problēmas darbinieku atbildēs iezīmējas birokratizācija** – liels “papīru darba” apjoms, nepieciešamība aptvert plašu normatīvo aktu klāstu, normatīvo aktu mainība, **nesavlaicīgi saņemta informācija par pārmaiņām kārtībā un procedūrās**, kādās veicami darba uzdevumi. Tāpat iezīmējas tendence, ka darbinieki sagaidītu lielākas pilnvaras TSV nodaļu līmenī, piemēram, TSV nodaļu darbinieku ieskatā nodaļu vadītāji ne vienmēr var atrisināt problēmas, kas radušās darba procesā, un atsaucas uz reģionu vadītājiem;
28. **Organizācijas vīzijas, misijas un mērķu faktors, kas pētīts pusē no pētījuma izlases, uzskatāms par vienu no būtiskākajām VPD stiprajām pusēm:** darbinieki ir gan labi informēti par VPD vīziju, misiju un mērķiem, gan izprot un piekrīt tiem, un tādējādi, veicot darbu, var autentiski integrēt tajā savas vērtības un priekšstatus par sabiedrībai nozīmīgu darbu; tas sekmē apmierinātību ar darbu un iesaisti, kā arī ar organizācijas vērtībām saskanīgas misijas apziņu darba veikšanā;
29. **Spējināšana kā darbinieku resursu stiprināšana darba uzdevumu veikšanai un problēmu risināšanai pētīta praktiski visos analizētajos pētījumos. Tās novērtējums caurmērā uzskatāms par viduvēju, un vislielākajā mērā būtu jādomā par darbinieku ietekmes uz norisēm nodaļā un organizācijā sekmēšanu un profesionālās pašefektivitātes stiprināšanu caur pozitīvu atgriezenisko saiti.** Kopumā darbinieki ir apmierināti ar VPD nodrošinātajām mācībām, un tās kalpo kā atbalsts viņu darbā; vienlaikus probācijas speciālisti norāda uz vajadzību pēc regulāri pieejamām mācībām par profesionālās izdegšanas profilaksi un stresa pārvaldīšanu, kā arī profesionālās pašefektivitātes stiprināšanu. Supervīzijas un kolēģu konsultācijas ir nozīmīgs un lielākoties pozitīvi novērtēts atbalsts. Pārslodze un laika trūkums var būt organizācijas faktori, kas mazina piedāvāto spējināšanas pasākumu izmantošanu (daži darbinieki izvēlas neapmeklēt supervīzijas, ja tām veltītais laiks pēc tam tāpat esot jākompensē darbā ar klientu). Darbiniekus stiprina prakse, kad klientu lietu vadītāji tiek iesaistīti politikas plānošanā, tomēr daļa darbinieku gribētu, lai viņu viedoklis vairāk tiktu ņemts vērā, plānojot un ieviešot uzlabojumus darba procesos, kuros viņi ikdienā ir iesaistīti;
30. Personālvadības prakses pētījuma izlasē mērķtiecīgi nav tikušas pētītas, tomēr pētījumu rezultāti atklāj **nepieciešamību izvērtēt iespēju pilnveidot probācijas darbinieku atlases kritērijus**, lielāku uzmanību pievēršot potenciālo darbinieku stresa un emociju regulācijas prasmēm, kā arī **meklēt risinājumus darbinieku trūkuma** **problēmai** (t.sk., kolēģu un slimošanas vai atvaļinājumu laikā), kas rada papildu slodzi un ir vairāk izgaismojusies vēlākos pētījumos. Rezultāti liecina, ka **vairāk jādomā par jauno darbinieku iekļaušanu kolektīvā;**
31. Cieņpilna vide pētījuma izlasē nav tikusi pētīta mērķtiecīgi. Netieši izgaismojušās tēmas liecina par **cieņpilnas komunikācijas nozīmi darbinieku labizjūtā, publiskas kritikas negatīvo ietekmi uz darbiniekiem, darbinieku vēlmi justies kā vērtībai organizācijā** ne tikai formāli, bet arī praktiski, kā arī redzēt, ka tiešā un augstākā līmeņa vadība pauž rūpes par viņu emocionālo labizjūtu un ir gatava uzklausīt viņu viedokli. Secināms, ka darbinieki ir atsaucīgāki iekšējos pētījumos jeb tajos, kurus iniciē VPD vadība, jo, iespējams, novērtē tajos dotās iespējas tikt uzklausītiem no organizācijas vadības puses un tādējādi ietekmēt procesus organizācijā.
32. *Darbinieku labbūtību raksturojošos rezultātos konstatētas šādas tendences un stiprās un vājās puses:*
33. Darbinieku profesionālā izdegšana mērķtiecīgi pētīta tikai pēdējo gadu pētījumos, un, lai arī rezultāti nesniedz informāciju par izdegšanas pakāpi, caurmērā secināms, ka **visvairāk izteiktas ir darbinieku emocionālā izsīkuma pazīmes,** mazāk izteiktas - depersonalizācijas un personisko sasniegumu redukcijas pazīmes. **Izdegšanas mērījums negatīvi prognozēja lojalitāti,** tādēļ ir būtiski sistemātiski apzināt un mazināt izdegšanas riska faktorus. Izdegšanai būtu jābūt aktuālai pētījumu tēmai, ņemot vērā probācijas darba specifiku un stresorus.
34. **Darba – dzīves līdzsvars mērķtiecīgi līdz šim pētīts pavisam nedaudz**. Lai arī **2018.gadā darbinieki drīzāk pozitīvi novērtējuši privātās dzīves un darba līdzsvaru, citos pētījumos noskaidrotais** par probācijas speciālistu ārpus darba piedzīvotajām traumām un finansiālajām grūtībām, dati par darbinieku prombūtni apgādājamo slimības dēļ un darbu pārtraukušo probācijas speciālistu diezgan bieži norādītais iemesls - darba negatīvā ietekme uz veselību, **parāda iespējamus izaicinājumus darba – dzīves līdzsvara saglabāšanā**. Pētījumos nav informācijas par darba ietekmi uz citām darbinieku dzīves jomām.
35. *Pētījuma ierobežojumi*

Par galvenajiem pētījuma ierobežojumiem uzskatāmi analizētajos pētījumos lietoto metožu un instrumentārija, kā arī pētījumu izlašu atšķirības, kas, lai arī sniedz ieskatu plašā pētīto tēmu spektrā, kopumā apgrūtina rezultātu salīdzināšanu dinamikā aplūkotajā laika posmā. Tāpat pētījumu rezultāti nedod pamatu izdarīt konkrētus secinājumus par VPD darbinieku vispārējās apmierinātības ar darbu vai citu pētīto konstruktu līmeni (piemēram, zema, vidēja, augsta apmierinātība), jo pētījumos lietotais instrumentārijs nav standartizēts, tāpēc rezultāti aprakstīti vispārīgu tendenču līmenī (piemēram, “viduvēja”, “drīzāk pozitīvi”, “pietiekami augsta” u.tml.).

# **PRIEKŠLIKUMI**

***Tālāko pētījumu virzieni***

1. Tā kā pētījuma rezultātos izgaismojās tēma par probācijas speciālistu darba uzdevumu identitāti, t.sk., viņu priekšstatiem par probācijas darba mērķi un no viņiem sagaidāmo darba rezultātu un tā reālistiskumu (piemēram, mainīt klienta domāšanu), viens no tālāko pētījumu virzieniem varētu būt **probācijas speciālistu priekšstatu izpēte par probācijas darba rezultātu**, t.sk., noskaidrojot probācijas speciālistu priekšstatus un viedokli par: 1) labu, pietiekamu (viduvēju) vai sliktu rezultātu darbā ar klientu un tā kritērijiem; 2) savām iespējām sasniegt labu rezultātu un tās ietekmējošajiem iekšējiem un ārējiem faktoriem; 3) uztvertajām organizācijas gaidām attiecībā uz viņu veicamā darba rezultātu. Minēto jautājumu izpēte visdrīzāk jāveic ar kvalitatīvo pētījuma stratēģiju (organizējot fokusgrupu diskusijas un/vai veicot intervijas).
2. **Vēl viens iespējamais pētījumu virziens ir darbinieku viedokļa izpēte par dažādu pēdējā laikā īstenoto un notikušo pārmaiņu** (VPDstrukturālās reformas, attālinātā darba, COVID ietekmes, jauno IT risinājumu (t.sk., tiešsaistes mācību), izmaiņu PLUSā, u.tml.) **pozitīvajiem un negatīvajiem aspektiem, par to ietekmi uz VPD organizācijas klimatu (**attiecības ar kolēģiem, vadība, komunikācija, darba slodze, ietekme uz norisēm struktūrvienībā, autonomija u.c.), **darbinieku labbūtību un darba uzdevumu izpildi. Līdztekus pārmaiņu novērtējumam varētu noskaidrot darbinieku redzējumu/vīziju par VPD kā organizāciju vidējā termiņā**, piemēram, “VPD 2025 jeb Kādu es gribētu redzēt VPD pēc 5 gadiem”.
3. Tā kā viena no pētījumā identificētajām problēmjomām ir stress, kas izriet no darba raksturojumiem un organizatoriskiem faktoriem, un pēdējo gadu pētījumos identificētās darbinieku emocionālā izsīkuma pazīmes, **potenciāls pētījumu virziens būtu stresoru un uztvertā stresa līmeņa, izdegšanas un darba-dzīves līdzsvara izpēte probācijas speciālistiem,** visdrīzāk tam izmantojot jaukto (kvantitatīvo un kvalitatīvo) pētījuma stratēģiju.
4. Mācību pasākumi var būt nozīmīgs resurss darbinieku (īpaši jauno) piederības izjūtas organizācijai sekmēšanai, profesionālās pašapziņas stiprināšanai un atbalsta saņemšanai no kolēģiem, tādēļ kontekstā ar 2020.gadā būtiski pieaugušo tiešsaistes mācību īpatsvaru VPD, **būtu jāizvērtē un jānosaka optimālā klātienes un tiešsaistes mācību attiecība, un, iespējams, būtu vērts veikt neliela apjoma teorētisku pētījumu un darbinieku aptaujāšanu par šo tiešsaistes mācību īpatsvaru, stiprajām pusēm un ierobežojumiem**. Šo aspektu izpēte var būt arī kā daļa no 2. priekšlikumā aprakstītā pētījuma virziena.

***Rekomendācijas organizācijas līmenī ieviešamajām praksēm***

* + - 1. Tā kā pētījuma rezultāti liecina, ka darba stress un stresa pārvaldīšanas prasmju nepieciešamība ir noturīga un aktuāla tēma probācijas speciālistiem, **stresa menedžmenta tēmai būtu jābūt vienai no prioritātēm VPD darbinieku (īpaši – probācijas speciālistu) mācību un dažādu atbalsta pasākumu ietvarā**. Nepieciešams plānot un īstenot regulāras mācības par stresa avotiem probācijas darbā un adaptīvām stresa pārvaldīšanas stratēģijām, ietverot gan teorētiskos, gan praktiskos aspektus. Līdztekus tam būtiska ir **VPD psihologa konsultāciju pieejamība un regulāras un arī krīzes situācijā pieejamas supervīzijas visa gada garumā.**
      2. Jāizvērtē organizācijas **iespējas veikt uzlabojumus/izmaiņas tādās jomās kā darba slodze, darba organizācija un procedūras** (birokratizācija, lietvedības darba īpatsvars kopējā darba apjomā), **darba apstākļi** (IT nodrošinājums un datu bāzu darbības ātrums). Šo faktoru pilnveidošana saistīta ne tikai ar stresa avotu mazināšanu, bet arī darba uzdevumu jēgpilnuma izjūtas stiprināšanu, kas pētījumā iezīmējās kā problēma, un spējināšanu (piemēram, ilgstošas pārslodzes situācijā pazeminās darbinieku motivācija un kapacitāte piedalīties mācībās, supervīzijās u.c.). Pat ja izmaiņu veikšana nav iespējama (īstermiņā vai ilgtermiņā), **šo problemātisko jautājumu skaidrošana un pārrunāšana ar darbiniekiem no vidējās un augstākās vadības līmeņa pārstāvju puses ir svarīga**, lai darbinieki justos novērtēti un uzklausīti.
      3. Pētījuma rezultāti parāda augstu personāla mainību tieši CA darbinieku vidū, un vienlaikus nepietiekamā mērā dod iespēju spriest par tā iemesliem, tādēļ nepieciešama šī jautājuma padziļināta izpēte. Neskatoties uz to, rezultāti kopumā norāda uz to, ka **organizācijas līmenī ir svarīgi veikt pasākumus: 1) esošo CA darbinieku noturēšanai un motivēšanai un 2) jauno darbinieku integrēšanai un piederības izjūtas un lojalitātes VPD stiprināšanai.** Tā kā bieži minēto darba pārtraukšanas iemeslu CA darbinieku anketās – pārāk mazu darba samaksu – organizācijas līmenī ir maz iespēju mainīt, ir svarīgi **sekmēt** **apmierinātību ar citiem faktoriem, t.sk., profesionālās un karjeras izaugsmes iespējām, atzinību par paveikto, atbalstošām attiecībām ar kolēģiem un tiešo vadītāju, viņu darba nozīmīguma izjūtu VPD mērķu sasniegšanā.**
      4. Izvērtēt iespējas un veidus, kā personāla **atlases procesā novērtēt probācijas speciālista amata pretendentu individuālos raksturojumus, kas ir būtiski profesionālajā noturībā**, t.sk., stresa pārvaldīšanas spējas/prasmes, emocionālo stabilitāti, apzinīgumu, iekšējo kontroles lokusu, kā arī pretendenta priekšstatus par probācijas speciālista darba izaicinājumiem un iespējamām grūtībām tajā.
      5. Pētījuma rezultātos atklātais probācijas speciālistu lomu konflikts jeb **pretruna starp viņu uzskatiem, ka darbs ar klientu ir probācijas darba centrālā jēga, un uztveri, ka darbā nākas pārāk daudz laika veltīt “birokrātijai”,** var būt nozīmīgs šķērslis darba jēgpilnuma izjūtā un apmierinātībā ar darbu kopumā, tādēļ šīs **pretrunas risināšana ir nozīmīgs uzdevums** gan indivīda, gan organizācijas līmenī. Tālāko pētījumu virzienos piedāvātais pētījums par probācijas speciālistu priekšstatiem par probācijas darba rezultātu varētu sniegt papildus informāciju šīs problēmas risināšanai.
      6. Darbinieku apmierinātība ar atzinību par paveikto darbu caurmērā bijusi viduvēja, un daļas darbinieku (īpaši – probācijas speciālistu) uztverē sodīšana un kritika dominē pār atzinības izteikšanu. Tādēļ **nepieciešams pievērst uzmanību darbiniekiem sniegtās pozitīvās un negatīvās atgriezeniskās saites līdzsvarošanai visos vadības līmeņos, un VPD vadības līmenī meklēt risinājumus, lai stiprinātu darbinieku atzīšanu un atzinības izteikšanu viņiem kā organizācijas kultūras, t.sk., komunikācijas, sastāvdaļu**. Pētījumi apliecina regulāras, konstruktīvas un sabalansētas atgriezeniskās saites kopumā nozīmi darba snieguma, profesionālās kompetences un iesaistes paaugstināšanā (Marthouret & Sigvardsson, 2016), un atgriezeniskās saites sniegšana darbiniekiem ir būtiska kompetence ikviena līmeņa vadītājam, ko būtu vērts **aktualizēt vadītāju mācību tēmās**.
      7. Daļas darbinieku uztvertais netaisnīgums darba samaksā un darba slodzē ir komplicēta un risināšanā laikietilpīga problēma, kurā nākas balansēt starp darbinieku subjektīvo uztveri un objektīvajiem apstākļiem un organizācijas iespējām. Lai gan tūlītēji risinājumi tam nav iespējami, **probācijas speciālistu taisnīguma uztveres sekmēšanai attiecībā uz darba samaksu un darba slodzi būtu jābūt vienai no vidējā termiņā risināmajām problēmām.**
      8. **Stratēģiskās vadības līmenī izvērtēt iespējas ieviest darbinieku pašrefleksiju jeb paskatīšanos uz savu darbu no malas par neatņemamu darba ar probācijas klientiem sastāvdaļu** (darbiniekam reflektējot par to, ko viņš darīja darbā ar klientu, kāds bija tā mērķis, vai veiktās aktivitātes sasniedza plānoto mērķi, ko būtu nepieciešams darīt citādāk u.tml.). Viens no pašrefleksijas formātiem jau šobrīd tiek praktizēts VPD, piemēram, supervīzijas, daļēji - arī kolēģu konsultācijas, tomēr tās pagaidām nevar uzskatīt par sistemātiskām pašrefleksijas aktivitātēm VPD.
      9. Supervīzijas ir nozīmīgs darbinieku atbalsta instruments un arī profesionālās izaugsmes faktors, un tiek uzskatīts, ka par regulārām supervīzijām var uzskatīt tādas, kas notiek vismaz vienu reizi divos mēnešos, kā arī, ka supervīzija noteikti nepieciešama darbiniekiem, kas strādā ar sarežģītiem gadījumiem, tātad – specifiskiem klientiem (ar psihiskiem traucējumiem, dzimumnoziedzniekiem u.c.) un augsta riska klientiem; tāpat tiek norādīts, ka arī jaunajiem darbiniekiem - probācijas speciālistiem – supervīzijas ir būtisks instruments profesionālās izaugsmes un noturības sekmēšanai (Coley, 2020). Būtu **jāizvērtē iespēja/prasība supervīzijas obligāti apmeklēt ne tikai speciālistiem, kas strādā ar dzimumnoziedzniekiem, bet jebkuram speciālistam, kurš vada augsta riska probācijas klientu lietas un/vai probācijas programmas** (jo grupu vadīšana ir saistīta ar grupas dalībnieku mijiedarbību un grupas dinamikas procesiem, kuri nav attiecināmi uz individuālu darbu ar klientu, tās komplicētību nosaka arī programmas vadītāja nepieciešamība sadalīt uzmanību vienlaikus vairākiem klientiem u.c.). **No otras puses, š**ādas obligātās prasības paredzēšana var radīt darbiniekos pretestību, jo tiek ierobežota viņu pašnoteikšanās (kas iezīmējās kā viena no tēmām pētījuma rezultātos), turklāt ne visiem darbiniekiem ir bijusi pozitīva līdzšinējā supervīziju pieredze vai priekšstats par supervīziju, kā arī ne visi ir gatavi runāt ar speciālistu par darbā aktualizējušamies emocionālajām problēmām. Iespējams, būtu vērts izveidot dinamisku, pieredzes stāstus ietverošu materiālu, radot supervīziju neapmeklējošajiem darbiniekiem precīzāku priekšstatu par supervīziju un ieguvumiem no tās. **Supervīziju apmeklējumam noteikti nevajadzētu būt kā darba slodzi palielinošam faktoram** (kas tāda var būt liela klientu lietu apjoma gadījumā, kad supervīzijai patērētais laiks “jāatgūst” darbā ar klientu).
      10. Attiecības ar kolēģiem un tiešo vadītāju tika identificēts kā organizācijas resurss, tomēr gadījumi, kad tās ir negatīvas salīdzinoši mazu struktūrvienību ietvaros, var nozīmīgi ietekmēt profesionālo noturību un pat lēmumu pamest darbu. Tādēļ pastāvīgi jāvelta uzmanība tam, kādas ir struktūrvienībās valdošās attiecības darbinieku starpā un attiecībās ar tiešo vadītāju, t.sk., **dažādos vadības līmeņos svarīgi savlaicīgi pievērst uzmanību indikācijām par negatīvu psiholoģisko klimatu struktūrvienībās (īpaši – TSV nodaļās) un tās maksimāli ātri risināt.**

1. **Pētījuma rezultātus izmantot darbu pārtraukušo darbinieku anketu pilnveidošanā**, kā arī **nodrošināt iespēju šo anketu aizpildi veikt tiešsaistē** (iespējams, tas palielinātu respondentu atsaucīgumu).
2. **Jāturpina regulāra darbinieku apmierinātības ar darbu un ar to saistīto faktoru izpēte, šādu pētījumu plānošanā ņemot vērā VPD tobrīdējās vajadzības, aktualitātes, atkārtojošās indikācijas par iespējamām problēmjomām;** tāpat jāturpina darbinieku viedokļa izpēte par VPD cilvēkresursu vadības kontekstā veicamajiem pasākumiem un atbalsta aktivitātēm (supervīzijām, mācībām, u.c.).Darbinieku priekšstatos organizācijas īstenota darbinieku aptaujāšana ir indikators organizācijas rūpēm par darbiniekiem un darbinieku viedokļa novērtēšanai. Veiktais pētījumu pārskats liecina, ka iekšējos pētījumos darbinieki ir atsaucīgāki aptauju aizpildīšanā, tādēļ var pieņemt, ka viņiem ir svarīgi paust viedokli pētījumos, kurus iniciē tieši VPD vadība, jo tas viņu uztverē parāda vadības interesi un rūpes par darbinieku viedokli un paver noteiktas iespējas ietekmēt procesus organizācijā. Vienlaikus šīs aptaujāšanas rezultātiem jābūt saistītiem ar no tiem izrietošiem pasākumiem, tādējādi padarot aptaujāšanu jēgpilnu darbinieku skatījumā. Darbinieku izpētē būtiski pētīt darbinieku apakšgrupas, t.i., TSV un CA darbiniekus, ņemot vērā atšķirīgo darba saturu.

# **Izmantotā literatūra un avoti**

Abel, M.H. (2002). Humor, stress, and coping strategies. *Humor, 15*(4), 365–381.

Alegre, M., Mas-Machuca, J., & Berbegal-Mirabent, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology, 31*(2), 586 – 602.

Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. Journal of Vocational Behavior, 73(1), 63–77. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004

Cavanaugh, M.A., Bosnell, W. R., Roeghling, M.V., & Boudreau, J. W. (2000). An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 65-74.

Clarke, J. (2013). *Sustaining Probation Office Resilience in Europe (SPORE): A Transnational Study*. Retrieved from https://spore.vpd.gov.lv/media/uploads/spore\_final\_report.pdf

Cohen, G., Blake, R.S., & Goodman, D. (2015). Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration, April 2015*, 1-24. DOI: 10.1177/0734371X15581850

Coley, D. (2020). Probation staff supervision: Valuing ‘me time’ within congested spaces. *Probation Journal, May 28, 2020.* Retrieved from https://doi.org/10.1177/0264550520926581.

Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological Bulletin, 131*, 241-259.

Čulibrk, J., Delič, M., Mitrovič, S., & Čulibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in Psychology, 9*:132, DOI: 10.3389/fpsyg.2018.00132

Durst, S.L., & DeSantis, V.S. (1997). The determinants of job satisfaction among federal, state, and local government employees.State and Local Government Review, 29(1), 7-16.

Gale, N., Heath, G., Cameron, E., Rashid, S., & Redwood, S. (2013). Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *Medical Research Methodology*, 13:117.

Gonzales, A.R., Schofield, R.B., & Hart, S. (2005). *Stress Among Probation and Parole Officers and What Can Be Done About It*. Washington: Institute of Justice. Pieejams: ncjrs.gov/pdffiles1/nij/205620.pdf

Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work – Life Balance: Weighing the Importance fo Work – Family and Work – Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*, 907. doi:10.3390/ijerph17030907

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review, 12*, 9-22.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior & Human Performance, 16(2), 250–279.  https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hudek-Knežević, J., Kalebić Maglica, B., & Krapić, N. (2011). Personality, organizational stress, and attitudes toward work as prospective predictors of professional burnout in hospital nurses. *Croatian Medical Journal, 52*, 538-549.

Johnson, D. P., & Whisman, M. A. (2013). Gender differences in rumination: A meta-analysis. Personality and Individual Differences, 55(4), 367–374.

Klinoff, V. A. (2017). *The Assessment of Burnout and Resilience in Correctional Officers. Dissertation*. Flordia: Nova Southeastern University.

Masson, R. C., Royal, M. A., & Agnew, T. G., & Fine, S. (2008). Leveraging Employee Engagement: The Practical Implications. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 56-59.

Krupa, J. M. (2018). *Identifying the Personal and Perceived Organizational Characteristics Associated with Job Satisfaction Among Juvenile Probation Staff.. Dissertation*. Retrieved from https://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=8515&context=etd.

Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69*(2), 143-152. https://doi.org/10.1037/cpb0000090

Marthouret, E., & Sigvardsson, S. (2016). *The effect of quick feedback on employee motivation and performance*. Linköping: Linköping University. Retrieved from https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1034884/FULLTEXT01.pdf

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Advanced topics in organization behavior series. Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage Publications, Inc.

Public Safety and Solicitor General (2008). *Exploring Employee Engagement in your Work Unit*. British Columbia.

Riggio, R. E. (2013). *Introduction to Organizational/Industrial Psychology*. New Jersey: Pearson.

Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*. London: Sage.

Rothbard, N.P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. [*Administrative Science Quarterly*](https://www.researchgate.net/journal/0001-8392_Administrative_Science_Quarterly)*, 46*(4):655-684, DOI: 10.2307/3094827

Salanova M., Agut, S., & Peiró, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychol*ogy, *90*(6), 1217-1227. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217

Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 39-46.

Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2* (1).  doi:[10.9707/2307-0919.1116](https://doi.org/10.9707%2F2307-0919.1116).

Spector, P.E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (6th Ed.). NJ: John Wiley and Sons.

Staw, B. M., & Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: More than a mirage, but not yet an oasis: Comment. Journal of Organizational Behavior, 26(1), 59–78. https://doi.org/10.1002/job.299

Valsts kanceleja (2019). *Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās aptauja 2018.* Rīga: VK (nepublicēts materiāls).

Valsts kanceleja (2019). *Valsts probācijas dienesta darbinieku iesaistīšanās līmenis 2018*. Rīga: VK (nepublicēts materiāls).

Valsts kanceleja (2020). *Valsts pārvaldes darbinieku iesaistīšanās aptauja 2019.* Rīga: VK (nepublicēts materiāls).

VPD Mācību un pētījumu nodaļa (2013). *Sustaining Probation Officer Resilience in Europe pētījums. Latvijas datu padziļinātā analīze. Prezentācija.* Rīga: VPD (nepublicēts materiāls).

VPD Mācību un pētījumu nodaļa (2015). *Valsts probācijas dienesta organizācijas klimata un darbinieku apmierinātības pētījums. Prezentācija.* Rīga: VPD (nepublicēts materiāls).

VPD Mācību un pētījumu nodaļa (2019). *2018. gadā darbu VPD pārtraukušo darbinieku aptauju rezultātu apkopojums*. Rīga: VPD (nepublicēts materiāls).

VPD Mācību un pētījumu nodaļa (2020). *2019. gadā darbu VPD pārtraukušo darbinieku aptauju rezultātu apkopojums*. Rīga: VPD (nepublicēts materiāls).

Zavackis, A. (2013). *Probācijas darbinieku profesionālā noturība: Latvija. Pētījuma ziņojums*. Rīga: VPD (nepublicēts materiāls).

**PIELIKUMI**

* + - 1. ***pielikums. Analizētajos pētījumos identificētie apmierinātības ar darbu faktori un indikatori\****

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2011.g.  (Zavackis & Ņikišins, 2011) | 2013.g.  (Clarke, 2013; Zavackis, 2013; MPN, 2013) | 2015.g.  (MPN, 2015) | 2018.g.  (VK, 2019) | 2019.g.  (LPDA, 2019) | 2019.g.  (VK, 2020) |
| Vispārējā apmierinātība ar darbu un tās indikatori | | | | | | |
| Vispārējā apmierinātība ar darbu | M | M | M |  |  | M |
| Lojalitāte | M | M | M | M |  | M |
| Iesaiste |  | N |  | M |  | M |
| Darbinieku mainība |  | N |  |  |  |  |
| Indivīda līmeņa faktori | | | | | | |
| Dispozicionālais afekts |  |  |  |  |  |  |
| Personības iezīmes un vērtības |  | M, N |  | M |  | M |
| Pašefektivitāte |  | N |  |  |  |  |
| Kontroles lokuss |  |  |  |  |  |  |
| Stresa pārvaldīšana |  | M |  |  |  | M |
| Darba kā tāda faktori | | | | | | |
| Uzdevumu daudzveidīgums |  | N |  |  | N |  |
| Uzdevumu identitāte |  |  | M |  | N |  |
| Uzdevumu nozīmīgums |  |  | N | M | N | M |
| Autonomija darba uzdevumu veikšanā | M | M |  |  |  |  |
| Atgriezeniskā saite par darba rezultātu |  | N |  | M |  | M |
| Ar darba saturu saistītais stress |  | M |  |  | N |  |
| Organizācijas līmeņa faktori | | | | | | |
| Darba samaksa |  | N |  | M | N | M |
| Attiecības ar kolēģiem | M | M | M | M | M | M |
| Pārraudzība | M | M | M | M | N | M |
| Organizācijas vadība | M | M, N | M | M | N | M |
| Komunikācija | M | M, N | M | M | M |  |
| Izaugsmes iespējas |  | N | M | M |  | M |
| Atzinība | M | N |  | M | M, N |  |
| Darba apstākļi | M | M | M | M | M, N | M |
| Slodze un stress | M | M | M | M | M | M |
| Darba organizācija un procedūras |  | M |  | M | N | M |
| Organizācijas vīzija, misija un mērķi | M |  |  | M |  | M |
| Spējināšana |  | M | M | M |  | M |
| Personālvadības prakses |  | N |  |  | N |  |
| Cieņpilna vide |  |  |  |  | N |  |
| Darbinieku labbūtība | | | | | | |
| Izdegšana |  | N |  | M | N | M |
| Darba – dzīves līdzsvars |  | N |  | N |  |  |

*Piezīme*.\*M – faktors pētīts mērķtiecīgi, pētījuma dizainā tam paredzot noteiktu metodi; N – faktors nav ticis pētīts mērķtiecīgi, bet izgaismojies pētījumu rezultātos.